
Thomas Freiling

Qualitätsentwicklung in selbstorganisierenden Systemen



Ein Beitrag zur Entwicklung der Organisationsqualität in Kinderbetreuungseinrichtungen freier Träger (Elterninitiativen)

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Berufsbildungs-, Sozial- und Rechtswissenschaften - der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr.-Ing. Hans Martin
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. em. Wilma Aden-Grossmann

Tag der mündlichen Prüfung

23. Juli 2003

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

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2003
ISBN 3-89958-038-9

© 2003, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

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

Umschlaggestaltung: 5 Büro für Gestaltung, Kassel
Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

Vorwort

Diese Studie entstand im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsprojektes, das in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel und dem Dachverband freier Kindertageseinrichtungen in Kassel (Dakits e.V.) für und mit Elterninitiativen durchgeführt worden ist. Mit der Arbeit wird die Hoffnung verbunden, dass die Gestaltungsempfehlungen einen wesentlichen Beitrag leisten, um Elterninitiativen auch zukünftig auf ihrem wichtigen Weg - der Betreuung und Bildung von Kindern - Unterstützung geben zu können. Insofern sollen die Ergebnisse der Studie den Entwicklungsprozess von Elterninitiativen unterstützen und fördern.

Forschungsprojekte sind generell von Drittmitteln abhängig; ohne finanzielle Unterstützung wäre dieses Projekt nicht möglich gewesen. Daher danke ich Herrn Prof. Dr.-Ing. Hans Martin nicht nur für seine kontinuierliche fachliche und kollegiale, sondern auch für die finanzielle Unterstützung.

Eine Vielzahl von Personen haben mich im Rahmen eines fachlichen Austausches unterstützt, begleitet und mir wichtige Anregungen zur Weiterentwicklung und Durchführung der Studie gegeben. Stellvertretend möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Aden-Grossmann, Frau Dr. Christine Adam (Kassel), Frau Dr. Jutta Moede (Universität Oldenburg), Herrn Dr. Harald Seehausen (Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung Prack & Seehausen, Frankfurt/M.), Herrn Wolfgang Erler (Deutsches Jugendinstitut München), Herrn Lars Ninke (Universität Duisburg), und bei den Fachberaterinnen Frau Regine Bogedale (Kassel), Frau Beate Heeg (Münster) und Frau Anette Bruchmann (Braunschweig) herzlich bedanken.

Ein herzlicher Dank gilt auch den Eltern und ErzieherInnen der Kasseler Elterninitiativen, die sich an der Studie beteiligt haben.

Kassel im Juli 2003

Thomas Freiling

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
1.1	Problembeschreibung	12
1.2	Zielsetzung der Arbeit	14
1.3	Einordnung des Forschungsfeldes	16
1.4	Aufbau der Arbeit	19
2	Bedeutung der Ehrenarbeit	21
2.1	'Erwerbsarbeit' und 'Ehrenarbeit' – Plädoyer für einen erweiterten Arbeitsbegriff	21
2.2	Gesellschaftlicher Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements	29
2.2.1	Ergebnisse der Zeitbudgeterhebung und des Freiwilligensurveys	33
2.2.1.1	Ausmaß ehrenamtlicher Beteiligung	34
2.2.1.2	Arten der Zeitverwendung in der deutschen Bevölkerung	36
2.2.1.3	Auswertung nach dem Bildungsabschluss und der Situation im Erwerbsleben	39
2.2.2	Zusammenfassung	39
2.3	Ausmaß und gesellschaftliche Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit in selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen	42
2.3.1	Zum volkswirtschaftlichen Nutzen von Elterninitiativen	44
2.3.2	Auswirkung der quantitativen Verbreitung von Elterninitiativen	46
2.3.3	Elterninitiativen und Kompetenzerwerb	50
2.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	53
3	Zur Situation selbstorganisierter Kinderbetreuungseinrichtungen	54
3.1	Geschichte und Entwicklung von Elterninitiativen	54
3.2	Charakteristik von Elterninitiativen	61
3.2.1	Definition des Begriffs	62
3.2.1.1	Partizipationsmöglichkeiten der Eltern	64
3.2.1.2	Ehrenamtliche Tätigkeit	65
3.2.1.3	Demokratische Entscheidungsstrukturen	65
3.2.1.4	Freie Trägerschaft	66
3.2.1.5	Ableitung einer Arbeitsdefinition	68
3.2.2	Organisationstheoretische Einordnung	68
3.3	Zur Mitgliederstruktur der Elterninitiativen	75
3.4	Motive des Engagements in Elterninitiativen	77
3.4.1	Ideelle Motive	78
3.4.2	Pragmatische Motive	81
3.4.3	Gewichtung und Bewertung der Motive	83
3.5	Rechtliche Grundlagen institutioneller Kinderbetreuung	85
3.5.1	Das Jugendwohlfahrtsgesetz	85
3.5.2	Das Sozialgesetzbuch Teil VIII – Kinder- und Jugendhilfegesetz	86

3.5.3	Exkurs: Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz.....	89
3.5.4	Exkurs: Finanzierungsbedingungen	91
3.6	Arbeitsorganisation in Elterninitiativen.....	92
3.6.1	Einführung einer formalen Organisationsstruktur	93
3.6.2	Aufbauorganisatorische Aspekte in Elterninitiativen.....	95
3.6.3	Herausbildung von Arbeitsteilung	97
3.7	Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	99
4	Theoretische Basis der Untersuchung.....	101
4.1	Aktueller Forschungsstand zur Qualitätsentwicklung in Kinderbetreuungseinrichtungen	101
4.1.1	Zum Qualitätsbegriff.....	105
4.1.2	Darstellung unterschiedlicher Qualitätsentwicklungsansätze	108
4.1.2.1	Studien zur Initiierung eines Qualitätsentwicklungsprozesses (Organisationale Konzepte)	109
4.1.2.2	Hilfen zur Definition von Qualität und Qualitätsstandards (Dialogische Konzepte)	117
4.1.2.3	Outputorientierte Messinstrumente zur Qualitätsmessung (Fachlich-normative Konzepte)	120
4.1.3	Diskussion der vorgestellten Qualitätsentwicklungsansätze	123
4.2	Grundlagen der Selbstorganisationstheorie	127
4.2.1	Definition des Begriffs	129
4.2.2	Entstehung und Organisation selbstorganisierender Systeme.....	131
4.2.3	Charakteristik selbstorganisierender Systeme	137
4.2.4	Ordnungsprozesse in sozialen Systemen	142
4.2.5	Verwendung selbstorganisierender Elemente in der betrieblichen Praxis.....	143
4.2.5.1	Teilautonome Gruppenarbeit	143
4.2.5.2	Telearbeit	144
4.2.5.3	Fraktale Fabrik	146
4.2.5.4	Lernende Organisation	148
4.2.6	Übertragung auf humane soziale Systeme.....	149
4.3	Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	154
5	Methodische Grundlagen der Untersuchung.....	155
5.1	Der methodische Aufbau	155
5.2	Forschungshypothesen	156
5.3	Die schriftliche Befragung	157
5.4	Auswahl der Stichprobe	159
5.5	Erhebungsinstrumente und Pretest	161
6	Auswertung der Erhebungsergebnisse.....	165
6.1	Beschreibung der Stichprobe	165
6.1.1	Auswertung des Rücklaufs	165

6.1.2	Charakterisierung der befragten Elterninitiativen	166
6.1.3	Charakterisierung der Beschäftigten	167
6.1.3.1	Geschlecht	167
6.1.3.2	Altersstruktur	167
6.1.3.3	Betreuungsschlüssel	167
6.1.3.4	Beschäftigungsdauer	168
6.1.4	Charakterisierung der befragten Eltern	170
6.1.4.1	Lebensalter und Geschlecht	170
6.1.4.2	Familienstand und Anzahl der Kinder	170
6.1.4.3	Formale Qualifikation	171
6.1.4.4	Berufliche Tätigkeiten der Eltern	172
6.1.4.5	Dauer der Mitgliedschaft	173
6.2	Beteiligungsmotive	174
6.2.1	Beteiligungsmotive von Eltern	175
6.2.2	Motive des Fachpersonals	183
6.2.3	Vergleich ausgewählter Motive beider Befragungsgruppen	184
6.2.4	Zusammenfassung und Interpretation	186
6.3	Ausmaß des Engagements der Eltern	187
6.3.1	Auswertung nach Geschlecht	189
6.3.2	Auswertung nach Familienstand (Alleinerziehende)	189
6.3.3	Auswertung nach beruflicher Belastung	190
6.3.4	Auswertung nach der Dauer der Mitgliedschaft	191
6.3.5	Auswertung nach der Zahl der Kinder	192
6.3.6	Auswertung nach Beschäftigungsstatus	194
6.3.7	Auswertung nach der beruflichen Tätigkeit	194
6.3.8	Motivation zur Mitarbeit	195
6.3.9	Zusammenfassung und Interpretation	195
6.4	Anreize zur Förderung des Engagements	196
6.4.1	Faktor Kompetenzerwerb	203
6.4.2	Faktor Arbeitsgestaltung	203
6.4.3	Faktor Autonomie	204
6.4.4	Zusammenfassung und Interpretation	205
6.5	Ehrenamtliche Mitarbeit und Fachkompetenz	206
6.5.1	Zusammenfassung und Interpretation	209
6.6	Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen	210
6.6.1	Gestaltungsfeld 'Komplexität'	210
6.6.1.1	Zusammenfassung und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen	226
6.6.2	Gestaltungsfeld 'Selbstreferenz'	230
6.6.2.1	Zusammenfassung und Gestaltungsempfehlungen	246
6.6.3	Gestaltungsfeld 'Redundanz'	250
6.6.3.1	Weiterbildungsbedarfe des Fachpersonals	254
6.6.3.2	Zusammenfassung und Gestaltungsempfehlungen	265
6.6.4	Gestaltungsfeld 'Autonomie'	267

6.6.4.1	Zusammenfassung und Gestaltungsempfehlung	272
6.7	Zusammenfassung der Erhebungsergebnisse und der Gestaltungsempfehlungen	272
6.7.1	Bewertung der allgemeinen Zufriedenheit	272
6.7.2	Bewertung wesentlicher Teilnahmemotive	273
6.7.3	Bewertung und Förderung des Engagements	273
6.7.4	Bewertung des Kompetenzerwerbs	274
6.7.5	Bewertung der organisatorischen Probleme.....	274
6.7.6	Wesentliche Gestaltungsempfehlungen	275
7	Ausblick.....	278
8	Literaturverzeichnis.....	281
9	Anhang.....	300

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Themenbereiche einer familienorientierten Personalpolitik (Hertie- Stiftung 1999, S. 22)	18
Abbildung 2: Motive des Engagements von Eltern in Elterninitiativen in Anlehnung an Sass & Gerzer-Sass 1998, S. 36.....	84
Abbildung 3: Anzahl der Lebendgeborenen in Deutschland 1998-2010 ..	103
Abbildung 4: Unterschiedliche Konzepte zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten	108
Abbildung 5: Unterschiedliche Entwicklungsphasen der Selbstorganisationstheorie nach Probst 1992, S. 2257	128
Abbildung 6: Beschäftigungsstatus der Eltern im Vergleich zur bundesdeutschen Bevölkerung.....	173
Abbildung 7: Beteiligungsmotive der Eltern mit Zustimmungsggrad zwischen 50- und 100%.....	175
Abbildung 8: Beteiligungsmotive der Eltern mit Zustimmungsggrad zwischen 0- und 49%.....	176
Abbildung 9: Scree-Plot 'Teilnahmemotive der Ehrenamtlichen'.....	179
Abbildung 10: Mittelwertvergleich Variable 'Geschlecht' mit Motiv 'Betreuungsqualität'.....	182
Abbildung 11: Mittelwertvergleich Variable 'Geschlecht' mit Motiv 'Gestaltung/ Kompetenzerwerb'	182
Abbildung 12: Motive des Fachpersonals.....	183
Abbildung 13: Vergleich der Motive von Eltern und Fachpersonal.....	184
Abbildung 14: Bewertung des Engagements der Eltern durch beide Befragungsgruppen	188
Abbildung 15: Engagement nach Geschlecht	189
Abbildung 16: Vergleich des Engagements der vollzeit- und teilzeitbeschäftigten Eltern (n=98)	190
Abbildung 17: Vergleich des Engagements unterschiedlicher Elterngruppen	191
Abbildung 18: Engagement der Eltern nach Alter der eigenen Kinder im Haushalt	193
Abbildung 19: Motivation der Eltern zur Mitarbeit.....	195
Abbildung 20: Anreize zur Förderung des Engagements.....	197
Abbildung 21: Bewertung des Aspektes 'Anerkennung' der geleisteten Arbeit.....	200
Abbildung 22: Benötigte Kompetenzen in Elterninitiativen nach Einschätzung der Eltern.....	206
Abbildung 23: Dimensionen der Aufgabenverteilung und Aufgabenausführung.....	212
Abbildung 24: Art der Verteilung anforderungsarmer und anforderungsreicher Tätigkeiten auf die Eltern.....	217
Abbildung 25: Prozess der Entscheidungsfindung (Fachpersonal und Eltern).....	221

Abbildung 26: Bewertung der Kooperationsbeziehungen durch Eltern und Fachpersonal	224
Abbildung 27: Einschätzung der Kooperation nach Dauer der Mitgliedschaft	225
Abbildung 29: Einschätzung der Kooperation nach beruflicher Belastung	225
Abbildung 30: Einschätzung der Kooperation nach dem Engagement.....	226
Abbildung 31: Kommunikation zwischen den Eltern aus Sicht der Eltern und des Fachpersonals	231
Abbildung 32: Kommunikation zwischen Eltern und Fachpersonal aus beiderlei Sicht.....	233
Abbildung 33: Bewertung der Konfliktsituation in den Elterninitiativen durch Fachpersonal und Eltern	237
Abbildung 34: Bewertung der Informationsqualität durch Eltern und Fachpersonal	243
Abbildung 35: Art der Informationsweitergabe von wichtigen Entscheidungen nach Eltern und Fachpersonal	245
Abbildung 36: Prozess der Aneignung erforderlicher Kenntnisse	251
Abbildung 37: Unterstützender Personenkreis aus Sicht der Eltern und des Fachpersonals.....	251
Abbildung 38: Bisherige und gewünschte Weiterbildungsthemen des Fachpersonals.....	254
Abbildung 39: Weiterbildungsbedarf der Eltern und des Fachpersonals..	256
Abbildung 40: Ehrenamtliche Gesamtstundenzahl am Beispiel einer eingruppigen Einrichtung mit 15 Plätzen	261
Abbildung 41: Ausmaß der Entscheidungsbefugnisse verschiedener Personengruppen.....	264
Abbildung 42: Autonomiegrad bei der Aufgabendurchführung und -einteilung bei Eltern und Fachpersonal.....	268
Abbildung 43: Autonomiegrad der Eltern bei der Aufgabenerledigung	269
Abbildung 44: Verteilung von Aufgaben nach Personengruppen.....	270
Abbildung 45: Autonomes Handeln im Entscheidungsprozess nach Eltern und Fachpersonal	271

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Berufe und Fachrichtungen mit Beschäftigtenmangel	16
Tabelle 2:	Durchschnittliche tägliche Zeitverwendung der Erwachsenen	37
Tabelle 3:	Durchschnittliche Zeitverwendung von Ehepaaren und Alleinerziehenden	38
Tabelle 4:	Ehrenamtliches Engagement nach Engagementbereich.....	40
Tabelle 5:	Merkmale selbstorganisierter Kinderbetreuungsein- richtungen / Elterninitiativen.....	68
Tabelle 6:	Vielfalt der Nonprofit-Organisationen.....	72
Tabelle 7:	Kriterienkatalog für Nonprofit-Organisationen	74
Tabelle 8:	Familieneinkommen bundesdeutscher Haushalte mit Kindern im Vergleich zu Mitgliedern Münchener Elterninitiativen.....	75
Tabelle 9:	Aufbau- und ablauforganisatorische Ziele der Arbeitsorga- nisation in Elterninitiativen	94
Tabelle 10:	Charakteristika selbstorganisierender Systeme	139
Tabelle 11:	Darstellung aktueller Telearbeitsformen	145
Tabelle 12:	Befragungsdimensionen	161
Tabelle 13:	Geschlecht der befragten MitarbeiterInnen	167
Tabelle 14:	Altersgruppe der Beschäftigten nach Art der Tätigkeit	167
Tabelle 15:	Befragte Beschäftigte nach Dauer der Beschäftigung und Art der Tätigkeit	169
Tabelle 16:	Lebensalter der befragten Eltern	170
Tabelle 17:	Anzahl der Kinder	171
Tabelle 18:	Schulbildung der Eltern in Elterninitiativen.....	171
Tabelle 19:	Art der berufsqualifizierenden Abschlüsse.....	171
Tabelle 20:	Berufliche Tätigkeit der Eltern.....	172
Tabelle 21:	Dauer der Mitgliedschaft.....	174
Tabelle 22:	Faktorladungen 'Motive der Eltern'	180
Tabelle 23:	Ausmaß des Engagements (ehrenamtliche Arbeit)	187
Tabelle 24:	Vergleich des Engagements der Eltern nach Dauer der Mitgliedschaft	192
Tabelle 25:	Engagement nach Beschäftigungsstatus.....	194
Tabelle 26:	Durchschnittliches Engagement nach gegenwärtiger Tätigkeit	194
Tabelle 27:	Faktorladungen der Variablen der Skala 'Anreize'.....	201
Tabelle 28:	Beschreibung des Faktors 'Kompetenzerwerb' nach dem Geschlecht	203
Tabelle 29:	Beschreibung des Faktors 'Kompetenzerwerb' nach dem Engagement.....	203
Tabelle 30:	Beschreibung des Faktors 'Arbeitsgestaltung' nach dem Geschlecht	203
Tabelle 31:	Beschreibung des Faktors 'Arbeitsgestaltung' nach dem Engagement.....	204

Tabelle 32:	Beschreibung des Faktors 'Autonomie' nach dem Geschlecht	204
Tabelle 33:	Beschreibung des Faktors 'Autonomie' nach dem Engagement.....	205
Tabelle 34:	Reliable Variablen der Handlungskompetenz (Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz)	208
Tabelle 35:	Ausprägungen der Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz nach Ausmaß des Engagements der Eltern	209
Tabelle 36:	Zeitpunkt der Aufgabenverteilung	211
Tabelle 37:	Zeitbedarf nach Tätigkeitsbereich im Durchschnitt pro Monat	214
Tabelle 38:	Anzahl der ausgeführten Tätigkeiten pro Person.....	216
Tabelle 39:	Anforderungsarme und anforderungsreiche Tätigkeiten nach Dauer der Ausübung	218
Tabelle 40:	Faktorladungen der Variablen der Skala 'Kommunikation unter den Eltern'	235
Tabelle 41:	Ausprägung der einzelnen Faktoren 'Kommunikation unter Eltern' nach Geschlecht	236

1 Einleitung

Kindergärten befinden sich seit Beginn der 90er Jahre in einer Phase der deutlichen Umstrukturierung, die in ihrem Ausmaß weitreichend ist. Wesentliche, zur Beschreibung dieser Umstrukturierung geeignete Indikatoren beziehen sich auf:

- das Zusammenwachsen beider deutscher Staaten und die Zusammenführung unterschiedlicher Kinderbetreuungsansätze und -konzeptionen,
- die Reformierung des Jugendhilferechts und die Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) zum 01.01.1991,
- die Einführung eines Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz für 3-bis 6-jährige Kinder zum 01.01.1996,
- die Entwicklung neuer Steuerungsmodelle im Rahmen der Bereitstellung der sozialen Dienstleistung 'Kinderbetreuung'¹ (vgl. Spiess et al. 2000, Hamann 2002) und
- die zunehmende Bedeutung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Kindergärten im Zusammenhang mit dem Aufkommen einer Qualitätsdiskussion seit Mitte der 90er Jahre (vgl. Tietze 1998, Seckinger 1999).

Von diesen Entwicklungen sind alle Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen betroffen. Auch die freien Träger, zu denen Elterninitiativen gehören, müssen sich auf diese Veränderungen einstellen und reagieren. Im KJHG werden im § 78b Maßnahmen von allen Trägern erwartet, die zur Sicherung der Betreuungsqualität in ihrer Vielfältigkeit beitragen. Perspektivisch kann davon ausgegangen werden, dass eine finanzielle Förderung durch die Kommunen und die Länder an einen konkreten Nachweis von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen gebunden sein wird.

Selbstorganisierte Kinderbetreuungseinrichtungen sind aus der Landschaft des öffentlichen Kinderbetreuungsangebotes kaum noch wegzu-denken. Hatten sie in ihrer Entstehungszeit eine der sozialen Bewegung zuzuordnenden Nischenfunktion übernommen, so kann heute durchaus von einer Institutionalisierung selbstorganisierter Kinderbetreuung gesprochen werden "im Sinne einer Integration dieser Einrichtungen in das staatliche Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen" (Rieken 2000, S. 213).

Folgende Tätigkeitsdimensionen sind in Elterninitiativen von den zuvor beschriebenen Veränderungen betroffen:

¹ Gemeint ist hier die Entwicklung von der reinen Objektförderung (Finanzierung von Betreuungsplätzen) hin zu der Subjektförderung (Zuschüsse zur Kinderbetreuung an die Sorgeberechtigten über Gutscheinmodelle).

- Organisationsstruktur und inhaltliches Konzept,
- Planung und Evaluation,
- Verwaltung und Einrichtungsführung,
- Finanzierung und Regulierung (nach Oberhuemer & Ulich 1998, S. 25).

Es wird verständlich, dass gerade selbstorganisierte Einrichtungen, die sich von ihrem Engagement her an einer Belastungsgrenze bewegen, die geforderten, aber auch notwendigen Aufgabenbereiche nur noch schwer bewältigen können. Sowohl eingeschränkte finanzielle, aber auch zunehmend durch Ehrenarbeit und Erwerbsarbeit zur Verfügung gestellte personelle Ressourcen, müssen selbstorganisierte Kinderbetreuungseinrichtungen dazu bewegen, die Frage der Organisationsentwicklung und -damit einhergehend - der Qualitätsentwicklung deutlich in den Vordergrund zu stellen. Der Nutzen wird aber nicht nur die organisatorischen Dimensionen der Einrichtungen betreffen; die Wirkungen der Organisationsentwicklung werden darüber hinaus auch im pädagogischen Betreuungsalltag wahrnehmbar sein. Aufgrund der veränderten Entwicklung auch von Elterninitiativen ist zu erwarten, dass ein deutlicher Unterstützungsbedarf der Einrichtungen eingefordert wird.

Oberhuemer & Ulich (1998, S. 39) haben aufgrund ihrer europäischen Studien zur Situation der Kinderbetreuung wesentliche Problembereiche in Deutschland identifiziert. Im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung werde es darum gehen festzustellen, welche Institutionen 'Leistung', 'Qualität' und 'Kundennähe' definieren, welche Qualitätskonzepte bereits vorliegen und welche Standards sich entwickeln werden. Auch die Bedeutung einer betriebswirtschaftlich geführten Diskussion für die einzelnen Einrichtungen müsse untersucht werden. Ein Sich-Verschließen vor diesen Notwendigkeiten verkenne die veränderten Voraussetzungen auf dem Kinderbetreuungsmarkt² und könne die Existenz von Elterninitiativen gefährden.

1.1 Problembeschreibung

Veränderte äußere Rahmenbedingungen des Arbeitslebens wie Arbeitszeit und Arbeitsort der erwerbstätigen Eltern sind zudem ursächlich für eine starke Wandlung, weniger der pädagogischen, als der organisato-

² Es wird insgesamt von einem '*Kinderbetreuungsmarkt*' und auch dem Kita-Unternehmen gesprochen (vgl. z.B. bei Flehmig et al. 1995; Spiess 1998; Fromm 2000; Klug 2001). Dabei handelt es sich um einen 'beschränkten' Markt (vgl. Haderler 2000, S. 2061f), da jede Einrichtung einer Betriebserlaubnis des Landesjugendamtes bedarf. Wesentliche Merkmale dieses Marktes sind 1. die Existenz von Angebot und Nachfrage nach der Dienstleistung 'Kinderbetreuung' und 2. die zunehmende Existenz einer Konkurrenz (z.B. in Bezug auf die Preisgestaltung, das pädagogische Konzept oder qualitätssichernde Maßnahmen). Vgl. Näheres dazu auch auf S. 103.

rischen Arbeit in den selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen. Zusätzlich zu den Forderungen nach einer Flexibilisierung der Öffnungszeiten führte die Einführung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz auf kommunaler Ebene sowie der damit verbundene stärkere Konkurrenzdruck auch der freien Einrichtungen zu finanziellen Engpässen. Es zeigt sich, dass wider jeglicher Erwartung bei 3-jährigen Kindern der Bedarf auf einen Kindergartenplatz zurückgegangen ist.

Vor dem Hintergrund veränderter Bedingungen reduziert sich vor allem die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement der Eltern. Die zunehmende Auslastung der Eltern im Erwerbsleben und außerhalb der Ehrenarbeit bewirken zum einen eine Abnahme des ehrenamtlichen Engagements und zum anderen eine Verlagerung der Aufgabenbereiche auf einzelne engagierte Eltern, die den "Betrieb" leiten. Hinzu kommt der anhaltende Kostendruck, der durch die unklare finanzielle Absicherung der Einrichtungen durch die Kommunen und das Land zu Verunsicherungen führt.

Dabei ist durch Untersuchungen bereits darauf hingewiesen worden, welcher positive und für die Erwerbsarbeit nützliche Kompetenzgewinn - z.B. im Bereich der sozialen Kompetenzen - in der aktiven Mitgestaltung einer Selbsthilfeeinrichtung wie z.B. einer Elterninitiative erzielt werden kann. Vor allem Fähigkeiten wie z.B. Umgang mit Gruppen, Verantwortungsbewusstsein, Teamarbeit, Verhandlungsgeschick, Konfliktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit werden angesprochen und weiter ausgeprägt (vgl. Zierau et al. 1991, S. 13ff; Gerzer-Sass 1998, S. 15; Kadishi 1998, S. 217ff; Erler & Nußhart 2001, S. 12ff).

Der positive Kompetenzgewinn ist umso größer, je mehr Engagement von den Betroffenen gezeigt wird. Dennoch erfolgt die Verteilung der einzelnen Aufgabenbereiche in vielen Einrichtungen offensichtlich zu Lasten einzelner stark engagierter Eltern. Die tägliche Arbeit wird weiterhin erschwert durch Ängste, freie Kapazitäten nicht mehr ausgleichen zu können bzw. finanzielle Krisen nicht zu überstehen. Kommunikationsprobleme zwischen Eltern und dem Fachpersonal resultieren häufig aus einem nicht eindeutig strukturierten Rollen- und Aufgabenverständnis: Wer entscheidet über was und ist wofür zuständig?

Das bisherige Konsensprinzip, demzufolge alle Eltern in wichtigen Entscheidungen mit einbezogen werden sollen, lässt sich aufgrund des veränderten Grads des Elternengagements nicht mehr optimal ausgestalten. Konflikte entstehen dann, wenn durch die Doppelrolle der Eltern, die einerseits pädagogische Interessen im Sinne ihrer Kinder vertreten und andererseits als Arbeitgeber den Erzieherinnen und Erziehern weisungsbefugt sind, Belastungen auftreten, die in der Strukturierung der täglichen Arbeit begründet liegen.

Ein Grundgedanke aller Initiativgruppen liegt darin, an die Kompetenzen der Eltern anzuknüpfen und diese zu erweitern. Alle Eltern sollen entsprechend ihrer Fähigkeiten und ihres Zeitbudgets organisatorisch in die Arbeit eingebunden werden. Dabei bestimmen die beruflichen und familiären Bedingungen der Eltern den Rahmen der aktiven Mitbeteiligung.

Es gehört zum erklärten Ziel, sich nicht auf die Hilfsbedürftigkeit der Familien zu konzentrieren, sondern auf die Stärkung ihrer Fähigkeiten. Eltern werden in den Stand gesetzt, die anfallenden Probleme mehrheitlich selbst zu lösen. Sicherlich ist in manchen Bereichen eine Zusammenarbeit mit professionellen Kräften erforderlich, ansonsten gilt das Laienprinzip. Dieses Prinzip erfährt durch die Fluktuation der Eltern, die in der Regel zwischen zwei und fünf Jahren im Verein verweilen, eine wesentliche Beeinträchtigung. In dem Moment, wo die Kinder aus der Einrichtung austreten, geht der Einrichtung auch die Kompetenz desjenigen Elternteils verloren, der sich in seinem spezifischen Elternamt engagiert hat. Für nachfolgende Personen wird es nunmehr erneut notwendig, sich in das überlassene Amt einzuarbeiten (vgl. Colberg-Schrader & Zehnauer 1996, S. 41).

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen der Qualitätsdiskussion von Kinderbetreuungseinrichtungen legt die Untersuchung ihren Schwerpunkt auf die Arbeitsorganisation in selbstorganisierten Elterninitiativen (Organisationsqualität), da diese Einrichtungen den Anspruch erheben, flexibel auf veränderte Bedarfslagen reagieren zu wollen. Ansätze unterschiedlicher Auffassungen von Qualität bei der Kinderbetreuung liegen mit unterschiedlichen Ausprägungen bereits vor. Ein wesentliches Manko ist es, dass momentan eher Richtungen wahrzunehmen sind, die sich auf einzelne Teilaspekte des Qualitätsbegriffs konzentrieren, der Aspekt der Organisationsqualität allerdings eher vernachlässigt wird (vgl. dazu Kapitel 4.1.3 ab S. 123). Fragen der pädagogischen Qualität werden aus Gründen der Schwerpunktsetzung in dieser Arbeit nicht bearbeitet.

Die Arbeit geht im Allgemeinen der Fragestellung nach, inwieweit selbstorganisierte Einrichtungen ihrem Selbstverwaltungsanspruch noch gerecht werden können und wie organisatorische Veränderungsprozesse in Zukunft gestaltet werden müssen. Zur Planung weiterer organisatorischer Schritte in Richtung Flexibilisierung ist es sinnvoll, das vorhandene Selbstorganisationspotenzial zu berücksichtigen. Dabei spielt der Aspekt der 'Selbstorganisation' im Vergleich zu anderen freien Trägern die wesentliche Rolle und muss in Entwicklungskonzepten entsprechend berücksichtigt werden.

In Abgrenzung zu bereits bestehenden Organisationskonzepten (vgl. Burbach 1997), die, um zu einer möglichst schnellen und betriebswirtschaftlich sinnvollen Lösung des Problems zu kommen, Trägerverbände gründen bzw. gegründet haben, innerhalb derer sich die Eltern je nach Interesse engagieren können, soll mit der vorliegenden Untersuchung stärker auf die Rolle des Konzeptes der Selbstorganisation eingegangen werden. Dabei soll geklärt werden, inwieweit Elterninitiativen noch in der Lage sind, das notwendige Selbstorganisationspotenzial zur Verfügung zu stellen und welche organisatorischen Veränderungen unter Umständen notwendig sind, damit dieses Potenzial gestärkt werden kann. Wie bereits in aktuellen Veröffentlichungen aufgezeigt und in Modellprojekten bestätigt (z.B. Busch et al. 1992; Hagemann et al. 1999), können auch Unternehmen diesen Prozess unterstützen, indem sie Elterninitiativen finanziell oder materiell unterstützen und als Gegenleistung Kinderbetreuungsplätze für ihre MitarbeiterInnen u.a. auch in den Räumlichkeiten des Unternehmens erhalten (Belegplätze).

Das zentrale Ziel der Arbeit ist es, Kriterien zur Bestimmung der Organisationsqualität in Elterninitiativen zu entwickeln, um die perspektivisch notwendigen Veränderungsprozesse in den Kinderbetreuungseinrichtungen unterstützen zu können. Dabei ist der Grad der Abhängigkeit des ehrenamtlichen Engagements von der Arbeitssituation der engagierten Eltern zu berücksichtigen.

Eine zentrale Forschungshypothese, die es zu untersuchen gilt, bezieht sich auf die Annahme, dass mit zunehmender beruflicher Belastung der Eltern das für selbstorganisierte Einrichtungen notwendige ehrenamtliche Engagement zurückgeht³. Einrichtungen geraten dann an ihre Existenzschwelle, wenn sich zusätzlich ihr Angebot nicht bedarfsorientiert gestaltet. Organisatorische Umgestaltungen in Form der Veränderung der Arbeitsorganisation können einen Beitrag zur Stabilisierung der Situation und zur Steigerung der Effektivität von Elterninitiativen leisten.

Aus der Problembeschreibung leiten sich zusammenfassend folgende **Ziele** der Untersuchung ab:

- Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur organisatorischen Stabilisierung der selbstorganisierten Elterninitiativen,
- Ableitung von Aussagen zur Zukunftsfähigkeit des Modells 'Elterninitiative' bezogen auf organisatorische Dimensionen,
- Identifizierung des Selbstorganisationspotenzials der seit nunmehr fast 35 Jahren bestehenden freien Kinderbetreuungskultur in Bezug auf ehrenamtliche personelle Ressourcen,
- Benennung und Ableitung von Kriterien zur Bestimmung der Organisationsqualität in Elterninitiativen.

³ vgl. Näheres zu den Forschungshypothesen dieser Arbeit auf S. 156.

Um die allgemeine Bedeutung des Themas 'Kinderbetreuung' und 'Selbstorganisation' einschätzen zu können, sollen im Folgenden die einzelnen Dimensionen des Themenfeldes umrissen werden. Anschließend wird der Aufbau der Arbeit dargestellt.

1.3 Einordnung des Forschungsfeldes

Der Untersuchungsgegenstand lässt sich generell in Zusammenhang mit der aktuellen Diskussion um Konzepte der Work-Life-Balance in Verbindung bringen, die eng in Zusammenhang mit 'Diversity' oder 'Employability-Ansätzen' stehen. Es ist zu beobachten, dass sich in vielen Betrieben die Einstellung zur Arbeits- **und** Lebenssituation von Beschäftigten verändert. Einerseits wollen Unternehmen von ihren Mitarbeitenden profitieren, damit diese 'ihr Bestes' geben, andererseits sind sie aufgrund einer spezifischen Sicht der Personalarbeit und Organisationsentwicklung bereit, die betriebliche Betrachtungsweise auf das Privatleben zu erweitern. Die Leistungen und Angebote gestalten sich mehrstufig und reichen von Angeboten zur Kinderbetreuung, über Teilzeitarbeitsverhältnisse bis zur Kulturveränderung im Unternehmen (vgl. Erler 2001, S. 163). Eine Verbindung zu sozialen Ehrenämtern wird deshalb auch durch die Betriebe hergestellt, da "immer mehr qualifizierte Kräfte [...] auch jenseits des Berufes sinnvolle Aufgabenfelder" (ebd.) suchen. Für die betriebliche Tätigkeit wird der durch die ehrenamtliche Tätigkeit erworbene Qualifikationsgewinn als bedeutsam eingestuft. Aber nicht nur eine motivationssteigernde Absicht steckt hinter dieser neuen Personalförderung. Auch der in den nächsten Jahren kontinuierlich wachsende Bedarf an fachlich qualifizierten Beschäftigten ist ursächlich. Nach der Frühjahrsumfrage des 'Instituts der deutschen Wirtschaft' aus dem Jahr 2001 besteht bereits gegenwärtig der in Tabelle 1 spezifizierte Beschäftigtenbedarf.

Beruf/Fachrichtung	Anteil der Nennungen (%)	Anteil der Betriebe mit unbesetzten Stellen (%)
Akademiker:		
Ingenieure	22,6	45,7
IT/Informatik (Akademiker)	9,7	19,6
sonst. Akademiker	4,6	9,2
Meister/Techniker:		
Meister	1,5	3,0
Techniker	3,4	6,8
Fachkräfte:		
metalltechnisch	21,6	43,5
kaufmännisch	10,8	21,7
elektrotechnisch	6,6	13,3
IT/Informatik (Fachkräfte)	4,0	8,2
Sonstige	15,2	30,7
% insgesamt	100,0	-

Tabelle 1: Berufe und Fachrichtungen mit Beschäftigtenmangel (Lenke & Werner 2001, S. 29)

Vor diesem Hintergrund versuchen Unternehmen, zunächst die vorhandenen Arbeitskräftressourcen besser zu nutzen; dazu gehören eben auch verbesserte Arbeitsbedingungen besonders für weibliche Fachkräfte (z.B. Förderung der frühzeitigen Berufsrückkehr von Mitarbeiterinnen, Teilzeit- und Telearbeitsplätze). Der finanzielle und qualifikatorische Verlust einer Mitarbeiterin im Falle des Elternurlaubes ist enorm (vgl. Fauth-Herkner 2001).

"Die Gewinnung und Einarbeitung einer neuen Person kostet mit allen unsichtbaren Reibungsverlusten und Nebenkosten stets etwa ein volles Jahresgehalt" (Erler 2001, S. 170).

Gehörte die Frage der Betreuung von Kindern und die Verbindung von beruflichen Erfordernissen mit den Anforderungen des Familienlebens bislang in die Privatsphäre von Familien, hat sich die Einstellung in vielen Personalabteilungen und Chefetagen in den letzten Jahren geändert: "Familienpolitik erhält Einzug in betriebsinterne Überlegungen" (Tietze 1997, S. 22).

Als zentrales Forschungsergebnis einschlägiger, von der Hertie-Stiftung finanzierter Studien kann die Feststellung gelten, dass eine familienförderliche Personalpolitik in allen klassischen Feldern des Personalmanagements ansetzen kann und nicht hohe Investitionen, sondern "Führungskompetenz und eine möglichst flexible Gestaltung der Arbeitsorganisation [...] die größten Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter" versprechen (Wollert, Wilms & Wecker 1999, S. 8). In der Studie wurden die folgenden neun personalpolitischen Handlungsfelder für ein familienorientiertes Handeln identifiziert:

1. Arbeitszeit,
2. Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe,
3. Arbeitsort,
4. Informations- und Kommunikationspolitik,
5. Führung,
6. Personalentwicklung,
7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen,
8. Flankierender Service für Familien sowie
9. Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell.

