



projekte für die arbeitswelt

# **Diskussion von Ergebnissen der Organisationsuntersuchungen in allen kommunalen Dresdner Kitas (2000 – 2002)**

Dipl.-Ing. Perry Jordan  
Dipl.-Psych. Birgit Helfmann  
Dipl.-Psych. Romy Hentrich

## Kindertagesstätten: Dresden hat die Nase vorn - Sparzwänge kontra Betreuungsqualität?

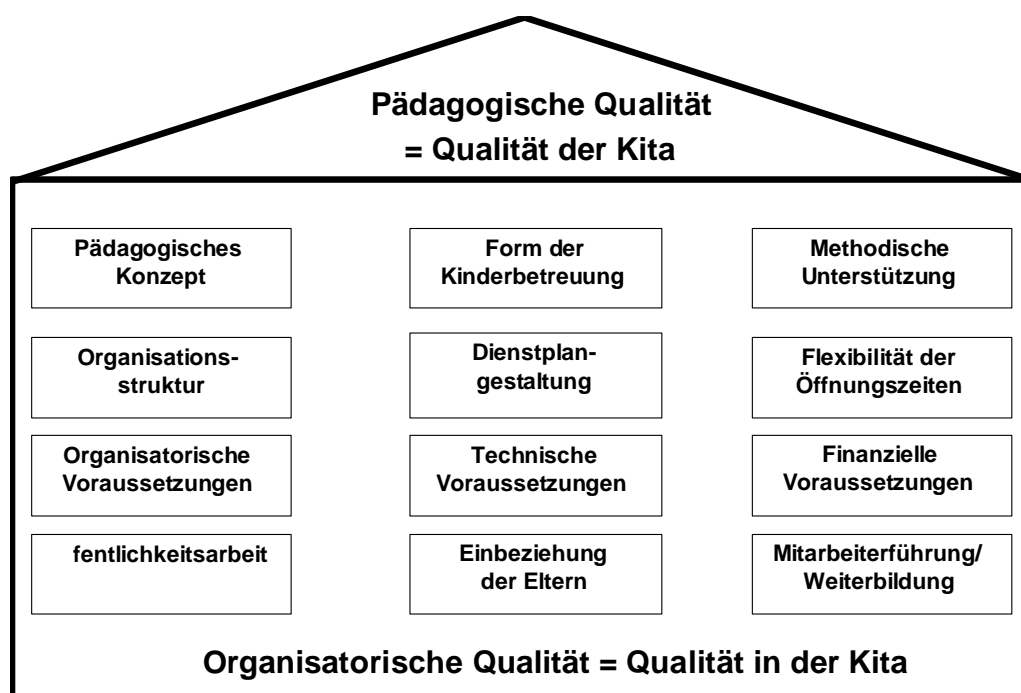
„Zweijährige in Kinderkrippe eingeschlossen“, „Geld reicht nicht für Pflichtaufgaben“, „Schlechte Noten für Kindergärten“, „Kitas sollen abends länger öffnen“: Kindertagesstätten sind in den Schlagzeilen - besonders seit im August 1998 die 32-Stunden-Woche für Erzieherinnen und Grundschullehrerinnen kommunaler Einrichtungen Dresdens tariflich vereinbart wurde. Seit vielen Jahren beschäftigen sich Pädagogen und Soziologen mit der Qualität von Kindereinrichtungen, dem pädagogischen Handeln und der Fortbildung für Erzieherinnen. Reicht das? Schon die Schlagzeilen lassen Mängel in der Organisation und den Rahmenbedingungen vermuten.

Anlass für die Dresdner akzente GbR, ein Team von Arbeitspsychologen und -gestaltern, hier anzusetzen. Sie begeisterte das Amt für Kindertageseinrichtungen der Stadt Dresden mit einer außergewöhnlichen Projektidee: Elternzufriedenheit zum Maßstab zu machen und die Gestaltung der Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen zu bewerten.

Das Projekt mit dem Namen „**Auswirkungen von Arbeitsorganisation, Management und Arbeitszeitmodellen in Kindertageseinrichtungen auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern, Eltern und Kindern und Ableitung von Erfordernissen und Möglichkeiten der Gestaltung und Qualifizierung**“ warf Probleme der Gestaltung von Arbeit im sozialen Raum im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Bedürfnissen, wirtschaftlichen Veränderungen und öffentlichen Handlungsspielräumen auf und zeigt Alternativen für die Sicherstellung einer hohen Qualität sozialer Tätigkeiten auch unter schwierigen Verhältnissen. Es wurde vom Sächsischen Staatsministerium für Gesundheit, Soziales und Familie gefördert.

Alle 124 kommunalen Kitas sowie 3 Kitas in freier Trägerschaft Dresdens wurden einbezogen. Jede Kita erhielt individuelle Gestaltungshinweise und hat die Möglichkeit, einen Workshop durchzuführen, mit dem Ziel, die Stärken zu stärken und die Schwächen abzubauen – und dafür den richtigen Ansatzpunkt, geeignete Maßnahmen und konkrete Schritte zu finden. 5600 ausgewertete Elternfragebögen und die Beteiligung von 850 Mitarbeiterinnen lieferten aussagekräftige Ergebnisse, die seit Juni 2001 vorliegen. Somit kann Dresden auf ein Projekt verweisen, das thematisch einmalig in Deutschland ist, aber hoffentlich nicht bleibt.

Das Projekt beantwortete die Frage, wie kommunale Einrichtungen effizient und gleichzeitig am Mitarbeiter und Kunden orientiert arbeiten zu können. Dazu wurden die organisationalen Gegebenheiten und die Zufriedenheit von Leiterinnen, Mitarbeiterinnen und Eltern erfasst und Schlussfolgerungen für eine dauerhafte Qualitätssicherung abgeleitet.

