



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.

Die heutige Ausgabe von „Leiterin persönlich“ ist der Einstieg in das Thema „Zukunft und Wandel“. Wir zeigen Möglichkeiten auf, potenzielle Veränderungen und daraus resultierende neue Anforderungen frühzeitig wahrzunehmen und zu prüfen, ob die Arbeitsschwerpunkte, die Arbeitsweisen und z.B. die Öffnungszeiten der Einrichtung zu den aktuellen und zukünftigen Entwicklungen passen. Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich zu verändern und neue Anforderungen in die eigene Arbeit zu integrieren, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Kindertageseinrichtungen. Zum Einstieg in das Thema „Wandel“ setzen wir uns mit der Veränderung der

Werte und der Wertevielfalt auseinander. Jeder Mensch hat Werte oder innere Wertmaßstäbe, an denen er sein eigenes Handeln ausrichtet und das Handeln anderer Menschen bemisst. Diese Wertmaßstäbe waren in früheren Generationen wesentlich einheitlicher, als dies heute der Fall ist. Alleinerziehende Mütter oder uneheliche Kinder wurden früher „schieß“ angesehen, heute sind sie ein immer größer werdender Teil einer gesellschaftlich akzeptierten Realität.

Um zu wissen, wie die Zukunft der Kita aussehen wird, betrachten wir im ersten Schritt die Megatrends – also sehr globale, zum Teil weltweite Veränderungen. Aus diesen Megatrends lassen sich allgemeine Trends für die Kita-Arbeit und das Kita-Management ableiten. Im dritten Schritt kann jede Leiterin ermitteln, welche Trends die eigene Einrichtung betreffen und welche nicht.

1 Die Zukunft heißt Wandel

„Nichts ist beständiger als der Wandel.“ Diese viel zitierte chinesische Weisheit tröstet uns manchmal über zu viel schnellen Wandel, über seine zunehmende Geschwindigkeit hinweg. Einige von Ihnen kennen sicherlich das Bedürfnis nach Beständigkeit und nach Strukturen, die über einen längeren Zeitraum bestehen bleiben. Das gibt Sicherheit. Doch die chinesische Weisheit und unsere Alltagserfahrungen führen uns immer häufiger vor Augen, dass wir selbst, der Träger, die Einrichtung und unsere Kunden permanent Wandlungsprozessen ausgesetzt sind. Dabei bezeichnet Wandel ein Geschehen, das nicht von uns in Gang gesetzt wird, das wir nicht kontrollieren können, auf das wir aber gegebenenfalls mit Anpassung, eigener Veränderung reagieren müssen. Frühe Anzeichen für Wandlungsprozesse werden aber oft nicht wahr- bzw. ernst genommen, weil Veränderungen als unbequem erlebt werden oder Unsicherheit, manchmal auch Angst und Hilflosigkeit auslösen. Dann hofft man, dass es schon nicht so schlimm kommen wird; denkt, dass man erst noch mal abwarten kann usw. „Eile mit Weile!“, „Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird.“ – so oder so ähnlich lautet dann die Selbstberuhigung. Reagiert wird häufig erst, wenn die Veränderungen sich zu einer Krise verdichten. Dabei ist die krisenhafte Zuspitzung von Veränderungsprozessen in den meisten Fällen von uns selbst verschuldet,

weil wir zu spät oder zu zaghaft reagieren. Die Klimaveränderungen und deren verheerende Auswirkungen sind dafür ein gutes Beispiel. Oder auch der Rückgang der Kinderzahlen, von dem Einrichtungen dann – ganz plötzlich – in ihrer Existenz und die Arbeitsplätze von Mitarbeiter/innen bedroht sind. Man hätte einfach nur eher reagieren müssen. In vielen Menschen ist offensichtlich der Glaube oder die Hoffnung tief verwurzelt, dass es schon nicht so schlimm kommen wird. Zudem betrachten wir den Wandel oft immer noch als ein Übergangsphänomen und gehen davon aus, dass sich die „Dinge“ wieder beruhigen werden und bald die vertraute und ersehnte Stabilität wieder eintritt. Aber damit sind wir gewaltig auf dem Holzweg: **Der Wandel ist die Regel, er ist permanent!** Wenn wir diese Einsicht akzeptieren, können wir einige Schlussfolgerungen daraus ziehen und unser Denken und Handeln perspektivisch daran ausrichten:

Schlussfolgerung 1: Wir akzeptieren den Wandel!

→ Die „guten alten Zeiten“ sind vorbei! – Sicher leichter gesagt als gefühlt.

Schlussfolgerung 2: Der Wandel bietet Chancen und Risiken!

→ Die Menschen und die Organisationen, die sich schneller auf neue Anforderungen einstellen, sind im Vorteil. **Die Schnellen „fressen“ die Langsamsten!**

Schlussfolgerung 3: Frühzeitig hinsehen!

→ Wenn wir zu den Schnellen gehören wollen, gilt es wachsam zu sein und Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen. **Also: Augen auf!**

Schlussfolgerung 4: Bewerten Sie das, was Sie sehen!

→ Frühzeitig hinschauen bedeutet nicht, jedem sich andeutenden Trend hinterherzurennen. Sie haben Zeit, mit Ruhe und Sorgfalt zu analysieren, auszuwählen und dann zu planen. **Keine Panik!** Sie sind nicht in der Krise.

Schlussfolgerung 5: Planen und umsetzen!

→ Planen Sie – ebenfalls mit Ruhe und Sorgfalt – die Veränderungen, die Sie vornehmen möchten. Setzen Sie **Prioritäten**, die zu Ihrem Konzept, Ihren Werten passen und die Sie auch leisten können. **Setzen Sie diese konsequent und schnell um!**

Schlussfolgerung 6: Bleiben Sie am Ball!

