



ROGER PROTT

**Managementaufgabe:
Zusammenarbeit von ErzieherInnen und Eltern**

Ziele

- Unterscheiden zwischen personenbezogenen und institutionsbezogenen Komponenten
- Anspruch und Wirklichkeit in Einklang bringen
- MitarbeiterInnenqualifikation ermöglichen

Inhalt

Einführung

1. Orientierung geben
2. Rahmen gestalten
3. Umsetzung sicherstellen
4. Mit kontroversen Erwartungen umgehen
5. Zusammenarbeit als fortwährender Prozess
6. Allgemeine Regeln für die Zusammenarbeit von ErzieherInnen und Eltern

Dr. *Roger Prott*, Diplom-Pädagoge/Diplom-Sozialpädagoge, freiberuflicher Dozent und Autor.



Einführung

Keine vorgegebenen Spielregeln

Wenn Eltern sich entscheiden, über den familiären Rahmen hinaus professionelle ErzieherInnen an der Betreuung und Förderung ihres Kindes zu beteiligen, liegt es auf der Hand, dass die jeweiligen Anteile der Förderung und Betreuung aufeinander abgestimmt werden. Gibt es keine institutionell vorgegebenen Spielregeln, müssen ErzieherInnen und Eltern die Ziele und Inhalte der professionellen Arbeit miteinander absprechen. Dies geschieht meist auf einer gesetzlichen oder anderen Rechtsgrundlage, welche allerdings häufig Raum für Interpretationen lässt. Der Spielraum hierfür ist notwendig für die Berücksichtigung von Besonderheiten, kann allerdings auch auf die Beteiligten verunsichernd wirken. Spätestens dann ist es Aufgabe des Trägers, sowohl seine Vorstellungen offen zu legen als auch ErzieherInnen und Eltern die nötige Orientierung zu geben und den jeweiligen Handlungsrahmen zu definieren.

Querschnittsaufgaben des Managements

Damit sind zwei von drei Querschnittsaufgaben des Managements, um die es in diesem Beitrag zur Zusammenarbeit von ErzieherInnen und Eltern geht, erwähnt. Das Hauptaugenmerk liegt auf

- Orientierung geben
- Rahmen gestalten
- Umsetzung sicherstellen

Reihenfolge der Aufgaben beachten

Diese drei Arbeitsfelder werden als Querschnittsaufgaben bezeichnet, da sie sich dem Management bei jeder Frage, jedem Problem, jedem Themenbereich stellen, selbstverständlich auch beim Thema Zusammenarbeit von ErzieherInnen und Eltern. Die Reihenfolge ist nicht beliebig:

- Die generelle Orientierung leitet in die gewünschte Richtung.
- Der Rahmen gibt Halt, umreißt Variationsmöglichkeiten und Ressourcen.
- Und alles muss in die Praxis umgesetzt werden, was im Wesentlichen die Aufgabe der Fachkräfte ist. Das Management hat die Umsetzung und die Qualität der Einrichtung zu sichern. Es sorgt dafür, dass die Fachkräfte die erforderlichen Rahmenbedingungen haben und die nötige Qualifikation vorweisen.

Die Aufgaben erscheinen getrennt voneinander und in einer logischen Reihenfolge. In der Praxis wird das Management vor der Herausforderung stehen, auf drei Bühnen gleichzeitig zu agieren, weil die drei Aufgaben nicht getrennt voneinander bearbeitet werden können, sondern ineinander übergehen. Man kann unter bestimmtem Blickwinkel beispielsweise auch sagen, dass das Vorhandensein von Zielen (oder ihre Abwesenheit) eine wichtige Rahmenbedingung darstellt. Das heißt, wer an der Zielsetzung arbeitet, modifiziert gleichzeitig den Rahmen.

Interpretationslücken schließen

Das Management muss nicht alles selbst erfinden, erarbeiten oder ausführen. Manches ist, wie erwähnt, durch Rechtsvorschriften vorgegeben. Beispielsweise können darin Auftrag und Zielsetzung (= Orientierung) der pädagogischen Arbeit definiert oder die Gremien der Elternvertretung vorgeschrieben sein (= Rahmen). Gibt es Spielraum für Interpretationen, muss das Management für seinen Bereich diese Lücke schließen.



1. Orientierung geben

Zwischen strikt einzuhaltenden Vorgaben und weitgehender Partizipation bieten sich dem Management viele Möglichkeiten, den ErzieherInnen die für ihre Tätigkeit nötige Orientierung zu geben. Jedes Management muss entscheiden, wie es orientieren will. Eine Diskussion über einschlägige Methoden und Instrumente kann hier nicht geführt werden. Festzustellen ist lediglich, dass eine Orientierung der MitarbeiterInnen zwingend notwendig ist, weil

- Ziele klar sein müssen, sonst können sie nicht erreicht werden,
- Qualitätsansprüche offen gelegt werden müssen, sonst können sie nicht erfüllt werden,
- Aufgaben zugeordnet werden müssen, damit sie nicht liegen bleiben.

