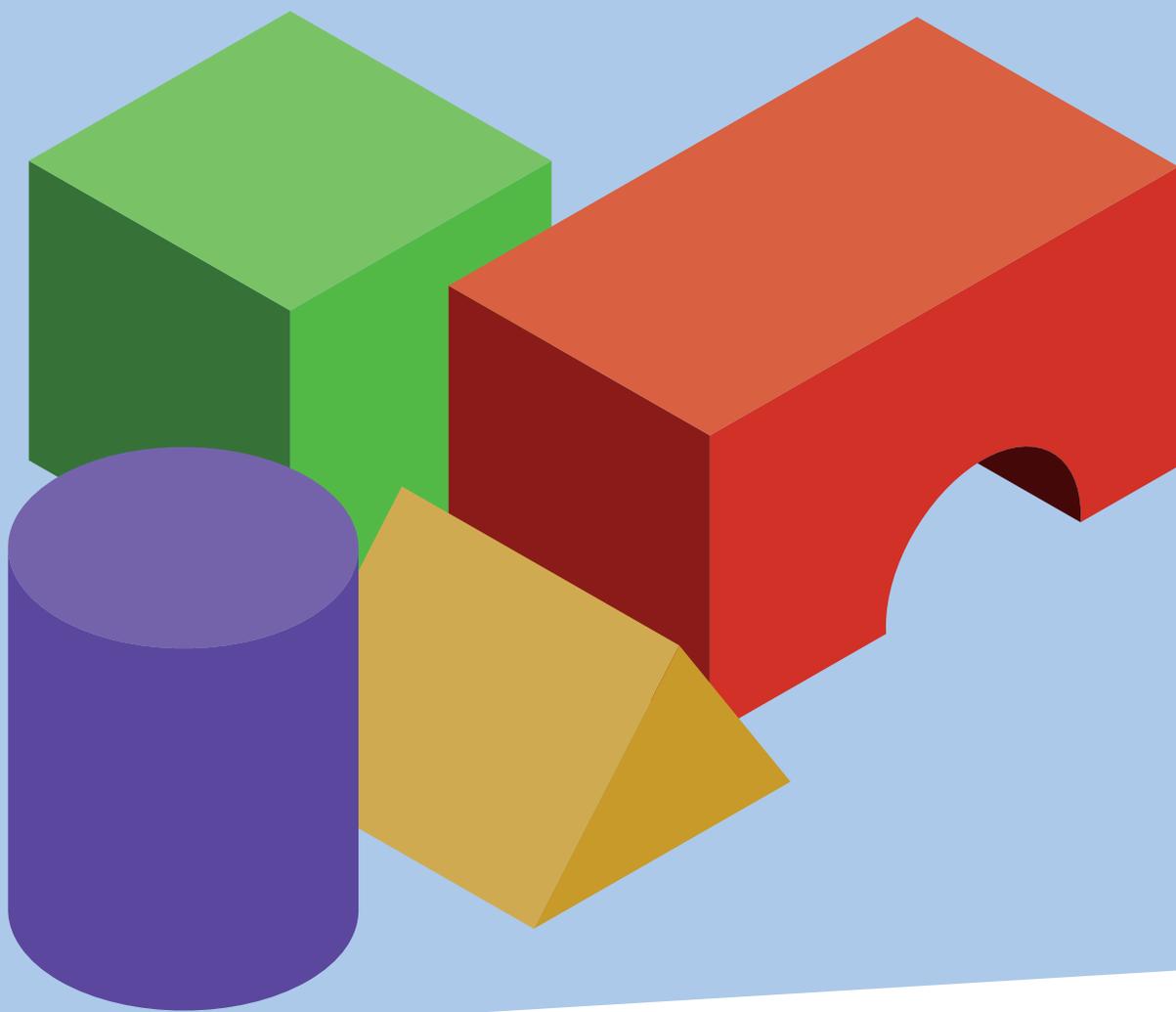


## Werkbuch



# Bausteine kommunaler Bedarfsplanung in der Kindertagesbetreuung



Institut für  
soziale Arbeit e.V.



HOCHSCHULE  
OSNABRÜCK

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	
<b>Kommunale Bedarfsplanung im Bausteinsystem – eine Einführung</b>	<b>3</b>
<b>Baustein A</b>	
<b>Kommunale Bedarfsplanung konzeptionell und strukturell etablieren</b>	<b>11</b>
A.1 Gemeindeinterne Planungsorganisation: Grundlegung, Sondierung, Konzeption	12
A.2 Die Rolle und Aufgabe der Planungsfachkraft	51
A.3 Datenkonzept zur Kita-Bedarfsplanung als Baustein der Bedarfsplanung	61
A.4 Beteiligungsformen als Teil der Planungsorganisation (auf Ebene von Fach- und Leitungskräften)	85
<b>Baustein B</b>	
<b>Interkommunale Kita-Planung durch Erfahrungsaustausch und Kooperation</b>	<b>93</b>
B.1 Planungsnetzwerk zwischen Städten und Gemeinden	93
B.2 Koordinationsgruppe „Planungsgemeinschaft Landkreis und Gemeinden“	100
<b>Baustein C</b>	
<b>Die Stimme der Adressatinnen und Adressaten als Planungsfaktor einbeziehen</b>	<b>107</b>
C.1 Beteiligungsmöglichkeiten von Eltern	107
C.2 Lebenswelten von Kindern und Familien als Qualitätsbasis: Kitas als Felder der Partizipation und gesellschaftlichen Integration	115
<b>Baustein D</b>	
<b>Kommunale Kita-Praxis als lernendes Planungsfeld initiieren</b>	<b>125</b>
D.1 Formen und Voraussetzungen für Konzeptgestaltung, Leitungsanforderungen, Netzwerke, Organisationsgestaltung (mit Planungsbezug), Rollen der Leitungskräfte und Fachkräfte in der Kita bezüglich Bedarfsplanung	126
D.2 Gemeindebezogenes Qualifizierungs- und Wissensforum	160
D.3 Entwicklungsfeld Kinder- und Familienzentren	165
D.4 Tagespflege, Ganztagsbetreuung, Schulkindbetreuung	174



## Einleitung

# Kommunale Bedarfsplanung im Bausteinsystem – eine Einführung

Die seit Jahren steigenden Kinderzahlen, die stetig wachsende Nachfrage nach immer mehr Kleinkindbetreuungsplätzen, kontinuierlich zunehmende Wünsche nach längeren Betreuungszeiten und nicht zuletzt eine immer diverser werdende Elternschaft und Pluralisierung der Bedürfnisse und Bedarfe kennzeichnen die Entwicklungen im Feld der Kindertagesbetreuung. Damit sind einige der Rahmenbedingungen skizziert, denen Bedarfsplanungsprozesse Rechnung tragen müssen. Diese, aber auch weitere Entwicklungen im Feld, waren Anlass für die Durchführung des KVJS-Forschungsvorhabens „Integrierte und beteiligungsorientierte Planung in der Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg“. Von 2016 bis 2018 wurden in dessen Rahmen in Kooperation mit neun Kommunen und zwei Landkreisen viele Erkenntnisse zusammengetragen. Die gesichtete Fachliteratur und der Erfahrungsaustausch mit den örtlichen Planerinnen und Planern ergaben einen Dialog aus Forschung und Praxis, dessen Ergebnis das vorliegende Werkbuch ist.

Bei der Entwicklung dieses Werkbuches wurden die heterogenen Adressatinnen und Adressaten mit in den Blick genommen. Denn wie sich im KVJS-Forschungsvorhaben gezeigt hat, vertreten die für die Planung verantwortlichen Personen ganz unterschiedliche Professionen und Positionen. Diese reichen in sehr kleinen Gemeinden von der pädagogischen Fachkraft oder der Bürgermeisterin, zur Verwaltungswirtin oder dem Kämmerer in größeren Kommunen, bis hin zu ganzen Jugendhilfeplanungsabteilungen in großen Städten. Nicht vergessen werden dürfen schließlich auch die Kitafachberatungen beziehungsweise Kitafachplanungen und Jugendhilfeplanungen der (Kreis-) Jugendämter. Die unterschiedlichen Zugänge aufgrund der heterogenen Qualifikationen und Positionen sowie der unterschiedlichen örtlichen Planungsstrukturen zu berücksichtigen, war deshalb eines der Grundprinzipien bei der Erstellung dieses Werkbuches. Folglich bietet diese eine Vielfalt an Perspektiven für die Etablierung und Weiterentwicklung systematischer Prozesse der Bedarfsplanung und zwar unabhängig von der aktuellen Einbettung der Lesenden.

Eines der übergreifenden zentralen Ergebnisse des KVJS-Forschungsvorhabens ist die Feststellung, dass im Rahmen von Planungsaufgaben nicht mehr nur von Planungsverantwortlichen oder Planungszuständigen gesprochen werden kann. Es muss vielmehr ein Bewusstsein dafür erwachsen, dass aufgrund der vielfältigen, heterogenen und teils sehr komplexen Aufgabenstellungen, die zuständigen Personen als Planungsfachkräfte verstanden werden sollten. Sie sollten deshalb auch als solche bezeichnet werden und sie sind vor allem auch mit den erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen auszustatten.

Das Werkbuch greift diese Zusammenhänge auf. Es versteht sich als Handreichung, die einerseits die künftigen Planungsfachkräfte auf dem Weg zum Erwerb der erforderlichen Kompetenzen begleiten will. Dazu liefert es Einblicke in unterschiedliche Aufgabengebiete und bietet somit eine grundständige Orientierungslinie für die Etablierung einer integrierten und beteiligungsorientierten Planung. Andererseits wird durch das Aufzeigen der vielfältigen Einsatzgebieten zugleich unmittelbar sichtbar, warum eine gelingende Bedarfsplanung in der Kindertagesbetreuung so anforderungsvoll ist und es wird ebenso deutlich, weshalb es so vieler unterschiedlicher Fähigkeiten auf den verschiedenen Gebieten bedarf, um eine erfolgreiche Bedarfsplanung zu gestalten. Erhebungs-



verfahren, Statistik, Datenanalyse, Kommunikations-, Moderations- und Mediationsmethodik, Konzeptgestaltung, Organisationsentwicklung sind nur einige der Kernkompetenzen, die im Rahmen einer qualitativ hochwertigen Bedarfsplanung erforderlich sind. Gleichwohl der hier genannten Anforderungen sind kaum alle gleichzeitig mit jeder Planungsaufgabe verbunden; daher soll dieses Werkbuch eine Orientierung für die unterschiedlichen Planungsanlässe sowie Planungsschritte geben.

Dass neben einer rein quantitativen Bedarfsplanung die qualitative Bedarfsplanung von immer größere Bedeutung sein wird, lässt sich bereits daran festmachen, dass sich die Attraktivität einer Kommune zunehmend daran bemisst, wie gut es ihr gelingt, junge Familien, Gewerbetreibende und Unternehmen für sich zu gewinnen. Standortvorteile bezüglich dieser Ziele ergeben sich unmittelbar aus einer zuverlässigen und qualitativ hochwertigen Infrastruktur im Bereich der Kindertagesbetreuung. Nur wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleistet ist, sind junge Familien gewillt, sich anzusiedeln; so stehen den örtlichen Arbeitgebern qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist auch nur dann sichergestellt, wenn die vorhandenen Betreuungsangebote nicht nur zahlenmäßig, sondern auch mit Blick auf deren Qualität den Eltern ein gutes Gefühl mit Blick auf die Versorgung ihrer Kinder vermitteln. Genau hier hat die Bedarfsplanung an ihren eigentlichen Adressatinnen und Adressaten anzusetzen. Denn letztlich richtet sich der Rechtsanspruch auf Förderung in Kindertagesbetreuung an die Kinder selbst (s. u.). In deren Rahmen sind Erziehung, Bildung und Betreuung und dadurch die Rahmenbedingungen für die Entwicklung zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten zu gewährleisten. Im Resultat wird mit einer qualitativ hochwertigen Kinderbetreuung und damit einer qualitativ hochwertigen frühkindlichen Förderung und Bildung nicht nur der Standortfaktor der einzelnen Kommunen befördert, sondern auch der des gesamten Landes und letztlich auch der der Gesamtgesellschaft.

Neben den genannten fachlichen Anforderungen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen ist die kommunale Bedarfsplanung auch an Vorgaben gebunden, die der Gesetzgeber im Sozialgesetzbuch VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz – SGB VIII) und im Kindertagesbetreuungsgesetz des Landes Baden-Württemberg (KiTaG) festgehalten hat. Hierin finden sich unter anderem der Rechtsanspruch eines Kindes auf eine bedarfsgerechte Förderung in Kindertagesbetreuungsangeboten (§§ 24, 79 SGB VIII), welcher durch den örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe zu gewährleisten ist, sowie die Aufgaben, die den Gemeinden zukommen, um auf die Erfüllung dieses Anspruchs hinzuwirken (§§ 2 f., KiTaG). Durch diese Konstruktion, die eine Wechselbeziehung zwischen Kreis und Kommune in sich trägt, wird unmittelbar deutlich, dass Bedarfsplanung in der Kindertagesbetreuung von einem ständigen Abstimmungsbedarf gekennzeichnet ist. Das KVJS-Forschungsvorhaben hat diesen Aspekt in den Fokus gerückt: Eine bedarfsgerechte Bedarfsplanung muss verschiedene Zuständigkeitsbereiche berücksichtigen und integrieren. Nicht zuletzt sind auch gesetzliche Vorgaben zur Beteiligung zu beachten (u. a. § 3 KiTaG und § 80 SGB VIII). Das Werkbuch thematisiert Beteiligung deshalb vor allem mit Blick auf die Bestimmung der vorhandenen Bedarfe seitens der Kinder und Familien.

Der Bau eines Hauses ist für dieses Werkbuch eine schöne Metapher: Bei der Bedarfsplanung wie beim Hausbau gilt, dass abhängig von den Ressourcen und dem zu bedienenden Zweck, größer oder kleiner gebaut werden kann/muss. Um konkret zu werden, bedeutet das aber auch, dass gerade bei aktuell geringer Ressourcenausstattung zunächst ein kleineres Haus gebaut werden kann und eben nur wenige Bausteine Verwendung finden. Sollte sich die Feststellung ergeben, dass mit

dem ersten Bau noch nicht alle Ziele erreicht sind, lässt sich jederzeit ein Anbau verwirklichen. Das Gebäude der Planungsstruktur kann so, selbstverständlich auch in Abhängigkeit von den personellen Ressourcen und hier auch der tatsächlichen Zahl der beschäftigten Kräfte, Stück für Stück erweitert werden und dabei immer komplexere Formen annehmen. So kann die Bedarfsgerechtigkeit und Qualität der Betreuungsangebote Zug um Zug an Passgenauigkeit und Attraktivität gewinnen.

### **Anleitung – Wie ist dieses Werkbuch anzuwenden?**

Bei diesem Werkbuch handelt es sich einerseits um eine Strukturierungshilfe hinsichtlich der ersten Schritte, die für eine Bedarfsplanung von Kindertagesbetreuung erforderlich sind. Dabei geht es zunächst um die quantitative Erfassung und Bedarfsermittlung von erforderlichen Plätzen, die kommunal unterschiedlich berechnet und festgelegt sind. Hinzu kommen Formen einer ersten Bedarfsabfrage, die an Eltern gerichtet ist und in den Ermittlungsprozess von Bedarfen einfließt. Andererseits stellt dieses Werkbuch aber auch eine Sammlung von Instrumenten und Materialien dar, die auf eine fachliche Erweiterung und Ergänzung der bisherigen Planungspraxis und einer rein quantitativen Bedarfsermittlung zielen. Im Rahmen des KVJS-Forschungsvorhabens ging es darum, Möglichkeiten und Formen einer beteiligungsorientierten und integrierten Planung für die aktuelle Praxis der kommunalen Bedarfsplanung der Kindertagesbetreuung zu eröffnen. Das Werkbuch entwirft daher ein Gesamtkonzept der kommunalen Bedarfsplanung in der Kindertagesbetreuung. Die kommunale Bedarfsplanung ist als eine Teilfachplanung zu verstehen, die sich an den fachlichen Grundsätzen der Kinder- und Jugendhilfeplanung (JHP) orientiert. Die beteiligten Modellkommunen haben daher in diesem dreijährigen Entwicklungsprozess Hinweise und eigene Möglichkeiten der Planung sondiert, die sich unter anderem in diesem Werkbuch wiederfinden. Dazu gehören Modelle an Vormerk- und Anmeldeverfahren, Formen der Bedarfsabfrage an Eltern (siehe Baustein A: Datenkonzept) sowie beispielsweise Formen einer internen Qualitätsbeurteilung (siehe Baustein A: Qualitätsmatrix) von Einrichtungen der Kindertagesbetreuung.

→ In diesem Werkbuch werden an vielen Stellen Forschungsbefunde aufgezeigt, die aus einer Fragebogenuntersuchung von Fach- und Leitungskräften sowie von Eltern aus Kitas der am KVJS-Forschungsvorhaben beteiligten Kommunen resultieren. Diese einzelnen „Blitzlichter“ aus der begleitenden Forschung im Rahmen des KVJS-Forschungsvorhabens sollen die Hintergründe sichtbar machen, vor denen die Bausteine und die Materialien entstanden sind. Sie dokumentieren zudem die enge Verbindung von Forschungs- und Praxiserfahrung, die sich in diesem KVJS-Forschungsvorhabens ergänzt haben.

### **Welches Verständnis von Planung liegt diesem Werkbuch zugrunde?**

Einrichtungen der Kindertagesbetreuung standen im KVJS-Forschungsvorhaben in einem besonderen Fokus. Eine zentrale Ausgangsthese war, dass die Einrichtungen der Kindertagesbetreuung vor Ort nicht nur Objekte der kommunalen Bedarfsplanung sind, sondern eine hervorgehobene, aktive Rolle in der Planung spielen können. Neben der eigenen Organisationsplanung, die häufig durch Fachberatungen der Trägerverbände und Kommunen geleistet wird und eher auf die einzelne Einrichtung bezogen ist (Binnenperspektive), ist mit diesem KVJS-Forschungsvorhaben die Idee einer übergreifenden Bedarfsplanungspraxis entstanden. Eine über kommunale Sektoren (Kita, Schule, Bauleitplanung etc.) hinweg angelegte Planung, auch integrierte Planung genannt, und der Einbezug von Formen der Beteiligung von Eltern, Fachkräften und weiteren kommunalen Akteuren setzen ein erweitertes und vielfach auch neues Planungsverständnis seitens aller am Planungsprozess



Beteiligten voraus. Dabei soll auch eine kommunalübergreifende Perspektive von Bedarfsplanung eine Rolle spielen (vgl. Baustein B). Aber nicht nur bereits etablierte oder neu beauftragte Planungsfachkräfte können dieses Werkbuch als Arbeitshilfe einsetzen; gerade auch fröhpädagogische Fachkräfte, die Leitungs- und Managementverantwortung innerhalb der einzelnen Kitas wahrnehmen, können dieses Werkbuch nutzen, um bei Fragen beispielsweise von Elternbeteiligung (vgl. Baustein C) oder auch internen Team- oder Zielfindungsprozessen (vgl. Baustein D) Anregungen zu erhalten. Diesem Werkbuch liegt die Vorstellung zugrunde, dass eine beteiligungsorientierte und integrierte Herangehensweise an Bedarfsplanung nur funktionieren kann, wenn auch die Einrichtungen vor Ort ein solches Verständnis teilen. Für die Leitungskräfte der Kindertageseinrichtungen bedeutet dies zum Teil neue Herausforderungen, die mit zwei Perspektiven verbunden sind: Zum einen müssen einrichtungsinterne Abläufe und fachliche Herausforderungen innerhalb der Einrichtung geplant werden; zum anderen setzt eine so beschriebene Bedarfsplanung voraus, dass Wege der Kommunikation mit anderen Einrichtungen der Kindertagesbetreuung, kommunalen Akteuren der Verwaltung und der Fachverbände und nicht zuletzt mit den Planungsfachkräften gefunden und umgesetzt werden. Schließlich kann Beteiligung im Rahmen von Planungsprozessen realisiert werden, wenn sie auch innerhalb der Einrichtung „gelebt“ und als selbstverständlicher Baustein der Organisationsentwicklung etabliert wird. Dafür wird in diesem Werkbuch die kommunale Kita-Praxis als „lernendes Planungsfeld“ verstanden.

### **An wen richtet sich dieses Werkbuch?**

Dieses Werkbuch ist eine Strukturierungshilfe für kommunale Planungsfachkräfte, in Teilen aber auch für Leitungs- und Fachkräfte in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung und Fachberatungen. Sie wurde als eine Art operative Unterstützung bei der Initiierung und der Mitarbeit an kommunalen Bedarfsplanungsprozessen erstellt. Dabei ist dieses Werkbuch nicht als ein Leitfaden oder „Rezept“ zu verstehen, in dem Inhalte zwingend aufeinander aufbauen. Es enthält vier Bausteine der kommunalen Kita-Bedarfsplanung, die unabhängig voneinander und je nach Stand, Erfahrungen und Einsatzziel im Rahmen von Planung angewendet werden können. Dabei richten sich die Bausteine A und B in erster Linie an Planungsverantwortliche vor Ort. Baustein C kann als eine Unterstützung für alle Beteiligten genutzt werden, wogegen Baustein D sich in erster Linie an Leitungs- und Fachkräfte von Kitas sowie Fachberatungen richtet. Insgesamt ist aber zu hoffen, dass dieses Werkbuch auch überfachliche Interessentinnen und Interessenten findet, die als Teil der kommunalen Gemeinschaft mit Fragen von Bedarfsplanung in Berührung kommen. Das Werkbuch kann auch dabei unterstützen, Planungsschritte und ein beteiligungsorientiertes und integriertes Planungsverständnis für diejenigen verständlich zu machen, die bislang nur wenige Kontaktmöglichkeiten zu diesem Thema hatten.

### **Wie ist das Werkbuch aufgebaut?**

Durch den Bausteincharakter fordert das Werkbuch dazu auf, die eigenen Planungsprozesse im Kontext einer Gesamtstrategie zu betrachten. Schritt für Schritt und je nach Bedarf können Anregungen aus einzelnen Bausteinen übernommen werden, um die bisherigen Planungen zu kompletieren. Damit ist es möglich, dass der Anwender Tempo und Ausmaß der Entwicklung der Prozesse und Strukturen vor Ort selbst bestimmt beziehungsweise an die örtlichen Möglichkeiten anpasst. Dies ist notwendig, da Bedarfsplanung bei allen prinzipiellen Gemeinsamkeiten, wie etwa dem gesetzlichen Auftrag und der Arbeit mit quantitativen Planungszahlen, auf der örtlichen Ebene höchst unterschiedliche Formen annehmen kann und muss: Hier spielen im Mindesten die Größe der Kom-

mune, die örtliche Trägerlandschaft sowie sozialstrukturelle und ökologisch-ökonomische Rahmenbedingungen ebenso eine bedeutsame Rolle wie die örtliche Hausstruktur und Hauskultur.

→ Alle vier Bausteine sind in Teilbausteine gegliedert (z. B. A.1 oder A.2) und so gestaltet, dass zunächst in das jeweilige Thema eingeleitet wird. Zu Beginn jedes Bausteins findet sich eine Übersicht der zu erwartenden Teilbausteine und ihren Zielen. Daran schließen sich jeweils Arbeitsblätter und Materialien an, die eine Abbildung der örtlichen Ausgangssituation bezüglich des betreffenden Themenfeldes ermöglichen. Die Arbeitsblätter und Materialien der Teilbausteine bieten Hilfestellungen, um die gewünschten Entwicklungen herauszuarbeiten und Pläne für ihre Umsetzung zu gestalten. Auch hierfür gilt, dass sie in keiner hierarchischen Beziehung zueinander stehen und je nach Planungsanlass und Planungskontext eingesetzt werden können.

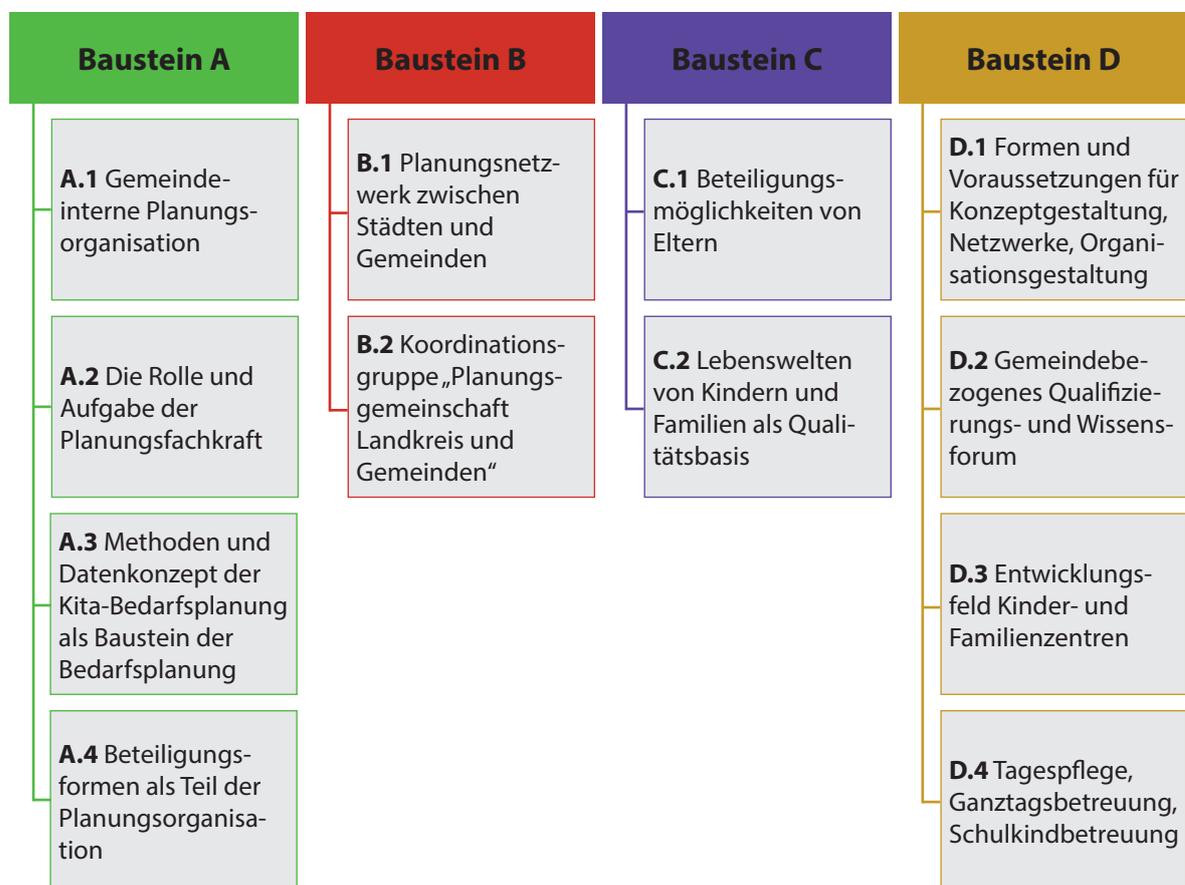


Abb. 1: Das Bausteinsystem der kommunalen Bedarfsplanung



Bei aller Vielfältigkeit der Planungsanlässe und Planungsprozesse bedarf es doch in den Kommunen einer verlässlichen Grundbasis, auf deren Grundlage die jährliche und kontinuierliche Planung zur Inanspruchnahme und Deckung von Kita-Plätzen erfolgen kann. Um beim Bild des Hauses zu bleiben: Ein für alle Planenden gleiches Planungsfundament bietet sich in **Baustein A**. In diesem finden sich Handreichungen zur Sondierung der Ausgangssituation, zur Entwicklung der Rolle und Aufgabe der Planungsfachkraft, zur Gestaltung und Anpassung des Datenkonzepts und Ansatzpunkte für die Etablierung einer gemeindeinternen Planungsorganisation, die auch die Beteiligung von Fach- und Leitungskräften in den Blick nimmt.

Der Frage nach den Möglichkeiten einer kommunalübergreifenden Kooperation wird im **Baustein B** nachgegangen. Konkret lassen sich durch eine interkommunalen Abstimmung Über- und Unterkapazitäten vermeiden; aber auch überlokale Veränderungen, wie zum Beispiel demographische Veränderungen oder geänderte politische Programmatiken, die den ganzen Landkreis betreffen, können eine überlokale Planung erforderlich machen. In diesem Baustein wird der Idee eines Planungsnetzwerkes zwischen Städten und Gemeinden nachgegangen und die Möglichkeit einer „Koordinierungsgruppe“ als ein Beispiel für ein solches Vorgehen vorgestellt.

Im **Baustein C** geht es vor allem um die Frage der Berücksichtigung der Adressatinnen und Adressaten. Es werden im ersten Teilbaustein Beispiele und Möglichkeiten vorgestellt, wie Eltern und Familien an Planungsprozessen beteiligt werden können. Beteiligung ist dabei ein zentrales Element dieses Werkbuchs sowie des zugrunde gelegten Planungsverständnisses. Beteiligung findet sowohl innerhalb der spezifischen Kindertageseinrichtung als auch im Planungsprozess statt. Daher können sowohl Planungsfachkräfte sowie Verantwortliche in Kitas diesen Baustein nutzen. Das gleiche gilt für den zweiten Teilbaustein, in dem gerade durch Beteiligung ein Zugang zu den Lebenswelten von Familien geschaffen werden kann. Die Frage des Umgangs mit den neuen Herausforderungen einer sich verändernden Gesellschaft, aber auch Fragen der fachlichen Weiterentwicklung sind Themen dieses Teilbausteins, der mit Materialien und Arbeitsblättern angereichert ist.

Im Sinne der Grundthesen des KVJS-Forschungsvorhabens spielt die einzelne Kita, wie im **Baustein D** vermittelt, eine große Rolle bei der Planung. Sie ist dabei nicht nur „Datenlieferantin“, sondern im besten Fall aktiver Bestandteil in Planungsprozessen. Von hier aus können Beteiligungsverfahren und Organisationsentwicklungsprozesse initiiert werden, die einerseits Qualitätsfragen der eigenen Einrichtung betreffen und damit andererseits als „Motor“ der gemeindlichen und überlokalen Weiterentwicklung fungieren, die beispielsweise bei interkommunalen Koordinierungsgruppen (Teilbaustein B.2) oder bei fachlichen Planungsgruppen (Teilbaustein A.4) zum Ausdruck gebracht werden kann. Daher kann dieser Baustein gleichsam von Planungsfachkräften und Leitungsverantwortlichen innerhalb der einzelnen Einrichtungen genutzt werden. Der Baustein enthält Materialien der Organisationsentwicklung, Selbstreflexion im Kita-Team, zu Zielfindungs- aber auch Teamentwicklungsprozessen.

### Ein Beispiel für die Anwendung der Bausteine

Diese kontinuierliche und in den meisten Kommunen mit Routinen versehene Planung kann aber auch durch bestimmte Anlässe, wie zum Beispiel die Veränderungen eines bestimmten Ortsteils, die Unterbringung von zugezogenen Geflüchteten oder auch die Etablierung von Kinder- und Familienzentren erweitert oder auch „durchbrochen“ werden. Für beide Planungsanlässe, also der routinisierten, reinen Bedarfsplanung von Kita-Plätzen (jährliche Routine-Planung) und der anlassbezoge-

nen Planung, die in der Regel projekthaft erfolgt (Projekt-Planung) kann dieses Werkbuch mit den vier Bausteinen gleichermaßen Unterstützung leisten.

Planungsbeispiel: Einige Kindertageseinrichtungen eines Trägers möchten sich auf dem Weg zu einem Kinder- und Familienzentrum machen. Im Baustein D.3 finden sich zunächst einige Anregungen und Umsetzungsbeispiele, wie diese strukturelle und fachliche Weiterentwicklung aussehen könnte. Dieser Prozess ist aber kein allein auf die beiden Einrichtungen bezogener Wandlungsprozess, sondern betrifft ebenso die kommunale Bedarfsplanung. Bei der Planung zu berücksichtigen ist dabei vor allem die Frage nach den Bedürfnissen von Eltern und Familien: Welche Wünsche richten sie an ein Kinder- und Familienzentrum, dass über die bisherige Bildung, Betreuung und Erziehung hinausgeht? Dann sind Fragen zu erörtern, die die lokale Betreuungssituation in der Gemeinde betreffen: Sind vielleicht „Wanderungsbewegungen“ beziehungsweise Ummeldungen von Familien zu erwarten? Was bedeutet dieser organisationale Wandlungsprozess für die Kita-Landschaft im Landkreis? Dies sind nur einige Fragen, die sich nicht nur die veränderungswilligen Kitas stellen werden, sondern die auch Bestandteil lokaler und überlokaler Planung sein werden: Konzeptionelle Veränderungen auf Seiten von Einrichtungen haben sichtbar Bedeutung für die kommunale Planungspraxis. Organisationsplanung ist daher nicht abzukoppeln von der kommunalen Bedarfsplanung für Kindertageseinrichtungen. Der Baustein D dieses Werkbuches thematisiert den Umgang mit einrichtungsbezogenen Herausforderungen und liefert entsprechende Materialien. Für die Planungsverantwortlichen bedeutet dies, dass sich zwar der Prozess der quantitativen Bedarfsplanung, wie er im Baustein A.3 skizziert wird, zunächst nicht ändert. Aber die Veränderung von Kindertageseinrichtungen zu Kinder- und Familienzentren kann Einfluss auf den fachlichen Diskurs in der Gemeinde oder dem Landkreis ausüben. Die bereits im Vorfeld skizzierten gesellschaftlichen Veränderungen führen dazu, dass Eltern und Familien nicht nur als passive Adressatinnen und Adressaten gesehen werden. Sie werden vielmehr als aktiv Beteiligte ernst genommen. Dazu gehört es aber auch, neue Herausforderungen an familiäre Lebenswelten wahrzunehmen und die Konsequenzen fachlich zu erörtern. Dies kann im Rahmen von Planung erfolgen und zwar an den Stellen, an denen Beteiligungsformen mit Fachkräften und anderen gemeindenahen Akteuren (siehe A.4) oder mit Eltern (siehe C.1) erfolgt. Anwenden könnte man die Bausteine wie folgt:

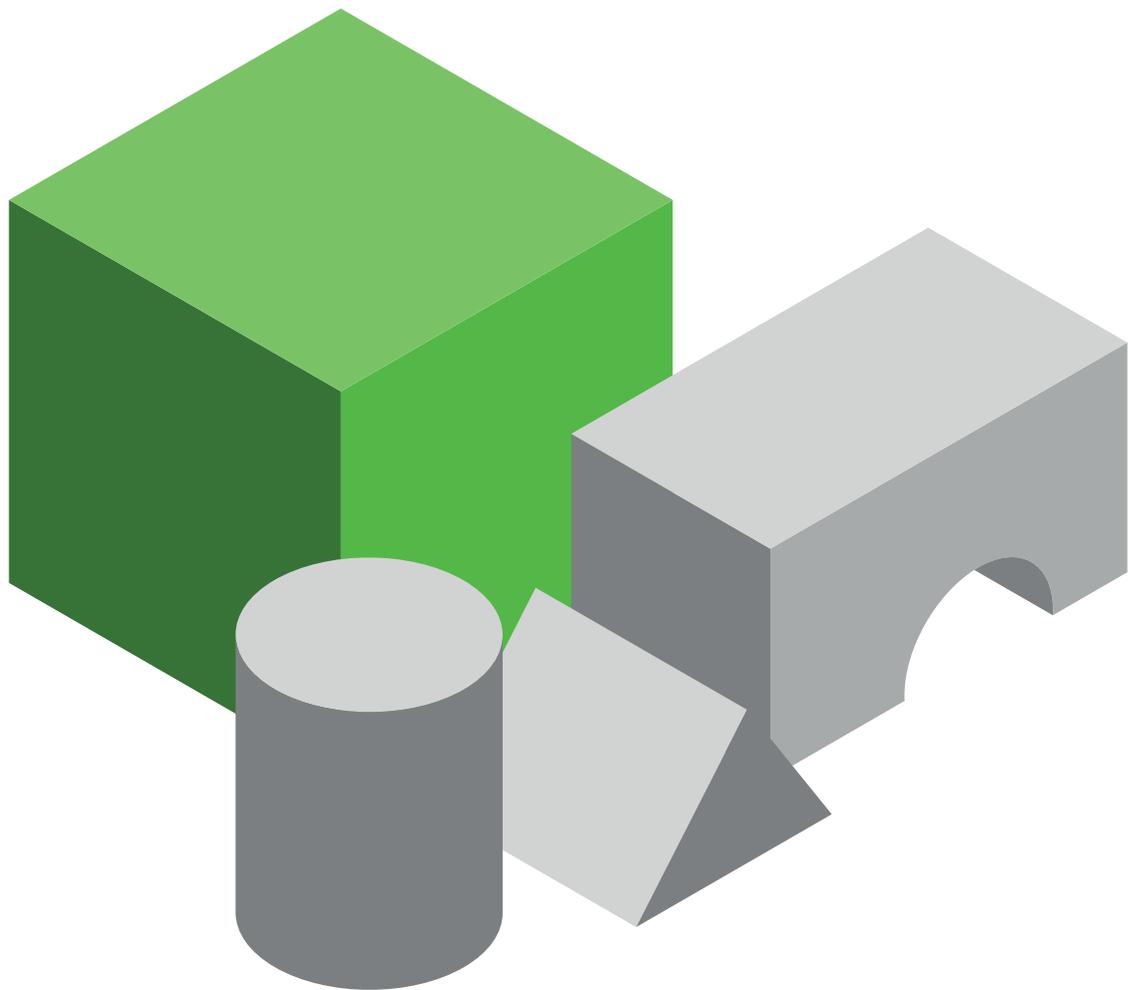
- Die Basis bildet die **quantitative Bedarfsplanung**
  - Bestandserhebung, Analyse bisheriger Bedarfsdeckung und ihrer Entwicklung (Teilbaustein A.3)
  - Quantitative Bedürfnisermittlung durch Fragebogen (Teilbaustein A.3)
- **Qualitative Bedürfnisermittlung** durch versammelnde Formen, wie zum Beispiel Elternabend, Familienhearings etc. (Teilbaustein C.1) Was denken Eltern und Familien darüber? Welche Bedürfnisse gibt es?
- **Thematisierung in Planungsgruppen:** Hier könnten vorhandene Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII (sind Arbeitsgruppen, die der Träger der öffentlichen Jugendhilfe anstreben soll, um gemeinsam mit anerkannten freien Trägern darauf hinzuwirken, dass Angebote der Kinder- und Jugendhilfe aufeinander abgestimmt sind) genutzt werden, die bereits zu ähnlichen Fragestellungen arbeiten (Teilbaustein A.4) Welche Erfahrungen gibt es bereits mit solchen oder ähnlichen Modellen? Was wird sich verändern bei der Vormerk- und Belegungspraxis? Welche Bedarfe schätzen andere Fachkräfte ein? Wie wird die Lebenssituation von Eltern und Familien im Stadtteil oder der Gemeinde von anderen Fachkräften oder lokalen Akteuren wahrgenommen?
- **Austausch in interkommunalen Gremien:** Bericht und Austausch mit Verantwortlichen einer interkommunale Koordinierungsgruppe (Teilbaustein B.2) Wie können Gemeinden vielleicht



zusammenarbeiten, damit sich ein solches Modell proportional häufig in allen Gemeinden des Landkreises wiederfindet? Gibt es politische Einwände oder ein politisches Programm, das ein solches Vorhaben stärkt? Was sagen die Verwaltungsspitzen dazu?

- Ergebnisse der Befragungen, Diskussionen und Beratungen fließen in die Bedarfsbestimmung ein, das heißt, die quantitative Angebotsanalyse und qualitative Perspektive auf Konzepte fließen zusammen, werden in Abgleich und zu einem Planungsergebnis gebracht. Im Ergebnis werden die bisherigen Bedarfskonstellationen, Nachfragen und Anregungen einer **fachlich geleiteten Filterung** unterzogen: Was ist das Ziel der Erweiterung des Angebotes zum Kinder- und Familienzentren – und in diesem Zusammenhang notwendig, dringlich und machbar?

Es soll hier bei der beispielhaften Anwendung einzelner Bausteine des Werkbuches darum gehen, die enge Verwobenheit von organisationalen Veränderungsprozessen mit lokalen oder auch über-lokalen Planungsprozessen zu skizzieren. Für Planungsfachkräfte bedeutet dies, dass sie nicht nur auf Fragen des quantitativen Bedarfs antworten müssen, sondern auch Bestandteil der fachlichen Weiterentwicklung eines Gemeinwesens sind, in dem politische, administrative und fachliche Interessen in Einklang gebracht werden müssen. Neben der methodischen Seite, die dieses Werkbuch abbildet, ist es vor allem auch die bereits schon angesprochene kommunikative und moderative Kompetenz, die von ihnen eingefordert wird und sie eben zu Fachkräften der Planung macht (siehe Baustein A.2).



## Baustein A

# Kommunale Bedarfsplanung konzeptionell und strukturell etablieren

Gesellschaftliche Veränderungen, fachliche Weiterentwicklungsimpulse sowie die gesetzlichen beziehungsweise fachpolitischen Rahmungen des Landes Baden-Württemberg beeinflussen maßgeblich die Anforderungen, die an die kommunale Bedarfsplanung für die Kindertagesbetreuung gestellt sind. So sind die Maßgabe des Ausbaus von Krippenplätzen und der generellen Angebotsstruktur der Tagesbetreuung, Qualifizierungsstandards des Personals oder auch der Ausbau von Familienzentren langfristige Planungsthemen für die Kommunen und Landkreise. Planung bedeutet somit Praxisentwicklung in der Kommune, ihre kontinuierliche Beobachtung und Bewertung; sie ist ein Prozess der kontinuierlichen Abstimmung seitheriger Praxis mit einer sich verändernden Gesellschaft und mit sozial- wie auch bildungspolitischen Entscheidungen. Die Grundlegung dafür, eine kontinuierliche Sondierung der Planungssituation und die Entwicklung einer Planungskonzeption, sind die zentralen Gegenstände dieses Bausteins A mit seinem Teilbaustein A.1. Darauf aufbauend werden die Rolle und Aufgaben von Planungsverantwortlichen, die vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen als Planungsfachkräfte verstanden werden (Teilbaustein A.2), Methoden grundlegender Bedarfsplanung und ein kleinräumiges Kerndatenkonzept (Teilbaustein A.3) sowie schließlich praktikable Beteiligungsformen von Fachkräften und anderen kommunalen Akteuren als Teil dieser Planungsorganisation erörtert (Teilbaustein A.4). Im grafischen Überblick ergeben sich die folgenden Themen, Ziele und Arbeitsmaterialien des Bausteins A mit seinen Teilbausteinen, wie sie in den Kommunen für die Bedarfsplanung flexibel herangezogen werden können.

Teilbaustein	Ziele
A.1 Gemeindeinterne Planungsorganisation: Grundlegung, Sondierung, Konzeption	Vergewisserung über aktuelle Anlässe, Ziele, Einflüsse auf die Planung in der Gemeinde als entscheidende Grundlage für den Start eines Planungsprozesses. Planungsvorgänge in einer gemeindeinternen Organisationsstruktur nachvollziehen und systematisieren. (Neu-)Organisation der Planungsstrukturen und -routinen in der Gemeinde vornehmen.
A.2 Die Rolle und Aufgabe der Planungsfachkraft	Die vielschichtigen fachlichen Anforderungen klären und die Notwendigkeit einer entsprechenden Professionalität untermauern. Aufwertung der mit der Planung der Kindertagesbetreuung verbundenen Aufgaben erzielen.



<p>A.3 Methoden und Datenkonzept der Kita-Bedarfsplanung als Baustein der Bedarfsplanung</p>	<p>Instrumente, Erhebungsbögen und Dokumentationen für die grundlegende Bedarfsplanung einsetzen. Notwendige und relevante Datenarten sowie Indikatoren kennen und erheben. Ein Datenkonzept für die Bedarfsplanung festlegen, Kerndaten und erweiterte Datenbereiche unterscheiden.</p>
<p>A.4 Beteiligungsformen als Teil der Planungsorganisation (auf Ebene von Fach- und Leitungskräften)</p>	<p>Foren und Räume etablieren, in denen Fach- und Leitungskräfte, politische Vertreterinnen und Vertreter oder auch andere professionelle Akteure aus einem Planungsraum zusammenkommen (Einsatz von Planungsgruppen als Vorschlag). Form und Zeitpunkt des Einbezugs von Kindern und Familien bei der Planungsorganisation klären.</p>

## A.1 Gemeindeinterne Planungsorganisation: Grundlegung, Sondierung, Konzeption

### 1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Seit August 2013 haben Kinder in Deutschland ab dem vollendeten ersten Lebensjahr einen unbedingten Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz in einer Kindertageseinrichtung oder Kindertagespflege. Die Kommunen stehen somit der Herausforderung gegenüber, ein bedarfsgerechtes Betreuungsangebot vorzuhalten, um somit einen subjektiven Rechtsanspruch zu gewährleisten. Die besondere Herausforderung besteht folglich darin, den Bedarf für eine Leistung der Kinder- und Jugendhilfe zu erheben, auf welche einerseits ein einklagbarer Rechtsanspruch besteht, deren Inanspruchnahme jedoch andererseits nicht verpflichtend ist. Daraus ergibt sich für die gemeindeinterne Planung eine Reihe an Herausforderungen, welche auch perspektivisch betrachtet nicht an Bedeutung verlieren werden. Exemplarisch sei hier der für 2025 geplante Rechtsanspruch auf eine Ganztagsbetreuung in Grundschulen benannt, der sich unmittelbar auf die kommunale Bedarfsplanung auswirken wird. Der Teilbaustein A.1 soll im Folgenden genauer auf eine gemeindeinterne Planungsorganisation schauen. Dabei sind zwei Perspektiven von Bedeutung:

1. Planungsvorgänge sind in eine gemeindeinterne Organisationsstruktur einzugliedern, die es zunächst zu analysieren und/oder zu organisieren gilt.
2. Die Fokussierung auf eine gemeindeinterne Planung bedeutet auch, die Anforderung einer gemeindeübergreifenden Planung mit zu denken (siehe dazu Baustein B).

Vor diesem Hintergrund ist zunächst die Planungspraxis in Baden-Württemberg rechtlich einzuordnen: Planung und Vorhaltung einer vielfältigen Kinder- und Jugendhilfeinfrastruktur liegen im Aufgabenspektrum des örtlichen öffentlichen Trägers der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. §§ 79 - 81 SGB VIII). Die Verantwortung für die Bereitstellung eines bedarfsgerechten Kindertagesbetreuungsangebotes spricht das baden-württembergische „Gesetz über die Betreuung und Förderung von Kindern in Kindergärten, anderen Tageseinrichtungen und der Kindertagespflege“ (Kindertagesbetreuungsgesetz – KiTaG) jedoch den Gemeinden im Land zu (§ 3 KiTaG). Diese Konstellation ist insofern

hervorzuheben, als dass hier ein Teil der Jugendhilfeplanung – aus dem Aufgabenbereich des öffentlichen Trägers – in kommunale Verantwortung, also auf die Gemeinden, übertragen und somit eine **Teilfachplanung für einen Leistungsbereich der Kinder- und Jugendhilfe** durch Landesgesetz installiert wird.

Als solche gelten für die Kitabedarfsplanung die rechtlichen Bestimmungen der Jugendhilfeplanung in gleichem Maße. Demzufolge sind „die **erforderlichen** und **geeigneten** [Angebote der Kindertagesbetreuung] den verschiedenen Grundrichtungen der Erziehung entsprechend **rechtzeitig** und **ausreichend** zur Verfügung“ (§ 79 Abs. 2 SGB VIII) zu stellen. Dabei beziehen sich die unbestimmten Rechtsbegriffe „erforderlich, geeignet, rechtzeitig und ausreichend“ auf drei zentrale Dimensionen (vgl. Merchel 2016, S. 38ff.):



Abb. 2: Planungsdimensionen (eigene Darstellung nach Tammen 2013, S. 757, 17ff. und Merchel 2016, S. 38ff.)

Die Planung eines bedarfsgerechten Kindertagesbetreuungsangebotes zielt folglich nicht nur auf die quantitative Vorhaltung ausreichender Betreuungsplätze. Hier wird gleichwertig eine qualitative Planungsdimension beschrieben, die das KiTaG in § 2a Abs.1 konkretisiert und die Gemeinden – neben der Garantie des Förderauftrages nach § 22a SGB VIII – auch zu deren Weiterentwicklung verpflichtet. Was allerdings vor Ort als „erforderlich, geeignet, rechtzeitig und ausreichend“ zu verstehen ist, unterliegt weder der Deutungshoheit der Gemeinde noch der des öffentlichen Trägers.

„Ziele Aufgaben, Mittel, Anforderungen im Bereich der Jugendhilfe [sind] nicht raum- und zeit-unabhängige ‚objektive‘ Vorgaben, sondern immer Ergebnis von Aushandlungsprozessen [...] Jugend-

hilfeplanung ist danach als Aufgabe zu verstehen, bei der es immer wieder aufs Neue für die jeweilige Planungsregion zu bestimmen gilt, ob die vorhandenen Angebote, Dienste und Veranstaltungen nicht nur hinreichend und angemessen sind, sondern auch den jeweils aktuellen Standards einer zeitgemäßen Jugendhilfe entsprechen.“ (Schnurr et al.2010, S.100)

Diesem Verständnis nach zielen Planungsprozesse darauf ab, periodisch in diskursiven Prozessen vor Ort auszuhandeln, was die erforderlichen, ausreichenden, rechtzeitigen und geeigneten Leistungen, Dienste und Angebote sind und den „Bedarf unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Personensorgeberechtigten für einen mittleren Zeitraum zu ermitteln“ (§ 80 Abs. 1 SGB VIII). Planung wird an dieser Stelle um eine zeitliche Dimension erweitert – Bedarfe sollen für einen **mittelfristigen** Zeitraum erhoben werden. Die Bestimmung dessen, was unter dieser Vorgabe zu verstehen ist, regelt jeweils das Ausführungsgesetz des Bundeslandes – das baden-württembergische KiTaG gibt an dieser Stelle keine Angaben zum Planungszeitraum.

**Was ist ein Bedarf?** Der Gesetzgeber unterscheidet im § 80 SGB VIII bewusst zwischen Bedarf und Bedürfnis. Bedarf ist schließlich, folgt man den Worten Merchels (2016), die Entscheidung darüber, was an den Bedürfnisartikulationen der Leistungsadressatinnen und -adressaten anerkannt wird, als fachliches und gesellschaftspolitisches Erfordernis gilt sowie kommunalpolitisch gewollt und finanzierbar ist. Bedarf sei demnach eine Kategorie, die auf politische Bewertung und Entscheidung verweist (ebd.). Die Aufgabe einer Planungsgruppe als Ort der Beteiligung von Fach- und Leitungskräften ist es, die Bedarfe nicht nur anhand quantitativer Daten festzustellen; vielmehr geht es darum, die genannten unterschiedlichen Aspekte, die letztlich einen Bedarf ausmachen, abzuwägen, einzuschätzen und als Empfehlung für einen politischen Beschluss zu formulieren.

In Anbetracht der besonderen Dynamik des stets steigenden Bedarfes sowie des anwachsenden gesellschaftlichen Interesses zeigt sich, dass eine lediglich auf mittlere Frist angelegte konkrete Planung von Angeboten der Kindertagesbetreuung unrealistisch und mit hohen Risiken verbunden sein kann, da diese meist ungenau und rückblickend unzutreffend sind.

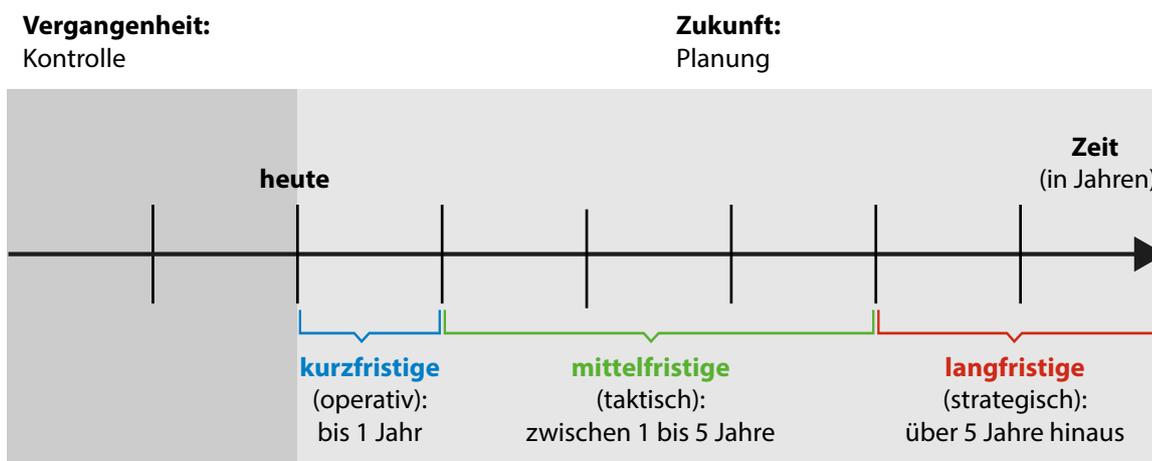


Abb. 3: Zeitliche Planungsperspektiven (nach Burth & Gnädinger 2016, o.S.)

Die Gemeinden sind gesetzlich dazu angehalten, auch auf einen Bedarf angemessen zu reagieren, der ihnen erst kurzfristig angezeigt wird (vgl. § 3 Abs.2a KiTaG). Vor diesem Hintergrund kann nur eine regelmäßige jährliche Planung und Fortschreibung realistisch sein, die sowohl kurzfristige/ope-



rative Planungsziele formuliert, dabei aber auch langfristige/strategische Vorhaben definiert und mittelfristige/taktische Pläne verfolgt.

Vor Ort diskursive Prozesse anzustoßen, beinhaltet auch die Aufgabe, freie sowie privat gewerbliche Träger rechtzeitig zu beteiligen (vgl. § 3 KiTaG), um somit eine vielfältige Leistungs- und Angebotslandschaft des kommunalen Förderangebotes für Kinder in Tageseinrichtungen und Tagespflege vorzuhalten (vgl. § 4 SGB VIII). Mit der Diskussion darüber, welches Betreuungsangebot den Bedarf deckt, werden zwei weitere wesentliche Punkte angeschnitten. Denn zum einen ist die Auseinandersetzung darüber, was vor Ort bedarfsgerecht ist, nicht ohne die Beteiligung der Adressatinnen und Adressaten möglich (→ siehe Teilbaustein C. 1). Zum anderen wird in diesem Kontext die hohe politische Relevanz eines solchen Aushandlungsprozesses deutlich, der durch die für Planung verantwortliche Fachkraft zu moderieren ist.

Denn die Bedarfsplanung in der Kindertagesbetreuung bezieht sich auf einen komplexen und anspruchsvollen Rahmen: Anlass für Planungsprozesse in den Gemeinden ist die sich kontinuierlich verändernde Praxissituation mit ihren Anforderungen in den Einrichtungen vor Ort. So sind gesellschaftliche Veränderungen, die Heterogenität von Lebenslagen der Menschen, fachliche Anforderungen der Förderung von Kindern, anspruchsvolle Leitungsaufgaben, Übergänge zu Schule, komplexe Bedarfskonstellationen zwischen Kindertagesstätte, Tagespflege, Hort sowie die Maßgabe der Vernetzung (z. B. bezüglich Bildung und Gesundheit) Beispiele dafür, dass Gemeinden eine prozesshafte und regelmäßige Planung der Angebote vornehmen müssen. Der Planungshorizont wird damit zunehmend größer, unkalkulierbarer; trotzdem ist Planung bedeutsam, denn sie kann die *Wahrscheinlichkeit* von bedarfsgerechten Entscheidungen seitens der Gemeinde erhöhen.

Die Beratung der Modellkommunen hatte aus diesem Grund zunächst mit einer umfangreichen Klärung der dortigen Planungssituation begonnen. Das ist nicht eine einmal zu erledigende und dann für längere Zeit abgeschlossene Aufgabe, sondern sollte regelmäßig von allen Gemeinden in Baden-Württemberg eigenständig durchgeführt werden. Warum? Die **Vergewisserung über aktuelle Anlässe**, Ziele, Einflüsse auf die Planung in der Gemeinde **ist die entscheidende Grundlage für den Start eines Planungsprozesses** und sie stellt sicher, dass Veränderungen wahrgenommen werden, Prioritäten und Bewertungen erfolgen, also gegebenenfalls schnell gehandelt werden kann. Dabei werden bereits Ziele und Anlässe näher eingekreist: Geht es um die Planung eines Standortes mit seinen Vernetzungen und Kooperationen? Um eine einzelne Einrichtung, deren Angebot sich in die Richtung eines Kinder- und Familienzentrums wandeln möchte? Oder um eine räumlich weiter ausgedehnte Planung auf die gesamte Gemeinde oder nur auf einen Teil davon? Am Anfang des Planungsprozesses kann die planungsverantwortliche Fachkraft mit allen Trägern Kontakt aufnehmen (eine „Symbolik des Anfangs“ gestalten), um mit Materialien, Ergebnissen und aktuellen Anlässen den Prozess anzustoßen. Hier geht es zunächst darum, lokale Themen und Diskurse aufzunehmen und eine erste Bestandsaufnahme durchzuführen. Hier brauchen auch die Kreisvertretungen eine entsprechende Rolle, zum Beispiel in Form der Entwicklung von übergreifenden Qualitätsstandards für die Planung von Rahmenkonzepten zur Beteiligung, des Wissenstransfers auf Kreisebene oder der Dokumentation etc. (→ siehe Baustein B).

