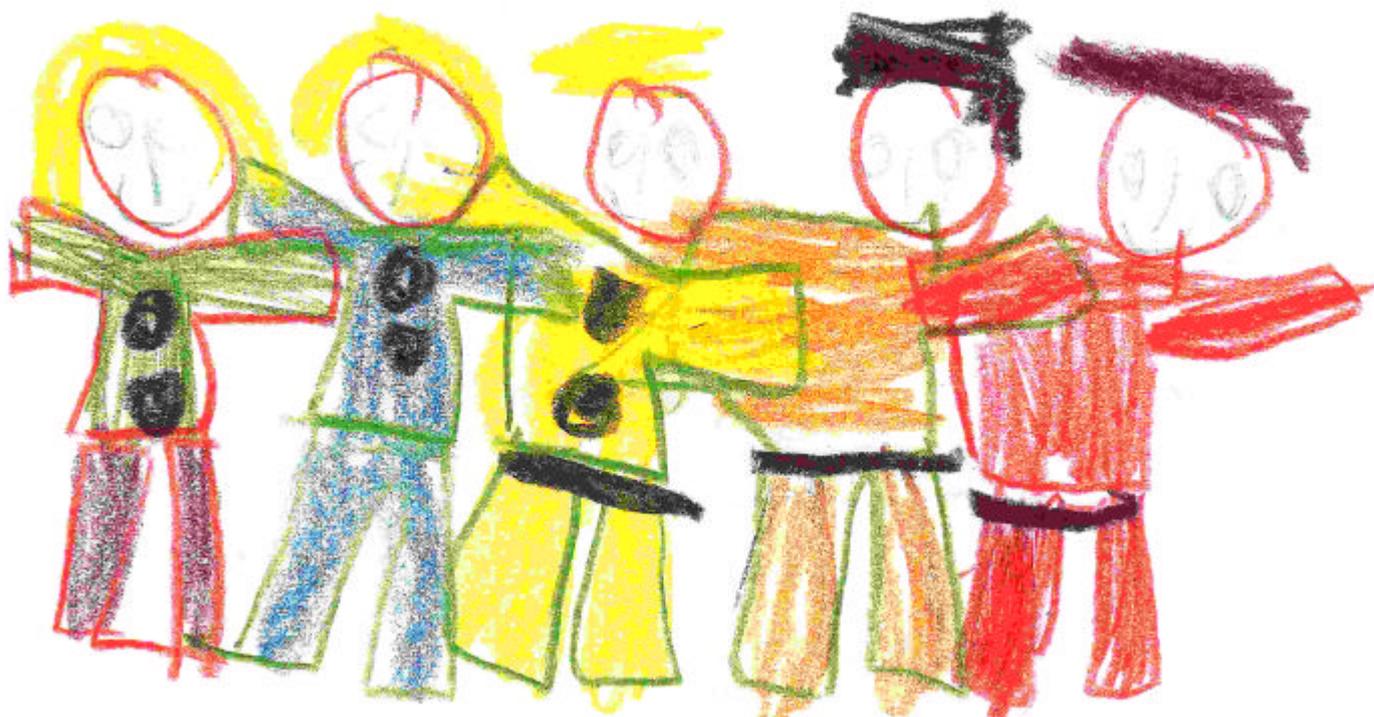




Landeshauptstadt
München
Sozialreferat
Stadtjugendamt

Qualität in Kinderkrippen

Ein Forschungsbericht zur Evaluation
der Zufriedenheit von Eltern,
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in
37 städtischen Kinderkrippen und
zwei Kooperationseinrichtungen (Kurzfassung)



Renate Höfer
Florian Straus
Barbara Klöver

Qualität in Kinderkrippen

Ein Forschungsbericht zur Evaluation
der Zufriedenheit von Eltern,
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in
37 städtischen Kinderkrippen und 2
Kooperationseinrichtungen

Institut für Praxisforschung und Projektberatung
Ringseisstr. 8, 80337 München
Tel.: 089/5435977-0, Fax: 089/5435977-9, email: info@ipp-muenchen.de

Einleitung

Die Kinderkrippe Lebensraum für Kinder

Das Thema Krippenerziehung droht nach wie vor „in der gegenwärtigen Debatte um die Versorgung, Erziehung und Bildung von Kleinkindern zu kurz zu kommen“ wie Fuchs (1995) ausführt. Eine Versorgung von Kleinkindern in Krippen wird in Deutschland bereits seit 100 Jahren praktiziert, doch war sie bisher eher selten Gegenstand von Forschungen. Auch die betroffenen Eltern, die Kinder, die die Einrichtungen besuchen und die Mitarbeiterinnen¹, die durch ihr professionelles Selbstverständnis, ihr Engagement und ihre Kompetenzen zur Gestaltung der pädagogischen Qualität in Krippen beitragen, wurden bisher kaum nach ihren Erfahrungen, Meinungen und Wünschen befragt (vgl. Andres et al. 1991).

Die Befunde der vorliegenden Untersuchung sollen dazu beitragen, die Zufriedenheit der Beteiligten mit der Qualität der Betreuung in Kinderkrippen zu ermitteln und die Qualitätsstandards der Krippe zu sichern und Weiterentwicklungen zu befördern. Darüber hinaus soll und kann dieser Bericht neue Impulse und Anregungen für eine verstärkte Diskussion im Bereich der Kleinkindbetreuung geben, die dringend notwendig erscheint.

Aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen hat sich die Situation junger Familien ebenso gewandelt, wie die Bedingungen unter denen Kinder aufwachsen (vgl. Andres et al. 1991, Fuchs 1995). Die gewandelten Formen des Zusammenlebens, der Haushalts- und Familienstrukturen und die zunehmende Berufstätigkeit von Müttern haben die familiäre Umwelt von Kleinkindern wesentlich verändert. (vgl. beispielsweise Schneider et al. 1998) Verwiesen sei hier nur kurz auf die Dominanz von Kleinfamilien, auf den Geburtenrückgang, die Zunahme von Scheidungen, die ökonomische Benachteiligung von Familien, im Vergleich zu doppelverdienenden Paaren ohne Kinder, sowie die immer enger werdenden sozialen Lebensräume für Familien insbesondere in Großstädten. Diese Entwicklungen haben auch die sozialen Erfahrungen für Kleinkinder nachhaltig reduziert. Diese Befunde legen es nahe, sich von der durchaus kontrovers und oft auch ideologisch gefärbten Debatte für oder wider eine außerhäusliche Betreuung zu lösen und zu fragen, welche Angebote und welche Angebotsformen die Erziehungsaufgabe der Familien unterstützen und ergänzen können, statt die Familien mit den Betreuungsproblemen sich selbst zu überlassen und damit ungünstige Entwicklungsbedingungen für jene Kinder zu schaffen, deren Familien es nur schwerlich gelingt ihren Alltag zu bewältigen. Gefordert wird beispielsweise ein „sozialer Begleitschutz“ für Familien über soziale Netzwerke in Stadtteilen und Wohngebieten, wobei die verschiedenen Angebote an Tageseinrichtungen eine wichtige Rolle übernehmen können (vgl. beispielsweise Schneider et al. 1995). Diese Sichtweise und Anerkennung der Institution Kinderkrippe als pädagogische Einrichtung mit familienunterstützender und familienergänzender Funktion beginnt sich allgemein erst langsam durchzusetzen.

Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern hat die Kinderkrippe im Westen der Bundesrepublik historisch bedingt häufig genug noch immer das Image einer Notlösung, einer Aufbewahrungsanstalt. Wie Andres et al. bemerkten, gab es noch 1991, bis auf einige Ausnahmen abgesehen, noch keine verbindlichen pädagogischen Leitlinien. Allerdings konstatiert Fuchs dann 1995 „Desiderate in der Qualität der Erziehung von Kleinkindern sowohl in strukturell-organisatorischer als auch in pädagogisch-konzeptioneller Hinsicht“ (ebd. S.13f). Seitdem gab es weiterführende Diskussionen und Entwicklungen in der Kindheitsforschung und das Bemühen, die Qualität der frühkindlichen Betreuung zu steigern und zu optimieren.

Einige der wichtigsten fachlichen Meilensteine der konzeptionellen Weiterentwicklung im Bereich der Kleinkindpädagogik waren, wie die von uns befragten **Expertinnen und Experten²** ausführten,

- ein neues Verständnis des Kleinkindes als Akteur der eigenen Entwicklung sowie seiner sozialen Interaktionen mit Erwachsenen und Kindern,
- die Erkenntnisse zur Bedeutung der selbständigen Bewegungsentwicklung,
- die Entwicklung von einer hygienisch-pflegerischen zu einer sozialpädagogischen Aufgabenstellung von Bilden, Erziehen und Betreuen,
- und die Qualifizierung des Personals.

Des Weiteren wurden benannt die Aufhebung der homogenen Gruppen hin zu altersgemischten Gruppen, die Reflexion und bewußte Gestaltung der Eingewöhnungsphase sowie die Einbeziehung und Beteiligung der Eltern.

