

Geßner, Ricardo
Hermann, Nicole

Marketing für soziale Einrichtungen am Beispiel einer
Kindertagesstätte im ländlichen Raum

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, 2012

Geßner, Ricardo

Hermann, Nicole

Marketing für soziale Einrichtungen am Beispiel einer
Kindertagesstätte im ländlichen Raum

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, 2012

Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Wolfgang Faust

Zweitprüferin: Dipl. Soz.-päd. Susanne Jäckel

Bibliografische Beschreibung

Geßner, Ricardo; Hermann, Nicole:

Marketing für soziale Einrichtungen am Beispiel einer Kindertagesstätte im ländlichen Raum. 59 S.

Roßwein, Hochschule Mittweida/Roßwein (FH), Fakultät Soziale Arbeit,
Bachelorarbeit, 2012

Referat

Die Bachelorarbeit befasst sich mit der Entwicklung und den Umsetzungsmöglichkeiten von Marketing in sozialen Einrichtungen. Der Schwerpunkt der Arbeit geht dabei der Fragestellung nach, inwiefern eine Integration von dem aus der Wirtschaft stammenden Marketing in den Bereich der Sozialen Arbeit möglich und auch sinnvoll ist. Praktisch untersucht wird dies am Beispiel einer Kindertagesstätte im ländlichen Raum. Dabei wird die Praktikabilität getestet sowie Vor- und Nachteile untersucht.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Der Weg des Marketings	3
2.1	Historischer Abriss	3
2.1.1	Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre	3
2.1.2	Konsumentenforschung	7
2.2	Marketing in sozialen Einrichtungen	8
2.2.1	Interne Öffentlichkeitsarbeit	8
2.2.2	Externe Öffentlichkeitsarbeit	9
2.3	Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel einer Kindertagesstätte	13
3.	Empirische Untersuchung	19
3.1	Ausgangssituation	19
3.2	Planungsphase	20
3.3	Erster Schritt: Analyse des „Marktes“	22
3.3.1	Trendanalyse	23
3.3.2	Zielgruppenanalyse	25
3.3.3	Umfeldanalyse	29
3.3.4	Mitbewerberanalyse	30
3.4	Zweiter Schritt: Analyse der Eigensituation	33
3.4.1	Konzeption	33
3.4.2	Kondition	35
3.4.3	Kommunikation nach Außen	36
3.4.4	Bewertung der Stärken und Schwächen	37
3.4.5	Elternfragebögen	39

3.5	Dritter Schritt: Entwicklung einer Strategie	44
3.5.1	IST-Stand	45
3.5.2	SOLL-Vision	48
3.5.3	Umsetzungsplanung	50
3.6	Ergebnis	53
4.	Resümee	54
4.1	Auswertung	54
4.2	Ausblick	58

Anlagen

Literaturverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	= Abbildung
BWL	= Betriebswirtschaftslehre
bzw.	= beziehungsweise
ca.	= circa
h.	= Stunde(n)
Kita	= Kindertagesstätte
Prof.	= Professor
S.	= Seite
s.	= siehe
SächsKitaG	= Sächsisches Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen (Gesetz über Kindertageseinrichtungen)
spez.	= speziell
u.A.	= unter Anderem
vgl.	= vergleiche
z.B.	= zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Funktionale Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	4
Abb. 2	Marketinginstrumente	5
Abb. 3	Marktbeziehungen einer Kindertageseinrichtung	14
Abb. 4	„Magisches Dreieck“	17

1. Einleitung

Seit einigen Jahren breitet sich „Social Marketing“ auch in Deutschland immer weiter und schneller aus. Dem entsprechend gibt es inzwischen eine Vielzahl an Fachliteratur, die sich mit diesem Thema beschäftigt. Trotzdem scheint es so, als würden die Ressourcen des Marketings in Kindertagesstätten praktisch noch nicht angewandt. Keine der uns bekannten Einrichtungen hat bisher etwas von sozialem Marketing gehört bzw. dieses umgesetzt. Demzufolge wirkt es auf uns, als könnte sich Marketing noch nicht in Kindertagesstätten etablieren.

Basierend auf dieser Vorüberlegung wird ein Paradoxon sichtbar. Marketing beschäftigt sich sowohl im wirtschaftlichen als auch im sozialen Kontext mit der Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit, scheint aber selbst nicht in allen gesellschaftlichen Bereichen bekannt zu werden. Aus diesem Grund scheinen sich vor allem im sozialen Bereich viele Fragen zu ergeben: „Ist es nötig, dass die Soziale Arbeit, in einer ohnehin ökonomisch geprägten Gesellschaft, freiwillig wirtschaftliche Aspekte umsetzt? Ist es nicht unerhört, Eltern und Kinder als „Kunden“ zu bezeichnen und geht dabei nicht der individuelle und wertschätzende Umgang verloren? Ist es wirklich sinnvoll, in dem bisher konkurrenzlosen Bereich der Kindertagesstätten, Zeit für Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen?“

In dieser Bachelorarbeit werden wir versuchen, alle diese Fragen zu beantworten. Zu Beginn werden wir uns dazu, mit der Entstehung der Betriebswirtschaftslehre und der daraus entstandenen Volkswirtschaftslehre beschäftigen und anschließend versuchen, folgende Fragen zu beantworten: Wo liegen die Ursprünge von Marketing? Wie hat sich Marketing über die Jahre entwickelt? Wie fand Marketing den Weg in die Soziale Arbeit?“

Im weiteren Verlauf der Bachelorarbeit werden wir dann aufzuzeigen, wie es möglich ist, „wirtschaftliches Marketing“ mit der sozialen Arbeit zu vereinbaren. Dabei werden wir uns vor allem auf den Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit

konzentrieren und versuchen, die Theorie von Marketing in diesem Bereich auf eine Kindertagesstätte zu übertragen.

Anschließend werden wir versuchen, die bis dahin entstandenen, allgemeinen Ergebnisse, mit Hilfe einer empirischen Untersuchung, am Beispiel einer Kindertagesstätte im ländlichen Raum, zu konkretisieren. Dabei soll die Praktikabilität der theoretischen Grundlagen geprüft werden und diesbezüglich die Stärken sowie Schwächen von „Marketing in sozialen Einrichtungen“ aufgezeigt werden.

Zum Abschluss werden wir dann, alle entstandenen Ergebnisse interpretieren, daraus ein Resümee ziehen und darauf basierend, einen Ausblick für die Zukunft von „Marketing in sozialen Einrichtungen“ geben.

2. Der Weg des Marketings

2.1 Historischer Abriss

Die im Vergleich zur Volkswirtschaftslehre deutlich jüngere Betriebswirtschaftslehre, etablierte sich erst im 20. Jahrhundert als eine eigene Wissenschaft. Dabei trat neben einer Vielzahl von führenden Wissenschaftlern, besonders Erich Gutenberg (1897-1984) in den Vordergrund, der nach dem zweiten Weltkrieg als bedeutendster Theoretiker der Betriebswirtschaftslehre angesehen wurde. Er prägte einen produktivitätsorientierten Ansatz, bei welchem er Faktoreinsatz und Faktorsertrag in Relation setzte und somit die Produktivität eines Unternehmens bestimmte (vgl. Wöhe 1960 (2005): 30ff.). Gutenberg scheint dabei allerdings die Variabilität eines jeden Menschen völlig außer Acht zu lassen. Menschen arbeiten und verstehen verschieden, sie werden manchmal krank, müssen zu Beginn neu angelehrt werden und können besonders motiviert sein oder einen schlechten Tag haben. Ihre Leistung mit einer fixen Komponente festzuschreiben, scheint daher nahezu unmöglich.

Diese Tatsache führte zu einer Weiterentwicklung und Öffnung der bisherigen Theorien für sozialwissenschaftliche Fragestellungen und brachte entscheidungs- und verhaltensorientierte Ansätze hervor. Abstrakt gesagt, könnte man von einer Wirtschaft sprechen, die im 20. Jahrhundert einen sozialen Fortschritt vollzog.

2.1.1 Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre

In der heutigen Zeit kann die Betriebswirtschaftslehre in vielfältiger Form untergliedert werden. Eine in der Wissenschaft am häufigsten verwendete Art der Unterteilung, ist die „funktionale Gliederung“, welche auch als allgemeine Betriebswirtschaftslehre bezeichnet wird. Begründet ist dieser Begriff in der Anwendungsmöglichkeit auf alle beruflichen Branchen.

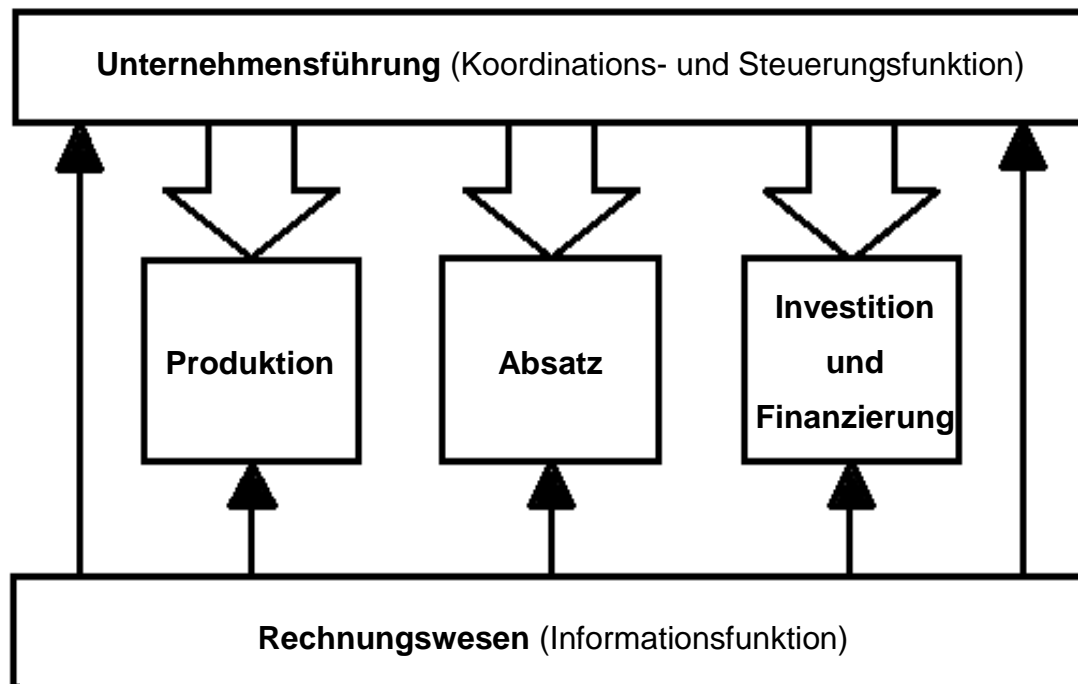


Abbildung 1: Funktionale Gliederung der Betriebswirtschaftslehre (Wöhe 1960 (2005): 59)

Die Kernfunktionsbereiche der betrieblichen Tätigkeit werden als „Produktion“, „Absatz“ sowie „Investition und Finanzierung“ bezeichnet. Als Produktion bezeichnet dabei die betriebliche Leistungserstellung und unter dem Begriff der Investition und Finanzierung versteht man die Verwendung der finanziellen Mittel. Die Kernfunktionsbereiche überwacht die „Unternehmensführung“, welche sowohl für die Planung, als auch für das Fällen von Entscheidungen sowie das Controlling und die Personalwirtschaft zuständig ist. Ermöglicht wird ein großer Teil dieser Arbeit allerdings erst durch die Informationen des „Rechnungswesen“ einer jeden Firma, welches sowohl die Jahresbilanz, als auch die Kostenrechnung beinhaltet.

Im Weiteren möchten wir nun besonders auf die Leistungsverwertung, also den „Absatz“ einer Firma, eingehen. Dieser wird in der Wissenschaft häufig auch als Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing bezeichnet. Marketing kann in vielfältiger Art und Weise definiert werden. Die wesentlichsten Punkte werden in folgenden zwei Definitionen aufgegriffen:

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.“ (Philip Kotler, amerik. Wirtschaftswissenschaftler und Prof. für Marketing)

„Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen.“ (Deutscher Marketing-Verband)

Darüber hinaus kann man festhalten, dass beim „Marketing“ immer ein Austausch zwischen mehreren Marktpartnern stattfindet, bei dem alle Beteiligten einen Vorteil erreichen (sollen). Zudem steuert das Vorkommen von Gütern bzw. Dienstleistern in großen oder geringen Mengen das Verhalten des Marktes (vgl. Meffert 1977 (2000): 10f.).

Voraussetzung für eine gelingende Marketingstrategie, ist demzufolge eine Situationsanalyse im Vorfeld. Dabei muss auf den Bedarf, die Konkurrenz und die Konjunktur geachtet werden. Die Situationsanalyse, welche auch als Marktforschung bezeichnet wird, gehört zu einem, der fünf klassischen Marketinginstrumente.

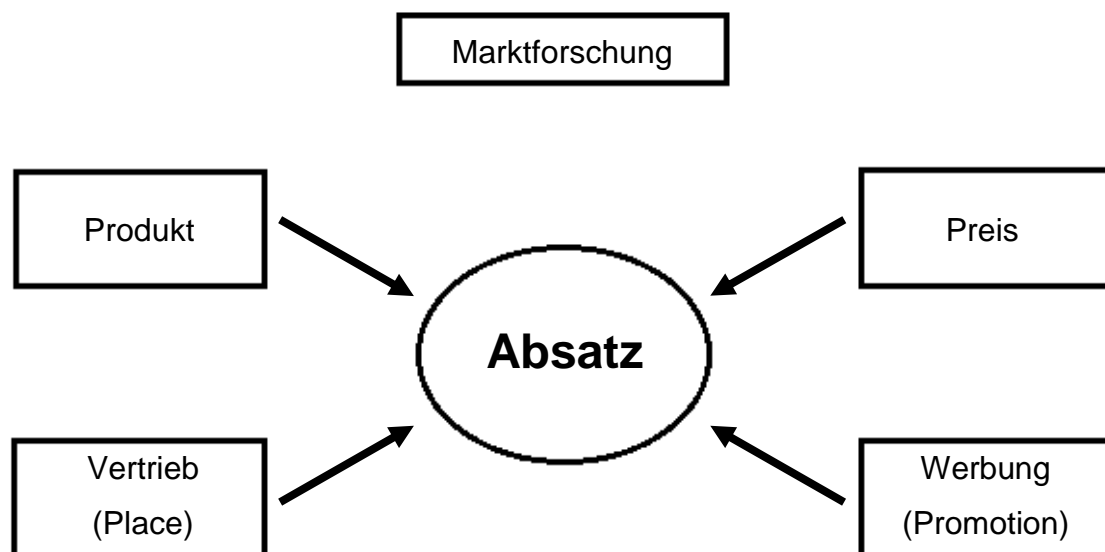


Abbildung 2: Marketinginstrumente

Wie in der Grafik abgebildet, steht die Marktforschung über den anderen vier Instrumenten, da es sich dabei eher um das Beobachten und Sammeln von markt betreffenden Informationen handelt. Bei den anderen Instrumenten, die auch als „magisches Quadrat“ oder „die vier P´s“ bezeichnet werden, ist eine Steuerung durch den Betrieb möglich.

Beim „Produkt“ wird besonders auf die Qualität und die Auswahl sowie auf Innovationen Wert gelegt. Hierzu wird in regelmäßigen Abständen untersucht, ob für einzelne Produkte noch immer eine Nachfrage besteht und/oder ob sich der Vertrieb nach dem Vergleich von Gewinn und Kosten noch immer lohnt. Zudem sind Erneuerungen nötig, um mit eventueller Konkurrenz und dem Weltgeschehen auf Augenhöhe zu bleiben.

Aus der Sicht des Marketings könnte man davon sprechen, dass der „Preis“ die Summe aller Werte ist, die der Nachfragende für die durch ein Produkt oder eine Dienstleistung entstehenden Vorteile, eintauscht. Demzufolge bestimmt besonders die Nachfrage den Preis. Um darauf zu reagieren, wird mit Rabatten, Zugaben oder auch Preiserhöhungen gearbeitet. Zudem wird in diesem Zusammenhang auch auf die Zahlungsbedingungen, zum Beispiel in Form von Ratenzahlungen, eingegangen.