Die Grundlage prüfen

Vor der Zieldefinition steht die (Selbst-)Vergewisserung über die Funktion der Einrichtung und ihren Arbeitsauftrag. Kindertageseinrichtungen können viele Funktionen erfüllen. Es ist zu unterscheiden, ob eine Einrichtung ausschließlich der Betreuung und Förderung von Kindern dient oder ob sie zusätzliche Funktionen, wie etwa „Elternbildung“ oder „Erziehungsberatung“, leisten soll.

**Funktion der
Einrichtung**

PROFI-TIPP

Die beiden wichtigen Fragen, um den tatsächlichen Arbeitsauftrag festzustellen und die Arbeits- und Ressourcenplanung durchzuführen, sind:

- Wofür fließt das Geld?
- Was wird gefördert?

Rollendefinition von ErzieherInnen und Eltern

Eine andere Konsequenz aus der Vergewisserung des Arbeitsauftrages ist die damit mögliche Definition der Rollen, die den ErzieherInnen und Eltern bei der Zusammenarbeit praktisch – das heißt nicht von einem moralischen Anspruch geleitet – zugewiesen werden.

Beispiel:

Es macht einen beträchtlichen Unterschied, ob Eltern und ErzieherInnen sich die Betreuung und Förderung der Kinder teilen, ob also das Wohl der Kinder der gemeinsame Fixpunkt und die Kinder gleichsam der Arbeitsgegenstand sind, oder ob ErzieherInnen parallel zur pädagogischen Arbeit mit den Kindern den Auftrag haben, allen Eltern Grundkenntnisse in Erziehungsfragen zu vermitteln.

Die erste Möglichkeit definiert die Rollen grundsätzlich gleichwertig. Wenn die übrigen Gegebenheiten dies zulassen, stehen den ErzieherInnen und Eltern viele Varianten des Umgangs miteinander bis hin zu einer Partnerschaft offen.

Die zweite Möglichkeit impliziert eine Negativ- bzw. Defizitsicht auf die Kompetenzen der Eltern. Die ErzieherIn soll nicht nur als ExpertIn für die Kinder auftreten, sondern auch als ExpertIn für richtiges Elternverhalten. Eltern werden dadurch in eine hierarchisch untergeordnete Position geschoben. Eine gleichwertige Rollendefinition ist nicht mehr möglich, denn nicht von ungefähr wird ihnen ein allgemeines Bildungsangebot unterbreitet. Völlig ungleich wird die Beziehung zwischen ErzieherInnen und Eltern, wenn die Defizitsicht dazu führt, dass die Fachkräfte Anwaltsfunktion für einzelne Kinder übernehmen, deren Rechte sie gegenüber den Eltern durchsetzen müssen oder wollen.

**Defizitsicht auf
Elternkompetenz**



Eine Zusammenarbeit zwischen ErzieherInnen und Eltern ist in allen Beispielen nicht grundsätzlich ausgeschlossen. Sie findet jedoch unter jeweils anderen Voraussetzungen statt. Nur im ersten Beispiel erscheint das Ziel einer gleichberechtigten Partnerschaft erreichbar und sinnvoll; in den beiden anderen Fällen müssen die Ziele ebenso wie die Möglichkeiten realistisch geklärt werden. Wenn Eltern, so ist meine Grundannahme, sich tendenziell in einer Position der Abhängigkeit sehen, verschärft ein Auftrag zur Elternbildung die Asymmetrie zwischen ihnen und den ErzieherInnen.

Ziele klären

Klare Ziele erleichtern die Orientierung. Diesem in seiner Schlichtheit fast banalen Satz kann wohl jeder zustimmen und doch wird diesem „Grund-Satz“ auch in der Pädagogik häufig nicht entsprochen. Als Beispiel für diese Behauptung dient folgende sinngemäße Aussage, die häufig in der Fachliteratur zu finden ist:

„Partnerschaft zwischen ErzieherInnen und Eltern bzw. eine gute Zusammenarbeit ist eine wesentliche Voraussetzung für das Wohl der Kinder.“

Zunächst einmal sieht der Satz harmlos aus. Partnerschaft, Zusammenarbeit, Wohl der Kinder ... wer möchte dagegen Einwände erheben? Und doch hält die Aussage einige Tücken bereit.

Partnerschaft oder Zusammenarbeit?

Es beginnt bei der Gleichsetzung von Partnerschaft und Zusammenarbeit. Die Anforderungen an eine Partnerschaft zwischen ErzieherInnen und Eltern sind ungleich höher als an ihre Zusammenarbeit, selbst wenn, wie hier, auf eine gute Zusammenarbeit Wert gelegt wird. Partnerschaft birgt aus vielen Gründen ein hohes Risiko des Scheiterns, beispielsweise wenn der Auftrag oder der Rahmen nicht passt. Partnerschaft zwischen ErzieherInnen und Eltern ist, gemessen an der Realität, ein sehr hohes, wahrscheinlich ein zu hohes Ziel. Hohe Ziele sind für manche Menschen Ansporn, für andere sind sie Furcht einflößend. Diese Menschen trauen sich nicht zu, den Zielen zu genügen. Zu hohe Ziele liegen von vornherein außerhalb des Möglichen, deshalb demotivieren sie eher, als dass sie aktivieren, desillusionieren eher, als dass sie anregen und desorientieren eher als dass sie leiten.