In München wurde der Prozeß der fachlich- konzeptionellen Veränderungen bereits 1987 begonnen. Er wurde in hohem Maße von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachabteilung Kinderkrippen selbst gestaltet und extern durch das Projekt „Familie und Krippe“ von Beller (1994) und durch Maßnahmen zur Ergebnissicherung unterstützt. Ermöglicht wurden diese Veränderungen im Kinderkrippenbereich durch einen hohen Einsatz finanzieller Mittel und dem politischem Willen der Landeshauptstadt München. (vgl. Fachplan Kinderkrippen 1997, S. 1)

So hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten in München der Kinderbetreuungsbereich für die Gruppe der 0-3jährigen stark weiterentwickelt. Dies gilt sowohl für die Zahl der betreuten Kinder als auch für die fachlich konzeptionelle Basis dieser Arbeit. Kinderkrippen sind heute weit mehr als ein Versorgungsangebot für Kinder von berufstätigen Eltern. Prägen in den 60er Jahren noch die hygienischen Bedingungen und die pflegerisch einwandfreie Betreuung das Selbstverständnis der Arbeit in den Kinderkrippen, so traten in den 80er Jahren zunehmend pädagogische Aspekte in den Vordergrund der Kinderkrippenarbeit. Diese Betonung der pädagogischen Funktion der Kinderkrippe führte nach Beller (1992, S. 27) zu einer Reihe konzeptueller und struktureller Veränderungen. So wurde eine Senkung der Gruppengröße angestrebt, um jedem einzelnen Kind mehr individuelle Zuwendung zu ermöglichen; die Ausstattung der Räume, die vorher eher steril und karg, nur mit Säuglingsbetten eingerichtet

¹ Da im Arbeitsfeld der Krippen fast nur Frauen beschäftigt sind, wird im folgenden aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung, nur die weibliche Form benützt. Dafür bitten wir um Ihr Verständnis.

² In die vorliegende Zufriedenheitsbefragung wurden auch einige Expertinnen und Experten mit einbezogen (siehe Anhang).

war (vgl. Schneider 1989) sollte so verändert werden, daß eine Vielzahl von Anreizen den Kindern eine Erprobung und Aneignung ihrer Umwelt ermöglichen, da der Säugling nun als aktives Wesen begriffen wird, das sich von Geburt an mit seiner sozialen und gegenständlichen Umwelt auseinandersetzt und seine eigene Entwicklung mitbestimmt. Diese pädagogische Schwerpunktsetzung führte dazu, daß eine zunehmende Beschäftigung von Erzieherinnen sowie erweiterte Fort- und Weiterbildungen auch für Säuglingsschwestern angestrebt wurden.

Das bundesweit beachtete Modellprojekt „Familie und Krippe“ (finanziert von Bund, Freistaat und Landeshauptstadt München), das Ende der 80er und zu Beginn der 90er Jahre durchgeführt wurde, sollte das Erziehungspersonal pädagogisch qualifizieren und junge Familien bei ihrer Erziehungsaufgabe unterstützen (vgl. Fachplan Kinderkrippe 1997).

Aufbauend auf diesem Modellprojekt und dem fachlichen Stand der Diskussion wurde im Kinderkrippenbereich in München eine pädagogische Rahmenkonzeption entwickelt, in der die wichtigen Grundsätze der pädagogischen Arbeit und der Zusammenarbeit mit Eltern und anderen Kooperationspartnerinnen und -partnern festlegt wurde.³ Diese Konzeption bildet die Basis dafür, daß die Kinderkrippen ihren Versorgungsauftrag nach pädagogisch zeitgemäßen Grundsätzen erfüllen können. Die Erarbeitung der pädagogischen Rahmenkonzeption erfolgte unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachabteilung und wurde von Frau Dr. Winner als Werkauftragnehmerin organisiert und begleitet.

Diese Rahmenkonzeption ist Zielvorgabe und Planungsinhalt der Kinderkrippenarbeit und ist insofern auch die inhaltliche Basis für diese (Eltern-) Befragungen im Kinderkrippenbereich. Zudem wurden eine Reihe von Personalentwicklungsmaßnahmen und organisatorische Veränderungen eingeführt (siehe Fachplan Kinderkrippen 1997), die die inhaltliche Grundlage der Mitarbeiterbefragung bilden.

1. Untersuchungsziele

Der Kinder- und Jugendhilfeausschuß der Stadt München hat die Durchführung einer „Zufriedenheitsbefragung zur Qualität in den Kinderkrippen und den beiden Kooperationseinrichtungen des Sozialreferates/Stadtjugendamt“ beschlossen. Die Maßnahmen zur Evaluation des Angebotes sind die Befragung von Eltern, (Kindern), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ziele der Evaluation sind:

- die Erfassung der Zufriedenheit der Eltern mit den Angeboten- sowohl der pädagogischen Arbeit als auch der Rahmenbedingungen,
- die Einschätzung des Kinderkrippenalltags durch die Kinder selbst, sowie
- die Erfassung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Rahmenbedingungen und der Organisation zur Erfüllung ihrer pädagogischen Aufgaben.

³ Vgl. Fachplan Kinderkrippen Teil A: Pädagogische Grundlagen und Rahmenbedingungen.

Die Untersuchung „Zufriedenheitsbefragung zur Qualität in Kinderkrippen und Kooperations-einrichtungen des Sozialreferats“ erfüllt damit zwei übergreifende Ziele.

Zum einen gibt die Untersuchung Hinweise für die weitere Umsetzung der pädagogischen Ziele der Rahmenkonzeption in den Alltag der Kinderkrippen bzw. die Optimierung der fachlich-organisatorischen Arbeit. Zum zweiten werden unter der Perspektive moderner Dienstleistungsorientierung die Kundinnen/Kunden an der fachlichen Weiterentwicklung beteiligt. Damit kann diese Untersuchung auch einen wichtigen Ausgangspunkt für geplante Qualitätsmanagementmaßnahmen bilden.

2. Zur Struktur der Untersuchung

Aufgrund dieser Ausgangsüberlegungen stehen im gewählten Untersuchungsdesign (siehe Anhang) zwar zwei Zielgruppen im Mittelpunkt, - die Eltern als Kundinnen und Kunden und die Mitarbeiterinnen als Dienstleisterinnen -, die ergänzt werden durch

- die Einbeziehung der Kinder als direkt Betroffene. Allerdings betreten wir damit methodisches Neuland, da für diese Altersgruppe bisher kaum Interviewerfahrungen vorliegen. Zusammen mit den Kinderkrippenmitarbeiterinnen wurden verschiedene Zugänge und Methoden entwickelt und erprobt.
- Interviews in den beiden Kooperationseinrichtungen. Da Koops eine neue Betreuungsform darstellen, soll den Mitarbeiterinnen und Eltern der beiden Einrichtungen Raum für die Darstellung ihrer Erfahrungen gegeben werden, ob und in welcher Form sich dieser Einrichtungstyp bewährt hat, welche Vor- bzw. Nachteile sie festgestellt haben, und welche Anregungen sich für die Weiterentwicklung ergeben.
- den Einbezug ausgewählter Expertinnen und Experten. Ziel ist es, bei der Frage der Standards beziehungsweise der fachlichen Bewertung der Ergebnisse, die Sicht der Expertinnen mit einzubeziehen, sowie sie als Multiplikatorinnen für die fachliche Debatte im Münchner Bereich der Kinderbetreuung zu gewinnen.

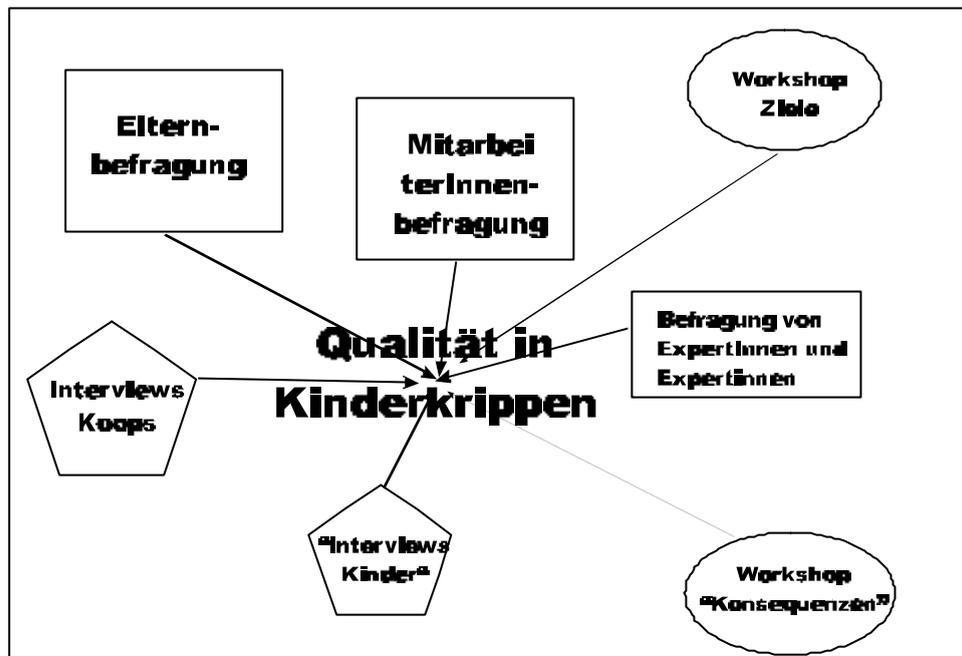
Da die Mitarbeiterinnen aktiv an der Erstellung der Rahmenkonzeption mitgearbeitet haben, wurde von der Fachabteilung Kinderkrippen Wert darauf gelegt, die Mitarbeiterinnen auch in die verschiedenen geplanten Untersuchungsschritte einzubeziehen. Um dies zu gewährleisten wurde ein Begleitgremium eingerichtet.⁴ Die Fragebögen zur Eltern- und Mitarbeiterinnenerhebung wurden mit den Leitungen der Kinderkrippen und der Fachabteilung gemeinsam diskutiert. Darüber hinaus wurde ein Workshop „Ziele“ durchgeführt, in dem mit interessierten Mitarbeiterinnen die allgemeinen Ziele und wesentlichen Fragebereiche dieser Untersuchung konkretisiert wurden. Abschließend fand ein Workshop „Konsequenzen“ statt, in

