



Marketing
für
Kindertagesstätten

pragm!a

Vorwort

Diese Broschüre ist das praktische Ergebnis langjähriger **Erfahrung** in zweifacher Hinsicht:

Erstens führen wir als Organisationsberater Marketing-Fortbildungen und –Beratungen für Kindertageseinrichtungen bzw. deren Träger durch,

Zweitens sind wir als Eltern „KiTa-erfahren“; unsere Tochter ist seit vier Jahren in Elterninitiativen untergebracht, wo wir in mehreren Funktionen aktiv waren und sind. Das heißt, wir kennen viele Strukturen und Probleme „von innen“.

Wir erleben, daß sich die Situation von Kindertageseinrichtungen in den letzten Jahren grundlegend verändert hat: Nachdem es früher lange

Wartelisten für freiwerdende Betreuungsplätze gab, sind in vielen Regionen die Kindereinrichtungen heute nicht mehr voll ausgelastet. Ein Hintergrund ist die mit der Änderung des § 218 erfolgte Verankerung der Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz für alle Kinder zwischen drei und sechs Jahren. Viele Träger erweiterten in der Folge ihre Einrichtungen oder bauten neue Tagesstätten. Manche Städte melden bereits seit einiger Zeit eine rechnerische „Über“-Versorgung mit Tagesstättenplätzen von mehr als 100 Prozent.

Die Folge: Zu Beginn des neuen „Kindergartenjahres“, wenn die Schulkinder die Einrichtung verlassen haben, bangen immer mehr Träger, ob es ihnen gelingt, die freigewordenen Plätze neu zu besetzen. Ein noch vor wenigen Jahren, in der Ära der langen Wartelisten, undenkbares Problem.

Eine zweite Konsequenz ist, daß unzufriedene Eltern schneller als früher ihr Kind einfach abmelden – weil sie viel eher die Möglichkeit finden, es anderswo unterzubringen. Und dann hat die verlassene Kindertagesstätte auch während des laufenden Jahres das Problem, den Platz neu zu besetzen.

Diese Entwicklung zwingt Träger in zunehmendem Maße dazu, etwas zu tun, um ihre Kindereinrichtungen auf Dauer erhalten zu können. Sie suchen nach Möglichkeiten, **attraktiver** zu werden für die Familien, deren Kinder sie betreuen (wollen), sie suchen nach einem klaren **Profil** für ihre Einrichtung(en) und bemühen sich um zufriedene Eltern und eine wirkungsvolle **Öffentlichkeitsarbeit**. In der Sprache der Wirtschaft heißt das, sie beginnen, **Marketing** zu betreiben.

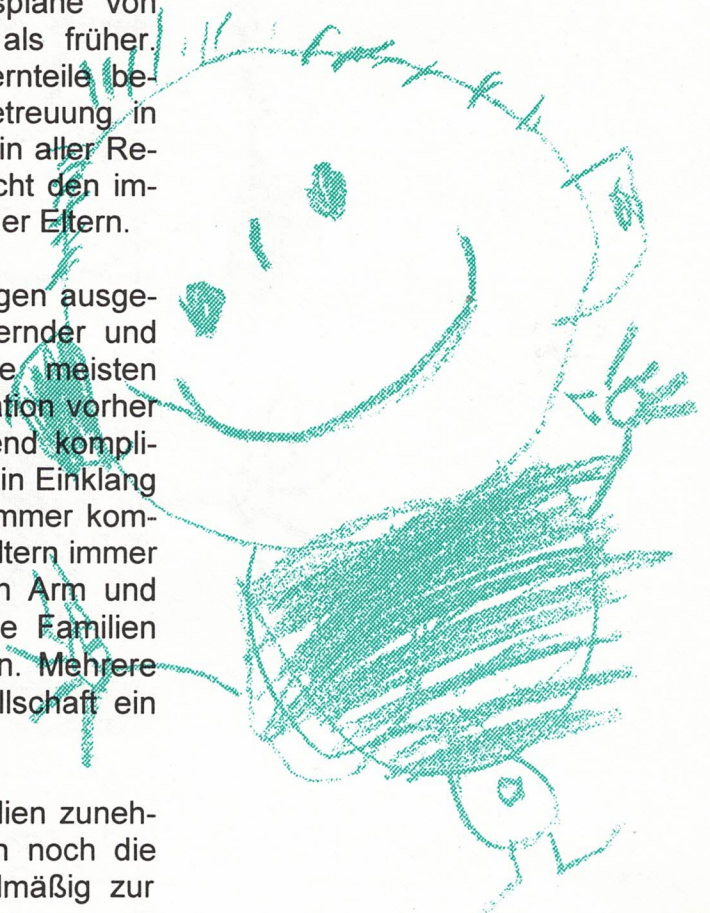
Bei vielen Menschen, die im sozialen Bereich arbeiten, löst die Aufforderung, mit Strategien aus dem Wirtschaftsleben zu arbeiten, Ablehnung und sogar Empörung aus. Sie verstehen sich und ihre Arbeit als gegensätzlich zur wirtschaftlichen Welt: hier die empathische, helfende, „weiche“ Emotionalität sozialer Arbeit, dort die gewinnorientierte, kalte Rationalität und Härte des Wirtschaftslebens. Wie sollen bei solchen Gegensätzlichkeiten die Instrumente, die für Wirtschaftsunternehmen entwickelt wurden, tauglich sein für Probleme in der sozialen Arbeit?