Grundsätzlich sollten die **Rahmenbedingungen von Planung in der Gemeinde** bewertet werden, da sie das Vorgehen unmittelbar beeinflussen: Wer kann in welchem Umfang tätig werden? Wie viel Zeit steht zur Verfügung oder gibt es eine Vorgabe? Gibt es Erwartungen seitens der Politik oder Verwaltung? Woher kommt der Planungsimpuls: Ist es der Bildungsbereich/Schule, oder geht es um



Familienförderung, ist eine Gesetzesänderung der Grund und so weiter? Danach können der Planungsansatz und das Vorgehen festgelegt werden: Heute wird in der Regel **integriert geplant**, das heißt Themen, Zielgruppen, Sozialraum und Bereiche fallen unter einer Planungsfrage zusammen:

- Warum (Zielorientierung) soll oder muss
- was (Bereichsorientierung),
- wo (Sozialraumorientierung) und
- für wen (Zielgruppenorientierung) angeboten werden?

Ebenso ist die Organisation der Planung zu strukturieren: Mit der Konzeption gehen Überlegungen zur Planungsstruktur und -organisation einher (siehe die weiteren Teilbausteine A.2-A.4): Soll eine Planungsgruppe gegründet werden, die sich einem speziellen Thema widmet? Falls ja: Mit wem, ist sie wie oft tagend, bis wann tätig? Was sind Ziele dabei? Wer steuert den Prozess? Welche Beziehung zum Landkreis mit der Jugendhilfeplanung besteht? Welche bestehenden Netzwerke können genutzt werden? In welchem Ausschuss werden Vorgehen und Befunde verhandelt? Und letztlich sollen den Beteiligten **Mitwirkungsmöglichkeiten** eröffnet werden: Hierzu könnten zum Beispiel eine Elternbefragung, ein Trägertreffen, ein Arbeitskreis für Kita-Leitungen mögliche Formen sein, die **adressatenbezogen, fachkräfte- oder trägerbezogen konzipiert** werden und dabei den vorstehenden Punkten folgen. Ein „BasisPlanungsnetz Kita“ kann aufgebaut werden, das unten auch beispielhaft veranschaulicht wird: Es führt die kommunalen Akteure der Planung zusammen und bildet mit seinem Wechselspiel aus Planungsgremien und -gruppen den integrierten und beteiligungsorientierten Anspruch der Planung ab. Ein solches Basis-Planungsnetz ist, nach Auffassung des Forschungsteams und im Ergebnis seiner Beratungen mit den Modellkommunen, der Schlüssel zu einer gelingenden kommunalen Bedarfsplanung, die quantitative und qualitative Planungszugänge vereint.



### Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund

Die Befragungen in den Kindertagesstätten der Modellkommunen hat einige Themen vor Augen geführt, die den Anspruch einer derart verstandenen, grundlegenden Bedarfsplanung unterstreichen: So erhöhen aus Sicht der Befragten die steigenden Kinderzahlen in den Gemeinden den Bedarfsdeckungsdruck und werden von den Leitungskräften als eher negativ wahrgenommen. Das Ziel sollte daher sein, mit Planung dieses Ausmaß kontinuierlich festzustellen und in den Konsequenzen zu beraten. Die Sozialraumverankerung der Kitas ist im Ergebnis der Befragung sehr positiv bewertet worden, sie sollte weiter gefördert und bei der Planung mit in den Blick genommen werden. Der Bestand, Beispiele, Perspektiven dessen können demnach Gegenstand der kommunalen Planung sein. Eine gegenseitige Unterstützung der Kitas in Gemeinden erscheint den Befragten ebenso wichtig. Zudem wird von ihnen die unmittelbare Nähe zu anderen Kitas als positiv beschrieben. Netzwerke sollten aus Sicht der Befragten verbindlich auf- und ausgebaut werden. Zu kommunalen Planungsgremien und Veranstaltungen besteht hingegen kaum Kontakt. Es bleibt zu klären, ob hier Bedarf besteht und welche Erfahrungen es bei der Einbindung von Kita-Leitungen in die Bedarfsplanung gibt. Festzuhalten ist aber, dass die Bedarfsplanung und die Planungskräfte in den Gemeinden auch den Leitungen der Kitas überwiegend bekannt sind. Leitungskräfte würden sich durchaus in Planungsaktivitäten einbringen, was folgender Stimme exemplarisch zu entnehmen ist: „Ich würde Ideen zur Angebotsgestaltung im Stadtteil einbringen, um Trends (z. B. Regelgruppe geht zurück, Ganztags nimmt zu) frühzeitig zu erkennen.“  
(→ siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 13.2)



In den Beratungen mit den Modellkommunen und auch im Rahmen der Fachtage mit ihnen und den Landkreisen hat die kommunale Bedarfsplanung den Charakter einer gemeinsamen Vision und Vernetzung im Sozialraum erhalten. Eine wichtige Frage hat dabei einen Perspektivenwechsel ausgelöst: Was bedeutet Planung für Kita-Leitungen und wie können ihre Erfahrungen als bedarfsgenerierende Informationen systematisch einbezogen werden? Beispiel: Auch die sogenannten und alltäglichen Tür-und-Angelgespräche können Planung deutlich beeinflussen, wenngleich sie nicht die tragende Informationsbasis für die kommunale Bedarfsplanung sind. **Bedarfsplanung ist ein vielschichtiges Geschehen** zwischen Datenerhebung, Verfahren und Strukturen des Zusammenwirkens und der Einbeziehung alltäglicher Erfahrungen der Praxis. Das sollten die *Planungskonzeption* und die regelmäßige Sondierung der Planungsanlässe bewusst berücksichtigen.

Vernetzung ist dabei ein weniger formeller und administrativer Begriff, mit dem sich auch die Leitungen der Kindertageseinrichtungen identifizieren können. Und letztlich haben die Planungsverantwortlichen der Gemeinden (wie auch die der Landkreise) nicht immer die gleiche Perspektive auf Bedarfsplanung, so dass es immer wieder von Bedeutung ist, Einflüsse, Anlässe und Gründe für Zielvorstellungen der Planung im direkten Kontakt abzuklären. Trotzdem gibt es eine deutliche Gemeinsamkeit: Mögliche Schwierigkeiten in der Planung kommen auch zeitversetzt im pädagogischen Alltag an, das berichten alle Beteiligten. Daher ist es so wichtig, das Engagement der **Leitungskräfte als eine Art „Seismographen für die Kita-Praxis“** zu sehen und **einzubeziehen**. Auf Trägerebene gilt es das ebenso zu erkennen, damit ein hierarchisches Denken dieser planungsbezogenen Aufwertung der alltäglichen Erfahrungen von Führungskräften nicht im Weg steht und sie an den Prozessen zur Bedarfsklärung auch angemessen beteiligt werden (→ siehe Teilbaustein A.4). Grundsätzlich betonen die Modellkommunen, dass es wichtig ist, **den beteiligten Akteuren eine Sichtbarkeit ihrer Erfahrungen und Zielvorstellungen zu ermöglichen**: „Gesehen werden“ und „beteiligt sein“ sind im Kontext der Planung auf allen Ebenen gewünscht und die sozialen Schlüsselfaktoren eines Planungsprozesses, der nicht nur nach formell-methodischer Art erfolgen darf: Dies sollte längerfristig zu einem gemeinsamen System beziehungsweise einer gemeinsamen Planungskultur vor Ort führen. An dieser Planungskultur sind sowohl die Kommunen und der Kreis als auch die Träger beteiligt. Sie sind als Gestalter in der fachlichen Planungsverantwortung, die letztlich auch die Eltern mit einschließen sollte (→ siehe Teilbaustein C.1). Dazu bedarf es allerdings eines engen Kontakts auf der Basis von Teamarbeit, Moderation und **verlässlichen Strukturen der Planung**, die auf den schon bestehenden lokalen Strukturen und persönlichen Kontakten aufbauen, diese aber verstetigen und dadurch verlässlicher gestalten, mithin verankern helfen. Ein Beispiel in diesem Kontext stellen trägerübergreifende Arbeitskreise und regelmäßige Newsletter dar. Runde Tische, wie beispielsweise bei dem Thema Inklusion, gibt es im Planungskontext bislang kaum. Solche und andere Planungsgespräche und Planungsgremien sind demnach durchaus gewünscht, allerdings nur dann, wenn sie einer Agenda und einem Ziel folgen. Mit dieser Intention übernehmen sie zudem die Funktion, die Rolle und Wichtigkeit der einzelnen Akteure (wie z. B. eben auch der Kita-Leitungen).

In der Begleitung der am KVJS-Forschungsvorhaben teilnehmenden Kommunen und Landkreise wurden auf Grundlage des erhobenen Ist-Standes lokale Portraits entwickelt, die einen Überblick der Planungspraxis vor Ort ermöglichen. Diese dienen zum einen der Vergegenwärtigung lokaler Praxis (Wie gestaltet sich ein Planungsjahr in der Bedarfsplanung von Angeboten der Kindertagesbetreuung? Wo liegen aktuelle Herausforderungen? Wie werden Eltern in der qualitativen und quantitativen Bedarfsplanung beteiligt? usw.). Zum anderen stellen sie eine gute Basis dar, die eigene Praxis – in Bezug auf die Kitabedarfsplanung zu präsentieren.



Beispiel: Lokalportrait Landkreis Göppingen

# Landkreis Göppingen

Einwohnerzahl: 257.047 (Stand 31.12.2016)

Planungsfachkräfte: Cordula Schonard (FB Kita)  
Alexandra Greco (FB JHP)

Stellenumfang für Kitabedarfsplanung: k. A.

### Betreuungssituation

Betreuungsquote U3	1.293 Pl.
Betreuungsquote Ü3	7.317 Pl.
Kindertageseinrichtungen	
Kindertagespflegeplätze	378

### Beteiligungsformen (quantitativ/qualitativ)

<b>Eltern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sehr ausdifferenziertes Bild: es gibt Kommunen, die Eltern regelmäßig beteiligen (1 - 2 Jahre Abstand) und solche, die das gar nicht machen</li> <li>ist aus Landkreissicht schwer einzuschätzen, da sehr unterschiedliche Handhabung in den Kommunen bestehen</li> </ul>
---------------	--

Wanderungsbewegungen	<b>+ 3.089</b>	Geburten:	<b>2.158</b>
Anteil der Wohnbevölkerung mit ausländischem Pass	<b>Keine aktuellen Zahlen</b>	Anteil der Minderjährigen (U18)	<b>43.161 (16,8 %)</b>
Anteil der Minderjährigen mit ausländischem Pass		Anteil der unter 7-jährigen	<b>15.813 (6,2 %)</b>
		Anteil der unter 3-jährigen	<b>6.887 (2,7 %)</b>



### Kitaplanungsjahr aus Sicht des Landkreises

Top	Monat	Handlung/Ablauf	Personen
	03	Einwohnerbevölkerungstatistik	Juhi Planung Kita-Fachberatung Statistikstelle Jugendamt
	02	Info an Kitas bezüglich Stichtag 01.03	KVJS Kita-Fachberatung
	03	Zahlen Tagesmütterverein	Tagesmütterverein Kita-Fachberatung
	06/07	Gesicherte statistische Zahlen KDW	KVJS
	07-09	Abgleich der statistischen Zahlen mit den Gemeinden	Kita-Fachberatung
	09-10	Berichterstattung JHA	Juhi Planung Kita-fachberatung Jugendhilfeausschuss (JHA)
	01-12	Beratung der Kommunen zur Bedarfsplanung	(Juhi Planung) Kita-Fachberatung



LANDKREIS  
GÖPPINGEN

Planungssituation	
Was läuft gut?:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• guter Kontakt zu Kommunen, aufgrund der stetigen Ansprechpartner seit Jahren auf LK-Ebene (Frau Schonard) und verbessert sich von Jahr zu Jahr durch kontinuierlich und gleichbleibende Ansprechpartnerin (zuvor häufiger Wechsel und keine wirkliche Fachberatung – 25 Prozent für Kita / Kindertagespflege – )</li> </ul>
Aktuelle Herausforderungen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neubau, als Reaktion auf unvorhersehbare Bedarfe</li> <li>• neue Baugebiete</li> <li>• Zuzüge aus Europa und Asien, Ulmer und Stuttgarter Raum</li> <li>• Kommunen kommen mit dem Ausbau, in Anbetracht der steigenden Kinderzahlen, kaum nach – daher sehr viel Redebedarf</li> <li>• vermehrte Elternanfragen wegen nicht vorhandenem Kita-Platz</li> </ul>
Weiterentwicklungsbedarfe:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunale Zusammenkunft der Planer der Kommunen organisieren</li> <li>• Arbeitsteilung mit JHP</li> </ul>
Planungsinstrumente die verwendet werden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragung, Gespräche vor Ort, Daten Kita-Data-Web, Recherche Veröffentlichungen, Trägergespräche, Gespräche mit Kommunen + Beteiligung an Kommunalen Bedarfsplanung (vereinzelte in den Kommunen)</li> </ul>
Welche Daten und Informationen werden sonst noch einbezogen/berücksichtigt/bei der Planung zu Grunde gelegt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neu erschlossene Baugebiete, Grundstückspreis (Preis/m<sup>2</sup>) Altersstruktur des Fachpersonals in den Kitas; Teilzeit/ Vollzeit Fachpersonal; Zuwachs Personal in Kitas; Wiedereinstieg von Frauen in den Beruf nach Kinder-Pause – z. B. wenn das Kind 1 Jahr ist in Teilzeit mit 50 Prozent</li> </ul>
Haben sich die zu Grunde gelegten Daten und Informationen in der letzten Zeit verändert? Wenn ja, was waren die Gründe?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderung dahingehend, dass viele aus Stuttgart und Umgebung + Ulm und Umgebung in den Landkreis ziehen bzw. hier bauen, da die Grundstückspreise niedriger als in benachbarten Zentren sind und gleichzeitig der Zinssatz der Kredite sehr weit unten liegt.</li> </ul>
Wie werden die Daten/Informationen zur weiteren Planung aufbereitet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugendhilfeausschuss, Bildungsbericht Frühkindliche Bildung der Bildungsregion Göppingen, IBÖ-Bericht – in Form von Tabellen, Text, Diagrammen, Fotos</li> </ul>
Wie werden Planungsergebnisse kommuniziert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugendhilfeausschuss, Bildungsbericht Frühkindliche Bildung der Bildungsregion Göppingen, IBÖ-Bericht, AK Fachberatung im Landkreis, AKs des KWJS Kitafachberatung/ KDW</li> </ul>

## 2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?

Die kommunale Bedarfsplanung kann jährlich getaktet und somit eng mit der Haushaltsplanung der Kommune verzahnt werden. Dies kann strategisch vorteilhaft sein, da der Gemeinderat über die zu verabschiedenden Maßnahmen und Ziele der Planung und somit über die finanzielle Ausstattung entscheidet. Diese örtlichen Etatberatungen finden jährlich im Herbst/Winter statt und bieten eine Orientierung, den Planungsverlauf zielorientiert über das Jahr zu organisieren und zu strukturieren.

Der hier aufgeführte Planungsverlauf orientiert sich an den von Jordan und Schone (2000) vorgelegten Elementen der Jugendhilfeplanung sowie den Erfahrungen aus der Praxisbegleitung im KVJS-Forschungsvorhaben. Beschrieben wird ein zirkuläres Planungsverfahren, welches die in § 80 Abs. 1 SGB VIII genannten Planungsschritte *Bestandserhebung*, *Bedarfsermittlung* sowie *Maßnahmeplanung und -durchführung* um die Elemente *Ziel- und Konzeptentwicklung* sowie *Evaluation und Fortschreibung* ergänzt.





- Zuständig für die Bedarfsplanung ist die Gemeinde. Deren Verwaltung ist für die Einleitung, Durchführung und Dokumentation des gesamten Planungsprozesses verantwortlich.
- Planungsprozesse benötigen eine Legitimierung. D.h.: Die Verwaltung erteilt einen Auftrag zur Planung.
- Im Sinne einer Zielentwicklung ist eine Planungskonzeption als Leitlinie des Prozesses zu erstellen.
  - Was soll in diesem Planungsprozess erreicht werden?
  - Welche kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Ziele sollen formuliert werden?
  - Welche Fristen sind zu setzen?
  - Wer ist sinnvollerweise einzubeziehen und zu beteiligen?
  - Wann werden Beteiligungsformate durchgeführt und Arbeitskreise eingebunden und terminiert?
  - In welcher Form wird der Prozess dokumentiert und für die politische Entscheidung aufbereitet?
- Zur Begleitung, Durchführung und Diskussion des Planungsprozesses wird zur Einrichtung eines kommunalen Arbeitskreises geraten. Geeignete Formate sind beispielsweise der Kitaausschuss, Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII (siehe Einleitung Seite 9), runde Tische und ähnliche Formate. Diese könnten sich aus Vertreterinnen und Vertretern freier Träger, kommunaler Einrichtungen (Fach- und Leitungskräfte), Eltern(beräten) sowie der örtlichen Jugendhilfeplanung zusammensetzen. In dieser Zusammensetzung kann unter anderem darüber diskutiert werden, was ein qualitatives Kitaangebot ausmacht und welche Bedingungen dafür zu schaffen sind.

### **Anmerkungen**

- Im Sinne einer integrierten Planung ist bei der Organisation der Bedarfsplanung zu analysieren, wo Zuständigkeiten angebundener sind – wird Bedarfsplanung als Querschnittsaufgabe verstanden, so wäre sie administrativ in Nähe der Verwaltungsleitung zu organisieren. Des Weiteren ist ein regelmäßiger Kontakt zur Jugendhilfeplanung beim öffentlichen Träger der Jugendhilfe zu gewährleisten, um eine enge Absprache und sinnvolle Abstimmung mit weiteren Aufgabenfeldern und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe zu gewährleisten.
- Um in einer Arbeitsgruppe kontinuierlich zusammen zu arbeiten, ist sicherzustellen, dass die teilnehmenden Personen für den Planungsprozess verbindlich benannt werden, um somit wiederholt wechselnde Gruppenkonstellationen zu vermeiden.



Die folgenden Leitfragen zur Entwicklung einer Planungskonzeption können den Planungsfachkräften in der Kommune eine Hilfestellung bieten:

Leitfragen zur Entwicklung einer Planungskonzeption	Sollten/Können wir das <b>umsetzen oder ggf. optimieren?</b> Was ist zu tun?
<b>1. Einflüsse auf Bedarf kontinuierlich beobachten</b> (Regelmäßigkeit, personelle Verantwortung, Dokumentation aktueller Einflüsse?)	
<b>2. Anlässe und Ziele der Planung genau bestimmen</b> (Reichweite, Bezüge, Erwartungen, Vorgaben?)	
<b>3. Rahmenbedingungen der Planung bewerten</b> (Personal, Zeit, Ausstattung?)	
<b>4. Planungsansatz und das Vorgehen festlegen</b> (Gewichtung der Teilaspekte integrierter Planung?)	
<b>5. Zeitschiene entwerfen und Meilensteine benennen</b> (Aktionsplan, Arbeitspakete, Planungsschritte?)	
<b>6. Organisation der Planung strukturieren</b> (Personen, Aufgaben, Gremien und Kooperationsformen?)	
<b>7. Beteiligten Fachkräften Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen</b> (Einbindung, Transparenz, Information, Formen, Zielgruppe?)	



Die handlungsleitende Fragestellung ist in diesem Kontext, wie integrierte Kitabedarfsplanung gemeindeintern organisiert werden kann. Dazu empfiehlt sich, die bestehende Planungspraxis ausdrücklich auch auf Arbeitsbeziehungen und Kontakte in Planungsprozessen hin zu analysieren und folgende Fragen zu beantworten:

- Wie wurde bisher geplant,
- sind Strukturen erkennbar,
- welche Schlüsselpersonen können identifiziert werden und
- mit welchen anderen Planungsbereichen wurde zusammengearbeitet?

Die folgende Übersicht bündelt die vorstehend genannten und in der Tabelle oben bereits bezeichneten Themen in einer knappen Form – im Mittelpunkt stehen kooperative beziehungsweise abgestimmte Aspekte der Planungsorganisation, die wie folgt dokumentiert werden können:

Relevante Planungsbereiche und Akteure	
Warum ist eine Einbindung/ Zusammenarbeit im Planungskontext wichtig bzw. sinnvoll? (Schnittstellen)	
Welche nutzbringenden Informationen/ Daten kann der Planungsbereich/ Akteur einbringen?	
Welche Informationen kann die Kitabedarfsplanung wiederum dem Planungsbereich/ Akteur sinnvollerweise (zurück-)übermitteln?	
Wo liegen Herausforderungen in der Zusammenarbeit? Und wie kann ihnen begegnet werden?	
Wie regelmäßig sollte eine Einbindung/ein Austausch erfolgen?	



In den Modellkommunen des KVJS-Forschungsvorhabens wurde sehr umfangreich die Klärung der aktuellen Planungssituation vorgenommen, wie sie den Ausgang für die Neu- oder Weiterentwicklung der kommunalen Bedarfsplanung darstellt. Damit eine solche Klärung regelmäßig mit überschaubarem Zeitaufwand erfolgen kann, ist in diesem Werkbuch das folgende Raster mit einem Beispiel aufgeführt. Mit Hilfe einer Flipchart-Übersicht oder auch einer Wandzeitung (eine übersichtlich gestaltete Informationssammlung) können sich die Planungsfachkräfte in den Kommunen so den Planungsstand und -Planungsprozess einfach vor Augen führen sowie weitere Schritte konkret darauf abstimmen. Auch Entwicklungen und Veränderungen können so veranschaulicht werden. Gleichzeitig dient es der Transparenz und kann weiteren Planungsbeteiligten einen übergreifenden Einblick in Prozesse gewähren.

<b>Systematische Klärung der Planungssituation</b>	
Situation der Bedarfsplanung	Das im Anschluss aufgeführte Raster kann als Ausgangspunkt einer Projektmanagementsitzung im kommunalen Kitaarbeitskreis genutzt werden, um die Planungssituation und -zusammenhänge gemeinsam zu eruieren und zu beschreiben.
Verlauf	Die Klärung der Planungssituation mit Hilfe des beigefügten Rasters bietet die Möglichkeit, dieses gemeinsam auszufüllen. Die Planungsfachkraft sollte den Verlauf und die gemeinsame Arbeit entsprechen moderieren und die Ergebnisse sichern.
Hinweise	Die Planungsfachkraft sollte sich schon vor der gemeinsamen Bearbeitung des Rasters in der Arbeitsgruppe mit diesem auseinandersetzen. Je nach Zusammensetzung der Gruppe sind gegebenenfalls nicht alle über die komplexen Aufgaben und Kontexte im Planungsprozess informiert.
Materialien	Für die gemeinsame Erarbeitung in einer Planungsgruppe empfiehlt sich, das beigefügte Raster in DIN A2 bis A1 bereitzustellen und beispielsweise mit verschiedenfarbigen Moderationstiften wiederkehrende Prozess oder Unterschiedlichkeiten kenntlich zu machen.
Zeitumfang	Als Bewusstwerdung der eigenen Planungskultur sollte die Analyse der kommunalen Planungssituation mindestens eine gemeinsame Sitzung der Planungsgruppe beanspruchen.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	Alle in Baustein A aufgeführten Arbeitshilfen sind in diesem Kontext anzuwenden.





### Ein Beispiel: Analyse der kommunalen Planungssituation aus dem KVJS-Forschungsvorhaben

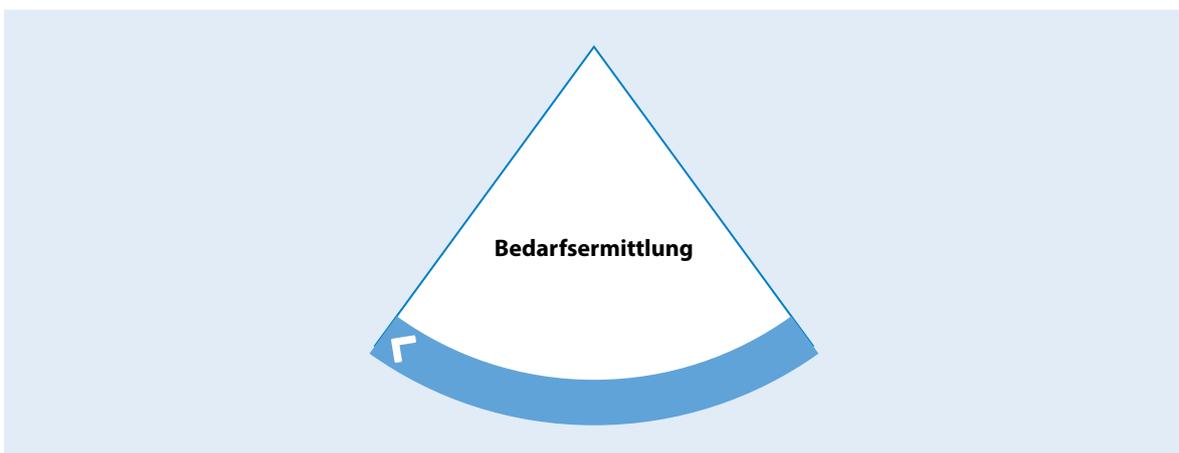
TOP	Monat	Handlung/Ablauf	Personen
	1	Erfassung Kinder Ü3 nächster Jahrgang Anschreiben aller Eltern für zentrales Vormerkverfahren	Sachbearbeiterin, Bildung + Betreuung
	2	Erinnerung an säumige Eltern	
	3	interne Verteilung der Kinder nach Aufnahmekriterien	Sachbearbeiterin, Bildung + Betreuung Kita-Leiterinnen Hauptamtsleitung
	4	- Wohnbezirk - Betreuungsbedarf - Geschwisterkinder	
	5	Anschreiben an Eltern + Zuteilung der Plätze Nachbesserung bei abweichenden Elternwünschen	dito / s. o.
	6	Bekanntgabe neuer Planungssitzung	Gemeinderat + Kirchlich-kommunaler Ausschuss
	7		
	8		
	9	Ermittlung Daten Bewohnerentwicklung Geburtenzahlen Betreuungsbedarf (laufend)	Hauptamtsleitung Infos von: - Kita-Leitung - Eltern
	10		- Trägern - KVJS
	11	Abgleich Platzentwicklung Kinderzahlen Bedarfsänderungen	- Verwaltungsabteilung
	12		



- Bestanderhebung bedeutet, den IST-Stand in Bezug auf Angebote der Kindertagesbetreuung festzustellen. Dabei sind folgende Aussagen zu treffen:
  - Welche Angebote der Kindertagesbetreuung/ wie viele Betreuungsplätze gibt es (differenziert nach Betreuungsart und -zeit/ Gruppengröße/ Alter der Kinder/ usw.)?
  - Durch welche Träger werden diese angeboten (freie Träger; privat/gewerbliche Träger; usw.)?
  - Welche konzeptionellen Grundlagen liegen den Angeboten zu Grunde?
  - Über welche personelle Ausstattung wird verfügt?

**Anmerkungen:**

- Die Aufbereitung der erhobenen Daten soll die Ergebnisse nachvollzieh- und vergleichbar machen. Sie ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung für die Diskussion in der Planungsgruppe sowie in fachpolitischen Prozessen.





- Die Bedarfsermittlung ist die (politisch) sensibelste Phase im Planungsprozess. „Unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Personensorgeberechtigten“ (§ 80 Abs.1 SGB VIII) sind vor Ort Bedürfnisse zu eruieren und Bedarfe auszuhandeln.
- Hier ist zum einen der reine Bedarf nach einem Betreuungsplatz abzufragen (quantitative Planung). Zum anderen sind in geeigneten Beteiligungsprozessen und -formaten mit den Adressatinnen und Adressaten (Eltern und Kinder) vor Ort über die Ausgestaltung der Angebote und Leistungen zu diskutieren (qualitative Planung).

### Anmerkungen

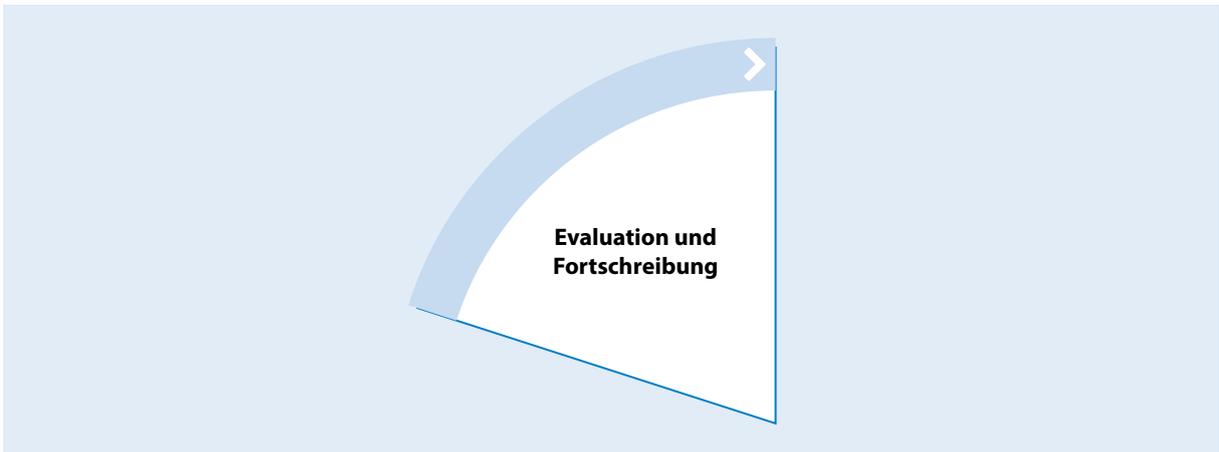
- Welche Bedürfnisse als Bedarfe formuliert werden, ist durch Aushandlungsprozesse auf fachlicher, fachpolitischer und kommunalpolitischer Ebene geprägt (→ was ist politisch gewollt, was wird als finanzierbar erachtet).



- Auf Grundlage des erhobenen Bestandes (Ist-Zustand) und des festgestellten Bedarfes (Soll-Zustand), sind die entsprechenden Maßnahmen nach den Vorgaben des SGB VIII (§§ 22, 22a) zu planen.
- Die Planungsziele sind dem Gemeinderat vorzulegen/vorzustellen. Dieser entscheidet über die Durchführung und Umsetzung der Bedarfsplanung.

### Anmerkungen:

- Der Abgleich von Bestandsfeststellung und Bedarfserhebung fordert die Bewertung der erhobenen Angebote und Leistungen. Vor Ort ist zu diskutieren (z. B. im Rahmen von Planungsgruppen, siehe A.4), ob mit dem erhobenen Bestand die geeigneten, ausreichenden, erforderlichen und rechtzeitigen Leistungen und Angebote bereitgestellt werden oder ob diese zu verändern oder gar einzustellen sind.



- Als Reaktion auf den Planungsprozess werden die gesetzten Ziele auf deren Umsetzung geprüft, neue Planungsziele formuliert und die Bedarfsplanung fortgeschrieben.
- Die Bedarfsplanung ist dem örtlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe (Jugendamt) anzuzeigen (§ 3, Abs. 3 KiTaG).

**Anmerkungen:**

- Planungsprozesse starten nicht in einem ungeplanten Raum. Die dargestellte Abfolge stellt eine Idealform dar.

**3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?**

Ein diskursiver Planungsprozess, der vor Ort Diskussionen darüber anregen soll, warum was, für wen und wo angeboten werden soll, verlangt danach, eine integrierte Planungsperspektive einzunehmen. Das bedeutet, zielorientierte-, bereichsorientierte-, sozialraumorientierte- sowie zielgruppenorientierte Planungsansätze zu verbinden. Im Kontext der kommunalen Bedarfsplanung ist daher zu eruieren, wo es Anlässe der Zusammenarbeit mit anderen Planungsbereichen gibt. Die folgenden Arbeitshilfen bieten hierfür Anregungen und Unterstützung der notwendigen Schritte:



Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
A.1 Sondierung der Planungssituation und Entwicklung einer Planungskonzeption	Vergewisserung über aktuelle Anlässe, Ziele, Einflüsse auf die Planung in der Gemeinde als entscheidende Grundlage für den Start eines Planungsprozesses	A.1-1 Klärung der Rahmenbedingungen von Planung	Für die Gestaltung der kommunalen Bedarfsplanung ist es von Bedeutung, kontinuierlich den Stand der Planungsziele, -bedingungen und aktuellen Planungsprozesse zu beurteilen: Leitfragen helfen bei dieser basalen Klärung über zum Beispiel Planungsverantwortliche, aktuelle Themen, verfügbare Daten.
		A.1-2 Erste Fragen zur Bedarfsanalyse	Sich zu vergegenwärtigen, warum was in der Kita-Praxis der Gemeinde umgesetzt oder aktuell wird, ist eine wichtige erste und fortlaufende Aufgabe, die Planungsverantwortliche vornehmen sollten. Diese Arbeitshilfen regen an, beobachtete und artikulierte Bedürfnisse entlang von Dringlichkeit und Machbarkeit zu reflektieren. Sie fördern den Blick für gegenwärtige Bedingungen,
		A.1-3 Stärken-Schwächenanalyse	Stärken und Schwächen sowie die Konfrontation mit SOLL-Vorstellungen der Planung. Diese vier Arbeitshilfen können je nach Themenstellung und Aufgabe flexibel eingesetzt werden.



Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
		A.1-4 Basis-Planungsnetz Kita	Diese Arbeitshilfen bieten einen Kriterien-Check der kommunalen Kita-Planung an: Das Basis-Planungsnetz entwirft einen Mindeststandard für die Planungsorganisation und gleichzeitig eine Art Organigramm oder Struktur der Planung vor Ort. Damit die beteiligten Personen in diesem Planungsnetz klare Aufgaben haben, die auch ihren Rollen entsprechen, ermöglicht die Drei-Säulen-Analyse eine Ordnung der bisherigen Zuordnung von Kompetenzen. Schließlich ermöglicht eine Qualitätsmatrix das Ermitteln von fachlichem und strukturellem Veränderungsbedarf.
		A.1-5 Drei-Säulen-Analyse: Steuerung, Koordinierung, Umsetzung	
		A.1-6 Qualitätskriterien in der Kindertagesbetreuung (Qualitätsmatrix)	
		A.1-7: Teilschritte für die Durchführung einer empirischen Erhebung (beispielhaft)	
		A.1-8 Anwendung und Übertragung: Wie kann die Arbeit daran gestartet werden?	Baustein A ist die zentrale Rahmung von Kita-Planung im Allgemeinen. Speziell dient der Teilbaustein A.1 dazu, eine angemessene Planungsorganisation herzustellen. An dieser Stelle haben die Verantwortlichen die Möglichkeit, gezielt den Transfer der Inhalte zu beginnen: Was möchte oder sollte ich umsetzen? Wie beurteile ich die kommunale Planungssituation? Welche Arbeitshilfen wende ich an?



### A.1-1 Klärung der Rahmenbedingungen von Planung

Situation der Bedarfsplanung	Für die Gestaltung der kommunalen Bedarfsplanung ist es von Bedeutung, kontinuierlich den Stand der Planungsziele, Planungsbedingungen und aktuellen Planungsprozesse zu beurteilen: Die Vergegenwärtigung von Planungspersonen (Fachkraft für Planung und/oder weitere Personen mit planungsverantwortlichen Aufgaben), ihren Arbeitsbedingungen, die Planungsstrukturen und Planungsoperationen wie auch der genutzten Datenbestände sind Basis für die Konzipierung jeweils relevanter Planungsprozesse in der Kindertagesbetreuung.
Verlauf	Die Planungsfachkraft sollte entlang der Arbeitshilfe möglichst in einem regelmäßig wiederkehrenden Rhythmus von 1 - 2 Jahren eine systematische Klärung der Planungssituation vor Ort durchführen. Der Stand kann dann in internen Arbeitsgruppen, Dienstbesprechungen und Verwaltungszusammenhängen beraten werden, um Auswirkungen auf die jeweiligen Planungsziele zu thematisieren.
Hinweise	Das Ergebnis der Klärung der Planungssituation sollte dokumentiert werden. Hierfür bietet sich die folgende Arbeitshilfe an. Auf diese Weise ist nicht nur der Stand, sondern auch eine mögliche Entwicklung beziehungsweise Veränderung der Planungssituation gezielt in den relevanten Arbeitszusammenhängen zu beraten.
Materialien	Arbeitshilfe (Seite 33 - 35)
Zeitungsumfang	Kein festgelegter Rahmen (minimal aber ca. 1 - 2 Stunden), da vor allem begleitend und vorbereitend für Gremien- und Arbeitssitzungen zu kalkulieren. Die Beratung der Ergebnisse benötigt entsprechend weitere Zeit.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	A.1-2 Erste Fragen zur Bedarfsanalyse

**Arbeitshilfe als Beispiel:**

Name der Planungsfachkraft	
Stellenumfang (für Kitabedarfsplanung)	
Berufliche Qualifikation	
Kompetenzen und Erfahrungen in der Kindertagesbetreuung (z. B. Kitaleitung)	
Kompetenzen und Erfahrungen im Planungsbereich (z. B. Jugendhilfeplanung in anderer Kommune)	
Für Planung in der Kommune verantwortlich seit....	
Wird der Planungsbereich in Sozialräume (als Bestimmungsgröße) eingeteilt? Wenn ja, wie viele Planungsräume gibt es?	
Welche Art des Vormerkverfahrens für Kindertagesbetreuung wird aktuell genutzt?	
Welche Planungsinstrumente werden aktuell verwendet?	
Welche Kriterien werden zur Platzvergabe zu Grunde gelegt (z. B. Geschwisterkinder, Wohnortnähe)?	
Was läuft aktuell gut? Worin sieht sich die Kommune schon gut aufgestellt?	
Worin liegen aktuell Herausforderungen im Bereich der Kitabedarfsplanung?	
Weiterentwicklungsbedarfe	



<b>Austausch und Kooperation</b>	
<b>Als kommunale Planungsgruppen/ -gremien können genannt werden:</b>	
Wie setzen sich diese zusammen? Wie häufig tagen diese? Was sind Inhalte und Anlässe? Was sollten ggf. Inhalte und Anlässe sein? Wie wird die Funktionalität dieser Gremien bewertet?	
<b>Als kreisweite Planungsgruppen/-gremien können genannt werden:</b>	
Wie häufig tagen diese? Was sind Inhalte und Anlässe? Was sollten ggf. Inhalte und Anlässe sein? Wie wird die Funktionalität dieser Gremien bewertet?	



<p><b>Unterstützung durch das Kreisjugendamt findet statt?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> ja, in Form von:</p> <p><input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ist gewünscht in Form von...</p> <p>...zu folgenden Anlässen/Themen:</p>
<p><b>Austausch zu angrenzenden Gemeinden findet statt?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> ja, in Form von:</p> <p><input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ist gewünscht in Form von...</p> <p>...zu folgenden Anlässen/Themen (bspw. Kompensation von Über- und/oder Unterkapazitäten):</p>
<p><b>Kooperation zu weiteren Fachämtern/-abteilungen/Planungsbereichen</b></p>	<p><input type="checkbox"/> ja, in Form von:</p> <p><input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ist gewünscht in Form von...</p> <p>...zu folgenden Anlässen/Themen</p>



<b>Beteiligungsformen (qualitativ/quantitativ)</b>	
<b>Elternbeteiligung findet statt</b>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> keine Angabe
In welcher Form/Regelmäßigkeit	
Wie nehmen Ergebnisse Einfluss auf die Planung?	
Vorstellungen praktikabler und idealer Beteiligung	
<b>Kinder werden beteiligt</b>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> keine Angabe
In welcher Form/Regelmäßigkeit	
Wie nehmen Ergebnisse Einfluss auf die Planung?	
Vorstellungen praktikabler und idealer Beteiligung	
<b>Fachkräfte werden beteiligt</b>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> keine Angabe
In welcher Form/Regelmäßigkeit	
Wie nehmen Ergebnisse Einfluss auf die Planung?	
Vorstellungen praktikabler und idealer Beteiligung	

**A.1-2 Erste Fragen zur Bedarfsanalyse**

Situation der Bedarfsplanung	<p>Sich zu vergegenwärtigen, warum was in der Kita-Praxis der Gemeinde umgesetzt oder aktuell wird, ist eine wichtige erste und fortlaufende Aufgabe, die Planungsverantwortliche vornehmen sollten. Es geht vor allem darum, beobachtete und artikuliert Bedürfnisse entlang von Dringlichkeit und Machbarkeit zu reflektieren. Unabhängig davon sind vor allem die folgenden Fragen von Bedeutung: Was wissen wir über die Bedürfnisse der Kinder, Eltern und Familien? Wie bewerten wir (vor diesem Hintergrund) die aktuellen Angebote? Welche Angebote sollten wir (demnach) (weiter)entwickeln? Warum? Mit wem? Was erachten wir für dringend notwendig? Was ist (nicht) machbar?</p>
Verlauf	<p>Die Fragen sollten zunächst von der Planungsfachkraft eingeholt und die Ergebnisse in Gremien- oder Arbeitssitzungen eingebracht werden. Das ermöglicht eine gezielte Beantwortung der Fragen aus Sicht unterschiedlicher Perspektiven, die im Prozess der Bedarfsplanung nach und nach eingeholt werden können: Bedarf aus Sicht der Gemeindeverwaltung, Kommunalpolitik, Fachberatung, Kita-Leitungen, Fachkräfte, Eltern. So entsteht eine erste Bewertung, Vergleichsmöglichkeit und Priorisierung von Planungsthemen beziehungsweise Planungsanlässen.</p>
Hinweise	<p>Die erste Bedarfseinschätzung sollte visualisiert werden und mögliche unterschiedliche Perspektiven hervorheben, die für die Planung relevant sind (z. B. unterschiedliche Bedeutung eines Themas, Einschätzung notwendiger Bedingungen oder Vorgaben auf qualitativer und quantitativer Ebene).</p>
Materialien	<p>Fragenkatalog laut Arbeitshilfe, Dokumentation als Flipchart-Übersicht oder Präsentationsfolie; gegebenenfalls frühere Dokumentationen dessen zur Beurteilung von Entwicklungen.</p>
Zeitumfang	<p>Kein festgelegter Rahmen (minimal aber ca. 2 - 3 Stunden), da vor allem begleitend und vorbereitend für Gremien- und Arbeitssitzungen zu kalkulieren. Eine prozessbegleitende Wiederholung oder Aktualisierung dieser bewussten (Ausgangs-) Analyse benötigt entsprechend weitere Zeit.</p>
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	A.1-5 Drei-Säulen-Analyse



**Arbeitshilfe als Beispiel:**

**Was wissen wir über die Bedürfnisse der Kinder, Eltern und Familien?**

Unsere Antwort?



**Wie bewerten wir (vor diesem Hintergrund) die aktuellen Angebote?**

Unsere Antwort?



**Welche Angebote sollten wir (demnach) entwickeln? Warum? Mit wem?**

Unsere Antwort?



**Was erachten wir für dringend notwendig?**

Unsere Antwort?



**Was ist (nicht) machbar?**

Unsere Antwort?





### A.1-3 Stärken-Schwächenanalyse

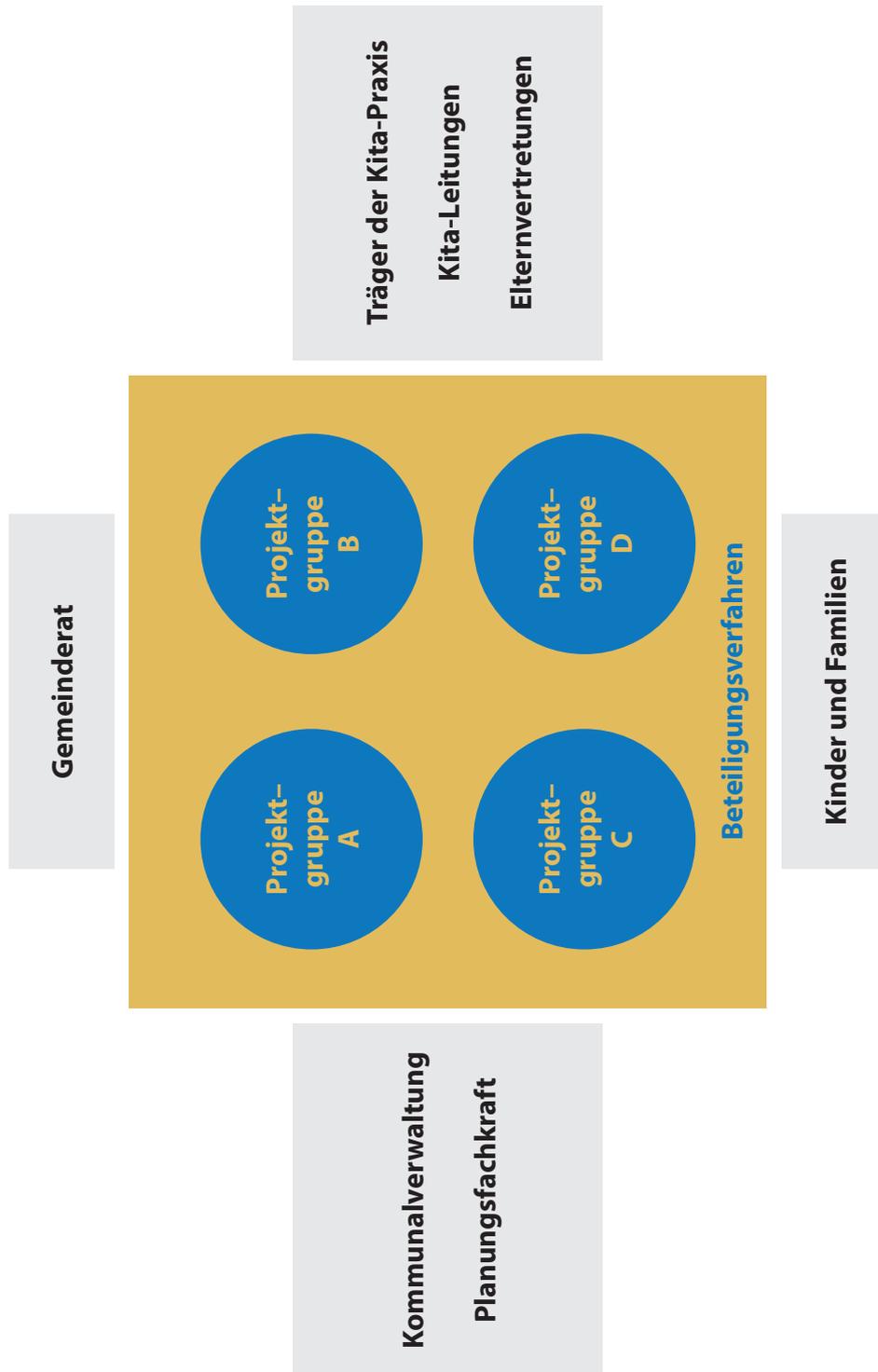
Beispiel: Verankerung und gegenseitige Unterstützung der Kitas im Sozialraum fördern

STÄRKEN	Bewertungspunkt	SCHWÄCHEN
	Personal	
	Räume und Rahmenbedingungen	
	Pädagogische Leitziele	
	Bisherige Vernetzung als Konzeptthema in den Kitas der Gemeinde	
	Zeitstrukturen und Zeiträume	
	Bisherige gemeindebezogene Beteiligungserfahrungen	
	Kooperation und Teamarbeit in der Kita	
	Bisherige Kooperation im Sozialraum beziehungsweise in der Gemeinde	
	<i>Weitere Aspekte? Und zwar:</i>	
	<i>Weitere Aspekte? Und zwar:</i>	

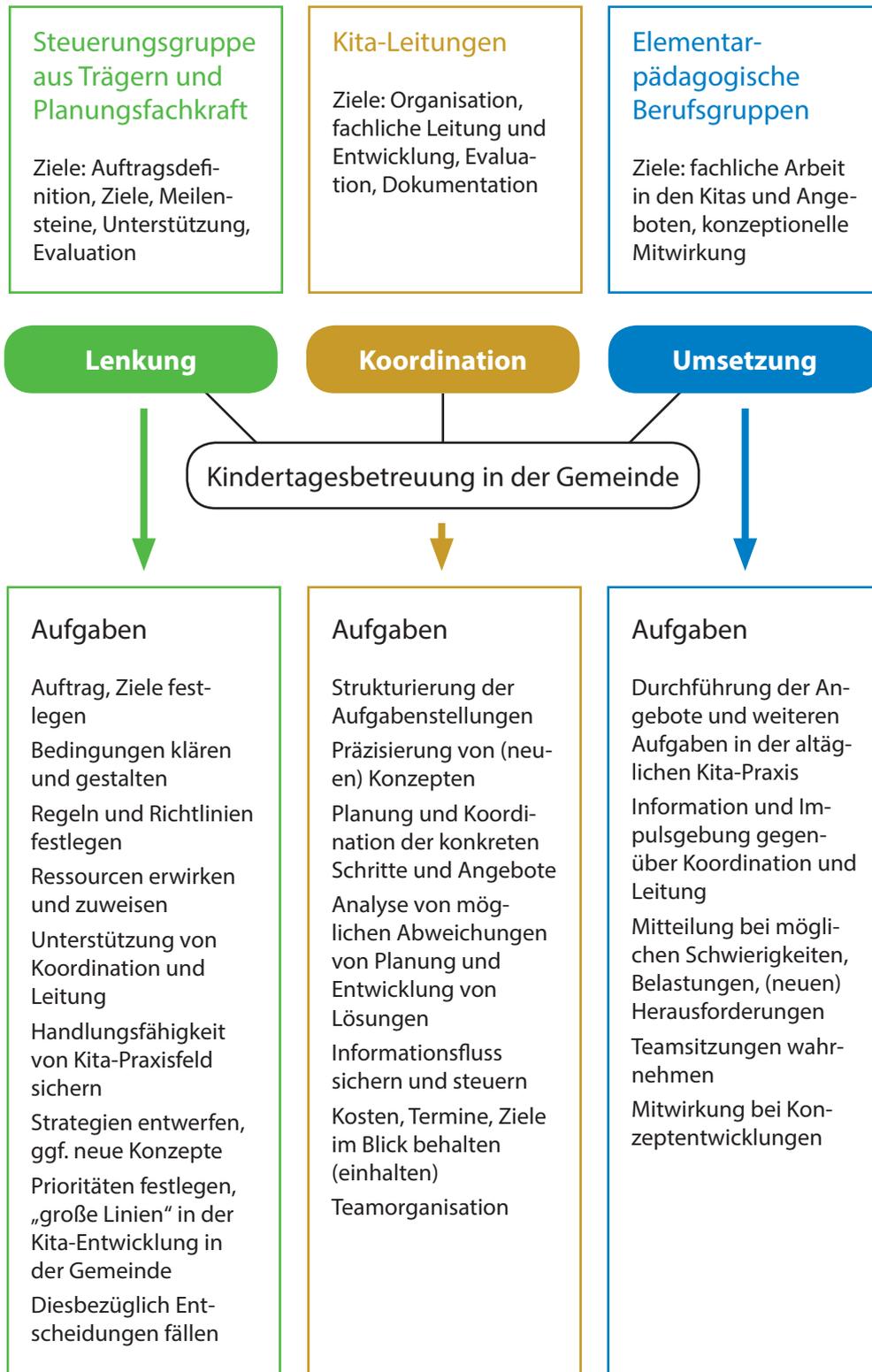


### A.1-4 Basis-Planungsnetz Kita

(Quelle: verändert nach Jordan/Schone 2000)



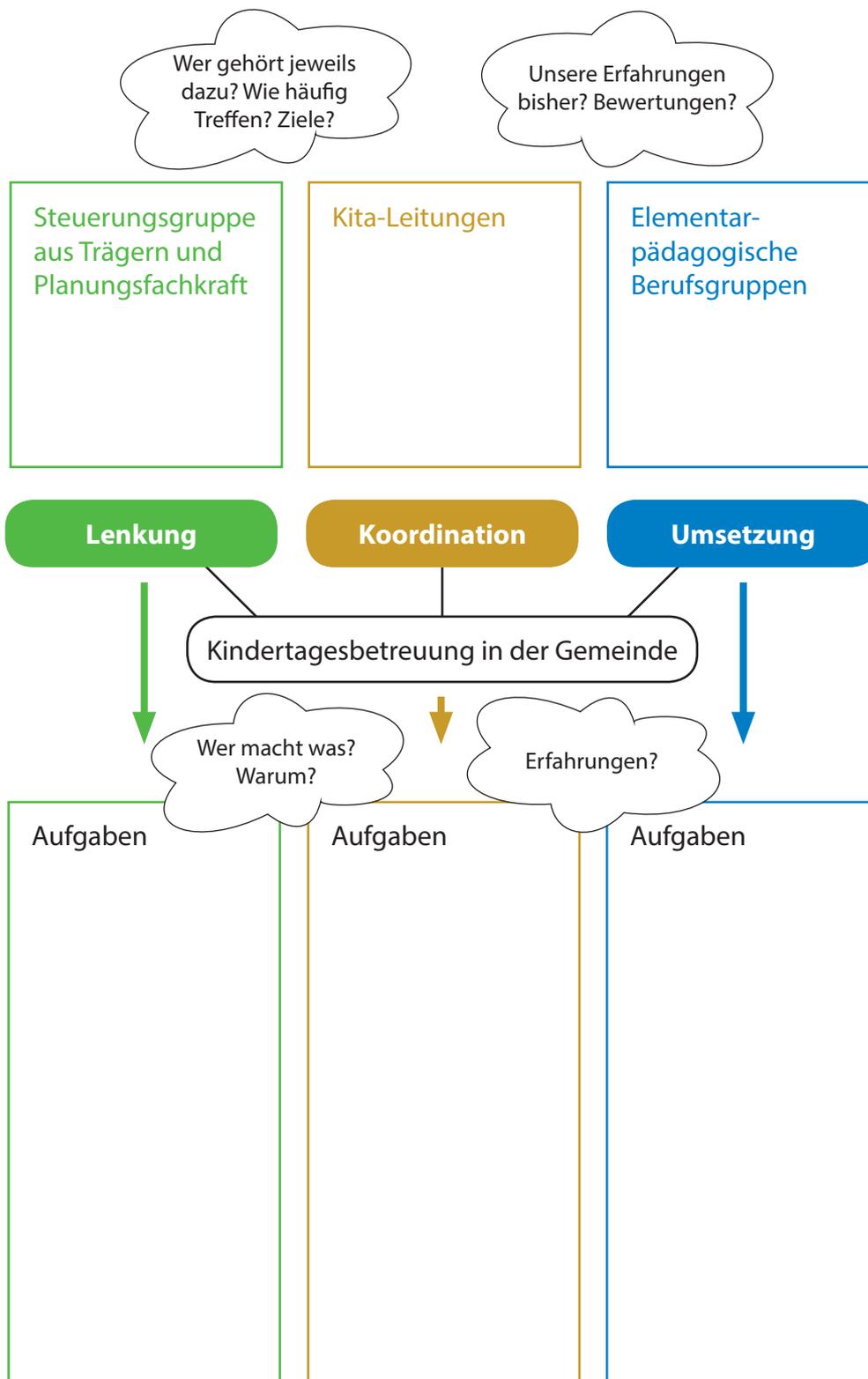
**A.1-5 Drei-Säulen-Analyse: Steuerung, Koordinierung, Umsetzung**





**Transfer:** Kita-Praxis in unserer Gemeinde planen und entwickeln:

Wie können wir mit Blick auf den heutigen Stand unserer Arbeit die Planungsziele und -aufgaben unterscheiden – und klar(er) gestalten?



### A.1-6 Qualitätskriterien in der Kindertagesbetreuung (Qualitätsmatrix)

Um ein entsprechend bedarfsgerechtes und qualitativ hochwertiges Angebot an Betreuung für Eltern und Kinder vorzuhalten beziehungsweise weiterzuentwickeln gilt es in einem ersten Schritt zu klären, welche Betreuungs- beziehungsweise Einrichtungsqualität erreicht werden soll, wie gute Betreuungs- und Einrichtungsqualität definiert und verstanden wird und wann die Arbeit in der Kindertagesbetreuung als gut bewertet wird. Denn erst **Qualitätskriterien machen die Kindertagesbetreuung bewertbar und überprüfbar** und lassen Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozesse zu. Um mit Kitabedarfsplanung Qualitätsentwicklung durchführen zu können, gilt es in einem zweiten Schritt zu überprüfen, auf welche der vorher definierten Qualitätsaspekte im Rahmen von Planungsprozessen überhaupt Einfluss genommen werden kann.