⁴ Mitglieder waren: Frau Finsterwalder – Fachbereichsleiterin Hauswirtschaft -, Herr Hirschauer – Mitarbeiter der Jugendamtsleitung -, Frau Kessler – Vorsitzende des gemeinsamen Elternbeirats der Kinderkrippen -, Frau Moser – Köchin -, Frau Nixdorf – Kinderkrippenleiterin -, Herr Sass – Vertreter des Personalrats des Stadtjugendamtes -, Frau Simeth – Abteilungsleiterin der Fachabteilung Kinderkrippen -, Frau Sterr – Fachbereichsleiterin Pädagogik -, Frau Dr. Winner – Werkauftragnehmerin für die Erstellung der pädagogischen Rahmenkonzeption für die Kinderkrippen -.

dem es anhand der Untersuchungsergebnisse um die Erarbeitung von Umsetzungsempfehlungen für den konkreten Alltag geht.

Der Untersuchungszeitraum betrug ein Jahr (von April 1999 bis April 2000). Die empirische Umsetzung der Ziele erfolgte über verschiedene methodische Zugänge (vgl. Abb.1).

Abb. 1: Design der Studie



Wir möchten uns an dieser Stelle noch bei all jenen Mitarbeiterinnen und Eltern bedanken, die durch ihre intensive Beteiligung eine zahlenmäßig so hervorragende Basis für diese Untersuchung geschaffen haben. Unser Dank gilt natürlich, besonders auch jenen Mitarbeiterinnen, die uns bei der Durchführung behilflich waren, die uns bei der Organisation der Gruppeninterviews geholfen oder sich an der „Kinderbefragung“ beteiligt haben.

An dieser Stelle möchten wir auch dem Beirat für die gute und anregende Zusammenarbeit danken.

Dank gilt auch den Expertinnen und Experten, daß sie, die keineswegs einfach auszufüllenden Fragebögen, bearbeitet haben und natürlich den Kindern, die uns bei dem Experiment einer „Kinderbefragung“ so begeistert unterstützt haben.

München, im Mai 2000

Dr. Renate Höfer

Florian Straus

Barbara Klöver

Teil I

Wie gut ist die Qualität der Kinderkrippen?

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse einer Qualitätsstudie in 37 städtischen Kinderkrippen und zwei Koops in München



1. Die Qualitätsfrage – Sind die Kinderkrippen und Koop mehr als nur ein Betreuungsangebot?

Die Kinderkrippe als pädagogisches Angebot. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern hatte die Kinderkrippe in der Bundesrepublik¹ historisch bedingt lange das Image einer Notlösung, einer Aufbewahrungsanstalt. Wie Andres et al. (1991) anfang der 90er Jahre noch kritisierten, gab es, bis auf einige Ausnahmen, nirgendwo verbindliche pädagogische Leitlinien. Wozu auch, könnte man sagen, galt die Kinderkrippe doch als reine Betreuungseinrichtung ohne pädagogischen Auftrag. Mitte der 90er Jahre lassen sich laut Fuchs erste Konzepte zur Erziehung von Kleinkindern, „sowohl in strukturell-organisatorischer als auch in pädagogisch-konzeptioneller Hinsicht“ erkennen (ebd. Fuchs 1995 S.13f). Seitdem gab es weiterführende Diskussionen und Entwicklungen in der Kindheitsforschung und das Bemühen, die Qualität der frühkindlichen Betreuung zu steigern und zu optimieren.

In München wurde der hier beschriebene Prozeß der fachlich- konzeptionellen Veränderungen bereits 1987 eingeleitet. Wichtige Entwicklungsetappen waren:

- das bundesweit beachtete Modellprojekt „Familie und Kinderkrippe“ (finanziert von Bund, Freistaat und Landeshauptstadt München), das Ende der 80er und zu Beginn der 90er Jahre durchgeführt wurde, in dem das Erziehungspersonal pädagogisch qualifiziert und junge Familien bei ihrer Erziehungsaufgabe unterstützt werden sollten. Das Projekt hat, wie übereinstimmend im Kinder- und Jugendhilfeausschuß festgestellt wurde, „einen wesentlichen Beitrag geleistet, daß Kinder mehr Autonomie in ihrer Entwicklung erfahren und weniger Fremdbestimmung; sie erhalten mehr Raum für eigene Aktivitäten, werden befähigt zu selbstbestimmtem Handeln und fühlen sich wohler. Das Projekt und die Weiterführung der Ergebnisse ist eine Investition in die Zukunft unserer Gesellschaft.“ (Fachplan Kinderkrippen 1997, S. 2).
- eine pädagogische Rahmenkonzeption, die aufbauend auf diesem Modellprojekt und dem fachlichen Stand der Diskussion entwickelt wurde. In dieser sind die wichtigsten Grundsätze der pädagogischen Arbeit und der Zusammenarbeit mit Eltern und anderen Kooperationspartnerinnen festlegt.² Diese Konzeption bildet die Basis dafür, daß die Kinderkrippen ihren gesetzlichen Auftrag nach pädagogisch zeitgemäßen Grundsätzen erfüllen können.

Dieser Prozeß wurde in München in hohem Maße von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachabteilung Kinderkrippen³ selbst gestaltet und extern durch das Projekt „Familie und Krippe“ von Beller (1994) und durch Maßnahmen zur Ergebnissicherung unterstützt. Ermöglicht wurden diese Veränderungen im Krippenbereich durch einen hohen Einsatz finanzieller Mittel und dem politischen Willen der Landeshauptstadt München (vgl. Fachplan Kinderkrippen 1997, S. 1). So hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten in München der Kinderbetreuungsbereich für die Gruppe der 0-3jährigen vom Angebot, wie aber auch von der konzeptionellen Qualität her, stark weiterentwickelt. Städtische Kinderkrippen in München ver-

¹ Genauer gesagt in den Ländern der alten BRD. In der ehemaligen DDR hatte die Kinderkrippe einen hohe Stellenwert.

² Vgl. Fachplan Kinderkrippen Teil A: Pädagogische Grundlagen und Rahmenbedingungen.

³ Die Erarbeitung unter aktiver Einbeziehung der Mitarbeiterinnen wurde von Frau Dr. Winner organisiert und begleitet.

stehen sich heute als weit mehr als ein Versorgungsangebot für Kinder von berufstätigen Eltern.

Die Qualitätsfrage – Antworten aus Sicht der Eltern (Nutzerinnen und Nutzer) und der Mitarbeiterinnen (Dienstleisterinnen). Gegenstand dieses Berichts ist die Frage, inwieweit dieser Prozeß aus Sicht der beteiligten Eltern und Mitarbeiterinnen erfolgreich war und inwieweit es gelungen ist, die Ziele der pädagogischen Rahmenkonzeption umzusetzen. Hinter der gestellten Qualitätsfrage steht auch ein verändertes Dienstleistungsdenken. Dieses betont, daß sich auch soziale Angebote immer stärker der expliziten Bewertung seitens ihrer Nutzerinnen und Nutzer stellen müssen.

Diese Bewertung transparent zu machen und den Dialog für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualität anzustoßen, ist ein wesentliches Anliegen des Auftrags, den der Stadtrat formuliert hat. Ziel der vom Kinder- und Jugendhilfeausschuß der Stadt München beschlossenen „Zufriedenheitsbefragung zur Qualität in den Kinderkrippen und den beiden Kooperationseinrichtungen des Sozialreferates“ war

- die Erfassung der Zufriedenheit der Eltern mit den Angeboten, sowohl der pädagogischen Arbeit als auch der Rahmenbedingungen,
- und die Erfassung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation und den Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit.

Diese Befragung bezog sich dabei auf alle 37 städtischen Kinderkrippen und zusätzlich auf die beiden Kooperationseinrichtungen (Koops) in Trägerschaft des Sozialreferats. In diesen beiden Kooperationseinrichtungen wird modellartig mit erweitert altersgemischten Gruppen, also Kindern im Alter von 0-6 Jahren, gearbeitet. Deshalb wurden zusätzliche Erhebungsschritte vereinbart (Gruppendiskussionen mit Mitarbeiterinnen und Eltern der beiden Koops).