- Wir denken, daß sie tauglich sein können, wenn man sie für den sozialen Bereich „übersetzt“ und anpaßt. Marketing zu betreiben und seine Arbeit an Elterninteressen zu orientieren bedeutet nicht, daß soziale Träger ihre pädagogischen Ziele aufgeben sollen oder Erzieher(innen) ihren Berufsethos einem „blinden Markt“ opfern müssen (vgl. dazu auch S. 60ff).

Man kann die durch das wachsende „Überangebot“ erzwungene Aufmerksamkeit auf Marketingfragen auch als Chance begreifen, überfällige Strukturen zu renovieren und verpaßte Entwicklungen nachzuholen. In vielen Einrichtungen haben sich Regeln, Öffnungszeiten, Angebote etc. über etliche Jahre nicht geändert. Die Situation von Familien hat sich aber in dieser Zeit gewandelt, und damit sind diese Einrichtungen an vielen Stellen unzeitgemäß geworden. So entspricht zum Beispiel der „gute alte Kindergarten“ mit ausschließlicher Vormittagsbetreuung sehr stark einem „Hausfrauenmodell“ als Familienstruktur. Realität ist aber heute, daß in den Familien sehr viele unterschiedliche Formen des Zusammenlebens und der Arbeitsteilung gelebt werden, die auch häufiger wechseln. Die Lebenspläne von Menschen sind heute differenzierter als früher. Der Tatsache, daß häufig beide Elternteile berufstätig sind, wird die Übermittagsbetreuung in Kindertagesstätten zwar gerecht, aber in aller Regel entsprechen die Öffnungszeiten nicht den immer flexibler werdenden Arbeitszeiten der Eltern.

Familien sind wachsenden Anforderungen ausgesetzt. Berufsarbeit wird flexibler, fordernder und intensiver, Berufstätigkeit ist für die meisten Frauen – anders als noch eine Generation vorher – selbstverständlich, es wird zunehmend komplizierter, Familienleben und Berufsleben in Einklang zu bringen. Kinder wachsen in einer immer komplexeren Welt auf; „erziehen“ wird für Eltern immer schwieriger. Und die Schere zwischen Arm und Reich tut sich immer weiter auf, viele Familien stecken in heiklen sozialen Situationen. Mehrere Kinder zu haben ist in unserer Gesellschaft ein Armutsrisiko.

All diesen Anforderungen stehen Familien zunehmend allein gegenüber; wer hat denn noch die Oma und den Opa am Ort, die regelmäßig zur



Kinderbetreuung einspringen können (schließlich sind Oma und Opa auch anders als ihre Vorgänger/innen vor dreißig Jahren)? Am härtesten auf sich gestellt sind Ein-Eltern-Familien.

Diesen Familien in heutiger Zeit bei der Bewältigung ihres Alltags ein **verlässlicher und unterstützender Partner** zu sein, könnte eine **neue Leitidee** für die Kindereinrichtungen der Zukunft werden.

Marketing-Entwicklung für Kindereinrichtungen bedeutet im Sinne dieser Leitidee, die Angebote so zeitgemäß-familienfreundlich zu gestalten, daß Eltern sich gerne dafür entscheiden.

*Michael Schrader und
Gabriele Dahle*



„Gebrauchsanleitung“

Wie können Sie diese Broschüre nutzen?

Wir haben dieses Heft für alle Praktiker/innen geschrieben, die daran interessiert sind, sich mit den Möglichkeiten einer Marketing-Entwicklung in ihrer Einrichtung auseinanderzusetzen: für Geschäftsführer/innen, Leiter/innen, Trägervertreter/innen, Erzieher/innen, Vorstände, Eltern und andere Beteiligte, die

- **sich informieren** wollen, was Marketing genau ist oder sein könnte,
- **entscheiden** wollen, ob sie es für ihre Einrichtung brauchbar finden, Marketing zu betreiben oder
- praktisch eine **Marketing-Strategie entwickeln** wollen.