PROFI-TIPP

Es ist wichtig, dass das Management (zusammen mit den MitarbeiterInnen) klärt, ob Partnerschaft oder Zusammenarbeit als Leitmotiv für die Beziehungen zwischen ErzieherInnen und Eltern gelten soll.

Partnerschaft ist keine Voraussetzung, sondern ein Resultat

Eine weitere Tücke des obigen Satzes liegt darin, dass Partnerschaft und gute Zusammenarbeit als Voraussetzungen für das Wohl der Kinder benannt werden. Die Aussage desorientiert, weil es sich meines Erachtens nicht um Voraussetzungen handelt, sondern entweder um Ziele (in Bezug auf die Erwachsenen) oder um Einflussfaktoren (in Bezug auf das Wohl der Kinder).

Im Wortsinne stehen Voraussetzungen am Beginn eines Prozesses. Partnerschaft und gute Zusammenarbeit zwischen ErzieherInnen und Eltern sind jedoch erst als Resultat gemeinsamen Handelns und Strebens erreichbar. So verschleiert der Beispielsatz, dass man auf gute Zusammenarbeit und Partnerschaft erst hinarbeiten muss. Dadurch werden diejenigen demotiviert, die keine der beiden Voraussetzungen erfüllen, denn der Umkehrschluss lautet doch: „Wo ErzieherInnen und Eltern keine Partner sind, kann es den Kindern nicht gut gehen.“

Einzig Bedingung!

Das Wohl der Kinder kann aber gesichert sein, obwohl beide Seiten nicht zusammenarbeiten und auch, wenn sie keine Partner sind. Die einzige Bedingung, die ErzieherInnen und



Eltern erfüllen müssen, ist: Sie dürfen nicht gegeneinander arbeiten und dadurch das Kind in Gewissenskonflikte stürzen – vergleichbar mit Eltern, die getrennt sind, aber gemeinsam für ein Kind sorgen.

Der Fehler, Voraussetzungen und Resultate zu verwechseln, hat vielerlei Gestalt.

Beispiele:

Er taucht auf in Redewendungen wie „Grundlage von ... ist Vertrauen“ oder „Basis für ... ist Offenheit“. Vertrauen, Offenheit und ähnliche Einstellungen setzen positive Erfahrungen von Menschen miteinander voraus, sie können schon deshalb selbst keine Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit sein.

Eine Variante des Fehlers findet sich auch im Beispielsatz: Zusammenarbeit wird mit dem Prädikat „gut“ qualifiziert. Kann man noch die Tatsache, dass Menschen überhaupt und irgendwie zusammenarbeiten, sich also nicht aus dem Weg gehen, als Voraussetzung für etwas ansehen, dann gilt das keinesfalls für eine gute Zusammenarbeit, die erst durch viele Mühen, Absprachen, Irrtümer und Erfolge entwickelt werden muss.

Als Ziele bleiben Partnerschaft und gute Zusammenarbeit unklar, auch deshalb eignen sie sich nicht zur Orientierung. Das Management muss dafür sorgen, dass die Begriffe operationalisiert werden – egal, für welches Ziel die Entscheidung fällt. Eine „gute“ Zusammenarbeit bedarf vor allem eines gemeinsamen Verständnisses darüber, was als „gut“ anzusehen ist und eines Verständnisses über die Kriterien der Einschätzung. Wenn man zum Beispiel der Ansicht ist, dass Zusammenarbeit bereits mit der ersten Absprache beginnt, kann die Bewertung „gut“ vergeben werden, wenn die Absprache eingehalten wird oder wenn sie pünktlich eingehalten wird.

Das Management von Kindertageseinrichtungen trägt zur Orientierung von ErzieherInnen und Eltern bei, wenn es darauf achtet, unklare Formulierungen für Ziele in der Konzeption, im Leitbild oder in Außerdarstellungen zu vermeiden. Sollten Curricula, Rechtsvorschriften oder andere für die Tätigkeit der MitarbeiterInnen relevante Vorgaben jedoch solche Formulierungen enthalten, kann das Management diesen Mangel durch eigene Interpretation beheben. Manchmal reicht eine klare Unterscheidung zwischen den vorgegebenen und/oder vom Träger unterstützten Zielen und der Benennung von Etappenzielen, die derzeit für möglich gehalten und deshalb vorrangig angestrebt werden.

Ziele dürfen dem Auftrag nicht widersprechen

Ziele konkretisieren und ergänzen den Auftrag der Einrichtung bzw. den Arbeitsauftrag der ErzieherInnen. Daraus folgt, dass die Ziele dem Auftrag nicht widersprechen dürfen. Auch diese Aussage schreibt sich leichter, als sie offenbar in die Praxis umzusetzen ist. In der Bundesrepublik Deutschland beispielsweise wird den Kindertagesstätten zurzeit ausdrücklich die Funktion der Elternbildung zugewiesen. Zugleich werden ErzieherInnen auf das hehre Ziel „Partnerschaft mit Eltern“ orientiert. Beide Anforderungen stehen häufig nur als Programmsätze nebeneinander, geschweige denn, dass der Rahmen eine Partnerschaft zulässt. Problematischer jedoch ist, dass ignoriert wird, dass ein genereller Auftrag zur Elternbildung einer Partnerschaft entgegensteht. Den ErzieherInnen werden daher unvereinbare Aufgaben zugeschoben.