Ein ergänzender Blick – Expertinnen, Experten und Kinder. Bei der Vergabe der Studie wurde zusätzlich beschlossen, diese beiden Gruppen über zwei Untersuchungsschritte zu beteiligen. So sollten einige Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung, statt über ein Hearing, über zwei kurze Fragebogenerhebungen mit in die Untersuchung einbezogenen werden und es sollte versucht werden, die Hauptpersonen des Kinderkrippenalltags, die Kinder, in einer spielerisch-experimentellen Form in die Untersuchung einzubinden.

Starke Beteiligung durch Mitarbeiterinnen und Eltern - Überblick zu den wichtigsten Basisdaten der Untersuchung. Die beiden methodischen Hauptschritte bestanden aus schriftlichen Befragungen von Eltern und Mitarbeiterinnen. Besonders erfreulich ist, daß es gelang, eine sehr hohe Beteiligung zu erreichen.

- 1154 Eltern haben den schriftlichen Fragebogen beantwortet. Dies entspricht einem Rücklauf von 76,4%.
- 440 Mitarbeiterinnen beantworteten den Fragebogen. Dies entspricht einem Rücklauf von 75,8%.

Diese hohe Beteiligung stellt eine ausgezeichnete Grundlage für die Repräsentativität der Ergebnisse dar. Eine ausführliche Erläuterung des methodischen Designs findet sich im Anhang dieses Berichts.

Wessen Kinder werden von wem betreut? – Einige soziodemographische Daten zu den Eltern und Mitarbeiterinnen. Nimmt man die soziodemographischen Befragungsdaten als Basis, so ergibt sich folgendes Bild:

Eltern: Die Lebenslage der Familien ist aufgrund von Bildung, Erwerbstätigkeit, Familienstand, Alter und Nationalität sowie dem Einkommen relativ heterogen. Die Kinder kommen also aus ganz unterschiedlichen Verhältnissen. Allerdings zeichnet sich eine **größere homogene Gruppe ab:** dies sind Eltern mit deutscher Staatsangehörigkeit, die eine höhere Schulbildung haben (Abitur beziehungsweise Fachabitur) und die gemeinsam ihre Kinder erziehen. Diese Eltern sind mehrheitlich zwischen 31 und 40 Jahre alt. Die Väter sind ganztags und die Mütter mehrheitlich Teilzeit berufstätig.

Überrascht hat (die Mitarbeiterinnen, die Expertinnen und Experten und auch uns) vor allem der hohe Akademikeranteil mit über 60% sowohl bei den Müttern als auch bei den Vätern. Auch ist die Gruppe der tatsächlich Alleinerziehenden (d.h. nicht mit einem Partner/in zusammenlebend) mit 8,1% relativ klein. Bei immerhin einem Drittel aller Eltern ist ein Elternteil und bei einem sechstel sind beide Eltern nicht deutscher Staatsangehörigkeit. Jedes sechste Kind in einer Kinderkrippe wächst zweisprachig auf und bei jedem siebten sprechen beide Elternteile mit ihrem Kind ausschließlich in ihrer (nicht deutschen) Muttersprache.

Historisch gesehen ergibt sich bei den Eltern eine eindeutige Verschiebung bezüglich des Bildungs- und Ausbildungsniveaus. Darin spiegelt sich aber mehr als nur der allgemeine Anstieg des Bildungsniveaus in der Bevölkerung wider. Bei der Krippenbetreuung geht es offenbar nicht mehr um eine Notlösung für ärmere Bevölkerungsgruppen, damit diese überhaupt berufstätig sein können, sondern um eine als sinnvoll erachtete Option der Verbindung von Berufstätigkeit und Kindererziehung. Diese Möglichkeit wird derzeit in München von Akademikerinnen und Akademikern stärker in Anspruch genommen als von anderen Bildungsschichten.

Mitarbeiterinnen: Differenziert nach der **Funktion** sind 15,4% der Befragten Führungskräfte (Leitung, stellvertretende Leitung), 67,6% Betreuerinnen (Erzieherin, Kinderpflegerin, Kinderkrankenschwester), und 17,0% der Mitarbeiterinnen kommen aus dem hauswirtschaftlichen Bereich (Küche, Reinigung und Wäsche). Die Mitarbeiterinnen arbeiten durchschnittlich seit fast 10 Jahren in einer städtischen Kinderkrippe und seit 7,5 Jahren in der derzeitigen Einrichtung. Das **Alter** der befragten Mitarbeiterinnen liegt durchschnittlich bei 36,4 Jahren.

2. Das Gesamturteil der Eltern verweist auf einen hohen Qualitätsstandard

Eltern stellen ihrer Kinderkrippe ein gutes Zeugnis aus, und die Mitarbeiterinnen bestätigen dies durch hohe Zufriedenheit mit ihren Arbeitsbedingungen.

Die **Eltern**, das Ergebnis in einer Kurzformel ausgedrückt, stellen der Kinderkrippe ein sehr gutes Zeugnis aus, sowohl was die pädagogische Arbeit mit ihren Kindern, die Zusammen-

arbeit zwischen Eltern und Krippenmitarbeiterinnen als auch für die räumlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen betrifft.

Die Zufriedenheit mit der Qualität wird von denjenigen bestätigt, die diese wesentlich erbringen. Die **Mitarbeiterinnen** sind quer über alle Berufsgruppen und Funktionen mit den Rahmenfaktoren ihrer Arbeit zufrieden und fühlen sich in den vorhandenen Team- und Leitungsstrukturen beziehungsweise den vorhandenen fachlichen Beratungsprozessen seitens der Fachabteilung gut betreut.

Am Beispiel der Bewertung der Umsetzung der pädagogischen Ziele läßt sich zeigen wie ähnlich und letztlich übereinstimmend die jeweils subjektiven Sichtweisen von Mitarbeiterinnen und Eltern sind. Beide bestätigen, daß viele, der in der Rahmenkonzeption formulierten Ziele, sich auf einem guten Weg der Umsetzung befinden oder gar bereits als umgesetzt gelten können. Viele weitere Einzelergebnisse bestätigen den Befund eines hohen Qualitätsstandards der pädagogisch fundierten Betreuungsform Kinderkrippe. Die Ergebnisse machen jenseits des erreichten Standards aber auch Verbesserungspotentiale sichtbar, die wenn auch oft nicht von der Mehrheit der Mitarbeiterinnen formuliert, dennoch Beachtung finden sollten.

Im folgenden sind diese Befunde im einzelnen übersichtsartig zusammengestellt.

3. Zufriedenheit mit den zeitlichen Rahmenbedingungen?

Trotz allgemeiner Zufriedenheit mit den Öffnungszeiten, stellt die Verbindung von Erwerbstätigkeit und Zeitstruktur der Betreuung ein noch nicht ganz gelöstes Problem dar. Insgesamt sind von den befragten Eltern mit den **Öffnungszeiten** zwei Drittel sehr und ein Fünftel überwiegend zufrieden. Lediglich 14,8% der Eltern sind mit den Öffnungszeiten nur teilweise, weniger beziehungsweise nicht zufrieden. Eine ähnliche Zufriedenheit zeigt sich auch bezüglich der **Bring- und Abholzeiten**.

Mit den **Ferienschließungszeiten** sind ein Viertel der Eltern nicht ganz so zufrieden. Die Mehrzahl der geäußerten Kritikpunkte richtet sich gegen die zu häufigen beziehungsweise zu langen Schließungen.⁴ Teilzeitplätze scheinen offensichtlich nicht immer mit den Arbeitszeiten kompatibel zu sein. Fast drei Viertel der Mütter, die Teilzeit oder stundenweise arbeiten, belegen einen Ganztagesplatz. Nur 21% von ihnen könnten sich bei anderen Öffnungszeiten einen Teilzeitplatz als möglich vorstellen.

Insgesamt zeichnet sich bei der Analyse der Wünsche und Bedürfnisse⁵ bezüglich der Öffnungs-, Bring- und Abholzeiten sowie der Schließungszeiten eine relativ große Heterogenität ab. In diesen sich teils widersprechenden Wünschen spiegeln sich die individualisierten Lebenslagen und daraus erwachsenden zeitlich sehr unterschiedlichen Bedürfnisse der Krippeneltern. Eltern mit mehreren Kindern brauchen beispielsweise andere Schließungszeiten als jene mit einem Kind, vollzeiterwerbstätige Mütter andere Öffnungszeiten als stundenweise Beschäftigte. Ebenso sind die Freiheitsgrade der Einteilung von Arbeitszeiten und Urlauben in den einzelnen Arbeitsfeldern sehr unterschiedlich. So kann sich nur knapp je-

⁴ Die Kinderkrippen sind grundsätzlich jedes Jahr an 15 Werktagen geschlossen. Zusätzlich kann an bis zu 5 Tagen für Feiertage und an bis zu 2 Tagen für Klausurtage geschlossen werden.

⁵ Im Fragebogen als offene Frage formuliert.

defünfte vollzeiterwerbstätige Mutter ihre Arbeitszeit relativ frei einteilen im Gegensatz zu Müttern, die im Erziehungsurlaub sind bzw. stundenweise arbeiten.

Dieses heterogene Bild der Bedürfnisse spiegelt sich auch bei den Mitarbeiterinnen wider. So sagt beispielsweise jede zweite Betreuerin, daß die Urlaubsregelung nicht ihren persönlichen Wünschen entspricht. Generell aber gilt auch hier: Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (58.4%) ist mit der Arbeitszeitregelung zufrieden.