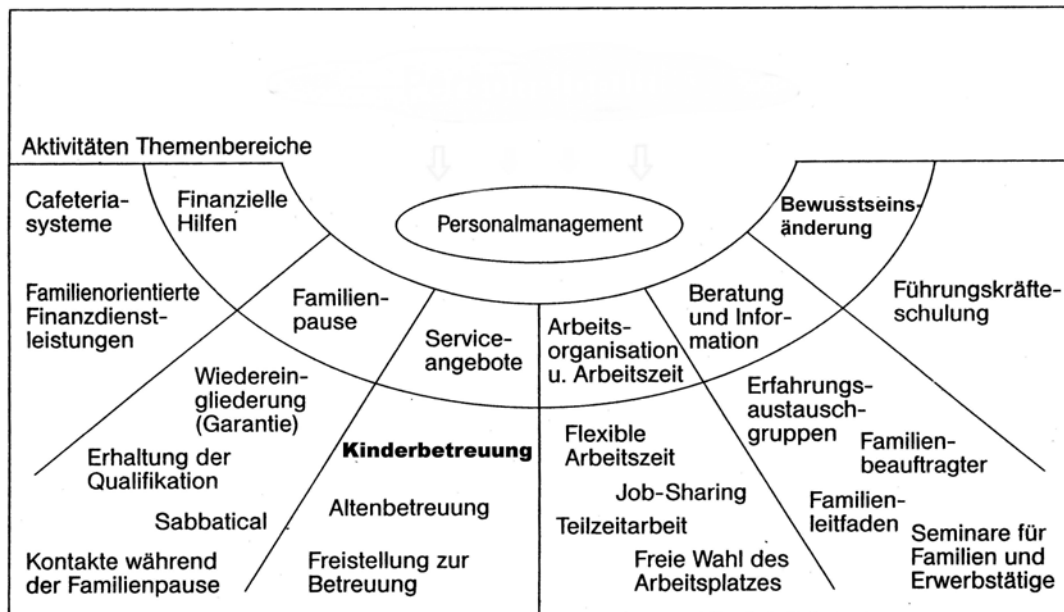


Abbildung 1: Themenbereiche einer familienorientierten Personalpolitik (Hertie- Stiftung 1999, S. 22)

Diese Arbeit ordnet sich im Rahmen dieser lokalisierten Handlungsfelder in den Punkt der flankierenden Serviceangebote für Familien ein. Dieses Handlungsfeld stellt die Schnittstelle zwischen selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen und dem unternehmerischen Bedarf an Serviceleistungen dar, die zunehmend in Form von Dienstleistungsangeboten für Unternehmen verfügbar gemacht werden.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und die 'Gemeinnützige Hertie-Stiftung' haben einen Leitfaden für eine familienbewusste Personalpolitik vorgestellt. Angesichts des bestehenden und anhaltenden Fachkräftemangels müssen Unternehmen ihre Personalpolitik stärker auf die Lebensumstände ihrer Angestellten mit Familien ausrichten. In diesem Zusammenhang ist mit Unterstützung der Hertie-Stiftung ein EU-Audit 'Beruf & Familie' entwickelt worden, dessen Kriterienkatalog neun Handlungsfelder wie Arbeitszeit, Arbeitsabläufe und -inhalte, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen, Service für Familien sowie Betriebsspezifika umfasst. Das Audit ist ein Managementinstrument für Unternehmen und Organisationen zur Optimierung einer familienorientierten Personalpolitik⁴.

Vor diesem Hintergrund haben sich bereits Dienstleistungsunternehmen gegründet und etabliert, die zur Unterstützung von Personalabteilungen

⁴ Weitere Informationen siehe unter <http://www.beruf-und-familie.de/start.html> (am 10.05.2003).

Vermittlungsaufgaben übernehmen⁵ (z.B. bedarfsgerechte Kinderbetreuungsangebote, Pflegekräfte für pflegebedürftige Angehörige). Andere Unternehmen fördern betriebseigene Kinderbetreuungsmöglichkeiten (auch Elterninitiativen), wenn ein bedarfsgerechtes Angebot für die Mitarbeitenden nicht greifbar ist⁶. Sie besetzen gerade die Nische, die aufgrund des defizitären Angebotes an Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Deutschland immer noch besteht. Das Angebot ist nach einer aktuellen Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) "weit davon entfernt, den Bedarf zu decken"⁷.

Elterninitiativen haben in diesem Zusammenhang sehr gute Voraussetzungen, mit ihrem Angebot aufgrund der geschilderten Nachfrage Perspektiven zu entwickeln. Notwendig wird es aber sein, bedarfsgerechte Anpassungen auch in Fragen der Organisationsgestaltung vorzunehmen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist derart gegliedert, dass zunächst die für die Bearbeitung des Problemfeldes relevanten Forschungsbereiche dargestellt und daraus Ableitungen zur Bearbeitung der Forschungsfrage vorgenommen werden. Erstmals wird mit dieser Arbeit eine zusammenführende und fokussierende Übersicht über wissenschaftliche Erkenntnisse des Forschungsfeldes 'Elterninitiativen' vorgelegt.

In Kapitel 2 wird die gesellschaftliche Bedeutung des Ehrenamtes generell und speziell in Elterninitiativen mit Hilfe des aktuellen Forschungsstandes der Freizeitforschung herausgestellt und vorliegende empirische Erkenntnisse auf die Problemlagen in Elterninitiativen übertragen. Es wird dabei auch auf den Grad des (zeitlichen) Leistungspotenzials von Ehrenamtlichen eingegangen. Gerade die Frage des Ausmaßes ehrenamtlichen Engagements betrifft zunehmend die Elterninitiativen, da sie auch die Aufgabe haben, ihre ehrenamtlich Mitarbeitenden für eine vom Umfang nicht geringe Tätigkeit zu motivieren. Hierzu müssen Anreize

⁵ Siehe z.B. das bundesweit tätige Unternehmen "pme-Familienservice GmbH", das von der ehemaligen Mitarbeiterin des Deutschen Jugendinstitutes, Gisela Erler, gegründet wurde. Die Referenzliste umfasst eine Reihe von über 150 Unternehmen aus verschiedenen Branchen wie der Automobilbranche (z.B. Ford, VW, DaimlerChrysler), dem Bankenwesen (Commerzbank, Deutsche Bank usw.) und aus dem produzierenden Gewerbe. Die vollständige Liste dokumentiert den Bedarf von Unternehmen an familienergänzenden Leistungen. Daher soll an dieser Stelle auf die Referenzliste verwiesen werden (http://www.familienservice.de/sys_scontent-viewer.php?v=170) (am 10.05.2003)

⁶ Zu dem Forschungsfeld 'Betrieb und Kinderbetreuung' siehe die zahlreichen Veröffentlichungen u.a. von Busch et al. 1992; Seehausen 1995; Höltershinken & Kasüschke 1996; Rühl & Seehausen 1999; Hagemann et al. 1999; Janke et al. 2002. Als Beispiel einer betrieblichen Förderung siehe das Beispiel Commerzbank, Frankfurt/M. bei Enz 2001, S. 30.

⁷ Vgl. Frankfurter Rundschau Nr. 103, vom 04.05.2002, S. 10.

geschaffen werden. Es wird auch auf die Frage eingegangen, welche zeitlichen Ressourcen Ehrenamtliche durchschnittlich zur Verfügung stellen können. Wenn in Organisationsmodellen mit der Kapazität von Ehrenamtlichen kalkuliert wird, so muss zuvor geklärt werden, in welchem Maß eine Bereitschaft zur Mitarbeit überhaupt besteht. Insbesondere ist zu fragen, welche Voraussetzungen für eine Mitarbeit erfüllt sein müssen.

In Kapitel 3 wird der Forschungsgegenstand – die als Nonprofit-Organisationen zu definierenden Elterninitiativen – dargestellt und näher charakterisiert. Dabei wird zunächst auf seine historische, rechtliche und definitorische Dimension eingegangen und eine organisationstheoretische Zuordnung vorgenommen. Die Darstellung der Entwicklung von Elterninitiativen erfolgt in der Absicht, die Motive des Engagements von Eltern vor 35 Jahren und heute identifizieren und kontrastieren zu können. Die rechtlichen Grundlagen bieten einen zum Verständnis notwendigen Rahmen, um nachvollziehen zu können, dass die Erfordernis der Qualitätsentwicklung zukünftig an Leistungen gekoppelt werden kann. Die Definition des Begriffs 'Elterninitiative' ist vor allem notwendig für die Festlegung der Stichprobe innerhalb des Forschungsdesigns.

In Kapitel 4 wird der Forschungsgegenstand theoretisch eingeordnet und zunächst über die Darstellung bereits existierender Qualitätsentwicklungsansätze im Kinderbetreuungsbereich fixiert. Aus der Diskussion der Ansätze sollen dann für diese Arbeit relevante Konzepte identifiziert werden. Nachfolgend sollen aus der Selbstorganisationstheorie heraus diejenigen Gestaltungsdimensionen abgeleitet werden, die bei selbstorganisierenden Systemen, wie den Elterninitiativen, zum Systemerhalt relevant sind. Diese Gestaltungsdimensionen bilden dann die Grundlage für die Konzeption des Forschungsdesigns.

In Kapitel 5 wird das Forschungsdesign in Form des methodischen Vorgehens der Untersuchung vorgestellt und begründet. In diesem Kapitel sind auch die Forschungshypothesen und daraus abzuleitende weitere Fragestellungen enthalten.

Kapitel 6 schließlich beinhaltet die Auswertung der quantitativen und qualitativen Forschungsergebnisse und führt zu dem Hauptziel dieser Arbeit: der Ableitung von organisatorischen Gestaltungsempfehlungen im Rahmen der Qualitätsentwicklung von Elterninitiativen. Die im Anhang dieser Untersuchung überblicksartig zusammengestellten Gestaltungsempfehlungen dienen Praktikern in Elterninitiativen zur konkreten Gestaltung ihrer Einrichtung und sind als eine empirisch gestützte und praxisrelevante Handlungsanleitung zu verstehen.

Kapitel 7 beinhaltet eine abschließende Gesamtwürdigung der Untersuchung und endet mit einem Ausblick.

2 Bedeutung der Ehrenarbeit

Die Tätigkeiten in selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen werden zu einem großen Teil von ehrenamtlicher Arbeit bestimmt. Das Besondere allerdings ist die parallele Existenz von Erwerbs- und Ehrenarbeit, die zusammen das spezifische Leistungspotenzial der Einrichtungen ausmachen. In diesem Zusammenhang kann von einem erweiterten Arbeitsbegriff gesprochen werden, der nicht nur die Erwerbsarbeit beleuchtet, sondern auch Dienstleistungen, die durch Ehrenarbeit erbracht werden.

2.1 'Erwerbsarbeit' und 'Ehrenarbeit' – Plädoyer für einen erweiterten Arbeitsbegriff

Wenn von dem Begriff 'Arbeit' gesprochen wird, so wird mit ihm in der Öffentlichkeit vor allem die 'Erwerbsarbeit' in Verbindung gebracht, die in ihrem Handlungsfeld auf die "Herstellung materieller oder informationeller Produkte" (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft 2001, S. 8) ausgerichtet ist. Im Vordergrund stehen dabei bezahlte Tätigkeiten in der Industrie- und Büroarbeit. Nachfolgend werden unterschiedliche Ansätze zur Bestimmung von Erwerbsarbeit und zur Determination von Ehrenarbeit aufgeführt, um das Spektrum unterschiedlicher Ansätze aufzeigen zu können.

Der Arbeitsbegriff in der arbeitswissenschaftlichen Literatur bezieht sich noch deutlich auf die Erwerbsarbeit, die Aspekte der Entlohnung integriert (vgl. Resch 1997, S. 232; Luczak 1998, S. 3). Unter Arbeit wird ein Tätigsein des Menschen verstanden, bei dem dieser mit anderen Menschen und (technischen) Hilfsmitteln in Interaktion tritt, wobei im Rahmen einer wirtschaftlicher Zielsetzung Güter und Dienstleistungen erstellt werden, die (zumeist) entweder vermarktet oder von der Allgemeinheit (Steuern, Subventionen) finanziert werden (vgl. Stirn 1980, S. 13). Arbeit dient damit direkt oder indirekt zur Erhaltung der eigenen Existenz oder der Existenz der Gesellschaft, soweit sie von der Gesellschaft akzeptiert und honoriert wird (vgl. Luczak 1998, S. 3).

Diese Definition konzentriert sich primär auf die Erwerbsarbeit, wobei Luczak auf andere Formen der unbezahlten Arbeit hinweist, die "dem unmittelbaren Konsum" (Luczak 1998, S. 3) dienen. Als Beispiel werden die Hausarbeit und die Solidararbeit (z.B. Nachbarschaftshilfe) genannt, die neben der Erwerbsarbeit positioniert, aber nicht unter Formen der Erwerbsarbeit subsumiert sind.

Frieling & Sonntag (1999, S. 40) weisen in einem arbeitspsychologischen Zusammenhang darauf hin, dass im Sinne des Arbeitsbegriffs von

Leontjew Arbeit - als einer existenzbestimmenden Lebensäußerung des Menschen - immer Tätigkeit ist. Arbeitssituationen ließen sich vor allem durch die Art der sie bestimmenden Aufgaben (Arbeitsaufgaben) charakterisieren und nach dem Zweck der Verrichtung:

"Ein solcher typischer Aufgabencharakter zeigt sich darin, dass im weitest verstandenen Sinne gesellschaftlich nützliche Produkte materieller oder immaterieller Art hergestellt werden. Die Arbeitstätigkeit unterliegt daher gesellschaftlich verankerten ökonomischen Gesetzmäßigkeiten und dient dem Arbeitenden zur Sicherung seiner Existenz" (Frieling & Sonntag 1999, S. 40).

Innerhalb der Diskussion besteht kaum Zweifel daran, dass es sich bei der öffentlichen Kinderbetreuung um 'gesellschaftlich nützliche' Produkte bzw. Aufgaben und Angebote handelt. Auch wird die Entwicklung hin zu einem "Kinderbetreuungsmarkt" deutlich (vgl. z.B. Fromm 2000, S. 91). Allerdings zeigt sich auch in dem arbeitspsychologischen Verständnis von Arbeit, dass das Kriterium der Entlohnung von Arbeit zur Existenzsicherung der Arbeitspersonen (Lohnarbeit) deutlich im Vordergrund steht.

Vor allem sozialwissenschaftliche Ansätze beschäftigen sich mit der Abgrenzung der Ehrenarbeit von der Erwerbsarbeit. Beck-Gernsheim & Ostner (1977) stellten vier Gegensatzpaare auf, um auf diese Weise eine Abgrenzung der 'Lohnarbeit' (bzw. Erwerbsarbeit) von - in diesem Fall - der idealtypischen Hausarbeit als Freizeitarbeit zu unterscheiden:

1. Naturgebundenheit vs. Naturbeherrschung:

In der Erwerbsarbeit wird ein möglichst von den natürlichen Bedürfnissen des Menschen (Hunger, Schlaf usw.) unabhängiger Ablauf der Arbeit sowie ein zeitlich möglichst flexibler Einsatz der Arbeitskraft angestrebt (vgl. Beck-Gernsheim & Ostner 1977, S. 36; Martin 1994, S. 170). Im Gegensatz zur Hausarbeit nehme die Erwerbsarbeit wenig Rücksicht auf die Tages- oder Jahreszeit oder den persönlichen Biorhythmus des Arbeitenden, was allerdings arbeitswissenschaftlichen Zielsetzungen widerspricht.

2. Fehlen von Freizeit vs. Existenz von Freizeit:

Während die Erwerbsarbeit zeitlich begrenzt und die Arbeitszeit vertraglich fixiert ist, kann die Hausarbeit zeitlich nicht klar determiniert werden. Die Trennung von Freizeit und Arbeitszeit ist bei der Hausarbeit nicht möglich (vgl. Beck-Gernsheim & Ostner 1977, S. 36f).

3. Diffuse Ganzheit der Arbeit vs. spezifische Detailarbeit:

Während die Hausarbeit aus einer diffusen Vielfalt von Tätigkeiten besteht, ist bei der Erwerbsarbeit ein bestimmter Arbeitsablauf vorgegeben. Martin (1994, S. 171) weist darauf hin, dass allerdings bei Selbstständigen oder Künstlern in der Regel die Arbeit der "archaischen" Form der Hausarbeit gleiche, wenn sie keine Lohnarbeit sei und nicht von den Regularien der Auftraggeber abhängt.

4. Konkretes Erfahrungslernen und –wissen vs. berufliches Spezialwissen und abstrakte Ausbildung:

Erforderliche Kenntnisse zur Ausübung von Tätigkeiten im Haushalt werden mehrheitlich über ein Erfahrungswissen bzw. durch die praktische Ausübung der Tätigkeit erworben. Die Ausübung der Erwerbsarbeit verlangt überwiegend ein Fachwissen, das in Ausbildungssituationen vermittelt wird (vgl. Beck-Gernsheim & Ostner 1977, S. 38). Die Art der Ausbildung entscheidet u.a. über die Höhe der Entlohnung.

Diese Charakteristiken der Erwerbsarbeit lassen sich zum Teil auch zur Abgrenzung der Ehrenarbeit in Elterninitiativen übertragen. Dadurch, dass die Tätigkeiten der Mitarbeitenden in den Selbstorganisationen in ihrer Freizeit ehrenamtlich durchgeführt werden, ist das Kriterium unter Punkt 2. bereits trennscharf. Auch ist es (noch) den einzelnen Personen überlassen, wie sie die ihnen übertragenen Aufgaben bewältigen (Punkt 3.). Weiterbildungen bzw. eine systematische Übertragung von Erfahrungs- und Fachwissen findet normalerweise noch nicht statt (Punkt 4.).

Gorz spricht im Zusammenhang mit der Ehrenarbeit von der "Arbeit ohne Erwerbszweck" (Eigenarbeit), wenn die Hersteller und Nutznießer von Produkten dieselben sind (vgl. Gorz 1989, S. 218). Hier werden allerdings in erster Linie – wie bei Beck-Gernsheim & Ostner (1977) Tätigkeiten des eigenen Unterhalts verstanden, die sich auf den Reproduktionsbereich 'Familie' bzw. 'Haushalt' beziehen. Gorz geht aber einen differenzierenden Schritt weiter und spricht von dem Begriff der 'autonomen Tätigkeiten', die die 'Arbeit' unter dem Gesichtspunkt des Grades an Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung bzw. Autonomie vs. Heteronomie (vgl. Gorz 1989, S. 237f) aufteilen.

Es wird deutlich, dass innerhalb des Begriffs 'autonomer Tätigkeiten' Erwerbstätigkeiten ausgeschlossen sind, da diese den warenförmigen Tausch als Grundlage haben und sich deutlich an den Vorgaben des jeweiligen 'Marktes' orientieren müssen.

Ehrenarbeit in Elterninitiativen bezieht sich sicherlich zu einem großen Teil auf Tätigkeiten, die direkt den beteiligten Eltern zugute kommen. Es besteht aber darüber hinaus – in begrenztem Maß – ein Platzangebot auch für weniger engagierte Eltern, die sich aus einem konkreten Bedürfnis heraus (z.B. örtliche Nähe der Einrichtung) für Kinderbetreuungsplätze in Elterninitiativen entscheiden. In diesem Fall kann daher von einem Dienstleistungsangebot gesprochen werden, das die Einrichtungen auf kommunaler Ebene erbringen. Allerdings, ganz autonom in ihrem Tun sind die Ehrenamtlichen dann doch nicht. Es geht bei der Frage der 'Überlebensfähigkeit' gerade darum, neue Mitglieder für die Tätigkeit zu begeistern und sich dabei mit dem Angebot an den existenten Bedürf-

nissen zu orientieren. Ohne ein bedarfsgerechtes Angebot wird die Angebotsform 'Elterninitiative' deutlich an Attraktivität verlieren.

Backes (1987, S. 107) unterscheidet bei der Frage der Differenzierung des Arbeitsbegriffs drei unterschiedliche Arbeitsverhältnisse:

1. dem Hausarbeitsverhältnis (privater Reproduktionsbereich, zu dem das eheliche und Familien-Arbeitsverhältnis gehört),
2. dem ehrenamtlichen Arbeitsverhältnis (öffentlicher Reproduktionsbereich mit sozialen und politischen ehrenamtlichen Arbeitsverhältnissen) und
3. dem ungeschützten und tariflich abgesicherten Erwerbsarbeitsverhältnis.

Diese Trennungssystematik 'Erwerbsarbeit' versus 'Ehrenarbeit' versus 'Hausarbeit' verdeutlicht das Spektrum unterschiedlicher Arbeitsverhältnisse und eröffnet den Blick über das Erwerbsarbeitsverhältnis hinaus.

Im Zusammenhang mit soziologischen Betrachtungen des Arbeitsbegriffs wird stärker versucht, die Bedeutung der nicht-entlohnten Arbeit in den Vordergrund zu rücken. Huber (1979, S. 17) spricht zunächst im Rahmen der Differenzierung der unterschiedlichen Arten von Arbeit ('Erwerbsarbeit' und 'Nicht-Erwerbsarbeit') von dem Begriff der "Dualwirtschaft". Darunter versteht er die Existenz eines informellen Wirtschaftsbereiches im Rahmen von hochentwickelten Industriegesellschaften. Die traditionelle Aufteilung der Arbeit in 'Erwerbsarbeit' und andere Formen unbezahlter Arbeit verfolge den Zweck, der kontinuierlichen "Entmündigung des einzelnen durch Vermarktung, Institutionalisierung, Professionalisierung, Technisierung und Monetarisierung" Vorschub zu leisten (Huber 1979, S. 17). Das von ihm entworfene Szenario stärkt durch das Prinzip der Autonomie Formen von Eigenarbeit bzw. Ehrenarbeit und Selbsthilfe und stellt ein Gewicht gegen das von ihm lokalisierte Expertenmonopol in der Gesellschaft dar. "Nur so lässt sich der Gefahr einer immer totaler werdenden Komplexierung sozialer, politischer und wirtschaftlicher Gebilde entkommen und die Ansätze einer offenen, dezentralisierten Gesellschaft erhalten und weiter ausbauen" (ebd.).

Dualwirtschaft meint daher die Integration und Aktivierung der individuellen Ressourcen jedes einzelnen Menschen und die damit verbundene Belebung eigenwirtschaftlicher Aktivitäten und der Selbsthilfe in ein gesamtgesellschaftliches Wirtschaftssystem (vgl. a.a.O., S. 22)¹. Bei diesem Modell liegt die Betonung somit auf der Integration gesamtöko-

¹ Das duale Konzept ist allerdings nicht durch Huber allein geprägt worden, sondern zeitgleich sind weitere ähnliche Arbeiten entstanden (vgl. z.B. bei Weizsäcker 1979, S. 91ff oder Jungk 1979, S. 104ff). Von Weizsäcker verwendet dabei die Begriffe der 'Lohnarbeit bzw. Fremdarbeit' versus der 'Eigenarbeit'. Jungk spricht dagegen von den 'Anders-arbeitenden'.

nomischer und eigenökonomischer Ressourcen zugunsten einer gesamtgesellschaftlichen Leistung. Diese Ansätze entfernen sich von der klassischen Trennung der verschiedenen Arten von 'Arbeit' und dem Kriterium der 'Entlohnung' hin zu der Frage ihrer Bedeutung.

Festzustellen ist bei den Autoren, dass insgesamt ein Plädoyer für die Integration beider 'Arbeitsbereiche' - der entlohnten Arbeit und der nicht-entlohnten Arbeit - vollzogen werden soll, "denn das industrielle Wirtschaftswachstum stößt nicht nur an seine physikalischen, sondern auch an seine sozialen Grenzen" (Huber 1979, S. 24).

Dass 'Arbeit' mehr als Erwerbsarbeit ist, stellt auch der 5. Familienbericht fest und zwar mit der Begründung, dass die "Existenzsicherung in Familien [...] auch durch Nichterwerbseinkommen möglich" wird (BMFSFJ 1995, S. 151).

In neueren Ansätzen ist ansatzweise erkennbar, dass die traditionelle Trennung aufweicht (vgl. Luczak 1998, S. 3), z.B. wenn es um die Betrachtung eines flexiblen Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand oder wenn es um verschiedene Formen von Telearbeit² geht, bei denen die Arbeit zu Hause erledigt wird und daher die klassische Trennung zwischen Erwerbsarbeit und Nicht-Erwerbsarbeit schwieriger wird.

Martin (1997, S. 40f) versteht unter dem Arbeitsbegriff ebenfalls nicht lediglich die Erwerbsarbeit, sondern ergänzt die Formen der Haus- und Ehrenarbeit. Unter Erwerbsarbeit versteht er Arbeit, "mit der der Mensch durch sein Arbeitshandeln (Tätigkeit) in einem organisierten Arbeits-(Wirtschafts-)System (z.B. Betrieb) zur Wertschöpfung innerhalb einer Gesellschaft beiträgt" (ebd.). In der Hausarbeit werden alle Tätigkeiten verstanden, die der Selbstversorgung des Menschen außerhalb von Erwerbsarbeit dienen. Ehrenarbeit ist nach Martin ebenfalls als Arbeit definiert, die ehrenhalber und daher unentgeltlich in öffentlichen Ämtern oder privaten gemeinnützigen Vereinen und Verbänden geleistet wird. Er weist explizit darauf hin, dass die Art und vor allem das Volumen der geleisteten Ehrenarbeit die Aussage rechtfertigt, Ehrenarbeit als einen "Grundpfeiler unserer Demokratie" zu betrachten (ebd.).

Dass eine Aufweichung in der Begriffsdetermination notwendig erscheint, wird auch in weiteren arbeitswissenschaftlichen Kreisen schon lange diskutiert (vgl. z.B. Stirn 1980, S. 16; Resch 1997, S. 232). Aktuell wird auch in dem Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft darauf hingewiesen, dass innerhalb des traditionellen Verständnisses von 'Arbeit' unbezahlte Tätigkeiten u.a. in Nonprofit-Organisationen³, Vereinen oder auch im Haushalt bislang nicht als Arbeit angesehen werden, obwohl sie unstrittig als "Fundament einer demokratischen und sozialen

² Zur Telearbeit siehe Näheres unter Kapitel 4.2.5.2.

³ Zu den Nonprofit-Organisationen siehe Näheres im Kapitel 3.2.2 ab S. 68.

Gesellschaft sowie der erwerbswirtschaftlichen Prozesse" (GfA 2001, S. 8) betrachtet werden müssten. Ebenfalls sei die Vernachlässigung der Thematik als Forschungsthema zu beklagen, was darüber hinaus auch für personenbezogene Tätigkeiten wie z.B. die Pflege von Angehörigen oder die Betreuung von Kindern gelte.

Ein eigenes Kapitel des Memorandums befasst sich mit der Thematik der "unbezahlten Arbeit". Zu deren Tätigkeitsbereichen gehören z.B. Haus- und Familienarbeit, bürgerschaftliches Engagement und Nachbarschaftshilfe sowie auch ehrenamtliche und gemeinnützige Tätigkeiten. In der Arbeitsgruppe "Zukunft der Arbeitsgesellschaft", die sich aus führenden Arbeitswissenschaftlern, Vertretern der Forschungsförderung und Tarifparteien sowie weiteren Vertretern aus Wissenschaft und Praxis zusammensetzt, wird auf die zunehmende Bedeutung des Bereichs der 'unbezahlten Arbeit' eingegangen und auf die Erfordernis von "neuen Organisationsformen gesellschaftlich nützlicher Arbeit" (GfA 2001, S. 9) hingewiesen. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sei vor dem Hintergrund traditioneller Formen ehrenamtlichen oder freiwilligen Engagements die Generierung gesicherter Erkenntnisse erforderlich – speziell auch zum quantitativen Umfang unbezahlter Arbeit und zur Entwicklung dieser Arbeitsbereiche.

Es wird im Memorandum vorgeschlagen, "vorliegende Ansätze zur Analyse beruflicher Arbeit [...] zu erweitern, um eine Analyse des Arbeitssystems Haushalt" (GfA 2001, S. 9) vorzunehmen, damit Langzeitfolgen von Arbeitsbelastungen, aber auch Wechselwirkungen zwischen den Arbeitsbereichen analysiert werden können. Dass im Kinderbetreuungssektor eine sehr wesentliche Wechselwirkung zwischen beruflicher Leistungsfähigkeit und familiärem Engagement besteht, ist unzweifelhaft. Diese Wechselwirkung wird – wie in der Einleitung (vgl. Kapitel 1.3) beschrieben – unter dem Begriff 'Work-Life-Balance' diskutiert.

Gerade neue Herausforderungen an Familie und Haushaltsführung infolge flexiblerer Erwerbsarbeitsprozesse (z.B. erzwungener Wohnortwechsel oder zunehmende Bedrohung der Erwerbsstabilität) erfordern weitere Forschungsaktivitäten, um veränderte Aufgaben in den Familien zu analysieren und als Grundlage für die "Entwicklung institutioneller Unterstützung, für Beratungen sowie die Konzeption von Qualifizierungsangeboten zu gewinnen" (GfA 2001, S. 9). Anzeichen sind erkennbar, dass Familien den zuvor beschriebenen Entwicklungen nicht in jedem Fall gewachsen sind und auf die Familie einwirkende Belastungen zu wenig durch geeignete Maßnahmen (z.B. Beratung, Coaching) kompensiert werden können.

Rieken widmet sich gezielt der Fragestellung, inwieweit es sich bei den Tätigkeiten in Elterninitiativen um Erwerbsarbeit handelt (vgl. Rieken 2000, S. 227). Der dualistische Arbeitsbegriff unterscheidet lediglich

zwischen der klassischen Erwerbsarbeit und der unbezahlten Hausarbeit, die grundsätzlich nicht als Arbeit anerkannt ist⁴. Es müsse allerdings hervorgehoben werden, dass die beschriebenen Tätigkeiten in Elterninitiativen nicht automatisch mit Hausarbeit oder Ehrenarbeit gleichgesetzt werden könnten, schon allein aufgrund der Tatsache, dass Tätigkeiten wie Personalführung, Personalsachbearbeitung, Finanzbuchhaltung und generelle Verwaltungstätigkeiten von engagierten Mitgliedern übernommen würden⁵. Rieken plädiert daher wie auch die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft für einen erweiterten Arbeitsbegriff.

Auch Offe & Heinze (1990, S. 95ff) gehen einen Schritt weiter und benennen unterschiedliche Tätigkeitsfelder, die sich eben genau zwischen "Freizeitkonsum und Erwerbsarbeit" bewegen. Dazu werden zunächst die bekannten Formen der Hausarbeit gerechnet. Weitere Formen sind die 'Do-it-yourself-Leistungen', deren Ziel es ist, eine für gewöhnlich haushaltsextern durchzuführende Leistung intern zu erstellen und dadurch Kosten zu sparen, andererseits auch Anerkennung zu erhalten. Tätigkeiten in Vereinen und Selbsthilfegruppen seien ähnlich wie Hobbys anzusehen; es erfolge allerdings eine größere Formalisierung der Interaktion z.B. durch das Vereinsrecht. Weiterhin benennen sie das **Ehrenamt** (z.B. freiwillige Feuerwehr), das in Organisationen als eine Form ehrenamtlicher Dienstleistung angeboten wird, ohne dass eine Verpflichtung zur Übernahme besteht. Weitere Tätigkeitsfelder werden in der bezahlten **Gelegenheitsarbeit** (Geringfügigkeit), in der **Schwarzarbeit** und in der Arbeit in **selbstständigen Alternativbetrieben** lokalisiert.

Diese bei Offe & Heinze (1990) aufgeführten "nützlichen" Tätigkeiten bewegen sich in der Grauzone zwischen "der rein konsumtiven Zeitverwendung [...] und der förmlichen Erwerbsarbeit, bei der Arbeitsleistungen bzw. deren sachliche Resultate gegen ein monetäres Erwerbseinkommen getauscht werden" (a.a.O., S. 103).

Wird im Weiteren der Blick wieder auf die Differenzierung der Begriffe 'Ehrenarbeit' und 'Erwerbsarbeit' gerichtet, so unterscheidet sich nach

⁴ Die Bewertung der Hausarbeit ist allerdings mit dem jüngsten Urteil des Bundesgerichtshofes (BGH, XII Zivilsenat) neu geregelt worden. Die im Rahmen des Unterhaltsrechts erfolgte Gleichstellung erfolgte mit der Begründung, dass auch Haushaltsführung und Kinderbetreuung den Lebensstandard erhöhen (vgl. 'Die Zeit' Ausgabe 26/2001 oder unter http://www.zeit.de/2001/26/Wirtschaft/200126_familienurteil.html am 10.05.2003). Die monetäre Bewertung erfolgt im Rahmen des Ehescheidungsverfahrens und der Klärung der Unterhaltsansprüche. Der Unterhalt ist abhängig von dem Verdienst bzw. möglichen Verdienst des unterhaltsberechtigten Partners nach der Scheidung. Daraus wird der Wert der früheren Hausarbeit errechnet. Die Differenz bestimmt den zu zahlenden Unterhalt (vgl. auch zu der Thematik Schacht 1980, der ebenfalls zu einem wesentlich früheren Zeitpunkt auf den Wert der Haushaltsführung im Rahmen des Unterhaltsrechts eingeht).

⁵ Zu den Tätigkeiten der Eltern in Elterninitiativen siehe im Einzelnen auf S. 98.

Backes die Ehrenarbeit von der Erwerbsarbeit lediglich darin, dass die Arbeitskraft nicht verkauft, sondern verschenkt werde:

"Wesentlich ist als Unterscheidungskriterium zur Erwerbsarbeit, dass die Arbeitskraft sich nicht verkauft, sondern verschenkt und hierfür normalerweise allenfalls Aufwandsentschädigungen erhält" (Backes 1987, S. 117).

Backes allerdings verkennt den Bedarf einer effektiven Gestaltung gerade auch ehrenamtlicher Tätigkeiten:

"Im Unterschied zur Erwerbsarbeit herrschen im ehrenamtlichen Arbeitsverhältnis nicht Effektivität, Rationalität, Zeitökonomie und Ausrichtung auf adäquaten Lohn, auf die Möglichkeit materieller Existenzsicherung und entsprechend erzwungenes diszipliniertes Arbeiten vor" (Backes 1987, S. 118).

Es zeigt sich besonders bei Elterninitiativen, dass diese genannten Elemente wie Effektivität usw. zwar unterschiedlich ausgeprägt sind, aber dennoch existent sein müssen. Das was Backes der ehrenamtlichen Arbeit abspricht, ist gerade bei der Dienstleistungsarbeit in Elterninitiativen gefordert: Besonders der Aspekt 'Zeitökonomie' bei der Aufgabenbewältigung ist hinsichtlich der beruflichen oder privaten Eingebundenheit der Mitglieder ein wesentliches Gebot.

Rieken (2000, S. 277) spricht genau von 'Dienstleistungsarbeit' und prägt im Vergleich zu dem nicht präzise determinierten Begriff 'Ehrenarbeit' eine neue Begrifflichkeit für die Tätigkeit in Elterninitiativen. Die Tätigkeiten ließen sich nach Rieken eher als 'Dienstleistungsarbeit' bezeichnen und zwar aus folgenden Gründen:

- das Angebot der Kinderbetreuung stellt eine Ersatzfunktion für öffentliche Angebote dar und
- diese Nische wird durch zusätzliche Aktivitäten und Angebote gefüllt.

Rieken spricht daher auch von der "doppelten Struktur" der Dienstleistungsarbeit, begründet in der Tatsache, dass zum Einen ein wirtschaftliches zweckrationales Tauschangebot (Geld gegen Kinderbetreuung) bestehe, zum Anderen aber eine kooperative solidarische Hilfebeziehung der engagierten Eltern zueinander aufgebaut werde.

"Das Zusammenspiel von Formen unbezahlter und bezahlter Arbeit, von Qualifikation und Qualifizierung, von Verehrenamtlichung und Verberuflichung von Informalisierung und Institutionalisierung, Zeitdisponibilität und Verbindlichkeit etc. bestimmt die jeweils besondere Qualität und Dynamik dieser Arbeit" (Rieken 2000, S. 277).

Aus der Diskussion um verschiedene Ansätze zur Determination der 'Arbeit' soll deutlich werden, dass das Kriterium der Entlohnung aus heutiger Sicht nicht mehr geeignet ist, das gesamte Ausmaß qualifizierter Tätigkeiten im Profit- und Nonprofit-Sektor einzubeziehen und zu charakterisieren. Die Tätigkeiten in der selbstorganisierten Organisati-

onsform "Elterninitiative" werden schließlich nur zu einem Teil durch professionelle Erwerbsarbeit der angestellten Betreuungspersonen (in der Regel ErzieherInnen) abgedeckt. Es existieren dort unterschiedliche Formen von 'Arbeit' parallel in einer Organisation (Erwerbsarbeit der ErzieherInnen, Ehrenarbeit der ErzieherInnen [z.B. Tätigkeiten, die über das Erwerbsarbeitsverhältnis hinausgehen] zu einem geringeren Anteil "unbezahlte Erwerbsarbeit" der Eltern [Vertretung und Ergänzung der ErzieherInnen] und Ehrenarbeit der Eltern). Beteiligt sind in einem bedeutsamen Ausmaß die Eltern als Mitglieder der Organisation⁶, deren Tätigkeiten aufgrund der fehlenden Entlohnung generell nicht als 'Arbeit' definiert werden. Erforderlich ist es aber, gerade vor dem Hintergrund des lokalisierten Kompetenzgewinns⁷ und der relevanten gesellschaftlichen Bedeutung der durch die Mitglieder der Organisation ausgeführten Arbeitstätigkeiten, der Ehrenarbeit weit mehr Bedeutung zuzumessen, als dies bislang noch der Fall ist. Hier einen neuen Begriff zu prägen, wie dies Rieken (2000) bereits mit dem Begriff der 'Dienstleistungsarbeit' vorgeschlagen hat, macht dann Sinn, wenn der Aspekt der Gleichwertigkeit unterschiedlicher Arbeitstätigkeiten unabhängig von der Frage der Entlohnung hervorgehoben werden soll.

In den weiteren Kapiteln soll durch die Darstellung des Stellenwertes und des quantitativen Ausmaßes von Ehrenarbeit die Hypothese unterstrichen werden, dass es sich in Elterninitiativen ebenfalls um – wenn auch unbezahlte - Arbeitstätigkeiten handelt, die von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in einem gesellschaftlich relevanten Tätigkeitsbereich ausgeführt werden.

2.2 Gesellschaftlicher Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements

Das ehrenamtliche Engagement gewinnt innerhalb der sozialpolitischen Diskussion vermehrt an Aufmerksamkeit (vgl. van Santen 1999, S. 28; Behr et al. 2000, S.19), was sich in erster Linie durch Kampagnen der Bundesregierung einerseits, aber auch internationaler Organisationen andererseits erklären lässt.

Unter der ehrenamtlichen Tätigkeit wird generell eine unbezahlte Aktivität verstanden, "die in einem institutionellen Rahmen außerhalb des eigenen Haushalts zugunsten Dritter geleistet wird" (van Santen 1999, S. 27). Der Sprachgebrauch gestaltet sich dabei insgesamt als äußerst plural. Begriffe wie 'Ehrenamt', 'Freiwilligenarbeit', 'ehrenamtliches bzw. bürgerschaftliches Engagement', 'Initiativen- oder Projektarbeit', 'Bürgerengagement' oder 'Selbsthilfe' finden Verwendung (vgl. Rosenblatt 2000, S.