Sie finden das Heft in **drei Teile** gegliedert: Der **erste** Abschnitt stellt vor, was Marketing überhaupt ist, wie es „funktioniert“, und welche Möglichkeiten, Grenzen und Besonderheiten Marketing-Strategien im sozialen Bereich auszeichnen, speziell in Kindereinrichtungen.

Wenn Sie sich entschlossen haben, in Ihrer Einrichtung Marketing zu betreiben, können Sie anhand des **zweiten** Abschnitts, des Praxis-Teils, direkt in die Strategie-Entwicklung einsteigen. Sie finden hier eine Reihe von Arbeitsblättern, wie wir sie in unserer Arbeit mit Kindertagesstätten entwickelt und erprobt haben.

Der **dritte** Teil entwickelt einige weitergehende Gedanken zum Thema „Marketing in Kindereinrichtungen“.

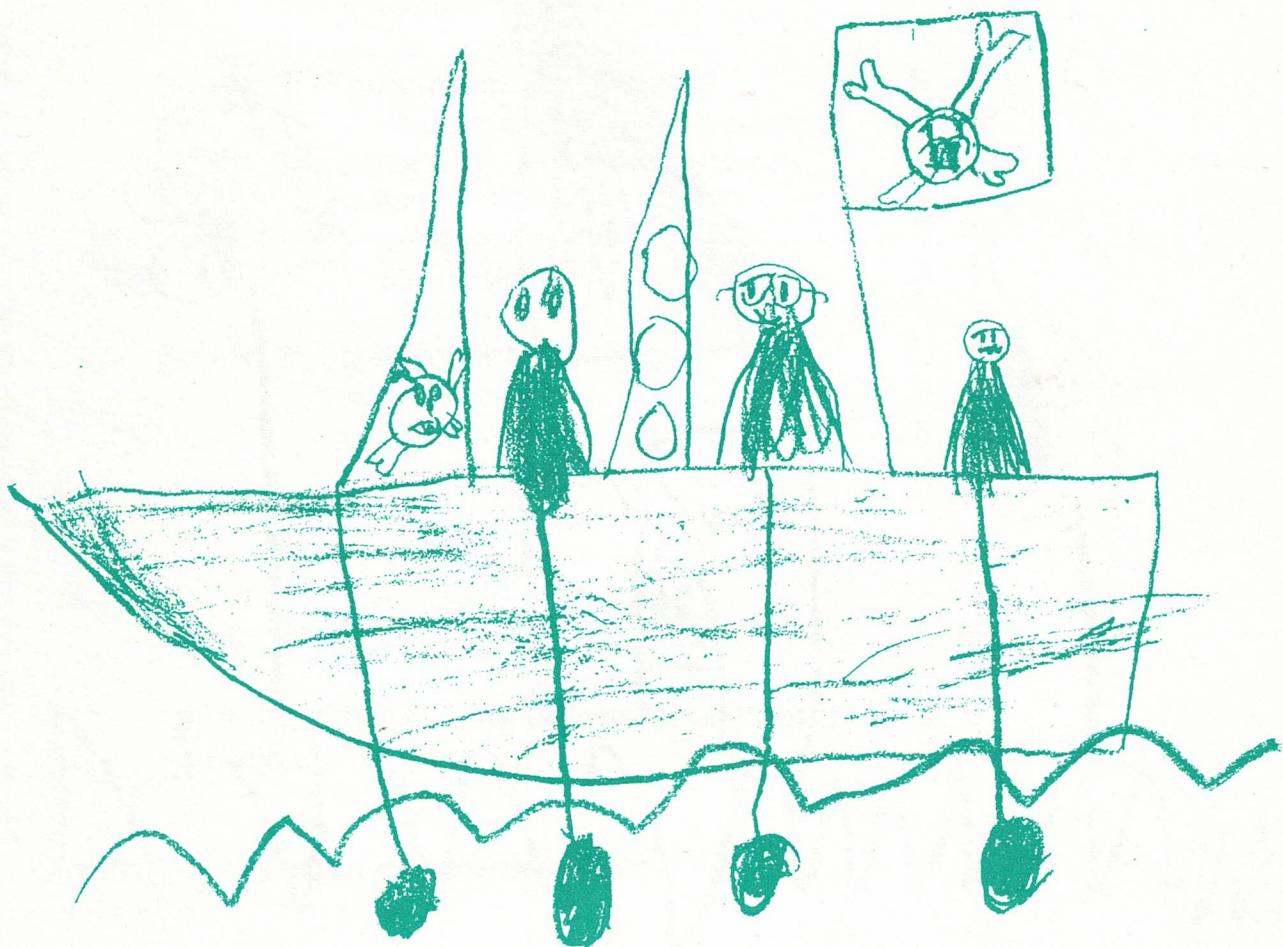
Sie sollten sich bei Beginn der Marketing-Entwicklung für Ihre Einrichtung bewußt sein, daß die wichtigste Voraussetzung für diese Arbeit ist, **offen zu sein für Veränderungen**. Marketing be-

