

Werner Volkert

Die Kindertagesstätte als Bildungseinrichtung

Neue Konzepte zur
Professionalisierung in der
Pädagogik der frühen Kindheit

MANAGEMENT – BILDUNG – ETHIK

VS RESEARCH

Werner Volkert

Die Kindertagesstätte als Bildungseinrichtung

VS RESEARCH

Management – Bildung – Ethik

Herausgegeben von

Prof. Dr. Hans Hoch, Universität Konstanz

Prof. Dr. Björn Kraus, Evangelische Fachhochschule Freiburg

Prof. Dr. Günter Rausch, Evangelische Fachhochschule Freiburg

Jürgen Rausch, Evangelische Fachhochschule Freiburg

Prof. Dr. Wilhelm Schwendemann, Evangelische Fachhochschule Freiburg

Prof. Dr. Bernd Seibel, Evangelische Fachhochschule Freiburg

Die Schriftenreihe widmet sich forschungsorientierten Fragestellungen zur Organisation von Bildungseinrichtungen, zur Professionalisierung von Leitungspersonen und der kritischen Reflexion von Führungshandeln. Im Kontext marktwirtschaftlicher Orientierung und ökonomisch begründeter Outputorientierung von Bildungsprozessen werden aktuelle Diskussionen zur Professionalisierung des bundesdeutschen Bildungssystems aufgegriffen. Die Reihe bietet ein Publikationsforum für NachwuchswissenschaftlerInnen sowie für Monografien, Sammel- und Tagungsbände von WissenschaftlerInnen aus den Bereichen Ökonomie, Bildungswissenschaften (inkl. Bildungs- und Schulmanagement), Soziale Arbeit und Sozialmanagement. Zielgruppe der Reihe sind KollegInnen aus Forschung und Lehre, ebenso Führungskräfte und Leitungsverantwortliche aus den Bereichen der Wirtschaft, des Bildungs- und Schulwesens und des Dienstleistungssektors.

Werner Volkert

Die Kindertagesstätte als Bildungseinrichtung

Neue Konzepte zur
Professionalisierung in der
Pädagogik der frühen Kindheit

Mit einem Geleitwort von Jürgen Rausch und
Prof. Dr. Wilhelm Schwendemann

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Christina M. Brian / Britta Göhrisch-Radmacher

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: Heike Kammerer. Mediengestaltung

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-16173-0

Geleitwort

Die Schriftenreihe des VS Verlags für Sozialwissenschaften *Management – Bildung – Ethik* widmet sich forschungsorientierten Fragestellungen zur Organisation von Bildungseinrichtungen, zur Professionalisierung von Leitungspersonen und der kritischen Reflexion von Führungshandeln im Kontext marktwirtschaftlicher Orientierung und ökonomisch begründeter Outputorientierung von Bildungsprozessen. Die Herausgeber der Reihe thematisieren jene Aspekte, die in den aktuellen Diskussionen zur Professionalisierung des bundesdeutschen Bildungssystems außerhalb der an Inhalten orientierten, bzw. das gesamte Bildungssystem betreffenden, Debatten als notwendig erachtet werden.

Das Buch von Werner Volkert ist im Rahmen des Masterstudiengangs Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Freiburg – Hochschule für Soziale Arbeit im Jahr 2007 entstanden. Der Autor fragt nach der Übertragbarkeit eines Managementmodells der Wirtschaft für eine Bildungseinrichtung und konkretisiert dies am Beispiel einer evangelischen Kindertagesstätte, die als Bildungseinrichtung und als Bildungsunternehmen verstanden wird.

Mit dem Orientierungsplan für Bildung und Erziehung für die Kindergärten in Baden-Württemberg¹ ist ein wesentlicher Schritt zur Anerkennung des Bildungsauftrages für die Kindergärten in Baden-Württemberg vollzogen worden, Gleiches gilt auch in anderen Bundesländern. Der Schwerpunkt aller Konzepte

1 Siehe dazu: Orientierungsplan für Bildung und Erziehung für die baden-württembergischen Kindergärten: Pilotphase / Baden-Württemberg, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport. Unter Mitwirkung u.a. von: Andersen, Elke. Red. und Organisation: Engemann, Christa. Berlin; u.a. Cornelsen Scriptor, 2007; und: Evangelischer Landesverband – Tageseinrichtungen für Kinder in Württemberg: Die Bildungs- und Entwicklungsfelder im Orientierungsplan Baden-Württemberg: Arbeitshilfe zu Implementierung / Hrsg. Evangelischer Landesverband – Tageseinrichtungen f. Kinder in Württemberg e.V. – Kronach/Oberfranken: Link, 2008; Engemann, Christa [Red.]; Andersen, Elke; Baden-Württemberg / Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

zum *Kindergarten als Bildungseinrichtung* liegt dabei in der Ausgestaltung der pädagogischen Inhalte, an denen sich Kindergärten in ihren Angeboten orientieren sollen. Nur rudimentär werden dabei die strukturellen Bedingungen diskutiert, welche die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schaffen, die jenseits pädagogischer Professionalität notwendig sind, um eine gelingende frühkindliche Bildung gewährleisten zu können.

