

6 Leitbildentwicklung in Kindereinrichtungen

Gabriele Dahle/Michael Schrader

Inhaltsverzeichnis

- 1. Leitbild – damit alle wissen, wo es langgeht**
- 2. Leitbildentwicklung – Schritt für Schritt**
 - 2.1 Erster Schritt: Werte und pädagogische Grundüberzeugungen
 - 2.2 Zweiter Schritt: Kundenorientierung
 - 2.3 Dritter Schritt: Vision
 - 2.4 Vierter Schritt: Leitbild
- 3. Das Leitbild in einer lebendigen Organisation**
- 4. Literaturhinweise**

Leitbildentwicklung in Kindereinrichtungen

Was ist ein Leitbild?

1. Leitbild – damit alle wissen, wo es langgeht

Kindereinrichtungen machen sich auf den Weg. Sie werden kundenorientierter, moderner, effektiver, zukunftsbezogener. Sie lernen Managementstrategien und sichern ihre Qualität, entwickeln neue pädagogische Ideen, innovative Angebote und mehr Service; ein enormer Innovationsschub geht durch Kindergärten und -tageseinrichtungen. Diese Veränderungen sind notwendig, weil unsere Welt sich rasant verändert und pädagogische Einrichtungen sich wie jede andere Organisation mit Entwicklungen auseinander setzen und sich darauf einstellen müssen.

In diesem Prozess sollen sie aber nicht ihre *Identität* verlieren.

Wer sich verändern möchte, braucht eine *Richtschnur*, sonst werden Entscheidungen wahllos getroffen, und jeder beliebige Impuls von außen kann einen beeinflussen. Wer keinen Kompass hat, verläuft sich leicht, rennt im Kreis herum oder anderen hinterher.

In Organisationen stellt das *Leitbild* einen solchen Kompass, diese Richtschnur, dar. Das Leitbild fußt auf ethischen sowie fachlichen Werten und Grundüberzeugungen einer Einrichtung und formuliert die Vision, der sie in ihrer Arbeit nachstrebt. Es ist der »Leitstern am Horizont«, der einem über alle Hürden und Etappen hinweg den Weg weist und immer wieder Mut macht, dass sich die Strapazen des Weges auch lohnen.

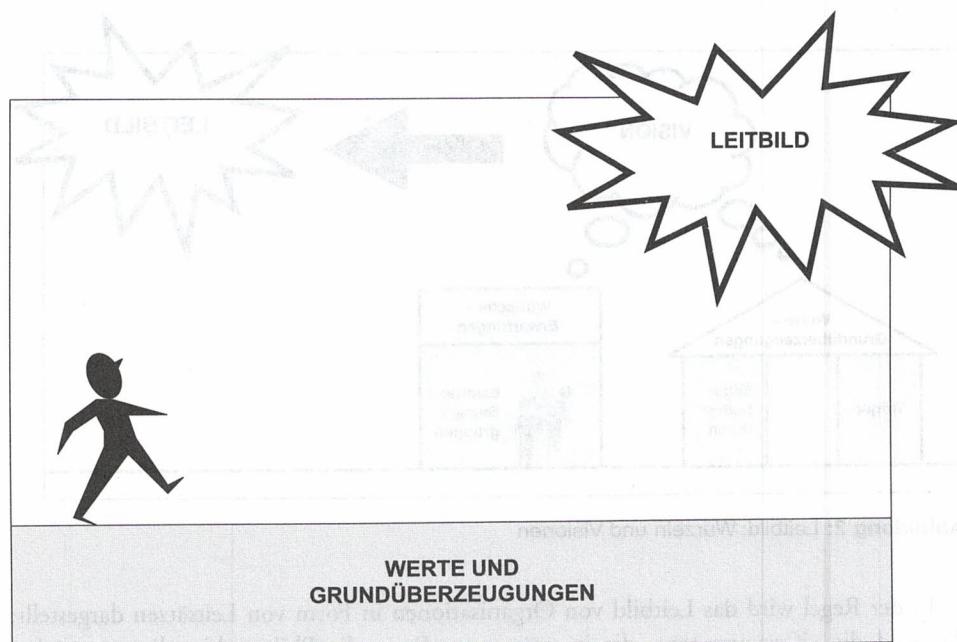


Abbildung 1: Das Leitbild als »Leitstern«

Die Entwicklung eines eigenen Leitbildes ist ein Prozess, der die unverwechselbare *Identität* der Organisation herausarbeitet. Das schärft ihr *Profil*, stärkt ihre *Glaubwürdigkeit* und erhöht die *Motivation* der MitarbeiterInnen, weil sie sich besser mit dem gemeinsamen Ganzen identifizieren können. Ein Leitbild ist ein grundlegender Beitrag zur *Konzeption*, eine gute Basis für das Marketing und ein Ausgangspunkt für die Entwicklung von eigenen *Qualitätsstandards*. Qualitätsmanagement, wie es für den Kindergartenbereich aktuell diskutiert und entwickelt wird, benötigt Leitbilder als wertorientierte Bezugsgrößen.

2. Leitbildentwicklung: Schritt für Schritt

Das Leitbild einer Organisation schafft eine *Verbindung zwischen Wurzeln und Visionen*. Es gründet sich auf die eigenen Werte und fachlichen Grundüberzeugungen, bezieht Wünsche und Erwartungen von außen ein (z.B. Zuschussgeber, Gesetzgeber, Kunden...), entwickelt eine Vision und formuliert daraus Richtlinien für das eigene Handeln.

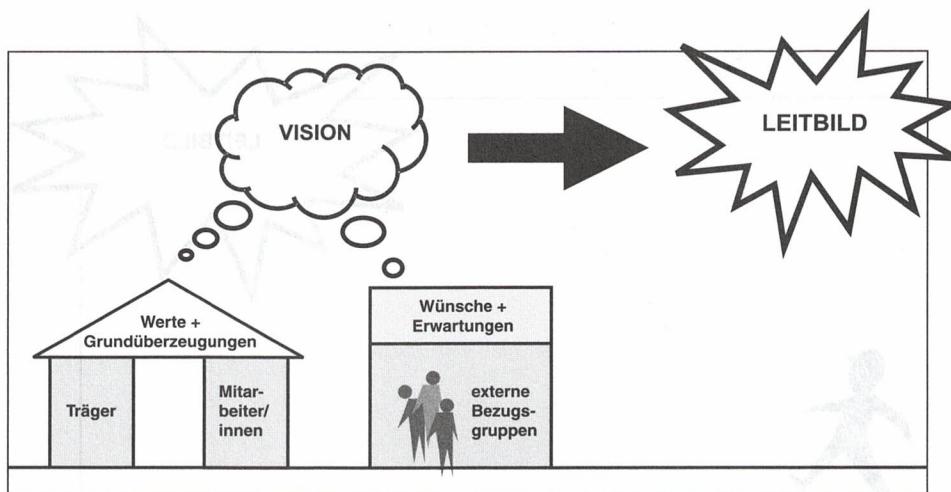


Abbildung 2: Leitbild: Wurzeln und Visionen

In der Regel wird das Leitbild von Organisationen in Form von Leitsätzen dargestellt; das sind die »Kernaussagen«, die in prägnanter Form die Philosophie, die angestrebte Identität der Firma wiedergeben. In vielen Fällen gibt es auch ein *Motto*, das die Essenz des Leitbildes zusammenfasst (bekannte Mottos aus der Firmenwelt sind zum Beispiel: »Aus Erfahrung gut«, »Let's make things better« oder: »Eine Idee weiter«). Grundlage des Leitbildes ist die Leitidee, das ist der Sinn der Organisation, ihre »Mission« – vielleicht war das Ihre Gründungsidee.