Wo liegen Verbesserungspotentiale? Führungskräfte benennen vor allem das Problem, daß der Arbeitsanfall in der regulären Arbeitszeit nicht zu schaffen ist. Ebenfalls kritisiert wird von Führungskräften und Betreuerinnen das noch zu geringe Potential an Verfügungs- und Vorbereitungszeiten. Vor allem von den Betreuerinnen kritisch gesehen werden neben den Urlaubs- die Schließungszeiten. Hier sagt jede dritte der Betreuerinnen, daß diese Regelungen noch nicht ausreichend organisiert sind, und wünscht sich, ähnlich wie einige der Eltern, eine Flexibilisierung.

4. Reichen die räumlichen Rahmenbedingungen?

Allgemeine Zufriedenheit mit den Räumlichkeiten, aber kein einheitliches Bild in den verschiedenen Einrichtungen. Insgesamt zeigt sich eine hohe Zufriedenheit der Eltern mit den räumlichen Bedingungen, auch wenn aufgrund der unterschiedlichen Lage, Größe und Anzahl der Räumlichkeiten der Einrichtungen die Beurteilung der Eltern in einzelnen Einrichtungen weniger positiv ausfällt.

Die Antworten der Eltern verdeutlichen, wie wichtig ihnen ausreichende Bewegungs- und Spielmöglichkeiten für ihre Kinder sind. Dem entspricht das Gewicht, das in der pädagogischen Rahmenkonzeption der Raumgestaltung eingeräumt wird. Sie gilt als ein wesentlicher Faktor um den Bedürfnissen nach Erfahrungs- und Lernräumen gerecht zu werden und die Kinder zu Aktivitäten anzuregen. Dieser Zielsetzung wurde in den letzten Jahren durch Veränderungen der Krippenräume und der Außenanlagen versucht Rechnung zu tragen; nimmt man die Bewertungen der Eltern, aber auch der Mitarbeiterinnen, mit offensichtlichen ersten Erfolgen. So sagen letztere zu einem großen Prozentsatz, daß die räumlichen Bedingungen in der Regel die Umsetzung der in der pädagogischen Rahmenkonzeption vorgesehenen Ziele, ermöglichen.

Verbesserungswünsche gehen in die Richtung, daß den Kindern selbst noch mehr Umgestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden sollten (51,7% aller Mitarbeiterinnen). Ein Drittel aller Mitarbeiterinnen ist darüber hinaus der Meinung, daß die Gestaltung des Außenbereichs noch zu wenig den Anforderungen nach Bewegung und Erlebnis entspricht.

Allerdings zeigen sich auch deutliche Unterschiede in der räumlichen Ausstattung einzelner Kinderkrippen. Die Möglichkeiten dieser Einrichtungen sind sicher durch die Lage und die baulichen Gegebenheiten begrenzt, könnten aber trotzdem durch kleinere Veränderungen verbessert werden (beispielsweise Licht, Bilder oder Sonnenschutz im Außenbereich). Bei Neuplanungen ist den räumlichen Gegebenheiten und den damit verbundenen Bewegungs- und Erfahrungsmöglichkeiten besonderes Gewicht beizumessen, gerade auch unter der pä-

dagogischen Zielvorgabe, daß diese den Lebensraum der Kinder darstellen, in dem und über den sich Kinder die „Welt“ erobern.

5. Wie gut werden die pädagogischen Ziele umgesetzt?

Die Eltern sind mit der Umsetzung der pädagogischen Ziele der Rahmenkonzeption zufrieden. Zum einen entsprechen sie mehrheitlich ihren Erwartungen, zum anderen halten sie die meisten für gut umgesetzt.

- Annähernd drei Viertel der Eltern sind sehr damit zufrieden damit, wie ihr Kind gelernt hat mit anderen zu spielen und wie es lernt, selbständig zu werden. Zwei Drittel sind sehr zufrieden damit, wie wohl sich das Kind fühlt und wie es gelernt hat, sich in der Gruppe zurechtzufinden, ebenso wie die Eltern das Gefühl haben, daß die Kinder gleichberechtigt und gleichwertig behandelt werden. Zwei Drittel sind auch mit der Ernährung sehr zufrieden.
- Lediglich mit der Förderung der Gesundheit und dem Ziel, daß Kinder mit allen Sinnen lernen sollten, sind etwas weniger als die Hälfte der Eltern sehr zufrieden, Erwartungen die aber fast alle Eltern als wichtig eingestuft haben.
- Mit dem Erleben verschiedener Kulturen und der Förderung der musischen Entwicklung sind nur ein Viertel bzw. ein Drittel der Eltern sehr zufrieden, beides aber pädagogische Erwartungen, die in ihrer Rangreihe der Wichtigkeit an den letzten Stellen liegen.

Im Vergleich zu den Eltern sind die Mitarbeiterinnen bei der Beurteilung der Umsetzung der pädagogischen Ziele etwas kritischer, aber auch sie zeichnen ein positives Bild des Erreichten. Gerade auch die Einschätzung der Realisierung zeigt, daß sowohl die emotionalen Bedürfnisse nach „wohlfühlen“ und „gerne kommen“ als auch die Anforderungen nach Bildung und Erziehung gewährleistet sind. Als weiteres Qualitätskriterium ist auch hier die hohe Übereinstimmung in der Einschätzung von Mitarbeiterinnen und Eltern zu sehen, die sicher einen wesentlichen Teil zur Zufriedenheit der Eltern mit der pädagogischen Qualität der Krippenarbeit beiträgt.

Aber nicht nur die pädagogische Arbeit wird sehr positiv von den Eltern beurteilt sondern auch die Betreuungsqualität. Die überwiegende Mehrheit beurteilt

- die Beziehungen, die die Betreuerinnen zu ihrem Kind aufgebaut haben,
- das Verständnis der Betreuerinnen für ihr Kind,
- die emotionale Nähe der Betreuerinnen zu ihrem Kind,
- sowie das Betriebsklima das in den Einrichtungen herrscht

als sehr gut beziehungsweise gut. Besonders wesentlich scheint hier, daß es in dieser Beurteilung keine signifikanten Unterschiede zwischen verschiedenen Elterngruppen (z.B. nach Bildung oder Staatsangehörigkeit) gibt.

Auch die insgesamt große Übereinstimmung in den angestrebten Erziehungszielen zwischen Eltern und Mitarbeiterinnen deutet auf einen gemeinsamen Erziehungs- und pädagogischen Handlungszusammenhang hin, in dem die Kinder aufwachsen, wirken sich Erziehungsziele immer auch auf das alltägliche Handeln aus. Insgesamt spiegelt sich in den bei den Erziehungszielen von Eltern und Mitarbeiterinnen gesetzten Prioritäten, der allgemeine Trend in

der Bevölkerung wieder, instrumentellen Erziehungszielen, die eher auf Anpassung gerichtet sind, zunehmend weniger Bedeutung beizumessen (vgl. Fend 1988, Schneewind et al. 1995). Ähnlich wie in der Kindergartenuntersuchung von Dippelhofer-Stiem et al. (1995) kann man feststellen, daß die Erziehungsziele der Eltern (und auch hier weitgehend identisch die Erziehungsziele der Mitarbeiterinnen) geprägt sind von dem Wunsch nach Lebensqualität, Entfaltung von Individualität und nach Stärkung der sozialen Fähigkeiten.

6. Die Eingewöhnungsphase – ein gelungener Einstieg in die Betreuung?

Die Gestaltung der Eingewöhnung stellt in der Zusammenarbeit mit den Eltern einen wichtigen Baustein dar. Geht es doch hier zentral um eine „richtige Weichenstellung“. Die Eltern (die Mütter) und Kinder müssen sich oft jetzt das erstmal voneinander trennen. Dies ist mit Unsicherheiten und Ängsten verbunden. Das Kind braucht Zeit, um Vertrauen zu entwickeln und zu erkennen, daß es von dem „neuen Erwachsenen“ auch Hilfe und Beruhigung bekommt, wenn es sich unwohl fühlt. Um so erfreulicher ist der erreichte Stand an Zufriedenheit bei den Eltern.

Die Gestaltung der Eingewöhnungszeit wird von den meisten Eltern als positiv beurteilt. Insgesamt zeigt dieses Ergebnis, daß fast alle Eltern (und Kinder) in der Eingewöhnungsphase Erfahrungen gemacht haben, die die Ablösung positiv befördert. Viele beschreiben wie die „neue Bezugsperson“ sich liebevoll um ihr Kind bemüht hat und auf deren Bedürfnisse eingegangen ist, so daß Eltern und Kinder eine neue Sicherheitsbasis finden konnten. Dies wird als wesentliche Voraussetzung dafür beschrieben, daß das Kind auch eine längere Trennung von den Eltern bewältigen kann (vgl. Grossmann 1999). Eltern, die sich in der Eingewöhnungsphase gut betreut und unterstützt empfanden, beschreiben auch, daß ihre Kinder beim Abholen einen zufriedenen, fröhlichen und ausgeglichenen Eindruck machen.