Das Ziel von „Werbung“ ist es, Kontakt zu potenziellen Kunden zu erhalten und dessen Kaufverhalten aus Sicht des Anbieters, positiv zu beeinflussen. Neben regelmäßiger Reklame in Form von Flyern, Zeitungsartikeln, Homepages und vielem mehr, wird diesbezüglich auch weiterführende Öffentlichkeitsarbeit betrieben, um das eigene Image zu verbessern.

Alle betrieblichen Aktivitäten die dazu dienen, ein Produkt vom Anbieter zum Nachfrager zu transportieren, beschreiben den Bereich des „Vertriebes“. Dabei kann der Anbieter den Vertrieb direkt oder indirekt mit Hilfe eines Absatzmittlers betreiben und dafür betriebseigene, betriebsgebundene oder unabhängige „Vertreiber“ einsetzen. Auch verschiedene Absatzwege sind dabei inbegriffen.

Im Bereich des Marketings werden meist mehrere Komponenten dieser vier Instrumente, in einer komplexen Variante angewandt. Man bezeichnet diese als Marketingmix. Wert sollte hierbei auf eine zielgerichtete Auswahl, eine genau Abstimmung und eine wohldosierte Anwendung der Komponenten gelegt werden.

2.1.2 Konsumentenforschung

Gegensätzlich zu der eher pragmatischen Sichtweise der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (s. 2.1.1), existiert beim Marketing auch eine eher psychologische bzw. verhaltenswissenschaftliche Sichtweise, welche als Konsumentenforschung bezeichnet wird. Bei dieser geht es darum, das Verhalten von Konsumenten zu erkunden und zu verstehen. Dabei sind besonders die Ursache und die Form des Konsums entscheidend (vgl. Kroeber - Riel 1975 (2009): 10ff.).

Bei dieser Form von angewandter Verhaltenswissenschaft haben sich zwei Ansätze herausgebildet:

Der „positivistische Ansatz“ versteht die Konsumentenforschung als eine praktische Grundlage zur Marketingstrategieentwicklung. Es werden Hypothesen und Theorien entwickelt, die später empirisch überprüft werden. Daraus sollen dann Prognosen und genaue Empfehlungen für die Verhaltensbeeinflussung der Konsumenten hervorgehen (vgl. Kroeber-Riel 1975 (2009): 17).

Der „verstehende Ansatz“ lehnt eine Forschung, deren Ziel lediglich kommerzieller Art ist, ab. Konsumentenforschung sollte in erster Linie auch den Konsumenten dienen und ihm somit helfen, eigene Kaufentscheidungen zu überdenken und zukünftig bedacht zu handeln. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Kaufverhalten ein Zusammenwirken von Umwelteinflüssen und psychischen Vorgängen ist (vgl. Kroeber-Riel 1975 (2009): 18).

Betrachtet man die kapitalistische Ausgangssituation in Deutschland, erscheint es fast logisch, dass der positivistische Ansatz in der deutschen Marketingforschung überwiegt, da das Geld der Unternehmen in der Regel „sinnvoll“ investiert und demzufolge gewinnbringend eingesetzt werden soll.

2.2 Marketing in sozialen Einrichtungen

Soziale Einrichtungen bzw. soziale Organisationen bieten Dienstleistungen an, die unter anderem im mitmenschlichen, pädagogischen, kulturellen und ökologischen Bereich liegen. Sie sind in der Regel Non-Profit-Organisationen, was im Gegensatz zu den meisten Betrieben und Unternehmen bedeutet, dass bei diesen Einrichtungen (zumindest theoretisch) nicht der Umsatz oder Gewinn an vorderster Stelle steht, sondern immaterielle Erträge im Sinne von Bedürfnisbefriedigung (sozial, gesundheitlich) oder dem Ausgleich von sozialer Benachteiligung einzelner Menschen oder Gruppen (vgl. Decker 1992: 17).

Das Feld des Marketings in sozialen Einrichtungen wird in der Regel in die zwei Hauptbereiche „interne und externe Öffentlichkeitsarbeit“ unterteilt.

2.2.1 Interne Öffentlichkeitsarbeit

Die Qualität einer sozialen Organisation hängt maßgeblich von der Flexibilität, Lernbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter/Innen ab. Interne Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt sich daher insbesondere mit der internen Kommunikation. Missverständnisse, Konflikte oder andere Störungen können, genau wie ein mangelnder Informationsfluss unter den Kollegen/Innen, zu schlechter Stimmung oder sogar zu einer negativen Dauerbelastung führen. Solche Spannungen schaden dem Betriebsklima erheblich und sind auch für außenstehende Personen sichtbar und fühlbar.

Aber nicht nur ein selektiver Informationsfluss und die Störung der internen Kommunikation können für Schwierigkeiten in der Einrichtung sorgen, sondern auch eine bestehende Arbeitsplatzunsicherheit und Unklarheit über gemeinsame Ziele oder Perspektiven wirken sich negativ aus.

Deswegen sind das Wahrnehmen von entstehenden Differenzen und das Pflegen einer aktiven und beständigen Kommunikation unerlässlich. Dafür muss der innerbetriebliche Informationsaustausch gefördert werden. Dies kann unter anderem durch ein „Schwarzes Brett“ oder eine Betriebszeitung, zur Bekanntgabe wichtiger Neuigkeiten, erfolgen. Besser geeignet, wenn umsetzbar, sind Teambesprechungen, da durch diese der interne Austausch gefördert wird und neue Vorgehensweisen gemeinsam entwickeln werden können. Um gemeinsam ins Gespräch zu kommen und das Betriebsklima positiv zu beeinflussen bieten sich zusätzlich Betriebsfeiern an.

Des Weiteren wirkt die interne Öffentlichkeitsarbeit dem negativen Effekt entgegen, dass viele Einrichtungen mit der Zeit ihre Flexibilität verlieren. In den meisten Einrichtungen kommt es früher oder später zu einer gewissen „Betriebsblindheit“ und dadurch zu dem Verlust der Fähigkeit, sich selbst kritisch zu hinterfragen. Durch einen Perspektivenwechsel im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit kann, mit etwas Durchsetzungsstärke, eine eventuell bestehende Selbstgerechtigkeit aufgebrochen und ein neuer und klarerer Blick gewonnen werden. Dabei müssen auftretende Widerstände überwunden, sensible Themen angesprochen, Gewohntes in Frage gestellt und Festgefahrenes geändert werden (vgl. Schürmann 2004: 32 ff.).

2.2.2 Externe Öffentlichkeitsarbeit

Im Allgemeinen befasst sich die externe Öffentlichkeitsarbeit mit der Kontaktaufnahme zu neuen Kunden, der Beziehungspflege mit bestehenden Kunden und dem Aufbau eines Netzwerkes. Dabei muss vor allem an der Gestaltung der Selbstdarstellung, möglichst auffällig und überzeugend, gearbeitet werden.

Die Bereiche, die von externem Marketing angesprochen werden oder angesprochen werden sollen, sind (vgl. Schürmann 2004:68):

- Politik, Verwaltung (z.B. Auftraggeber)
- Wirtschaft (z.B. Sponsoren)
- Zielgruppe (z.B. Nutzer)
- Kommunale Einrichtungen (z.B. Kitas, Schulen, Ämter)
- Kooperationspartner (z.B. andere Träger)
- Öffentliche Veranstaltungen (z.B. Feste, Tage der offenen Tür)
- Presse, Medien (z.B. Zeitung, Rundfunk, TV)
- Fachöffentlichkeit (z.B. Tagung, Fachzeitschriften)

Um diese Bereiche bestmöglich zu erreichen, eignen sich besonders öffentliche Informationsveranstaltungen. Darunter fallen Tage der offenen Tür bei Jubiläen oder Neueröffnungen, Straßenstände zu besonderen Anlässen und symbolische Aktionen bzw. Benefizveranstaltungen. Des Weiteren werden auch Teilnahmen an gesellschaftlichen Wettbewerben, Durchführungen von Modellprojekten oder Planungen und Umsetzungen eigener Projekte mit Hilfe von Sponsoring, gern genutzt.

Bei allen Aktionen ist es allerdings wichtig, dass sowohl das Ziel als auch der gewünschte Effekt vor der Durchführung geklärt sind und auch eine fachliche Auswertung und Reflexion im Nachhinein erfolgt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist eine zeitnahe, freundliche und kompetente Reaktion auf Anfragen. Diese sollte unabhängig von der Form der Anfrage (E-Mail, Brief, telefonisch oder persönlich) mit hohem Arrangement erfolgen. Diesbezüglich ist auch ein realer Ansprechpartner nötig, der als Repräsentant der Einrichtung, vor Ort anzutreffen ist.

Zur Unternehmens-Identität gehört auch das Unternehmens-Erscheinungsbild (Corporate Design). Es beinhaltet das Konzept der äußeren Darstellung einer Organisation, also den Namen, die Farbe und Schriftform, das grafische Basis-

konzept, ein Logo, ein Layout usw. Entscheidend ist dabei, dass das Konzept für alle Medien anwendbar ist. Das heißt, sowohl auf einem Plakat, als auch in einer Zeitung oder dem Internet muss man die Organisation sofort, anhand ihrer äußeren Darstellung erkennen können. Voraussetzung für ein gelingendes Konzept ist dabei natürlich auch, dass es nicht nur die Zustimmung der Leitung erhält, sondern auch bei den Mitarbeitern/Innen zu einer Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Konzept führt (vgl. Schürmann 2004:91).

Bei der Vielzahl an Medien, die zur Selbstdarstellung genutzt werden können, muss die Auswahl nicht ausschließlich nach dem Kriterium der Neuartigkeit erfolgen. Wichtiger ist, dass das Medium der Situation und der Zielgruppe angemessen ist. Da sinnvoller Weise in der Praxis oft mehrere Medien parallel genutzt werden, ist auf gegenseitige Wechselwirkung und eventuelle Ergänzung zu achten.

Das wahrscheinlich bedeutendste Medium der Selbstdarstellung ist die öffentliche Presse. Aus diesem Grund sollte Pressearbeit niemals unterschätzt und daher ausdauernd und konsequent betrieben werden. Am effektivsten ist dies natürlich, wenn es von einer speziell dafür eingeteilten Person betrieben wird. Außerdem gilt: „Pressearbeit muss als aktive Strategie der Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden und darf nicht erst auf Anfrage der Medien reagieren“ (Schürmann 2004: 204), was jedoch in der Praxis oft der Fall ist.

Ursächlich dafür ist mit Sicherheit die Tatsache, dass sich in einigen Regionen Deutschlands noch immer die Frage nach der Notwendigkeit von Marketing in sozialen Einrichtungen stellt. So ergab zum Beispiel die von uns durchgeführte Situationsanalyse, dass die Kindertagesstätten in Mittelsachsen häufig bis zum Jahr 2013 Anmeldungen vorliegen haben. In solchen Regionen dient Marketing also eher der Vorplanung für den Fall, dass in einigen Jahren die vorhandenen Kindertagesstättenplätze nicht mehr ausreichen.

Wie schon beschreiben, beschränkt sich Marketing nicht nur auf Reklame, sondern beinhaltet zusätzlich auch Verbesserungen in jeder anderen Hinsicht und

kann deswegen nie überflüssig sein. Desweiteren sollte in jedem Fall antizyklisch gearbeitet werden, was bedeutet, dass schon in dem Moment, in dem eigentlich alles gut scheint, etwa neues in Gang gebracht werden muss, da mit einer gewissen Anlaufphase gerechnet werden sollte. Außerdem sollte Marketing nicht erst in Notsituationen eingesetzt werden. Wenn es schon so weit ist, dass die Nachfrage das Angebot nicht mehr deckt oder sich ein schlechter Ruf verbreitet hat, ist es sehr schwer dies wieder zu ändern, da Netzwerke nicht mit einem Ruck entstehen, sondern erarbeitet und gepflegt werden müssen. Außerdem ist es bei verspätetem Einsatz sehr schwer neue Klienten zu werben, da fortschrittlichere Einrichtungen eine starke Konkurrenz darstellen.

Aber nicht nur soziale Einrichtungen an sich, sondern die gesamte Soziale Arbeit nutzt die Ressource des Marketings noch zu selten. Werden, nach unserer Erfahrung, die Menschen in Sachsen gefragt, was Sozialarbeiter eigentlich tun, wissen die meisten keine genaue Antwort. Außerdem folgt häufig die Frage, ob die Soziale Arbeit überhaupt nötig sei. Auf Basis dieser eigenen Erfahrungen würden wir die Hypothese aufstellen, dass bei einer deutschlandweite Umfrage ähnliche Ergebnisse zu erwarten sind. Selbst im Studium der Sozialen Arbeit, konnten die meisten Studenten gar nicht oder nicht überzeugend erläutern, warum deren eigene zukünftige Arbeit besonders wichtig ist. An dieser Stelle wäre es daher sinnvoll, Aspekte wie die Öffentlichkeitsarbeit aus dem Marketing zu übernehmen bzw. intensiver zu nutzen.

Zusammengefasst kann man also sagen, dass eine Öffnung hin zum Marketing, sowohl für die deutschlandweite Soziale Arbeit, als auch für eine einzelne Einrichtung in deren Region, ein richtiger Schritt ist, um sich perspektivisch durchsetzen zu können und nicht hinten anzustehen.

Daraus ergibt sich die Frage, warum die Soziale Arbeit dies nicht schon intensiv tut?

Die Wirtschaft, als Entstehungsgebiet der Öffentlichkeitsarbeit, stellt sich manchmal als Gegensatz zu der Sozialen Arbeit dar. Gewinnmaximierung,

Einsparungen und der Mensch als leicht austauschbares Gut schrecken dabei ab. Zudem weigern sich Sozialarbeiter/Innen, die eigene pädagogische Arbeit beispielsweise als „Produkt“ zu bezeichnen (siehe 2.3.), da so die dahinter stehende Professionalität und individuelle Betrachtungsweisen unterzugehen scheinen. Zudem bekommt der „Schwächere“ in der Wirtschaft häufig keine Chance, wovon sich die Soziale Arbeit klar abgrenzen will.

Dies erklärt nachvollziehbar, dass einem Zusammenschluss kritisch entgegengestanden wird.

Im folgenden Kapitel soll dennoch gezeigt werden, dass eine Annäherung der beiden Bereiche, trotz der offensichtlich erscheinenden Unterschiede, durchaus möglich und sinnvoll ist.

2.3 Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel einer Kindertagesstätte

Als Kindertagesstätte wird nach dem Gesetz eine Einrichtung bezeichnet, die eine Kinderkrippe (bis 3 Jahre), einen Kindergarten (3 Jahre bis Schuleintritt) und ggf. einen Hort (Schuleintritt bis 4. Klasse) beinhaltet (vgl. § 1 Abs.1-5 SächsKitaG). Diese Kitas sind besonders abhängig von der Geburtenrate der Gesellschaft. Nach einer Vorausberechnung der deutschen Bevölkerung durch das Statistische Bundesamt, wird die Anzahl „der Kinder unter einem Jahr“, von 700.000 (2010), auf 600.000 (2022) und weiter auf 500.000 (2036) sinken. Auf Basis einer solchen Veränderung, würde sich die Stellung der Kitas auf dem Markt verändern. In der Gemeinde, auf die wir uns in der empirischen Untersuchung beziehen werden, aber auch meist im bundesdeutschen Durchschnitt, sind die Kitaplätze allerdings momentan noch bis 2013 belegt, speziell im Kinderkrippenbereich. Um der Konkurrenz voraus zu sein und um sich rechtzeitig in den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit einarbeiten zu können, ist somit schon jetzt der richtige Zeitpunkt für Marketing gegeben.