→ Begleiten Sie aufmerksam die Umsetzung Ihrer Planungen. Steuern sie da nach, wo es nötig ist. Machen Sie Erfolge sichtbar. Beobachten und bewerten Sie weiter die Entwicklungen in Ihrem Umfeld und planen Sie die nächsten Veränderungen. **Fördern Sie die Lust am Wandel!**

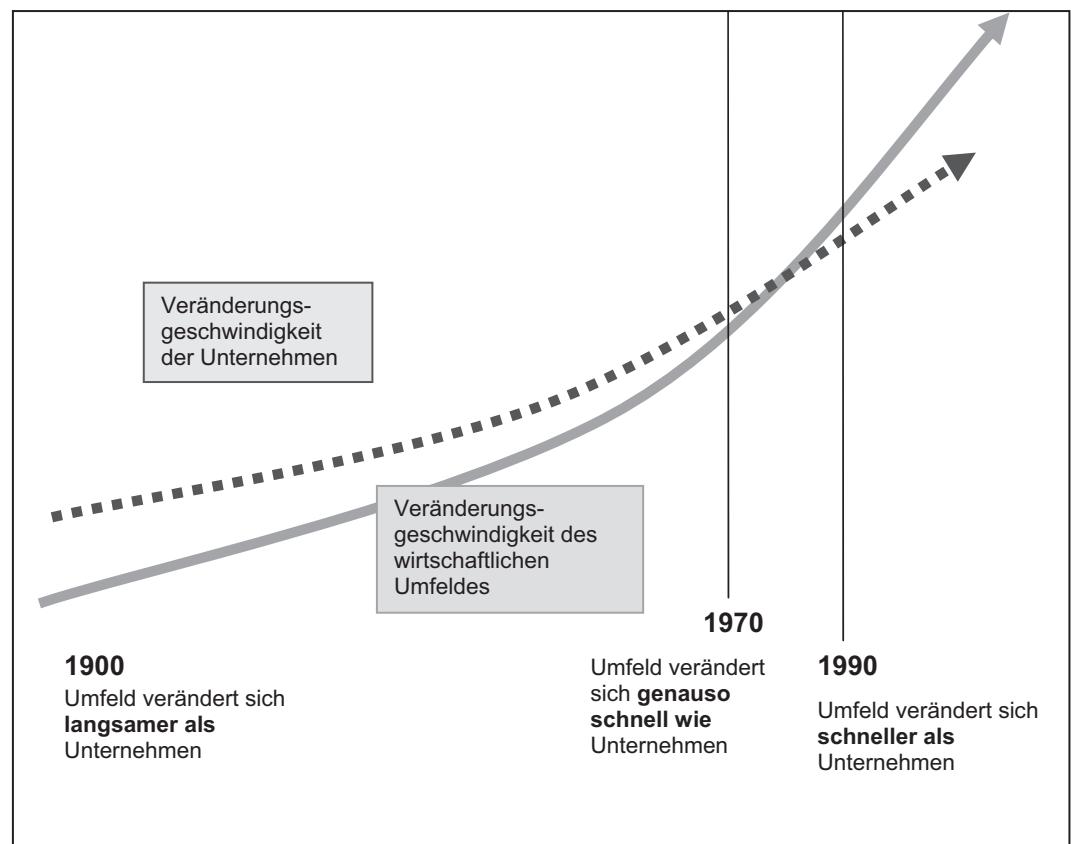
2 Beschleunigung

Ein Problem des Wandels ist seine **Geschwindigkeit**. Die Rasanz des Wandels und die damit verbundenen neuen Herausforderungen sind nicht immer einfach zu bewältigen und stellen immer höhere Anforderungen an alle Beteiligten. Ein Grund dafür ist die zunehmende Computerisierung aller Lebensbereiche bis hin zu den Möglichkeiten der weltweiten Vernetzung und Globalisierung. Die damit verbundene Beschleunigung unseres Alltags erleben wir nicht selten als permanenten Veränderungsdruck, als immerwährende Zeitknappheit, die auch vor unserem Privatleben und unserer Freizeit nicht halt macht, mitunter zielgerichtetes Handeln erschwert und die eigene Kreativität und Energie blockiert.

Ein großes Problem ist dabei, dass die Veränderungsgeschwindigkeit von Unternehmen und Organisationen hinter der Gesellschaft zurückbleibt (siehe Schaubild). **Wandel in der Gesellschaft bedeutet Veränderungen in den Anforderungen an die Organisationen**.

nen. Dies ist am Beispiel der Kitas und der Bildungspläne gut nachzuvollziehen. Die mit den Bildungsplänen verbundenen neuen Anforderungen können aber nicht von heute auf morgen oder per Knopfdruck in die Praxis der Organisationen integriert werden. Soll z.B. ein Beobachtungs- und Dokumentationskonzept eingeführt werden, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich dieses aneignen und damit trainieren. Anschließend dauert es einige Zeit, bis die neuen Aufgaben zur Routine geworden sind. Wenn neue Anforderungen zu schnell und sehr umfangreich an eine Organisation gerichtet werden, können sie nicht mehr angemessen bewältigt werden. Dies kann sich dann darin äußern, dass die Anforderungen nur unvollständig oder schlecht umgesetzt werden, dass Probleme an anderer Stelle auftreten, weil hier nicht mehr mit der nötigen Sorgfalt gearbeitet werden kann, dass Mitarbeiter vermehrt durch Krankheit ausfallen, die Arbeitszufriedenheit sinkt, Konflikte oder Beschwerden von unzufriedenen Kunden (Eltern) zunehmen usw. Dies alles sind Anzeichen einer krisenhaften Situation.

Das heißt: Organisationen befinden sich heute fortlaufend in der Situation, mit gesellschaftlichen Veränderungen und daraus resultierenden Anforderungen umzugehen. Sie müssen diese frühzeitig wahrnehmen und aufgreifen, sie müssen **Prioritäten** setzen und entscheiden, auf welche Veränderungen sie reagieren wollen. Und das Verkürzen der Zeiträume, in denen die Veränderungen umgesetzt werden, bedeutet, die **Veränderungsbereitschaft und -geschwindigkeit** zu erhöhen.



So weit, so gut! Wie kommen wir aber nun dem Wandel und vor allem den für uns wichtigen Wandlungsprozessen auf die Spur? Unser Problem ist ja nicht, dass wir zu wenig Informationen haben, im Gegenteil: Wir werden täglich mit so vielen Informationen über-

