



Stadt Weizsäcker

Kita 2000

**Vom Kindergarten zum
Dienstleistungsunternehmen
für Familien**

I N H A L T

I.	Vorbemerkung	3
II.	Veränderte Lebenssituationen von Kindern und Familien erfordern Veränderungen in den Kinderbetreuungseinrichtungen	4
III.	Grundzüge der Kita 2000	5
IV.	Leistungsprofil der Kita 2000	10
	A: Betreuungsleistungen	11
	B: Bildungs- und Erziehungsleistungen	13
	C: Leistungen zur Gestaltung der Erziehungspartnerschaft mit Eltern	15
	D: Kooperationsleistungen für bzw. mit anderen	17
V.	Neue Organisations- und Verwaltungsstruktur für die Kita 2000	19
VI.	Modellversuch	24
VII.	Maßnahmeplan	25
VIII.	Schlussbemerkung	27

I. Vorbemerkung

Bei insgesamt 14 Sitzungen im Zeitraum von April 1997 bis März 1998 trafen sich Elternvertreter und Erzieherinnen der städtischen Kindertagesstätten, unter Anleitung der Sozialverwaltung der Stadt, um über die Perspektiven der Kinderbetreuung in Weiterstadt zu diskutieren. In Anlehnung an ein Konzept des bekannten Zukunftsforschers, Robert Jungk, wurde dabei auf die Methodik der „Zukunftswerkstatt“ zurückgegriffen. Diese beruht im Wesentlichen auf drei Säulen:

1. Der **Kritikphase**, in der eine kritische Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes in den Kindertagesstätten erstellt wird,
2. der **Visionsphase**, in der die Teilnehmer frei von Sachzwängen über Möglichkeiten der Kindertagesstätte der Zukunft nachdenken sollen, frei von Denkroutine und vermeintlichen oder tatsächlichen Barrieren und
3. der **Realisierungsphase**, in der ein konkreter Umsetzungsplan erarbeitet wird, der die Vision in Teilschritten von der Zukunft in die Gegenwart zurückgehend konkretisiert.

Der hier vorgelegte Bericht bündelt die wesentlichsten Ergebnisse dieses Verfahrens und beschreibt die zu ihrer Umsetzung notwendigen Rahmenvoraussetzungen.

Schon jetzt kann festgehalten werden, dass die stabile Teilnahme von regelmäßig 20 bis 25 Eltern und Erzieherinnen an diesem ein Jahr dauernden Projekt, sowie die engagierte Diskussion aller Beteiligten als Erfolg angesehen werden kann. Die Teilnehmer der Zukunftswerkstatt verbinden mit ihrem Engagement auch die Hoffnung, dass die Ergebnisse ihrer Mitarbeit eine breite Resonanz bei den politischen Entscheidungsträgern finden mögen und in letzter Konsequenz zu einer positiven Weiterentwicklung der Kinderbetreuung in Weiterstadt weit über die Jahrtausendwende hinaus führen.

II. Veränderte Lebenssituationen von Kindern und Familien erfordern Veränderungen in den Kinderbetreuungseinrichtungen

In den letzten 10 bis 15 Jahren haben sich die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien und deren Kinder grundlegend verändert. Diese haben auch zu einer Veränderung der Anforderungen an Tageseinrichtungen für Kinder geführt. Folgende Entwicklungstrends lassen sich zusammenfassend feststellen:

- Die Berufstätigkeit beider Elternteile hat zugenommen.
- Die Zahl an Einzelkindern steigt, mit der Folge, dass notwendige soziale Kontakte nicht mehr in der Familie oder dem unmittelbaren Wohnumfeld aufgebaut werden können. Deshalb sind Kinder heute vielmehr auf Erfahrungen mit Gleichaltrigen angewiesen, die sie vor allem in öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen erhalten können.
- Die Zahl von Ein-Eltern Familien wächst und hier vor allem die Zahl allein erziehender Mütter, die auf öffentliche Betreuung angewiesen sind.
- Die Spielmöglichkeiten für Kinder sind im Wohnumfeld zunehmend eingeschränkt (Verinselung). Es fehlen oftmals anregungsreiche Bewegungs-, Erkundungs- und Spielmöglichkeiten mit entsprechenden natürlichen Spiel- und Freiflächen.
- Der Wandel von der Industrie zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft verändert und beeinflusst die sozialen Beziehungen der Familien und damit auch Anforderungen an die öffentliche Kinderbetreuung. Es entstehen neue Wünsche und Bedürfnisse bei Eltern und Kindern, mit denen sich die Einrichtungen auseinandersetzen haben.
Fragen der Kinderbetreuung werden zu einer Schlüsselfrage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Diese und andere Faktoren - die hier nur angerissen werden können - führen zu einem veränderten Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsauftrag von öffentlich geförderten Tageseinrichtungen für Kinder, denen wir zukünftig gerecht werden müssen und wollen.

Diesen Entwicklungen hat auch der Gesetzgeber Rechnung getragen und mit einer Veränderung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) zum 01.01.1996 den *RECHTSANSPRUCH* auf einen Kindergartenplatz beschlossen. Die Zielsetzung des Rechtsanspruches wird in § 24 KJHG wie folgt definiert:

- (1) „Ein Kind hat vom vollendeten 3. Lebensjahr an bis zum Schuleintritt Anspruch auf den Besuch eines Kindergartens. Für Kinder im Alter unter 3 Jahren und Kinder im schulpflichtigen Alter sind nach Bedarf Plätze in Tageseinrichtungen vorzuhalten.“
- (2) „Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben darauf hinzuwirken, dass ein bedarfsgerechtes Angebot an Ganztagsplätzen zur Verfügung steht.“

Damit hat der Gesetzgeber im Prinzip lediglich nachvollzogen, was schon seit längerer Zeit als gesellschaftliche Realität erkennbar war:

Immer mehr Eltern sind auf Tageseinrichtungen für Kinder angewiesen. Insbesondere allein erziehende Mütter und Familien in denen beide Elternteile berufstätig sind brauchen ganztägige Betreuungsangebote. Aber auch Kinder nicht erwerbstätiger Mütter haben zunehmend einen differenzierten Bedarf an außerfamiliärer Betreuung, um frühzeitig Kontakte und soziale Beziehungen mit Gleichaltrigen zu finden.

Dieser Bedarf wird in Zukunft noch differenzierter und über die Zielgruppe der 3-6jährigen hinaus anwachsen und macht ein Nachdenken über die öffentliche Kinderbetreuung und deren Entwicklung erforderlich.

Diesem Anspruch sollen die Ideen der Zukunftswerkstatt gerecht werden.

III. Grundzüge der Kita 2000

Im folgenden Teil dieses Berichtes sollen die in der Zukunftswerkstatt erarbeiteten *Zielvorstellungen* einer zukunftsorientierten Kinderbetreuung in den Grundzügen dargestellt werden.

1. ZIEL: KUNDENORIENTIERUNG

Die Verwirklichung dieser Zielvorstellung beinhaltet ein grundlegendes Umdenken bei der Ausgestaltung der Kinderbetreuungseinrichtungen. Zentraler Maßstab bei der Definition der Angebote sind die Interessen und Bedürfnisse der die Kinderbetreuungseinrichtung in Anspruch nehmenden Kinder und Eltern. Die Produkt- und Leistungspalette der Kita ergibt sich somit im Sinne dieser Zielvorstellung aus den von Eltern und Kindern formulierten Bedarfslagen.