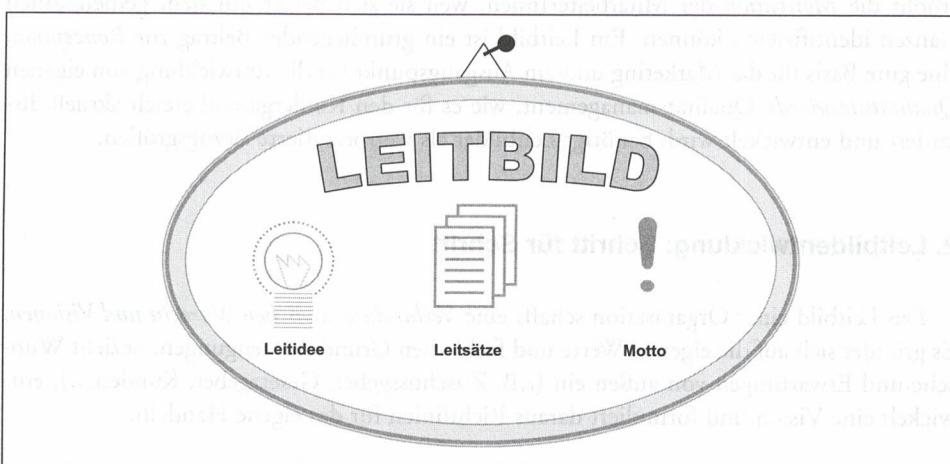


Abbildung 3: Bestandteile des Leitbildes

Im Folgenden finden Sie Vorschläge und Methoden, wie Sie Schritt für Schritt das Leitbild Ihrer Einrichtung(en) erarbeiten können. Hierbei wird davon ausgegangen, dass eine Arbeitsgruppe gebildet wird, in welcher Leitung, MitarbeiterInnen und Träger vertreten sind. Wichtig ist, dass der Prozess (rechnen Sie mit ca. einem Jahr) kompetent moderiert und begleitet wird. Wenn niemand aus der Arbeitsgruppe Erfahrung mit Moderationsmethoden und Gesprächsführung hat, sollten Sie externe Unterstützung suchen; Ihre Fachberatung hilft Ihnen bei der Suche nach geeigneten BeraterInnen.

- **Erster Schritt:** **Werte und pädagogische Grundüberzeugungen**
- **Zweiter Schritt:** **Kundenwünsche**
- **Dritter Schritt:** **Vision**
- **Vierter Schritt:** **Leitbild**

2.1 Erster Schritt: Werte und pädagogische Grundüberzeugungen

Nehmen Sie Ihren Standpunkt ein!

Unser inneres Wertesystem: das, was wir glauben, hoffen und anstreben, prägt unsere Arbeit ganz entscheidend. Wenn wir das eigene Wertesystem kennen, ist dieser Einfluss ein bewusster Prozess; wenn wir uns nicht mit unseren Werten befasst haben, geschieht es unbewusst – aber wirksam sind jene »inneren Konzepte« immer. Eine gezielte Auseinandersetzung mit der eigenen Wertegrundlage macht die Kräfte fruchtbar, die darin liegen. Kindereinrichtungen sind geprägt von den Werten des Trägers und ihrer MitarbeiterInnen.

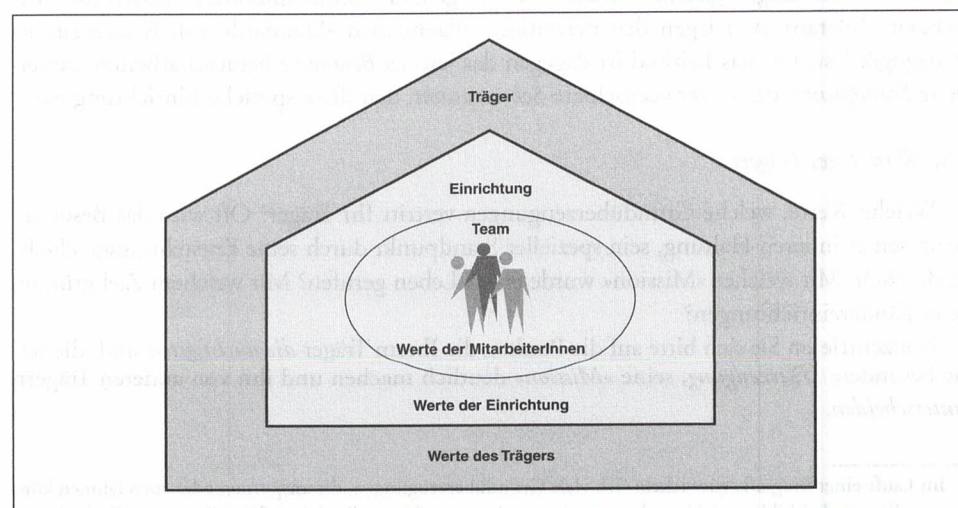


Abbildung 4: Werte in der Kindereinrichtung

Was sind Werte, was sind pädagogische Grundüberzeugungen?

Die Frage nach Ursprung und Beschaffenheit von Werten hat bereits Generationen von Philosophen und Soziologen beschäftigt – wir werden an dieser Stelle keine hieb- und stichfeste Definition versuchen. Wir meinen mit »Werten« jene positiven Grundideen, die wir für den Menschen, die Menschheit, die Welt anstreben. Im Rahmen der Leitbildentwicklung geht es um die Frage, welche Werte jeweils im Vordergrund stehen. Für manchen mag zum Beispiel Gerechtigkeit einen zentralen Wert darstellen, für einen anderen vielleicht Naturverbundenheit oder Zufriedenheit. Werte sind das, *wonach wir streben*.

Mit »pädagogischen Grundüberzeugungen« beschreiben wir *Meinungen* darüber, wie Sachverhalte bezüglich der Entwicklung von Kindern beschaffen sind oder zusammenhängen. Es ist Ihr »*Bild vom Kind*«, Ihr Standpunkt, der auf Glauben, Wissen und/oder Erfahrung beruht. Solche Grundüberzeugungen sind zum Beispiel: »Ein Kind gehört zur Mutter«, »Jeder Mensch ist im Ursprung gut«; »Gott ist immer bei uns«. Oder auch: »Ein Kind braucht eine erwachsene Bezugsperson, das muss nicht die Mutter sein«, »Gut und Böse sind in jedem Menschen, auch in jedem Kind«, »Gott gibt es nicht«. Grundüberzeugungen sind die Motive für die Auswahl von Wegen und Methoden, mit welchen wir unsere Ziele erreichen wollen.¹ Sie sind *das, was wir wirklich glauben*.

Werte und Grundüberzeugungen entwickeln und verändern sich, sie sind kultur- und erfahrungsabhängig, Moden unterworfen und unterscheiden sich oft in verschiedenen Gesellschaftsgruppen.

Für das Leitbild einer Einrichtung ist der breite Kanon pädagogischer Ziele aus Lehrbüchern und Gesetzestexten (und deren Wertorientierung) weniger von Interesse – er gilt für alle Einrichtungen gleichermaßen. Die hier genannten Stichpunkte (Eigenverantwortlichkeit, Toleranz etc.) legen den derzeitigen allgemeinen »Standard« von Kindergartenpädagogik fest. Für das Leitbild ist dagegen das jeweils *Besondere* herauszuarbeiten, der eigene *Standpunkt*, der unverwechselbare *Schwerpunkt*, den diese spezielle Einrichtung hat.

Die Werte Ihres Trägers:

Welche Werte, welche Grundüberzeugungen vertritt Ihr Träger? Oft wird das Besondere an seiner inneren Haltung, sein spezieller Standpunkt durch seine Entstehungsgeschichte deutlich. Mit welcher »Mission« wurde er ins Leben gerufen? Mit welchem Ziel gründete er Kindereinrichtungen?

Konzentrieren Sie sich bitte auf die Punkte, die Ihrem Träger *die wichtigsten* sind, die seine besondere *Überzeugung*, seine »*Mission*« deutlich machen und ihn von anderen Trägern *unterscheiden*.

1 Im Laufe einer Biografie entwickeln sich viele Grundüberzeugungen, die anspornen oder auch lähmen können. Für die Leitbildentwicklung konzentrieren wir uns auf jene, die sich auf Familien und Kinder beziehen; andere Grundüberzeugungen können allerdings in Supervision und Teamentwicklung interessant sein.

Zumindest bei diesem Schritt sollte dringend ein/e TrägervertreterIn am Arbeitsprozess beteiligt sein. Vielleicht kann sie oder er einen kleinen Vortrag zu den folgenden Fragen halten. Zusätzlich können Sie schriftliche Materialien des Trägers nutzen: Satzung, Info-Broschüren, Faltblätter etc. Beantworten Sie die Fragen in der Gruppe und halten Sie Werte und Grundüberzeugungen schriftlich fest (z.B. auf einer Wandzeitung).

- Was wissen Sie über die *Geschichte* Ihres Trägers? Über die Geschichte Ihrer Einrichtung? Welche »Mission« beseelte die GründerInnen?
- Vertritt Ihr Träger bestimmte ethische und/oder pädagogische Werte? Ein bestimmtes Bild vom Kind? Welche?

