



An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren Leitungs-Kompetenz-Baukasten. Das sind bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen oder prägnante theoretische Inputs zur schnellen Orientierung.

Anknüpfend an die letzte Ausgabe, in der es um „Konflikte mit Eltern“ ging, greift die heutige Ausgabe von „Leiterin persönlich“ das Thema „Elternarbeit“ etwas grundsätzlicher auf. Seit Mitte der 90er-Jahre werden Eltern in immer mehr Einrichtungen und bei immer mehr Trägern als „Kunden“ bezeichnet. Gleichzeitig wurde aus der „Betreuung, Erziehung und Bildung“ von Kindern eine „Dienstleistung“. Damit wurden Begriffe aus dem Wirtschaftsleben, aus dem Profit-Bereich übernommen – vielfach verbunden mit der Hoffnung, das eigene „hausbackene“ Image aufzupolieren und zu modernisieren.

Die Träger von Kindertagesstätten folgten damit einer Entwicklung, die Ende der 80er-Jahre den sozialen und öffentlichen Sektor insgesamt erreicht hatte.

Mit der Übernahme neuer Begriffe ging die Einführung von Managementtechniken wie z.B. Marketing, Budgetierung oder Qualitätsentwicklung einher. Damit verband sich die Hoffnung auf effizienteres, betriebswirtschaftlich orientiertes Arbeiten und eine gleichzeitige Steigerung der Qualität der Arbeit. Forciert und flankiert wurden diese Umstrukturierungen in sozialen Organisationen durch veränderte Fördermodalitäten. An die Stelle der kostendeckenden Zuschüsse traten Leistungsentgelte, Pauschalen und Ausschreibungen. So entstand Wettbewerb unter den Anbietern sozialer Dienste. Mit Blick auf die Elternarbeit hat die Einführung neuer Begriffe nicht unbedingt zu einer Vereinfachung, wenn auch zu einer Differenzierung geführt. Dem wollen wir in diesem Beitrag nachgehen.

## 1

### Vereinfachung oder Differenzierung

Nun führt die Einführung neuer Begriffe nicht von allein zu wirklich neuen Sicht- und Verhaltensweisen. Auch der Einsatz von bisher nicht gekannten oder genutzten Managementinstrumenten ist kein Garant für eine Verbesserung oder Weiterentwicklung der eigenen Praxis. Die Begriffe des „Kunden“ und der „Dienstleistung“ – verwendet im Zusammenhang mit der Elternarbeit und dem gesetzlichen Auftrag einer Kindertagesstätte – suggerieren möglicherweise zunächst eine Vereinfachung und/oder sogar eine inhaltliche Neuorientierung. Auf den zweiten Blick relativiert sich dieser erste Eindruck, da das Feld mit Begriffen wie „Erziehungspartnerschaft“ und der „Betreuung, Erziehung und Bildung“ als dem gesetzlichen Auftrag schon besetzt ist. Der Begriff des „Kunden“ konkurriert dabei mit dem der „Erziehungspartnerschaft“; letzterer wird schon etwas länger benutzt und hat durch die Bildungs- und Orientierungspläne der Länder, in denen die Wichtigkeit der Zusammenarbeit von Fachkräften und Eltern im Interesse der Entwicklung der Kinder hervorgehoben wird, wieder mehr an Aktualität gewonnen. **Ausgangsthese** ist, dass keiner der beiden Begriffe dem, was zwischen Familien und Kindertagesstätten passiert, allein gerecht wird, und dass der Versuch, die Wirklichkeit auf einen dieser Begriffe zu reduzieren, dazu führt, einen Teil dieser **real vorhandenen Komplexität** auszublenden. Um es vorweg

deutlich zu sagen: Im vorliegenden Beitrag werden **Eltern in drei verschiedenen Funktionen oder Rollen** gesehen:

- **Eltern als Kunden** (siehe Unterpunkt 2)
- **Eltern als Erziehungspartner** (siehe Unterpunkt 3)
- **Eltern als Kooperationspartner** (siehe Unterpunkt 4)

Jede dieser drei Rollen ist mit ganz unterschiedlichen Erwartungen, Rechten und Pflichten verbunden. Diese werden darüber hinaus auch von Eltern ganz unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Gleichzeitig treffen sie in den Kindertageseinrichtungen auf Fachkräfte mit bestimmten konzeptionellen Vorstellungen, spezifischen Erwartungen an die Wahrnehmung der Elternrolle(n), verallgemeinernden Sichtweisen von Eltern usw. Und das Ganze passiert in einem **Umfeld, das sich zunehmend schneller wandelt**. Die Aufgaben, die der Elementarpädagogik von der Politik übertragen werden, nehmen rapide zu und damit auch die Anforderungen an die Fachkräfte: mehr Bildung, Kinder unter drei Jahren, verlängerte Öffnungszeiten, Familienzentren, Sprachförderung, Stärkung der Erziehungskompetenz der Eltern, Vernetzung im Sozialraum usw. Da ist es nicht einfach, in solchen „Gemengelagen“ den Überblick zu behalten. Aber wir versuchen es und verschaffen uns im Folgenden einen Überblick über die Zusammenarbeit mit Eltern:

