



Marketing
für
Kindertagesstätten

prisma



pragma

organisation
management
controlling
arbeitsmarktpolitik
job transfer

pragma gmbh
schwerinstr. 44
44805 bochum
tel 0234 / 89 09 083
fax 0234 / 89 09 085
pragma.bo@t-online.de

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.

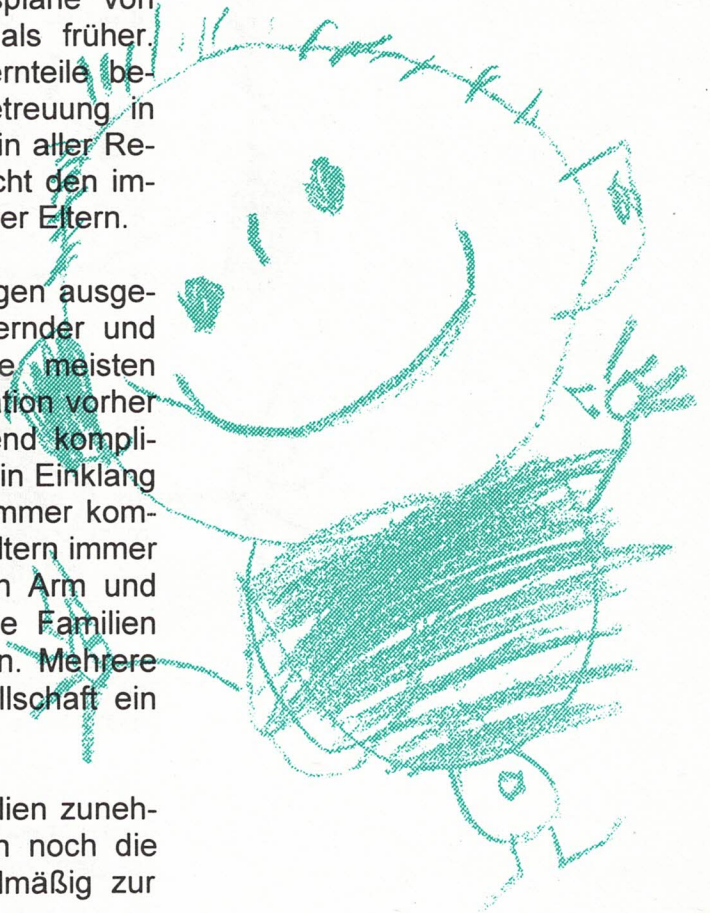
Bei vielen Menschen, die im sozialen Bereich arbeiten, löst die Aufforderung, mit Strategien aus dem Wirtschaftsleben zu arbeiten, Ablehnung und sogar Empörung aus. Sie verstehen sich und ihre Arbeit als gegensätzlich zur wirtschaftlichen Welt: hier die empathische, helfende, „weiche“ Emotionalität sozialer 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“.

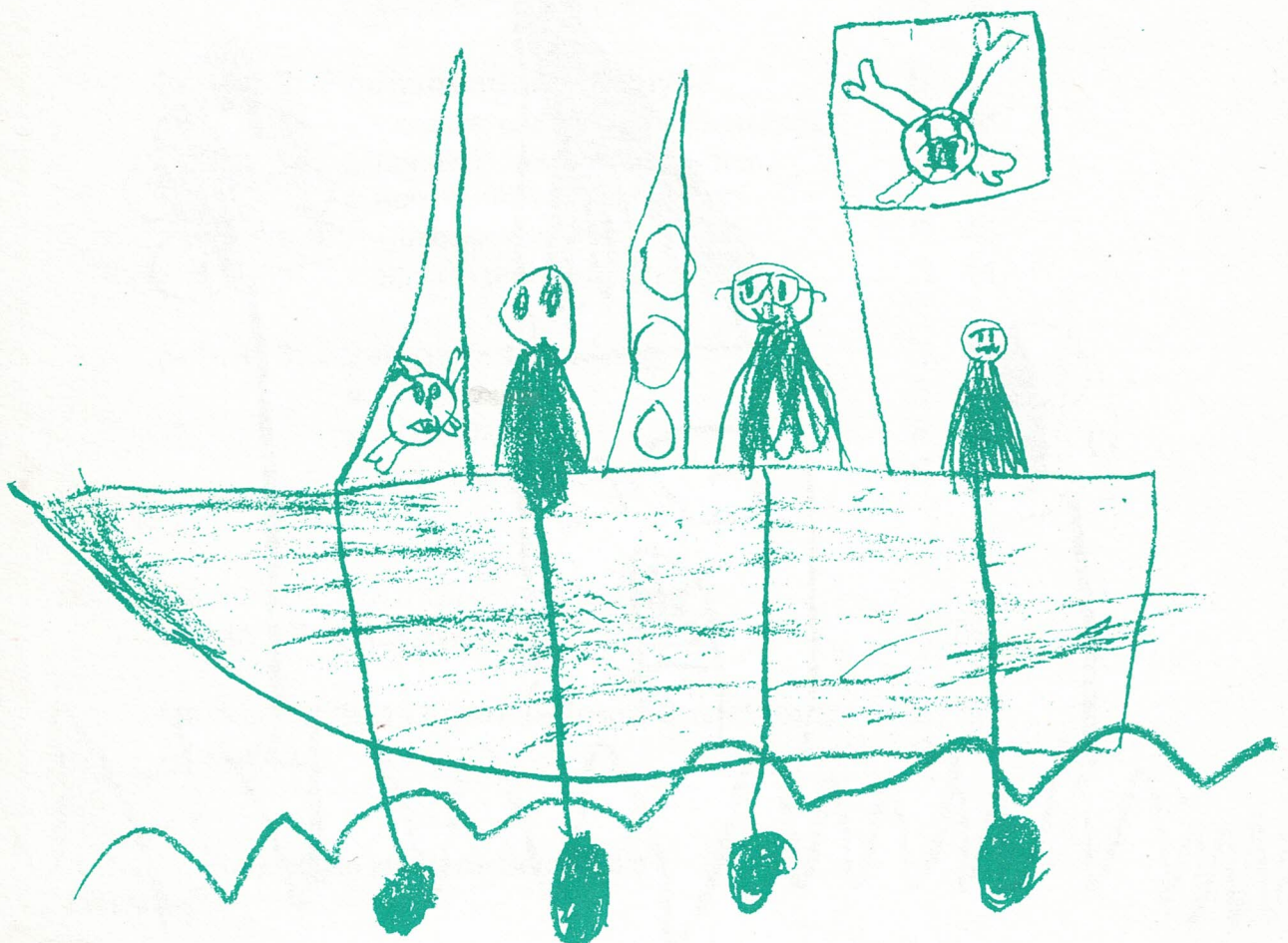
Sie sollten sich bei Beginn der Marketing-Entwicklung für Ihre Einrichtung bewußt sein, daß die wichtigste Voraussetzung für diese Arbeit ist, **offen zu sein für Veränderungen**. Marketing be-

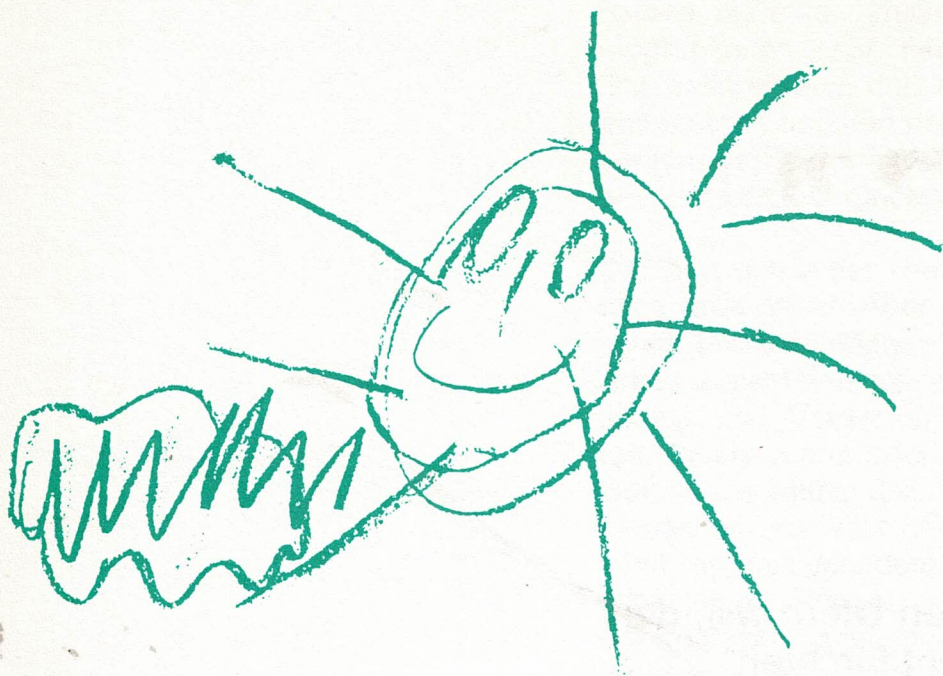
treiben bedeutet, immer wieder Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und sie auch zu nutzen. Das setzt voraus, daß man keine Angst vor Veränderungen hat, und daß man sich auf einen **Entwicklungsprozeß** einläßt, der möglicherweise unerwartete Erneuerungen nach sich zieht.

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

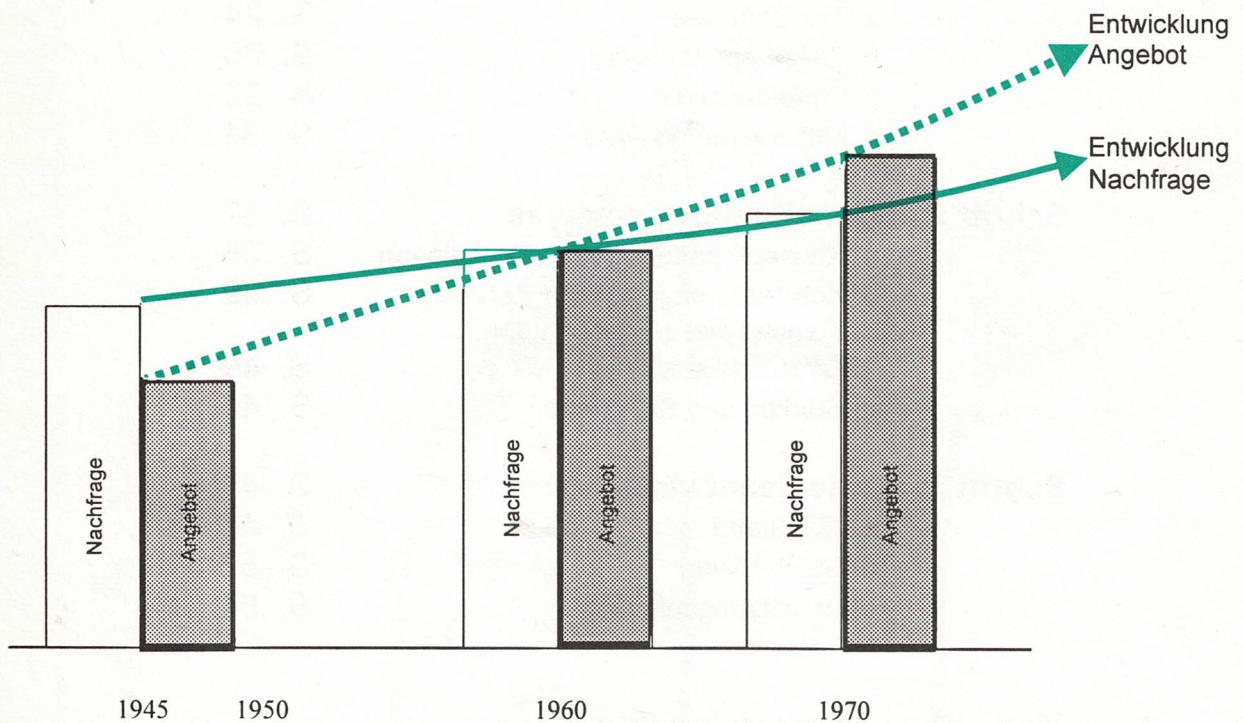
1. Marketing – was ist das?

Marketing im Wirtschaftsleben

„**Marketing**“ (von engl. **market** = Markt; sinngemäß etwa: „einen Markt machen“, „sich auf dem Markt bewegen“) ist ein Begriff aus dem Wirtschaftsleben. Etwa seit den 50er Jahren entwickelten Unternehmen **Marketing-Instrumente**, um sich und ihre Produkte besser auf dem Markt durchsetzen zu können.

„Wenn Marketing so wichtig ist, warum verstehen dann nur so wenige Leute, worum es eigentlich geht?“¹

Diese Bemühungen waren notwendig geworden, nachdem das **Angebot** bei fast allen Produkten größer geworden war als die **Nachfrage**.



Wer seinen **Unternehmenserfolg steigern** will, ja, wer auch nur seinen **Marktanteil erhalten** will, muß angesichts der Konkurrenz auf diesem „Käufermarkt“ etwas tun, um KundInnen / Märkte zu gewinnen: Er muß **Marketing** betreiben.

„Käufermarkt“: Der Unternehmer muß sich nach den Wünschen der Käuferinnen und Käufer richten

¹ Forsyth, Patrick, Marketing – Eine Einführung. Niedernhausen 1997, S. 6

Marketing ist mehr als Werbung

Marketing:
Steuerung der
Nachfrage
(durch Werbung
z.B.) **und**
ständige
Weiterent-
wicklung des
Angebots

Ein Unternehmen, das heutzutage „überleben“ und sogar gute Gewinne machen will, muß nicht nur wirkungsvolle Reklame für sein Produkt machen, es muß **das Produkt auch weiterentwickeln**: Was das Unternehmen auf dem Markt anbietet, muß möglichst **besser sein** als die Angebote der Konkurrenz, es muß den sich wandelnden Käufer(innen)interessen **angepaßt** werden, der Preis muß **„marktgerecht“** sein und so weiter. **All das ist Marketing.** Werbung stellt dabei nur einen kleinen Bereich dar.

Marketing ist Strategie

Marketing ist die Methode, mit der das Unternehmen für sich und sein(e) Produkt(e) eine möglichst vorteilhafte Stellung auf dem Markt anstrebt.

Marketing setzt
Kenntnis des
Marktes voraus

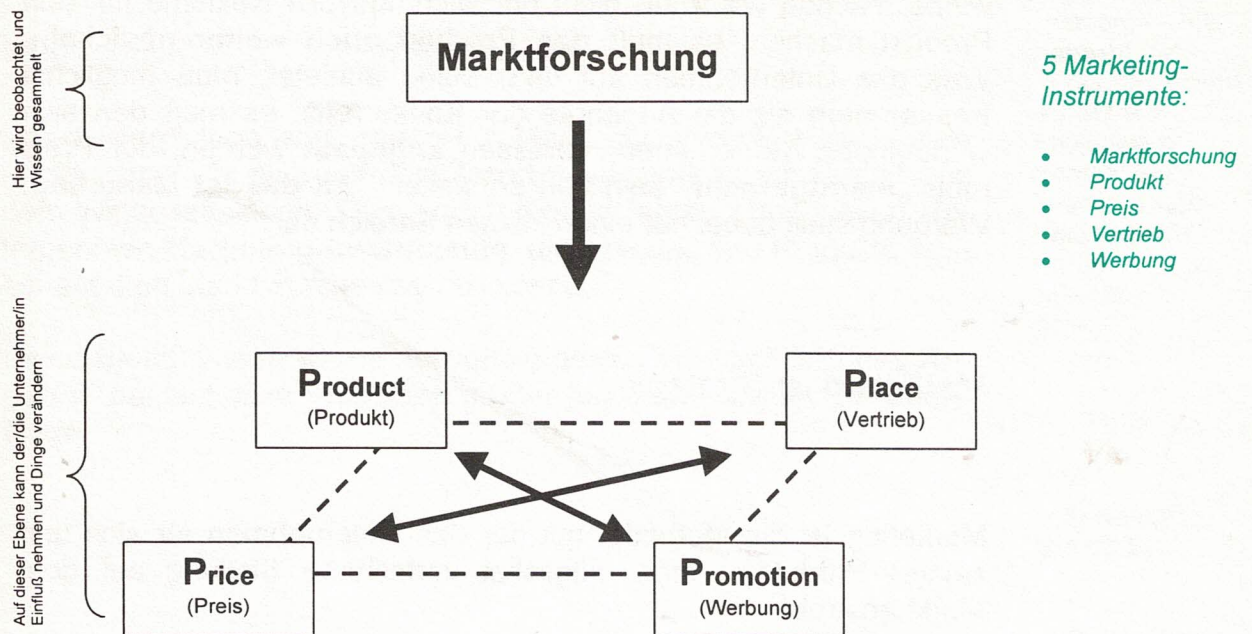
Die wichtigste Voraussetzung dafür, diese gute Position zu erwerben, ist eine möglichst genaue **Kenntnis des Marktes**:

- **Wer** sind meine (möglichen, künftigen) Kund(inn)en?
- **Was** wünschen diese Kund(inn)en?
(Was benötigen sie? Was nützt ihnen? Was ist „in“ bei ihnen? ...)
- **Wer** sind meine Konkurrent(inn)en? Was bieten sie?
- **Welcher** Preis ist „marktgerecht“?
- **Wohin** „geht der Markt“ in den nächsten Jahren?