⁶ In der Regel die Eltern der betreuten Kinder. Zu dem Ausmaß des ehrenamtlichen Engagements siehe im Kapitel 2.2.1.1.

⁷ Vgl. zu dem Kompetenzgewinn in Elterninitiativen Kapitel 2.3.3.

19; van Santen 1999, S. 28)⁸. Der am häufigsten vorkommende Begriff stellt dabei 'Freiwilligenarbeit' (48%) dar; 32% wählen den Begriff 'Ehrenamt' (Rosenblatt 2000, S. 19). Die anderen zuvor aufgeführten Begriffe werden seltener von den Befragten (ca. 5%) benutzt.

Der "altmodisch anmutende Begriff Ehrenamt" verweist auf Zeiten, in denen hoheitliche Aufgaben und Befugnisse entgeltlos an höhergestellte Personen delegiert wurden, was als ein ehrenvoller Akt galt (van Santen 1999, S. 28). Die neueren Begriffe wie z.B. 'Bürgerarbeit' verweisen eher auf ein individualisiertes Moment, bei der die intrinsische Motivation im Vordergrund steht. Der in der Literatur kursierende Begriff des "neuen Ehrenamtes" oder des "Strukturwandels des Ehrenamtes" verweist daher im Gegensatz zu dem klassischen Begriff auf die Erfahrung konkreter Benachteiligungen und Leiden (Motiv der Betroffenheit) und äußert sich in weitgehend selbstbestimmten, autonomen und gering formalisierten Organisationsformen (vgl. a.a.O., S. 29).

Die Vereinten Nationen haben das Jahr 1997 und das Jahr 2001 zum "Internationalen Jahr der Freiwilligen" ausgerufen⁹. 123 Länder verpflichten sich in einer gemeinsamen Erklärung, das freiwillige Engagement in ihren Ländern zu fördern. Im Rahmen dieser Verpflichtung führte die Bundesregierung in Deutschland eine Kampagne unter dem Motto "Was ich kann, ist unbezahlbar" im Jahr 2001 durch und zwar mit der Intention, die Bedeutung des freiwilligen Engagements hervorzuheben, für mehr Engagement zu werben und den freiwillig Engagierten Anerkennung zukommen zu lassen¹⁰.

"Der Slogan des Internationalen Jahres der Freiwilligen "Was ich kann, ist unbezahlbar" bringt zum Einen die gesellschaftlich-soziale Bedeutung und zum Anderen die volkswirtschaftliche Dimension freiwilliger Tätigkeit zum Ausdruck" (www.freiwillig2001.de am 10.02.2002).

Gefragt nach den Gründen für ein derartig neu aufkommendes Interesse stellen Beher et al. ganz unterschiedliche Phänomene fest: Die Spannweite der Erklärungen geht von der Abmilderung der Finanzkrise der öffentlichen Haushalte, über die Verschiebung ihrer Leistungsressourcen sowie der Modifikation des krisenhaften Verhältnisses Bürger/Staat bis zur Etablierung neuer Formen aktiver Beschäftigungspolitik (vgl. Beher et al. 2000, S. 19; van Santen 1999, S. 28).

Das quantitative Ausmaß der ehrenamtlichen Beteiligung gibt weiterhin Aufschluss über ihre Bedeutsamkeit. Die Frage, wie groß die Zahl der

⁸ Ergebnisse stammen aus dem Freiwilligensurvey 1999. Vgl. Näheres dazu auf S. 32.

⁹ Nähere Informationen dazu sowie den Evaluationsreport siehe unter http://www.worldvolunteerweb.org/dynamic/infobase/pdf/2003/030218AUS_iyv_evalreport.pdf am 10.05.2003.

¹⁰ Nähere Informationen zu der Kampagne der Bundesregierung siehe unter www.freiwillig2001.de am 13.02.2002.

Bürger ist, die sich in Deutschland ehrenamtlich engagieren, muss allerdings vor dem Hintergrund ihrer Sinnhaftigkeit beantwortet werden. Die Klärung eines empirischen Sachverhalts allein – in diesem Fall die Feststellung des Ausmaßes des ehrenamtlichen Engagements – kann nicht automatisch die Klärung der Sinnhaftigkeit für sich beanspruchen.

Folgende wichtige Untersuchungen kennzeichnen das Spektrum ehrenamtlicher Beteiligung¹¹:

1. Zeitbudgeterhebung 1991: repräsentative Studie, die vom Statistischen Bundesamt in Zusammenarbeit mit den statistischen Landesämtern durch Befragung von Personen ab 12 Jahren und Auswertung von angefertigten Tagesprotokollen bei ca. 7200 Haushalten in dem Zeitraum 10/91 bis 07/1992 durchgeführt wurde. Ergebnis: **17%** der Bevölkerung ist ehrenamtlich tätig (Statistisches Bundesamt 1995 und Blanke et al. 1996, S. 10). In der Untersuchung wurde sich ausschließlich auf den Begriff 'Ehrenamt' konzentriert, der heute allerdings als zu eng angesehen wird.

2. Sozio-ökonomisches Panel 1994: durchgeführt vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) zusammen mit Infratest Burke. Repräsentative Befragung von 13.500 Personen im Alter von höher als 16 in Form einer Längsschnittuntersuchung in den alten Bundesländern seit 1984 und in den neuen Bundesländern seit 1990. Ergebnis: ein ehrenamtliches Engagement ist bei **14%** der erwachsenen Bevölkerung festzustellen (vgl. Erlinghagen et al. 1997).

3. EuroVol-Studie 1996: international vergleichende Studie zum ehrenamtlichen Engagement (Volunteering) in zehn europäischen Ländern für die Jahre 1993 bis 1995. Der deutsche Part wurde von der Robert-Bosch-Stiftung mitfinanziert. Omnibusbefragung des Sample Instituts, 1994. Ergebnis: **18%** (vgl. Gaskin, Smith & Paulwitz 1996).

4. Speyerer Wertesurvey 1997: Die Daten stammen aus einem Projekt des Instituts für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Das Ergebnis (**38%**) baut auf einer repräsentativen Befragung von 3000 Bundesbürgern auf (vgl. Klages & Gensicke 1999).

5. Allensbach 1997: keine näheren Angaben zur Datenbasis. Erhebung 1997. Nach dieser Untersuchung engagieren sich **22%** der Bevölkerung

¹¹ Empirische Grundlagen zu dem Ausmaß des ehrenamtlichen Engagements in der Kinder- und Jugendhilfe fehlen bislang (vgl. van Santen 1999, S. 33). Deshalb wird sich an dieser Stelle auf die Ergebnisse des bürgerschaftlichen Engagements im Allgemeinen bezogen.

Die nachfolgenden Zahlen beziehen sich bei allen Untersuchungen auf den relativen Anteil Ehrenamtlicher im Vergleich zur Gesamtbevölkerung.

ehrenamtlich (zit. nach Noelle-Neumann & Köcher 1997, S. 205).

6. Johns Hopkins 1990-1999: Erhebung des internationalen Johns Hopkins Comparative Nonprofit-Sector Project, das an der Universität Konstanz und am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) angesiedelt ist. Befragt wurden rund 3000 Personen, die zu **13%** ehrenamtlich engagiert sind (vgl. Salamon & Anheier 1999).

7. Freiwilligensurvey 1999: Es stellt die bisher umfassendste einschlägige Untersuchung in Deutschland dar. Dabei handelt es sich um eine repräsentative Bevölkerungsumfrage im Auftrag des Bundesfamilienministeriums zum ehrenamtlichen Engagement unter Leitung von Infratest Burke¹². Befragt wurden durch Zufallsauswahl 14.922 Personen ab 14 Jahren im Jahr 1999. Ergebnis: Rund **34%** aller in Deutschland Lebenden im Alter über 14 Jahren engagieren sich ehrenamtlich (vgl. von Rosenblatt 2000, S. 18). Die Frageformulierungen stützten sich nicht auf einzelne Begriffe, sondern beschrieben eher einzelne Tätigkeiten (vgl. a.a.O., S. 43).

Generell muss, aufgrund der breiten Streuung der Angaben bei der Kurzdarstellung dieser Studien, auf methodische Probleme bei der Erhebung des ehrenamtlichen Engagements hingewiesen werden. Die vorgestellten Studien, die behaupten, alle dieselbe Fragestellung gewählt zu haben - nämlich die quantitative Messung des freiwilligen Engagements - ergeben ganz unterschiedliche Resultate. Je nach Erhebung ergibt sich eine Spannweite des Engagements der erwachsenen Bevölkerung von 13- bis 38%. Die Prozentzahl bezieht sich in der Regel auf die allgemeine Aussage, wie viel % der erwachsenen Bevölkerung innerhalb des jeweils letzten Jahres vor Durchführung der Befragung ehrenamtlich tätig gewesen ist. Zur Erklärung der Differenzen muss berücksichtigt werden, dass die genannten Studien ein unterschiedliches Ausmaß messen, obwohl es sich um den gleichen Sachverhalt handelt. Ausschlaggebend ist, dass unterschiedliche Messkonzepte, Fragestellungen sowie unterschiedliche Definitionen und Sprachgebräuche (z.B. Ehrenamt vs. Soziales Engagement) zugrundegelegt worden sind. Bereits die Auswahl einer zuverlässigen Stichprobe stellt eine wichtige Voraussetzung für die Gültigkeit der Ergebnisinterpretation dar (vgl. Rosenblatt 1999, S. 399; van Santen 1999, S. 30f). Z.B. ist die hohe Zahl in der Untersuchung von Klages 1997 dadurch zu erklären, dass Mehrfachnennungen von unterschiedlichen Tätigkeiten zugelassen waren. Die Befragten sollten angeben, ob sie in einem oder mehreren vorgegebenen Tätigkeitsfeldern engagiert sind. Aus dieser Untersuchung geht in erster Linie hervor, dass

¹² Es handelt sich dabei um einen Projektverbund, der neben Infratest Burke aus drei weiteren Institutionen bestand (Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung an der Universität Hannover [IES], Institut für Sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung Köln [ISAB] und das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer [FÖV]).

die Zahl der ehrenamtlich ausgeübten Tätigkeiten höher ist als die Zahl der Personen, die ehrenamtlich tätig sind (vgl. Rosenblatt 1999, S. 405). Was in dieser Untersuchung fehle, sei eine den Tätigkeitsbereichen vorgeschaltete dichotome Filterfrage, die zunächst erfrage, ob jemand ehrenamtlich tätig sei oder nicht (vgl. a.a.O., S. 407).

"Je nach Verwendung eingrenzender Zusatzkriterien – die entweder explizit oder implizit Teil des Messkonzeptes sein können – ändern sich die Zahlen erheblich (Rosenblatt 1999, S. 408).

Festgestellt werden muss daher, dass der Untersuchungsgegenstand "ehrenamtliche Tätigkeit" unscharf determiniert ist. Folgende Dimensionen der ehrenamtlichen Arbeit sind dabei nicht klar abgegrenzt und tragen je nach definitorischer Schwerpunktsetzung zu unterschiedlichen Begriffsbestimmungen bei:

1. zeitliche Dimension des Engagements,
2. der Grad der Organisiertheit der Tätigkeit und der Anbindung an eine Organisation,
3. Notwendigkeit der Orientierung am Gemeinwohl,
4. Bestimmung der Tätigkeitsfelder und die Begrenzung auf außerberufliche und unentgeltliche Tätigkeiten.

Um weitere nähere Erkenntnisse über das ehrenamtliche Engagement in Deutschland zu erhalten, werden jeweils die älteste bekannte Untersuchung (Zeitbudgeterhebung des BMFSFJ aus dem Jahr 1991) sowie die aktuellste vorliegende und umfassendste Untersuchung aus dem Jahr 1999 (Freiwilligensurvey 1999 des BMFSFJ) zu ausgewählten Fragestellungen vorgestellt. Berücksichtigt werden muss, dass die Zeitbudgeterhebung 1991 Personen über 12 Jahren und der Freiwilligensurvey 1999 Personen über 14 Jahren befragt hat, was bei der Ermittlung der Gesamtzahl der Freiwilligen wesentlich ist.

Trendaussagen sind nur möglich, wenn das aktuelle Freiwilligensurvey von 1999 in einigen Jahren wiederholt wird (vgl. Rosenblatt 2000, S. 53). Insofern muss sich auf die Darstellung der bisher vorliegenden Erkenntnisse unter Einbeziehung der methodischen Einschränkungen konzentriert werden.

2.2.1 Ergebnisse der Zeitbudgeterhebung und des Freiwilligensurveys

Ein Problem jeder statistischen Erfassung und somit auch des ehrenamtlichen Engagements in Deutschland ist die exakte Definition des Erhebungsgegenstandes mit Hilfe eindeutiger Kriterien. Bei den vielfältigen vorzufindenden Formen des ehrenamtlichen Engagements stellt sich die

Einhaltung dieses Anspruches als nicht einfach dar. Bei der Zeitbudgeterhebung 1991 sind insgesamt drei wesentliche Unterscheidungskriterien zugrunde gelegt worden:

- es muss sich bei der Tätigkeit um eine unbezahlte Aktivität handeln,
- es muss sich um Tätigkeiten handeln, die nicht zugunsten des eigenen Haushaltes, sondern zugunsten Dritter oder der Gesellschaft durchgeführt werden und
- es muss sich um Aktivitäten handeln, die im institutionellen Rahmen einer Organisation außerhalb des Haushalts durchgeführt werden (Ehling & Schmidt 1999, S. 422).

Unter Tätigkeit und Aktivität wird die aktive Arbeit bzw. Mitarbeit verstanden und nicht die reine passive Teilnahme an Veranstaltungen.

Nachfolgend wird ein erkenntnisorientierter Ansatz bei der Auswertung der Daten beider Untersuchungen gewählt. Die Darstellung orientiert sich an den Ergebnissen der Zeitbudgeterhebung. Bei Differenzen, die im Freiwilligensurvey 1999 feststellbar sind, werden die abweichenden Daten in der jeweiligen Fußnote aufgeführt.

2.2.1.1 Ausmaß ehrenamtlicher Beteiligung

In Deutschland übten 1991/1992 ca. 12 Mill. Personen ab 12 Jahren ein Ehrenamt aus¹³, was 17 % der Bevölkerung¹⁴ darstellt (Ehling & Schwarz 1996, S. 10)¹⁵. Dabei sind Männer etwas engagierter als Frauen¹⁶, wobei auch hier wieder die Tätigkeitsfelder entscheidend sind. Im Sozial- und Gesundheitsbereich (Schule, Kindergarten, sozialer Sektor) sind allerdings Frauen wiederum überdurchschnittlich engagiert¹⁷. Die Gründe für das insgesamt geringere Engagement von Frauen erklärt sich aus ihrer niedrigeren Präsenz in den traditionell stark von Männern besetzten freizeitorientierten Bereichen wie Sport, Bewegung und Geselligkeit (vgl. Rosenblatt 2000, S. 26).

Bezogen auf die Stadt-/Landverteilung kann festgestellt werden, dass in Wohngemeinden mit 2.000 bis 10.000 Einwohnern ein höheres Engagement (20%) festzustellen ist als in Großstädten mit über 500.000 Einwohnern (14%). Das Stadt-Land-Gefälle bestätigt auch der Freiwilligensurvey.

¹³ Im Durchschnitt sind Personen in mehr als einem Tätigkeitsfeld (1,6) ehrenamtlich tätig.

¹⁴ Die Grundgesamtheit stellten alle Privathaushalte mit deutscher Bezugsperson dar (Stichprobe 7200 Haushalte, Befragte ab 12 Jahren). *Freiwilligensurvey 1999*: Grundgesamtheit war die Wohnbevölkerung Deutschlands ab 14 Jahren. Die Stichproben der Untersuchung erfolgte per Zufallsquota: computerunterstützte telefonische Befragung. Insgesamt wurden im Freiwilligensurvey 14.922 Personen befragt.

¹⁵ Freiwilligensurvey 1999: 22 Millionen Personen (34%) der Befragten über 14 Jahre sind ehrenamtlich tätig (Rosenblatt 2000, S. 18).

¹⁶ Anteil der Frauen liegt bei 30%, bei Männern bei 38% (Rosenblatt 2000, S. 25).

¹⁷ Der Frauenanteil liegt in diesem Sektor bei ca. zwei Drittel (Rosenblatt 2000, S. 25).

Der Anteil der freiwillig Engagierten in ländlichen Gemeinden ist mit 42% größer als mit 33% in den Städten (Rosenblatt 2000, S. 66). Das Engagement in den neuen Bundesländern ist mit durchschnittlich 28% geringer als in den alten Bundesländern mit 35% (Rosenblatt 2000, S. 28). Rosenblatt konstatiert unterschiedliche Gründe für dieses Phänomen: Erfahrungen in DDR-Zeiten, Enttäuschungen über den Vereinigungsprozess sowie über die angespannte wirtschaftliche Situation in Deutschland. Diese Gründe führten zu einer Distanz vieler Menschen dem öffentlichen Sektor gegenüber.

Im Durchschnitt wenden die ehrenamtlich Tätigen ca. 4,5 Stunden wöchentlich (18 Stunden monatlich) auf (Ehling & Schmidt 1999, S. 413)¹⁸. Beachtenswert ist, dass kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Höhe der Arbeitszeit im Erwerbsleben und den freiwillig geleisteten Arbeitsstunden besteht (vgl. Zierau 2000, S. 85).

Die Befragung des Statistischen Bundesamtes ergibt den Befund, dass zwar die Beteiligungsquote in der Gruppe der 40- bis 60-Jährigen am höchsten ist, aber die aufgewendete Zeit im Durchschnitt nicht so hoch ist, wie bei Jugendlichen sowie Älteren über 60 Jahren. Die Gründe für diesen Befund könnten in der zeitlichen Auslastung der 40- bis 60-Jährigen durch Beruf und Familie liegen (Ehling & Schmidt 1999, S. 414):

"Die Beteiligung an ehrenamtlichen Tätigkeiten und der tatsächliche Zeitaufwand der Engagierten haben somit unterschiedliche Ursachen. Für den Zeitaufwand dürfte vor allem die zur Verfügung stehende, das heißt nicht durch andere Aktivitäten gebundene Zeit, maßgebend sein, für den Beteiligungsgrad aber vor allem die Einbindung in soziale Bezüge – insbesondere durch Kinder" (Ehling & Schmidt 1999, S. 414).

An dieser Stelle zeigt sich ein noch nicht aufgeklärter Widerspruch, da Zierau (2000, S. 85) eben keinen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Engagements und der Höhe der Arbeitszeit feststellen kann.

Werden die Daten des Freiwilligensurveys 1999 genauer und zwar nach den einzelnen Altersgruppen betrachtet, so fällt auf, dass das Engagement der 30- bis unter 40-Jährigen mit 21,5 % am höchsten ist und zwar speziell bei den Frauen. Diese Altersgruppe engagiert sich im Vergleich zu den anderen Gruppen¹⁹ am stärksten. Zierau führt dazu als Erklärung an, dass sich die Frauen dieser Altersgruppe in einer Lebensphase befänden, die ein entsprechendes Engagement im Kontext familiärer Aufgaben anrege und fordere (vgl. Zierau 2000, S. 85). Insofern kommen beide Untersuchungen an dieser Stelle zu widersprüchlichen Aussagen.

¹⁸ Ähnliche Daten im Freiwilligensurvey: im Durchschnitt werden im Monat 14,5 Stunden über alle Tätigkeiten hinweg aufgebracht. Im Tätigkeitsbereich Schule/Kindergarten handelt es sich um 8,8 Stunden (Rosenblatt 2000, S. 94).

¹⁹ Das Alter der Befragten wird in Gruppen von jeweils 10 Lebensjahren eingeteilt, beginnend mit der Gruppe 'jünger als 20'.

Wichtig ist zu verdeutlichen, dass ein hoher Beteiligungsgrad in einer Altersgruppe nichts darüber aussagt, wie hoch letztlich das Engagement - gemessen an zeitlicher Dauer - ausfällt. Wird allein die zeitliche Dimension der Beteiligung betrachtet, so fällt auf, dass besonders Jugendliche mit einer durchschnittlichen zeitlichen Beteiligung von ca. 7 Stunden pro Woche und ab 60-Jährige (5,5 Stunden pro Woche) mehr Zeit für ehrenamtliche Tätigkeiten verwenden als 20- bis 60-Jährige²⁰. Die Belastung dieser Gruppe durch Erwerbsarbeit und/oder familiäres Engagement hält die Altersgruppe allerdings nicht davon ab, gänzlich auf ehrenamtliche Aktivitäten zu verzichten. Eine Auswertung nach Alter, Familienstand und Anzahl der Kinder ergab, dass Ehepaare mit Kindern unter 18 Jahren mit 20,7% ein etwas höheres Engagement aufweisen als Ehepaare ohne Kinder mit 18,2% (Ehling & Schmidt 1999, S. 417)²¹.

Wird die Gruppe der Ehepaare mit Kindern unter 6 Jahren betrachtet, so sinkt allerdings das Engagement deutlich auf 17,4%²².

"Die Doppelbelastung durch kleine Kinder und die Erwerbstätigkeit beider Ehepartner reduziert nochmals die Beteiligung an ehrenamtlichen Tätigkeiten auf gut 16% aller Erwachsenen in Haushalten mit kleinen Kindern" (Ehling & Schmidt 1999, S. 417).

Bereits in den 80er Jahren konnte festgestellt werden, dass sich Kinder positiv auf ein gesellschaftliches Engagement auswirken (vgl. Braun 1987, S. 24). Denn im Vergleich zu Ehepaaren ohne Kind oder auch zu Alleinstehenden fällt das Engagement trotz Erwerbs- und Kinderbetreuungstätigkeit überraschend hoch aus. Braun vermutet, dass Kinder oft auch Auslöser seien für eine ehrenamtliche Tätigkeit von Eltern in Kinderbetreuungseinrichtungen, Schule oder entsprechenden Vereinen.

2.2.1.2 Arten der Zeitverwendung in der deutschen Bevölkerung²³

Wird die Frage der generellen Zeitverwendung gestellt, so zeigt sich in der Zeitbudgeterhebung von 1991, dass die befragten Personen ab 12 Jahren durchschnittlich fast die Hälfte des Tages²⁴ mit ihrer eigenen Regeneration beschäftigt sind (Essen, Schlafen, Körperpflege). Frauen

²⁰ Die Gruppe wurde unterteilt in 20- bis 40- und 40- bis 60-jährige.

²¹ Auch der Freiwilligensurvey 1999 bestätigt, dass das freiwillige Engagement bei Familien am stärksten ausgeprägt ist (Zierau 2000, S. 52).

²² Das Engagement insbesondere von Frauen gestaltet sich deutlich unterproportional, wenn das jüngste Kind unter 3 Jahren alt ist. Es erhöht sich dann, wenn das jüngste Kind im Kindergartenalter ist (Zierau 2000, S. 53).

²³ Der Freiwilligensurvey 1999 macht hierzu keine Angaben.

²⁴ Pro Woche werden 7 Tage zugrunde gelegt. Daher werden täglich im Durchschnitt lediglich für die Erwerbsarbeit von Männern 4,25 Stunden und von Frauen 2,11 Stunden verwandt.

wenden dafür mit rund 14 Stunden täglich mehr Zeit auf als Männer mit 10 Stunden täglich (Ehling & Schwarz 1996, S. 13). Das liegt daran, dass Männer nur ein Viertel der Tageszeit für hauswirtschaftliche Tätigkeiten aufwenden. Für ehrenamtliche Tätigkeiten werden von Frauen 7 Minuten täglich und von Männern 11 Minuten aufgewandt.

Das zeitliche Engagement für Kinder im Haushalt ist abhängig vom Alter des Kindes.

"Die Zeitbudgeterhebung bestätigt eindrucksvoll, dass kleine Kinder sehr viel mehr an Zuwendung und Betreuung benötigen als Jugendliche" (Schwarz 1996a, S. 101).

Haushalte mit jüngstem Kind von....bis... unter.. Jahren	Aktive Kinderbetreuung						Gesamte mit Kindern verbrachte Zeit ²⁵		
	Hauptaktivität ²⁶			Gleichzeitige Aktivität ²⁷			zusammen	männlich	weiblich
	zusammen	männlich	weiblich	zusammen	männlich	weiblich			
	Stunden : Minuten								
unter 3	2:22	1:06	3:25	0:58	0:25	1:25	6:51	4:09	9:16
3 bis 6	1:28	0:49	2:07	0:48	0:26	1:11	5:20	3:36	7:02
6 bis 12	0:52	0:30	1:15	0:30	0:15	0:45	4:18	3:19	5:17
12 bis 16	0:16	0:08	0:25	0:14	0:06	0:23	2:44	2:11	3:19
0 bis 16	1:15	0:38	1:51	0:37	0:17	0:57	4:50	3:20	6:18

Tabelle 2: Durchschnittliche tägliche Zeitverwendung der Erwachsenen (=18 Jahre und älter) für Kinder nach Alter des jüngsten Kindes im Haushalt und Geschlecht (Schwarz 1996a, S. 100)

In Tabelle 2 ist erkennbar, dass Erwachsene pro Tag durchschnittlich zwischen 5:20 und 6:51 Stunden für die Kinderbetreuung durch unterschiedliche Aktivitäten aufbringen. In der Hauptaktivität sind das zwischen 1:28 und 2:22 Stunden. Dabei werden für 3- bis 6-jährige Kinder ca. 20% weniger Zeit verwandt als für unter 3-jährige. Durchschnittlich wenden Erwachsene in der Hauptaktivität für Kinder von 0 bis 6 Jahren 1:55 Stunden auf. Rechnet man die Betreuung von Kindern in der gleichzeitigen Aktivität noch dazu (1:46), so nimmt die aktive Kinderbetreuung schon 3:41 Stunden täglich ein. Zeiten einer externen Kinderbetreuung, die Voraussetzung für eine Erwerbstätigkeit vor allem von Frauen ist (vgl. Schwarz 1996a, S. 99), reduzieren den genannten Zeitaufwand.

²⁵ Unter 'gesamte mit Kindern verbrachte Zeit' wird die Haupt- und gleichzeitige Aktivität verstanden sowie die Zeit, in denen die Eltern mit ihren Kindern lediglich zusammen sind (z.B. Aufsicht, während hauswirtschaftliche Arbeiten verrichtet werden). Die Betreuung geschieht nebenher.

²⁶ Unter 'Hauptaktivität' wird die mit Kindern direkt verbrachte Zeit verstanden (z.B. Spielen).

²⁷ Unter 'gleichzeitige' Aktivität wird Zeit der Betreuung subsumiert, wenn in der Hauptaktivität keine Kinderbetreuung geleistet wurde.

Die folgende Tabelle zeigt die durchschnittliche Zeitverwendung mit und ohne Nutzung von Kinderbetreuungseinrichtungen:

Aktivitäten	Nutzung von Kinderbetreuungs- einrichtungen			Ohne Nutzung von Kinderbe- treuungseinrichtungen		
	Ehepaare		Alleiner- ziehende	Ehepaare		Alleiner- ziehende
	Ehe- mann	Ehefrau		Ehemann	Ehefrau	
Stunden : Minuten						
Erwerbstätig- keit/Qualifika- tion	6:52	1:57	4:23	6:05	0:41	/
Mediennut- zung/Freizeit- aktivitäten	2:47	2:19	2:00	3:01	2:29	3:18
Persönlicher Bereich	9:57	10:29	9:55	10:12	10:39	10:09
Gespräche/ Geselligkeit	1:07	1:28	1:35	1:20	1:44	1:34
Unbezahlte Arbeit insge- samt; darunter	3:17	7:47	6:07	3:21	8:27	8:12
Hauswirt- schaftliche Tätigkeiten	1:30	4:30	3:09	1:22	4:47	4:10
Aktive Kinder- betreuung	0:54	2:39	2:21	1:13	3:14	3:28
Fahrdienste für Kinder	0:05	0:21	0:23	0:02	0:06	/

Tabelle 3: Durchschnittliche Zeitverwendung von Ehepaaren und Alleinerziehenden mit Kindern im Alter von unter 6 Jahren mit und ohne Nutzung von Kinderbetreuungseinrichtungen (Schwarz 1996a, S. 125).

Die Tabelle bringt deutlich zum Ausdruck, dass eine wesentliche Entlastung von Eltern durch Kinderbetreuungseinrichtungen erfolgt: bei Ehepaaren mit kleinen Kindern reduziert sich der Zeitbedarf zur direkten Kinderbetreuung²⁸ bei den Frauen um über eine halbe Stunde. Bei Alleinerziehenden handelt es sich um eine Stunde. Beachtet werden muss sicherlich der Zeitbedarf für die Fahrdienste. Die Daten zeigen auch, dass gerade für Alleinerziehenden die Zeiten für die Erwerbstätigkeit bei Inanspruchnahme von Kinderbetreuung mit 4,5 Stunden täglich wesentlich höher liegt, als ohne Inanspruchnahme bei unter einer Stunde.

²⁸ Es handelt sich hier um die aktive Kinderbetreuung ohne die erforderlichen Fahrzeiten.

2.2.1.3 Auswertung nach dem Bildungsabschluss und der Situation im Erwerbsleben

Wird die Gruppe der Erwerbstätigen berücksichtigt, die sich ehrenamtlich engagiert, so sind deutliche Unterschiede feststellbar. Am engagiertesten sind BeamtInnen mit 32%, gefolgt von den Selbstständigen mit 26%. Angestellte beteiligen sich mit 18% und Arbeiter mit 15%. Auch hier sind Männer mit 21,6% häufiger tätig als Frauen mit 12,6% (Ehling & Schmidt 1999, S. 420). Den Zusammenhang zwischen Berufsstatus und der freiwilligen Tätigkeit bestätigen auch die Ergebnisse des Freiwilligen-survey; dieser stellt ebenfalls die größte Aktivität bei den BeamtInnen fest, wenn auch mit einem anderen quantitativen Ausmaß (vgl. Zierau 2000, S. 62).

Die Differenzierung nach Bildungsabschluss zeigt, dass der Beteiligungsgrad bei Personen mit einer Meister- oder Techniker Ausbildung bzw. einem Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss zwischen 27- und 30% am höchsten liegt. Personen mit einer Lehrausbildung oder mit einer Anlernertätigkeit beteiligen sich lediglich zu 17% (Ehling & Schmidt 1999, S. 421)²⁹.

2.2.2 Zusammenfassung

Werden die Ergebnisse der beiden vorgestellten Studien zusammengefasst, so zeigen sich folgende Befunde:

1. Die Höhe des ehrenamtlichen Engagements liegt bei der deutschen Bevölkerung zwischen 18- und 34%. Die Beteiligung ist in den alten Bundesländern wesentlich höher als in den neuen Bundesländern.
2. Das Engagement ist abhängig vom Bildungsstand und Einkommen der Personen. Je größer der Bildungsstand und die Stellung im Beruf, desto höher das ehrenamtliche Engagement.
3. Es beteiligen sich in der Regel Personen aus den älteren Altersgruppen (ab 40-Jährige), wobei der Vergleich der einzelnen Gruppen zeigt, dass die 30- bis 40-jährigen Frauen am stärksten vertreten sind.
4. Die Beteiligung von Personen aus Familienhaushalten ist deutlich höher als bei Personen aus Haushalten ohne Kinder. Je jünger das Alter des jüngsten Kindes, desto geringer das Engagement besonders der Frauen.

²⁹ Der Freiwilligen-survey bestätigt ebenfalls den Zusammenhang von Schulabschluss und Ausmaß des Engagements: Je höher der Schulabschluss, desto höher ist der Anteil der freiwillig Tätigen.

5. Die Beteiligung von Frauen (30%) fällt insgesamt geringer aus als die der Männer (38%). Die Unterschiede im freiwilligen Engagement zwischen Frauen und Männern sind im Kontext der Arbeitsteilung zur Kindererziehung und Familienarbeit zu sehen. Frauen schränken ihr ehrenamtliches Engagement stark ein, wenn die jüngsten Kinder unter 3 Jahre alt sind. Dafür engagieren sich die Männer in dieser Lebensphase entsprechend stärker. In der Altersgruppe der 30- bis 40-Jährigen ist das Engagement der Frauen allerdings höher als das der Männer.
6. Das ehrenamtliche Engagement im Bereich Schule/Kindergarten ist im Vergleich mit insgesamt 14 Bereichen mit am schwächsten ausgeprägt.

Engagementbereich	Std. pro Monat (Ø)
Gesundheit	23,5
sozialer Bereich	20,0
Rettungswesen/Feuerwehr	18,7
Umwelt-/Natur-/Tierschutz	18,3
Jugend- und Bildungsarbeit	17,5
Sport und Bewegung	16,0
Bürgerschaftl. Aktivität am Wohnort	15,6
Politik	14,7
Kultur und Musik	14,6
Freizeit und Geselligkeit	12,9
Kirche/Religion	11,8
Berufliche Interessensvertretung	11,6
Schule/Kindergarten	8,8
Justiz/Kriminalitätsprobleme	7,8

Tabelle 4: Ehrenamtliches Engagement nach Engagementbereich (Rosenblatt 2000, S.94)

Die Gründe dafür werden mit dem dort existenten vergleichsweise geringen Arbeitsaufwand angegeben³⁰. Das Engagement der Frauen ist stärker familienbezogen und sozial bestimmt. Männer engagieren sich stärker in Bereichen mit Berufsrelevanz und Prestige.

Das Bundesfamilienministerium folgert aus der Untersuchung, dass das Engagement entsprechend stark ausgeprägt sei.

"Aufgrund bisher vorliegender Studien wurde von maximal 18% freiwillig Engagierter ausgegangen. So wird durch diese inhaltlich umfassende Befragung das Vorurteil korrigiert, das freiwillige Engagement in der Bundesrepublik sei auch im internationalen Vergleich relativ schwach ausgeprägt"³¹.

³⁰ Gefragt werden müsste aber auch, ob professionalisierte Institutionen wie die Schule, die Mitarbeit von 'Laien' akzeptiert.

³¹ bmfsfj unter: http://www.bmfsfj.de/top/liste/Politikbereiche/Freiwilliges_Engagement/Forschungsvorhaben/ix4853_artikel.htm?view=listFrameset&doctype=89&Thema=85&script am 10.05.2003.

Klages folgert zusätzlich, dass das Engagement seit längerem zuneh-
me³². Bedacht werden müssen allerdings die methodisch unterschiedlichen
Zugangswege der aufgeführten Untersuchungen³³. Falsch ist es
daher, aus den Ergebnissen eine Tendaussage treffen zu wollen.

"Dies wird erst möglich sein, wenn die Erhebung mit gleichem Konzept in
einigen Jahren wiederholt wird" (Rosenblatt 2000, S. 53).

Eine Gesellschaft kann ohne bürgerschaftliches Engagement nicht exis-
tieren, da es ein Beitrag für Demokratie und für einen fairen Umgang in
vielen Lebensbereichen liefert (vgl. Wagner et al. 1998, S. 2). Hinzu
kommt, dass neuartige Organisationsformen der sozialen Dienstleis-
tungen wie Selbsthilfegruppen, Initiativen und Sozialprojekte neben den
Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege einen wichtigen Beitrag zur
Deckung der gesellschaftlichen Nachfrage sozialer Dienste erbringen
(vgl. van Santen 1999, S. 29). Von einer 'Krise des Gemeinsinns' oder
einem 'Rückgang des ehrenamtlichen Engagements' in Deutschland kann
allerdings aufgrund des vorgestellten empirischen Materials nicht gespro-
chen werden. Es zeigt sich eher eine Veränderung der Zeitstruktur (eher
ein punktuelles Engagement statt eines langfristigen) sowie eine Verän-
derung bei den Motivstrukturen³⁴ (Bedeutungsgewinn von Aspekten der
Selbstbestimmung) (vgl. van Santen 1999, S. 33).

Zukünftig wird es erforderlich sein, die strukturellen Bedingungen zur
Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit zu verbessern. Ehrenamtlich
Engagierte sehen sich z.B. in größeren Verbänden einer Vielzahl von
organisatorischen Rahmenbedingungen, Normen und Verhaltenser-
wartungen gegenübergesetzt, auch mit Erwartungen einer erfolgreichen
Kooperation mit Hauptamtlichen. Van Santen folgert, dass die Organisa-
tionen sich vielmehr an das "moderne Ehrenamt" und die es charakte-
risierenden Stichworte wie befristeter Einsatz, überschaubare Zeiträume,
Selbstbestimmung, Freiräume, Eigennutz und Anerkennungstreben an-
passen müssen, um Anreize zu schaffen³⁵:

"Dass unter diesen Bedingungen weniger Menschen als in der
Vergangenheit bereit sind, sich in einer Struktur, die der neuen modernen
Vorstellung von ehrenamtlicher Tätigkeit widerspricht, ehrenamtlich zu
engagieren, ist somit kein Hinweis auf fehlendes soziales Engagement in
der Gesellschaft als vielmehr darauf, dass Träger in der Kinder- und
Jugendhilfe nicht ausreichend in der Lage sind, ihre Struktur an die neuen
Anforderungen ehrenamtlichen Engagements anzupassen und dieses so

³² Vgl. dazu Klages. In: Wirtschaftswoche 2001.

³³ Vgl. dazu die Aussage des Bochumer Sozialpsychologen Hans-Werner Bierhoff, der
die Diskrepanz zwischen den unterschiedlich hohen Zahlen in der unterschiedlichen
Frageformulierung der Studien sieht (In: Wirtschaftswoche 2001).

³⁴ Siehe zu den Motiven ehrenamtlichen Engagements in Elterninitiativen in Kapitel 3.4.

³⁵ Es handelt sich hier um Forschungsergebnisse aus dem Projekt "Dauerbeobachtung
von Jugendhilfe", das vom Deutschen Jugendinstitut München durchgeführt worden ist
(vgl. Seckinger et al. 1998).

zu aktivieren. Das kann und wird nicht ohne Folgen bleiben" (van Santen 1999, S. 46).

Elterninitiativen bieten aufgrund ihres relativ hohen Ausmaßes an selbstorganisierten Elementen (Initiativcharakter, ausgeprägte Selbstbestimmung bei der Aufgabenausführung) günstige Voraussetzungen dafür, ehrenamtlich Tätige für eine Mitarbeit zu motivieren.

"Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Initiativen und Vereine unabhängig von ihrem Angebotsprofil noch am ehesten in der Lage sind, soziales Engagement zu aktivieren und zu bündeln" (van Santen 1999, S. 47).