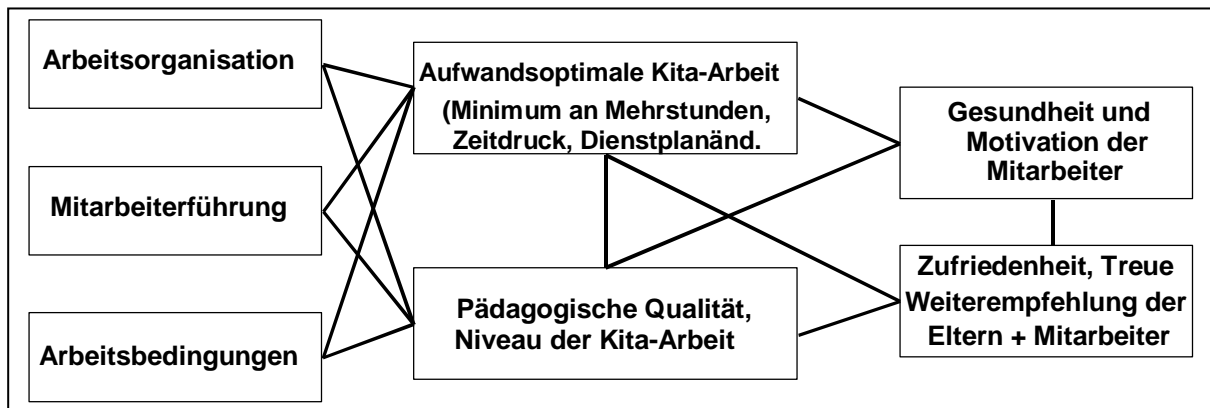


Es konnte gezeigt werden ...

- das es Unterschiede zwischen den Kitas bezüglich der Zufriedenheit von Eltern und Mitarbeitern in Abhängigkeit von unterschiedlichen arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen gibt,
- das Eltern- und Mitarbeiterzufriedenheit miteinander zusammenhängen,
- das es bestimmte Typen von Kindertageseinrichtungen gibt, die sich in ihrer Beschaffenheit spezifisch charakterisieren lassen,
- das eine hohe pädagogische Qualität in den Kindertageseinrichtungen nur unter bestimmten organisatorischen und sozialen Voraussetzungen erzeugt bzw. gefördert werden kann,
- das bestimmte Einflußfaktoren hinsichtlich ihres Einflusses auf die Zufriedenheit der Beteiligten besonders wirkungsvoll sind und
- das dem Verwaltungs- und Unterstützungshandeln der Verwaltung des Kita-Trägers eine entscheidende Bedeutung zukommt, weil damit die Prämissen und Arbeitsgrundlagen der Kita-Arbeit gelegt werden.

Es konnte weiterhin gezeigt werden,

- das die optimale Gestaltung von Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und Arbeitsbedingungen einerseits Einfluß auf die Erreichung des Ziels „**Aufwandsoptimale Kita-Arbeit**“ und andererseits Einfluß auf die Erreichung des Ziels „**Hohes Niveau der Kita-Arbeit**“ hat und
- das dies wiederum die Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter sowie die Zufriedenheit, Treue und Weiterempfehlungsbereitschaft von Eltern und Mitarbeitern beeinflusst.



Eine wichtige Frage, auf die im Projekt Antwort gefunden werden sollte, war, welche Bedeutung der regionalen Reduzierung der Wochenarbeitszeit von 40 auf 32 Wochenstunden zukommt bzw. ob sich mit der 32-Stunden-Woche eine hochwertige Kita-Arbeit leisten lässt.

Die 32-Stunden-Woche ist unseres Erachtens möglich, denn 20 % der Kitas fanden einen für Eltern und Mitarbeiter gut vertretbaren Weg. Diese Kitas wurden als „gut aufgestellte Kitas“ bezeichnet. Sie zeichneten sich durch eine solide Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung, Weiterbildung, Eltern- und Öffentlichkeitsarbeit sowie durch das stringente Verfolgen eines bestimmten pädagogischen Konzeptes aus.

Allerdings müssen wir Einschränkungen machen. Probleme mit der 32-Stunden-Woche können unter folgenden Umständen – trotz „guter Aufstellung“ auftreten, wenn Kitas in besonderer Weise innovative pädagogische Konzepte verfolgen, um den Kindern lebenspraktische, soziale, intellektuelle und motorische Fähigkeiten und Erfahrungen zu vermitteln und den Kindern Orientierung, Anregung und Unterstützung zum eigenständigen Entdecken und Begreifen zu geben. Dies schlägt sich in vielfältigen und differenzierten Lernangeboten für die Kinder und eine individuelle alters- und fähigkeitsgerechte Betreuung nieder. Dazu gehören Betreuungsformen wie Arbeitsgemeinschaften und Projektarbeit oder eine individuelle Förderung, die einfach Zeit kosten, Zeit der Vorbereitung und der Nachbereitung. Dafür bedarf es fester Bezugspersonen bzw. Bezugssysteme und die genaue Kenntnis der Kinder und ihrer Entwicklung, damit eine Kontinuität in der Arbeit und letztlich Vertrauen entstehen kann. Hier sehen wir Diskrepanzen zwischen den zur Verfügung stehenden Mitteln und den Erfordernissen. Wenn Kitas mit attraktiver Arbeit vermehrt Belastungen der Mitarbeiter aufweisen, dann muss von Seiten des Trägers mehr für die Gesundheit im Sinne belastungsoptimaler Arbeitsanforderungen, Arbeitsbedingungen und Sozialressourcen getan werden.