Marktforschung
als grundlegen-
des Marketing-
Instrument

Deshalb gilt die **Marktforschung**, die diese Fragen zu beantworten versucht, auch als das grundlegende der fünf Marketing-Instrumente, die ein Wirtschaftsunternehmen nutzt.

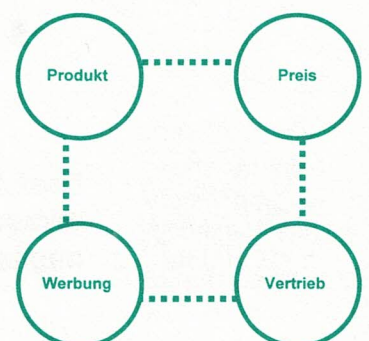
Sind genügend Informationen über die Marktsituation gesammelt, so wird im Unternehmen eine **Marketing-Strategie** erarbeitet:



Die vier in der Grafik auf der unteren Ebene sichtbaren Marketing-Instrumente (im Englischen sind das die „4P“: **Product, Place, Price, Promotion**) sind die Faktoren, die der Unternehmer / die Unternehmerin mit einer Marketing-Strategie beeinflussen kann : er/sie kann Produkte oder Leistungen verändern, Preise gestalten, Werbung intensivieren, den Vertrieb verbessern etc.

Diese vier Handlungsinstrumente werden auch als „**magisches Quadrat**“ bezeichnet. Das soll ausdrücken, daß diese Faktoren miteinander ein Gleichgewicht bilden: „Alles, was wir an einer Ecke nicht leisten oder schlecht leisten, dafür werden wir an anderer Ecke zahlen müssen.“² Ein Produkt, das schlechter ist als das der Konkurrenz, muß z.B. mit intensiver Werbung oder kleinen Preisen „marktfähig“ gemacht werden. Weil es bei der Erarbeitung der Marketing-Strategie darauf ankommt, die vier

das „magische Quadrat“



² Sliwka/Seitz, Marketing in Sozialunternehmen, Neue Arbeit Saar/Saar Consult

Faktoren des „magischen Quadrats“ fein aufeinander abzustimmen, werden sie auch als „Marketing-Mix“ bezeichnet.

Marketing ist Managementaufgabe

Weil heute fast alle Märkte „gesättigt“ sind, braucht jedes Unternehmen ein angemessenes Marketing. Marketing ist so eng mit der **Identität**, mit dem **Image** und der **inhaltlichen Ausrichtung** des Unternehmens verwoben, daß diese Aufgabe auf Geschäftsleitungsebene gehört.

*Marketing ist
Chefsache*



Marketing in Kindereinrichtungen

Was wir heute bei den Kindereinrichtungen erleben, ist von den Auswirkungen her vergleichbar der Entwicklung „vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt“ in der Wirtschaft (vgl. S. 10): Das **Angebot** an Betreuungsplätzen wurde in vielen Regionen bereits so stark vergrößert, daß einzelne Einrichtungen nicht mehr ausgelastet sind. Diese Situation ist für viele Träger Anlaß, sich über Marketingstrategien Gedanken zu machen.

Für Eltern und Kinder hat diese Entwicklung einiges Gute: Nachdem man lange Jahre an Betreuungsplätzen sozusagen nehmen mußte, was man kriegen konnte – glücklich und froh, überhaupt einen zu haben – , können Eltern (und Kinder) heute zunehmend zwischen verschiedenen Einrichtungen wählen. In wenigen Jahren hat sich die Position der Eltern vom Bittsteller zu „König Kunde“ gewandelt.

Das bedeutet auch, daß Träger von Kindereinrichtungen sich mehr Mühe geben (müssen), um Elterninteressen gerecht zu werden und so in der wachsenden Konkurrenzsituation bestehen zu können. – Aus dem „Trägermarkt“ im Kita-Sektor ist ein „Elternmarkt“ geworden.

vom
„Trägermarkt“
zum
„Elternmarkt“

Was bedeutet das?

Die Notwendigkeit, daß Kindereinrichtungen sich zunehmend an Elterninteressen orientieren müssen, wird nicht von allen Seiten uneingeschränkt als Fortschritt im positiven Sinne angesehen. Ein Grund dafür ist, daß **Elterninteressen nicht notwendigerweise auch Kinderinteressen sind.**

Kinderbetreuung ist eben **keine** „ganz normale“ Ware auf einem „ganz normalen“ Markt. Das „Produkt“ ist hier die pädagogische Arbeit mit Kindern. Dabei geht es um Individuen, um Beziehungsaufbau und Einfühlung; all das läßt sich nur bedingt in Zahlen erfassen und standardisieren. Es gibt einen gesetzlichen **Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag**, der bestimmte inhaltliche und qualitative Eckpunkte setzt und Träger wie Beschäftigte bei der Erbringung ihrer Dienstleistung zur Orientierung am **Kindeswohl** verpflichtet.

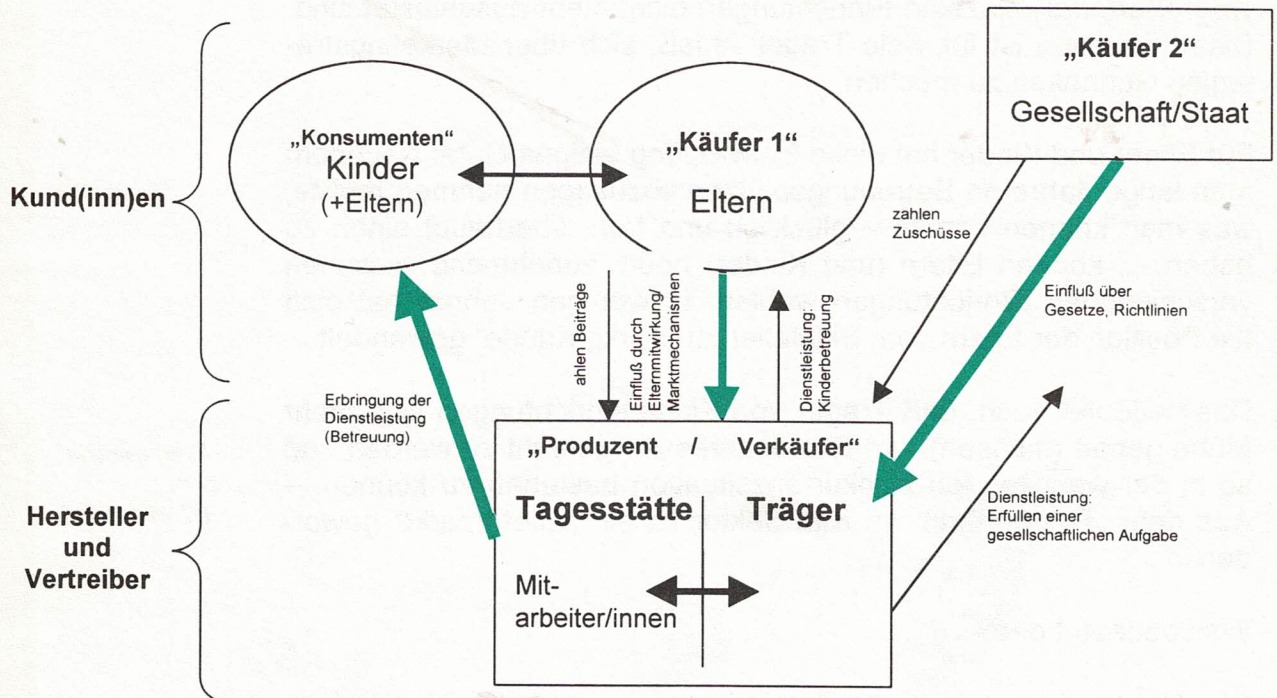
Kinderbetreuung
ist keine
„normale Ware“

3 „Kunden“
gleichzeitig:

- Kind
- Eltern
- Staat

In der Wirtschaft sind „Kund(inn)en“ diejenigen, die das angebotene Produkt kaufen und bezahlen. Das Dienstleistungs-„Produkt“ Kinderbetreuung hat dagegen sozusagen drei „Kund(inn)en“ gleichzeitig: die **Kinder**, die in der Einrichtung betreut werden, deren **Eltern**, die den Platz gewählt haben und dafür zahlen, und die **Gesellschaft** bzw. der **Staat**, der über seine Jugendämter die Kinderbetreuung bezuschußt. Diese drei „Kund(inn)en“ knüpfen teilweise unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse an das „Produkt“ Kinderbetreuung, das sie „einkaufen“ und „konsumieren“.

Insgesamt stellen sich also die „Marktbeziehungen“ für Kindereinrichtungen komplizierter dar als die Situation im Wirtschaftsleben.



Von den zwei „zahlenden“ Kunden („Käufern“) von Kindereinrichtungen gewinnen die **Eltern** derzeit deutlich an Einfluß. Sie können ihre Interessen immer deutlicher geltend machen. Das ist ein Marktmechanismus: der Grund ist das gestiegene Angebot. Der **Staat** legt durch Gesetze und Richtlinien sowie durch die Ausbildung von Fachkräften den Rahmen und inhaltliche Ziele fest. Wer nach wie vor keinen (selbständigen und institutionalisierten) Einfluß hat, sind die am unmittelbarsten „nutzenden“ Kund(inn)en („Konsumenten“): die **Kinder**. Sie müssen hoffen, daß ihre Wün-

sche, Bedürfnisse und Interessen von ihren Eltern berücksichtigt und artikuliert werden oder durch den Gesetzgeber (per Vorschrift) bzw. durch den Kindergartenträger und dessen Mitarbeiter/innen, die sich häufig als Anwälte der Kinder verstehen.

Nicht wenige verbinden nun mit einer zunehmenden Marketing-Orientierung von Kindereinrichtungen die Sorge, daß die Bedürfnisse der Kinder auf der Strecke bleiben könnten, wenn Elterninteressen zu stark die Abläufe und Organisation der Einrichtungen beeinflussen würden. Würden dann die Kinder nicht zum Beispiel noch mehr „wegorganisiert“, damit „egoistische Eltern“ ungehindert ihre Karriere und Selbstverwirklichung leben können?

*Sorgen
bei der
Einführung von
Marketing in
Kinder-
einrichtungen*

- Dem steht entgegen, daß ein an die Bedürfnisse der Eltern angepaßtes Service-Angebot diese auch so entlasten kann, daß sie dadurch an anderer Stelle Freiräume gewinnen für die Beschäftigung mit ihren Kindern. Und daß man den Eltern auch nicht ohne weiteres einen Egoismus unterstellen kann und soll, der sich gegen ihre Kinder richtet. Ebensogut können sie ihre Entscheidungsmacht dazu benutzen, ihre Kinder in einer möglichst guten Einrichtung, auch im Sinne der Kinder, unterzubringen. Allemal kann die zunehmende „Marktorientierung“ auch frischen Wind in festgefahrene Arbeitsabläufe und Strukturen bringen.

Marketing-Instrumente für Kindereinrichtungen

„Übersetzung“
der
Wirtschafts-
begriffe für
Kinder-
einrichtungen

So, wie man die Kategorie „Kunde“ beim „Produkt“ Kinderbetreuung anders, differenzierter sehen und verstehen muß als bei „normalen“ Wirtschaftsgütern, so muß man auch die **Marketing-Instrumente**, die für die Welt der Wirtschaft entwickelt wurden, „übersetzen“, wenn sie für die Welt der sozialen Arbeit brauchbar sein und uns bei der Marketing-Entwicklung in Kindereinrichtungen helfen sollen.

Die 5 „klassischen“ Marketing-Instrumente	„Übersetzung“ für Kindereinrichtungen
Marktforschung	„Markt“analyse: Trendanalyse, Zielgruppenanalyse, Umfeldanalyse und Mitbewerberanalyse
P roduct (Produkt / Leistung)	pädagogisches Konzept und Angebot(e) für Kinder und Eltern, organisatorische Rahmenbedingungen (→ viel Gestaltungsspielraum)
P rice (Preis/Preisgestaltung)	Beitragsstaffelung, Kosten zusätzlicher Angebote, auch: erforderliche Elternarbeit (→ wenig Gestaltungsspielraum)
P lace (Vertrieb/Verkauf)	nicht relevant
P romotion (Werbung)	Kommunikation mit (künftigen) Eltern, Zuschußgebern, Öffentlichkeit (Öffentlichkeitsarbeit) (→ viel Gestaltungsspielraum)

Das „Produkt“
hat eine
immaterielle
Seite

- Das „**Produkt**“,

das eine Kindertagesstätte auf dem „Markt“ anbietet, ist schwieriger zu fassen als ein normales Wirtschaftsgut, weil es über die **materielle** Seite hinaus einen **ethischen** Aspekt hat. Ziel von Kindereinrichtungen ist es schließlich nicht nur, den Kindern möglichst angenehm und ereignisreich die Zeit zu vertreiben, die sie außerhalb der Familie verbringen. Sie sollen hier auch humane Werte, soziales Verhalten und Selbstvertrauen lernen und einüben. Daneben hat die erbrachte Leistung gleichfalls schwer meßbare **emotionale** Aspekte: Die Aufmerksamkeit, Freundlichkeit und Zugewandtheit der Erzieherin tragen erheblich zur Qualität ihrer Arbeit mit den Kindern bei.

- Der **Preis**

spielt als Handlungsinstrument beim Kita-Marketing eine vergleichsweise kleinere Rolle als im Wirtschaftsleben. Kinderbetreuung zum „Dumping-“

Preis“: das verhindert (glücklicherweise und hoffentlich dauerhaft) die gesetzliche Beitragsregelung. Allerdings kann hier in kleinem Rahmen so etwas wie „Preispolitik“ betrieben werden z.B. durch die Staffelung von Elternbeiträgen in Elterninitiativen oder der Preise für besondere Aktionen. Auch Essensbeiträge können (was allerdings irgendwann auf die Qualität durchschlägt) in gewissem Rahmen gestaltet werden. In Einrichtungen, wo Elternmitarbeit erwartet wird, kann das auch als „Preis“ angesehen werden.

Der Preis spielt eine kleinere Rolle als in der Wirtschaft

- Etwas, das dem **Vertrieb**

von Waren gleichzusetzen wäre, gibt es bei Kindereinrichtungen nicht. Weil hier – wie in der sozialen Arbeit häufig – das „Produkt“, die Dienstleistung, im selben Moment erbracht wird, wie sie auch „konsumiert“ wird.¹ Pädagogische Arbeit lässt sich nicht in Lieferwagen packen und in Regale stellen, bis jemand kommt und sie kauft.