Es erscheint möglich und sinnvoll, aufgrund der günstigen Bedingungen eine Aktivierung von Nicht-Mitgliedern, die sich ehrenamtlich betätigen wollen, zu initiieren, um langfristig eine Unterstützung bei der Ausführung der vielfältigen Aufgaben erfahren zu können. Übertragen auf die Frage der Mitarbeit in Elterninitiativen kann aus den Erkenntnissen der vorgestellten Forschungsergebnisse³⁶ gefolgert werden, dass zur Optimierung des ehrenamtlichen Engagements folgende Bedingungen erfüllt sein sollten:

- Anpassung der strukturellen Bedingungen in Elterninitiativen an die tatsächlichen Beteiligungsmotive und -bereitschaft der Mitglieder bzw. Eltern,
- Überarbeitung organisatorischer Strukturen für eine Anpassung der zu übernehmenden Aufgaben an die Interessen der Beteiligten wie z.B. überschaubare und zeitlich begrenzte Tätigkeitsbereiche,
- Verringerung der zeitlichen und fachlichen Überforderung der Beteiligten (Eltern mit Kindern unter 3 Jahren beteiligen sich in der Regel weniger³⁷),
- Berücksichtigung des Weiterbildungsbereichs 'Vermittlung von Schlüsselqualifikationen' bei Ehrenamtlichen, die durch diese Möglichkeit zusätzliche Anreize erfahren (vgl. van Santen 1999, S. 39 und 49³⁸).

2.3 Ausmaß und gesellschaftliche Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit in selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen

Die Tätigkeit in Vereinen erfüllt einen wesentlichen gesamtgesellschaftlichen Zweck: nämlich die konkrete Veränderung und Erfüllung spezifischer, auf die jeweilige Organisation bezogener Interessen. Der

³⁶ Vgl. dazu die Ergebnisse aus Kapitel 2.2.1 auf S. 33.

³⁷ Vgl. dazu S. 36.

³⁸ Zu der Fragestellung spezifischer Trainingsprogramme für ehrenamtlich Tätige (volunteers) vgl. auch Lulewicz 1995, S. 82ff.

Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit wird darüber hinaus eine sozialisatorische Wirkung zugeschrieben, gerade wenn folgende Erfahrungen berücksichtigt werden:

- Identifizierung mit einer Gruppe über den Verein,
- Mitwirkung in einem Geflecht aus in der Regel positiver Beziehungen,
- Vermittlung eines Gefühls der Befriedigung eigener Interessen sowie
- Erleben der Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit des eigenen, aber auch des gemeinsamen Handelns (vgl. Trier 1998, S. 238).

Die ehrenamtliche Tätigkeit kann unter den Bedingungen zunehmender Erwerbslosigkeit bei der Suche nach Sinnstiftung bzw. "Wiederherstellung und Stabilisierung von Identität" wesentliche Unterstützungsfunktionen leisten (vgl. Trier 1998, S. 239).

In Elterninitiativen werden im Vergleich zu Regeleinrichtungen alternative Betreuungskonzepte entwickelt und vor allem umgesetzt und gelebt. Träger von selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen sind in der Regel Elterngruppen, die sich auf der Basis eines gemeinnützigen Vereins organisieren. Es handelt sich dabei um vielfältige Einrichtungen mit einer oder mehreren Gruppen, bei denen die Eltern sämtliche organisatorische Aufgaben zu übernehmen haben³⁹. Sie sind verantwortlich für allgemeine Aufgaben der Vereinsführung, der Finanzverwaltung und -abwicklung, der Personalverwaltung, der Öffentlichkeitsarbeit und pädagogischen Konzeptentwicklung sowie für die Reinigung und Instandsetzung der Gruppenräume. Ein überdurchschnittliches ehrenamtliches Engagement aller Eltern und Mitglieder ist eine wichtige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des Vereins.

Generell lassen sich auch wesentliche Wertschöpfungspotenziale durch die Tätigkeit der selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen identifizieren, da das Engagement die Lebensweltbereiche Familie/Privatheit und Beruf/Öffentlichkeit miteinander verbindet. Der Nutzen zeigt sich einerseits in der Tatsache, dass die durch die Ehrenarbeit erworbenen Kompetenzen für eine Erwerbsarbeit genutzt werden können⁴⁰. Andererseits erfahren Personen, die sich in einer Ausbildungs-, Unterbrechungs- bzw. Umorientierungsphase befinden (z.B. Studium, Erziehungspause oder Umschulung), eine "sinnstiftende Tätigkeit", die die Biografie bereichern kann (vgl. Sass & von Tschilschke 1999, S. 188). Hier wird der Begriff der Bildung von "sozialem Kapital" geprägt.

"Soziales Kapital und damit verbunden die Produktion von Humankapital ist somit ein positives gesellschaftliches Nebenprodukt der Aktivitäten von Familienselbsthilfeinitiativen" (Sass & von Tschilschke 1999, S. 188).

³⁹ Vgl. zur näheren Begriffsbestimmung auch im Kapitel 3.2.1.5 auf S. 68.

⁴⁰ Vgl. Näheres dazu im Kapitel 2.3.3.

Im Folgenden sollen drei wesentliche Argumente näher dargestellt werden, um die Bedeutung und Auswirkung des ehrenamtlichen Engagements in Elterninitiativen zu verdeutlichen und hervorzuheben.

2.3.1 Zum volkswirtschaftlichen Nutzen von Elterninitiativen

Argument 1: Das ehrenamtliche Engagement in Elterninitiativen stellt einen wesentlichen volkswirtschaftlichen Nutzen im Kinderbetreuungssektor dar.

Die primäre Notwendigkeit der Mitarbeit in Elterninitiativen wird aus den eingangs genannten Aufgabenbereichen der Eltern deutlich (vgl. dazu auch Erler 1999, S. 35). Es handelt sich dabei um wesentliche, für den Bestand und Erhalt einer Organisation notwendige Tätigkeitsbereiche, die ehrenamtlich abgedeckt werden. Daher erklärt sich, dass Eltern in Elterninitiativen durchaus stärker engagiert sind, als in anderen Einrichtungen (vgl. Fromm 2000, S. 91).

Unentgeltlich geleistete Arbeit findet in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung (noch) zu wenig Berücksichtigung, obwohl in vielen Bereichen Tätigkeiten verrichtet werden, die gesamtgesellschaftlich von wesentlicher Bedeutung sind (z.B. Pflege von Kranken und Behinderten oder auch die Kinderbetreuung). Gerade der Nischenstatus von Elterninitiativen ermöglicht es berufstätigen Eltern, ihre Erwerbsarbeit durch z.B. flexible Öffnungszeiten der Einrichtungen zu realisieren. Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die Tätigkeit von als Unternehmen strukturierter Organisationen erklären, die Dienstleistungen für Betriebe im Rahmen der Organisation von Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder der Beschäftigten anbieten⁴¹.

Statistisch fundierte quantifizierte Daten über das Ausmaß ehrenamtlicher Arbeit in Elterninitiativen liegen allerdings nicht vor, da kein systematisiertes Verfahren zur Erfassung von quantitativer Arbeitsleistung vorhanden ist. Daten liegen nur in Form empirischer Ergebnisse einzelner Studien vor, die sich am Rande mit der Frage des Ausmaßes ehrenamtlicher Arbeit in Elterninitiativen befasst haben und nur annähernd einen Überblick verschaffen können. In dieser Untersuchung soll der Frage der Höhe von Arbeitsleistung der Eltern auf Grundlage der durchschnittlichen Arbeitszeit je ausgeführter Tätigkeit nachgegangen werden.

⁴¹ Vgl. dazu z.B. pme Familienservice GmbH, die über 150 Unternehmen auf ihrer Referenzliste aufführen. Eine Kurzdarstellung lässt sich im Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik 1996, S. 145f finden.

Im Rahmen des vom BMBF geförderten und von der Universität Bielefeld durchgeführten Projektes "Kosten für Tageseinrichtungen von Kindern"⁴² wird die ehrenamtliche Leistung von Eltern in Elterninitiativen in Nordrhein-Westfalen erfasst. Im Rahmen der Kostenbeurteilung muss ein zuverlässiges Material über die Arbeitsleistung von Eltern erhoben werden, um die tatsächlichen Kosten vor allem in Elterninitiativen abschätzen zu können. Die Eltern (N= 145⁴³) haben sich demnach monatlich durchschnittlich 12 Stunden pro Kind auf verschiedene Weise engagiert. Diese Durchschnittszahl weist aber eine sehr hohe Standardabweichung auf; die Spannbreite reicht vom Minimalwert 15 Minuten bis zu 86 Stunden im Monat (Maximalwert) (Bock & Timmermann 2000, S. 222f). Es ist auffällig, dass die Eltern, und dabei in erster Linie die Mütter, in Elterninitiativen mehr als doppelt soviel Arbeit leisten als in anderen Einrichtungen. Insofern wird durch diesen Befund die These von Fromm gestützt, der aus der Verpflichtung zur Elternmitarbeit auch eine quantitativ höhere Beteiligung von Eltern ableitet (vgl. Fromm 2000, S. 91).

"Die Eltern von Elterninitiativen scheinen in größerem Umfang an den Aktivitäten in den Einrichtungen beteiligt zu sein als die Eltern, deren Kind eine Einrichtung eines anderen Trägers besucht. Dieser Unterschied ist [...] dadurch zu erklären, dass Elternbeteiligung häufig Bestandteil der Konzepte von Elterninitiativen ist" (Bock & Timmermann 2000, S. 223).

Wird eine differenziertere Betrachtungsweise gewählt, so lässt sich in der Untersuchung feststellen, dass sich Eltern in Elterninitiativen zu 38% mit 15 und mehr Stunden im Monat (a.a.O., S. 224) beteiligen⁴⁴. Die von den Eltern erbrachten Leistungen müssen volkswirtschaftlich Berücksichtigung finden, um gerade die Bedeutung von Elterninitiativen und letztlich der Ehrenarbeit hervorzuheben. Die zur Bestimmung gesellschaftlicher Kosten für Kinderbetreuung sinnvolle monetäre Bewertung⁴⁵ der Leistungen ist innerhalb der folgenden Studie vorgenommen worden: Anhand des Datenmaterials des vom Deutschen Jugendinstitut in München (DJI) durchgeführten Projektes "Evaluation der Familienselbsthilfe" (vgl. Deutsches Jugendinstitut 1998a), wird die Leistung von ehrenamtlich Tätigen dokumentiert⁴⁶.

⁴² Die Studie ist in der Veröffentlichung von Bock & Timmermann 2000 ausführlich dargestellt.

⁴³ Die Autoren weisen selbst darauf hin, dass aufgrund der geringen Fallzahl eine Repräsentativität nicht beansprucht werden kann (vgl. Bock & Timmermann 2000, S. 223).

⁴⁴ Weiter differenziert kann gesagt werden, dass ca. 90% der Eltern in Elterninitiativen mehr als 5 Stunden monatlich aufwenden (Bock & Timmermann 2000, S. 224).

⁴⁵ Zum Verfahren der monetären Bewertung und verschiedener Bewertungsverfahren unbezahlter Arbeit siehe auch bei Blanke et al. 1996, S. 44 und 50. In der Zeitbudgeterhebung von 1991 wurden für die unbezahlte Arbeit (Haushalt, Ehrenarbeit etc.) ein Stundensatz von 12,78 Euro angenommen, der einem Durchschnittssatz einer Hauswirtschafterin 1992 entspricht.

⁴⁶ Das durch das DJI erhobene Datenmaterial generiert sich aus einem Methodenmix (Befragungen und Sekundäranalysen). Insgesamt haben sich 2345 Personen aus Elterninitiativen der Städte München, Bergisch Gladbach und Usedom beteiligt.

Hierbei ist direkt die mit der Erwerbsarbeit zu vergleichende Messgröße der 'Arbeitszeit' bei Ehrenamtlichen in Münchener Elterninitiativen erhoben worden. Die Zuordnung der Arbeitszeit erfolgte tätigkeitsbezogen. Insgesamt konnte ein monatlicher Umfang in Höhe von 9.229 geleisteter Stunden festgestellt werden (Kaufmann 1999, S. 250)⁴⁷. Um aber eine zur Erwerbsarbeit realistische Vergleichsgröße ermitteln zu können, ist bei der Studie die Produktivität der Tätigkeiten berücksichtigt worden, da davon ausgegangen werden muss, dass nicht die gesamte von den Eltern angegebene Zeit produktiv im Sinne einer erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit ausgeführt worden ist⁴⁸. Pro Jahr ergibt sich ein Anteil produktiver Stunden in Höhe von 6970 pro Monat. Auf das Jahr gerechnet ergibt sich unter Anrechnung von Urlaubszeiten und unterschiedlicher Öffnungszeiten eine Gesamtstundenzahl von 122.429 Stunden für 105 Einrichtungen in München im Jahr 1997 (ebd.). Die monetäre Bewertung dieser 'Arbeitszeit' mit den zu dem Zeitpunkt der Untersuchung gültigen Personalkostensätzen⁴⁹ ergibt einen Betrag in Höhe von € 1.940.051, der von der Kommune aufgebracht werden müsste, wenn die Dienstleistung der Elterninitiativen durch die Kommune übernommen würde. Deutlich wird die durch die ehrenamtliche Tätigkeit der Eltern entstandene Kostenreduktion für die öffentlichen Kassen. Dieses Ausmaß an ehrenamtlicher Arbeit dokumentiert eindrucksvoll die gesellschaftliche Wertschöpfung, die die Mitglieder von Elterninitiativen auch für andere erbringen.

"Elterninitiativen haben somit einen erheblichen volkswirtschaftlichen Nutzen, der in der Öffentlichkeit bisher noch kaum wahrgenommen wird" (Gerzer-Sass 1998, S. 18).

2.3.2 Auswirkung der quantitativen Verbreitung von Elterninitiativen

Argument 2: Die steigende Zahl von Elterninitiativen ermöglicht eine Basis für eine wichtige Innovationsfunktion bei der Entwicklung pädagogischer Konzepte.

Bezüglich der quantitativen Erfassung der Elterninitiativen in den amtlichen Jugendhilfestatistiken bestand vor 1994 das Problem ihrer Kategorisierung und Einordnung. Unter der Rubrik "andere freie Träger" waren lediglich Krippen, Krabbelstuben und Kindergärten erfasst, die die

⁴⁷ Es handelt sich um einen monatlichen Umfang ehrenamtlicher Arbeit der in der Stichprobe befindlichen Münchener Elterninitiativen.

⁴⁸ Pro geleistete Durchschnittsstunde wird der Produktivitätsfaktor 0,75 angesetzt. Dabei handelt es sich um das international gebräuchliche Dritt-Personen-Kriterium. Im Durchschnitt ergibt sich ein Verhältnis von 3 zu 4 zwischen der produktiven Arbeitszeit und dem gesamten zeitlichen Engagement (vgl. bei Kaufmann 1999, S. 250).

⁴⁹ Je nach Gehaltsgruppe ergibt sich ein Stundensatz in Höhe von 15 bis 17,70 Euro.

jeweiligen gesetzlichen (kommunalen und landesbezogenen) Grundlagen erfüllten. Nicht berücksichtigt war die Vielzahl an Elterninitiativen, die aufgrund einer fehlenden finanziellen Unterstützung die notwendige öffentliche Anerkennung nicht erworben hatten. Diese "Dunkelziffer" sei nach Lachenmair nicht zu unterschätzen (vgl. Lachenmair 1993, S. 158).

Mit der Jugendhilfestatistik 1994 (vgl. Statistisches Bundesamt 1996) lag erstmals eine explizite Erfassung von Elterninitiativen vor, die aber aufgrund der definitorischen Unschärfe⁵⁰ Ungenauigkeiten in der tatsächlichen Zuordnung aufweist (vgl. dazu Erler & Hönigschmid 1998, S. 117), so dass daher schon mit einer "Dunkelziffer" gerechnet werden muss. Darüber hinaus ist kein Vergleich zu früheren Statistiken möglich. Ein sehr großes Problem besteht noch immer in der bundesweiten Erfassung von Elterninitiativen, sodass deren Gesamtzahl nur geschätzt werden kann. Die amtliche Jugendhilfestatistik liefert zur Aufklärung dieser Widrigkeit nur wenig Informationen. Bock & Timmermann nennen weitere Erfassungsprobleme der Jugendhilfestatistik:

1. Der Begriff 'Tageseinrichtung' ist demnach nicht einheitlich definiert und findet unterschiedliche Verwendung. Zum einen wird er unter dem Oberbegriff Kindertagesstätten geführt, zum anderen stellt er in Nordrhein-Westfalen selbst den Oberbegriff dar (vgl. Bock & Timmermann 2000, S. 46).
2. Das Statistische Bundesamt erfasst lediglich in einem Rhythmus von vier Jahren das vorliegende Datenmaterial (z.B. über die Anzahl der vorhandenen Plätze), sodass eine Entwicklung nur sporadisch aufgezeigt werden kann (vgl. a.a.O., S. 47).

Trotz der erhöhten finanziellen Eigenleistungen für die Eltern in Elterninitiativen und der zusätzlich zu leistenden Aufgaben hat sich die Zahl der Elterninitiativen seit Ende der 80er Jahre erhöht. Während Ende der 80er Jahre von 38.000 Plätzen für Kinder in Elterninitiativen ausgegangen wurde (vgl. Lachenmair 1993, S. 160⁵¹), sind in der Statistik des Statistischen Bundesamtes Ende 1994 85.297 Plätze ausgewiesen (Statistisches Bundesamt 1996)⁵². Bereits vier Jahre später (Stichtag 31.12.1998) hat sich die Zahl auf 113.245 Plätze erhöht (vgl. Statistisches Bundesamt 2001a)⁵³. Damit weisen die Elterninitiativen im Kinderbetreuungssektor der freien Träger einen Anteil von 13% auf⁵⁴. Insgesamt sind 3.722 Elterninitiativen mit 18.500 Erwerbstätigen in der aktuellen Statistik

⁵⁰ Vgl. zur Definition von Elterninitiativen im Kapitel 3.2.1.

⁵¹ Es handelt sich hier lediglich um eine geschätzte Zahl.

⁵² Ende 1994 existierten insgesamt 3 052 721 Plätze in Tageseinrichtungen für 0-12 jährige Kinder (Krippe, Kindergarten, Kinderhort). Davon sind 430 280 Hortplätze ausgewiesen (Behr 1997, S. 332 mit Verweis auf das Statistische Bundesamt 1996).

⁵³ Plätze für Krippen-, Kindergarten- und Hortkinder.

⁵⁴ Bezogen auf alle Kinderbetreuungseinrichtungen in Deutschland handelt es sich um einen Anteil von 3,6%.

ausgewiesen (ebd.). Der höchste Anteil von Plätzen befindet sich in den Bundesländern Nordrhein Westfalen (30,1%), Berlin (15,3%), Baden-Württemberg (12,3%) und Niedersachsen (11,0%). In Hessen stellen die 353 Elterninitiativeeinrichtungen mit 9,5% 7.773 Plätze zur Verfügung (Statistisches Bundesamt 2001a)⁵⁵.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass die "Dunkelziffer" nicht erfasster Einrichtungen und Plätze noch recht hoch ist.

Aufgrund des kontinuierlichen Zuwachses von Elterninitiativen wird deutlich, dass sie sich im deutschen Kinderbetreuungssektor behaupten konnten. Darüber hinaus wird ihnen ein Innovationspotenzial zugeschrieben, das sich einerseits daran zeigt, dass im Laufe ihrer Entwicklung Teile ihrer pädagogischen Konzeptionen in Einrichtungen anderer freier und öffentlicher Träger integriert wurden (vgl. Gaidzik-Tremel 1994, S. 13; Fromm 2000, S. 94; Erler & Hönigschmid 1998, S. 118f), aber andererseits auch spezifische Angebote breitenwirksam vorgehalten werden (z.B. Betreuung unter 3-jähriger Kinder).

"Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kinderladenbewegung den öffentlichen Einrichtungen des Elementarbereiches ein Modell entgegengesetzt hat, das zum Nachdenken und zu Veränderungen zwang. Von den pädagogischen Ansätzen der Kinderläden und der Eltern-Initiativgruppen sind viele Anregungen ausgegangen, die von den Kindergärten aufgegriffen worden sind" (Aden-Grossmann 2001, S. 145).

Die Elterninitiativen und somit Eltern generell haben vor allem aus einem persönlichen Interesse heraus neue konzeptionelle Wege vorangetrieben. Im Folgenden werden einzelne Innovationsfunktionen aufgezählt und erläutert.

1. Altersübergreifende Betreuungsformen: Die klassische Trennung der Betreuung und Aufteilung in die Betreuungstypen Krippe, Kindergarten und Hort ist sehr schnell von Elterninitiativen durchbrochen worden (vgl. dazu auch auf S. 59). Altersübergreifende Betreuungsgruppen sollen ähnliche Erfahrungswerte vermitteln, wie dies schließlich in der Familie mit unterschiedlich alten Geschwisterkindern auch der Fall ist. Die Vorteile zeigen sich z.B. in der Möglichkeit, dass Kinder in Abhängigkeit ihrer altersspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten voneinander lernen (soziales Lernen). Das Ziel dieser pädagogischen Konzeption ist es, sich somit den Lebenssituationen der Familien anzupassen (vgl. Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik 1996, S. 177). Zahlreiche Forschungsarbeiten haben sich mit der Frage der altersübergreifenden Betreuung auseinandergesetzt (vgl. Haberkorn 1994; Krappmann &

⁵⁵ Die neuesten Zahlen (700 Einrichtungen mit ca. 20.000 Plätzen) sind einer Presseerklärung des Hessischen Sozialministeriums vom 08.10.2002 zu entnehmen. Demnach haben sich die Plätze in vier Jahren fast verdreifacht.

Peukert 1995; Klein & Vogt 1995). In Deutschland existierten Ende 1998 5.323 Tageseinrichtungen mit altersgemischten Gruppen; aber insgesamt 3.722 Elterninitiativen (Statistisches Bundesamt 2001a, S. 14). Daher sind mehr altersgemischte Gruppen zu finden, als es Elterninitiativen gibt, woran der Verbreitungsgrad ansatzweise zu erkennen sein dürfte.

2. Betreuungsangebote für unter 3-jährige Kinder: Selbst wenn die außerfamiliäre Betreuung von Kindern unter 3 Jahren umstritten ist (vgl. Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik 1996, S. 177), so wird der Betreuungsbedarf doch anerkannt, um den unterschiedlichen Bedürfnissen von Familien gerecht werden zu können. Besonders Elterninitiativen halten Angebote für unter 3-jährige Kinder vor. In Münster z.B. wird eine Versorgungsquote der unter 3-Jährigen von 7% erzielt, wobei ca. 70% Elterninitiativeeinrichtungen zu dieser hohen Versorgungsquote beitragen⁵⁶. In einigen Bundesländern sind mittlerweile gesetzlich und förderpolitisch sogenannte 'Spielgruppen' (Angebote für unter 3-jährige Kinder an maximal drei Tagen pro Woche) etabliert (vgl. Erler & Hönigschmid 1998, S. 119). Erforderlich ist die Entwicklung spezifischer pädagogischer Konzeptionen, die auch die Bedürfnisse der unter 3-jährigen Kinder berücksichtigen.

3. Flexible Öffnungszeiten: Auch im Bereich der Öffnungszeiten haben Elterninitiativen Innovationscharakter. Sie sind im Durchschnitt den Regelangeboten einen Schritt voraus, wenn es um die flexible Gestaltung des Bedarfs geht. Während 61% aller Elterninitiativen in Deutschland eine ganztägige Betreuung anbieten, sind es bei den öffentlichen Trägern bei den Kinderkrippen, Kindergärten und Horten nur 40% der Einrichtungen⁵⁷. Aber nicht nur die Einrichtung flexibler Öffnungszeiten, sondern auch deren Berücksichtigung innerhalb der pädagogischen Konzeption begründet die Innovationsfunktionen.

4. Entwicklung weiterer Konzeptionen: Elterninitiativen übernehmen eine Nischenfunktion im Bereich der Entwicklung bedarfsgerechter Angebote. In elterlicher Verantwortung wird zunehmend die Schulkinderbetreuung in Elterninitiativform organisiert. Diese Art der Betreuung von Schulkindern wird von den Ländern und Kommunen als günstige Alternative zur 'betreuten Grundschule' gefördert (vgl. Erler & Hönigschmid 1998, S. 119). Weitere Konzeptionen betreffen die Integration behinderter und nicht-behinderter Kinder sowie die Einbindung allergie- und hautkranker Kinder (vgl. Gaidzik-Tremel 1994, S. 13).

In den Elterninitiativeeinrichtungen werden mit den entwickelten pädagogischen Konzeptionen dauerhafte Werte geschaffen (z.B. Vermittlung partnerschaftlichen Denkens, Ausprägung eines Solidarverhaltens, Ver-

⁵⁶ Angaben stammen aus dem im Rahmen dieser Untersuchung geführten Interview mit der Fachberaterin aus Münster, geführt am 18.06.2002.

⁵⁷ Eigene Berechnungen auf Grundlage des Datenmaterials des Statistischen Bundesamtes 2001a, S. 17.

mittlung sozialer Kompetenzen usw.), die besonders gesamtgesellschaftlich zum Tragen kommen.

2.3.3 Elterninitiativen und Kompetenzerwerb

Argument 3: In Elterninitiativen benötigen bzw. erwerben engagierte Mitglieder spezifische Kompetenzen, die für die Erwerbsarbeit von wichtiger Bedeutung sind.

Zu wenig ist noch bekannt, dass durch die ehrenamtliche Tätigkeit in Elterninitiativen ein Potenzial an in der Erwerbstätigkeit zu verwendenden Kompetenzen erworben werden kann und daher neben gesellschaftlichem auch individueller Nutzen durch einen Kompetenzerwerb wahrnehmbar ist.

"Auffällig ist, dass das Elternengagement zwangsläufig in einen nicht zu unterschätzenden Lernprozess mündet. Durch die Mitarbeit in pädagogischen und organisatorischen Tätigkeitsfeldern sowie die Auseinandersetzungen mit Behörden, Ämtern und Verbänden eröffnet sich eine ganz neue Dimension der Qualifizierung" (Lachenmair 1993, S. 166).

Notwendig in diesem Zusammenhang ist zum einen, dass eine grundsätzliche Bereitschaft bei Arbeitgebern sowie bildungs- und politisch Verantwortlichen vorhanden sein muss, außerberuflich erworbene Kompetenzen anzuerkennen. Ein weiterer wichtiger und als ein wesentliches Forschungsfeld zu identifizierender Bereich stellt auch die Entwicklung von Messmethoden und -instrumenten zur Erfassung außerberuflicher Kompetenzen dar. An dieser Stelle sollen unter Kompetenzen die Kombination von Ressourcen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Haltungen usw.) verstanden werden, die zur Erreichung eines bestimmten Zieles eingesetzt werden muss (vgl. Kadishi 1998, S. 217). Qualifikationen sind Sets von Kompetenzen, die durch eine externe Bewertung, in der Regel externe Autoritäten oder Experten, anerkannt werden (vgl. ebd.). Die Frage der Anerkennung ist somit entscheidend für eine Akzeptanz erworbener Kompetenzen, gerade im Hinblick auf die Notwendigkeit des Nachweises formaler Bildungsabschlüsse als Voraussetzung für die Übernahme von Erwerbstätigkeiten. Dabei ist die Annahme gerechtfertigt, dass die Konfrontation einer Person mit bestimmten Anforderungen und Belastungen dazu führt, dass in der Regel die zur Bewältigung der Anforderung notwendigen Kompetenzen erworben werden (vgl. z.B. Ulich 1998).

Neben Lachenmair weist auch Burbach auf das Kompetenzpotenzial von in Elterninitiativen Aktiven hin:

"Ich bin überzeugt, dass in den vielen Jahren des Erprobens, des Experimentierens, des Entwickelns von Konzepten, Verfahren und Organisationsweisen im Bereich der selbstorganisierten Kindereinrichtungen Kompetenzen und Wissen entstanden sind, die weitaus mehr ermöglichen, als

derzeit in und mit diesen Einrichtungen und ihren Trägervereinen praktiziert wird" (Burbach 1998, S. 21)⁵⁸.

Entscheidend zur Untermauerung des formulierten Argumentes sind allerdings keine Vermutungen oder Überzeugungen, sondern empirische Belege, die Aufschluss über die Art des Kompetenzgewinns zulassen. Zu nennen sind dort zunächst Studien im Bereich der Kompetenzmessung generell durch familienbezogene Tätigkeiten. In den USA ist der Forschungsbereich der Anerkennung außerberuflicher Kompetenzen bereits nach dem Zweiten Weltkrieg näher verfolgt worden, als es darum ging, den aus dem Krieg zurückkehrenden Soldaten ohne gängige Ausbildungsabschlüsse Arbeitstätigkeiten zu vermitteln, und zwar unter Anerkennung der außerschulisch erworbenen Kompetenzen (experiential learning) (vgl. Kadishi 1998, S. 217).

In einem in der Schweiz durchgeführten Forschungsprojekt zur Untersuchung der durch die Haus- und Familienarbeit erworbenen Kompetenzen konnte festgestellt werden, dass zur Bewältigung der identifizierten Anforderungen und Belastungen u.a. die folgenden Kompetenzen vor allem aus dem psychosozialen Bereich erforderlich sind:

- Kommunikationsfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Kontaktfähigkeit,
- Planungsfähigkeit und
- Organisationsfähigkeit (vgl. Költzsch-Ruch 1997, S. 65; vgl. auch Kadishi 1998, S. 218).

Dabei steigt die Bedeutung dieser Kompetenzen mit der Anzahl der Kinder.

Die Belastungen am Familien- und Hausarbeitsplatz wurden im Rahmen der Studie mit arbeitspsychologischen Instrumenten analysiert⁵⁹. In der Studie ist dann ein Vergleich zwischen Familien- und ausgewählten Erwerbsarbeitsplätzen vorgenommen worden. Die Analyse hat ergeben, dass ein durchschnittlicher Familien- und Hausarbeitsplatz "im Schnitt anspruchsvoller und belastungsreicher als die Berufsarbeitsplätze einer [...] Kindergärtnerin, einer Krankenschwester, einer Leiterin einer land-

⁵⁸ Michael Burbach ist Geschäftsführer der Gesellschaft für Jugendarbeit und Bildungsplanung in Frankfurt/M. Es handelt sich um eine Trägergesellschaft, die 71 verschiedene Einrichtungen mit ca. 1700 Betreuungsplätzen anbietet. Siehe Näheres dazu bei Burbach 1997.

⁵⁹ Es handelt sich dabei um das Instrument 'ABAKABA' (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch) (vgl. Katz & Baitsch 1997), das modifiziert und zur Bewertung der Familien- und Hausarbeit (FHA) eingesetzt wurde. Das modifizierte Instrument nennt sich 'ABAKABA-FHA'. Es ist unterteilt in Anforderungen an den intellektuellen, psycho-sozialen und physischen Bereich sowie an die Verantwortung (z.B. Führungsverantwortung, Verantwortung für wertvolle Materialien und Güter).

wirtschaftlichen Schule, einer Physiotherapeutin oder eines Kantonschullehrers ist" (Költzsch-Ruch 1997, S. 105)⁶⁰.

In Deutschland ist die Frage des Erwerbs berufsverwertbarer Qualifikationen durch Familientätigkeiten nicht neu. Sie beginnt in den 70er Jahren mit der Diskussion um den gesellschaftlichen Stellenwert der Haus- und Familienarbeit und mit der Forderung der Frauenbewegung nach einer bezahlten Familienarbeit (vgl. Erler & Nußhart 2001, S. 12). Forschungsvorhaben haben sich dann spezieller mit der Frage der Übertragbarkeit auf berufliche Anforderungen konzentriert. Zierau et al. (1991) haben einen Abgleich zwischen den Anforderungen von 61 Berufen und den familienbedingten Qualifikationen (über Tätigkeiten im Haushalt) vorgenommen⁶¹. 14 Berufe wiesen eine bedeutsame Überschneidung auf (z.B. sozial- und pflegerische Berufe wie Krankenpflegehelferin, Florist, Kauffrau im Einzelhandel). Vorgeschlagen wurde, familienbedingte Qualifikationen im Rahmen der Ausbildung anzuerkennen (vgl. a.a.O., S. 35).

Sass & Nußhart (2001) haben anhand qualitativer Forschungsmethodik die Bedeutung von Familienkompetenzen für die Personalentwicklung (Förderung von Sozialkompetenzen bzw. Schlüsselkompetenzen) untersucht. Die Studie kommt u.a. zu dem Schluss, dass aus betrieblicher Sicht 'Familie' zunehmend als ein Ort wahrgenommen wird, an dem Frauen und Männer betriebsrelevante Fähigkeiten und Verhaltensweisen (soziale Kompetenz) entwickeln (vgl. a.a.O., S. 39).

Frühere Studien des DJI haben im Forschungsfeld der Familienselbsthilfe Hinweise aufzeigen können, dass speziell durch die Mitarbeit in Selbsthilfeinitiativen neue Kompetenzen dazugewonnen werden können (vgl. Hebenstreit-Müller & Pettinger 1991a). In der Münchener Studie (vgl. Baumgartner et al. 1999) zeigt sich besonders, dass ca. drei Viertel der befragten Eltern mit dem höchsten Wert den Kompetenzbereich "Umgang mit Gruppen und Gruppenprozessen" sowie "sich auf andere Kinder einstellen können"⁶² angaben. Weitere, besonders den Schlüsselqualifikationen zuzuordnende soziale Kompetenzen beziehen sich auf die Kompetenzbereiche "tolerant sein", "zwischen unterschiedlichen Interessen ausgleichen können", "eigeninitiativ, kontaktfähig und konfliktfähig sein"⁶³. Qualifikationen, die im Personal- und Managementbereich gefordert werden, stellen die Kompetenzbereiche Teamfähigkeit ("im Team arbeiten können"), Konfliktmanagement ("konfliktfähig sein") und Organisationsfähigkeiten ("eigeninitiativ sein, gut organisieren") dar. Diese

⁶⁰ Diese Aussage ist durch den Vergleich eines FHA mit ausgewählten Einzelarbeitsplätzen möglich, die mit dem Instrument untersucht worden sind.

⁶¹ Der Abgleich wurde anhand von Ausbildungsordnungen, Rahmenlehrplänen usw. durchgeführt.

⁶² Die Kompetenzen sind wie dargestellt in der Münchener Studie abgefragt worden und werden hier daher in der vorliegenden Form wiedergegeben.

⁶³ Die Ergebnisse stammen aus Sass & Gerzer-Sass 1998, S. 57ff.

Kompetenzen werden nicht in klassischer Seminarform vermittelt, sondern innerhalb einer als "lebendige Lernform" zu bezeichnenden Lernumgebung vermittelt und erlernt. Sass & Gerzer-Sass verbinden mit der Erhebung von außerberuflichen Kompetenzen in Elterninitiativen die Hoffnung, dass gerade durch derartige Untersuchungen eher die Gewähr einer öffentlichen Anerkennung der durch die ehrenamtliche Tätigkeit zweifelsohne erworbenen Tätigkeiten erfolgen könne.

"Die Anwendung der durch die Initiativarbeit erworbenen Kompetenzen in Familie und Beruf zeigt neue Wege und Perspektiven auf, wie betriebliche Modernisierungsstrategien und die berufliche und gesellschaftliche Gleichstellung von Frauen und Männern verknüpft werden könnten" (Sass & Gerzer-Sass 1999, S. 60).

Wesentlich ist nicht nur die Entwicklung geeigneter Instrumente zur Feststellung spezifischer Kompetenzen durch die ehrenamtliche Arbeit, sondern zusätzlich die formale, d.h. von außen akzeptierte Anerkennung der Kompetenzen als für die Erwerbsarbeit hilfreiche Qualifikationen.

2.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die Betrachtung des volkswirtschaftlichen Nutzens, der quantitativen Verbreitung und der Kompetenzvermittlung in Elterninitiativen hat gezeigt, dass es sich um eine Organisationsform handelt, die von ihrer Bedeutung als hoch eingestuft werden muss. Gerade die Diskussion um einen erweiterten Arbeitsbegriff erlangt eine größere Gewichtung, wenn Tätigkeiten in Elterninitiativen oder auch anderen Organisationen zum einen den erwerbswirtschaftlichen Tätigkeiten stark ähneln und zum anderen im Bereich der Vermittlung außerberuflicher Kompetenzen auf Erwerbstätigkeiten rückbezüglich wirken.

Es wurde gezeigt, dass es sich bei den Tätigkeiten in Elterninitiativen auch um Bereiche handelt, die von ihrer Art her anspruchsvoll sind und spezifischer Kenntnisse bedürfen.

Die Ergebnisse der Freizeitforschung haben gezeigt, dass Engagement für ehrenamtliche Tätigkeiten in Abhängigkeit des Familienstandes, des Geschlechts und des Bildungsniveaus erfolgt. Perspektivisch können somit Elterninitiativen keine Organisationsmodelle planen, die ein hohes Maß an zeitlichem Engagement voraussetzen. Hier gilt es, genau die Bedürfnisse der Beteiligten sowie deren Motive zu berücksichtigen, damit das notwendige Engagement zielgerichtet, tätigkeitsbezogen und motivorientiert sowie unter Berücksichtigung der persönlichen Voraussetzungen der Engagierten geplant werden kann.

3 Zur Situation selbstorganisierter Kinderbetreuungseinrichtungen

Nachfolgend wird zunächst die Organisationsform 'Elterninitiative' näher charakterisiert, definiert und organisationstheoretisch determiniert. Dabei erfolgt die Beschreibung des historischen Kontextes von 'freier' Kinderbetreuung vor dem Hintergrund ihrer Politisierung, aber auch der Kompensation mangelnden staatlichen Angebotes. Es soll deutlich werden, welche historischen Wurzeln selbstorganisierte Kinderbetreuungseinrichtungen (Elterninitiativen) aufweisen.

Die definitorische Einordnung erfolgt unter Berücksichtigung der wesentlichen Merkmale von Elterninitiativen. Wichtig ist die Ableitung einer Arbeitsdefinition, damit für den empirischen Teil (vgl. Kapitel 5) die genaue Determination und Auswahl der Stichprobe erfolgen kann. Die Vielfalt von Elterninitiativen erfordert eine genaue Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes.

Nach der Vorstellung der Mitgliederstruktur und Nennung sowie Systematisierung der Motive für das Engagement in Elterninitiativen als Vorbereitung für die Überprüfung ihrer aktuellen Bedeutsamkeit, verdeutlicht die anschließende rechtliche Darstellung die gesetzliche Eingebundenheit von Elterninitiativen. Die Situationsbeschreibung von Elterninitiativen bleibt ohne die Darstellung der gesetzlichen Grundlagen nur unvollständig.