## 2

### Eltern als Kunden

#### Ausgangssituation

Seit 1996 hat jedes Kind ab dem dritten Geburtstag einen Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz. Dieser Anspruch hat dazu geführt, dass landauf und landab entsprechend viele Plätze geschaffen wurden. Schon Ende der 90er-Jahre gab es vor allem in vielen Großstädten mehr Plätze als Kinder. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren noch weiter verändert und differenziert:

- Der Rückgang der Kinderzahlen hat den **Angebotsüberhang** noch vergrößert.
- Die Zahl der Ganztagsplätze nimmt zu.
- Die Öffnungszeiten werden differenziert (Blocköffnung, Früh- und Spätdienste etc.)
- Es werden vermehrt Plätze für Kinder unter drei Jahren geschaffen. Ab dem Jahr 2013 wird es auch hier einen Rechtsanspruch geben.
- Die Betreuungsangebote für Schulkinder werden ausgebaut.
- Die Betreuung von Kindern mit Behinderung wird zunehmend integrativ, das heißt in Regeleinrichtungen, vorgenommen.

Von Eltern wird erwartet, dass sie **Familie und Beruf** miteinander vereinbaren und dass die Auszeit vom Job, die einer der Partner nach der Geburt eines Kindes nimmt, nur eine mehr oder weniger kurzzeitige Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses bedeutet. Das klassische Modell der Alleinernterfamilie als Pendant zum „alten Kindergarten“ (Betreuung der Kinder von 9 bis 12 Uhr im letzten Jahr vor der Schule) ist heute schon eine Randerscheinung. Diese Entwicklung wurde in den letzten 15 Jahren von der Politik durch verschiedenste Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf flankiert. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn Eltern die Entscheidung für eine Kindertagesstätte zunehmend von den Rahmenbedingungen abhängig machen (müssen), die die jeweilige Einrichtung ihnen bietet. Dazu gehören als Mindestkriterien die Altersstufe, ab der die

Kita Kinder aufnimmt, die Öffnungszeiten, die mit Arbeits- und Wegezeiten kompatibel gemacht werden müssen, sowie integrative Angebote, also die Aufnahme von Kindern mit Behinderung. **An dieser Stelle sind Eltern Kunden, die eine bestimmte Kaufentscheidung treffen**, also die Entscheidung, in welcher Kita sie ihr Kind betreuen lassen. Und dies ist ihr gutes Recht. Die Gesellschaft erwartet von ihnen Berufstätigkeit. Dann müssen auch die Bedingungen geschaffen werden, die den Eltern Berufstätigkeit ermöglichen. Hinzu kommt, dass die Eltern ja auch einen nicht unerheblichen Kostenbeitrag leisten: Ca. 20 Prozent der Kosten für einen Kindertagesstättenplatz werden durch die Elternbeiträge aufgebracht. Also: Eltern sind Kunden, die sich für eine bestimmte Dienstleistung entscheiden und aufgrund des Überhangs auf der Angebotsseite auch zunehmend zwischen verschiedenen Angeboten auswählen können. Dass sie dies tun, ist völlig legitim.

Diese Kundenseite der Betreuung von Kindern wird sich in den nächsten Jahren weiter differenzieren. Schon zeigen vereinzelte Träger, **was in puncto flexible Rahmenbedingungen und Service möglich ist**:

- Öffnungszeiten müssen passen, z.B. zu Arbeitszeiten im Einzelhandel (bis 20 oder 22 Uhr), zu Schichtdiensten, beispielsweise in Krankenhäusern (6 bis 14 Uhr; 14 bis 22 Uhr), zu Samstagsarbeit usw.
- Viele Menschen arbeiten nicht an jedem Tag und auch nicht immer zu den gleichen Zeiten. Manche stehen auf Abruf bereit oder müssen anderweitig kurzfristig auf Anfragen reagieren. Hier sind flexible Buchungssysteme hinsichtlich der Betreuungszeiten nötig.
- Es gibt Notsituationen und Ähnliches, die eine flexible Handhabung der Betreuung in der Kita oder auch zu Hause erforderlich machen.
- Für manche Familien bedeutet es eine große Vereinfachung von Tagesabläufen und im Zeitmanagement, wenn die Kinder von zu Hause abgeholt und nach der Kita auch wieder zurückgebracht werden.
- Mittagessen gibt es für Kinder, die über Mittag in der Kita bleiben. Einige Kitas bieten für Kinder und deren Eltern auch einen Mittagstisch an, unabhängig davon, wie lange das Kind in der Kita bleibt. In manchen Kitas kann man das Essen auch mit nach Hause nehmen.

Natürlich kosten die zusätzlichen Leistungen auch zusätzlich – für den zusätzlichen Service werden zusätzliche Ressourcen benötigt.