Bemühen Sie sich um Übersichtlichkeit. Die wirklich zentralen und prägnanten Aussagen, wo sich der Träger von anderen unterscheidet, lassen sich oft in wenigen Punkten zusammenfassen. Gut wäre es daher, wenn Sie die wichtigsten Werte und pädagogischen Grundüberzeugungen Ihres Trägers in jeweils ein bis drei Punkten erfassen.

Die Werte der MitarbeiterInnen: Wonach streben Sie?

Alle MitarbeiterInnen haben im Laufe ihrer Ausbildung gelernt, welche pädagogischen Zielvorgaben der Gesetzgeber ihnen macht und welches der fachliche Standard ist. Dies liefert den allgemein gültigen Rahmen der Arbeit. Daneben hat jede/r MitarbeiterIn ein eigenes »inneres Konzept« aus Werten und Grundüberzeugungen, die die jeweilige persönliche Schwerpunktsetzung und den Stil prägen. Es ist im Laufe seiner/ihrer Biografie gewachsen

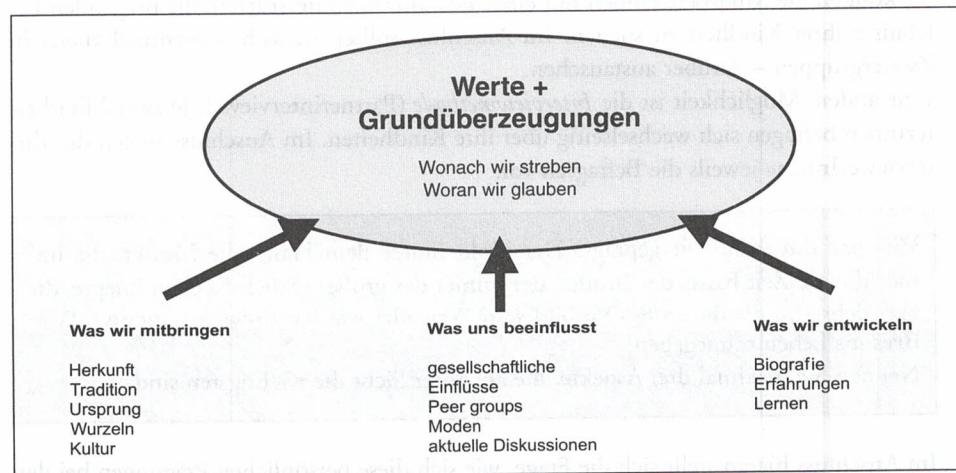


Abbildung 5: Wurzeln der Werte und Grundüberzeugungen

und zusammengesetzt aus übernommenen Traditionen, äußeren Einflüssen sowie eigenen Erfahrungen und Lernprozessen.

Für die Entwicklung eines authentischen Leitbildes ist es absolut notwendig, die tatsächlichen »inneren Konzepte«, Haltungen, Einstellungen und Werte der MitarbeiterInnen zu betrachten, die oft nicht bewusst und verborgen sind. Dies ist eine sehr persönliche Arbeit und verlangt von der Moderation entsprechendes Fingerspitzengefühl und Kompetenz, um einerseits – mit Respekt und Wertschätzung – die persönlichen Eigenheiten herauszuarbeiten, andererseits aber auch die Grenzen zu wahren: Leitbildentwicklung ist nicht Supervision und erst recht nicht Therapie, sondern ein Stück Organisationsentwicklung.

Im Folgenden finden Sie einige Methoden, um die Werte und pädagogischen Grundüberzeugungen Ihrer MitarbeiterInnen zusammenzutragen. Entwickeln Sie daraus die Wertegrundlage, die für das Team gemeinsam gültig ist.

Das Kind, das ich einmal war:

Welches sind für Ihre MitarbeiterInnen, für Ihre KollegInnen die wichtigsten *Werte*? Was ist ihre »Mission« in ihrer Arbeit mit den Kindern? Spüren sie so etwas, was man almodisch als »Berufung« bezeichnen könnte? Um sich diesen Fragen anzunähern, ist es hilfreich, einen Blick zurück auf die eigene Kindheit zu werfen. Das, was wir in unserer eigenen Kinderzeit als – positiv oder negativ – prägend erlebt haben, beeinflusst erheblich unser Gefühl dafür, was Kinder brauchen und unsere Impulse, was wir ihnen mitgeben möchten. Das selbst erlebte Gute wollen wir oft weitergeben, das Schlechte besser machen – die früher gemachten Erfahrungen wirken untergründig häufig nachhaltiger als das, was der Kopf später in der Ausbildung gelernt hat.

- Sie können die MitarbeiterInnen mit einer *Fantasiereise* unterstützen, die prägenden Erlebnisse ihrer Kindheit zu suchen. Im Anschluss sollten sie sich – eventuell zuerst in Zweiergruppen – darüber austauschen.
- Eine andere Möglichkeit ist die *Interviewmethode* (Partnerinterviews): Je zwei MitarbeiterInnen befragen sich wechselseitig über ihre Kindheiten. Im Anschluss stellen die »InterviewerInnen« jeweils die Befragten vor.

Was hat Ihre Kindheit geprägt? Der Wald hinter dem Haus, die Mutter, die immer/die nie Zeit hatte, der Bruder, der immer das größere Stück Kuchen kriegte, die Sportlehrerin, die ihr großes Vorbild war? Wer oder was hat Ihnen am meisten Positives ins Leben mitgegeben?

Nennen Sie maximal drei Aspekte, die aus Ihrer Sicht die wichtigsten sind.

Im Anschluss hieran stellt sich die Frage, wie sich diese persönlichen Prägungen bei den einzelnen MitarbeiterInnen auf ihre Arbeit auswirkt. Jemand, der als Einzelkind immer

neidisch auf geschwisterreiche Freunde geschaut hat, wird es vielleicht als besonders wichtig ansehen, dass Kinder in geschwisterähnlichen Gruppen aufwachsen. Wen heute noch die Erinnerung an fröhliche Hausmusikabende in der Familie innerlich berührt und erfreut, der wird wahrscheinlich das Musiche und gemeinsame Musikerlebnisse zu fördern versuchen. Erfahrungen mit dem eigenen Kindsein können sogar die Berufswahl beeinflusst haben.

Wo sehen Sie Verbindungen zwischen dem, was die MitarbeiterInnen aus ihren Biografien mitbringen, und ihren Arbeitsschwerpunkten? Was tut wer besonders gut, besonders gern, immer wieder? Diskutieren Sie diese Frage in der Gruppe, eventuell in Kleingruppen oder vorbereitet durch Partnerinterviews.

Was haben Sie aus Ihrer Kindheit mitgenommen?

In welchen Angewohnheiten, Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Grenzen spiegeln sich Ihre Kindheitserfahrungen positiv in Ihrer Arbeit mit den Kindern? Gibt es Dinge z.B., auf die Sie besonders achten und Wert legen, können Sie manche Dinge besonders gut? Was streben Sie (immer wieder) an?

Herzensangelegenheiten:

Neben den allgemeinen, in Lehrbüchern und Richtlinien nachzulesenden angestrebten Zielen und Werten in der Kindergartenpädagogik beinhaltet das »innere Konzept« jeder einzelnen Mitarbeiterin, jedes einzelnen Mitarbeiters ganz persönliche Wertvorstellungen, die mit seiner/ihrer Geschichte zusammenhängen: mit dem Erleben der eigenen Kindheit sowie den später erworbenen Erfahrungen und Erkenntnissen.² Hieraus erwächst ein Bestreben, diese Werte zu vermitteln und weiterzugeben: so macht sich die Kollegin, die aus einer Musik liebenden Familie stammt, zum Beispiel vielleicht im Alltag immer wieder dafür stark, dass die Kinder musikalische Erlebnisse kennen und lieben lernen, weil dies eben ihr Herzensanliegen ist.

Eine Möglichkeit, diese »Herzensanliegen« der Einzelnen zu erfahren, ist die »Feenübung«.

2 Anregungen zur weiteren Biografiearbeit: vgl. Krenz, Armin, Kompetenz und Karriere, Freiburg 1999

Übung: Einmal die eigene Werte- und Wertesysteme zu erkunden, um für die Kindergarten-Kinder maximal zu nutzen und zu unterstützen. In der Übung wird darüber gesprochen, was die drei Geschenke der Fee sind.

Die drei Geschenke der Fee

Stellen Sie sich vor, Sie sind eine von 12 guten Feen.