Der Überblick über Formen der organisatorischen Gestaltung in Elterninitiativen verdeutlicht das bisherige Ausmaß von Arbeitsteilung.

3.1 Geschichte und Entwicklung von Elterninitiativen

Der Ursprung der Elterninitiativen liegt unzweifelhaft in der Kinderladenbewegung der späten sechziger Jahre (vgl. Erler 1999, S. 35). Der Begriff 'Elterninitiative' integriert in seiner historischen Dimension somit die Ursprünge des Aufkommens einer nicht-staatlich organisierten Kinderbetreuung vor dem Hintergrund eines völlig unzureichenden Betreuungsangebotes öffentlicher und kirchlicher Träger. Der populärere Begriff 'Kinderladen' bezieht sich dabei auf die Intention einer neuen Generation von Eltern, innerhalb der gesellschaftspolitischen Funktion 'Kindererziehung' nach Wegen zu suchen, wie für die Kinder eine freiere, fern der traditionellen Vorstellung ausgerichtete Kinderbetreuung gestaltet werden kann (vgl. Lachenmair 1993, S. 156). An die pädagogischen Ansätze der 'antiautoritären Erziehung' aus den frühen 60er Jahre wurde dabei angeknüpft. Kinderläden können somit als ideologische Vorläufereinrichtungen der Elterninitiativen angesehen werden, die sich während der 'Studenten-

bewegung' zunächst in Berlin gründeten (vgl. Hartmann & Stoll 1996, S. 139; Aden-Grossmann 2002, S.133).

Die Gründungsmotive zeigen bei näherer Betrachtung in zwei Richtungen: einer eher politisch begründeten und einer daraus resultierenden pädagogisch strukturierten Richtung. Die Darstellung der historischen Wurzeln und Entwicklung von Elterninitiativen soll sich an diesen beiden Richtungen orientieren.

Politische Beweggründe

Die politische Motivation für die Gründung von Kinderläden zum Ende der sechziger Jahre in Berlin war zunächst eine Auseinandersetzung junger Menschen und Eltern mit der historischen Verantwortung Deutschlands während des Naziregimes. Es handelte sich im Rahmen dieser Auseinandersetzungen um Fragen, die sich mit den Gründen des fehlenden Widerstandes der eigenen Eltern gegenüber dem diktatorischen Regime beschäftigten (vgl. Knauer 1995, S. 193). Insofern forderten die jungen Eltern:

- von ihren Eltern eine Auseinandersetzung mit ihrer Vergangenheit und
- eine Veränderung der autoritären Strukturen in der gegenwärtigen Erziehung.

Es muss berücksichtigt werden, dass sich die 'neuen Eltern' intensiv mit den Problemen einer verantwortungsbewussten Elternschaft auseinandersetzten und in diesem Zusammenhang auch die Elternschaft der 'alten Eltern' beleuchteten, die während der Nationalsozialistischen Zeit Erziehungsverantwortung übernommen hatten.

Viele der zwischen 1940 und 1945 geborenen Eltern beschäftigten sich vor dem Hintergrund des selbst erlebten repressiven Erziehungssystems mit der Fragestellung, wie es perspektivisch verhindert werden kann, dass aus Kindern Erwachsene heranreifen, die sich "autoritätsfixiert und obrigkeitstgläubig, ohne eigene Kritikfähigkeit" (Lachenmair 1993, S. 156) bestehenden oder aufkommenden Machtstrukturen unterwerfen, wobei ihr eigenes Rechtsempfinden außer Kraft gesetzt wird. Die Aufarbeitung der Machenschaften des Naziregimes und die Kritik an den eigenen Eltern mit ihrer nationalsozialistischen Vergangenheit erfolgte zusammen mit der Entwicklung neuartiger Kinderbetreuungsformen, die als Gegenpol zu dem gegenwärtigen, als 'starres Ordnungssystem' kritisierten Erziehungssystems fungieren sollten.

In einem anschaulichen Beispiel schildert Heide Berndt, Soziologin und Professorin an der Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Berlin, ihre Erfahrungen mit dem öffentlichen und privaten Erziehungsregime der 60er Jahre:

"Ein rigides Ordnungssystem, nach dem man die Kinder alle vier Stunden fütterte, sie zu festgesetzten Zeiten schlafen schickte, bei Unruhe an den Stuhl band und ihre vitalen Bedürfnisse ignorierte. Im Grunde gab es in der gutbürgerlichen Erziehung keinen wirklichen Bruch mit der national-sozialistischen Pädagogik" (zit. bei Berentzen 1998).

Eine weitere eher politisch-pragmatische Gründungsmotivation von Kinderläden basierte auf der Tatsache, dass politisch engagierte Frauen im Zusammenhang der antiautoritären Bewegung in der kollektiven Erziehung ihrer Kinder eine Möglichkeit sahen, ihren emanzipatorischen Bestrebungen Nachdruck zu verleihen und sich vor allem wie die Männer politisch zu betätigen (vgl. Aden-Grossmann 2002, S. 133 und Erler & Hönigschmid 1998, S. 116 sowie Gerzer-Sass & Pettinger 1993, S. 28). Allgemein brauchten Eltern Unterstützung, um ihren "revolutionären Alltag" zu bewältigen (Berentzen 1998, siehe auch bei Rieken 2000, S. 119 und Berndt 1995, S. 239). Für die Mütter stellte es sich als ein wesentliches Problem heraus, die Kinderbetreuung zu organisieren, während sie studierten, politisch aktiv waren und ggf. noch arbeiteten. Die Mütter konnten so zeitweise von ihren Hausfrauen- und Mutterpflichten befreit werden, auch um beruflichen Tätigkeiten nachzugehen (vgl. Grossmann 1994, S. 89).

"Es gibt ein akutes Bedürfnis nach einer Organisationsform, die den Müttern zu bestimmten Zeiten ihre Kinder abnimmt, um arbeiten zu können. Dieses Bedürfnis lässt sich vor allem aus zwei Gründen nicht befriedigen:

1. es gibt zu wenig Kindergärten;
2. die Kindergärten, die es gibt, sind autoritär geleitet, sodass es für die Kinder schädlich wäre, sie in eine solche Anstalt zu schicken.

Daraus folgt, es müssen schnellstens Kindergärten gegründet werden" (Menschik 1976, S. 353)¹.

Pädagogische Beweggründe

Aus der politisch motivierten Auseinandersetzung mit starren Ordnungssystemen heraus wurden pädagogische Konzeptionen und Richtungen aufgegriffen, die eine deutliche Veränderung in der Erziehungslandschaft erreichen sollten. Angeknüpft wurde an pädagogische Theorien der 'antiautoritären Erziehung' (z.B. A.S. Neills Veröffentlichung 'Summerhill', vgl. Neill 1964) und mit eigenen Ideen angereichert (vgl. Erler 1999, S. 35). Das entstandene antiautoritäre Erziehungskonzept sollte sich auch mit der eigenen Autorität als Eltern, dem Erlebten und den sich daraus entwickelnden Beziehungsmöglichkeiten zu ihren Kindern auseinandersetzen.

¹ Zu den politischen Motiven bei der Gründung von Kinderläden siehe ausführlich bei Berndt 1995, S. 231ff.

"Mein Anliegen war, dass Kinder ihre Angst vor Autoritäten verlieren. Sie sollten nicht mit den Ängsten leben müssen, die uns plagten"².

Berücksichtigt werden muss, dass der öffentliche Kindergarten bis in die 70er Jahre hinein den Charakter einer Kinderbewahranstalt hatte, was mit Gründen des fehlenden Bildungs- und Erziehungsauftrages, der sozialpolitischen Intention, der Berufstätigkeit verheirateter Frauen mit Kindern und der fehlenden Forschung auf dem Gebiet der Kinderbetreuungsformen zu erklären ist (vgl. Grossmann 1994, S. 86; Rieken 2000, S. 120). Eltern intendierten somit eine vor allem auf Basis der antiautoritären Erziehung ausgerichtete pädagogische Reform von bis dahin geltenden Erziehungsansätzen (vgl. Becker-Textor 1993, S. 52). Die Überwindung autoritär-repressiver Strukturen in der Erziehung, aber auch die Überwindung der Isolation in der Familie, können als sehr wichtige Ziele dieser Pädagogik genannt werden (vgl. Gerzer-Sass & Pettinger 1993, S. 127). "Die Abwendung von der tradierten Kindergartenpädagogik, größte Freiräume für Kinder, das Zurücktreten der Erzieher in ihren Erziehungsaufgaben und die aktive und intensive Beteiligung der Eltern an der Kinderladenarbeit wurden zum Kennzeichen dieser neuen Kindergartenreform" (Becker-Textor 1993, S. 53).

Einen Schock für die Gesellschaft und einen wesentlichen Kritikpunkt waren die vertretenen pädagogischen Inhalte der Kinderläden. Neben ihrer öffentlichen Betrachtung als unliebsame Konkurrenz zu den traditionellen Kinderbetreuungsangeboten stellte eben gerade die öffentliche Kritik an den pädagogischen Inhalten und Methoden der Kinderläden ein zentrales Konfliktfeld dar (vgl. Lachenmair 1993, S. 156). Die Grundlage dieser kritisierten Erziehungsideologie basierte zusätzlich neben den Theorien der 'antiautoritären Erziehung' auf Ansätzen einer psychoanalytischen und sozialistischen Pädagogik (z.B. Vera Schmidt, Siegfried Bernfeld, Wilhelm Reich, Sigmund Freud), die bis zu dieser Zeit von der Erziehungswissenschaft wenig Beachtung fand. Zu den Prinzipien der entstandenen pädagogischen Konzepte gehörten zur damaligen Zeit (Ende der sechziger/ Anfang der siebziger Jahre) eine repressionsfreie Beziehung der Erwachsenen zu den Kindern, der Verzicht auf eine übersteigerte Reinlichkeits- und Ordnungserziehung, die Bejahung frühkindlicher Sexualität, die Durchsetzung kindlicher Bedürfnisse gegen erwachsenen- und fremdbestimmte Verhältnisse, die Kritik an der geschlechtsspezifischen Erziehung und der Verzicht auf Unterdrückung von Aggressionen (vgl. Werder 1977, S. 22; Walter 1986, S. 24; Grossmann 1994, S. 89 und Urban 1997, S. 109). Der Grundgedanke basierte auf der Zielsetzung, dass die Erziehung der Kinder stark an ihren Bedürfnissen und Vorstellungen ausgerichtet sein sollte, damit sie frei und ohne Zwänge heranwachsen konnten. Das Ziel alternativer Kindererziehung war aber nicht nur die Veränderung von Individuen,

² Aussage einer Erzieherin als Mutter, die ihr Kind in eines der ersten antiautoritären Kinderläden betreuen ließ (vgl. Berentzen 1998).

sondern auch eine Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse (vgl. Rieken 2000, S. 121).

Eine derartige Entwicklung ließ die Öffentlichkeit erstarren. In den Medien überwog das Interesse an Skandalisierung z.B. im Bereich der sexuellen Erziehung in den Kinderläden, aber auch im Bereich der extremen Politisierung von Kindererziehung (vgl. Gerzer-Sass & Pettinger 1993, S. 28). In den Schlagzeilen von "Stern" bis "Bild" spiegelte sich Empörung wider: "Deutschlands unartigste Kinder. Im Kinderladen hat Mao das Rotkäppchen verdrängt. Max und Moritz müssen gegen die Amis protestieren..." (vgl. Berentzen 1998).

Evaluationsansätze in den 70er Jahren bestätigten teilweise das Erreichen der mit dieser Pädagogik verfolgten Ziele. Von Werder (1977 S. 29) erwähnt in diesem Zusammenhang zwei wesentliche Ergebnisse der Evaluation:

- Kinder zeigten demnach eine hohe Spielkompetenz, viel Kreativität und hohe Fantasiefähigkeit,
- weiterhin waren eine hohe Kommunikationskompetenz und Ich-Stärke, höhere Konfliktwahrnehmung und Kooperation wahrnehmbar³.

Weitere Entwicklung und Veränderung

Die enge Verknüpfung von Kinderladen- und Studentenbewegung dokumentiert das Bestreben, die Kindererziehung aus ihrer bislang privaten Abgeschlossenheit in die öffentliche Diskussion zu heben und die öffentliche Jugendhilfe in die Zuständigkeitspflicht zu nehmen. Mit der Forderung nach einer öffentlichen Unterstützung der freien Kinderladenarbeit sowie der Aufnahme der Kindergartenthematik als Gegenstand der Bildungspolitik erfolgte dann auch in den siebziger Jahren zwangsweise der Schritt in Richtung einer 'Professionalisierung' der Kinderläden. Die kommunalen Förderbedingungen setzten ganz klare Voraussetzungen und Bedingungen, die erfüllt sein mussten (Existenz einer Rechtsform in der Regel als e.V., Kontrollen der Ausstattung, Räumlichkeiten und pädagogischer Fachkräfte). Gerade dadurch, dass die professionellen ErzieherInnen hauptsächlich die Erziehungsarbeit übernahmen, zogen sich die Eltern zunehmend aus der Kinderladenarbeit zurück und beschränkten ihr Engagement "auf organisatorische Belange und auf ihre Arbeitgeberrolle" (Rieken 2000, S. 122).

Neben der Professionalisierung zeigten sich auch Veränderungen bei den Gründungsmotiven der initiativ werdenden Eltern. Elterninitiativ-Kindertagesstätten⁴ entstanden seit Ende der 60er Jahre vor dem Hintergrund

³ Studien aus Österreich kommen zu einem ähnlichen Ergebnis. Siehe dazu bei Hartmann & Stoll 1996, S. 140.

⁴ Im Folgenden Elterninitiativen genannt.

eines völlig unzureichenden Betreuungsangebotes durch die öffentlichen Träger. Es wurde somit über die Initiierung von Selbsthilfe auf Defizite der sozialstaatlichen Versorgung reagiert (vgl. Rieken 2000, S. 132; Aden-Grossmann 2003, S. 79f). Die pädagogischen Konzeptionen dieser alternativen Einrichtungen orientierten sich zwar an denen der Kinderläden, da eine erziehungsideologische Abgrenzung zu den Regeleinrichtungen über eine von Eltern und Betreuungspersonen gemeinsam erarbeiteten Konzeption stattfand (vgl. Aden-Grossmann 2002, S. 141). Die Entstehung von Elterninitiativen muss aber insgesamt als Folge einer Differenzierung der Gründungsmotive von Eltern gesehen werden: Von einer politisch-erziehungsideologischen Ausgangs- und Gründungsmotivation, hin zu einer eigeninitiativ-pragmatischen Ausrichtung⁵.

"Sie verstehen sich heute nicht mehr als Protestbewegung, sondern als eine der Säulen für Kinderbetreuung [...]" (Baumgartner & Schüle-Wolfsfellner 1999, S. 9).

Walter formuliert diese Veränderung im Vergleich zur ursprünglichen Kinderladenzeit ergänzend aus einer erziehungspolitischen und -ideologischen Perspektive heraus.

"Allgemein gesagt: An die Stelle des theoretischen Engagements in praktisch-politischer Absicht ist eine kontemplative, werk- oder theorieimmanente Beschäftigung getreten" (Walter 1986, S. 24).

Die "werk- oder theorieimmanente Beschäftigung" bezieht sich konkret auf die eingetretene Veränderung der Loslösung von einer theoriegeleiteten Arbeit mit Auseinandersetzung und politischem Wirken, hin zu einer primären Deckung einer Bedarfslücke im Kinderbetreuungssektor.

So können denn auch die bestehenden Elterninitiativen nicht lediglich als "Ableger der damaligen Kinderläden" (Baumgartner & Schüle-Wolfsfellner 1999, S. 8) betrachtet werden, da sich Elterninitiativen im Laufe der Jahre zu einer bedarfsgerechten Betreuungsform innerhalb der gesamten Betreuungslandschaft entwickelt haben. Baumgartner & Schüle-Wolfsfellner weisen daher auf das besondere Profil von Elterninitiativen hin.

Elterninitiativ-Eltern ziehen ihre Motivation in erster Linie aus der Schaffung besserer Bedingungen für ihre Kinder im öffentlichen Raum, der ansatzweisen Überwindung einer akuten Platznot in öffentlichen Einrichtungen besonders für unter 3-jährige Kinder. Dies lässt sich vor allem an kleinen Gruppen, individuellen Nutzerzeiten, intensiven Kontaktmöglichkeiten zu anderen Eltern sowie an eigenen pädagogischen Konzepten manifestieren (vgl. dazu Grossmann 1994, S. 93; Oberhuemer & Ulich 1997, S. 92; Becker-Textor 1998, S. 117; Schneider & Zehnbauer 1998,

⁵ Dies bestätigen aktuelle Studien des Deutschen Jugendinstitutes (vgl. Erler 1999, S. 36). Es ist wahrzunehmen, dass eine ideologische Anbindung an Kinderladenzeiten bei den Eltern heutiger Elterninitiativen nicht mehr ausgeprägt vorhanden ist. Siehe auch bei Hartmann & Stoll 1996, S. 139 oder bei Wieners 1999, S. 115.

S. 19). Weiterhin sind die aktive Elternmitarbeit, die geringe Gruppengröße und die enge Zusammenarbeit zwischen Eltern und ErzieherInnen ein "zentrales konzeptionelles Merkmal der Kinderläden" (Rieken 2000, S. 121) geblieben. Es ergibt sich eine Vielfalt von Einrichtungen, die mittlerweile unterschiedliche Bezeichnungen wie Babygruppen, Krabbelstuben, Mutter-Kind-Gruppen, Spielkreise oder auch kurz Elterninitiativen aufweisen.

In Hessen hat ein Soforthilfeprogramm zu Beginn der 90er Jahre dazu geführt, dass gerade bei freien Trägern neue Plätze entstanden sind⁶. Es entstanden gänzlich neue Betreuungskonzepte in Form von altersgemischten Gruppen, in denen Kinder von 0 bis 6 Jahren aufgenommen werden. Die bis dahin klassische Trennung von sogenannten Kinderkrippen, Kindergärten und der Vorschule ist in diesen Einrichtungen aufgehoben. Die in die Diskussion gebrachten altersgemischten Gruppen haben bis in die heutige Zeit Bestand⁷.

Wird die inhaltliche Entstehungsgeschichte von selbstorganisierter Kinderbetreuung weiter verfolgt, so kann mittlerweile festgestellt werden, dass sich pädagogisch konzeptionelle Veränderungen der Elterninitiativen kaum noch wahrnehmen lassen. Die ursprünglich formulierte Kritik an den staatlichen Erziehungskonzepten ging bekanntlich in der Bildungsreform, aber auch in der Professionalisierung des Erziehungsberufes auf. Im Rahmen der Bildungsreform in den 70er Jahren wurde der Kindergarten als Elementarbereich des Bildungssystems als Folge weitreichender bildungspolitischer Debatten anerkannt (vgl. Oberhuemer & Ulich 1997, S. 92). Es erfolgte im Zuge dieser Entwicklung in der damaligen Bundesrepublik eine regelrechte Expansion an Kindergartenplätzen⁸.

Elterninitiativen haben im Wesentlichen Erkenntnisse über frühkindliche Erziehungskonzepte und Sozialisationstheorien und auch alternative Betreuungskonzeptionen in die öffentliche Diskussion getragen und dadurch maßgeblich an der Integration der Konzepte in öffentliche Kindergärten mitgewirkt.

⁶ Das Soforthilfeprogramm wurde in erster Linie zur Erfüllung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz aufgelegt (vgl. dazu Erler & Hönigschmid 1998, S. 116) und Kapitel 3.5.3.

Zu der Anzahl von Plätzen in Elterninitiativen vgl. Kapitel 2.3.2.

⁷ Siehe zur Erläuterung des Familienmodells bzw. des theoretischen Ansatzes 'altersgemischte Gruppen' Krappmann & Peukert 1995. Siehe auch Kindergarten-gesetzgebung in Hessen, auch zu altersgemischte Gruppen unter 'Kinderbetreuung in Hessen' o.J.

⁸ 1965 hatten 33% der über 3-jährigen Kinder einen Kindergartenplatz. Ende der 70er Jahre waren es bereits rund 79% (Oberhuemer & Ulich 1997, S. 92).

Der zentrale Unterschied zwischen 'öffentlichen Einrichtungen' und 'Elterninitiativen' liegt heute hauptsächlich in der Organisationsform der Kinderbetreuungseinrichtungen.

"Die selbstorganisierten Eltern-Kind-Initiativen stellen heute immer weniger die öffentlichen Angebote in Frage, konzeptionell hat in der pädagogischen Arbeit eine Annäherung stattgefunden. Die zentralen Unterschiede liegen dagegen in der Organisationsform, der Eltern(mit)-arbeit sowie in der Verbindung von Kinderbetreuungsangeboten mit anderen sozialen und kulturellen Aktivitäten" (Rieken 2000, S. 213).

Es muss sich zeigen, inwieweit die weitere Entwicklung von Elterninitiativen ihren ursprünglichen Zielen, der Entwicklung und Verbreitung alternativer Betreuungskonzeptionen noch folgt.

3.2 Charakteristik von Elterninitiativen

Elterninitiativen befinden sich unter einem nicht geringen Anpassungs- und Leistungsdruck. In ihrem Wirken und mit ihrem Dienstleistungsangebot bewegen sie sich in einer gesellschaftlich bedeutsamen und vor allem innerhalb der Diskussion um die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit zur Zeit aktuell diskutierten Nische. Ihr Angebot unterscheidet sich in der Regel vom Angebot der öffentlichen / kommunalen Träger von Kinderbetreuungsangeboten und zwar deshalb, da sie sich als wichtige Ergänzung auf dem "Kinderbetreuungsmarkt" (Flehmgig et al. 1998, S. 8; Fromm 2000, S. 91) anbieten und flexible und daher innovative Angebote bieten. Auf der anderen Seite wollen sie - und das ist in den meisten Fällen noch erklärtes Ziel der Elterninitiativen - den Betreuungsbetrieb mit alternativen Organisationsformen gestalten und können dabei nur mit begrenzten finanziellen Mitteln operieren.

Die Stärken der Elterninitiativen liegen in ihrer Flexibilität, auf Bedarfe der Nachfrager zu reagieren. Ihre selbstorganisierte Struktur ist Grundvoraussetzung ihrer Flexibilität. Burbach fasst die Vorzüge und Stärken von Elterninitiativen prägnant zusammen:

"Selbstorganisierte Kindereinrichtungen und ihre Vereine sind verallgemeinerbare, übertragbare Modelle moderner Kindertagesstättenorganisation und -pädagogik, arbeiten kundenorientiert mit einer hohen Flexibilität in Organisation und Finanzierung, erfüllen alle Anforderungen an 'lean-management', sind dezentral und wenig- bis nicht-hierarchisch aufgebaut, binden erhebliche Teile ehrenamtlicher Arbeit ein, setzen auf Teamarbeit und Orientierung auf eigenverantwortliche Tätigkeit mit der doppelten Auswirkung der Kostenreduzierung und Steigerung der pädagogischen Qualität" (Burbach 1998, S. 22).

Burbach geht sicherlich in seinem Vergleich mit 'Lean Management' sehr weit, wird doch der Begriff selbst unterschiedlich angewandt. Vor dem

Hintergrund, dass 'Lean Management' mit der Zeit zu einem Etikett geworden ist (Tropitzsch 1995, S. 165), findet er wohl hier eher in einer populärwissenschaftlichen Form Verwendung. Aus der von Burbach intendierten positiven Charakterisierung von Elterninitiativen wird allerdings kaum das Ausmaß des Dilemmas deutlich, in dem sich die Einrichtungen befinden. Bosse liefert die folgende grundsätzlich problembezogene Situationsanalyse:

"So müssen beispielsweise einige Organisationen im Leistungsbereich auf dem Arbeitsmarkt mit einer stabilen Wohlfahrtsadministration konkurrieren und hier qualitativ und quantitativ vergleichbare Leistungen erbringen und garantieren, während sie mit ihrer finanziellen Sicherung lediglich in Nischen des zweiten Arbeitsmarktes (d.h. durch AB-Maßnahmen, Zeitstellen, untertarifliche Bezahlung usw.) unterkommen können" (Bosse 1993, S. 3).

3.2.1 Definition des Begriffs

Ein Ausweg, um eine für diese Arbeit nützliche allgemeine Arbeitsdefinition zu entwickeln, stellt die Identifizierung wesentlicher charakteristischer Merkmale von Elterninitiativen dar. Daher soll im Folgenden ein Klassifikationsvorschlag erarbeitet werden, der - als Grundlage zur Ableitung einer Arbeitsdefinition - in der Lage sein soll, die wesentlichen Merkmale von Elterninitiativen herauszuarbeiten.

Die Bezeichnung von Elterninitiativen erfolgt in Abhängigkeit der Charakteristika und vor allem des fachwissenschaftlichen Einordnungshintergrundes (z.B. organisationstheoretische oder sozialwissenschaftliche Einordnung). Aus der Ökonomie findet der Begriff 'Selbstorganisation' seine Anwendung und bezieht sich generell auf die Form der Organisation als selbstverwaltete Betriebe oder Gruppen ohne staatliche Hilfen und Zuwendungen (vgl. Badelt 1980, S. 31). Zusätzlich wird der Begriff 'Nonprofit-Organisation' als organisationstheoretischer Oberbegriff für die Organisationsform 'Elterninitiative' gewählt⁹.

In der sozialen theoretischen und praktischen Diskussion des Kinderbetreuungsbereichs lässt sich eine große Begriffsvielfalt mit ganz unterschiedlichen Bezeichnungen und verschiedenen Bedeutungen, Aktivitäten, Größenordnungen und Organisationsformen für den Begriff 'Elterninitiative' erkennen (vgl. Bosse 1993, S. 125). Zu den bekannten Formen gehören Einrichtungen und Initiativen wie Eltern- bzw. Mutter-Kind-Gruppen, explizit Elterninitiativen, Stillgruppen, Spielkreise, Krabbelgruppen, Spielplatz-Initiativen, Mütter-, Familien- und Nachbarschaftszentren und auch Kinderläden, Schülerhorte und Kinderhäuser

⁹ Siehe Näheres dazu in Kapitel 3.2.2. An dieser Stelle erfolgt die Ausführung der sozialwissenschaftlichen Begriffsdetermination.

(Erler 1999, S. 36). Dabei ist ihr Organisationsgrad genauso unterschiedlich wie die Namensbezeichnung: die Spannweite der Einrichtungen bewegt sich von ein- oder zweitägigen mehrstündigen Zusammenkommen der Kinder bis zu ganztägigen Betreuungsangeboten für Kinder mit professionellen Kräften (vgl. Erler & Hönigschmid 1998, S. 116).

Wenn in dieser Arbeit der Begriff 'Elterninitiative' verwendet wird, so sind selbstorganisierte Kinderbetreuungseinrichtungen für Kinder von 0 bis 6 Jahren gemeint, die von Eltern (Ehrenamtlichen) und dem Fachpersonal (Hauptamtlichen) organisiert werden. Während Elterninitiativen als Träger der Kinder- und Jugendhilfe nach dem KJHG anerkannt sind und für die angebotenen Leistungen eine öffentliche Förderung erhalten, weisen kleine Initiativen und Gruppen wie Spielkreise in der Regel keine Anerkennung auf. Sie unterbreiten unregelmäßige Angebote und bilden einen eher lockeren Zusammenschluss. Während Selbsthilfegruppen durch eine gegenseitige Hilfe von unmittelbar Betroffenen und Angehörigen charakterisiert werden (vgl. Bosse 1993, S. 125), wenig formalisiert und unabhängig sind, organisieren sich Selbsthilfeorganisationen wie die Elterninitiativen darüber hinaus über bundesweite Vereinigungen und Landesverbände, die nach außen die Interessen ihrer Mitglieder vertreten. Bei den Elterninitiativen im Kinderbetreuungsbereich existiert die BAGE e.V.¹⁰ als bundesweiter Zusammenschluss der Elterninitiativen und ihrer Dachverbände.

Im Sozial- und Gesundheitsbereich werden selbstorganisierte Einrichtungen wie Elterninitiativen generell als 'soziale Selbsthilfegruppen' oder 'Selbsthilfeeinrichtungen' bezeichnet (vgl. Vilmar & Runge 1986, S. 13). Hier erfolgt eine Einordnung nach dem Prinzip der 'Selbsthilfe', die sich konkret auf Inhalte und Tätigkeiten des sozialen Bereichs auch innerhalb der 'neuen sozialen Bewegungen' - wie der 'Familienselbsthilfe' (vgl. z.B. Gerzer-Sass & Pettinger 1993, S. 122) bezieht.

Innerhalb der sozialwissenschaftlichen Diskussion wird die Familienselbsthilfebewegung als eine Form 'neuer sozialer Bewegung' betrachtet, die den Focus auf die besonderen Formen des Zusammenlebens von Eltern und Kindern legt. Zugehörig sind Eltern-Kind-Gruppen, verschiedene Formen selbstorganisierter Kinderbetreuung¹¹, Familien- und Nachbarschaftszentren, Mütterzentren, Tagesmütterinitiativen, u.v.m.

"Familienselbsthilfe bezeichnet eine soziale Infrastruktur von und für Familien [...]" (Rieken 2000, S. 136) und wird innerhalb der sozialpolitischen Diskussion bislang noch kaum wahrgenommen.

Mit Familienselbsthilfe sind also "spezifische Arrangements von Selbsthilfeaktivitäten im Umfeld von Familie" (ebd.) gemeint, die neue

¹⁰ Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e.V. (www.bage.de am 18.08.2003).

¹¹ So auch die Elterninitiativen.

Formen der Unterstützung und Gemeinschaft im Umfeld von Familien hervorgebracht haben. Dieser Ansatz wurde stark durch Modellversuche des DJI im Bereich Tagesmütter, Mütterzentren, Familien- und Nachbarschaftszentren entwickelt und vor allem auch in der Praxis erprobt¹². Zur Familienselbsthilfe werden auch plurale Formen von informeller und formeller Vernetzung gerechnet, wobei auch das Spektrum der 'Gruppen' und 'Initiativen' integriert ist, das aus der Kinderladenbewegung stammt und allgemein der Selbsthilfebewegung als Teil der neuen sozialen Bewegungen zuzurechnen ist.

Die einzige Einschränkung in der Zuordnung und Begriffsbestimmung, vor allem im Hinblick auf den gesamten Selbsthilfesektor wie z.B. im Gesundheitswesen, stellt die Konzentration des Handlungsfeldes der jeweiligen Einrichtungen auf den 'familiären Lebenszusammenhang' dar. Es zeigt sich, dass Familienselbsthilfe den Focus insbesondere auf die Gestaltung von Beziehungen und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten und auf die Stärkung psychosozialer, individueller bzw. familienbezogener Bedürfnislagen legt (vgl. dazu Tüllmann & Erler 1988, S. 316ff und Gerzer-Sass & Pettinger 1993, S. 122).

3.2.1.1 Partizipationsmöglichkeiten der Eltern

Das wesentlichste Merkmal von Elterninitiativen stellt das 'Elternengagement' und die 'Partizipationsmöglichkeiten von Eltern' dar (vgl. Lachenmair 1985, S. 10; Boeßenecker et al. 1991, S. 7ff; Gerzer-Sass & Pettinger 1993, S. 123; Bosse 1993, S. 131; Behr 1997, S. 354; Fromm 2000, S. 93). Im Vergleich zu öffentlichen und anderen freien Kinderbetreuungseinrichtungen sind die Eltern sehr stark bei der Aufgabenausführung, Planung, Organisation und pädagogischer Konzeptentwicklung bzw. -modifikation einbezogen.

"Elterninitiativen stellen eine selbstorganisierte Betreuungsform dar, die sich seit Ende der 60er Jahre aus der 'Kinderladenbewegung', getragen durch das Engagement der Eltern und den Wunsch nach mehr Mitverantwortung und erweiterter Partizipation bei der konzeptionellen Gestaltung und beim Betrieb der Einrichtungen, entwickelt haben" (Behr 1997, S. 354).

Dabei ist die Teilhabe von Eltern nicht nur gewünscht, sondern sogar gefordert und verbindlich festgelegt. Die Elterninitiativen sind von ihren Mitgliederressourcen unbedingt abhängig. Eltern wirken zusammen mit den hauptamtlichen Kräften (Fachpersonal) und übernehmen die Hauptverantwortung als Arbeitgeber und im Außenkontakt z.B. mit Behörden. Die Eltern sind juristisch gesehen der Träger der Einrichtungen, die

¹² Siehe bei Hebenstreit-Müller & Pettinger 1991; Hebenstreit-Müller & Pettinger 1991a; Bosse 1993, Deutsches Jugendinstitut 1999.

wiederum, um als juristische Person angesehen und behandelt werden zu können (z.B. für die Auszahlung öffentlicher Zuwendungen), als ein 'eingetragener Verein (e.V.)' strukturiert sind. Das 'Selbstmachen' steht bei einer Gruppe von Eltern im Vordergrund, "die zur Verwirklichung und Durchsetzung ihrer Interessen initiativ wird und selbst nach Möglichkeiten zur Lösung ihrer Probleme sucht oder die Verwirklichung ihrer Vorstellungen und Wünsche für sich und ihre Kinder selbst in die Hand nimmt" (Lachenmair 1985, S. 10).

3.2.1.2 Ehrenamtliche Tätigkeit

Neben dem ausgeprägten Engagement der Eltern ist die 'Ehrenamtlichkeit', also die unbezahlte bzw. nicht professionell entlohnte Mitarbeit, ein wesentliches Strukturmerkmal von Elterninitiativen (vgl. Horch 1985, zit. bei Bosse 1993, S. 127; Gerzer-Sass & Pettinger 1993, S. 123). Während die Eltern die Tätigkeiten während ihrer Freizeit ausüben, ist das Fachpersonal hauptamtlich tätig. Das professionelle Betreuungspersonal hat die Verpflichtung, mit den Eltern zusammenzuarbeiten und sie in die konzeptionelle und praktische Betreuungsarbeit mit einzu beziehen (vgl. Gerzer-Sass & Pettinger 1993, S. 123). Insofern ergeben sich für Elterninitiativen typische Überschneidungen im Bereich der professionellen mit der ehrenamtlichen Arbeit. Das sich gegenüber traditionellen Strukturen der sozialstaatlichen Politik zeigende Spannungsfeld ergibt sich durch die Beteiligung der Betroffenen selbst und der damit einhergehenden demokratischen Neukonstituierung. Es bewegt sich zwischen dem Ehren- und dem Hauptamt, zwischen der Tätigkeit von Professionellen und Laien und zwischen Handlungs- und Aufgabengebieten mit vermeintlicher Hierarchie und Arbeitsteilung.

3.2.1.3 Demokratische Entscheidungsstrukturen

Die Entscheidungsstrukturen in Elterninitiativen sind basisdemokratisch organisiert. Trotz erkennbarer Arbeitsteilung wird versucht, die Kommunikation zu allen Mitgliedern herzustellen. Zwar ist durch das Vereinsrecht die Übertragung von Verantwortungsbereichen an die Vorsitzenden jeder Einrichtung vorgesehen. Im Innenverhältnis werden die Entscheidungen in der Regel durch alle Eltern getroffen und getragen (z.B. auf Versammlungen). Dabei bestehen in der Regel keine ausgeprägten Organisations- und Entscheidungsstrukturen, sondern es wird vielfach spontan entschieden. Dies kann auch der Grund sein, weshalb Initiativen von den mit ihnen zusammenarbeitenden Verwaltungen als undurchsichtig betrachtet werden. Demokratische Entscheidungsprozesse gehören zu den Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Es liegt z.B. im Gegensatz zu anderen Sozialorganisationen in der Hand der Eltern, eine Übereinstimmung zwischen den Interessen der Mitglieder

und den Zielen der Organisation zu erreichen (vgl. Horch 1985, zit. bei Bosse 1993, S. 127). Schließlich sind es die Eltern, die die Gesamtorganisation stützen; die eigenständige Zielformulierung und Zieldetermination liegt in ihren Händen. Ziele sind in der Regel eine Verbesserung des Betreuungsangebotes, ausgehend von der Lebenssituation der Kinder und weiterhin die Realisierung pädagogischer Konzepte.

3.2.1.4 Freie Trägerschaft

Elterninitiativen gehören zu den 'freien Trägern' der Kinder- und Jugendhilfe. Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen sind in Deutschland generell durch das im KJHG verankerte Subsidiaritätsprinzip, das den freien Trägern den Vorrang vor öffentlichen Trägern einräumt, vielfältig ausgeprägt. Becker-Textor spricht allgemein von einer Trägerpluralität (vgl. Becker-Textor 1993, S. 70) und nennt exemplarisch (freie und öffentliche) Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen wie Wohltätigkeitsstiftungen, Vereine, Kirchenstiftungen, kommunale Vereinigungen, Städte und Gemeinden, Wohlfahrtsverbände, Elternvereinigungen und –initiativen, Interessenverbände, Hochschulen und Studentengemeinden, Krankenhäuser, Betriebe und Wirtschaftsunternehmen sowie Behörden.

Bei den 48 203 Kinderbetreuungseinrichtungen in Deutschland (Krippen, Kindergärten, Horte) handelt es sich um 41,7% öffentliche Träger und 58,3% freie Träger (Statistisches Bundesamt 2001, S. 17). Wird dann eine Differenzierung nach den westlichen und östlichen Bundesländern vorgenommen, so fällt deutlich auf, dass in den alten Bundesländern mit 65,7% die freie Trägerschaft überwiegt (a.a.O., S. 43) und in den neuen Bundesländern die öffentliche mit 71% (a.a.O., S. 53). Nur etwa 1% der Kindergärten sind privat-gewerblich (Oberhuemer & Ulich 1997, S. 89). Erklärungen dazu beziehen sich auf das in der ehemaligen DDR fehlende sozio-kulturelle Milieu, das ein Bedürfnis nach selbst gestalteter Kinderbetreuung hätte wecken können. Aufgrund des Geburtenrückgangs in den neuen Ländern nach der Wende fehle zusätzlich das Motiv "fehlende Betreuungsplätze" (vgl. Erler & Hönigschmid 1998, S. 120).

Gerade freie Träger schließen sich oftmals einem Spitzenverband der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege an, um die mit der Mitgliedschaft verbundenen Vorteile wie der zentralen Personalkostenabrechnung, Teilnahme an Versicherungen, Fachberatung der Beschäftigten sowie deren Weiterbildung in Anspruch nehmen zu können. Die Mitgliedschaft eines Trägers in einem Spitzenverband kann die Organisation einer Einrichtung wesentlich erleichtern, gerade durch die Entlastung bei einer Reihe vielfältiger Aufgaben (vgl. Becker-Textor 1993, S. 71).