### Kundenorientierung

Der Begriff „Kunde“ wird im Marketing verwendet und ist hier einer der Schlüsselbegriffe. Kundenorientierung bedeutet, das Produkt oder die Dienstleistung am Bedarf, an den Interessen und Erwartungen des Kunden auszurichten. Die Dienstleistung oder das Produkt sollen dem Kunden nützlich sein, ihn zufriedenstellen oder mehr. Im Profitbereich ist diese Perspektive bei „Strafe des Untergangs“ einzunehmen. Denn wer das nicht tut, dessen Angebote werden nicht mehr oder zumindest weniger gekauft, schlimmstenfalls muss der Anbieter aus dem Markt ausscheiden. Um Kundenorientierung erfolgreich umzusetzen, ist es unerlässlich, eine bestimmte Haltung einnehmen können. Man muss sich in die Lage von Kunden versetzen können und benötigt ein **Selbstverständnis als Dienstleister**, nämlich den Wunsch oder den selbst gestellten Auftrag, den Kunden mit dem, was man ihnen anbietet, hilfreich zu sein und sie zufriedenzustellen. Was heißt das in Bezug auf Eltern und Familien? Ich muss mich für deren Lebens- und Arbeitssituation interessieren, für die Sachzwänge, in denen sie stecken, und für die Erwartungen, die sie

an meine Institution, meine Dienstleistung haben. Nehmen wir beispielweise eine Familie mit einem 5-jährigen Kindergartenkind und einem 8-jährigen Schulkind, mit Eltern, die beide berufstätig sind, möglicherweise unregelmäßige Arbeitszeiten haben (z.B. als Krankenschwester und Busfahrer), keine Großeltern am Ort haben, nur über ein Auto verfügen und sich in der Kita und der Grundschule mit unterschiedlichen Öffnungs- und Betreuungszeiten arrangieren müssen. In dieser Familie ist das Alltagsmanagement eine „Herkulesaufgabe“ und wird alle Beteiligten immer wieder an ihre Belastungsgrenzen bringen. Zu den Jobs der Eltern und den Betreuungssettings für die beiden Kinder kommen Haushaltsorganisation, Einkäufe, Freizeitinteressen und alles, was sonst noch zu einem „erfüllten Leben“ gehört. Oft reichen Kleinigkeiten – ein Stau auf dem Weg zur Kita, eine kaputte Waschmaschine, das vergessene Sportzeug für die Schule, eine kurzfristige Vertretung für einen Kollegen o.Ä. – um das minutiöse Timing aus der Kontrolle geraten zu lassen. Von größeren „Katastrophen“ – Kind krank, Wasserrohrbruch, Autounfall – ganz zu schweigen. Damit wird diese Familie aber weitestgehend allein gelassen – wie auch die Millionen anderen Familien in diesen und ähnlichen Situationen. Wenn wir dann das ganze Szenario in der Variante der alleinerziehenden Mutter durchdeklinieren ...

### Auftreffssituation

Nun sind die meisten Kitas heute immer noch meilenweit davon entfernt, ein Selbstverständnis als Dienstleister ausgebildet zu haben. Deutlich wird dies z.B. an den in den meisten Bundesländern **gesetzlich vorgeschriebenen Bedarfsabfragen** bei den Eltern. Formal sind die Träger und Fachkräfte beauftragt, die von den Eltern benötigten Öffnungszeiten jährlich zu erfragen, um sie dann den örtlichen Jugendämtern aufzubereiten und vorzulegen. Diese sind nach dem Gesetz verpflichtet, dann für ein bedarfsgerechtes Angebot zu sorgen. In der Regel werden bei diesen Abfragen aber keine Wünsche nach erweiterten Öffnungszeiten aktenkundig, weil die Bedarfsabfragen nicht wirklich durchgeführt werden. Eigentlich ginge es darum, spätestens bei den Aufnahmegesprächen zu ermitteln, ob die Eltern berufstätig oder in Ausbildung sind, welche Arbeitszeiten sie haben und wie viel Wegezeiten sie benötigen. Daraus lässt sich dann ableiten, welchen Betreuungsumfang sie für ihr Kind benötigen. Sollten die Öffnungszeiten der Kita und die Bedarfe der Eltern nicht zusammenpassen, ist mit den Beteiligten gemeinsam zu überlegen, wie der gegenüber den aktuellen Öffnungszeiten erweiterte Betreuungsbedarf realisierbar ist. Im Anforderungsprofil für die Familienzentren in NRW ist dies 2006 festgeschrieben worden. Vom Grunde her gibt es vier Varianten, um einen erweiterten Betreuungsbedarf abzudecken:

- **Variante 1:**

Es geht nur um geringfügige Erweiterungen der Öffnungszeiten (ÖZ) der Kita (z.B. darum, den Frühdienst um 7.00 statt um 7.15 Uhr zu beginnen). Diese können bei der Dienstplangestaltung mit den vorhandenen personellen Ressourcen abgedeckt werden.

- **Variante 2:**

Alternativ oder zusätzlich wird mit der Familie eine Variante entwickelt, bei der Großeltern, andere Eltern oder Freiwillige die im Rahmen der ÖZ nicht abdeckbare Betreuung für die Eltern übernehmen.

- **Variante 3:**

Da der erweiterte Betreuungsbedarf nicht unerheblich ist und die Familie in diesem Fall die einzige Familie mit diesem Bedarf ist, wird eine ergänzende Lösung zur Betreuung in der Kita in Zusammenarbeit mit der Tagespflege gesucht.

- **Variante 4:**

Da es mehrere Familien mit erweitertem Betreuungsbedarf in der Kita gibt, wird in Absprache mit dem Träger und der örtlichen Kindergartenbedarfsplanung eine einrichtungsinterne Lösung entwickelt. Dafür wird zusätzliches Personal bereitgestellt.