Wo liegen Verbesserungspotentiale? Trotz der Zufriedenheit der meisten Eltern differenziert sich eine Elterngruppe heraus, für die die angebotene Zeit der Eingewöhnung zu kurz war. Jede zehnte Familie (12,0%) hat offensichtlich Schwierigkeiten mit der Zeitvorgabe und hätte für sich und ihr Kind eine längere Phase der Eingewöhnung benötigt. Da in dieser Gruppe überdurchschnittlich viele Eltern sind, die beide eine nicht deutsche Staatsangehörigkeit haben, die beide mit ihrem Kind nicht deutsch sprechen und Eltern, die ein deutlich niedrigeres Bildungsniveau haben ist zu vermuten, daß besonders kulturelle und sprachliche Schwierigkeiten die Zusammenarbeit in der Eingewöhnungsphase erschweren. Individuelle Zeitvorgaben könnten die Eingewöhnungsphase zumindest für diese Gruppe effektiver machen. Ebenso wird die gleichzeitige Eingewöhnung mehrerer Kinder in der Gruppe von den Eltern als zu anstrengend erlebt. Immerhin knapp ein Drittel der Eltern (29,9%) erlebte die Eingewöhnung nicht als gemeinsamen Prozeß.

Einige Einrichtungen sollten der Eingewöhnungszeit etwas mehr Gewicht verleihen beziehungsweise ihre Praxis überdenken, da ihre Eltern mit der Eingewöhnungsphase etwas weniger zufrieden sind. Bei jeder fünften Einrichtung empfanden überdurchschnittlich viele Eltern die Zeit als zu kurz. Bei jeder vierten Einrichtung hatten mehr der Eltern im Vergleich zu

anderen Einrichtungen, das Gefühl, daß sich die Erzieherin zu wenig Zeit für sie und ihr Kind genommen hat.

7. Wie kooperativ ist die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Mitarbeiterinnen?

Die Eltern fühlen sich mehrheitlich in ihren Anliegen ernst genommen und akzeptiert.

Die Zusammenarbeit mit der Kinderkrippe hat bei den Eltern einen hohen Stellenwert. Die eher institutionellen Formen (wie Elternabende, Sprechstunden usw.) werden von der großen Mehrheit der Eltern als ein sehr wichtiges beziehungsweise wichtiges Element der Elternzusammenarbeit beurteilt. Auch wenn nicht ganz so viele Eltern eine direktere Form der Zusammenarbeit über eine Beteiligung als ebenso relevant einschätzen, nimmt dies ebenfalls einen wichtigen Stellenwert in der gemeinsamen Arbeit ein. Allerdings zeigt sich hier ein Spannungsmoment zu den Erwartungen der Mitarbeiterinnen, die sich von den Eltern mehr Zusammenarbeit wünschen.

Wesentliches Moment der Zusammenarbeit sind aber nicht nur die Angebote an Elternveranstaltungen und Mitgestaltungsmöglichkeiten, sondern wesentliches Moment bildet auch die emotionale Beziehung, das Gefühl der Akzeptanz und des ernst genommen Werdens, zwischen Eltern und Mitarbeiterinnen, die die Einschätzung der Zusammenarbeit insgesamt stark beeinflussen. Die durchschnittliche Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Betreuerinnen und Eltern ist insgesamt sehr positiv. Der durchschnittliche Wert liegt bei 2,0 (bei einer Skala von 1= sehr zufrieden bis 7= sehr unzufrieden). Auch Einrichtungen, die von den Eltern negativer bewertet wurden, liegen noch in einem durchaus befriedigendem Bereich (die beiden „höchsten“ Werte liegen bei 2,95 und 2,5).

Zwischen den verschiedenen Elterngruppen gibt es leichte Unterschiede bei der Beurteilung der Zusammenarbeit. Am positivsten urteilten die Mütter mit einer niedrigeren Schulbildung (1,76), gefolgt von den Eltern bei denen beide nicht deutsch sind (1,89). Am wenigsten positiv (2,36) empfanden die Eltern die Zusammenarbeit, die eine andere Betreuungsform (wie etwa Tagesmütter) in Erwägung gezogen aber keine gefunden haben.

Wo liegen Verbesserungspotentiale? Elternveranstaltungen sollten teilweise öfters angeboten werden⁶ und könnten nach Meinung der Eltern auch inhaltlich noch verbessert werden. Besonders wichtig für Eltern ist es aber, ausreichend über den Krippenalltag und den Entwicklungsverlauf ihrer Kinder informiert zu sein. Fast die Hälfte der Eltern hat hier ein größeres Informationsbedürfnis signalisiert.

Bei der Frage der Mitgestaltung und Beteiligung zeigen sich unterschiedliche Wünsche von Eltern und Mitarbeiterinnen. Die Erwartungen der Mitarbeiterinnen an die Eltern liegen zum Teil deutlich über deren Mitbeteiligungswünschen. Um ein mögliches Enttäuschungspotential in der Zusammenarbeit zu vermeiden, sollten die gegenseitigen Erwartungen geklärt oder alternativ das Thema Partizipation offensiv diskutiert werden.

⁶ Hier gibt es einen Schwellenwert von 6 Elternabenden pro Jahr; erst ab dieser Häufigkeit gibt es so gut wie keine Eltern mehr, die gerne mehr Elternabende hätten

8. Wie bewerten die Mitarbeiterinnen ihre Arbeitsstrukturen?

Die bisherigen Ausführungen haben bereits deutlich gemacht, daß die Mitarbeiterinnen mit ihren räumlichen Arbeitsbedingungen überwiegend zufrieden sind. Auch die Bewertung der Arbeitszeiten fällt (bei einiger Detailkritik) generell positiv aus. Ebenso sind sie, ähnlich wie die Eltern, mit der bisher erreichten Umsetzung der pädagogischen Ziele zufrieden. Dieses Bild wird im folgenden durch weitere Einschätzungen ergänzt.

8.1. Hohe Zufriedenheit mit den Leitungsstrukturen

Nur 12% sind mit ihren Vorgesetzten nicht oder nur wenig zufrieden. Die Mitarbeiterinnen erleben und beschreiben einen partnerschaftlichen, transparenten und sachlichen Führungsstil. Zwei Drittel loben ihre Leitungen dafür, wie sie

- auf ihre Sorgen und Beschwerden eingehen.
- sie in kritischen Situationen unterstützen.
- auf ihre Vorschläge und Ideen eingehen.
- ausreichend Gelegenheit bieten mit ihnen zu sprechen.
- gute Leistungen anerkennen.

Angesichts dieser Ergebnisse verwundert auch nicht, daß es ebenfalls eine große Zufriedenheit mit den Mitgestaltungsmöglichkeiten gibt. Die befragten Mitarbeiterinnen beurteilen die gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume zwar unterschiedlich, in der Tendenz jedoch ebenfalls positiv.

Verbesserungspotentiale liegen in einer weiteren Optimierung des Informationsflusses. Hier üben 4 von 10 aller Mitarbeiterinnen, in einem oder mehreren Punkten, Kritik. Beispielsweise kritisieren die eher unzufriedenen Führungskräfte, daß sie die notwendigen Informationen (von der Fachabteilung) nicht immer rechtzeitig bekommen (59,1%), daß manche der erhaltenen Informationen teils widersprüchlich sind (59,1%) und daß es immer wieder statt sachlicher Informationen vielerlei Gerüchte gibt (54,5%). Das hauswirtschaftliche Personal kritisiert u.a., daß sie vor Einführungen von Neuerungen nicht zusammengerufen und ausreichend informiert werden.

8.2. Ein gut entwickeltes System von Fortbildung und fachlichen Begleitstrukturen.

Fortbildungen, Supervision und andere Beratungsformen sind wesentliche Instrumentarien, die der Erhaltung und Erweiterung von Qualifikation und Professionalität dienen. Sie bieten die Möglichkeit, die berufliche Identität zu stärken und innovative Prozesse anzuregen. Sie tragen zur Unterstützung und Stabilisierung im Arbeitsalltag bei. Das Fortbildungsprogramm umfaßt sowohl krippenübergreifende Seminarangebote als auch einrichtungsbezogene Fortbildungsangebote sowie Teamfortbildungen.

Die **Teilnahme an Fortbildungen** kann als fester Teil des **professionellen Selbstverständnisses**, vor allem des pädagogischen Personals gelten. Fast alle Führungskräfte und die meisten der Betreuerinnen haben in den letzten 2 Jahren an einer Fortbildung teilgenommen. Lediglich beim hauswirtschaftlichen Personal ist die Teilnahmequote mit 39,5% deutlich niedriger.

Die spezifischen (Weiter-) Qualifizierungsangebote für den **hauswirtschaftlichen Bereich**, Angebote wie Deutschkurse, Schulung zur Einarbeitung und Betriebsprüfungen, werden für die Erfüllung der fachlichen Anforderungen von der Mehrheit des hauswirtschaftlichen Personals überwiegend positiv beurteilt.

Wo liegt ein Verbesserungspotential? Auch wenn sich fast alle Mitarbeiterinnen darüber einig sind, daß die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen von ihren Vorgesetzten positiv unterstützt wird,⁷ ist die **Realisierung doch nicht unproblematisch**. Hauptsächlich genannt werden organisatorische Schwierigkeiten in der Einrichtung und ein mangelndes Platzangebot.