... eine Fee, die Ihren Kindergarten-Kindern (-Familien) maximal drei Geschenke mit auf ihren Lebensweg geben kann.

Welches sind Ihre ganz persönlichen Geschenke?

1.

2.

3.

Naturverbundenheit?
Schönheitssinn?
Toleranz?
Gemeinschaftssinn?
Verantwortungsbereitschaft?
...

Jede/r soll die Frage für sich beantworten. Lassen Sie sich ca. 10 Minuten Zeit. Dann stellen alle reihum Ihre „Geschenke“ vor.

Abbildung 6: Kopiervorlage Feen-Übung

Geben Sie sich Zeit sowohl für die Einzelarbeit als auch für die Vorstellung der »Feenwünsche« in der Gruppe. Achten Sie darauf, dass alle den Auftrag richtig verstehen: Gefragt sind nicht die Ziele und Aufträge, die einhellig und bekannt sind, sondern die persönlichen Anliegen. Im zweiten Teil der Übung ist es wichtig, dass jede/r genügend Raum hat, die eigenen »Herzensanliegen« genau darzustellen und zu verdeutlichen.

Im nächsten Schritt sollen die gefundenen persönlichen Werte der MitarbeiterInnen zusammengeführt werden zu einer Liste der Werte, die für das Team als Ganzes gelten kann.

Wenn Sie die Ergebnisse der »Feen-Übung« sortieren, ergibt sich möglicherweise bereits ein recht klares Bild davon, welche Werte – fernab des durch Gesetz und Fachlichkeit gegebenen Rahmens – Ihr Team gemeinsam am stärksten vertritt?

Wert (»Feenwunsch«)	Anzahl der Nennungen
1.	
2.	
3.	

Diskutieren Sie die »Feenwünsche«; versuchen Sie, die damit gemeinten menschlichen/gesellschaftlichen Werte genau in Worte zu fassen. Ermitteln Sie die ein bis drei Punkte, die für Ihr Team als Ganzes die wichtigsten Triebfedern ihrer Arbeit sind. Sie können hierzu Auswahlmethoden wie Punkteverfahren³ oder »Einschmelzverfahren«⁴ verwenden, hierbei dürfen aber nicht gehaltvolle Aspekte vorschnell fallengelassen werden. Verwenden Sie Sorgfalt auf diesen Kommunikationsprozess, der ja den Kern Ihrer Team-Identität festlegt.

Ihre pädagogischen Grundüberzeugungen: Woran glauben Sie?

»Im Zentrum steht das Kind« lautet ein beliebter Satz in einschlägigen Kreisen. Aber was eigentlich ist ein Kind, was ist Kindheit? Kinder sind nicht einfach kleine Erwachsene, das weiß man heute. Aber was macht Kindheit aus? Wo unterscheidet sich die Kinderwelt von der Erwachsenenwelt, und wie entwickelt sich ein Kind (wünschenswerterweise) zum Erwachsenen? Was braucht es? Was schadet ihm? Unsere Überzeugungen, was für ein Kind wichtig ist, entstammen unserer eigenen Geschichte, unseren Erfahrungen und unserem Wissen. Diese pädagogischen Grundüberzeugungen der MitarbeiterInnen sollen im nächsten Schritt erarbeitet werden.

Um sich in der Gruppe dem gemeinsamen »Bild vom Kind« zu nähern, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten:

- Sie diskutieren die Menschenbilder verschiedener vorhandener theoretischer Ansätze, um damit in der Gruppe ein gemeinsames Bild vom Kind zu entwickeln (möglichlicherweise nachdem die Theorien zuvor in Kleingruppen vorbereitet wurden). Vermeiden Sie

3 Punkteverfahren: Schreiben Sie alle in Frage kommenden Werte auf eine Wandzeitung. Jede/r MitarbeiterIn bekommt drei Klebpunkte, die er/sie beliebig vergeben kann. Anhand der Zahl der hinter dem jeweiligen Stichwort nachher klebenden Punkte lässt sich eine Rangfolge ermitteln.

4 »Einschmelzverfahren«: Jede/r MitarbeiterIn notiert auf einem Zettel seine/ihre ein bis drei »Favoriten« unter den in Frage kommenden Werten. In Zweiergesprächen einigen sich je zwei MitarbeiterInnen auf maximal drei gemeinsame Stichworte. Dann tun sich je zwei Zweiergruppen zusammen und ermitteln im Vierergespräch ihre höchstens drei gemeinsamen Schwerpunkte. So geht es weiter, bis die Gesamtgruppe sich auf drei gemeinsame Punkte verständigt.

aber, dass die Diskussion zu einer akademischen Debatte gerät, die wenig authentische Erkenntnisse über die tatsächlichen Überzeugungen der Beteiligten bringt: Die Theorien sollen nur Denkanstöße liefern und Meinungen provozieren.

Folgende Beispiele unterschiedlicher Grundüberzeugungen in pädagogischen Theorien zeigen, wie verschiedene Menschenbilder unterschiedliche Erziehungshaltungen nach sich ziehen:⁵

Diese Autoren/Theorien	vertreten das Menschenbild:	Haltung des Erziehenden:
J. Locke, R.F. Skinner – Lerntheorien	Das Kind ist ein unbeschriebenes Blatt, ein »wilder Kerl«.	»Ich weiß, was du brauchst, und sage dir, wo's langgeht.«
J.J. Rousseau, J.H. Pestalozzi – Reifungstheorien	Das Kind ist von Natur aus gut.	»Ich sorge dafür, dass das Gute in dir ungestört wachsen kann.«
J. Piaget – kognitive Theorie	Das Kind ist Gestalter seiner Entwicklung.	»Ich sorge für anregende Spielräume.«
J. Korczak, M. Langeveld – dialogische Ansätze	Das Kind ist Gestalter seiner Entwicklung im Rahmen eines sozialen Systems.	»Ich sorge für anregende Spielräume und stärke dir den Rücken durch eine liebevolle Beziehung.«
U. Bronfenbrenner – sozialökologische Theorie	Das Kind ist Gestalter seiner Entwicklung in einer spezifischen Umwelt.	»Ich trete in eine Beziehung zu dir und schaue mit dir »über den Tellerrand«.«

- Jede/r erarbeitet für sich *schriftlich*, die für ihn wichtigsten Merkmale seines/ihres Bildes vom Kind, die dann in der Gruppe gemeinsam besprochen werden (möglicherweise nach einer Phase der Beschäftigung mit pädagogischen Theorien, Kinderrechten etc.). Oder je zwei Partner interviewen sich gegenseitig zu diesem Thema und stellen dann die Meinungen der PartnerIn in der Gruppe vor. Leitfaden kann in beiden Fällen ein Fragenkatalog sein:

5 Aufstellung nach: H. Demandewitz, R. Militzer, Grundlagen pädagogischer Arbeit, in: Militzer u.a., Thousand Situationen und mehr, Münster 1999

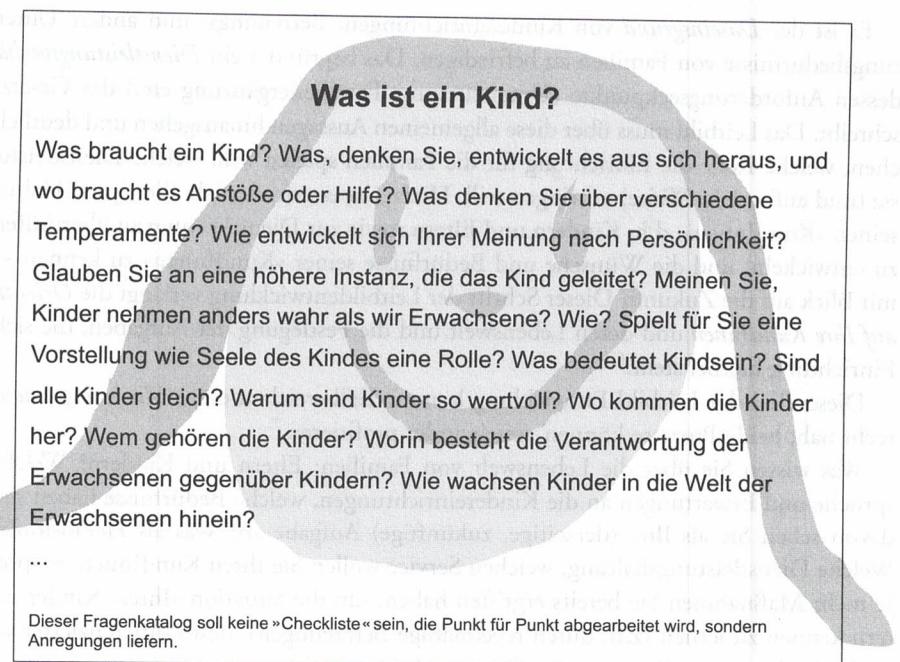


Abbildung 7: Fragenkatalog »Bild vom Kind«

- Ein kreativer Zugang zu Ihrem »Bild vom Kind« ist, es zu *malen*. Nur Mut: Es kommt nicht auf künstlerische Perfektion an. Erfahrungsgemäß lässt sich im Bild (auch von »Ich-kann-doch-gar-nicht-malen-Leuten«) manches besser ausdrücken als mit Worten. Nehmen Sie bunte Kreiden oder Wasserfarben und malen Sie Ihr Bild vom Kind – jede/r für sich. Danach heften Sie die entstandenen Bilder an die Wand und jede/r bekommt genügend Zeit, sein/ihr Bild zu erklären. Dabei sind Fragen von den anderen gestattet, aber *keine Bewertungen*.