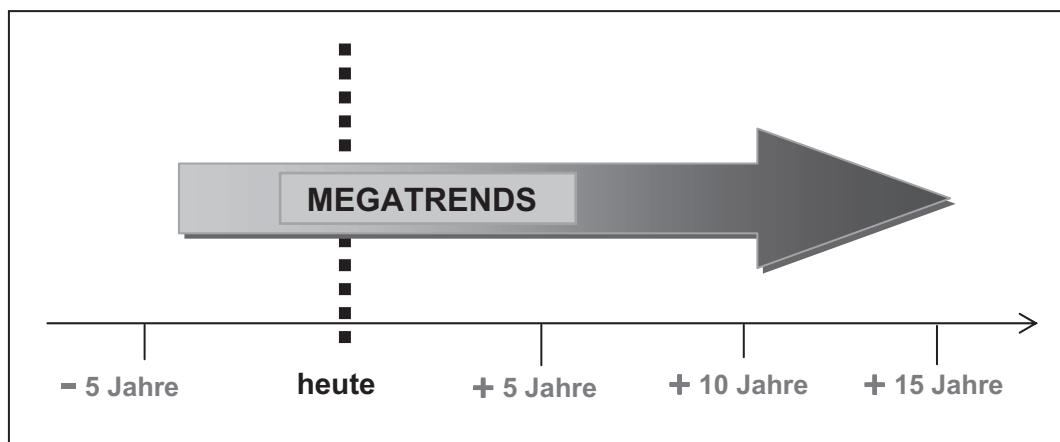
häuft, dass es unmöglich ist, diese auch nur annähernd angemessen zu verarbeiten. Aufgrund der täglichen „Flut von Informationen“ gewöhnt man sich dann gleich ab, genau hinzuschauen und die Informationen zu selektieren. Aber das ist angesichts der Bedeutung von Wandlungsprozessen ja auch keine Lösung. Wie könnte sich nun aber ein für uns, für die Kita relevanter Trend andeuten, bemerkbar machen? Wenn wir von unserem Nahbereich ausgehen, deuten sich neue Entwicklungen z.B. dadurch an, dass sich bestimmte Beobachtungen häufen (z.B. Gewichtszunahme bei Kindern, mehr Eltern fragen nach verlängerten Öffnungszeiten oder mathematischen Angeboten etc.). Durch diese Häufung können wir davon ausgehen, dass es sich um keinen Einzelfall mehr handelt. Dies wäre im Gespräch mit Kolleg/innen, im Team zu überprüfen. Nun gibt es aber auch eine Reihe von Trends, die heute in Mode und morgen vielleicht schon wieder überholt sind – und schließlich muss oder sollte man ja auch nicht „auf jeden Zug aufspringen“. Deswegen ist es wichtig, wirkliche Trends von kurzfristigen Moden zu unterscheiden. Die Zukunftstrends unterscheiden sich von Modetrends dadurch, dass sie mindestens 5 bis 10 Jahre stabil sind und die Gesellschaft in eine neue Richtung weisen. Was sich in der Gesellschaft ändert, werden Sie als Leitung dann häufig aus dem Verhalten und den Fähigkeiten der Kinder ableiten können und z.B. in den Erstgesprächen mit Eltern erleben.

Neben der aufmerksamen Beobachtung neuer Entwicklungen im eigenen Arbeitsgebiet kann man aber auch systematischer vorgehen und versuchen, „in die Zukunft zu schauen“: z.B. durch die Auseinandersetzung mit sogenannten **Megatrends**, die globale, zum Teil weltweite Veränderungen abbilden und erfahrungsgemäß über kurz oder lang auch Einfluss auf die deutschen Verhältnisse und Ihre Kita haben. **Wir sind Teil des globalen Dorfs!**

3 Megatrends

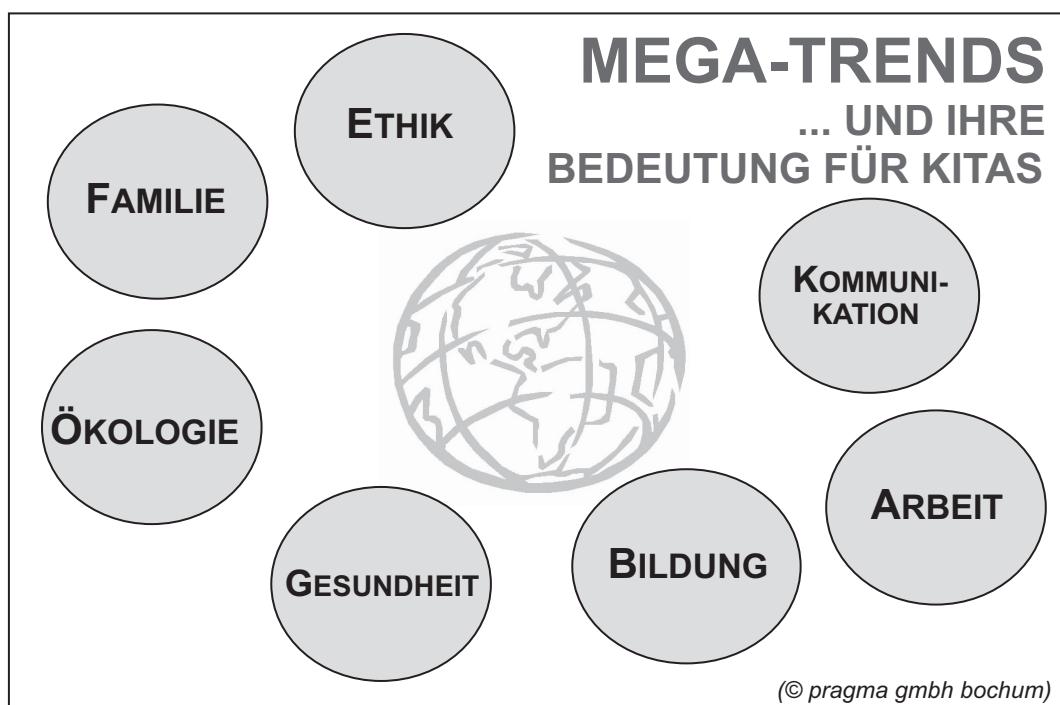
Besonders grundlegende und nachhaltige Trends bezeichnen wir als Megatrends. Damit sind Entwicklungen und **Veränderungen** gemeint, die **die ganze Welt betreffen** und die uns viele Jahre und Jahrzehnte begleiten werden. Auch hier ist eine Beschleunigung zu beobachten: Die Zahl der Megatrends nimmt zu und diese scheinen auch **immer schneller** abzulaufen. Denken Sie z.B. an die Klimaveränderungen oder die technischen Innovationen in fast allen industriellen Bereichen.

Ein Megatrend ist weder aufzuhalten noch nachhaltig umzulenken. Er betrifft manchmal nur die Arbeitswelt, oft aber auch alle Lebensbereiche. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Erwerbstätigkeit beider Geschlechter wirkt sich natürlich auf die Familien und auf die Angebote an öffentlicher Erziehung aus. Allerdings können die **Auswirkungen** einzelner Megatrends auf die jeweiligen Menschen je nach Kultur, Religion und politischen und wirtschaftlichen Verhältnissen **sehr unterschiedlich** sein. Während die einen an den Folgen der Klimaveränderung ertrinken (Orkane, Überschwemmungen), müssen andere verhungern (Trockenheit, Versteppung) und dritte profitieren (mehr Sonne, bessere Anbaumöglichkeiten o.Ä.). Außerdem kann man heute beispielsweise die Tendenz beobachten, dass die meisten Gesellschaften älter, gebildeter, weiblicher, globaler und individualistischer werden, während sich z.B. in großen Teilen Afrikas die Lebensverhältnisse und die Lebenserwartung der Menschen eher verschlechtern.