„Vertrieb“ gibt es nicht

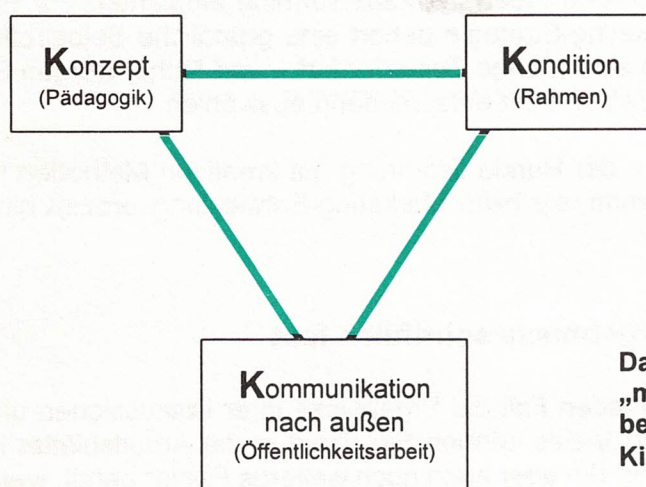
- **Kommunikation nach außen / Öffentlichkeitsarbeit**

ist ein Bereich, der im Kindergartenalltag oft untergeht. Häufig ist auch niemand da, der sich mit der Organisation von Öffentlichkeitsarbeit auskennt.

Öffentlichkeitsarbeit ist oft vernachlässigt

Im Kita-Bereich sind die Handlungsinstrumente, die man für seine Marketing-Strategie hat, also im Vergleich zur Wirtschaft um einen Faktor geschrumpft: um den Vertrieb. Aus dem „magischen Quadrat“ wird ein „**magisches Dreieck**“.

Wir haben bei diesem Dreieck allerdings die Eckpunkte etwas „umverteilt“, weil die Schwerpunkte anders liegen als im Wirtschaftsbereich. Das „**Produkt**“ haben wir aufgespalten in **Konzept** (hier wird der eher ethische/pädagogische Aspekt erfasst, z.B. „Erziehung zu sozialem Verhalten“) und **Kondition** (hier geht es um die materielle Seite, z.B. „Öffnungszeiten“). Der **Preis** spielt als eine Rahmenbedingung unter vielen eine untergeordnete Rolle.



3 Ks im „magischen Dreieck“:

- **Konzept**
- **Kondition**
- **Kommunikation**

Das „magische Dreieck“ beim Marketing für Kindereinrichtungen

¹ In der Wirtschaftstheorie nennt man diese Gleichzeitigkeit das „uno-actu-Prinzip“.

2. Marketing in Kindereinrichtungen in drei Schritten

Die Marketing-Entwicklung für Kindereinrichtungen haben wir in drei praktische Arbeitsschritte gegliedert,¹ die sich an den „klassischen“ Marketing-Instrumenten – „übersetzt“ für Kindereinrichtungen – orientieren. Dieses Vorgehen haben wir in zahlreichen Fortbildungsveranstaltungen und Beratungen erprobt.

Sie finden auf den folgenden Seiten Arbeitsblätter, mit denen Sie die drei Schritte der Marketing-Entwicklung selbst gehen können. Wir empfehlen Ihnen für Ihre Arbeit mit den Arbeitsblättern:

→ Arbeiten Sie in einer Gruppe

... das tun auch Marketing-Profis. Mit guten Gründen: a. hat man in der Gruppe meist die besten Ideen, und b. hat Marketing so viel mit dem „Innenleben“, mit den Zielen, dem Selbstverständnis und der Organisation Ihrer Arbeit zu tun, daß es wichtig und ratsam ist, diejenigen einzubeziehen, die die erarbeitete Strategie später (mit) umsetzen sollen.

Stellen Sie also nach Möglichkeit eine Arbeitsgruppe zusammen, in der alle für Ihre Einrichtung wichtigen Gruppen (zumindest) vertreten sind. Die Arbeitsblätter sollten Sie für alle Beteiligten kopieren.

→ Nehmen Sie sich Zeit

Sie sollten für die Bearbeitung der Arbeitsbögen und die Diskussion von Ergebnissen und Ideen mehrere Termine einplanen. Zur Erarbeitung einer Marketing-Strategie gehört eine gründliche Selbstreflexion, die allein schon eine Menge Zeit erfordert – und Ruhe. Sorgen Sie dafür, indem Sie Zeit und Ort entsprechend auswählen.

Wenn jemand in der Runde Erfahrung mit kreativen Methoden hat: es lohnt sich bestimmt, sie beim Marketing-Entwicklungsprozeß hier oder da einzusetzen!

→ Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest

Bringen Sie auf jeden Fall die Ergebnisse Ihrer Diskussionen und Ihre Ideen zu Papier! Vieles können Sie direkt in die Arbeitsblätter hineinschreiben. Halten Sie aber auch noch weiteres Papier bereit, weil

¹ die Schritte wurden entwickelt nach Michael Beilmann, Sozialmarketing und Kommunikation, Neuwied, Kriftel, Berlin 1995

sicherlich der in den Bögen vorgesehene Platz nicht immer reicht, und setzen Sie nach Möglichkeit auch eine Wandzeitung oder ein Flip-Chart ein, das vereinfacht das Arbeiten in der Runde.

Nur, wenn Sie schriftlich festhalten, was besprochen und erarbeitet wurde, können Sie beim nächsten Termin darauf aufbauen und die Ergebnisse umsetzen; dem Gedächtnis gehen erfahrungsgemäß rasch viele Dinge verloren.

... und beherzigen Sie bitte: Der Entwicklungsprozeß erfordert von den Beteiligten **Reflexionsbereitschaft** und **Offenheit für Neues**.

Marketing-Entwicklung in 3 Schritten:

Schritt 1: „Markt“analyse

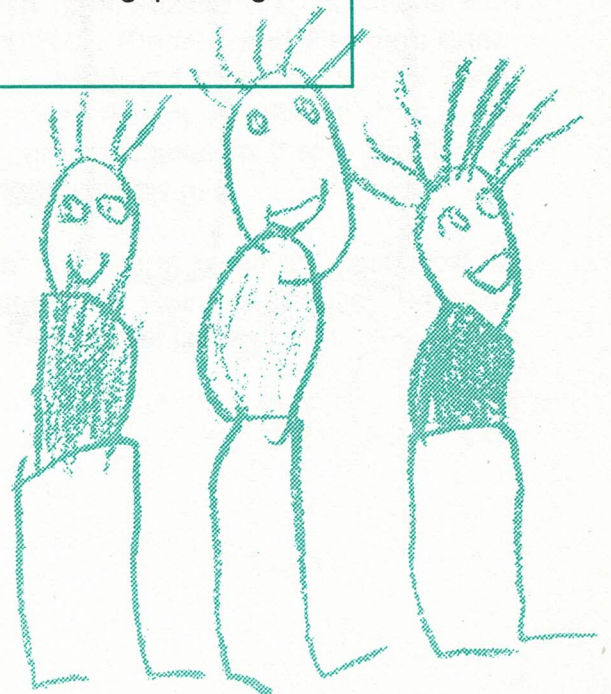
Analyse der für den „Markt“ wichtigen Faktoren

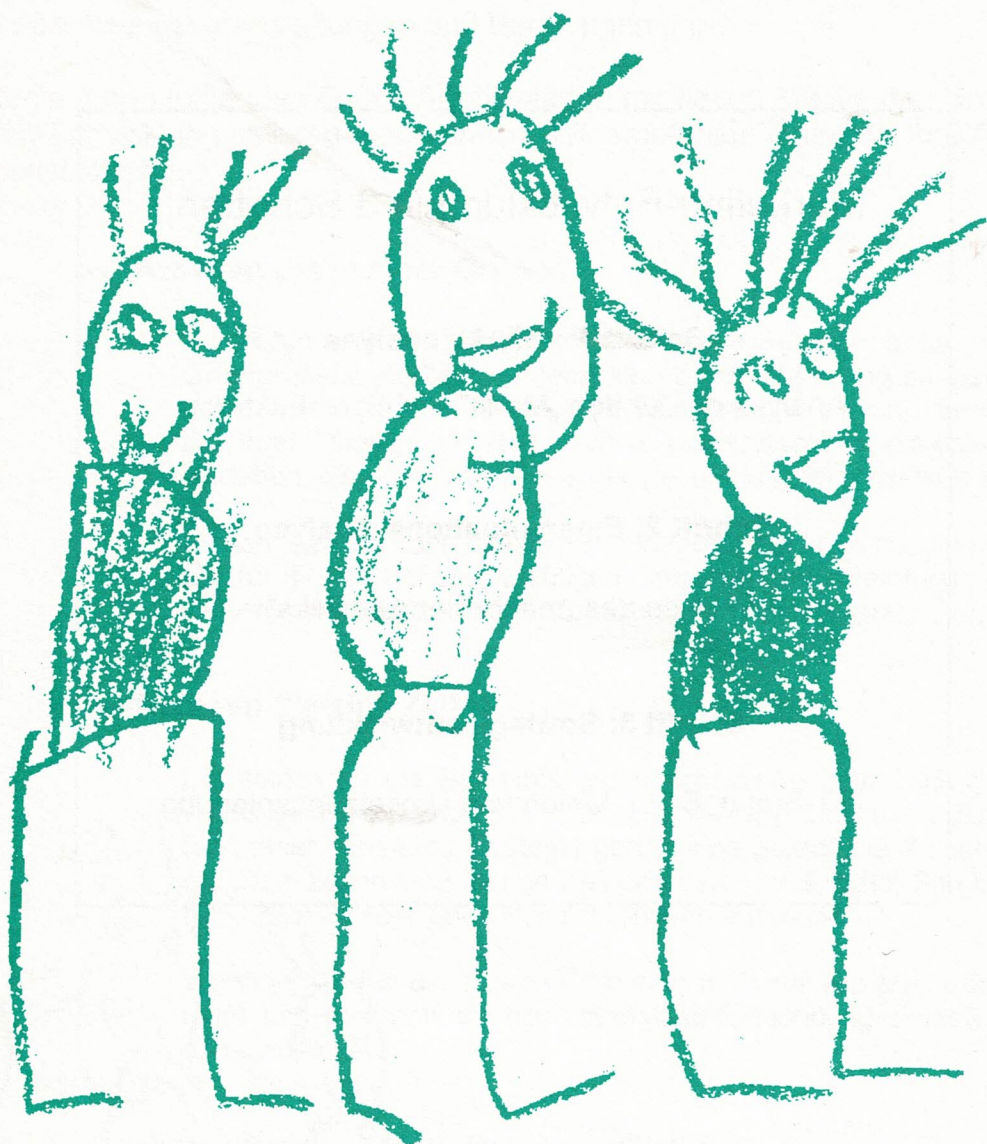
Schritt 2: Eigensituations-Analyse

Analyse des „magischen Dreiecks“

Schritt 3: Strategieentwicklung

IST-Stand, SOLL-Vision und Umsetzungsplanung





Schritt 1

Marktanalyse

Während die Marktforschung in der Wirtschaft teilweise kostspielige Befragungen und andere Instrumente zur Ermittlung z.B. von Verbraucherwünschen und Modetrends einsetzen kann, müssen Sie sich hier auf Ihre wache Wahrnehmung verlassen. Die Medien liefern uns täglich Informationen über soziale und politische Entwicklungen; Erzieher/innen können in ihrem Kontakt zu Kindern und Familien erfahren, welche Probleme sich immer mehr in den Vordergrund drängen, und in Fachkonferenzen und Fachpresse gibt es einen lebendigen Austausch über sich neu entwickelnde Schwerpunkte sozialer Arbeit. Sie können Kontakte in Ihrem räumlichen Umfeld pflegen und verfolgen, welche Entwicklungen es dort gibt.

So werden Sie zwar zu keinen „statistisch validen“ Aussagen kommen, doch wird die aufmerksame Beobachtung Ihres „Marktes“ Ihnen eine Reihe wertvoller Hinweise und Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen Ihrer Arbeit liefern können.



a. Analyse der Trends

→ Was sind die Bedürfnisse von morgen?

Um sein Angebot am tatsächlichen Bedarf orientieren zu können, muß man nicht nur die derzeitige Nachfrage kennen. Es ist wichtig, wach und aufmerksam alle gesellschaftlichen Entwicklungen wahrzunehmen, die Auswirkungen auf Kinder und Eltern haben, um rechtzeitig und angemessen auf entstehende Bedürfnisse, veränderte Rahmenbedingungen, neue Aufgaben und sich wandelnde Erwartungen reagieren zu können.

Dabei sind Trends auf sehr verschiedenen Ebenen von Belang: in der Politik, in der Gesellschaft, in der Branche. Globale Entwicklungen, welche die Arbeit in Kindereinrichtungen betreffen, sind z.B. steigender Medienkonsum, immer selbstverständlicher Umgang mit EDV / High-Tec, wachsende Arbeitslosigkeit und Armut, früheres Erwachsenwerden von Kindern, größer werdende Zahl von Ein-Kind-Familien und Alleinerziehenden, immer weniger „Nur“-Hausfrauen, immer einschneidendere Sparmaßnahmen öffentlicher Haushalte, Zunahme von Allergien, wachsendes Gesundheitsbewußtsein etc. Welche dieser Trends betreffen Ihre Einrichtung besonders, welche gar nicht? Wissen Sie, wie die Geburtenzahlen sich in Ihrem Stadtteil entwickeln? Welche weiteren wichtigen Trends fallen Ihnen ein?

Es ist hilfreich, bei der Beantwortung der folgenden Fragen unterschiedliche Standpunkte einzunehmen: die Sicht von Kindern, Eltern, Träger, Erzieher/innen, Politik ...



Welche gesellschaftlichen Trends haben Auswirkungen für Ihre Kindereinrichtung?

1. _____
2. _____
3. _____

Welche Auswirkungen zeigen sich bei den Kindern?

1. _____
2. _____

... bei den Eltern?

1. _____
2. _____

... bei Ihnen und Ihrer Arbeit?

1. _____
2. _____

Welche Trends erwarten Sie für die Zukunft?

1. _____
2. _____

b. Zielgruppenanalyse



→ Mit wem haben wir es zu tun?

Was wissen Sie über ihre (möglichen) Nutzerinnen und Nutzer? Kennen Sie die Alltagssituation „Ihrer“ Eltern und Kinder (Geld, Zeit, Streß, Kontaktbedarf, Potential für Engagement ...)? Sind Sie informiert über die Bedürfnisse und Wünsche, die diese an eine Kindereinrichtung haben?¹

Je genauer Sie Ihre Zielgruppe kennen, desto besser können Sie Ihr Angebot an deren Bedarf anpassen.

Sprechen Sie mit den Eltern über deren Interessen und Betreuungsbedarf. Beim Aufnahmegespräch und immer mal wieder im Tagesstättenalltag. Das ist ein Stück „Marktforschung“ im Kleinen.²

¹ In Bergisch Gladbach wurde 1995 eine umfangreiche Bedarfsanalyse hinsichtlich gewünschter Betreuungszeiten erhoben, in Münster 1996/97 (Informationen können Sie bei den jeweiligen Kommunen erfragen). Vielleicht hat oder plant Ihr Jugendamt auch eine solche Untersuchung?

² Im Anhang finden Sie einen Fragebogen, mit dem Sie Ihre (auch die künftigen) Eltern nach ihren besonderen Bedürfnissen befragen können. Empfehlenswert ist, eine solche Befragung in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

Mit welchen Familien haben Sie es in Ihrer Einrichtung zu tun?
Wissen Sie etwas über deren Alltagssituation und Bedürfnisse?

Wie groß sind die Familien, aus denen „Ihre“ Kinder kommen?

- Wie viele Ein-Kind-Familien gibt es bei ihnen?
- Wie viele Familien mit 2 oder 3 Kindern?
- Wie viele Familien mit mehr als 3 Kindern?

→ Welche spezifische Situation erwächst den Kindern/den Eltern dadurch, daß sie gerade eine solche Familie haben? Was brauchen sie besonders?

Wie ist das Verhältnis der Eltern zueinander?

- Wie viele Alleinerziehende haben Sie in Ihrer Elternschaft?
- Besuchen Kinder Ihre Einrichtung, deren Eltern sich gerade trennen?

→ Gibt es Punkte, an denen man diese Kinder und Eltern besonders unterstützen könnte? Welche?



Zu welcher Berufsgruppe gehören die Eltern, die Ihre Einrichtung nutzen?