Es sei darauf hingewiesen, daß wir weitere Einflußfaktoren auf die organisatorische und pädagogische Qualität der Kitas fanden, die unter Umständen einen ungünstigen Einfluß auf die Qualität der Kita-Arbeit haben kann:

- Größe der Einrichtungen (Anzahl der Mitarbeiter, Anzahl der Kinder),
- Art der Einrichtung (reine Krippe/ Kindergarten/ Hort oder Kombination Krippe-Kiga-Hort)
- Art der Gruppen (altershomogene oder altersgemischt)
- Altersstruktur der Erzieher
- Verhältnis Erzieher : Anzahl der Kinder in der Gruppe
- Lage und Länge der täglichen Öffnungszeiten

Bis auf die Frage altersgemischte Gruppen sind die anderen Faktoren von einer Kita nicht unmittelbar beeinflussbar. Hier ist der Träger der Einrichtungen gefragt.

Wir möchten jedoch zu bedenken geben, dass man sich bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen einer Kita nicht einseitig auf den einen oder anderen Aspekt stürzen sollte, sondern dass man die Kita als ein Arbeitssystem auffassen sollte, bei dem die einzelnen Faktoren ineinandergreifen, sich gegenseitig bedingen, ergänzen und auch in ihren Defiziten kompensieren können.

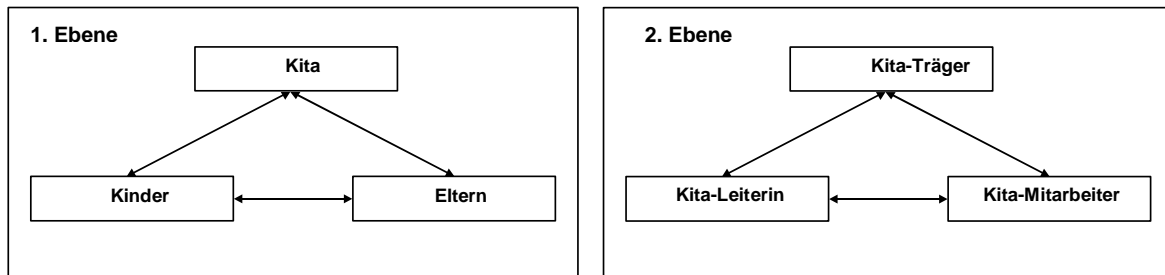
### **Entscheidend sind aus unserer Sicht drei Aspekte:**

- das Bereitstellen von angemessenen Handlungsspielräumen und Ressourcen, so daß jede Kita selbst ihre organisatorische und pädagogische Qualität entsprechend ihrem sozialen Umfeld und ihren „Kunden“, nämlich Kindern und Eltern eigenverantwortlich gestalten kann, wobei ein Rahmenkonzept als Leitbild sinnvoll und wichtig ist.
- die aktive Kommunikation und Kooperation innerhalb einer Kita und zwischen Kitas im Sinne des Erfahrungsaustauschs, des gemeinsamen Lernens und der gegenseitigen Unterstützung, auch im Sinne von Netzwerken oder Arbeitsgemeinschaften des Trägers.
- die systematische Evaluation der geleisteten Arbeit und zwar einerseits als Selbstevaluation in jeder Kita und andererseits auch als Evaluation durch den Träger, damit erkannt werden kann, ob und wie die gesteckten Ziele erreicht worden sind, wie gut gearbeitet wurde, welche Schwächen behoben und welche Stärken ausgebaut werden sollen, welche Ressourcen es gibt und wie sie fruchtbar gemacht werden können.

Das es hierbei noch erhebliche Reserven gibt, zeigt die folgende Aufstellung, wobei sich Leiter mehr Handlungs-/ Entscheidungsspielraum wünschen.

	Wunsch nach mehr Handlungs-/ Entscheidungsspielraum (127 Leiterinnen)
Auswahl, Einstellung und Einsatz des Personals (Personalentscheidungen im allgemeinen)	55,1 %
Finanzmitteleinsatz	14,2 %
Materialbeschaffung (v.a. Möbel)	11,8 %
Öffnungszeiten	3,1 %
Gestaltung der Fort-/ Weiterbildung	5,5 %

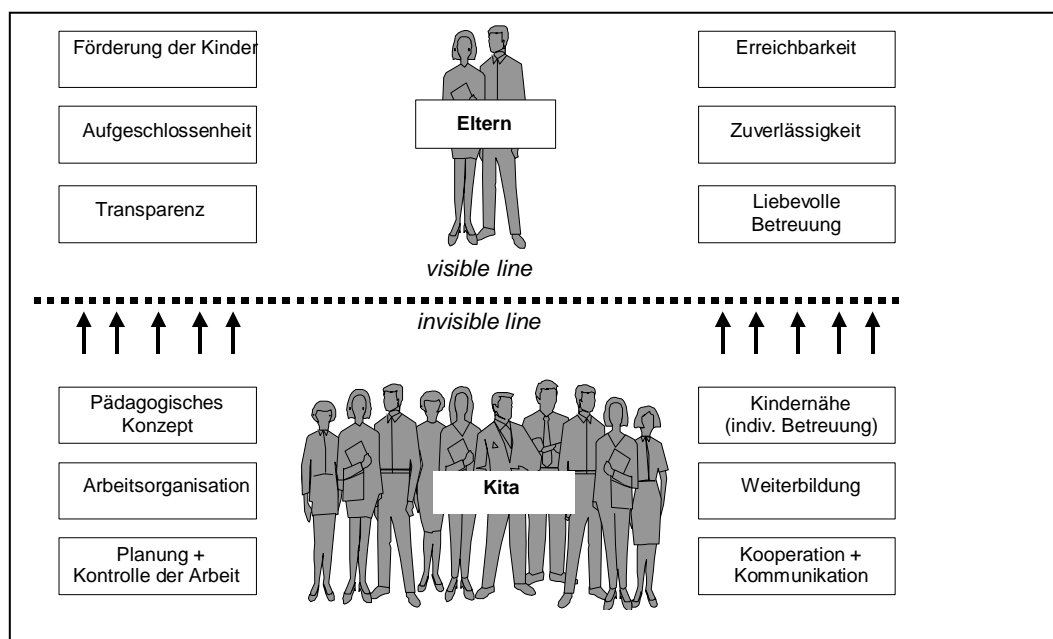
Die Betreuung von Kindern im öffentlichen Raum hat verschiedene Protagonisten, die man verschiedenen Ebenen zuordnen kann.