In diesem Sinne wird sich der Kindergarten von der reinen Betreuungseinrichtung zum Servicezentrum für Familien hin entwickeln müssen. Die Frage welches Produkt, welche Leistung der Bürger benötigt und in welchem Umfang und welcher Qualität diese Leistungen zur Verfügung gestellt werden müssen, bestimmt die zentrale Zielrichtung der Einrichtungen. Dies führt dazu, dass jede Einrichtung sehr genau die eigene Marktsituation beobachten und ihre Angebote darauf abstellen muss. Damit wird es zur unterschiedlichen Ausprägung entsprechender Einrichtungsprofile kommen.

2. ZIEL: FLEXIBILITÄT

Ein zweites, eng mit der Kundenorientierung verbundenes Ziel ist die Flexibilität der Einrichtung. Flexibilität in diesem Sinne bezeichnet die Fähigkeit der Einrichtung und ihrer Mitarbeiter, sich auf wechselnde Kundenbedürfnisse einzustellen und notwendige Veränderungen schnell und unbürokratisch herbeizuführen. Dies macht ein Marketingkonzept erforderlich, mit dessen Hilfe Bedarfslagen von Familien frühzeitig erkannt (Kundenbefragungen u.ä.) und in Dienstleistungsangebote umgesetzt werden kann. Flexibilität bezieht sich hierbei insbesondere auf die Öffnungszeiten, die Gebührenstruktur, die Versorgung mit Mittagessen und die pädagogische Leistungspalette.

3. ZIEL: QUALITÄTSORIENTIERUNG

Die Fähigkeit der einzelnen Einrichtungen, Kundenzufriedenheit zu erreichen, wird künftig viel stärker als bisher von der Qualität der angebotenen Dienstleistungen abhängig sein. Der hier benutzte Qualitätsbegriff bezieht sich dabei auf drei Ebenen:

- a) Strukturqualität: Dazu zählen Faktoren wie
- Gruppengröße
 - Erzieherinnen-Kind-Schlüssel
 - Ausbildung- und Berufserfahrung der Mitarbeiterinnen
 - Räume und Ausstattung die den Kindern zur Verfügung stehen
- b) Prozessqualität: Dazu gehören
- Angebote, die den Kindern entwicklungsgemäß angemessene Aktivitäten ermöglichen (Persönlichkeitsförderung)
 - Angebote, die Kindern emotionale Sicherheit geben und Lernprozesse unterstützen (Entwicklung Sozialverhalten, etc.)
 - Angebote, die die Sicherheit und Gesundheit der Kinder fördern (Bewegungserziehung, Naturerfahrung)
 - Angebote, die die Eltern der Kinder in klar geregelten Kommunikationsformen in die Erziehungsarbeit der Kinder einbeziehen (Elternarbeit)
- c) Orientierungsqualität: Diese beinhaltet:
- Die Auseinandersetzung mit den pädagogischen Vorstellungen, Werte und Überzeugungen der an der Erziehung beteiligten Erwachsenen, wie z.B.: Auffassungen der Erzieherinnen über pädagogische Qualität

- Auffassungen der Erzieherinnen über Aufgaben des Kindergartens
- Ziele und Normen in der pädagogischen Arbeit (In Fortbildungen und Qualitätszirkeln auch zusammen mit Eltern zu entwickeln.)

4. ZIEL: *MULTIFUNKTIONALITÄT*

Die Kindertagesstätte der Zukunft wird, im Gegensatz zu heute, nicht nur auf die Betreuung 3-6jähriger beschränkt sein. Im Sinne der beschriebenen Einstellung auf Kundenbedürfnisse und Flexibilität und die Ausrichtung als Servicezentrum für Familien, wird ein höheres Maß an Funktionalität für verschiedenste Kundengruppen entwickelt werden. Dies ist sowohl unter pädagogischen als auch organisatorischen und wirtschaftlichen Gründen sinnvoll. Multifunktionalität in diesem Sinne bedeutet u.a.

- Entwicklung altersübergreifender Betreuungsformen für Kinder von 1½ Jahren bis 12 (ggf. bis 16) Jahren
- Erweiterung von Angebotsstrukturen (z.B. Hausaufgabenhilfe, Kinderrestaurant, Frühstücksangebote für Schulkinder, u. ä.)
- Auslastung von Räumlichkeiten am Nachmittag für private Krabbelgruppen, Vereine die Arbeit mit Kindern betreiben, Eltern-Kind-Initiativen u. ä.
- Beratungsangebote für Familien in sozialen und familiären Fragestellungen durch MitarbeiterInnen oder externe BeraterInnen u. ä.

5. ZIEL: *GEMEINWESENORIENTIERUNG*

Zunehmend stärker muss die Kindertagesstätte der Zukunft sich zum unmittelbaren Wohnumfeld und Gemeinwesen hin öffnen, um durch vernetztes Arbeiten ein höheres Maß an Effizienz und pädagogischer Qualität erzielen zu können. Dazu gehört:

- die Kooperation mit allen vor Ort tätigen Institutionen, die im weitesten Sinne mit der Kinderbetreuung beschäftigt sind (z.B. Schulen, Vereine, Elterngruppen, etc.)
- die Organisation eines entsprechenden lokalen Netzwerkes Kinderbetreuung (Runder Tisch), zur Unterstützung und Förderung sowie zum Austausch von Informationen zur Kinderbetreuung
- die Entwicklung der Kita zum Begegnungszentrum im Gemeinwesen (Öffnung nach außen).

6. ZIEL: MITARBEITERORIENTIERUNG

Wenn die Kundenorientierung dieses Konzeptes funktionieren soll, so muss sie im Innenleben der Organisation Kindertagesstätte eine Entsprechung finden. Die MitarbeiterInnen sind die wesentlichsten Träger geplanter Veränderungen. Sie bestimmen Erfolg oder Scheitern von Zukunftskonzepten entscheidend mit. Damit erwächst eine zentrale Anforderung auch für die Führungskräfte. Veränderung ist zunächst in diesem Sinne auch eine Führungsaufgabe für den Träger, deren Kernfrage lautet: Wie motiviere ich die MitarbeiterInnen für die anstehenden Aufgaben?

Dies setzt in erster Linie voraus, dass die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, und zwar durch den Dialog über Veränderungen und ihre Chancen. Die Arbeit am Zukunftskonzept muss für die einzelne Mitarbeiterin als Verwirklichungschance gesehen werden. Die dienende Haltung zum Kunden entspricht in ihrem Spiegelbild einer partnerschaftlichen und wertschätzenden Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen.

MitarbeiterInnenorientierung in diesem Sinne heißt:

- ausreichend Möglichkeit zur Qualifikation und Fortbildung zu gewähren
- persönliche Leistungsbewertung
- Entwicklung von Zielvereinbarungen
- halbjährliche bis jährliche Personalentwicklungsgespräche
- Schaffung von Mitarbeiter Feed-back-Systemen
- leistungsorientierte Bezahlung und
- flexible, auch die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen berücksichtigende Arbeitszeitmodelle.

Das interne Produkt der Mitarbeiterorientierung heißt in diesem Sinne Führungsleistung, insbesondere durch die Leitungen der Einrichtungen, aber auch übergreifend durch die darüber angesiedelten Hierarchieebenen der Verwaltung.