- Wie viele Akademikerfamilien sind dabei?
- Auch Familien, in denen die Eltern noch studieren?
- Sind Eltern dabei, die selbst „vom Fach“ sind, also Erziehungsberufe ausüben?
- Wie viele Arbeiterfamilien nutzen die Einrichtung?
- Sind in Ihrer Elternschaft auch Selbständige?
- In wie vielen Familien ist ein Elternteil als Hausmann oder –frau zuhause;
- Wie viele Eltern sind beide berufstätig?
- Wie viele Familien sind von Arbeitslosigkeit betroffen?

☐
☐
☐☐
☐
☐
☐
☐

→ Versuchen Sie, sich die spezifische Situation der Menschen in ihren jeweiligen Berufen zu vergegenwärtigen. Welches Zeitbudget haben sie? Welche Freiräume? Welchen besonderen Druck? Welches besondere Wissen? Wie sehen ihre Wohnverhältnisse aus? etc. Welche Konsequenzen hat diese Situation für die Kinder, welche könnte sie für die Kindereinrichtung haben?

Wie ist die finanzielle Situation Ihrer Eltern?

- Nutzen viele Familien mit hohem Einkommen Ihre Einrichtung?
- Wie viele Familien haben ein geringes Einkommen?
- Wie viele haben ein mittleres Einkommen?

☐
☐
☐

→ Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Situation für die Familien, besonders für die Kinder? Wie kann eine Kindereinrichtung reagieren?

Spiele verschiedene Nationalitäten und Kulturen in Ihrer Kindereinrichtung eine Rolle?

- Sind ausländische Familien unter Ihren Nutzer/innen? Wie viele, und aus welchen Ländern kommen die Familien? ☐
- Sind in Ihrer Elternschaft auch Aussiedlerfamilien? ☐
- Welche Besonderheiten ergeben sich, und welche Möglichkeiten hat eine Kindertagesstätte, damit möglichst gut umzugehen bzw. Nutzen aus der Anwesenheit verschiedener Kulturen zu ziehen?

Fallen Ihnen noch weitere Besonderheiten in Ihrer Elternschaft ein, die für die Kindereinrichtung eine Rolle spielen (könnten)?

- z.B.: Spielt der Glaube bei den Familien, mit denen Sie es zu tun haben, eine besondere Rolle?
- Sind Ihre Eltern besonders ökologisch orientiert?
- Betreuen Sie Kinder aus „sozial schwachen“ Familien?
- ...



Welche Besonderheiten haben die Kinder, die Ihre Einrichtung besuchen?

- Wieviele Ihrer Kinder haben Allergien?
- Werden bei Ihnen Kinder mit Behinderungen betreut? Wieviele?
- Gibt es in Ihrer Gruppe / Ihren Gruppen hyperaktive Kinder?
- Oder Kinder mit anderen gesundheitlichen Beeinträchtigungen?
- Wieviele Kinder mit nichtdeutscher Muttersprache betreuen Sie?
- Wieviele Ihrer Kinder sind (derzeit) psychisch besonders belastet?
- Auf andere Weise besondere Kinder?

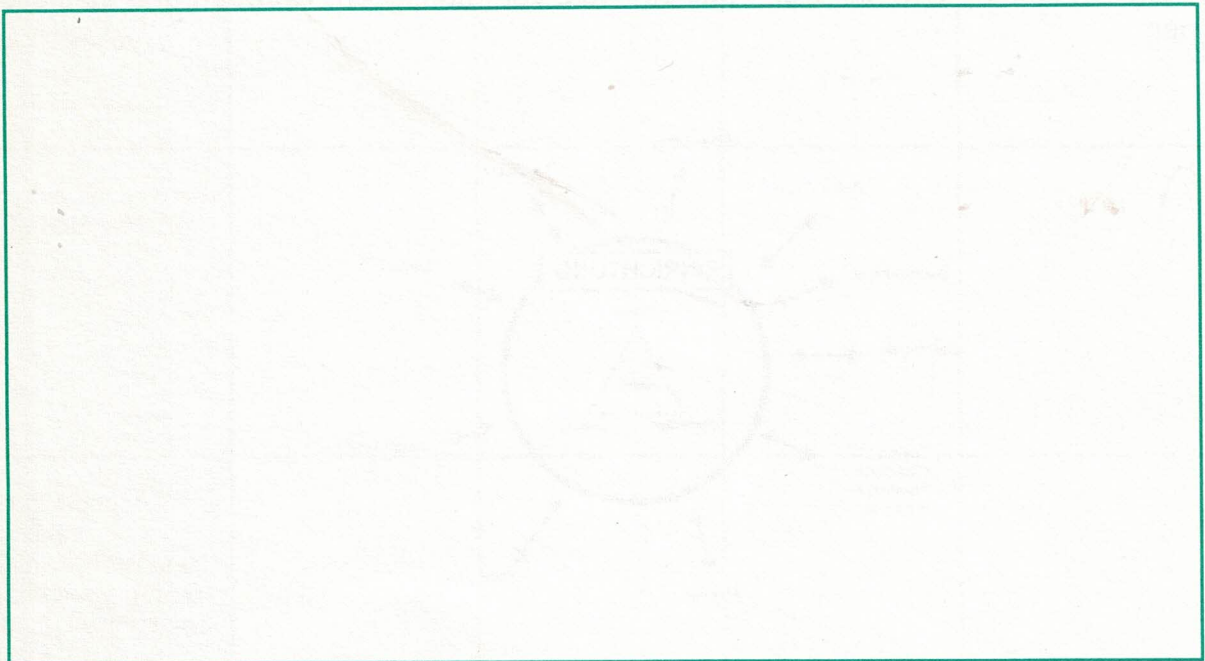
→ Was benötigen diese Kinder? Könnte man ihnen noch weiter entgegenkommen als es in Ihrer Einrichtung bereits geschieht?

--

**Gibt es eine andere, weitere Zielgruppe, die Sie gern erreichen würden?
Welche?**

Versuchen Sie, die Merkmale dieser Gruppe möglichst genau zu beschreiben.

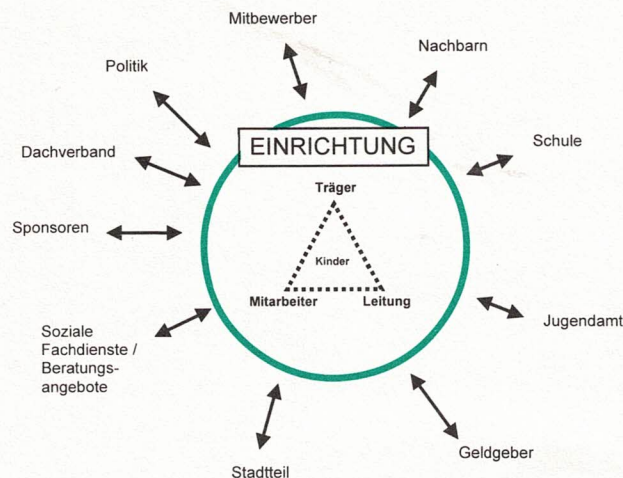
- Welche familiäre / berufliche / finanzielle Situation haben diese Familien?
- Was brauchen diese Eltern und Kinder besonders?
- Gibt es diese Familien im räumlichen Umfeld Ihrer Einrichtung?
- Können Sie noch mehr über diese Zielgruppen in Erfahrung bringen? Wie?



c. Umfeldanalyse

→ Welche Kontakte haben wir?

Das spezifische Profil Ihrer Kindereinrichtung wird auch von Ihrem Umfeld geprägt. Jede Einrichtung befindet sich in einem Netz von Menschen, Gruppen und Institutionen:



Einige Aspekte des Umfelds von Kindertageseinrichtungen

Gerade im Bereich Kinderbetreuung entstehen derzeit viele Initiativen und Netze (auch online) zur Vermittlung und Qualifizierung von Babysittern und Tagesmüttern. Kinderflohmärkte und Second-Hand-Läden boomen. Überall werden neue Kinderkultur- und Freizeitangebote entwickelt. Haben Sie Kontakte zu denen, die in Ihrem Umfeld seriöse, engagierte und inhaltlich gute Arbeit mit Kindern und für Kinder machen?

Kennen Sie Ihre politischen Vertreter/innen und finanziellen Förderer? Lassen Sie die an Ihrer guten Arbeit teilhaben?

**Was gibt es in
Ihrem Umfeld?**

**Wie ist Ihr Kon-
takt dazu?**

**Welchen Nutzen
hat das Umfeld
von Ihrer Einrichtg.?**

**Welchen Nutzen
haben Sie von
diesem Umfeld?**

Bemerkungen

Mitbewerber: 1..... 2.....				
Geldgeber: 1..... 2.....				
Dachverband:				
soziale Fachdienste / Beratungsstellen: 1..... 2..... 3.....				
Einrichtungen im Stadtteil (Schule, Bücherei, Schrebergartenver- ein, Schwimmbad usw.) 1..... 2..... 3.....				
sonstiges (Kultur- und Sportangebote für Kinder, gewerbliche Angebote, Kinderärzte...) 1..... 2..... 3.....				



d. Mitbewerberanalyse

→ Was bietet unsere Konkurrenz?

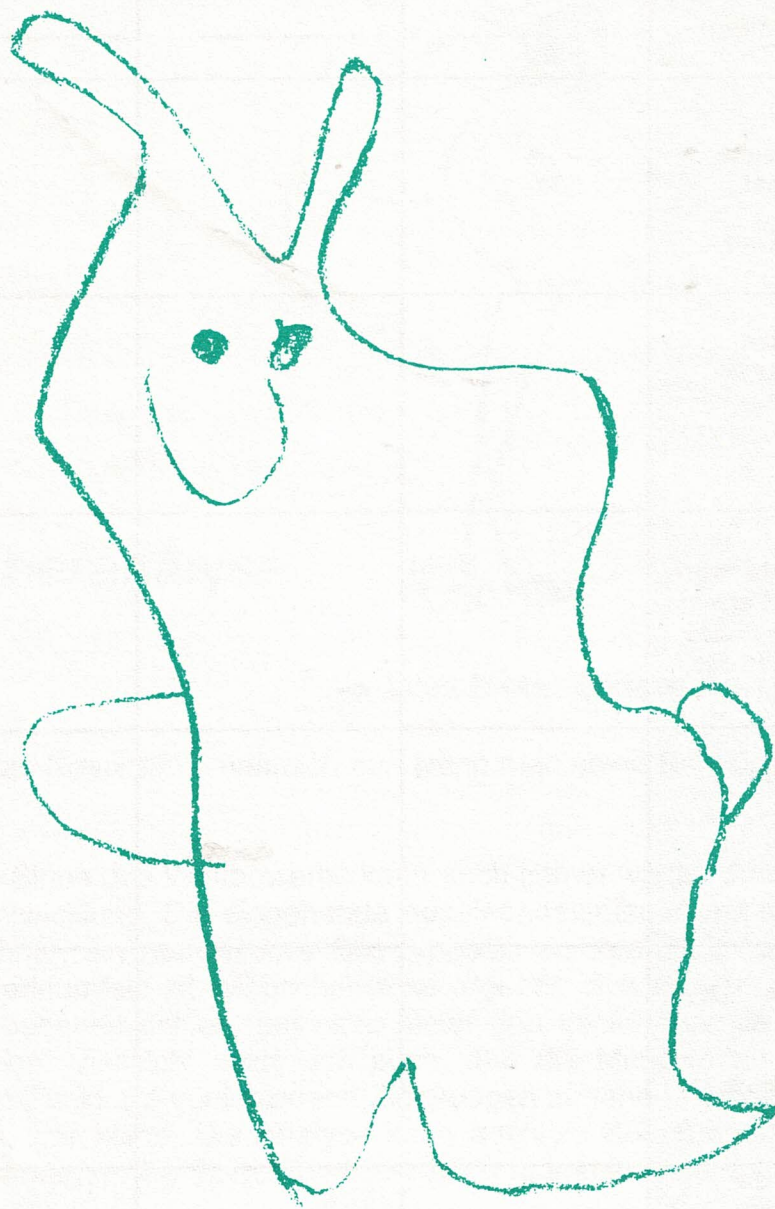
„Konkurrenz belebt das Geschäft“ – natürlich nur, wenn man seine Konkurrenz kennt und auf sie reagiert.

Konkurrenz im guten Sinne des Wettbewerbs kann auch immer wieder Ansporn sein zur eigenen Weiterentwicklung. Die eingehende Auseinandersetzung mit den Mitbewerbern verschafft Ihnen ein realistisches Bild darüber, wo Ihre Stellung in Ihrem ganz spezifischen Marktumfeld ist. Möglicherweise ergeben sich Punkte, an denen Sie Schwachstellen beheben sollten, um nicht hinter den konkurrierenden Einrichtungen zurückzustehen. Vielleicht zeigt sich auch, daß die Mitbewerber in Ihrem Umfeld alle im Schwerpunkt auf verschiedene Zielgruppen zugehen – dann wäre die Konkurrenz am Ende gar keine. Die Analyse kann auch zu Kooperationen in bestimmten Bereichen anregen: Konkurrenten müssen nicht immer gegeneinander arbeiten.

Wie gut kennen Sie Ihre Mitbewerber?

Wer sind Ihre Konkurrenten / Mitbewerber um „Ihre“ Eltern-Zielgruppe? – Sie sollten mindestens drei Träger / Einrichtungen nennen.

Welche Mitbewerber haben Sie? Namen:	1. 	2. 	3. 	4.
Welches pädagogische Konzept hat dieser Mitbewerber?				
Was ist sein (besonderes) Angebot?				
Welche Öffentlichkeitsarbeit macht er? Wann war er das letzte mal in der Zeitung?				
Wie ist sein Image?				
Haben Sie Kontakte zu dieser Einrichtung?				
Was sind die besonderen Stärken / die besonderen Schwächen dieser Einrichtung?				



Schritt 2

Eigensituations-Analyse



- **Wie sieht unser Konzept aus?**
- **Welche Konditionen bieten wir?**
- **Wie ist unsere Kommunikation nach außen?**
- **Welche Stärken, welche Schwächen haben wir?**

Eltern, die eine Betreuungs-Einrichtung für ihr Kind wählen, wollen wissen: Was bietet die Einrichtung? Ist das, was sie bietet, auch gut? Steht es in einem vertretbaren Verhältnis zum Preis, den ich zahle? Fühlt sich mein Kind dort wohl? Gewinne ich Zeit dadurch, daß mein Kind diese Einrichtung besucht? Ist die Einrichtung gut erreichbar?

Welchen Stand hat Ihre Kindertagesstätte angesichts solcher Auswahlkriterien? Und wie gut teilen Sie Ihre Qualitäten möglicherweise interessierten Eltern mit, das heißt: wie gut ist Ihre Öffentlichkeitsarbeit?

Die Eigensituations-Analyse gibt Aufschluß über Stärken und Schwächen der Organisation, über Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch über Risiken und Bedrohungen. Hier wird die IST-Situation der Einrichtung erhoben, von der aus dann die weitere Entwicklung geplant und angegangen werden kann. Im Bild der Marketing-Theorie gesprochen: Die Eigensituationsanalyse betrachtet den derzeitigen Stand Ihres „magischen Dreiecks“ mit dem Ziel, Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden. Das erfordert **Mut zur Offenheit und Selbstreflexion**, was nicht immer einfach ist. Die Betrachtung der eigenen Leistung „unter der Lupe“ kann bei manchem unangenehme Gefühle auslösen. Machen Sie sich und allen Beteiligten klar, daß es nicht darum geht, Arbeit „schlechtzumachen“ oder auf Schwachstellen „herumzureiten“, sondern Ziel ist es, möglichst klar die Leistung, die Besonderheiten, die Stärken **und** Schwächen herauszuarbeiten, um daraus ein klares Profil zu entwickeln und die nächsten Schritte zur Weiterentwicklung Ihrer Einrichtung abzuleiten.



a. Wie sieht unser Konzept aus?

Hier liegt das inhaltliche Kernstück Ihrer Arbeit: Ihre pädagogischen Überzeugungen, Ziele und Methoden, Ihr Konzept.