Die fachliche Begleitung der Leitungen durch die Fachabteilung wird von Führungskräften überwiegend als hilfreich eingeschätzt. Sie können hier auf ein breites Spektrum an Unterstützungsangeboten zurückgreifen: von den Schulungen für Führungskräfte, der Supervision, den verschiedenen überregionalen und regionalen Leitungsrunden, den Einarbeitungshilfen bis hin zu kollegialer Beratung.

Verbesserungspotentiale: Die Beratung und die Einarbeitung der Leitung durch die zuständigen Fachbereichsleitungen werden von jeder fünften beziehungsweise sechsten Führungskraft nicht ganz so hilfreich beurteilt wie die anderen Angebote. Ebenso gibt es einige Themenfelder, in denen nach Ansicht der Führungskräfte noch zu wenig passiert. Die drei am häufigsten genannten Felder sind:

- **Beratung und Begleitung zur Integration behinderter Kinder** (32,6% weniger/nicht zufrieden),
- **Beschaffung** (23,8%). Hier wünschen sich die Führungskräfte mehr Transparenz in der Mittelzuweisung, eine schnellere Beschaffung von Einrichtungsgegenständen sowie eine größere Auswahlmöglichkeit durch die Kinderkrippen selbst;
- **Öffentlichkeitsarbeit** (23,1%). Die Unzufriedenheit bezieht sich hier auf das „starre outfit“ und die strengen Anforderungen, die u.a. auch für Krippenzeitungen gelten. Die Führungskräfte wünschen sich eine Lockerung und weniger Abzeichnungsvorschriften.

8.3. Das Miteinander und die Teamentwicklung hat sich verbessert

„Die veränderte pädagogische Arbeit der Kinderkrippen in den letzten Jahren sowie die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung erfordert heute ein weitaus stärkeres Miteinander aller Kräfte im Haus“. Dieses Ziel des Fachplans erfordert in seiner Umsetzung eine verstärkte Kooperation aller pädagogischen und hauswirtschaftlichen Fachkräfte. Gerade auch für die Umsetzung von Innovationen und pädagogischen Konzepten insbesondere der Rahmenkonzeption ist die Entwicklung eines funktionierenden Teams unerlässlich. Das Ergebnis zeigt, daß die Kinderkrippen hier offensichtlich auf einem guten Weg sind. Indikatoren dazu sind:

- Mehr als die Hälfte aller Mitarbeiterinnen sehen alle (der sieben abgefragten) Kriterien für gute Teamarbeit als erfüllt an, und weitere 25% äußern „nur“ bei einem oder zwei Kriterien Unzufriedenheit (vor allem bei der Klarheit und Einhaltung von Absprachen im Team).

⁷ Führungskräfte 97%, Betreuerinnen 95,9%, hauswirtschaftliches Personal 93,4% trifft völlig zu/trifft zu.

- Das Arbeitsklima wird auf einer 7er Skala mit einem guten Mittelwert von 2,39 eingeschätzt. Auch die differenzierte Analyse von 15 Einzelitems zum Arbeitsklima bestätigt die Zufriedenheit.
- Die in den letzten Jahren zur Verbesserung der Teamkultur eingesetzten Unterstützungsformen (wie Supervision) werden als wichtige Hilfen bewertet.

Verbesserungspotentiale liegen in einer weiteren Stärkung des Teamgeists, in mehr Offenheit untereinander und einem weiterem Abbau von Konflikten zwischen den verschiedenen Berufsgruppen. Mit dem Angebot der Supervision haben mehr als ein Viertel der Befragten (27%) noch keine Erfahrungen. Ebenso wird die Nützlichkeit des Angebotes von den Mitarbeiterinnen ambivalent eingeschätzt.

8.4 Was trägt noch zur Arbeitszufriedenheit bei?

Zu der vorhandenen Arbeitszufriedenheit tragen noch eine Reihe weiterer Faktoren bei:

- So arbeiten die Mitarbeiterinnen heute in aller Regel auf der Basis **breit akzeptierter Arbeitsplatzbeschreibungen** und einer als **gut bewerteten Einarbeitungsform**.
- Es gibt eine **akzeptierte, aber in Teilen auch kritisch bewertete Arbeitszeitregelung**. Diese wird zwar von der Mehrheit als gut bewertet, aber immerhin 41,6% sagen, daß Teile der Regelungen nicht den notwendigen Erfordernissen entsprechen.

Verbesserungspotentiale: Dahinter steht bei Führungskräften vor allem das Problem, daß der Arbeitsanfall in der regulären Arbeitszeit nicht zu schaffen ist. Führungskräfte und Betreuerinnen kritisieren das noch zu geringe Potential an Verfügungs- und Vorbereitungszeiten. Und von Betreuerinnen werden die Urlaubs- und Schließungszeiten kritisch gesehen. So sagt beispielsweise jede zweite Betreuerin, daß die Urlaubsregelung nicht ihren persönlichen Wünschen entspricht und jede dritte Betreuerin, daß die Schließungsregelungen nicht ausreichend organisiert sind. Erinnerung sei, daß auch hier die Eltern für eine flexiblere Handhabung plädieren.

- In jüngster Zeit hat es neben der technischen Verbesserung eine Reihe von **Verwaltungsänderungen** gegeben. Beispielsweise bekamen die Kinderkrippen die Möglichkeit der Einführung eines eigenen Girokontos, das Handlager wurde abgeschafft und die Möglichkeit wurde gewährt, im kleineren Rahmen selbständig Dinge zu beschaffen. Für 4/5 aller Führungskräfte hat dies zu deutlich mehr Autonomie, Flexibilität und auch Zeitersparnis geführt.

Verbesserungspotential: „Ausnahmen“ sind die Entwicklungen im Fahrniswesen, und die Ausstattung im technischen Bereich für die Verwaltungsaufgaben (wie EDV, Telefon usw.), bei denen die Zufriedenheit geringer ausfällt. 40% der Führungskräfte geben an, daß die Veränderungen beim Fahrniswesen zu mehr Aufwand führten. Jede fünfte Betreuerin und mehr als jede zweite Führungskraft beurteilt die technische Ausstattung als nicht oder überhaupt nicht ausreichend, um den Anforderungen im Verwaltungsbereich gerecht werden zu können.

8.5. Wo bleibt der Ruf nach mehr Personal?

Entgegen vielleicht mancher Befürchtungen sehen die Mitarbeiterinnen die Personalsituation durchaus realistisch. So wird **keineswegs ein einfacher Ruf nach „mehr Personal“** formuliert. Hintergrund ist, daß der vorhandene Betreuungsschlüssel mehrheitlich als durchaus ausreichend eingeschätzt wird, vor allem auch aufgrund der Bewertung der gegenwärtigen Finanzsituation der öffentlichen Hand.

Verbesserungspotential: Kritisch **gesehen wird jedoch die Vertretungsregelung**. 47% der Führungskräfte und 35% der Betreuerinnen sehen allgemein einen zusätzlichen Bedarf, 83% der Führungskräfte und 62% der Betreuerinnen sehen zudem einen zusätzlichen Personalbedarf beim hauswirtschaftlichen Personal.

Erinnert sei hier, daß auch die **Eltern** die Sorge äußern, daß es bei Fehlzeiten aufgrund der bestehenden Möglichkeit der Vertretung zu deutlichen personellen Engpässen kommt, unter der die Qualität der Betreuung ihrer Kind leidet.

Ein in mehrfacher Hinsicht entwicklungsfähiges Thema sind die **Roulierkräfte**. Auch hier geht es nicht nur um die Forderung nach mehr Kräften, damit Krankheits- und Urlaubsbedingte Ausfälle im Sinne der Kinder besser ausgeglichen werden können. Klärungs- und verbesserungswürdig erscheint vor allem der Status. Momentan gilt die Formel: „Ein wichtiger Job, aber keiner will ihn gerne machen“.

Eine Veränderung der Personalsituation, so daß der Schlüssel Betreuerin-Kind von 1:6 auch bei Fehlzeiten immer eingehalten werden kann, wäre im Sinne aller Befragten - Eltern, Mitarbeiterinnen, Expertinnen und Experten - eine Maßnahme zur Qualitätsverbesserung.

9. Altersgemischte Einrichtungen von 0 – 6 Jahre (Kooperationseinrichtungen)

Koops stellen einen wichtigen Baustein im Betreuungskonzept dar. Sie sollten das vorhandene Angebot an Kinderkrippen und Kindergärten flächendeckend ergänzen.

Kooperationseinrichtungen sind, als städtische Einrichtungen in München, eine neue Betreuungsform: Kinderkrippe, Kindergarten und (an manchen Standorten auch Hort) sind in einem Gebäude mit gemeinsamer Leitung untergebracht. Befragt wurden Eltern und Mitarbeiterinnen aus den beiden Einrichtungen des Sozialreferats, in denen seit einigen Jahren eine solche Altersmischung in jeweils allen Gruppen aufgebaut wurde. Auf mögliche Vorteile und Nachteile befragt wurde ein großes Spektrum an Antworten formuliert. So sehen Eltern, Mitarbeiterinnen wie Expertinnen und Experten eine Reihe von Vorteilen für die betreuten Kinder. Vor allem betont wurde

- die Bereicherung durch das Voneinander-Lernen der verschiedenen Altersstufen,
- die Förderung des Sozialverhaltens,
- die wichtige Erfahrung einer familien- bzw. geschwisterähnlichen Situation,
- die größere Kontinuität in der Beziehung der Kinder untereinander und zur Einrichtung,
- und die kleinere Gruppe (im Vergleich zum Kindergarten), die ein individuelleres Eingehen auf Einzelne möglich machen.