Wird der im Gesetz geforderte Anspruch einer beteiligungsorientierten Planungskultur ernst genommen, ergibt sich daraus ein dritter Schritt, der die Beteiligung von Adressatinnen und Adressaten (Eltern und Kinder) im Planungsgeschehen vorsieht. Dies stellt Planungsfachkräfte einerseits vor die Frage, **auf welche der vorher definierten und als planbar/beeinflussbar benannten Qualitätsaspekte Adressatinnen und Adressaten Einfluss nehmen können und sollen**. Andererseits werden Planungsfachkräfte zu einer Auseinandersetzung mit möglichen Beteiligungsformaten und Beteiligungsformen aufgefordert: **Wie können Eltern und Kinder bei der Planung und Gestaltung/Umsetzung von Kindertagesbetreuung beteiligt werden?**

Die Bewertung guter Betreuung beziehungsweise die Einschätzung hoher Betreuungsqualität ist im Grundsatz zunächst einmal etwas sehr subjektives und individuelles und immer von den jeweiligen Strukturen, Rahmenbedingungen und Bedarfen vor Ort abhängig. Daher erfordert sie Verständigungs- und Aushandlungsprozesse mit den relevanten Akteurinnen und Akteuren vor Ort sowie den Willen und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung und Weiterentwicklung. Dabei lässt sich die **Betreuungsqualität auf vier Ebenen** beziehen:

- Strukturqualität,
- Prozessqualität,
- Ergebnisqualität und
- Orientierungs-/Haltungsqualität,

die aus (mindestens) vier Perspektiven beschrieben und dargestellt werden sollten:

- aus Sicht der Eltern
- aus Sicht der Kinder
- aus Sicht der Fachkräfte
- aus Sicht des Trägers.

Die **Strukturqualität** bezieht sich im Wesentlichen auf die Organisation der Betreuung/Einrichtung. Sie beschreibt die **(räumlich-materiellen und personellen) Rahmenbedingungen, Strukturen und Anforderungen**, die es zur Gestaltung der Prozesse braucht und unter denen das pädagogische Handeln in der Einrichtung beziehungsweise während des Betreuungsalltages stattfindet. Während die Aspekte des pädagogischen Geschehens/der pädagogischen Arbeit eher dynamisch sind, kann die Strukturqualität im Gegensatz dazu als das innerhalb dieser Prozesse gleichbleibende Element beschrieben werden (Beispiele sind hier die Gruppengröße, der Erzieher-Kind-Schlüssel,



die Qualifikation, berufliche Erfahrung des pädagogischen Personals und die Raum- und Ausstattungsmerkmale für die Kinder).

Die **Prozessqualität** beschreibt die Gesamtheit (Art und Weise) **aller Interaktionen und Prozesse, die in der Einrichtung beziehungsweise im Betreuungsalltag ablaufen** beispielsweise zwischen:

- Fachkraft – Kind,
- Kind – Kind,
- Fachkraft – Fachkraft,
- Fachkraft – Eltern,
- Eltern – Eltern,
- Fachkraft – Leitung,
- Fachkraft – Träger und
- Einrichtung – Sozialraum.

Dazu gehören auch die Interaktionen und Erfahrungen, die das Kind in der Einrichtung mit seiner sozialen und räumlich-materiellen Umwelt macht und die davon ausgehende Reaktion der Fachkräfte. Die Prozessqualität kann in der Regel unmittelbar durch die Fachkräfte gestaltet und beeinflusst werden, ist aber immer von den Rahmenbedingungen, sprich der Strukturqualität abhängig. Beispiele für prozessqualitative Aspekte sind die besondere Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kindern unter drei Jahren, die Auswahl alters- und entwicklungsentsprechender Materialien und Angebote, die Einbindung der Eltern und Familien oder die Kooperation und Zusammenarbeit sowohl innerhalb der Einrichtung als auch mit relevanten Partnern im Stadtteil.

Die **Ergebnisqualität** beschreibt die **Auswirkungen und Ergebnisse, die mit den verfügbaren und vorhandenen Strukturen und Prozessen erreicht werden (sollen)**. Sie kann in der Regel nicht unmittelbar in der Einrichtung überprüft werden, da sie sich meist auf mittel- bis langfristige Effekte bezieht. Nichtsdestotrotz kann sie den Fachkräften eine erste Orientierung für die Entwicklung und reflexiven Überprüfung von kurz- und mittelfristigen Zielen geben. Beispiele für die Ergebnisqualität sind die Erreichung der Schulfähigkeit des Kindes, die Erziehung und Förderung zur eigenständigen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit oder die Gewährleistung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Unter **Orientierungs- oder auch Haltungsqualität** werden die **pädagogischen Vorstellungen, Werte und Überzeugungen aller beteiligten Erwachsenen in der Einrichtung** verstanden. Dazu gehört auch die Haltung der beteiligten Akteurinnen und Akteure, den Kindern und ihren Familien zu begegnen. Als Beispiele können hier das Leitbild und Selbstverständnis der Einrichtung, die Identifikation der Fachkräfte mit diesem, die der Arbeit zu Grunde gelegten Normen und Werte und das der Arbeit sowie die Auffassung über die Bildung und Entwicklung des Kindes genannt werden.

Die nachfolgende **Qualitätsmatrix** soll Fachkräfte bei der Identifizierung und Definition von Qualitätsaspekten und Qualitätskriterien in der Kindertagesbetreuung unterstützen und damit einen Diskurs über das Thema Qualität in der Kindertagesbetreuung anregen oder weiterentwickeln. Die Qualitätsmatrix orientiert sich an den oben beschriebenen vier Qualitätsebenen unter Berücksichtigung der jeweiligen Perspektiven relevanter Akteurinnen und Akteure (Eltern, Kinder, Fachkräfte, Träger). Sie differenziert bewusst die verschiedenen Qualitätsebenen und Perspektiven, um ein kleinschrittiges Vorgehen und so einen möglichst umfassenden Blick auf Qualität zu ermöglichen.

In einem zweiten Schritt kann sie den Fachkräften vor Ort als Reflexionsebene dienen, indem sie Bewertungsprozesse hinsichtlich noch nicht (ausreichend) erreichter Qualitätsaspekte zulässt: Wo setzen wir an? Was haben wir schon an Qualität vor Ort und woran müssen wir gegebenenfalls noch arbeiten? Wo erzielen wir gegebenenfalls noch nicht die gewünschte Qualität?

### A.1-6 Qualitätskriterien in der Kindertagesbetreuung (Qualitätsmatrix)

<p>Ausgangssituation zur Anwendung</p>	<p>Neben der Frage nach dem quantitativen Bedarf ist die Weiterentwicklung der Qualität von Bildung, Erziehung und Betreuung ein weiterer Bestandteil der Kita-Bedarfsplanung. Um von einem subjektiven Bild der Betreuungsqualität einer Kita beziehungsweise der gesamten Kita-Angebote vor Ort zu einem möglichst objektiven Überblick zu gelangen, sind Verständigungs- und Aushandlungsprozesse mit den Akteurinnen und Akteuren sowie die Bereitschaft und der Wille zur Auseinandersetzung und Weiterentwicklung erforderlich. Es geht darum, einen Qualitätsdialog mit den Trägern, Einrichtungen, Fachkräften und Adressatinnen und Adressaten der Kita-Angebote anzuregen.</p>
<p>Verlauf</p>	<p>Das Vorgehen zur Bearbeitung der Qualitätsmatrix ist abhängig von den vorhandenen Strukturen (z. B. Anzahl der Träger und Einrichtungen) sowie von den zeitlichen und personellen Ressourcen der Planungsfachkraft. Aus diesem Grund sollte immer vor Ort überlegt und entschieden werden, welche Vorgehensweise genutzt wird. Hierzu sind unterschiedliche Wege möglich und vorstellbar, wie zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es findet ein gemeinsames Treffen mit den Trägern statt, bei dem die Matrix bearbeitet wird.</li> <li>• Es findet ein gemeinsames Treffen mit den Einrichtungen/ Fachkräften statt, bei dem die Matrix bearbeitet wird.</li> <li>• Die Matrix wird in die Teams der Einrichtungen gegeben und zum Beispiel im Rahmen einer Teamsitzung gemeinsam bearbeitet.</li> <li>• Die Matrix wird in anderen vorhandenen Gremien, bei denen Vertreterinnen und Vertreter der Träger/Einrichtungen anwesend sind, bearbeitet.</li> </ul> <p>Für eine stellvertretende Aussage, zum Beispiel über die Sichtweise der Kinder, sollte versucht werden, sich in die Rolle der jeweiligen Zielgruppe hineinzuversetzen. Alternativ können die jeweiligen Akteurinnen und Akteure direkt befragt werden (hierfür entsprechende Zeit- und Personalressourcen einplanen).</p> <p>Hat der Diskurs in der Gruppe stattgefunden und konnten Qualitätskriterien identifiziert beziehungsweise definiert werden, bleibt es der Gruppe überlassen, inwieweit weitere Diskussions- und Bewertungsprozesse zum Beispiel hinsichtlich des Umsetzungsstandes einzelner Qualitätsaspekte angestoßen und/oder durchgeführt werden. Dabei kann die Matrix auch zu einem späteren Zeitpunkt immer wieder als Reflexionsebene hinsichtlich der Überprüfung und Weiterentwicklung herangezogen werden</p>



Hinweise	Für den stellvertretenden Erarbeitungs- und Verständigungsprozess bietet es sich an, die unterschiedlichen Rollen beziehungsweise Perspektiven auf die Beteiligten zu verteilen, um ein möglichst intensives Einfühlen in die jeweilige Perspektive zu ermöglichen. Alternativ können auch mit allen Beteiligten Überlegungen zu den Qualitätsaspekten der jeweiligen Perspektiven getroffen werden. Hier empfiehlt es sich, zunächst eine Sichtweise (z. B. die der Eltern) hinsichtlich der vier Qualitätsebenen zu bearbeiten, bevor zur nächsten Sichtweise (z. B. die des Kindes) gewechselt wird.
Materialien	Qualitätsmatrix als Leertabelle jedem Teilnehmenden aushändigen. Die Ergebnisse sollten durch Flipcharts visualisiert und zusammengetragen werden. Abschließende Auswertung des vorliegenden Materials (Priorisierung mit Blick auf Entwicklungsbedarfe).
Zeitumfang	Je nachdem, welches Setting gewählt wird (siehe oben zu Verlauf und Hinweisen) sollten mindestens 2 Stunden für das Ausfüllen eingeplant werden. Für eine intensive Auseinandersetzung und Bearbeitung empfiehlt es sich, die Erarbeitung auf mehrere Termine zu verteilen. Für einen weiteren reflexiven Diskurs der Ergebnisse bedarf es weiterer Zeit. Die Dauer für die Auswertung der Ergebnisse sollte mitbedacht werden und ist abhängig vom Umfang des gewonnenen Materials.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	Zur Ausfüllung der Tabelle lassen sich werkbuchübergreifend Verbindungen zu anderen Arbeitshilfen knüpfen.



**Arbeitshilfe als Beispiel: Qualitätsmatrix in der Kindertagesbetreuung**

Verschiedene Sichtweisen	Strukturqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität	Orientierungsqualität	Mit Planung beeinflussbar?	Beteiligung von Eltern gewünscht?	Entwicklungsbedarfe
Fachkräfte							
Träger							
Eltern							
Kinder							


**A.1-7: Teilschritte für die Durchführung einer empirischen Erhebung (beispielhaft)**

Teilschritte	Leitfragen	Ergebnis
Vorbereitung und Organisation	<p>Welches Ziel/ welche Frage liegt der Erhebung zugrunde?</p> <p>Zu welchem Zeitpunkt sollen Ergebnisse vorliegen?</p> <p>Welche Zielgruppe/n soll/en befragt werden (Kinder, Eltern, Fachkräfte, Leitungen)?</p> <p>Welche personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen stehen für Erhebung zur Verfügung?</p> <p>Was kann mit Blick auf die Ressourcen geleistet werden (Umfang der Erhebung, Zeitrahmen usw.)?</p> <p>Wer muss über die geplante Erhebung informiert werden? Wer muss involviert werden?</p> <p>Wer ist im Rahmen der Erhebung für was zuständig (Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner für die Zielgruppe; Verantwortlichkeiten für Erstellung der Fragebogen, für die Auswertung, usw.)?</p> <p>Wo sollen die Fragebogen gedruckt werden? Welche Kosten fallen hierfür an?</p> <p>Wie sollen die Fragebogen an die Zielgruppe verteilt werden (per Post, persönlich über die Kita...)?</p> <p>An wen/ wie sollen die ausgefüllten Fragebogen zurückgegeben werden?</p> <p>Wie/ mit welchem Programm sollen die Ergebnisse später ausgewertet werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel und Zielgruppe sind festgelegt</li> <li>• Zeitplan ist erarbeitet</li> <li>• Ressourcen sind eingeplant</li> <li>• Zuständigkeiten sind geklärt</li> <li>• Druck, Verteilung und Weg des Rücklaufs ist geklärt</li> <li>• Vorgehen bei der Auswertung wurde festgelegt</li> </ul>



<p>Erstellung der Erhebungsinstrumente</p>	<p>Was für eine Erhebung soll durchgeführt werden (schriftliche Erhebung, Interview...)? Welche Informationen sind von Bedeutung (s. Ziel/e)? Welche Fragen sind zielführend? Soll ein Pretest durchgeführt werden? Ist es wichtig, dass bei der Auswertung nachvollziehbar ist, von welcher Einrichtung/ Zielgruppe die Ergebnisse stammen? Sprich: Sollen die Befragungsinstrumente codiert werden? Sollen die Erhebungsinstrumente in mehreren Sprachen verfügbar sein? Wie kann die Zielgruppe zur Teilnahme an der Erhebung motiviert werden? In welchem Zeitraum soll die Erhebung durchgeführt werden? Wie kann eine größtmögliche Transparenz über das Ziel/ die Ziele der Erhebung, die Verwendung der erhobenen Daten, die Ergebnisse und so weiter gewährleistet werden? Was soll Inhalt des Anschreibens an die Zielgruppe/n sein?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erhebungsdesign wurde bestimmt</li><li>• Durchführung der Erhebung wurde angekündigt</li><li>• Pretest ist durchgeführt und Erhebungsinstrumente wurden angepasst (optional)</li><li>• Anschreiben ist/ sind fertiggestellt (Information über Verwendung der erhobenen Daten, über Ziel/e der Erhebung, Weg des Rücklaufs usw.)</li><li>• Abgabefrist steht fest</li><li>• Codierung der Fragebogen wurde vorgenommen (optional)</li><li>• Erhebungsinstrumente sind fertiggestellt</li></ul>
<p>Durchführung der Erhebung</p>	<p>Gibt es bei der Durchführung der Erhebung Besonderheiten zu beachten? Ist ein Nachfassen erforderlich (persönlich, telefonisch, per E-Mail)? Muss die Abgabefrist verlängert werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rücklauf ist eingegangen</li><li>• Es wurde nachgefasst (optional)</li></ul>
<p>Auswertung und Ergebnistransfer</p>	<p>Welche Ergebnisse spielen für die Ausgangsfrage/ das Ziel eine Rolle? Welche Ergebnisse sind besonders relevant oder überraschend? Wie sollen die Ergebnisse aufbereitet werden? In welcher Form/ in welchem Umfang sollen die Ergebnisse kommuniziert werden? Für welche Planungsbereiche spielen die Ergebnisse eine Rolle? Wer muss über die Ergebnisse informiert werden? Welche Konsequenzen lassen sich ableiten? Was sind nächste Schritte?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ergebnisse liegen vor und wurden kommuniziert</li><li>• Auf Grundlage der Ergebnisse wurden weitere Schritte abgeleitet/ geplant</li></ul>

**A.1-8 Anwendung und Übertragung: Wie kann die Arbeit daran gestartet werden?**

1. Was ist bei uns in der Gemeinde aktuell Auslöser für einen Prozess der Kita-Bedarfsplanung (über den üblichen Gesetzesauftrag nach § 3, KiTaG hinaus)?

(Notizen)

2. Wie ist ein solcher Planungsprozess bislang initiiert worden?  
Erfahrungen und Bewertungen?

(Notizen)

3. Welchen Stellenwert haben Erwartungen von Politik und Verwaltung dabei?  
Konsequenzen?

(Notizen)

4. Wer oder was qualifiziert das Vorhaben und ist einzubeziehen?  
Was sollte vermieden werden?

(Notizen)

5. Was sind aktuell Qualitätskriterien in der Kindertagesbetreuung? Warum?

(Notizen)

6. Was ist wichtig und sollte Priorität haben: Kita-Standort, Sozialraum und/oder  
eine Zielgruppe?

(Notizen)

7. Unter welchen Voraussetzungen kann ich diesen Planungsprozess gestalten?  
Konsequenzen?

(Notizen)

8. Teilbaustein A.1 vor Augen: Welche Quintessenz besteht für mich, was ist wichtig?

(Notizen)

## A.2 Die Rolle und Aufgabe der Planungsfachkraft

### 1. Worum geht es? Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Für die Vorhaltung, Gestaltung, Umsetzung und Weiterentwicklung eines bedarfsgerechten und qualitativ hochwertigen Kindertagesbetreuungsangebotes braucht es neben einer langfristig, prozesshaft und systematisch angelegten Planungskultur auch eine oder mehrere für diese Aufgabe verantwortliche und qualifizierte Person/en. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die aktuellen Entwicklungen und Anforderungen in der Kindertagesbetreuungspraxis auch Konsequenzen für die Planung haben: Das Aufgabenspektrum und die damit verbundenen Herausforderungen werden zunehmend komplex. Den mit der Planung beauftragten Fachkräften müssen deshalb entsprechende Kompetenzen, Befugnisse und Ressourcen zur Verfügung stehen, damit sie den Planungsanforderungen ausreichend gerecht werden können.

Die Situation gestaltet sich in den am Forschungsprozess teilnehmenden Kommunen unterschiedlich: Die mit der Planung der Kindertagesbetreuung beauftragten Personen weisen nicht nur unterschiedliche Profile auf. Die damit verbundenen Aufgaben müssen auch mit unterschiedlichen Stellenanteilen und Ressourcen bewältigt werden. Mit Blick auf die vorangegangenen Ausführungen und eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung dieses Praxisfeldes wird im Werkbuch bewusst **der Begriff der „Planungsfachkraft“ verwendet. Dieser soll auf die vielschichtigen fachlichen Anforderungen und die Notwendigkeit einer entsprechenden Professionalität hinweisen. Auch eine Aufwertung der mit der Planung der Kindertagesbetreuung verbundenen Aufgaben ist damit intendiert.** Mittelfristig ist eine entsprechende Entwicklung auch auf Ebene der Praxis wünschenswert, wenn nicht sogar unerlässlich. Die Bedeutung dieser Aufgabe und der anerkannte Stellenwert sollten sich in den Kommunalverwaltungen in einem explizit ausgewiesenen Stellen- und Aufgabenanteil widerspiegeln.

Gerade weil der Planungshorizont zunehmend größer und unüberschaubarer wird, benötigen die Planungsfachkräfte eine klare Regelung über die mit der Bedarfsplanung verbundenen Aufgaben und Anforderungen sowie die Sicherheit von ausreichend zur Verfügung stehenden Planungskapazitäten. Ein Stellen- und Aufgabenprofil kann hier die notwendige Strukturierung und Transparenz schaffen. Die Tätigkeiten und idealerweise die erforderlichen Ressourcen (prozentualer Anteil des Gesamtstellenanteils) sollten genau beschrieben sein. Dies kann der besseren Strukturierung und Einschätzung der eigenen Arbeitsplanung dienen und anstehende Arbeitspakete überschaubarer machen. Auch sollten sich daraus die Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen ableiten lassen. Die Planungsfachkräfte können so zum Beispiel auch eigene Fort- und Weiterbildungsbedarfe besser identifizieren.

Aufträge und Verantwortlichkeiten sollten also geklärt und klar geregelt sein. Intransparente Zuständigkeiten können unrealistische Erwartungen beispielsweise an die Rolle und Aufgaben der Planungsfachkraft hervorrufen und (Planungs-)Prozesse damit unnötig erschweren oder verzögern. **Hingegen trägt eine klare Regelung von Entscheidungsbefugnissen und verwaltungsinternen sowie darüberhinausgehenden Abstimmungswegen wesentlich zu einer zielführenden Planungskultur bei.**



**Die Planungsfachkräfte müssen sich als Koordinatorinnen und Koordinatoren kommunaler Planungsaktivitäten für den Bereich der Kindertagesbetreuung verstehen.** Neben der Sondierung der aktuellen Planungssituation und der Entwicklung einer Planungskonzeption (vgl. Baustein A.1) ist darunter auch die Beschaffung der erforderlichen Daten und Informationen zu verstehen. Die Initiierung und Moderation von diskursiven Prozessen, die Verzahnung von Dialogen und Planungstätigkeiten – auch mit an den Bereich der Kita-Bedarfsplanung angrenzenden Bereichen –, die Aufarbeitung und Kommunikation von Zwischen- und Planungsergebnisse sowie deren Begleitung und Umsetzung sind von zentraler Bedeutung. Dieser Aufgabenkatalog macht noch einmal deutlich, wie wichtig eine systematische und zielgerichtete Arbeitsplanung ist. Anstehende Handlungsschritte sollten gut überlegt, geplant und mit entsprechenden Ressourcen hinterlegt sein. Auch sollten die Planungsfachkräfte über ein gewisses Repertoire an Methoden verfügen, um Analyse-, Austausch- und Beteiligungsformate initiieren und anwenden zu können. Für die Beschaffung der erforderlichen Daten empfiehlt es sich, ein Datenkonzept zu erstellen (vgl. Baustein A.3), welches auch Hinweise zu möglichen Datenquellen enthält. Die Initiierung und Durchführung von eigenen Erhebungen beispielsweise mittels Fragebögen kann wichtige und umfangreiche Informationen liefern und die Datensammlung sinnvoll ergänzen. An dieser Stelle sollten Planungsfachkräfte für sich die Frage klären, wer den Planungsprozess an welcher Stelle mit welchen Informationen oder Tätigkeiten, wie unterstützen kann. Die Identifikation von möglichen Unterstützerinnen und Unterstützern kann den eigenen Arbeitsaufwand minimieren und den Planungsprozess durch entscheidende Inhalte ergänzen. Nicht zuletzt müssen die gewonnenen Daten und Informationen immer im Kontext kommunaler Gegebenheiten und Planungsaktivitäten anderer Bereiche (bspw. Bau-, Gesundheits-, Sozial-, Bildungsplanung) analysiert und interpretiert werden, um ausgehend von diesen entsprechende Handlungs- und Umsetzungsschritte zu planen. Das heißt auch, dass derartige Analyse- und Interpretationsprozesse sowie die Ableitung von entsprechenden Ergebnissen nicht durch die Planungsfachkraft alleine am Schreibtisch erfolgen können. Ein diskursiver und dialogischer Austausch im Rahmen von Arbeitsgruppen oder Planungsgremien (vgl. Baustein A.4) mit relevanten Akteursgruppen gilt demzufolge als obligatorisch. Die Initiierung und Moderation solcher Treffen und Zusammenschlüsse sollte ebenfalls durch die Planungsfachkraft als hauptverantwortliche Koordination im Planungsprozess erfolgen.

Ferner gilt es die Ergebnisse durch die Planungsfachkraft für die jeweilige Zielgruppe in passender Form aufzubereiten und an diese zu kommunizieren. Dies dient zum einen der Schaffung von Transparenz allen Beteiligten gegenüber und trägt zum anderen zur Herstellung eines Gesamtplanungszusammenhangs (integrierter Planungsansatz) der Kommune bei. Dazu zählt die Erarbeitung von Planungsberichten und Präsentationen für die entsprechenden Bereiche und Gremien (Gemeinde-/ Stadtausschuss, Jugendhilfeausschuss) sowie beispielsweise auch die Bekanntmachung von Ergebnissen unter im Rahmen von Erhebungen befragten Eltern und Fachkräften.

Nicht zuletzt gehört die Umsetzungsbegleitung der Ergebnisse – etwa von Aus- und Um-bauvorhaben – sowie die regelmäßige Forcierung von Qualitäts(weiter)entwicklungsprozessen zur Aufgabe der Planungsfachkräfte. Auch hierfür sind Ressourcen erforderlich, die im Planungskontext nicht vergessen werden dürfen und in einem entsprechenden Stellen- beziehungsweise Aufgabenprofil zu berücksichtigen wären. **Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, sollte es in den Kommunen einen ausdrücklichen Stellenanteil für eine Planungsfachkraft geben**, der diesen Zielen auch angemessen entspricht. Durchschnittlich hat sich hier – auch im Ergebnis der Beratungen in den am KVJS-Forschungsvorhaben beteiligten Modellkommunen – **ein Mindestvolumen von 10 Prozent einer Vollzeitstelle pro bzw. bis 10.000 Einwohner in der Kommune** als angemessen

gezeigt, wobei dieser Anteil in Abhängigkeit von der Heterogenität der Trägerlandschaft auch höher ausfallen kann. Die Arbeitszusammenhänge einer Planungsfachkraft sind komplex. Sie entfalten sich in der Wechselwirkung mit den Trägern, Adressatinnen und Adressaten sowie der Kommune und den gesellschaftlichen wie auch fachlichen Einflüssen. Planungsfachkräfte sind diejenigen Personen der Kommunalverwaltung, die diese Ebenen verbinden, zwischen ihnen vermitteln, sie optimalerweise in Gleichklang bringen und immer wieder – bei wechselnden Themen und Einflüssen – fachlich zu einem Gesamtprozess der Bedarfsplanung vereinen können. Die Schlüsselthemen der damit verbundenen Planungskompetenz sind in der Abbildung 3 im Überblick festgehalten.



Abb. 4: Schlüsselthemen der Planungskompetenz (Quelle: Eigene Darstellung)

**Aufgaben der Planungsfachkraft**, zum Beispiel bei der Umgestaltung einer Kindertagesstätte zu einem Kinder- und Familienzentrum:

- **Kontakt** mit angrenzenden Planungsbereichen, Information zu aktuellen Fachkonzepten, Angeboten, bisherigen Kooperationen mit Akteuren der Kinder- und Familienförderung;
- in AG § 78 Themen **einbringen**, Erfahrungsbild, Stimmungen, Planungsrelevanz **vermitteln**;
- Fragen **präzisieren**, Ebenen, Dimensionen dieses Planungsthemas **ordnen, gewichten**;
- verfügbare Daten **aufbereiten**;
- Bestandsaufnahme vornehmen, Erfahrungen der Fachkräfte und Eltern **systematisieren**;
- **Aufbau** einer Planungsgruppe, **Moderation**, Zeitschiene, **Ergebnissicherung**, Maßnahmenplan dokumentieren.

Mögliche **Rollen** der Planungsfachkräfte sind vor diesem Hintergrund etwa:

- Vorklären, Thema fachlich erarbeiten, begründen, eingrenzen: **fachkundiges Sortieren**;
- Öffentlichkeit herstellen, Thema einbringen, Initiieren, Eröffnen, Wege und Relevanz aufzeigen: **prozesserfahrene Initiierung**;
- Informationen zusammentragen zwischen Erfahrung, Fakten, unterschiedliche Datenquellen einbeziehen: **aufklärendes Vermitteln**;
- Perspektiven in Sachgebieten zusammenführen, Divergenzen aufdecken: **lenkendes Vordenken**.

Aus diesen Beispielen der Aufgaben und Rollen einer Planungsfachkraft ergibt sich ein Kompetenzprofil, das in der Abbildung 4 dargestellt ist und mit der Arbeitshilfe A.2-2 vor Ort bilanziert und entwickelt werden kann.

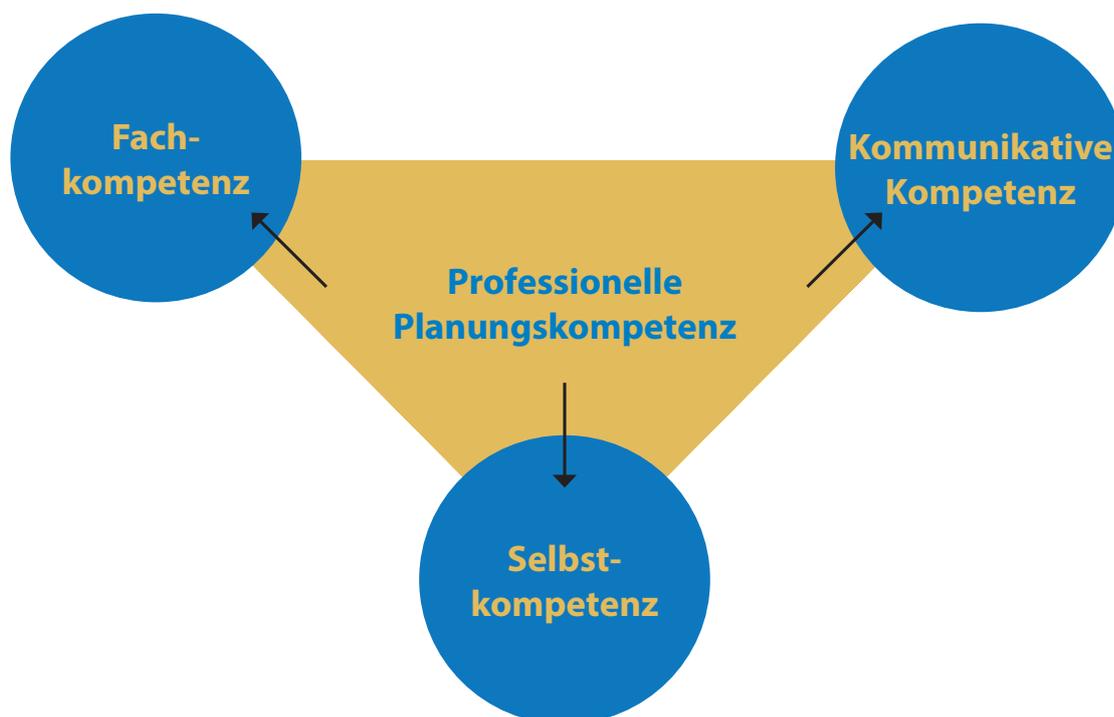


Abb. 5: Kompetenzprofil kommunale Planungsfachkraft (Quelle: Eigene Darstellung)

**2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?**

Leitfragen zur Rollen- und Aufgabenklärung	Was sind dazu aktuelle Beispiele und <b>Erfahrungen vor Ort in der Gemeinde?</b>	Sollten/Können wir das <b>umsetzen oder ggf. optimieren?</b> Was ist zu tun?
<p><b>1. Aufgaben und Tätigkeiten beschreiben</b> (Was sind Stellenbeschreibung und Aufgabenprofil, Kompetenzen und Qualifikationen, Fort- und Weiterbildungsbedarfe?)</p>		
<p><b>2. Aufträge und Verantwortlichkeiten klären</b> (Was sind Zuständigkeiten, Erwartungen, Entscheidungsbefugnisse, Abstimmungswege?)</p>		
<p><b>3. Erforderliche Ressourcen einschätzen</b> (Wie sind die finanziellen und zeitlichen Ressourcen, der Stellenanteil beschaffen?)</p>		
<p><b>4. Planungsaktivitäten koordinieren</b> (Wie erfolgen bisher Arbeitsplanung, Analyse-, Austausch- und Beteiligungsformate, Methodenvielfalt?)</p>		



<b>Leitfragen</b> zur Rollen- und Aufgabenklärung	Was sind dazu aktuelle Beispiele und <b>Erfahrungen vor Ort in der Gemeinde?</b>	Sollten/Können wir das <b>umsetzen oder ggf. optimieren?</b> Was ist zu tun?
<b>5. Daten und Informationen beschaffen</b> (Wie werden Datenkonzept, Identifizierung von Datenquellen und Unterstützern, Fragebogenerhebungen bisher einbezogen?)		
<b>6. Diskursive Prozesse initiieren und moderieren</b> (Wie erfolgt bisher die Datenanalyse und -interpretation, Planung von Handlungsschritten?)		
<b>7. Dialoge und Planungstätigkeiten verzahnen</b> (Wie stellt sich die Herstellung eines Gesamtplanungszusammenhangs und von Transparenz dar?)		
<b>8. Ergebnisse aufbereiten und kommunizieren</b> (Welche Form haben bereits Planungsberichte, Präsentation, Gremienarbeit?)		
<b>9. Umsetzung von Planungsergebnissen begleiten</b> (Was sind Aus- und Umbauvorhaben, Qualitätsentwicklungsprozesse?)		

**3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?**

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
<p>A.2 Die Rolle und Aufgabe der Planungsfachkraft</p>	<p>Die vielschichtigen fachlichen Anforderungen klären und die Notwendigkeit einer entsprechenden Professionalität untermauern. Es soll zudem eine Aufwertung der mit der Planung der Kindertagesbetreuung verbundenen Aufgaben erzielt werden: Klare Regelung von Entscheidungsbefugnissen und verwaltungsinternen sowie darüberhinausgehenden notwendigen Abstimmungswegen.</p>	<p>A.2-1 Arbeitshilfe zur Klärung der Stellensituation einer Planungsfachkraft als Beispiel</p>	<p>Kita-Planung benötigt eine hierfür verantwortliche Fachkraft, die auch über förderliche Arbeitsbedingungen verfügt. Letztlich kann der Planungsanspruch der Werkbuch-Bausteine nur auf der Basis expliziter Stellen und Bedingungen realisiert werden. Diese Arbeitshilfe ermöglicht einen Check der aktuellen Situation und entwirft einen personellen Mindeststandard.</p>
		<p>A.2-2 Kompetenzprofil-Check einer Planungsfachkraft im Feld der Kindertagesbetreuung</p>	<p>Die Arbeitshilfe beruht auf einem Kompetenzmodell für Planung und ermöglicht es den Planungsverantwortlichen, die eigenen Fachkompetenzen zu bilanzieren sowie Fortbildungs- und internen Klärungsbedarf zur Planungspraxis zu bestimmen. Gleichzeitig entsteht ein eigenes Stärkenprofil, das auch für die interne Verortung der Planungskompetenzen in der Verwaltung von Bedeutung ist.</p>



**A.2-1 Arbeitshilfe zur Klärung der Stellensituation einer Planungsfachkraft als Beispiel**

**Welche einmaligen/fortlaufenden Aufgaben fallen der Planungsfachkraft zu? Sind die Aufgaben und Tätigkeiten in einem entsprechenden Stellenprofil beschrieben?**

Unsere Antwort?



**Wo liegen Verantwortlichkeiten, wo (Entscheidungs-)Grenzen der Planungsfachkraft?**

Unsere Antwort?



**Bis wann müssen welche Aufträge und Planungsschritte erledigt/abgeschlossen sein?**

Unsere Antwort?



**Wer erwartet welche Informationen bis wann und in welcher Qualität? Wem muss bis wann Bericht erstattet werden?**

Unsere Antwort?





**Welche Ressourcen sind für welche Aufgaben erforderlich und einzuplanen?  
An welchen Stellen im Planungsprozess muss ggf. eine Prioritätensetzung erfolgen?**

Unsere Antwort?



**Wer kann den Planungsprozess an welcher Stelle wie unterstützen?**

Unsere Antwort?



**Wer muss wie und an welcher Stelle im Planungsprozess beteiligt werden?**

Unsere Antwort?



**Welche weiteren Planungsbereiche sind zu berücksichtigen/einzubeziehen beziehungsweise mit wem müssen Kooperationen erfolgen?**

Unsere Antwort?



**Welche Rahmenbedingungen in der eigenen Gemeinde erschweren den Planungsprozess gegebenenfalls?**

Unsere Antwort?




**A.2-2: Kompetenzprofil-Check einer Planungsfachkraft im Feld der Kindertagesbetreuung**

<b>Fachkompetenz</b>		
Anforderungsbereiche:	Bedarf an Fort- und Weiterbildung?	Bedarf an Klärung interner Arbeitsorganisation?
Analytisch prognostische und bewertende Anforderungen Konzeptionelle und kreative Anforderungen moderierend-politische Anforderungen Administrative Anforderungen		
<b>Kommunikative Kompetenz</b>		
Anforderungsbereiche:	Bedarf an Fort- und Weiterbildung?	Bedarf an Klärung interner Arbeitsorganisation?
Gestaltung sozialer Situationen Beratung und Vermittlung Kooperationsentwicklung Öffentlichkeitsarbeit		
<b>Selbstkompetenz</b>		
Anforderungsbereiche:	Bedarf an Fort- und Weiterbildung?	Bedarf an Klärung interner Arbeitsorganisation?
Kritische Reflexion des eigenen Handelns und dessen Bedingungen Politische Einbindung des Handelns erkennen und gestalten Rollenzwänge austarieren		
<b>Weitere Anforderungen...</b>		
...und zwar:	Bedarf an Fort- und Weiterbildung?	Bedarf an Klärung interner Arbeitsorganisation?

## Weiterführende Literatur

**Maykus, S./Schone, R. (2010):** Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. 3. Aufl. Wiesbaden

**Merchel, J. (2016):** Jugendhilfeplanung: Anforderungen, Profil, Umsetzung. München (v. a. Kapitel 4 „Methodische Handlungsorientierungen in der Jugendhilfeplanung“ und Kap. 5 „Jugendhilfeplanung im Kontext von Organisationsstrukturen und Organisationsabläufen“)

## A.3 Datenkonzept zur Kita-Bedarfsplanung als Baustein der Bedarfsplanung<sup>1</sup>

### 1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Um die Betreuungsbedarfe der Familien mit den vorhandenen und zu schaffenden Plätzen in Einklang zu bringen, ist eine umfangreiche und auch detaillierte Erhebung, Erfassung, Sortierung, Analyse und Bewertung von Daten und Informationen notwendig. „Sie stellen die empirische Basis für eine angemessene Bestandsaufnahme und für die sich anschließende Bedarfsdiskussion dar“ (Maykus et al. 2010: 29). Im Prozess der Bedarfsplanung erfolgen dabei sowohl die Feststellung des Bestandes von Angeboten in den Kommunen, die Ermittlung des Bedarfes der Familien sowie die Festschreibung von Planungszielen und Maßnahmen. Das Werkbuch bietet daher im ersten Schritt (Abschnitt 2.1) zunächst Beispiele kommunaler Praxis der quantitativen Planung. Sie dienen als Beispiele, denn die Kommunen haben verschiedene Planungssysteme, die in ihrer Praxis zur Anwendung kommen und sich im Sinne einer grundlegenden Bedarfsplanung bewährt haben. Dabei handelt es sich vor allem um Belegungsübersichten, Elternfragebögen und Berechnungsbeispiele zur Bedarfsabfrage und Bedarfsdeckung.

Die für eine bedarfsgerechte Bedarfsplanung **notwendigen und relevanten Datenarten** haben sich durch die Weiterentwicklung der gesetzlichen Grundlagen, der lebenswelt- beziehungsweise gemeindenahen versorgungsorientierten Ansprüche an die Planung sowie die Ausgestaltung der Kindertageseinrichtungen in den letzten Jahrzehnten verändert. Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, wurde im Rahmen des KVJS-Forschungsvorhabens in Zusammenarbeit mit den beteiligten Kommunen **ein Datenkonzept entwickelt**, das die unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche an eine integrierte und beteiligungsorientierte Kita-Bedarfsplanung berücksichtigt. In Abschnitt 2.2 befindet sich eine **umfangreiche Auflistung verschiedenster Daten** in Form einer Tabelle, diese wird im Anschluss differenziert beschrieben.

Festgehalten werden kann an dieser Stelle, dass nicht für jede Kommune alle Daten des Konzeptes nötig oder relevant sind. Die Unterschiede der städtischen Bedarfsplanung, im Vergleich zur Planung in Kreisen oder kleineren Kommunen, werden sich insbesondere an Merkmalen wie Tiefe und Schärfe der Daten bemerkbar machen und sollten mit einbezogen werden. Hier konnte allerdings im Laufe des KVJS-Forschungsvorhabens keine Systematik bezüglich der Verschiedenheit bei den kommunalen Planungsprozessen herausgearbeitet werden, sodass die Tabelle keine Unterscheidung der verschiedenen Kommunengrößen beinhaltet. **Selbstverständlich kann Kita-Bedarfsplanung nicht ausschließlich auf einer quantitativen Erfassung diverser Daten erfolgen**, diese müssen im Planungsprozess immer im Kontext der Kommune beziehungsweise des Planungsbezirks gesehen und bewertet werden und durch Elternbefragungen, zentralisierte Vormerkungen

---

<sup>1</sup> Dieser Baustein wurde in Zusammenarbeit mit dem KVJS-Landesjugendamt entwickelt.



sowie Abstimmungsgesprächen und dem Austausch (z. B. mit Trägern) innerhalb des lokalen Kontextes erfolgen. Die Entwicklung von Verfahren, die dialogische Bewertungskriterien und Entscheidungsverfahren und eine transparente Vorgehensweise beinhalten, ist demnach anzustreben. Die ethischen Komponenten (bzw. auch datenschutzrelevante Aspekte), die die Bearbeitung von Daten beinhalten, sind besonders im Kontext der kleineren Kommunen oder Planungsbezirke zu beachten und gegenüber dem Nutzen, die die Daten bieten können, abzuwiegen.

## 2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?

### 2.1 Exemplarische Methoden und Verfahren einer grundlegenden Bedarfsplanung

Neben der fortwährenden Erfassung und Kontrolle des Bestandes von Betreuungsangeboten für Kinder, sind regelmäßig die qualitativen und quantitativen Bedarfe der Familien zu erheben und in die Planung der Angebotslandschaft zu integrieren, beziehungsweise diese an die Bedarfe der Familien anzupassen. Eine quantitative Planungsdimension fokussiert primär die Bereitstellung der ausreichenden Angebote und Leistungen und intendiert eine personell und finanziell ausreichende Ressourcendeckung (siehe Abb. 5 Planungsdimensionen).

Im Folgenden wird mit Praxisbeispielen aus dem KVJS-Forschungsvorhaben eine quantitative Bedarfsplanung exemplarisch skizziert, die sich grundlegend auf die in Baustein A beschriebene Planungspraxis sowie die ausgeführten Planungsschritte bezieht.

#### Schritt 1: Bestandsfeststellung

Womit anfangen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientiert an der Zielformulierung des Planungsprozesses ist der Bestand aller Kindertagesbetreuungsangebote zu erheben und darzustellen. Dafür liefert das Kita-Data-Webhouse (KDW) grundlegende Zahlen. Zu berücksichtigen sind in diesem Kontext, die unterschiedlichen Angebotsformen (siehe dazu: Arbeitshilfe des KVJS: Angebotsformen der Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg) und die damit verbundenen Planungsanforderungen.</li> <li>• Die Bestandserhebung beinhaltet, neben der Feststellung wie viele Betreuungsplätze vorhanden sind, auch die Beantwortung der Frage, wie viele davon bereits belegt sind (Betreuungsquoten) und ob eine Entwicklung hinsichtlich der Inanspruchnahme zu beobachten ist. Ist beispielsweise eine Steigerung der Geburtenrate zu verzeichnen, ziehen verstärkt Familien mit Kindern zu oder ab, gibt es wohnbaulich signifikante Entwicklungen und Ähnliches, sind Aspekte, die es in die Bestandsfeststellung beziehungsweise Berechnung der Betreuungsquote einzubeziehen gilt. Zahlen über die Auslastung der jeweiligen Betreuungsangebote (Tageseinrichtungen/Tagespflege) werden durch die jeweiligen Einrichtungen (hier alternativ das KDW-Planungsmodul „Zwischenmeldung“), beziehungsweise Tagespflegepersonen, übermittelt. Über die jeweiligen Einwohnermeldeämter können Zahlen bezüglich der Bevölkerungsentwicklung bezogen werden.</li> </ul>
-----------------	---

Worauf achten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schon die Darstellung und Interpretation des festgestellten Bestandes lassen Schlüsse darauf zu, wie sich das Betreuungsangebot entwickelt, wo Plätze fehlen und neue Angebote geschaffen werden müssen.</li> <li>• Zahlen „leben“ erst, wenn sie miteinander in Verbindung gesetzt werden. So lässt sich beispielsweise eine Tendenz in der Inanspruchnahme von Betreuungsangeboten nur ablesen, wenn aktuelle Zahlen im Kontext zu vorherigen Jahrgängen gebracht und nachvollziehbar aufbereitet werden (bspw. für die Vorlage im Gemeinderat).</li> <li>• Je nach Größe des Planungsraumes empfiehlt es sich, Betreuungsangebote für bestimmte Planungsbereiche (beispielsweise Südstadt und Nordstadt) gesondert kleinräumig zu betrachten.</li> </ul>
----------------	--

**Beispiele aus der Praxis:**

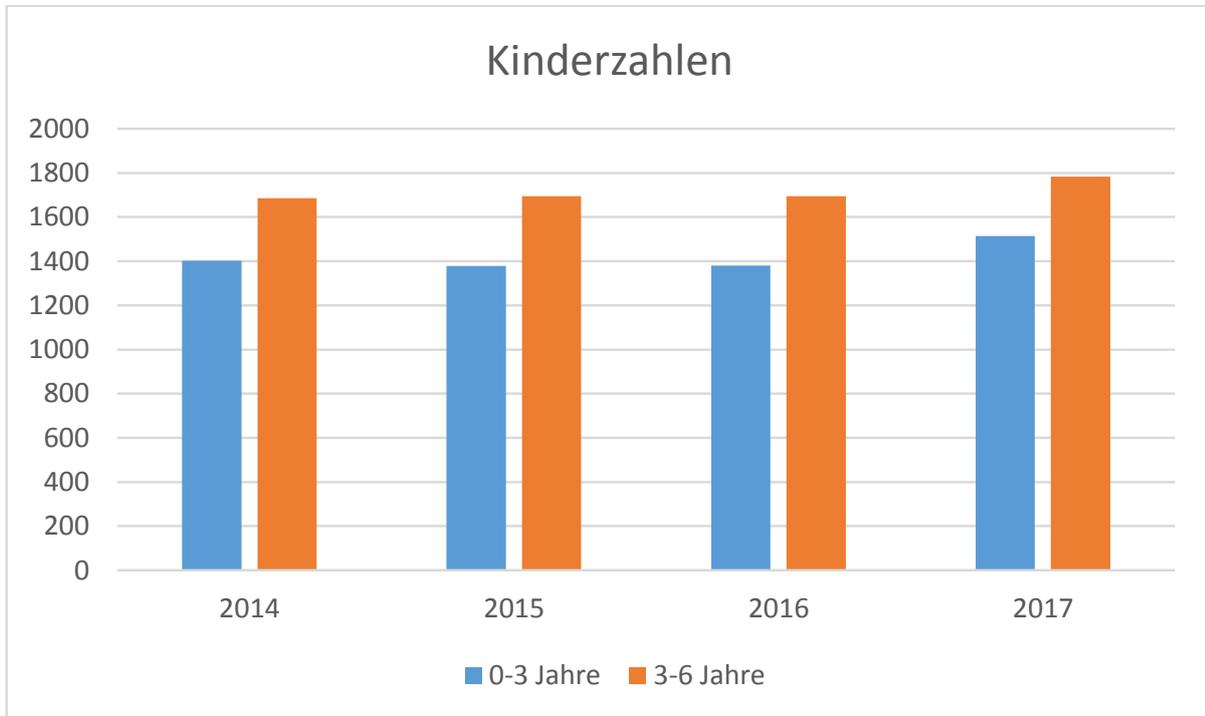
Entwicklung der Kinderzahlen

In dieser Tabelle werden zunehmende oder absteigende Kinderzahlen über einen Zeitabschnitt von vier Jahren in Verbindung gesetzt.

**Tabelle 1: Beispiel aus der Praxis – Kinderzahlen 2014 - 2017**

Kinderzahlen	2014	2015	2016	2017	Differenz 2016–2017
0 – 3 Jahre	1403	1378	1380	1515	+ 135
3 – 6 Jahre	1686	1695	1695	1784	+ 89
0 – 6 Jahre gesamt	3089	3073	3075	3299	+ 224

Die Aufbereitung statistischer Daten, beispielsweise durch Grafiken und Diagrammen, gehört zum Aufgabenspektrum der Bedarfsplanung. Sie eignen sich besonders, um diskursive Prozesse in der Planung zu begleiten und komplexe Sachverhalte greifbarer und verständlicher zu machen. Im nachfolgenden Balkendiagramm (siehe Diagramm 1) wurden die Werte aus Tabelle 1 aufbereitet. Die Zunahme in den Geburtenzahlen lässt darauf schließen, dass auch ein höherer Betreuungsbedarf vorliegt, beziehungsweise sich entwickelt. Gerade die stark gestiegenen Zahlen von Unterdreijährigen wird in ein bis zwei Jahren zu einem höheren Bedarf an Kindergartenplätzen (drei Jahre bis Schuleintritt) und sehr wahrscheinlich in drei bis vier Jahren zu einem höheren Bedarf an Plätzen in der Schulkindbetreuung führen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die seitens der Eltern gewünschten Betreuungsumfänge sehr wahrscheinlich zunehmen und sich damit die je Gruppe zu betreuenden Kinderzahlen verringern werden (z. B. können in einer Gruppe mit verlängerter Öffnungszeit bis sieben Stunden täglich maximal 25 Kinder betreut werden, während es in einer reinen Ganztagesgruppe mit mehr als sieben Stunden täglicher Betreuung maximal 20 Kinder sind; vgl. hierzu Arbeitshilfe des KVJS: Angebotsformen der Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg). Eine erste Orientierung bezüglich der sich abzeichnenden Entwicklungen in der Kindertagesbetreuung bietet die Berichterstattung „Bestand und Struktur der Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg“ des KVJS, die jährlich fortgeschrieben wird (siehe Literaturverweise).

**Diagramm 1: Beispiel aus der Praxis – Kinderzahlen 2014 - 2017**

Darstellung des Betreuungsangebotes

In Tabelle 2 werden alle kommunalen Einrichtungen und die verfügbaren Betreuungsplätze angezeigt. Zudem wird durch die Darstellung von Abgängen und Aufnahmen deutlich, wo aktuell Plätze frei sind oder fehlen. Wichtig ist an dieser Stelle auch die Vormerkungen bezüglich der Kinder im Blick zu behalten, deren Eltern noch keinen Aufnahme- beziehungsweise Betreuungsvertrag unterschrieben haben, die aber noch für die betreffende Einrichtung vorgemerkt sind.

**Tabelle 2: Beispiel aus der Praxis – Darstellung des Betreuungsangebotes**

Einrichtung	Genehmigte Plätze	Aktuell belegt	Abgang 08/2017	Aufnahme 2017/2018	Belegte Plätze	Warteliste	Frei Plätze
Kita A	92	92	25	19	86	13	-7
Kita B	25	22	8	9	23	0	+2
Kita C	53	52	17	17	52	0	+1
Kita D	50	50	13	13	50	0	0
<b>Gesamt</b>	220	216	63	58	211	13	

Für die Bedarfsplanung ist zudem ein differenzierter Blick auf die jeweils verschiedenen Betreuungsformen, deren Ausprägungen und Auswirkungen auf die Planung unerlässlich (siehe genauer dazu: KVJS Arbeitshilfe „Angebotsformen der Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg“).

**Tabelle 3: Beispiel aus der Praxis – Aufgliederung nach Betreuungsangeboten**  
(Modellkommunen: Königsbach-Stein)

Altersgruppe	U3		Ü3		Plätze nach Betriebs- erlaubnis	Belegte Plätze
	VÖ	GT	VÖ	GT		
Krippe	9				10	9
Krippe Ganztagsgruppe (GT)		7			10	7
Altersgemischte Ganztagsgruppe (AMGT-Gruppe)		4		5	20	13
Altersgemischte Gruppe (AM-Gruppe)	5		8		22	18
<b>Summe</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>62</b>	<b>47</b>

#### Einschätzung des Bedarfes

Die hier als Beispiel aufgeführte Tabelle berechnet die Betreuungsquote der Kinder unter drei Jahren. Orientiert an den Planungszielen ist folglich zu vergleichen, welche Betreuungsquoten erreicht werden sollen und welche Maßnahmen durchzuführen sind, um deren Realisierung zu erreichen.

**Tabelle 4: Beispiel aus der Praxis – Berechnung der U3-Betreuungsquoten**

<b>Kinderzahlen unter 3-Jährige</b>	<b>1515</b>	
<b>Kinderzahl 1 - 3-Jährige</b>	<b>1010</b>	
Bestand in Einrichtungen	365	Davon 228 Plätze in Krippengruppen 1 - 3 Jahre 20 Plätze in betreuten Spielgruppen 1 - 3 Jahre 117 Plätze Kindergartengruppen 2 - 6 Jahre
Bestand Tagesmütterverein	82	
Versorgungsquote 0 - 3-Jährige	31 %	
<b>Versorgungsquote 1 - 3-Jährige</b>	<b>47 %</b>	

Neben den aktuellen Betreuungsquoten und Zahlen der Geburtenentwicklungen sind prognostische Daten zur zukünftigen Bevölkerungsentwicklung hinzuzuziehen. Angesichts dieser Datenlage ist die aktuelle Situation einzuschätzen und diesbezüglich Schlussfolgerungen zu ziehen. Werden die vorgegebenen Quoten zur Vorhaltung eines bedarfsgerechten Betreuungsangebotes erreicht oder müssen weitere Anstrengungen unternommen werden, um dies zu erreichen? Welche kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Maßnahmen sind erforderlich?



## Schritt 2: Bedarfserhebung

Womit anfangen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den quantitativen Bedarf zu ermitteln, bedeutet zu erfragen, welche Betreuungsform ab wann, wo und in welchem Umfang benötigt werden wird. In diesem Kontext sind folglich auch Öffnungszeiten der Betreuungsangebote und die daraus resultierende Ressourcenausstattung (Personal, Finanzen, Räumlichkeiten etc.) wesentliche Planungsdeterminanten.</li> <li>• Je nachdem, wie die Anmeldung für die Inanspruchnahme eines Betreuungsplatzes organisiert ist, sind Instrumente zu entwickeln, um diese Wünsche abzufragen und in die Bedarfsplanung einzupflegen (bspw. die kostenfreie KVJS-Software „Zentrale Vormerkung“; s. u.).</li> </ul>
Worauf achten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale digitale Vormerksysteme gewinnen zunehmend an Bedeutung. Im Gegensatz zur Anmeldung in den einzelnen Einrichtungen besteht der Vorteil darin, dass Familien nicht mehrfach „Platzreservierungen“ in verschiedenen Einrichtungen vornehmen können. Die Unübersichtlichkeit die dann nämlich entsteht, wenn Familien in mehreren Einrichtungen auf interne Vormerklisten gesetzt werden, welche dann an die zuständige Planungsfachkraft gesendet werden, besteht vor allem darin, dass beispielsweise ein Kind für einen Betreuungsplatz gleichzeitig auf mehreren Listen steht. Dieses Verfahren erschwert eine genauere Bedarfsplanung. Über eine zentrale Anmeldestelle – mittlerweile meist über das Internet – können Eltern ihren Betreuungswunsch sowie eine begrenzte Anzahl von Wunscheinrichtungen angeben, sodass für die Planungsfachkraft direkt klar ist, wie viele Kinder sich auf genau welche Plätze „bewerben“. Auch hier kann z. B. die Software „Zentrale Vormerkung“ des KVJS zur Anwendung kommen.</li> <li>• Bedarfsabfragen sollten sich für die Adressatinnen und Adressaten transparent gestalten. Das bedeutet, die jeweilige Betreuungsform sollte mit den dazugehörigen Rahmenbedingungen (bspw. den finanziellen Auswirkungen) beschrieben werden, damit die Eltern eine realistische Vorstellung bezüglich des Angebotes erhalten. Insbesondere die Kosten für die jeweiligen Angebote müssen deutlich kommuniziert werden, da andernfalls die Zahl der Interessenten für Ganztagesbetreuungsangebote überhöht ausfällt. Entsprechend erhielte man so kein realistisches Bild des tatsächlichen Bedarfs.</li> </ul>

### Beispiele aus der Praxis:

Umfrage zur Ermittlung des Bedarfes

Nachfolgend sind Fragestellungen aufgeführt, die in der Praxis in Erhebungsinstrumenten angewendet werden. Für die Bedarfsplanung vor Ort sind diese jeweils auf die lokalen Gegebenheiten anzupassen.

- Name, Geburtsdatum und Geschlecht des zu betreuenden Kindes
- Welche Tageseinrichtung soll besucht werden/ wird favorisiert?

- Angabe der lokalen Angebote
- Welche Öffnungszeiten werden bevorzugt?
  - Angabe der lokalen Angebote
  - Stundenkontingente

## 2.2 Kleinräumiges Datenkonzept

Im vorangegangenen Teil dieses Teilbausteins wurde eine grundlegende Planungskonzeption für die kurz- bis mittelfristige Planung skizziert. Die nachfolgenden Ausführungen schildern, wie aufbauend auf dieser eine qualitativ hochwertige und vertiefte Konzeption entwickelt wird, die über die rein quantitative Planung hinausgeht und den gesamten Sozialraum einbezieht.

Das kleinräumige Datenkonzept, welches in diesem Baustein tabellarisch dargestellt ist, ist in zwei unterschiedliche Spalten aufgeteilt. In der linken Spalte befinden sich die Daten, die als **Mindeststandard** unbedingt notwendig für die Bedarfsplanung sind und von daher in jeder Bedarfsplanung aufgeführt werden sollten. In der rechten Spalte **Erweiterte Bedarfsplanung** befinden sich Daten, die für eine qualitative und umfassende Bedarfsplanung relevant sein können, die potentiellen Sozialraumentwicklungen und somit mögliche Konsequenzen für die Entwicklung von weiterführenden Betreuungskonzepten vor Ort in den Blick nehmen. Diese Daten können für unterschiedliche vertiefende Fragestellungen in der Planung, für die qualitative Weiterentwicklung des Betreuungsangebots und für die integrierte und beteiligungsorientierte Bedarfsplanung genutzt werden.