Die formale Anerkennung als freier Träger der Jugendhilfe ist Voraussetzung, um nach den Kindergartengesetzen der Länder bzw.

nach dem aktuell zuständigen und gültigen SGB Teil VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz) finanzielle Zuschüsse zu erhalten¹³; sie erfordert die Erfüllung formaler Voraussetzungen. Nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (§ 75 KJHG) können juristische Personen und Personenvereinigungen auf Antrag als freie Träger der Jugendhilfe anerkannt werden, wenn sie:

- auf dem Gebiet der Jugendhilfe im Sinne § 1 tätig sind,
- gemeinnützige Ziele verfolgen,
- aufgrund der fachlichen und personellen Voraussetzungen erwarten lassen, dass sie einen nicht unwesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben der Jugendhilfe zu leisten imstande sind und
- die Gewähr für eine den Zielen des Grundgesetzes förderliche Arbeit bieten.

§ 74 Abs. 1 KJHG nennt die Fördervoraussetzungen der freien Träger, die sich in Teilbereichen mit § 75 überschneiden. Voraussetzungen für eine finanzielle Förderung ist demnach:

- die Erfüllung fachlicher Voraussetzungen,
- die Gewährleistung einer zweckentsprechenden und wirtschaftlichen Verwendung der Mittel,
- Verfolgung gemeinnütziger Ziele,
- Erbringung einer angemessenen Eigenleistung,
- Gewährleistung einer dem Grundgesetz förderlichen Arbeit.

Für Fragen der praktischen Umsetzung und zu regionalen Modalitäten haben die Bundesländer Ausführungsgesetze zum Kinder- und Jugendhilfegesetz erlassen. In Hessen handelt es sich z.B. um das 'Hessische Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (AG-KJHG)¹⁴.

Elterninitiativen existieren formal in der Regel als eingetragene Vereine, da sie dann rechtlich als juristische Person als freier Träger der Jugendhilfe anerkannt werden können und diese Anerkennung in der Regel zentrale Voraussetzung für eine auf Dauer angelegte öffentliche Förderung ist (vgl. Mollenhauer & Rudloff 2000, S. 16).

¹³ Siehe Näheres zu dem Aspekt der rechtlichen Grundlagen unter Kapitel 3.5.

¹⁴ Siehe unter http://www.hessenrecht.hessen.de/gvbl/gesetze/34_Fuersorge_und/34-30-HAG-KJHG_alt010101/HAG_KJHG.htm am 10.05.2003.

3.2.1.5 Ableitung einer Arbeitsdefinition

Die Systematisierung der Merkmale von selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen (Elterninitiativen) hat ergeben, dass in der Arbeitsdefinition die folgenden organisationsbezogenen Kriterien enthalten sein müssen:

Merkmale selbstorganisierter Kinderbetreuungseinrichtungen	
➤	Mitwirkungs- und Gestaltungsrechte aller Mitglieder (z.B. im pädagogischen und organisatorischen Sektor),
➤	umfangreiche unbezahlte und nicht professionelle Tätigkeiten der Mitglieder,
➤	demokratische Entscheidungsstrukturen (Dezentralität von Entscheidungen),
➤	Übereinstimmung zwischen den Interessen der Mitglieder und den Zielen der Organisation,
➤	Anerkennung als freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe sowie
➤	Eintragung als gemeinnützig anerkannter Verein mit Rechtsform e.V.

Tabelle 5: Merkmale selbstorganisierter Kinderbetreuungseinrichtungen / Elterninitiativen

Folgende Arbeitsdefinition lässt sich aus den Merkmalen ableiten:

Als Elterninitiativen bezeichnete Kinderbetreuungseinrichtungen sind Nonprofit-Organisationen in freier nichtkirchlicher und nichtverbandlicher Trägerschaft, die auf Basis demokratischer Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte sowie -pflichten aller Mitglieder getragen, gestaltet und organisiert werden. Bei der Rechtsform handelt es sich um gemeinnützige eingetragene Vereine, die nach außen durch den Vorstand rechtlich repräsentiert und nach innen von allen Mitgliedern partizipativ sowie gleichberechtigt und ohne Ausprägung von Hierarchien organisiert werden.

3.2.2 Organisationstheoretische Einordnung

Die Frage der organisationstheoretischen Einordnung von Elterninitiativen ist bislang nur rudimentär bearbeitet worden und soll in diesem Kapitel ausführlich bearbeitet werden. Die Einordnung selbst ist im Allgemeinen recht eindeutig; Elterninitiativen gehören aufgrund ihrer spezifischen Strukturen zu dem Bereich der Nonprofit-Organisationen (NPOs). Nonprofit-Organisationen gehören weder zum öffentlichen, noch zum privatwirtschaftlichen Sektor und werden daher auch als 'Dritte-Sektor-Organisationen' bezeichnet (vgl. Arnold 1998, S. 235). Sie sind grundsätzlich nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen wie Hilfsorganisationen, gemeinnützige Vereine, öffentliche Verkehrsbetriebe, bei denen das Gewinnziel nicht im Vordergrund steht, sondern Ziele wie Kosten-

deckung, Versorgung von Minderheiten oder Verbreitung kultureller Angebote (vgl. Corsten 2000, S. 667).

Unterschiedliche definatorische Ansätze verweisen auf differente Schwerpunkte innerhalb der Begriffsbestimmung von Nonprofit-Organisationen. Es existieren unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bzw. Merkmale, was die Suche nach einer umfassenden Definition erschwert, gerade wenn bedacht wird, dass NPOs in vielfältigen Formen auftreten und immer schwer zuzuordnende Grenzfälle auftreten (vgl. Badelt 1997, S. 7).

Folgende Organisationen werden generell als NPOs bezeichnet (vgl. Schwarz et al. 1996a, S. 18; Seibel 1997, S. 19; Arnold 1998, S. 235):

- Vereine (z.B. Sport- und Freizeitvereine),
- Verbände (z.B. Wohlfahrtsverbände, Arbeitgeberorganisationen),
- gemeinnützige Genossenschaften,
- Gewerkschaften,
- Stiftungen,
- gemeinnützige GmbHs (gGmbH) und ähnliche Gesellschaftsformen.

Eine Abgrenzung unterschiedlicher Ansätze von NPOs erfolgt in der Regel über:

- den steuerlichen Status: In der Regel werden NPOs finanzrechtlich als gemeinnützige Organisationen verstanden¹⁵;
- wichtige Einnahmequellen: In privaten Organisationen, die keinen Erwerbszweck erkennen lassen, werden die Einnahmen in der Regel über Beiträge oder Spenden der Mitglieder gesichert;
- die dominanten Ziele, an den sich NPOs orientieren: Im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen verfolgen NPOs eine Bedarfsorientierung bzw. primär Sachziele;
- ihre gesellschaftliche Rolle: NPOs dienen primär dem Gemeinwohl und der Allgemeinheit und weniger privaten Interessen.

Badelt identifiziert insgesamt aus einer Synthese unterschiedlicher Definitionsansätze die folgenden Charakteristika von NPOs (vgl. Badelt 1997, S. 8):

- NPOs weisen ein Mindestmaß an formaler Organisation auf, wobei ein Mindestmaß an unterschiedlichen formalisierten Entscheidungsstrukturen oder Verantwortlichkeiten festgestellt werden kann¹⁶.

¹⁵ Hierbei handelt es sich um das steuerliche Kriterium der Gemeinnützigkeit, das in der Abgabenordnung (AO) geregelt ist. Die Finanzämter sprechen die Anerkennung der Gemeinnützigkeit aus und ordnen die Organisation damit automatisch dem Nonprofit-Sektor zu.

¹⁶ Das Mindestmaß an formaler Organisation trifft allerdings für Profit-Organisationen ebenfalls zu und ist demnach ein wenig trennscharfes Kriterium.

- NPOs sind private, d.h. nichtstaatliche Organisationen¹⁷, wobei die Finanzierung durch öffentliche Subventionen nicht ausgeschlossen ist.
- NPOs dürfen zwar Überschüsse erwirtschaften, aber diese Überschüsse nicht an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten. In der Regel erfüllt juristisch der Status der Gemeinnützigkeit dieses Kriterium.
- NPOs lassen ein Mindestmaß an Selbstverwaltung erkennen; wichtige Entscheidungen werden innerhalb der Organisation getroffen.
- Die Tätigkeiten in NPOs werden zu einem großen Teil freiwillig übernommen, was daran erkannt werden kann, dass neben der hauptamtlichen Arbeit ehrenamtliche Arbeit geleistet wird.

Übertragen auf den Kinderbetreuungssektor wird schnell deutlich, dass diese recht allgemeine Definition von NPOs Elterninitiativen mit einbezieht. Die Frage der Gewinnerwirtschaftung (Punkt 3) stellt sich in Elterninitiativen allerdings nicht, da diese Organisationen generell keine Gewinne erwirtschaften. Die Kosten werden über Mitgliedsbeiträge zusammen mit finanziellen Zuwendungen der Kommunen und der Länder gedeckt. Wird statt des Begriffs 'Gewinn' der Begriff 'Überschuss' verwendet, dann trifft dieser Aspekt wieder auf Elterninitiativen zu, da Überschüsse aus Veranstaltungen wie Straßenfesten, aus Subventionen oder Schenkungen entstehen können.

Differenzierung nach der Zielsetzung

Werden betriebswirtschaftliche Klassifizierungsansätze dahingehend untersucht, inwieweit Elterninitiativen hinsichtlich ihrer Zielsetzung den NPOs entsprechen, so zeigt sich ein nicht eindeutiges Bild. Lechner, Egger & Schauer (1999, S. 37f) führen generell die folgenden fünf allgemeinen Zielkonzepte von Organisationen an, um dann anschließend eine Differenzierung vorzunehmen:

1. Erwerbswirtschaftliche Zielkonzepte drängen durch ihre Aktivitäten auf eine Gewinnerzielung und Gewinnmaximierung,
2. Bedarfswirtschaftliche Konzepte richten ihre Tätigkeiten zur Deckung ihres Bedarfs unter Berücksichtigung des finanziellen Gleichgewichts aus (wie z.B. Schulen oder nicht gewinnorientierte Krankenhäuser),
3. Förderungswirtschaftliche Konzepte verfolgen und fördern primär die Interessen ihrer Mitglieder (wie z.B. Wirtschaftsverbände und Genossenschaften),
4. Gemeinwirtschaftliche Konzepte verfolgen ein primär öffentliches Interesse und dienen der Allgemeinheit wie z.B. kirchliche Organisationen, Gewerkschaften oder Kammern.

¹⁷ Je nach Definitionsansatz existieren auch staatliche NPOs. Vgl. Näheres dazu Übersicht auf S. 72.

Zu beachten ist bei diesem zielorientierten Ansatz, dass bedarfs-, förderungs- und gemeinwirtschaftlich orientierte Organisationen als Nonprofit-Organisationen bezeichnet werden. Die Elterninitiativen können nach dieser Differenzierung den gemeinwirtschaftlichen Organisationen zugeordnet werden, da das primäre Dienstleistungsangebot 'Kinderbetreuung' in einem öffentlichen Interesse liegt und von dem Angebot ein gesamtgesellschaftlicher Nutzen zu erwarten ist¹⁸.

Eindeutigkeit herrscht allerdings hierbei nicht, da sich ebenfalls die Tätigkeit von Elterninitiativen an dem öffentlichen Bedarf an Kinderbetreuung orientieren muss und weiterhin aus dem Kinder- und Jugendhilfegesetz ein Erziehungs- und Bildungsauftrag abzuleiten ist. Wenn zusätzlich davon ausgegangen werden kann, dass sich Elterninitiativen auf dem 'Kinderbetreuungsmarkt' in einem Wettbewerb mit anderen Trägern befinden (vgl. Fromm 2000, S. 91; Burbach 1998, S. 18), so trifft zusätzlich die Zielsetzung bedarfswirtschaftlicher Konzepte zu. Eindeutigkeit ist bei diesem vorgestellten Ansatz somit nicht unbedingt gegeben.

Differenzierung nach der Rechtsform

Wird ein weiterer möglicher Klassifizierungsansatz gewählt und die **Rechtsform** der Nonprofit-Organisationen näher betrachtet, so zeigen sich zwei Hauptbereiche:

1. Organisationen mit öffentlicher Trägerschaft wie Behörden, öffentliche Betriebe, Körperschaften, Anstalten oder Stiftungen (als juristische Personen des öffentlichen Rechts).
2. Organisationen in privater Trägerschaft wie Stiftungen, Genossenschaften, Parteien, Kartelle und Interessenvereinigungen. Letztere umfassen z. B. folgende Typen von Organisationen:
 - Organisierte Interessen im *Wirtschaftsbereich* und in der Arbeitswelt (Unternehmer- und Selbständigenverbände, Gewerkschaften, Konsumentenverbände),
 - Organisierte Interessen im *sozialen Bereich* (Sozialanspruchsvereinigungen wie z.B. Blindenvereine, Sozialleistungsvereinigungen wie z. B. Wohlfahrtsverbände, Selbsthilfegruppen),
 - Organisierte Interessen im Bereich von *Religion, Kultur und Wissenschaft* (Kirchen, Sekten, wissenschaftliche Vereinigungen, Bildungswerke, Kunstvereine),
 - Organisierte Interessen im *gesellschaftspolitischen Querschnittsbereich* (ideelle Vereinigungen z. B. Amnesty International, gesellschaftspolitische Vereinigungen z. B. für Umwelt, Frieden u. a.).

¹⁸ Vgl. dazu auch Kapitel 2.3.2 'Auswirkung der quantitativen Verbreitung von Elterninitiativen'.

Elterninitiativen sind unzweifelhaft der privaten Trägerschaft mit organisierten Interessen im sozialen Bereich zuzuordnen.

Differenzierung nach Zielsetzung und Rechtsform

Die folgende Tabelle ordnet Nonprofit-Organisationen sowohl nach der Rechtsform bzw. Trägerschaft (staatlich und privat) als auch nach der Zielsetzung bzw. ihrem Zweck ein. Die Spalte der Typen ermöglicht eine breite Übersicht über verschiedene Nonprofit-Organisationen.

Trägerschaft		Zweck, Aufgabe	Arten, Typen
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben (auf Bundes-, Landes-, Gemeindeebene), Erbringen konkreter Leistungen für die Bürger	Öffentliche Verwaltungen Öffentliche Betriebe: Verkehr, ÖPNV, Energie Krankenhaus, Heim, Anstalt Schule, Universität Museum, Theater, Bibliothek
	Öffentlichrechtliche Selbstverwaltungskörperschaften	Erfüllung übertragener Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage, mit Pflichtmitgliedschaft. Teils freiwillige Aufgaben	Kammern Wirtschaftsbetriebe Selbständigerwerbende Angestellte Sozialversicherungen
Private NPO	Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder	Wirtschaftsverbände Arbeitnehmerorganisationen Berufsverbände Konsumentenorganisationen Genossenschaften (mitgliedschaftliche, Unternehmungen)
	Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Bedürfnisse der Mitglieder	Sportverein Freizeitvereine Kirchen, Sekten Privatclubs Spiritistische Zirkel
	Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	Politische Parteien Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen Politisch orientierte Vereine Organisierte Bürgerinitiativen
	Soziale NPO	Erbringen karitativer oder entgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit, Wohlfahrt) im Sozial- und Gesundheitsbereich	Hilfsorganisationen und Dienstleistungsbetriebe für Kranke, Alte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte Wohlfahrtsinstitutionen Entwicklungshilfe-Organisationen Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

Tabelle 6: Vielfalt der Nonprofit-Organisationen (Schwarz et al. 1996a, S. 19)

Demnach sind Elterninitiativen den privaten NPOs zuzuordnen, die in Form von Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken ihre Dienstleistung

anbieten. Gemeint nach dem Definitionsansatz von Schwarz (1996a, S. 21) sind allerdings in dieser Kategorie die Übernahme karitativer oder entgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise. Die Bedürftigkeit von Eltern bzw. von deren Kindern könnte in dem Betreuungsbedarf gesehen werden, damit Eltern ihrer Berufstätigkeit oder Ausbildung nachgehen können bzw. Kinder innerhalb des gesellschaftlichen Gefüges betreut und erzogen werden. Der Typ "Selbsthilfegruppe" trifft am ehesten zu, da sich Elterninitiativen nach dem Verständnis dieser Arbeit selbst organisieren und keine Steuerung von außen vorgenommen wird. Als Ergebnis der definitorischen Betrachtung von Elterninitiativen nach Schwarz (1996) kann gesagt werden, dass Elterninitiativen private Nonprofit-Organisationen mit sozialer Aufgabenerfüllung sind und im Rahmen ihrer Strukturbildung zu den Selbsthilfe-NPOs gehören.

Eine Differenzierung von Nonprofit-Organisationen nach ihrer Struktur lässt Elterninitiativen dem Bereich der Selbsthilfe-NPOs zuordnen (vgl. Schwarz 1996a, S. 20f). Charakteristisch im Bereich der Arbeitsorganisation ist für die Selbsthilfe-NPOs, dass die Mitglieder demokratisch und direkt über die Leistungen der Organisation entscheiden, die dann den Kindern zugute kommen. Im Bereich der Bedarfsdeckung ist für Selbsthilfe-NPOs die Deckung des Eigenbedarfs der Mitglieder sowie die Gewährleistung des Erziehungsanspruchs der Kinder entscheidend: es wird in diesem Zusammenhang auch von dem Identitätsprinzip (Mitglieder = Kunden) gesprochen¹⁹ (vgl. ebd.).

Eine für Elterninitiativen sinnvolle Zuordnung und daher hier verwendete Definition stellt die Nonprofit-Definition von Zimmer, Priller & Strachwitz (2000, S. 89) dar, deren Definitionsansatz innerhalb des internationalen Projektes "Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project"²⁰ entwickelt worden ist. Das von 1990 bis 1999 andauernde Projekt verfolgte die Zielsetzung, den Nonprofit-Sektor in zuletzt 22 Projektländern²¹ sowohl quantitativ in seiner ökonomischen Struktur, als auch qualitativ in seiner historischen, gesellschaftlichen und politischen Struktur zu analysieren.

Die im Rahmen des Projektes notwendige Vergleichbarkeit der Ergebnisse setzt eine Definition von Nonprofit-Organisationen voraus, die die spezifischen Bedingungen der in den beteiligten Ländern existenten

¹⁹ In diesem Fall können die Kinder ebenfalls als Kunden betrachtet werden, da sie die unmittelbaren Empfänger der Leistung 'Betreuung und Erziehung' sind.

²⁰ Zu der Studie siehe im Einzelnen bei Salamon & Anheier 1999.

²¹ An dem Projekt beteiligt waren neun westeuropäische Länder, u.a. Deutschland (Universität Konstanz und Wissenschaftszentrum Berlin / WZB), vier Länder des ehemaligen Ostblocks, fünf Länder Südamerikas und mit den USA, Australien, Japan und Israel vier weitere Industrieländer (vgl. Bei Zimmer, Priller & Strachwitz 2000, S. 88).

Organisationsformen zu berücksichtigen in der Lage ist und daher die wesentlichen Kriterien zur Bestimmung von NPOs integriert.

Nonprofit-Organisationen sind:
➤ formell strukturiert,
➤ organisatorisch unabhängig vom Staat,
➤ nicht gewinnorientiert,
➤ eigenständig verwaltet,
➤ keine Zwangsverbände,
➤ zu einem gewissen Grad von freiwilligen Leistungen getragen.

Tabelle 7: Kriterienkatalog für Nonprofit-Organisationen (Zimmer, Priller & Strachwitz 2000, S. 8822)

Die Definition geht zunächst von einer formell strukturierten und eigenständigen Rechtsform der Nonprofit-Organisationen aus. Bezogen auf die Situation in Deutschland ist von eingetragenen Vereinen über Stiftungen bis zu gemeinnützigen GmbHs ein breites Spektrum von Rechtsformen anzutreffen. Weiterhin sind sie nach der Definition von Nonprofit-Organisationen privat und unabhängig vom Staat, was sich allerdings auf die Unabhängigkeit der Leitungsgremien bezieht. In Elterninitiativen entscheiden keine behördlichen Gremien über die Mitgliedschaft von Personen, sondern die Einrichtungen selbst beschließen über die Aufnahme von Mitgliedern.

Im ökonomischen Sinne sind Elterninitiativen auch nicht gewinnorientiert. Die sich über Mitgliedsbeiträge und öffentliche Zuwendungen zusammensetzenden Einnahmen decken in der Regel die Ausgaben. Die vorliegende Definition sieht darüber hinaus vor, dass Gewinne reinvestiert werden, was der Definition von Badelt (1997, S. 8) entspricht²³.

Eine eigenständige Verwaltung von NPOs ermöglicht die selbstständige Planung der Geschäftstätigkeiten, die daher nicht fremdbestimmt vorgenommen werden kann. Es handelt sich z.B. um Entscheidungen über interne Geschäftsabläufe, Geschäftsführung und strategische Planung. Elterninitiativen sind von ihrem Grundsatz her basisdemokratisch organisiert und in ihren Entscheidungen autonom. Lediglich die Ausübung ihrer Tätigkeit muss den rechtlichen Anforderungen entsprechen²⁴, was der Definition von Zimmer, Priller & Strachwitz aber nicht zuwiderläuft.

Weiterhin besteht keine Verpflichtung zur Mitgliedschaft in NPOs, was in Deutschland ein wichtiges Kriterium darstellt, da eine Vielzahl von halbstaatlichen Organisationen existieren (z.B. Kammern und Innungen), in

²² Siehe auch weitere Erläuterungen in Salamon & Anheier 1999, S. 40f.

²³ Vgl. dazu Näheres auf S. 70.

²⁴ Dabei handelt es sich um das Kinder- und Jugendhilfegesetz sowie die daraus abgeleiteten Kindergartengesetze der jeweiligen Bundesländer.

denen die Mitgliedschaft für bestimmte Berufsgruppen obligatorisch ist. In Elterninitiativen besteht keine Verpflichtung zur Mitgliedschaft.

Ein für selbstorganisierte Einrichtungen wichtiges charakteristisches Merkmal stellt das ehrenamtliche Engagement dar, das neben den professionellen Tätigkeiten der Beschäftigten (ErzieherInnen) eine tragende Säule dieser Organisationen darstellt und auch konzeptionell verankert ist. Im Gegensatz zu dem Definitionsansatz von Badelt (1997)²⁵ sind durch die Begriffsbestimmung von Zimmer, Priller & Strachwitz sowohl ehrenamtliche als auch professionelle Tätigkeiten in NPOs möglich.

3.3 Zur Mitgliederstruktur der Elterninitiativen

Eltern sind in erster Linie Angehörige der Mittelschicht, die aufgrund einer Sensibilität für soziale Benachteiligungen und gesellschaftliche Ungleichstellungen, für kritische Hinterfragung von Machtansprüchen, für Betonung von Selbst- und Mitbestimmung, für ökologische Aufgeschlossenheit sowie mit einem Sinn für eine basisorientierte Politikgestaltung selbst aktiv werden und mitgestalten (vgl. Helbrecht-Jordan 1996, S. 111). In der in Deutschland erstmalig durchgeführten Münchener Studie (vgl. hierzu bei Baumgartner et al. 1999) konnte empirisch nachgewiesen werden, dass die große Mehrheit der Mütter und Väter, die sich in Elterninitiativen organisieren, im Vergleich zur bundesdeutschen Bevölkerung über einen hohen Bildungsgrad (Schulabschluss) verfügen (vgl. Schüle-Wolffellner 1999, S. 28). Die hohen Bildungsabschlüsse spiegeln die berufliche Situation der in der Studie befragten Eltern wieder: Im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt überwiegen mittlere und gehobene Positionen sowie der Status 'Selbstständigkeit'. Die finanzielle Situation begründet die Zuordnung der Eltern hauptsächlich zur Mittelschicht bzw. gehobenen Mittelschicht

Familiennettoeinkommen der Haushalte mit Kindern						Bildungsabschluss					
unter 1500 €		1500-2500 €		über 2500 €		Hauptschule		Realschule		Abitur/FH	
D	EI	D	EI	D	EI	D	EI	D	EI	D	EI
14,8%	25%	41%	50%	43%	25%	58,2%	12%	20,6%	10%	21,2%	67%

Tabelle 8: Familieneinkommen bundesdeutscher Haushalte mit Kindern sowie Bildungsabschlüsse der bundesdeutschen Bevölkerung im Vergleich zu Mitgliedern Münchener Elterninitiativen²⁶

²⁵ Vgl. Näheres auf S. 70.

²⁶ D = Angaben für Deutschland, EI = Angaben der Elterninitiativen aus der Münchener Stichprobe. Bei den Vergleichsdaten 'Deutschland' beim Familiennettoeinkommen vgl. Statistisches Bundesamt 2001b, S. 64 und beim Bildungsabschluss vgl. unter <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/bildab1.htm> am 13.09.02.

Die Tabelle zeigt, dass sich in Elterninitiativen nicht nur "Mittelschichtseltern" zusammenschließen (vgl. dazu auch Lachenmair 1993, S. 165). Nur der größte Teil der Eltern stammt aus der Mittel- und gehobenen Mittelschicht.

"Dennoch ist der Schluss, in EKI [Elterninitiativen, d. Verfasser] schließen sich nur Mittelschichtseltern zusammen, ebenso falsch wie die Umkehrung, dass in Regeleinrichtungen nur 'Unterschichtseltern' ihre Kinder betreuen lassen, weil es dort billiger ist und keine Mitarbeit (organisatorisch und inhaltlich) gefordert wird" (Lachenmair 1993, S. 165).

Wird neben dem Bildungsstand und der beruflichen Position noch das Ausmaß der Mitarbeit der Eltern berücksichtigt, so zeigen sich zwei unterschiedliche Gruppen (Nelles & Beywl 1984, S. 171f). Die erste Gruppe zeigt eine unterschiedliche Abstufung:

1. ein 'aktiver Kern' besteht aus regelmäßig mitarbeitenden Eltern, die wöchentlich mehrmals aktiv werden,
2. ein 'Verfügungskreis' beteiligt sich in Arbeitsgruppen und arbeitet dem aktiven Kern zu,
3. ein 'Sympathisantenkreis' unterstützt die Initiativen während unregelmäßiger zeitlich begrenzter Aktionen,
4. der 'latente Sympathisantenkreis' befindet sich im Umfeld der Selbstorganisation wie z.B. ein anderer Verein und unterstützt durch Spendenaktionen oder durch die Bereitstellung von Räumen.

Bei der zweiten Gruppe von Eltern handelt es sich um nichtaktive Mitglieder, die Ressourcen nicht oder nur zu einem geringen Ausmaß einbringen können und die sich in die Gruppe nur schwer integrieren lassen. Dabei handelt es sich um:

1. generell die sog. 'Trittbrettfahrer', die eine Leistung ohne Gegenleistung (Engagement) in Anspruch nehmen,
2. sozial benachteiligte Personengruppen wie Alleinerziehende, die schon aufgrund der besonderen Belastung zeitlich wenig Reserven haben und
3. Personen, die zwar die Bereitschaft haben mitzuwirken, aber entweder nicht in der Lage dazu sind (z.B. fehlende Kompetenz) oder den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess durch ständiges Kritisieren blockieren.

Die Elterninitiativen sind daher bereits bei Neuaufnahmen daran interessiert, die potenzielle Möglichkeit der Mitarbeit ihrer neuen Mitglieder sowohl fachlich als auch zeitlich zu erfragen. Informell spielen bei der Auswahl neuer Akteure die Kenntnisse und generell das vermutete verfügbare Potenzial (z.B. Leistungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit) eine wichtige Rolle. Entscheidend ist auch die Homogenität der Mitglieder, die sich auf die Qualifikation (z.B. Kenntnisse, Fähigkeiten,

Erfahrungen) und auf die Identifikation (Zugehörigkeitsgefühl) und die Integration (Gruppenbeziehungen, Wertvorstellungen) bezieht (vgl. Rieken 2000, S. 207). Zur Reproduktion der Organisation sind Personen notwendig, die ein Mindestmaß an zeitlicher Ressource zur Verfügung stellen können. In den Fallstudien von Rieken hat sich gezeigt, dass Elterninitiativen, die die Aktionen im Vergleich zur Mitgliederzahl auf wenige Personen verteilen, mehr "Personen mit ausschließlich Nutzerinteressen verkraften" (Rieken 2000, S. 207) können.

Aufgrund der vorgestellten Mitgliederstruktur von Elterninitiativen muss überlegt werden, inwieweit das Konzept eine größere Verbreitung findet, damit eine möglichst große Anzahl von Eltern alternative Betreuungskonzepte nutzen kann. Gerzer-Sass & Pettinger (1993, S. 132) gehen insgesamt von einer eingeschränkten Möglichkeit der Verbreitung von Elterninitiativen über alle gesellschaftlichen Gruppierungen aus, da spezifische Qualifikationen und Voraussetzungen erfüllt sein müssten:

"Die Anforderungen an die Kommunikationsbereitschaft und die Diskussionsfähigkeit der Mitglieder kommen tendenziell der Sozialisation und den Erfahrungen von Angehörigen der sozialen Mittelschicht und besonders von Akademikern entgegen. So überrascht es nicht, dass diese sozialen Gruppen in Initiativen häufig überrepräsentiert sind und das sozial kulturelle Klima von Initiativen bestimmen".

Auch Kreyenfeld et al. bezweifeln die Möglichkeit der weiteren Verbreitung des Konzeptes der Elterninitiativen. Sie geben zwar zu bedenken, dass für eine große Zahl von Eltern die Elterninitiativen eine optimale Betreuungsalternative darstelle, aber gleichzeitig ein Ausbau zu einem Regelangebot nicht erfolgen wird, da:

- der zeitliche Aufwand für die Eltern, insbesondere von erwerbstätigen Alleinerziehenden, vergleichsweise hoch ist und
- ein erforderliches Organisationsgeschick für die Gründung und Leitung von Elterninitiativen sowie für die Akquise öffentlicher Mittel erforderlich ist (vgl. Kreyenfeld et al. 2001, S. 110).

Organisationskonzepte können helfen, Elterninitiativen effektiver zu gestalten, damit deren Vorteile einem breiteren Nutzerkreis zugänglich gemacht werden können. Darüber hinaus kann ein erforderliches Organisationsgeschick auch erlernt werden.

3.4 Motive des Engagements in Elterninitiativen

Es muss festgestellt werden, dass es kaum quantitative Untersuchungen zu den Motiven ehrenamtlich Tätiger gibt (vgl. Sass & Gerzer-Sass 1998, S. 32). In erster Linie sind Erkenntnisse über einschlägige Motive durch qualitative Studien in Form von Interviews gewonnen worden (vgl. z.B. Lachenmair 1993, S. 163ff; Rieken 2000, S. 180ff), sodass eine

Gewichtung von Motiven zur Teilnahme gerade bei Elterninitiativen derzeit nur in Ansatzpunkten möglich ist²⁷.

Nach Sichtung der in der Literatur genannten Teilnahmemotive, lassen sich diese in pragmatische und ideelle Motive unterteilen. Dabei bezieht sich 'pragmatisch' auf Entscheidungen von Eltern, sich für eine Elterninitiative aus praktischen Erwägungen heraus (z.B. geringe Fahrzeiten, günstiger Betreuungsschlüssel) zu entscheiden. Von einem ideellen Teilnahmemotiv kann gesprochen werden, wenn politische und besonders erziehungs-ideologische Gründe bedeutsam für die Wahl einer Elterninitiative sind (z.B. Unterstützung der Institution Elterninitiative, alternative pädagogische Betreuungskonzepte fördern). Zunächst sollen die ideellen und dann die pragmatischen Motive erläutert werden. Im Anschluss erfolgt eine Gewichtung einzelner Motive auf Basis der Münchener Studie.

3.4.1 Ideelle Motive

1. Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch eine Gemeinschaft erhalten

Eltern wollen in der Balance von Berufstätigkeit, Hausarbeit, Kindererziehung und Beziehungsarbeit Unterstützung erfahren, da sie alleine für sich oftmals an die Grenzen ihrer Möglichkeiten stoßen. Manche Eltern stellen sich dann zu Recht die Frage, ob sie die gestellten Aufgaben alleine bewältigen müssen oder nicht in einer Gemeinschaft vielfältige Hilfestellung erfahren könnten.

"Entlastung für die Eltern, um sich den Aufgaben widmen zu können, die neben der 'Erziehung' der Kinder für eine persönliche Angelegenheit der Erwachsenen oder zur Versorgung der Familie notwendig sind; [...] Entlastung auch von der Erwartungshaltung, dem Leistungsdruck, dem Stress der Eltern" (Lachenmair 1993, S. 163).

Unterstützungen können sich z.B. auf konkrete Betreuungsangebote während der Abendstunden durch andere Eltern der Elterninitiative erstrecken; sie beziehen sich auch auf gemeinsame Ausflüge sowie generell auf die Möglichkeit eines gemeinsamen Erfahrungsaustausches.

2. Erfahrungsaustausch ermöglichen

Der Wunsch nach Unterstützung ist eng an den Wunsch nach einem Erfahrungsaustausch mit anderen Eltern gekoppelt. In dem alltäglichen Austausch von Erfahrungen über die Erziehungsarbeit erfahren Eltern ein

²⁷ Erste Anhaltspunkte dazu liefern die Münchener Studie (vgl. Baumgartner et al. 1999) und auch Heeg & Steinmann 2001.

Stück Sicherheit im Umgang mit den gesellschaftlichen Ansprüchen, der Erziehung ihrer Kinder zu "einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit" (§ 1 Abs. 1 KJHG). Ängste, die von außen oder von einem selbst gestellten Erwartungen nicht erfüllen zu können, lassen sich im gemeinsamen Austausch eher reduzieren, insbesondere durch den Austausch von hilfreichen Verhaltens- bzw. Erziehungsstrategien. Der Austausch mit anderen gleichgesinnten Eltern in einem geschützten Raum vermittelt Sicherheit, konkrete Hilfestellungen und entlastet von dem im Raum stehenden Vorwurf einer "Rabemutter" oder eines "Rabenvaters" (vgl. Leyrer 1991).

3. Soziale Kontakte knüpfen

Der Gefahr einer sozialen Isolation in der Familie und durch reine Familientätigkeiten kann durch soziale Kontakte im Außenraum begegnet werden. Die Entscheidung für eine Elterninitiative wird begleitet von dem Wunsch, andere Eltern in gleicher Situation kennen zu lernen und auch Freundschaften zu schließen (vgl. Rieken 2000, S. 180f; Gerzer-Sass 2001, S. 51).

"Elterninitiativen sind somit auch eine Antwort auf die zunehmende gesellschaftliche Isolierung der Kleinfamilie" (Sass & Gerzer-Sass 1999, S. 35f).

Gerade auch für zugezogene Eltern ergeben sich besonders in einer Elterninitiative vielfältige Kontaktmöglichkeiten. Nach Motiven ihres Mitwirkens in Elterninitiativen befragte Eltern geben u.U. zunächst Gründe an, die sich auf eine Besserstellung des Kindes beziehen. "Sehr schnell wird dann aber deutlich, dass es auch sehr stark um das Eigenbedürfnis der Erwachsenen nach Kommunikation und Erfahrungsaustausch geht" (Lachenmair 1993, S. 163).

4. Alternative pädagogische Betreuungskonzepte in Anspruch nehmen und unterstützen

Elterninitiativen haben sich seit ihrer Gründung Ende der 60er Jahre für die Integration alternativer pädagogischer Betreuungskonzepte eingesetzt. Wie auf S. 47 dargestellt, legen sie besonders Wert auf verbesserte Betreuungsbedingungen aber auch auf die (Weiter-)Entwicklung des pädagogischen Konzeptes. Eltern möchten für ihr Kind von den pädagogischen Konzepten profitieren und entscheiden sich u.a. aus pädagogischen Gründen für eine Elterninitiative. Mit diesem Schritt geht eine Kritik an den bestehenden Betreuungskonzepten der öffentlichen oder konfessionellen Träger einher, die sich generell an der geringen Flexibilität (z.B. Veränderung von Betreuungskonzepten und -zeiten) festmacht.

Zu den bekanntesten alternativen pädagogischen Betreuungskonzepten gehören vor allem altersgemischte Betreuungsgruppen. Die Notwendigkeit der traditionsreichen getrennten Betreuung von Kindern von 0- bis 3- und 3- bis 6-Jahren ist bereits durch empirische Untersuchungen widerlegt (vgl. z.B. Krappmann 1995). Trotzdem werden die Gruppen in der Regel altersspezifisch aufgeteilt, besonders aufgrund der noch existenten Meinung, dass die 0- bis 3-Jährigen eher eine pflegerische und die über 3-Jährigen schwerpunktmäßig eine erzieherische Betreuung bräuchten. Gerade bei Familien mit mehreren Kindern kann diese Grenzziehung zu einem logistischen Problem ausarten, wenn die Kinder täglich zu verschiedenen Örtlichkeiten (Krippe, Kindergarten, Schule) transportiert werden müssen. Eine Unterteilung des Kinderalters in zwei Schwerpunktbereiche gilt mittlerweile als nicht erforderlich, zumal in den Familien unterschiedlich alte Geschwister ebenfalls zusammenleben und -lernen.

5. Mitbestimmungsmöglichkeiten eröffnen

Motive des Engagements stellen die in Elterninitiativen vielfältigen Mitbestimmungsmöglichkeiten dar. Eltern wollen den Erziehungs- und Betreuungsalltag ihres Kindes aktiv mitgestalten und ihren Kindern ein vielseitiges Angebot wie z.B. Schwimmen, Turnen und Bewegung im Wald ermöglichen (vgl. Sass & Gerzer-Sass 1999, S. 35). Die Möglichkeit der Mitgestaltung gerade in pädagogischen Fragestellungen befreit Eltern nicht selten von der Vorstellung, ihre Kinder für einen Teil des Tages in andere Hände zu geben. Für die Eltern geht es nicht um ein reines Delegieren der Erziehungsverantwortung an eine Betreuungseinrichtung, sondern um eine Gewährleistung der Erziehungsverantwortung auch außerhalb des familiären Rahmens unter anderen Bedingungen und mit besseren Möglichkeiten.

"Sie wollen ihre Kinder nicht 'weggeben', sie wollen ihren Kindern etwas 'dazugeben'" (Lachenmair 1993, S. 163).

Mitbestimmung und Mitgestaltung in pädagogischen Bereichen stellt allerdings nicht die einzige Möglichkeit partizipativer Gestaltung dar. Generell basisdemokratische Entscheidungsverfahren ermöglichen den Eltern Mitbestimmungsrechte und -pflichten auch bei organisatorischen Fragen (wie z.B. der Personaleinstellung, Aufnahme neuer Eltern oder bei Neuanschaffungen). Die basisdemokratische Entscheidungsfindung ist ein wichtiger Beweggrund vieler Eltern, um sich für eine Elterninitiative zu entscheiden.