Megatrends prägen die Zukunft – natürlich auch die **Zukunft der Elementarpädagogik**. Unter diesem Blickwinkel haben wir sieben Megatrends aufgespürt, die wir für besonders bedeutsam für die zukünftige Entwicklung von Kindertagesstätten halten. Mit diesen Trends müssen sich Kitas und ihre Träger unserer Meinung nach auseinandersetzen, wenn sie sich im Wettbewerb mit anderen Anbietern behaupten und ihren gesetzlichen Auftrag zeitgemäß erfüllen wollen.

Im unten stehenden Schaubild sind die **sieben wichtigen Megatrends** dargestellt, die wir **für den Kita-Bereich** sehen. Einen davon, nämlich den der Ethik, werden wir Ihnen genauer vorstellen. Außerdem zeigen wir auf, welche praktischen Überlegungen und Veränderungen sich aus der Auseinandersetzung mit diesem Megatrend für die Kita und das Kitamanagement ergeben.



4 Der Megatrend „Ethik“

In Gesprächen mit Großeltern und anderen älteren Menschen fallen manchmal Sätze wie: „Früher haben wir noch Wert auf Pünktlichkeit und Respekt gelegt, das ist ja heute ganz anders!“ oder „Wir haben uns noch über eine Apfelsine gefreut, heute können die Kinder ja nicht mal mehr alles aufzählen, was sie zu Weihnachten geschenkt bekommen!“ Solche Äußerungen markieren **gravierende Veränderungen in unseren Möglichkeiten und in unseren Lebensentwürfen**. So wie der klassische Kindergarten (8 bis 12 Uhr, letztes Jahr vor der Einschulung, Mutter als Hausfrau) heute nur noch ein Randphänomen ist, haben sich die Interessen und Bedürfnisse sowie die ihnen zugrunde liegenden Werte und Orientierungen geändert und vervielfältigt. Manche Menschen sehen darin einen beispiellosen Werteverfall, der dauerhaft unser zivilisiertes Zusammenleben bedroht, andere eher einen **Wertewandel**, der uns von tradierten und engen moralischen Korsettstangen befreit und bisher ungeahnte Möglichkeiten der Individualisierung, Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung bietet. Vermutlich ist an beidem etwas dran! Hier einige **Trends, die unsere Identität und unsere Wertebasis** zutiefst beeinflussen:

- **Spaßgesellschaft → der „Kick“ als Lebensziel**

Die Spaßorientierten sind immer auf der Suche nach dem neuesten Kick. Die neueste Droge, die extremste Sportart, Übernachten im Knast: All das und nur das gibt Befriedigung. Viele Anhänger dieser Lebensform wollen das Leben intensiv genießen und haben große Angst vor Langeweile und Leere. Und mit jedem Nervenkitzel wächst der Spaß. Der Kick schafft Selbstvertrauen und erhöht das Selbstwertgefühl – wer gibt das schon gerne auf?

- **Konsumorientierung → Konsum als Event, Konsumterror**

Uns steht eine unvorstellbare Warenfülle zur Verfügung, die immer neue Bedürfnisse weckt. Kinder und Jugendliche sind wirtschaftlich eine äußerst interessante und leicht manipulierbare Zielgruppe in der Konsumgesellschaft. Es wird zunehmend als selbstverständlich angesehen, Bedürfnisse über Kaufentscheidungen zu befriedigen – und auch, dass alles käuflich ist. Eigenaktivität reduziert sich oft auf die reinen Kaufentscheidungen. Auch in die Gestaltung der sozialen, zwischenmenschlichen Beziehungen fließt konsum- und warenorientiertes Denken zunehmend ein. So kommen Kinder zum Spielen bei der Freundin oder dem Freund beispielsweise mit einer prall gefüllten Tasche voller Süßigkeiten für den Nachmittag zusammen mit kleinen Geschenken für das besuchte Kind und die Geschwister. Ganz zu schweigen vom Markenbewusstsein, das bereits die Kleinsten verinnerlicht haben.

- **„Verkünstlichung“ der Welt → Erlebnisparks, Cyberspace**

Viele Kinder sind heute öfter in Freizeitparks oder Spielefabriken gewesen als im Sandkasten. Außerdem erleben sie viele alltägliche Handlungen nicht „live“, sondern kennen sie aus dem Fernsehen oder aus Bilderbüchern. Damit fehlen ihnen nicht selten elementare Alltagserfahrungen wie Brötchenholen, Wäschewaschen und Kuchenbacken. Gerade berufstätige Eltern wollen in der wenigen verbleibenden Zeit mit den Kindern „Qualitätszeit“ verbringen – häufig mit dem Anspruch, den Kindern dann etwas Besonderes zu bieten. Damit tritt der Bezug zur unmittelbaren Lebenswelt, zum Fühlen, Schmecken, Erforschen, Riechen und Anfassen in den Hintergrund und ist für eine wachsende Zahl an Kindern und Jugendlichen fremd. Die Grundlagen für eine zweite Identität im WWW („Second Life“) sind gelegt.

- **Auflösung/Relativierung unmittelbarer Begegnungen/Bindungen**
→ virtuelle Beziehungen

Immer häufiger vollziehen sich Austausch und Gespräche nicht mehr von Angesicht zu Angesicht, man sitzt sich nicht gegenüber oder teilt eine Situation miteinander. Vielmehr tauschen wir uns zunehmend über Kommunikationsmittel (Mail, Internet, Chat, ...) aus.
„Das führt zu einer räumlichen Entkoppelung von Sozialkontakten.“ (Opaschowski 2004)

- **Aufhebung moralischer Grenzen**
→ Sexualisierung, Menschen als Ware, Gentechnik

Moralische Grenzen liegen dort, wo sich unser Gewissen regt, wo wir ein ungutes Gefühl entwickeln. Doch viele Zeitgenossen entwickeln diese Gefühle kaum noch: So können wir beispielsweise im Finanzsektor und in einigen Wirtschaftsunternehmen einen grenzenlosen Größenwahn und eine maßlose Gier beobachten, die jeden Bezug zur Alltagsrealität und zu den Menschen verloren hat. Ein Indikator für die Veränderung moralischer Bewertungen und Bezugspunkte ist auch die abnehmende Bedeutung religiöser Bindungen und gleichzeitig eine stärkere Rückbesinnung auf die mit der Religion verbundenen Werte bei einer kleinen Zahl von Menschen.