Viele Eltern suchen nicht nur irgendeine Betreuungsmöglichkeit für ihre Kinder, sondern wählen bewußt eine pädagogische Richtung, die sie überzeugt. Eltern wollen, daß ihr Kind bestmögliche Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten bekommt, daß es „gut aufgehoben“ und geborgen ist und bestimmte Dinge in seiner Kindergartenzeit lernt. Verschiedene pädagogische Konzepte betonen dabei verschiedene Schwerpunkte und gehen methodisch unterschiedliche Wege.

Eltern wünschen zunehmend Klarheit beim pädagogischen Konzept einer Kindereinrichtung, weil sie wissen wollen, woran sie und ihr Kind sind. Erst dann können sie auch ihre eigenen Überzeugungen und Prinzipien mit den Arbeitsgrundlagen einer Tagesstätte vergleichen.

- Welche pädagogischen Grundüberzeugungen haben Sie? Wie wirkt sich das auf Ihre Arbeit mit den Kindern aus?

- Welche Altersgruppen sprechen Sie an?

- Haben Sie eine besondere Zielgruppe? Welche?

- Machen Sie besondere Angebote? Welche?

- Sind Sie fachlich besonders spezialisiert? Worauf?

- Feiern Sie regelmäßig Feste? Welche?

- Machen Sie regelmäßig Fahrten?

nein ☐

ja, und zwar: _____

- Gibt es Ihr Konzept schriftlich für interessierte Eltern?

ja ☐nein ☐

b. Welche Konditionen bieten wir?

Die Konditionen, die Rahmenbedingungen Ihres Angebots beschreiben den „Service-Standard“, den Ihre Einrichtung bietet. Eltern brauchen oft, je nach eigener Situation, eine Kindertagesstätte, die bestimmte Bedingungen erfüllt, damit sie ihren Alltag organisieren können. So brauchen berufstätige Eltern ohne Auto eine Kindereinrichtung, die gut und schnell mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen ist oder einen Abholdienst hat.

- Wie groß ist Ihre Einrichtung? _____ Kinder _____ Mitarbeiter/innen
- Wie sind Ihre täglichen Öffnungszeiten? _____ d.h. _____ Stunden täglich
freitags: _____ d.h. _____ Stunden
- Was kostet die Unterbringung bei Ihnen für die Eltern? _____ Gibt es Vergünstigungen?
nein ☐ ja: _____
- Gibt es Schließungszeiten? im Sommer? ☐
sonst? ☐
- Bekommen die Kinder Mahlzeiten in der Einrichtung?
Frühstück ☐
Mittagessen ☐
andere ☐
- Wieviel Platz können Sie den Kindern anbieten (ungefähre Quadratmeterzahl)?
drinnen: _____ Ist das eher großzügig ☐ oder beengt ☐ ?
draußen: _____ Ist das eher großzügig ☐ oder beengt ☐ ?
- Ist die Einrichtung gut erreichbar?
mit dem Auto ☐
mit dem Rad ☐
mit öffentlichen Verkehrsmitteln ☐
- Haben die Eltern über den Elternrat hinaus Möglichkeiten zur Mitwirkung? Welche?

Ist Elternmitarbeit bei Ihnen Pflicht? ☐
- Gibt es sonstige Rahmenbedingungen, die Sie bieten können und die Sie von anderen Einrichtungen abheben? Welche?



c. Wie ist unsere Kommunikation nach außen?

Getreu dem geflügelten Wort „Tue Gutes und rede darüber“: Die fundierteste Pädagogik und die besten Angebote nützen möglicherweise wenig, wenn Ihre Einrichtung bei Eltern nicht oder zu wenig bekannt ist und sie deswegen unterbelegt bleibt.

Die beste Werbung ist natürlich die Mund-zu-Mund-Propaganda von zufriedenen Eltern. Aber das reicht nicht. Zumindest wird es in der Zukunft nicht mehr ausreichen, wenn Sie sich neben anderen Einrichtungen stärker werden behaupten müssen.

Wie werben Sie um neue Eltern?

Haben Sie Info-Materialien? Welche?

**Haben Sie ein klares, für Außenstehende deutlich wahrnehmbares Leitbild?
Wie würden Sie es nennen?**

Wie würden Sie das äußere Erscheinungsbild Ihrer Einrichtung beschreiben? (von Gebäude bis Briefpapier...)

**Machen Sie Pressearbeit? Wer? Wie?
Wann war Ihr letzter Zeitungsartikel?**

**Kennen Sie das Image Ihrer Einrichtung?
(bitte ankreuzen)
Gibt es weitere Stichworte, die Ihr Image beschreiben?**

ich glaube, Außenstehende denken, wir sind:

	3	2	1	0	1	2	3	
unzuverlässig								zuverlässig
inkompetent								kompetent
unfreundlich								freundlich
uninformiert								gut informiert
unaufmerksam								aufmerksam
unsystematisch								systematisch
bürokratisch								unbürokratisch
unmotiviert								motiviert



d. Welche Stärken, welche Schwächen hat unsere Einrichtung?

Wenn Eltern eine Betreuungseinrichtung für ihre Kinder auswählen, dann spielt dabei immer eine Vielzahl von Kriterien eine Rolle. Nicht zu unterschätzen sind neben den harten „facts“ wie Konzept und Rahmenbedingungen auch Aspekte wie „guter Ruf“ oder auch „fröhliche Atmosphäre“, „warmherzige Leiterin“ oder „professionelle Ausstrahlung“, die Eltern beispielsweise beim Informationsgespräch erleben.

Die folgende Bewertungsmatrix dient daher nicht nur dazu, aus den letzten drei Arbeitsblättern Stärken und Schwächen Ihrer Einrichtung herauszudestillieren, sondern sie bezieht auch jene subjektiveren Gesichtspunkte mit ein, die gerade die Besonderheit sozialer Arbeit ausmachen. Empathische Fähigkeiten z.B. sind eben Teil der Arbeitsanforderung bei der Betreuung von Kindern, und nicht selten spielen sie für Eltern eine entscheidende Rolle: Eine Leiterin, die den Ruf hat, besonders „patent“ und warmherzig zu sein, kann ausschlaggebend für ihre Wahl sein.

Vielleicht kopieren Sie den Bewertungsbogen für Ihre Eltern und bitten sie, ihn auszufüllen?



Bewertungsmatrix Stärken und Schwächen

Wie schätzen Sie Ihre Einrichtung in Bezug auf die folgenden Punkte ein
(-3 = gänzlich ungenügend, +3 = nicht zu verbessern)?

Dienstleistung:

1. Konzept / Pädagogik

-3 -2 -1 +1 +2 +3

- Konzeption						
- Umsetzung d. Konzeptes						
- Aktualisierung des Konzepts / Innovation						
- Qualitätssicherung bezüglich pädagogischer Standards						
- Einzelförderung						
- Besondere Aktionen						
- Tagesstrukturierung						
- Elternbeteiligung bei der Konzeptentwicklung						

Summe 1: (bitte Minus- und Pluspunkte getrennt zusammenzählen)

-	+
---	---

bitte
kreuzen Sie an!

bitte in die Auswertung übertragen

1.

2. Kondition / Rahmenbedingungen

- Öffnungszeiten						
- Räumlichkeiten						
- Kosten für die Eltern						
- Essen						
- Verpflichtung zu Elterndiensten						
- Verkehrsanbindung						
- Atmosphäre						

Summe 2:

-	+
---	---

2.

3. Kommunikation nach außen / Öffentlichkeitsarbeit

- Werbung neuer Eltern						
- Info-Materialien						
- Pressearbeit						
- Spenden, Fund-Raising						

Summe 3:

-	+
---	---

3.

Organisation (nach innen):

- MitarbeiterInnenmotivation						
- Arbeitsorganisation						
- Informationsfluß nach innen (Team/Träger/Eltern)						
- Kooperation im Team						
- Elternabende						
- Verwaltung						
- Haustechnische Arbeiten						
- Leitung						
- Fortbildung der Mitarbeiter/innen						

Summe 4:

-	+
---	---

4.

Wirkung (nach außen):

- Äußeres Erscheinungsbild						
- Image, Ruf bezüglich Fachlichkeit						
- Image, Ruf bezüglich Atmosphäre						
- unverwechselbares Profil der Einrichtung						

Summe 5:

-	+
---	---

5.

Auswertung der Bewertungsmatrix

In der Bewertungsmatrix haben Sie für jeden angesprochenen Bereich Summen gebildet (jedes Kreuzchen zählt soviel wie die Zahl, unter der es steht. Addieren Sie bitte jeweils die Werte auf der Plus- und Minusseite getrennt). Das Verhältnis von positiven und negativen Nennungen kann Ihnen einen Eindruck davon geben, wo Ihre Stärken und Schwächen liegen.

	Summe Minuspunkte	Summe Pluspunkte
1. Pädagogisches Konzept		
2. Rahmenbedingungen		
3. Öffentlichkeitsarbeit		
4. Organisation		
5. Wirkung nach außen		

Ihre Stärken:

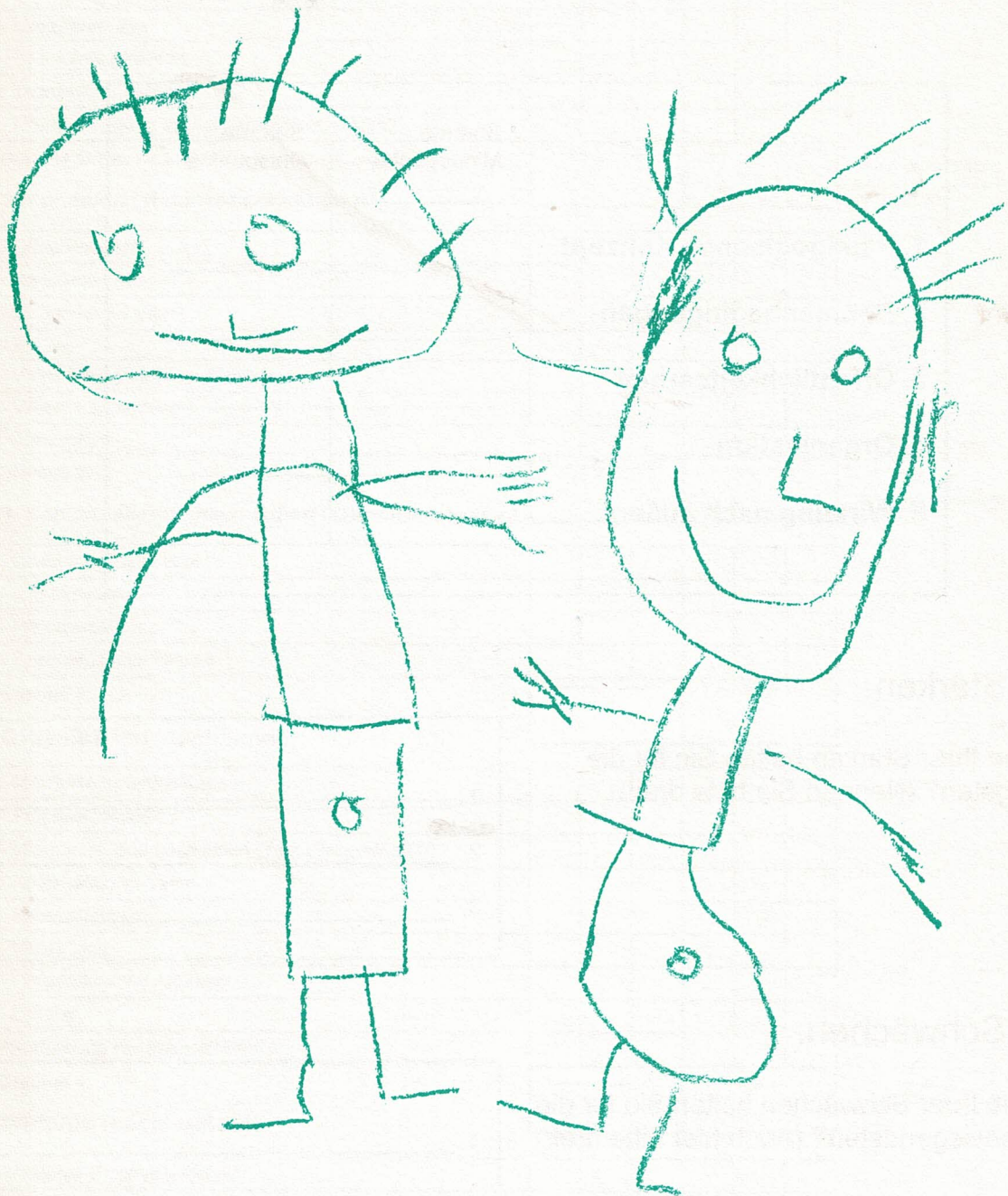
Welche Ihrer Stärken halten Sie für die wichtigsten? (Nennen Sie bitte drei!)

1.	_____
2.	_____
3.	_____

Ihre Schwächen:

Welche Ihrer Schwächen halten Sie für die schwerwiegendsten? (Auch hier bitte drei.)

1.	_____
2.	_____
3.	_____

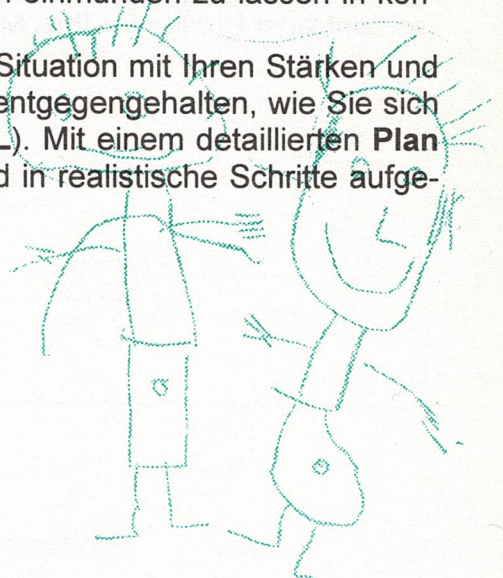


Schritt 3

Strategieentwicklung

In den ersten zwei Schritten der Marketing-Entwicklung haben Sie Wissen und Informationen über Ihre Einrichtung, Ihre Angebote und Leistungen sowie über Ihren Markt zusammengetragen. Nun gilt es, all dies Wissen einmünden zu lassen in konkrete Planungen.

Grundlage der Strategieentwicklung ist die derzeitige Situation mit Ihren Stärken und Schwächen (**IST**). Dem wird eine Wunschvorstellung entgegengehalten, wie Sie sich Ihre „Kita der Zukunft“ gern vorstellen möchten (**SOLL**). Mit einem detaillierten **Plan** wird dann der Weg vom IST zum SOLL festgelegt und in realistische Schritte aufgeteilt.



a. IST-Stand

Die Zusammenfassung der Ergebnisse aus den vorhergegangenen Analyse-Schritten soll Ihnen ein möglichst klares Bild über die aktuelle Situation Ihrer Einrichtung, deren Stärken und Chancen bzw. Schwächen und Risiken, liefern. – Das ist ihr Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung Ihrer Kindereinrichtung, die Konturierung Ihres Profils und die Verbesserung Ihrer Angebote.

Bitte blättern Sie zurück zu den Seiten, auf denen die Analyse-Schritte erarbeitet wurden. Nehmen Sie sich Zeit, sie noch einmal eingehend zu betrachten und gegebenenfalls zu ergänzen. Fassen Sie auf den folgenden Seiten zusammen, welches Ihrer Einschätzung nach die zentralen Ergebnisse für Ihre Einrichtung sind. Dies sind die zentralen Punkte für Ihre Marketing-Strategie.



Schritt 1: Marktanalyse

a. Analyse der Trends

(vgl. S. 24 ff)

Stärken



Welche Stärken, welche Chancen hat Ihre Einrichtung im Umgang mit gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen? (Vergleichen Sie sich auch mit Ihren Mitbewerbern.) Sind diese Vorteile ausbaubar?

Schwächen

Wo ist Ihre Einrichtung (noch) nicht ausreichend auf diese Trends vorbereitet? Wie wären diese Schwächen abbaubar?



b. Zielgruppenanalyse

(vgl. S. 26 ff)

Stärken

Auf welche Familien ist Ihre Einrichtung besonders gut eingestellt? Welches sind Ihre Stärken dabei? Kann man sie noch weiter ausbauen?