Überträgt man die Theorie des Marketings auf das Bild einer Kita, kann dieses wie folgt aussehen (vgl. Dahle, Schrader 1998 (1999): 16):

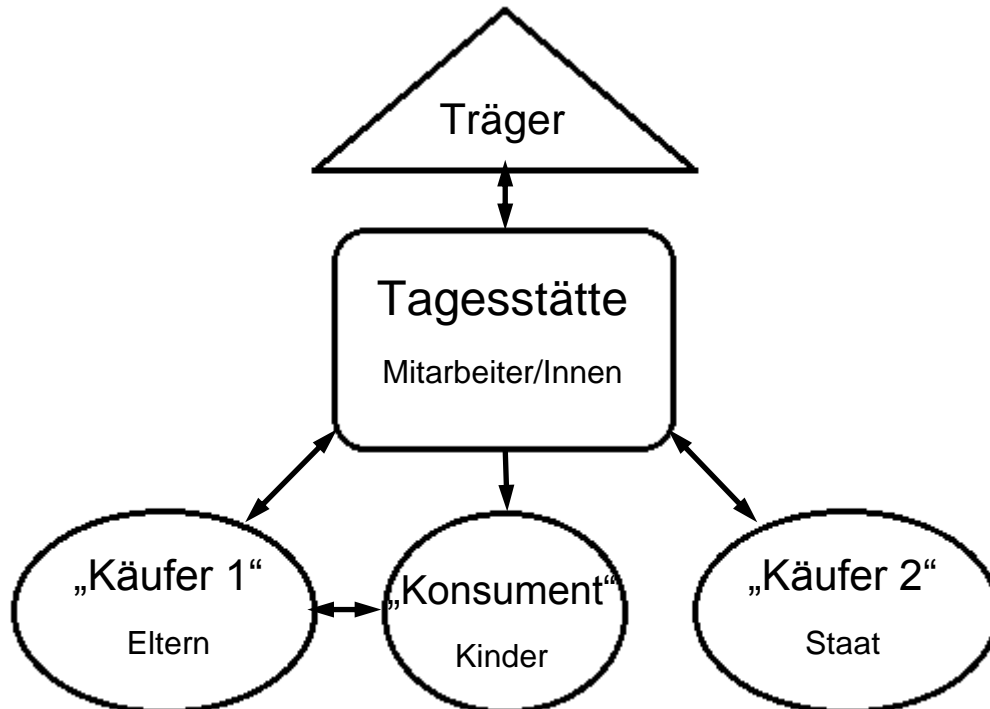


Abbildung 3: Marktbeziehungen einer Kindertageseinrichtung

Die Einrichtung, bildlich in der Mitte stehend, kann hier als „Produzent“ angesehen werden. Dabei steht der jeweilige Träger über jeder Einrichtung, da er grobe Richtlinien vorgibt und als „Verkäufer“ eine Dienstleistung anbietet. Eltern, Kinder und der Staat bzw. die Gesellschaft werden in diesem Konstrukt als „Kunden“ dargestellt. In diesem Zusammenhang werden die Eltern und der Staat zu der Gruppe der Käufer gezählt, da sie in Form von Elternbeiträgen und Zuschüssen Gelder an die Einrichtung und den Träger zahlen. Die eigentlichen „Konsumenten“ sind in diesem Fall allerdings nicht wie meist üblich die Zahlenden, sondern die Gruppe der Kinder.

Gerade diese Situation wird von den meisten Einrichtungen als besonders belastend empfunden. Konkret betrachtet muss eine Kita die Erwartungen von vier verschiedenen Parteien erfüllen. Zu beachten ist dabei, dass das Interesse der verschiedenen Gruppen nicht immer gleich ist. Ein besonders gutes Beispiel dafür ist die Beziehung zwischen Kita, Eltern und Kindern. Da die Eltern die

„Käufer“ sind und somit Geld zahlen, fühlen sie sich nachvollziehbar im Recht, bestimmte Sachen erwarten zu dürfen. Zum Beispiel kann dazu gehören, dass Eltern Geld sparen wollen und somit den Wechsel der Windeln, während einer sechsstündigen Betreuungszeit, nur 2-mal für nötig halten. Daraus resultiert natürlich die Erwartung, dass die Erzieher/Innen diese Ansicht teilen und umsetzen. Elterninteresse ist aber nicht immer auch Kinderinteresse. Da die Kinder die „Konsumenten“ der Dienstleistung sind und dadurch explizit das Kindeswohl im Vordergrund zu stehen hat (gesetzlich vorgeschrieben), müssen sich die Pädagogen/Innen auch manchmal gegen die „Käufer“ stellen. In dem Beispiel bedeutet dies, dass die Erzieher/Innen die Windeln so oft wechseln, wie es dem Kindeswohl entsprechend nötig ist. Dass dazu eine Absprache und/oder ein klärendes Gespräch mit den Eltern erfolgen muss, ist nachvollziehbar, aber für die Aussage des Beispiels nicht relevant.

Nachdem nun die herrschenden Beziehungen und Verhältnisse in einer Kindertagesstätte im „wirtschaftlichen Sinne“ dargestellt wurden, werden wir auch die unter 2.1.1 beschriebenen klassischen Marketinginstrumente darauf angepasst darstellen (vgl. Dahle, Schrader 1998 (1999): 18ff.):

Marktforschung

Ein relevanter Bereich ist die Marktforschung. Mit Hilfe von Analysen im Umfeld können Kindertagesstätten dabei über die Mitbewerber und Zielgruppen wichtige Informationen bekommen. Zudem können mit Hilfe von Trendanalysen wichtige Schritte für die Zukunft erkannt werden.

Produkt

Das in der Wirtschaft beschriebene „Produkt“ muss in sozialen Einrichtungen mit dem Begriff „Leistung“ gleichgesetzt werden. Inbegriffen sind dabei das pädagogische Konzept und die darin enthaltenen Angebote, aber auch die Elternarbeit und anderer Rahmenbedingungen. „Leistung“ ist also ein Bereich, in dem

viel verändert werden kann. Von Bedeutung sind in diesem Feld aber auch Freundlichkeit und Vertrauenswürdigkeit sowie andere ethische Aspekte.

Preis

Mit dem „Preis“ ist in einer Kindertagesstätte besonders der Elternbeitrag gemeint. Aber auch Zusatzkosten für Essen, Ausflüge und Sonstiges, sowie eine mögliche Pflicht zur Mitwirkung der Eltern bei anfallenden Aufgaben zählen darunter. Die Einrichtung selbst hat in diesem Bereich nur bedingt Einfluss, da einige Grundsätze des Trägers zu befolgen sind und die Kosten auch in sozialen Einrichtungen gedeckt werden müssen.

Vertrieb

Da der „Vertrieb“ im wirtschaftlichen Sinne, mit der Art und Weise der „Versendung“ einer Ware zusammenhängt, ist dieser für eine soziale Einrichtung nicht relevant.

Werbung

Wie schon beschrieben, kann und darf Werbung kein rein wirtschaftlicher Aspekt sein, sondern sollte auch für soziale Einrichtungen sinnvoll genutzt werden. Im Bereich der Kindertagesstätten bezieht sich das vor allem auf das Werben neuer Eltern bzw. bestimmter Elterngruppen. Angestrebt sollte dabei eine ausgewogene Mischung der Elternschaft werden, welche unter anderem verschieden stark engagierte Eltern, unterschiedliche Herkunftsländer und variierende finanzielle Lagen beinhaltet. Natürlich gehört auch die Suche nach Sponsoren zum Bereich der Werbung. Da es nach unserer Erfahrung, in dem Bereich der „Werbung“ eher an der entsprechenden Handlung mangelt, als an finanziellen Mitteln dazu, ist der Gestaltungsspielraum hier noch relativ groß.

Aufbauend auf das „magischen Quadrats“ entwickelten Dahle und Schrader ein „Magisches Dreieck“, was sich wie folgt zusammensetzt:

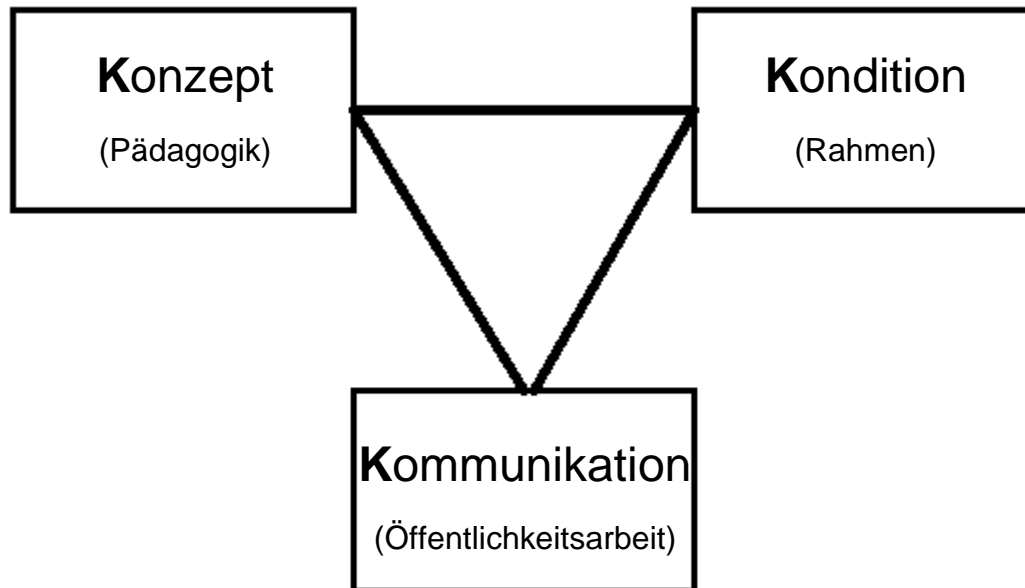


Abbildung 4: „Magisches Dreieck“

Bei diesem Dreieck ist auffällig, dass eine Umverteilung vorgenommen wurde. Das „Produkt“ ist hier in einen materiellen (Rahmen) und einen immateriellen (Pädagogik) Teil gegliedert, wobei der Preis in diesem Falle in der Kategorie „Rahmen“ inbegriffen ist.

Auf Basis dieses „Magischen Dreiecks“ und der Marktforschung werden wir im dritten Kapitel eine empirische Untersuchung zur Praktikabilität von Marketing in Kindertagesstätten vornehmen. Dabei werden wir uns auf die vorgegebenen Arbeitsschritte des Buches „Marketing für Kindertagesstätten“ von Dahlen und Schrader beziehen, da dieses detaillierte, wissenschaftliche Angaben zur Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet. Durchführen werden wir die Untersuchungen in einer Gemeinde, also im ländlichen Raum.

Wir erwarten eine erschwerte Umsetzung gegenüber dem städtischen Raum, da unserer Vermutung nach, auf dem Land stärker eingefahrene und nicht dem Fortschritt entsprechende Strukturen herrschen und somit der Widerstand

gegen Veränderungen sehr groß sein wird. Außerdem sind die Gegebenheiten im Umfeld, zwischen Stadt und Land verschieden, da man nicht mit den in Städten üblichen Einrichtungen (z.B. Bibliotheken, Kino, Rathaus), sondern mit Ressourcen wie Wäldern, Wiesen und Bauernhöfen rechnen muss. Sollte die Anleitung von Dahlen und Schrader und somit auch das Modell von Marketing in sozialen Einrichtungen unter diesen erschwerten, in der Praxis nicht unüblichen Bedingungen, umsetzbar sein, kann es als gängiges und lohnendes Konzept für zukünftige Veränderungen übernommen werden.

3. Empirische Untersuchung

3.1 Ausgangssituation

Für unsere empirische Untersuchung fanden wir in Mittelsachsen eine Kindertagesstätte im ländlichen Raum, die sowohl den Willen hatte, als auch die Zeit aufbringen konnte, uns bei dieser Erkundung zu unterstützen. Die Einrichtung besteht seit ungefähr 40 Jahren und beschäftigt inklusive der Leiterin, sechs pädagogisch ausgebildete Mitarbeiterinnen sowie eine technische Hilfskraft. Betreut werden ca. 30 Kindergartenkinder und 20 Kinder in der Krippe. Laut der Konzeption arbeiten die Pädagoginnen nach dem lebensweltorientierten Ansatz und in vier geschlossenen, altershomogenen Gruppen. Die Leiterin ist seit fast 20 Jahren im Amt und übernimmt zusätzlich zu den Leitungsaufgaben auch die Betreuung der ältesten Gruppe. Ursächlich dafür ist allerdings nicht der Mangel an (qualifiziertem) Personal, sondern der Wille der Leiterin, nicht gruppenfrei zu arbeiten. Dies wiederum hat zur Folge, dass die Leitungsaufgaben in den Hintergrund rücken.

Die Trägerschaft für diese und eine weitere Kindertagesstätte übernimmt noch immer, die 2.173 Einwohner große Gemeinde, in der die Kita erbaut wurde. In unmittelbarer Nähe befinden sich eine Kleinstadt und eine ehemalige Kreisstadt, die zusammen weitere zwölf Kindertagesstätten beherbergen. Trotz der vermeintlichen Vielzahl von Betreuungsmöglichkeiten im Kreis, zu denen auch noch die Angebote der Kindertagespflege hinzukommen, sind die meisten Plätze schon bis 2013 besetzt (vgl. Tageszeitung¹). Basierend auf einem Gespräch mit der Bürgermeisterin und einem Blick in deren Statistiken, ist allerdings in den nächsten zehn Jahren, ein Rückgang der Kinderzahlen zu erwarten. Des Weiteren droht der Gemeinde zukünftig der Verlust ihrer Eigenständigkeit, weshalb sie sich momentan auf einen Zusammenschluss mit einer der oben genannten Städte vorbereitet.

¹ Um die Anonymität der Einrichtung zu wahren, kann der Name dieser Zeitung nicht genannt werden.

Auf Grundlage der aktuellen Situation haben wir folgende Hypothesen, für die Zeit der Untersuchungen aufgestellt:

1. Weil die Notwendigkeit für Marketing in Kitas nicht erkannt wird, ist die Arbeitsmotivation niedrig und von uns angeregte Handlungs- und Veränderungsoptionen werden nur zu kleinen Teilen und mit großem Widerstand umgesetzt.
2. Eine Chefin, die schon seit fast 20 Jahren leitet, hat „funktionierende“, „eingefahrene“ Strukturen gefunden und somit Problem damit, sich auf Veränderungen einzulassen.
3. Da die Praktikabilität der von uns als Grundlage genutzten Broschüre laut eigenen Aussagen mehrfach getestet wurde, wird es damit bei der Umsetzung keine Schwierigkeiten geben.

3.2 Planungsphase

Um ein, nach der theoretischen Grundlage von Dahle und Schrader, optimales Ergebnis zu erreichen, achteten wir besonders darauf, die vorgegebenen Anweisungen und Ratschläge zu berücksichtigen. Demnach muss von Anfang an auf drei Punkte Wert gelegt werden. Der erste Punkt betrifft die Gründung einer Arbeitsgruppe, die für eine umfangreichere Ideensammlung und für eine leichtere Umsetzung der gesammelten Entwürfe notwendig ist. Nach Punkt zwei sollen für die Bearbeitung der vorgegebenen Arbeitsblätter, mehrere Termine eingeplant werden, um sicher zu stellen, dass genügend Zeit für Diskussionen, Selbstreflexion und für das Sammeln neuer Ideen vorhanden ist. Punkt drei beinhaltet die Anweisung, alle Ergebnisse schriftlich festzuhalten, damit produktive Gedanken nicht verloren gehen und in den folgenden Terminen, auf diese aufgebaut werden kann.

Auf dieser Grundlage planen wir die Gründung unserer Arbeitsgruppe, für unser erstes Treffen. Diese sollte aus der Leiterin der Einrichtung, einer engagier-

ten Erzieherin und uns beiden Studenten bestehen. Dabei schien es uns angemessen, zwei von sechs Pädagoginnen für die Besprechungen einzuplanen, da der laufende Betrieb der Einrichtung, auch bei eventuellen Krankheitsfällen, sichergestellt werden musste. Desweiteren sollte an diesem Tag auch die Integration des Elternrats in die Arbeitsgruppe diskutiert werden, was allerdings daran scheiterte, dass kein Elternrat vorhanden war. Auf unseren Vorschlag ein Elternteil mit einzubeziehen, reagierte die Leiterin allerdings negativ und begründete dies damit, dass sie den Eltern keine falschen Versprechungen machen wolle. Auch die Anmerkung, dass dadurch wichtige Anreize verloren gehen werden, konnte die Leiterin in ihrer Meinung nicht umstimmen.