Es lassen sich demzufolge verschiedene Beziehungen ausmachen, die Gegenstand von Betrachtungen und Gestaltungsmöglichkeiten sind:

a) auf der ersten Ebene	b) auf der zweiten Ebene
Eltern ↔ Kinder	Kita-Träger ↔ Kita-Leiterin
Eltern ↔ Kita	Kita-Träger ↔ Kita-Mitarbeiter
Kinder ↔ Kita	Kita-Leiterin ↔ Kita-Mitarbeiter
(Außerdem liegen im erweiterten Sinn auch noch Beziehungen zwischen Eltern, zwischen Kindern und zwischen Kitas vor, sowohl innerhalb einer Kita als auch innerhalb des öffentlichen Raums.)	(Außerdem liegen im erweiterten Sinn auch noch Beziehungen zwischen Kita-Trägern, zwischen Kita-Leiterinnen und zwischen Kita-Mitarbeitern vor, sowohl innerhalb einer Kita als auch innerhalb des öffentlichen Raums.)

Jeder der Kita-Protagonisten - Leiter, Erzieher, Eltern, Kinder - hat unterschiedliche Bedürfnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten. Es kommt nun darauf an, das eigene Verhalten bzw. die dafür erforderlichen Verhältnisse so zu gestalten, daß es bzw. dass sie den Bedürfnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten gerecht werden. In Abbildung 3 haben wir versucht dies plakativ darzustellen. Für die Eltern gibt es eine „visible line (sichtbare Linie) – sie erfahren die Qualität einer Kita auf die eine oder andere Weise, entsprechend ihren Erwartungen (beschreibbar durch Begriffe wie Aufgeschlossenheit und Transparenz). Aufgeschlossenheit und Transparenz aber wird durch eine bestimmte Verfasstheit der Kita, beschreibbar durch Begriffe wie Arbeitsorganisation oder Weiterbildung gewährleistet (die für die Eltern in der Regel unsichtbar sind, deshalb invisible line). Eine flexible Anpassung der Verhältnisse und des Verhaltens einer Organisation auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden kennzeichnet wiederum einen guten Dienstleister.



Aus dem Gesagten folgt, dass die Qualitätsmerkmale einer Kita unter Berücksichtigung der Erwartungen aller Beteiligten festzulegen und ihre Erfüllung gemeinsam zu überwachen sind. Jede Kita und jeder Träger sollte beschreiben, welche Anforderungen es durch wen gibt, wo es Übereinstimmungen und wo es Unterschiede gibt und wie man mit den Unterschieden umgeht.

### Qualität der Kita – Qualität in der Kita: Welche Anforderungen? Welche Erwartungen?

Kita-Träger?	Kita-Leiter?	Kita-Mitarbeiter?	Eltern?	Kinder?
...	...	...	...	...

Und dann kann man noch weitere Fragen stellen:

- Was ist unser Leitbild von Kindererziehung?
- Wie soll unser Konzept der Kindererziehung aussehen und warum?
- Welche Ziele stellen wir uns, um dieses Konzept umzusetzen?
- An welchen Kriterien machen wir den Erfolg unserer Arbeit fest?
- Welche Rahmenbedingungen und welche Ressourcen brauchen wir, um unser Konzept und die Ziele zu verwirklichen?
- Welche Unterstützung brauchen wir und wo bekommen wir sie her?
- Wie geht es uns bei der Arbeit und wie können wir unsere Arbeit weiter entwickeln?
- ...

Abschliessend möchten wir noch einmal auf den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Elternzufriedenheit zurückkommen. Unseres Erachtens ist eine nachhaltige Kita-Entwicklung nur durch Bedingungen zu gewährleisten, die gleichermaßen Mitarbeiter und Eltern und ihr Kinder zufriedenstellen und begeistern. Das ist aus dem Grund plausibel, dass die Arbeitswelt der Erzieher gleichermaßen die Lebenswelt der Kinder ist. Vertrauen, Offenheit, Zusammenarbeit, Beharrlichkeit, Fairness, Fröhlichkeit und Neugier der Erzieher wird von den Kindern miterlebt und seelisch verarbeitet – die Abwesenheit genannter Aspekte aber ebenso.