Eigentlich ist das so schwer nicht. Dass es aber in den wenigsten Fällen passiert, hat zum einen damit zu tun, dass die örtlichen Jugendämter (als die für die Bedarfsfeststellung, -planung und -umsetzung zuständigen Institutionen) die Träger und die Fachkräfte aus finanziellen und bürokratischen Gründen nicht ermutigen, die wirklichen Bedarfe zu ermitteln. Haushaltssanierung und Haushaltsplanung gehen hier nach wie vor vor Kundenorientierung und Flexibilität. Zum anderen – und das ist mindestens genauso wichtig – verstehen sich die meisten Fachkräfte nicht als Dienstleister, deren Aufgabe es ist, Familien bei der Organisation ihres Alltags zu unterstützen. Im günstigen Fall treffen Eltern nur auf Desinteresse bei den Fachkräften, die sich nicht zuständig fühlen oder eher an mögliche Unannehmlichkeiten für sich selbst denken, sollten die Öffnungszeiten geändert werden müssen (möglicherweise weil sie selbst Familie haben und befürchten, dass die eigenen, sorgfältig ausgetüftelten zeitlichen Arrangements in Frage gestellt werden könnten). Manchmal ist es auch vorseilender Gehorsam gegenüber den Trägern oder Jugendämtern, die schon im Vorfeld signalisiert haben, dass es keine zusätzlichen Mittel zur Realisierung erweiterter Öffnungszeiten geben soll. So nimmt man dann die Bedarfe von Eltern lieber erst gar nicht zur Kenntnis, weil man sich und den Eltern die Frustration ersparen will, diese sowieso nicht bedienen zu können, oder weil man – sicher nicht immer zu Unrecht – einen Konflikt mit dem Träger befürchtet. **Mit Kundenorientierung hat all dies wenig zu tun!**

## 3

## Eltern als Erziehungspartner

**Ausgangssituation**

Der gesetzliche Auftrag an die Kindertagesstätte ist die „Betreuung, Bildung und Erziehung“ von Kindern im Alter bis zur Einschulung. Mit der Betreuung im Sinne der Rahmenbedingungen (Betreuungsalter, Öffnungszeiten etc.) haben wir uns schon beschäftigt. Bleiben die Bildung und die Erziehung. Von diesen beiden hat die Bildung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Lange gab es im Kindergarten die Devise, den Kleinen nicht zu viel beizubringen, da sie sich sonst in der Schule später langweilen würden. Seit dem PISA-Desaster 2003 hat sich diese Sichtweise ins Gegenteil verkehrt. In sehr kurzer Zeit haben alle Bundesländer sogenannte **Orientierungs- und Bildungspläne** für den Elementarbereich erarbeitet und damit deutlich den Bildungsauftrag der Kindertagesstätte aufgewertet. Die Kinder sollen in allen Bildungsbereichen systematisch gefördert und in der deutschen Sprache für die Schule fit gemacht werden, die Zusammenarbeit mit der Grundschule soll verbessert und die Kooperation mit den Eltern intensiviert werden. Aber auch die Erziehung der Kinder und die Erziehungskompetenz der Eltern sind in den letzten zwei, drei Jahren wieder vermehrt öffentliches Thema geworden. „Spitze des Eisbergs“ sind einige tragische Todesfälle von Kindern in ihren Familien. Gleichzeitig berichten viele Fachkräfte aus den Kitas, dass die Zahl der Kinder, die grundlegende lebenspraktische Fertigkeiten (selbstständiger Toilettengang, An- und Ausziehen, Zähneputzen etc.) nicht mehr beherrschen bzw. erst in der Kita erwerben, zunehme, ebenso die Anzahl der Kinder mit Bewegungs- und Sprachdefiziten. Das korrespondiert mit der Erfahrung, dass es mehr



Eltern gibt, die in Fragen der Erziehung ihrer Kinder unsicher sind, sich zumindest teilweise überfordert fühlen, Rat und Unterstützung suchen. Ein weiteres Indiz dafür, **dass das „Erziehungsgeschäft“ schwieriger geworden ist**, ist die Unmenge von Erziehungsratgebern, die seit Jahren in immer größerer Zahl die Regale von Buchhandlungen füllen und natürlich auch von Eltern gekauft werden. Erziehung ist gegenüber der Zeit vor 15, 20 oder noch mehr Jahren anspruchsvoller und unübersichtlicher geworden. Angebote, Möglichkeiten und Alternativen haben zugenommen, Anforderungen und Erwartungen sind höher geworden. Damit müssen Eltern mehr auswählen, mehr Entscheidungen treffen, können auch mehr Fehler machen etc. **Insofern sind heute Eltern, die keine Fragen an die Erziehung ihrer Kinder haben, eher das Problem als diejenigen, die zu ihren Fragen stehen.** Wie viel Fernsehkonsum ist für ein vierjähriges Kind okay, schädlich oder vielleicht auch wünschenswert? Fördern die „Teletubbies“ die Entwicklung der kognitiven Kompetenz? Oder haben Kinder unter drei Jahren vor dem Fernseher überhaupt nichts zu suchen, wie der Hirnforscher Manfred Spitzer fordert? Wie ist das mit der Bewegung und der Ernährung? Sind Süßigkeiten mit hohem Milchanteil oder Vitaminen gesundheitsfördernd oder doch eher schädlich? Wie viel Einfluss soll ein Kind auf den Einkauf nehmen? Wie weit oder eng sollten Grenzen gesetzt werden? Schaden Verbote nicht der Entwicklung meines Kindes? Mit welchem Recht erfülle ich nicht alle seine Wünsche, wenn ich doch über das Geld verfüge, dies zu tun? Und trotz oder gerade wegen der vielen Ratgeber gibt es auf diese Fragen auch wiederum unterschiedliche Antworten. Es gibt nicht die Wahrheit, die Lösung, die für jedes Kind, jede Situation, jede Familie passt. Das heißt jede Familie, alle Eltern müssen die spezifischen, individuellen Antworten auf diese Fragen und Problemstellungen selbst finden und die für ihre Familie passenden Regelungen entwickeln und treffen. Das ist in der Tat anspruchsvoll!