Die Tabelle<sup>2</sup> ist außerdem in folgende Abschnitte untergliedert, welche im Folgenden genauer beschrieben werden:

- Bevölkerungsstruktur (dazu gehören beispielweise Anmeldezahlen und Ist-Daten über Bevölkerungsdichte),
- Infrastrukturdaten (die verschiedenen zur Verfügung stehenden Betreuungsplätze),
- Leistungsstrukturdaten (Inanspruchnahme und Umfang der vorhandenen Betreuungsplätze zum Stichtag),
- Daten zur Sozialstruktur (z. B. der Anteil vollzeiterwerbstätiger Frauen),
- Kostenstrukturdaten (Sach- und Personalkosten),
- Präventionsstrukturdaten (z. B. Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchungen) und
- Interventionsstrukturdaten (z. B. Zahlen zu Hilfen zur Erziehung).

Die Verwendungsmöglichkeiten der aufgeführten Daten werden im Anschluss an diese Einleitung noch vertiefend erläutert. Bevölkerungs-, Infrastruktur- und Leistungsstrukturdaten können sowohl für eine kurz- als auch langfristige beziehungsweise qualitative Planung erforderlich sein, während Kostenstruktur-, Präventionsstruktur-, Sozialstruktur- und Interventionsstrukturdaten besonders bei einer langfristigeren und qualitativen Planung relevant werden. Der Tabelle folgt eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Quellen, die für die beschriebenen Daten relevant sind, beziehungsweise sein können. Hier sind die Merkmale, Datenquellen, Datenverfügbarkeit, Datenaktualität/Veröffentlichungszeitpunkt sowie die Datentiefe beschrieben. Diese Ausführungen werden dann noch um eine kurze Beschreibung der entsprechenden Links der relevanten Homepages ergänzt.

<sup>2</sup> Die Grundlage der Tabelle von Maykus & Schone (2010) wurde im Kontext des spezifischen Planungsbereichs im Rahmen des KVJS-Forschungsvorhabens weiterentwickelt.



**Bevölkerungsstruktur.** Unter der Überschrift „Bevölkerungsstruktur“ verbergen sich alle Daten, die Aufschluss über die aktuelle Bevölkerung in Bezug auf die verschiedensten Faktoren geben können. Diese Daten sollen die Planungsfachkräfte dabei unterstützen, entsprechende Bedarfswerte für Kita-Plätze so genau und planungsbezirksscharf wie möglich zu bestimmen. Je mehr unterschiedliche und je differenzierter die verwendeten Daten für die Berechnungen zur Verfügung stehen, umso genauer kann die Bedarfsplanung erfolgen. Anmeldezahlen sowie Wartelisten geben Aufschluss über den spezifischen und aktuellen Bedarf. Hier gilt es allerdings zwischen zentralen und dezentralen Anmelde- beziehungsweise Vormerkverfahren zu unterscheiden: „Geringer Aufwand und verlässliche Werte ergeben sich uneingeschränkt nur bei einem zentralen Anmelde-system“ (Fuchs-Rechlin et al. 2014: 17). Hier kann unter anderem das kostenfreie und auf Kita-Da-ta-Webhouse aufbauende Instrument „Zentrale Vormerkung“ infrage kommen, welches vom KVJS entwickelt wurde (weiterführende Informationen finden sich bei den Literatur- beziehungsweise Quellenverweisen am Ende dieses Werkbuchmoduls). Daten in der Spalte „erweiterte Bedarfsplanung“ hingegen geben Aufschluss auf mögliche notwendige Entwicklungen, da sie sich auf Prognosen beziehungsweise Vorausrechnungen beziehen oder auch Faktoren für besondere zusätzliche Betreuungsbedarfe beschreiben. Durch die Beachtung dieser verschiedenen Faktoren können Betreuungsplätze auf den differenzierten Bedarf der Familien geplant werden. Die Planung bezieht sich dann nicht nur allgemein auf Kita-Plätze, sondern auch auf notwendiges Fachpersonal, Gruppenzusammensetzungen und zusätzliche Betreuungsangebote (spezifische Fördermöglichkeiten und -bedarfe etc.).

**Infrastrukturdaten.** Zu den vorhandenen Plätzen in den jeweils ausdifferenzierten Kategorien (Betreuungsangebote siehe Tabelle) gehören hier auch die Plätze in Krippen und bei Kindertagespflegepersonen, die Öffnungszeiten der Einrichtungen und deren Räumlichkeiten (Rollstuhlgerecht etc.), um eine bedarfsgerechte Planung durchzuführen. Die Ausweisung von Neubau- und Gewerbegebieten, und hier besonders die Wohnungsgrößen in Zimmeranzahl, können Aufschluss auf den zu erwartenden Betreuungsbedarf in der Zukunft geben. Das ist hilfreich bei der Planung von eventuell notwendigen neuen Kita-Gruppen. Mit der Summe von größeren Wohnungen (drei und mehr Zimmer) können Rückschlüsse auf die Anzahl von Familien gezogen werden, da diese tendenziell eher in größeren Wohnungen leben. Die Anzahl der Quadratmeter von öffentlichen Spielplätzen kann als Grundlage zur Berechnung des Bedarfs an Spielfläche für die zu Verfügung stehenden Kita-Plätze dienen, beispielweise auch bei der Planung von Nutzungsflächen in neuen Kitas. Die Anzahl von Familienbildungsstätten, Volkshochschulen, Bildungsträgern in dem Sozialraum erfassen das Elternbildungsangebot, das zum Beispiel durch Angebote der Kitas ergänzt werden kann.

**Leistungsstrukturdaten.** Die Leistungsstrukturdaten geben Aufschluss über die Leistungen, die von der Bevölkerung in Anspruch genommen werden. Diese Daten können sozialraumscharf ausdifferenziert berechnet werden und ermöglichen es, die Zusammensetzung der Bevölkerung im Planungsbezirk zu analysieren. Sie bieten somit die Option, Angebote zu entwickeln, die sich an den entsprechenden spezifischen Bedarfen der jeweiligen Bevölkerung orientieren. Daten im Kontext der Leistungsstruktur sollten besonders in Kombination mit den Infrastrukturdaten analysiert werden.

**Sozialstruktur.** Durch die zusätzliche Betrachtung von Arbeitslosenquote (Hartz 4), Anteil vollzeiterwerbstätiger Frauen, Anteil teilerwerbstätiger Frauen, Anteil Alleinerziehende beziehungsweise alleinerzogene Minderjährige und so weiter können im Sozialraum genauere Zukunftsprognosen über den Betreuungsbedarf errechnet werden. Forschungsergebnisse (Fuchs-Rechlin et al. 2014) zeigen beispielsweise eine deutliche Korrelation, also einen Zusammenhang zwischen der Anzahl von

Alleinerziehenden und vollzeiterwerbstätigen Frauen und dem Betreuungsbedarf der Kinder (konkret: je mehr Alleinerziehende, desto höher der Betreuungsbedarf). Hier müssen allerdings die sozialräumlichen Faktoren und das Bildungsniveau der Eltern beziehungsweise der Mütter mitbetrachtet werden, um zu einer aussagekräftigen Prognose zu kommen. Es ist festzuhalten, dass in dichter besiedelten Sozialräumen ein höherer Betreuungsbedarf, zumindest bei den U3-Jährigen, erkennbar ist. Außerdem gilt: „So steigt oder sinkt das Bedarfsniveau mit entsprechender Zu- oder Abnahme des Anteils erwerbstätiger Frauen“ (Fuchs-Rechlin et al. 2014: 49).

**Kostenstrukturdaten.** Unter dieser Rubrik finden sich alle Daten, die zur Berechnung von Kosten, beispielsweise für eine Kalkulation für den Jugendhilfeausschuss, notwendig sind oder sein können.

**Präventionsstrukturdaten.** Diese Daten können bei der Weiterentwicklung der Frühen Hilfen und spezieller Betreuungs- und Förderangebote helfen. Ergebnisse der Sprachkompetenztests, Schuleingangsuntersuchungen oder zahnärztlicher Untersuchungen können sogar kitascharf oder zumindest sozialraumscharf berechnet werden, so dass hier eventuelle Förderungsbedarfe identifiziert und entsprechende Angebote entwickelt werden können. Diese Daten sollten besonders in Kombination mit den Infrastrukturdaten analysiert werden.

**Interventionsstrukturdaten.** Diese Daten können ebenfalls über eventuelle zusätzliche Betreuungs- und Förderbedarfe in den entsprechenden Planungsbezirken Aufschluss geben und somit zu einer qualitativen Bedarfsplanung hilfreiche Anhaltspunkte für Fachkräftebedarf, Angebotsbedarf und Förderbedarf geben. Je höher die Indikation von Interventionen und Maßnahmen für Kinder und Familien im Sozialraum oder Stadtbezirk festgestellt werden, desto höher kann der Bedarf an multiprofessionellen Teams oder speziellen zusätzlichen Angebots-, Beratungs- und Betreuungsstrukturen sein. Anhand dieser Zahlen lässt sich beispielsweise auch ableiten, wie notwendig der Bedarf an vertiefenden Netzwerkstrukturen der Institutionen und Fachkräfte sein kann. Diese Daten sollten besonders in Kombination mit den Infrastrukturdaten analysiert werden.

### **Das erweiterte Datenkonzept als selbstverständliche Handlungsgrundlage im Tätigkeitsfeld der Kita-Bedarfsplanung**

Um dieses umfassende Datenkonzept in der Bedarfsplanung vor Ort berücksichtigen zu können und dadurch die Bedarfsplanung qualitativ weiterzuentwickeln, bedarf es einiger Voraussetzungen auf

- struktureller Ebene,
- in der Unterstützung durch die Leitungsebene,
- in der Zusammenarbeit mit Eltern,
- in der Zusammenarbeit mit den Kitas,
- in der Zusammenarbeit mit anderen kommunalen Vertreterinnen und Vertretern,
- in der Zusammenarbeit der Tagespflege/dem Landkreis,
- in der Zusammenarbeit mit dem KVJS,
- im Stellenprofil und der Qualifizierung der Planungsverantwortlichen und
- im Arbeitsalltag.

Im Folgenden wird herausgearbeitet, welche Konsequenzen die Integration des erweiterten Datenkonzepts für die Bedarfsplanung und damit die Kommune haben kann und wie die Voraussetzungen und Entwicklungen aussehen sollten, um dies in der Bedarfsplanung zu berücksichtigen.



Zu berücksichtigen ist, dass eine **Integration des erweiterten Datenkonzeptes einen erhöhten Zeitaufwand für die Planung bedeutet und sich dies im Stellenanteil der Planungsverantwortlichen bemerkbar machen muss**. Eine Planungsstelle oder ein Planungsstellenanteil muss im Stellenplan verankert sein und es sollte eine Stellenbeschreibung zur Verfügung stehen, die sowohl der Notwendigkeit der pädagogischen Kenntnisse wie auch der Verwaltungserfahrung der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers Rechnung trägt. Die Planungsverantwortlichen sollten außerdem über eine hohe Netzwerkkompetenz verfügen (→ siehe Baustein A.2). Die Stelle gewinnt durch die vielfältigen und abwechslungsreichen Tätigkeiten im Rahmen der Integration des Planungskonzeptes in den Arbeitsalltag an Attraktivität. Die daraus folgende, zumindest vorläufige Kostensteigerung, die durch die Erweiterung des Kompetenzbereiches und die Weiterentwicklung der Planung entstehen kann, muss allerdings durch die zuständigen Leitungskräfte beziehungsweise Verantwortlichen im Landkreis und der Politik unterstützt und vertreten werden.

Die Benennung beziehungsweise Erhöhung des planerischen Stellenanteils ermöglicht eine **detailliertere und bessere Kostenplanung im Rahmen der Bedarfsplanung**. Denn durch eine umfassende Planung können die festgestellten Bedarfe, die sich eventuell auch in der Zukunft ändern, unter Berücksichtigung der Sozialraumdaten vorausschauend miteingeplant und somit ein Spielraum für Unerwartetes mitgedacht werden. **Die Planung bewegt sich damit von einer aktuellen Momentaufnahme, die sich auf eine reine Datenabfrage der Mindestdaten bezieht, zu einer Planung, die vorausschauend eine passgerechtere und bedarfsgerechtere Angebotsstruktur entwickelt**. Denn eine rein auf Momentaufnahmen basierende Bedarfsplanung kann hohe Folgekosten nach sich ziehen, beispielsweise infolge von Klagen der Eltern oder infolge nachträglich separat zu planender und zu realisierender Bauvorhaben (Neubauten, bei denen bereits die kommenden Bedarfe vollumfänglich in den Blick genommen wurden, können kostengünstiger sein, da anders als bei nachträglichen An- und Umbauten nicht zusätzliche Architektenhonorare beziehungsweise gegebenenfalls anfallende Abriss- und/oder Umgestaltungskosten anfallen). Zu einer umfassenden Planung gehört auch die Entwicklung einer landesweiten Tagespflege sowie eine einheitlich geregelte und transparente Platzvergabe beziehungsweise Bezuschussung. Dadurch werden die Platzangebote besser kalkulierbar, denn es kann davon ausgegangen werden, dass durch eine umfassende Planung die Anzahl der nicht benötigten beziehungsweise der fehlenden Plätze reduziert werden kann. Auch hat eine umfassende Planung zur Folge, dass die räumlichen und personellen Bedarfe besser zu kalkulieren sind.

Die durch diese Form der Planung erhöhte Kommunikation und Vernetzung der Träger untereinander führt zu einer Verbesserung der Angebotsstruktur und zu einer qualitativen Weiterentwicklung der Betreuungsangebote vor Ort. Auf Seiten der Kitas hat diese umfangreiche Planung allerdings auch personelle Konsequenzen, denn diese Planung ist nur durch eine geregelte Freistellung der Kita-Leitungen möglich, da diese in die Planung miteinbezogen werden müssen (→ siehe Baustein A.4 + D.1).

Die regelmäßige Beteiligung der Eltern, sowie aller beteiligten Akteure in der Kommune (Schulamt, Stadtplanungsamt etc., → siehe Baustein C.1), führt zu einer umfassenden und breiten Perspektive, die durch die Zusammenarbeit und Kooperation mit dem KVJS und den Landkreisen noch erweitert wird. Daraus kann sich eine abgestimmte Entwicklung der Kitas und der Tagespflege auf der Basis von Leitlinien viel besser entwickeln, da die Entstehung von Elite- und Brennpunkt-Kitas durch eine umfassende und vorausschauende Planung vermieden werden kann.

Die Verwendung des umfassenden Datenkonzepts als selbstverständliche Handlungsgrundlage führt schlussendlich für alle Beteiligten zu zufriedenstellenden und zielführenden Ergebnissen.

### 3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
Methoden und Verfahren der grundlegenden Bedarfsplanung	Beispiele verschiedener Planungssysteme kommunaler Praxis, die sich im Sinne einer grundlegenden Bedarfsplanung bewährt haben.	A.3-1 Belegungsübersichten, Elternfragebögen und Berechnungsbeispiele zur Bedarfsabfrage und Bedarfsdeckung	Erste grundlegende Bestandsaufnahme und Bedarfsdeckungsplanung anhand kontinuierlich zu verwendender Fragebögen beziehungsweise Dokumentationsraster.
Datenkonzept zur Kita-Bedarfsplanung als Baustein der Bedarfsplanung	Notwendige und relevante Datenarten sowie Indikatoren kennen und erheben. Ein Datenkonzept für die Bedarfsplanung festlegen, Kerndaten und erweiterte Datenbereiche unterscheiden.	A.3-2 Kleinräumiges Datenkonzept zur Kita-Bedarfsplanung	Die Arbeitshilfe systematisiert relevante Datenbereiche, wie etwa zur Sozial-, Bevölkerungsstruktur oder den Leistungen und Angeboten. Das Datenkonzept begründet die Basis der Bedarfsplanung anhand regelmäßig zu erhebender Merkmalsbereiche.
		A.3-3 Datenquellen erweiterter Bedarfsplanung im Überblick	Die Arbeitshilfe informiert über Datenmerkmale, Quellen, die Verfügbarkeit der Daten, die Aussagekraft und Informationsgüte von Daten sowie die Organisation der Statistiken.







**Beispiel aus der Praxis – Verweildauer und Aufnahmealter in der U3-Betreuung**

Aufnahmealter der U3-Kinder zwischen dem 01.03.20XX und 01.03.20XX

**Krippen**

Einrichtung	Alter in Jahren (dezimal)									
	3/4 Jahr	1 Jahr	1 1/4 Jahre	1 1/2 Jahre	1 3/4 Jahre	2 Jahre	2 1/4 Jahre	2 1/2 Jahre	2 3/4 Jahre	3 Jahre
Kita 1	0	1	0	0	2	1	4			
Kita 2	0	0	1	1	0	1	0	0	0	2
Kita 3	0	3	2	2	1	0	4	2	2	0
Kita 4	0	3	0	0	1	0	0	1	0	0
Kita 5	0	2	0	0	4	0	6	0	1	0
Gesamtzahl	0	9	3	3	8	2	15	3	3	2

**Durchschnittliche Verweildauer in Krippe**

Nutzungsdauer (dezimal in Jahren)	2,25	2,00	1,75	1,50	1,25	1,00	0,75	0,50	0,00
Anzahl der Kinder	0,00	9,00	3,00	8,00	2,00	15,00	3,00	3,00	2,00
Faktor (Nutzungsdauer x Kinder)	0,00	18,00	5,25	12,00	2,50	15,00	2,25	1,50	0,00

Durchschnittliche Verweildauer in Krippe (Summe aller Faktoren / Anzahl aller berücksichtigten Kinder) entspricht: **1,26 Jahre (dezimal)**  
**15,07 Monate**

Prognoseformel für jährlichen Bedarf Krippe auf Basis der Anmeldezahl und durchschnittlichen Verweildauer im Betrachtungszeitraum:

	durchschnittliche Verweildauer	<b>A: ohne Warteliste</b>	<b>B: mit Warteliste</b>
x	angemeldete Kinder	1,26	1,26
=	jährlicher Platzbedarf	45	49
		<b>57</b>	<b>62</b>

**AM-Gruppen**

Einrichtung	Alter in Jahren (dezimal)									
	3/4 Jahr	1 Jahr	1 1/4 Jahre	1 1/2 Jahre	1 3/4 Jahre	2 Jahre	2 1/4 Jahre	2 1/2 Jahre	2 3/4 Jahre	3 Jahre
Kita 1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Kita 2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Kita 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kita 4	0	0	0	0	0	0	4	3	3	0



Kita 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamtzahl	0	0	0	0	0	0	0	7	3	4	3	3	3

**Durchschnittliche Verweildauer als U3-jährige in AM-Gruppen (Bedarf der doppelten Platzzahl)**

Nutzungsdauer (dezimal in Jahren)	2,25	2,00	1,75	1,50	1,25	1,00	0,75	0,50	0,00
Anzahl der Kinder	0	0	0	0	0	7	3	4	3
Faktor (Nutzungsdauer x Kinder)	0	0	0	0	0	7	2,25	2	0

Durchschnittliche Verweildauer als U3-jährige in AM (Summe aller Faktoren / Anzahl aller berücksichtigten Kinder)

0,66 Jahre (dezimal)  
7,94 Monate

entspricht:

Prognoseformel für jährlichen Bedarf U3-Plätze in AM-Gruppen auf Basis der Anmeldezahl und durchschnittlichen Verweildauer im Betrachtungszeitraum:

	<b>A: ohne Warteliste</b>	<b>B: mit Warteliste</b>
durchschnittliche Verweildauer	0,66	0,66
x angemeldete Kinder	17	19
= jährlicher Platzbedarf	<b>11</b>	<b>13</b>

**PROGNOSE: Summe Bedarf U3-Plätze** (auf Basis Kinderzahl und durchschnittlicher Verweildauer im Betrachtungszeitraum)

	<b>A: ohne Warteliste</b>	<b>B: mit Warteliste</b>
Bedarf Krippe	57	62
+ Bedarf in AM-Gruppen	11	13
= jährlicher Platzbedarf	<b>68</b>	<b>74</b>



### Legende

<b>ASD</b>	Allgemeiner Sozialdienst
<b>HzE</b>	Hilfen zur Erziehung
<b>KDW</b>	Kita-Data-Webhouse (Baden-Württemberg)
<b>KVJS</b>	Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg
<b>U3</b>	0 - 2-jährige Kinder (mögliche Angebotsformen sind u. a.: Krippen (2 bis 3 Jahre/ 1. Lebensjahr bis 3 Jahre); Altersgemischte Gruppen vom 1. Lebensjahr bis Schuleintritt; Betreute Spielgruppe (1. Lebensjahr bis 3 Jahre usw.)
<b>Ü3</b>	3 - 6-jährige Kinder (exklusive der schulpflichtigen 6-jährigen Kinder)

Die unter A.3-2 aufgeführten Betreuungsangebote in der Kindertagesbetreuung orientieren sich an der KVJS Arbeitshilfe „Angebotsformen der Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg“. Diesbezüglich sind dort die genauen Rahmenbedingungen und Varianzen aufgeführt und erklärt.

**A.3-2 Kleinräumiges Datenkonzept zur Kita-Bedarfsplanung**

<b>Daten</b>	<b>Mindeststandard</b>	<b>Erweiterte Bedarfsplanung</b>
<b>Bevölkerung</b>	Anmeldungen, Wartelisten in Kitas, Krippen etc., Geburtenrate bzw. Fertilitätsrate, Altersstruktur	Ist-Daten Bevölkerungsdichte und -prognose (Zu- und Wegzug, Wanderungssaldo, Differenz Geburt und Sterbefälle, kreisfreie Stadt, kreisangehörige Stadt, Landkreis), Haushalte mit Migrationshintergrund, Kinder mit besonderen Bedarfen, zurückgestellte und zur Einschulung vorgesehene Kinder
<b>Infrastruktur</b>	vorhandene Plätze (U3, Ü3, Ganztagsbetreuung, Regelgruppen, Altersgemischte Gruppen, verlängerte Öffnungszeiten, Integrative Plätze, Kindertagespflege), Krippen-, KiTa-Plätze und Kindertagespflege je 100 der 0 - 2-jährigen und je 100 der 3 - 6-jährigen, altersgemischte Gruppen Ausweisung von Neubau- und Gewerbegebieten Angebote in den Stadtteilen, Bezirken und Gemeinden bzgl. Ganztagsbetreuung, U3, Ü3	Öffnungszeiten der Einrichtungen, Räumlichkeiten (rollstuhlgerecht etc.), Quadratmeter öffentliche Spielplätze, Anzahl von Familienbildungsstätten, Volkshochschule, Bildungsträgern in dem Sozialraum
<b>Leistungsstruktur</b>	Inanspruchnahme und Umfang bei Krippen-/KiTa-/Kindertagespflegeplätzen /Betreuungsquote (Kommune und Planungszirk) zum Stichtag, Vormerkungen	Anzahl/Inanspruchnahme Erziehungsberatung (Erziehungsberatungsstellen-Kontakte), Kitabesuchsdauer, Sach- und Personalkosten der Erziehungsberatungsstelle, ASD, Frühe Hilfen



Daten	Mindeststandard	Erweiterte Bedarfsplanung
<b>Sozialstruktur</b>		Arbeitslosenquote (Hartz 4), Anteil vollzeiterwerbstätiger Frauen, Anteil teilerwerbstätiger Frauen, Anteil Alleinerziehende bzw. alleinerzogene Minderjährige, Kinderanzahl je Haushalt, Einwohnerdichte, Anzahl Eltern in Ausbildung, Lehre, Studium etc.
<b>Kostenstruktur</b>		Sach- und Personalkosten der Kindertagesbetreuung, Gebührenentwicklung, Finanzkraft der Kommune
<b>Präventionsstruktur</b>		Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchungen, Sprachkompetenz, Ergebnisse der Gesundheitsdaten, Ergebnisse der zahnärztlichen Untersuchungen
<b>Interventionsstruktur</b>		HZE Zahlen, ASD-Fälle in familiengerichtlichen Verfahren

**A.3-3: Datenquellen Erweiterte Bedarfsplanung** (vgl. Tabelle 1, rechte Spalte: Erweiterte Bedarfsplanung)

Merkmal	Datenquelle	Datenverfügbarkeit	Zeitpunkt der Veröffentlichung	Datentiefe	Datenquellen allgemein
Bevölkerungsstruktur	Regionales Rechenzentrum Listen 2e und 7 (bzw. Liste Integrierte Berichterstattung auf örtlicher Ebene Baden-Württemberg), Regionale Rechenzentren, Statistische Ämter der Länder, Destatis, Wegweiser Kommunen	Stichtag (31.12.)	jährlich	kommunen-/ planungsbezirksscharf	Statistische Ämter der Länder, Destatis, Wegweiser Kommunen, Regionale Rechenzentren
	Ist-Daten Bevölkerungsdichte und -prognose (Zu- und Wegzug, Wanderungssaldo, Altersstruktur, Geburtenrate bzw. Fertilitätsrate, Differenz Geburt und Sterbefälle, kreisfreie Stadt, kreisangehörige Stadt, Landkreis)				
Infrastruktur	Krippen-, KiTa-Plätze und Tagesmütter je 100 der 0 - 2-jährigen und je 100 der 3 - 6-jährigen, altersgemischte Gruppen	KDW	nach Aufforderung	planungsbezirks-, sozialraumscharf (u. U. auch einrichtungsscharf)	Statistische Ämter der Länder Wegweiser Kommunen, AKJ Stat
	Quadratmeter Spielplätze	Stadt- und Gemeindeplanung	nach Aufforderung	planungsbezirks-, sozialraumscharf (u. U. auch einrichtungsscharf)	
	Ausweisung von Wohngebieten	interne Daten Stadt- und Gemeindeplanung	nach Aufforderung	kommunen-/ planungsbezirksscharf	
Leistungsstruktur	Anzahl/Inanspruchnahme, Erziehungsberatung (Erziehungsberatungsstelle -Kontakte), Kitabesuchsdauer, Sach- und Personalkosten der EB, ASD, Frühe Hilfen	interne Daten EBs, Kitas, ASD/Jugendamt	nach Aufforderung	planungsbezirks-, sozialraumscharf (u. U. auch einrichtungsscharf)	AFET e. V., Destatis Statistisches Bundesamt
		auf Abfrage	nach Aufforderung		
		auf Abfrage	nach Aufforderung		



Merkmalskategorie	Datenquelle	Datenverfügbarkeit	Zeitpunkt der Veröffentlichung	Datentiefe	Datenquellen allgemein
Sozialstruktur	Arbeitslosenquote (Hartz 4), Anteil vollzeiterwerbstätiger Frauen, Anteil teilerwerbstätiger Frauen, Anteil Alleinerziehende bzw. alleinerzogene Minderjährige, Anzahl Eltern in Ausbildung, Lehre, Studium etc.	Beginn des Vormonats/-jahres	monatlich/jährlich	kommunen-/planungsbezirks-scharf	Bundesagentur für Arbeit bzw. Kommunale Arbeitsagenturen, Destatis
	Anteil Alleinerziehende bzw. alleinerzogene Minderjährige, Kinderanzahl je Haushalt, Einwohnerdichte	31.12.	jährlich	kommunen-/planungsbezirks-scharf	Bundesagentur für Arbeit bzw. Kommunale Arbeitsagenturen, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Destatis, Wegweiser Kommunen
Von Kita-Gebühr befreite Familien	Einrichtungen/Kitas	auf Nachfrage	jährlich/nach Anforderung	einrichtungen-/kommunen-/planungsbezirks-scharf	

Merkmal	Datenquelle	Datenverfügbarkeit	Zeitpunkt der Veröffentlichung	Datentiefe	Datenquellen allgemein
<b>Sozialstruktur</b>  Anzahl an Kindern mit Eingliederungshilfebedarf, Migrationshintergrund	Regionales Rechenzentrum Liste 1j (Sonderauswertung), Regionales Rechenzentrum Liste 7 (bzw. Liste Integrierte Berichterstattung auf örtlicher Ebene Baden-Württemberg), Jugendamt (interne Erfassung der Meldungen/ Aufforderungen durch die Gerichte)	31.12.	jährlich/nach Aufforderung	kommunen-/ planungsbezirksscharf	Bundesagentur für Arbeit bzw. Kommunale Arbeitsagenturen Statistische Ämter des Bundes und der Länder Destatis, Wegweiser Kommunen
	Regionales Rechenzentrum Liste 1j (Sonderauswertung), Regionales Rechenzentrum Liste 7 (bzw. Liste IBÖ), Jugendamt (interne Erfassung der Meldungen/Aufforderungen durch die Gerichte), Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Destatis, Wegweiser Kommunen	31.12.	jährlich/nach Aufforderung	kommunen-/ planungsbezirksscharf	
Anzahl der Kinder, die von Scheidung betroffen sind bzw. Anzahl der Scheidungen (falls die erste Zahl nicht verfügbar ist)	Jugendamt (interne Erfassung der Meldungen/Aufforderungen durch die Gerichte)	auf Abfrage	nach Aufforderung	planungsbezirks-, sozialraumscharf (u. U. auch einrichtungsscharf)	



Merkmal	Datenquelle	Datenverfügbarkeit	Zeitpunkt der Veröffentlichung	Datentiefe	Datenquellen allgemein
<b>Kostenstruktur</b>  Sach- und Personalkosten der Kindertagesbetreuung, der EB und des ASD  Inanspruchnahme und Umfang bei Krippen-/KiTa-/Tagesmutterplätzen/  Betreuungsquote Kommunen und Planungsbezirk)  Sach- und Personalkosten der Kindertagesbetreuung, der EBs, des ASD	interne Daten Jugendamt/ASD/EB	auf Abfrage	nach Aufforderung	jugendamtsscharf bzw. einrichtungsscharf	Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Destatis, Wegweiser Kommunen
	interne Daten Jugendamt, KJH Statistik, AFET e. V.	auf Abfrage	nach Aufforderung	einrichtungsscharf bzw. kommunen-/planungsbezirksscharf	
	interne Daten Jugendamt/Beratungsstellen/Einrichtungen	Stichtag 31.12., auf Nachfrage	nach Aufforderung	einrichtungsscharf bzw. kommunen-/planungsbezirksscharf	
<b>Präventionsstruktur</b>  Ergebnisse der Schulleistungsuntersuchungen, Sprachkompetenz, Ergebnisse der Gesundheitsdaten, Ergebnisse der zahnärztlichen Untersuchungen	interne Daten Kitas, ASD/Jugendamt Gesundheitsamt	auf Abfrage	nach Aufforderung	planungsbezirks-, sozialraumscharf (u. U. auch einrichtungsscharf)	
	interne Daten ASD/Jugendamt	auf Abfrage	nach Aufforderung	kommunen- bzw. planungsbezirksscharf	
<b>Interventionsstruktur</b>  HZE Zahlen, ASD-Fälle in familiengerichtlichen Verfahren	interne Daten ASD/Jugendamt	auf Abfrage	nach Aufforderung		

## **Beschreibung des Aufbaus der verwendeten (Internet)Quellen**

### **AFET e. V. Bundesverband für Erziehungshilfen e. V.**

[http://www.afet-ev.de/aktuell/aus\\_der\\_republik/2013/2013\\_10-Landesuebersicht-HzE.php](http://www.afet-ev.de/aktuell/aus_der_republik/2013/2013_10-Landesuebersicht-HzE.php)

Auf der Seite des Bundesverbands für Erziehungshilfen finden sich, neben vielen fachlichen und inhaltlichen Informationen zum Thema Erziehungshilfe, auch Daten zur Statistik der Erziehungshilfen in den einzelnen Bundesländern, organisiert nach Jahren. Diese Daten finden sich momentan unter der Rubrik Aktuelles.

### **AKJ Stat Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik**

<http://www.akjstat.tu-dortmund.de/?id=601>

Die Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (AKJ Stat) ist Teil des Forschungsverbundes Deutsches Jugendinstitut/Technische Universität Dortmund. Die gegenwärtige Förderung durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), das Landesministerium NRW für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration (MKFFI) sowie durch die Technische Universität Dortmund ist bis zum Jahr 2021 vorgesehen. Ziel der Arbeitsstelle ist es, die Ergebnisse der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) einer fachwissenschaftlichen Analyse zu unterziehen und die Nutzung der Daten in der Fachwelt zu fördern. Die AKJ Stat der TU Dortmund veröffentlicht regelmäßig Statistiken zu verschiedenen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe. Hier finden sich auch Daten zum Betreuungsatlas (sortiert nach Jahreszahlen), zu der Trägerlandschaft etc. im Spiegel der amtlichen Statistiken. Die relevanten Informationen können unter den Rubriken Analyse, Monitoring, Publikationen und Grundzahlen gefunden werden.

### **Destatis Statistisches Bundesamt**

<https://www.destatis.de/DE/Startseite.html;jsessionid=DA58B8AD353DBB8FDB70A2C3423F2FAD.In-ternetLive2>

Hier finden sich zahlreiche Publikationen und Statistiken zu den verschiedensten Teilbereichen, die für eine Kita-Bedarfsplanung von Relevanz sein können. Beispielhaft sind hier die Kinder- und Jugendhilfestatistiken zu nennen. Die Homepage ist durch die Rubriken „Zahlen & Fakten“, „Publikation“, „Presse und Service“, „Methoden“ und „Über Uns“ untergliedert. Unter der Rubrik Zahlen und Fakten sowie Publikationen lassen sich Daten zu Bevölkerung, zum demographischen Wandel, zu Wanderungsbewegungen, Beschäftigungssituation et cetera basierend auf Zensus beziehungsweise Mikrozensus finden und in verschiedenen Formaten abfragen.

### **Statistisches Landesamt Baden-Württemberg**

<https://www.statistik-bw.de/>



### **KDW (Kita-Data-Webhouse), RRZ Liste (Listen des Regionales Rechenzentrum) und Liste Integrierte Berichterstattung auf örtlicher Ebene Baden-Württemberg (Liste der Integrierten Berichterstattung auf örtlicher Ebene) in Baden-Württemberg**

Die Daten von KDW können über einen Nutzerzugang „Kita-Planung“ zum jeweiligen Stichtag (01.03.) eingesehen werden. Unter Verwendung des implementierten Planungsmoduls „Zwischenmeldung“ können in Kooperation mit allen örtlichen Trägern zusätzliche Meldezeiträume abgefragt werden (etwa quartalsweise). **Ausführliche Informationen** (Faltblatt zu Kita-Data-Webhouse sowie Faltblatt zur Zentralen Vormerkung) und **Anleitungen** (Leitfäden zur Online-Erfassung, für Benutzer im Bereich Kita-Planung, für die Planungsmodule, für die Kindertagespflege, für die Erhebung der Weiterentwicklung der Kindertagespflege und zur Beschreibung der Schlüsselnummern) zum **Kita-Data-Webhouse** erhalten Sie unter: <https://www.kitaweb-bw.de>

Die Berichterstattung des KVJS „Bestand und Struktur der Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg“ kann als erste Orientierung bezüglich allgemeiner Entwicklungen und Trends in der Kindertagesbetreuung dienen. Diese wird jährlich fortgeschrieben. Unter folgendem Link kann diese abgerufen werden:

<https://www.kvjs.de/jugend/jugendhilfeplanung/kindertagesbetreuung/>

### **Wegweiser-Kommune**

[www.wegweiser-kommunen.de](http://www.wegweiser-kommunen.de)

Mit dem Wegweiser Kommune stellt die Bertelsmann Stiftung allen Kommunen ein vielfältiges Informationssystem zur Verfügung. Im Fokus stehen derzeit die Politikfelder Demographischer Wandel, Finanzen, Bildung, Soziale Lage sowie Integration. Für die einzelnen Kommunen können Daten zu den verschiedenen Themen angefordert und in unterschiedlicher Weise visuell dargestellt werden, diese können außerdem mit den Daten anderer Kommunen verglichen werden. Die Homepage ist derzeit in die Rubriken Statistik, Projekte und Themen untergliedert. Außerdem können auf der Seite die verschiedensten Berichte erstellt werden (Demographiebericht, Finanzbericht, Sozialbericht, Bildungsbericht, Integrationsbericht).

### **Verwendete Literatur**

**Fuchs-Rechlin, K., Kaufhold, G., Thuilot, M., Webs, T. (2014):** Der U3-Ausbau im Endspurt. Analyse zu kommunalen Betreuungsbedarfen und Betreuungswünschen von Eltern. Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Fakultät 12 der Technischen Universität Dortmund. ([http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Files/Kindertagesbetreuung/Kommunale\\_Bedarfserhebung/Pub\\_U3-Ausbau\\_im\\_Endspurt\\_Fuchs-ua\\_2014-10-09.pdf](http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Files/Kindertagesbetreuung/Kommunale_Bedarfserhebung/Pub_U3-Ausbau_im_Endspurt_Fuchs-ua_2014-10-09.pdf); Zugriff am 01.02.2018).

**KVJS Jugendhilfe Service (2009)** Handbuch IBÖ – eine Praxishilfe für die Jugendhilfeplanung öffentlicher Träger. Integrierte Berichterstattung zu Jugendhilfebedarf und sozialstrukturellem Wandel auf der örtlichen Ebene (IBÖ). (<http://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/jugendhilfeplanung/oertliche/iboe-handbuch.pdf>; Zugriff am 01.02.2018).

**Maykus, S., Schone, R. (2010):** Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

#### **A.4 Beteiligungsformen als Teil der Planungsorganisation (auf Ebene von Fach- und Leitungskräften)**

##### **1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?**

Beteiligung ist nicht als einzelner „Baustein“ der Planungsorganisation zu sehen, sondern konstitutives Element der fachlichen, der fach- sowie kommunalpolitischen Willensbildung. Kommunale Entscheidungen in der Sozial- und Jugendpolitik, das gilt auch für die verschiedenen Ebenen der Bedarfsplanung in den Modellkommunen, sind immer das Resultat eines Aushandlungsprozesses um gesellschaftliche, soziale und individuelle Bedarfe. Planung ist in diesem Sinne als ein Instrument zu verstehen, das Formen der Auseinandersetzung und Aushandlung initiiert und durchführt und die Ergebnisse an die Entscheidungsträgerinnen und -träger der kommunalen Fach- und Kommunalpolitik weiterleitet.

Aus einem solchen beteiligungsorientierten Planungsverständnis heraus ist Beteiligung kein „nützliches Beiwerk“, sondern ein unverzichtbarer Modus der Entscheidungsfindung. Dabei spielen zwei Ebenen der Beteiligung eine Rolle: Zum einen wird die Frage nach der Form und dem Zeitpunkt des Einbezugs von Kindern und Familien bei der Planungsorganisation relevant. Informationen und Bedürfnisse, die unmittelbar durch den Kontakt von Kindern und Familien erhoben werden können, fließen dabei ein in den Prozess der Bedarfsermittlung (siehe Baustein A.1 und C.1). Zum anderen benötigt eine beteiligungsorientierte Bedarfsplanung Foren und Räume, in denen Fach- und Leitungskräfte, politische Vertreterinnen und Vertreter oder auch andere professionelle Akteure aus einem Planungsraum zusammenkommen, um sich über bestehende und zukünftige Bedarfe, mögliche Veränderungen oder auch beobachtete gesellschaftliche Wandlungsprozesse auszutauschen. Auch können ermittelte Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen (hier Kinder und Familien) zum Gegenstand der Auseinandersetzung werden. Bewährt hat sich in der Jugendhilfeplanung die Installation von **Planungsgruppen**. Sie sind der Ort, in dem Ergebnisse der quantitativen (Datenkonzept, siehe Baustein A.1 und A.3 sowie D.2) und qualitativen (Bedürfnisermittlung) Berichterstattung vorgelegt und unter fachlichen Gesichtspunkten diskutiert werden. Sie sind der **Ort**, an dem **fachlich bezogene Bedarfsermittlung und -feststellung** erfolgen kann, die letztlich die Grundlage für Handlungsempfehlungen an die örtliche Politik bilden.

Die sich in derartigen Planungsgruppen bildenden Arbeitsgruppen oder auch Arbeitskreise, die sich für die Erstellung von Handlungsempfehlungen verantwortlich zeigen, können sich sowohl aus Fachkräften der öffentlichen und freien Träger und/oder Stellvertreterinnen und Stellvertretern relevanter Initiativ- oder Interessensgruppen zusammensetzen. Im spezifischen Feld der Kitabedarfsplanung können Lehrerinnen und Lehrer von ortsnahen Grundschulen (Thema: Übergänge zur Schule gestalten) oder auch Fachkräfte der kommunalen Verwaltung, zum Beispiel bei Fragen des quantitativen Ausbaus von Kindertagesstätten, beratend und punktuell hinzugezogen werden.



##### **Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund**

Als positive bis sehr positive kommunale Einflüsse auf die Kita-Arbeit gaben jeweils über ein Drittel der befragten Leitungskräfte die gegenseitige Unterstützung und Anregung der Kitas in der Ge-



meinde (58,2 %), die Verankerung der Kita im Sozialraum (44,1 %) sowie die soziale Infrastruktur der Gemeinde (39,7 %) an (s. Tab. 22, Abschlussbericht). Die Einbindung und Vernetzung der einzelnen Einrichtungen untereinander bilden gute Voraussetzungen für einrichtungsübergreifende Planungsprozesse. Die beiden häufig genannten Herausforderungen „steigender Bedarf an Kita-Plätzen“ (63,2 %) sowie „Bevölkerungsentwicklung in der Gemeinde“ (34,4 %) an (s. Tab. 27) sind Themen, die nicht nur einrichtungsübergreifend, sondern auch gemeindeübergreifend eine große Rolle als Planungsthema spielen. Vor allem Leitungskräfte nehmen mehrmals wöchentlich Kontakte außerhalb der eigenen Einrichtung wahr (s. Tab. 20, Abschlussbericht). Deshalb wird vor allem bei der Frage nach der Realisierung beteiligungsorientierter Verfahren, wie sie eine Planungsgruppe darstellt, der Umfang von Freistellungen, für Leitungskräfte eine wichtige Voraussetzung (s. Frage 23). Neben Leitungskräften könnten auch frühpädagogische Fachkräfte an solchen Gremien beteiligt werden. Ein hoher Anteil von ihnen (80 % bis 90 % der befragten Fachkräfte) gibt jedoch an, noch nie in einem der im Fragebogen angegebenen Gremien (z. B. in der Mitarbeitervertretung, im Personalrat, in einer Gewerkschaft, im Jugendhilfeausschuss, in einer Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII oder bei einer Stadtteil- oder Gemeindegemeinschaft) beteiligt beziehungsweise aktiv gewesen zu sein. Hier stellt sich auch die Frage, die zunächst innerorganisational beantwortet werden muss, wie es gelingen kann, frühpädagogische Fachkräfte für die Beteiligung an Planungsthemen zu gewinnen. Immerhin besteht seitens der Fachkräfte offenbar ein großes Bedürfnis nach Beteiligung und Einflussnahme auf Bedingungen des Aufwachsens von Kindern (Tab. 98, Abschlussbericht).

(→ siehe ausführlicher im Abschlussbericht: Kap. 13.2 und 14.2)

## 2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?

Schon zu Beginn der Planungsorganisation kann es von strategischem Wert sein, wenn frühzeitig weitere Fachstellen und Ressorts aus der eigenen Verwaltung oder Fachverbände außerhalb der Verwaltung einbezogen werden. Jordan und Schone (2010, S. 118 f.) formulieren auf der Grundlage ihrer Erfahrungen aus der Jugendhilfeplanung Handlungsorientierungen und Bedingungen für Planungsgruppen, die im Folgenden mit Ergänzungen versehen werden:

- **Planung ist eine Suchbewegung nach zukunftsorientierten Entwicklungen und Veränderungen.** Sie hat daher oft experimentellen Charakter – Planung ohne Veränderungsabsicht kann keine politische Wirkung erzielen. Die Fachkräfte beziehungsweise Gruppenmitglieder sollten davon überzeugt sein, dass Planung ein geeignetes Instrument zur Weiterentwicklung des Gemeinwesens und damit der eigenen Praxis darstellt.
- Das Ergebnis der Planungsgruppen ist innerhalb der gesteckten Grenzen des Planungsauftrags (Planungskonzeption) offen. Daher erfordert die Einbindung von Planungsgruppen in den Planungsprozess **planungsinteressierte, innovationsoffene Mitarbeitende.**
- Die Planungsgruppe interpretiert den Planungsauftrag, prüft ihre eigene Kompetenz und regelt Verfahrensweisen in der Gruppe. Sie entwirft einen Arbeitsplan, in dem festgelegt wird, wie sie vorgehen will (Methode, Arbeitsschritte und Zeitplan; siehe → Methodenübersicht im Baustein A.1) und klärt, wer zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang in die Planungsarbeit einbezogen werden soll. Einbezogen werden können auch hier Adressatinnen und Adressaten der Planung.
- Die Planungsgruppe wird in der Regel von der Planungsfachkraft einberufen. Auch wenn der Kitaplaner beziehungsweise die Kitaplanerin letztlich die Handlungsempfehlungen und den ent-

stehenden Planungsbericht gegenüber der Politik vertreten muss, so ist ihr oder sein Auftrag innerhalb dieser Gruppen eher ein moderativer und strukturierender (siehe auch Hensen & Wunderlich 2017, S. 52).

Der Arbeitsauftrag wird jeweils von der kommunalen fachpolitischen Ebene (z. B. Jugendhilfeausschuss; Gemeindepolitik etc.) formuliert. Dadurch wird das planerische Arbeiten letztlich legitimiert. Jordan und Schone (2010) unterscheiden zwischen „sozialraumorientierten Planungsgruppen (in der Regel Arbeitsfeld übergreifend zusammengesetzt) und „arbeitsfeldorientierten Planungsgruppen“ (meist identisch mit Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII) (ebd., S. 120). Vor allem bei Formen der themenbezogenen Projektplanung (im Gegensatz zu routinisierten Planungsabläufen zur Sicherstellung der Gesamtverantwortung gem. § 79 SGB VIII oder regelmäßig stattfindenden Arbeitsgruppensitzungen gem. § 78 SGB III), sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass eine solche Planungsgruppe nur zeitlich befristet zusammenkommt und arbeitsfähig ist. Die zeitliche Befristung orientiert sich an dem Auftrag der Planung und endet mit der Erstellung von (zumeist verschriftlichten) Handlungsempfehlungen an die kommunale Politik. Zu den Aufgaben zählen vor allem die Bewertung von vorliegenden Daten und Informationen, die Feststellung von Bedarfen, (also die Klärung der Frage, was notwendig, geeignet, ausreichend und rechtzeitig gemäß §§ 78, 80 SGB VIII sei), die Suche nach Lösungsansätzen und die Formulierung von Handlungsempfehlungen sowie die Setzung von Prioritäten.



### 3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
Baustein A4: Beteiligungsformen als Teil der Planungsorganisation (auf Ebene von Fach- und Leitungskräften)	Form und Zeitpunkt des Einbezugs von Kindern und Familien bei der Planungsorganisation klären. Foren und Räume etablieren, in denen Fach- und Leitungskräfte, politische Vertreterinnen und Vertreter oder auch andere professionelle Akteure aus einem Planungsraum zusammenkommen (z. B. Planungsgruppen).	A.4-1 Leitfragen zur Organisation von Beteiligungsformen für Leitungs- und Fachkräfte in Form von Planungsgruppen	Diese Arbeitshilfe bietet die Möglichkeit, bisherige Formen und Erfahrungen der Beteiligung von Fachkräften zu bilanzieren und neue zu initiieren.
		A.4-2 Wie lassen sich Planungsgruppen organisieren?	Die Planungsgruppe kann mit dieser Übersicht als Instrument für ein beteiligungsorientiertes Vorgehen konzipiert werden: Personen, Themen, Vernetzungen rekonstruieren, eine Arbeitsstruktur und die Verbindung der Planungsgruppe mit anderen Gremien bedenken. Die Arbeitshilfe bietet eine Modellstruktur als Prüfraster und Leitfragen für den Transfer dessen auf die eigene Situation in der Kommune.

**A.4-1 Leitfragen zur Organisation von Beteiligungsformen für Leistungs- und Fachkräfte in Form von Planungsgruppen**

Was ist zu organisieren?	Einschätzungen aus Sicht der Planungsfachkraft
<p><b>1. Planungsanlass</b>            Einzelfallbezogene Projektplanung oder routinisierte, wiederkehrende Bedarfsfragen?</p>	
<p><b>2. Teilnehmende</b>            Wer muss unbedingt dabei sein (Fachkräfte-Leitungsebene, Politik, andere Interessenvertreterinnen und -vertreter)?</p>	
<p><b>3. Rahmenbedingungen der Planungsgruppen</b>            Ort und Dauer der einzelnen Sitzungen, Raum- und Ausstattung, Sitzungsfrequenz, Anzahl der Sitzungen?</p>	
<p><b>4. Vorgehen</b>            Wie sollen die einzelnen Sitzungen ablaufen? Gibt es einen „Fahrplan“?</p>	
<p><b>5. Dokumentation</b>            Wer dokumentiert die Inhalte der einzelnen Sitzungen (Protokollierungen)? In welcher Form sollen gemeinsame Handlungsempfehlungen dokumentiert werden (Zielformulierung und Ergebnisdokumentation)?</p>	
<p><b>6. Politiktransfer</b>            Wie sollen die Handlungsempfehlungen an die kommunale Politik weitergeleitet werden?</p>	

Das folgende Schaubild veranschaulicht, wie die interkommunale Vernetzung bei der Frage der Bedarfsplanung aussehen kann (vergleiche dazu auch Baustein B), bei der Kommunalpolitik, Arbeitsgruppen auf Landkreisebene und planungsraumbezogenen Planungsgruppen zusammenwirken.

Die Kommunalpolitik der Landkreise gibt dabei Impulse und Anregungen für Planungsthemen, die über die Interessen einzelner Gemeinden hinausgehen können. Als Beispiel ließe sich die Integration von geflüchteten Familien benennen, die von der Kommunalpolitik als landkreisweite Herausforderung formuliert wird. In diesem Zusammenhang würde zwar die Unterbringung von Kindern in einer Kindertagesstätte ein wichtiges Element darstellen. Weitere Fragen wie Wohnungs- und Arbeitsplatzsuche der Familie oder auch Sprachförderung der gesamten Familie wären aber über die räumlichen Grenzen einer Gemeinde hinaus zu organisieren.

Zielführend im genannten Beispiel wäre folglich eine kreisweite Arbeitsgruppe relevanter Vertreterinnen und Vertreter, die bezogen auf das Thema Steuerungs- und Lenkungsfunktion der Planung übernehmen. Dabei wirken sie nicht kontrollierend, sondern unterstützend und beratend auf die Bedarfsplanung der Kommunen ein. Mit der übergreifenden Perspektive ist es dann leicht möglich das Bindeglied zwischen Landkreispolitik, Gemeindepolitik, Planungsverantwortlichen und den frühpädagogischen Organisationen und Akteuren vor Ort darzustellen.

In den unterschiedlichen Planungsräumen (z. B. bestimmte Sozialräume oder ganze Stadtteile) können sich dann Planungsgruppen bilden, die ausgestattet mit den entsprechenden Planungsaufträgen die zuvor genannten Aufgaben der Sichtung, Bewertung, Priorisierung und Empfehlung vornehmen (vergleiche auch A.1-2). Bereits bestehende Arbeitsgemeinschaften gemäß § 78 SGB VIII können punktuell bei Bedarf einbezogen werden oder sogar als Ausgangsort für die Gründung einer Planungsgruppe dienen.

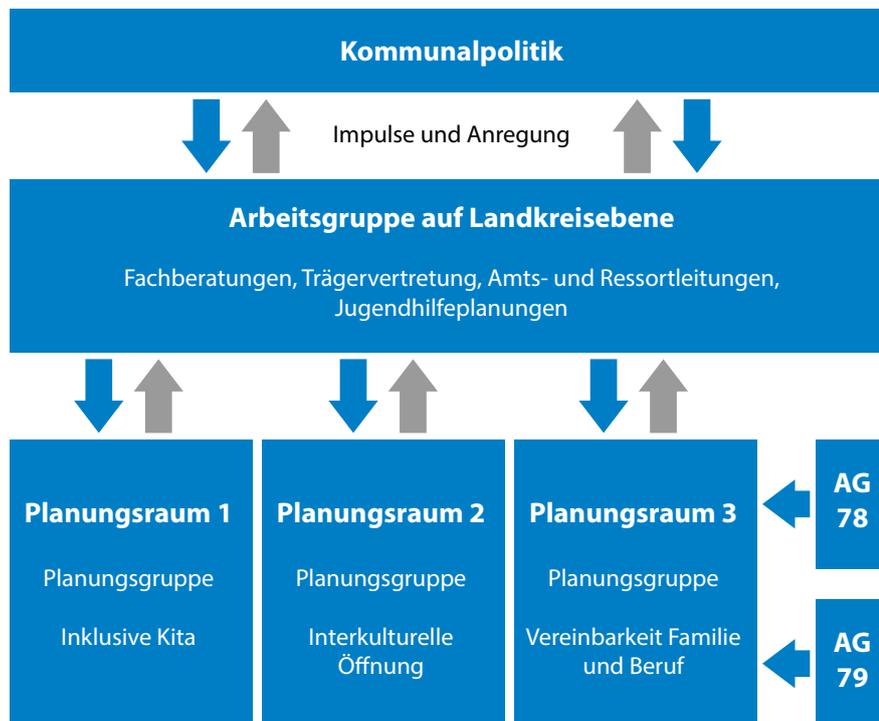


Abb. 6 : Vorschlag für die Realisierung von lokalen Planungsgruppen im Kontext überregionaler Themen.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Arbeitsfeldorientierte Planungsgruppen nach § 78 SGB VIII eher bei themenbezogenen Planungsanlässen, nach § 79 SGB VIII routinierte Planungsabläufe zur Sicherstellung der Gesamtverantwortung

**A.4-2 Wie lassen sich Planungsgruppen organisieren?**

Situation der Bedarfsplanung	Wie bereits bei Baustein A.1 (siehe A.1-2) formuliert, hat die Planungsfachkraft eine entscheidende Rolle, da sie Themenschwerpunkte der Bedarfsanalyse sondiert und in einen bearbeitbaren Planungsablauf übersetzt. Eine Planungsgruppe kann das beteiligungsorientierte Vorgehen unterstützen.
Verlauf	Zu Beginn steht die Klärung des Planungsanlasses: Handelt es sich um ein Projekt, das zu einem bestimmten Themenschwerpunkt (z. B. Unterbringung von Kindern von geflüchteten Menschen) initiiert wird oder werden Planungsgruppen zur Planung routinierter, wiederkehrender Fragen im Kita-Alltag (Sprachförderung, Ausbau inklusiver Strukturen etc.) eingesetzt? Die Planungsfachkraft moderiert den Prozess, klärt Formen der Dokumentation und ist für die Gestaltung der strukturellen Bedingungen verantwortlich. Auch Fragen zum Ablauf der einzelnen Sitzungen (zu welchem Zeitpunkt werden welche Ergebnisse gezeigt? Welche Methoden der Priorisierung von Meinungen lassen sich zu welchem Zeitpunkt einsetzen? etc.) sollten im Vorfeld von der verantwortlichen Planungsfachkraft überlegt und zur Abstimmung gebracht werden.
Hinweise	Es ist erforderlich, gleich zu Beginn die Sitzungsfrequenz sowie die Anzahl der Sitzung festzulegen. Das Ziel der einzelnen Sitzungen sowie das Ziel der Fach- und Leitungskräfteforen sollten allen Beteiligten deutlich sein.
Materialien	Als Materialien können statistische Befunde, Sozialraumanalysen, Praxisberichte oder auch andere Formen der Berichterstattung eingesetzt werden, um das zu bearbeitende Thema mit Hintergrundinformationen zu beleuchten. Wenn eine Planungsgruppe interdisziplinär zusammengesetzt ist, lassen sich mehrperspektivische Diskussionen anregen (z. B. Einbezug von Entwicklungspsychologinnen und -psychologen, Heilpädagoginnen und -pädagogen der Fachkräfte aus den Gesundheitsberufen, Stadtplanungsamt, Statistikstelle u. Ä.).
Zeitumfang	Eine Sitzung sollte nicht länger als zwei bis drei Stunden dauern, da die Mitwirkung in solchen Gremien in der Regel eine Befreiung der regulären Arbeitszeit erfordert. Über einen stringenten Ablauf wacht die moderierende Planungsfachkraft.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	Planungsgruppen können auch als Ort einer Bedarfsanalyse angesehen werden, daher sind die Arbeitsmethoden aus dem Baustein A.1 (hinsichtlich zur Planungsorganisation und Darstellung der IST-Situation) sowie C.2 (hinsichtlich thematischer Schwerpunktlegung, z. B. Entwicklungsbeobachtungen, Inklusion etc.) zu empfehlen. Auch sind die Instrumente aus Baustein D.4 zur Priorisierung anwendbar.



## Literatur

**Burth, A., Gnädiger, M. (2016).** Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft. Ziele – kurzfristig, mittelfristig, langfristig. Online: (<https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-ziele-kurzfristig-mittelfristig-langfristig.html>); Zugriff am 25.05.2018)

**Hensen, G. & Wunderlich, H. (2017).** Kommunale Sozialplanung. Studienbrief für den Hochschulverband Distance Learning (HDL). Brandenburg: Eigenverlag.

**Jordan, E. & Schone, R. (2010).** Jugendhilfeplanung als Prozess – Zur Organisation von Planungsprozessen. In Maykus, S. & Schone, R. (Hrsg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven (S. 115 - 156). Wiesbaden: VS Verlag.

**LWL-Landesjugendamt (Hrsg.) (2004).** Jugendhilfestrategien 2010. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung. Ein Modellprojekt zu den Konsequenzen der demographischen Entwicklung auf die Kinder- und Jugendhilfe. URL: [https://www.lwl.org/lja-download/pdf/Heft\\_41\\_Abschlussbericht\\_2010.pdf](https://www.lwl.org/lja-download/pdf/Heft_41_Abschlussbericht_2010.pdf).