Selbstverständlich schließt die Konstellation nicht aus, dass Eltern als Zeichen des Vertrauens aus freien Stücken die Unterstützung „ihrer“ ErzieherIn suchen.

WICHTIG: Entscheidend ist, dass Eltern nicht generell zu Hilfsbedürftigen in Erziehungsfragen gestempelt und gleichzeitig, verbal, zu Partnern aufgewertet werden. Eltern wollen insbesondere als Personen ernst genommen werden.

Definitionsfehler

Gemeinsame Basis für Einschätzungskriterien schaffen

Partnerschaft und Elternbildung



2. Rahmen gestalten

Rahmendefinition

Der Rahmen, das sind die allgemeinen Bedingungen des Handelns: die personellen und materiellen Voraussetzungen, die Vorgaben und Regeln, vor allem auch die Rechte der Beteiligten.

Jeder Rahmen sollte dem Auftrag und den Zielen entsprechend gestaltet sein, sonst wird die Arbeit der ErzieherInnen unnötig erschwert. In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen ErzieherInnen und Eltern stehen häufig die personellen Voraussetzungen im Gegensatz zu den Ansprüchen, beispielsweise wenn zu wenig Zeit für Elterngespräche zur Verfügung steht oder wenn die ErzieherInnen zwar für die pädagogische Arbeit mit Kindern ausgebildet wurden, nicht jedoch genügend im Umgang mit Erwachsenen.

WICHTIG: Vor allem aber wird die Zusammenarbeit bestimmt durch das Verhältnis der gesicherten Rechte von ErzieherInnen und Eltern zueinander.

Diese Aussage mag bezweifelt werden, weil doch allem Anschein nach eine gute Zusammenarbeit von freundlichen Umgangsformen zwischen ErzieherInnen und Eltern abhängt, von der individuellen Bereitschaft dazu oder von Offenheit in der Ansprache gegenseitiger Wünsche. Dieser ideellen Sicht stelle ich eine materielle entgegen, welche von den realen Möglichkeiten ausgeht,

- damit der Umgang miteinander entspannt und freundlich sein kann,
- damit es eine echte Chance gibt, dass individuelle Bereitschaft tatsächlich in Aktivität umgesetzt werden kann,
- damit Offenheit wirklich frei von Ängsten sein kann.

Eltern sind abhängig oder fühlen sich so, das ist die Grundannahme. Wer mit diesem Gefühl (und trotzdem) sein Kind den ErzieherInnen anvertraut, hat bereits viel für die Zusammenarbeit geleistet. Alles Weitere bedarf gewisser Sicherheiten, die durch gute Erfahrungen und verbrieft Rechte wachsen.

Rechte an Zielen ausrichten

Die Rechte der Eltern in den Kindertageseinrichtungen bestimmen und begrenzen die Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Sie können die Ziele unterstützen oder behindern, je nachdem wie beide zusammenpassen.

Gleichwertige Rechte

Partnerschaft setzt gleiche Rechte voraus. Da Partner auch unterschiedliche Voraussetzungen in die Partnerschaft einbringen, sind exakt gleiche Rechte nicht unbedingt von Vorteil für beide Seiten. Entscheidender ist, dass gleichwertige Rechte einen gleichberechtigten Umgang miteinander erlauben. Wie das im Einzelnen aussehen kann, hängt von vielen Faktoren ab, etwa

- wie viel Freiheit Eltern bei der Wahl der Einrichtung haben,
- welche demokratische Tradition in einem Land herrscht,
- welches Ansehen ErzieherInnen und Tageseinrichtungen haben,
- wie Eltern angesehen werden, die ihr Kind „fremd erziehen lassen“.

Rechte für Eltern in Kindertageseinrichtungen, die denen der ErzieherInnen und des Trägers gleichwertig sind, erscheinen mancherorts utopisch, anderswo sind sie vielfache Realität.

Beispiele:

In Reggio nell'Emilia entscheiden Eltern in den kommunalen Einrichtungen über das Personal ebenso mit wie über das Budget. In Frankreich gibt es Krippen, die gemeinsam von Eltern und ErzieherInnen getragen werden. Sie teilen sich gleichberechtigt die Verantwortung. In den Niederlanden, der BRD



und anderen Staaten gibt es Einrichtungen, die von Eltern organisiert werden. Sie haben die volle Verantwortung für die außerfamiliäre Erziehung ihrer Kinder behalten und die Verantwortung für die Arbeitsplätze der ErzieherInnen übernommen.¹