### Erziehungs- und Bildungspartnerschaft

In diesem Zusammenhang haben die Begriffe der „Erziehungs- und Bildungspartnerschaft“ ihre Wurzeln und ihre volle Berechtigung. Der Begriff „Partnerschaft“ verweist auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Eltern und Fachkräften, die Begriffe „Bildung“ und „Erziehung“ jeweils auf unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen. Nehmen wir zunächst den Begriff der **Bildung**: Die Fachkräfte sind zuständig und verantwortlich für das Konzept der Einrichtung und vor allem für dessen Umsetzung, also dafür, was und wie die Kinder in der Kita lernen, sich Wissen aneignen, sich entwickeln. **Diese konzeptionelle Kompetenz ist Teil der pädagogischen Profession.** Hierfür sind die Fachkräfte die Fachfrauen. Da es unterschiedliche konzeptionelle Ansätze in der Elementarpädagogik gibt, liegt es in der Kompetenz des Trägers, der Leitung und des Teams, sich für eine bestimmte Orientierung, für bestimmte Schwerpunkte, ein bestimmtes Profil zu entscheiden und dies auch gegenüber den Eltern zu vertreten: Wie sind die Räume ausgestattet? Wird gruppenbezogen, offen oder teiloffen gearbeitet? Gibt es feste, regelmäßige Angebote? Und wenn ja, welche? Sind wir zweisprachig aufgestellt? Wie halten wir es mit Bewegung, gesunder Ernährung etc.? Natürlich werden konzeptionelle Aspekte mit Eltern besprochen, deren Interessen und Wünsche ernst genommen: Aber das letzte Wort in fachlicher Hinsicht liegt bei den Fachkräften. Eltern haben hier ähnlich wie bei den Rahmenbedingungen die Möglichkeit, sich wie Kunden zu verhalten und sich für eine Einrichtung zu entscheiden, die möglichst weitgehend ihren pädagogischen Wünschen entspricht.

Mit Blick auf **das einzelne Kind und seine Entwicklung** sowie die **Zusammenarbeit mit den Eltern** steht die **Partnerschaft** im Vordergrund. Im Interesse der Entwicklung der

Kinder – und dies betrifft Fragen der Bildung und der Erziehung gleichermaßen – sollen Fachkräfte und Eltern in engem Kontakt stehen und sich regelmäßig austauschen. Hier geht es um Begegnung auf Augenhöhe, wenn auch mit unterschiedlichen Aufgaben. Die Fachkräfte haben gegenüber den Kindern einen Erziehungs- und Bildungsauftrag wahrzunehmen, insofern sind sie die Spezialisten für die kindliche Entwicklung, haben im Blick, wie sich ein Kind entwickelt, ob diese Entwicklung altersgemäß ist, ob ggf. Fördermaßnahmen nötig sind usw. Dazu geben sie den Eltern in regelmäßigen Elterngesprächen Rückmeldung. Diese sind geplant, finden anlassbezogen oder auch spontan als sogenannte „Tür-und-Angelgespräche“ statt. Gleichzeitig ist zu respektieren, dass die Eltern die Erziehungsberechtigten des Kindes sind, dass sie die Experten für ihre Kinder und die häusliche Situation sind. Insofern haben Eltern die Freiheit, Rückmeldungen, Ratschläge und Tipps der Fachkräfte anzunehmen oder auch zu verwerfen. Hier begegnen sich gleichberechtigte Gesprächspartner. **Der Erziehungs- und Bildungsauftrag gilt gegenüber dem Kind, nicht gegenüber den Eltern.** Diese doppelte Anforderung, einerseits die Entwicklung des Kindes zu fördern und seine Interessen wahrzunehmen und andererseits die Autonomie der Eltern zu respektieren, erfordert ein großes Maß an Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit auf Seiten der Fachkräfte – vor allem dann, wenn der Eindruck entsteht, dass die kindliche Entwicklung unter der häuslichen Situation, mangelnder Erziehungskompetenz der Eltern oder gar (vermutetem) Desinteresse der Eltern leidet. In den Situationen, in denen Eltern die wohlbegründeten Hinweise der Fachkräfte nicht aufgreifen und umsetzen, steckt ein mehr oder weniger großes Kränkungspotenzial, möglicherweise verbunden mit Ohnmachtgefühlen, die aus der ausschließlichen Identifikation mit dem Kind resultieren. Damit angemessen umzugehen, ist nicht immer einfach, zumal die Fachkräfte durch den neu ins Gesetz aufgenommenen „Schutzauftrag“ (§ 8a Kinder- und Jugendhilfegesetz) bei der Gefahr einer Gefährdung des Kindeswohls zum Handeln auch gegen Elterninteressen verpflichtet sind.