6. Für selbstorganisierte Formen des Engagements eintreten

Selbstorganisationen wie Elterninitiativen bieten ein weites Lernfeld für Kinder, aber auch für Eltern. Für Kinder daher, weil vor allem in altersgemischten Gruppen die Bedürfnisse jüngerer bzw. älterer Kinder berücksichtigt und ihre eigenen Bedürfnisse zurückgenommen werden müssen (vgl. Sass & Gerzer-Sass 1999, S. 36). Erfahrungsdefizite können kompensiert und vermisste Sozialisationsmöglichkeiten ergänzt werden (vgl. Lachenmair 1993, S. 162). Eltern erleben durch ihre aktive Mitgestaltungsrolle in ähnlicher Weise einen Erfahrungsgewinn, dadurch dass sie sich in einer Gruppe eigenverantwortlich der gemeinsamen Aufgabe 'Kinderbetreuung' angenommen haben. Die Förderung derartiger Lernfelder durch Selbstorganisationen stellt ein weiteres Motiv von Eltern dar, gerade wenn es darum geht, ihren Kindern bereits während der vorschulischen Erziehungsphase weitere gesellschaftlich relevante Kompetenzen wie Akzeptanz von Minderheiten oder Rücksichtnahme zu vermitteln als Voraussetzung für das Gelingen demokratischer Gesellschaftsstrukturen.

3.4.2 Pragmatische Motive

1. Mehr Transparenz im Betreuungsalltag erreichen

In Regeleinrichtungen anderer Träger (öffentliche, konfessionelle, wohlfahrtsverbandliche) erfahren Eltern wenig über den Betreuungsalltag ihrer Kinder und über das Verhältnis zwischen Bezugsperson und Kind, wenn nicht besondere Elternarbeitskonzepte in die Einrichtung implementiert wurden (vgl. z.B. Grossmann & Simon-Hohm 1990). Im Sinne des Wunsches nach einer aktiven Beteiligung der Eltern am Betreuungsalltag der Kinder ist es nachvollziehbar, dass für die Eltern eine Transparenz der Konsequenzen ihres Engagements (pädagogische und organisatorische Arbeit) vorhanden sein soll.

"Die Durchlässigkeit der Kindergruppenpraxis zur Familie hat zwei Seiten. Die Eltern wollen erfahren, was in der Kindergruppe passiert (...). Auf der anderen Seite brauchen die Bezugspersonen aber auch die Information der Eltern, was sich zu Hause abspielt" (Lachenmair 1993, S. 164).

Das Motiv der "Durchlässigkeit" stellt ein wesentliches Entscheidungskriterium für Eltern dar, wenn es darum geht, die richtige Einrichtung für das eigene Kind auszuwählen.

2. Flexibilität in der Betreuung schaffen

Flexibilität in der Kinderbetreuung stellt vor allem für berufstätige Eltern ein immer wichtiger werdendes Argument für geeignete Betreuungsformen dar.

Schon in der Gründungsphase von Elterninitiativen (Ende der 60er / Anfang der 70er Jahre) gehörte die Flexibilität der Einrichtungen zu ihren wichtigsten Stärken und stellte bzw. stellt ein wichtiges Unterscheidungskriterium zu den Regeleinrichtungen dar. Flexibilität bezieht sich zum einen auf die pädagogische Arbeit: dabei sind die bereits bei den ideellen Motiven genannten Kriterien gemeint, die sich in erster Linie auf die vielfältigen Möglichkeiten der Auseinandersetzung und des Erfahrungsaustausches zwischen Eltern, aber auch mit den Betreuungspersonen beziehen. Weiterhin kann unter pädagogischer Flexibilität auch die individuelle Gestaltung der Eingewöhnungszeiten neuer Kinder verstanden werden. Alle Kinder und auch Eltern benötigen unterschiedlich lange Zeit, um sich an die neue Umgebung zu gewöhnen und sich "sicher" zu fühlen. Regeleinrichtungen können auf diese individuellen Bedürfnisse generell nicht eingehen.

Zum anderen meint Flexibilität auch organisatorische Rahmenbedingungen. Die für diese Arbeit wesentlichen organisatorischen Flexibilitätsfaktoren beziehen sich z.B. auf variable Öffnungszeiten, die die Bedürfnisse der Eltern ganz konkret berücksichtigen (vgl. Rieken 2000, S. 181; Heeg & Steinmann 2001, S. 2). Dazu gehören flexible, nach individuellen Bedürfnissen ausgerichtete Bring- und Abholzeiten.

3. Auf günstigen Personalschlüssel zurückgreifen

Im Vergleich zu öffentlichen oder anderen freien Trägern weisen Elterninitiativen einen günstigeren Personalschlüssel auf, da zum einen die Betreuungsgruppen kleiner sind und zum anderen mehr Betreuungspersonen zur Verfügung stehen. Für viele Eltern ist das pragmatische Motiv 'günstiger Personalschlüssel' daher richtungsweisend (vgl. Fromm 2000, S. 93; Heeg & Steinmann 2001, S. 2), damit sich die Kinder in überschaubaren Gruppen nicht verlieren. Die Möglichkeit, außerdem eine intensive (d.h. regelmäßige) Rückmeldung über Verhalten und Integrationsgrad des eigenen Kindes zu erhalten, steigt.

4. Regionale Lage nutzen

Die zur Wohnung oder zum Arbeitsplatz u.U. günstig gelegene Elterninitiative kann ebenfalls Motiv sein, sich gerade für eine Elterninitiative zu entscheiden (vgl. Sass & Gerzer-Sass 1998, S. 36). Immerhin können durch die günstige geografische Lage Wegzeiten und -strecken eingespart werden. Die 'ersparte' Zeit wird dann allerdings für das notwendige erhöhte Engagement in der Elterninitiative benötigt, sodass sich insgesamt kein Zeitvorteil gegenüber einer Regeleinrichtung (öffentliche oder andere freie Träger) für die Eltern ergeben dürfte.

5. Fehlende Betreuungsalternativen

Für Eltern mit Kindern unter 3 Jahren ist die Versorgungsquote mit geeigneten Betreuungseinrichtungen äußerst gering²⁸. Gerade Elterninitiativen bieten sehr häufig Betreuungsmöglichkeiten für unter 3-Jährige an²⁹, sodass es für Eltern wenig Alternativen zu einer Elterninitiative gibt. Das Motiv der Eltern, sich für eine Elterninitiative zu entscheiden, geht in die Richtung der Überwindung einer individuellen Betreuungsnotlage und gleichzeitig der Kompensation des mangelhaften öffentlichen Angebotes.

Dabei ist wahrzunehmen, dass die Elterninitiative auch als öffentlicher Dienstleister eine wichtige Rolle spielt, denn nicht alle Eltern identifizieren sich mit dem Konzept und den Zielen der jeweiligen Einrichtung und beteiligen sich entweder nicht oder nur nach direkter Ansprache, so wie es unbedingt notwendig ist (vgl. Rieken 2000, S. 180). Bei diesen Eltern stehen pragmatische Motive im Vordergrund.

3.4.3 Gewichtung und Bewertung der Motive

Erstmals vorliegende quantitative Ergebnisse über die Motive des Engagements in Elterninitiativen liefert die Münchener Studie (vgl. bei Baumgartner et al. 1999) und die mit ihr verwandte, 2001 durchgeführte Befragung in Münster (vgl. Heeg & Steinmann 2001). Das mit 92,4% am häufigsten genannte Motiv des Engagements stellen die günstigen Rahmenbedingungen wie Gruppengröße, Altersmischung und Mitwirkungsmöglichkeiten für Eltern dar (vgl. Sass & Gerzer-Sass 1999, S. 35). Die Möglichkeiten, beim Aufwachsen der Kinder stärker beteiligt zu sein, stehen mit 73,9% an zweiter Stelle. Es folgen die Motive 'Günstige Lage der Elterninitiative' (61,7%) sowie 'Eigene Vorstellungen verwirklichen' (59,2 %) und 'Kontakt zu anderen Eltern' mit 57,4%. Das Motiv der 'Flexiblen bzw. individuell gestalteten Öffnungszeiten' ist von rund der Hälfte der Befragten (52%) angegeben worden. Die weitere Gewichtung der befragten Motive ergibt sich aus Abbildung 2.

²⁸ Der Anteil der Kinderkrippen im Vergleich zu allen Einrichtungen beträgt in Deutschland 1% (Statistisches Bundesamt 2001a, S. 9).

²⁹ In Münster beträgt die Versorgungsquote für unter 3-jährige 7 %, wobei ca. 70% der Plätze von Elterninitiativen angeboten werden (Interview mit der Fachberaterin Beate Heeg am 18.06.2002).

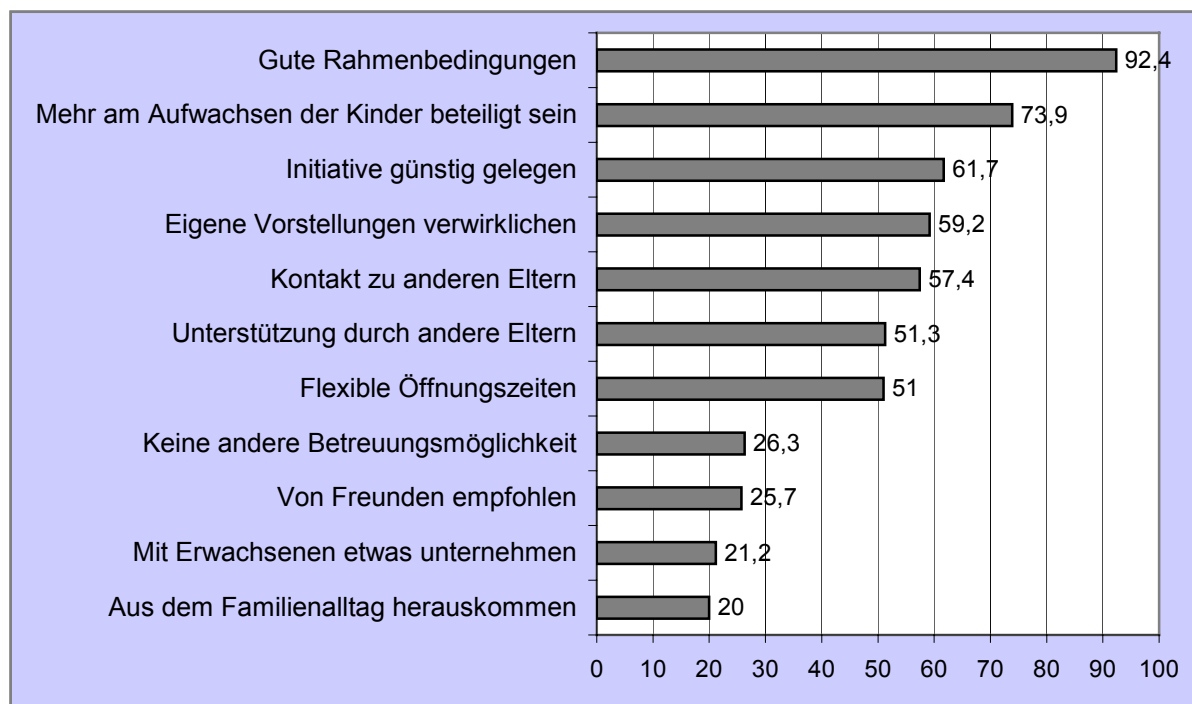


Abbildung 2: Motive des Engagements von Eltern in Elterninitiativen in Anlehnung an Sass & Gerzer-Sass 1998, S. 36.

Die erstmalige quantitative Erhebung von Motiven des Engagements in Elterninitiativen in der Münchener Studie ist wesentlich für die Beurteilung der Frage, inwieweit sich in Elterninitiativen das Engagement der Beteiligten verändert hat. Die Studie lässt vermuten, dass gegenwärtig - im Unterschied zu dem Gründungszeitraum von Elterninitiativen - eher pragmatische Motive des Engagements in den Vordergrund gerückt sind. Ebenfalls liefert die qualitative Studie von Rieken (2000) deutliche Hinweise darauf, dass in der Regel ideelle Beteiligungsmotive in den Hintergrund getreten sind.

"Insgesamt ist festzustellen, dass die genannten Motive allein nicht das Engagement tragen. Die konkrete Lebenssituation [...] einen Kindergartenplatz zu suchen, ist in einigen Fällen der einzige Anlass und Grund, d.h. Überlegungen, die mit den Besonderheiten eines selbstorganisierten Kindergartens zu tun haben (die Mitbestimmungsmöglichkeiten in Bezug auf Organisation, Inhalte und Konzept), sind von nachrangiger Bedeutung" (Rieken 2000, S. 180).

Die Hinweise für eine gesunkene Bedeutung ideeller Beteiligungsmotive mündet in eine zentrale Forschungshypothese dieser Arbeit, die es zu verifizieren oder falsifizieren gilt (vgl. Forschungshypothese Nr. 3.1 auf S. 157). Im Falle der Verifizierung ist empirisch ein wesentliches Argument dafür vorhanden, dass sich Elterninitiativen auf dem Weg der Ökonomisierung befinden und aus diesem Grund als ernstzunehmender Partner im Kinderbetreuungsnetz auch für Dienstleistungsunternehmen, die Kinderbetreuung vermitteln oder anbieten, betrachtet werden können.

Elterninitiativen können mit Hilfe strukturstärkender Organisationsmodelle an Überlebensfähigkeit gewinnen, ohne sich gleich zu einem Unternehmen (siehe Burbach 1997³⁰) entwickeln zu müssen, in dem die Eltern in der Regel weniger Einflussmöglichkeiten haben.

Motive, die ein mögliches organisatorisches/gestalterisches Interesse in den Vordergrund stellen, sind bislang nicht erhoben worden. Ebenfalls sind in den bisherigen Studien keine Hinweise vorhanden, inwieweit ein mögliches pragmatische Motiv des 'Erwerbs spezifischer berufsrelevanter Kompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen)' für Eltern in Elterninitiativen von Bedeutung ist, was aber dann sinnvoll ist, wenn über mögliche Anreize zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements nachgedacht wird (vgl. Kapitel 6.4). Es stellt sich die Frage, ob das hohe organisatorische Engagement in Kauf genommen wird, um die – vor allem – pädagogisch basierten Motive realisieren zu können.

3.5 Rechtliche Grundlagen institutioneller Kinderbetreuung

3.5.1 Das Jugendwohlfahrtsgesetz

Die rechtliche Grundlage für die außerfamiliäre Betreuung von Kindern stellte bis 1991 das Jugendwohlfahrtsgesetz (JWG) dar, das sich mit dem Reichsjugendwohlfahrtsgesetz (RJWG) von 1922 bis in die Weimarer Zeit zurückverfolgen lässt. Die rechtliche Basis zur Entstehung freier Träger schaffte dann nach dem 2. Weltkrieg das 1952 verabschiedete und in den Jahren 1958 und 1961 novellierte JWG, das in Anlehnung an das RJWG den freien Trägern der Jugendhilfe einen Vorrang vor den öffentlichen Trägern einräumte. Dieses auch im Kinder- und Jugendhilfegesetz von 1991 (KJHG im Sozialgesetzbuch (SGB) Teil VIII) manifestierte sogenannte "Subsidiaritätsprinzip" ermöglicht den freien Trägern u.a. staatliche finanzielle Hilfen (vgl. Oberhuemer & Ulich 1997, S. 84f).

Es ist nachvollziehbar, dass die Entwicklungen zum Ende der sechziger Jahre innerhalb der Kinderbetreuungslandschaft aufgrund des aus der Weimarer Zeit stammenden Eltern- und Erziehungsrechts zu "Erschrecken, Hilflosigkeit und Abwehr" (Lachenmair 1993, S. 157) geführt haben; insbesondere bei den sich professionell mit der Praxis der Thematik beschäftigenden Trägern der freien und öffentlichen Jugendhilfe.

³⁰ Vgl. Dienstleistungsunternehmen, die umfangreiche Beratungs- und Vermittlungsleistungen anbieten: z.B. pme Familienservice unter www.familienservice.de oder betrieblich unterstützte Kinderbetreuung B.u.K. unter <http://www.vffr.de/kinder/kinder.htm> (am 10.05.2003). Diese privatwirtschaftlich organisierten Dienstleistungsunternehmen bieten Beratung und Vermittlung von Tagesmüttern, Au-pairs, Babysittern oder auch einen öffentlichen Betreuungsplatz an. Nach eigenen Angaben erhalten bei 'pme' dadurch jährlich mehr als 5.000 Kinder einen Betreuungsplatz (Gerzer-Sass 2001, S. 52).

Der in dem Gesetz fixierte Grundsatz, dass die Erziehungsaufgabe grundsätzlich bei den Eltern liegt und die öffentliche Jugendhilfe erst tätig wird, wenn das Kindeswohl bzw. das Recht des Kindes auf "Erziehung zur leiblichen, seelischen und gesellschaftlichen Tüchtigkeit" (§1 Abs. 1 JWG³¹) gefährdet bzw. beeinträchtigt ist, führte zu zusätzlichen Konfrontationen mit den Elterninitiativeltern, die sich nun außerhalb des geschützten Familienrahmens bewegten. An eine mittlerweile übliche Zusammenarbeit von Elterninitiativeltern und den staatlichen Behörden (in der Regel die Jugendämter) war zu dem Zeitpunkt nicht zu denken. "Jede Abhängigkeit und Einmischung von staatlichen und verbandlichen Stellen wurde abgelehnt" (Lachenmair 1993, S. 157).

Die erst später wahrnehmbaren Forderungen nach finanzieller Unterstützung standen im Zusammenhang mit einer einsetzenden Beruhigung der anfänglich turbulenten öffentlichen Diskussionen, der Betonung der Individualität der Kinder und der Eltern durch die Kinderladenideologie sowie formal durch die einsetzende Umbenennung der einstigen "Kinderläden". Die Argumentation für eine öffentliche Förderung der Kinderbetreuung baute auf dem im Jugendwohlfahrtsgesetz festgelegten "öffentlichen Anliegen" der Erziehungsarbeit auf, denn wenn Erziehung als eine öffentliche Aufgabe definiert sei, dann müsse sie auch öffentlich finanziert werden.

Die Entstehung von Kindergartengesetzen in einzelnen Bundesländern in der ersten Hälfte der 70er Jahre und die Einbeziehung einzelner Thesen der Kinderladenideologie nahm die Brisanz aus der öffentlichen Auseinandersetzung zwischen den Kinderladeneltern und der öffentlichen Jugendhilfe.

3.5.2 Das Sozialgesetzbuch Teil VIII – Kinder- und Jugendhilfegesetz

Die aktuelle rechtliche Grundlage für die institutionalisierte "Betreuung, Bildung und Erziehung des Kindes" (§ 22 KJHG) in Tageseinrichtungen und Tagespflege stellt das am 01.01.1991 in Kraft getretene Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) dar, das gleichzeitig das aus dem Jahre 1922 stammende JWG ablöste³². Bis zur Vorlage des Referentenentwurfs 1988 sind zahlreiche Entwürfe erarbeitet und diskutiert worden³³, stießen aber unter anderem aufgrund einer nicht ausreichenden Integration rechtlicher

³¹ Zum Gesetzestext siehe bei Münder 1988.

³² Zur Entstehungsgeschichte des Kinder- und Jugendhilfegesetzes siehe bei Wiesner 1990, S.112-125.

³³ So stammt der Diskussionsentwurf bereits aus dem Jahr 1973 sowie die Referentenentwürfe aus den Jahren 1974, 1977, 1979 und 1984 (vgl. Habermann & Tries 1990, S. 207).

Vorgaben und fraglicher Kostenbelastungen für Länder und Gemeinden auf Ablehnung.

Der Referentenentwurf 1988 stellte im Wesentlichen die inhaltliche und strukturelle Grundlage des jetzt gültigen KJHG dar (z.B. mit dem Abbau rechtlicher Eingriffsmaßnahmen und dem Ausbau familienunterstützender Hilfen), mit Ausnahme des beinhalteten Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz für Kinder ab dem dritten Lebensjahr. Interessant ist, dass dieser Rechtsanspruch zwar im Referentenentwurf 1988 enthalten war, aber bereits im Entwurf der Bundesregierung 1989 nicht mehr auftauchte (vgl. dazu Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit 1989; Münder 1989 und Wiesner 2001, S. 11). Der Rechtsanspruch ist in erster Linie aus Kostengründen zunächst wieder zurückgenommen und erst fünf Jahre später (seit 01.01.1996) rechtskräftig geworden³⁴.

Die Bundesregierung äußerte in der Begründung ihres Gesetzesentwurfs, dass aufgrund der zahlreichen Veränderungen, die in dem vorgelegten Entwurf enthalten und fachlichen sowie rechtlichen bzw. verfassungsrechtlichen Anforderungen angepasst seien, keine Novellierung des JWG, sondern eine grundlegende Neuordnung des Gesetzes in Frage käme. Dabei sei ein kostengünstiges, fachlich effektives und präventiv orientiertes Leistungsangebot angestrebt worden³⁵.

Die Zielsetzungen des KJGH lassen sich in drei Hauptbereiche gliedern:

1. Einbeziehung familiärer und gesellschaftlicher Veränderungen: Ziel ist es hierbei, die einzelnen Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe der gesellschaftlichen Veränderung von Familiensituationen anzupassen. Zu nennen sind hierbei z.B. die steigende Zahl von Einzelkindern und alleinerziehenden Eltern, steigende Trennungs- und Scheidungsraten, die steigende Zahl berufstätiger Mütter und berufstätiger Alleinerziehender. Für die Kinderbetreuung und somit für öffentliche und freie Träger von Kindertagesstätten bedeutet die familiäre Veränderung im Sinne einer bedarfsorientierten Ausrichtung des Angebotes, dass ihre pädagogischen Konzepte einerseits, aber auch die organisatorischen Voraussetzungen andererseits an diese Veränderungen anzupassen sind (vgl. § 22 Abs. 2 KJHG).

2. Stärkung familiärer Autonomie: die gesamte Familie einschließlich ihres Umfeldes soll in die Jugendhilfe mit einbezogen werden und nicht lediglich das einzelne Kind oder der einzelne Jugendliche. Die Vielzahl der Förderleistungen des zweiten Abschnitts des KJHG (§§ 16 – 21) beabsichtigen, das Erziehungspotenzial der Familie zu stärken und

³⁴ Vgl. zu dem Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz Kapitel 3.5.3 bzw. § 24 KJHG.

³⁵ Vgl. dazu die Begründung des Regierungsentwurfs (RegE) BmFFG 1989, S. 43.

auszubauen, indem der repressive Charakter des JWG weitestgehend aufgehoben worden ist. In die Familie eingreifende Maßnahmen, wie es die noch im JWG vorgesehene Fürsorgeerziehung und angeordnete Erziehungsbeistandschaft darstellten, wurden zugunsten eines umfangreichen Leistungsangebotes deutlich reduziert, um in Form einer partnerschaftlichen Hilfe unter Achtung der familiären Autonomie Hilfe anbieten zu können. An diesem Punkt wird der Strukturwandel des Jugendamtes "von einer eingreifenden Behörde zu einem Partner der Familie" (Presting et al. 1987, S. 11; vgl. auch BMFJ 1990, S. 136) deutlich. Bei den Maßnahmen des KJHG handelt es sich vor allem um die Ausweitung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten, wie z.B. Angebote der Familienbildung (§ 16 Abs. 2 Nr. 2;) Scheidungs- und Trennungsberatung (§ 17) oder der Erziehungsberatung (§ 28).

Die im dritten Abschnitt des KJHG explizit genannte Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen bezieht sich auf die Unterstützung der familiären Autonomie und auch die Gewährung von Hilfestellung bei der selbst organisierten Betreuung von Kindern (§ 25 KJHG). Der Gesetzgeber entspricht hier der zunehmenden Bedeutung auch von Elterninitiativen und sieht ausdrücklich deren Förderung in Form von Beratung und Unterstützung, die sich eben auch finanziell niederschlägt. § 73 sieht die Förderung von ehrenamtlich tätigen Personen vor.

3. Schaffung rechtlicher Grundlagen: hierbei geht es um die Intention der grundlegenden Umgestaltung des Rechtsbereichs der Jugendhilfe, um zum einen eine für Bürger und Verwaltung verständliche Rechtsgrundlage zu schaffen und zum anderen verfassungsrechtliche Vorgaben zu integrieren. Durch den im JWG verankerten Handlungsspielraum und die Zulässigkeit ihrer generalklauselartigen Vorschriften (§ 6 Abs. 1 und 2 in Verbindung mit § 5 Abs. 1 JWG), hat sich "je nach örtlichem und regionalem politischen und fachlichen Engagement eine Jugendhilfelandchaft entwickelt, wie sie bunter kaum sein könnte" (Wiesner 1987, S. 15) und hat zu einer unterschiedlich intensiven Ausgestaltung der Praxis bei den Jugendämtern geführt³⁶.

Für den Bereich der Tagesbetreuung von Kindern ist die rechtliche Absicherung der Pluralität der Angebote (§ 3 KJHG) sowie die Absicherung der Zusammenarbeit der öffentlichen mit der freien Jugendhilfe (§ 4 KJHG) zu nennen. An dieser Stelle ist auch das Subsidiaritätsprinzip enthalten (§ 4 Abs. 2 KJHG), das die Position der freien Träger und somit der Elterninitiativen stärkt und ihnen vor öffentlichen Angeboten einen Vorrang einräumt. Eltern können dabei entscheiden (Rechtsanspruch), welche Leistungen und Träger sie in Anspruch nehmen wollen (§ 5 KJHG). Dieser Anspruch ist im Rahmen der Qualitätsdiskussion von Bedeutung, da er das Wunsch- und

³⁶ Als Beispiel kann hier das örtlich unterschiedliche Angebot an Kindergartenplätzen angeführt werden.

Wahlrecht von Eltern stärkt und die Voraussetzung für einen Wettbewerb unter den Einrichtungen darstellt.

Das Gesetz enthält einen sogenannten Landesrechtsvorbehalt, der dann im Einzelnen die Vorgaben des KJHG regelt. Gemeint sind hiermit die Kindergartengesetze der einzelnen Bundesländer, die die Bundesbestimmungen in Landesrecht aufnehmen und konkretisieren. Zehnbauer (1998, S. 22ff) gibt hierzu einen recht vollständigen Überblick. Insbesondere die Förderung von neuen Betreuungsformen ist dabei in Richtlinien oder Erlassen geregelt, wobei insbesondere auch die Elterninitiativen betroffen sind.

Es muss deutlich gemacht werden, dass die bedarfsgerechte Gestaltung des Angebotes von Kindertageseinrichtungen und somit auch von Elterninitiativen vom Gesetzgeber durch die Vorgaben des KJHG gefordert werden und schon allein daher kontinuierlich die Aktualität pädagogischer und organisatorischer Vorgaben von den Trägern überprüft werden muss. "Das Leistungsangebot soll sich pädagogisch und organisatorisch an den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Familien orientieren" (§ 22 Abs. 2, Satz 2).

3.5.3 Exkurs: Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz

Eine gesetzliche Manifestierung eines Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz ist im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) im § 24 seit dem 01.01.1996 verbindlich geregelt.

Der Rechtsanspruch ist im Rahmen der Novellierung des Schwangeren- und Familienhilfegesetzes (§ 218 Art. 5) vom Juli 1992 entstanden, um Eltern die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familientätigkeit zu ermöglichen (vgl. Bock & Timmermann 2000, S. 30).

Der Rechtsanspruch bezieht sich auf jedes Kind "vom vollendeten dritten Lebensjahr bis zum Schuleintritt", allerdings nicht auf einen Ganztags- sondern auf einen Halbtagsplatz (Betreuung an 5 Tagen über 4 Stunden täglich) (vgl. dazu auch Zehnbauer 1998, S. 26 und Wiesner 2001, S. 13). Eine vorgesehene Stichtagslösung bot die Möglichkeit für die Länder, die Umsetzung des Rechtsanspruchs zunächst hinauszuschieben. Wird die im § 24 KJHG enthaltene Übergangslösung berücksichtigt, so muss darauf hingewiesen werden, dass der Rechtsanspruch erst seit dem 01.01.1999 rechtswirksam durchgesetzt werden kann. Zehnbauer (1998, S. 26) spricht von einem für die Kinderbetreuung "einschneidenden Ereignis", da eine öffentliche Förderung für Familie erstmals verbindlich geregelt wurde.

"Von der einen Seite heftig kritisiert als unzumutbare finanzielle Belastung der Kommunen, von der anderen Seite freudig begrüßt als Meilenstein in

der Geschichte der öffentlichen Kinderbetreuung, hat der Rechtsanspruch vor allem einen kräftigen Schub bei der quantitativen Ausweitung von Kindergartenplätzen bewirkt" (Zehnbauer 1998, S. 26).

Der in der Jugendhilfestatistik abzulesende Trend einer Erhöhung von Kindergartenplätzen ist auf die Ankündigung des Rechtsanspruchs zurückzuführen, da Vorbereitungen der Kommunen schon seit 1992 (Novellierung des KJHG) begannen.

Mit der Einführung des Rechtsanspruchs hatten die Elterninitiativen von der öffentlichen Jugendhilfe eine besondere Rolle zugewiesen bekommen. Sie waren vor dem Hintergrund der Behebung des quantitativen Defizits, das in der Versorgung der 3- bis 6-jährigen Kinder ohne Zweifel bestand, gefordert. Bei einer Befragung des DJI im Jahr 1996 gaben im Bundesgebiet auch rund die Hälfte der befragten Jugendämter an, Elterninitiativen finanziell zu fördern (vgl. Erler & Hönigschmid 1998, S. 116). Oberhuemer & Ulich geben ergänzend zu bedenken, dass die Entscheidung für die Durchsetzung eines Rechtsanspruchs in einer Zeit getroffen wurde, als die Finanzlage der öffentlichen Kassen immer angespannter wurde. Dabei bestünde die Gefahr, dass die Schaffung von zusätzlichen Kindergartenplätzen auf Kosten der Qualität in den Einrichtungen gehe (z.B. Gruppengröße und Personalschlüssel) (vgl. Oberhuemer & Ulich 1997, S. 86).

Der vom Bund durchgesetzte Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz wurde von den Kommunen nach einer Untersuchung vom Deutschen Jugendinstitut (1995/1996) derart umgesetzt, dass insbesondere der An- und Umbau bestehender Einrichtungen forciert wurde, aber eben auch Elterninitiativen zusätzlich unterstützt worden sind. Bezüglich der qualitativen Einschränkung durch die getroffenen Maßnahmen konnten in der Untersuchung keine Aussagen gemacht werden (vgl. bei Kreyenfeld et al. 2001, S. 46f). Nach Fromm (2000, S. 91) ist die Bedeutung von Elterninitiativen mit der Einführung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz deutlich gestiegen.

Nach der gestiegenen Bedeutung von freien Trägern, die schnell neue Plätze zur Verfügung stellen sollten und konnten, hat sich durch eine gesunkene Nachfrage diese besondere Aufmerksamkeit wieder reduziert. Die Gründe dafür stellen sich wie folgt dar (vgl. Zehnbauer 1998, S. 27f):

1. teilweise sind die Kindergartenbeiträge in den Kommunen angehoben worden,
2. Aufrufe in manchen Regionen an die Eltern, die Kinder noch ein Jahr zu Hause zu lassen, sind berücksichtigt worden,
3. wesentlich sind Plätze in der Nähe der Wohnung, was nicht immer garantiert werden konnte (Entfernungsproblem),

4. qualitative Erwägungen der Eltern werden bei der Inanspruchnahme eines Kindergartenplatzes mit berücksichtigt.

Aufgrund der restriktiven Sparpraxis der Kommunen ist nicht davon auszugehen, dass das kommunale Angebot weiter ausgebaut wird. Eltern werden zur Abschätzung des Bedarfs auch nicht danach gefragt, welche Dienste, Angebote und Unterstützungen sie benötigen oder wünschen (vgl. Kreyenfeld et al. 2001, S. 47).

3.5.4 Exkurs: Finanzierungsbedingungen

Regionale und auch länderspezifische Besonderheiten der finanziellen Förderung von Elterninitiativen wirken sich unterschiedlich auf die Einrichtungen aus und führen zu widersprüchlichen Entwicklungstendenzen der kommunalen Jugendhilfehaushalte. Teilweise werden Etats gekürzt; in anderen Landkreisen und kreisfreien Städten ist dagegen eine überdurchschnittliche Steigerung festzustellen (vgl. Weigel et al. 1999a, S. 22).

Die freien Träger müssen sich daher zunehmend mit einer steigenden Komplexität der gesamten Finanzierungsbedingungen auseinandersetzen. Diese Anforderung wird umso prägnanter, desto zahlreicher die Finanzierungsquellen sind, aus denen sich die Einrichtungen finanzieren. Die vom DJI durchgeführte Untersuchung "Dauerbeobachtung von Jugendhilfe" weist nach, dass sich die befragten freien Träger aus bis zu acht verschiedenen Geldquellen finanzieren (vgl. Weigel et al. 1999a, S. 22).

Um das Finanzierungsdilemma zu meistern, sei eine steigende Kreativität zur Sicherung der finanziellen Situation wahrnehmbar, "sei es die vermehrte Gründung von gemeinnützigen GmbH's, der langsame, aber stetige Wandel von Zuwendungsbescheiden bis hin zu Zuwendungsverträgen oder aber Versuchen, Sponsoring systematisch als Ressourcenquelle zu etablieren" (vgl. Weigel et al. 1999a, S. 22).

Als eine weitere wichtige Maßnahme wird die auf kommunaler Ebene notwendige gemeinsame Verhandlung mit den Kostenträgern erachtet. Es erscheine als äußerst sinnvoll, eben gemeinsame Verhandlungsstrategien zu entwickeln und nach außen gemeinsam aufzutreten (vgl. Seckinger 1999, S. 161f). Von diesen Strategien machten allerdings nur 57% der freien Träger Gebrauch. Es wird bei der Aufsplittung dieser Zahl deutlich, dass sich neben Einrichtungen der Tätigkeitsfelder 'Jugendarbeit' und 'Jugendsozialarbeit' auch Einrichtungen der 'Kindertagesbetreuung' am ehesten untereinander abstimmen.

Ein weiterer Punkt stellt die Komplexität der Finanzierungsregelungen dar. Wird bedacht, dass die finanziellen Zuwendungen in der Regel aus acht unterschiedlichen Quellen fließen und jede Quelle auch unterschiedliche Abrechnungsmodalitäten verlangt (vgl. dazu bei Seckinger et al. 1998, S. 73f), so wird die Notwendigkeit gemeinsamer Strategien zur Sicherung der Finanzierung unterstrichen.

"Zusammenarbeit in Finanzierungsfragen kann somit zu einem zentralen Faktor für die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten werden" (Seckinger 1999, S. 162).

Es ist allerdings aus den Befragungsergebnissen ersichtlich, dass rund 75% der befragten freien Träger z.B. bei der Erstellung von Finanzierungsanträgen nicht mit anderen Trägern zusammenarbeiten. Es lässt sich dagegen feststellen, dass im Falle der Kooperation und dem damit verbundenen Tabubruch auch eine allgemeine Zufriedenheit gemessen werden kann. Die "neue Steuerung" in der Verwaltung wirkt sich insgesamt nicht automatisch auf die freien Träger der Jugendhilfe aus, sondern entwickelt sich voneinander losgelöst. Aufgrund einer mangelnden Kommunikation kann darüber hinaus nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass intendierte positive Effekte der neuen Steuerung sich entsprechend auf Entwicklungsprozesse bei freien Trägern auswirken.

Seckinger vermutet in diesem Befund eine ausgeprägte Personenabhängigkeit der Organisationsentwicklung freier Träger (vgl. a.a.O., S. 163). Diese Vermutung wird durch die Tatsache unterstützt, dass die wichtigste Informationsquelle für freie Träger über mögliche Finanzquellen potenzielle persönliche Kontakte sind. Seckinger kommt zu der Gesamtbewertung, dass zumindest auf Stadt- und Kreisebene sich Einrichtungen der Jugendhilfe noch nicht ausreichend "auf die veränderte Situation (wie z.B. neue Steuerung, Einspardruck, stärkere Marktorientierung) eingestellt haben" (1999, S. 164).

3.6 Arbeitsorganisation in Elterninitiativen

Bei Tageseinrichtungen für Kinder sind in Deutschland sehr unterschiedliche Organisationsformen wahrnehmbar, die von der Art der Trägerschaft (privat-gewerbliche, freie und staatliche Träger) abhängig sind. Elterninitiativen unterscheiden sich innerhalb ihrer Organisationsstruktur deutlich von den traditionellen freien und öffentlichen Trägern, aber auch von privatwirtschaftlich geführten Einrichtungen.

Der Organisationsbegriff wird sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis unterschiedlich verwandt. Um im Kontext dieser Arbeit von einem für die Zielsetzung dieser Arbeit hilfreichen Organisationsbegriff auszugehen, wird der REFA-Begriff herangezogen,

der zwischen einer formalen und informalen Organisation differenziert (vgl. REFA 1992, S. 20f). Organisation meint demnach das Ergebnis einer gestalterischen Arbeit, wobei Regeln zur Aufgaben- und Kompetenzverteilung in einer Organisationseinheit bzw. einem Arbeitssystem und Regeln für den Arbeitsablauf bei der Durchführung eines Bearbeitungsvorgangs gemeint sind. Gibt es einen bewusst und zielgerichtet gestalteten Ordnungsrahmen, wird von einer formalen Organisation gesprochen. Ein eher zufällig und aus Organisationssicht eher ungeplanter Ordnungsrahmen wird als informale Organisation bezeichnet (vgl. a.a.O, S. 21; Rentzsch & Lehder 1997, S. 82³⁷). Organisation kann vor diesem Hintergrund als ein soziales System betrachtet werden, das aus sozialen Handlungen zwischen den als Systemelemente zu bezeichnenden Menschen besteht, wobei den Handlungen wiederum bestimmte Regeln zugrunde liegen.

"Organisationen sind Systeme organisierten Handelns" (Ortmann 1994, S. 148).

Aus der folgenden Darstellung bislang bekannter Erkenntnisse über die Organisationsstruktur von Elterninitiativen wird deutlich, dass in der Regel eine informale Organisation vorherrscht, da der Anteil der Arbeitsaufgaben, der in informalen Organisationszusammenhängen bearbeitet wird größer ist, als der in formalen Zusammenhängen.