Diese und viele andere Beispiele stehen dafür, dass Eltern sowohl bereit als auch in der Lage sind, sich weitgehend in Kindertageseinrichtungen zu engagieren. Ob und wie sie aktiv werden, hängt sehr von den Beteiligungsmöglichkeiten ab, die ihnen geboten werden. Die Möglichkeiten der Beteiligung aber entsprechen häufig nicht den Zielen („gute Zusammenarbeit, Partnerschaft“), sondern sind nach völlig anderen Gesichtspunkten festgelegt worden. Dazu gehören

- die Vorstellung, dass professionelle ErzieherInnen und Lehrkräfte ExpertInnen der Erziehung sind, Eltern nicht wissen, was für ihr Kind das Beste ist;
- die Vorstellung, dass Eltern ständig wechselnde Ansichten verwirklicht haben wollen, die Institution jedoch Verlässlichkeit in der Konzeption braucht;
- die Vorstellung, dass nur Formen repräsentativer Interessenvertretung (in Gremien) als Beteiligung akzeptiert werden darf.

WICHTIG: Es kommt jedoch weniger auf das an, was ist, als auf das, was man erreichen will. Deshalb gilt es, die Ziele im Blick zu haben und die für jede Stufe der Zusammenarbeit passende Beteiligungsform zu finden. Dabei dürfen die Ansprüche wiederum nicht höher als die Realisierungschancen angesetzt werden. Eine weitgehende vertrauensvolle Zusammenarbeit kann sich kaum zur Realität entfalten, wenn Eltern nur Informationsrechte, jedoch keine Vorschlags- und Mitentscheidungsrechte ausüben dürfen.

Materielle und personelle Voraussetzungen

Das Management von Kindertageseinrichtungen muss berücksichtigen, dass die personellen und materiellen Voraussetzungen den Ansprüchen an die Zusammenarbeit zwischen ErzieherInnen und Eltern genügen müssen.

WICHTIG: Zusammenarbeit ist keine moralische Kategorie. Sie kann nur verwirklicht werden, wenn den Zielen entsprechend Zeit und Raum und Arbeitskraft zur Verfügung gestellt wird.

Konzeptionelle Vorgaben und die Haltung des Managements

Die Klärung von Zielen und Rechten kann auch als konzeptionelle Vorgabe betrachtet werden. Es erscheint in diesem Zusammenhang wichtig zu betonen, dass unter „Vorgaben“ nicht ausschließlich „Anordnungen“ oder ähnliche einseitige Anweisungen des Managements an die ErzieherInnen verstanden werden dürfen. MitarbeiterInnen können in alle Klärungs- und Abstimmungsprozesse frühzeitig und umfassend einbezogen werden; auch die Mitarbeit von Eltern ist grundsätzlich möglich. Lehrbücher des Managements und der Organisationsentwicklung stellen die positive Wirkung frühzeitiger Beteiligung heraus. Wie weitgehend ErzieherInnen und Eltern partizipieren (dürfen), muss mit den Ansprüchen an die Zusammenarbeit korrespondieren, sonst ist die Wirkung eher kontraproduktiv.

Die Konzeption im engeren Sinne, das Leitbild oder auch Verfahrensregelungen für den Umgang mit besonderen Wünschen der Eltern, die in Form von Beschwerden vorgetragen werden, sind Vorgaben für das Handeln der ErzieherInnen. Das Management muss darauf

Elternbeteiligung ermöglichen

Umfassende Beteiligung der MitarbeiterInnen

Anspruch und Wirklichkeit müssen übereinstimmen

¹ In diesem Fall stellt sich das Problem, eine möglichst gleichwertige Zusammenarbeit zwischen Eltern und ErzieherInnen herzustellen, als Managementproblem für die Eltern.

**Nagelprobe: Umgang mit Konflikten**

achten, dass diese Materialien aufeinander und im Sinne der Zielsetzung abgestimmt sind. Dies ist, weil das Ergebnis mit den Händen zu greifen und nachzulesen ist, eine vergleichsweise einfache Aufgabe im Verhältnis dazu, die eigene Haltung zu kontrollieren. Damit ist nicht die von Zeit zu Zeit nötige Überprüfung der inneren Einstellung gemeint, sondern die Kontrolle dessen, was das Management davon in täglichen Handlungen realisiert. ErzieherInnen (und Eltern) registrieren, ob Anspruch und Wirklichkeit übereinstimmen.

Die Nagelprobe, ob die Ansprüche wirklich ernst gemeint sind, zeigt sich für die ErzieherInnen im Umgang des Trägers mit Konflikten. Wimmelt das Management alle Konflikte ab? Hält es sie unter der Decke? Oder begreift das Management Konflikte als wunderbare Gelegenheit und Ausgangspunkt für Neugestaltung? Wenn ErzieherInnen bereit sein sollen, sich mit Eltern auseinander zu setzen, muss das Management ebenso dazu bereit sein – gegenüber ErzieherInnen wie gegenüber Eltern. Die Haltung des Managements wirkt ja nicht nur im Binnenverhältnis zu den ErzieherInnen, sondern auch im direkten Umgang mit den Eltern und von dort als Vorbild für die Zusammenarbeit zwischen ErzieherInnen und Eltern.