Erst, wenn alle Teammitglieder alle pädagogischen Grundüberzeugungen der anderen verstanden haben, soll die Gruppe sich im Gespräch auf die gemeinsamen Eckpunkte, das gemeinsame »Bild vom Kind«, einigen.

2.2 Zweiter Schritt: Kundenorientierung

Wissen Sie, was Kinder (und Eltern) wünschen?

Werte und Grundüberzeugungen sind die innere Grundlage für ein Leitbild; die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer »Kundinnen und Kunden« – der Kinder und Eltern – geben ihm die Substanz.

Es ist der *Daseinsgrund* von Kindereinrichtungen, Betreuungs- und andere Unterstützungsbedürfnisse von Familien zu befriedigen. Das begründet ein *Dienstleistungsverhältnis*, dessen Anforderungseckpunkte (Unterstützung, Familienergänzung etc.) das Gesetz fest-schreibt. Das Leitbild muss über diese allgemeinen Aussagen hinausgehen und deutlich machen, welche Rolle die Einrichtung für die Familien spielen will; welche Dienstleistungen sie (und auf welche Weise) erbringen will. Hierzu ist es erforderlich, die eigene Haltung zu seinen »KundInnen«, d.h. Kindern und Eltern sowie zur Dienstleistung zu überprüfen und zu entwickeln, und die Wünsche und Bedürfnisse seiner »KundInnen« zu kennen – auch mit Blick auf die Zukunft. Dieser Schritt der Leitbildentwicklung verlangt die *Orientierung auf Ihre KundInnen* und deren Lebenswelt und die Festlegung der Aufgaben, die sich Ihre Einrichtung hierbei stellt.⁶

Dieser Teil der Leitbild-Entwicklung kommt Teiltbereichen einer *Marketingentwicklung* recht nah; beide Prozesse können voneinander profitieren.⁷

Was wissen Sie über die Lebenswelt von Familien; Eltern und Kindern? Welche Ansprüche und Erwartungen an die Kindereinrichtungen, welche Bedürfnisse haben sie? Was davon sehen Sie als Ihre (derzeitige, zukünftige) Aufgabe an? Was als Herausforderung? Welche Dienstleistungshaltung, welchen Service wollen Sie Ihren KundInnen versprechen? Je mehr Maßnahmen Sie bereits ergriffen haben, um die Situation »Ihrer« Kinder und Eltern kennen zu lernen (z.B. durch regelmäßige Befragungen), desto differenzierter werden Sie in der Lage sein, Ihre Leitvorstellungen als Dienstleister zu entwickeln.

Kinder brauchen/erwarten:	Was sollten/könnten wir dafür tun?
Eltern brauchen/erwarten:	Was sollten/könnten wir dafür tun?
Familien brauchen/erwarten:	Was sollten/könnten wir dafür tun?

⁶ Wenn in Ihrer Einrichtung das Selbstbild als Dienstleister und die Kundenorientierung noch nicht Thema waren, empfiehlt es sich, diese Aspekte an dieser Stelle ausführlicher zu behandeln. Anregungen dazu finden Sie z.B. bei Jansen (vgl. Literaturhinweise)

⁷ Die Instrumente der Trend- und Kundenanalyse, mit welchen die Marketing-Entwicklung arbeitet, können hier auch im Rahmen der Leitbildentwicklung gute Dienste leisten, um Kundenwünsche zu ermitteln. Vgl. Dahle/Schrader: Marketing für Kindereinrichtungen. Handbuch für ErzieherInnen. 45. Lieferung 2002.

Diskutieren Sie in der Gruppe, welche Aufgaben Ihnen wirklich wichtig sind und welche Konsequenzen mit Ihren Werten und Grundüberzeugungen übereinstimmen. Wenn Eltern beispielsweise erwarten, dass ihre Kinder angesichts der modernen Medienwelt bereits im Kindergarten den Umgang mit dem Computer üben, Ihre Überzeugung aber ist, dass der Umgang mit visuellen Medien zumindest Kindern im Kindergartenalter eher schadet, so werden Sie sich gegen entsprechende Angebote entscheiden – und sich damit von anderen Anbietern absetzen. Wählen Sie (z.B. durch »Punkte« oder »Einschmelzverfahren«, vgl. Fußnoten 3 und 4) ein bis drei aus Ihrer Sicht *zentrale Aufgaben* – jenseits der allgemein für alle Kindereinrichtungen gültigen gesetzlichen Aufträge – aus.

2.3 Dritter Schritt: Vision

Wer keinen Mut zum Träumen hat, hat keine Kraft für Neues

Wenn ein Leitbild der »Leitstern am Horizont« sein soll, muss es weiter reichen als das Hier und Jetzt unserer Werte und der Wünsche unserer KundInnen. Es muss sogar so weit in die Zukunft reichen, dass es uns auf unserem Weg immer ein Stück voraus ist, um uns Ideal, Ziel und Ansporn zu sein. Es muss die Kraft einer *Vision* darin sein, die auf der Grundlage von Werten und Wünschen ein Bild der Zukunft zeichnet, für das zu arbeiten es sich lohnt.

Visionen haben mit Fantasie zu tun und mit Kreativität. Sie brauchen freies Denken, um sich entfalten zu können, Zeit, Raum und Offenheit – auch für »Spinnereien«. Kreative Methoden sind gut, um Visionen zu entwickeln; nehmen Sie jedes »Zwischenprodukt« als Impuls für die Entwicklung Ihrer gemeinsamen Vision. Nutzen Sie für diesen Prozess alle Möglichkeiten und Ressourcen, die Sie haben:

- Wenn jemand Fantasiereisen anleiten kann: reisen Sie zu Ihrer »Traum-KiTa« und berichten Sie sich nachher gegenseitig von Ihren Visionen.
- Malen oder zeichnen Sie Ihre Vision von Ihrer Zukunfts-KiTa: allein, zu zweit oder in der Kleingruppe. Stellen Sie die Ergebnisse gegenseitig vor.
- Stellen Sie Ihre Vision in Kleingruppen als Rollenspiel oder als »Skulptur« dar.

Welche kreativen Wege Sie auch wählen: Wichtig ist, dass alle Beteiligten ihre Visionen in Ruhe und ausführlich vorstellen können. Bitte bewerten Sie nicht, sondern sammeln Sie Ideen!