**Maykus, S., Schone, R. (2010):** Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag.

**Merchel, J. (2016):** Jugendhilfeplanung. Anforderungen, Profil, Umsetzung. München: Ernst Reinhardt Verlag.

**Münder, J., Meysen, T., Trenczek, T. (Hrsg.) (2013):** Frankfurter Kommentar SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

**Schnurr, J., Jordan, E., Schone, R. (2010):** Gegenstand, Ziele und Handlungsmaxime von Jugendhilfeplanung. In: Maykus, S., Schone, R. (Hrsg.) (2010), S. 91 - 114

**Tammen, B. (2013):** Gesamtverantwortung, Jugendhilfeplanung. In: Münder, J., Meysen, T., Trenczek, T. (Hrsg.) (2013), S. 725 - 769

## Empfehlungen:

**Dürr, C. (2011):** Kindergartenrecht Baden-Württemberg. Kommentar. Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag.

**Kaiser, R.; Simon, T. (2010):** Kinder und Jugendhilferecht Baden-Württemberg. Kommentar. Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag.

**Kommunalverband für Jugend und Soziales (2015):** Bestand und Struktur der Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg. URL: <https://www.kvjs.de/fileadmin/publikationen/jugend/Kita-Bericht-2015.pdf>.

**Schubert, H. (2017).** Entwicklung einer modernen Sozialplanung – Ansätze, Methoden und Instrumente. Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 48(1), 4 - 19.

5



*Baustein B*

## Baustein B

# Interkommunale Kita-Planung durch Erfahrungsaustausch und Kooperation

Die Planung von Förderangeboten für Kinder in Tageseinrichtungen und Tagespflege ist eine komplexe Herausforderung. Eine einseitige Fokussierung auf kommunale Zuständigkeiten greift hier zu kurz, weil sie wichtige Planungsaspekte unbeachtet lässt. Durch die Etablierung eines interkommunalen Erfahrungsaustausches und die Initiierung verbindlicher Kooperationsbündnisse wird ein Bearbeitungs- und Reflexionsrahmen geboten, der die Perspektive weitet. Im Folgenden wird daher die interkommunale Zusammenarbeit genauer betrachtet.

Teilbaustein B.1 nimmt dabei die Zusammenarbeit zwischen Städten und Gemeinden näher in den Blick. B.2 behandelt hingegen die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und den Kreisen als örtliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe.

Teilbaustein	Ziele
B.1 Planungsnetzwerk zwischen Städten und Gemeinden	Durch Schaffung kommunalübergreifender Abstimmungs- und Planungsprozesse können einheitliche Standards in der Kitabedarfsplanung etabliert und umgesetzt werden. Neben einer effektiveren Nutzung von Ressourcen und der Bündelung von Kompetenzen wird zudem eine Effizienzsteigerung angestrebt.
B.2 Koordinationsgruppe „Planungsgemeinschaft Landkreis und Gemeinden“	Durch eine engere Zusammenarbeit von Kreisen und Gemeinden in der Kitabedarfsplanung, sollen Formate des Erfahrungsaustausches und der Kooperation geschaffen werden. Diese tragen unter anderem zur Anregung der Informationsvermittlung, der Vertiefung fachlicher Themen sowie zur Etablierung einheitlicher Standards bei.

### B.1 Planungsnetzwerk zwischen Städten und Gemeinden

#### 1. Worum geht es? Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Sozial- und Lebensräume von Familien lassen sich nicht an Stadt- und Gemeindegrenzen festmachen. Soziale Kontakte, eine bessere regionale Angebots- und Infrastruktur oder auch berufliche Gründe können dazu führen, dass sich Lebensrealitäten von Familien außerhalb der eigenen Stadt beziehungsweise Gemeindegrenze abspielen. In der Konsequenz ließe sich daraus ableiten, dass auch **familiäre Bedarfe stadt- und gemeindeübergreifend analysiert, diskutiert und interpretiert werden müssen, um die Gestaltung und Umsetzung einer sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Sinne bedarfsgerechten und am Alltag der Familien ansetzenden Ange-**



**bots- und Infrastruktur zu gewährleisten** (beispielsweise Pendlerbewegungen zu Arbeitsstätten). Auch mit Blick auf die Bedarfsplanung von Angeboten der Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflege kann ein kommunalübergreifender Austausch von angrenzenden Städten und Gemeinden wichtig und sinnvoll sein. Insbesondere bei Eltern, die in Nachbarstädten/-gemeinden arbeiten, kann es eine Option sein oder der Wunsch entstehen, das Kind am Dienst- anstatt am Wohnort betreuen zu lassen, um zusätzliche Wege zur Einrichtung zu sparen. Die einseitige Fokussierung auf die in der eigenen Kommune lebenden Eltern und deren Bedürfnisse und Wünsche kann tatsächlich vorhandene Bedarfe verfälschen, schwerer kalkulierbar machen und/oder zu Fehleinschätzungen führen. Andererseits kann ein kommunalübergreifender Austausch beziehungsweise eine kommunalübergreifende Planung auch für die Kommunen mit Blick auf begrenzte Ressourcen attraktiv und sinnvoll sein.

So lassen sich durch kommunalübergreifende Abstimmungen und Planungen gegebenenfalls Unterkapazitäten der einen beziehungsweise Überkapazitäten der anderen Kommune ausgleichen. Konkret könnte sich dies in der Belegung von Einrichtungen mit Kindern aus Nachbargemeinden und/oder -städten äußern oder auch in der Nutzung von kommunal angrenzenden Bauflächen. Alleine das Wissen über in angrenzenden Kommunen anstehende Entwicklungen – wie beispielsweise geplante Schließungen oder Neueröffnungen von Einrichtungen – können für die eigene Bedarfsplanung hilfreich sein. **Zudem kann ein regelmäßig stattfindender Austausch zur Effizienzsteigerung durch die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen führen.** Nicht selten sind Nachbarstädte und -gemeinden mit ähnlichen oder gleichen Themen, Fragestellungen und Herausforderungen konfrontiert. Kommunallyübergreifende Zusammenschlüsse, Abstimmungs- und Austauschformate können dazu beitragen, mögliche Handlungsstrategien und Lösungsansätze gemeinsam zu entwickeln und erleichtern so die eigene Arbeit. Auch die gemeinsame Verständigung auf einheitliche Standards und Verfahrensschritte kann sich als sinnvoll, ressourcenschonend und zielführend erweisen und gleichzeitig zur eigenen sowie kommunalübergreifenden Qualitätsentwicklung und -sicherung beitragen. **Die Angleichung von Verfahren und Standards (beispielsweise Kriterien zur Platzvergabe) im Kontext Kitabedarfsplanung führt nicht nur zu einer besseren Vergleichbarkeit der Kommunen auf Planungsebene. Auch Eltern können Entscheidungen besser nachvollziehen.** So kann es ebenfalls sinnvoll sein, einzelne Planungsschritte und Erhebungszeitpunkte (beispielsweise zur Erhebung elterlicher Bedarfe) stadt- beziehungsweise gemeindeübergreifend aufeinander abzustimmen.

Eine derartige interkommunale – über die eigene Stadt- und/oder Gemeindegrenze hinausgehende – Vernetzung passiert in der Regel nicht automatisch. **Sie muss durch die jeweiligen Verantwortlichen initiiert werden und bedarf idealerweise entsprechender Formate.** Ausgehend von dem Interesse, mehr Handlungssicherheit zu erlangen und die eigene Planungspraxis weiterzuentwickeln oder zu erleichtern, kann ein solcher Vernetzungsimpuls von den Planungsfachkräften selbst ausgehen. Dabei stellt sich die Frage, in welcher Form eine verbindliche Vernetzung und ein regelmäßiger, kontinuierlicher Austausch zwischen den angrenzenden Städten und Gemeinden erfolgen sollte. Die Gründung und Etablierung eines kommunenübergreifenden Planungsnetzwerks für Angebote der Kindertageseinrichtung und Tagespflege kann sich als gewinnbringend und zielführend erweisen. **Zur strukturierten Umsetzung und nachhaltigen Verstetigung eines solchen Netzwerkes sollten einige Aspekte und Fragestellungen im Vorhinein geklärt werden.** Die konkrete Ausgestaltung sollte sich an vorher festgelegten Zielen orientieren. Es sollte beispielsweise eine Verständigung darauf erfolgen, zu welchem konkreten Zweck und gegebenenfalls mit welchem Auftrag sich das Netzwerk bildet. Zu klären ist auch, wer zu beteiligen ist, wo, wie oft und in wel-

cher Form ein Austausch stattfindet, welche Rollen und Aufträge durch welche Personen im Netzwerk übernommen werden (beispielsweise Koordination und Moderation von Treffen) und wie im Netzwerk zusammengearbeitet werden soll. Für eine erste Konstituierung müssen noch nicht alle diese Fragen abschließend geklärt sein. Wichtig wäre dann allerdings, dass ein zeitnaher Verständigungsprozess im Netzwerk selbst erfolgt, der die abgestimmten Ziele und Grundsätze der Zusammenarbeit als Ergebnis für alle transparent und nachvollziehbar regelt. **Langfristig sollte eine systematische und personenunabhängige Verständigungskultur und Kooperationsstruktur angestrebt werden, die die jeweiligen Bedarfsplanungen der Kommunen auf eine andere Grundlage stellt.**

**2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?**

**B.1-1 Leitfragen zur Initiierung eines Planungsnetzwerkes zwischen Städten und Gemeinden**

Leitfragen zum Planungsnetzwerk zwischen Städten und Gemeinden	Was sind dazu aktuelle Beispiele und Erfahrungen vor Ort in der Gemeinde?	Sollten/Können wir das umsetzen oder ggf. optimieren? Was ist zu tun/klären?
<p><b>1. Bedarf zur Gründung eines Planungsnetzwerkes erkennen</b> (Handlungssicherheit, Kalkulierbarkeit von Entwicklungen in angrenzenden und der eigenen Kommune, Angleichung)</p>		
<p><b>2. Ziel und Zweck festlegen</b> (Austausch, Abstimmung, Erarbeitung von gemeinsamen Inhalten, Verfahren, Standards)</p>		
<p><b>3. Mögliche Teilnehmer identifizieren</b> (Netzwerk zwischen zwei oder mehreren Kommunen, einzubeziehende Ebenen/Personen)</p>		
<p><b>4. Organisation und Struktur festlegen</b> (Format, Ort, Zeit, Turnus)</p>		

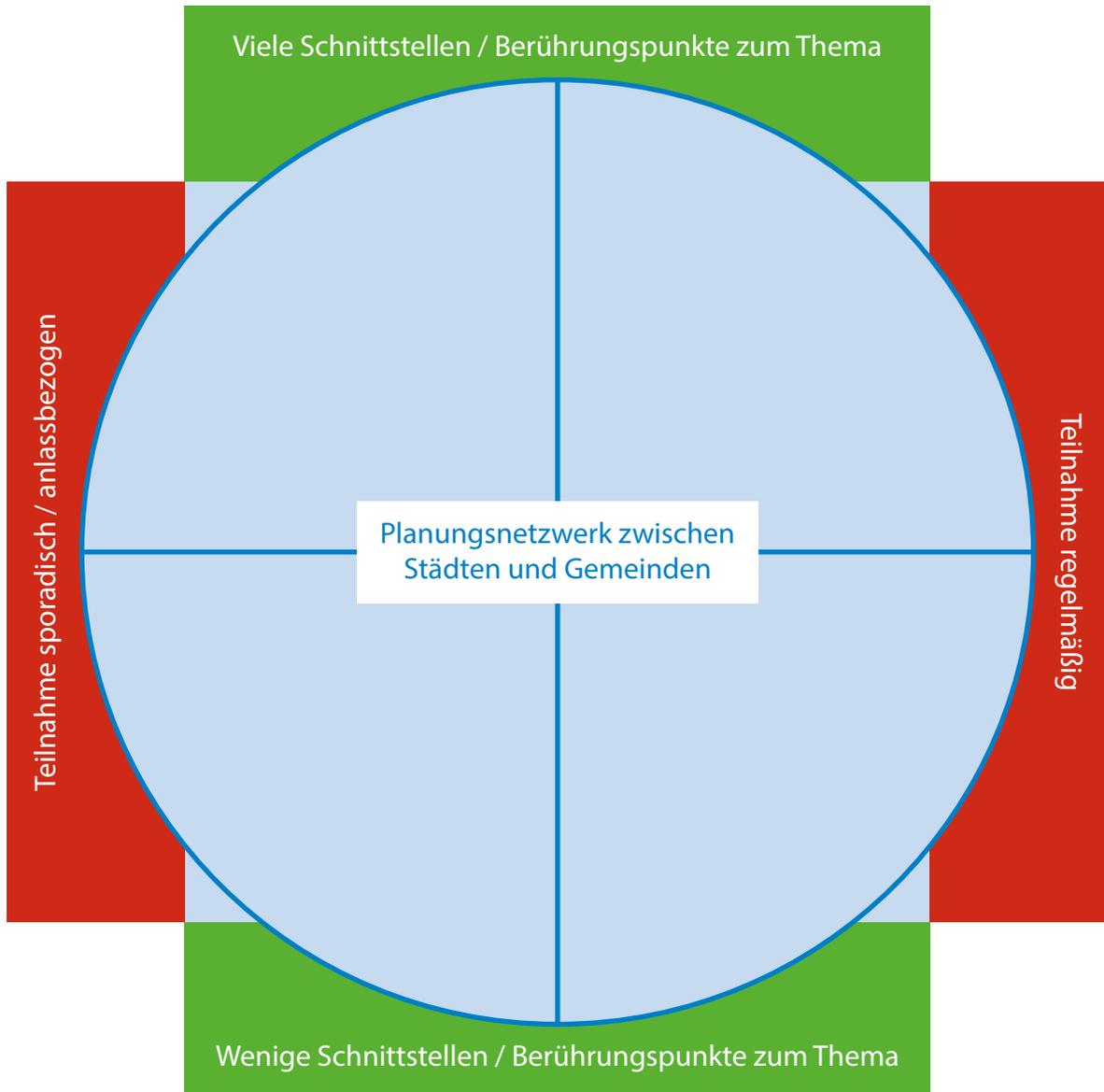


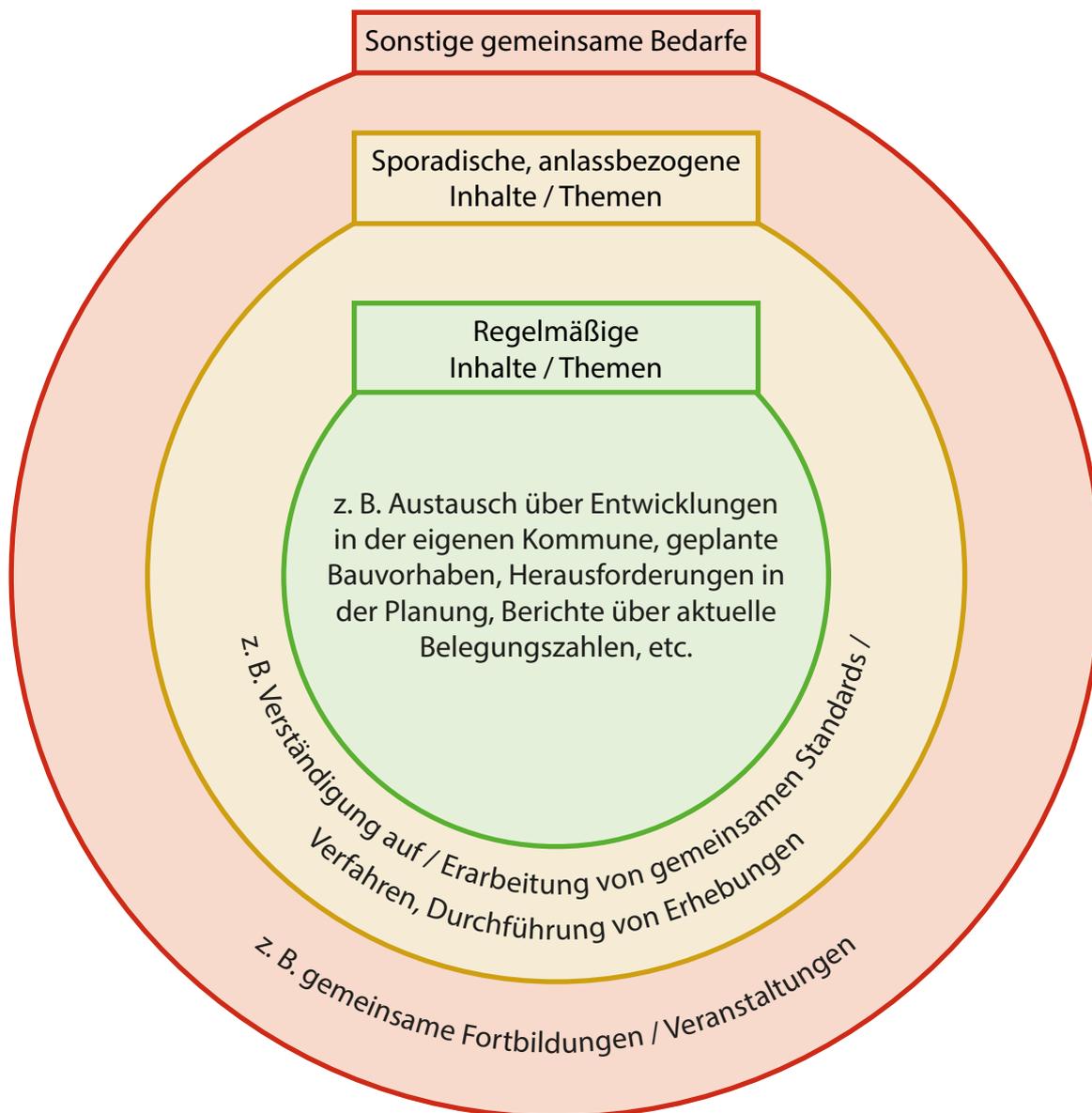
<p><b>5. Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten klären</b> (Initiierung, Moderation, Durchführung, Nachbereitung)</p>		
<p><b>6. Ergebnissicherung und Transfer sicherstellen</b> (Wissensmanagement, Protokolle, Informationsaustausch, Kommunikation, Abstimmung und Weiterbearbeitung von Ergebnissen)</p>		

**3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?**

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
<p>B.1 Planungsnetzwerk zwischen Städten und Gemeinden</p>	<p>Durch Schaffung kommunalübergreifender Abstimmungs- und Planungsprozesse können einheitliche Standards in der Kitabedarfsplanung etabliert und umgesetzt werden. Neben einer effektiveren Nutzung von Ressourcen und der Bündelung von Kompetenzen wird zudem eine Effizienzsteigerung angestrebt.</p>	<p>B.1-2 Netzwerkkarte</p>	<p>Die aufgeführten Arbeitshilfen dienen einer gemeinsamen Erkundung unterschiedlicher Planungssituationen und Planungszielsetzungen. Als solche bietet sich ihre Anwendung insbesondere bei der Initiierung eines Planungsnetzwerkes an.</p>
		<p>B.1-3 Netzwerkscheibe</p>	
		<p>B.1-4 Erste Fragen zur Klärung</p>	
		<p>B.1-5 Systematische Klärung der Planungssituation</p>	

**B.1-2 Netzwerkkarte: Einzubindende Netzwerkpartnerinnen und -partner sowie Netzwerkakteurinnen und -akteure**



**B.1-3 Netzwerkscheibe: Themen und Inhalte des Planungsnetzwerks**

**B.1-4 Erste Fragen zur Klärung**

**In welcher Form soll ein regelmäßiger kommunalübergreifender Austausch stattfinden, wo und wie oft (regelmäßig und/oder anlassbezogen)?**

Unsere Antwort?



**Für welche Städte/Gemeinden macht eine Kooperation/Vernetzung Sinn (Mehrere angrenzende Kommunen oder zunächst nur zwei?)**

Unsere Antwort?



**Wer sollte regelmäßig/sporadisch/anlassbezogen teilnehmen?**

Unsere Antwort?



**Was ist Ziel der Kooperation/Vernetzung?**

Unsere Antwort?



**Wer initiiert/organisiert/moderiert die Kooperation/Treffen/den Austausch?**

Unsere Antwort?



**Was können Anlässe/Inhalte sein (Austausch/Inputs/Fortbildungen/gemeinsame Planungen/Erarbeitung von Inhalten/Standards)? Welche Themen sollen besprochen werden?**

Unsere Antwort?



**Wie werden die Ergebnisse dokumentiert und an wen kommuniziert?**

Unsere Antwort?





### B.1-5 Systematische Klärung der Planungssituation

Situation der Bedarfsplanung	Generell intendiert die Initiierung eines Planungsnetzwerkes zwischen Städten und Gemeinden die engere Verzahnung der Planungsprozesse und das gemeinsame Arbeiten an übergreifenden Schwerpunkten. Für die Erstellung der Bedarfspläne ergibt sich aber besonders in der Erhebung der Bedarfe der Adressatinnen und Adressaten der Anlass, mit angrenzenden Gemeinden und Städten in Austausch zu treten.
Verlauf	Primär ist in einer ersten gemeinsamen Sitzung zu klären, mit welcher Zielsetzung zusammengearbeitet werden soll, um im Folgenden die Rahmung des zukünftigen Miteinanderarbeitens zu bestimmen (→ siehe B.1-4).
Hinweise	In der Organisation eines Planungsnetzwerkes ist auch zu klären, wo die gemeinsamen Treffen stattfinden sollen. Um knappe personelle, zeitliche und materielle Ressourcen zu schonen, ist ein zirkulierender Vorgang – also das Abwechseln zwischen den beteiligten Städten und Gemeinden – sinnvoll.
Materialien	Abhängig von Themen und Methodenwahl der jeweiligen Formate.
Zeitungsumfang	Für die interkommunalen Planungsnetzwerke sollte eine Arbeitssitzung etwa vier Stunden nicht überschreiten.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	Verbindungen zu allen Bausteinen des Werkbuches.

### B.2 Koordinationsgruppe „Planungsgemeinschaft Landkreis und Gemeinden“

#### 1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

„Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen darauf hinwirken, dass die Jugendhilfeplanung und andere örtliche und überörtliche Planungen aufeinander abgestimmt werden und die Planungen insgesamt den Bedürfnissen und Interessen der jungen Menschen und ihrer Familien Rechnung tragen“ (§ 80 Abs. 4 SGB VIII).

Verantwortlich für die Planung eines bedarfsgerechten Förderangebotes für Kinder in Tageseinrichtungen und Tagespflege sind die öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe – in Baden-Württemberg die Stadt- und Landkreise. Rechtsansprüche werden folglich an diese Stelle adressiert. Die Verantwortung zur Bereitstellung bedarfsgerechter Angebote liegt jedoch bei den Gemeinden (→ siehe Teilbaustein A.1). **Diese Situation beinhaltet die Herausforderung und Forderung zur engen Abstimmung gemeindeinterner Kitabedarfsplanung mit der kreisweiten Jugendhilfeplanung, um sämtliche Leistungen und Angebote der Kinder- und Jugendhilfe aufeinander abzustimmen.**

Dem Kreis ist die gemeindeinterne Kitabedarfsplanung lediglich anzuzeigen (vgl. § 3 Abs. 3 KiTaG). Er kann an dieser Stelle keine intervenierende Rolle einnehmen. Im Sinne einer Kinder- und Jugendhilfe – die nur als Ganzes gut wirkt (vgl. Schrappner 2010, S. 53) – ist deshalb zu klären, **wie der Kreis Anlässe und Formate der Zusammenarbeit sowie Beratungs- und Qualifizierungsangebote mit und für die Gemeinden schaffen und vorhalten kann.**

Um diesen Auftrag umzusetzen, fordert das SGB VIII in § 78 die öffentlichen Träger zur **Bildung von Arbeitsgemeinschaften** auf, in denen neben ihnen auch freie Träger und weitere Erbringer von Leistungen und Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe vertreten sind, um eine aufeinander abgestimmte Jugendhilfeeinfrastruktur vorzuhalten. Diesen Auftrag des SGB VIII greift das Kinder- und Jugendhilferecht des Bundeslandes Baden-Württemberg (LKJHG) in § 13 Abs. 1 unter der Überschrift „Vernetzung und Gemeinwesenbezug von Diensten und Einrichtungen“ auf. Wie umfassend sich die Zusammenarbeit zwischen Kreisen und Gemeinden zu gestalten hat, beschreibt das LKJHG in den Anforderungen zur Jugendhilfeplanung:

„Jugendhilfeplanung im Bezirk des Jugendamtes bedingt die Zusammenarbeit des örtlichen Trägers der Jugendhilfe mit den kreisangehörigen Gemeinden, den Trägern der öffentlichen und freien Jugendhilfe und berührten Partnern aus Schule, Gesundheitswesen, Ausbildungs- und Beschäftigungsbereich“ (LKJHG § 9 Abs. 5).

Vor dem Hintergrund der geschilderten rechtlichen Rahmung im Kontext der Kitabedarfsplanung, kann der Kreis – als örtlicher Träger der Kinder- und Jugendhilfe – nur eine moderierende und beratende Rolle in der bilateralen Zusammenarbeit einnehmen und die interkommunale Kooperation dadurch fördern. Dies bedeutet primär, dass die Verantwortung zur Initiierung interkommunaler Formate des Erfahrungsaustausches und der Kooperation im Aufgabenspektrum des Kreises anzubinden ist. Dabei sollen primär folgende Ziele verfolgt werden:

**Anregung des Austausches der Planungsfachkräfte** – durch Angebote der Vernetzung und Schaffung von Formaten der Zusammenarbeit; zum Vorgehen in den einzelnen Kommunen (→ siehe Teilbaustein A.1); zu Beteiligungsformen (→ siehe Teilbaustein A.4 und C.1); zu besonderen Herausforderungen,

**Informationsvermittlung** – beispielsweise durch die Zurverfügungstellung kreisweiter Daten (→ siehe Teilbaustein A.3); durch Angebote gemeinsamer Fortbildungen (→ siehe Baustein D),

**Vertiefung fachlicher Themen** – beispielsweise zur Verbindung quantitativer Planung mit qualitativen Aspekten pädagogischer Arbeit in der frühen Kindheit (→ siehe Teilbaustein C.2 und Baustein D),

**Einheitliche Standards in der Bedarfsplanung** – beispielsweise durch Vorstellung und Diskussion von Best-Practice Modellen aus der Praxis.

## 2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?

Vor dem Hintergrund der rechtlichen Rahmungen sowie der Zielsetzung einer kooperativen Kitabedarfsplanung zwischen Landkreisen und Gemeinden ist die Beantwortung umseitig folgender Fragestellungen bedeutsam:



### B.2-1 Leitfragen zur Initiierung eines Planungsnetzwerkes zwischen Landkreis und Gemeinden

Leitfragen zum Planungsnetzwerk zwischen Landkreis und Gemeinden umsetzen oder ggf. optimieren? Was ist zu tun/klären?	Was sind dazu aktuelle Beispiele und Erfahrungen?	Sollten/Können wir das
<p><b>1. Bedarf zur Gründung eines Planungsnetzwerkes erkennen</b> (Handlungssicherheit, Kalkulierbarkeit von Entwicklungen in angrenzenden und der eigenen Kommune, Angleichung im Planungsvorgehen)</p>		
<p><b>2. Ziel und Zweck festlegen</b> (Austausch, Abstimmung, Erarbeitung von gemeinsamen Inhalten, Verfahren, Standards)</p>		
<p><b>3. Mögliche Teilnehmer identifizieren</b> (einzubeziehende Ebenen/Personen)</p>		
<p><b>4. Organisation und Struktur festlegen</b> (Format, Ort, Zeit, Turnus)</p>		
<p><b>5. Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten klären</b> (Initiierung, Moderation, Durchführung, Nachbereitung)</p>		
<p><b>6. Ergebnissicherung und Transfer sicherstellen</b> (Wissensmanagement, Protokolle, Informationsaustausch, Kommunikation, Abstimmung und Weiterbearbeitung von Ergebnissen)</p>		

### 3. Beispiele und Arbeitshilfe: Wie kann konkret vorgegangen werden?

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
B.2 Koordinationsgruppe „Planungsgemeinschaft Landkreis und Gemeinden“	Durch eine engere Zusammenarbeit von Kreisen und Gemeinden in der Kitabedarfsplanung, sollen Formate des Erfahrungsaustausches und der Kooperation geschaffen werden. Diese tragen unter anderem zur Anregung der Informationsvermittlung, der Vertiefung fachlicher Themen sowie zur Etablierung einheitlicher Standards bei.	B.2-1 Systematische Klärung der Planungssituation	Soll unter anderem zur Anregung, der Informationsvermittlung, der Vertiefung fachlicher Themen sowie zur Etablierung einheitlicher Standards beitragen.

Der Sinn einer Koordinationsgruppe, die auf eine Planungsgemeinschaft zwischen Landkreis und Gemeinden abzielt, besteht vor allem darin, Synergie zu schaffen und diese zu nutzen.

Dass ein solches Anliegen nicht nur im Interesse des örtlichen Trägers der Kinder- und Jugendhilfe sein kann, liegt angesichts des positiven Mehrwertes für die Gemeinden auf der Hand. Dass aber der Landkreis für die Organisation und Moderation eines solchen Prozesses verantwortlich zeichnet, ist ebenso wenig abzuweisen.

In der Begleitung der am KVJS-Forschungsvorhaben beteiligten Landkreise und der dazu gehörenden Kommunen wurden zwei Formate der Zusammenarbeit gewählt, die sich in ihrer Verbindung bewährt haben. Zum einen fanden in regelmäßigen Abständen „Vor-Ort Termine“ mit den am KVJS-Forschungsvorhaben beteiligten Städten und Gemeinden eines Landkreises statt. Bei diesen Terminen nahmen die Planungsfachkräfte aus den Kommunen, der Jugendhilfeplanung und Kitabedarfsplanung des Kreises, wie auch Vertreterinnen und Vertreter des Landesjugendamtes teil. Zum anderen wurde den am KVJS-Forschungsvorhaben teilnehmenden Kreisen und deren Kommunen auf gemeinsamen Fachtagen die Möglichkeit geboten, über die „Vor-Ort“-Gruppen hinaus Erfahrungen und Informationen auszutauschen und an gemeinsamen Themen zu arbeiten (→ siehe ausführlicher im Abschlussbericht: Kap. 5 und 6).

Zur Etablierung einer Planungsgemeinschaft zwischen Landkreis und Gemeinden empfiehlt sich die Übertragung der gewählten Formate in die Praxis der Kitabedarfsplanung wie folgt:

Orientiert an den „Vor-Ort-Terminen“ entstehen interkommunale **Planungsnetzwerke**. Die teilnehmenden Kommunen sollen örtlich zusammenliegen und die Gruppen nicht zu groß werden, damit deren Arbeitsfähigkeit gewährleistet ist. Um eine kontinuierliche Arbeit sicherzustellen, empfiehlt

sich die Etablierung regelmäßiger sowie anlassbezogener Sitzungen (mind. 1 - 3 Treffen jährlich). Ob und wie Vertreterinnen und Vertreter des Landesjugendamtes einzubeziehen sind, sollte anlassbezogen entschieden werden.

Empfehlenswert ist außerdem die Etablierung eines **kreisweiten Informations- und Austauschformates** für alle Planungsfachkräfte der Kitabedarfsplanung. Dieses sollte maximal halbjährlich stattfindet. Dadurch soll einerseits der interkommunale Austausch befördert werden, andererseits hat der Landkreis hier die Chance, inhaltliche Schwerpunkte (Wissensvermittlung und Qualifizierung) zu setzen und diese gemeinsam mit den Kommunen zu bearbeiten.

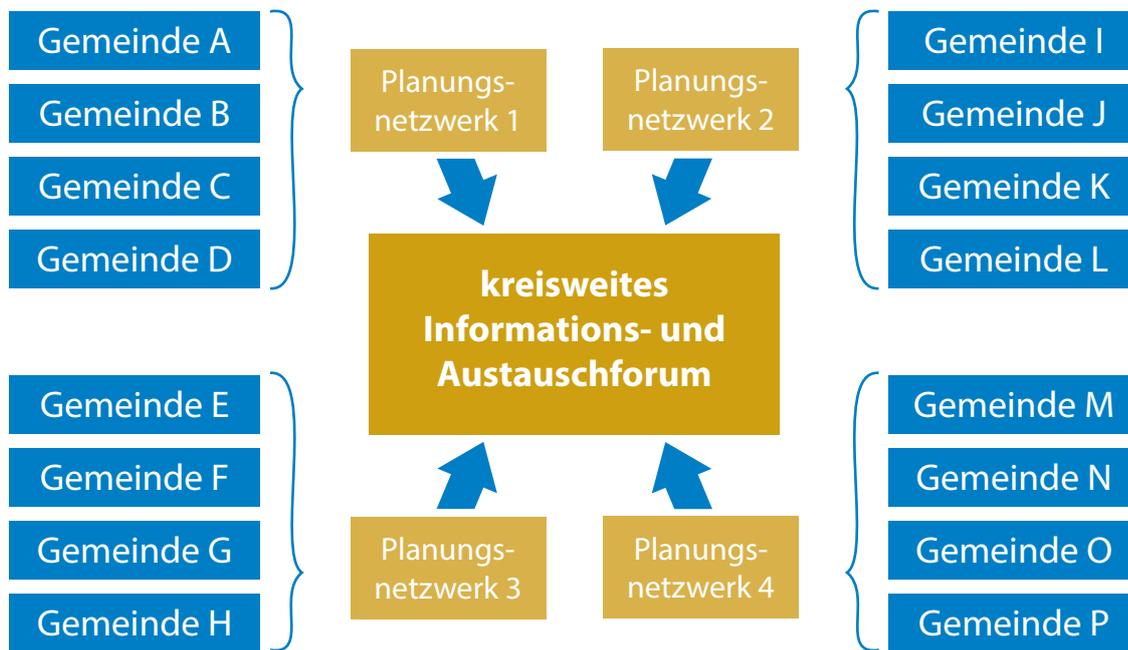


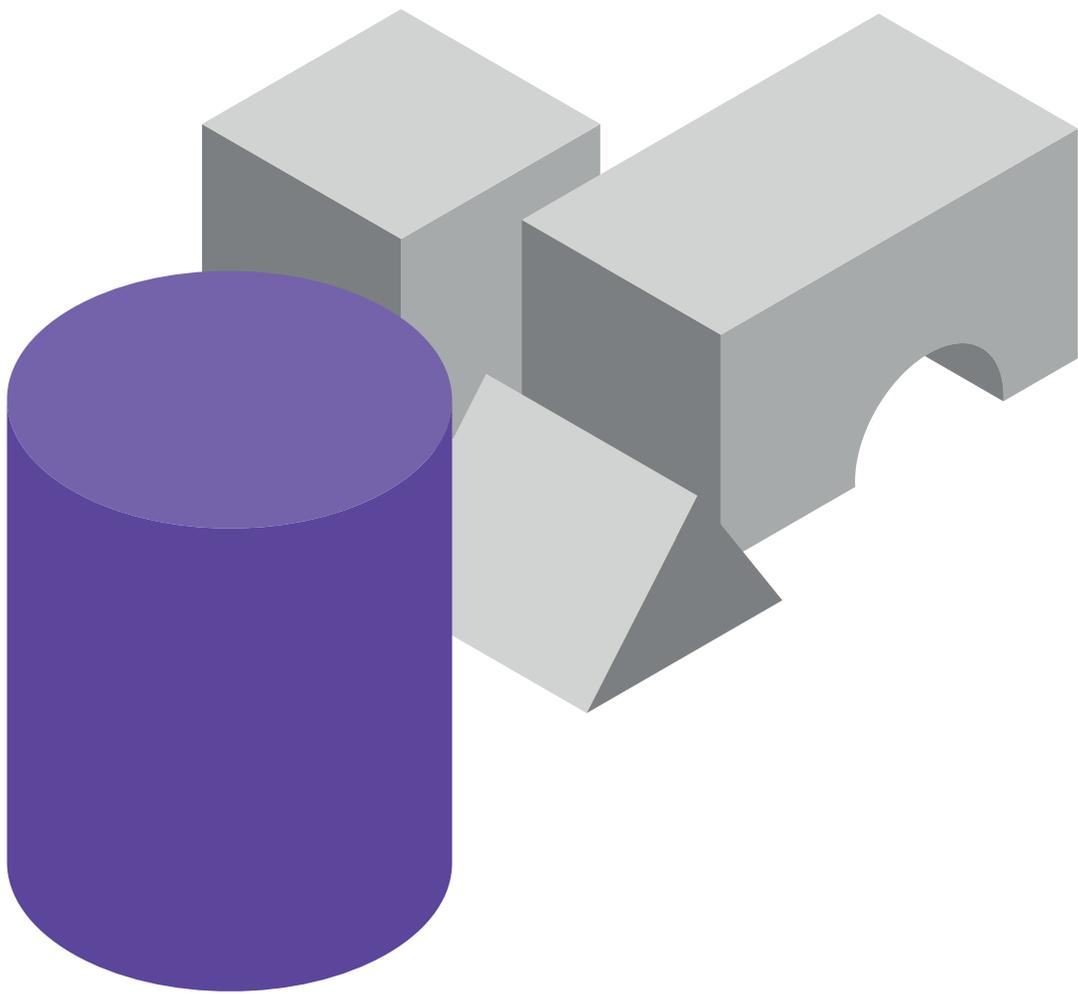
Abb. 7: Planungsgemeinschaft Landkreis und Gemeinden

**B.2-1 Systematische Klärung der Planungssituation**

Situation der Bedarfsplanung	Die Zusammenarbeit zwischen Landkreis und Kommunen in der qualitativen und quantitativen Kitabedarfsplanung sollte nicht nur auf das Anzeigen der kommunalen Bedarfsplanung beschränkt sein. Vielmehr ist sie im Interesse beider Seiten, um kreisweit ein bedarfsgerechtes Angebot der Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege vorzuhalten und kreisweit einheitliche Standards und Richtlinien zu etablieren.
Verlauf	Orientiert an den Erfahrungen aus dem KVJS-Forschungsvorhaben ist die Etablierung interkommunaler Planungsnetzwerke (maximal viermal im Jahr) in Abstimmung mit kreisweiten Informations- und Austauschforen (maximal zweimal im Jahr) zu empfehlen.
Hinweise	Verantwortlich für die Organisation und Strukturierung eines solchen Prozesses, ist der örtliche Träger der Jugendhilfe, der in diesem Kontext Aufgaben der Mediation und Moderation übernimmt.
Materialien	Abhängig von Themen und Methodenwahl der jeweiligen Formate.
Zeitumfang	Für die interkommunalen Planungsnetzwerke sollte eine Arbeitssitzung etwa vier Stunden nicht überschreiten. Für das Format eines kreisweiten Informations- und Austauschforums bieten sich ebenfalls vierstündige Sitzungen an, sofern der Anlass und/oder die Ressourcen es jedoch erforderlich/möglich machen, können auch vereinzelt ganztägige Veranstaltungen abgehalten werden.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	Verbindungen sind werkbuchübergreifend zu knüpfen und anzuwenden.



5



## Baustein C

# Die Stimme der Adressatinnen und Adressaten als Planungsfaktor einbeziehen

Planung von Kindertagesbetreuung ist eine Form integrierter Jugendhilfeplanung, die sich neben der rein statistischen Erfassung von Bedarfen auch in hohem Maße einer beteiligungsorientierten Perspektive bedient und pädagogische Fachkräfte wie Familien in die Bedarfsermittlung einbezieht. Im Folgenden wird die Partizipation der Adressatinnen und Adressaten in den Blick genommen, wobei in Baustein C.1 auf die Elternbeteiligung und in Baustein C.2 auf die Berücksichtigung der Lebenswelten von Kindern und Familien in Kindertageseinrichtungen eingegangen wird.

Teilbaustein	Ziele
C.1 Beteiligungsmöglichkeiten von Eltern	<p>Fokussierung der Adressatengruppe Eltern in der Planung von Angeboten der Kindertagesbetreuung.</p> <p>Auswahl zielorientierter Beteiligungsverfahren und geeigneter Formate.</p>
C.2 Lebenswelten von Kindern und Familien als Qualitätsbasis: Kitas als Felder der Partizipation und gesellschaftlichen Integration	<p>Berücksichtigung der Vielfalt diverser Lebenswelten von Kindern und deren Familien im Planungskontext.</p> <p>Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität durch Fort- und Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte.</p>

### C.1 Beteiligungsmöglichkeiten von Eltern

#### 1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Die Vorhaltung eines bedarfsgerechten Betreuungsangebotes setzt eine Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen und Wünschen der Adressatinnen und Adressaten voraus. Primär liegt der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz zwar beim Kind. Doch neben deren Förderung (Bildung, Erziehung, Betreuung) in Tageseinrichtungen für Kinder und Tagespflege wird durch den Gesetzgeber auch die Intention verfolgt, Eltern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen (vgl. § 22 Abs. 2 SGB VIII). Somit besteht auch auf Seiten der Eltern ein mittelbarer Rechtsanspruch auf ein bedarfsgerechtes Betreuungsangebot.

Jugendhilfeplanung – und somit auch die Kitabedarfsplanung als Teilfachplanung – zielt darauf ab, periodisch eine Diskussion darüber anzuregen, ob „die erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen den verschiedenen Grundrichtungen der Erziehung entsprechend rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen“ (§ 79 Abs. 2 SGB VIII). Die Beurteilung dessen, was diesen Eigenschaften entspricht, ist jeweils vor Ort individuell und unter „Berücksichti-



gung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen“ (§ 80 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII) der Adressatinnen und Adressaten zu diskutieren. Die Beteiligung der Eltern in diesem Prozess ist folglich keine Kann-Aufgabe, sondern eine Verpflichtung im Planungsprozess, die sich sowohl auf deren qualitative (erforderliche/geeignete) als auch quantitative (ausreichende) Dimension bezieht (vgl. Merchel, 2016). Am besten zu realisieren und nachzuvollziehen ist Beteiligung für Adressatinnen und Adressaten dann, „wenn sie nah an ihren Alltag ansetzt und inhaltlich auf die Gestaltung des Alltags bezogen ist. Beteiligung erhält für die Adressaten dann Sinn, wenn sie erleben, dass sie für die unmittelbare Praxis gefragt sind und dass sie durch ihre Artikulation etwas bewirken können“ (Merschel, 2016, S. 127).



### Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund

Im Verlauf des KVJS-Forschungsvorhabens fanden in beiden teilnehmenden Landkreisen Befragungen von Leitungs- und Fachkräften aus Kindertageseinrichtungen statt. Des Weiteren wurden mit allen Planungsfachkräften auf Landkreis- und Gemeindeebene Interviews geführt. In beiden Formaten wurden die Befragten zur aktuellen Situation in der Bedarfsplanung sowie zur aktuellen Entwicklungen in der Kitapraxis befragt. Folgende Punkte lassen sich übergreifend zusammenfassen:

- Eltern melden ihre Kinder immer früher für Betreuungsangebote an.
- Es wird verstärkt eine Ganztagsbetreuung nachgefragt.
- Zu beobachten ist die Erweiterung der Betreuungszeiten sowie der Ausbau von Randzeitenbetreuung.

Eine besondere Bedeutung im Beteiligungskontext liegt auf initiierenden Beteiligungsverfahren, die auf der Grundhaltung basieren, dass nicht alle Adressatinnen und Adressaten

1. darauf warten, sich beteiligen zu dürfen,
2. wissen, was sie sich wünschen (dürfen) (vgl. Stork, 2010, S. 234 ).
3. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?

**1. Die „Eltern“ gibt es nicht!** Lebenswelten von Familien (Eltern und Kindern) unterscheiden sich und zeigen unterschiedlichste Ausprägungen und Bedarfe, die erfragt werden müssen. In der Initiierung von Beteiligungsprozessen wird häufig der Fokus auf schwer zu erreichende / unwillige Adressatinnen und Adressaten gelegt und, aufgrund eines als mangelhaft empfundenen Beteiligungswillens dieser, auf (weitere) Beteiligungsprozesse verzichtet.

**2. Beteiligungsformate und -prozesse müssen an den Lebenswelten / am Alltag der Eltern anschließen.** Damit Eltern sich beteiligen können, müssen Planungsanliegen tatsächliche Anliegen der Adressatinnen und Adressaten und ergebnisoffen sein. Planung im Allgemeinen und Kita-bedarfsplanung im Besonderen müssen für die Zielgruppe Eltern greifbar und nachvollziehbar gemacht werden.

**3. Der Wille zur Beteiligung setzt eine Haltung voraus, die eine ernstgemeinte Beteiligung zulässt und befördert.** Dafür sind Strukturen zu schaffen, die Eltern eine Beteiligung ermöglichen. Das bedeutet unter anderem, dass Beteiligungsformate zeitlich für Eltern, in Vereinbarkeit von Beruf und Familie, umzusetzen sind (wird bspw. gleichzeitig zur Elternversammlung eine Betreuung der Kinder angeboten oder müssen Eltern diese selbst organisieren, um teilnehmen zu können?).

**4. Beteiligungsformate und Prozesse brauchen eine klare Zielsetzung.** Es ist zu klären, in welcher Weise und zu welchem Zweck Eltern beteiligt werden können, wie die Ergebnisse aus dem Prozess in eine bedarfsgerechte Kitaplanung einfließen und die Resultate an die Eltern zurückgespiegelt werden können.

**5. Besonderen Einfluss auf die Beteiligung von Eltern im Planungsprozess hat die Planungsfachkraft.** Planungsverantwortliche beziehungsweise Planungsfachkräfte nehmen eine wichtige Position im Planungsprozess ein, den sie durch Moderation beeinflussen können sowie lokale Themen und zu betrachtende Datenbereiche im Zusammenhang mit Beteiligungsprozessen abstimmen können.

Aus der Praxisbegleitung

„Meine Idealvorstellung ist, dass Eltern bei diesen Prozessen, wenn es um Kinderbetreuung geht und gerade in der frühen Kinderbetreuung, dass man Eltern mitnimmt, dass man Eltern beteiligt. Also echt beteiligt, nicht nur dass man sie abfragt, sondern dass man sie auch in Gremien als Experten einlädt, dass Eltern eine Stimme haben.“

(aus einem Interview mit Planungsverantwortlichen / Planungsfachkräften)

### 3. Beispiele und Arbeitshilfen

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
C.1 Beteiligungsmöglichkeiten von Eltern	Fokussierung der Adressatengruppe Eltern in der Planung von Angeboten der Kindertagesbetreuung.  Auswahl zielorientierter Beteiligungsverfahren und geeigneter Formate.	C.1-1 Leitfragen zur Organisation von Beteiligungsformen für Eltern	Im Planungsverlauf ist zu klären, mit welcher Zielsetzung die Adressatinnen und Adressaten wie und wann im Prozess zu beteiligen sind. Die vorliegenden Arbeitshilfen/Leitfragen dienen der Klärung dieser Fragestellungen.
		C.1-2 Auswahl des Beteiligungsverfahrens	
		C.1-3 Systematische Klärung der Planungssituation	

Verantwortlich für die Beteiligung von Eltern im Planungsprozess sind die Kommunen, bei denen die Zuständigkeit zur Bedarfsplanung verortet ist. Wie bereits beschrieben sind Beteiligungsprozesse besonders dann zu empfehlen, wenn diese an den Lebenswelten der Adressatinnen und Adressaten anknüpfen und ihnen somit die Bedeutung und Zweckhaftigkeit ihrer Beteiligung im Planungsprozess grundsätzlich verständlich sind. Es bietet sich demnach an, eine enge Zusammen-



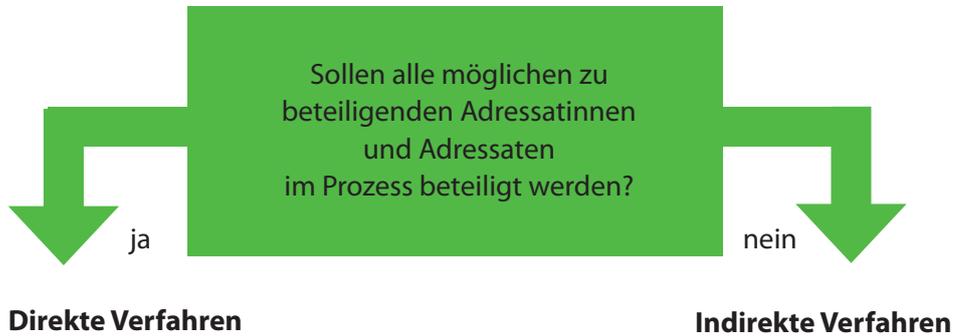
arbeit zum einen mit den **Kindertageseinrichtungen als Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten** sicherzustellen; zum anderen sind im Kontext der Beteiligung von Eltern in der Bedarfsplanung **bereits existierende Beteiligungsformate im Prozess zu integrieren**. Dies zielt insbesondere auf die Beteiligung der Elternbeiräte in Kindertageseinrichtungen ab, die als gewählte Vertreterinnen und Vertreter der gesamten Elternschaft einer Einrichtung diese sowohl als Repräsentantinnen und Repräsentanten vertreten (**Schlüsselrolle**), als auch die Verbindung zu diesen herstellen (**Multiplikatorenrolle**). Neben der Vertretung der Elternschaft einer Einrichtung durch einen Elternbeirat besteht zudem die Möglichkeit des Zusammenschlusses eines Gesamtelternbeirates auf örtlicher, überörtlicher sowie landesweiter Ebene (vgl. § 5 KiTaG). Je nach Beteiligungsanlass ist zu eruieren, welches Beteiligungsformat für welchen Zeitpunkt mit welcher Zielgruppe zu wählen ist.

**C.1-1 Leitfragen zur Organisation von Beteiligungsformen für Eltern**

Was ist zu organisieren?	Einschätzungen aus Sicht der Planungsfachkraft
<b>1. Planungsanlass</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum ist die Beteiligung von Eltern an diesem Punkt wichtig?</li> <li>• Zu welcher Fragestellung soll eine Antwort gegeben werden?</li> <li>• Wann und wie sollen Eltern beteiligt werden?</li> <li>• Was ist das Ziel?</li> </ul>	
<b>2. Teilnehmende</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind alle Eltern direkt, oder Elternvertreterinnen und -vertreter indirekt, zu beteiligen?</li> <li>• Welches Beteiligungsformat bietet die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer?</li> <li>• Wie können auch schwer erreichbare Eltern beteiligt werden?</li> </ul>	
<b>3. Rahmenbedingungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchen Räumlichkeiten können Beteiligungsprozesse durchgeführt werden?</li> <li>• Welche Ressourcen (personell, zeitlich, sachlich usw.) werden benötigt?</li> </ul>	
<b>4. Vorgehen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Methoden werden angewendet?</li> <li>• Wo wird Unterstützung benötigt (bspw. in Form einer externen Moderation oder Fortbildung oder in der Ansprache der Adressatinnen und Adressaten)?</li> </ul>	
<b>5. Dokumentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses dokumentiert?</li> <li>• Wird die Dokumentation der Ergebnisse den Beteiligten Eltern zugänglich gemacht?</li> <li>• Wird die Dokumentation auch den Eltern zugänglich gemacht, die nicht beteiligt wurden?</li> </ul>	
<b>6. Transfer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollen die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses an die kommunale Politik weitergeleitet werden?</li> <li>• Wie werden die Ergebnisse der aus der Beteiligung resultierenden Planung an die Beteiligten und die Nichtbeteiligten zurückgespiegelt?</li> </ul>	



**C.1-2 Auswahl des Beteiligungsverfahrens (vgl. Stork, 2010, S. 234)**



	Direkte Verfahren	Indirekte Verfahren
<b>Beobachtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teilnehmende Beobachtung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nichtteilnehmende Beobachtungen</b></li> </ul>
<b>Befragung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schriftliche Befragung</b> Die zu beteiligenden Personen füllen einen Fragebogen aus. Die Befragung kann sowohl Online, als auch in Papierform durchgeführt werden.</li> <li>• <b>Mündliche Befragung</b> Darunter sind im Allgemeinen qualitative Interviews zu verstehen. Diese können mit verschiedenen Personen als Einzelinterviews oder zusammen in Gruppeninterviews durchgeführt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expertinnen- und Experteninterview</b> Im Planungsprozess bieten sich Gelegenheiten, auf die Expertise bestimmter Schlüsselpersonen, beziehungsweise ausgewiesener Experten zurückzugreifen und für den weiteren Verlauf als Ressource zu nutzen. Diese Experten können beispielsweise Leitungskräfte der Verwaltung und/oder Vertreterinnen und Vertreter freier Träger sein. Auch aus der Wissenschaft können Personen gewonnen werden.</li> <li>• <b>Befragung des Elternbeirats</b> Die gewählten Elternbeiräte repräsentieren die gesamte Elternschaft einer Kita – beziehungsweise die Elternschaft einer Kommune als Gesamtelternbeirat. In dieser Position transportieren sie die Interessen und Haltungen der Elternschaft als Vermittlerinnen und Vermittler und stellen auch den Kontakt zur Adressatengruppen her.</li> </ul>

	Direkte Verfahren	Indirekte Verfahren
<b>Beteiligung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Versammelnde Verfahren</b></li> </ul> <p>In versammelnden Verfahren geht es darum, dass alle zu beteiligenden Adressatinnen und Adressaten zusammen kommen. In Foren, Konferenzen, Tagungen oder ähnlichen Formaten werden Möglichkeiten des Austausches von Informationen, der Diskussion sowie der Be- und Erarbeitung von Ideen gegeben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Initiierende Verfahren</b></li> </ul> <p>Wie schon beschrieben beinhalten diese Verfahren die Grundhaltung, aktiv auf die Adressatinnen und Adressaten zuzugehen, da diese häufig mit dem Konstrukt Beteiligung im Planungskontext überfordert sind oder davon keine Vorstellungen haben. Hier bietet sich projekthafte Arbeit in Gruppen an, um beispielsweise Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten zu erfahren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planungsgruppe, Arbeitsgemeinschaft,</b></li> </ul> <p>Indirekte Beteiligung ist da am sinnvollsten, wo Planungsinhalte über einen längeren Zeitraum zu komplexeren Zusammenhängen in kontinuierlicher Zusammensetzung bearbeitet werden. In solche Arbeitsgruppen und/oder Arbeitsgemeinschaften können nicht alle Eltern einer Kommune beteiligt werden.</p>



### C.1-3 Systematische Klärung der Planungssituation

Situation der Bedarfsplanung	Wie bereits beschrieben sind Beteiligungsprozesse dann sinnhaft, wenn die Beteiligungsanlässe an der Lebenswirklichkeit der Adressatinnen und Adressaten angebunden werden. Wichtig ist jedoch im Vorhinein zu klären, warum und mit welcher Zielsetzung beteiligt werden soll, um eine Scheinbeteiligung zu vermeiden.
Verlauf	Beteiligungsverfahren sind auf eine enge Abstimmung mit der kommunalen Verwaltung angewiesen. An dieser Stelle ist eindeutig zu klären, mit welcher Zielsetzung Beteiligung im Planungsprozess stattfinden soll und wie die gewonnenen Ergebnisse als relevantes Produkt in die Planung von Angeboten der Kindertagesbetreuung einfließen.
Hinweise	Von besonderer Bedeutung ist es, Eltern über die Zielsetzung, den Beteiligungsanlass und die Verarbeitung der Beteiligungsergebnisse zu informieren. Eine Nichtbeantwortung dieser Fragen führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Unwillen der Adressatinnen und Adressaten am Beteiligungsverfahren mitzuwirken und schadet dem Beteiligungswillen und damit auch der Qualität der Ergebnisse nachhaltig.
Materialien	Die benötigten Materialien sind abhängig von der Auswahl des Beteiligungsformates und der gewählten Methoden.
Zeitungsumfang	Je nach Zielsetzung und gewähltem Beteiligungsformat gestaltet sich der Zeitumfang different. So sollten Einzelinterviews einen Zeitumfang von maximal einer Stunde möglichst nicht überschreiten. Versammelnde Verfahren (bspw. Konferenzen) können hingegen durchaus als Tagesveranstaltung geplant werden.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	Teilbaustein A.1: A.1-6 Qualitätsmatrix; A.1-7 Durchführung einer empirischen Erhebung

#### Literatur

**Maykus, S. & Schone, R. (Hrsg.) (2010):** Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag.

**Merchel, J. (2016):** Jugendhilfeplanung. Anforderungen, Profil, Umsetzung. München: Ernst Reinhardt Verlag.

**Stork, R. (2010):** Beteiligungsprozesse in der Jugendhilfeplanung In: Maykus, S. & Schone, R. (Hrsg.), Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven (S. 221 - 241). Wiesbaden: VS Verlag.