Diese Entwicklungen weisen darauf hin, dass Werte und Lebensentwürfe, die wir vielleicht als Kind noch erlebt und übernommen haben, für die heutigen Generationen nicht mehr so wichtig sind bzw. gleichrangig neben anderen Werten bestehen. Der Wertewandel geht einher mit einer großen **Wertevielfalt** und jeder sucht sich seinen eigenen „Wertemix“ zusammen. Dieser „Wertemix“ muss wiederum nicht unbedingt mit dem der Kollegin übereinstimmen, obwohl diese in einem vergleichbaren Alter ist und möglicherweise durch ihre Familie und ihr Umfeld ähnliche Prägungen erfahren hat. Ganz zu schweigen von Kolleg/-innen unterschiedlicher Generationen. Der „Wertecocktail“ wird sich in den nächsten Jahren durch die verschiedenen kulturellen Einflüsse und unsere Mobilität weiter anreichern.

Die Auswirkungen erleben wir tagtäglich in jeder Kindertagesstätte. Da sind die Kinder, die mit drei Jahren elementare Tischsitten nicht beherrschen, und Eltern, die davon ausgehen, dass sie das ja in der Kita lernen. **Die Grenzen zwischen den Aufgaben der Eltern und denen der Kita sind längst fließend geworden**, auch wenn das Gesetz den Eltern die grundsätzliche Ausrichtung der Erziehung ihrer Kinder zugesteht. Da sind Eltern verunsichert bei den schwierigeren Fragen der Erziehung und vielfach auch bei den nur scheinbar einfachen: Wie setze ich meinem Kind Grenzen? Wie viel Fernsehen ist sinnvoll? Schadet ein „Hamburger“ meinem Kind? Was bedeutet es eigentlich, dass ich eine Vorbildfunktion habe? Die Antworten sind vielfältig. Man denke nur an die große Zahl von Erziehungsratgebern.

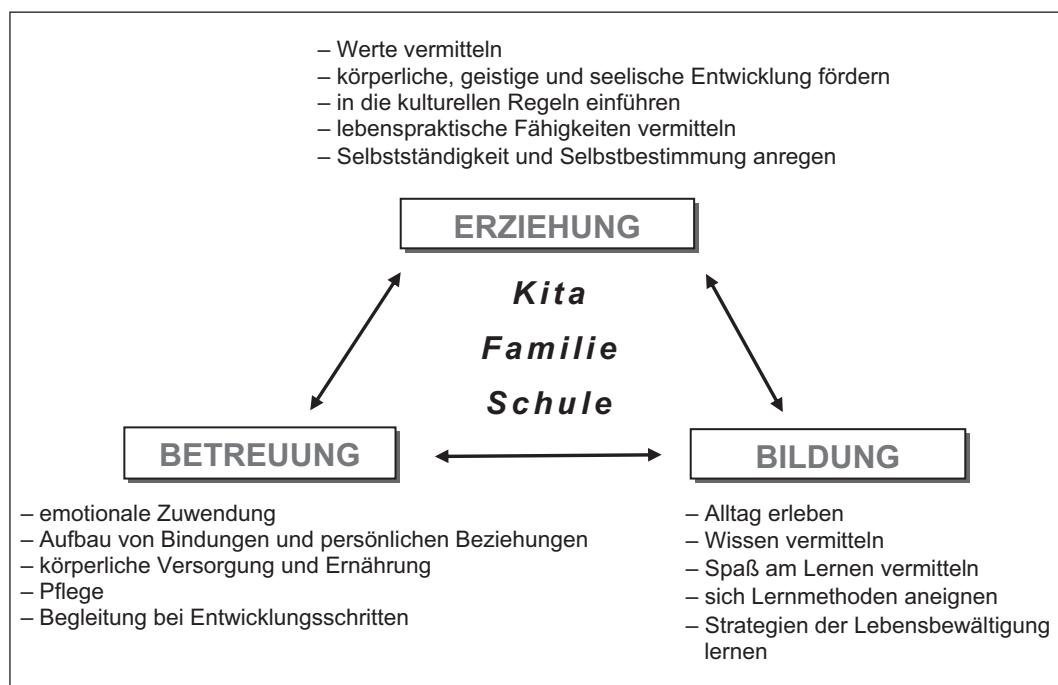
5

Auswirkungen auf die Arbeit mit den Kindern

Wertevermittlung ist ein elementarer Bestandteil von Erziehung. Aber wer ist denn für die Erziehung zuständig? Viele Erzieherinnen antworten auf diese Frage, dass die Eltern in erster Linie für die Erziehung zuständig sind. Gleichzeitig beobachten sie aber auch, dass eine wachsende Zahl von Eltern diese Meinung nicht teilt, sondern von der Kita weitreichende Unterstützung bei der Erziehung erwartet – mancher Kita-Leiterin drängt sich so-

gar der Gedanke auf, dass Eltern gar nicht mehr erziehen wollen oder können und das gerne als Dienstleistung einkaufen möchten. Das zeigt sich unter anderem daran, dass eine Reihe von Eltern ganz selbstverständlich davon ausgeht, dass die Kita das Toilettentraining übernimmt, Tisch- und Verhaltensregeln vermittelt, eine gesunde Lebensführung einführt, die Tagesstrukturierung übernimmt und die Kinder zum Spielen und zur Bewegung anregt.

In der Zusammenarbeit von Kita, Schule und Familie gab es jahrzehntelang eine klare Aufteilung der pädagogischen Aufgabenbereiche, die idealtypisch so aussah: Die Familie war für die Erziehung zuständig, die Kita für die Betreuung und die Schule für die Bildung. Diese drei Bereiche existierten eher unverbunden nebeneinander. Diese Dreiteilung entspricht aber nicht mehr den heutigen Anforderungen, weil die Kinder früher in die Kita eintreten, weil die Eltern weniger Zeit für ihre Kinder haben, weil wir mehr Wissen erwerben müssen und weil die Anforderungen an das Leben komplexer geworden sind. Deswegen ist für die Entwicklung der Kinder ein **gut abgestimmtes Zusammenspiel von Erziehung, Betreuung und Bildung** von großer Bedeutung – zumindest für all die Kinder, deren Familien in ihren materiellen, personellen oder fachlichen Ressourcen eingeschränkt sind. Das bedeutet, dass Eltern, Kita und Schule gleichermaßen für Erziehung, Betreuung und Bildung wichtig sind. Reaktionen auf diese neuen Anforderungen sind die Bildungspläne für die Elementarpädagogik, die Sprachförderung, die Schaffung von Familienzentren zur Stärkung der Zusammenarbeit von Familie und Kita sowie der elterlichen Erziehungskompetenz und die Bemühungen, Kita und Grundschule besser zu verzähnen.



Wie geht das: Wertevermittlung?

Werte kann man nur mittelbar oder indirekt vermitteln. Man kann sie nicht auswendig lernen wie Vokabeln. Vielmehr vermitteln sich Werte über das Vorleben. Wir Erwachsenen sind die Vorbilder für die Kinder – ob wir wollen oder nicht. Wenn Kinder die Werte über das Erleben erfahren, müssen wir ihnen das vorleben, was wir ihnen mitgeben wollen.