Kommen wir zum Begriff der **Erziehung**. Eltern wollen nicht erzogen werden, aber sie haben ein Interesse daran, im unübersichtlichen Feld der Erziehung Informationen, Orientierung und Unterstützung zu bekommen. Sie suchen nach Antworten auf die Vielzahl von Fragen, die sie haben. Und dass sie diese Fragen haben, ist vollkommen in Ordnung, ist sogar unverzichtbar, um den für das eigene Kind und die eigene Familie richtigen Weg zu finden. Was in einer solchen Situation am wenigsten weiterhilft, ist, den Eltern ihre „Defizite“, ihre Fragen vorzuwerfen und ihnen dadurch ein schlechtes Gewissen zu machen. Es ist wichtig, ihnen mit der grundsätzlichen Haltung, dass sie das Beste für ihr Kind wollen und dass sie bereit sind, sich für ihr Kind einzusetzen, entgegenzutreten. Darauf haben Eltern ein Anrecht. Darüber hinaus kommt durch eine solche Haltung in den meisten Fällen einfacher und schneller eine vertrauensvolle Beziehung zustande. Und diese ist die Voraussetzung, um im Interesse der Kinder Einfluss auf das Verhalten und die Alltagsgestaltung der Eltern und der Familien zu nehmen. **Eltern benötigen niederschwellige Formen des Austauschs, der Information und der Beratung zur Weiterentwicklung ihrer Erziehungskompetenz.** Niederschwellig meint in diesem Zusammenhang, dass diese Angebote nicht mit dem Stigma behaftet sein dürfen, dass derjenige, der sie in Anspruch nimmt, es wohl nötig habe, Probleme zu Hause habe, mit der Erziehung seiner Kinder überfordert sei etc. Zu solchen Angeboten gehören z.B. Elterncafés (mit und ohne Begleitung durch die Fachkräfte), in denen Eltern miteinander in Kontakt kommen und sich über ihre Situation, ihre Kinder und Fragen der Erziehung austauschen können. Die Kita kann z.B. zu Elternveranstaltungen mit Expert/innen einladen,

die zu bestimmten Themen etwas einbringen und vorstellen. Wenn sich Eltern dann entscheiden, an solchen Veranstaltungen teilzunehmen, sind sie „interessierte Eltern“ und nicht „Eltern mit Defiziten“. Das ist für das Selbstverständnis und die Selbstachtung ein wichtiger Unterschied. Zu solchen niederschweligen Angeboten gehören auch offene Beratungsstunden und Gesprächsangebote z.B. durch Mitarbeiter/innen von Beratungsstellen, die sich regelmäßig (z.B. einmal im Monat) in der Kita zur Verfügung stellen.

### Auftreffssituation

Nun gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Kitas, die so etwas wie Elterncafés oder natürlich auch Informationsveranstaltungen anbieten. Das Konzept der **Familienzentren in NRW** fordert solche Angebote und Maßnahmen offensiv ein. Trotzdem scheinen die Entwicklungen hier noch eher am Anfang zu stehen. Dies hat möglicherweise wesentlich mit den Haltungen der Beteiligten zu tun – sowohl auf Seiten der Eltern als auch auf Seiten der Fachkräfte. Für viele Eltern ist der Umgang mit ihren Kindern und das, was zu Hause passiert oder unterbleibt, **nach wie vor ausschließlich Privatsache**. Und das Eingeständnis, Fragen zu haben, unsicher zu sein etc., ist sehr schambesetzt. Gleichzeitig ist das „Erziehungsgeschäft“ aber – wie oben beschrieben – viel unübersichtlicher und störanfälliger geworden. Dies erfolgreich zu meistern, übersteigt vielfach die Kapazitäten und Möglichkeiten von vereinzelt Eltern und Familien. Allein um sich erst einmal ein Bild zu einem bestimmten Thema zu machen, muss einiges an Aufwand betrieben werden. Dazu haben viele Eltern weder die Zeit noch die Möglichkeiten. Insofern liegt es eigentlich nahe, Informationsbeschaffung und Diskussionsprozesse zu vergemeinschaften. Das geht schneller, ist umfassender und macht letztendlich auch mehr Freude ... Um dahin zu kommen, müssen die Eltern aus ihren oft „schuldbesetzten Schneckenhäusern“ heraus. **Wer Fragen hat, sich von Fachleuten informieren lässt und sich mit anderen austauscht, der ist auf dem richtigen Weg.**