WICHTIG: Je stärker die Rolle der Eltern, desto größer das Selbstbewusstsein, mit dem sie ihren Anteil an der Erziehung ihres Kindes in der Tageseinrichtung beitragen wollen. Die dergestalt vorgetragene Wünsche und Vorschläge der Eltern können dort als unbequem bis unangenehm empfunden werden. Wenn aber das Management die Aktivitäten der Eltern als Zeichen für den momentan schon erreichten Stand der Zusammenarbeit und des Vertrauens interpretiert, entwickelt sich mit der Zeit ein Klima grundsätzlicher Akzeptanz.

Eltern haben Informationsrecht

Das Management muss zur Förderung der Zusammenarbeit mit den Eltern klar und unmissverständlich das Recht der Eltern auf Information unterstützen. Alles, was ihr Kind unmittelbar betrifft, ist ihnen mitzuteilen, sofern dem Kind dadurch keine Nachteile entstehen (z. B. Bestrafung durch die Eltern); Informationen über wesentliche Angelegenheiten der Einrichtung sind ihnen in einem Rahmen anzubieten, der zum Stand und den Zielen der Zusammenarbeit passt. Die erforderliche Haltung dazu lässt sich so zusammenfassen: Wenn ErzieherInnen und Träger Eltern über den Alltag in der Einrichtung, die konzeptionelle Planung oder die Entwicklung des Kindes informieren, erweisen sie den Eltern keine besondere Gefälligkeit. Es handelt sich hier nicht um ein Entgegenkommen, sondern um eine Arbeitsleistung, die Eltern erwarten dürfen.

Qualität gewährleisten

Eine klare Orientierung geben und einen passenden Rahmen gestalten – wenn das Management von Kindertageseinrichtungen konsequent seine Linie verfolgt, ist damit schon ein beträchtlicher Teil der Aufgabe „Umsetzung sicherstellen“ erledigt. Das Management muss zur Zusammenarbeit von ErzieherInnen und Eltern nur wenig selbst umsetzen. Es muss vielmehr dafür sorgen, auch kontrollieren, dass die ErzieherInnen in der gewünschten Qualität mit Eltern zusammenarbeiten.

Kontrolle und Auswertung aller Aktivitäten

Die Aufgabe des Sicherstellens umfasst die Kontrolle und Auswertung aller Aktivitäten in Bezug auf den Erfolg, das heißt, in Bezug auf das Erreichen der Ziele bzw. des Fortschritts auf dem Weg dorthin. Im Zusammenhang hiermit wird die Aufgabe des Sicherstellens eingebettet in einen Prozess, der bei der Orientierung beginnt und über den Rahmen stets die Handlungsfähigkeit der ErzieherInnen im Blick hat. Folglich gilt ihr auch bei der Umsetzung das Augenmerk. Indem das Management durch geeignete Personalentwicklung dafür sorgt, dass die ErzieherInnen fachlich in der Lage sind, den Anforderungen an ihre Arbeit zu genügen, erfüllt es wohl am besten seine Aufgabe, denn es sorgt für die Qualität des Angebots und übt zugleich seine Fürsorge für das Personal aus.



Fortbildung und Beratung der Fachkräfte gewährleisten

Veränderte Anforderungen bedingen veränderte Qualifikationen. In der BRD ist die Erkenntnis noch recht jung, dass der Blick auf die Defizite eines Kindes keine günstigen Anknüpfungsmöglichkeiten für die pädagogische Arbeit und die Zusammenarbeit mit Eltern eröffnet. Oft sind die ErzieherInnen mehr darauf konzentriert, die Defizite, Schwächen, Entwicklungsverzögerungen eines Kindes wahrzunehmen und durch gezielte Förderangebote zu beheben. Ein diesbezügliches Umdenken der ErzieherInnen muss angeregt und unterstützt werden. Das Management kann die Neuausrichtung zum Beispiel durch geeignete Fortbildungen oder Beratungsangebote initiieren. Das Management stellt dadurch die Umsetzung der neuen Anforderung an die Qualität der pädagogischen Arbeit sicher.

Es gibt Signale, die dem Management zeigen, dass und woran es arbeiten sollte, um die ErzieherInnen auf die Aufgabe der Zusammenarbeit mit den Eltern (besser) vorzubereiten. Dass die Zusammenarbeit noch auf einer unsicheren Grundlage steht, zeigen widersprüchliche Botschaften der ErzieherInnen an die Eltern, wie etwa folgende:

- Die Eltern sollen sich mehr um ihr Kind kümmern – die Eltern kümmern sich nur um ihr Kind und sehen nicht die Belange der Gruppe.
- Die Eltern sollen Vertrauen haben – die Eltern sollen vorsichtig sein, sorglose Eltern sind keine guten Eltern.
- Die Eltern sollen sich für die Kinder und die Einrichtung engagieren – die Eltern mischen sich in alles ein.

WICHTIG: Doppelbotschaften desorientieren. Das Management muss für Klarheit sorgen. Doch Klarheit allein nutzt nichts. Aufgabe des Managements ist es, Stellung zu beziehen und den ErzieherInnen Rückendeckung und Unterstützung anzubieten, damit sie selbst ihre ambivalente Haltung adäquat ersetzen können.