#### Weiterführende Literatur

Die Internetseite Polit@ktiv – Online Bürgerbeteiligung bietet eine Übersicht über Beteiligungsformate: <https://www.politaktiv.org/beteiligungsformate>

## C.2 Lebenswelten von Kindern und Familien als Qualitätsbasis: Kitas als Felder der Partizipation und gesellschaftlichen Integration

### 1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Kindertagesbetreuung hat einen ausdrücklichen Bildungsauftrag, der sich an alle Kinder und Familien richtet. Diesem Auftrag gerecht zu werden, stellt angesichts der zunehmenden Vielfalt und Heterogenität der Adressatinnen und Adressaten frühpädagogischer Einrichtungen in unserer Gesellschaft eine große Herausforderung dar. Da regionale Planungsdiskurse fast überall stark von Fragen des quantitativen Bedarfs geprägt sind, geraten Fragen der qualitativen **Weiterentwicklung von Bildungsangeboten, die auf die diversen individuellen und familiären Bedarfe** eingehen, häufig zu schnell aus dem Blick. Wie kann es gelingen, den verschiedenen Lebenslagen von Familien und den individuellen Besonderheiten von Kindern in der Kita gerecht zu werden? **Dies ist Thema des Teilbausteins C.2, der dafür steht, die Vielfalt der Lebenswelten von Kindern und Familien bei der Planung zu berücksichtigen und das frühpädagogische Fachpersonal entsprechend aus- beziehungsweise weiterzubilden.**

**Qualifizierung für Vielfalt in Kitas.** Frühpädagogische Fachkräfte sind gefordert, bedarfsgerechte Angebote für zunehmend heterogene Gruppen von Kindern (zum Beispiel Kinder mit Entwicklungsverzögerungen oder Verhaltensauffälligkeiten, Kinder mit chronischen Erkrankungen oder Behinderungen, Kinder mit Migrationshintergrund oder Flüchtlingskinder) sowie für eine ebenso heterogene Elternschaft vorzuhalten. Allen Kindern sollen gleichberechtigte soziale Teilhabe sowie Bildungschancen ermöglicht werden. Um auf die Vielfalt von Kindern und Familien in angemessener Weise eingehen zu können, ist ein breites **Kompetenzprofil der Fachkräfte** für die frühpädagogische Arbeit in inklusiven Einrichtungen beschrieben worden (Sulzer & Wagner, 2011). Dies wird neben der Ausbildung in erheblichem Umfang durch **berufsbegleitende Fort- und Weiterbildungen** erworben. Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig, um einerseits den Bedürfnissen der Adressatinnen und Adressaten gerecht zu werden und andererseits die Fachkräfte vor Überforderungen zu schützen (siehe Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund).

### **Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund**

Angesichts der zunehmenden Vielfalt von Kindern in Tageseinrichtungen berichten viele der befragten Fachkräfte (N = 366) von fachlichen Herausforderungen. Über die Hälfte der Befragten findet es schwierig, in heterogenen Gruppen allen Kindern gleichermaßen gerecht zu werden (51,1 %). Eine Fachkraft kommentiert dies wie folgt: „Ich habe nicht nur ein Kind mit Besonderheiten, sondern zusehends mehr in der Gruppe, dazu noch 24 andere.“ Eine weitere Fachkraft ergänzt, die Schwierigkeit bestehe darin, „dem Kind und gleichzeitig der Gruppe gerecht zu werden.“ Folglich möchten Erzieherinnen und Erzieher auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kinder fachlich besser vorbereitet werden; am häufigsten wünschen sie sich Weiterbildungsangebote zur Förderung der sozial-emotionalen Entwicklung von Kindern (52 %), zur Entwicklungsbegleitung und Entwicklungsförderung aller Kinder (46,4 %) sowie zum Umgang mit Heterogenität und Vielfalt von Kindern in der Kita (39,1 %). (→ siehe ausführlicher im Abschlussbericht: Kap. 14)

Die qualitative Weiterentwicklung von Betreuungs- und Bildungsangeboten, die eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedarfe sicherstellen soll, wird im Folgenden **exemplarisch** anhand weiterer Fokusthemen aufgezeigt. Neben der Intensivierung der Elternarbeit (siehe Teilbaustein



C.1) wird hier die Entwicklungsbegleitung und **-förderung** aller Kinder sowie ein ausgewählter Bildungsbereich, nämlich die Förderung der sozial-emotionalen Entwicklung, in den Blick genommen. Diese Themenbereiche – die alle im baden-württembergischen Orientierungsplan verankert sind – können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern sind miteinander verwoben.

**Entwicklungsbegleitung und -förderung.** Die im Orientierungsplan geforderte systematische Beobachtung und Dokumentation kindlicher Entwicklungsverläufe (vgl. KM BW, 2011) wird von frühpädagogischen Fachkräften in der alltäglichen Arbeit schon weitgehend umgesetzt, kann aber durch die Auswahl geeigneter Methoden, evaluierter Vorgehensweisen und weiterem Kompetenzerwerb der Fachkräfte noch verbessert werden. Gerade in Tageseinrichtungen, die Kinder mit unterschiedlichsten individuellen, familiären und kulturellen Besonderheiten betreuen, bietet eine engmaschige und fachlich hochwertige Entwicklungsbegleitung von Kindern den Vorteil, individuellen Förder- und Unterstützungsbedarfen, auch in Zusammenarbeit mit den Eltern und weiteren Fachkräften, frühzeitig nachkommen zu können. Dies entspricht auch dem Elternwunsch (siehe Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund). Im Hinblick auf die individuelle Förderung von Kindern sind weiterhin der kontinuierliche fachliche Austausch innerhalb des Kita-Teams sowie die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern und Institutionen bedeutsam. **Die Umsetzung fachlicher Standards zur Entwicklungsbegleitung** (vgl. Wiedebusch et al., 2015) sowie der **Aufbau und die Steuerung interprofessioneller Netzwerke** (vgl. Wulfekühler et al., 2013) sind somit Kernthemen von Tageseinrichtungen, um der Vielfalt von Kindern gerecht werden zu können.

### **Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund**

Von den befragten Eltern (N = 1145) gaben 72,7 Prozent an, dass sie sich von Erzieherinnen und Erziehern Unterstützung bei der Entwicklungsbegleitung und Entwicklungsförderung ihres Kindes wünschen. Diesem fachlichen Anspruch und Elternwunsch kommen die Fachkräfte (N = 366) schon weitgehend nach; sie führen systematische (79,2 %) und freie Entwicklungsbeobachtungen (68,5 %) durch, dokumentieren den Entwicklungsverlauf von Kindern (79,5 %) und führen jährliche Entwicklungsgespräche mit den Eltern (92,3 %). Um die Entwicklungsressourcen und -risiken aller Kinder verlässlich erfassen zu können, werden vor allem standardisierte Verfahren empfohlen, die bisher nur von weniger als einem Fünftel der Fachkräfte eingesetzt werden. Dies ist möglicherweise auf mangelnde Erfahrung beim Einsatz und der Auswertung von Entwicklungsscreenings zurückzuführen; 43,9 Prozent der Fachkräfte geben hierzu Fortbildungswünsche an. Bezogen auf die individuelle Förderung der Kinder berichtet weniger als ein Drittel der Fachkräfte, dass Förderpläne erstellt werden; auch der kollegiale Austausch über Förderziele des Kindes kann weiter verbessert werden. (→ siehe ausführlicher im Abschlussbericht: Kap. 14 und 15)

**Bildungsbereich sozial-emotionale Entwicklung.** Frühpädagogische Fachkräfte beobachten bei den von ihnen betreuten Kindern im Vergleich mit anderen Besonderheiten am häufigsten soziale und emotionale Entwicklungsauffälligkeiten, Verhaltensprobleme und Störungen des Sozialverhaltens. Diese führen besonders in heterogenen Gruppen zu konflikthafter sozialer Interaktionen, denn ein gelingendes Miteinander setzt bei allen Kindern gegenseitiges Verständnis, Toleranz, eine hohe Frustrationstoleranz et cetera voraus. Außerdem wird die Arbeit mit diesen Kindern von frühpädagogischen Fachkräften als sehr belastend und herausfordernd erlebt (vgl. Fröhlich-Gildhoff et al., 2013; siehe Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund). Entwicklungsangemessene pädagogische Maßnahmen zur Verbesserung des Emotionswissens, zur Erprobung von Emotionsregulationsstrategien sowie zur Förderung von Empathie und Perspektivenübernahme (vgl. das

Bildungs- und Entwicklungsfeld: Gefühl und Mitgefühl, KM BW, 2011) wirken sich positiv auf die Entwicklung in diesem Bildungsbereich aus und ermöglichen es den Kindern, einen respektvollen und achtsamen Umgang mit anderen Menschen zu entwickeln. Entsprechend ist die **Umsetzung fachlicher Standards bei der Förderung sozial-emotionaler Kompetenz** (vgl. Petermann et al., 2017) ein weiteres Kernthema von Tageseinrichtungen, um das soziale Miteinander von Kindern in heterogenen Gruppen zu verbessern und Fachkräfte zu entlasten.

### **Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund**

Mehr als jede zweite Fachkraft (N = 366) erlebt die Betreuung von Kindern mit Verhaltensauffälligkeiten als große Herausforderung im Kita-Alltag (54,6 %). Zugleich wird die Betreuung als äußerst zeitintensiv wahrgenommen; eine Fachkraft merkt beispielsweise an: „Kinder mit Verhaltensauffälligkeiten brauchen viel Zeit, die ich nicht habe.“ Obwohl die Mehrheit der befragten Fachkräfte dem Bildungsbereich der sozial-emotionalen Entwicklung in ihrer frühpädagogischen Arbeit nach eigener Einschätzung viel Beachtung schenkt (80,6 %), gibt weniger als ein Drittel der Befragten an, dass in der Kita Praxismaterialien (29,8 %) oder Programme zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenz (11,1 %) eingesetzt werden. Zu betonen ist, dass eine Förderung in diesem Bildungsbereich ein mehrheitlicher Elternwunsch ist. Von den befragten Eltern (N = 1145) gaben 74,8 Prozent an, dass sie sich von den Erzieherinnen und Erziehern Unterstützung bei der sozial-emotionalen Entwicklung ihres Kindes wünschen. (→ siehe ausführlicher im Abschlussbericht: Kap. 14 und 15)

## **2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?**

Im Hinblick auf die Vielfalt von Kindern und Familien in der Kita wurde in Bezug auf alle in C.2 angeführten Themen von den Fachkräften ein Qualifizierungsbedarf angezeigt, der von den Planungsverantwortlichen aufgegriffen werden sollte. Zur Unterstützung des Planungsprozesses von Qualifizierungsmaßnahmen werden im Folgenden Leitfragen vorgestellt, wobei jeweils der Bedarf der Fachkräfte vor Ort sowie die geplanten Umsetzungsschritte festgehalten werden können.



### C.2-1 Leitfragen zur Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen

<b>Leitfragen</b> zur Planung von Qualifizierungsmaßnahmen	Was sind aktuelle Wünsche und Bedarfe der <b>Fachkräfte vor Ort in der Gemeinde?</b>	Sollten/Können wir eine Fort- und Weiterbildungsmaßnahme <b>umsetzen oder ggf. optimieren?</b> Was ist zu tun?
<b>1. Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen kontinuierlich erheben</b> (Regelmäßigkeit, Bedarfe themenspezifischer Fort- und Weiterbildungen abfragen, Erfahrungen mit bestehenden Fort- und Weiterbildungen abfragen)		
<b>2. Anlässe und Ziele der Qualifizierungsmaßnahme genau bestimmen</b> (Reichweite, Erwartungen, Praxisnutzen)		
<b>3. Rahmenbedingungen der Qualifizierungsmaßnahme festlegen</b> (Personal, Zeit, Ausstattung)		
<b>4. Das Vorgehen festlegen</b> (Priorisierung, Gewichtung der Qualifizierungsmaßnahmen zu verschiedenen Themen)		
<b>5. Zeitschiene entwerfen und Meilensteine benennen</b> (Planung, Durchführung, Evaluation der Qualifizierungsmaßnahme)		
<b>6. Organisation der Planung strukturieren</b> (Personen, Aufgaben, Kooperationen)		
<b>7. Beteiligten Fachkräften Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen</b> (Einbindung, Erfahrungsberichte, Fallbeispiele aus dem Alltag, interprofessioneller Austausch)		

Weiterhin sollten Planungsfachkräfte in engem Austausch mit den frühpädagogischen Fach- und Leitungskräften in den Kitas vor Ort fortlaufend sicherstellen, dass die Art und Qualität der Kita-Angebote fachlichen Standards der frühpädagogischen Betreuung und Bildung, wie sie auch dem Orientierungsplan für Bildung und Erziehung zu entnehmen sind, entspricht (Best-Practice Vorgehen). Auch in diesem Planungsbereich, der die qualitative Weiterentwicklung der Angebote betrifft, beginnt die Umsetzung mit einer gemeinsamen Reflexion der bisherigen Praxis in den Kitas der Kommune sowie einer Bedarfsanalyse (zum konkreten Vorgehen siehe C.2-3 im Folgenden), bevor gezielte Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung ergriffen werden können.

**3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?**

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
<p>C.2 Lebenswelten von Kindern und Familien als Qualitätsbasis: Kitas als Felder der Partizipation und gesellschaftlichen Integration</p>	<p>Berücksichtigung der Vielfalt diverser Lebenswelten von Kindern und deren Familien im Planungskontext.</p>	<p>C.2-2 Reflexion der Angebotsqualität</p>	<p>Die angeführten Arbeitshilfen dienen der Reflexion pädagogischer Qualität vor Ort sowie der Entwicklung von Weiterentwicklungsimpulsen.</p>
	<p>Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität durch Fort- und Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte.</p>	<p>C.2-3 Erste Fragen zur Bedarfsanalyse – Wie gehen wir mit Vielfalt in der Kita um?</p>	
		<p>C.2-4 Bedarfsanalyse: Wie begleiten und fördern wir die Entwicklung von Kindern?</p>	
		<p>C.2-5 Bedarfsanalyse: Was bieten wir im Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsbereich sozial-emotionale Entwicklung an?</p>	



### C.2-2 Reflexion der Angebotsqualität

Situation der Bedarfsplanung	<p>Bei der Bedarfsplanung sollte in festgelegten Zeitintervallen reflektiert werden, ob den Familien in der Kommune eine qualitativ hochwertige Kindertagesbetreuung angeboten werden kann. Handlungsleitend sind dabei vor allem folgende Fragen:</p> <p>Entsprechen die Art, der Umfang und die Durchführung von Betreuungs- und Bildungsangeboten in der Kita fachlichen Standards der Frühpädagogik?</p> <p>Wird bei den frühpädagogischen Betreuungs- und Bildungsangeboten der Kita die Vielfalt der Lebenswelten von Kindern und Familien in der jeweiligen Kommune in angemessener Weise berücksichtigt?</p> <p>Ist die Einhaltung fachlicher Standards im frühpädagogischen Handeln gewährleistet? Oder bestehen Qualifizierungsbedarfe des Personals?</p> <p>Wie kann die Qualitätsentwicklung weiter vorangetrieben werden (Formulierung von Zielen)? Welche Bedarfe erscheinen besonders dringlich (Priorisierung von Zielen)?</p>
Verlauf	<p>Zentrale Akteure der Qualitätsentwicklung in Kitas sind die frühpädagogischen Fach- und Leitungskräfte. Planungsfachkräfte können jedoch Impulsgeber für die Qualitätsentwicklung in Kitas sein und die oben genannten Fragen auf unterschiedlichen Arbeitsebenen in Gremien- oder Teamsitzungen einbringen.</p>
Hinweise	<p>Bei den Bedarfseinschätzungen sollten möglichst unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden, die für die Planung relevant sein können (z. B. Priorisierung des jeweiligen Themas aus Sicht von Eltern, Fach- und Leitungskräften, Planungsfachkräften bzw. Vorgaben im Orientierungsplan für Bildung und Erziehung).</p>
Materialien	<p>Zunächst kann der Fragenkatalog laut Arbeitshilfe zum Umgang mit Vielfalt in der Kita (→ C.2-3) genutzt werden. Die Arbeitsergebnisse sollten auf Flipchart oder als Protokoll zur Gremien- oder Teamsitzung dokumentiert werden. Eine Differenzierung der Bedarfsanalyse kann erfolgen, indem das Vorgehen themenspezifisch durchgeführt wird (siehe Arbeitshilfen → C.2-4, → C.2-5).</p>
Zeitungsfang	<p>Eine Überprüfung zur Qualitätsentwicklung der Kita-Angebote sowie der Qualifizierung des frühpädagogischen Personals sollte mindestens halbjährlich stattfinden. Hierzu eignen sich Teamsitzungen mit Vertreterinnen und Vertretern der Kitas (ca. 2 - 3 Stunden), in denen die verschiedenen Themenbereiche systematisch abgearbeitet werden. Ab der zweiten Teamsitzung kann zu Beginn ein Rückblick auf bisher eingeleitete Maßnahmen und eine Bewertung aktueller Entwicklungen vorgenommen werden.</p>
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	<p>Die Bedarfsanalyse kann durch weitere Verfahren ergänzt werden.</p>

**C.2-3 Erste Fragen zur Bedarfsanalyse – Wie gehen wir mit Vielfalt in der Kita um?**

**Wie stellt sich die Vielfalt der Lebenswelten von Kindern, Eltern und Familien in unserer Gemeinde dar? Können Kinder mit Beeinträchtigungen jede Kita in der Gemeinde besuchen?**

Unsere Antwort?



**Wie bewerten wir vor diesem Hintergrund die aktuellen Betreuungs- und Bildungsangebote? Können alle Kinder daran teilhaben? Werden alle Familien einbezogen?**

Unsere Antwort?



**Wie können wir uns besser auf die Vielfalt von Kindern und Familien einstellen? Welche Betreuungsangebote (z. B. Entwicklungsbegleitung und Entwicklungsförderung) und Bildungsangebote (z. B. im sozial-emotionalen Bereich) sollten wir weiterentwickeln? Warum? Mit wem?**

Unsere Antwort?



**Wie verfahren wir in diesen Bereichen bisher und welche Weiterentwicklungen erachten wir als dringend notwendig?**

Unsere Antwort?



**Was ist (nicht) machbar?**

Unsere Antwort?





### C.2-4 Bedarfsanalyse: Wie begleiten und fördern wir die Entwicklung von Kindern?

Entwicklungsbegleitung und Entwicklungsförderung	Anmerkungen
1. Was ist der Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag (vgl. Orientierungsplan)? Welche Ziele wollen wir in unserer Kita erreichen?	
2. Wie ist das Vorgehen in unserer Kita? Welche Verfahren werden wie häufig eingesetzt? Werden aus den Ergebnissen individuelle Förderziele für jedes Kind abgeleitet?	
3. Sind bereits standardisierte Entwicklungsscreenings erprobt worden? Sollen sie erprobt werden? Wenn ja, welche?	
4. Sind alle Fachkräfte ausreichend qualifiziert, um Verfahren zur Entwicklungsbegleitung durchführen, auswerten und interpretieren zu können? Welche Fort- und Weiterbildungsbedarfe gibt es hierzu?	
5. Wie oft und wo tauschen wir uns über Vorgehensweisen, Verfahren und Erfahrungen bei der Umsetzung aus?	
6. Wer organisiert und moderiert diesen Austausch? Wer leitet?	
7. Wie werden Ergebnisse dokumentiert und in den Kitas Standards zur Entwicklungsbegleitung und Entwicklungsförderung festgelegt? Wie erfolgt der Transfer der Ergebnisse in die Kita-Praxis?	
8. Andere Fragen, und zwar:	

**C.2-5 Bedarfsanalyse: Was bieten wir im Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsbereich „sozial-emotionale Entwicklung“ an?**

Förderung sozial-emotionaler Entwicklung	Anmerkungen
1. Was ist der Bildungsauftrag (vgl. Orientierungsplan)? Welche Ziele wollen wir in unserer Kita erreichen?	
2. Wie ist das Vorgehen in unserer Kita? Welche Vorgehensweisen/Materialien/Programme werden wie häufig eingesetzt?	
3. Sind bereits Förderprogramme erprobt worden? Sollen sie erprobt werden? Wenn ja, welche?	
4. Sind alle Fachkräfte ausreichend qualifiziert, um Bildungsangebote zur sozial-emotionalen Entwicklung anbieten zu können? Welche Fort- und Weiterbildungsbedarfe gibt es hierzu?	
5. Wie oft und wo tauschen wir uns über Vorgehensweisen, Materialien und Erfahrungen bei der Umsetzung aus?	
6. Wer organisiert und moderiert diesen Austausch? Wer leitet?	
7. Wie werden Ergebnisse dokumentiert und in den Kitas Standards zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenz festgelegt? Wie erfolgt der Transfer der Ergebnisse in die Kita-Praxis?	
8. Andere Fragen und zwar...:	



## Literatur

**Fröhlich-Gildhoff, K., Lorenz, F.L., Tinius, C. & Sippel, M. (2013):** Überblicksstudie zur pädagogischen Arbeit mit Kindern mit Verhaltensauffälligkeiten in Kindertageseinrichtungen. *Frühe Bildung*, 2, 59 - 71.

**Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (KM BW) (Hrsg.) (2011):** Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in baden-württembergischen Kindergärten und weiteren Kindertageseinrichtungen. ([www.kultusportal-bw.de/KINDERGAERTEN-BW,Lde/Startseite/Fruehe+Bildung/Material\\_Orientierungsplan](http://www.kultusportal-bw.de/KINDERGAERTEN-BW,Lde/Startseite/Fruehe+Bildung/Material_Orientierungsplan)).

**Petermann, F., Ulrich, F. & Wiedebusch, S. (2017):** Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen. In F. Petermann & S. Wiedebusch (Hrsg.), *Praxishandbuch Kindergarten – Entwicklung von Kindern verstehen und fördern* (S. 281 - 297). Göttingen: Hogrefe.

**Sulzer, A. & Wagner, P. (2011):** Inklusion in Kindertageseinrichtungen – Qualifikationsanforderungen an die Fachkräfte. WiFF Expertise Nr. 15. München: Deutsches Jugendinstitut e.V.

**Wiedebusch, S., Hensen, G. & Lohmann, A. (2015):** Entwicklungsbeobachtung und Entwicklungsförderung in Kindertageseinrichtungen. In S. Maykus, A. Beck, G. Hensen, A. Lohmann, H. Schinzenburg, M. Walk, E. Werding & S. Wiedebusch (Hrsg.), *Inklusive Bildung in Kindertageseinrichtungen und Grundschulen. Empirische Befunde und Implikationen für die Praxis* (S. 87 - 116). *Inklusive Bildung in Theorie und Praxis*. Weinheim: Beltz Juventa.

**Wulfekühler, H., Wiedebusch, S., Maykus, S., Rietmann, S. & Rénic, M. (Hrsg.) (2013):** Interprofessionalität in der Tagesbetreuung. *Module zur Gestaltung von Netzwerkpraxis*. Wiesbaden: Springer VS.

## Weiterführende Literatur

**Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2017):** Index für Inklusion in Kindertageseinrichtungen. *Gemeinsam leben, spielen und lernen*. Frankfurt am Main: Zarbock GmbH & Co.KG.

**Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (2015):** Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in baden-württembergischen Kindergärten und weiteren Kindertageseinrichtungen. Freiburg im Breisgau: Herder.

**Petermann, F. & Wiedebusch, S. (Hrsg.) (2017):** *Praxishandbuch Kindergarten – Entwicklung von Kindern verstehen und fördern*. Göttingen: Hogrefe.

5



## Baustein D

# Kommunale Kita-Praxis als lernendes Planungsfeld initiieren

Baustein D steht für eine Klärung der notwendigen Formen und Voraussetzungen für die Konzeptgestaltung, der Leitungsanforderungen, der Gestaltung von Netzwerken in der Praxis, der Fragen einer Organisationsgestaltung mit Planungsbezug sowie der Rollen von Leitungskräften und Fachkräften in der Kita bezüglich einer kommunalen Bedarfsplanung. Hierfür werden auch Möglichkeiten einer Wissensplattform dargestellt, die es ermöglichen, sowohl den Planungsanforderungen sozialräumlich erweiterter Formen der Kindertagesbetreuung als auch den spezifischen Fragestellungen einer bedarfsgerechten Tagespflege, Ganztagsbetreuung und Schulkindebetreuung in der Gemeinde entsprechen zu können.

**Einzelne Beispiele und Arbeitshilfen im Baustein D sind als eine Anregung für Träger, Leitungskräfte oder Kita-Teams zu verstehen. Die Planungsfachkraft kann diese – je nach Bedarf – als Hilfestellung anbieten und zur Verfügung stellen.**

Teilbaustein	Ziele
<p>D.1 Formen und Voraussetzungen für Konzeptgestaltung, Leitungsanforderungen, Netzwerke, Organisationsgestaltung (mit Planungsbezug), Rollen der Leitungs- und Fachkräfte in der Kita bezüglich Bedarfsplanung</p>	<p>Die besonderen Anforderungen an Kita-Leitungen und an eine strukturierte Entwicklung von Organisationsstrukturen in der Kita-Praxis klären. Die Bedeutung von Netzwerken erläutern und den partizipativen Charakter einer jeden Bedarfsplanung unter Einbezug von Fach- und Leitungskräften herausstellen.</p>
<p>D.2 Gemeindebezogenes Qualifizierungs- und Wissensforum</p>	<p>Sich der einzelnen Aspekte zur Gestaltung von gemeindebezogenen Qualifizierungs- und Wissensforen vergewissern. Die Planungsfachkräfte bekommen in diesem Zusammenhang Einblicke in die konkreten Mehrwerte, die die Ausgestaltung solcher Foren mit sich bringen. Darüber hinaus erfahren sie, wie die Ergebnisse der Foren für die weitere Gestaltung der Planungsstruktur und Planungspraxis nutzbar sind.</p>



<p>D.3 Entwicklungsfeld Kinder- und Familienzentren</p>	<p>Vermittlung von Wissen über die Bedeutung von Kinder- und Familienzentren als Möglichkeit der organisationalen Ausgestaltung von Kindertageseinrichtungen.</p> <p>Die Praxis in Kindertageseinrichtungen als lernendes Planungsfeld verstehen und somit auch unterschiedliche Organisationsformen von Kinder- und Familienzentren kennenlernen.</p> <p>Planungsfachkräfte können diese Entwicklung anstoßen, mit koordinieren und kommunal weiterentwickeln.</p>
<p>D.4: Tagespflege, Ganztagsbetreuung, Schulkindbetreuung</p>	<p>Verständnis über die Bedeutung des Bereiches der Tagespflege, Ganztagsbetreuung und Schulkindbetreuung für die kommunale Kita-Bedarfsplanung, so kann der Bedarf einer qualitativ hochwertigen Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder gedeckt sowie ein plurales Angebot, aus dem Familien wählen können, etabliert werden.</p> <p>Verdeutlicht wird die Bedeutung des Zusammenspiels verschiedener Betreuungsangebote in der Kommune. Der Teilbaustein trägt zu dieser Fokussierung bei und gibt in diesem Bereich entscheidende Hinweise.</p>

## **D.1 Formen und Voraussetzungen für Konzeptgestaltung, Leitungsanforderungen, Netzwerke, Organisationsgestaltung (mit Planungsbezug), Rollen der Leitungskräfte und Fachkräfte in der Kita bezüglich Bedarfsplanung**

### **1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?**

**Organisationsgestaltung (mit Planungsbezug).** Zur Erreichung der konzeptionellen Ziele einer Kita sollte eine unterstützende und zielführende Organisationsstruktur geschaffen werden. Die Organisationsgestaltung zielt darauf ab, interne Abläufe in der Kita so zu strukturieren, dass sie möglichst effektiv (mit Blick auf die Zielerreichung) und effizient (mit Blick auf den Ressourceneinsatz) sind. Eine Voraussetzung für die Organisationsgestaltung ist, dass alle Fachkräfte einer Kita eine **gemeinsame Vision** haben, also ein gemeinsames Ziel verfolgen. Die Vision sollte gemeinsam im Team (und unter Beteiligung der Adressatinnen und Adressaten; → siehe Baustein C.1) entwickelt werden: Nur wenn sie **authentisch** ist, das heißt, wenn Ziele geschaffen werden, von denen jede Fachkraft überzeugt ist, verbessert sich die Arbeitsweise in einer Organisation nachhaltig. Jede Fachkraft in einem Team hat zudem gewisse Annahmen und Verallgemeinerungen (auch: **Mentale Modelle**) inne, die das alltägliche pädagogische Handeln beeinflussen. Fachkräfte zu motivieren, die eigenen Werte, Normen und Vorurteile zu reflektieren und hierüber miteinander ins Gespräch zu kommen, kann dabei helfen, mögliche Vorurteile aufzulösen (→ siehe D.1-3 Das Eisbergmodell). Organisationsgestaltung greift des Weiteren nicht auf die Leistung eines Einzelnen zurück, son-

dern kombiniert die spezifischen Einzelleistungen, sodass eine **Kollektivleistung** entsteht. Solch eine Kollektivleistung ist durch die Fachkompetenz und Kreativität jedes Einzelnen geprägt. In einem wechselseitigen Lernprozess bringt somit jedes Teammitglied seine kreativen Potenziale ein und erweitert kontinuierlich sein Wissen. Sogenanntes **Team-Lernen** führt zu Ergebnissen, die einzelne Fachkräfte alleine nicht erreichen können und ist die **Basis der Lernenden Organisation**. Die Entwicklung von einem **Synergiebewusstsein und Kooperationswillen** spielt bei der Teamarbeit, Konzeptionsentwicklung oder Netzwerkarbeit eine bedeutende Rolle (vgl. Senge 2011). All die erwähnten Voraussetzungen für die Organisationsgestaltung verbindet das **systemische Denken**. Die Leitungsanforderungen im komplexen Aufgabenbereich von Kindertageseinrichtungen erfordern es, dass Leitungskräfte in eine ständige Reflexion mit sich selbst, mit ihren Führungsstilen und Arbeitsweisen treten. Die Berücksichtigung von **systemischem Denken und Führen** verdeutlicht in diesem Zusammenhang die systemisch geprägten Herausforderungen, denen Leitungskräfte in der konkreten Arbeit ausgesetzt sind und ermöglicht einen multiperspektivischen Blick auf die mannigfaltigen beachtenswerten Leitungsverantwortlichkeiten. Systemisches Denken hilft, Verhaltensmuster des Kita-Systems sichtbar zu machen, anstatt nur Teile, zum Beispiel eine einzelne Kita-Gruppe, in den Blick zu nehmen. Die Herausforderung besteht darüber hinaus darin, die verschiedenen Facetten der frühkindlichen Erziehung, Bildung und Betreuung im alltäglichen Handeln zu erkennen und zu gewichten (Was hat Priorität?).

Es wird deutlich, dass eine Kita somit als Ganzes gemanagt und systemisch geführt werden muss und diese komplexe Aufgabe **hohe Anforderungen an die Kompetenzen einer Kita-Leitung stellt**.

**Leitungsanforderungen.** Das komplexe Arbeitsfeld in dem sich Kita-Leitungen bewegen ist geprägt von expliziten Fremd- und Selbstzuschreibungen sowie Selbsterwartungen bezüglich der beruflichen Aufgaben und Kompetenzen von Leitungskräften. Die Kita-Leitung hat zudem eine **wichtige Schlüsselposition**: Sie ist zum einen **Motor für die pädagogische Qualität** innerhalb der Kita: die Entwicklung, Erziehung und Bildung des Kindes ist zu fördern, Eltern sind hierbei zu unterstützen, die einzelnen Fachkräfte anzuleiten, Kooperationen und Netzwerke aus- und aufzubauen oder gemeinsam mit dem Team die pädagogische Qualität weiterzuentwickeln (vgl. §7 Abs. 7 KiTaG). Zum anderen bewegt sich die Leitungskraft stets in einem **Spannungsfeld zwischen internen und externen Anforderungen** durch Träger, Eltern, Sozialraum, Kommune, Politik und Gesellschaft. Um den komplexen Aufgaben und Anforderungen gerecht werden zu können, sind verschiedene Voraussetzungen erforderlich: Es bedarf einer reflektierten professionellen Haltung und aufgabenadäquaten fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen der Kita-Leitung selbst. Darüber hinaus bedarf es guter struktureller Rahmenbedingungen, multiprofessioneller und an einer partizipativen Qualitätsentwicklung mitwirkender Teams, einer hohen Trägerqualität und Trägerunterstützung sowie einer kontinuierlichen und qualifizierten Begleitung durch eine Fachberatung für Kindertageseinrichtungen.



### Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund

Im täglichen Arbeitsalltag dominieren nach dem subjektiven Empfinden der befragten Leitungskräfte vier Tätigkeitsbereiche, nämlich die unmittelbare Arbeit mit den Kindern, die Steuerung und Verwaltung der Kita, die Anleitung und Gestaltung der pädagogischen Arbeit sowie die Mitarbeiterführung. Zentrale Praxisthemen, denen die Leitungskräfte einen großen bis sehr großen Einfluss auf den Kita-Alltag zuschreiben, sind die Personalführung und Personalplanung (71 %), die Umsetzung



von Grundsätzen des Orientierungsplans (73,5 %), die Bildungs- und Erziehungspartnerschaften mit Eltern (62,3 %) sowie die Teamfindung und Teamentwicklung (62,3 %).

Die Leitungskräfte wurden zudem nach Unterstützungswünschen gefragt: Insbesondere bezogen auf die leitungs-, konzept- und organisationsbezogene Situation in der Kita wünschen sich die Kita-Leitungen Unterstützung. Jeweils über die Hälfte der Leitungskräfte wünscht sich mehr Austausch mit dem Träger sowie Fort- und Weiterbildungsangebote durch den Träger und die Fachberatung (→ siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 13.2).

**Formen und Voraussetzungen für Konzeptgestaltung.** Die Kita-Praxis qualifiziert und legitimiert sich durch ein fachlich fundiertes Konzept ihrer Arbeit. Dieses muss verschiedenen **formalen Ansprüchen** (Einbezug rechtlicher Grundlagen, Erstellen und Operationalisieren von Zielen in Bezug auf Bedarfe, Partizipation der Adressatinnen und Adressaten usw.) und **fachspezifischen Ansprüchen** (Umsetzung der Bildungs- und Erziehungsansprüche, Ausgestaltung von Bildungs- und Erziehungspartnerschaften, Sozialraumorientierung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung usw.) gerecht werden muss. An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass für die Erteilung der Betriebserlaubnis die pädagogische Konzeption einer Kita vorzulegen ist (vgl. § 45 III Nr. 1 SGB VIII). Der Prozess der Konzeptentwicklung ist ausschlaggebend für die qualitative Weiterentwicklung, beeinflusst das alltägliche pädagogische Handeln der Fachkräfte und ist für das Kita-Team eine Chance, sich pädagogisch neu zu orientieren sowie bisherige Haltungen und Arbeitsweisen zu überprüfen (→ siehe D.1-6 Schrittfolge einer Konzeptentwicklung). Dabei sollte man sich in einen Dialog mit allen Beteiligten begeben und **von Anfang an die Adressatinnen und Adressaten der Kita an diesem Prozess partizipieren lassen**: Je früher zum Beispiel Eltern beteiligt werden, Informationen erhalten und Bedenken oder Fragen äußern können, umso weniger Konflikte gibt es bei der Umsetzung neuer pädagogischer Standards. Zum Grundkonzept jeder Kita sollten darüber hinaus die Kenntnis des Sozialraums und die Ableitung spezieller Bedarfe in Kooperation mit der Kommune, der Jugendhilfeplanung und angrenzenden Fachbereichen gehören (→ siehe Baustein C.1; vgl. von Spiegel 2007, S. 51 ff.).

### **Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund**

Die Beteiligung von Eltern an der (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption und/ oder des Leitbilds erfolgt laut Auskunft der Leitungskräfte (N = 66) zu 74,2 Prozent über eine mündliche und/ oder schriftliche Information; 39,4 Prozent der Eltern werden nach ihrer Meinung/ ihrem Bedarf gefragt und 13,6 Prozent der Eltern können aktiv an der (Weiter-)Entwicklung mitbestimmen (→ siehe ausführlicher im Abschlussbericht: Kap. 13.2). Diese Ergebnisse decken sich zum Großteil mit den Wünschen der Eltern an der (Weiter-)Entwicklung des Konzepts/ des Leitbilds beteiligt zu werden: 62,0 Prozent der Eltern (N = 1116) gaben an informiert, 22,0 Prozent nach ihrer Meinung gefragt und 6,5 Prozent aktiv an der (Weiter-)Entwicklung mitarbeiten zu wollen (→ siehe ausführlicher im Abschlussbericht: Kap. 15.2).

An der Weiterentwicklung der fröhlichpädagogischen Arbeit beteiligen sich die meisten Fachkräfte, indem sie ihre Ideen in Gespräche mit einzelnen Kolleginnen und Kollegen (70,2 %), in Teamgespräche (65,9 %) oder in Gespräche mit der Leitungskraft (58,5 %) einbringen (zutreffende bzw. eher zutreffende Aussagen). In 97,1 Prozent der Kitas können die Fachkräfte aktiv an der (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption mitbestimmen (→ siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 14.2).

**Netzwerke.** Interprofessionelles Arbeiten in Netzwerken ist notwendig, um ein für Kinder und deren Familien **bedarfsgerechtes und abgestimmtes Dienstleistungs- und Unterstützungsangebot vorzuhalten** sowie Synergieeffekte bezogen auf die räumlichen, personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu identifizieren und zu nutzen. Hierfür ist die **gegenseitige Kenntnis** von Rahmenbedingungen, Grenzen und Möglichkeiten der Arbeit von zentraler Bedeutung. In den meisten Kommunen bestehen Gremien und Arbeitskreise, die als Ausgangspunkt für die Vernetzung der Kita in den Sozialraum genutzt werden können (→ siehe Baustein D.2).

Vor allem für die Inklusion von Kindern mit besonderem Förder- und Unterstützungsbedarf in Kitas sollte ein für das Kind tragfähiges und förderliches System durch eine **inklusive Vernetzung** aufgebaut beziehungsweise ausgebaut werden. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung muss das soziale Umfeld des Kindes in die Förderung, Bildung und Erziehung einbezogen werden. „Inklusive Vernetzung möchte, dass auf einen Sozialraum bezogen nicht nur die pädagogisch Verantwortlichen für das gemeinsame Lernen und das Zusammenleben vieler Verschiedener Verantwortung übernehmen. Ein sozialräumliches Beziehungsnetz, welches dialogisch auslotet, ob die Bildungsbedingungen für alle stimmen, ist die Grundlage für Bildung“ (Kobelt Neuhaus & Refle 2013, S. 39).

### **Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund**

Kitas haben einen regen Kontakt mit externen Einrichtungen, Diensten oder Personen. Die Leitungskräfte kontaktierten in den letzten drei Monaten vor der Erhebung am häufigsten den Träger der Einrichtung, die Stadt/ Gemeinde, andere Kitas sowie die Fachberatung. Im Hinblick auf weitere Einrichtungen, die einen Bildungsauftrag oder Förderauftrag haben, bestand am häufigsten ein täglicher bis monatlicher Kontakt zu Grundschulen (66,6 %) sowie zur Frühförderung (39,1 %). Die Kontaktaufnahme zu den unterschiedlichen Kooperationspartnern wird mit verschiedenen Anliegen begründet, wobei am häufigsten ein fachlicher Austausch sowie gemeinsame Entwicklungsgespräche beziehungsweise Förderanliegen angegeben werden (→ siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 13.2).

**Rollen der Leitungskräfte und Fachkräfte in der Kita bezüglich Bedarfsplanung.** Kita-Leitungen und Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen sind letztlich **Seismographen** für die Bedarfe und Bedürfnisse der Kinder und Familien, da sie alltäglich in einem direkten Kontakt zu den Adressatinnen und Adressaten stehen. Für die Kita-Bedarfsplanung sollte das Fachwissen der Leitungskräfte und Fachkräfte aus den unterschiedlichen Kindertageseinrichtungen einer Kommune eingeholt und gebündelt werden. Die quantitative Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung ist stets um die qualitative Planung und Weiterentwicklung der Kita-Angebote zu erweitern. Planungsfachkräfte sollten hierzu die Kita-Leitungen und Fachkräfte an der Kita-Bedarfsplanung kontinuierlich beteiligen, um die Grundsätze der Organisationgestaltung zu beachten (→ siehe Baustein D.2).

### **Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund**

Grundsätzlich hat die Beteiligung aus Sicht der Leitungskräfte eine hohe Bedeutung. So ist es den meisten Befragten ein Anliegen, sich für das Recht auf Bildung und Erziehung von Kindern einzusetzen, für die Entwicklung von Kindern gute Voraussetzungen zu schaffen, die Rahmenbedingungen des Kita-Alltags zu beeinflussen sowie sich für positive Arbeitsbedingungen in der Kita zu engagieren.



Die Beteiligung der Kitas an der Jugendhilfeplanung wird von den befragten Führungskräften insgesamt als eher gering eingeschätzt. Am häufigsten gaben die Führungskräfte an, über die Aktivitäten der kreisweiten Jugendhilfeplanung informiert zu sein (37,6 %), mit der Kindergartenfachberatung der Kreisverwaltung in engem Kontakt zu stehen (23,1 %) und die in der Jugendhilfeplanung aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung zu kennen (21,7 %; Antwortkategorien jeweils „trifft eher zu“ und „trifft zu“; Skalenmittelwerte jeweils > 2,5). Über die Hälfte der Führungskräfte gab allerdings an, dass ihre Kita nicht an der kreisweiten Jugendhilfeplanung beteiligt ist (56,8 %) und sie nicht zu Planungsgremien im Kreis eingeladen werden (69,1 %; Antwortkategorien jeweils „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“).

Die Gremienaktivität der Personen, die eine Kita leiten, ist gering. Allerdings bekundeten über die Hälfte der Befragten, die bisher noch nicht in Gremien aktiv waren, ihre grundsätzliche Bereitschaft, sich an einer kreisweiten Kita-Planung zu beteiligen (53,7 %; siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 13.2).

## 2. Überprüfung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?

Damit eine Kita-Praxis-Struktur als lernendes Planungsfeld möglich wird, sind Maßnahmen und Ideen zur systematischen Entwicklung und Begleitung von Teamstrukturen, dem Aufbau von externen Kooperationen in Netzwerkverbunden und zur allgemeinen strukturierten Herausbildung organisationaler Prozesse notwendig. Die folgenden Leitfragen und das entsprechende Raster können für die Planungsverantwortlichen hilfreiche Impulse zur Ausgestaltung in der konkreten Kitapraxis liefern.

Leitfragen zur Entwicklung von Team- und Organisationsentwicklungsprozessen	Was sind aktuelle Wünsche und Eindrücke der Fach- und Führungskräfte vor Ort in der Gemeinde?	Sollten/Können wir das umsetzen oder ggf. optimieren? Was ist zu tun?
<p><b>1. Bedarf an Team- und Organisationsentwicklungsprozessen kontinuierlich erheben</b></p> <p>(Regelmäßigkeit, personelle Verantwortung, Formen und Kontinuität der Kooperationen)</p>		
<p><b>2. Anlässe und Ziele der Team- und Organisationsentwicklungsprozesse genau bestimmen</b></p> <p>(Reichweite, Erwartungen, Wünsche, Vorgaben)</p>		

<b>Leitfragen</b> zur Entwicklung von Team- und Organisationsentwicklungsprozessen	Was sind aktuelle Wünsche und Eindrücke der Fach- und Führungskräfte <b>vor Ort in der Gemeinde?</b>	Sollten/Können wir das <b>umsetzen oder ggf. optimieren?</b> Was ist zu tun?
<b>3. Rahmenbedingungen der Team- und Organisationsentwicklungsprozesse bewerten</b>  (Personal, Zeit, Ausstattung)		
<b>4. Das konkrete Vorgehen festlegen</b>  (Priorisierung respektive Gewichtung der einzelnen Teilaspekte und Zielvereinbarungen innerhalb des Teams)		
<b>5. Zeitschiene entwerfen und Meilensteine benennen</b>  (Planung, Durchführung und Reflexion der Teamprozesse)		
<b>6. Organisation der Team- und Organisationsentwicklungsprozesse strukturieren</b>  (Personen, Aufgaben, Gremien und Kooperationsformen)		
<b>7. Beteiligten Fachkräften Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen</b>  (Einbindung, Transparenz, Information)		



### 3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
D.1 Formen und Voraussetzungen für Konzeptgestaltung, Leitungsanforderungen, Netzwerke, Organisationsgestaltung (mit Planungsbezug), Rollen der Leitungs- und Fachkräfte in der Kita bezüglich Bedarfsplanung.	<p>Klärung der besonderen Anforderungen an Kita-Leitungen und an eine strukturierte Entwicklung von Organisationsstrukturen in der Kita-Praxis.</p> <p>Erläuterung der besonderen Bedeutung von Netzwerken und Herausstellung des partizipativen Charakters einer jeden Bedarfsplanung unter Einbezug von Fach- und Leitungs-kräften.</p>	D.1-1 Reflexion von Teamprozessen	<p>Eine gute Teamentwicklung kann zu einer gewinnbringenden Qualitätsentwicklung beitragen.</p> <p>Einzelne Beispiele und Arbeitshilfen im Baustein D sind als eine Anregung für Träger, Leitungskräfte oder Kita-Teams zu verstehen.</p> <p>Die Planungsfachkraft kann diese - je nach Bedarf - als Hilfestellung anbieten und zur Verfügung stellen.</p> <p>Neben dem Arbeiten im Team ist auch die Weiterentwicklung von kita-internen Konzepten eine wichtige Voraussetzung, dass der qualitative Ausbau frühkindlicher Bildung, Erziehung und Betreuung gelingt. Planungsfachkräfte können diese Vorlage an Kita-Leitungen und/ oder Träger weitergeben und so eine konkrete Konzeptentwicklung im Kita-Alltag befördern.</p>
		D.1-2 PDCA-Zyklus/ Demingkreis	
		D.1-3 Das Eisbergmodell	
		D.1-4 Die Reflexive Schleife (Selbststeuerung im Team)	
		D.1-5 Veränderungsmodell nach Richard K. Streich	
		D.1-6 Schrittfolge einer Konzeptentwicklung (vgl. von Spiegel 2007, S. 51 ff.)	

### D.1-1 Reflexion von Teamprozessen

Ausgangssituation zur Anwendung	Die Teamprozesse in der jeweiligen Kitapraxis als Qualitätsdimension und Ankerpunkt innerhalb frühkindlicher Bildungs- und Betreuungsarrangements zu betrachten und diese stets zu hinterfragen und zu analysieren ist die Aufgabe der Leitung. Folgende Fragestellungen können weiterhelfen: Wie gestalten sich in unserer Kita die Teamprozesse in der alltäglichen Kita-Praxis? Welche Teamkonstellationen sind bereits vorhanden (intern sowie extern) und wie lässt sich die Arbeit in den Teams unserer Kita am besten beschreiben? Wie bewerten wir die Qualität der Kooperation in den jeweiligen Kita-Teams untereinander und mit anderen Einrichtungen und Institutionen in Netzwerkverbunden? Mit wem kooperieren wir? Mit wem könnten wir zusätzlich kooperieren? Verfolgen wir in unseren Kita-Teams übergeordnete Ziele? Wie würden wir diese Zielperspektiven beschreiben? Gibt es Unterschiede in den Definitionen der Ziele durch die einzelnen Teammitglieder?
Verlauf	Die angesprochenen Teilfragestellungen sollten vorab von der Leitungskraft strukturiert und operationalisiert werden. Nach einem ersten Teamtreffen können die Ergebnisse dann für den weiteren Teamentwicklungsprozess als Grundlage dienen. Diese Ergebnisse sollten stets evaluiert werden, um der prozessualen Grundstruktur gerecht zu werden.
Hinweise	Die jeweiligen Wünsche und Einschätzungen aller an Teamprozessen beteiligten Akteure innerhalb und außerhalb der Kita (Fachkräfte, Leitungskräfte, Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner der jeweiligen Einrichtungen) sollten besprochen und berücksichtigt werden. Nur so kann ein multiperspektivischer Blick auf die bisherige Teamprozessgestaltung erfolgen, um die Eindrücke positiv zu nutzen.
Materialien	Hier kann der Fragenkatalog entsprechend der Arbeitshilfe angewandt und auf die kitainternen Teamprozesse bezogen werden. Die Ergebnisse sollten dementsprechend durch Flipcharts visualisiert werden. Die Leitungskraft sollte die Arbeitsergebnisse als Grundmaterial dann weiterführend und prozessorientiert anpassen und für die nachfolgenden Teamsitzungen zur Verfügung stellen. <b>Das vorgeschlagene Verfahren kann nicht nur im Kita-Team, sondern auch in Kita-übergreifenden Entwicklungsprozessen eingesetzt werden. Hier übernimmt die Planungsfachkraft Moderation und Evaluation.</b>
Zeitumfang	Die Reflexion der organisationsinternen Teamstrukturen und Teamprozesse sollte in einem regelmäßigen Zyklus erfolgen. In diesem Kontext können Teamsitzungen (ca. 2 - 3 Stunden) genutzt werden. Eine fortlaufende Berücksichtigung der teaminternen Vorgänge ist im Hinblick auf eine prozesshafte Weiterentwicklung sinnvoll.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	D.1-2 PDCA-Zyklus/ Demingkreis, D.1-3 Das Eisbergmodell (als Analyse-methode)



**Arbeitshilfe zur Reflexion von Teamprozessen als Beispiel:**

**Wie gestalten sich in unserer Kita die Teamprozesse in der alltäglichen Kita-Praxis? Welche Teamkonstellationen sind bereits vorhanden (intern sowie extern) und wie lässt sich die Arbeit in den Teams unserer Kita am besten beschreiben?**

Unsere Antwort?



**Wie bewerten wir die Qualität der Kooperation in den jeweiligen Kita-Teams untereinander und mit anderen Einrichtungen und Institutionen in Netzwerkverbunden? Mit wem kooperieren wir? Mit wem könnten wir zusätzlich kooperieren?**

Unsere Antwort?



**Verfolgen wir in unseren Kita-Teams übergeordnete Ziele? Wie würden wir diese Zielperspektiven beschreiben? Gibt es Unterschiede in den Definitionen der Ziele durch die einzelnen Teammitglieder?**

Unsere Antwort?



**Was erachten wir zur Weiterentwicklung der internen Teamprozesse und in der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen als dringend geboten?**

Unsere Antwort?



**Was ist (nicht) machbar?**

Unsere Antwort?



**D.1-2 PDCA-Zyklus/ Demingkreis**

Situation der Prozessbeschreibung	Nachdem in der Reflexion der Teamprozesse auch konkrete Zielperspektiven abgeglichen und beschrieben wurden gilt es nun diese weiter auszudifferenzieren beziehungsweise kleinschrittig den Weg zur Erreichung dieser Ziele zu vereinbaren. Der PDCA-Zyklus oder auch Demingkreis (benannt nach William Edwards Deming) ist eine Möglichkeit zur Strukturierung dieses Prozesses. Er kann außerdem als Methode zur zielgerichteten und schrittweisen Verbesserung angesehen werden. Es geht folglich um eine Art der Prozessverbesserung und Prozessoptimierung (vgl. Loomans et al. 2014, S.62 f.). In den Teamsitzungen können mit Hilfe der Strukturierungsmaske Ziele gefasst, Teilschritte besprochen und terminiert und Erfordernisse zur Erreichung der Ziele verhandelt werden.
Verlauf	Die unten beschriebenen Felder des Kreislaufes sollten von der Leitungs- oder Planungsfachkraft vorab vorbereitet werden und in der Teamsitzung Anwendung finden. Der Zyklus sollte dementsprechend jeweils pro Teilziel besprochen werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist das jeweilige Ziel (Entwicklung des Zieles)?</li> <li>• Was muss ich/müssen wir zur Erreichung dafür tun?</li> <li>• Was können weitere Schritte zur Erreichung des Zieles sein?</li> <li>• Wo stehen wir in diesem Prozess gerade?</li> <li>• Wie weit ist die Zielerreichung vorangeschritten?</li> </ul> In der darauffolgenden Teamsitzung könnte dann eine jeweilige Evaluati-on und gegebenenfalls Neujustierung erfolgen.
Hinweise	Die Vermittlung von Idee und Grundstruktur und Methode erfordern einen gewissen Zeitaufwand. Auch die Systematisierung der Teilziele ist etwas zeitaufwendig. Bei darauffolgenden Anwendungen ist jedoch ein schneller Zugang und eine nachhaltig gewinnbringende Zielabsprache in Teamprozessen zu erwarten. Dies führt letztlich zu einer Optimierung von organisationsinternen Abläufen und Teamformaten.
Materialien	Die Teilabschnitte des Kreislaufes auf großen Flipcharts vorbereiten, Tischvorlagen zur Zyklus-Schematik erstellen, jedem Teilnehmenden eine Leertabelle zu den vier Teilbereichen (plan, do, check, act) anfertigen.
Zeitumfang	Für eine Besprechung und Systematisierung der Aufgaben und Ziele sollten nach der Etablierung der Methode – je nach Bedarf – zwischen 30 Minuten und einer Stunde eingeplant werden.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	A.1-3 Stärken-Schwächenanalyse, D.1-1 Reflexion von Teamprozessen, D.1-3 Das Eisbergmodell (als Analyse-methode), D.1-4 Veränderungsmodell nach Richard K. Streich

**Arbeitshilfe zum PDCA-Zyklus/ Demingkreis als Beispiel** (eigene Darstellung, 2018; vgl. Loo-  
mans et al. 2014, S. 63):



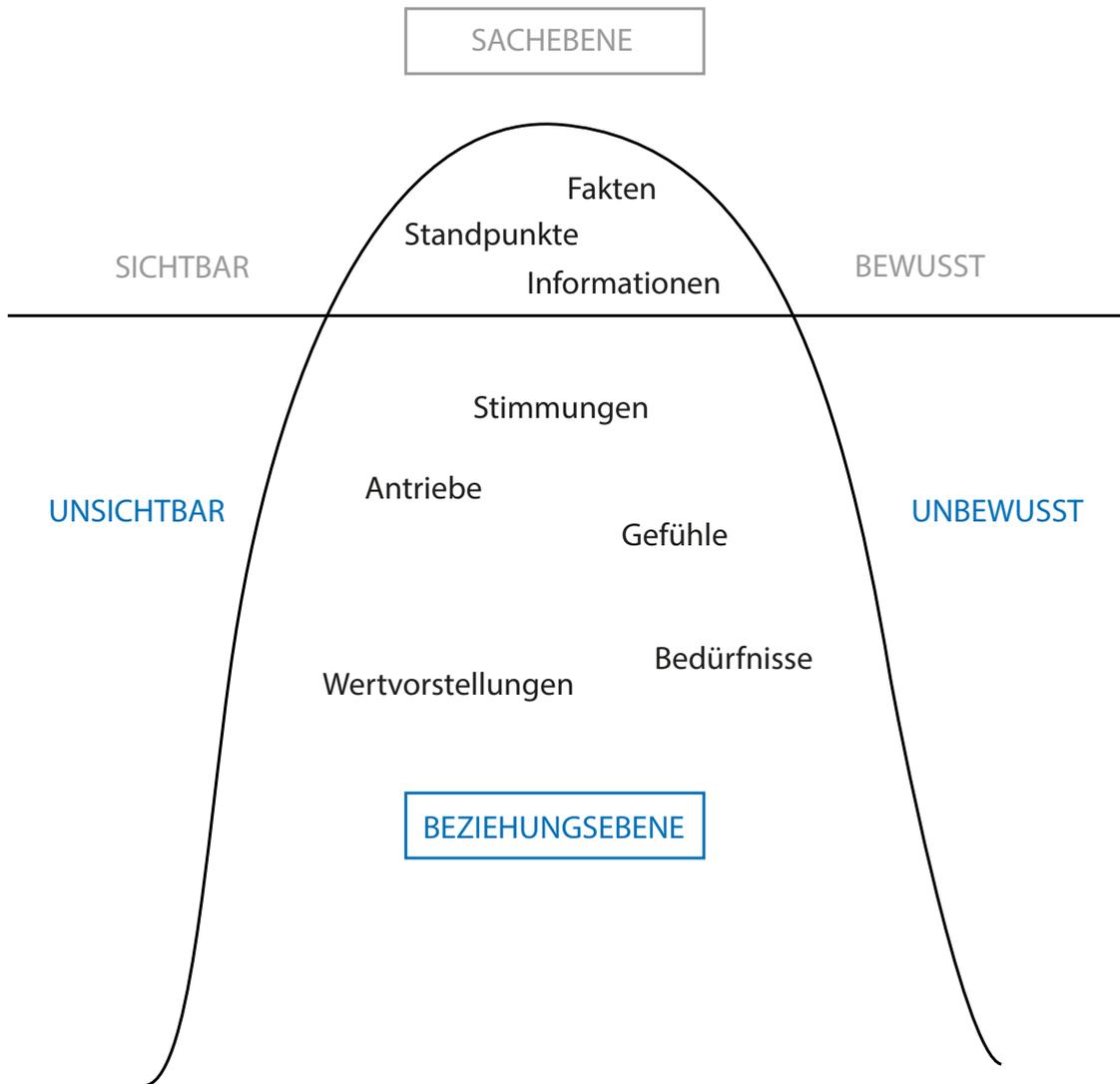
### PDCA-Zyklus

Der Demingkreis oder auch PDCA-Zyklus genannt, ist in vier Phasen gegliedert, welche dabei unterstützen können, Prozesse zu systematisieren und qualitativ zu verbessern. PDCA steht dabei für die englischen Begriffe „Plan, Do, Check, Act“ - im Deutschen so viel wie „Planen, Umsetzen, Überprüfen, Handeln“.