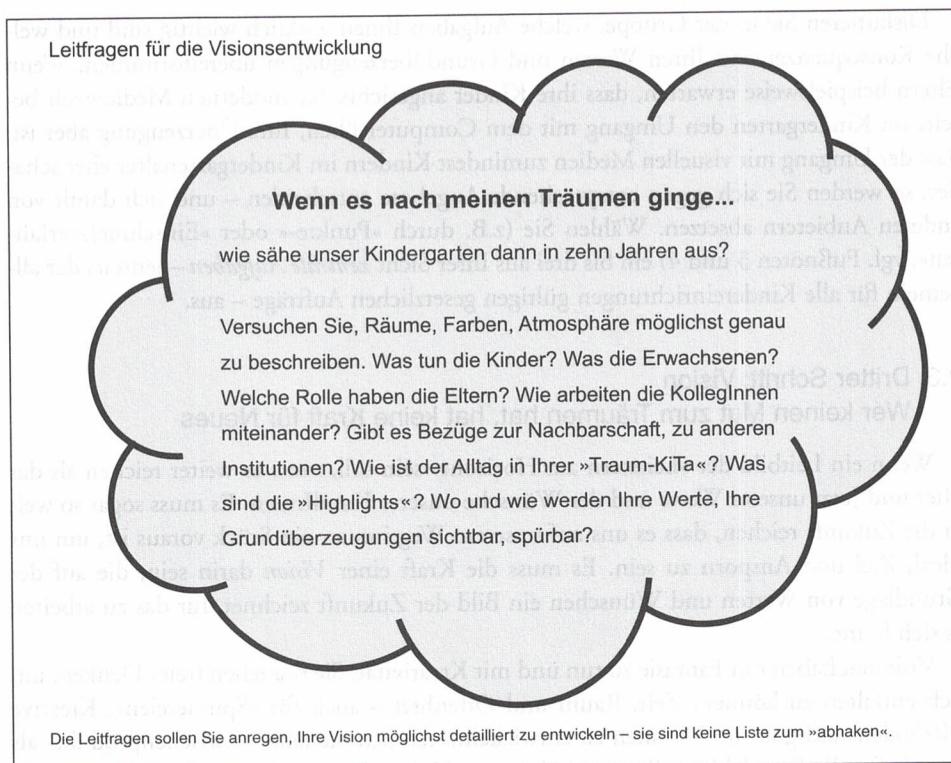


Abbildung 8: Leitfragen »Visionsentwicklung«

- Wenn alle ausführlich Zeit hatten, ihre Visionen in der Gruppe vorzustellen, besprechen Sie die Ergebnisse miteinander und beziehen Sie sie zurück auf Ihre Werte und Grundüberzeugungen und die zentralen Erwartungen und Bedürfnisse von Familien.
- Welche Visions-Aspekte haben Sie besonders angesprochen?
- Wo steckten gute Ideen?
- Wo haben Sie sich, Ihre Werte, Grundüberzeugungen und Aufgaben besonders gut wiedergefunden?

Halten Sie die wichtigsten Merkmale Ihrer »Teamvision« fest; zum Beispiel auf einer Wandzeitung.

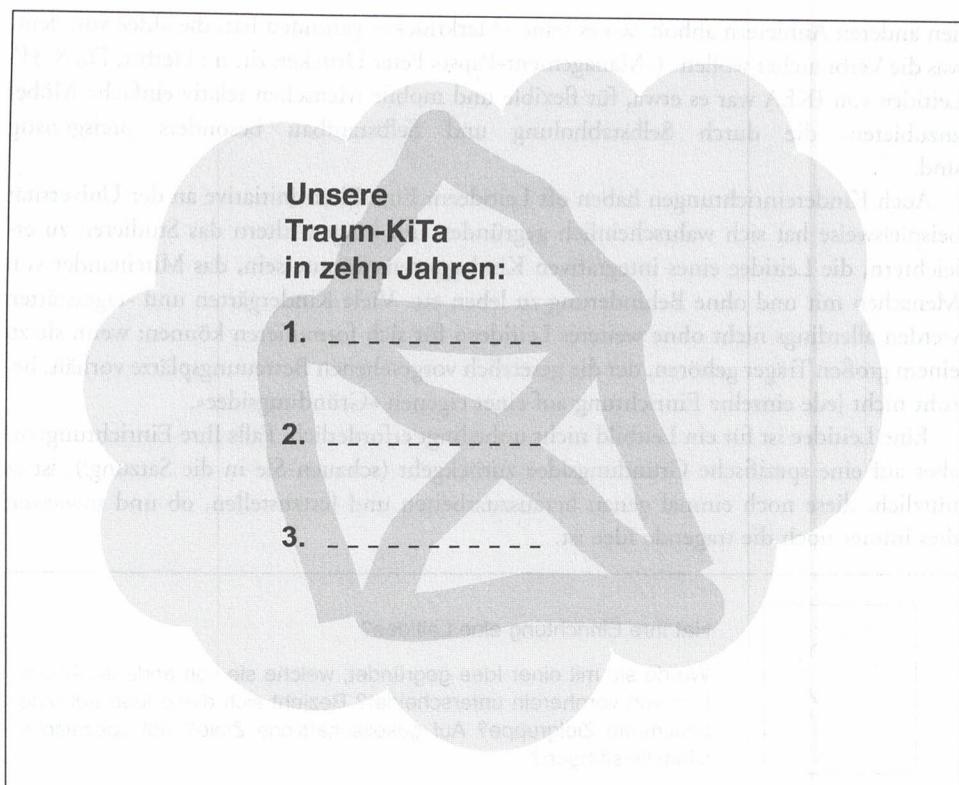


Abbildung 9: Vorschlag Wandzeitung/KiTa-Vision

2.4 Vierter Schritt: Leitbild – Ihr Ziel am Horizont

Visionen können motivieren, sie sind allerdings so weit weg, dass sie in der Realität des Alltags an Leuchtkraft verlieren können und so unerreichbar scheinen, dass man es vielleicht erst gar nicht versucht, sie zu verwirklichen.

Ein *Leitbild* holt die Vision ein Stück stärker in die Wirklichkeit. Es soll konkret genug sein, dass es in der täglichen Arbeit Orientierungshilfen bietet, und doch genügend ehrgeizig »hoch gesteckt«, dass es anspornt und motiviert. Austauschbare »Allgemeinplätze« oder fachliche Selbstverständlichkeiten eignen sich nicht zu einem »Leitstern«, der die eigene Arbeit vorwärts bringt.

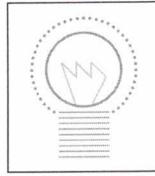
Die Leitidee: Der zündende Gedanke

Jedes Wirtschaftsunternehmen hatte in seiner Gründungsphase eine Leitidee, die seine Gründung erst ermöglicht hat: Das ist die *Geschäfts-Idee*, mit der sich das Unternehmen von

den anderen Anbietern abhob, wo es seine »Marktlücke« gefunden hat, die »Idee von dem, was die Verbraucher wollen« (»Management-Papst« Peter Drucker, zit. n.: Herbst, D., S. 31) war es etwa, für flexible und mobile Menschen relativ einfache Möbel anzubieten, die durch Selbstabholung und Selbstaufbau besonders preisgünstig sind.

Auch Kindereinrichtungen haben oft Leitideen: Eine Elterninitiative an der Universität beispielsweise hat sich wahrscheinlich gegründet, um jungen Eltern das Studieren zu erleichtern, die Leitidee eines integrativen Kindergartens könnte sein, das Miteinander von Menschen mit und ohne Behinderung zu leben etc. Viele Kindergärten und -tagesstätten werden allerdings nicht ohne weiteres Leitideen für sich formulieren können; wenn sie zu einem großen Träger gehören, der die gesetzlich vorgesehenen Betreuungsplätze vorhält, beruht nicht jede einzelne Einrichtung auf einer eigenen »Gründungsidee«.

Eine Leitidee ist für ein Leitbild nicht unbedingt erforderlich. Falls Ihre Einrichtung(en) aber auf eine spezifische Gründungsidee zurückgeht (schauen Sie in die Satzung!), ist es nützlich, diese noch einmal genau herauszuarbeiten und festzustellen, ob und inwieweit dies immer noch die tragende Idee ist.



Hat Ihre Einrichtung eine Leitidee?

Wurde sie mit einer Idee gegründet, welche sie von anderen Anbietern von vornherein unterscheidet? Bezieht sich diese Idee auf eine bestimmte Zielgruppe? Auf gesellschaftliche Ziele? Auf spezifische Dienstleistungen?

Abbildung 10: Fragen zur Leitidee

Leitsätze sind Versprechen:

Leitsätze formulieren das, was eine Organisation sich vornimmt zu sein und zu tun. Sie sind eine Art »freiwilliger Selbstverpflichtung«; ein Versprechen, wie sich die MitarbeiterInnen verhalten (werden). Sie werden veröffentlicht und richten sich an verschiedene Zielgruppen:

- **KundInnen** (in diesem Fall Familien) erfahren durch die Leitsätze die Grundwerte und Ideale einer Organisation, und, was sie daher von ihr erwarten können;
- **MitarbeiterInnen** finden in den Leitsätzen kompakte und klare Vorgaben für erwünschte, zur Firmenphilosophie passende Arbeits- und Verhaltensweisen;
- **potenzielle BewerberInnen** können aus den Leitsätzen ablesen, ob sie zu Ihrer Einrichtung passen würden;

- die Öffentlichkeit hat eine Grundlage dafür, sich ein Bild von der Organisation machen zu können.