Schwächen

Für welche Familien bleiben bei Ihrem Angebot Bedürfnisse und Wünsche unerfüllt? Kann man das verändern? Wie?





c. Umfeldanalyse (vgl. S. 32 ff)

Stärken



Zu welchen Institutionen und Gruppen in Ihrem Umfeld haben Sie gute und fruchtbare Kontakte? Wer kann Sie unterstützen?

Schwächen

Welche Kontakte sollten Sie intensivieren?



d. Mitbewerberanalyse (vgl. S. 34 f)

Stärken



Welche Stärken hat Ihre Einrichtung im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern? Hat Ihre Einrichtung ein klares, unterscheidbares Profil? Lassen sich die genannten Stärken ausbauen?

Schwächen


Welche Stärken hat Ihr stärkster Mitbewerber?

Wo ist Ihre Einrichtung schwächer als andere? Wie kann man das ändern?




Schritt 2: Eigensituationsanalyse

a. Konzept / Pädagogik (vgl. S. 38)



Stärken


Welche Stärken /
welche Chancen
birgt Ihr Konzept?
Wo sind die
Punkte, die Sie
positiv von den
Mitbewerbern
abheben?



Schwächen


Welche Schwächen
hat Ihr Konzept?
Wie sind diese
Schwachstellen zu
beseitigen?

b. Kondition / Rahmenbedingungen (vgl. S. 39)



Stärken

Welche Ihrer
spezifischen
Rahmenbedingungen
und Angebote
unterscheiden Sie
positiv von anderen
Einrichtungen?



Wo hat Ihr Angebot
Schwächen? Wie ist es
zu verbessern?

Schwächen



c. Kommunikation nach außen / Öffentlichkeitsarbeit

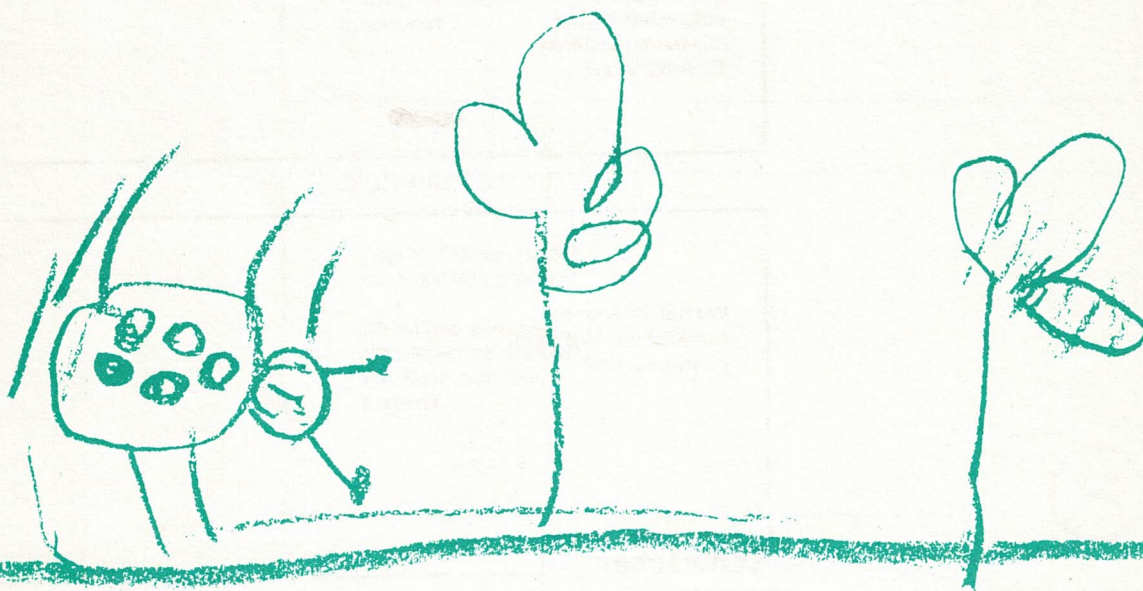
(vgl. S. 40)

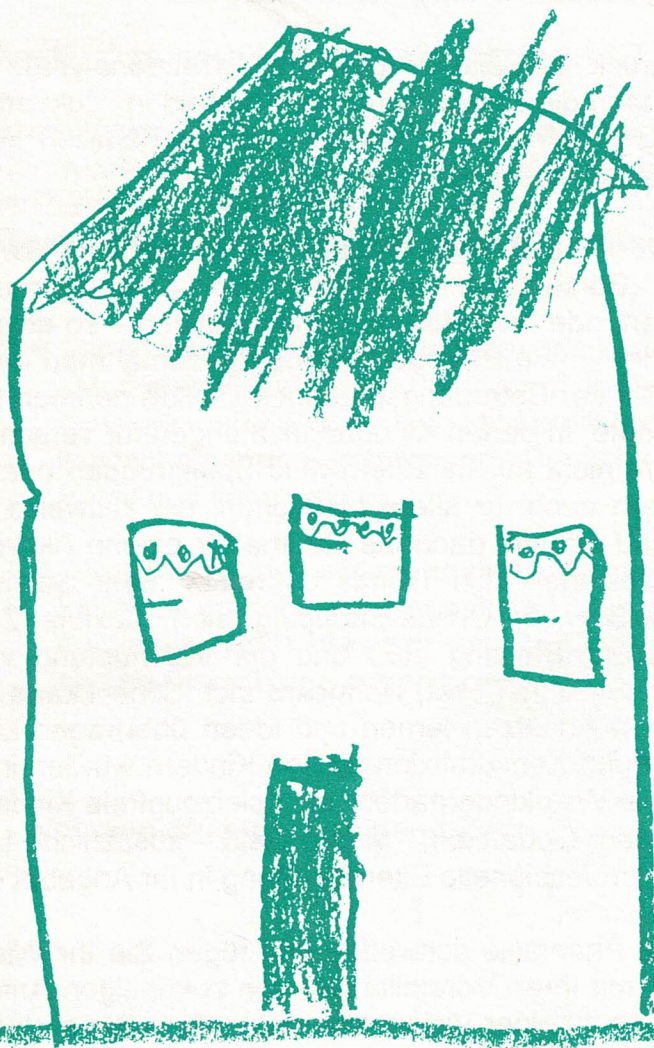
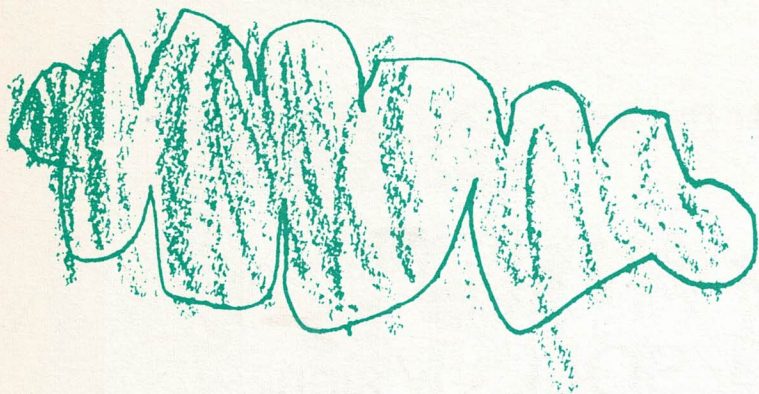


Stärken

Ist die Öffentlichkeitsarbeit eher eine Stärke oder eine Schwäche Ihrer Einrichtung?
Wie ist sie zu verbessern?

Schwächen





b. Entwicklung einer SOLL – Vision

Ihre Marketing-Entwicklung sollte mehr sein als die bloße Behebung von Schwächen Ihrer derzeitigen Arbeit. Sie sollten einen Schritt weiter gehen und sich bemühen, Ihre Einrichtung „**zukunftsfähig**“ zu machen.

Blättern Sie zurück zu Seite 25 (Schritt 1: Trendanalyse). Welche Trends werden Ihrer Meinung nach die Familien in Ihrem Umfeld in Zukunft prägen? Und wie kann Ihre Einrichtung zu einem Ort werden, wo die Familien in der Bewältigung ihres zukünftigen Alltags Unterstützung finden?

Ansatzpunkte, Ideen und Modelle dafür gibt es genug. Vielerorts gibt es Selbsthilfe-Initiativen oder „Börsen“ zur Organisation von Kinderbetreuung *außerhalb* der Tagesstätten-Zeiten, oder von Hol- und Bringdiensten – so etwas ließe sich theoretisch an- und einbinden in ein Betreuungsangebot, zumal man dadurch z.B. auf die Auswahl und Qualität der Betreuungspersonen Einfluß nehmen kann. Es existieren Projekte und Konzepte, in denen Kindereinrichtungen für verschiedene andere Gruppen geöffnet werden; nicht nur für Eltern-Kind-Spielgruppen oder für Krabbel- und Hortgruppen, sondern auch für ältere Menschen, die zeitweise mit den Kindern etwas unternehmen und abends dann die Räume für eigene Aktivitäten nutzen. In Handel und Gewerbe zeichnen sich Trends zu immer mehr Serviceangeboten ab: Bring-services (Pizza-Service, Online-Shopping etc.), flexible Zeitstrukturen (Ladenöffnungszeiten, Online-Banking etc.) und die Verknüpfung verschiedener Angebote (Opernkarte mit S-Bahn-Ticket, Bahncard incl. Scheckkarte usw.). Warum soll man nicht aus solchen Ansätzen lernen und Ideen übertragen können? Als Antwort auf Reizüberflutung und Konsumfixierung von Kindern wurden in den vergangenen Jahren Konzepte wie Waldkindergarten und spielzeugfreie Kindergärten entwickelt. Was halten Sie von dem Gedanken, - gegen Geld – zusätzliche Leistungen wie Hausaufgabenhilfe oder professionelle Elternberatung in Ihr Angebot einzubinden ... ?

Lassen Sie Ihre Phantasie schweifen und fügen Sie Ihr Wissen über gegenwärtige Schwachstellen mit Ihren Vorstellungen von zukünftigen Anforderungen und Bedürfnissen zusammen zu einer Vision: **Wie wünschen Sie sich Ihre kinderfreundliche, familienorientierte Kindereinrichtung im Jahr 2010?**

VISION:

Unser Kindergarten in der Zukunft

Wie wünschen Sie sich Ihre Einrichtung in fünf Jahren? Oder in zehn?

Versuchen Sie, eine konkrete Vision für Ihre Einrichtung zu entwickeln, entstehen zu lassen. Was wollen Sie den Kindern bieten? Den Familien? Welche Familien wollen Sie besonders ansprechen? Werden Sie besondere Rücksicht auf Alleinerziehende nehmen? Wie? Können Sie andere für Ihre Idee gewinnen, begeistern?

Vorschläge zur Methode: ● Legen sie eine ruhige, entspannende Musik auf, und die „Marketing-Entwicklung-Beteiligten“ malen oder zeichnen eine halbe Stunde lang mit bereitliegenden Materialien ihre eigenen Vorstellungen. Danach stellen alle ihre Bilder und Ideen vor.

- Alle Anwesenden schreiben Ihre Ideen auf Moderationskarten (auch dabei ist eine ruhige Musik im Hintergrund empfehlenswert), die nach etwa 15 Minuten zur gemeinsamen Betrachtung angepinnt werden.

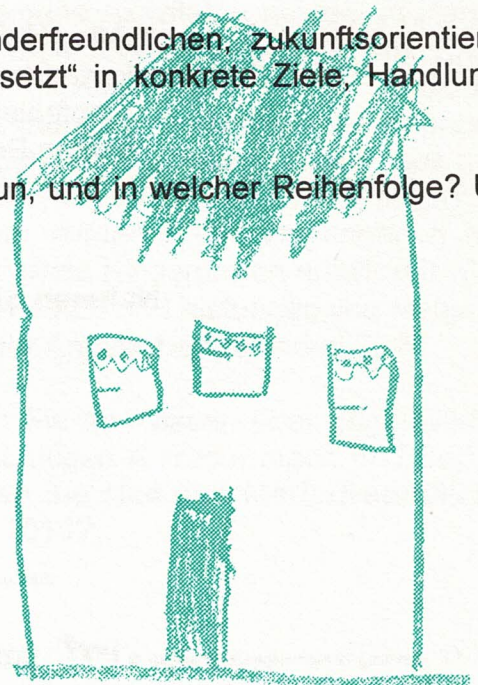
Nehmen Sie sich genügend Zeit.



c. Umsetzungsplanung

Ihre SOLL-Vision von einer familien- und kinderfreundlichen, zukunftsorientierten Kindereinrichtung wird in diesem Schritt „übersetzt“ in konkrete Ziele, Handlungs- und Arbeitsschritte.

Was genau sind Ihre Ziele? Was ist dafür zu tun, und in welcher Reihenfolge? Und wer tut es?



Sehen Sie sich Ihre „Kindereinrichtungs-Vision“ an.

Geben Sie Ihrer Vision einen Namen: _____

Was kennzeichnet Ihre Wunscheinrichtung?

1. _____

2. _____

3. _____

Sehen Sie sich Ihren IST-Stand an (vgl. Zielgruppen-, Umfeld- und Eigensituationsanalyse S. 48 ff)

Welche Ihrer Stärken sind für Ihre Vision besonders hilfreich und ausbaufähig?

Welche Ihrer Chancen können Sie dazu nutzen?

Welche Ihrer Schwächen müssen Sie besonders dringend abbauen, wenn Sie Ihre Vision erreichen wollen?



Ziele

Benennen Sie nun möglichst konkret für die einzelnen Bereiche der „Eigensituations-Analyse“ die Dinge, die Sie ändern oder neu einführen wollen, um Ihre Vision zu verwirklichen. Wie sind diese Ziele umsetzbar?

	Ziele: Was wollen Sie einführen / ändern?	Weg: Was muß dazu getan werden?	Akteure: Wer muß handeln?	Zeit: Wann / bis wann soll das stattfinden?	Bemerkungen:
1. Konzept / Pädagogik	z.B.: spielzeugfreie Zeiten einführen	z.B.: päd. Ziele diskutieren u. in Konzept einarbeiten	z.B.: Vorarbeit macht Untergruppe, dann Diskussion mit Träger und Eltern	z.B.: sofort anfangen, 6 Monate	z.B.: im Büro liegt bereits Material zum Thema
2. Kondition / Rahmen	z.B.: flexiblere Rahmenbedingungen für berufstätige Eltern schaffen	z.B.: Bedarf abfragen			
3. Kommunikation nach außen / Öffentlichkeitsarbeit					
Identität / Image					
Organisation (Zusammenarbeit und interne Kommunikation)					

Planung der Umsetzung

Machen Sie sich einen Plan: Wie organisieren Sie am besten die Schritte hin zu Ihrer Vision?

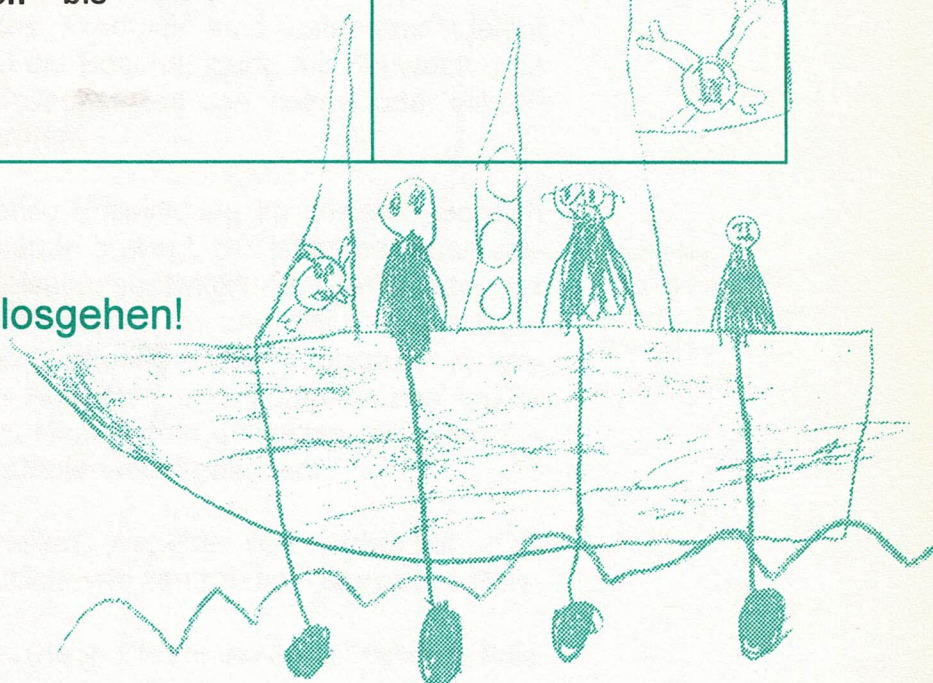
- Wann fangen Sie an?
- Wer wird an dem Prozeß beteiligt – wer entscheidet?
- Wie lange soll/wird der Entwicklungsprozeß dauern?