Bei der Planung der Termine unserer Treffen und der damit geforderten Zeit, stellten wir Qualität vor Quantität und beschlossen, im Zweifelsfall eher zwei sehr kurze Treffen (z.B. je 30min.) weg zu lassen und dafür eher einen Termin zu nutzen, an dem recht viel Zeit eingeplant werden konnte (z.B. 2h). Dabei durfte aber natürlich nicht vernachlässigt werden, dass eine bestimmte Anzahl von Terminen notwendig sein wird, um fortlaufend neue Informationen für die Fortsetzung der Schreibearbeit zu bekommen und somit nicht in eine ungenutzte Wartezeit zu geraten. Aus diesem Grund haben wir bei unserem ersten Treffen ausgiebig begründet, dass anfangs ein paar Termine mehr und anschließend etwa ein Termin pro Woche, unerlässlich sind. Die Leiterin war damit einverstanden und bot uns zwei Termine wöchentlich, im Zeitumfang von 1,5 bis 2 Stunden an. Unter der Annahme, dass diese Einigung so wie besprochen umgesetzt wird, konnten wir gut planen und arbeiten, auch wenn die Gesprächstermine nicht explizit, sondern wöchentlich neu festgelegt wurden.

Für die schriftliche Dokumentation entschieden wir, eine Mappe zur Sammlung der Arbeitsblätter und anderen Schriftstücken anzulegen. Außerdem nutzten wir ein Protokollheft, in dem Datum, Inhalt und weiterführende Gedanken der Gespräche protokolliert wurden.

Nachdem der „Rahmen“ festgelegt wurde, stellten wir unser Thema nochmals intensiv vor, erläuterten die geplante Vorgehensweise (drei Schritte) und gaben das unserer Arbeit zu Grunde liegende Buch von Dahle und Schrader zum Lesen mit.

Diesen Vorüberlegungen geht die Marketing-Entwicklung, in drei Schritten nach. Nachdem im ersten Schritt eine Analyse der für den Markt wichtigen Faktoren durchgeführt wird, beschäftigt sich der zweite Schritt mit der Eigensituation bzw. dem „Magischen Dreieck“. Im dritten und letzten Schritt soll noch einmal festgehalten werden, wie der aktuelle Stand der Einrichtung ist, in welche Richtung sich diese in Zukunft entwickeln will und auf welche Weise die entstandenen Ideen umgesetzt werden können.

Die dazu benötigten Arbeitsvorlagen haben wir im Vorfeld an die jeweiligen Personen ausgeteilt, um den Gruppenmitgliedern eine intensive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema zu ermöglichen. An jedem festgelegten Termin wurde dann eine bestimmte Auswahl und Anzahl dieser Vorlagen bearbeitet. Dabei wurden die individuellen Gedanken zusammengetragen, Ergebnisse ausgearbeitet und nach einer abschließenden Diskussion, die Arbeitsblätter gemeinsam ausgefüllt.

Um auch die Eltern darüber zu informieren, aus welchem Grund wir uns in „deren“ Kindereinrichtung aufhalten, fertigten wir einen Aushang an. Dieser beinhaltete neben unseren Namen und Vorhaben, auch Fotos von uns und die Zeiten, zu denen wir uns in der Einrichtung aufhalten werden. So war es den Eltern möglich uns persönlich anzusprechen, ohne über die Leiterin einen Termin vereinbaren zu müssen.

3.3 Erster Schritt: Analyse des „Marktes“

Eine Marktanalyse stellt sich im sozialen Bereich der Kindertagesstätten komplizierter dar, als in der Wirtschaft. Wie unter im zweiten Kapitel beschrieben, müssen hier nicht nur die Käufer oder Konsumenten befriedigt werden, sondern

die Kinder, deren Eltern, der Träger und im weiteren Sinne auch der Staat. Im sozialen Bereich konzentriert sich die Analyse stark auf Wahrnehmung, Gefühl und Vermutung. Dies beginnt bei der Bedürfnisbefriedigung der Kinder, welche von uns Erwachsenen nach bestem Wissen und Gewissen pädagogisch betreut sowie gefördert werden und setzt sich bei den Elternwünschen fort, die zum Teil sehr verschieden sind und zudem nach unseren Erfahrungen, viel zu selten verbalisiert werden.

Zum Bereich des „eigenen Marktes“ gehören allerdings nicht nur, wenn auch an erster Stelle, die Kinder und Eltern. Neben der eigenen Zielgruppe sind auch das Umfeld, Mitbewerber und der aktuelle Entwicklungstrend der Gesellschaft bedeutend, auf welche im Folgenden genauer eingegangen wird.

3.3.1 Trendanalyse

Im Laufe der Zeit ändern sich die Anforderungen an die Gesellschaft und die Bedürfnisse der Menschen schnell. Aus diesem Grund ist eine regelmäßige Beobachtung des gesellschaftlichen Wandels durchaus sinnvoll und notwendig. Zu diesem Bereich gehören, neben politischen und gesellschaftlichen, auch globale Entwicklungen.

Gesetzliche Regelungen zu gesicherten Kindertagesstättenplätzen, eine wachsende Zahl von „Ein-Kind-Familien“ und die sinkende Zahl von Frauen ohne Vollzeitberufe, sind dabei genauso wichtige Entwicklungsbereiche die Kindertagesstätten besonders beeinflussen, wie eine wachsende Benutzung der elektronischen Datenverarbeitung durch Kinder und Eltern und das verstärkte Auftreten von Burn-Out und ADHS (Aufmerksamkeitsdefizithyperaktivitätssyndrom) in der Gesellschaft. Hilfreich ist bei der Beantwortung der Fragen der Trendanalyse, die Sicht der Kinder und Eltern einzubeziehen, da ein Perspektivenwechsel in vielen Themenbereichen, weitere Zugangsmöglichkeiten und Betrachtungsweisen hervorbringen kann.

Da die Arbeitsblätter der Trendanalyse die ersten Kopien waren, die von der Arbeitsgruppe ausgefüllt werden mussten, war es uns wichtig, einen möglichst guten Einstieg in die Arbeit mit der Arbeitsgruppe zu finden. Aus diesem Grund war es für uns nicht entscheidend, dass die beiden anderen Gruppenmitglieder alles lückenlos ausgefüllt hatten, sondern dass ein angenehmes Gruppenklima herrschte und wir so ins Gespräch über die Arbeitsblätter kamen.

Dabei kamen wir zu dem Ergebnis, dass die verschiedenen Familienmodelle, die jetzt (offiziell) existieren, die bedeutendsten gesellschaftlichen Entwicklungen, in Bezug auf die Wirkung auf diese Einrichtung, darstellen (s. Anlage 1). Ursächlich dafür sind eine gewisse Schnelllebigkeit im Kontext der wachsenden Benutzung der Technik und die daraus resultierende Teilung in Leistungs- und Spaßgesellschaft, sowie das immer prägnanter werdende Thema der Arbeitslosigkeit.

Als Auswirkungen dieses Wandels auf die Kinder, Eltern und die eigene pädagogische Arbeit, schien es den Pädagoginnen besonders wichtig zu sein festzuhalten, dass die „heutigen“ Kinder den ganzen Tag über „unterhalten“ werden wollen, sich nur selten selbst beschäftigen können und deren Konzentrationsfähigkeit kürzer wird. Außerdem wurde bei den Eltern bemerkt, dass es häufig so scheint, als würden sie denken, ihren Kindern alles bieten zu müssen. Aus diesem Grund sind die Pädagoginnen der Meinung, dass nur wenig Rücksicht auf andere genommen wird, da für viele Eltern einzig das Wohlergehen des eigenen Kindes von Bedeutung zu sein scheint. Um den Erzieherinnen zu ermöglichen, ein Gefühl für die Situation der Erziehungsberechtigten zu entwickeln, führten wir Gründe an, aus denen die Eltern möglicher Weise so handeln², was bei den anderen beiden Gruppenmitgliedern auf Verständnis traf. Dennoch empfinden die Erzieherinnen die Einstellung der Eltern immer häufiger, als eine

² Dabei gingen wir davon aus, dass viele Eltern trotz der Unsicherheit bezüglich des eigenen Erziehungsstils, welche bei der Vielzahl der heute existierenden Varianten nachvollziehbar ist, versuchen das Image der „guten Eltern“ zu erhalten und daher häufig auf materielle Dinge zurückgreifen.

Abgabe der Erziehungsverantwortung von Seiten der Eltern, an die pädagogischen Kräfte in den Kindertagesstätten.

Als weitere Auswirkung des Gesellschaftswandels auf Kindertagesstätten hielten wir noch fest, dass es in Zukunft immer wichtiger wird, männliche Pädagogen in Kitas zu bekommen, da diese sowohl den Mädchen, als auch den Jungen, ein Vorbild sein können und neue bzw. andere Impulse einbringen können. Zudem ist dies für Jungen, die nur wenige oder gar keine männlichen Bezugspersonen haben, wichtig bei der Entwicklung der eigenen „Männlichkeit“ (vgl. Schnack, Neutzling 1990 (2011)).

Die letzte Frage, die sich mit den zukünftigen Trends beschäftigte, konnte schnell beantwortet werden. In weiterer Zukunft sind relativ eindeutig, weniger Kinder zu erwarten. Außerdem waren sich die Erzieherinnen relativ sicher, dass sich das Verhältnis von Eltern und Kindern weiter verschieben wird und die Kinder damit erst zu „gleichberechtigten Partnern“ und später zu „kleinen Vorgesetzten“ werden.

Besonders auffällig war, dass es den Pädagoginnen offensichtlich schwer fiel, die Auswirkung des Gesellschaftswandels auf die Lebenswelt der Kinder und Eltern zu beziehen, wie es bei der Trendanalyse nötig wäre. Aus diesem Grund betrachteten die Erzieherinnen eher die entstandenen und entstehenden Defizite der Eltern und Kinder und weniger die gesellschaftlichen Ursachen für die Veränderungen. Demzufolge wurden auf den Arbeitsblättern ausschließlich negative Aspekte betrachtet und nur wenig Empathie für die Lebenslage der Eltern und Kinder empfunden. Leider waren auch unsere Versuche, eine ressourcenorientiertere Denkweise zu erzeugen, an dieser Stelle noch erfolglos.

3.3.2 Zielgruppenanalyse

Um das eigene Angebot bestmöglich an den Bedarf anpassen zu können, ist eine Zielgruppenanalyse besonders wertvoll. Dabei geht es in erster Linie darum, einen allgemeinen Überblick über die vorhandene Klientel zu bekommen.

Das Ziel ist also die Erstellung einer Statistik mit u. A., der Anzahl der Kinder mit Geschwistern, der Anzahl der Familien mit geringem oder hohem Einkommen oder der Anzahl der Kinder mit Besonderheiten, wie Allergien oder einer anderen Nationalität³.

Zusätzlich zur Erstellung der Statistik, ist bei der Zielgruppenanalyse eine Befragung der Elternschaft sinnvoll⁴. Um die Elternbefragung möglichst zügig beginnen zu können, fertigten wir schon im Vorfeld einen Elternbrief an, welcher die Ursache, den Ablauf und die Begründung der Wichtigkeit des später folgenden Fragebogens beinhaltet. Den Elternbrief und den Fragebogen legten wir der Leiterin bei der Besprechung vor und mit der Versicherung unsererseits, den Elternbrief auch definitiv dem Fragebogen beizulegen (s. Anlage 2) und zusätzlichen im Vorhinein eine Absprache mit dem Träger⁵ zu führen, willigte sie ein. Grund für diese Bedingungen war wieder, dass die Leiterin befürchtete „schlafende Hunde zu wecken“, da im Fragebogen beispielsweise die Frage, über den Wunsch nach veränderten Öffnungszeiten gestellt wird.

Soll Marketing und dem entsprechend auch der Bereich Zielgruppenanalyse, dauerhaft in einer sozialen Einrichtung angewandt werden und erfolgreich sein, muss man beachten, dass eine einmalige Analyse auch nur einen aktuellen Stand beschreiben kann. Da sich dieser aber, zum Beispiel durch den ständigen Wechsel der Elternschaft verändert, ist es nötig, die Analyse durch eine wiederholte Befragung der Elternschaft (oder evtl. neuer Eltern beim Einführungsgespräch), oder durch den Aufgriff dieses Themas bei einer Dienstberatung, in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren.

³ Die Nationalität wird von uns nicht allgemein als Besonderheit gesehen, sondern im Kontext einer Kindertagesstätte im ländlichen Raum, die nahezu zu 100 Prozent Kinder der eigenen Nationalität betreut.

⁴ Ein dementsprechendes Arbeitsblatt war vorhanden.

⁵ Das Gespräch mit dem Träger verlief problemlos, der Fragebogen wurde genehmigt und demzufolge ausgeteilt.

Für die von uns ausgewählte Kita ergaben sich folgende Ergebnisse (s. Anlage 3):

Die Klientel der Einrichtung besteht zu 47% aus „Ein-Kind-Familien“ und zum gleichen Teil aus „Zwei- bis Drei-Kind-Familien“. Die übrigen Familien haben mehr Kinder. In drei der Familien sind die Eltern alleinerziehend. 85% der Eltern sind berufstätig, wobei der größere Teil Arbeiterfamilien sind (35). Akademiker (3) und selbstständige Eltern (3) sind vergleichsweise selten⁶. Basierend auf diesen Daten gingen wir bei der aktuellen Elternschaft im Durchschnitt, von einem mittleren Einkommen aus⁷. Davon extrahiert, können drei Familien auf Basis ihres Einkommens, als „sozial schwach“ beschrieben werden.

In der Kindertagesstätte werden weder Kinder mit Migrationshintergrund, noch Kinder mit Behinderungen betreut. Ursächlich dafür sind zwei Gründe. Zum einen ist die Kindertagesstätte nicht als „integrative“ Kindertagesstätte ausgezeichnet und zum anderen fehlen diese Familien in der Gemeinde und im bisherigen „Einzugsgebiet“. Ergänzend war noch festzuhalten, dass sowohl einigen Kinder mit evangelischem Glauben, als auch Kinder mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Allergien, Brille, Fieberkrampf, Pseudokrapp), die Kindertagesstätte besuchen.

Beim Zusammentragen dieser Fakten fiel auf, dass das Beisein einer Erzieherin, zusätzlich zu der Leiterin, von großem Vorteil war. Dadurch, dass sie keine Leitungsaufgaben bewältigen muss und sich somit mehr auf die Kinder konzentrieren kann, hatte sie einen größeren Überblick über die Besonderheiten der eigenen Zielgruppe. Von Vorteil war dabei auch, dass sie in der Einrichtung als „Springer“ eingesetzt wird und dadurch in allen Gruppen und mit allen Eltern arbeitet.

⁶ Alle Angaben zur Berufstätigkeit der Eltern sind geschätzt, da unbekannt. Es wurde bisher nicht danach gefragt, was jetzt, nach Entdeckung dieser Lücke, aber geändert werden soll.

⁷ Da auf dem Arbeitsblatt keine genaueren Angaben zu den Bruttolöhnen und –Gehältern gemacht wurden, legten wir ein Brutto-Jahreseinkommen von 12.000 bis 36.000€, als mittleres Einkommen fest. (Abhängig von der Anzahl der arbeitstätigen Eltern)

Die letzte Frage der Zielgruppenanalyse beschäftigte sich mit zukünftig gewünschten Zielgruppen. Die Pädagoginnen fokussierten sich dabei vor allem auf spendenfähige Familien, bei denen mit finanzieller oder materieller Unterstützung gerechnet werden kann. Um diesen Wunsch nicht einseitig, auf den Vorteil der Einrichtung ausgerichtet, zu betrachten, versuchten wir anschließend in der Arbeitsgruppe, die entstehenden Ressourcen auf Seiten der angestrebten Klientel, zu ermitteln. Dabei fiel auf, dass Angebote, wie eine öffentliche Danksagung der Kindertagesstätte im „Gemeindeblatt“ bei Spenden, die Ermöglichung des Auslegens von Flyern bei Selbstständigkeit, oder die gewerbliche Beauftragung von selbstständigen Eltern bei eventuellen Reparaturen, das angestrebte Klientel auf die Einrichtung aufmerksam machen können und daher sinnvoll sind.