Mit der Vorstellung vom Kindergarten als Bildungseinrichtung verbindet Werner Volkert Aspekte einer strukturalen Neukonzeption von Kindergärten nach den Vorstellungen eines (Bildungs)-Unternehmens. In dem Bewusstsein, dass hiermit eine Diskussion zur Ökonomisierung von Bildung angefacht wird, beschreibt der Autor ein spannungsreiches Feld erziehungswissenschaftlicher, religionspädagogischer und bildungspolitischer Grundsätze und Leitlinien einerseits, sowie rational-ökonomischer Vorstellungen andererseits. Der Versuch, profilbildende Dimensionen einer evangelischen Bildungsstätte in ein Managementmodell einzubinden, ist dabei die große Herausforderung.

Der Autor erschließt die verschiedenen Facetten frühkindlicher Bildung und bezieht Erkenntnisse der Kognitionsforschung und der Neurobiologie ein. Er stellt seine eigene empirisch-qualitative Erhebung vor und generiert Daten zur zugeordneten Rolle von Kindertagesstätten innerhalb einer öffentlich breit aufgestellten Bildungsdebatte, zum Verständnis eines evangelischen Profils und zur Mitarbeiterführung in Kindertagesstätten. Vor dem Hintergrund eines protestantischen Bildungsverständnisses erörtert Werner Volkert das NEUE ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL und dessen Übertragbarkeit auf evangelische Kindergärten und benennt Gelingensfaktoren einer Reorganisation von Kindergärten.

In einer abschließenden Würdigung hebt Werner Volkert zwei wesentliche Aspekte hervor, die der Weiterentwicklung evangelischer Kindergärten und Kindertagesstätten hin zu professionell strukturierten und leistungsfähigen Bildungseinrichtungen vorausgehen müssen: die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Qualitätssicherung in den Einrichtungen. Dabei setzt der Autor voraus, dass Kindertageseinrichtungen sich selbst als Organisationen verstehen und darüber hinaus die Bereitschaft zu Veränderungen haben. Kindertagesstätten sind den Intentionen des Autors folgend nicht nur hinsichtlich

ihrer inhaltlichen Konzeption, sondern auch hinsichtlich ihrer organisationalen Reorganisation zu betrachten.

Für Leitungsverantwortliche in Kindertageseinrichtungen und Träger dieser Einrichtungen ist dieser Beitrag ein erster Einstieg, um die Zusammenhänge von Gestaltungsprozessen, die mit einem organisationalen Wandel einer traditionellen Kindertagesstätte hin zu einer professionell ausgerichteten Bildungseinrichtung einher gehen, zu erfassen und um einen erfolgreichen Wandel einzuleiten. Insofern ist diese Lektüre als Einstiegswerk zu verstehen, über das sich weitere konzeptionelle Überlegungen und Entwicklungsschritte erschließen lassen.

Im Juni 2008

Jürgen Rausch und Wilhelm Schwendemann

Vorwort

„ (Kindertagesstätten) müssen den freiheitlichen Geist atmen, von ihrer Struktur und Organisation angefangen bis hin zu den Inhalten und dem Umgang zwischen Lehrenden und Lernenden.“²

Dieser frei übersetzte Satz des mittelalterlichen Theologen und Visionärs PHILIPP MELANCHTHON könnte eine Zielperspektive für die Kindertagesstätte als Bildungseinrichtung darstellen.

Die Pädagogik der frühen Kindheit und der Kindergarten als klassischer Ort begleitender Erziehung stehen im Fokus der öffentlichen Diskussion. Der Kindergarten als wichtige Institution im Bildungsgefüge hat das Interesse der Fachleute, der Politik und weite Kreise der Bevölkerung geweckt. Wir werden Zeitzeugen des Wandels vom Kindergarten als pädagogische Betreuungseinrichtung, hin zum Kindergarten als Bildungseinrichtung. Programme wie der ORIENTIERUNGSPLAN des Landes Baden-Württemberg und Aktionen wie PIK (Profis in Kindergärten), streben eine Professionalisierung der Arbeit an. Der Kindergarten ist aus seinem *Aschenputteldasein* gerufen und muss sich neu positionieren.