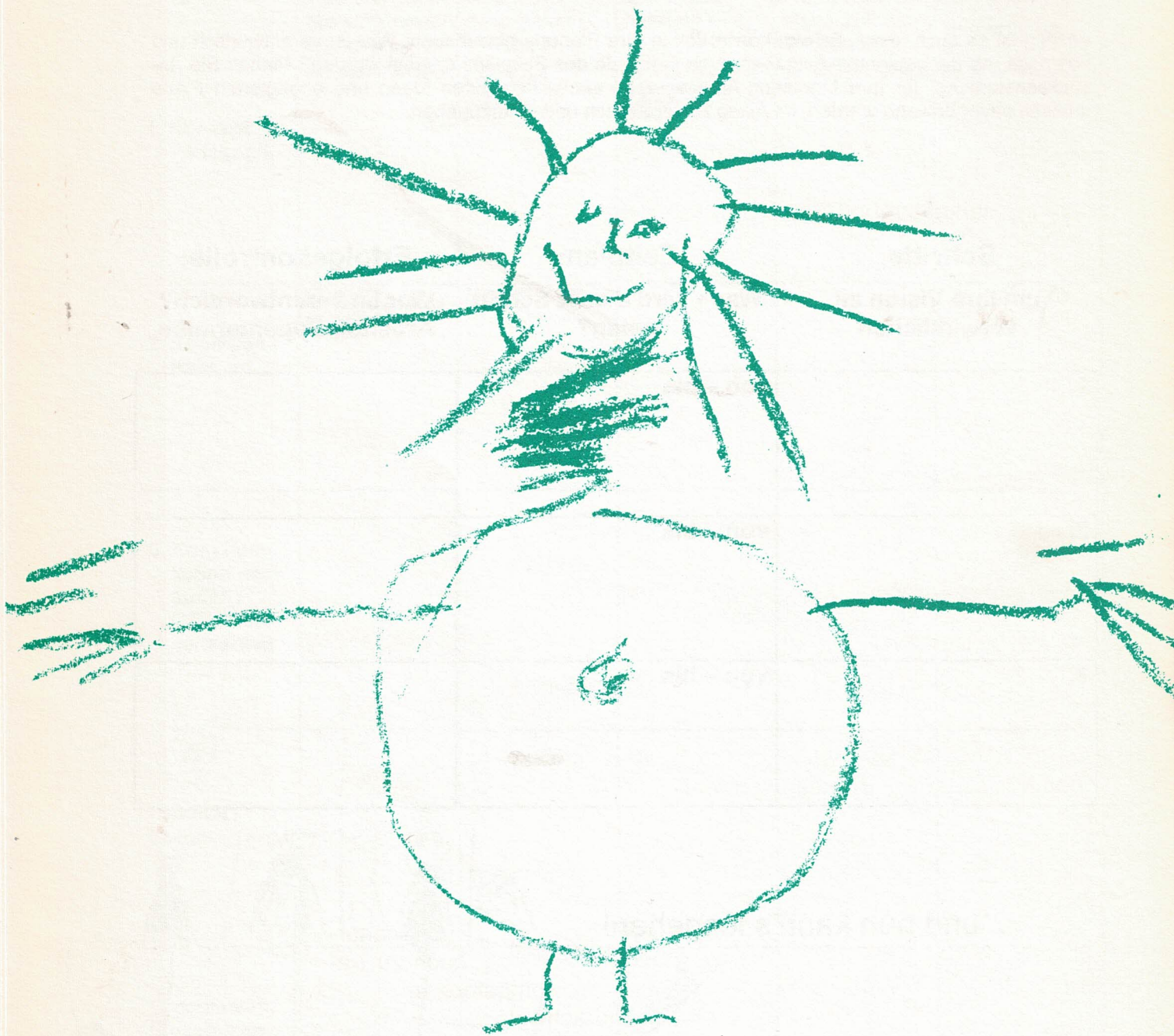
Welches ist der erste Schritt? Bringen Sie die Aufgaben von Seite 56 in eine realistische Reihenfolge.

Wichtig ist es auch, eine „**Erfolgskontrolle**“ in Ihre Planung einzubauen: Wer ist verantwortlich und hält nach, ob die geplanten Aufgaben auch innerhalb des Zeitplans erledigt wurden? Planen Sie „Inspektionstermine“ für Ihre Marketing-Arbeitsgruppe ein. – Ihre guten Ideen und engagierten Pläne müssen davor bewahrt werden, im Alltag zu verblassen und unterzugehen.

Schritte, um Ihre Vision zu verwirklichen	Zeitplan: Wann wird dieser Schritt getan?	Erfolgskontrolle: Wer ist verantwortlich? Arbeitsgruppentermine
1.	von – bis	
2.	von – bis	
3.	von – bis	

... und nun kann's losgehen!







3. Marketing in Kindertagesstätten – Wohin führt der Weg?

3.1. Marketing und Organisationsentwicklung

Wenn Marketing bedeutet, sich möglichst umfassend über die Wünsche und sich entwickelnde Bedürfnisse der Kund(inn)en zu informieren und das Produkt entsprechend kontinuierlich zu verbessern, dann erfordert es logischerweise immer wieder Veränderungen.

„Marketing trägt dazu bei, die betriebsinternen Arbeitsabläufe zu optimieren und Schwachstellen in der Organisation zu beheben“¹

Marketing ist Veränderung

Das ist in der sozialen Arbeit möglicherweise noch erheblich schwieriger als in der Wirtschaft, weil das „Produkt“ zu großen Teilen aus lebendiger Kommunikation, aus „Beziehungsarbeit“ besteht. Und aus ethischen Werten und pädagogischen Zielen wie in der Kinderarbeit z.B. Erziehung zur Selbständigkeit, Vermittlung sozialer Verhaltensweisen etc.

Diese immateriellen Aspekte des „Produkts“ sind erstens nicht leicht zu erfassen, zweitens bedeutet die Beschäftigung mit Schwächen in diesem Bereich, daß auch Schwachstellen von Teams oder einzelnen Menschen ins Blickfeld geraten.

Die Folge ist, daß sich Marketing-Entwicklung im sozialen Bereich schnell auf sehr sensiblen Gelände bewegt. Sie ist immer auch verbunden mit einem Stück Organisationsentwicklung: Die Struktur der internen Arbeitsabläufe, der Kommunikation und der Zusammenarbeit muß in der Lage sein, die Marketing-Entwicklung auch zu tragen. Wo im Zusammenwirken Aufgaben und Kompetenzen unklar sind oder Konflikte ungelöst im Hintergrund schwelen, da kann die Entwicklung von Marketing-Strategien nicht gelingen.

Marketing-Entwicklung erfordert eine gut funktionierende Organisation

Die Wichtigkeit der „immateriellen“ Aspekte des „Produkts“ Kindertagesstätte macht auch deutlich, wie zentral die **Ressource Per-**

¹ Krzeminski, Michael, Neck, Clemens (Hersg.), Praxis des Social Marketing, Frankfurt/Main 1994. S. 68

Qualität ist
abhängig vom
Personal

sonal in der sozialen Arbeit ist. Die „Qualität“ ihrer „Produkte“ hängt ganz wesentlich ab von Engagement, Empathie, Freundlichkeit, Professionalität und Erfahrung der Beschäftigten, von ihren persönlichen Eigenschaften und der Qualität ihrer Ausbildung. Ein gutes Betriebsklima, die sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter/innen, eine gute Teamarbeit und Personalführung sowie kontinuierliche Fortbildung sind daher Kernfaktoren zur Sicherstellung einer guten Arbeit. – Für Eltern ist ein warmherziges, motiviertes Team im Zweifelsfall wichtiger als das ausgefeilteste optische „Outfit“ einer Einrichtung.

Marketing ist eine Denkhaltung

Kund(inn)en-
orientierung

Die Grundidee des Marketing ist es, eine neue Sichtweise einzunehmen: die der (möglichen) Kund(inn)en. Statt vom eigenen Produkt aus zu schauen, wie man es verkauft bekommt, erfordert es der „Käufermarkt“ (vgl. S. 10), Bedarf und Wünsche der Kund(inn)en zu ermitteln und zu befriedigen. Das setzt eine entsprechende Grundhaltung voraus.

Damit tun sich allerdings viele Menschen, insbesondere aus sozialen Berufen, schwer. Das hat viel zu tun mit ihrem Selbstverständnis als Menschen, die Gutes tun, und die aufgrund ihrer Ausbildung wissen, was zum Beispiel für Kinder gut oder schlecht ist. – Eltern erscheinen aus dieser Perspektive schnell als pädagogische Laien.

Die Aufforderung, Elternwünsche zum Ausgangspunkt ihrer Sichtweise auf das eigene Angebot zu machen, löst daher nicht selten zunächst Widerspruch bei Pädagog(inn)en aus. Hier ist es wichtig, Haltungen zu überprüfen und zu ändern, sich als unterstützende Partner der Eltern bei deren Erziehungsaufgabe zu verstehen, und sie dabei als kompetente und gleichrangige Partner zu akzeptieren.

Marketing ist Kommunikation

Die Entwicklung eines funktionierenden Marketing-Konzepts hat viel zu tun mit der Entwicklung von Kommunikation

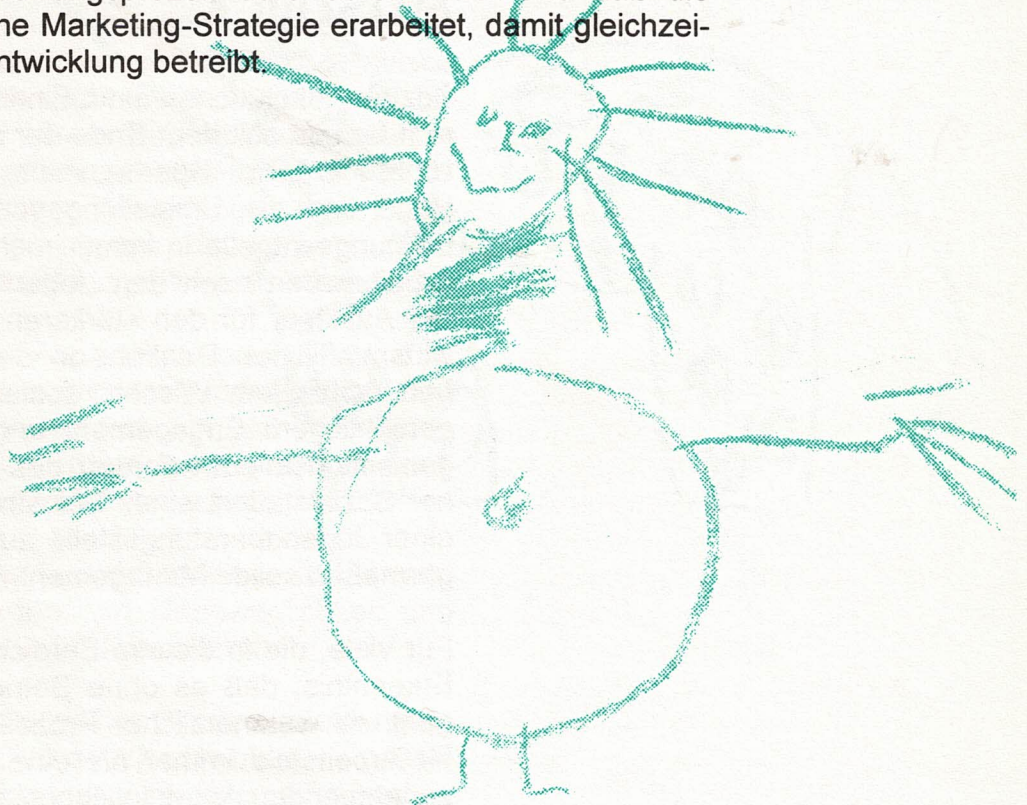
- nach außen: man muß einen lebendigen Austausch mit dem Umfeld pflegen, um seine „Marktinformationen“ zu bekommen, und um

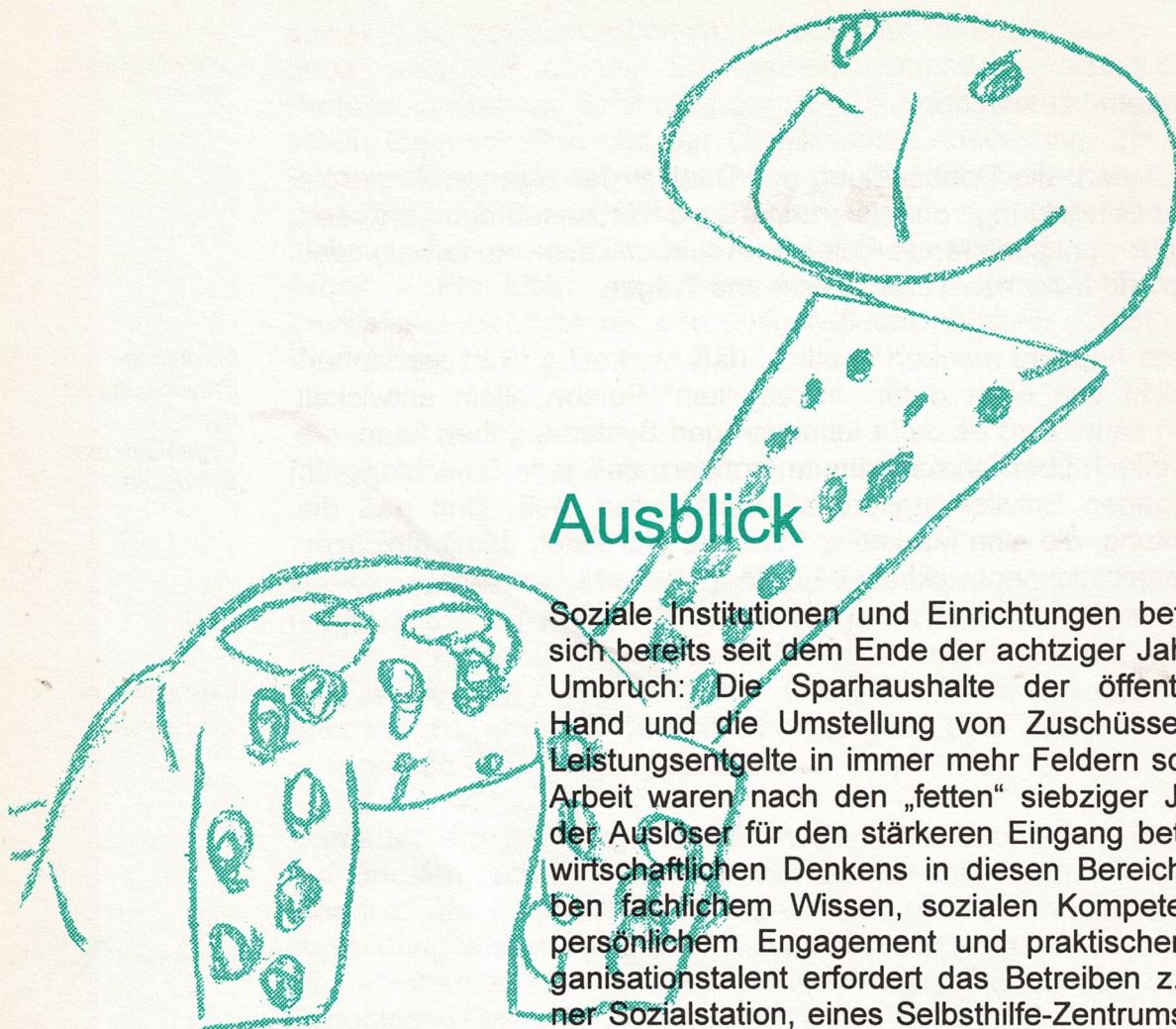
sich bekannt zu machen;

- nach innen: die Beobachtung der Qualität der eigenen Angebote und die Entwicklung von Neuerungen und Verbesserungen erfordert eine gut funktionierende interne Kommunikation innerhalb des Teams und zwischen Team, Eltern und Träger.