Wenn wir uns übergewichtig, Chips essend und Bier trinkend vor der Glotze aufhalten, werden unsere Hinweise auf die Notwendigkeit von Bewegung und gesunder Ernährung vermutlich nicht sehr nachhaltig sein. Wenn wir unsere Kinder herumkommandieren und nicht bereit sind, uns mit ihnen auseinanderzusetzen, werden sie sich Fairness und demokratische Regeln vermutlich nur schwer oder günstigstenfalls anderswo aneignen. Jede einzelne Erzieherin, das Miteinander der Erzieherinnen, die Gestaltung des Miteinanders der Kinder, der Umgang der Erzieherinnen mit den Kindern und den Eltern stehen hier auf dem Prüfstand. Wenn wir die Neugier der Kinder fördern wollen, weil die Wissensgesellschaft heute „lebenslanges Lernen“ von uns erwartet, dann aber ihre Fragen (Warum ist Schnee weiß? Warum können Vögel fliegen? Was essen eigentlich Läuse?) lästig finden, unbeantwortet lassen und eher signalisieren, dass uns das nicht sonderlich interessiert, vermitteln wir etwas ganz anderes (Lernen ist langweilig! Das Leben ist viel zu schwierig!). Ein weiteres Beispiel: Bewegung ist für Kinder wichtig. Dem wird heute jeder zustimmen. Es reicht aber nicht, Kinder zur Bewegung anzuregen. Sie müssen auch Erwachsene „in Bewegung“ sehen. Wenn sich jedoch die Kollegin beim Türöffnen darüber beschwert, dass die Parkplätze vor dem Haus alle belegt waren und sie um die Ecke parken musste, dann signalisiert sie: Bewegung ist Zeitverlust, ist mühsam!

Dazu weitere Beispiele:

- Sich selbst an- und ausziehen, die Schuhe selbst binden, den verlorenen Hausschuh suchen, die heruntergefallene Nudel selbst aufheben: Das sind Schritte zur Selbstständigkeit, die den Kindern vermitteln: **Ich bin eine Persönlichkeit!**
- Mit dem Messer schneiden, sägen, auf Bäume klettern, kochen, backen, werken, pflanzen, eigene Ideen verwirklichen: Dieses Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten motiviert Kinder und stärkt ihr **Selbstvertrauen. Ich kann was, ich traue mich was!**
- Den Tisch decken, nach dem Spiel zusammen aufräumen, dem anderen beim Anziehen helfen, im Garten ein Beet anpflanzen und pflegen, sich um ein neues Kind kümmern: In vielen kleinen Handlungen lernen Kinder, **Verantwortung** füreinander und für eine gemeinsame Sache zu übernehmen. **Ich bin für andere da!**
- Bilder malen, werken, gestalten, musizieren, im Sand spielen, Geschichten spielen und erfinden: Hierbei kann die Kita-Zeit Möglichkeiten und Freiheit für eigene Ausdrucksformen bieten. Dann entwickeln die Kinder **Eigeninitiative** und **Fantasie**, verfolgen ihre Ideen, finden eigene Wege und Lösungen, werden erfinderisch und kreativ. **Ich bin einzigartig! Ich bin ein Künstler!**
- Den Weg zur Bücherei mit dem Bus fahren, in den Wald spazieren, bei Wind und Wetter draußen sein, mit den Eltern neuen Sand in den Sandkasten schaufeln: Das bringt die Kinder in Bewegung und vermittelt **Lebendigkeit. Ich bin stark! Ich bin belastbar!**

Orientierung geben!

Kinder brauchen klare Orientierungen. Sie brauchen Vorbilder. Orientierung geben bedeutet z.B. zu sagen, was man für richtig und was man für falsch, für gut oder schlecht hält. Dazu gehört auch, Fehler eingestehen zu können und zu akzeptieren, dass andere Menschen anders sind. Neben den Vorbildern helfen auch klare Regeln, Rituale und eine feste Tagesstruktur. Sie vermitteln Sicherheit im Alltag.

6 Auswirkungen auf das Team

Das Vermitteln von Werten im „Werteschubel“ (vgl. die Arbeitshilfe zur Ermittlung und Sortierung von Werten im Materialteil) stellt hohe Anforderungen an die Persönlichkeit der Erzieherin. Das bedeutet:

1. Erzieherinnen müssen sich persönlich mit ihren Werten auseinandersetzen, indem sie sich fragen: Was ist mir wichtig in meinem eigenen Leben? Und was im Hinblick auf meine pädagogische Zielsetzung? Ihre Vorbildfunktion für die Kinder und Eltern verlangt eine **sichere eigene Werthaltung**. Dabei geht es nicht primär darum, eine Hierarchie von Werten aufzustellen oder Erwachsene und Kinder an den Pranger zu stellen, weil sie die „falschen“ Werte favorisieren oder hochgesteckten Ansprüchen nicht nachkommen. Es geht darum, einerseits die eigenen Orientierungen zu verstehen und sich andererseits auf Werte zu verständigen, die in der Einrichtung gelebt werden sollen. Dies verlangt in der Tat, dass die Erzieherinnen ihre **Werte kennen, leben und aktiv vertreten**. Wenn mir oder dem Team Gewaltfreiheit, Solidarität und Neugier wichtige Werte sind, dann muss man das auch an entsprechender Stelle merken, z.B. an den Regeln für den Umgang miteinander (Hier wird nicht geschlagen!/Wer Süßigkeiten mitbringt, teilt sie mit den anderen Kindern!). Umgekehrt sind die Regeln kein Selbstzweck, sondern lassen sich auf ihnen zugrunde liegende Regeln zurückführen.
2. Der **Austausch** über die individuellen Werte aller Mitarbeiterinnen, verbunden mit der **Festlegung verbindlicher Werte** für das Team unterstützt die sichere Werthaltung jeder einzelnen Erzieherin und lässt auch die pädagogischen Ziele im Alltag für Kinder und Eltern deutlicher hervortreten. Darüber hinaus schärft er das Profil der Einrichtung.

Eine Methode, die den Austausch über eigene Ziele und Werte anregt und die Sie im Team gut anwenden können, ist die Übung „**Was ist mir wichtig?**“ (vgl. Kopiervorlage im Materialteil). Die Äußerungen in der Spalte „Das ist mir wichtig!“ können Sie nach Ihren Bedürfnissen ändern. Hier können beispielsweise auch pädagogische Ziele oder Werte stehen.