Für eine effektive Zielgruppenanalyse ist es notwendig, im Anschluss an die Erkundung des aktuellen Standes, die daraus resultierenden Bedürfnisse der Klientel zu erarbeiten. An dieser Stelle fiel auf, dass es beiden Pädagoginnen, ähnlich wie bei der Trendanalyse, schwer fiel, sich in die Lage der Eltern zu versetzen. Dabei ähnelten besonders die Antworten der Leiterin eher einer Legitimation und Rechtfertigung ihrer bisherigen Arbeit. Beispielsweise ergab sich die Frage, was für die drei Alleinerziehenden getan werden kann, damit deren „besondere Rolle“ nicht in der Vielzahl von gemeinschaftlich erziehenden Eltern, verloren geht. Die Antwort der Leiterin war dazu: „Mehr Unterstützung, aber die bekommen sie bei uns ja schon“. In dieser Situation nutzten wir immer wieder Beispiele, um den anderen Gruppenmitgliedern zu vermitteln, dass es bei der Findung der Bedürfnisse nicht darum geht „Fehler“ der bisherigen Arbeit zu finden, sondern darum Anreize zu geben, neu entstandene Bedürfnisse zu erkennen und darauf zu reagieren. Trotz unserer Anstrengungen muss man allerdings sagen, dass es vor allem der Leiterin häufig nicht gelang einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und somit die Erarbeitung der bisher oder zukünftig unbefriedigten Bedürfnissen weniger effektiv war als möglich⁸.

⁸ An dieser Stelle möchten wir erwähnen, dass die Leiterin keine studierte Sozialarbeiterin ist und in der Einrichtung keine Supervisionen durchgeführt werden. Aus diesem Grund sind eine Selbstreflexion und ein Perspektivenwechsel nachvollziehbar schwer.

3.3.3 Umfeldanalyse

Jede Kindertagesstätte befindet sich in einem Netzwerk von Menschen, Vereinen und Institutionen, die das individuelle Profil der Einrichtung beeinflussen. Dazu zählen sowohl Einrichtungen, die von den Kindergruppen besucht werden können (z.B. Seniorenheime) als auch Kooperationspartner, Sponsoren oder der Träger.

Bei der Umfeldanalyse ist es allerdings nicht ausschließlich wichtig zu prüfen, welche potentiellen Netzwerkpartner im Umfeld vorhanden sind, sondern auch die Überprüfung der Qualität schon bestehender Beziehungen ist maßgeblich. Ein gut ausgeprägtes Netzwerk, mit qualitativ hochwertigen Beziehungen, kann für alle Beteiligten viele Vorteile bringen. Ein Netzwerk mit ungepflegten Beziehungen hingegen kann der Einrichtung in vielerlei Hinsicht schaden. So kann, zum Beispiel eine indirekte Weitervermittlung an einen qualitativ schlechten Partner, in Form eines ausgelegten Flyers, dem Ansehen der Einrichtung schaden und die schlechte Pflege der Beziehungen zu Busunternehmen kann einer Einrichtung im ländlichen Raum, finanzielle Einbußen bringen.

Der Umgang mit den vorgegebenen Arbeitsblättern erforderte bei der Umfeldanalyse etwas Ideenreichtum, da diese lediglich für Kindertagesstätten im städtischen Raum ausgelegt waren (s. Anlage 4). Mit einigen grammatischen Änderungen, zum Beispiel bei der Fragestellungen nach „Einrichtungen im Stadtteil“ und einigen inhaltlichen Veränderungen, zum Beispiel bei der Frage nach Organisationen die es auf dem Land nicht gibt, konnten wir aber einen großen Teil der Fragen anpassen.

Auf dieser Grundlage legten wir also nicht ausschließlich Organisationen, sondern auch Wiesen, Wälder und Bauernhöfe, welche den besonderen Reiz einer Kita auf dem Land ausmachen, als Ressourcen fest. Als Netzwerkpartner fanden wir dabei einen Bauernhof, den ortsansässige Kuhstall, die freiwillige Feuerwehr, das im Nachbardorf befindliche Freibad und eine kleine Bücherei im Dorf. Zu diesen Partnern besteht allerdings kein enger Kontakt, obwohl dieser

aus zweierlei Hinsicht wichtig wäre. Zum einen könnte man beispielsweise über Eintrittsgelder verhandeln, wenn eine dauerhafte Kooperation bestehen würde und zum anderen sind diese Partner alle zu Fuß zu erreichen und somit zu bevorzugen, da das Mieten eines Busses schon bei kurzen Strecken sehr kostenintensiv ist.

Da es allerdings auch einige Netzwerkpartner gibt, die ausschließlich mit dem Bus zu erreichen sind (Grundschule, Bahnhof und Kino in der Nachbarstadt), haben wir uns dazu entschlossen, bei dem städtischen Busunternehmen nach Sonderkonditionen zu fragen, um den Kindern die Chance auf regelmäßige Ausflüge in die Städte zu ermöglichen, ohne die Haushaltskassen der Eltern unnötig belasten zu müssen.

Während der Erkundung des Netzwerkes gerieten auch ehemalig Sponsoren wieder ins Blickfeld, zu denen die Beziehung nicht gepflegt wurde, aber wieder erneuert werden sollen. Außerdem ist hier noch die zweite Kindereinrichtung der Gemeinde zu erwähnen. Aufgrund derselben Trägerschaft sind beide Kindertagesstätten einer gewissen Willkür ausgesetzt, besonders im Bereich des Austausches von Personal zwischen den Einrichtungen. Dadurch ist die Beziehung zwischen den beiden Einrichtungen eher obligatorisch als intensiv. Eine Veränderung dieser Situation können sich die Pädagoginnen in näherer Zukunft nicht vorstellen.

3.3.4 Mitbewerberanalyse

Die Mitbewerberanalyse dient dazu den aktuellen „Stand“ der eigenen Einrichtung, im Vergleich zu den im Umfeld vorhandenen Mitbewerbern, einschätzen zu können. Hierbei ist es wichtig die Konkurrenz genau zu betrachten. Dazu empfiehlt sich eine detaillierte Recherche, welche sowohl die Suche nach eventuellen Zeitungsartikeln über die anderen Einrichtungen, als auch die Protokollierung von Öffnungszeiten, besonderen Angeboten, Images, Stärken und Schwächen der anderen Kindertagesstätte beinhaltet. Besonders gut geeignet für diese Recherche sind persönliche Gespräche mit den Leitern/Innen, Tage

der offenen Tür, oder Weiterbildungen, bei denen man leicht ins Gespräch mit anderen Pädagogen/Innen kommen kann. Sollte dies nicht möglich sein, ist es in der heutigen Zeit auch ohne persönlichen Kontakt leicht möglich Informationen zu sammeln, da die meisten Kindereinrichtungen aktuelle Informationen, Konzeptinhalte und besondere Angebote im Internet veröffentlichen.

Die gesammelten Informationen über andere Einrichtungen können in verschiedenen Bereichen der eigenen Einrichtung hilfreich sein. So können abweichende Arbeitsweisen, verschiedene Konzeptionen und andere besondere Angebote neue Impulse geben, aus denen sich neue Arbeitsverfahren in der eigenen Einrichtung entwickeln können. Gegensätzlich dazu kann die Analyse natürlich auch eigene Defizite, wie beispielsweise unangepasste Öffnungszeiten, aufzeigen. Diese sollten unverzüglich behoben oder mit anderen Angeboten ausgeglichen werden. Ein weiteres Ergebnis der Mitbewerberanalyse könnte sein, dass die vermeintlich konkurrierenden Einrichtungen in Wahrheit eine andere Zielgruppe ansprechen und sich das Konkurrenzverhältnis somit auflöst.

Da die Pädagoginnen unserer Arbeitsgruppe, vor allem die Leiterin, stark in ihrem Beruf eingebunden sind, führten wir die Datenerhebung ohne deren Beisein durch. Dazu besuchten wir vier Kitas der Umgebung. Die Auswahl dieser Einrichtungen erfolgte dabei zum einen auf Grundlage der Bereitschaft uns Auskunft zu geben und zum anderen auf Basis des Standortes. Wie schon beschrieben, besuchen unsere Beispiel-Kindertagesstätte, nahezu ausschließlich, Kinder aus der Gemeinde. Bei den Kindern, die von Außerhalb kommen, wohnt der größere Anteil in der nahe liegenden Kleinstadt und nur wenige leben in der Kreisstadt. Aus diesem Grund wählten wir drei Einrichtungen der Kleinstadt und nur eine Einrichtung der Kreisstadt für unsere Befragung, in Form von Interviews, aus (s. Anlage 5).

Alle befragten Kindertagesstätten orientieren sich an ganzheitlichen und lebensbezogenen Ansätzen. Die Gestaltung der Gruppen hingegen unterschied sich deutlich. So gab es sowohl altershomogene, als auch altersgemischte und offene bzw. teiloffene Gruppen. Jede der befragten Einrichtungen konnte indivi-

duelle Besonderheiten, wie einen Werkraum, eine hausinterne Musikschule, eine Kinderküche oder die Anwendung der fünf Kneipp Säulen⁹, aufzeigen. Zudem war bei allen Kindertagesstätten eine Form der Öffentlichkeitsarbeit vorhanden, welche sich sowohl durch regelmäßige Zeitungsartikel als auch durch Informationen zur Einrichtung auf der Homepage der Träger auszeichnete.

Mit den gewonnenen Eindrücken und Informationen trafen wir uns anschließend wieder zu einem Gruppengespräch, um diese detailliert auswerten zu können. Auf der Grundlage von Diskussionen über die gesammelten Daten, beschäftigten wir uns mit den einzelnen Bereichen der vorgegebenen Arbeitsblätter. Dabei wurde zuerst die Qualität des eigenen Kontaktes zu den Einrichtungen und anschließend das vermutete oder bekannte Image der Kindertagesstätten, besprochen und dokumentiert. Abschließend versuchten wir, auf Grundlage aller bis dahin gesammelten Eindrücke und Informationen, mögliche Stärken und Schwächen der „konkurrierenden“ Einrichtungen zu bestimmen und festzuhalten.

Dabei kamen wir zu folgendem Ergebnis:

Alle Einrichtungen haben eine Öffnungszeit von 10,5 Stunden, unterscheiden sich also nicht von unserer Beispiel-Kindertagesstätte. Im Bereich des Internets verdeutlichte sich ein Defizit, da alle anderen Kitas auf der Homepage derer Träger beschrieben werden, was bei der Kita im ländlichen Raum nicht der Fall ist.

Zudem können die städtischen Kindereinrichtungen viele Ausflüge in den Supermarkt, das Kino oder die städtische Sporthalle aufweisen, da diese leicht zu Fuß zu erreichen sind. Wie schon beschrieben kann dies allerdings sowohl als Vorteil, als auch als Nachteil bezeichnet werden, da bei den Mitbewerbern die Ressourcen des ländlichen Raumes nicht vorhanden sind.

⁹ Die fünf Säulen der Gesundheit nach Sebastian Kneipp beinhalten Wasseranwendung, Bewegung, Ernährung, Lebensführung und Heilpflanzen bzw. Physiotherapie.

Die Qualität des Kontaktes zu den Mitbewerbern kann als ungepflegt und neutral beschrieben werden, da man sich nur bei Weiterbildungen oder Kooperationskreisen im Zusammenhang mit der Vorschule trifft und dort keine intensiven und themenübergreifenden Gespräche stattfinden.

3.4 Zweiter Schritt: Analyse der Eigensituation

Im zweiten Schritt ist es notwendig, sich mit dem eigenen Angebot auseinander zu setzen. Dabei werden „die drei Ks“ des „Magischen Dreiecks“ Konzept, Kondition und Kommunikation, untersucht.

Besonders wichtig ist dieser Bereich der Analyse für bestehende und potentielle Zielgruppen. Für die Klientel ist es wichtig zu wissen, ob die Einrichtung besondere Angebote vorweisen kann, ein nach ihren Ansprüchen kindergerechtes Ambiente besitzt und ob die Einrichtung gut zu erreichen ist. Außerdem sind natürlich die Kosten für die Betreuung und durch Zusatzkosten wie Essensgeld, von Bedeutung. Um neue Klientel zu erreichen, muss zudem auf die geeignete Form und Erreichbarkeit von Informationsmaterialien und auf das eigene Image geachtet werden.

Abgestimmt auf den jeweiligen Kontext in dem sich die Kindertagesstätte befindet, muss ein Konzept für Öffentlichkeitsarbeit erstellt und fortlaufend angepasst und aktualisiert werden. Dabei ist in einer Stadt, in der eine hohe Anzahl von Mitbewerbern vorhanden ist, ein innovatives und gut vermarktetes Angebot wichtiger als auf dem Land, da sich hier die Gemeindemitglieder kennen und einen größeren Wert auf freundliche (Privat-)Personen und „Mundpropaganda“ legen.

3.4.1 Konzeption

Die Grundlage einer jeden Kindereinrichtung ist ihr Konzept. Hier werden pädagogische Arbeitsweisen und Methoden sowie Rahmenbedingungen und Grundsätze festgeschrieben. Das Konzept soll außenstehenden Personen die

Identität der Einrichtung vermitteln und sollte daher alle wichtigen Informationen über die Kindertagesstätte enthalten.

Nach unseren persönlichen Erfahrungen sind immer mehr Eltern daran interessiert, nach welchem pädagogischen Konzept Einrichtungen arbeiten, da viele Eltern genaue Vorstellungen von dem gewünschten Erziehungsstil ihrer Kinder haben und diese mit der pädagogischen Arbeit der Einrichtungen abgleichen möchten. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig potentieller Klientel das eigene Konzept vorzustellen und die einzelnen Punkte zu erläutern. Außerdem ist es von Bedeutung, dass die Einrichtung das Konzept in Schriftform aushändigen kann, wenn darum gebeten wird.

Die gemeinschaftliche Gruppenanalyse des Konzeptes ergab folgendes (s. Anlage 6):

Die pädagogische Grundüberzeugung der Leiterin fordert verschiedene, gezielt auf die Behebung von Defiziten angerichtete Beschäftigungen, mit dem Ziel des Erreichens der Vorschulanforderungen. Im Rahmen dieser Angebote sollen die Kinder individuell und auf Grundlage derer Lebenslage gefördert werden. Diese Grundüberzeugung teilte die Erzieherin in unserer Arbeitsgruppe nicht. Sie orientiert sich eher an ganzheitlichem Lernen und nutzt Experimente als Ausgleich für die von der Leiterin geforderten Beschäftigungen. Da diese unterschiedlichen Ansichten auf Außenstehende negativ wirken können und es für die Kinder besser wäre, von Pädagoginnen mit ähnlichen Überzeugungen betreut zu werden, ist es in Zukunft nötig, dass sich die Erzieherinnen und die Leiterin auf gemeinschaftliche Grundsätze des pädagogischen Arbeitens einigen und diese geschlossen vertreten.

Als besonderes Angebot der Einrichtung, wurde die unter der Mithilfe der Kinder gemeinschaftliche Auswahl der Projektthemen genannt und als Besonderheit der ländlichen Lage dokumentierten wir die angrenzenden Wiesen und Felder sowie die Nähe zum Wald und zu den Bauernhöfen. Außerdem werden in jedem Jahr rund elf Feste gefeiert, die für die Kinder eine große Abwechslung

bieten und zum Teil auch zusammen mit den Eltern gefeiert werden. Als Ressourcen konnten wir zudem noch zwei Zusatzqualifikationen der Erzieherinnen, als Heilerziehungspflegerin und Physiotherapeutin, festhalten.