Die Notwendigkeit des Wandels ergibt sich aus den Ergebnissen, die PISA 2000 benannt hat. Die Beschäftigung mit der Kognitions- und Gehirnforschung und der aktuellen Bildungsdiskussion haben Eckpunkte für ein Bildungsverständnis ergeben, das sich nicht mit dem schulischen deckt. Kindertageseinrichtungen müssen sich zu Bildungseinrichtungen weiterentwickeln. Dies ist sowohl gesellschaftspolitisch als auch aus Sicht der Forschung geboten. Dieses Buch will dabei Hilfestellungen geben. Es setzt an den aktuellen Forschungsergebnissen der Kognitionsforschung an, entwickelt einen verantwortlichen Bildungsbegriff und aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen heraus ein Managementkonzept für

2 Melanchthon in Schwendemann (2007), S. 56f

den Kindergarten als Bildungseinrichtung. Die Forschungsergebnisse der Kognitionsforschung – ich beziehe mich vor allem auf die Ergebnisse amerikanischer Forscher die in Europa bisher wenig beachtet wurden und besonders aktuell sind – heben die Bedeutung der Pädagogik in der frühen Kindheit als für die weitere Entwicklung entscheidend hervor. Die ausführlich beschriebenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für folgende Fragestellungen: Welche Förderung braucht das Kind und welche Ansätze lassen sich für die pädagogische Arbeit und für die strukturelle Konzeptionierung einer Kindertageseinrichtung gewinnen?

Im Jahre 2007 habe ich eine Studie durchgeführt, um auch den strukturellen Veränderungsbedarf auf Trägerseite zu ermitteln. Die Ergebnisse dieser Befragung der TrägervertreterInnen wurden ausgewertet.

Eine Kindertageseinrichtung aus dem Blickwinkel eines professionellen Managementkonzeptes zu betrachten ist sicher keine übliche Praxis. Dennoch lassen sich die Prozesse und Strukturen sehr gut auf Kindertageseinrichtungen übertragen und schärfen den Blick auf wichtige, bisher wenig beachtete Bereiche. Der notwendige Wandel lässt sich mit Hilfe des NEUEN ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS prozesshaft und ganzheitlich entwickeln. Es begreift die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wesentlichen Erfolgsfaktor und bezieht diese in die Strukturen nach den Grundsätzen des Empowerment, der gegenseitigen Ermächtigung ein. So werden alte Strukturen aufgebrochen und durch ein dynamisches Modell, das in sozialen Einrichtungen und in der Industrie immer mehr an Bedeutung gewinnt, ersetzt. Eine nach dem NEUEN ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL konzipierte Kindertageseinrichtung wird zur lernenden Organisation, die zur stetigen Entwicklung der Qualität beiträgt. Dadurch, dass das NEUE ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL die Interessen aller Beteiligten in einem sozio-dynamischen Prozess integriert, ist es im besonders hohen Maße für modern geführte Kindertageseinrichtungen geeignet.

PISA hat Bewegung in die Diskussion um die Bedeutung von Kindergärten für die Entwicklung der Kinder gebracht. Die Verantwortlichen sind gefordert, die Kindertagesstätten weiter zu entwickeln. Zum Wohle der Kinder und damit zum Wohle der Gesellschaft.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz besonders herzlich bei Herrn Prof. Dr. Wilhelm Schwendemann für die wissenschaftliche Begleitung und die vielfältige Unterstützung bedanken. Mein Dank gilt ebenfalls Herrn Jürgen Rausch für dessen wissenschaftliche Begleitung.