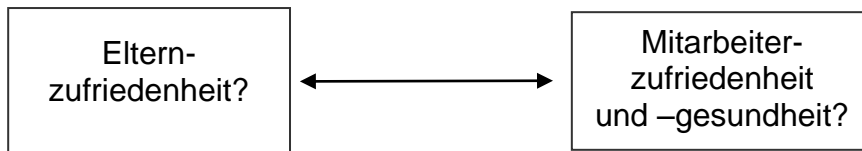
		Elternzufriedenheit	
		-	+
Mitarbeiter-zufriedenheit	+	Aktuelle „Verluste“ durch Illusionierung der Kita	<b>Nachhaltige Kita-Entwicklung</b>
	-	<b>Gefahr des „Scheiterns“ für die Kita</b>	Zukünftige „Verluste“ durch erwartbare Eltern-Enttäuschungen

Dieses Projekt gewinnt angesichts der jüngst veröffentlichten PISA-Studie eine noch größere Bedeutung. Grundlagen für den späteren schulischen Erfolg werden auch in den Kindertagesstätten gelegt, denn Kreativitätsentwicklung wird bereits in den frühen Lebensjahren herausgebildet und Entwicklungsrückstände aus dem Vorschulalter können später kaum noch aufgeholt werden. Voraussetzung dafür sind nicht nur die entsprechenden pädagogischen Konzepte und eine adäquate Ausbildung der Erzieher, sondern auch die entsprechenden sachlichen und organisatorischen Voraussetzungen sowie eine professionelle Führung des Betriebes „Kita“.

**„Die Zukunft lernt im Kindergarten“ (Donata Elschenbroich). Wenn dem so ist, dann ist auch Organisationsentwicklung in der Kita eine Investition in die Zukunft.**

## Ergebnisse

Für jede Kita wurde die Elternzufriedenheit und die Mitarbeiterzufriedenheit erhoben. Daraus wurde der Gestaltungsbedarf für jede Kita ermittelt.



- insgesamt positiv; nicht gestaltungsbedürftig
- teils positiv, teils kritisch; teilweise gestaltungsbedürftig
- insgesamt kritisch; dringend gestaltungsbedürftig

Insgesamt erreicht die Elternzufriedenheit und die Mitarbeiterzufriedenheit in Dresdener kommunalen Kitas folgende Werte:

### Elternzufriedenheit (%-Anteile der 127 Kitas)

Grün	Gelb-grün	Gelb	Gelb-rot	Rot	Keine Beteiligung
<b>9 %</b>	35 %	<b>35 %</b>	18 %	<b>3 %</b>	0 %

### Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit (%-Anteile der 127 Kitas)

Grün	Gelb-grün	Gelb	Gelb-rot	Rot	Keine Beteiligung
<b>7 %</b>	22 %	<b>33 %</b>	13 %	<b>8 %</b>	17 %

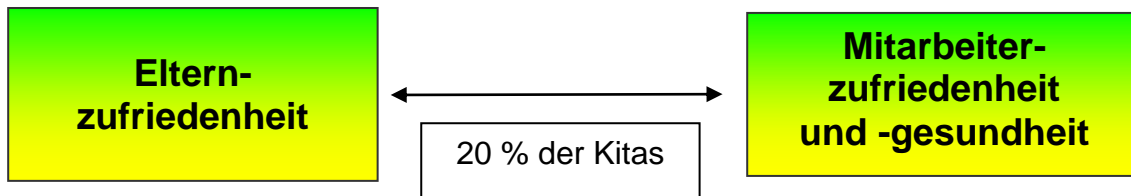
Die Kitas lassen sich grundsätzlich in 4 Grundfälle einteilen

- Fall 1: Gut aufgestellte Kitas
- Fall 2 : Kitas ohne Konzept, System und Ideen
- Fall 3: Attraktive Kitas mit Hindernissen
- Fall 4: Kitas ohne Kundenbezug.

Neben diesen 4 Grundfällen existieren weitere Übergangsfälle.

Nachfolgend soll das Typische dieser 4 Grundfälle erläutert werden.

## Fall 1: Gut aufgestellte Kitas



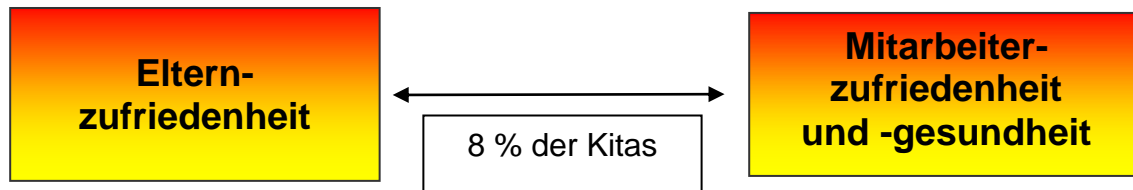
→ d.h. 1/5 der Einrichtungen schaffen das mit der 32 h - Woche!

### Merkmale dieser Kitas:

- Gemischte Gruppen/ Komplexeinrichtungen (Krippe, Kiga, Hort), z.T. große Kitas
  - „Konzept-Kitas“ (Freinet, Fröbel, Kneipp, Huppertz), Kitas mit offener Arbeit und Integrations-Kitas
  - Schwerpunkte des pädagogischen Konzeptes: musische und kulturelle Förderung, Förderung der Schulfähigkeit; Projektarbeit
  - Solide Elternarbeit: Konzeptgestaltung, Rechenschaftslegung, Informationsmaterial, Veranstaltungen, Elternbefragungen
  - Engagierte Öffentlichkeitsarbeit und Zusammenarbeit mit dem Wohngebiet
  - Qualifizierte Kinderbetreuung: Beobachtung, Gesprächsangebote an die Eltern, Dokumentation der Kindesentwicklung
  - Flexibilität in Arbeitsorganisation (z.B. getrennte Pausen), Dienstplanung und Personaleinsatz (z.B. Springereinsatz, Praktikanteneinsatz), solide Finanzen
  - Dienstplanerstellung durch Leiter und Mitarbeiter/ Teams
  - Differenzierte Gestaltung der Arbeitsbesprechungen (kleine AB für Ablauforganisation, große AB für strategische Aufgaben wie Konzeptüberarbeitung)
  - Systematisch-fortlaufende Planung und Auswertung der Kita-Arbeit, Aushang der Planungs- und Auswertungsarbeiten
  - Begleitete Einführung neuer Eltern/ Kinder durch Leiter und Erzieher
  - Regelmäßige Dienstübergabe und Vertretung
  - Feste Zusammenarbeit mit anderen Kitas (Netzwerke): Erfahrungsaustausch, Weiterbildung, Veranstaltungen, gegenseitige Hilfe
  - Gute Räumlichkeiten (insb. Spezialräume)
  - Kita-interne Weiterbildung, Nutzung von Fachberatung und Fachliteratur
- **Größter Zeitanteil der Leiter:** Arbeit am pädagogischen Konzept
- **Wunsch:** Computereinsatz zur Effektivierung der Kita-Arbeit
- **Kurz:** Erstellung und Modifikation von Dienstplänen
- **Selten:** Dienstplanänderungen, Zusammenlegen von Gruppen
- **Gering:** Mehrstundenquote, Fehlzeitenquote
- **Gut:** Nutzung der Kita-Angebote durch die Eltern