3.4.2 Konditionen

Bei der Auswahl einer bestimmten Kindertagesstätte sind für die Eltern verschiedene Faktoren wichtig. Dazu gehört unter anderem, dass die Einrichtung gut zu erreichen ist. Das bedeutet, dass die Kindertagesstätte, je nach den Bedürfnissen der Eltern, auf dem Arbeitsweg, in Wohnortnähe oder in der Nähe von öffentlichen Verkehrsmitteln, angesiedelt sein muss.

Entscheidend kann aber auch sein, dass das von der Einrichtung angebotene Essen bestimmte Voraussetzungen erfüllt. Dies ist vor allem bei Kindern mit Allergien oder bestimmten Religionen wichtig, aber auch bei allen anderen Kindern ist ein ausgewogenes und abwechslungsreiches Essen für viele Eltern von Bedeutung. Außerdem beachten die Eltern auch ob es Schließzeiten gibt, die Kosten für die Unterbringung getragen werden können und die Öffnungszeiten einhaltbar sind.

In der von uns analysierten Kita können 51 Kinder aufgenommen werden, die von 6:00 bis 16.30Uhr betreut werden (s. Anlage 7). Die ganztägige Betreuung eines Kindergartenkindes (9h) kostet 94€. Das ist im bundesdeutschen Vergleich sehr niedrig und auch im regionalen Bereich eher günstig, besonders weil die Gemeinde, zusätzlich zu den geringen Kosten, auch einen Teil des Essengeldes übernimmt.

Die Einrichtung bietet ein Obstfrühstück, das Mittagessen und Vesper an, wobei das Mittagessen von einem externen Unternehmen geliefert wird. Sowohl die Größe des Innenbereiches, als auch des Außengeländes schätzen wir, speziell im Vergleich zu den Mitbewerbern, als eher großzügig ein. Zu erreichen ist die Einrichtung mit dem PKW und mit dem Bus. Zusätzlich soll in diesem Jahr auch

der im Nachbardorf endende Radweg fortgesetzt werden, wodurch die Kindertagesstätte dann auch mit dem Fahrrad zu erreichen sein wird.

Die Mitwirkung der Eltern bei internen Arbeiten ist keine Pflicht und wird von der Leiterin auch nicht gewünscht. Aus diesem Grund dürfen auch engagierte Eltern, bei der Organisation von Festen, lediglich kleine Aufgaben übernehmen. Ursache dafür ist das mangelnde Vertrauen der Leiterin, gegenüber den Eltern. Da dies eine „Verschwendung“ von vorhandenen Ressourcen darstellt, ist hier zu überlegen, ob eine Erweiterung des Aufgabengebietes aktiver Eltern zu ermöglichen ist. Außerdem fehlt ein Elternrat, da nur bei einem Elternteil Interesse an dieser Verantwortung besteht, dieses aber den Elternrat nicht alleine bilden möchte. Auch daran sollte im Interesse der Eltern etwa geändert werden.

3.4.3 Kommunikation nach Außen

Wie auch in der Wirtschaft, muss das Angebot einer Kindertagesstätte überzeugend und öffentlich bekannt sein. Im ländlichen Raum wird das Angebot einer Einrichtung häufig durch „Mund-zu-Mund-Propaganda“ bekannt. Da aber momentan viele Gemeinden „geschlossen“ und an umliegende Städte angeschlossen werden, geht deren Eigenständigkeit verloren und die ländlichen Einrichtungen müssen andere Möglichkeiten finden, ihr Angebot zu verbreiten, um mit der städtischen Konkurrenz mithalten zu können.

In unserer Arbeitsgruppe fanden wir heraus, dass in unserer Beispiel-Kindertagesstätte einige dieser Möglichkeiten genutzt werden. Neben der üblichen „Mundpropaganda“ und dem „Tag der offenen Tür“ (s. Anlage 8), gibt es auch Prospekte und Zeitungsartikel. Bei den Prospekten fiel allerdings auf, dass diese nicht frei zugänglich sind, sondern nur nach „Vorbestellung“ ausgehändigt werden. Außerdem war auffällig, dass Zeitungsartikel (auch im Gemeindeblatt) nur dann verfasst wurden, wenn sich die jeweilige Zeitungsagentur bei der Einrichtung meldete. Als Ursache für das mangelnde Engagement im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit stellten wir fest, dass es bisher daran gemangelt hat, dass die Leiterin diese Aufgabe an eine Mitarbeiterin delegiert.

Das äußere Erscheinungsbild der Einrichtung erachteten wir als gut, auch wenn bei genauem Betrachten kleinere Mängel zu erkennen sind. Das Logo der Kita findet man sowohl auf dem Namensschild, als auch auf dem Briefpapier. Der Zustand des Informationsflyers konnte allerdings nicht als qualitativ hochwertig beschrieben werden, da die Druckqualität sehr niedrig ist und auch die Daten zum Teil nicht auf dem aktuellen Stand sind.

Auch die Tatsache, dass die beiden anderen Gruppenmitglieder wussten, dass die Einrichtung ein offizielles Leitbild vertritt, allerdings nicht sagen konnten, wie dieses Leitbild für Außenstehende zu erkennen ist, war für die Gruppe sehr aufschlussreich. Hinzu kam noch, dass sogar die Leiterin mehrere Minuten suchen musste, bis sie das Leitbild „Viele Aufgaben-Gemeinsam geht es voran“ niedergeschrieben, in ihren Unterlagen finden konnte. Diese Situation verdeutlichte, dass das eigene Leitbild weder für das eigene Team, noch für die Elternschaft präsent war.

Das eigene Image wurde von den Pädagoginnen positiv eingeschätzt. Bei dieser Aufgabe fiel es aber vor allem der Leiterin wieder schwer, die Sichtweise der außenstehenden Personen einzunehmen, wodurch ein eigenkritischer Blick nicht möglich war. Außerdem muss beachtet werden, dass sich die teilnehmende Erzieherin, in Gegenwart ihrer Chefin, wahrscheinlich weniger kritisch geäußert hat, als sie es in einer Gruppe ohne Leiterin getan hätte.

3.4.4 Bewertung der Stärken und Schwächen

Im weiteren Verlauf war es nun nötig eine Bewertungsmatrix, mit den im Vorfeld analysierten „3 Ks“, auszufüllen. Zudem mussten aber auch subjektive Aspekte, wie beispielsweise die Atmosphäre der Einrichtung betrachtet werden, da im Bereich der Kinderbetreuung auch diese Bereiche wichtig sind.

Um einen umfangreichen Überblick zu erhalten, teilten wir die vorgegebenen Arbeitsblätter, welche Bewertungsmöglichkeit beinhalteten, an alle Erzieherin-

nen aus (s. Anlage 9). Die Leiterin bekam keine Kopie, da so auszuschließen war, dass im Vorhinein Gespräche mit den Erzieherinnen geführt werden und somit das Ergebnis absolut unverfälscht blieb. Mit dieser Arbeitsvorlage hätte man auch die Eltern befragen können, da aber die erste Elternfragebögen (s. 3.4.5), bei einer Frist von 8 Tagen, nur zu rund 40 Prozent zurückgegeben wurden und auch der nächste Elternabend noch nicht geplant war, entschieden wir uns dagegen.

Die grobe Auswertung der Bewertungsbögen nahmen wir ohne die Pädagoginnen vor, damit wir die knappe Zeit, die der Arbeitsgruppe zur Verfügung stand, effektiv nutzen konnten. Auf Grundlage der auf dem Arbeitsblatt vorgegebenen Kategorien, notierten wir die durchschnittlich positivsten und negativsten Bereiche, die allgemeinen Tendenzen sowie die stärksten Ausschläge.

Konzeption / Pädagogik

Im Durchschnitt kreuzten in diesem Bereich alle Erzieherinnen positive Werte an. Geringfügig negativ beurteilt wurden die Elternbeteiligung bei der Konzeptentwicklung sowie die Aktualität des Konzeptes.

Kondition / Rahmenbedingungen

Die abgegebenen Bewertungen waren in diesem Bereich sehr verschieden. Besonders negativ fiel sowohl das Essen, als auch die „Nicht-Verpflichtung“ der Eltern zu Elterndiensten auf. Positiv bewertet wurden die Räumlichkeiten und die geringen Kosten für die Eltern.

Kommunikation nach Außen / Öffentlichkeitsarbeit

Die einzige Kategorie, die im Durchschnitt negativ bewertet wurde, ist die Öffentlichkeitsarbeit. Die nicht vorhandene Pressearbeit sowie der geringe Einsatz beim Werben neuer Eltern waren dabei maßgeblich. Einzig der Bereich des Informationsmaterials wurde positiv bewertet.

Organisation (nach Innen)

In diesem Bereich lagen alle Einschätzungen sehr nahe beisammen. Größte Einigkeit herrschte bei den Kategorien „Fortbildungen“, welche im Durchschnitt einfach positiv gewertet wurde und „haustechnische Arbeiten“, welche durchschnittlich einfach negativ eingeschätzt wurde.

Wirkung (nach Außen)

In keiner der vier anderen Kategorien war die Meinung so positiv, wie in dieser. Der größte Ausschlag auf der positiven Seite war dabei in den Bereichen „Räumlichkeiten“, „Atmosphäre“, „Kosten für die Eltern“ und „Verkehrsanbindung“ zu erkennen. Zudem wurden auch „die Leitung“ und auch hier „die Kosten für die Eltern“ positiv bewertet. Einzig der Bereich „unverwechselbares Profil der Einrichtung“ wurde negativ empfunden.

Die von uns erhobene Statistik stellten wir anschließend in der Arbeitsgruppe vor. Die anonym ausgefüllten Arbeitsblätter lagen dabei allen Beteiligten vor. Auf dem für die Auswertung vorgesehenen Arbeitsblatt addierten wir die einzelnen Plus- und Minuspunkte zu Einzelsummen, für die jeweiligen fünf Kategorien (s. Anlage 10). Diese gesammelten Summen sollten der Arbeitsgruppe einen groben Überblick über das Gesamtergebnis der Befragung verschaffen. Auf Grundlage dieser Bewertung der Erzieherinnen, hielten wir in der Arbeitsgruppe das „Image/Erscheinungsbild“, die „Fortbildungen“ und die „Kosten für die Eltern“ als Stärken der Einrichtung fest. Als bestehende Defizite der Einrichtung dokumentierten wir die „Pressearbeit“, das „Essen“ und die „Elterndienste“ bzw. die „Beteiligung der Eltern bei der Konzeptentwicklung“.

3.4.5 Elternfragebögen

Im Zusammenhang mit der Analyse des eigenen Standes, war auch die Auswertung der Elternfragebögen notwendig. Von 46 ausgeteilten Fragebögen bekamen wir 18 zurück. Um die gesammelten Ergebnisse übersichtlich zu gestalten

ten, erfolgte die Auswertung in tabellarischer Form, sortiert nach den einzelnen Fragen. Dabei ergaben sich folgende Ergebnisse:

1. Genügt die Betreuungszeit?

Betreuungszeit	Anzahl
genügt	8
genügt nicht	8
keine genaue Angabe	2
spontane Änderungen	4

2. Käme Ihnen die Veränderung der Betreuungszeiten entgegen?

Änderung	Anzahl
nein	7
ja	11
5.30	4
17.00	5
17.30	3
18.00	1
keine genaue Angabe	1

3. Ist das Bringen und Abholen problemlos möglich?

Problemloses Bringen / Abholen	Anzahl
ja, momentan	13
nein	3
Abholen	1
keine Angaben	2

4. Besucht Ihr Kind noch andere Einrichtungen oder wird es von zusätzlichen Personen betreut?

Einrichtung / Personen	Anzahl
ja	10
reiten	1
Sportgruppe	1
Verwandte, Freunde	8
nein	8

5. Sind Sie mit dem Essen zufrieden?

Mit dem Essen zufrieden	Anzahl
ja	11
nicht zufrieden und nicht unzufrieden	1
nein	4
bessere Auswahl	2
mehr Essen	1
gesünder	4
keine Angaben	2

6. Fühlt sich Ihr Kind in der Einrichtung wohl?

Wohlfühlen	Anzahl
ja	16
nein	0
keine Angabe	2

Zusammenfassend kann man also feststellen, dass sich nach der Ansicht der Eltern alle Kinder in der Einrichtung wohl fühlen. Außerdem wird erkennbar, dass die Betreuungszeit 50 Prozent der Eltern nicht genügt¹⁰ und eine Verlängerung weiteren 10 Prozent der Eltern, bei denen die Betreuungszeit eigentlich reicht, entgegen kommen würde. Dabei würde den meisten Eltern eine Verlängerung von einer Stunde am Morgen und einer halben Stunde am Nachmittag genügen.

Für nahezu alle Eltern ist das Bringen und Holen der Kinder, mit Hilfe von Freunden und der Familie, pünktlich zu realisieren. Dabei werden die Kinder nach der Zeit in der Kindertagesstätte, oft von den Großeltern betreut, aber besuchen nur selten andere Einrichtungen.

Mehr als 60 Prozent der Eltern sind mit dem Essen zufrieden. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass sich 40 Prozent der Eltern gesünderes Essen wünschen und man dies nicht unbeachtet lassen darf.

Bei der Auswertung der Fragebögen fiel unserer Arbeitsgruppe allerdings etwas auf. Da verlängerte Öffnungszeiten und besseres Essen in den meisten Fällen mit höheren Kosten verbunden sind, wäre eine erneute Elternbefragung nötig, in der die entsprechend höheren Kosten genannt werden. Je nach dem Ergebnis dieser Befragung könnte dann über eine Umgestaltung des Essens gesprochen werden. Um den großen Aufwand und die einzuplanende Zeit der Umfrage zu minimieren, wäre es sinnvoll diese an einem Elternabend durchzuführen. Außerdem hätte dies zur Folge, dass nicht nur 40 Prozent der Eltern an der Umfrage teilnehmen, da in dieser Einrichtung nahezu alle Eltern die Elternabende besuchen.

Der letzte Punkt der Elternfragebögen beinhaltete eine Aufforderung zur Äußerung von Wünschen und Kritik. Diese Anregungen fassten wir in einer Liste zusammen (s. Anlage 11) und diskutierten sie anschließend in der Arbeitsgruppe. Wichtig war uns dabei vor allem, den Pädagoginnen zu vermitteln, dass auf

¹⁰ Basierend auf der Anzahl der zurückgegebenen Bögen.

diese Wünsche eingegangen werden sollte, um die Bemühungen der Eltern zu „belohnen“ und ihnen zu zeigen, dass sie ernst genommen werden.

Während der Auswertung der einzelnen Punkte sortierten wir die aus, die sehr hohe Kosten verursachen würden. Dazu gehörte beispielsweise die Anmietung eines Busses, der die Kinder zur Vorschule bringen und sie danach wieder abholen sollte. Außerdem mussten, zu unserem Missfallen, auch umsetzbare Anregungen aussortiert werden, welche die Leiterin aus persönlichen Gründen nicht umsetzen wollte. Dazu gehörte zum Beispiel die Delegation von Aufgaben an die willigen Sorgeberechtigten.

Weitere Punkte wurden weggestrichen, da diese bereits so umgesetzt werden. Ein Beispiel dafür war unter anderem, das Mitbringen von Obst durch die Eltern. An dieser Stelle kam allerdings die Frage auf, warum es einigen Eltern nicht bekannt ist, dass dies bereits gängige Praxis ist. Als Lösung schlugen wir also vor, alle Eltern nochmals darauf hinzuweisen und zukünftige Eltern während der Eingewöhnungsphase davon in Kenntnis zu setzen.

Als „umsetzbar“ kennzeichneten wir fünf Wünsche der Eltern. Aufgrund des enormen Widerstandes gegen Veränderungen, war dies in unseren Augen ein guter Anfang. Die Wünsche nach einem Besuch im Seniorenheim und nach der Aufklärung der Kinder über die Gefahren des Straßenverkehrs, könnte durch die Eltern ermöglicht werden, da zwei Elternteile bei der Polizei und zwei in einem Seniorenheim arbeiten. Die geforderte Feuerübung wurde auch von allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe als wichtig angesehen und wird deswegen im kommenden Sommer durchgeführt. Der Wunsch nach einem gesünderen Vesper soll umgesetzt werden, indem die Verantwortlichkeit für die Planung dieser Mahlzeit, an eine andere Person abgegeben wird und somit zukünftig gesündere Lebensmittel eingekauft werden. Für die gewünschte Rückenschule muss keine externe Person engagiert werden, da sich unter den Erzieherinnen eine ausgebildete Physiotherapeutin befindet, welche in Zukunft rückerziehende Methoden in die „Beschäftigung“ aufnehmen kann.