7. ZIEL: *Elternorientierung*

Ein zukunftsorientiertes Konzept von Kindertagesbetreuung wird auch eine Neubewertung der klassischen Elternarbeit erforderlich machen. Es wird nicht mehr ausreichen, Eltern lediglich als Organisator von Festen oder Sponsor abzurufen. Zukunftsorientierte Elternarbeit hat ihre Grundlagen in einer ausgeprägten Erziehungspartnerschaft. Dies entspricht nicht nur dem Bedürfnis vieler Eltern nach Mitsprache im Kindergartenalltag, sondern ist notwendige Voraussetzung für eine vertrauensvolle und dem Wohle des Kindes dienende Zusammenarbeit. Möglichkeiten einer so definierten Erziehungspartnerschaft sind z.B.:

- Gestaltung gemeinsamer Projekte von Eltern und Erzieherinnen
- Einbindung von Fähigkeiten und Fertigkeiten von Eltern im pädagogischen Alltag
- Möglichkeiten zur Hospitation im Kindergarten
- gemeinsame Fortbildungsangebote für Eltern und Erzieherinnen
- Einbindung von Eltern als HonorarmitarbeiterInnen mit spezifischen Angeboten
- regelmäßige Beratungsgespräche für Eltern
- Transparenz der pädagogischen Arbeit gegenüber den Eltern.

8. ZIEL: *WIRTSCHAFTLICHKEIT*

Die Finanzmisere kommunaler und freier Träger von Kindertageseinrichtungen zwingt dazu, jedes Zukunftskonzept auch unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu betrachten. Dies bedeutet hier nichts anderes als den umfassenden Versuch, zielorientiert den Erhalt und die Weiterentwicklung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Einrichtungen durch geeignete Steuerungsinstrumente sicherzustellen. Die Zeiten, in denen betriebswirtschaftliche Überlegungen, Fragen der Effizienz und Effektivität im Bereich sozialer Einrichtungen tabuisiert waren, sind vorbei. Zweifelsohne werden Tageseinrichtungen für Kinder auch zukünftig nicht kostendeckend arbeiten können oder gar Gewinne abwerfen - dies wäre sozialpolitisch nicht zu verantworten - dennoch wird ein Nachdenken über die Optimierung des Ressourceneinsatzes, des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag sowie des Verhältnisses von Kosten und Leistungen mehr als bisher erforderlich sein.

Entsprechende Steuerungsinstrumente zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit der Kindertageseinrichtungen könnten sein:

- Einführung von Produktbudgets
- interne Kosten- und Leistungsrechnung
- Bündelung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ebene der Fachabteilung bzw. der Leitung des Kindergartens
- Kontraktmanagement mit entsprechenden Qualitäts- und Leistungsvorgaben sowie Einführung von Berichtswesen als Controllinginstrument
- Kosten-Nutzen-Analysen

- Möglichkeiten für die einzelnen Einrichtungen, durch spezielle Angebote über die Grundversorgung hinaus Finanzmittel zu beschaffen und ins Budget einfließen zu lassen (Organisation von Geburtstagsfeiern, Cateringservice, Verkauf von selbst gebastelten Produkten, Verkauf von Know-how, etc.)
- Transparenz des Verhältnisses von Kosten und Gebühren, u. ä.

IV. LEISTUNGSPROFIL DER KITA 2000

Im folgenden Abschnitt soll an Hand von 22 verschiedenen Leistungen ein Leistungsprofil der Kita 2000 dargestellt und erläutert werden. In diesem Leistungsprofil manifestiert sich in komprimierter Form das Ergebnis umfassender Diskussionen innerhalb der Zukunftswerkstatt.

Teilweise werden bereits bestehende Leistungen der derzeitigen Kitas weiterentwickelt, teilweise sind auch völlig neue Gedanken zur Ausgestaltung der Kita in dieses Profil eingeflossen. Da nicht jede der hier dargestellten Leistungen sofort umsetzbar ist, wurde diese mit kurz-, mittel- oder auch langfristiger Zielsetzung gekennzeichnet. Dies ist jeweils vermerkt. Kurzfristig heißt hier bis spätestens Ende 1999, mittelfristig bis zum Jahr 2000 und langfristig bis zum Jahr 2003 bis 2005.

Entstanden ist dieses Leistungsprofil aus der Rückführung von Visionen zur Kinderbetreuung, in den Bereich des real Umsetzbaren.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass jede Kita in Weiterstadt und den Stadtteilen, alle diese Angebote anbieten muss, sondern dass im Sinne der Kundenorientierung aus diesem Leistungsprofil die gewünschten Angebote nach Bedarf und Finanzierbarkeit bereitgestellt werden. Darüber hinaus, und das macht den Prozesscharakter dieses Zukunftskonzeptes aus, sind aber auch im Verlauf der kommenden Jahre, weitere Leistungsangebote denkbar, die sich aus neuen Bedarfslagen von Kindern und Familien ergeben könnten und die dann in ein sich veränderndes Leistungsprofil einfließen müssten.

A) BETREUUNGSLEISTUNGEN

Öffnungszeiten von 06.00 Uhr bis 19.00 Uhr

Die hier genannten Zeiten bilden einen Zeitrahmen, der mittelfristig erreicht werden soll. Innerhalb dieses Zeitrahmens sollen die Eltern bedarfsgerecht zwischen verschiedenen Grundmodellen auswählen können. Insbesondere die Zeiten vor 7.00 Uhr bzw. nach 17.00 Uhr müssen nicht in allen Einrichtungen angeboten werden. Hier könnte, entsprechender Bedarf vorausgesetzt, eine Einrichtung zentrale verlängerte Zeiten anbieten.

Folgende Zeitmodelle werden vorgeschlagen:

Grundmodell 1	7.00-14.00 Uhr	DM 175,00
Grundmodell 2	8.00-13.00 Uhr	DM 125,00
Grundmodell 3	7.00-17.00 Uhr	DM 225,00

**Zusätzliche
Betreuungs-
zeiten auf Stunden-
abrechnungsbasis**

Grundmodell 4	14.00-17.00 Uhr	DM 75,00
---------------	-----------------	----------

Zeiten, die vor bzw. nach den in den Grundmodellen festgelegten Zeiten liegen, können auf Stundenbasis je nach Bedarf zugekauft werden. Die Zukaufstunde könnte mit einer Gebühr von ca. 1,50 DM bis 2,00 DM berechnet werden (ca. 25% des gegenwärtigen Durchschnittsatzes).

Mit diesem System könnten Eltern flexibel, ihrem Bedarf entsprechend, die Einrichtung in Anspruch nehmen.

Zeitziel: kurzfristig (Modellversuch)
mittelfristig alle Kitas

**Öffnung 1 x monatlich
an Samstagen**

Bei Bedarf sollte mittelfristig ein Kindergarten der Stadt an einem Samstag geöffnet sein. Die Benutzung könnte in Form eines Stunden- oder Tagessatzes abgerechnet werden

. Bei erweitertem Bedarf wäre langfristig auch eine Erweiterung der Samstagsöffnung möglich.

Zeitziel: mittelfristig

**Flexibel wählbares
Mittagessen von
11.00 -14.30 Uhr**

In jedem Kindergarten sollte die Möglichkeit geboten werden, dass Kinder ein Essen einnehmen können, und zwar kurzfristig im jetzigen Zeitrahmen 12 Uhr bis 13 Uhr, mittelfristig, wenn z.B. Schulkinder betreut werden, von 11 Uhr bis 14.30 Uhr. Die Abrechnung soll nicht mehr in pauschalierter Form erfolgen, sondern per Einzelabrechnung. Der Preis pro Mittagessen sollte mit DM 5,00 veranschlagt werden.

Die Zahl der Mittagessen orientiert sich am Bedarf der Eltern. Der Zwang monatlich 20 - 22 Essen zu bezahlen, obwohl vielleicht nur 10- 15-mal gegessen wurde, entfällt.