## Fall 2: Kitas ohne Konzept, System und Ideen



### Signifikante Merkmale dieser Kitas:

**Fazit: Mängel im Konzept, in der Eltern- und Öffentlichkeitsarbeit, der Mitarbeiterführung, der Weiterbildung, der internen Organisation und der methodischen und pädagogischen Arbeit**

#### Konzept:

- v.a. situationsorientierter Ansatz bzw. familienbegleitende Erziehung

#### Zum Beispiel:

- Eltern sind nicht an Konzeptentwicklung beteiligt
- Viele Feste im Jahr, aber wenig regelmäßige wöchentliche Lernangebote/ Kurse
- Keine systematische Beobachtung und Dokumentation der Kindesentwicklung
- Starre Arbeitsorganisation (z.B. Pause zum gleichen Zeitpunkt) und Dienstplansysteme, Typ Leiter plant, organisiert und kontrolliert die Kita-Arbeit
- Dienstplan durch Leiter erstellt und nicht transparent gemacht bzw. Mitarbeiter handeln Dienstplan untereinander aus
- Wenig systematische Planung und Auswertung der Kita-Arbeit, wenig Jahresbezug, keine Transparenz dieser Arbeiten (nur interne Protokolle)
- Viele bauliche Mängel der Kita

→ **Verbesserungserfordernisse aus Leitersicht:** Arbeitsorganisation, Kooperation/ Kommunikation/ Engagement der Mitarbeiter, mehr Personal

→ **Weiterbildungserfordernisse aus Leitersicht:** Betriebswirtschaft, Führung, Organisation, Pädagogik, Recht

→ **Leiterwunsch:** größere Entscheidungsspielräume (v.a. Personal und Finanzen)

→ **Größter Zeitanteil der Leiter:** inhaltliche und organisatorische Vorbereitung von Veranstaltungen/ Aktivitäten

→ **Lang:** Erstellung und Modifikation von Dienstplänen

→ **Häufig:** Dienstplanänderungen, Zusammenlegen von Gruppen

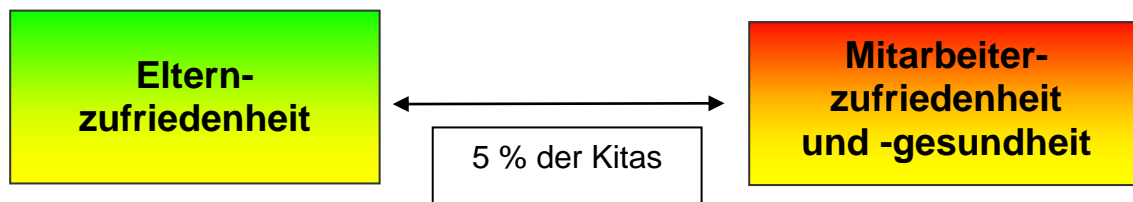
→ **Hoch:** Mehrstundenquote, Fehlzeitenquote

→ **Schlecht:** Nutzung der Kita-Angebote durch die Eltern

→ **Fluktuation von Eltern und Erziehern**

→ **Unzufriedenheit mit der Kita-Verwaltung**

## Fall 3: Attraktive Kitas mit Verschleißgefahr für die Mitarbeiter



### Signifikante Merkmale dieser Kitas:

**Fazit:** Innovative Konzepte, attraktive Eltern- und Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Fördervereine, Einbindung in Konzeptentwicklung), gute Mitarbeiterführung (Mitarbeitergespräche, Supervision) und Weiterbildung (Fachberatung), solide methodische und pädagogische Arbeit, guter baulicher Zustand / große Außengelände, aktive Teilnahme an Arbeitskreisen, Kooperation mit anderen Kitas

### Konzept:

- v.a. Situationsansatz bzw. offene Arbeit
- z.B. Aktivitäten zu verschiedenen Zeitpunkten, differenzierte Handhabung der Mittagsruhe, geringe Reglementierung der Abläufe

### Rahmenbedingungen:

- Überdurchschnittlich jüngere Mitarbeiter, viele Teilzeitkräfte
- Lange Öffnungszeiten (= viele Dienste), keine Schließzeiten in den Ferien

### Beispiel für Defizite:

- Keine differenzierte Gestaltung der Arbeitsbesprechungen (allgemein), Pausen werden kaum zur Beratung genutzt, Dienstplannerstellung v.a. durch Leiter

→ **Verbesserungserfordernisse aus Leitersicht:** Arbeitsorganisation, Dienstplangestaltung