All diese Aspekte machen deutlich, daß Marketing nicht „nebenher“ und nicht von einer dafür „abgestellten“ Person allein entwickelt werden kann. Daß es dafür keine fertigen Systeme geben kann, die man einfach übernehmen könnte, sondern daß jede Einrichtung ihren eigenen Entwicklungsprozeß durchlaufen muß. Und daß die Einrichtung, die eine Marketing-Strategie erarbeitet, damit gleichzeitig Organisationsentwicklung betreibt.

*Marketing-
Entwicklung ist
auch
Organisations-
entwicklung*





Ausblick

Soziale Institutionen und Einrichtungen befinden sich bereits seit dem Ende der achtziger Jahre im Umbruch: Die Sparhaushalte der öffentlichen Hand und die Umstellung von Zuschüssen auf Leistungsentgelte in immer mehr Feldern sozialer Arbeit waren nach den „fetten“ siebziger Jahren der Auslöser für den stärkeren Eingang betriebswirtschaftlichen Denkens in diesen Bereich. Neben fachlichem Wissen, sozialen Kompetenzen, persönlichem Engagement und praktischem Organisationstalent erfordert das Betreiben z.B. einer Sozialstation, eines Selbsthilfe-Zentrums oder einer Jugendberatungsstelle auf Dauer auch einigermaßen solide Management-Kenntnisse.

Für viele, die in diesem Bereich arbeiten, war die Erkenntnis, daß es ohne Betriebswirtschaft nicht geht, ein schmerzlicher Prozeß. Denn sie hatten ihr Arbeitsfeld immer als eine Art Gegenpol zur zunehmenden Verdinglichung und Kälte des an Warenproduktion, Gewinn und Konsum orientierten Wirtschaftslebens verstanden.

Die Entwicklung zur „Verbetrieblichung“ sozialer Einrichtungen hat nun auch die Kindereinrichtungen auf breiter Ebene erreicht. Hintergrund hierfür ist zum einen die wachsende Konkurrenz auf dem „Betreuungsmarkt“, zum anderen die bereits erfolgten und noch zu befürchtenden Mittelkürzungen. Es gibt Anzeichen dafür, daß die Bezuschussung sich auch hier künftig stärker an der erbrachten Leistung orientieren könnte (wobei hier mit „Leistung“ Kinderzahlen und Betreuungszeiten gemeint sind).

Das Interesse, **Kosten zu senken**, ist so für Träger und Zuschußgeber eine wichtige Triebfeder dafür, Strukturen in Kindereinrichtungen zu durchforsten und zu ändern. Das **Mißtrauen**, das viele Beschäftigte dieser Entwicklung entgegenbringen, ist so gesehen berechtigt: In der Wirtschaftslogik bedeutet Kostensenkung auch immer Rationalisierung (d.h. Entlassungen einerseits und Mehrarbeit oder Intensivierung von Arbeit andererseits).

Der wachsende Wettbewerb zwingt die Einrichtungen dazu, sich mit den Wünschen und Bedürfnissen von Eltern auseinanderzusetzen und sie möglichst zu erfüllen. Damit werden auch **Befürchtungen** verbunden, deren Berechtigung nicht von der Hand zu weisen ist. Beispielsweise die Sorge, daß dies dazu führen könnte, daß Eltern ihre Kinder für immer längere Zeitspannen in Obhut geben. Negative gesellschaftliche Trends wie das zunehmende „Abschieben“ von Erziehungsverantwortung würden damit unterstützt. Verlierer dieser Entwicklung wären die Kinder.

Diese und ähnliche Aspekte müssen bei der Debatte um die „Erneuerung der Kindergärten“ dringend berücksichtigt werden, um nicht am Ende „professionelle“ Fortschritte gegen soziale und fachliche Rückschritte einzutauschen.

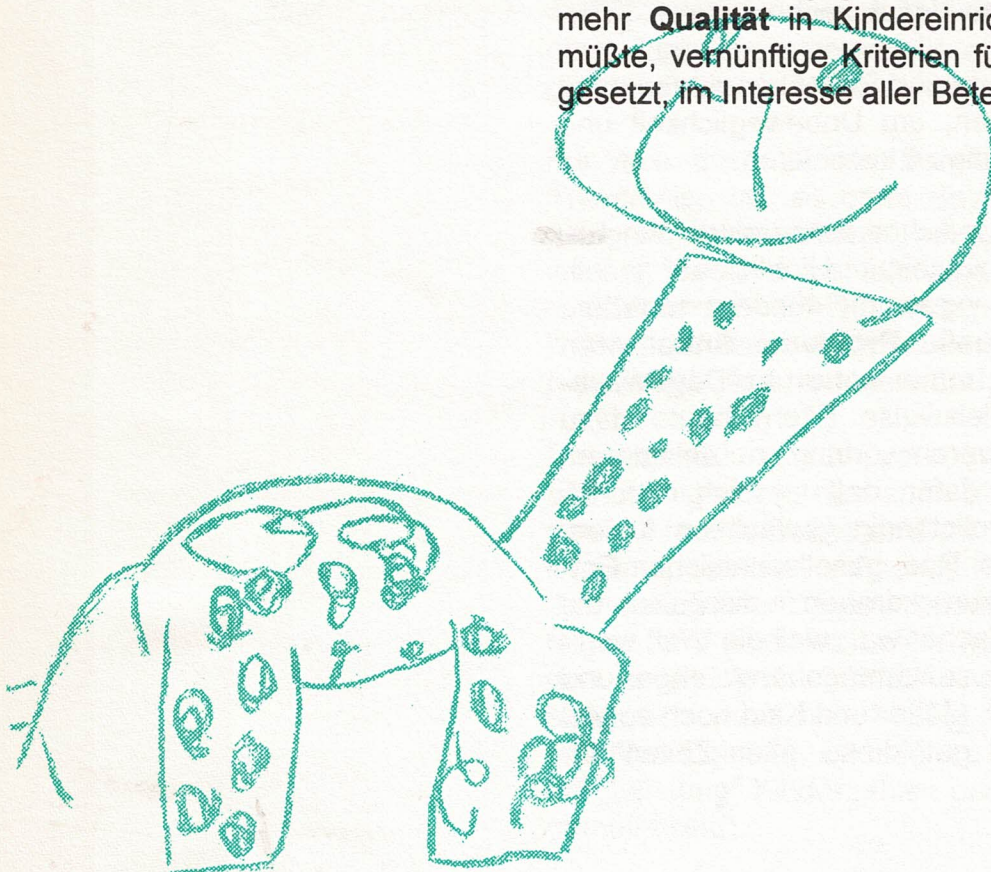
Aber diese Argumente und Bedenken dürfen nicht vorgeschoben werden, um Unbeweglichkeit und Angst vor Veränderung zu kaschieren.

Es ist Aufgabe öffentlicher Kindereinrichtungen, „Anwalt der Kinder“ zu sein im Hinblick auf gesellschaftliche Entwicklungen, die Kindern schaden. **Lösungen für aktuelle Probleme findet man aber nicht im „Immer-schon-so-Dagewesenen“.** Wenn beispielsweise Eltern heute dazu neigen, Erziehungsverantwortung zu delegieren, dann ist ein Grund dafür, daß sie sich ihrer Elternaufgabe nicht vollständig gewachsen fühlen. Nun kann man das Rad gesellschaftlicher Entwicklung aber nicht zurückdrehen in die Zeiten, als „Erziehen“ noch einfacher war, weil die Welt weniger komplex, Familienzusammenhänge enger und die Rollen von Vater, Mutter und Kind noch so viel klarer waren (- wie „gut“ diese „alten Zeiten“ für

die Beteiligten tatsächlich waren, sei noch dahingestellt). Hier Lösungen zu suchen bedeutet, den Eltern Unterstützung bei ihrer Erziehungsaufgabe anzubieten, und zwar so, daß sie sie auch annehmen können. – Warum soll man nicht zum Beispiel in Kindereinrichtungen Elternberatung anbieten?

Auch „Marketing für Kindertagesstätten“ ist ein Aspekt der hier beschriebenen Entwicklung, die sich im **Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Notwendigkeiten, dem Auftrag zur Unterstützung von Familien und pädagogischen Ansprüchen** bewegt. Es wäre Etikettenschwindel, die wirtschaftlichen Zwänge, die diesen Prozeß mit angestoßen haben, zu leugnen – mit allen Konsequenzen, die zu befürchten sind, und denen es entgegentreten gilt. Aber andererseits zwingt die Marketing-Entwicklung auch gerade zur aktiven Auseinandersetzung mit den eigenen Ansprüchen. Wie viele Kindereinrichtungen haben denn wirklich ein klares, gemeinsam entwickeltes, schriftlich festgehaltenes Konzept? Und wie aktuell bezieht sich dieses Konzept auf die Erfordernisse, denen die Arbeit mit Kindern heute und morgen gerecht werden muß?

Wohlverstandene Marketing-Entwicklung führt hinsichtlich Pädagogik und Organisation auch zu mehr **Qualität** in Kindereinrichtungen. Und das müßte, vernünftige Kriterien für „Qualität“ vorausgesetzt, im Interesse aller Beteiligten sein.



Anhang

Liebe Eltern!

Weil wir uns bemühen, die Rahmenbedingungen in unserer Einrichtung nach Möglichkeit Ihrem Bedarf und dem Ihres Kindes anzupassen, bitten wir Sie, uns folgende Fragen zu beantworten:

• Betreuungszeiten

Unsere Einrichtung ist derzeit täglich von _____ bis _____, freitags bis _____ geöffnet.

Zu welchen Zeiten benötigen Sie Betreuung für Ihr Kind (wegen Berufstätigkeit / Ausbildung / andere Gründe)?

montags	dienstags	mittwochs	donnerstags	freitags

Gibt es dabei ab und zu Änderungen, die Sie nicht genau voraussehen können? Welche?

Ändert sich an diesem Zeitplan in absehbarer Zeit etwas?

nein ☐ ja, und zwar

Soll Ihr Kind tagsüber außer die Tagesstätte noch andere Einrichtungen besuchen (z.B. Musikschule, Sportverein o.ä.) oder noch anderweitig betreut werden (z.B. durch die Großeltern)?

Käme Ihren Bedürfnissen eine Änderung unserer Öffnungszeiten, wenn sie sich ermöglichen ließe, entgegen? Welche?

• Bringen und Abholen

Ist für Sie Bringen und Abholen problemlos organisierbar?

ja ☐

nein, weil

• Essen

Gibt es Dinge, die Ihnen bei der Essenszubereitung für Ihr Kind besonders wichtig sind? Welche?

Benötigt Ihr Kind eine bestimmte Diät? Welche?

• Besonderheiten / Interessen

Hat Ihr Kind spezielle Interessen oder Besonderheiten im Verhalten, die wir berücksichtigen sollten?

Name

des Kindes:

des Elternteils:

Liebe Eltern!

Weil wir uns bemühen, die Rahmenbedingungen in unserer Einrichtung nach Möglichkeit Ihrem Bedarf und dem Ihres Kindes anzupassen, bitten wir Sie, uns folgende Fragen zu beantworten:

• Betreuungszeiten

Unsere Einrichtung ist derzeit täglich von _____ bis _____, freitags bis _____ geöffnet.

Zu welchen Zeiten benötigen Sie Betreuung für Ihr Kind (wegen Berufstätigkeit / Ausbildung / andere Gründe)?

montags	dienstags	mittwochs	donnerstags	freitags

Gibt es dabei ab und zu Änderungen, die Sie nicht genau voraussehen können? Welche?

Ändert sich an diesem Zeitplan in absehbarer Zeit etwas?

nein ☐ ja, und zwar

Besucht Ihr Kind tagsüber außer die Tagesstätte noch andere Einrichtungen (z.B. Musikschule, Sportverein o.ä.), oder wird es noch anderweitig betreut (z.B. durch die Großeltern)?

Käme Ihren Bedürfnissen eine Änderung unserer Öffnungszeiten, wenn sie sich ermöglichen ließe, entgegen? Welche?

• Bringen und Abholen

Ist für Sie Bringen und Abholen problemlos organisierbar?

ja ☐

nein, weil

• Essen

Wie zufrieden sind Sie mit dem Essen?

zufrieden ☐

unzufrieden, weil

• Sonstiges

Fühlt sich Ihr Kind bei uns wohl? Hat es schon einmal Mißfallen über die Einrichtung gezeigt? Worüber?

Weitere Anregungen, Wünsche, Kritik: nutzen Sie bitte die Rückseite des Bogens!

Wollen Sie Ihren Namen nennen?

Literatur

Zu Marketing

Beilmann, Michael

Sozialmarketing und Kommunikation. Arbeitsbuch für eine Basismethode der Sozialarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin 1995

Forsyth, Patrick

Marketing – eine Einführung. Niedernhausen 1997

Geist, Georg W., Wißmann-Hardt, Marita

Fünf Bausteine für ein differenziertes Kindergartenangebot. Das Modell Bergisch Gladbach. In: KiTa aktuell, Kronach 4/1998, S. 75 – 80

Haubrock, Alexander, Öhlschlegel-Haubrock, Sonja

Der Mythos vom König Kunde. Wie Kundenorientierung tatsächlich gelingt. Leonberg 1998

Hoffmann, Hilmar, Rauschenbach, Thomas

KiTa 2001: Familienfreundlich, flexibel, qualitätsbewußt, dienstleistungsorientiert – Erste Gedanken zum Abschied vom „guten, alten Kindergarten“. In: klein & groß, 1/97, S. 6 – 11

Krenz, Armin

Die Konzeption – Grundlage und Visitenkarte einer Kindertagesstätte. Freiburg 1996

Krenz, Armin

Handbuch Öffentlichkeitsarbeit – Professionelle Selbstdarstellung für Kindergarten Kindertagesstätte und Hort. Freiburg 1997

Krzeminski, Michael, Neck, Clemens (Hrsg.)

Praxis des Social Marketing. Erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen. Frankfurt am Main 1994

Lang, Reinhard (Hrsg.)

Marktorientierung, Management, Marketing – Impulse für den Sozialbereich? Dokumentation einer Veranstaltungsreihe der SPI ServiceGesellschaft in Kooperation mit dem Institut für Sozialpädagogik der TU Berlin. Berlin 1996

Luthe, Detlef

Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. 2. Aufl. Augsburg 1995

Sliwka, Manfred, Seitz, Neue Arbeit Saar / Saar Consult

Marketing in Sozialunternehmen, Broschüre

Stadt Münster (Hrsg.)

Tagesbetreuungsbedarf von Kindern in Münster. Auswertung und Dokumentation der Elternumfrage 1996/97. Münster 1998

Weis, Hans Christian

Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft. Marketing. 9. Aufl. Leipzig 1995

Zu Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Bannenberg, Thomas

Qualität und Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. In: Kindergarten heute, Freiburg, 10/98. S. 6 – 13

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)

Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bonn

Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (Hrsg.)

Qualität im Dialog entwickeln. Seelze 1998

Titze, W. (Hrsg.)

Wie gut sind unsere Kindergärten? Neuwied, Berlin 1996

Titze, W., Schuster, K.-H., Roßbach, H.-G.

Kindergarten-Einschätz-Skala. Neuwied, Berlin 1997

Zur „Verbetrieblichung“ von Kindergartenarbeit

Schaub, Clemens

Jetzt auch noch Managerin! Der Spagat zwischen pädagogischem Anspruch und Wirtschaftlichkeit. Freiburg/Br. 1998

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	pragma gmbh
management	schwerinstr. 44
controlling	44805 bochum
arbeitsmarktpolitik	Tel. 0234 / 8 90 90 -83 Fax -85
job transfer	pragma.bo@t-online.de

pragma