Zeitziel: kurzfristig (Modellversuch)
mittelfristig (erweiterte Form)

Kinderrestaurant

Langfristig wäre es denkbar, in einzelnen Einrichtungen Kinderrestaurants zu etablieren, in denen Kinder bis 16 Jahre die Möglichkeit haben, gegen entsprechendes Entgelt ein Mittagessen einzunehmen. Damit könnten durch eine Erhöhung der Verkaufszahlen an Essen nicht nur die Kosten für das einzelne Essen gesenkt, sondern auch eine gute Alternative für viele Kinder zur Fast-Food-Ernährung geboten werden.

Zeitziel: langfristig

***Frühstück ab 7.00 Uhr
für Kindergarten- und
Schulkinder***

Kurzfristig sollten in allen Einrichtungen bei Bedarf Frühstücksangebote für Kindergartenkinder gemacht werden. Mittelfristig wäre auch für Schulkinder dieses Angebot erweiterbar. Damit könnte, gerade für Kinder berufstätiger Eltern, die sehr früh aufstehen müssen und oftmals kaum Zeit haben ordentlich zu frühstücken, ein vernünftiges Ernährungsangebot gegen entsprechende Gebühr gemacht werden.

Zeitziel: kurzfristig (Kindergarten)
mittelfristig (Schulkinder)

**Betreuungsangebote
für Kinder ab 1½ Jahren
bis 12 Jahre**

Langfristig wird bei zurückgehenden Kinderzahlen bei Kindern von 3-6 Jahren und wachsendem Bedarf insbesondere im Bereich der Betreuung von Kindern im Grundschulalter, eine entsprechende Kapazitätsauslastung durch altersübergreifende Betreuungsformen erforderlich sein.

Aber auch pädagogisch haben diese Modelle hohen Wert, geben sie doch Kindern über eine längere Zeitspanne einen verlässlichen Rahmen von Betreuung, Bildung und Erziehung und ersparen ihnen einen ständigen Wechsel von Orten und Bezugspersonen (Krippe, Kindergarten, Betreute Grundschule/Hort).

Zeitziel: langfristig

B) BILDUNGS- UND ERZIEHUNGSLEISTUNGEN

Hausaufgabenhilfe

Bei der beschriebenen Integration von Grundschulern in Tageseinrichtungen, wird Hausaufgabenhilfe zu einer erforderlichen Serviceleistung, die mittelfristig zum Standardangebot der Einrichtungen wird. Sie könnte als pädagogische Sondermaßnahme für sozial Benachteiligte und lernschwache Kinder kostenfrei, in Form von gezielter Lernförderung zur Leistungssteigerung ggf. gegen eine entsprechende Gebühr, angeboten werden.

Zeitziel: mittelfristig

**Naturorientierte Angebote
mit jahreszeitlich orientierter Pädagogik**

Zu den pädagogischen Serviceleistungen der Kita 2000 gehören vielfältige Angebote für Kinder, die ihnen Möglichkeiten zur Auseinandersetzung und zum Kennen lernen der Natur in den Jahreszeiten eröffnen. Diese Aufgabe gehört, gerade in einer Zeit, in der Kinder vielfach nur noch mediale Erfahrungen (Fernsehen, Videospiele) machen können, zur unabdingbaren Leistung künftiger Bildungs- und Erziehungsarbeit.

Zeitziel: kurzfristig

***Kreativitäts, Wahrnehmungs
und Bewegungsbereich***

Eine gewichtige psycho-soziale Serviceleistung der Kita 2000 werden altersspezifische Angebote im Bereich der Kreativitäts-, Bewegungs- und Wahrnehmungsförderung sein. Sie bilden eine zentrale Grundlage im Rahmen des Bildungs- und Erziehungsauftrages der Kita 2000 und tragen dazu bei, Schlüsselqualifikationen für die Welt von morgen schon in einem sehr frühen Stadium kindlicher Entwicklung zu vermitteln. Förderung des Sozialverhaltens, Erlernen von Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein, psychische Belastbarkeit und Flexibilität, Konfliktfähigkeit und stetige Bereitschaft ständig neu zu lernen, sind Zielvorgaben, von denen diese Angebote geleitet sein sollen.

Zeitziel: kurzfristig

***Gemeinsame Betreuung
von behinderten Kindern***

Ein weiterer wichtiger Auftrag der Kita 2000 wird darin bestehen, Angebote zur Integration von behinderten Kindern zu machen. Der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für **alle** Kinder, hat eine getrennte Betreuung behinderter Kinder in Sondereinrichtungen vom Grundsatz her in Frage gestellt. Die Betreuung behinderter Kinder wird eine Aufgabe für **alle** Tageseinrichtungen. Insofern muss den besonderen Bedingungen behinderter Kinder durch entsprechende Rahmenbedingungen und spezifische Förderangebote Rechnung getragen werden.

Zeitziel: mittelfristig

***Angebote zur Integration
ausländischer Kinder
(multikulturelle Arbeit***

Die Aufgabe der Gestaltung der europäischen Einheit, ebenso wie die Entwicklung hin zur multikulturellen Gesellschaft, wird sich auch zunehmend stärker im pädagogischen Leistungsangebot der Kita 2000 niederschlagen müssen. Deshalb wird die Förderung des Zusammenlebens unterschiedlicher Kulturen, Rassen - und Religionen ein wichtiger Bildungs- und Erziehungsauftrag der Kita 2000 werden. Dazu müssen geeignete Förderungsmöglichkeiten geboten werden, die es Kindern ermöglichen, die kulturellen Eigenheiten des jeweils anderen kennen zu lernen, Toleranz und soziales Miteinander zu erlernen und Andersartigkeit zu akzeptieren.

Zeitziel: kurzfristig

C) LEISTUNGEN ZUR GESTALTUNG DER ERZIEHUNGSPARTNER-
SCHAFT MIT ELTERN

***Gemeinsame Projekt-
gestaltung mit Eltern***

Geplante Projekte im Kindergarten sollen, mehr als bislang, Eltern die Möglichkeit geben, bereits im Stadium der Planung eigene Ideen, Wünsche und Vorstellungen einzubringen. Dazu zählt auch die praktische Mitarbeit bei der konkreten Gestaltung der Projekte. Dazu müssen geeignete Formen der Kommunikation und Mitarbeit seitens des Teams der Erzieherinnen entwickelt werden, die Eltern evtl. vorhandene Schwellenängste nehmen.

Zeitziel: kurzfristig

***Möglichkeiten für Eltern
zur Hospitation im
Kindergarten***

Um das Vertrauensverhältnis mit den Eltern zu fördern und diesen die Möglichkeit zu geben, die konkrete Alltagsarbeit mit den Kindern genauer kennen zu lernen, sollten die Hospitationsmöglichkeiten weiter ausgebaut werden. Dazu sollten konkrete Festlegungen über Form, zeitlichen Umfang und Art der Hospitationsmöglichkeit in Absprache mit den Eltern getroffen werden. Offenheit und Transparenz sollte dabei als inhaltliche Zielvorgaben im Mittelpunkt stehen.

Zeitziel: kurzfristig

**Transparente Darstellung
des Kindergartens
für Eltern**

Zur Förderung der Erziehungspartnerschaft sollen alle Aktivitäten der Einrichtung für die Eltern stets transparent sein. Viele Konflikte im gemeinsamen Erziehungsprozess resultieren oftmals aus Kommunikationsfehlern bzw. mangelnder Transparenz pädagogischer Arbeit im Hinblick auf die Eltern für die sowohl der pädagogische Fachjargon als auch konkrete Aktivitäten nicht nachvollziehbar sind. Deshalb müssen Formen und Methoden entwickelt werden, die die Arbeit in der Kita durchschaubarer machen. Dazu gehört z.B. die Veröffentlichung regelmäßiger täglicher oder wöchentlicher Aktionspläne, Elternbriefe oder auch entsprechende Kunden-Feedback-Systeme, wie z.B. Reklamationskarten für Eltern oder Elternbefragungen, u. ä.