Die Umsetzung dieser fünf Punkte und speziell der Wunsch der Eltern in der Einrichtung mitwirken zu dürfen, soll im März bei einem Elternabend diskutiert und endgültig festgelegt werden.

3.5 Dritter Schritt: Entwicklung einer Strategie

In diesem letzten Schritt soll eine Strategie aufgestellt werden, mit deren Hilfe die Bedingungen der Einrichtung in Zukunft verbessert werden können. Die beiden ersten Arbeitsschritte bilden dabei das Fundament, welches den aktuellen Stand der Kindertagesstätte beschreibt.

Der bestehende „IST-Zustand“ wird anschließend, im dritten Arbeitsschritt, dem „SOLL-Zustand“ gegenübergestellt. Das „SOLL“ stellt dabei eine Vision der eigenen, zukünftigen Kindertagesstätte dar, welche der Fragestellung nachgeht: Wie wünschen Sie sich ihre Kita in einem und in zehn Jahren?

Nachdem man die beiden Zustände gegenüber gestellt hat, kann man im letzten Arbeitsschritt damit beginnen, einen detaillierten Plan zu entwerfen, in dem Schritte zur Umsetzung der eigenen Wünsche festgehalten werden. Dabei ist es besonders wichtig festzulegen, wer die jeweilige Aufgabe übernimmt, in welchem Zeitrahmen diese umgesetzt werden soll und welche Mittel dafür benötigt werden. Legt man diese Punkte nicht konkret fest, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Pläne im Alltag vergessen werden und die Wünsche somit nicht umgesetzt werden. Bei der Entwicklung der Strategie muss demzufolge darauf geachtet werden, dass die Praxis nicht vergessen wird. Trotz allem Elan sind bestimmte Dinge aufgrund von Zeitmangel, nicht vorhandenen Ressourcen oder zu hohem Kostenaufwand, nicht in jedem Falle und vor allem, nicht immer in kurzer Zeit umsetzbar. Aus diesem Grund ist bei der Auswahl aus einer Vielzahl von Ideen wichtig, vor allem auf die Qualität und weniger auf die Quantität zu achten.

3.5.1 IST-Stand

Um einen kompletten Überblick über alle bisher analysierten Punkte zu erhalten, müssen in diesem Schritt nochmals alle bisher erkundeten Stärken und Schwächen zusammengetragen werden. Dabei soll vor allem auf die am bedeutendsten wirkenden Fakten eingegangen werden, da diese die Grundlage der weiteren Strategieentwicklung bilden.

Auf Basis der ausführlichen Dokumentation aller bisherigen Ergebnisse fiel es unserer Arbeitsgruppe leicht, sich an die einzelnen Bereiche zu erinnern. Dabei war allerdings deutlich zu spüren, dass es den Pädagoginnen und besonders der Leiterin auch zu diesem Zeitpunkt noch unbehaglich war, Schwächen der eigenen Einrichtung anzuerkennen. Da dieser Schritt aber für eine gelingende Analyse unumgänglich war, versuchten wir aufzuzeigen, dass jede Einrichtung Schwächen hat, diese aber nicht bedeuten, dass eine Einrichtung „schlecht“ arbeitet, sondern vielmehr als Chance gesehen werden müssen, Veränderungen vornehmen zu können. Im Folgenden werden nun die Stärken und Schwächen der von uns analysierten Einrichtung zusammengefasst (s. Anlage 12).

Zentrale Punkte des ersten Schrittes

Trendanalyse

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Der Schnellebigkeit, der Gesellschaft wird mit einer guten Strukturierung des Tages entgegen gewirkt. - Der Umgang mit Technik (spez. Videospiele) wird gezielt erlaubt und in diesem Zusammenhang der richtige Umgang beigebracht. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die steigende Anzahl von Singlefamilien erfordert beide Geschlechter im Team der Pädagogen/Innen. Im Team der Kita befinden sind aber ausschließlich Frauen.

Zielgruppenanalyse

Stärken	Schwächen
- Besonders gut ist die Einrichtung auf Arbeiterfamilien (den Mittelstand) eingestellt, da die Kosten für Eltern nicht sehr hoch sind und es keine Mitarbeitspflicht gibt. (wenig Zeit bei Berufstätigkeit).	- Die Öffnungszeiten genügen nicht, wenn die Eltern in Schichten arbeiten. - Sehr engagierte Eltern haben in dieser Einrichtung nur wenige Möglichkeiten zur Mitwirkung.

Umfeldanalyse

Stärken	Schwächen
- Gute und fruchtbare Kontakte bestehen zur Schule, zum Dorfklub, zur Feuerwehr und zum Freibad sowie auch allgemein zur Dorfgemeinschaft.	- Intensiviert sollten die Beziehungen zum Busunternehmen und zur Bücherei werden.

Mitbewerberanalyse

Stärken	Schwächen
- Die Einrichtung hebt sich durch die im Umkreis befindlichen Wiesen, Wälder und Bauernhöfe sowie durch die enorme Einsatzbereitschaft der Teammitglieder von der Konkurrenz ab.	- Im Gegensatz zu den anderen Kitas besitzt diese Einrichtung keinen Werkraum und keine Kinderküche.

Zentrale Punkte des zweiten Schrittes

Konzeption / Pädagogik

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - In der Einrichtung gibt es eine Vielzahl an Ressourcen, welche ohne viel Aufwand genutzt werden kann. Dazu gehören die Zusatzqualifikationen der Erzieherinnen (Heilerziehungspflegerin, Physiotherapeutin) und die Anwendung der Weiterbildung „Haus der kleinen Forscher“. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Pädagogik aller Erzieherinnen ist sehr divergent, da die Konzeption kein Leitbild, sondern eher ein formales Schriftstück darstellt. - Die Einteilung des Personals ist besonders in den Bereichen „Leitung“ und „Springer“ ungeeignet.

Kondition / Rahmenbedingungen

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Zu den besonderen Vorteilen der Rahmenbedingungen zählen Lärmschutzdecken, Fenster zwischen den Gruppenräumen, ein Kreativraum und die ruhige Lage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anstatt der Zäune wären Hecken, zum besseren Windschutz, günstig. - Das Außengelände könnte etwas bunter gestaltet werden. - Für die Anzahl der Kinder gibt es zu viele Mitarbeiterinnen, was zur Folge hat, dass die Mehrzahl der Angestellten keinen Vertrag über mehr als 30 Wochenstunden besitzt.

Kommunikation nach Außen / Öffentlichkeitsarbeit

Stärke oder Schwäche?
- Dieser Bereich stellt eine Schwäche dar, da wenig für das Werben neuer Eltern und für die Veröffentlichung des eigenen Angebots getan wird. Um dies zu verbessern, muss eine Pädagogin mit dem Bereich der Öffentlichkeits- bzw. Pressearbeit beauftragt werden.

3.5.2 SOLL-Vision

Ziel des „Marketings für Kindertagesstätten“ ist nicht ausschließlich die Aufdeckung und Behebung von Schwachstellen. Vielmehr soll eine Veränderung der Einrichtung, zu einem zukünftig konkurrenzfähigen „Unternehmen“ erreicht werden. Aus diesem Grund ist eine detaillierte Zukunftsvision sehr wichtig. Vorrangig sollte dabei die Fragestellung sein: Wie kann die Einrichtung zu einem Ort werden, an dem die Familien, bei der Bewältigung ihres zukünftigen Alltags, Unterstützung finden?

Können beispielsweise die Betreuungszeiten der Einrichtung aus verschiedenen Gründen nicht verändert werden, könnte die Kindertagesstätte dennoch den Eltern entgegen kommen, indem sie die Organisation von Vor- und Nachbetreuung übernimmt.

Um phantasievoll arbeiten zu können, müssen in diesem Schritt alle Störfaktoren minimiert werden und eine entspannte Atmosphäre geschaffen sowie möglichst viel Zeit eingeplant werden. Nachdem jedes Gruppenmitglied eine eigene „Traum-Vision“ entwickelt hat, sollen diese in der Arbeitsgruppe vorgestellt und anschließend gemeinsam verglichen und diskutiert werden.

Leider ergab sich an dem vorgesehenen Termin ein Problem. Da plötzlich zwei Kolleginnen bzw. deren Kinder erkrankten, konnte die Leiterin an diesem Tag

nicht am Gruppengespräch teilnehmen. Aus diesem Grund entschlossen wir uns dazu, dass sich jeder zu Hause Gedanken über die SOLL-Vision macht und diese dann beim nächsten Termin vorstellt.

Um möglichst kreative Resultate zu erzeugen und begrenztes Denken zu vermindern, erweiterten wir an dieser Stelle die Aufgabenstellung. Die Pädagoginnen sollten sich dazu ihre Traumkindertagesstätte, ohne jede Form von Rahmen und Realismus vorstellen. Erst nachdem das erfolgreich gewesen ist, wollten wir gemeinsam eine Traumvorstellung der vorhandenen Kindereinrichtung entwickeln und somit die Realität hinzukommen lassen. Anderenfalls befürchteten wir auf Grundlage der bisher gesammelten Erfahrungen, dass keine wirkliche Vision, sondern eher einige realitätsbezogene Veränderungsvorschläge entstanden wären.

Wichtig ist, dass bei der Erstellung der gemeinsamen Vision der aktuelle Gesellschaftstrend nicht außer Acht gelassen wird. Da das Angebot bedarfsgerecht sein muss, sollte die Entwicklung der Gesellschaft als Rahmen dienen. Um beispielsweise einer Technisierung und Reizüberflutung der Kinder entgegenzuwirken, könnten spielzeugfreie Tage oder Tage im Wald eingeführt werden. Eine Vielzahl von Information und Anregungen dazu findet man in Fachliteratur und Internet.

Anders als erhofft, fiel es den Pädagoginnen trotz der Änderung des Vorgehens weiterhin schwer, die Realität langsam einzubinden, wodurch es nicht zu der Erstellung einer tatsächlichen Vision kam. Dennoch entschlossen wir uns dazu, zumindest die wenigen vorhandenen Ideen, wie beispielsweise die Anschaffung eines Balanceseils oder die Anlegung von Beeten, so konkret wie möglich festzulegen. Diese Ideen wurden anschließend als „Kindereinrichtungs-Vision“ zusammengefasst und danach im Kontext der eigenen Stärken und Schwächen betrachtet (s. Anlage 13).

3.5.3 Umsetzungsplanung

Damit die entstandenen Ideen Realität werden, muss genau geplant werden, wie sich diese umsetzen lassen. Dazu muss detailliert vermerkt werden von welcher Person die jeweilige Idee, in welchem Zeitrahmen umgesetzt wird. Damit die Termine in der Praxis nicht verschoben werden, muss von einer Person, in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden, wie die Umsetzung voran geht.

Die Umsetzung der gesammelten Ideen kann in unserem Falle durch eine Vielzahl vorhandener Stärken unterstützt werden. Besonders wichtig sind dabei die Räumlichkeiten, die Mithilfe der Dorfgemeinschaft bei Umgestaltungen sowie zum Teil sehr motivierte Eltern.

Natürlich müssen auch vorhandene Schwächen abgebaut werden, um die „Vision“ zu erreichen. Da es zum Beispiel keine männlichen Pädagogen in der Einrichtung gibt, sollte wenigstens ein Hausmeister eingestellt werden, um als männliches Vorbild da zu sein.

Auf Grundlage aller Überlegungen planten wir in der Arbeitsgruppe folgende Veränderungen für die Zukunft (s. Anlage 14):

Konzept / Pädagogik

Ziel in diesem Bereich ist, dass die Vorschulkinder bei der Auswahl des Mittagessens mitbestimmen dürfen. In der Arbeitsgruppe entschieden wir, dass diese Veränderung ab sofort umgesetzt werden soll. Aus diesem Grund sprachen wir die zuständige Mitarbeiterin an und unterrichteten sie, dass die Essensauswahl in Zukunft an einem ausgewählten Tag, unter Mithilfe der Kinder durchgeführt wird.

Kondition / Rahmen

In diesem Bereich soll der Anregung der Eltern, das Vesper in Zukunft gesünder zu gestalten, nachgekommen werden. Voraussetzung dafür war, dass wir uns in der Arbeitsgruppe darauf einigen konnten, was wir unter dem Begriff „gesünder“ verstehen. Anschließend erstellten wir einen Plan mit allen bisher genutzten Lebensmitteln und versuchten einige dieser durch „gesündere“ Produkte zu ersetzen. Auf dieser Grundlage ist es zukünftig die Aufgabe der Leiterin, das Gespräch zwischen Küche und Einkauf anzuregen und zu überwachen. Dieser Punkt soll umgesetzt werden, sobald die für den Einkauf zuständige Pädagogin aus dem Urlaub zurück ist.

Kommunikation nach Außen

In dieser Kategorie war das Ziel aller Gruppenmitglieder gleich. Die Öffentlichkeitsarbeit soll in Zukunft aktiv betrieben werden. Voraussetzung für die Umsetzung dieser Aufgabe war die Einteilung einer zuständigen Mitarbeiterin. Da sich im Team der Kindertagesstätte eine Pädagogin befand, die Interesse an diesem Bereich hatte, sprachen wir mit dieser die zukünftigen Aufgaben ab und übergaben ihr anschließend die Verantwortung für die zukünftige Pressearbeit.

Identität

Um das äußere Erscheinungsbild zu verbessern, soll durch die Verschiebung eines Zaunes im Garten mehr Platz geschaffen werden. Der neu entstehende Platz soll dann für die Anlegung von Beeten genutzt werden. Umgesetzt soll dies im nächsten Sommer durch den Bauhof der Gemeinde werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Träger im Vorhinein informiert wird und der Veränderung zustimmt. Dies ist für die nächsten Wochen vorgesehen.

Außerdem soll der Außenbereich mehr Farbe erhalten. Dazu kann die zum Teil sehr motivierte Elternschaft um Hilfe gebeten werden. Dies hätte für die Einrichtung den Vorteil, dass sie Kosten sparen kann. Außerdem würde den Eltern auf

diese Weise ein Mitbestimmungsrecht eingeräumt. Da so eine Umgestaltung allerdings geplant werden muss, soll die Umsetzung erst im nächsten Sommer erfolgen.

Organisation (nach Innen)

Für die Kinder wäre die Einstellung eines Hausmeisters von Vorteil. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Träger von der Notwendigkeit diesen Hausmeister überzeugt und anschließend der benötigte Mann¹¹ eingestellt wird.

Des Weiteren sind wir in der Arbeitsgruppe zu dem Entschluss gekommen, dass eine Werkstatt eingerichtet werden soll. Da es in der Einrichtung vier Abstellräume gibt, könnte einer dieser Räume umfunktioniert werden. Das notwendige Gespräch mit dem Träger wurde bereits geführt und die Umsetzung für die nächsten sechs Monate geplant. Nach Aussage des Trägers soll für die Umgestaltung der Abstellräume und für spätere Arbeiten in der Werkstatt, eine männliche Person eingesetzt werden, wodurch auch der Wunsch nach einem Hausmeister „erfüllt wird“. Die dafür notwendigen Einstellungsgespräche führt der Träger bereits.

Nach der Erstellung dieser Tabelle, folgten wir der letzten Arbeitsvorlage und versuchten in der Arbeitsgruppe, die ersten drei Handlungsschritte heraus zu arbeiten (s. Anlage 15).

In der Woche vom 20.02.2012 soll als erster Schritt, die Auswahl des Mittagessens und die Änderung des Vespers umgesetzt werden. Der zweite Schritt soll in der nächsten Dienstberatung (im März) umgesetzt werden, indem die entsprechende Mitarbeiterin offiziell mit der Öffentlichkeitsarbeit beauftragt wird. Die Vergrößerung und Gestaltung des Außengeländes als dritter Schritt, wird im April 2012 umgesetzt.