Leitsätze formulieren *Standpunkte* sowie die *Orientierung* für die Zukunft. Sie formulieren das *Ideal*, dem nachgestrebt wird. Sie sind konkret genug, um ein Maß für das Erkennen von Fehlern zu sein. Fast immer benutzen sie die *Wir-Form*: Wir sind ..., Wir wollen ..., Wir verhalten uns ... etc. In der Regel enthalten Leitsätze Aussagen zu:

- Werten und Grundüberzeugungen,
 - (Fern-)Zielen,
 - Verhalten (nach innen und außen),
 - Beziehungen (innen und außen),
 - spezifischen Kompetenzen.

Günstig ist es, sich auf die wirklich zentralsten Aspekte der Firmenphilosophie zu beschränken, zu viele Leitsätze verwirren nur.

Orientieren Sie sich bei der Formulierung Ihrer Leitsätze an den Werten und Grundüberzeugungen Ihrer Einrichtung (vgl. S. 6 ff.), Ihrer Haltung zu Wünschen und Bedürfnissen von Kindern und Eltern (vgl. S. 14 f.) und Ihren Visionen (vgl. S. 15 ff.). Sie können hierbei die folgende Tabelle (vgl. Abbildung 12) als »Gerüst« verwenden:

	Stichworte	Als Aussagesatz für das Leitbild formuliert	... daraus folgt als »Versprechen« für das Leitbild:
Werte	z.B.: Toleranz	Wir wollen Kinder zu toleranten Menschen erziehen.	Wir schaffen daher möglichst viele Gelegenheiten zum Kennenlernen verschiedener Kulturen und Lebenswirklichkeiten und kooperieren mit geeigneten Partnern.
Grundüberzeugungen	z.B.: Kinder lernen vom Vorbild	Wir wissen, dass Kinder mehr vom Vorbild lernen als durch Worte.	Deshalb verhalten sich die ErzieherInnen untereinander und den Kindern gegenüber so, wie es die Kinder lernen sollen.
Wünsche und Bedürfnisse der Familien	z.B.: Familien brauchen Erziehungspartner	Wir sehen unsere Aufgabe darin, den Familien ein verlässlicher und kompetenter Partner zu sein.	Als Partner fühlen wir uns den Eltern weder über- noch unterlegen, sondern pflegen aktiven und gleichberechtigten Austausch.
Vision	z.B.: »KiTa als Familienzentrum«	Wir wollen ein Ort für die ganze Familien sein.	Deshalb entwickeln wir, orientiert an den Wünschen und Bedürfnissen unserer Familien, Räume, Anlässe und Angebote für alle Familienmitglieder.

Abbildung 11: Matrix »Leitsätze«

Formulieren Sie die in den ersten drei Schritten gewonnenen Schwerpunkte Ihrer Einrichtung zu Leitsätzen um. Bedenken (und formulieren) Sie, welche Konsequenz Ihr Standpunkt für das gewünschte/angestrebte Verhalten hat:

- Kindern gegenüber,
- Eltern gegenüber,
- innerhalb des Teams und
- anderen Institutionen gegenüber.

Formulieren Sie Ihre Leitsätze:

- konkret,
- realistisch,
- überprüfbar, und trotzdem,
- als Herausforderung.

Verwenden Sie Sorgfalt auf diesen Arbeitsschritt: Die inhaltliche und sprachliche Präzision der Leitsätze entscheiden darüber, ob sie ihren Aufgaben nach innen und außen gerecht werden können. Es gibt Beispiele dafür, dass »unstimmige« oder zu phrasenhafte Leitsätze z.B. die MitarbeiterInnen gar nicht erreichen.⁸ Dann ist die ganze Leitbild-Entwicklung verschwendete Zeit und herausgeworfenes Geld. Stimmige Leitsätze müssen reifen: Bei der Deutschen Lufthansa beispielsweise dauerte die Diskussion fünf Jahre.

Überprüfen Sie die gefundenen Formulierungen:

- Treffen die Sätze wirklich das Besondere Ihrer Einrichtung?
- Haben Sie sich klar und verständlich ausgedrückt – für KollegInnen, für Eltern, für die Öffentlichkeit?

Das Ergebnis sollte allen das Gefühl vermitteln: genau so stimmt es, dahinter stehen wir, hinter jedem Wort.

⁸ »In der Mitarbeiterbefragung der Deutschen Bahn 94/5 antworteten die Befragten auf die Frage, warum sie sich mit den Unternehmensgrundsätzen nicht identifizieren: Plakative Phrasen, die zu wenig mit dem realen Arbeitsleben zu tun haben, erhebliche Zweifel an der praktischen Umsetzbarkeit, Schlagworte, die nicht gelebt werden, sowie keine Chance zur Umsetzung.« Dieter Herbst, a.a.O., S. 97

Motto – kurz und knapp: ein kurzer, prägnanter und leichter zu merkender Satz

Ein Leitbild muss kein Motto haben – aber ein guter Slogan, der die Essenz einer Firmenphilosophie authentisch und griffig »auf den Punkt bringt«, dient dem Profil in der Öffentlichkeit sehr. Sie wissen von sich selbst, wie nachhaltig sich ein gutes Motto im Gedächtnis einnistet – oder kennen Sie das etwa nicht: »Aus Erfahrung gut«, oder: »Autos zum Leben?«

Es gibt auch Kindereinrichtungen, die ihr zentrales Anliegen in Form eines Mottos verdeutlichen:

Ein Zuhause, ein Nest	Kita Gänseblume, Bochum
Ein lebendiger Organismus	Waldorfkindergarten, Haan-Gruiten
Ein Raum für Kinder – ein Traum für Kinder	Ev. Kindergarten Thomasgemeinde, Bochum
Klein aber fein	Kath. Kindergarten St. Jodok, Ravensburg
Spielend die Welt von morgen entdecken	Elterninitiative Löwenzahn, Oberhausen
Offen für alle(s)	Ev. St. Vinzenz Kindergarten, Bochum
Bei uns entwickeln sie sich weiter	Kinderhaus Astrid Lindgren, Emsdetten

Abbildung 12: Mottos von Kindereinrichtungen
nach innen und nach außen
mit moralischer Wirkung → didaktische Rollenmodelle bzw. überzeugende Präsentation
Präsentieren Sie Ihr Leitbild:

Die Botschaft eines Organisations-Leitbildes zielt *nach außen* (Kunden, Öffentlichkeit) und *nach innen* (MitarbeiterInnen). Es sollte daher in einer Form – oder in mehreren Formen – festgehalten und veröffentlicht werden, die geeignet ist, derzeitige und künftige Eltern zu erreichen, die Öffentlichkeit zu interessieren und die MitarbeiterInnen immer wieder an die erarbeiteten Grundlagen zu erinnern.

Wie professionell die Gestaltung und wie aufwändig die Herstellung des gedruckten Leitbildes letztendlich werden, hängt vom Stil des Hauses, seiner Öffentlichkeitsarbeit und vom Budget ab. Aber auch, wenn diese mit vergleichsweise einfachen Mitteln bewerkstelligt werden muss, sollte die Präsentation dieser Essenz Ihrer Überzeugungen und Ziele nicht

durch eine nachlässige Form herabgewürdigt werden. Denen, die am Entwicklungsprozess mitgearbeitet haben und den im Endprodukt enthaltenen Werten gebührt zumindest die Wertschätzung einer sorgfältigen und optisch ansprechenden Publikation. Auch hierin äußert sich ein Stück Firmenkultur. Und mit Einfallsreichtum und Organisationstalent lassen sich manchmal die mageren Mittel ein wenig ausgleichen.

Das gedruckte Leitbild, in Form eines Faltblattes, einer Broschüre oder wie auch immer, ist ein wichtiges »Aushängeschild« für Ihre Einrichtung, ein Teil Ihrer *Öffentlichkeitsarbeit*. Es bietet sich an, die Präsentation des neu entwickelten Leitbildes zum Öffentlichkeits-Ergebnis zu gestalten: für die externe Öffentlichkeit zum Beispiel mit einem Pressegespräch, für die interne Öffentlichkeit vielleicht mit einem Fachgespräch in geeigneten Gremien.