Schaut man sich die Auftreffssituation in den Kitas, bei den Fachkräften an, dann kann man nicht sagen, dass die Eltern in dem Bemühen, ein solches Selbstverständnis zu entwickeln, immer gestärkt werden. Vielfach trifft man bei Fachkräften immer noch **Haltungen oder auch Vorurteile** an, die aus (vielleicht tatsächlich aufgetretenen) Einzelfällen Verallgemeinerungen ableiten: „Die wollen doch nur möglichst lange ihr Kind in der Einrichtung lassen.“ – „Da können wir sagen, was wir wollen. Das interessiert die doch gar nicht.“ – „Zu den Elternabenden kommt ja doch niemand oder zumindest nicht die, die es nötig hätten.“ usw. Solche Äußerungen gehen oft damit einher, dass die Fachkräfte relativ wenig über die familiäre Situation wissen, über die Belastungen und vielleicht auch Probleme, die die Eltern drücken. Auf der Kommunikationsebene kommt es hier zu einer sogenannten sich selbst erfüllenden Prophezeiung (**self fulfilling prophecy**): Die Eltern nehmen – mehr oder weniger unterschwellig – die Skepsis der Fachkräfte auf und gehen Situationen und Gesprächsangeboten aus dem Weg, weil sie sich davon keine wirkliche Hilfe und Unterstützung erwarten bzw. sogar befürchten, herabgesetzt oder kritisiert zu werden. Die Fachkräfte fühlen sich dadurch in ihren Einschätzungen bestätigt. Diesen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen: **Eltern wollen das Beste für ihr Kind!**



## 4 Eltern als Kooperationspartner

### Ausgangssituation

In den meisten Unternehmen sind die Rollen und vor allem die Aufgaben von Kunden und Leistungserbringern klar getrennt. Wenn Sie ein Auto kaufen wollen, wird man Sie nicht auffordern, im Automobilwerk ein wenig mitzuschrauben; auch beim Backen von Brot oder Brötchen ist Ihre Mithilfe nicht erwünscht. Aus guten Gründen! Bei manchen Dienstleistungen ist diese Trennung hingegen nicht ganz so starr: Das Gemüse suchen Sie selbst aus und wiegen es auch ab, Ihre Bahnfahrkarte oder irgendwelche Zahlungsvorgänge buchen Sie über das Internet selbst usw. In der Kita wird Ihre Mitarbeit erwartet – mal mehr, mal weniger. An dieser Stelle ist nicht gemeint, dass Sie zum Elterngespräch kommen, sondern es geht um Ihre Einbeziehung in die pädagogische Arbeit und andere Tätigkeiten. Die Gruppe Ihres Kindes macht einen Ausflug und es werden noch Begleitpersonen benötigt. Dann sind Sie gefragt. Für das Sommerfest muss gebacken werden, im Garten sind Beete anzulegen und die Homepage wartet auf eine Aktualisierung ... Oder: Sie sind Fachfrau oder Fachmann für Naturwissenschaften, Musik oder sonst etwas und werden gebeten, ein entsprechendes Angebot mit den Kindern durchzuführen. Eltern in dieser Form mit einzubeziehen ist sinnvoll – aus mehreren Gründen:

1. Die Ressource Personal ist in der Kita knapp. Die Einbeziehung von Eltern schafft Entlastung.
2. Die Identifikation der Eltern mit der Einrichtung wird in der Regel zunehmen und der Kontakt zwischen Eltern und Fachkräften sich intensivieren.
3. Die Kinder erleben die Aktivitäten weiterer Erwachsener in den meisten Fällen als Bereicherung ihres Kita-Alltags.

### Ressource Eltern

Wenn man Eltern auch als Ressource für die eigene Arbeit betrachtet, tut sich einerseits eine **Reihe von zusätzlichen Möglichkeiten** auf, andererseits wird die Elternarbeit dadurch komplexer. Die zusätzlichen Möglichkeiten haben unterschiedliche Qualitäten, je nachdem, wo und wie man die Eltern einsetzt:

1. Es können Aktivitäten – wie z.B. Ausflüge – durchgeführt werden, die sonst nicht stattfinden würden.
2. Es werden organisatorische und andere Aufgaben übernommen (Gartenarbeiten, Homepage, Kuchen backen), die sonst gar nicht gemacht würden, für Geld eingekauft werden müssten oder die pädagogische Präsenz der Fachkräfte reduzieren.
3. Die pädagogische Arbeit wird um Aspekte erweitert, die entweder zeitlich oder fachlich mit den bestehenden personellen Ressourcen umgesetzt werden könnten.

Das sind durchaus wünschenswerte Wirkungen. Gleichzeitig kann die Einbeziehung der Eltern in das operative Geschäft auch weitere Auswirkungen haben, die man zumindest bedenken sollte:

1. Die Eltern erhalten einen besseren Einblick in die tägliche Arbeit, auch in die Situation einzelner Kinder und Mitarbeiter/innen. Mit diesen Informationen ist sorgfältig und vertraulich umzugehen.

2. Die Fachkräfte bzw. die Leitung dürfen sich die fachliche Regie nicht aus der Hand nehmen lassen. Dies kann zu Spannungen in der Beziehung zu einzelnen Eltern führen.
3. Es könnte sein, dass Eltern aus ihrem Engagement Sonderrechte für sich oder ihr Kind ableiten. Damit muss richtig umgegangen werden.