→ **Weiterbildungserfordernisse aus Leitersicht:** Betriebswirtschaft, Organisation

→ **Leiterwunsch:** größere Entscheidungsspielräume (v.a. Personal und Finanzen)

→ **Größter Zeitanteil der Leiter:** Haushaltsplanung/-führung, Leistungsauswertung

→ **Lang:** Erstellung und Modifikation von Dienstplänen

→ **Häufig:** Dienstplanänderungen, Zusammenlegen von Gruppen

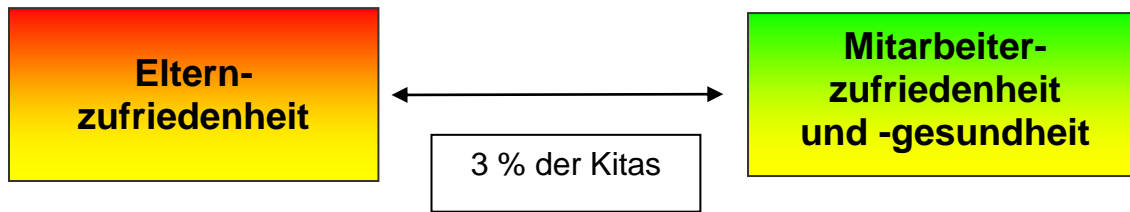
→ **Hoch:** Mehrstundenquote, Fehlzeitenquote

→ **Fluktuation von Erziehern**

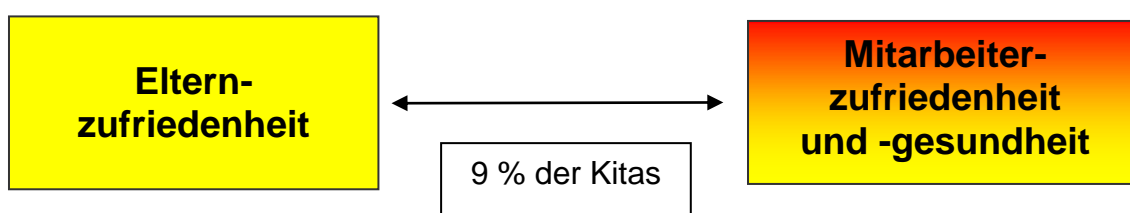
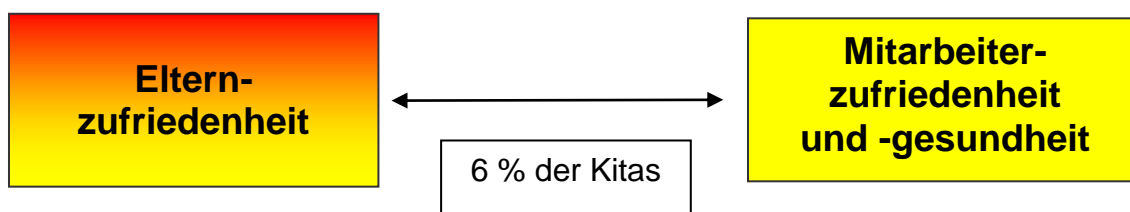
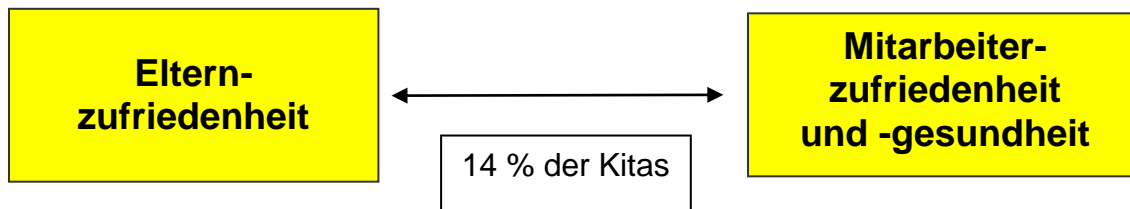
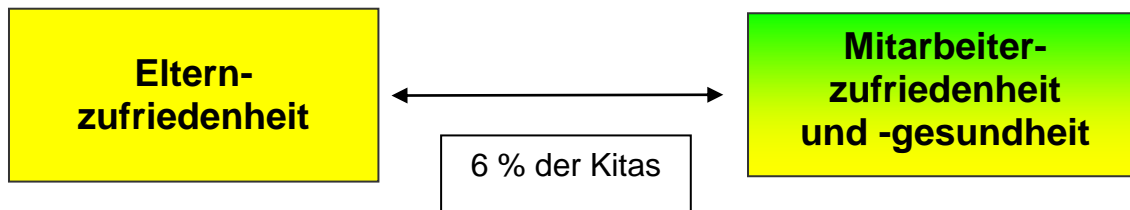
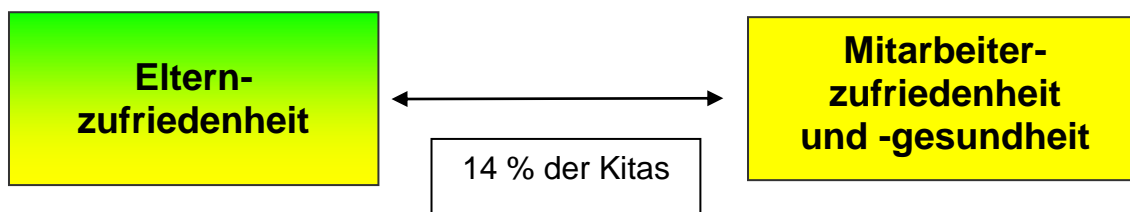
Aber:

→ **Gut:** Nutzung der Kita-Angebote durch die Eltern, Beteiligung der Eltern an der Kita-Gestaltung