Und so geht die **Übung**:

- Bilden Sie Kleingruppen mit drei bis vier Mitarbeiterinnen.
- Jede Mitarbeiterin erhält einen Vordruck (siehe Materialteil), den Sie evtl. noch auf Ihre konkreten Fragestellungen hin angepasst haben.
- Jede Mitarbeiterin bringt die aufgelisteten Äußerungen in eine Rangfolge – je nachdem, wie wichtig sie ihr sind. Der wichtigste Punkt erhält eine 1, der unwichtigste eine Zahl entsprechend der Anzahl der gelisteten Aspekte. Die persönliche Werteskala trägt jede Mitarbeiterin in die Spalte „Eigenes Urteil“ ein.
- Wenn alle Gruppenmitglieder ihren Bogen ausgefüllt haben, soll die Kleingruppe gemeinsam eine Rangfolge aufstellen. Diese wird nach der Verständigung in der Kleingruppe in die zweite Spalte (Gruppenurteil) eingetragen. (Zeit: 30 Minuten)
- Dann treffen sich die Kleingruppen im Plenum und tauschen ihre Gruppenergebnisse aus. Es ist hilfreich, die Ergebnisse mit allen Prioritäten auf einem Flipchartpapier aufzulisten.

Wenn das Team sich auf die wichtigsten Werte für die Einrichtung geeinigt hat, wird abschließend überlegt, **woran Kinder und Eltern merken können**, dass Ihnen diese Werte oder Ziele in der Kita wichtig sind.

7**Auswirkungen auf die Elternarbeit**

Wir leben alle in einer Welt der Wertevielfalt: Da stehen unterschiedliche Werte von Familie X und Familie Y, von Familie und Kita nebeneinander oder auch gegeneinander. Dadurch entstehen nicht selten Konflikte. Hier ein Beispiel:

In der Kita „Waldesruh“ ist es üblich, dass das Geburtstagskind an seinem Festtag einen Kuchen mitbringt. Familie B. lebt von Hartz IV und bringt zum 5. Geburtstag von Lorenz eine sehr teure Konditortte mit. Die Erzieherinnen sind erstaunt, zum Teil auch entsetzt. In der darauffolgenden Teambesprechung wird über die Situation gesprochen. Alle fragen sich, wie Familie B. sich das leisten kann, wo sie doch von Hartz IV lebt? Einige merken an, dass Familie B. das Geld viel sinnvoller ausgeben könnte und sollte: Lorenz habe immer noch keine Sporthose und turne in Jeans. Wie geht man damit um? Wir halten es für wichtig, das Verhalten der Familie und die zugrunde liegenden Motive und Werte zu verstehen. Das ist die Voraussetzung, um damit angemessen umgehen zu können. Hier zwei Anregungen:

1. Den Standpunkt der Familie einnehmen:

Um die Hintergründe von Familie B.s Verhalten zu verstehen, ist es wichtig, sich zu fragen, warum die Eltern eine so teure Torte gekauft haben und welche Bedeutung das für die Eltern hat. In diesem Beispiel haben die Erzieherinnen über ein Rollenspiel herausgefunden, dass es bei Familie B. um das Verdecken ihrer Armut ging. Die Familie legt viel Wert darauf, nicht als arm zu erscheinen – selbst um den Preis, drei oder mehr Tage im wahrsten Sinne des Wortes trockene Nudeln essen zu müssen. Das ist ihnen die Torte und das Dazugehören wert! Im Teamgespräch wurde auch festgestellt, dass für die Erzieherinnen der Wert einer teuren Torte viel geringer ist. Daher auch das Erstaunen und die Empörung.

Mit dem Verständnis für die Motive von Familie B. ist es in Zukunft auch möglich, die teure Torte nicht skeptisch zu betrachten, sondern sich ausreichend zu bedanken, das Anschneiden des Kuchens auf jeden Fall zu fotografieren und ein Foto an die Eltern weiterzugeben. Damit signalisiert die Kita den Eltern, dass die Erzieherinnen den Wert der Torte für die Familie respektieren und wertschätzen.

2. Die Kita-Regeln überprüfen:

Gerade wenn Sie wissen, dass in Ihrer Kita viele arme Familien sind, besteht eine weitere Möglichkeit darin, die Regeln und Rahmenbedingungen für Kindergeburtstage zu überprüfen. Eine Alternative wäre z.B., den Geburtstagskuchen für das Geburtstagskind am Vortag gemeinsam in der Kita zu backen. Das ist eine beliebte Gemeinschaftsaktion und ein schönes Ritual, entlastet alle Familien vom Kuchenstress und spart Familie B. die Ausgaben für eine Torte, die sie sich eigentlich nicht leisten kann.

Konfessionelle Ausrichtung der Einrichtung

Immer weniger Eltern sind heute weltanschaulich geprägt. Die meisten wählen eine Kita weniger nach der Konfession aus; vielmehr spielen Öffnungszeiten, Erreichbarkeit, Angebote, Atmosphäre und Ansprache eine wichtige Rolle. Dennoch haben eine Reihe von Eltern trotz – oder vielleicht auch gerade wegen – eigener Kirchenferne den Wunsch, dass ihr Kind eine weltanschauliche Orientierung erfährt. Wie aber lässt sich die konfessionelle Ausrichtung für Kinder und Eltern erfahrbar machen? Das gelingt, wenn die pädagogi-

sche Praxis mit dem weltanschaulichen Profil übereinstimmt, wenn die Kinder nicht nur „schmückendes Beiwerk“ im Gottesdienst sind, sondern der Pfarrer regelmäßig in der Einrichtung ist und z.B. Lieder singt oder Geschichten erzählt. Oder wenn der Trägervertreter nicht nur auf die konfessionelle Ausrichtung der Kita-Arbeit pocht, sondern sich „auf Augenhöhe“ in die Konzeptionsarbeit einbringt und mit dafür sorgt, dass die religiösen Werte (z.B. Nächstenliebe, Achtung vor Gottes Schöpfung, Gerechtigkeit etc.) auch gelebt werden. Dann kann die konfessionelle Ausrichtung der Kita ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern in Ihrer Region oder Ihrem Stadtteil werden und das Profil der Einrichtung schärfen.