### Auftreffssituation

Die Einbeziehung von Eltern als Kooperationspartner wird in den meisten Einrichtungen eher defensiv gehandhabt. Meist werden die Eltern lediglich für organisatorische und ähnliche Aufgaben eingespannt, z.B. beim Kuchenbacken für das Sommerfest. **Eine offensive Nutzung fachlicher Kompetenzen und Möglichkeiten von Eltern findet man sehr selten.** Damit werden natürlich viele Möglichkeiten, die inhaltliche Arbeit zu erweitern und anzureichern, vertan. Denn je nach Situation und aktueller Elternschaft haben Eltern einiges zu bieten. Dass diese Chancen nicht genutzt werden, scheint darin begründet zu sein, dass eine solche Beteiligung von Eltern bei vielen Fachkräften zumindest **Unsicherheit** und in vielen Fällen auch Ängste auslöst: „Die Eltern kontrollieren uns! Das ist mir zu unkalkulierbar und macht mir Stress.“ – „Die Eltern bewerten unsere Arbeit! Finden sie diese auch gut?“ – „Wie belastbar ist die Beziehung zu den Eltern, wenn wir deren Vorgehen etc. nicht immer angemessen finden und dies den Eltern rückmelden? Können wir uns da durchsetzen?“ So gehen vor allem Fachkräfte, die sich ihrer Fachlichkeit nicht so sicher sind, der intensiveren Zusammenarbeit mit einzelnen Eltern eher aus dem Weg.

## 5

### Fazit

Die Elternarbeit oder das Management der Beziehungen zwischen Fachkräften und Eltern sind eine anspruchsvolle Aufgabe – mit vielen Chancen, aber auch Risiken. Die Anforderungen an die Gestaltung dieser Beziehungen sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Ausschlaggebend dafür sind gestiegene Erwartungen in mehrfacher Hinsicht:

- an die Bildungsarbeit der Kita und damit die Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Eltern,
- an die Unterstützungsleistungen der Kita vor allem für berufstätige Eltern und
- an die Stärkung der elterlichen Erziehungskompetenz.

Um die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, bedarf es einer neuen Kultur der Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Eltern. Dies wird nur gelingen, wenn die Fachkräfte in den Kitas die Eltern und deren Erwartungen differenziert in den unterschiedlichen Rollen wahrnehmen, die damit zusammenhängenden Aufgaben und Anforderungen annehmen und den Eltern mit einer grundsätzlich positiven Haltung gegenüber treten. Idealtypisch lässt sich diese Haltung mit Blick auf die drei verschiedenen Rollen von Eltern im Setting Kindertagesstätte folgendermaßen auf den Punkt bringen:

Eltern sind Kunden!	Eltern sind Erziehungs-partner!	Eltern sind Kooperations-partner!
Eltern haben ein Recht auf unsere Unterstützung bei der Bewältigung ihres Alltags!	Eltern wollen das Beste für ihr Kind!	Eltern sind eine wichtige Resource, um unsere Arbeit zu optimieren.

Wohlgemerkt: Es geht hier um die Haltung, mit der die Fachkraft den Eltern entgegentritt. Bisher werden diese unterschiedlichen Rollen und die daraus abzuleitenden Anforderungen, Aufgaben und Vorgehensweisen nicht hinreichend differenziert betrachtet, zum Teil vermengt und gegeneinander ausgespielt. Insgesamt werden die Möglichkeiten der Gestaltung der Beziehungen zwischen Eltern und Fachkräften eher verhalten und defensiv angegangen. Um dies zu verändern, wünsche ich Ihnen eine gehörige Portion Optimismus, ebenso viel Geduld und langen Atem und insgesamt gutes Gelingen, Schritt für Schritt ...

... mit freundlichen Grüßen

Michael Schrader



**Michael Schrader**

Jg. 54, Diplom-Pädagoge, Controller, Supervisor, Vater einer Tochter

## 6

### Literaturhinweise

- Bernitzke, F./Schlegel, P.: Das Handbuch der Elternarbeit. Bildungsverlag EINS. Troisdorf 2004
- Bostelmann, A. (Hrsg.): Achtung Eltern! im Kindergarten. Verlag an der Ruhr, Mülheim an der Ruhr
- Dahle, G./Schrader, M.: Marketing in Kindertagesstätten. Bochum 1998<sup>2</sup>
- Dusolt, H.: Elternarbeit als Erziehungspartnerschaft. Beltz, Weinheim und Basel, 3. Auflage 2008
- Hennig, C./Ehinger, W.: Das Elterngespräch in der Schule. Auer, Donauwörth, 2. Auflage 2003
- Jansen, F./Wenzel, P.: Von der Elternarbeit zur Kundenpflege. Don Bosco, München, 2. Auflage 2000
- Knisel-Scheuring, G.: Interkulturelle Elterngespräche. Kaufmann, Lahr 2002

## 7

## Checkliste zur Bestandsaufnahme der Elternarbeit

	Eltern als Kunden	Eltern als Erziehungs- und Bildungspartner	Eltern als Kooperationspartner
<b>IST-Stand</b>	<b>Welche Rahmenbedingungen bieten wir?</b> (Altersgruppen, Öffnungszeiten, Mittagessen etc.)  1. 2. 3. 4. 5.	<b>Wie setzen wir die Erziehungspartnerschaft mit Blick auf das Kind um?</b>  1. 2. 3. 4.  <b>Wie stärken wir die Erziehungskompetenz der Eltern?</b>  1. 2. 3. 4.	<b>Wo und wie beziehen wir die Eltern in die Arbeit mit ein?</b> (Kuchen backen, Begleitung bei Ausflügen, pädagogische Angebote etc.)  1. 2. 3. 4. 5.
<b>SOLL:</b> Was wollen wir als Nächstes anbieten, entwickeln, verbessern?			
<b>Welche Chancen und Risiken sehen wir dabei (siehe SOLL)?</b>			