4. Mit kontroversen Erwartungen umgehen

Die Zusammenarbeit zwischen ErzieherInnen und Eltern wird weithin als sinnvoll angesehen und gefordert. Wie weit die Zusammenarbeit gehen soll, darüber gibt es unterschiedliche Auffassungen. Wie weit die Zusammenarbeit tatsächlich gehen kann, ist von vielen Einflüssen abhängig. Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit beginnen meist schon mit unterschiedlichen und ungeklärten Erwartungen an die Funktion der Einrichtungen. Was sollen sie vom Auftrag her anbieten? Was wünschen die Eltern?

Für eine im Jahr 2002 veröffentlichte Studie² wurden Eltern und Fachkräfte befragt. Eltern wünschten vorrangig verlässliche Betreuung und Versorgung der Kinder zu für sie passenden Zeiten. Außerdem wünschten sie Unterstützung bei der Umsetzung ihrer Erziehungsvorstellungen, beispielsweise in puncto Ordnung und Zähneputzen. Sie legten weder besonderen Wert auf eine Beratung in familiären Krisensituationen (auch wenn die Erziehung der Kinder betroffen war) noch auf allgemeine Unterstützung in Erziehungsfragen (Ratgeber, Information). Die Fachkräfte wollten eher festgelegte Zeiten, Beratung in familiären Krisensituationen (Trennung, Scheidung) sowie Unterstützung und Hilfe in allgemeinen Erziehungsfragen anbieten. Eher abgelehnt wurde die Unterstützung der Eltern in den praktischen Fragen der häuslichen Erziehung (Ordnung, Zähneputzen u. a. m.).

² Hopf, A.: Die Eltern als „Kunden“. Eine empirische Untersuchung bei Eltern und Erzieherinnen in Niedersachsen. Universität Oldenburg



Unterschiedlicher können die Ausgangspositionen kaum sein und doch sollen auch diese ErzieherInnen mit diesen Eltern zusammenarbeiten. Das Management steht in solch einer Situation vor einer schwierigen Aufgabe, aber nicht vor einem unlösbaren Problem. Es ging im vorliegenden Beitrag nicht zuletzt um die Unterscheidung zwischen der personenbezogenen und der institutionsbezogenen Komponente von Zusammenarbeit. Die erste muss sowohl individuell geklärt als auch zwischen konkreten Personen entschieden und gestaltet werden. Die zweite Komponente muss institutionell (Institutionen allgemein betreffend) und institutionsbezogen (auf die Gegebenheiten einer speziellen Institution hin) geklärt und gestaltet werden. Beide Aspekte kommen in den genannten Managementaufgaben vor – Orientierung geben, Rahmen gestalten und Umsetzung sicherstellen.

5. Zusammenarbeit als fortwährender Prozess

Die beschriebene ideale Reihenfolge lässt sich in der Praxis vermutlich nicht durchhalten. Die Arbeit an der Zusammenarbeit wird eher als ein fortwährender Prozess der Reflexion, Abstimmung und Veränderung zu gestalten sein. Trotzdem ist die logische Reihenfolge ein wichtiger Hinweis auf direkte Interdependenzen. Die Orientierung der Beteiligten ist eine wichtige Grundlage, damit die Arbeit zielgerichtet beginnen kann. Ziele haben mitunter Tücken. Eine Möglichkeit, zu hoch angesetzte Ziele zu vermeiden, bieten Minimalstandards. Das sind Vorgaben des Managements, die, falls gewünscht, auch mit ErzieherInnen und Eltern entwickelt werden können.

Minimalstandards festlegen

Minimalstandards haben den Vorteil, dass sie eine Mindestanforderung beschreiben. Unterhalb dieser Grenze ist ein Angebot untragbar. Die Qualität wird zunächst negativ bestimmt. Das Management orientiert die ErzieherInnen über das, was nicht zugelassen ist. „Nach oben“ jedoch stehen den Fachkräften alle Optionen offen. Das Management muss weder drücken noch zerrren, sondern kann beobachten und unterstützen. Weil das Handeln nicht permanent an einem Idealzustand gemessen wird, entfällt die Konfrontation mit dem, was noch nicht klappt. Gearbeitet wird mit dem Erreichten.

Vertrauen braucht Zeit

Sicherlich ist es nicht einfach, die strukturellen Barrieren zu überwinden, die zwischen der Kindertageseinrichtung und den Familien stehen. Eltern fühlen sich in der Regel abhängig und unterlegen. Sie fühlen sich schwach auch gegenüber einer Institution, die den Anspruch formuliert, für sie da zu sein. Es ist für Eltern schwierig zu verstehen, dass die ErzieherInnen sie durch einen individuellen Kontakt nicht isolieren wollen, sondern die speziellen Belange ernst nehmen. Es braucht Zeit und gute Erfahrungen, um Vertrauen zu gewinnen.