3. Das Leitbild in einer lebendigen Organisation

Ein Leitbildentwicklungsprozess bewirkt immer auch Veränderungen in der Gruppe, die diese Arbeit gemeinsam geleistet hat. Das gemeinsame Nachdenken über Wurzeln und Visionen gibt auch neue Anstöße für die Alltagsarbeit, stärkt das Gemeinschaftsgefühl im Team und schafft neue Motivation. Damit diese positiven Effekte sich nicht im folgenden Alltag »leerlaufen«, müssen Sie es schaffen, Ihr Leitbild *lebendig* zu halten. Organisieren Sie regelmäßige Gelegenheiten, Leitbild und Alltagsrealität zu vergleichen; in besonderen Teamsitzungen oder zum Beispiel an »Leitbild-Tagen«.

Das Leitbild im Alltag:

Jede Organisation, die ein Leitbild hat, wird künftig an ihren Leitsätzen gemessen: Sind das bloß schöne Worte oder wirklich gelebte Ansprüche? Wenn Ihre Einrichtung ein Leitbild entwickelt hat, ist es fortan permanente Aufgabe, die Alltagsarbeit aus der Perspektive Ihrer Leitsätze zu begleiten und zu bewerten. Wertorientierte *Qualitätssicherungs-Verfahren* arbeiten auf der Grundlage von Leitbildern.⁹

Hierzu ist es nützlich, die Leitsätze Stück für Stück in ganz konkrete *Handlungsrichtlinien* zu »übersetzen«. Während der Leitsatz noch eine relativ allgemeine Aussage trifft, geben diese Richtlinien ganz konkrete Vorgaben für das Verhalten »im Kleinen«.

9 vgl. z.B. Ulrike Ziesche, Qualitätswerkstatt Kita, Berlin 2001. Es bedarf bei siebzehn Beispielen

 **Beispiel:** nach dem Mittagessen müssen die Kinder aufgeräumt werden.

Leitsatz	 zum Leitsatz passende, angestrebte Verhaltensweisen	 nicht zum Leitsatz passende, unerwünschte Verhaltensweisen
»In Bezug auf alle Dinge, die wir für die Kinder anstreben, verhalten wir uns jederzeit als Vorbild.«	<p>... heißt:</p> <ul style="list-style-type: none"> wir putzen uns mittags mit den Kindern zusammen die Zähne; auch wir Erwachsenen essen keine Süßigkeiten zwischen den Mahlzeiten – auch nicht im Teamraum; keine Suchtmittel in der Kita! ... 	<p>... dazu passt nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> konfliktscheu zu sein, Kommunikationsstörungen im Team; wenn wir selbst alle handwerklichen Arbeiten von Männern und hauswirtschaftliche Tätigkeiten von Frauen ausführen lassen; ...
...	<p>... heißt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ... 	<p>... dazu passt nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ...
... (ausdrückung der Kinder)	<p>... heißt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ... 	<p>... dazu passt nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ...

Abbildung 13: Matrix »Handlungsrichtlinien«

Von Zeit zu Zeit (einmal jährlich?) ist es wichtig, zu überprüfen, ob die Realität im Arbeitsalltag tatsächlich so aussieht wie in den Leitsätzen formuliert und in den Handlungsrichtlinien beschrieben. Wo klaffen Anspruch und Realität auseinander? Warum? Was ist zu tun, um dem Leitbild näher zu kommen? Oder muss es vielleicht korrigiert werden?

Diese laufende Arbeit am und mit dem Leitbild ist notwendig, damit es lebendig bleibt und weiter als »strahlender Leitstern« Kraft entfalten und Ansporn sein kann, und damit die Glaubwürdigkeit erhalten bleibt.

In diesem Sinne verstandene Leitbild-Arbeit ist ein Stück permanenter Organisationsentwicklung. Sie dient der *Qualitätsentwicklung*, weil sie Kriterien für die spezifischen Ansprüche der jeweiligen Einrichtung liefert und deren Einlösung überprüft. Sie dient der *Konzeptionsentwicklung*, weil sie die Wertebasis herausarbeitet, auf deren Grundlage pädagogische Ziele und Methoden ausgewählt werden. Und sie dient der *Marketingent-*

wicklung, weil sie das Profil der Einrichtung schärft, Kundenwünsche mit einbezieht und selbst ein Teil der Öffentlichkeitsarbeit ist.

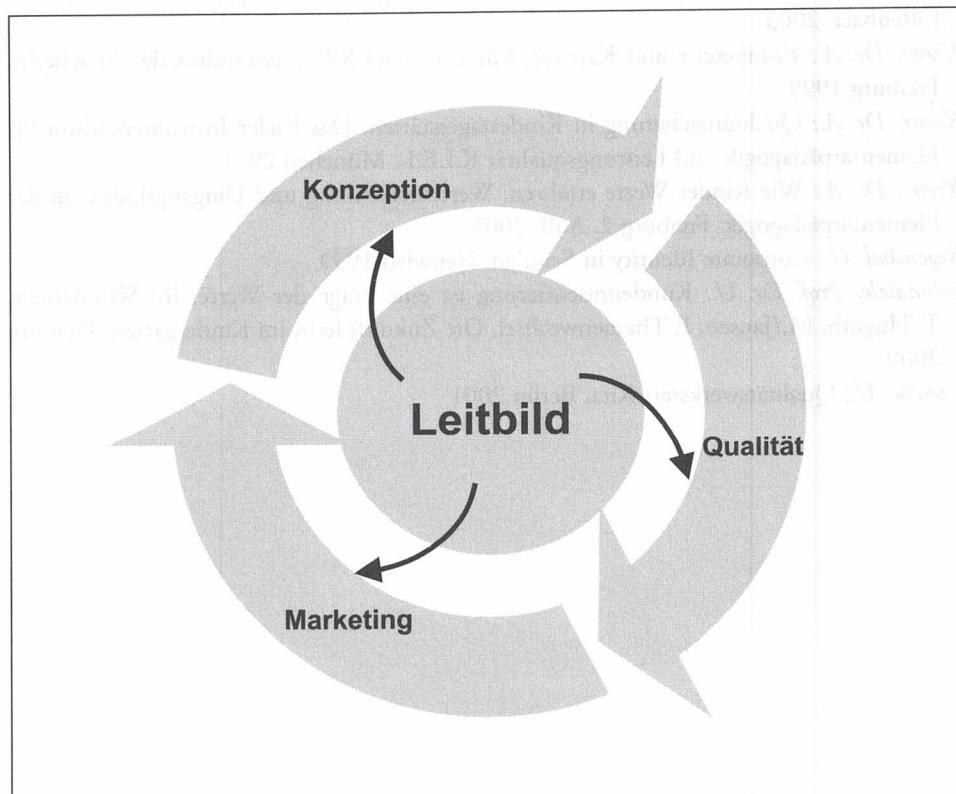


Abbildung 14: Das Leitbild steht im Zentrum

4. Literaturhinweise

Birkigt, K./Stadtler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity. Landsberg 1980

Bongard, B./Schwarzkopf, E.: Viele Ideen – Ein Profil. München 2000

Fraas, Prof. Dr. H.-J.: Qualität ist eine Frage der Werteorientierung. In: Dokumentation der Fachtagung der Bremerischen Evangelischen Kirche: »Kindertageseinrichtungen im Umbau der Arbeitsgesellschaft«. Bremen 1998

Herbst, D.: Corporate Identity. Berlin 1998

Jansen, F/Wenzel, P.: Von der Elternarbeit zur Kundenpflege. München 1999

- Krenz, A.: Was Kinder brauchen. Entwicklungsbegleitung im Kindergarten. Neuwied/Kriftel/Berlin 2001

Krenz, A.: Elementpädagogik aktuell. Die Entwicklung des Kindes professionell begleiten. Offenbach 2003

Krenz, Dr. A.: Kompetenz und Karriere. Für ein neues Selbstverständnis der Erzieherin, Freiburg 1999

Krenz, Dr. A.: Qualitätssicherung in Kindertagesstätten. Das Kieler Instrumentarium für Elementarpädagogik und Leistungsqualität K.I.E.L. München 2001

Krenz, Dr. A.: Wie Kinder Werte erfahren. Wertevermittlung und Umgangskultur in der Elementarpädagogik. Freiburg 2. Aufl. 2003

Regenthal, G.: Corporate Identity in Schulen. Neuwied 1999

Schmälzle, Prof. Dr. U.: Kundenorientierung ist eine Frage der Werte. In: Wunderlich, T./Hugoth, M./Jansen, F. Themenwechsel. Die Zukunft lernt im Kindergarten. Freiburg 2000

Ziesche, U.: Qualitätswerkstatt Kita. Berlin 2001