Zeitziel: kurzfristig

**Fortbildungsangebote
(teilweise auch zusammen
mit Erzieherinnen)**

Die gewünschte stärkere Einbeziehung von Eltern in den Erziehungsprozess im Kindergarten macht es auch erforderlich, gezielte Fortbildungsangebote für diese Zielgruppe zu machen. Diese Fortbildungsangebote sollen zum einen dazu beitragen die pädagogische Arbeit in der Einrichtung nachvollziehbar zu machen, zum anderen sollen Fortbildungsangebote interessierten Eltern die Möglichkeit geben, sich für die konkrete Mitarbeit zu qualifizieren und eigene Angebotsformen in die Arbeit einzubringen und den Dialog mit den hauptamtlichen Erzieherinnen zu fördern. Diese Fortbildungsangebote können in Form spezifischer Themennachmittage zu konkreten Fragestellungen der Kleinkindpädagogik ebenso durchgeführt werden, wie in Form längerfristig konzipierter Fortbildungsseminare, um Eltern ggf. auch als nebenamtliche MitarbeiterInnen (auf Honorarbasis) zu gewinnen.

Zeitziel: kurzfristig

**Honorare für
Elternmitarbeit**

Die im vorhergehenden Abschnitt dargelegten Fortbildungsangebote für Eltern sollen u.a. auch dazu dienen, Eltern als nebenamtliche HonorarmitarbeiterInnen zu gewinnen, die für spezifische Aufgaben der Arbeit im Kindergarten entlastend eingesetzt werden könnten (zur Finanzierung siehe Erläuterung im letzten Teil des Berichtes).

Zeitziel: mittelfristig

**Beratungsangebote für
Eltern und Familien**

Über die bereits jetzt bestehenden Angebote hinaus, entspricht es dem Charakter der Entwicklung von der Kita zum Dienstleistungsunternehmen für Familien, wenn die Beratungsangebote nicht nur auf den unmittelbaren Erziehungsbereich beschränkt bleiben würden. Gedacht ist hier an eine Ausweitung der Beratungsangebote auf alle denkbaren Fragen im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Lebenslagen von Familien. Dies reicht von der Sozialhilfeberatung über Unterhaltsregelungen, Fragen des Kinder- und Jugendhilferechts bis hin zu therapeutischen und entwicklungspsychologischen Fragestellungen. Da Erzieherinnen in der Regel überfordert sein dürften, zu all diesen Fragestellungen kompetent Antwort zu geben, bedarf es hier konkreter Kooperationsformen mit entsprechenden Fachkräften, die diese Beratung in der Einrichtung anbieten.

Dies kann in Form von Sprechstunden, Informationsabenden, Einzelfallgesprächen u. ä. geschehen. Ziel dieser Beratungsangebote ist die Ausprägung der Einrichtung zum Servicezentrum für Familien.

Zeitziel: kurzfristig

D) KOOPERATIONSLEISTUNGEN FÜR BZW. MIT ANDEREN

**HonorarmitarbeiterInnen
mit speziellen Angeboten**

Angesichts der Breite und Vielfalt der von der Kita 2000 zu erbringenden Serviceleistungen, wird es erforderlich sein, für spezielle Angebote Honorarkräfte für begrenzte Zeiträume einzubinden. Dies können therapeutische Fachkräfte (Ergotherapeuten, Logopäden, etc.) zur gezielten Frühförderung ebenso sein, wie bestimmte Berufsgruppen mit handwerklichen Fähigkeiten oder speziellem Fachwissen (z.B. Gärtner, Förster, u. ä.) für Projekte im

Bereich der Naturerfahrung. Die Finanzierung soll im Rahmen des bestehenden Budgets erfolgen bzw. kostenneutral durch entsprechende zusätzliche Gebühren für spezielle Leistungen realisiert werden.

Zeitziel: mittelfristig

Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Personen

Einen wichtigen Beitrag zur Erbringung möglichst vielfältiger Serviceleistungen und zur Einbindung der Kita 2000 ins Lebensumfeld der Kinder, wird die Zusammenarbeit mit Institutionen und Personen vor Ort leisten können. Durch vernetztes Arbeiten aller Institutionen und Personen, die vor Ort Angebote zur Gestaltung der Kinderbetreuung unterbreiten, entsteht ein entsprechender Synergieeffekt, der sowohl die Effizienz im wirtschaftlichen Sinne erhöhen als auch die Effektivität der Jugendhilfemaßnahmen steigern hilft. Ziel der Zusammenarbeit ist es, ein durchlässiges System von Kinder- und Jugendhilfemaßnahmen vor Ort zu entwickeln, in dessen Zentrum die neu definierte Kita 2000 als offener Ort der Begegnung steht.

Zeitziel: mittelfristig

Nachmittagstreff für Sport- und Krabbelgruppen

Schon heute häufen sich die Anfragen an die Kita, Räume zur Gestaltung privater Angebote der Kinderbetreuung im Kindergarten zur Verfügung zu stellen. Es entspricht dem zukunftsorientierten Konzept der Kita 2000, wenn räumliche Kapazitäten, insbesondere am Nachmittag, aber auch ggf. abends oder am Wochenende, zur Verfügung gestellt werden, um private Initiativen der Kinderbetreuung zu unterstützen (ggf. auch gegen eine geringe Nutzungsgebühr). Dies entlastet nicht nur die Anforderungen an die kommunale Kinder- und Jugendhilfe, sondern führt zu einer höheren Kapazitätsauslastung bestehender Räumlichkeiten und zur Förderung vernetzten Arbeitens.

Zeitziel: kurzfristig

Stadtteilorientiertes Arbeiten bedeutet im Sinne des Konzeptes Kita 2000, alles zu unternehmen, damit die Kita zu einem lebendigen Mittelpunkt des Gemeinwesens, einem offenen Ort der Begegnung für Familien und ihrer Kinder und zu einem fachlich

**Stadtteilorientiertes
Arbeiten**

kompetenten Partner von Eltern, Kindern, Vereinen und Verbänden im unmittelbaren Lebensumfeld wird. Die Leistung der Kita 2000 und der in ihr tätigen MitarbeiterInnen und Eltern besteht darin, die Einrichtung zum Stadtteil hin offen zu gestalten, Initiativen für Aktivitäten im Stadtteil anzuregen (wie z.B. Spielfest in Braunshardt) und mit fachlichen Beiträgen als Berater in allen Fragen der Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern zur Verfügung zu stehen.