**D.1-3 Das Eisbergmodell**

<p>Ausgangssituation zur Anwendung</p>	<p>Sich immer wieder auch die personalen Faktoren der Organisationsentwicklung anzuschauen und als Leitungs- oder Planungsfachkraft die spezifischen Teamstrukturen, Teamkonstellationen und Teamkonflikte zu forcieren ist eine entscheidende Komponente im Entwicklungsprozess. Das Eisbergmodell kann zur Beschreibung und zum Verständnis des menschlichen Bewusstseins herangezogen werden. Dabei wird das menschliche Bewusstsein mit einem Eisberg verglichen: Nur ein kleiner Teil, nämlich die Spitze des Eisbergs, ist uns bewusst (etwa 20 %). Der viel größere Teil befindet sich „unter Wasser“ und ist uns im Alltag nicht bewusst (etwa 80 %). Störungen auf der Beziehungsebene wirken sich auch auf der Sachebene aus. Dabei sind es in der Regel Faktoren, die uns nicht bewusst sind, die uns vor Herausforderungen stellen und Konflikte verursachen können. In der Kita kann dies beispielsweise die Auseinandersetzung in einem Elterngespräch sein, die Ärger oder eine Kränkung verursacht und als reizauslösendes Ereignis bezeichnet wird. Ein solches Ereignis regt die unbewusste Ebene an und wirkt, bildlich gesprochen, so, als wenn ein Schiff den Eisberg rammen würde. Unbewusster Ärger, um bei dem genannten Beispiel zu bleiben, kann zu schwierigen Situationen im Berufsalltag führen. Denn Ärger oder eine Kränkung können sich anschließend unbewusst auf die pädagogische Arbeit mit dem Kind oder den Eltern auswirken (vgl. König &amp; Schattenhofer 2016, S. 26 ff.; vgl. Kühl 2011, S. 159 ff.).</p>
<p>Verlauf</p>	<p>Das Modell sollte in der alltäglichen Arbeit der Leitungs- oder Planungsfachkraft mit Kita-Teams Berücksichtigung finden. Es ist jedoch nicht als Methode zu verstehen, sondern als Metapher die hilft, das konflikthafte Geschehen besser einzuordnen.</p>
<p>Hinweise</p>	<p>In der konkreten Arbeit kann die Planungsfachkraft sich für unterschiedliche Teamzusammensetzungen spezifische Eisbergmodelle schaffen. Je nach Bedarf können so verschiedene Teilthemen unterschiedlich fokussiert und gewichtet werden.</p>
<p>Materialien</p>	<p>Die unten beschriebene Arbeitshilfe kann in der Arbeit in Teams als Hilfe und Analyseraster für teaminterne Konflikte verwendet werden.</p>
<p>Zeitungsumfang</p>	<p>Durchgängige Verwendung bei dem Prozess der Analyse, (Weiter-)Entwicklung und Steuerung von Teamprozessen.</p>
<p>Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches</p>	<p>Kann bei jeder der Methoden mit bedacht werden.</p>

**Arbeitshilfe zum Eisbergmodell als Beispiel** (eigene Darstellung, 2018; vgl. König & Schattenhof 2016, S. 27)



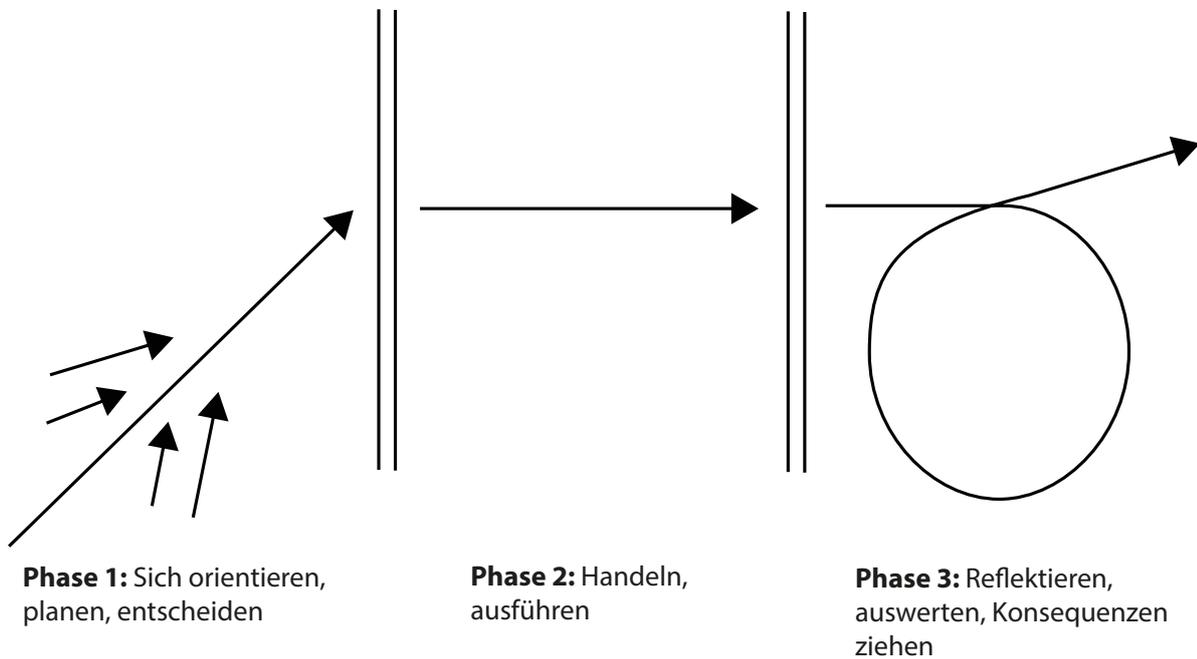
### Eisbergmodell

Das Eisbergmodell ist eine Arbeitshilfe, mit der das menschliche Bewusstsein beschrieben werden kann, indem es mit einem Eisberg verglichen wird: Die sichtbare „Spitze des Eisberges“ macht etwa 20 Prozent aus und ist einem Menschen bewusst. Dies sind zum Beispiel Fakten, Standpunkte oder Informationen. Der größere Teil des Eisberges (etwa 80 %) befindet sich „unter Wasser“ und beschreibt den Teil des Bewusstseins, der im Alltag nicht bewusst ist, wie zum Beispiel Stimmungen oder Bedürfnisse. Durch das Modell soll die Bedeutung von einer kontinuierlichen Reflexion in der Praxis verdeutlicht werden. Wichtig ist es zum Beispiel sich seiner Wertvorstellungen bewusst zu werden, damit diese keine negativen Auswirkungen auf die alltägliche Arbeit haben können.

**D.1-4 Die Reflexive Schleife (Selbststeuerung im Team)**

Ausgangssituation zur Anwendung	Die alltägliche Arbeit von Planungsfachkräften findet immer auch in Zusammenarbeit mit Arbeitsgruppen oder Teams statt. „Von Teams wird verlangt, dass sie ihren Gestaltungsspielraum nutzen und ihre Arbeit steuern können. Diese Fähigkeit muss auf der Ebene des Teams entwickelt werden“ (Edding & Schattenhofer 2015, S. 110). Eine offene Kommunikation und Reflexion einer Gruppe über Ziele, Strategien und Prozesse ermöglicht, dass diese dem aktuellen beziehungsweise gewünschten Stand angepasst werden können. Die Steuerung wird unter diesem systemischen Blickwinkel als Selbststeuerung konzipiert und ist somit vor allem als Reflexionsprozess der Gruppe über sich selbst zu verstehen (vgl. Edding & Schattenhofer 2015, S. 109 ff.).
Verlauf	Ein regelmäßiger, reflexiver Prozess über die interne Zusammenarbeit und über Arbeitsabläufe von Teams hilft dabei, dass sie arbeitsfähig bleiben beziehungsweise werden. Teams sollten dabei die folgenden drei Phasen in den Blick nehmen und ihre Zusammenarbeit anhand der einzelnen Schritte analysieren: 1. Orientieren/ Planen/ Entscheiden 2. Handeln/ Ausführen 3. Reflektieren/ Auswerten „Die Zusammenarbeit kann nur weiterentwickelt werden, wenn sie nicht tabuisiert und als unveränderbar angesehen wird. Teams können ihre Arbeit daraufhin untersuchen, ob die drei Arbeitsschritte der Selbststeuerung regelmäßig in ihrer Praxis vorkommen und ob dabei jeweils Fragen aus den drei Funktionsbereichen behandelt werden. Das ermöglicht eine Einschätzung, in welcher Qualität sich ein Team selbst steuert und welche Fragen und Schritte die Qualität der Reflexion verbessern könnten“ (Edding & Schattenhofer 2015: S. 112; siehe hierzu Leitfragen zur Einschätzung der Teamqualität).
Hinweise	Um eine Reflexionsschleife zu ziehen, ist die alltägliche Kommunikation im Team bewusst zu unterbrechen. Der Reflexionsprozess vollzieht sich dann auf einer Metaebene. Dies bedeutet, dass die Kommunikation teamintern, aber auch mit Externen, aus einer übergeordneten Ebene, sozusagen aus der Vogelperspektive, betrachtet wird. Die Reflexion über die Kommunikation erfordert einen besonderen, geschützten Rahmen (Offenheit, Respekt, wertschätzende Kommunikation usw.; vgl. Edding & Schattenhofer 2015, S. 109 ff.).
Materialien	Vorlage der Arbeitshilfe zur Reflexiven Schleife für das Team (Abbildung zur Reflexiven Schleife sowie ausgewählte Leitfragen zur Einschätzung der Teamqualität).
Zeitumfang	Es empfiehlt sich, den Zeitumfang zur Reflexion an die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z. B. für Dienstbesprechungen) anzupassen. Bei Bedarf können gesonderte Termine (z. B. ein Teamtag) geplant werden. Grundsätzlich sollte das Team/ die Arbeitsgruppe die Reflexion in einem regelmäßigen Zyklus durchführen.
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	D.1-1 Reflexion von Teamprozessen, D.1-3 Das Eisbergmodell.

**Arbeitshilfe zur Reflexiven Schleife als Beispiel** (Edding & Schattenhofer 2015, S. 110):



### Reflexive Schleife

Damit Teams oder Arbeitsgruppen arbeitsfähig werden beziehungsweise bleiben, ist es wichtig eine regelmäßige, reflexive Kommunikation über die Zusammenarbeit und über Arbeitsabläufe zu führen. Die teaminterne Kooperation sollte dabei anhand eines Dreischritts analysiert werden, um mögliche Konflikte/ Störungen zu lokalisieren und letztlich bearbeiten zu können.

**Die Reflexive Schleife (Selbststeuerung im Team): Leitfragen zur Einschätzung der Teamqualität** (Edding & Schattenhofer 2015, S. 111 f.)

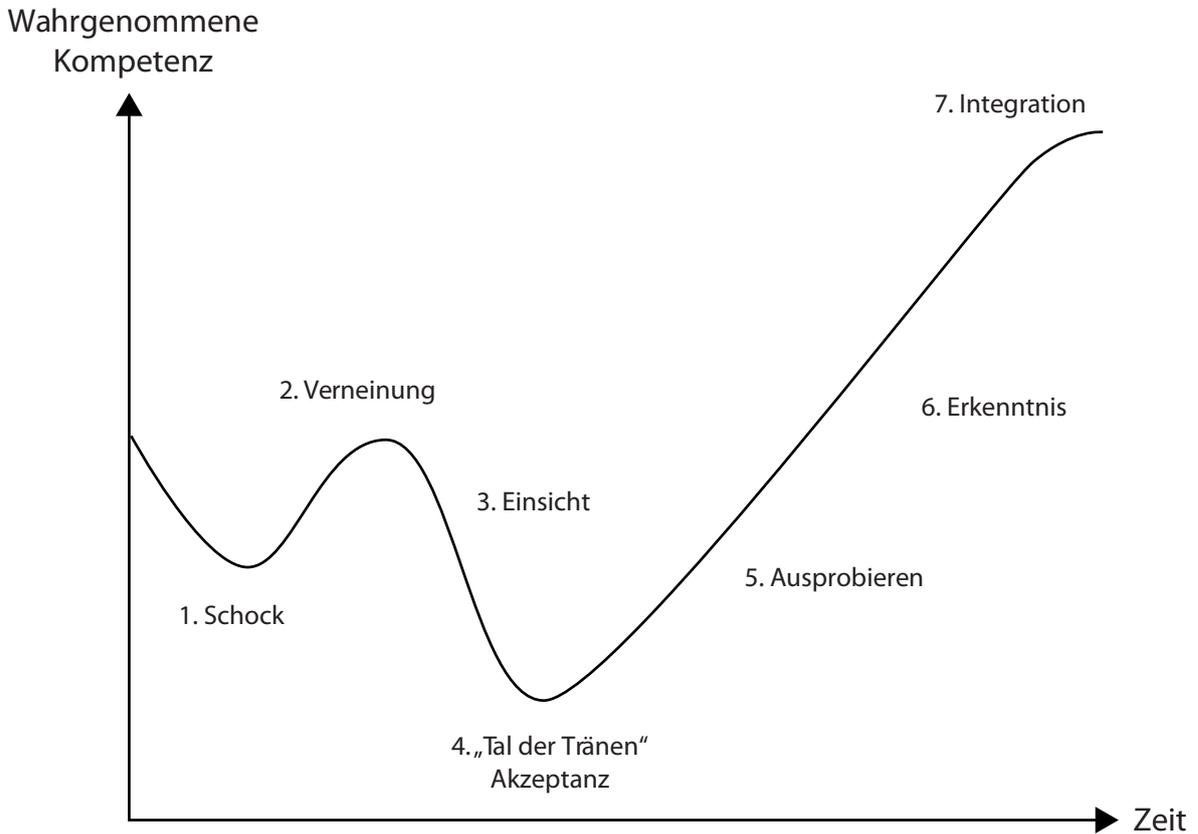
<p><b>Die Aufgaben:</b> Produkte, Dienstleistungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreicht das Team die (widersprüchlichen) Ziele?</li> <li>• Welche Rückmeldungen kommen von den Kunden beziehungsweise Klienten?</li> <li>• Welche neuen Anforderungen werden an die Arbeit des Teams gestellt?</li> <li>• Verfügt das Team über genügend Ressourcen (zeitlich, personell, Sachmittel)?</li> <li>• Wie hoch ist der Druck auf das Team?</li> </ul>
<p><b>Die Zusammenarbeit:</b> Aufgabenverteilung, Regeln, Normen, Rollen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Aufgaben sinnvoll und gerecht verteilt?</li> <li>• Wie sind Leitungsaufgaben verteilt? Übernehmen die Teammitglieder genügend Verantwortung?</li> <li>• Die Rolle der formalen Leitung – wie wird sie ausgefüllt?</li> <li>• Wie effektiv sind Besprechungen?</li> <li>• Stimmt die Balance zwischen den formellen und informellen Regeln und Normen?</li> <li>• Welche Konflikte und Gegensätze müssen balanciert werden? Gibt es Stellvertreterkonflikte?</li> <li>• Ist zu viel oder zu wenig geregelt?</li> <li>• Wie werden neue Mitglieder aufgenommen und eingearbeitet?</li> <li>• Wie wirkt die Geschichte des Teams in die Gegenwart – welche Traditionen passen, welche nicht mehr?</li> <li>• In welcher Phase der Zusammenarbeit befindet sich das Team? (Forming: Testphase; Storming: Konfliktphase; Norming: Organisationsphase; Performing: Arbeits- und Routinephase)</li> </ul>
<p><b>Die Teammitglieder</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Professionen mit unterschiedlichen Vorstellungen von guter Arbeit treffen aufeinander?</li> <li>• Wie zufrieden sind die Einzelnen mit ihrer Position, mit ihrem Einfluss im Team?</li> <li>• Finden Sie ihren Erwartungen entsprechend Gehör, Resonanz bei den anderen?</li> <li>• Wird ihr Beitrag geschätzt?</li> <li>• Welches Verhalten, welche Arbeitsweisen der Einzelnen sind für die anderen Teammitglieder förderlich, welche hinderlich?</li> <li>• Wer ist der Sündenbock? Was wird bei ihm abgeladen?</li> </ul>



### D.1-5 Veränderungsmodell nach Richard K. Streich

Ausgangssituation zur Anwendung	<p>Um Veränderungen in Organisationen im Bereich der kommunalen Kita-Praxis als lernendes Planungsfeld zu steuern und zu initiieren, sollten diese von den Leitungskräften in ihren Strukturen und Systematiken analysiert werden. Organisationale Veränderungen unterliegen dabei prozessualen Phasen, welche in der Weiterentwicklung organisationaler Teamstrukturen berücksichtigt werden sollten (vgl. Fischer-Korp 2018, S. 36 f.).</p> <p>Das nachfolgend dargestellte Veränderungsmodell kann von der Planungsfachkraft den Leitungskräften als Hilfsmittel in der Analyse von Prozessen zur Zielvereinbarung und Zielerreichung an die Hand gegeben werden.</p>
Verlauf	<p>Die Grafik zum Veränderungsmodell nach Richard K. Streich sollte von der Planungsfachkraft visuell für die jeweiligen Kita-Leitungen und Fachkräfte vorbereitet werden. An beispielhaften Sequenzen können die Phasen anschließend inhaltlich besprochen und strukturiert werden. An konkreten Fällen kann im weiteren Verlauf von Teamsitzungen das Modell genutzt werden, um den Stand von aktuellen Zielvereinbarungen systematisch zu reflektieren. Die Arbeit mit diesem Modell erfordert dabei einen ständigen Prozess der Aushandlung, Interaktion und Neujustierung der vereinbarten Teilziele.</p>
Hinweise	<p>Das konkrete Vorgehen hängt unmittelbar vom zu bearbeitenden Sachverhalt und Prozess innerhalb der Kindertageseinrichtung ab. Je nach Sachlage können andere Phasen im Laufe der organisationalen Veränderungsprozesse beleuchtet und gewichtet werden.</p>
Materialien	<p>Visualisierung auf Flipcharts, Vorlage des Modells für die Kita-Leitungen und Fachkräfte, gegebenenfalls Kopien mit Platz für Notizen zu den einzelnen Phasen.</p>
Zeitumfang	<p>Die Analyse einzelner Teilschritte eines Veränderungsprozesses zur Zielerreichung kann zeitlich nicht konkret bestimmt werden. Je nach Ausgangslage und spezifischer Situation können die Kita-Leitungen und Fachkräfte das Modell zusätzlich zur Reflexion teaminterner Abläufe nutzen und eine selbstreferenzielle Teamstruktur etablieren.</p>
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	<p>Kann bei jeder der Methoden mit bedacht werden.</p>

**Arbeitshilfe zum Veränderungsmodell nach Richard K. Streich als Beispiel** (eigene Darstellung, 2018; vgl. Fischer-Korp 2018, S. 36ff.)



### Veränderungsmodell

Geplante Veränderungen in einer Kindertageseinrichtung sind in der Regel bei allen Betroffenen, dies können die Kinder, Eltern, Fachkräfte oder Kita-Leitungen sein, mit eher gemischten Gefühlen verbunden. Nicht alle Veränderungsprozesse laufen identisch ab und nicht alle Betroffenen reagieren auf Veränderungen gleichermaßen, dennoch beschreibt das Veränderungsmodell beispielhaft, welche emotionalen Hochphasen und Tiefs durch Veränderungsprozesse ausgelöst werden (können) und daher mitbedacht werden sollten.



Phasen	Kurze Beschreibung der Phasen (beispielhaft)
<b>1. Schock</b>	Eine anstehende Veränderung in einer Kindertageseinrichtung, beispielsweise durch die Einführung eines neuen EDV-Systems für die Dokumentation und Zeiterfassung, löst in der Regel bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zunächst einen Schock aus. Die Fachkräfte sind überfordert mit der Veränderung oder haben Angst ( <i>Wie soll ich bloß lernen, das System anzuwenden?</i> ) oder zeigen Unverständnis gegenüber der Neuerung ( <i>Es hat doch bisher immer gut funktioniert!</i> ).
<b>2. Verneinung</b>	Nach dem Schock folgt die Verneinung oder auch Ablehnung der Veränderung, um das Neue abzuwehren. Für die Durchführung von Veränderungsprozessen ist das Wissen um die ersten beiden Phasen von großer Bedeutung. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte in dieser Zeit Sicherheit gegeben und es sollte ihnen die Notwendigkeit der geplanten Veränderung verdeutlicht werden.
<b>3. Einsicht</b>	In dieser Phase kommt es zur rationalen Einsicht, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen – wir bleiben beim Beispiel – dass das neue EDV-System tatsächlich eingeführt wird. Die Fachkräfte beginnen sich nach und nach mit den Veränderungen durch das System sowie mit dem System selbst auseinanderzusetzen.
<b>4. Akzeptanz</b>	Der Wendepunkt in dem Veränderungsmodell nach Streich stellt die Akzeptanz der Veränderung dar. Diese ist sozusagen mit einer emotionalen Verabschiedung von alten Verfahrensweisen in der Kita verbunden, weswegen diese Phase auch als „Tal der Tränen“ bezeichnet wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln in dieser Phase erste Ideen dazu, wie das neue EDV-System in die alltägliche Arbeit integriert werden kann.
<b>5. Ausprobieren</b>	Die Fachkräfte setzen sich vermehrt auch praktisch mit dem neuen EDV-System auseinander und üben sich in der Anwendung des Systems.
<b>6. Erkenntnis</b>	Nach und nach stellt sich die Erkenntnis ein, dass die Veränderung auch Vorteile mit sich bringt. Zunehmend akzeptieren die Fachkräfte die Gründe, die hinter der Einführung des neuen EDV-Systems stehen.
<b>7. Integration</b>	Die letzte Phase in dem Modell ist die abschließende Integration der Veränderung. Das neue EDV-System ist zum Bestandteil der alltäglichen Arbeit geworden und wird in die Abläufe vollständig integriert.

**D.1-6 Schrittfolge einer Konzeptentwicklung (vgl. von Spiegel 2007, S. 51 ff.)**

Ausgangssituation zur Anwendung	<p>Als Voraussetzung und Grundlage für jede qualitativ hochwertige Arbeit im Bereich der Kindertageseinrichtungen stellt sich der Prozess der Entwicklung von Konzepten dar. Dieser ist ausschlaggebend für die stetige Weiterentwicklung der Arbeit, beeinflusst das alltägliche pädagogische Handeln der Fachkräfte und kann für das Kita-Team Chancen beinhalten, um sich pädagogisch neu zu orientieren sowie bisherige Haltungen und Arbeitsweisen zu überprüfen.</p> <p>Die Planungsfachkräfte haben hier die Aufgabe, die Konzepte der Kindertageseinrichtungen stets zu sichten, zu analysieren und beim Weiterentwicklungsprozess der Konzepte zu unterstützen. <b>Hierzu können nachfolgende Arbeitshilfen als eine Handreichung für Träger und Kita-Leitungen dienen.</b> Eine strukturierte Planung des Entwicklungsprozesses ist vor dem Hintergrund des eindeutigen Mehrwerts eines jeden gut durchdachten Konzeptes unerlässlich.</p>
Verlauf	<p>Die Entwicklung eines Konzeptes sollte eine gewisse Strukturiertheit und Zielorientierung aufweisen, um den Nutzen dieses Prozesses deutlich zu protokollieren. Dies sollte transparent mit allen Teammitgliedern besprochen werden. Die einzeln aufgeführten Schritte dieses Prozesses helfen bei der Strukturierung. In einzelnen Teamsitzungen kann dann kontinuierlich daran weitergearbeitet werden. Ständige Reflexionsphasen und Analysen führen außerdem zu einer Verbundenheit der einzelnen Teammitglieder mit der Ausgestaltung des Konzeptes und unterstützen den Prozess zusätzlich. Auch die angesprochenen Konsensziele sind hier von besonderer Relevanz (siehe Schritt 2 der Arbeitshilfe: Konsensziele bilden).</p>
Hinweise	<p>Die idealtypische Reihenfolge der Schritte ist in diesem Fall nur beispielhaft gemeint. Die unterschiedlichen Schritte können in der konkreten Praxis auch von dieser Reihenfolge abweichen und angepasst werden.</p>
Materialien	<p>Leertabellen zum Festhalten von Teilzielen und Ergebnissen, das Kreislaufschema zur Vergewisserung bei welchem Teilschritt des Konzeptentwicklungsprozesses man sich momentan befindet, Flipchart-Papier zur Prozessbesprechung.</p>
Zeitumfang	<p>Der zeitliche Rahmen, der zur Entwicklung eines Konzeptes in Anspruch genommen werden sollte hängt von verschiedenen Faktoren ab (Umfang, Gewichtung, Beteiligtenkreis, etc.) und kann daher nicht pauschal angegeben werden. Dennoch sollte zur konkreten Arbeit an den einzelnen Schritten Zeit eingeräumt werden, um der Schrittfolge und der spezifischen Ausdifferenzierung des Konzeptes gerecht zu werden.</p>
Verbindungen zu weiteren Methoden des Werkbuches	<p>D.1-5 Veränderungsmodell nach Richard K. Streich, D.1-3 Das Eisbergmodell (als Analysemethode).</p>



**Arbeitshilfen zur Konzeptentwicklung als Beispiele:**



Abb. 8: Schrittfolge einer Konzeptentwicklung (eigene Darstellung, 2018; vgl. von Spiegel 2007, S. 51ff.)

**1. Schritt: Materialsammlung anlegen - Analyse der Ausgangssituation** (Bestandserhebung; vgl. von Spiegel 2007, S.55f.)

	Welche Informationen beschreiben den Bestand der Einrichtung?	Welches Material könnte zu diesem Zweck ausgewertet und/oder angefertigt werden?
<p>1. Institution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Träger</li> <li>• Jugendamt</li> </ul>	<p>a) Charakterisierung der Einrichtung – Kurzbeschreibung der Aufgabenstellung            b) Stichworte zum Leitbild (des Trägers oder des Jugendamts)            c) Angabe der rechtlichen Grundlagen für die Arbeit            d) Kommunalpolitische Vorgaben zur Ausgestaltung der Arbeit</p>	<p>a) Beschreibung dessen, was die Einrichtung auszeichnet, vergleichbar der Kurzbeschreibung eines Produktes            b) Auswertung der entsprechenden Dokumente            c) Gesetzliche Grundlagen, Verweis auf die, die besondere Bedeutung haben            d) Ratsbeschlüsse, Förderrichtlinien, besondere Weisungen und Aufträge</p>
<p>2. Umfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soziales Umfeld der Einrichtung</li> <li>• andere soziale Einrichtungen/ Dienste im Stadtteil</li> </ul>	<p>a) Wohnumfeld, Verkehrslage und so weiter beschreiben            b) Derzeitiges Einzugsgebiet der Einrichtung erfassen            c) Derzeit bekannte Peer Groups, informelle Treffpunkte aufnehmen            d) Andere soziale Einrichtungen und kommerzielle Angebote für Kinder benennen</p>	<p>a) Karte herstellen mit wichtigen Informationen und Fotos. U. a. Folgendes einzeichnen:            b) Nutzungsbarrieren (große Straßen, unterschiedliche Wohnmilieus usw.)            c) Treffpunkte und Territorien verschiedener Kinder und Jugendcliquen            d) Ergänzende und konkurrierende Angebote</p>
<p>3. Zielgruppen</p>	<p>a) Derzeitige Zielgruppen aufzählen (Alter, Nationalität, Stärken und Probleme)</p>	<p>a) Derzeitige Besucherstruktur aufnehmen und die geschätzten Stärken, Probleme und Erwartungen aufnehmen</p>
<p>4. Ziele</p>	<p>a) Explizite Ziele der Einrichtung beschreiben            b) Implizite Ziele des Teams erfassen</p>	<p>a) Ziele der derzeit gültigen Konzeption, evtl. Bezug auf ein fachliches Konzept            b) Ziele, die die Teammitglieder im Gespräch als „persönliche“ Ziele angeben</p>



1. Schritt: Materialsammlung anlegen - Analyse der Ausgangssituation (Bestandserhebung; vgl. von Spiegel 2007, S.55f.)		
5. Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Direkte pädagogische Arbeit mit den Kindern charakterisieren (Fallebene)</li> <li>b) Interne Organisation beschreiben: Verwaltungsarbeit/ Teamarbeit (Managementebene)</li> <li>c) Externe Kooperationen erfassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Angebote aufzählen, evtl. Übersicht über Auslastung der Einrichtung, Quantifizierung der Zeitanteile pro Angebot/ Leistung, Teilnehmerzahlen usw.</li> <li>b) Aufgabenübersicht und Zeitbedarf des Personals erstellen</li> <li>c) Kooperationsbeziehungen der Einrichtung darstellen, zum Beispiel als Netzwerk (in die Karte eintragen)</li> </ul>
6. Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Raumangebot</li> <li>b) Ausstattung</li> <li>c) Material</li> <li>d) Geld</li> <li>e) Dienstwege, Vorschriften auflisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Übersicht über das Raumangebot</li> <li>b) Die Ausstattung herstellen</li> <li>c) Auflistung (wenn notwendig)</li> <li>d) Haushaltsplan auswerten</li> <li>e) Beschreiben, wenn sie Auswirkungen auf die Konzeption haben</li> </ul>
7. Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Qualifikation, besondere Fähigkeiten/ Arbeitsstile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschreiben</li> <li>b) Teamstruktur analysieren</li> <li>c) Aufgabenverteilung analysieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Profile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Selbstdarstellung) herstellen</li> <li>b) Hierarchie/ Kooperationsstruktur in ein Organigramm bringen</li> <li>c) Dienstpläne (wer macht was mit wem zu welcher Zeit?) auswerten</li> </ul>

**1. Schritt: Materialsammlung anlegen - Sammlung von Erwartungen der Beteiligten (Bedarfsermittlung; vgl. von Spiegel 2007, S.56f.)**

	<i>Welche Erwartungen haben die Beteiligten an unsere pädagogische Arbeit in der Einrichtung?</i>	<i>Was könnte man tun, um angemessene Informationen über die Erwartungen zu sammeln?</i>
1. Institution <ul style="list-style-type: none"> <li>• Träger</li> <li>• Jugendamt</li> </ul>	a) Welche Erwartungen werden vom Träger und/oder vom Jugendamt ausdrücklich geäußert? b) Welche Erwartungen sind aus der Analyse der Unterlagen des Trägers bzw. des Jugendamtes abzuleiten	a) Gespräche mit dem Träger bzw. dem Jugendamt, evtl. als Runder Tisch mit möglichst vielen Beteiligten b) Analyse der schriftlichen Auflagen, der gesetzlichen Vorschriften, der Dienstweisungen usw.
2. Umfeld <ul style="list-style-type: none"> <li>• soziales Umfeld der Einrichtung</li> <li>• andere soziale Einrichtungen/ Dienste im Stadtteil</li> </ul>	a) Welche Erwartungen werden explizit aus dem Umfeld an die Einrichtung herangetragen? b) Welche Erwartungen sind aus der Analyse des sozialen Umfeldes abzuleiten (Bedürfnisse, Gefährdungen, Probleme, Konflikte)? c) Welche Erwartungen äußern andere soziale Dienste/ Kooperationspartner (explizit und implizit)?	a) Analyse von Zeitungsartikeln, Gespräche mit Nachbarn, Befragung von Schlüsselpersonen b) Berücksichtigung des Materials der Jugendhilfeplanung zur Infrastruktur des Stadtteils und der entsprechenden Vorgaben c) Informationen aus der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Diensten (aus der Netzwerkarbeit, evtl. ausdrückliche Befragung)
3. Zielgruppen	a) Welche Bedürfnisse, Interessen und Probleme äußern die Kinder, die die Kita besuchen? b) Welche Vorstellungen äußern Kinder, die die Einrichtung nicht besuchen? c) Welchen Bedarf haben die Eltern/ Familien? d) Welcher Bedarf ist aus der Analyse der Lebenswelt der erreichten und bisher nicht erreichten Zielgruppen abzuleiten? a) Welche Erwartungen bzw. Zielvorstellungen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Haupt- und Ehrenamtliche)?	a) Gemeinsamer Austausch über die persönlichen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die biografisch begründete Geschichte der Ziele, über die Beurteilung der derzeitigen konzeptionellen Ziele und deren tatsächlichen Geltung für den pädagogischen Alltag sowie Übereinstimmungen und Differenzen zwischen persönlichen und konzeptionellen Zielen



1. Schritt: Materialsammlung anlegen - Sammlung von Erwartungen der Beteiligten (Bedarfsermittlung; vgl. von Spiegel 2007, S.56f.)		
4. Ziele	a) Welche Erwartungen bzw. Zielvorstellungen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Haupt- und Ehrenamtliche)?	a) Gemeinsamer Austausch über die persönlichen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die biografisch begründete Geschichte der Ziele, über die Beurteilung der derzeitigen konzeptionellen Ziele und deren tatsächlichen Geltung für den pädagogischen Alltag sowie Übereinstimmungen und Differenzen zwischen persönlichen und konzeptionellen Zielen
5. Leistungen	a) Direkt pädagogische Arbeit mit den Kindern charakterisieren (Fallebene) b) Interne Organisation beschreiben: Verwaltungsarbeit/ Teamarbeit (Managementebene) c) Externe Kooperationen erfassen	a) Angebote aufzählen, evtl. Übersicht über Auslastung der Einrichtung, Quantifizierung der Zeiteile pro Angebot/ Leistung, Teilnehmerzahlen usw. b) Aufgabenübersicht und Zeitbedarf des Personals erstellen c) Kooperationsbeziehungen der Einrichtung darstellen, zum Beispiel als Netzwerk (in die Karte eintragen)
6. Ressourcen	a) Raumangebot b) Ausstattung c) Material d) Geld e) Dienstwege, Vorschriften auflisten	a) Übersicht über das Raumangebot b) Die Ausstattung herstellen, c) Auflistung (wenn notwendig) d) Haushaltsplan auswerten e) Beschreiben, wenn sie Auswirkungen auf die Konzeption haben
7. Personal	a) Qualifikation, besondere Fähigkeiten/ Arbeitsstile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschreiben b) Teamstruktur analysieren c) Aufgabenverteilung analysieren	a) Profile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Selbstdarstellung) herstellen b) Hierarchie/ Kooperationsstruktur in ein Organigramm bringen c) Dienstpläne (wer macht was mit wem zu welcher Zeit?) auswerten

<b>2. Schritt: Konsensziele bilden (vgl. von Spiegel 2007, S.60f.)</b>			
	Explizite Aussagen, Erwartungen und Vorschriften	Implizite Erwartungen, eher aus Erfahrungen erschlossen	Aus den Erwartungen abgeleitete Ziele
1. Institution <ul style="list-style-type: none"> <li>• Träger</li> <li>• Jugendamt</li> </ul>			
2. Umfeld (Stadtteil) <ul style="list-style-type: none"> <li>• soziales Umfeld</li> <li>• andere soziale Einrichtungen/ Dienste</li> </ul>			
3. Zielgruppen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppe a)</li> <li>• Gruppe b)</li> <li>• Gruppe c)</li> </ul>			
4. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptamtliche</li> <li>• Ehrenamtliche</li> <li>• Weitere</li> </ul>			
5. Fachliche Standards <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzept a)</li> <li>• Konzept b)</li> </ul>			



## 2. Schritt: Konsensziele bilden – Aushandlung der Erwartungen der verschiedenen Perspektiven (vgl. von Spiegel 2007, S.62)

	Ziele für die Kinder und Familien = <b>Wirkungsziele</b>	Ziele für die frühpädagogischen Fachkräfte = <b>Handlungsziele</b>
<b>Konsensziele</b> (weitgehende Übereinstimmung der Beteiligten bzw. fehlender Dissens)		
<b>Dissense</b> (Erwartungen und Ziele, für die es keinen Konsens gibt)		

## 3. Schritt: Ziele operabel formulieren - Kriterien der Zielformulierung (vgl. von Spiegel 2007, S.64ff.)

<b>1. Entfernung der Handlungsschritte aus der Zielformulierung</b>	Die erste Überprüfung der Zielformulierung muss dazu führen, dass die Handlungsschritte aus der Formulierung entfernt werden. Hierdurch wird gewährleistet, dass offenbleibt, wie das Ziel erreicht werden kann, so wird zum Beispiel die methodische Vorgehensweise nicht vorgegeben.
<b>2. Zuordnung von Wirkungszielen und Handlungszielen</b>	Es ist wichtig, Wirkungsziele und Handlungsziele voneinander zu trennen. Das Handlungsziel sollte dabei durch ein Wirkungsziel gerechtfertigt werden können. Grundsätzlich sollte keine der beiden Zielarten für sich alleine stehen; an dieser Stelle müssen also zusätzlich Wirkungsziele für allein stehende Handlungsziele eingeführt werden (oder umgekehrt).
<b>3. Prüfung der Erreichbarkeit der Handlungsziele</b>	Vielfach findet man unkonkrete oder weit in der Zukunft liegende Zielbeschreibungen, auf die man die pädagogische Arbeit schwerlich beziehen kann. Wirkungsziele sollen zwar ausdrücklich als Orientierung formuliert sein; dennoch sollte man darauf achten, dass sie in einem Zeitraum erreichbar sind, den die Kinder auch durchschnittlich in der Kita verbringen. Handlungsziele dagegen müssen so formuliert sein, dass die pädagogischen Fachkräfte eine plastische Vorstellung über ihre jeweiligen Aufgaben entwickeln und diese auch in einem überschaubaren Zeitraum realisieren können.

**3. Schritt: Ziele operabel formulieren - Kriterien der Zielformulierung (vgl. von Spiegel 2007, S.64ff.)**

<b>4. Sprachlich positive Formulierung</b>	Negative Zielformulierungen helfen nicht dabei, den gewünschten Zustand zu erreichen. Ziele sollten daher immer positiv formuliert werden.
<b>5. Prüfung der Verständlichkeit</b>	Wenn Ziele formuliert werden, ist die pädagogische Fachsprache nicht immer hilfreich, da einzelne Begriffe anderen Disziplinen, Eltern oder auch gerade Kindern nicht geläufig sind und daher nicht verstanden werden. Man sollte Wörter verwenden, die die potenziellen Adressatinnen und Adressaten verstehen, ohne dabei zu simplifizieren. Verständlichkeit bedeutet auch, keine mehrdeutigen Begriffe zu verwenden bzw. diese zu erklären (z. B. was genau ist unter dem Begriff „Partizipation“ zu verstehen?).
<b>6. Prüfung der ethischen und fachlichen Vertretbarkeit der Ziele</b>	Mit Blick auf die Wertestandards der Beteiligten muss geprüft werden, ob die Ziele (berufs-)ethisch und fachlich vertretbar sind. Stehen die Werte nicht im Widerspruch mit fachlichen Standards? Im Zweifel sollte man Widersprüche und Bedenken notieren oder auf das Ziel verzichten.
<b>7. Prüfung der Zuständigkeit der pädagogischen Fachkraft</b>	Eine letzte Prüffrage bezieht sich darauf, ob die Ziele im Einflussbereich der beteiligten pädagogischen Fachkräfte liegen. Die Handlungsziele (als Arbeitsziele der Fachkräfte) müssen so formuliert sein, dass die Fachkräfte diese Ziele auch durch ihr eigenes Zutun realisieren können statt zu hoffen, dass andere sich in Bewegung setzen, um die Ziele zu erreichen.



**4. Schritt: Konzeptionelle Ziele erarbeiten – Zielpyramide** (Ein Beispiel im Rahmen des Modellprojekts „Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendarbeit“; vgl. von Spiegel 2007, S.70)

**Beispiel eines Wirkungsziels:  
Die Kinder sind fähig, sich und ihr Verhalten kritisch zu reflektieren und ihr Handeln danach auszurichten.**

Handlungsziele auf die Zielgruppen in der Kita bezogen:	Handlungsziele bezogen auf das soziale Umfeld/ den Stadtteil:	Handlungsziele bezogen auf soziale Dienste/ andere Einrichtungen:	Handlungsziele bezogen auf den Träger:	Handlungsziele bezogen auf das Jugendamt:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden die eigenen Lebensumstände (Herkunft, Schule, Geschlechterrolle, Familie) thematisiert.</li> <li>• Die Fachkräfte sind als Menschen mit eigenen Stärken und Schwächen erfahrbar.</li> <li>• Die Fachkräfte bieten sich als kritische Gesprächspartnerinnen und -partner an und mischen sich in Gruppenprozesse ein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt gemeinsame Angebote für die Kita und Anwohnerinnen und Anwohner mit dem Ziel, sich und seine Erwartungen besser kennenzulernen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es findet ein regelmäßiger, fachlicher Austausch bzgl. der Ziele im Umgang mit der Zielgruppe statt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Träger akzeptiert die Entscheidungen der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</li> <li>• Der Träger nimmt die Rolle eines kritischen Betrachters ein, der seine Beobachtungen in den gemeinsamen Austausch einbringt.</li> <li>• Die Fachkräfte und Kinder bzw. deren Familien gehen kritisch mit dem Träger um.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Jugendamt unterstützt den kritischen Umgang mit dem Träger aktiv, stellt Arbeitshilfen zur Verfügung, berät in Konfliktsituationen usw.</li> </ul>

5. Schritt: Ziele operationalisieren (vgl. von Spiegel 2007, S.72ff.)		
Ergebnisbezogene Operationalisierung	Prozessbezogene Operationalisierung	Strukturbezogene Operationalisierung
<p><b>Beispiel eines Wirkungsziels:</b> Die Kinder lernen, sich in Konflikten konstruktiv zu verhalten.</p> <p><b>Handlungsziel:</b> Wir erarbeiten mit den Kindern einen Regelkatalog für den Umgang miteinander.</p> <p><b>Beispiele für Indikatoren (gewünschtes Ergebnis):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kinder hinterfragen ungeliebte Regeln.</li> <li>• Sie machen selbst Vorschläge für Themen und Regeln.</li> <li>• Sie regen Regeländerungen an.</li> <li>• Sie akzeptieren auch Regeln, die ihnen selbst unangenehm sind.</li> </ul>	<p><b>Handlungsschritte:</b> Was müssen wir tun, um das Handlungsziel zu erreichen? An welchen unserer Handlungen kann man das erkennen?</p> <p><b>Handlungsregeln:</b> Wie müssen wir das tun? An welchen unserer Haltungen kann man das erkennen?</p>	<p><b>Räume:</b> Welche Räume brauchen wir und wie müssen sie beschaffen sein, um die Handlungsschritte und Handlungsregeln zu realisieren?</p> <p><b>Material:</b> Welches Material brauchen wir, um die Handlungsschritte und Handlungsregeln zu realisieren?</p> <p><b>Zeit:</b> Welche Zeit, d.h. Arbeitsstunden, an welchen Tagen müssen wir einplanen?</p> <p><b>Geld:</b> Was kostet uns die Umsetzung dieser Handlungsschritte, was sind die Sachkosten?</p> <p><b>Personal:</b> Welche fachlichen Kompetenzen brauchen wir?</p>



**6. Schritt: Operationalisierung übersichtlich und praktikabel machen** (Ein Beispiel im Rahmen des Modellprojekts „Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendarbeit“; vgl. von Spiegel 2007, S.76f.)

**Operationalisierung eines Wirkungsziels (beispielhaft):  
Die Kinder sind fähig, sich und ihr Verhalten kritisch zu reflektieren und ihr Handeln danach auszurichten.**

Handlungsziele	Angebote (Handlungen)	Handlungsregeln (Haltungen)	Strukturerfordernisse (Räume, Personal, Geld, Material, Zeit)
<p><b>Handlungsfeld: Zielgruppen/ Einrichtung</b></p> <p>1. Wir thematisieren die Lebensumstände der Kinder 2. Wir sind als Menschen erfahrbar 3. Wir bieten uns als kritische Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an 4. Wir mischen uns in Gruppenprozesse ein</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediengestützte Lebenswelterkundungen als gemeinsame Aktion</li> <li>• Aufgreifen aktueller Themen der Kinder</li> <li>• Angebot von Themen, die Kinder interessieren</li> <li>• Aktives Eingreifen bei Konflikten</li> <li>• Unterstützung einzelner Kinder bei schwierigen Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir sind grundsätzlich neugierig</li> <li>• Wir üben uns darin, andere Ansichten und Lebensweisen zu akzeptieren. Wir handeln authentisch ohne andere „niederzumachen“</li> <li>• Konflikte sind für uns begrüßenswerte Übungsfelder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räume: Es gibt im Haus multifunktionale Räume</li> <li>• Personal: Die Fachkräfte sind nicht komplett für Angebote verplant, sondern können spontan auf Bedürfnisse der Kinder oder bei Konflikten reagieren</li> </ul>
<p><b>Handlungsfeld: Umfeld/ Stadtteil</b></p> <p>1. Wir arrangieren gemeinsame Angebote für die Kita sowie Anwohnerinnen und Anwohner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tag der offenen Tür oder Jahresfest mit Nachbarn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir gehen davon aus, dass Begegnung Verständnis und Akzeptanz bewirkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räume: Die Räume der Kita sind so ausgestattet, dass sie für Begegnungen genutzt werden können</li> <li>• Geld: Unser Etat beinhaltet einen Betrag X für Feste und Aktionen</li> </ul>

**6. Schritt: Operationalisierung übersichtlich und praktikabel machen** (Ein Beispiel im Rahmen des Modellprojekts „Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendarbeit“; vgl. von Spiegel 2007, S.76f.)

<p><b>Handlungsfeld: Träger</b> 1. Wir arbeiten daraufhin, dass unser Träger unsere Entscheidungen akzeptiert 2. Wir billigen dem Träger die Rolle eines kritischen Beobachters zu. Wir gehen kritisch mit dem Träger um</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir stellen unsere Ziele, Angebote und Handlungsschritte der Arbeit gegenüber dem Träger und dem Jugendamt durch regelmäßige (Qualitäts-)Berichte und Aktionen nachvollziehbar dar</li> <li>Wir weisen fachlich nicht begründbare Arbeitsaufträge des Trägers zurück</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir akzeptieren, dass der Träger unsere Arbeit nicht in allen Punkten unterstützt</li> <li>Wir verstehen kritische Anmerkungen zu unserer Arbeit als kostenlose Organisationsberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Räume/ Material: Die wesentlichen Schritte und Aussagen unserer Konzeption sind durch ein aufgehängtes Poster transparent. Der Träger kann kritische und anregende Anmerkungen hinzufügen</li> <li>Personal: Wir üben uns darin, fachlich fundiert zu argumentieren</li> </ul>
<p><b>Handlungsfeld: Jugendamt</b> Wir arbeiten darauf hin, dass das Jugendamt uns im kritischen Umgang mit dem Träger unterstützt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir pflegen unseren Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen vom Jugendamt</li> <li>Wir fordern die fachliche Unterstützung der dortigen Kolleginnen und Kollegen ein</li> <li>Bei Konflikten mit dem Träger bauen wir auf die Vermittlung des Jugendamtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir arbeiten verständnisorientiert mit dem Träger und dem Jugendamt</li> <li>Wir verstehen die Sichtweise des Trägers als eine (ehrenamtliche) Sicht neben unserer</li> <li>Wo das Verstehen aufhört, bauen wir auf eine dialogische Aushandlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeit: Wir planen Zeit für Gespräche mit Träger und Jugendamt ein</li> <li>Personal: Im Konfliktfall sind wir fähig, uns gegen unzulässige Einmischung des Trägers abzugrenzen</li> </ul>
<p><b>Handlungsfeld: Andere soziale Dienste</b> Wir tauschen uns regelmäßig über Ziele und den Umgang mit der gleichen Zielgruppe aus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir organisieren Kontaktgespräche mit allen beteiligten Diensten im Stadtteil</li> <li>Wir tauschen uns über Zielgruppen, Erfahrungen und Probleme aus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jede weitere fachlich fundierte Sichtweise hilft uns beim Verständnis für unsere Zielgruppe und den Träger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeit: Wir planen Zeit für die Kontaktgespräche ein</li> <li>Personal: Wir verbessern unsere Fähigkeiten zur zielorientierten Moderation heterogener Arbeitsgruppen</li> </ul>



7. Schritt: Konzeption verschriftlichen – Beispielhafte Gliederung für die schriftliche Fassung einer Konzeption (vgl. von Spiegel 2007, S.80ff.)	
Gliederung	Hinweise zur Texterstellung
<b>Wer sind wir?</b>	Hierbei kann man auf die gesammelten Materialien aus der Bestandsaufnahme zurückgreifen. Für eine aktuelle Kurzbeschreibung der Kita bietet es sich an, das Team (evtl. mit einem Foto) und den Träger (Name, Logo; ggf. Vorwort des Trägers) vorzustellen. Empfehlenswert sind eine Skizze zur Lage der Einrichtung im Stadtteil, dem Raumangebot und Anmerkungen zur Ausstattung.
<b>Die Kita im Spiegel unterschiedlicher Erwartungen</b>	Das Material aus der Bedarfsermittlung kann hier zusammengetragen werden, um zu zeigen, wie unterschiedlich die Erwartungen sind, die an die Kita herangetragen werden und wie das Team hiermit umgeht.
<b>Für wen arbeiten wir?</b>	Bevor man zu der meist doch recht abstrakten Aufzählung der Ziele kommt, sollten die Kinder vorgestellt werden, die die Einrichtung nutzen und die, die darüber hinaus angesprochen werden sollen.
<b>Unsere Ziele – worauf arbeiten wir hin?</b>	Die Darstellung der Ziele will wohlbedacht sein, um die Adressatinnen und Adressaten zu informieren aber nicht zu überfordern. Die Wirkungsziele sollten komplett vorgestellt werden – evtl. mit jeweils einem Beispiel und auch mit einer kurzen Begründung, warum gerade diese Ziele für die Arbeit in der Kita sinnvoll sind. Die Auswahl der Handlungsziele sollte beispielhaft erfolgen. Mit ihnen lässt sich zeigen, was in der Kita konkret getan wird, um auf die Wirkungsziele hinzuarbeiten.
<b>Unsere Handlungsregeln/ Arbeitsprinzipien</b>	Arbeitsprinzipien fassen die wichtigsten professionellen Haltungen oder Handlungsregeln zusammen, die bei der prozessbezogenen Operationalisierung gebildet wurden. Sie helfen, pädagogische Situationen innerhalb von Angeboten zu gestalten.
<b>Wie arbeiten wir?</b>	Hier folgt nun die Essenz der Entscheidungen des Teams als Folge der Operationalisierung der Ziele. Dabei sollten nun nicht jedes einzelne Angebot und jede Aktivität aufgelistet werden, sondern bestimmte Elemente, Besonderheiten und methodische Vorgehensweisen, die eher übergreifend sind. Hier finden auch Hinweise auf Arbeitsformen und Aktivitäten Platz, die über die Einrichtung hinausgehen.
<b>Was passiert in unserer Kita und außerhalb?</b>	Erst hier ist der Platz für das aktuelle Programm, das evtl. als Falblatt in eine „Tasche“ auf der Rückseite des Deckblatts eingeschoben und so immer aktualisiert werden kann.

## Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2016):** KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. (<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kita-leitung-als-schluesselformat/>; Zugriff am 16.11.2016).
- Breede, C. (2007):** Realität von Konzeptionen der Jugendarbeit in Schleswig-Holstein. Eine Studie zur Umsetzung fachlicher Ansprüche der Konzeptentwicklung. In: Sturzenhecker, B. & Deinet, U. (Hrsg.). Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexionen und Arbeitshilfen für die Praxis (S.12 - 33). Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Deinet, U. (2009):** Methodenbuch Sozialraum. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Edding, C. & Schattenhofer, K. (2015):** Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg: Carl-Auer Verlag. 2., überarbeitete Auflage.
- Fischer-Korp, C. (2018):** Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich. Strategien, Methoden und Tools. Wolfsbach: Springer Gabler.
- Kobelt Neuhaus, D. & Refle, G. (2013):** Inklusives Vernetzen von Kindertageseinrichtungen und Sozialraum. Eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). In: Deutsches Jugendinstitut e.V. (Hrsg.). Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF), Band 37. Frankfurt a.M.: Heinrich Druck + Medien GmbH.
- König, O. & Schattenhofer, K. (2016):** Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH. 8. Auflage.
- Kühl, S. (2011):** Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Loomans, D., Matz, M. & Wiedemann, M. (2014):** Praxisleitfaden zur Implementierung eines Datenschutzmanagementsystems. Ein risikobasierter Ansatz für alle Unternehmensgrößen. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Senge, P. M. (2011):** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 11. Auflage.
- Spiegel von, H. (2007):** So macht man Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit – eine praktische Anleitung. In: Sturzenhecker, B. & Deinet, U. (Hrsg.), Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexionen und Arbeitshilfen für die Praxis (S. 51 - 95). Weinheim und München: Juventa Verlag.



## D.2 Gemeindebezogenes Qualifizierungs- und Wissensforum

### 1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Angesichts der zunehmenden Heterogenität der Adressatinnen und Adressaten frühpädagogischer Kindertageseinrichtungen ist es eine große Herausforderung dem Förderauftrag (Bildung, Erziehung und Betreuung) in Kitas gerecht zu werden. Fragen der qualitativen Weiterentwicklung von Bildungsangeboten, die auf die diversen individuellen und familiären Bedarfe eingehen, geraten angesichts drängender Fragen zur Planung des quantitativen Bedarfs häufig zu schnell aus dem Blick. Die Implementierung eines gemeindebezogenen Qualifizierungs- und Wissensforums unterstützt die **systematische Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung** im Bereich der Kindertagesbetreuung und trägt dazu bei, quantitative wie qualitative Aspekte der Bedarfsplanung gleichermaßen im Blick zu behalten. Die qualitative Weiterentwicklung und Sicherung ist neben quantitativen Fragestellungen somit ein wichtiges Planungsthema und notwendiger Bestandteil der Arbeit von Planungsfachkräften, Trägern und Einrichtungen.



#### Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund

In den Kita-Gruppen, in denen die befragten Fachkräfte arbeiten, werden Kinder mit diversen Beeinträchtigungen betreut. Angesichts der zunehmenden Heterogenität und Vielfalt von Kindern in Tageseinrichtungen fühlen sich viele Erzieherinnen und Erzieher fachlich herausgefordert. Als große Herausforderung erleben zahlreiche Fachkräfte die frühpädagogische Arbeit mit verhaltensauffälligen Kindern (54,6 %), mit entwicklungsauffälligen oder entwicklungsverzögerten Kindern (42,5 %), mit geflüchteten Kindern (37,7 %), mit geistig behinderten Kindern (35,6 %) sowie mit körperlich behinderten Kindern (27,8 %). Für etwa die Hälfte der Fachkräfte (49 % „trifft eher zu“ und „trifft zu“) ist die Kooperation mit externen Einrichtungen und Diensten zur Förderung von Kindern mit auffälligem Verhalten im sozial-emotionalen Bereich eine hilfreiche Unterstützung.

Im Hinblick auf die Unterstützungsbedarfe durch das Kita-Team, die Kita-Leitung, den Träger oder durch Fortbildungen und Weiterbildungen zu spezifischen Themen wünschen sich die befragten Fachkräfte am häufigsten Weiterbildungsangebote zur Förderung der sozial-emotionalen Entwicklung von Kindern (52 %), zur Entwicklungsbegleitung und Entwicklungsförderung aller Kinder (46,4 %) sowie zum Umgang mit Heterogenität und Vielfalt von Kindern in der Kita (39,1 %; → siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 14.2).

**Qualifizierungs- und Wissensforen** unterstützen Fachkräfte aus Kindertageseinrichtungen dabei, ihre beruflichen Fachkenntnisse zu vertiefen und weiterzugeben, um eine bestmögliche Bildung, Erziehung und Betreuung in der Praxis sicherzustellen. Neben üblichen berufsbegleitenden Ausbildungen, Fortbildungen und Weiterbildungen gibt es weitere Qualifizierungsmöglichkeiten: Auf kommunaler Ebene können Foren initiiert werden, in denen Fachkräfte unterschiedlicher Disziplinen zusammenkommen, um über die Kita-Qualität zu diskutieren, sich auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen. Je nach Zielsetzung, Fragestellung oder Problemstellung stehen verschiedene Formate zur Verfügung, wie zum Beispiel Kita-Qualitätszirkel, Runde-Tische, Projektgruppen oder Steuerungsgruppen, die sich durch ihre Zusammensetzung, die Häufigkeit und Dauer der Treffen unterscheiden (→ siehe Baustein D.4).



## Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund

Grundsätzlich stellt die Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Institutionen (z. B. Kooperation mit Schulen) für 39,1 Prozent der befragten Leitungskräfte (N = 69) eine Tätigkeit dar, die sie *mehrmals wöchentlich bis täglich in geringem Umfang* ausführen. Etwa die Hälfte der Befragten gibt an, dass der Aufbau von Netzwerken (49,2 %) und die Verankerung der Kita im Sozialraum (53,6 %) für die Kita-Praxis keinen oder nur einen *geringen Einfluss* darstellen. Bezogen auf die Möglichkeiten der Kita-Leitungen zur Netzwerkarbeit und Sozialraumorientierung wünscht sich der Großteil Unterstützung durch den Träger und die Fachberatung in Form von Beratung und Austausch. Für die Weiterentwicklung der Kita-Angebote wünschen sich 77,4 Prozent der befragten Leitungskräfte ein trägerübergreifendes Netzwerk der Kitas in der Gemeinde, um voneinander zu lernen und Kontakte zu knüpfen. 73,2 Prozent wünschen sich eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Kita-Fachberatung zu aktuellen Fachthemen sowie 71,2 Prozent förderliche Bedingungen für eine intensive Vernetzung mit externen Personen und Einrichtungen (Antwortkategorien: „Trifft eher zu“ und „Trifft zu“; → siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 13.2)

Ziel der oben genannten Formate ist es, Fachwissen zu vertiefen und zu erweitern: Um auf die Erfahrungen und das Wissen der Fachkräfte unterschiedlicher Disziplinen zurückgreifen zu können, bietet es sich an, Fachpersonal aus verschiedenen Bereichen zu solchen Formaten einzuladen. Einrichtungsübergreifende, gemeindebezogene Qualitätszirkel haben somit eine Doppelfunktion: Zum einen werden die fachlichen und übergreifenden Kompetenzen der Beteiligten durch eine selbstorganisierte Qualifikation gestärkt, zum anderen vergrößert sich das Verständnis für die andere Disziplin, was für die Zusammenarbeit in der alltäglichen Praxis einen wertvollen Gewinn darstellt. Im Sinne berufsbegleitender Fort- und Weiterbildungen sowie eines fachlichen Austausches kann in einem solchen Forum praxisnahes (Handlungs-) Wissen erworben werden, das einerseits hilft, den Bedürfnissen der Adressatinnen und Adressaten besser gerecht zu werden, andererseits aber auch die Fachkräfte selbst vor Überforderung schützt und somit letztlich zur psychosozialen Gesundheit frühpädagogischer Fachkräfte beiträgt.