Konsequenzen des Wertewandels für die Elternarbeit

Konsumorientierung, Verküstlichung der Welt, Wertevielfalt: Eine Vielzahl von Familien reagiert auf diese Entwicklungen mit Verunsicherung. Der Weg zurück zu den Regeln und Wertvorstellungen der eigenen Eltern ist versperrt – weil man sich mit ihnen nicht mehr identifiziert oder weil sie nicht mehr ausreichen, sich in der heutigen Zeit adäquat zu orientieren. Viele geben angesichts der Flut der vielen gegensätzlichen Meinungen und Ratgeber auf und lassen die Erziehung so laufen. Andere bringen sich engagiert in die Erziehung ein, haben aber nicht selten das Gefühl, nie den eigenen Ansprüchen und den Ansprüchen Dritter (z.B. Kita, Schule, Verwandte) zu genügen. Das bedeutet: Familien brauchen Orientierung und Unterstützung bei der Erziehung ihrer Kinder. Viele von Ihnen werden jetzt einwenden, dass aber zum letzten Elternabend nur zwei Familien erschienen sind, dass also die Einsicht der Eltern hinsichtlich ihres Unterstützungsbedarfs fehlt. Das deckt sich nur zum Teil mit unseren Erfahrungen. Natürlich ist es für Eltern nicht leicht, die eigenen Fragen, Unsicherheiten, blinden Flecken etc. zu sehen und zu akzeptieren. Hilfreich sind aber meist sogenannte niederschwellige Angebote, die Kontakte zwischen Kita und Eltern und vor allem von Eltern untereinander schaffen. Zu solchen Angeboten gehören das morgendliche Elterncafé, der gemütliche Klönabend, das monatlich stattfindende Eltern-Kind-Café, die gemeinsame Gartenaktion von Eltern und Kindern oder auch der thematische Elternabend (mit oder ohne Referenten). Da entsteht Vertrauen und es entwickeln sich Beziehungen, da können sich Eltern austauschen, die Erzieherinnen in einem anderen Zusammenhang erleben, mit ihren Kindern neue Erfahrungen machen und gezielt oder en passant die eine oder andere Frage klären.

8

Ausblick

Im heutigen Beitrag stand der Wandel im Mittelpunkt – und die Möglichkeiten, damit umzugehen. Wir haben am Beispiel des Megatrends „Ethik“ Veränderungen und Anforderungen verdeutlicht und gezeigt, wie diese sich auf die Arbeit mit den Kindern, auf die Eltern und auf das Team auswirken. Das Thema „Wandel“ wird uns an dieser Stelle weiter beschäftigen: Welche Auswirkungen der Megatrend „Familie“ auf die Kita und das Kita-management hat, wird Thema der nächsten Ausgabe von „Leiterin persönlich“ sein.

Bis dahin wünschen wir Ihnen Lust auf Zukunft und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Sabine Jäger



Sabine Jäger

Jg. 61, Dipl.-Sozialarbeiterin, Dipl.-Betriebswirtin (VWA),
Gesundheits- und Sozialökonomin (VWA),
Zusatzausbildung als Coach (DGfC).
Mutter von zwei Kindern

Michael Schrader



Michael Schrader

Jg. 54, Diplom-Pädagoge, Controller, Berater,
Qualitätsmanager, Vater einer Tochter

9

Literaturhinweise

- Krenz, Armin: Wertee Entwicklung in der frühkindlichen Bildung und Erziehung. Cornelissen, Berlin/Düsseldorf/Mannheim 2007
- Opaschowski, Horst W.: Deutschland 2020. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004
- Ruhe, Hans G.: Methoden der Biografiearbeit. Lebensspuren entdecken und verstehen. Juventa Verlag, Weinheim und München. 4., aktualisierte Auflage 2009
- Grünwald, Stephan: Deutschland auf der Couch. Eine Gesellschaft zwischen Leidenschaft und Stillstand. Campus, Frankfurt a. M. 2006

Internet:

- Matthias Horx: Zukunftsletter. Hier finden Sie Hinweise zur Trend- und Zukunftsfor schung. Der Zukunftsletter erscheint monatlich: www.zukunftsletter.de
- Als Einstieg ins Thema „Werte“ lohnt sich ein kurzer Besuch bei Wikipedia. Hier fin den Sie auch noch weitere Links: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung>

10**Arbeitshilfe zur Ermittlung und Sortierung von Werten**

Grundsätzlich lassen sich materielle und ideelle Werte unterscheiden. Zu den materiellen Werten gehören Dinge wie Reichtum, Besitz, Macht. Uns interessieren an dieser Stelle eher immaterielle und persönliche oder personenbezogene Werte.

Hier unterschieden wir:

Persönliche Werte	Geistige Werte
Selbstvertrauen Taktgefühl Vertrauenswürdigkeit Scham Toleranz etc.	Weisheit, Kreativität Neugier Unabhängigkeit Klarheit etc.
Religiöse Werte	Soziale (sittliche) Werte
Glaubenfestigkeit Hoffnung Liebe Zuversicht etc.	Hilfsbereitschaft Treue Gerechtigkeit Geselligkeit Nachgiebigkeit etc.

(In Anlehnung an <http://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung>)

Sie können sich von dieser beispielhaften (und natürlich unvollständigen) Sammlung unterschiedlicher Werte anregen lassen, wenn Sie sich in Ihrer Kita bzw. Ihrem Team mit dem Thema „Werte“ auseinandersetzen wollen.

Mögliche Fragestellungen:

- Welche Werte sind uns wichtig?
- Welche Werte stehen hinter den Regeln, die wir mit den Kindern vereinbart haben?
- Welche Werte sind den Eltern wichtig?
- Wie wollen wir einzelnen Werte umsetzen?
- Woran erkennen wir, dass wir unsere Werte auch leben?
- etc.

11

Arbeitshilfe zur Biografiearbeit: Was ist mir wichtig?

1. Bringen Sie die folgenden Äußerungen in eine Rangfolge – je nachdem, wie wichtig sie Ihnen sind. Geben Sie dem wichtigsten Aspekt eine 1, dem unwichtigsten eine 12 (oder 13 oder 14; je nachdem, wie viele Punkte Sie auf der Liste haben). Überlegen Sie **zuerst persönlich** und tragen Sie Ihre Werteskala in die Spalte „Eigenes Urteil“ ein.
2. Wenn alle Gruppenmitglieder ihren Bogen ausgefüllt haben, stellt die Gruppe **gemeinsam** eine Rangfolge auf. Diese können Sie zum Vergleich in die zweite Spalte eintragen.

Mir ist wichtig:	Eigenes Urteil	Gruppenurteil
1. als Gesprächspartner/in gesucht zu sein		
2. sportlich fit zu sein		
3. ein ehrliches Leben zu führen		
4. gesund zu sein		
5. meine Freiheit zu behalten		
6. lange zu leben		
7. Erfolg zu haben		
8. anerkannt zu sein		
9. genügend Geld (mehr als ein Existenzminimum) zu haben		
10. Körperfertigkeit zu haben		
11. anderen zu helfen		
12. jederzeit Gemeinschaft zu finden		
13.		
14.		

(aus: Ruhe, Hans Georg: Methoden der Biografiearbeit. Lebensspuren entdecken und verstehen. Juventa Verlag, Weinheim und München. 4., aktualisierte Auflage 2009, S. 74)