Im Juni 2008

Werner Volkert

Inhalt

| | |
|---|----|
| Geleitwort | 5 |
| Vorwort | 9 |
| Inhalt | 13 |
| Abbildungsverzeichnis | 17 |
| Einleitung | 19 |
| 1 Was die Kindertageseinrichtung zur Bildungseinrichtung macht | 21 |
| 1.1 Bildung und Lernen aus der Sicht der Kognitionswissenschaft | 21 |
| 1.1.1 Informationen zur Kognitionsforschung | 22 |
| 1.1.2 Ein kurzer Einblick in die Geschichte der Kognitionsforschung . . . | 23 |
| 1.1.3 Aktuelle Ergebnisse der Kognitionsforschung | 25 |
| 1.1.4 Konsequenzen für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen | 34 |
| 1.2 Der Bildungsbegriff im Wandel der Zeit – PISA und die Folgen . . . | 35 |
| 1.2.1 Ein moderner, mittelalterlicher Reformpädagoge Bildung aus der Sicht Philipp Melanchthons | 35 |
| 1.2.2 Bildung und Erziehung aus staatlicher Sicht am Beispiel des Ministeriums für Kultur, Jugend und Sport Baden-Württemberg | 38 |
| 1.2.3 Der Bildungsbegriff aus ethischer Sicht am Beispiel der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) | 41 |
| 1.2.4 Bildungsphilosophische Betrachtungen: Karl Ernst Nipkow | 46 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1.3 | Ein ganzheitlicher Bildungsbegriff fordert Kindertageseinrichtungen heraus – Gute Kindergärten braucht das Land | 51 |
| 1.3.1 | Ergebnisse für die frühkindliche Bildung aus Sicht der Kognitionswissenschaft | 51 |
| 1.3.2 | Ergebnisse in Bezug auf ein christliches Profil und auf die Religionspädagogik. | 53 |
| 1.3.3 | Ergebnisse in Bezug auf das Bildungsverständnis | 55 |
| 1.3.3.1 | Eine Bewertung der bildungspolitischen Diskussion | 55 |
| 1.3.3.2 | Aussagen zum Bildungsverständnis und zum Bildungsbegriff – Bedingungen für Bildung | 59 |
| 1.3.3.3 | Einige Aussagen zum Orientierungsplan | 60 |
| 2 | Ergebnisse einer Trägerbefragung zu den Themen: Bildungsbegriff, Leitungsverständnis, Mitarbeiterführung | 63 |
| 2.1 | Das Konzept der Befragung | 63 |
| 2.1.1 | Die Auswertung der Daten | 66 |
| 2.2 | Ergebnisse der Befragung | 66 |
| 2.2.1 | Wie schätzen die Träger die Stellung ihrer Kindertageseinrichtungen im Gemeinwesen ein? | 66 |
| 2.2.2 | Welchen Bildungsauftrag erfüllen nach Einschätzung der Träger evangelische Kindertageseinrichtungen? | 67 |
| 2.2.3 | Welche Stellung haben Kindertageseinrichtungen in den Pfarrgemeinden? | 69 |
| 2.2.4 | Wie nehmen die Träger ihre MitarbeiterInnenbetreuung wahr? | 70 |
| 3 | Ein Managementkonzept für Kindertageseinrichtungen | 75 |
| 3.1 | Managementdenken ist in Kindertageseinrichtungen hilfreich | 75 |
| 3.2 | Was ist Organisation? | 76 |
| 3.3 | Was ist Management? | 77 |
| 3.4 | Managementansätze | 81 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.4.1 | Die Anfänge: Frederick Taylor | 81 |
| 3.4.2 | Das St. Galler Modell | 82 |
| 3.4.3 | Das erste St. Galler Management-Modell. | 84 |
| 3.4.4 | Das zweite St. Galler Management-Modell | 85 |
| 3.4.5 | Das neue St. Galler Management-Modell. | 86 |
| 3.5 | Das neue St. Galler Management-Modell eignet sich für Kindertageseinrichtungen | 87 |
| 3.6 | Das neue St. Galler Management-Modell auf Kindertageseinrichtungen übertragen | 89 |
| 3.6.1 | Die Umweltsphären einer Kindertageseinrichtung. | 90 |
| 3.6.2 | Die Anspruchsgruppen einer Kindertageseinrichtung | 93 |
| 3.6.3 | Die Interaktionsthemen zwischen der Kindertageseinrichtung und seinen Anspruchsgruppen | 95 |
| 3.6.4 | Ordnungsmomente einer Kindertageseinrichtung | 97 |
| 3.6.5 | Die Prozesse in einer Kindertageseinrichtung | 101 |
| 3.6.5.1 | Managementprozesse | 106 |
| 3.6.5.2 | Geschäftsprozesse. | 110 |
| 3.6.5.3 | Unterstützungsprozesse. | 113 |
| 3.6.5.4 | Leitungsaufgaben im Prozessmanagement. | 117 |
| 3.6.5.5 | Wechselwirkung zwischen Ordnungselementen und Prozessen. . . | 120 |
| 3.6.5.6 | Organisationaler Wandel. | 121 |
| 3.7 | Wichtige Bedingungen für die Umsetzung des Modells. | 123 |
| 4 | Den notwendigen Wandel professionell organisieren | 131 |
| 5 | Literaturverzeichnis | 135 |