Daneben wurden auch Vorteile für Eltern benannt. Neben den organisatorischen Vorteilen bei Geschwisterkindern (mit gemeinsamen Bring- und Abholzeiten) wurde ebenfalls die größere Kontinuität benannt, die sowohl bessere Beziehungen untereinander, als auch zu den Mitarbeiterinnen möglich mache.

Aber auch für die Mitarbeiterinnen sehen alle drei der oben genannten Gruppen Vorteile. Geltung hat hier ebenfalls die Kontinuität in den Beziehungen, besonders hervorgehoben wird aber das neue Arbeitsfeld, das vielfältigere Herausforderungen bietet und sich so, wie vor allem die Eltern begründen, vorteilhaft auf das Engagement der Mitarbeiterinnen auswirkt.

Nachteile wurden vor allem auf der Kinderebene genannt. Hier dominiert die Sorge, daß den Bedürfnissen der verschiedenen Altersgruppen nicht gleichermaßen entsprochen werden könnte, beispielsweise die altersspezifische Förderung zu kurz kommt oder die Schlafbedürfnisse der Kleinsten nicht ausreichend Berücksichtigung finden und es zu Über- bzw. Unterforderungsphänomenen kommen kann. Auch ist das Herstellen einer ausgewogenen Altersmischung offenbar vielfach ein Problem.

Betrachtet man nun, wie die Eltern in ihrer Gesamteinschätzung die Akzeptanz dieses Modells bewerten, zeigt sich, daß die Vorteile die Nachteile eindeutig überwiegen. Die Zufriedenheit mit der Betreuungsform Koop ist in allen Belangen sehr groß. Aus der Gruppendiskussion läßt sich schließen, daß die von den Eltern genannten Vorteile von ihnen meist auch real erlebt wurden, während die Nachteile zum Teil hypothetischer Natur sind (denkbar, aber noch nicht selbst erfahren) oder zwar auf Erfahrungen beruhen, in ihrer Bedeutung aber offensichtlich nachrangig erlebt wurden.

Einig waren sich Eltern, Mitarbeiterinnen und weitgehend auch die Expertinnen und Experten, daß die Koops **zu einer Regeleinrichtung** übergeführt werden sollen. Sie wollen dies mehrheitlich allerdings nicht als Plädoyer zur Abschaffung von Kinderkrippe und Kindergarten verstanden wissen. Ziel ist nicht, in Zukunft nur noch Kooperationseinrichtungen anzubieten beziehungsweise die vorhandenen Kinderkrippen und Kindergärten in solche zu überführen. Ziel statt dessen sollte sein, Koops in jedem Stadtteil anzubieten, so daß die Eltern die Möglichkeit der Wahl haben, ob sie ihre Kinder eher in getrennte Einrichtungen geben wollen oder in eine Kooperationseinrichtung. Ambivalenter dagegen wird von Eltern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit der Alterserweiterung um den Hortbereich bewertet. Neben den Vorteilen, die die Kontinuität beim Übergang in die Schule an Sicherheit bietet, wird die Gefahr gesehen, daß eine altersbezogene Ausweitung zu nicht gewünschten großen Einrichtungen führen würde und, daß das Erfahrungsspektrum der Kinder zu heterogen und breit gestreut wäre.

Die von den Eltern selbst genannten Vorteile, und dies ist bemerkenswert, decken sich weitgehend mit den in einem Übersichtsartikel jüngst veröffentlichten empirischen Ergebnissen zu den Effekten altersgemischter Gruppen im Alter von 0-6 Jahren (vgl. Merker 1998).

10. Und die Kinder? – Ein Experiment und eine (vorsichtig zu interpretierende) Bestätigung der Zufriedenheit aus Kindersicht.

Etwas abseits der eingeführten und bewährten Methoden der quantitativen und qualitativen empirischen Sozialforschung sollte in diesem Projekt auch eine seltener befragte Gruppe zu

Wort kommen – die Kinder der städtischen Kinderkrippen und Koops. Das neue an unserer Zugangsweise war, daß nicht aus der Beobachtung des Sozialverhaltens der Kinder Schlüsse gezogen werden, sondern daß die Kinder, so klein sie in den einbezogenen Einrichtungen auch noch sind, aufgefordert wurden, aktiv ihre Meinung zu sagen. Dazu wurden unterschiedliche Methoden ausprobiert. Die Ergebnisse machen durchaus Mut, das Experiment „Kinderbefragung“ fortzuführen.

Auch Kinder unter 6 sind in der Lage ihre Eindrücke zu bewerten und anderen mitzuteilen. Bedenkt man die etwas andere Situation des Zugehens und findet Wege eine Einbeziehung der Kinder möglichst zu einer „normalen“ Situation werden zu lassen, spricht vieles für weitere Versuche. Die Kinder haben die verschiedenen Situationen, nach eigener Einschätzung und Rückmeldung durch die Betreuerinnen als interessant erlebt. Und sie waren durchaus in der Lage, sich zu äußern und Bewertungen abzugeben.

Die Kinder wirken zufrieden und bestätigen in ihrem Auftreten und über ihre Äußerungen die Ergebnisse der Eltern- und Mitarbeiterinnenbefragung. Auch wenn wir teilweise auf unsere Fragen nur ein ja bzw. ein nein von den Kindern zu hören bekamen, waren immer wieder Momente in den Befragungssituationen, in denen die Kinder voller Offenheit und Überzeugung von ihrem Tag in der Kinderkrippe/ Koop erzählten. Und über ihre Zufriedenheit konnte kein Zweifel aufkommen, selbst auf die hartnäckigsten Nachfragen wollte ihnen nicht viel Negatives einfallen. Die Kinder haben jedenfalls keine Probleme mit ihrem speziellen Alltag, sie empfinden ihn als Normalität und machen deutlich, daß der Alltag in der Kinderkrippe/ Koop ihnen Spaß macht, sie am liebsten mit den anderen Kindern spielen. Bei fast allen sprechen die Anzeichen dafür, daß sie gerne in der Kinderkrippe sind, sich keineswegs abgeschoben fühlen. Aber was sagt dies aus? Ist es ein, zwar verständliches, aber letztlich nicht viel zu positives Bild? Übertreiben Kinder nicht gerne? Würden wir die anderen Ergebnisse nicht kennen, wäre der Zweifel sicher groß. So aber ist das Bild nicht positiver als jenes, das die Eltern und Mitarbeiterinnen uns in vielerlei Hinsicht und mit vielen Facetten in den Fragebögen und Interviews gezeigt haben. Auch in der „Kinderbefragung“ präsentiert sich ein Bild einer Kinderkrippe als pädagogisch organisierter Lern- und Lebensort, der den Beteiligten Spaß macht.

Dennoch sind wir mit Generalisierungen vorsichtig. Natürlich haben wir ein Mosaik aus situativen Eindrücken erhalten. Vor weitreichenderen Interpretationen der Ergebnisse möchten wir eher warnen. Dazu bedarf es noch mehr an Wissen und weiterer Versuche.

11. Und das eigene Bild? – Chancen der Weiterentwicklung auf einem hohen Niveau

Mit den zahlreichen Untersuchungsschritten entstand natürlich auch ein eigenes Bild. Neben den Befragungsergebnissen, gab es Beobachtungen von Situationen und Diskussionen mit Mitarbeiterinnen, Eltern und Kindern.

Diese waren wichtig, um das sich immer mehr abzeichnende und letztlich doch sehr positive Bild auch glauben zu können. Zufriedenheitswerte teilweise jenseits der 80% machen ja auch mißtrauisch. Doch hat das spürbar hohe Engagement von Mitarbeiterinnen und auch Eltern und das aus vielen Quellen gespeiste Mosaik an Ergebnissen haben diese Zweifel

letztlich beseitigt. Offensichtlich ist es Leitung und Mitarbeiterinnen der 39 Einrichtungen gelungen, seit 1987 in einen weitreichenden Veränderungsprozeß einzutreten und von einer Betreuungseinrichtung zu einer mit hohen Qualitätsstandards versehenen pädagogischen Einrichtung für Kleinkinder zu werden.

Dennoch wollen wir nicht nur mit der Anerkennung für diese Leistung diese Zusammenfassung abschließen, sondern mit einem Wunsch. Gerade auch wenn in vielen Ergebnisbereichen zwei Drittel bis drei Viertel der Befragten zufrieden waren, ist das andere Drittel oder Viertel der nicht so Zufriedenen keine zu vernachlässigende Minderheit. In ihrer Kritik und in ihren Wünschen verbergen sich oft interessante Aspekte der Weiterentwicklung. Ziel sollte sein, diese als Herausforderung zu verstehen und sie im Rahmen eines Qualitätsmanagementprozesses zur gemeinsamen Weiterentwicklung der vorhandenen Qualität zu nutzen.