¹¹ Die Arbeitsgruppe einigte sich darauf, dass ein männlicher Hausmeister sinnvoll wäre, da im Team der Einrichtung keine Männer vorhanden sind.

Zur Kontrolle dieser Schritte werden die an der Arbeitsgruppe teilnehmenden Pädagoginnen, während der Umsetzungsphase und nach dem Ablauf der geplanten Zeit, der Fortschritt diskutieren und wenn nötig intervenieren.

3.6 Ergebnis

Auf das erste Treffen am 4. Januar folgten in den nächsten fünf Wochen zehn Gespräche in der gebildeten Arbeitsgruppe. Der Zeitumfang der Treffen betrug im Durchschnitt etwa 1,75 Stunden. An drei Terminen waren wir nur zu dritt, da die Leiterin aus unvorhersehbaren Gründen nicht teilnehmen konnte. Hinzu kam noch die Zeit für die Mitbewerberanalyse und die Auswertung der Elternfragebögen. Zusammengefasst kann man also sagen, dass man bei einer Einrichtung mit rund 50 Kindern und 7 Mitarbeiterinnen mit einem Zeitrahmen von rund zwei Monaten rechnen muss.

Als weiteres Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Notwendigkeit von Veränderungen in Kindertagesstätten, auf der Grundlage von Marketing, erkannt werden kann. Alle im Bereich des „dritten Schrittes“ geplanten Ziele unserer Beispiel-Kindertagesstätte sind aus den Analysen hervorgegangen und können jetzt umgesetzt werden. Durch die detaillierte Planung und die Einführung einer Kontrollfunktion ist die Wahrscheinlichkeit der tatsächlichen Umsetzung hoch.

Zusätzlich zu den geplanten Veränderungen sollen bei einem Elternabend im März alle Änderungswünsche der Eltern gemeinsam besprochen werden. Dies soll der Elternschaft verdeutlichen, dass mit deren Wünschen wertschätzend umgegangen wird und weiterhin dazu dienen, aus Sicht der Einrichtung zu erläutern, warum einige Ideen umgesetzt werden und andere nicht.

Aus unserer Sicht ist das geplante Vorgehen der Einrichtung positiv einzuschätzen. Dennoch sind wir der Meinung, dass noch weitere Veränderungen stattfinden können und müssen.

4. Resümee

Den empirischen Untersuchungen folgt die Auswertung. Dabei soll die Umsetzbarkeit von Marketing in Kindertagesstätten überprüft, Risiken und Chancen beschrieben und Anregungen für die Zukunft erarbeitet werden. Der Schwerpunkt liegt diesbezüglich auf dem ländlichen Raum, soll aber zudem eine Erweiterung von „Marketing in Kindertagesstätten“ darstellen.

4.1 Auswertung

Betrachtet man zu Beginn die Arbeitsvorlagen, kann man diese als „an der Praxis orientiert“ einstufen. Die vorgegebenen Arbeitsblätter erleichtern das Arbeiten und geben eine grobe Richtung vor, lassen aber dennoch den Raum für die individuelle Entstehung von Zielen. Dies ist aus sozialpädagogischer Sicht sehr wichtig, da jede Einrichtung andere Prioritäten und Möglichkeiten hat. Zusätzlich gibt es eine Vielzahl an vorgegebenen Arbeitshinweisen und Methoden, für die Entstehung gelingender Gruppengespräche. Dazu gehören, zum Beispiel der Hinweis, dass man sich in bestimmten Bereichen genügend Zeit lassen soll und auch der Vorschlag, dass man bei einigen Überlegungen Hintergrundmusik einschalten soll.

Ungünstig war der geringe Platz auf vielen Arbeitsblättern. Diesbezüglich wurde zwar angeregt, Extrapapier zu nutzen, allerdings entsteht dadurch eine gewisse Unübersichtlichkeit, welche mit etwas mehr Platz behoben werden könnte.

Zudem lässt sich noch festhalten, dass die auf den ersten Blick sehr umfangreich und weitgreifend wirkenden Vorlagen, nicht für den ländlichen Raum ausgelegt waren. Beispielsweise wird bei der Umfeldanalyse nach „Einrichtungen im Stadtteil“ und im Bereich „sonstiges“ nach gewerblichen Angeboten und Sportvereinen gefragt. Füllt man diese Vorlagen für eine Kita im ländlichen Kontext aus, ergeben sich für diese erhebliche Defizite, da Ausflüge mit dem Bus aus finanziellen Gründen oft nicht realisiert werden können und daher wenige

Ressourcen im Umfeld vorhanden sind. Wird dieses Ergebnis dann mit den städtischen Mitbewerbern verglichen, könnte man zu dem falschen Schluss kommen, schlechtere Bedingungen aufzuweisen. Besonders bedenklich ist dies aus unserer Sicht vor allem dann, wenn unausgebildete Personen versuchen, mit diesen Arbeitsvorlagen zu arbeiten, da man die Umgestaltung der Arbeitsblätter hier nicht voraussetzen kann und diese Personen daher ohne Hilfe scheitern bzw. zu einem negativeren Ergebnis kommen würden. Aus diesem Grund halten wir es für ratsam, bei der Ausführung von Marketing in Kindertagesstätten, die Soziale Arbeit als externe Institution hinzuzuziehen.

In der weiteren Auswertung beschäftigen wir uns mit der Frage, in wie weit Marketing für Kindertagesstätten sinnvoll ist. Schon bei der Vorstellung des Titels unserer Arbeit konnten wir bei beiden Mitgliedern unserer Arbeitsgruppe eine gewisse Irritation spüren, da sich beide unter dem Titel „Marketing für soziale Einrichtungen“ nichts Genaueres vorstellen konnten. Auch nach einer genauen Erläuterung konnten wir vor allem die Leiterin der Einrichtung nur schwer von dem Sinn unserer Arbeit überzeugen. Aus diesem Grund verdeutlichte sie uns im ersten Gespräch, dass sie sich unsere Vorschläge gerne anhören, aber keinerlei Versprechen für eine Umsetzung geben wird. Auf uns wirkte das so, als wären ihr größere Veränderungen nicht recht.

Den kompletten Gegensatz dazu stellte die teilnehmende Erzieherin dar, die in der Einrichtung einen Stillstand empfand und daher neuen Ideen sehr aufgeschlossen gegenüber stand. Aufgrund dieser Bereitschaft zur Mitarbeit konnten wir die Leiterin, trotz des enormen Widerstandes, wie unter 3.6 beschrieben davon überzeugen, einige Sachen zu verändern und zu erneuern.

In unserem Fall lässt sich dennoch sagen, dass mit einer offeneren Haltung der Leiterin, deutlich mehr zu erreichen gewesen wäre. Wie beschrieben, war es nicht möglich, Marketing nebenbei in den Arbeitsalltag einzuführen, wodurch es zu Verschiebungen und Streichungen der Gruppentermine kam.

Außerdem fiel ein weiteres Problem auf. Die Aufforderung, während der gesamten Analysen Stärken und Schwächen zu erkunden, erforderte viel Erfahrung im Bereich Selbstreflexion, welche in unserem Beispiel nicht vorhanden war. Besonders als das Image der eigenen Einrichtung eingeschätzt werden sollte, wäre ein Perspektivenwechsel notwendig gewesen, damit das Ziel nicht die Legitimation der bisher getanen Arbeit, sondern das Erkunden von Ressourcen gewesen wäre. Zudem wäre es gut gewesen, wenn die Erzieherinnen hätten weiter über Rahmen hinaus denken können, damit die Grundlage für eine höhere Quantität und Qualität der Ideen gegeben gewesen wäre. Aus diesem Grund erachten wir es als sinnvoll, das Thema Marketing zum Inhalt der nächsten Weiterbildungen bzw. Leiterschulungen zu machen.

Unseren Erfahrungen nach wäre es zudem sehr wichtig, den Begriff „Marketing“ zu ersetzen, da dieser in der Gesellschaft mit dem Begriff „Wirtschaft“ verbunden und daher beim Angebot von „Marketing in Kindertagesstätten“ fehlinterpretiert wird. Eine abgeänderte Bezeichnung könnte zum Beispiel die „Analyse und Modernisierung von Kindertagesstätten“ darstellen.

Im Folgenden werden wir uns nun mit der Auswertung der zu Beginn aufgestellten Hypothesen beschäftigen:

1. Weil die Notwendigkeit für Marketing in Kitas nicht erkannt wird, ist die Arbeitsmotivation niedrig und von uns angeregte Handlungs- und Veränderungsoptionen werden nur zu kleinen Teilen und mit großem Widerstand umgesetzt.

Diese Hypothese kann nur zum Teil bestätigt werden. Dafür spricht, dass die Leiterin der ausgewählten Einrichtung tatsächlich keine Notwendigkeit für Marketing sah und deshalb nicht konsequent an allen Treffen teilnahm. Außerdem bearbeitete sie dadurch die selbstständig auszufüllenden Arbeitsvorlagen nur teilweise oder gar nicht. Gegensätzlich dazu war allerdings, wie beschrieben, das Verhalten der anderen Pädagogin, wodurch entgegen unserer Hypothese,

doch einige Veränderungsvorschläge umgesetzt und für die Zukunft geplant wurden.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass das gut strukturierte Konzept von „Marketing in Kindertagesstätten“, auch trotz einiger Hindernisse, zum Erfolg führen kann.

2. Eine Chefin, die schon seit fast 20 Jahren leitet, hat „funktionierende“, „eingefahrene“ Strukturen gefunden und somit Problem damit, sich auf Veränderungen einzulassen.

In unserem Fall wurde diese Vermutung bestätigt. Eine Vielzahl von Anregungen unsererseits, aber auch von Seiten der Erzieherin wurde mit der Begründung abgelehnt, dass die Leiterin es „einfach nicht möchte“. Es war deutlich zu spüren, dass ihr jeder größere Änderungsvorschlag unwohl war und sie schien froh zu sein, als unsere gemeinsame Arbeit zu Ende war und sie zu ihren normalen Tagesablauf übergehen konnte. Zudem hat sich bestätigt, dass sich die Leiterin eine feste Meinung über Kinder und Erziehungsstile gebildet hat, welche nicht mehr zu ändern oder modernisieren ist. Als Ursache dafür gab die Leiterin zum Beispiel an, dass sie aufgrund ihres Alters nicht mehr die nötige Geduld für eine offenere Pädagogik hat.

3. Da die Praktikabilität der von uns als Grundlage genutzten Broschüre mehrfach getestet wurde, lässt sich auf deren Basis die Umsetzung reibungslos realisieren.

Sieht man von den zu kleinen Eintragungsfeldern und der benötigten Phantasie bei der Abwandlung der Vorlagen auf den ländlichen Raum ab, waren die Arbeitsblätter und Arbeitsanleitungen für uns gut nutz- und umsetzbar.

Abschließend muss noch gesagt werden, dass es in jedem Fall Voraussetzung ist, dass „Marketing“ von dem gesamten Team gewünscht und umgesetzt wird. Wenn es zwischen den Mitarbeitern/Innen ungelöste Konflikte gibt, sich Kolle-

gen/Innen ungerecht behandelt oder nicht wertgeschätzt fühlen oder die Aufgaben nicht klar verteilt sind, ist es nicht möglich die entstehenden Veränderungen gemeinsam zu tragen. Aus diesem Grund müssen grundsätzlich alle Störungen behoben werden, bevor ein Marketingkonzept umgesetzt wird.

4.2 Ausblick

Auf Grundlage ihrer Ausbildung meinen viele Pädagogen/Innen, die Bedürfnisse der Kinder und den entsprechenden Erziehungsstil besser zu kennen, als die Eltern. Diese Einstellung führt allerdings dazu, dass sich häufig keine fruchtbare Elternarbeit entwickeln kann und zum Teil sogar „Fronten“ zwischen den Eltern und dem pädagogischen Personal entstehen. Da diese Haltung weiterführende Konsequenzen für die Kinder mit sich bringt, muss sie dringend überprüft und geändert werden. Ziel sollte es dabei sein, dass sich Eltern und Pädagogen/Innen als gleichberechtigte Partner wahrnehmen, die zusammen für das Wohl des Kindes arbeiten.

Desweiteren bedarf es in Kindertagesstätten auch bei den Ansichten zu Konkurrenzdenken und Öffentlichkeitsarbeit einem Perspektivenwechsel. Wird der momentan debattierte Rechtsanspruch auf Krippenplätze im Jahr 2013 durchgesetzt, wird der Konkurrenzkampf zwischen den Einrichtungen automatisch größer, da als Folge daraus, eine Vielzahl neuer Einrichtungen entstehen wird¹². Aus diesem Grund sollte die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit schon jetzt überdacht und gesteigert werden, um zukünftig entstehenden Bedarf gerecht werden zu können.

Außerdem führt der steigende Konkurrenzkampf dazu, dass Kindertagesstätten zukünftig dazu gezwungen sein werden, intensiver auf die Wünsche der Klientel einzugehen. Voraussetzung dafür ist eine kritische Auseinandersetzung mit dem Stand bzw. der Qualität der eigenen Einrichtung. Diese beinhaltet sowohl die Veränderung der eigenen Rahmenbedingungen (Bsp. Verlängerung der Öffnungszeiten), als auch die Erweiterung der potentiellen Klientel und ggf. die

¹² Die derzeit vorhandenen Kindertagesstätten könnten diesem Anspruch nicht gerecht werden.

Änderung pädagogischer Grundsätze. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass das im Zusammenhang mit Marketing erforderliche Erarbeiten von Schwächen, einer hohen Professionalität bedarf und daher die Soziale Arbeit als externe Institution zur Verfügung stehen sollte.

Voraussetzung für die Umsetzung von Marketing in sozialen Einrichtungen wird also auch sein, dass sich die Soziale Arbeit in den nächsten Jahren intensiv mit der Bedeutung von Marketing, als sozialpädagogische Methode, auseinandersetzt. Dabei muss beachtet werden, dass pädagogische, soziale und ethische Werte subjektiv sind und dessen Qualität demzufolge deutlich schwerer festzustellen sein wird, als beispielsweise bei wirtschaftlichen Faktoren, wie Produktivität und Absatz. Menschen sind eben keine Maschinen, sondern Individuen.

Anlage 1

Anlage 2

Anlage 3

Anlage 4

Anlage 5

Anlage 6

Anlage 7

Anlage 8

Anlage 9

Anlage 10

Anlage 11

Anlage 12

Anlage 13

Anlage 14

Anlage 15

Literaturverzeichnis

- Bentele, Günter; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter 2005 (2008): Handbuch der Public Relations, Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, Mit Lexikon. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften).
- Birzele, Hans-Joachim; Thieme, Lutz, 2007: Sozialmarketing. Schwalbach/Ts. (Wochenschau).
- Dahle, Gabriele; Schrader, Michael, 1998 (1999): Marketing für Kindertagesstätten. Bochum (Fachbuchservice Vogt)
- Decker, Franz, 1992: Effizientes Management für soziale Institutionen. Landsberg/Lech (Moderne Industrie).
- Luthe, Detlef, 1994 (1995): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. Augsburg (MaroVerlag).
- Kroeber-Riel, Werner, 1994: Konsumentenforschung. München (Vahlen). Forschungsgruppe Konsum und Verhalten(Hrsg.).
- Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Petra; Gröppel-Klein, Andrea, 1975 (2009): Konsumentenverhalten. München (Vahlen).
- Meffert, Heribert, 1977 (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. Wiesbaden (Gabler).
- Schnack, Dieter; Neutzling, Rainer 1990 (2011): Kleine Helden in Not, Jungen auf der Suche nach Männlichkeit. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Schürmann, Ewald, 2004: Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen, Praxishandbuch für Strategien und Aktionen. Weinheim und München (Juventa).
- Wöhe, Günter, 1960 (2005): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München (Vahlen).

Erklärung

Wir erklären hiermit, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt haben.

Gebersbach, den 27.02.2012

Waldheim, den 27.02.2012