## 2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?

Bei der Ausgestaltung und Durchführung von gemeindebezogenen Qualifizierungs- und Wissensforen sollte festgelegt werden, wer den Gesamtprozess steuert. Diese Person sollte das Gesamtgefüge und die Zielsetzung der Foren im Blick behalten, sodass eine systematische Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gewährleistet werden kann. Die folgenden Leitfragen dienen als Unterstützung zum Aufbau von Qualifizierungs- und Wissensforen.



<b>Leitfragen</b> zum Aufbau eines gemeindebezogenen Qualifizierungs- und Wissensforums	Was sind dazu aktuelle Beispiele und <b>Erfahrungen vor Ort in der Gemeinde?</b>	Sollten/Können wir das <b>umsetzen oder ggf. optimieren?</b> Was ist zu tun?
<p><b>1. Bedarf zur qualitativen Weiterentwicklung kontinuierlich erfassen</b>            Welchen Bedarf haben die pädagogischen Fachkräfte?            Gibt es bestimmte Fachthemen, die einrichtungsübergreifend eine bedeutsame Rolle spielen?</p>		
<p><b>2. Zielsetzung, Frage- oder Problemstellung bestimmen</b>            (Reichweite, Interessensgruppen, Erwartungen, Vorgaben, Ergebnis/ Ziel)</p>		
<p><b>3. Rahmenbedingungen und Format festlegen</b>            Zusammensetzung bestimmen (Wer hat zu diesem Thema Fachwissen, wer einen Wissensbedarf, wer nimmt teil)?            Personelle Verantwortung (Wer übernimmt die Prozesssteuerung/ Moderation)?            Ressourcen (Personal, Zeit, Räumlichkeiten, Ausstattung)</p>		
<p><b>4. Teilnehmer einladen</b>            (Einbindung, Transparenz, Information, Formen, Zielgruppe)</p>		
<p><b>5. Zeitschiene entwerfen, Meilensteine benennen und das Vorgehen festlegen</b>            Form des Forums festlegen (Strukturierung, Inhalt, Ablauf, Regelmäßigkeit der Treffen),            Zeitziel und Ergebnisziel (Häufigkeit der Treffen, Aktionsplan, Arbeitspakete, Planungsschritte)</p>		

Die Ergebnisse aus diesen Qualifizierungs- und Wissensforen können dann gewinnbringende Hinweise für die weitere Gestaltung der Planungsstruktur und Planungspraxis liefern. Sie ermöglichen es in einem partizipativen Miteinander Ziele zu formulieren und Maßnahmen auf die jeweiligen Bedarfe konkret abzustimmen. Zur Grundlage für die genaue Gewichtung und Strukturierung der daraus resultierenden Handlungsbedarfe kann eine Matrix herangezogen werden, die bereits im Kreis Warendorf (Nordrhein Westfalen) zum Einsatz kam und die Planungskultur dort maßgeblich geprägt hat. Im Rahmen des Planungsprozesses werden demzufolge viele Bedürfnisse, Interessen und Ziele der Beteiligten formuliert. Die Ausgestaltung und die Planung der Handlungsanforderungen gilt es dann zu skizzieren und zusammenzuführen. Unter Zuhilfenahme einer Punkteskala (Punkte von eins bis zehn) können Prioritäten vereinbart und kurzfristige, mittelfristige und langfristige Vorhaben abgeleitet werden. Die Prioritätensetzung sollte pro Teilziel erfolgen (siehe dazu Rütting 2011: Leiter des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien des Kreises Warendorf, NRW).

Handlungsbedarf	Bewertung	Grad der sozialen Folgewirkungen	Grad der gesetzlichen Verpflichtungen	Realisierbarkeit
<b>Handlungsbedarf 1</b>	sehr hoch	8	4	kurzfristig
<b>Handlungsbedarf 2</b>	durchschnittlich	3	2	mittelfristig
<b>Handlungsbedarf 3</b>	sehr gering	2	1	langfristig

**Abbildung 6:** Prioritätenmatrix zur Gewichtung von Handlungsbedarfen (eigene Darstellung, 2018; vgl. Rütting 2011)



### 3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
D.2 Gemeindebezogenes Qualifizierungs- und Wissensforum	Vergewisserung über die einzelnen Aspekte zur Akquirierung und Gestaltung von gemeindebezogenen Qualifizierungs- und Wissensforen. Die Planungsfachkräfte bekommen in diesem Zusammenhang Einblick in die konkreten Mehrwerte, die die Ausgestaltung solcher Foren mit sich bringen und lernen die Ergebnisse der Foren für die weitere Gestaltung der Planungsstruktur und -praxis nutzbar zu machen.	Prioritätenmatrix zur Gewichtung von Handlungsbedarfen (Abbildung 6 – D.2)	Planungsfachkräfte können die Matrix nutzen, um die aus den Qualifizierungs- und Wissensforen heraus entwickelten Handlungsbedarfe zu priorisieren und die weiterführenden Planungsprozesse in der Kita-Praxis zu steuern.

#### Literatur

**Heimlich, U. (2013):** Kinder mit Behinderung – Anforderungen an eine inklusive Frühpädagogik. Eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). In: Deutsches Jugendinstitut E.V. (Hrsg.). Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). Frankfurt a.M.: Heinrich Druck + Medien GmbH.

**Lohmann, A., Hensen, G. & Wiedebusch, S. (2014):** Inklusive Bildung in Kindertageseinrichtungen. In Hensen, G., Küstermann, B., Maykus, S., Riecken, A., Schinnenburg, H. & Wiedebusch, S. (Hrsg.). Inklusive Bildung. Organisations- und professionsbezogenen Aspekte eines sozialen Programms (S.46 - 100). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

**Rüting, W. (2011):** Von der Berichterstattung zur prozesshaften Gestaltung der Familienpolitik am Beispiel des Kreises Warendorf. (<http://www.familie-in-nrw.de/erfahrungsbericht-familienbericht-warendorf.html>; Zugriff am 17.05.2018).

**Wagner, P. (2013):** Der Ansatz Vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung als inklusives Praxiskonzept. In: Wagner, P. (Hrsg.). Handbuch Inklusion. Grundlagen vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung (S.22 - 41). Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.

### D.3 Entwicklungsfeld Kinder- und Familienzentren

#### 1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Die Praxis in Kindertageseinrichtungen als lernendes Planungsfeld zu verstehen bedeutet im Umkehrschluss auch, aus dieser Praxis heraus gesellschaftliche Entwicklungen und veränderte Bedarfe von Familien abzulesen und in die **kommunale Politik** zu übertragen.

Dass sich **Lebenswelten von Kindern und Familien** verändert haben, beschrieb unter anderem bereits der 11. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung im Jahr 2002 unter der Überschrift *Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung*. Der Wandel klassischer Geschlechterrollen, die damit einhergehende Veränderung im Zusammenleben von Familien sowie deren zunehmende Instabilität führen vor allem in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einer Entwicklung, die für das Aufwachsen von Kindern von hoher Bedeutung ist. Gekennzeichnet wird diese durch das zunehmende **Heranwachsen von Kindern und Jugendlichen in außerfamiliären Institutionen**, das zeigt sich besonders deutlich an der gesteigerten Bedeutung der Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen (vgl. BMFSFJ 2002).

Die zunehmende öffentliche Verantwortung in der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern **weitet sich immer mehr auch auf die Unterstützung von Eltern** aus, die mit immer komplexeren Anforderungen und Problemlagen konfrontiert und zunehmend gefordert und teilweise auch überfordert sind (siehe dazu Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund).

Ein Beispiel dafür, wie auf die veränderten Lebenswelten von Kindern und Familien, deren Bedarfe und Problemlagen reagiert werden kann, ist die Weiterentwicklung von **Kindertageseinrichtungen zu sozialraumorientierten Kinder- und Familienzentren**, da kaum eine andere öffentliche Institution vergleichbar niedrigschwellig auf Familien zugehen kann (vgl. MKJS 2016, S.1).

Baden-Württemberg reagiert mit seinem Förderprogramm „**Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen zu Kinder- und Familienzentren**“ auf diese Bedarfe. Zielsetzung ist, Kindern und ihren Familien bessere Möglichkeiten für ihre Entwicklung und Unterstützung zu bieten. Insbesondere Familien mit Migrations- und/oder Fluchthintergrund sollen begleitet und unterstützt werden. Das Land Baden-Württemberg finanziert niederschwellige und begleitende Angebote der Begegnung, Beratung und/oder Unterstützung für Kinder und deren Familien, die in dem jeweiligen Kinder- und Familienzentrum angemeldet sind. Die Finanzierung von Angeboten für externe Adressatinnen und Adressaten ist durch das Landesprogramm nicht vorgesehen, sondern erfolgt in Verantwortung und durch Finanzierung des jeweiligen Trägers (vgl. ebd., S.1 f.).

Als Kinder- und Familienzentren versteht der Bundesverband der Familienzentren daher „**jene Einrichtungen, die in einem sozialen Umfeld passgenaue unterstützende und bildungsförderliche Angebote für Kinder und ihre Familien bereithalten, vermitteln oder bündeln.**“ (Bundesverband der Familien o.J., S. 1). Neben dem Förderauftrag der Kindertageseinrichtungen (Erziehung, Bildung und Betreuung) nehmen **Kinder- und Familienzentren gleichfalls die Beratung und Unterstützung von Eltern sowie die Förderung und Stärkung ihrer Erziehungskompetenzen** als essentiellen Auftrag ihres Angebotsspektrums auf. Sie bieten zudem Räume und Möglichkeiten der Begegnung und des Austausches (vgl. Rietmann 2017, S. 472 ff.). Besondere Bedeutung spielt dabei die **Orientierung der Einrichtung am Sozialraum sowie die Vernetzung und Kooperation zu**



**anderen Dienstleistungen und Unterstützungsangeboten für Familien** (siehe Abb. 7; vgl. Textor 2008, S.122 f.; vgl. Löchtfeld 2008, S.188 ff.).



### Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund

Im Rahmen des KVJS-Forschungsvorhabens sind in beiden teilnehmenden Landkreisen Formate der Praxiserkundung in Form von Gesprächsforen mit Fachkräften und Leitungskräften aus Kindertageseinrichtungen durchgeführt worden. Dabei wurden unter anderem folgende Aspekte als aktuelle Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Eltern/Familien benannt (→ siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 7):

- Steigende Ansprüche und individuelle Wünsche der Eltern
- Institutionell verlagerte Erziehungsaufgaben/ Kita als „Familienersatz“
- Steigender Beratungsbedarf der Eltern durch zunehmende Verunsicherung in Erziehungsfragen: Fachkräfte übernehmen vermehrt psychosoziale Beratung der Familie
- In Entwicklungsgesprächen dominieren häufig die Elternsituationen, sodass die aktuelle Situation des Kindes in den Hintergrund gerät
- Kita zunehmend in der Rolle des Netzwerkers/ der Netzwerkkoordination für Eltern/Familien (Kontakte für Eltern knüpfen)

### Organisationsformen von Kinder- und Familienzentren

Bundesweit existieren verschiedene Ausprägungen und Bezeichnungen für das Modell „Kinder- und Familienzentrum“. Die nachfolgenden drei Modelle sind Best-Practice Beispiele und können als Anregung zur möglichen Ausgestaltung solcher Angebote dienen:

- **Modell „Unter einem Dach“:** Alle Hilfs- und Beratungsangebote werden den Eltern/Familien unter dem Dach der Kita bereitgestellt (→ siehe D.3-1).
- **Modell „Lotse“:** Bei diesem Modell übernimmt die Kita, als erste Anlaufstelle, die Funktion der Vermittlung der hilfesuchenden Eltern/Familien an entsprechende Hilfen und Beratungsangebote im Sozialraum (→ siehe D.3-2).
- **Modell „Galerie“:** Dieses Modell stellt eine Mischung der Modelle „Unter einem Dach“ und „Lotse“ dar (→ siehe D.3.3).

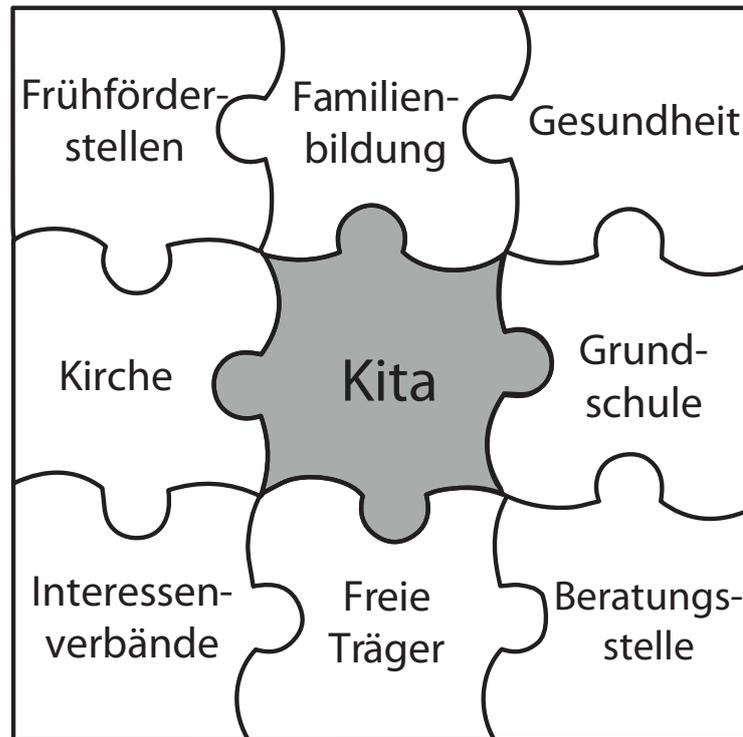


Abb. 9: Netzwerk Familienzentrum (Löchtfeld 2008, S. 185)

## 2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?

### Beispiel: Sieben Schritte einer systematischen Kooperationsentwicklung

1. Sich begegnen und zusammen kommen
2. Sensibilisieren (mein Auftrag – dein Auftrag)
3. Ziele klären (intern und gemeinsam)
4. Möglichkeiten und Grenzen für die Zusammenarbeit benennen (strukturell, personell, konzeptionell)
5. Zusammenarbeit planen und Vereinbarungen treffen
6. Verankern und absichern
7. Überprüfen und weiterentwickeln (MFKJKS 2016, S. 38)

Kinder- und Familienzentren bieten in Kooperation mit anderen Einrichtungen und Diensten eine breite Palette an Angeboten für Kinder und deren Familien. Ein im Sozialraum vernetztes Kinder- und Familienzentrum muss daher vor allem **zeitliche Ressourcen vorhalten, um Netzwerkarbeit betreiben zu können**. Sozialräumlich orientiert bedeutet, dass die Angebote im Nahbereich der Familien zu erreichen und ihnen bekannt sind. „Es geht nicht um eine Kindertageseinrichtung, ergänzt mit ein paar Kursen, Beratungsangeboten und Vermittlungsdiensten, sondern um eine Partnerschaft mit Eltern und eine Stärkung der Familien in ihren eigenen Ressourcen“ (Stieve 2016, S. 4). Demnach sollten innovative Ideen entwickelt werden, wie Familien angesprochen und erreicht werden können – auch jene, die ihre Kinder nicht in der Einrichtung gemeldet haben. Vor dem Hintergrund, dass Kita-Leitungen zum Teil nur in geringem Maße für ihre Leitungstätigkeiten freigestellt sind und zudem komplexe Anforderungen an sie gestellt werden, ist dieser Punkt von besonderer Relevanz und als zusätzlicher Planungsfaktor zu beachten (→ siehe Baustein D.1).



### Forschungsbefunde der Modellkommunen als Hintergrund

Die positive Auswirkung der Netzwerkarbeit von Kindertageseinrichtungen wurde auch durch die Befragung von Leitungskräften deutlich: Als positive bis sehr positive kommunale Einflüsse auf die Kita-Arbeit gaben jeweils über ein Drittel der befragten Kita-Leitungen die gegenseitige Unterstützung und Anregung der Kitas in der Gemeinde (58,2 %) sowie die Verankerung der Kita im Sozialraum (44,1 %) an (→ siehe ausführlicher im **Abschlussbericht**: Kap. 13.2)

### 3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man konkret vorgehen?

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
D.3 Entwicklungsfeld Kinder- und Familienzentren	<p>Vermittlung von Wissen über die Wichtigkeit von Kinder- und Familienzentren als gute Möglichkeit der organisationalen Strukturierung von Kindertageseinrichtungen.</p> <p>Die Praxis in Kindertageseinrichtungen als lernendes Planungsfeld verstehen. Somit auch unterschiedliche Organisationsformen von Kinder- und Familienzentren kennenlernen und als Planungsfachkraft diese Entwicklung mit koordinieren und voranbringen.</p>	D.3-1 „Unter einem Dach“ – Modell	<p>Die Arbeitshilfen können bei der Entwicklung und Gestaltung von Kindertageseinrichtungen zu Kinder- und Familienzentren unterstützen. Die Planungsfachkräfte erhalten durch die unterschiedlichen Modelle ein besseres Verständnis über die inhaltlichen Ausrichtungen und organisationalen Rahmenbedingungen zur Etablierung solcher Zentren. Sie können die Formen dann mit den Fach- und Leitungskräften vor Ort besprechen und die Vor- und Nachteile der angesprochenen Formen für die jeweilige Praxis evaluieren.</p>
		D.3-2 Modell „Lotse“	
		D.3-3 Modell „Galerie“	

#### D.3-1 „Unter einem Dach“ – Modell

Bei dem Modell *Unter einem Dach* werden alle Leistungen und Angebote durch ein Kinder- und Familienzentrum an einem Standort realisiert. Das Modell orientiert sich dabei an den Sozialzentren, die in der Gemeinwesenarbeit ihren Ursprung haben und zum größten Teil in sozial benachteiligten Stadtteilen/Regionen zu finden sind. Bei der Organisation eines Kinder- und Familienzentrums *Unter einem Dach* wird für Familien ein umfassendes, niedrighschwelliges und zielgruppenspezifisches Unterstützungsangebot vorgehalten, welches gerade auch Familien in schwierigen Lebenssituationen erreichen soll. *Unter einem Dach* bedeutet, dass sich die gesamten Angebote und Dienste (z. B.

Erziehungsberatung, Familienbildung) in den Räumlichkeiten der Kindertageseinrichtung befinden, beziehungsweise Angebote dort regelmäßig gemacht werden. Durch die erweiterten Leistungen benötigt ein Kinder- und Familienzentrum *Unter einem Dach* zum einen eine Gesamtleitung, die die verschiedenen Angebote koordiniert und zum anderen qualifizierte Fachkräfte, die die Angebote begleiten und durchführen (vgl. Lindner et al. 2008, S. 280 f.; vgl. MFKJKS 2016, S. 9 ff.).

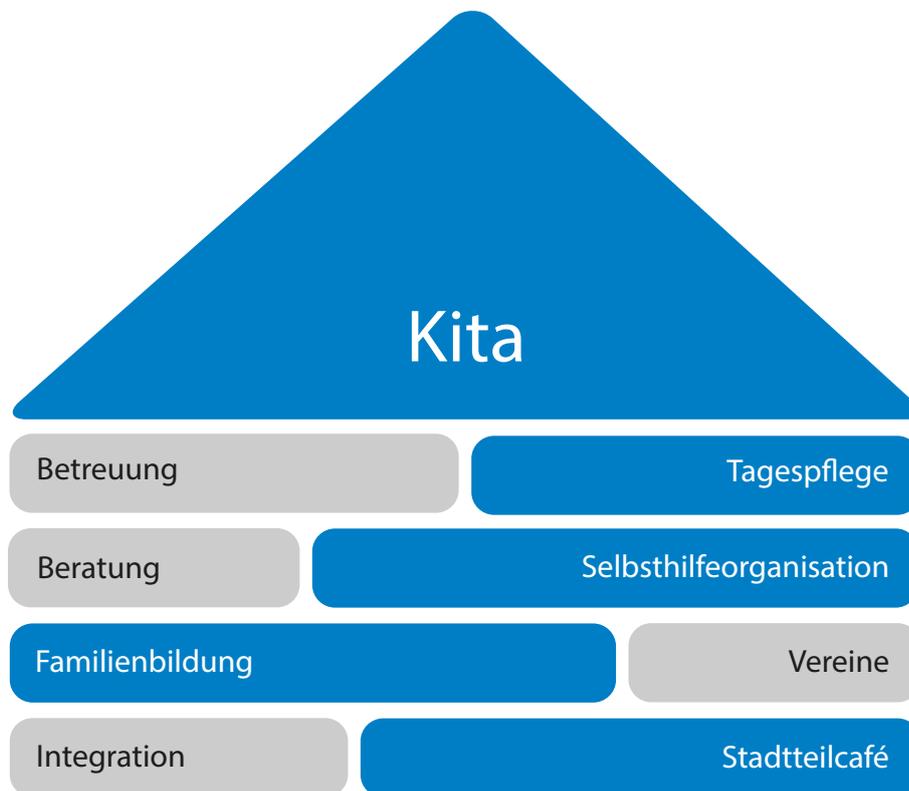


Abb. 10: Kinder- und Familienzentrum „Unter einem Dach“ (MFKJKS 2016, S.10)

**Best-Practice-Beispiele zum Modell „Unter einem Dach“ als Anregung finden Sie hier:**

FRÖBEL-Familienzentrum ZAK: Zentrum für Aktion und Kultur Bergisch-Gladbach:  
[www.familienzentrum-zak.de](http://www.familienzentrum-zak.de)  
 (vgl. MFKJKS 2016, S.10)

Deutscher Kinderschutzbund Ortsverband Essen e.V. „Blauer Elefant“:  
[www.kinderschutzbund-essen.de](http://www.kinderschutzbund-essen.de)  
 (vgl. MFKJKS 2016, S.11)

**D.3-2 Modell „Lotse“**

Neben der oben beschriebenen Organisationsstruktur von Kinder- und Familienzentren, welche sich unter der Formel *Unter einem Dach* greifen lässt, gibt es als zweite Form eine Variante, die Lindner et al. (2008) als Lotse beschreiben. In dieser Art eines Kinder- und Familienzentrums existiert eine Angebotsstruktur, welche sich an den Interessen und Bedarfen der Familien vor Ort orientiert. Die Besonderheit besteht darin, dass die Angebote dann zwar in den Räumlichkeiten des Zentrums

stattfinden, diese allerdings von anderen Partnerinnen und Partnern in einer Art Netzwerkverbund durchgeführt werden. Unterschiedliche Dienste interagieren und kooperieren so in kleinräumiger bedarfsgerechter Perspektive miteinander, um den Familien vor Ort bei der Bewältigung der individuellen Problemlagen und Herausforderungen gute Unterstützungsleistungen zu bieten. Das Kinder- und Familienzentrum wird somit zu einem Koordinierungszentrum für unterschiedlichste soziale Angebote und Dienstleistungen, wie beispielsweise Beratungen oder Jugendhilfeangebote (vgl. Lindner et al. 2008, S. 281 f.; vgl. MFKJKS 2016, S. 12 f.).

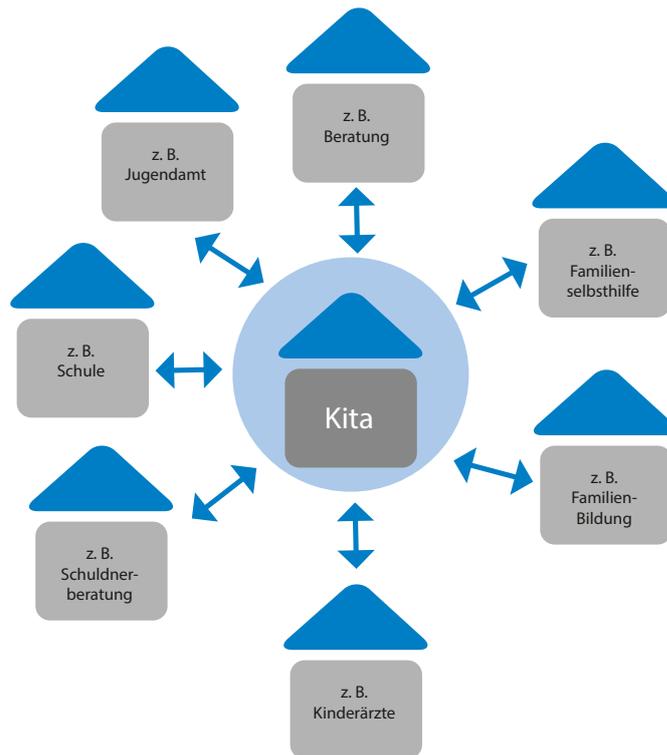


Abb. 11: Kinder- und Familienzentrum „Lotse“ (MFKJKS 2016, S. 12)

Zwischen dem Kinder- und Familienzentrum und den anderen benannten Trägern sollte demnach eine bedarfsgerechte und enge Zusammenarbeit entstehen, bei der unterschiedliche Professionen in rückgekoppelter Absprache mit dem jeweiligen Träger individuell angepasste Hilfen initiieren. Somit wird ein Unterschied zum vorherig beschriebenen Modell sichtbar, welches das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (2016) wie folgt ausbuchstabiert: „Im Unterschied zu dem Organisationsprofil *Unter einem Dach* ist beim Lotsenmodell die enge trägerbezogene bzw. räumliche Koppelung der Leistungen der Kindertageseinrichtungen mit den ergänzenden Leistungen eines Familienzentrums nicht gegeben. Allerdings ist und bleibt die Kindertageseinrichtung hier im Zentrum eines Netzwerkes und stellt sicher, dass die notwendigen Angebote von den Kooperationspartnern – dann aber in deren eigener Verantwortlichkeit und Zuständigkeit – erbracht werden. Voraussetzung ist auch hier eine abgestimmte Bedarfsanalyse und Planung der Angebote, enge Rückkoppelungen, dichte Informationen und eine aktive und gestaltende Rolle der Kindertageseinrichtung in diesem Netzwerk“ (MFKJKS 2016, S. 12 f.). Das Zentrum wird hier im wörtlichen Sinne zur ersten Instanz für die Etablierung und Festigung einer allumfassenden Koordinationsstelle für die familiären Angebote im sozialen Sektor.

**Mögliche Kooperationspartner:**

*Im Besonderen sind hier folgende Einrichtungen als potenzielle Kooperationspartner zu nennen: Schulen – Familienbildungsstätten – Kirchen – Freie Träger der Wohlfahrtspflege – Erziehungsberatungsstellen – Schuldnerberatungsstellen – Beratungsstellen für Schwangerschaftsprobleme und Familienplanung – Ehe- und Lebensberatungsstellen – Frauenberatungsstellen – Örtliche Kinder- und Gleichstellungsbeauftragte – Sozialbüros und Sozialagenturen – Volkshochschulen – Familienverbände – Kinderschutzbund – Jugendorganisationen – Sportvereine – Senioreneinrichtungen – Sozialpädagogische Ausbildungsstätten – Kinderärztinnen und Kinderärzte – Kinderpsychologinnen und Kinderpsychologen – Stadtverwaltung (MFKJKS 2016, S. 13).*

**Best-Practice-Beispiele zum Modell „Lotse“ als Anregung finden Sie hier:**

Monheim für Kinder Mo.Ki – Verbund:

<https://www.monheim.de/kinder-jugend/moki-monheim-fuer-kinder/>  
(vgl. MFKJKS 2016, S. 13 f.)

Das Kalker Netzwerk für Familien – Kooperationsmodell von drei Verbund-Familienzentren und 18 weiteren Einrichtungen der Erziehungshilfe und des Gesundheitswesens:

[www.kalker-netzwerk.de](http://www.kalker-netzwerk.de)  
(vgl. MFKJKS 2016, S. 14 f.)

**D.3-3 Modell „Galerie“**

Ein Kinder- und Familienzentrum, welches sich nach dem Galerie-Modell organisiert, zeichnet sich dadurch aus, dass Hilfs- und Beratungsangebote zwar an einem Ort angeboten, allerdings von unterschiedlichen Trägern durchgeführt werden. Welche Angebote gemacht werden und in welcher Trägerschaft ist dabei von Kindertageseinrichtung zu Kindertageseinrichtung unterschiedlich. Das Modell Galerie fußt somit auf mehreren Säulen (vgl. Abb. 12), die jeweils eigenständig und in verschiedener Verantwortlichkeit und Zuständigkeit vorgehalten werden (vgl. Lindner et al. 2008, S. 282; vgl. MFKJKS 2016, S. 15). „Durch diese arbeitsfeldbezogene Herangehensweise kann den unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in den Kindertageseinrichtungen sowie den lokalen Trägerstrukturen Rechnung getragen werden. Die Zusammenstellung der Angebote richtet sich nach örtlichen Gegebenheiten sowie den räumlichen Möglichkeiten der Einrichtung. Daneben kann es auch ergänzende Angebote durch Kooperationspartner im unmittelbaren Umfeld geben“ (Lindner et al. 2008, S. 282).

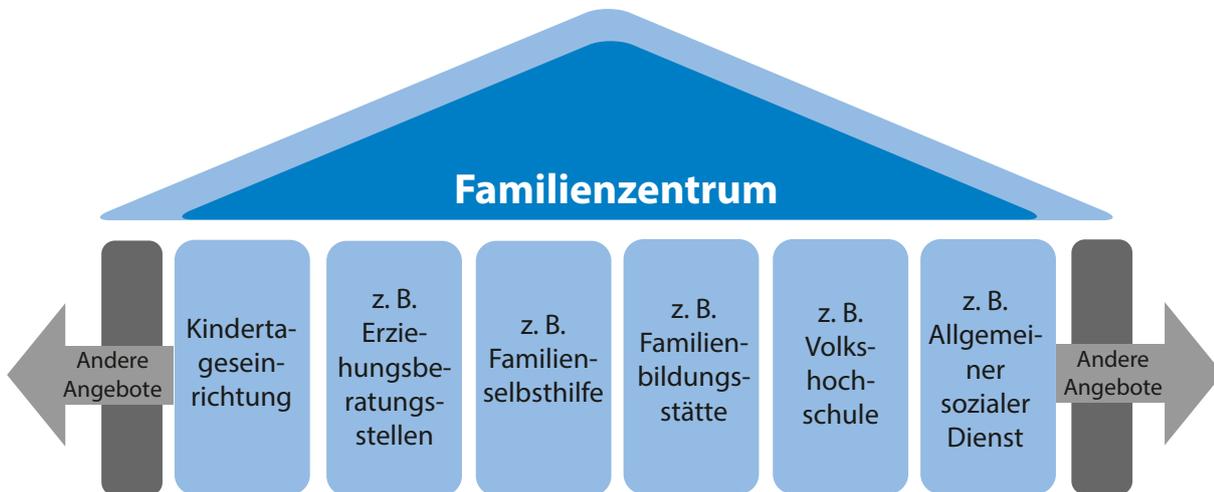


Abb. 12: Kinder- und Familienzentrum „Galerie“ (MFKJKS 2016, S.15)

**Best-Practice-Beispiele zum Modell „Galerie“ als Anregung finden Sie hier:**

Haus der Familie des Caritasverbandes in Dormagen:

[http://caritas.erzbistum-koeln.de/neuss-cv/kinder\\_jugend\\_familien/kindertagesstaetten/kita\\_im\\_haus\\_der\\_familie\\_dormagen/](http://caritas.erzbistum-koeln.de/neuss-cv/kinder_jugend_familien/kindertagesstaetten/kita_im_haus_der_familie_dormagen/)

(vgl. MFKJKS 2016, S.16)

## Literatur

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002):** Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. ([https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs/Elfter\\_Kinder\\_und\\_Jugendbericht.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/Elfter_Kinder_und_Jugendbericht.pdf); Zugriff am 01.06.2018).

**Bundesverband der Familienzentren (o.J.):** Positionspapier des BVdFZ. (<http://www.bundesverband-familienzentren.de/wp-content/uploads/2015-05-19Positionspapier-PDF.pdf>; Zugriff am 03.06.2018).

**Lindner, E.J., Sprenger, K. & Rietmann, S. (2008):** Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Ein Überblick über die Pilotphase. In: Rietmann, S. & Hensen, G. (Hrsg.). Tagesbetreuung im Wandel. Das Familienzentrum als Zukunftsmodell (S. 277 - 291). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2., durchgesehene Auflage.

**Löchtefeld, S. (2008):** Netzwerkmanagement im Familienzentrum. In: Rietmann, S. & Hensen, G. (Hrsg.). Tagesbetreuung im Wandel. Das Familienzentrum als Zukunftsmodell (S. 183 - 201). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2., durchgesehene Auflage.

**Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (2016):** Neue Wege – Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Eine Handreichung für die Praxis. ([https://www.familienzentrum.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/13-0167\\_MFKJKS\\_Broschuere\\_Neue\\_Wege\\_Web.pdf](https://www.familienzentrum.nrw.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/13-0167_MFKJKS_Broschuere_Neue_Wege_Web.pdf); Zugriff am 03.06.2018).

**Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg (2016):** Hinweisblatt und Checkliste – Interessenbekundung – Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen zu Kinder- und Familienzentren. (<http://www.kindergaerten-bw.de/site/pbs-bw-new/get/documents/KULTUS.Dachmandant/KULTUS/Projekte/kindergaerten-bw/KiFaZ/2016-02-19-Checkliste-vor%20Interessensbekundung.pdf>; Zugriff am 02.06.2018).

**Rietmann, S. (2017):** Betreuung, Bildung und Beratung in Familienzentren. In F. Petermann & S. Wiedebusch (Hrsg.), Praxishandbuch Kindergarten (S. 472 - 492). Göttingen: Hogrefe.

**Stieve, C. (2016):** Knotenpunkte der Vernetzung – Kinder und Familienzentren im Kontext kommunaler Politik. (<https://www.wegweiser-kommune.de/documents/10184/17239/Knotenpunkte+der+Vernetzung.pdf/68fb0a47-c583-444d-9100-a10d8c631bc5>; Zugriff am 01.06.2018).

**Textor, M.R. (2008):** Vernetzung von Kindertageseinrichtungen mit psychosozialen Diensten. In: Rietmann, S. & Hensen, G. (Hrsg.). Tagesbetreuung im Wandel. Das Familienzentrum als Zukunftsmodell (S. 121 - 132). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2., durchgesehene Auflage.

## Weiterführende Literatur

**Rietmann, S. & Hensen, G. (Hrsg.) (2009):** Werkstattbuch Familienzentrum. Methoden für die erfolgreiche Praxis. Wiesbaden: VS Verlag.



## D.4 Tagespflege, Ganztagsbetreuung, Schulkindbetreuung

### 1. Worum es geht: Warum ist dieser Teilbaustein von Bedeutung?

Der steigende Betreuungsbedarf von Kindern in Kindertageseinrichtungen setzt Kommunen und Landkreise zunehmend unter Druck, den quantitativen Ausbau von Kita-Plätzen voranzutreiben. In diesem Kontext rückt der Teilbaustein D.4 in den Fokus der kommunalen Kita-Bedarfsplanung. Denn Tagespflege, Ganztagsbetreuung und Schulkindbetreuung nehmen angesichts der zunehmenden Erwerbsarbeit beider Elternteile eine immer bedeutendere Rolle ein. Dies ist jedoch **nicht nur für die quantitative Planung, sondern gleichermaßen für die Weiterentwicklung der Kita-Qualität bedeutsam.**

Die **Erwerbstätigenquote von Müttern** mit mindestens einem Kind unter drei Jahren ist in Baden-Württemberg in den vergangenen Jahren von 43,5 Prozent in 2008 auf 53,5 Prozent in 2015 angestiegen, die der Mütter mit mindestens einem Kind zwischen drei bis sechs Jahren von 59,1 Prozent in 2008 auf 64,9 Prozent in 2015 (vgl. Bertelsmann Stiftung 2018). Entsprechend steigt der Betreuungsbedarf von Kindern, welcher sich neben Kindertageseinrichtungen an Tagespflege, Ganztags- und Schulkindbetreuung richtet. **Die Anzahl der Kinder in Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg** insgesamt stieg von 393.021 in 2007 auf 442.093 im Jahr 2017 an. Diese Zunahme betrifft vor allem die Betreuung von Kindern unter drei Jahren: Von 33.027 im Jahr 2007 stieg die Zahl bis 2017 auf 89.320 an. Im Jahr 2017 wurden in Baden-Württemberg insgesamt 22.353 Kinder von 6.683 **Tagespflegepersonen** betreut. Tagespflege wird insbesondere für Kinder bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres sowie für Schulkinder in Anspruch genommen (2017: 0 bis <3 Jahre = 12.980 Kinder; 6 bis <14 Jahre = 5.460 Kinder). **Die Anzahl der Tagespflegepersonen** ist mit durchschnittlich 6.670 in Baden-Württemberg seit 2007 relativ konstant; wobei sich die Anzahl der Kinder von null bis drei Jahren, die von Tagespflegepersonen betreut werden, von 2007 an nahezu verdoppelt hat (von 6.049 in 2007 auf 12.980 in 2017). Auch die gesamte Anzahl der Kinder unter sechs Jahren, die von Tagespflegepersonen betreut werden, hat sich von 2007 bis 2017 beinahe verdoppelt (von 9.080 in 2007 auf 16.893 in 2017; vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2018a+2018b+2018c).

Die Gleichwertigkeit der Kindertagespflege wird – trotz gesetzlicher Anerkennung – von Fachkräften aus Kindertageseinrichtungen oft in Frage gestellt. Kritikerinnen und Kritiker bemängeln etwa die Qualifizierung der Tagesmütter oder stellen die Betreuungsqualität für die Kinder in Frage. Befürworterinnen und Befürworter der Tagespflege halten entgegen, dass diese Betreuungsform im Gegensatz zu einer institutionellen Betreuung zwar nicht familiär, jedoch familiennah vollzogen werden kann: „Soziales Setting, räumliche Umgebung, Gruppengröße, Atmosphäre, Zuwendungsintensität und Individualität der Betreuung in Tagespflege kommen familialer Betreuung nahe“ (Jurczyk 2005, S. 20).

**Kindertagespflege** ist die Betreuung und Förderung von Kindern durch geeignete Tagespflegepersonen. Sie kann im Haushalt der Tagespflegeperson, der Personensorgeberechtigten oder in anderen geeigneten Räumen geleistet werden. In anderen geeigneten Räumen können mehr als fünf fremde Kinder, höchstens jedoch neun Kinder gleichzeitig durch mehrere Tagespflegepersonen mit einer Pflegeerlaubnis betreut werden (**Großtagespflege**; vgl. VwV Kindertagespflege 2017, Nr. 1.1+1.2).

Fernab all dieser Ambivalenzen in der Fachdiskussion ist festzuhalten, dass die Tagespflege für die kommunale Kita-Bedarfsplanung einen zunehmend größer werdenden Stellenwert einnimmt – genauso wie die Ganztags- und Schulkindbetreuung. Denn um den Bedarf an eine qualitativ hochwertige Betreuung der Kinder zu decken, bedarf es eines **pluralen Angebots**, aus dem Familien wählen können. Durch mehr Wahlmöglichkeiten bezüglich der Betreuungsformen und Betreuungszeiten vergrößert sich die Chance, eine passgenaue und individuelle Betreuungsmöglichkeit zu finden, die eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie ermöglicht. An dieser Stelle ist anzuführen, dass die Tagespflege beispielsweise eine Betreuung über die üblichen Zeiten hinweg, bis in die späten Abendstunden oder in Einzelfällen darüber hinaus sicherstellen kann. Auch außerhalb der Regelbetreuungszeiten (z. B. am Wochenende) ist eine Betreuung möglich (vgl. Hamacher & Biedenbach 2018, S. 73 ff.). Maßgeblich für die quantitative und qualitative Bedarfsplanung sind eine intensive Kooperation und Vernetzung von Leistungsanbietern verschiedener Betreuungsformen der Kindertagesbetreuung: **Kindertagespflege sowie Ganztags- und Schulkindbetreuung sind demnach als Planungs- und Entwicklungsfelder einzubeziehen.**

Die **quantitative Planung** setzt sich mit einer verbesserten Deckung der Nachfrage an Plätzen in der Kommune, das heißt mit einer Passung zwischen Angebot und Nachfrage, auseinander. Bei der quantitativen Planung geht es dabei nicht allein um die Anzahl der Plätze in Kitas, sondern – mit Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch zunehmend um die Frage der Öffnungszeiten von Kindertageseinrichtungen. Dabei können Tagespflege, Ganztagsbetreuung und Schulkindbetreuung auch Randzeiten abdecken, also eine Betreuung über die üblichen Öffnungszeiten hinaus sicherstellen. So ist es möglich, bei kurzfristigen Betreuungsengpässen (u. a. Notfallbetreuung, Wochenendbetreuung oder Betreuung über Nacht) zusätzliche Angebote vorzuhalten.

Der **qualitative Planungsaspekt** kann dann verbessert werden, wenn zum Beispiel gemeinsame Fortbildungen und Weiterbildungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Kitas zusammen mit Tagespflegepersonen durchgeführt werden: **Je intensiver die Kooperation, desto größer ist die Chance, eine abgestimmte pädagogische Qualität vorzuhalten, die dem Wohl des Kindes entspricht.** Es gibt viele mögliche Themen für Fortbildungen und Weiterbildungen, die alle Betreuungssysteme betreffen: Wenn Tagespflegepersonen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Ganztagsbetreuung und Schulkindbetreuung verstärkt in einen fachlichen Kontext mit weiteren Fachkräften anderer Kitas eingebunden werden, können sie alle letztlich voneinander lernen, sich weiterbilden und das eigene Angebot weiterentwickeln (→ siehe Baustein D.2). Eine gemeinsame Teilnahme ist nicht nur fachlich zu begründen, sondern ist **auch in der Planung und Finanzierung für die Kommune effizienter.**

Des Weiteren sollte angestrebt werden, Fachkräfte aus jeder Betreuungsform auf kommunaler oder fachlicher Ebene in Arbeitskreisen oder Gremien zu beteiligen, damit ein umfassender Blick zum Beispiel auf Betreuungsangebote und Weiterentwicklungen geworfen werden kann (→ siehe Bausteine A.5 und D.2). Kooperation erleichtert den Kindern den Übergang zwischen den einzelnen Betreuungsformen, beispielsweise von der Kindertagespflege in die Kindertageseinrichtung, sodass für das Kind bei einem Wechsel die Kontinuität möglichst gewahrt bleibt.

Für **Kommunen** stellt ein bedarfsgerechtes, flexibles und vielfältiges Kinderbetreuungsangebot letztlich einen **wichtigen Standortfaktor** dar, um Betriebe vor Ort zu halten oder eine Neuansiedlung zu veranlassen und somit Wegzüge der Bevölkerung zu vermeiden beziehungsweise Zuzüge attraktiv zu machen. Durch die Kombination von verschiedenen Betreuungsangeboten erweitert



eine Kommune somit ihren Spielraum, für Eltern und Kinder eine bestmögliche quantitative und qualitative Betreuung vorzuhalten – auch zu Randzeiten. Durch ein **Verbundsystem von verschiedenen Betreuungsformen** ergeben sich somit für viele Beteiligte positive Potenziale. Das Interesse an der Kooperation zwischen unterschiedlichen Betreuungsformen wächst somit.

## **2. Vergewisserung: Was ist in der Planungspraxis zu beachten?**

Das Interesse an einer Kooperation zwischen verschiedenen Kindertageseinrichtungen, der Tagespflege, Ganztagsbetreuung und Schulkindbetreuung wächst. Damit der Kooperationsprozess für alle Beteiligten gewinnbringend gestaltet werden kann, bieten sich folgende Leitfragen an:

**1. Nachfragesystem:** Welchen Betreuungsbedarf der Eltern gibt es grundsätzlich? Welchen Bedarf haben die Familien die Kindertagespflege, Ganztags- und Schulkindbetreuung in Anspruch zu nehmen? Welcher Bedarf wird offenkundig ausgesprochen? Welcher Bedarf ergibt sich beispielsweise daraus, nicht ausreichend Plätze in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung, Ganztags- und Schulkindbetreuung vorhalten zu können?

**2. Angebotssystem:** Welchen Umfang kann/ soll die Tagespflege, Ganztags- und Schulkindbetreuung einnehmen? Welche Verfügbarkeit gibt es aktuell? Wie verlässlich können Angebote durch die Tagespflege, Ganztags- und Schulkindbetreuung abgedeckt werden? Wie ist die Qualität der Betreuung zu beschreiben? Welche Unterstützung benötigen Tagespflegepersonen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Ganztags- und Schulkindbetreuung?

**3. Zusammenarbeit:** Welche Kooperationen und Vernetzungen sind notwendig, sinnvoll und/ oder ausbaufähig? Ziel: Die Kooperation und Vernetzung der Tageseinrichtungen und Tagespflege, Ganztags- und Schulkindbetreuung fokussieren und an geeigneter Stelle auf- und ausbauen.

**4. Steuerung und Kontrolle:** Abstimmung der quantitativen und qualitativen Nachfrage mit dem vorherrschenden Angebot zusammen mit Trägerverantwortlichen, Fachberatung und durch die Arbeit in Ausschüssen (vgl. Jurczyk: 2005, S. 25 f.).

Für die Bedarfsplanung ist die Kenntnis über das quantitative und qualitative Angebot von Tagespflegepersonen sowie über die Angebote im Rahmen der Ganztagsbetreuung und Schulkindbetreuung in der Kommune von großer Bedeutung. Ziel ist, die Kooperation und Vernetzung der Tageseinrichtungen und Tagespflege, Ganztagsbetreuung und Schulkindbetreuung zu fokussieren und an geeigneter Stelle aufzubauen und auszubauen. Die Beantwortung der folgenden Leitfragen kann dabei helfen, den Ist-Stand der Angebote in der Kommune zu erfassen und notwendige Handlungsbedarfe (hierzu bietet sich eine Priorisierung an:→ siehe Baustein D.2) abzuleiten (vgl. Jurczyk: 2005, S. 25 f.).

<b>Leitfragen</b> zum Ausbau von Kooperationen zwischen Kindertageseinrichtungen	Was sind dazu aktuelle Beispiele und <b>Erfahrungen vor Ort in der Gemeinde?</b>	Sollten/Können wir das <b>umsetzen oder ggf. optimieren?</b> Was ist zu tun?
<p><b>1. Bedarf der Familien bezogen auf die unterschiedlichen Betreuungsformen regelmäßig erheben</b></p> <p>(Kontinuierliche Erhebung und Dokumentation des Bedarfs der Familien an Betreuungsformen und -umfang)</p>		
<p><b>2. Ausgehend vom Bedarf mögliche Anlässe und Ziele der Kooperation der Kindertageseinrichtungen bestimmen</b></p> <p>(Bedarf der Betreuung zu „Randzeiten“, Themen, Erwartungen, Vorgaben)</p>		
<p><b>3. Rahmenbedingungen der Kooperation bewerten</b></p> <p>(Form der Kooperation, Personal, Zeit, Ausstattung)</p>		
<p><b>4. Das Vorgehen festlegen</b></p> <p>(Priorisierung, Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten)</p>		
<p><b>5. Zeitschiene entwerfen und Meilensteine benennen</b></p> <p>(Aktionsplan, Arbeitspakete, Planungsschritte, Evaluation)</p>		
<p><b>6. Organisation der Planung strukturieren</b></p> <p>(Personen, Aufgaben, Gremien und Kooperationsformen)</p>		



Leitfragen zum Ausbau von Kooperationen zwischen Kindertageseinrichtungen	Was sind dazu aktuelle Beispiele und <b>Erfahrungen vor Ort in der Gemeinde?</b>	Sollten/Können wir das <b>umsetzen oder ggf. optimieren?</b> Was ist zu tun?
<p><b>7. Beteiligten Fachkräften Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen</b></p> <p>(Einbindung, Transparenz, Information, Formen, Zielgruppe)</p>		

### 3. Beispiele und Arbeitshilfen: Wie kann man in diesem Planungsfeld konkret vorgehen?

Thema des Teilbausteins	Ziele	Arbeitshilfen	Anwendungsmöglichkeiten
D.4: Tagespflege, Ganztagsbetreuung, Schulkindbetreuung	<p>Verständnis über die Bedeutung des Bereiches der Tagespflege, Ganztagsbetreuung und Schulkindbetreuung für die kommunale Kita-Bedarfsplanung. So kann der Bedarf an einer qualitativ hochwertigen Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder gedeckt und ein plures Angebot, aus dem Familien wählen können, etabliert werden. Für die Planungsfachkräfte gilt es dabei, Fachkräfte aus jeder Betreuungsform auf kommunaler oder fachlicher Ebene in Arbeitskreisen oder Gremien zu beteiligen, damit ein umfassender Blick auf Betreuungsangebote gerichtet werden kann. Der Teilbaustein trägt zu dieser Fokussierung bei und gibt in diesem Bereich entscheidende Hinweise.</p>	Kita-Data-Webhouse	<p>Planungsfachkräfte der Stadt- und Landkreise können unter dem Modul zur Tagespflege des Kita-Data-Webhouse verschiedene Daten zur Tagespflege einsehen, pflegen und zur weiteren Bedarfsplanung nutzen.</p>

Der KVJS veröffentlicht jährlich aktualisierte Daten zum Bestand und zur Struktur der Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg, welche bei allen Trägern von Kindertageseinrichtungen kontinuierlich erhoben werden (vgl. § 47 SGB VIII i.V.m. § 22 LKJHG). Die Kindertagespflege ist von dieser Meldepflicht ausgeschlossen, weswegen wesentlich weniger Daten für die Bedarfsplanung zur Verfügung stehen und hinzugezogen werden können. Die Zuständigkeit für die Förderung der Kindertagespflege und für die Gewährung der Leistungen liegt bei den Trägern der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe, mit denen für die kommunale Bedarfsplanung ein regelmäßiger Austausch stattfinden sollte. Um auch diese Betreuungsangebote und die jeweiligen Plätze im Rahmen der kommunalen Bedarfsplanung mitdenken zu können, empfiehlt es sich, regelmäßig in einen Austausch mit dem Kreis als zuständige Instanz für die Tagespflege sowie den Tagespflegevereinen und Tagespflegepersonen selbst zu gehen.

Das Kita-Data-Webhouse (→ siehe Baustein A.3) bietet für die Tagespflege ein Modul an, durch welches Tagespflegepersonen und Tagespflegevereine ihrer jährlichen Meldepflicht für die Jugendhilfestatistik nachkommen können (vgl. §§ 98 ff. SGB VII). Jedes Jugendamt hat die Möglichkeit einen Planerzugang anzulegen, um das Modul für die Kindertagespflege zu nutzen. Das KDW-Modul Kindertagespflege bietet Möglichkeiten zur:

- Erfassung der Daten zu den Tagespflegepersonen,
- Erfassung der Daten zu den Tagespflegekindern,
- Automatische Übernahme der Daten aus vorhandenen EDV-Listen (Import der Daten),
- Elektronische Weitergabe der Daten an das Statistische Landesamt,
- Auswertung der Daten für die KVJS-Statistik,
- Ausweisung der Daten für die Kleinkindförderung (vgl. Finanzausgleichsgesetz),
- Ausweisung der Daten für die Strukturförderung (vgl. Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport zur Kindertagespflege),
- Auswertung der Daten, mit weiteren vorbereiteten Listen (vgl. KVJS 2015).

Die **Internetpräsenz des Kita-Data-Webhouse** findet sich unter folgendem Link:

- <https://www.kitaweb-bw.de>

**Anwendungshinweise zur Nutzung des KDW-Moduls für die Kindertagespflege erhalten Sie hier:**

- Leitfaden für die Kindertagespflege (KTP): [https://www.kitaweb-bw.de/kita/Leitfaden\\_Kindertagespflege.pdf](https://www.kitaweb-bw.de/kita/Leitfaden_Kindertagespflege.pdf)
- Leitfaden Erhebung der Weiterentwicklung der KTP: [https://www.kitaweb-bw.de/kita/Leitfaden\\_Weiterentwicklung\\_KTP.pdf](https://www.kitaweb-bw.de/kita/Leitfaden_Weiterentwicklung_KTP.pdf)

**Eine Auflistung aller Jugendämter in Baden-Württemberg stellt das Ministerium für Soziales und Integration zur Verfügung:**

- Jugendämter in Baden-Württemberg sortiert nach Postleitzahl: [https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Downloads\\_Kinder-Jugendliche/Liste\\_Jugendaemter\\_BW\\_2011.pdf](https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Downloads_Kinder-Jugendliche/Liste_Jugendaemter_BW_2011.pdf)



## Literatur

**Bertelsmann Stiftung (2018):** Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme. Basisdaten Baden-Württemberg. ([https://www.laendermonitor.de/fileadmin/files/laendermonitor/basisdaten/basisdaten\\_bw.pdf](https://www.laendermonitor.de/fileadmin/files/laendermonitor/basisdaten/basisdaten_bw.pdf); Zugriff am 08.05.2018).

**Hamacher, S. & Biedenbach, E. (2018):** Aktuelle Herausforderungen im Betreuungsalltag von Tagespflegepersonen. Ergebnisse einer Fragebogenstudie – Teil 1. Auswertungen der quantitativen Erhebung. Abschlussbericht. Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen Abteilung Aachen (Hrsg.). (<https://www.katho-nrw.de/fileadmin/primaryMnt/Aachen/Dateien/Forschung/Abschlussbericht25.4.final.pdf>; Zugriff am 03.06.2018).

**Jurczyk, K. (2005):** Tagespflege – Frauenarbeit, familiennah. Eine Betreuungsform zwischen Familie, Markt und Öffentlichkeit. In: Diller, A., Jurczyk, K. & Rauschenbach, T. (Hrsg.), Tagespflege zwischen Markt und Familie (S. 9 - 28). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden Württemberg (2015):** Leitfaden Modul KDW-Kindertagespflege. ([https://www.kitaweb-bw.de/kita/Leitfaden\\_Kindertagespflege.pdf](https://www.kitaweb-bw.de/kita/Leitfaden_Kindertagespflege.pdf), Zugriff am 26.05.2018).

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2018a):** Personal in Tageseinrichtungen und Kindertagespflegepersonen seit 2007. (<https://www.statistik-bw.de/BildungKultur/Kindbetreuung/15153092.tab?R=LA>; Zugriff am 03.08.2018).

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2018b):** Kinder in Tagesbetreuung nach Altersgruppen. (<https://www.statistik-bw.de/BildungKultur/Kindbetreuung/15153071.tab?R=LA>; Zugriff am 03.08.2018).

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2018c):** Kinder in Tageseinrichtungen und Tagespflege. (<https://www.statistik-bw.de/SozSicherheit/KindJugendhilfe/KJH-TE-TP.jsp?path=/BildungKultur/Kindbetreuung/>; Zugriff am 03.08.2018).

**Oktober 2018****Herausgeber:****Kommunalverband für Jugend  
und Soziales Baden-Württemberg**

Postfach 10 60 22

70049 Stuttgart

[www.kvjs.de](http://www.kvjs.de)**Geschäftsführung KVJS-Forschung****Heide Trautwein**

Telefon: 0711 6375-716

[Heide.Trautwein@kvjs.de](mailto:Heide.Trautwein@kvjs.de)**Wissenschaftliche Bearbeitung:****ISA – Institut für soziale Arbeit e. V.**

Friesenring 40

48147 Münster

[www.isa-muenster.de](http://www.isa-muenster.de)**Hochschule Osnabrück**

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Albrechtstraße 30

49076 Osnabrück

[www.hs-osnabrueck.de](http://www.hs-osnabrueck.de)**Verantwortlich:****KVJS – Projektleitung****Dr. Joachim Fiebig**

Telefon: 0711 6375-211

[Joachim.Fiebig@kvjs.de](mailto:Joachim.Fiebig@kvjs.de)**Susanne Winter**

Telefon: 0711 6375-848

[Susanne.Winter@kvjs.de](mailto:Susanne.Winter@kvjs.de)**Druck:**

Bodensee Organisation Products

GmbH + Co. KG

Am Degelbach 1, 88074 Meckenbeuren/Gerbertshaus

**Redaktioneller Hinweis:**

Wir bitten um Verständnis, dass aus Gründen der Lesbarkeit auf eine durchgängige Nennung der weiblichen und männlichen Bezeichnung verzichtet wird. Selbstverständlich beziehen sich die Texte in gleicher Weise auf Frauen und Männer.





**KVJS**

Kommunalverband für  
Jugend und Soziales  
Baden-Württemberg

**Postanschrift:**

Postfach 10 60 22  
70049 Stuttgart

**Hausadresse:**

Lindenspürstraße 39  
70176 Stuttgart (West)  
Telefon 0711 6375-0

[www.kvjs.de](http://www.kvjs.de)  
[info@kvjs.de](mailto:info@kvjs.de)