Zeitziel: mittelfristig

V. NEUE ORGANISATIONS- UND VERWALTUNGSSTRUKTUR FÜR DIE KITA 2000

Die Entwicklung der derzeitigen Kindertagesstätten zu Dienstleistungsunternehmen für Familien, macht auch Veränderungen in der Betriebs- und Personalorganisation, der Verwaltung und der Finanzabwicklung sowie den rechtlichen Rahmenbedingungen erforderlich. Zielstellung hierbei ist die Schaffung flexibler, unbürokratischer, ergebnisorientierter und bedarfsgerechter Entscheidungswege und entsprechender Organisationsstrukturen. Dabei muss möglichst große Eigenverantwortung auf die Ebene der Leitung der Kita verlagert werden, im Rahmen klar definierter Standards und entsprechender politischer Zielvorstellungen hinsichtlich der gewünschten Menge und Qualität der anzubietenden Leistungen. Das im öffentlichen Dienst derzeit umfassend diskutierte „Neue Steuerungsmodell“ bietet dazu eine Fülle entsprechend geeigneter Instrumente an (vgl. dazu auch die von der Sozialverwaltung der Stadt Weiterstadt bislang vorgelegten Vorschläge „Konzept zur Kostenreduzierung und Neuorganisation des Kinder- und Jugendhilfebereichs“ vom November 1993; „Bericht zur Situation der Kinderbetreuung in Weiterstadt“ vom März 1997 und „Bericht zum Pilotprojekt Einstieg in die Budgetierung im Bereich der städtischen Kindertagesstätten“ vom März 1998).

Im folgenden Kapitel sollen notwendige Veränderungen in Bezug auf Organisation und Verwaltung der Kita 2000 kurz dargestellt werden.

1. Personalbemessung/Personalorganisation

Die weitere Ausdehnung flexibler, bedarfsorientierter Öffnungszeiten wird auch Fragen der Personalbemessung und Personalorganisation neu zu beantworten haben. Es ist denkbar - und dies muss im Rahmen von Modellversuchen herausgefunden werden - dass, im Zuge der Einführung neuer Grundmodelle mit Zukaufmöglichkeiten an Betreuungsstunden, die Zahl der für die Grundbetreuung notwendigen Planstellen absinkt. Dies könnte dazu führen, dass ein Teil der bisherigen Planstellen durch natürliche Fluktuation entfallen kann, ein anderer Teil aber in Form von Honorarmitteln den einzelnen Einrichtungen zur Abdeckung der von den Eltern flexibel zugekauften Zusatzstunden zur Verfügung gestellt wird, um bedarfsorientiert und zeitlich begrenzt Honorarkräfte beschäftigen zu können. Bei der Bemessung der notwendigen Stellen zur Grundbetreuung, sollen dabei die in Weiterstadt geltenden Personalbemessungsstandards weiterhin zu Grunde gelegt werden.

Ein derart strukturiertes System der Personalorganisation mit notwendigen festen Stellen zur Sicherung der Grundbetreuung und bedarfsorientiert zu organisierenden, zusätzlichen, flexibel einsetzbaren Honorarkräften, würde die notwendige Flexibilität in der Personalsituation gewährleisten und dabei möglicherweise noch Kosten senken helfen.

Für diese Form der Personalorganisation müssen den Leitungen ausreichend Kompetenzen im Hinblick auf die Dienstplanorganisation sowie die Qualifizierung, Beschaffung und den Einsatz von Honorarkräften zugestanden werden.

2. Verwaltungsorganisation zukunftsorientiert gestalten

Ein zukunftsorientiertes Verwaltungskonzept sollte den Gedanken der dezentralen Ressourcenverantwortung in den Mittelpunkt stellen. Das Verwaltungshandeln muss auf allen Ebenen kosten- und leistungsorientiert weiterentwickelt werden. Grundidee dabei ist es, die Verantwortung für alle Ressourcen (Personal, Finanzen) - einschließlich aller Kompetenzen zur Wahrnehmung von Verantwortung - möglichst dorthin zu verlagern, wo die Entscheidungen konkret zu fällen sind. Dies sind, innerhalb einer differenzierten Aufgabenverteilung im Bereich der Kinderbetreuung, insbesondere die zuständige Fachabteilung sowie die Leitungen der zukünftigen „Unternehmen Kita 2000“. Mit der Einführung erster Schritte zur Budgetierung und zur Übernahme der Ressourcenverantwortung im Bereich Bauunterhaltung, Bewirtschaftung, Gebühreneinzug u.a. in der Sozialverwaltung, sind konkrete Maßnahmen in den letzten Jahren eingeleitet worden. Diese müssen weiter ausgebaut werden. In einem mittelfristigen Zeitraum sollten nachfolgende **Bewirtschaftungsregeln umgesetzt** werden:

- a) Das Sachgebiet Kinder- und Jugendhilfe bewirtschaftet in eigener Zuständigkeit und in Abstimmung mit den Leitungen der Einrichtungen, die im Haushaltsplan ausgewiesenen Einnahmen und Ausgaben des jeweiligen Haushaltsjahres. Grundlage für die Höhe der einzustellenden Mittel sind im Rahmen von Kontraktvereinbarungen zu definierende *Leistungsziele* mit der Beschreibung

von Arbeitsergebnissen (Produkte/Leistungen), welche nach Inhalt, Qualität und Quantität bestimmbar sein müssen.

Durch die Verknüpfung von Leistungs- und Finanzziele, sollen mittelfristig die Produktkosten klar erkennbar sein.

- b) Alle Ausgabenhaushaltsstellen, einschließlich der Personalkosten, sollen generell gegenseitig deckungsfähig sein.

AUFGABENABGRENZUNG

Zur Abgrenzung der Aufgaben der Kindertagesstätten/Sachgebiet Kinder- und Jugendhilfe und der Querschnittsämter, ist ein genau definierter Aufgabenkatalog im Einvernehmen mit den Querschnittsämtern zu erstellen. Dieser soll die Regelung dezentraler und zentraler Funktionen beinhalten.

DEZENTRALE FUNKTIONEN

Bisherige Querschnittsaufgaben in den Bereichen Personal, Organisation, Haushaltswirtschaft sowie bauliche Unterhaltung, werden dem Sachgebiet Kinder- und Jugendhilfe innerhalb der Sozialverwaltung übertragen. Soweit das Sachgebiet aus personellen oder organisatorischen Gründen die tatsächliche Aufgabenerledigung nicht selbst realisieren kann, hat es die Entscheidungsverantwortung.

ZENTRALE FUNKTION

Aufgaben der Querschnittsämter bzw. anderer Fachämter, die aus personellen, organisatorischen oder funktionalen Gründen sinnvollerweise zentral zu realisieren sind, werden als Serviceleistungen für die Kindertagesstätten erbracht und über ein zu entwickelndes System der Kosten- und Leistungsrechnung diesen in Rechnung gestellt. Im Regelfall soll ein Benutzungszwang für die Inanspruchnahme städtischer Ämter und Einrichtungen gelten. Die Einschaltung Dritter bedarf der Zustimmung des Magistrats.

CONTROLLING

Da vorgenannte Maßnahmen nur im Rahmen einer Gesamtreform des Verwaltungshandelns möglich sind und davon auszugehen ist, dass im Rahmen einer solchen Reform eine Controllinginstanz (z.B. Neudefinition von Aufgaben des Querschnittsamtes Finanzen) geschaffen wird, müsste diese eine wichtige Unterstützungsfunktion für die Einhaltung der Finanz- und Leistungsziele erhalten. Sie hätte, durch die Einrichtung eines entsprechenden turnusmäßigen Berichtswesens, dafür Sorge zu tragen, dass die wichtigsten Informationen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen zum richtigen Zeitpunkt vorliegen, um bei Abweichungen von den genannten Zielen entsprechend gegensteuern zu können.

ANDERE ORGANISATIONSFORM - EIGENBETRIEB

Langfristig sollte angestrebt werden, die Kinderbetreuungseinrichtungen in eine neue Organisationsform zu überführen, z.B. als Regiebetrieb oder als Eigenbetrieb.