## Fall 4: Die Kitas ohne Kundenbezug



## Weitere Fälle: Übergangskombinationen



### Auf die Elternzufriedenheit haben statistisch u.a. folgende Aspekte Einfluss:

*(Bedeutet: Wenn derartige Aspekte in der Kita vorliegen, dann ist –im Vergleich zu Kitas, in denen diese Aspekte nicht zutreffen, auch die Elternzufriedenheit hoch; je mehr Aspekte zutreffen, desto eher ist mit zufriedenen Eltern zu rechnen.)*

- Die Kita sollte ein schriftlich formuliertes pädagogisches Konzept incl. Prüfkriterien, zusammen mit den Eltern, ausarbeiten. Schwerpunkte des Konzeptes sollten auch auf Förderung der musischen Fähigkeiten und der Schulfähigkeiten liegen.
- Ziele und Ergebnisse, Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten der Umsetzung des Konzeptes sollten Leiter und Erzieher systematisch und regelmäßig in Dienstberatungen besprechen. Die Dienstberatungen sollten inhaltlich/ thematisch und zeitlich differenziert werden (kleine und große Dienstberatungen) bzw. mehrmals jährlich durchgeführt werden.
- Der Leiter sollte die Arbeit der Erzieher beobachten und darüber sprechen.
- Es sollten jährlich Mitarbeitergespräche durchgeführt werden.
- Mit dem Elternbeirat sollte aktiv, zielorientiert (mit Rechenschaftslegung) und in gegenseitiger Abstimmung zusammengearbeitet werden.
- Die Aufnahme neuer Kinder sollte gut vorbereitet werden - mit vielfältigen Gesprächs- und Besichtigungsangeboten an die Eltern und Kinder (Einführungsgespräche, Schnuppertage, Besuch von Elternabenden, Begleitung bei der Eingewöhnung, Hausbesuch der Erzieherin). Checklisten und Infobroschüren für die Aufnahme wirken dabei unterstützend.
- In der Woche sollten in der Kita mindestens 3, durchschnittlich aber 5-6 regelmäßig wiederkehrende kreative Förderungsangebote auf verschiedenen Gebieten (z.B. Arbeitsgemeinschafts-/ Kurstag, Schwimm-/ Sporttag, Musiktag/ musikalische Früherziehung, Tag für Projektarbeit für die Kinder in Abhängigkeit vom Alter bereitgehalten werden. Besonders Arbeitsgemeinschaften und Projekte sind zu empfehlen. Für die Vorschulkinder sollte eine spezielle Schulvorbereitung angeboten werden. Dies sollte neben einer Art Vorschule auch der Besuch von Grundschulen und Gespräche mit Lehren beinhalten.
- Die Dauer der Mittagsruhe sollte je nach Alter der Kinder differenziert gehandhabt werden.
- In der Kita sollte Wert auf eine systematische Kindesbeobachtung gelegt werden, die Erzieher sollten aktiv mit den Eltern über Auffälligkeiten der Kinder sprechen bzw. nach den Ursachen bei häufigem Fehlen der Kinder fragen und sie sollten aktiv den Eltern regelmäßig ein Gespräch über die Entwicklung ihres Kindes anbieten. Eine schriftliche Dokumentation bestimmter Aspekte der Kindesentwicklung wirkt dabei unterstützend.
- Es sollten in den einzelnen Gruppen regelmäßig Elternabende durchgeführt werden. Die Eltern sollten außerdem über Aushänge, Elternbriefe oder Kita-Zeitungen über die Kita-Arbeit informiert werden.
- Bei der Dienstübergabe sollte mit dem Nachfolger über Aktivitäten und Besonderheiten des vorangegangenen Dienstes gesprochen werden. Pläne und Ergebnisse der Gruppenarbeit sowie Besonderheiten der Kinder sollten schriftlich fixiert werden. Vertreter der Erzieher sollten grundsätzlich in die jeweilig und e Gruppensituation eingewiesen werden. Gruppen- und Mitteilungsbücher (auch für die Eltern einsehbar) wirken dabei unterstützend.
- Die Handlungsspielräume der Erzieher bei der Arbeitsorganisation sollten so beschaffen sein, daß Eigensteuerung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter/ -teams gefördert werden. Die Dienstplanerstellung sollte von Leiter und Mitarbeitern zusammen vorgenommen werden. Alle Erzieher sollten außerdem aktiv in die inhaltliche Planung der Kita-Arbeit einbezogen werden.
- Die Gestaltung des Dienstplans (z.B. gleicher Frühdienst) und der Lage der täglichen Öffnungszeiten sollte sich an den Bedürfnissen der Kinder bzw. Eltern orientieren. Günstig ist ein Wochenvorlauf der Planung (z.B. 4 Wochen) und eine entsprechend aktuelle Anpassung. Der jeweilige Dienstplan sollte ausgehangen werden.
- Leiter und Mitarbeiter der Kita sollte in Arbeitskreisen des Kita-Amtes mitwirken.
- Es sollte eine regelmäßige Fortbildung durch die Fachberatung erfolgen.
- Es sollte ein guter Zustand der Außenanlagen, gesonderte Schlafräume und Sondernutzungsräume vorhanden sein.
- Änderungen der Öffnungszeiten sollten mit den Eltern diskutiert und abgestimmt werden.
- Die Kita sollte mit anderen Kitas aktiv zusammenarbeiten (Erfahrungsaustausch, gemeinsame Veranstaltungen, Aushilfe mit Mitarbeitern/ Übernahme von Kindern), gegenseitige Unterstützung).
- Der Leiter sollte nicht selbst eine Gruppe ständig betreuen.