treiben bedeutet, immer wieder Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und sie auch zu nutzen. Das setzt voraus, daß man keine Angst vor Veränderungen hat, und daß man sich auf einen **Entwicklungsprozeß** einläßt, der möglicherweise unerwartete Erneuerungen nach sich zieht.

Das hört sich in der Theorie einfacher an, als es in der Praxis oft ist. Aber wem zum Beispiel fällt es schon leicht, in offener Weise die eigene tägliche Arbeit zusammen mit anderen kritisch zu begutachten und Verbesserungschancen zu diskutieren. Das ist nur möglich, wenn niemand dabei das Gefühl bekommt, daß hier Leistungen und/oder Menschen „schlecht gemacht“ werden. Schwierig kann es insbesondere werden, wenn die verschiedenen Gruppen in der Kindereinrichtung in Konfrontation zueinander geraten: hier Mitarbeiter/innen – dort Vorstand etwa, oder hier Eltern – dort Träger und so fort. Der Eindruck, sich verteidigen oder durchsetzen zu müssen, verhindert die notwendige Offenheit für einen Prozeß der Entwicklung. Damit sind Veränderungsmöglichkeiten häufig blockiert.

- Marketing-Entwicklung ist eben auch immer ein Stück **Organisationsentwicklung**, weil in ihrem Verlauf Aufgaben, Ziele und Arbeitsabläufe verändert werden können, und weil sie gemeinsam mit den Mitarbeiter(inne)n betrieben werden muß. Zu diesem Aspekt von Marketing finden Sie in Kapitel 3 (S. 59 ff) einige weiterführende Gedanken.

„Wer zu neuen Ufern will, darf
das Meer nicht fürchten“
Ovid



Marketing für Kindertagesstätten

1. Marketing – was ist das?	S. 10
Marketing im Wirtschaftsleben	S. 10
Marketing in Kindereinrichtungen	S. 15
 2. Marketing in Kindertagesstätten in drei Schritten	S. 20
Schritt 1: Marktanalyse	S. 23
a. Trendanalyse	S. 24
b. Zielgruppenanalyse	S. 26
c. Umfeldanalyse	S. 32
d. Mitbewerberanalyse	S. 34
Schritt 2: Eigensituations-Analyse	S. 37
a. Konzept: pädagogische Grundlagen	S. 38
b. Kondition: angebotener Rahmen	S. 39
c. Kommunikation nach außen:	
Öffentlichkeitsarbeit	S. 40
d. Stärken und Schwächen	S. 41
Schritt 3: Strategieentwicklung	S. 45
a. IST-Stand	S. 46
b. SOLL-Vision	S. 52
c. Umsetzungsplanung	S. 54
 3. Marketing in Kindereinrichtungen: wohin führt der Weg?	S. 59
Marketing und Organisationsentwicklung	S. 59
Ausblick	S. 62

Anhang: Fragebögen zur Bedarfsermittlung
Literatur

Gabriele Dahle, Michael Schrader
Marketing für Kindertagesstätten

Bochum Dezember 1998

2. Auflage August 1999

ISBN 3-89811-022-2

Vertrieb: Fachbuchservice Vogt

Postfach 102828, 44728 Bochum

Tel. 0234/300-481, Fax -497

fachbuchservice@t-online.de

Illustration: Carina, Lene, Niklas, Tim

Gestaltung: Gabriele Dahle

organisation
management
controlling
arbeitsmarktpolitik
job transfer

pragma gmbh

schwerinstr. 44

44805 bochum

Tel. 0234 / 8 90 90 -83 Fax -85

pragma.bo@t-online.de

The logo for Pragma, featuring the word "pragma" in a stylized, handwritten-style font. To the right of the text is a small, dark, rectangular graphic element that resembles a textured stamp or a stylized letter 'P'.