Die Kommunalverwaltung ist in eine Vielfalt organisationsrechtlicher Formen der öffentlichen Hand eingebettet. Sie realisiert ihre Aufgaben organisatorisch in der Regel durch die Ämter. Sie sind nach herkömmlicher Betrachtung die tragenden Organisationseinheiten der Kommunalverwaltung. Ihre hierarchische Gliederung, ihre komplizierten und oftmals durch bürokratische Vorgaben und Regelungen gebremste Flexibilität im Handeln, sind, ebenso wie die mangelnde Kostentransparenz, eher ein Hemmschuh auf dem Weg zu einer dienstleistungsorientierten Aufgabenerfüllung. Insofern sollte auch über andere Formen der Organisation der Kita 2000 nachgedacht werden.

Wie schon in früheren Konzeptpapieren dargelegt, ist die Rechtsform des **Eigenbetriebes** eine Möglichkeit zur Erfüllung der öffentlichen Aufgabe der Kinderbetreuung bei gleichzeitig höherer Flexibilität in der Entscheidungsfindung und einem höheren Maß an Wirtschaftlichkeit im Handeln sowie entsprechender Orientierung an Dienstleistungsanforderungen der Bürger.

Der Eigenbetrieb als selbständiger Betrieb **ohne** eigene Rechtspersönlichkeit aber mit eigener Leitung und eigenem Rechnungswesen, könnte über seine Organe Betriebsleitung/Betriebskommission die notwendigen Steuerungsentscheidungen vergleichsweise flexibel treffen und wäre dennoch über die Kontrolle der Stadtverordnetenversammlung und deren Vorgaben hinsichtlich der grundsätzlichen Rahmenbedingungen in die Gesamtentwicklung der Stadt eingebunden.

Ungeachtet dessen, was letztlich hinsichtlich der Verwaltungsorganisation der Kita 2000 entschieden wird (neben dem Eigenbetrieb sind durchaus auch andere Varianten denkbar), sollte eines deutlich werden:

Das Modell der Kita 2000, mit flexiblen, bedarfsorientierten Dienstleistungsangeboten, bedarf einer Verwaltungsorganisation, die denjenigen, die diese Dienstleistungen erbringen sollen, eine möglichst hohe Entscheidungsverantwortung mit bedarfsnahen Entscheidungsstrukturen, ermöglicht. Das Dienstleistungsunternehmen Kita 2000 bedarf der Menschen und Organisationsstrukturen, die Innovation und Entscheidungskompetenz zulassen, im Rahmen eines entsprechend von der Politik definierten sozialpolitischen Rahmens.

3. Neue Definition von Aufgaben der Leitungen der Kita 2000

Durch die in den vorhergehenden Kapiteln dargelegten, inhaltlich-konzeptionellen sowie organisatorischen und verwaltungsmäßigen Zielstellungen, wird sich auch das Aufgabenprofil der Leitungen des angestrebten Dienstleistungsunternehmens Kita verändern.

Leitungen von Kindertagesstätten werden künftig mehr sein müssen als pädagogisch gut ausgebildete Fachfrauen (in Einzelfällen auch Männer). Sie werden in der Tendenz zu Sozialmanagerinnen, die in der Lage sein müssen, ein umfassendes Managementkonzept für „ihre“ Einrichtung („ihr Kleinunternehmen“) umzusetzen.

Ein solches **Sozialmanagementkonzept** beruht auf vier Säulen, die eng miteinander verknüpft sind:

- a) Organisationsmanagement
- b) Finanzmanagement
- c) Personalmanagement
- d) Qualitätsmanagement.

Organisationsmanagement umfasst alle mit der Organisation und dem Umfeld der Organisation zusammenhängenden Aufgaben und Handlungen, wie z.B.:

- Festlegung von Organisationszielen
- Entwicklung eines Organisationsleitbildes (Profil)
- Soziomarketing (Ermittlung von Bedarfssituationen)
- Räumliche Organisation und Positionierung der Organisation im Umfeld
- Innere Organisation.

Finanzmanagement umfasst alle mit der finanziellen Ausstattung, Abwicklung und Beschaffung zusammenhängenden Aufgaben und Handlungen, wie z.B.:

- Finanzielle Ausstattungsstandards
- Kosten-Nutzen Überlegungen
- Budgetverwaltung
- Kostencontrolling
- Kosten-/Leistungsrechnung.

Personalmanagement umfasst alle mit der Leitung und Führung eines MitarbeiterInnenteams zusammenhängenden Aufgaben und Handlungen, wie z.B.:

- Personalbeschaffung (Auswahlkriterien, Definition von Anforderungsprofilen für Erzieherinnen, u.ä.)
- Personalqualifizierung (interne Fortbildungsorganisation, Fort- und Weiterbildungsbedarf, u.ä.)
- Personalmotivation (Zielvereinbarungen, Qualifizierungsgespräche, MitarbeiterInnenberatung)
- Personalorganisation (Dienstplangestaltung, Personaleinsatzplanung, u.ä.)

Qualitätsmanagement umfasst alle Aufgaben und Handlungen, die dazu beitragen, die Qualität von Kinderbetreuung zu definieren, in konzeptionelle Zielorientierung umzusetzen und die Umsetzung im Hinblick auf Qualitätsziele zu überprüfen. Dazu gehört z.B.:

- Festlegung konkreter Qualitätskriterien für angebotene Produkte und Leistungen auf der Grundlage von Dienstleistungserfordernissen
- Festlegung von Leistungszielen
- Festlegungen zur Erbringung der Leistungsziele

- Überprüfung von Leistungszielen durch die Organisation und durch die Abnehmer der Dienstleistungen (Kunden-Feed-Back-Systeme).

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass den Leitungen der Einrichtungen eine ganz wesentliche Rolle bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zukommt. Deshalb wird der Stärkung bestehender Leitungsstrukturen und der Qualifizierung der Leitungen weiterhin hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden müssen, wenn der geplante Veränderungsprozess im Hinblick auf die Kita 2000 erfolgreich gestaltet werden soll.

VI. MODELLVERSUCH

Wie bereits aus dem im Leistungsprofil dargelegten Umsetzungszeitrahmen ersichtlich ist, wird nicht die gesamte Palette der anzubietenden Leistungen sofort umsetzbar sein. Darüber hinaus beinhaltet die Einführung flexibel zukaufbarer Zeiten eine noch nicht absehbare Vielzahl offener Fragestellungen, deren Beantwortung zunächst nur durch konkrete Erfahrungen möglich ist. Diese Fragen betreffen sowohl den Umfang sowie die zeitliche Lage der von Eltern gewünschten Zukaufzeiten, deren Wirkung auf die täglichen Abläufe in der Organisation der Kita, die Veränderungen im Personaleinsatz sowie der Dienstplanorganisation, als auch Regelungen zur Erfassung und Gebührenabwicklung auf der Ebene der Verwaltung.

Insofern wäre aus unserer Sicht eine zu schnelle, flächendeckende Einführung mit einigen Risiken verbunden. Deshalb sollte beschlossen werden, das Modell flexibler Öffnungszeiten mit Zukaufmöglichkeit von Betreuungsstunden sowie flexiblen Essensregelungen, zunächst im einjährigen Modellversuch zu erproben und die Ergebnisse dieses Probelaufes dann in einem Erfahrungsbericht zu analysieren, mit dem Ziel, nach Ablauf der Probezeit negative Erfahrungen zu korrigieren und damit die Grundlage einer flächendeckenden Einführung zu schaffen.