Was Eltern wünschen

Der Weg zur Zusammenarbeit führt über die Erwartungen der Eltern, von denen es im Grunde nur zwei gibt:

- Eltern wünschen sich, dass es ihrem Kind in der Einrichtung gut geht und dass es sich gut entwickelt.
- Eltern wollen die Sicherheit, dass dieser Erwartung entsprochen wird und brauchen dafür einen Nachweis.

ErzieherInnen müssen sich deshalb auch in der Gruppenerziehung jedes einzelnen Kindes annehmen und sie müssen ihre Arbeit transparent gestalten. Darauf sollte das Management achten und die ErzieherInnen darin unterstützen.



6. Allgemeine Regeln für die Zusammenarbeit von ErzieherInnen und Eltern

Zwölf Prinzipien für die Zusammenarbeit von ErzieherInnen und Eltern Version für das Management

1. Prinzip:

Klären Sie, was Ihnen Zusammenarbeit und Partnerschaft bedeuten und was Sie anstreben.

2. Prinzip:

Prüfen Sie, ob Ihre Interessen als Träger, die der ErzieherInnen und die der Eltern tatsächlich zusammenpassen.

3. Prinzip:

Definieren Sie den genauen Auftrag Ihrer Institution, damit Sie einen realistischen Rahmen für die Zusammenarbeit entwickeln können.

4. Prinzip:

Um Partnerschaft zu sichern, müssen alle Beteiligten gleiche Rechte haben. Gestalten Sie die Rechte der Beteiligten so, dass es der gewünschten Form von Zusammenarbeit entspricht.

5. Prinzip:

Beachten Sie die Hürde zwischen der Institution und dem individuellen Nutzer. Rechnen Sie mit Vorerfahrungen, die den Eltern Anlass zu Vorsicht oder Skepsis geben.

6. Prinzip:

ErzieherInnen müssen ihre Arbeit darstellen und begründen – Eltern tragen die individuelle Fürsorgepflicht für ihr Kind.

7. Prinzip:

Wenn etwas schief läuft – unterstellen Sie unklare Absprachen oder ernst zu nehmende Gründe für das Verhalten der Eltern.

8. Prinzip:

Suchen Sie zuallererst auch in der Institution nach Gründen, wenn Eltern nicht mit den ErzieherInnen zusammenarbeiten.

9. Prinzip:

Sprechen Sie über Kompetenzen und Ressourcen, nicht über Defizite.

10. Prinzip:

Rechnen Sie damit, dass Eltern bereits viele wohlmeinende Ratgeber und deren gut gemeinte Ratschläge kennen gelernt haben.

11. Prinzip:

Gehen Sie davon aus, dass fast alle Kinder, fast alle Eltern und fast alle ErzieherInnen in ganz normalen Umständen leben – entsprechend dem, was die Gesellschaft an Vielfalt zulässt und was immer dies in der Realität des täglichen Lebens heißen mag.

12. Prinzip:

Berücksichtigen Sie, dass die professionellen Fachkräfte auf die Bereitschaft der Eltern zur Zusammenarbeit angewiesen sind.

**Zwölf Prinzipien für die Zusammenarbeit von ErzieherInnen und Eltern
Version für das ErzieherInnen****1. Prinzip:**

Klären Sie, was Ihnen Zusammenarbeit und Partnerschaft bedeuten und was Sie anstreben.

2. Prinzip:

Prüfen Sie, ob Ihre Interessen, die der Eltern und die der Institution tatsächlich zusammenpassen.

3. Prinzip:

Klären Sie den genauen Auftrag der Institution, damit Sie einen realistischen Rahmen für die Zusammenarbeit entwickeln können.

4. Prinzip:

Beachten Sie die Hürde zwischen der Institution und dem individuellen Nutzer. Rechnen Sie als ErzieherIn mit Vorerfahrungen der Eltern, die ihnen Anlass zu Vorsicht oder Skepsis geben.

5. Prinzip:

Rechnen Sie damit, dass Eltern bereits viele wohlmeinende Ratgeber und deren gut gemeinte Ratschläge kennen gelernt haben.

6. Prinzip:

Gehen Sie davon aus, dass fast alle Kinder, fast alle Eltern und fast alle ErzieherInnen in ganz normalen Umständen leben – entsprechend dem, was die Gesellschaft an Vielfalt zulässt und was immer dies in der Realität des täglichen Lebens heißen mag.

7. Prinzip:

Berücksichtigen Sie, dass die Fachlichkeit der PädagogInnen auf die Bereitschaft der Eltern zur Zusammenarbeit angewiesen ist.

8. Prinzip:

ErzieherInnen müssen ihre Arbeit darstellen und begründen – Eltern tragen die individuelle Fürsorgepflicht für ihr Kind.

9. Prinzip:

Wenn etwas schief läuft – unterstellen Sie unklare Absprachen oder ernst zu nehmende Gründe für das Verhalten der Eltern.

10. Prinzip:

Sprechen Sie über Kompetenzen und Ressourcen, nicht über Defizite.

11. Prinzip:

Um Partnerschaft zu sichern, müssen alle Beteiligten gleiche Rechte haben.

12. Prinzip:

Suchen Sie zuallererst auch in der Institution nach Gründen, wenn Eltern nicht mit Ihnen zusammenarbeiten.