Es wird vorgeschlagen, den Modellversuch für ein Jahr in den Kindertagesstätten Raiffeisenstraße und Gräfenhausen I zu starten. Die Auswahl dieser beiden Kitas erfolgt aus folgenden Gründen:

1. Sie sind die beiden größten Einrichtungen in Weiterstadt und sie befinden sich in den beiden größten Stadtteilen, so dass die gesammelten Erfahrungswerte eine gute Widerspiegelung der Bevölkerungsstruktur im Allgemeinen sowie der Bedarfsnachfrage der Eltern im Besonderen erwarten lassen.
2. In beiden Einrichtungen ist die inhaltliche Diskussion um ein dienstleistungsorientiertes Profil der Einrichtung und entsprechender Qualitätsziele bislang am weitesten entwickelt und somit die gute Möglichkeit einer möglichst reibungslosen Umsetzung gegeben.
3. Die beiden Leitungen der Häuser, denen eine erhebliche Verantwortung für eine sachgerechte Umsetzung übertragen würde, sind, ebenso wie die Mitarbeiterinnen, zum Teil schon sehr lange im Dienste der Stadt Weiterstadt und verfügen in-

sofern über entsprechende Erfahrung und Kompetenz sowie Innovationsbereitschaft zur Realisierung eines Modellversuches und dessen zielgerichteter Auswertung.

Neben dem geplanten Modellversuch im Hinblick auf bedarfsnahe Öffnungszeiten in den beiden genannten Einrichtungen, wurde in den letzten Jahren im Rahmen der MitarbeiterInnenfortbildung als auch der Leitungsqualifizierung und Beratung, ein Bündel unterschiedlicher Maßnahmen entwickelt (Qualitätsdiskussion, Budgetierung, Entwicklung von Führungskompetenz, etc.), die eine mittelfristige Umsetzung des vorgelegten Konzeptes in allen Einrichtungen als realistische Perspektive möglich machen.

Ein entsprechender Maßnahmenplan (siehe nächstes Kapitel) baut also auf bereits entwickelten Diskussionen, Planungen und teilweise auch schon realisierten Angeboten auf und entwickelt sie weiter.

VII. MAßNAHMEPLAN

1. **Diskussion** und **Beschlussfassung** zum Konzept Kita 2000 in Magistrat und Stadtverordnetenversammlung
2. Einjährige Erprobung neuer Öffnungszeiten mit flexiblem Stundenzukauf sowie flexibler Essensregelung im Rahmen eines **Modellversuches** in den Kitas
3. Raiffeisenstraße und Gräfenhausen I
(Zeitraum 01.01.1999 bis 01.01.2000)
verantwortlich: Sachgebietsleitung und Leitung der beiden Einrichtungen
4. Erarbeitung einer einheitlichen **Satzung über die Benutzung der „Tageseinrichtungen für Kinder“** in der Stadt Weiterstadt, die Gültigkeit für die Kindergärten, Betreuenden Grundschulen und die Schülerhilfe hat
(bis zum 01.08.1999)
verantwortlich: Sachgebietsleitung Kinder- und Jugendhilfe
5. **Erweiterung des Budgetierungsverfahrens** auf die Bereiche Betreuende Grundschule und Schülerhilfe und Ausweisung eines Haushaltsabschnittes „Einrichtungen der Jugendhilfe, Unterabschnitt 4641 „Tageseinrichtungen für Kinder“ (ab dem Haushaltsjahr 1999)
verantwortlich: Abteilung III und Sachgebietsleitung
6. Erarbeitung des Entwurfs einer **Kontraktvereinbarung** mit folgenden Inhalten:
 - Leistungs- und Finanzziele für den Bereich der „Tageseinrichtungen für Kinder“
(Produkt- und Leistungskatalog mit entsprechender Produktkostenermittlung)
 - Verfahrensregelungen für ein umfassendes Pilotprojekt Kita 2000
 - Controllingverfahren zur Abwicklung der Budgetierung

7. - Definition eines Aufgabenkataloges zur Regelung von Querschnittsaufgaben, die im Rahmen des Pilotprojektes auf das Sachgebiet Kinder- und Jugendhilfe übertragen werden
(bis 01.01.2000)
verantwortlich: Sachgebietsleitung in Abstimmung mit Bürgermeister, Magistrat sowie Abteilungen I bis VII
8. Durchführung von **Informationsveranstaltungen** für Eltern in den beiden Modellkindergärten nach entsprechender Beschlussfassung im Magistrat
verantwortlich: Sachgebietsleitung und Leiterinnen der beiden Einrichtungen
9. Erarbeitung von **Produkt- und Leistungsprofilen** in den Kindergärten Gräfenhausen I und Raiffeisenstraße (bis 01.08.99) und den weiteren städtischen Kindergärten (bis 01.08.2000) im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen und Qualitätszirkeln
verantwortlich: die jeweiligen Leiterinnen in Abstimmung mit Sachgebietsleitung
10. Vorlage eines **Erfahrungsberichtes über den Modellversuch** zur Diskussion und weiteren Beschlussfassung in den politischen Gremien
(bis 01.04.2000)
verantwortlich: Sachgebietsleitung in Abstimmung mit den Leiterinnen der beiden Einrichtungen
11. **Neukonzipierung eines EDV-gestützten Gebührenermittlungs- und Einzugsverfahrens** zur Erfassung und Bearbeitung flexibler Betreuungswünsche
(bis 01.01.2000)
verantwortlich: Sachgebietsleitung und Sachbearbeiterin im Sachgebiet Kinder- und Jugendhilfe in Abstimmung mit Abteilung III

VIII. SCHLUSSBEMERKUNG

Mit dem vorliegenden Bericht zur „Zukunftswerkstatt 2000“, wollen wir sowohl den politischen Gremien als auch der interessierten (Fach)-Öffentlichkeit Visionen, Ideen als auch konkrete Handlungsorientierungen für die öffentliche Kinderbetreuung und deren inhaltliche Ausgestaltung, über die Jahrtausendwende hinaus, vorlegen. Dabei wurde dem modernen Leitbild öffentlicher Verwaltungen, bürgernah und dienstleistungsorientiert zu sein, insofern praktisch Rechnung getragen, als die betroffenen Eltern die Möglichkeit hatten, sich in die Entwicklung konzeptioneller Vorstellungen im Rahmen der Zukunftswerkstatt unmittelbar einzubringen. Dieser Dialog zwischen Dienstleistungserbringern (Erzieherinnen, Verwaltung) und Dienstleistungsabnehmern (Eltern), war oft kontrovers, aber auch von Verständnis für die jeweilige Situation des anderen geprägt. Er war zielorientiert und konstruktiv und von einem „hohen Maß an fachlichen Erfahrungen der Erziehungsprofis“ und unmittelbaren Erfahrungserfahrungen der „pädagogischen Laien“ (im besten Sinne des Wortes) geprägt.

Unabhängig von der konkreten Bewertung der Ergebnisse die die Zukunftswerkstatt erarbeitet hat, bleibt schon jetzt festzuhalten, dass diese Form des Dialoges erfolgreich war und in anderen Formen, im Rahmen der Ausprägung der Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Erzieherinnen, fortgeführt werden muss. Wenn dies gelingt - und daran besteht aus Sicht der Verfasser kein Zweifel - und wenn die politischen Gremien bereit sind, die Rahmenbedingungen zur Umsetzung der vorliegenden Konzeption zu gewährleisten, dann wird die Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern in öffentlich geförderten Tageseinrichtungen in Weiterstadt, an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend und darüber hinaus, einen wichtigen Beitrag zur Lösung der Zukunftsfragen des Gemeinwesens leisten können.

In diesem Sinne freuen wir uns auf den anstehenden Dialog über dieses Konzept und wünschen uns eine konstruktive Auseinandersetzung damit.