3.6.1 Einführung einer formalen Organisationsstruktur

Von dem Begriff 'Arbeitsorganisation' wird in der Arbeitswissenschaft dann gesprochen, wenn Regelungen hinsichtlich Aufgaben und Zusammenarbeit von Personen (Aufgabenzuordnung, Verantwortungsübernahme) in einer Organisation festzulegen sind (vgl. Luczak 1998, S. 495). Das Ziel der arbeitsorganisatorischen Gestaltung ist einerseits die Optimierung von Arbeitsabläufen und andererseits die Schaffung humaner Arbeitsbedingungen.

Bei der Aufteilung des Begriffs 'Arbeitsorganisation' in 'Aufbau- und Ablauforganisation' handelt es sich eher um eine gedankliche Trennung, da in der organisatorischen Praxis beide Gestaltungsbereiche eng miteinander verzahnt sind. Die Trennung ermöglicht allerdings in der Phase der Analyse und Entwicklung eine systematische Vorgehensweise (vgl. REFA 1992, S. 32). Bei der Anwendung der Begrifflichkeiten auf Selbstorganisationen bietet die Trennung die Chance, zwischen den Organisationsaspekten einer selbstorganisierten Einrichtung (Aufbauorganisation oder Struktur) und den zweifelsohne auch wesentlichen Gruppenaspekten der Tätigkeit (Ablauforganisation oder Prozess) zu differenzieren (vgl. Bosse 1993, S. 123). 'Gruppenaspekte' meint

³⁷ Vgl. auch Kapitel 4.2.4.

Beziehungen zwischen den zum Teil recht heterogenen Mitgliedern, die vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Zugehörigkeit zu sozialen Milieus, Altersgruppen und Lebenshintergründen bestehen.

Während die Aufbauorganisation die Aufteilung der Aufgaben einer Organisation auf verschiedene organisatorische Einheiten sowie das Zusammenwirken dieser Einheiten regelt, legt die Ablauforganisation das räumliche und zeitliche Zusammenwirken (z.B. Reihenfolge der Arbeitsprozesse, Tätigkeitsinhalte, -umfänge und -anforderungen) von Menschen und Arbeitsmitteln fest (vgl. REFA 1992, S. 32; Rentzsch & Lehder 1997, S. 84 u. 103; Luczak 1998, S. 496ff).

Die Regelung der Aufbau- und Ablauforganisation in Elterninitiativen im Rahmen der Qualitätsentwicklung hat die folgenden Hauptziele:

Aufbauorganisatorische Ziele	Ablauforganisatorische Ziele
Zusammenfassung von Teilaufgaben zu sinnvollen und effektiven Aufgabenbündeln unter Berücksichtigung der Komplexität der Aufgabe und der hohen Fluktuation unter den Mitgliedern.	Bestimmung der zeitlichen Dauer und Anordnung der Aufgaben bzw. Ämter.
Gewährleistung einer gleichmäßigen Verteilung von Aufgaben auf die Mitglieder.	Festlegung der Ausführungszeiten von Aufgaben (Effektivität der Aufgabenerfüllung) vor dem Hintergrund eines unterschiedlich hohen Engagements der Mitglieder.
Festlegung der Entscheidungsbefugnisse einschließlich der Verantwortungs- und Kompetenzbereiche jedes Aufgabenbündels in Abhängigkeit seiner Bedeutung.	Festlegung der Arbeitsabläufe im Hinblick auf das notwendige Zusammenwirken zwischen den Mitgliedern.
Regelung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Eltern und zwischen Eltern und dem Fachpersonal.	Regelung der Verteilung der Arbeitsmenge auf die Mitglieder.

Tabelle 9: Aufbau- und ablauforganisatorische Ziele der Arbeitsorganisation in Elterninitiativen

Bei einer intensiven Regelung der Arbeitsorganisation (Aufbau- / Ablauforganisation) in Elterninitiativen im Rahmen der Qualitätsentwicklung besteht die Gefahr, dass sich die anfangs selbstorganisierte Organisation in eine bürokratische Organisation verwandelt. Empirische Belege aus den USA und England bestätigen die langfristige Gefahr einer Bürokratisierung, da belegt werden kann, dass ursprünglich kleine Selbstorganisationen des altruistischen Typs zu großen privaten Bürokratien mit z.T. ausgeprägten hierarchischen Entscheidungsstrukturen gewachsen sind (vgl. Badelt 1980, S. 160f). Die Existenz von Dachorganisationen im alternativen Kinderbetreuungsbereich (vgl. z.B. die Bundesarbeitsgemeinschaft der Elterninitiativen) stellt eine wirkungsvolle Form der Reduktion von Bürokratisierung dar, weil die repräsentierende Dachorganisation durch viele kleine unabhängige Selbstorganisationen vertreten wird. Die ideale Entwicklungslinie einer Selbstorganisation kann

in Form einer Balance zwischen maßvoll formalisierten Prozessen einerseits und der Verwandlung zu einem traditionellen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen andererseits gesehen werden (vgl. Badelt 1980, S. 161).

Auch muss beachtet werden, dass mit zunehmender Formalisierung bzw. Bürokratisierung der typische Charakter einer Elterninitiative reduziert werden würde. Selbstorganisierende Einrichtungen müssen als eine Organisation betrachtet werden, dessen Akteure und Mitglieder einem kontinuierlichen und damit dynamischen Veränderungsprozess ausgesetzt sind, der sich im Rahmen von Auseinandersetzungen konflikthaft gestalten kann. Dieser Aushandlungsprozess muss sich in einer Balance bewegen, um die Organisationsstrukturen mit den oben benannten Gruppenprozessen zu einem Ganzen zusammen zu bringen und daraus den Handlungsimpuls für die eigentliche Aufgabe abzuleiten. Ordnung in sozialen Systemen entsteht dadurch, dass sich aufgrund vorhandene Beziehungen und Interaktionen das System selbst organisiert. Es muss daher bedacht werden, dass – und darauf weist Probst ausdrücklich hin – bei gestaltenden Eingriffen von außen die Selbstorganisation des Systems anerkannt wird, um nicht Abwehrmechanismen und Ignoranz zu provozieren (vgl. Probst 1987, S. 85).

3.6.2 Aufbauorganisatorische Aspekte in Elterninitiativen

Elterninitiativen vertreten und bearbeiten ihre eigenen Interessen. Sie sind in der Regel basisdemokratisch organisiert, d.h. dass die Gesamtheit der Mitglieder über Ziele, Inhalte und Funktionsträger entscheidet (vgl. Rieken 2000, S. 101; Fromm 2000, S. 91). Die Entscheidungswege und -formen gestalten sich allerdings recht unterschiedlich. Im Vereinsrecht (§§ 21-79 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)) existieren bestimmte Minimalanforderungen bezogen auf die Außenvertretung von Vereinen. Der Vorstand repräsentiert den Verein nach außen hin. Die Organe des Vereins stellen der Vorstand und die Mitgliederversammlung dar. Auf Beschluss der Mitgliedsversammlung wird der Vorstand gewählt (vgl. § 27 Abs. 1 BGB), dessen Befugnisse nur soweit gehen, wie es die Mitgliederversammlung erlaubt. Diese räumt dem Vorstand das Recht ein, Entscheidungen in einem zuvor definierten Rahmen zu treffen. Sollte sich der Vorstand über diesen Entscheidungsrahmen hinwegsetzen und daraus folgend ein Schaden entstehen, so haftet der Vorstand im Falle einer groben Fahrlässigkeit persönlich. In allen anderen Fällen ist die Haftung auf das Vereinsvermögen begrenzt (vgl. § 31 BGB). Daher müssen die jeweiligen Mitglieder des Vorstands namentlich beim Amtsgericht in das Vereinsregister eingetragen werden (vgl. § 67 Abs.1 BGB). Es kann durchaus als ein Balanceakt bezeichnet werden, wenn die nach dem Vereinsrecht gewählten Mitglieder des Vorstandes zwar die Aufgabe haben, die vereinsrechtlichen Verpflichtungen und Verantwor-

tungen zu beachten, sich aber gleichzeitig tatkräftig auf Basis partizipativer Entscheidungsstrukturen engagieren. Ein Spannungsverhältnis entsteht dadurch, dass nach außen hin juristisch lediglich die Vorstandsmitglieder für die Handlungen der Organisation verantwortlich sind (vgl. § 31 BGB).

Der Entscheidungsprozess ist somit durch eine dezentrale Form charakterisiert. Bosse spricht hier von "einer lockeren Assoziation" (Bosse 1993, S. 134).

"Im Gegensatz zur Hierarchie wäre Heterarchie die angemessenere Bezeichnung für das Entscheidungs- und Delegationssystem in den Selbstorganisationen" (ebd.). Die Organisationsstruktur zeigt sich daher, entgegen einer Top-Down-Strategie wie sie z.B. in Wohlfahrtsorganisationen üblich ist, in einer Bottom-Up-Struktur vor allem mit einer Teilhabe-Partizipation. Diese Struktur meint die Einbeziehung der Ressourcen der Mitwirkenden wie Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten und die Weiterentwicklung der Ressourcen durch das heterogene Zusammenwirken der Beteiligten.

"Somit entsteht eine Form von Partizipation, die durch ständig neue und sich auch ändernde Konstellationen von Beteiligten lebendig bleibt" (Bosse 1993, S. 40).

Die Teilhabe-Partizipation wird durch das Fehlen einer alleinigen Entscheidungsgewalt des Vorstandes deutlich. Entweder ist dem Vorstand eine größere, aber nicht alleinige Entscheidungskompetenz zugewiesen oder auf den regelmäßigen Elternabenden bzw. Mitgliederversammlungen wird durch alle entschieden. Formalisierte Hierarchien werden vermieden. Elterninitiativen können nur funktionieren, wenn die Beteiligten auch bereit und in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen (vgl. Knauer 1995, S. 194). Im Vergleich zu anderen Organisationsformen ist daher die Mitbestimmung und Mitgestaltung zentrales Charakteristikum der Einrichtungen.

Die Abkehr von traditionellen Organisationsformen ist den Elterninitiativen gemein. Dieses Merkmal verdeutlicht sich schon in der ideologischen Geschichte der Kinderläden und der daraus erwachsenen Elterninitiativen. Es ist daher nachvollziehbar, wenn eine Führungsinstanz durch formalisierte Hierarchien vermieden wird. Es soll dadurch dokumentiert werden, dass unter der Prämisse von Gerechtigkeitsprinzipien und zusätzlichen Konfliktaustragungsmöglichkeiten "mit Unterschieden und Widersprüchen umgegangen werden kann" (Bosse 1993, S. 132).

Steigt nun die Anzahl der Aufgaben bzw. der agierenden Mitglieder an, so wachsen auch die notwendigen Entscheidungen, die - der demokratischen Entscheidungsstruktur folgend - im Kollektiv, also von allen Gruppenmitgliedern getroffen werden müssten.

"Die Entscheidungskosten der einzelnen Mitglieder schnellen in die Höhe" (Badelt 1980, S. 158).

Als notwendige Konsequenz erfolgt in der Regel die Benennung von Repräsentanten der Gruppe, einem Entscheidungsorgan mit weniger Beteiligten. Diese simplen ökonomischen Überlegungen stellen den Beginn einer formalen Organisation dar, "mit Arbeitsteilung, verschiedenen Gremien, Sitzungen und Kontrollmöglichkeiten" (Badelt a.a.O., S. 159).

Festgehalten werden kann, dass sich sowohl Selbsthilfegruppen als auch Selbsthilfeorganisationen und selbstverwaltete Einrichtungen vor allem durch nicht-hierarchische und arbeitsteilige Formen der Arbeitsorganisation charakterisieren lassen. Die partizipativen Formen der Zusammenarbeit können allerdings organisatorische Probleme der Arbeitsteilung und der Gremienbildung mit sich bringen (vgl. Bosse 1993, S. 123). Abstimmungserfordernisse setzen z.B. eine regelmäßige Kommunikation zwischen den Eltern sowie den Eltern und dem Fachpersonal voraus. Die ständige Information über wesentliche Ereignisse in der Gruppe fördert letztlich die Handlungsfähigkeit und ggf. Überlebensfähigkeit, gerade wenn es sich um die Beantragung öffentlicher Gelder handelt.

3.6.3 Herausbildung von Arbeitsteilung

Die Arbeitsorganisation in Elterninitiativen muss vor dem Hintergrund von Organisations- und Lebensprinzipien betrachtet werden. Es können daher keine konkret klassifizierbaren Organisationsformen existieren, sondern nur eine Vielfalt von Ausprägungen. Obwohl die Komplexitäten der Einrichtungen empirisch nur schwer zu erfassen sind, zeigen sich dennoch wesentliche Übereinstimmungen bei der Arbeitsteilung in Elterninitiativen (z.B. Einteilung der Aufgabenbündel).

Im Zusammenhang der Ausprägung von Arbeitsteilung ist generell von folgenden Annahmen auszugehen (vgl. REFA 1991, S.161; Bokranz 1994, S. 168 und Martin 1994, S. 295f):

1. Arbeitsumfänge haben eine qualitative und quantitative Dimension:
 - a. qualitativ: je **komplexer/differenzierter** die Arbeit wird, desto eher ist die Aufteilung der Arbeit notwendig (Arbeitsteilung). Die gesamte Arbeit wird in mehrere Arbeitsgebiete (Arteilung) aufgeteilt - die Artteilung führt zu einer Spezialisierung der Mitarbeit.
 - b. quantitativ: je **umfangreicher** die Arbeit wird, desto weniger kann ein Mensch allein die Arbeitsmenge bewältigen. Prinzip der Mengenteilung, d.h. die gesamte Arbeit wird auf mehrere Personen aufgeteilt. Je mehr auf Artteilung verzichtet wird, desto stärker tendieren Personen zur Generalisierung.

2. Der Zwang zur Organisationsstruktur entsteht, wenn die Quantität der Arbeitsmenge stark zunimmt und sie mit Improvisation und Disposition³⁸ nicht mehr organisiert werden kann.

Die bisherige Praxis zeigt, dass bestimmte Aufgabenbereiche im Sinne einer erforderlichen Arbeitsteilung determiniert sind, die im Folgenden aufgeführt sind. Die Aufgabenbereiche hängen bei Elterninitiativen von den individuellen räumlichen Gegebenheiten, inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten (Konzepte) sowie der Einrichtungsgröße ab³⁹. Sie stellen sich für die ehrenamtlichen Kräfte wie folgt dar:

- Küchen- und Kochtätigkeiten (Einkauf und Lagerung von Lebensmitteln, Zubereiten und Auftragen der Mahlzeiten, Abwasch),
- Gartenpflege (Rasen- und Heckenschnitt, Beetpflege),
- Reparaturen der Räumlichkeiten und des Inventars einschließlich der Spielgeräte im Außenbereich,
- Schlüsselverwaltung (Ausgabe der Schlüssel an neue Eltern, Zurückforderung von Schlüsseln, Führung der Schlüssellisten),
- Öffentlichkeitsarbeit (Kontakt zur lokalen Presse, Verbandsarbeit, Kontaktpflege zu Schulen, Nachwuchswerbung),
- Beschaffungswesen (Einkauf von Bastel- und Büromaterial, Spiele, Bücher, Inventar wie z.B. Möbel),
- Adress- und Mitgliederverwaltung (Führung der Mitgliederlisten, Betreuung der Ein- und Austritte, Ausfertigung der Betreuungsverträge),
- Abwicklung der Aufnahme neuer Mitglieder (Wartelisten führen, Telefonate betreuen, Einladungen zu Vorstellungsabenden aussprechen),
- Drittmittelinwerbung (Bußgelder vom Gericht, Spenden),
- Geschenke (Kauf von Geschenken für Geburtstage, Jubiläen, besondere Ereignisse),
- Reinigungstätigkeiten (Reinigung der Gruppen-, Küchen- und Waschräume sowie der Toiletten, Reinigung von Spielzeug),
- Wäschepflege (Reinigung und Neubeschaffung von Bettwäsche und Handtüchern),
- Mitarbeit bei der pädagogischen Konzeptentwicklung (Entwicklung und Modifizierung des pädagogischen Konzeptes),
- Finanzbuchhaltung (Einnahmen- / Ausgabenrechnung, Führung der Kassenbücher, Beantragung öffentlicher Gelder bei Land und Kommune, Vorbereitung der Betriebsprüfung durch Finanzamt),
- Personalverwaltung (Personalabrechnung, Gehaltsberechnung, Ausstellung der Arbeitsverträge, Abführung der Sozialabgaben an die Krankenversicherungen, Vorbereitung der Betriebsprüfung durch die Rentenversicherungsträger, Ausstellung von Zeugnissen),
- Kassenprüfung (jährlich Prüfung der Kassen am Jahresende),

³⁸ Im Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person.

³⁹ Nähere Anhaltspunkte über Aufgabenbereiche ergeben sich bei Rieken 2000, S. 44f.

- Vorstandsaufgaben (Koordination der Versammlungen, Mietverwaltung der Räume, Delegation von Aufgaben),
- Elterndienste (Betreuung der Kinder bei Ausfall der ErzieherInnen, Begleitung bei Ausflügen).

In selbstorganisierten Elterninitiativen können generell unterschiedliche Formen der Mitarbeit zur Erledigung der Aufgaben festgestellt werden (vgl. Rieken 2000, S. 83):

- *Gremienarbeit*, die Vorstandstätigkeiten und Elternvertretung umfasst,
- einzelne *Arbeitsgruppen*, die sich in Bezug auf Dauer, Aufgaben und Verbindlichkeit unterscheiden,
- einem *sporadischen Engagement*, das sich auf ein projektbezogenes und daher zeitlich begrenztes Engagement bezieht (vergleichbar mit Projektgruppen, die sich nach Aufgabenerledigung wieder auflösen) sowie
- der *professionellen Arbeit* des Fachpersonals (pädagogische und hauswirtschaftliche Fachkräfte).

Abschließend muss berücksichtigt werden, dass das Merkmal der 'Partizipation' in den Elterninitiativen zu einer starken Einbindung der Mitglieder führt sowie zu einem Bottom-Up Gefüge. Diese typischen bislang bekannten Merkmale der Organisationsform 'Elterninitiative' müssen bei der Entwicklung von Organisationskonzepten Berücksichtigung finden.

3.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die Darstellung der Situation selbstorganisierter Kinderbetreuungseinrichtungen erfolgte anhand ihrer historischen, definitorischen, mitgliederorientierten, rechtlichen und arbeitsorganisatorischen Dimension, um ein möglichst breites Verständnis von dieser Art 'Organisation' erzielen zu können. Auch werden die historischen Wurzeln von Elterninitiativen aufgezeigt. Die heutigen Elterninitiativen sind aus der Kinderladenbewegung hervorgegangen und gehören organisations-theoretisch zu den Nonprofit-Organisationen, die volkswirtschaftlich gerade im Bereich der Übernahme von Dienstleistungen im Kinderbetreuungsbereich und gesamtgesellschaftlich eine wichtige Bedeutung an der Schnittstelle der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und familiären Verpflichtungen übernommen haben. Sie tragen nicht nur zur Förderung von Erwerbsarbeitsplätzen bei, sondern behaupten sich auch konzeptionell auf dem Kinderbetreuungssektor. Es ist zu vermuten, dass sich die Elterninitiativen perspektivisch auf den Weg einer Ökonomisierung begeben müssen, um den Anforderungen der Nachfrager (Eltern, Kinder) gerecht werden zu können.

Die Motive des Engagements von Mitgliedern der Vereine stellen neben pädagogisch geprägten auch sozial und pragmatisch geprägte Motive dar, wobei insgesamt eine Unterscheidung nach ideellen und pragmatischen Motiven sinnvoll ist. Es wird durch die Erhebungsergebnisse zu zeigen sein, inwieweit pragmatische Motive in den Vordergrund gerückt sind.

Die Mitarbeit der Eltern (Teilhabe-Partizipation) ist ein wesentliches Element der Elterninitiativen: Unterschiedliche Aufgabenbereiche sind identifizierbar, die einrichtungsübergreifend von Bedeutung sind. Die Regelung der Aufbau- und Ablauforganisation muss allerdings dem spezifischen Charakter von Elterninitiativen (z.B. hohe Fluktuation der Eltern, partizipative Formen der Zusammenarbeit) gerecht werden.

4 Theoretische Basis der Untersuchung

Die Zielsetzung dieser Arbeit, organisatorische Voraussetzungen zur Verbesserung der Organisationsqualität in Elterninitiativen zu entwickeln, muss vor dem Hintergrund einer zweidimensionalen theoretischen Fixierung bearbeitet werden. Zunächst sind zur Klärung der Fragestellung Erkenntnisse der bisherigen Qualitätsdiskussion aufzuarbeiten. Dabei existiert eine Anzahl von ganz unterschiedlichen Ansätzen und Konzepten, die entweder bestehende Konzepte aus dem Profit-Bereich auf Kindertagesstätten zu übertragen versuchen oder sich mit ganz neuen Ansätzen auseinandersetzen. Diese Ansätze beziehen sich aber auf Kindertagesstätten im Allgemeinen, unabhängig von der Art der Trägerschaft. Vor diesem Hintergrund kann eine Übertragung dieser Erkenntnisse auf selbstorganisierte Träger (Elterninitiativen) nicht erfolgen bzw. erfolgreich sein, da spezifische organisatorische und personelle Besonderheiten (personelle Ressourcen, qualifikatorische Voraussetzungen) in diesen Einrichtungen zu berücksichtigen sind.

Weiterhin sind Erkenntnisse der Systemtheorie und - damit einhergehend - der Selbstorganisationsforschung entscheidend, um aus diesen Erkenntnissen Untersuchungsdimensionen ableiten zu können. Im Folgenden beziehe ich mich daher zur Beschreibung und Analyse des theoretischen Hintergrundes des Forschungsansatzes zunächst auf den Stand der Qualitätsentwicklung in Kindergärten und leite nachfolgend aus der Selbstorganisationsforschung spezifische, für selbstorganisierende Systeme relevante Charakteristika ab. Dieses Vorgehen legitimiert sich insbesondere dadurch, dass Fragestellungen der Verbesserung organisatorischer Vorgehensweisen bereits im Rahmen der Qualitätsdiskussion enthalten sind und zusätzlich eine Stärken-/ Schwächenanalyse der Elterninitiativen mit Hilfe der Selbstorganisationsforschung am ehesten zu bewältigen ist. Die dort beschriebenen Prozesse sind grundlegend für die Beschreibung und Charakterisierung von Selbstorganisationen.

4.1 Aktueller Forschungsstand zur Qualitätsentwicklung in Kinderbetreuungseinrichtungen

Die Fragestellung dieser Untersuchung nach der Entwicklung effektiver Organisationsstrukturen bei selbstorganisierten Trägern (Elterninitiativen) lässt sich direkt in die aktuelle Qualitätsdiskussion in Kindertagesstätten einbetten. Die Entwicklung von unterschiedlichen Konzepten und Verfahren zur Qualitätsbestimmung haben sich in Deutschland seit 1997 entwickelt. Sie konzentrieren sich bislang insbesondere auf die Determination der pädagogischen Qualität einer Kinderbetreuungseinrichtung (vgl. Franken 1999, S. 57). Das Thema um die Frage der Qualitätsentwicklung in Kindergärten selbst ist allerdings alles andere als neu.

Auch in der Vergangenheit ging es - ohne die Fixierung auf den populären Begriff 'Qualitätsentwicklung' - stets im Rahmen der Entwicklung neuer pädagogischer Ansätze um Fragen der Verbesserung pädagogischer Ansätze (vgl. Aden-Grossmann 2002, S. 298; Roux 2002, S. 23).

Der Auftrag, qualitätsverbessernde Maßnahmen in Kindertagesstätten durchzuführen, lässt sich eindeutig aus § 78b KJHG ableiten. Dabei kann über die Frage der Verbesserung und Kontrolle von Qualität in Kinderbetreuungseinrichtungen in Fachkreisen eine konträre Diskussion wahrgenommen werden, die nach Schneider & Zehnauer (1998, S. 20) in der Praxis noch längst nicht überall angekommen ist. Insgesamt bestehen konträre Ziele nebeneinander: einerseits ist das Interesse an Reform und Innovation wahrnehmbar, andererseits Anstrengungen um eine Ökonomisierung.

"Qualitätssicherung ist demnach eine der wichtigsten Herausforderungen der nächsten Jahre" (Oberhuemer & Ulich 1997, S. 86).

Die Auseinandersetzung mündet zum einen in eine praxisorientierte Diskussion, die hauptsächlich in Fachzeitschriften geführt wird, und zum anderen in eine wissenschaftliche Diskussion, die sich in unterschiedlichen Qualitätsentwicklungskonzepten darstellt¹.

Ausgangspunkt für Qualität - sinkende Nachfrage und Konkurrenzdruck

Bereits seit 1998 ist erkennbar, dass aufgrund des Geburtenrückgangs der Bedarf an Betreuungsplätzen gerade für 3- bis 6-jährige Kinder deutlich zurückgegangen ist und weiter zurückgehen wird. In einer Prognose des Statistischen Bundesamtes werden die Geburten von ca. 785.000 im Jahr 1998² auf 657.000 im Jahr 2010 zurückgehen³.

¹ Vgl. dazu ab S. 108 dieser Arbeit.

² Vgl. Statistisches Bundesamt 2002 unter <http://www.destatis.de/basis/d/bevoe/bevoetab1.htm> am 21.05.2002

³ Statistisches Bundesamt, telefonische Auskunft am 21.05.2002.

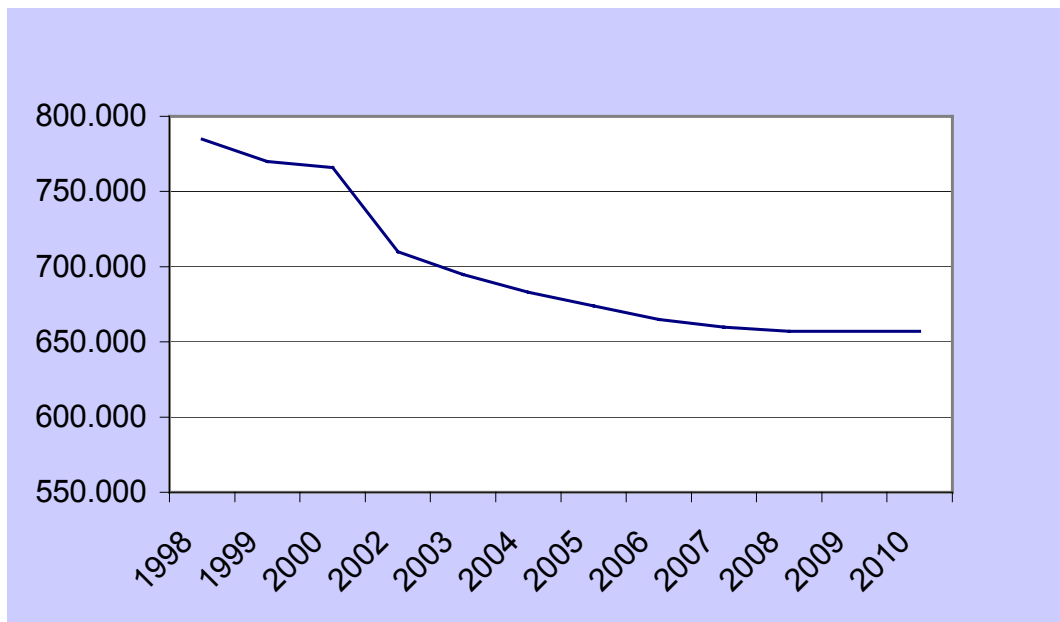


Abbildung 3: Anzahl der Lebendgeborenen in Deutschland 1998-2010⁴

Dieser Tatsache steht das Phänomen gegenüber, dass aufgrund des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz in den Kommunen massiv Betreuungsplätze geschaffen worden sind, was sich nach Erler & Hönigsmid (1993, S. 120) in ein Überangebot an Plätzen verwandelt hat.

Aus dieser Tatsache lässt sich die entstandene Konkurrenzsituation unter den Einrichtungen begründen. Nicht nur öffentliche und freie Einrichtungen konkurrieren nun miteinander, sondern auch die freien Träger und somit Elterninitiativen untereinander.

"Wie bereits mehrfach angedeutet wurde, wird es in Zukunft zu einer massiven Konkurrenz zwischen den Einrichtungen und auch zu Schließungen von Gruppen oder ganzen Einrichtungen kommen" (Erath 1998, S. 7).

Die Konsequenz ist ein steigender Wettbewerb unter den Einrichtungen, innerhalb dessen Verlauf es darum gehen wird, nicht nur die Plätze mit Kindern zu 'belegen', sondern zunächst überhaupt genügend Kinder in die jeweiligen Einrichtungen zu bekommen. Dabei geht es auch um Arbeitsplatzsicherung der fest angestellten MitarbeiterInnen (vgl. Bannenberg 1998, S. 10).

Qualität in der Kinderbetreuung ist bisher schwerpunktmäßig an der Professionalität (vgl. Gerzer-Sass 1996, S. 259) oder an quantitativen Aspekten, wie der personellen Ausstattung, der Gruppengröße und materiellen Ausstattung (vgl. Larrá 1999, S. 60; Roux 2002, S. 10)

⁴ Vgl. Fußnote 3.

festgemacht worden⁵. Diese Aspekte werden in der Regel der Strukturqualität zugerechnet und sind noch immer das wichtigste Kriterium für die Erteilung von Betriebsgenehmigungen auch für Träger der freien Jugendhilfe, die im Rahmen der Kindergartengesetze der Länder erfolgt.

Roszbach (1999, S. 214) stellt fest, dass die gegenwärtige breite Diskussion um die Qualität in Kindergärten einem erheblichen Wissensdefizit in der Praxis gegenübersteht. Er bemängelt daher, dass es seit der Bildungsreform im Kindergartenbereich eine "weitgehende Abstinenz von kontrollierten Untersuchungen" gegeben habe.

"Faktisch gibt es in Deutschland kaum empirisch abgesichertes Wissen darüber, wie die Kindergartenarbeit tatsächlich qualitativ gestaltet ist und wie sich die qualitativen Merkmale auf die Entwicklung der Kinder auswirken" (Roszbach 1999, S. 214).

Eine im Rahmen der Qualitätsdebatte zum Ende der 90er Jahre durchgeführte Befragung durch das Deutsche Jugendinstitut (DJI) wies empirisch nach, dass bei freien Trägern der Jugendhilfe knapp 80% der Befragten die DIN EN ISO 9000ff nicht mit dem Begriff 'Qualität' in Verbindung brachten (Seckinger 1999, S. 169). Von den 21%, die eine entsprechende Verbindung herstellten, erachtete die Hälfte die 'ISO 9000'⁶ als eine für die Jugendhilfe ungeeignete Norm und zwar mit der Begründung, dass der finanzielle Aufwand für ein Qualitätsmanagement in Bezug auf den Nutzen zu hoch sei.

"Der geringe Anteil von Antworten, in denen eine inhaltliche Auseinandersetzung [...] stattfindet, scheint darauf zu verweisen, dass die Diskussion über die Qualitätssicherung und -weiterentwicklung sozialer Arbeit bisher auf der Handlungsebene vor Ort [...] wenig bewirkt hat" (Seckinger 1999, S. 169).

Es ist allerdings davon auszugehen, dass bei einer erneuten und aktuellen Befragung dieses Ergebnis nicht derart ausfallen würde.

Erkenntnisse zur Qualitätsentwicklung werden auch aus der amerikanischen Forschung übernommen und auf deutsche Verhältnisse übertragen (vgl. Tietze et al. 1997). Diese Situation ist allerdings nicht nur in Deutschland festzustellen, sondern gilt für ganz Europa. Die in der Literatur gegenwärtig diskutierten Ansätze und Vorschläge zur Qualitätssicherung⁷ lassen einerseits den Wunsch nach messbaren Kriterien für Qualität erkennen, wollen andererseits aber in einem selbstbestimmten dialogischen Prozess die Qualitätsentwicklung vorantreiben.

⁵ Vgl. dazu auch in Hessen die spezifischen Vorgaben bei dem Fachkräfteschlüssel und der maximalen Gruppenstärke in der Hessischen 'Verordnung über Mindestvoraussetzungen in Tageseinrichtungen für Kinder' vom 28.06.2001.

⁶ Zur DIN EN ISO 9000 vgl. nähere Ausführungen in Kapitel 4.1.1.

⁷ Vgl. Näheres dazu im Kapitel 4.1.1 dieser Arbeit.

Der im § 24 KJHG festgelegte Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz gibt keinerlei dezidierte Qualitätsstandards vor, wie dies zumindest in Ansätzen vor der Einführung des Rechtsanspruchs in den einzelnen Bundesländern (vgl. Wiesner 2001, S. 13) aufgrund unterschiedlicher fachpolitischer Traditionen und Finanzierungsmodi für qualitative Standards (z.B. tägliche Betreuungszeiten, Gruppenstärke, Personalausstattung, Raumgröße) galt. Zur Zeit erfolgt die Finanzierung von Kindergartenplätzen in den meisten Bundesländern nach dem Modell der Förderungsfinanzierung, bei der sich die Länder, Kommunen, die Träger der Einrichtungen und Eltern beteiligen. Finanziert wird dabei der angebotene Platz. Wiesner kritisiert, dass Angebote dadurch finanziert und vorgehalten werden, die nicht bedarfsgerecht sind (vgl. a.a.O., S. 14). Anbieter sollen daher perspektivisch ihr Angebot der Nachfrage anpassen, was z.B. in Hamburg mit der Kita-Card erreicht werden soll⁸.

Die qualitativen Anforderungen an die Einrichtungen werden in den einzelnen Bundesländern durch administrative Rahmenbedingungen festgelegt. Die einzelnen Regelungen enthalten Angaben zu der Gruppengröße, der Ausbildung der Fachkräfte und zur Raumgröße. Darüber hinaus besteht die Anforderung der Betriebserlaubnis, die von den Jugendämtern vergeben wird (KJHG) (vgl. auch Kreyenfeld 2001, S. 55). Bei der pädagogischen Qualität gibt es noch keinen Konsens über eine 'gute' Qualität.

"Die bisherigen fachlichen und fachpolitischen Instrumente, um pädagogische Qualität zu steuern und zu sichern, sind offensichtlich unzureichend. Diese Situation ist angesichts der durch diese Studie belegten großen Bedeutung pädagogischer Qualität für die Entwicklung von Kindern nicht tolerierbar und bedarf dringend der Verbesserung" (Tietze 1998, S. 337).

4.1.1 Zum Qualitätsbegriff

Qualitätsverbesserung bzw. Qualitätsmanagement bedeutet generell, dass Dienstleistungen und Produkte nicht nur kostengünstig erstellt werden, sondern von ihren Eigenschaften her an den Bedürfnissen der Nachfrager ausgerichtet sein müssen (vgl. Pfeifer 1996, S. 2). Auf das Dienstleistungsangebot von Elterninitiativen übertragen bedeutet die kostengünstigere Leistungserstellung eine Nachrangigkeit. Im Vordergrund stehen einerseits die Bedürfnisse der Eltern nach einem flexiblen und bedarfsgerechten Betreuungsangebot und andererseits Bedürfnisse der Kinder nach persönlichkeitsfördernden pädagogischen Konzeptionen. Beide Gruppen können als die Nachfrager von Kinderbetreuungsangeboten verstanden werden.

⁸ Vgl. dazu auch die Diskussion um Betreuungsgutscheine bei Spiess et al. 2000 und Hamann 2002.

Generell ist der Qualitätsbegriff in der Literatur unterschiedlich definiert, was an der großen Zahl existenter Definitionsansätze deutlich wird (vgl. Großmann 1998, S. 19; Matul & Scharitzer 1997, S. 391; Arnold 1998a, S. 280). In der DIN EN ISO 8402⁹ mit europäischen Ursprung ist Qualität definiert als "die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen" (DIN EN ISO 8402 1995, S. 9). Eine Einheit kann sein:

- eine Tätigkeit oder Prozess,
- ein Produkt oder Dienstleistung,
- eine Organisation, ein System oder Person oder
- eine beliebige Kombination der Elemente.

Da diese Definition sich auf Leistungen aller Art (Produkte und Dienstleistungen) bezieht, ist sie grundsätzlich für Nonprofit-Organisationen geeignet (vgl. Matul & Scharitzer 1997, S. 391) und daher auch für Elterninitiativen. Herbert erwähnt in diesem Zusammenhang, dass gerade auch der Transfer von Qualitätsmanagementmethoden aus dem erwerbswirtschaftlichen Sektor auf den sozialen Bereich weitgehend möglich sei, allerdings Anpassungsleistungen an die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Organisation vorgenommen werden müssten (vgl. Herbert 1999, S. 73).

Als wesentliche Säulen der Präzisierung von Qualität werden in der Regel die folgenden Aspekte angeführt:

1. die eigene Fachlichkeit (gemeint ist hier die Fachlichkeit der professionellen ErzieherInnen),
2. die Zusammenarbeit mit den Eltern,
3. die pädagogische Arbeit mit den Kindern,
4. die Effekte der Erziehungsleistung bzw. der persönlichen Entwicklung des Kindes (vgl. auch Haberkorn 2001, S. 41).

Völlig ausgeblendet ist bei dieser Qualitätspräzisierung nach wie vor die Frage der Trägerqualität bzw. der Organisationsqualität.

In der Studie von Hellmann¹⁰ werden aus unterschiedlichen entwicklungspsychologischen Erkenntnissen die folgenden Qualitätskriterien für die Betreuung und Erziehung von kleinen Kindern abgeleitet (vgl. Hellmann 1999, S. 229f). Dabei wird deutlich, dass es sich zwar in der Mehrzahl um Aspekte handelt, die die Strukturen in Einrichtungen betreffen, aber in

⁹ Die DIN EN ISO 8402 gehört zur ISO 9000-Familie (Normenreihe zu Qualitätsmanagementsystemen) und erläutert bzw. definiert die dort verwandten Begriffe.

¹⁰ Es handelt sich um eine Studie, die durch das Sozialdepartement der Stadt Zürich in Auftrag gegeben wurde mit dem Ziel, ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zu entwickeln, mit dem die Qualität in über 40 verschiedenen Kindertagesstätten erhoben werden kann.

den Qualitätsdimensionen (vgl. S. 107) Fragen der persönlichen Entwicklung und Bildung des Kindes integrieren.

Qualität bezieht sich hierbei auf:

1. das günstige Betreuungsverhältnis von ErzieherInnen und Kindern,
2. die Ausbildung bzw. Qualifikation der MitarbeiterInnen,
3. die Gruppengröße,
4. die Sensibilität und das Engagement der Bezugspersonen,
5. die räumliche Ausstattung,
6. das Angebot an entwicklungsadäquaten Aktivitäten und auf
7. das pädagogische Konzept und kindbezogene Curriculum.

Das Instrument leitet aus den Qualitätskriterien insgesamt drei Qualitätsdimensionen ab, die zum Gegenstand der Bewertung avancieren: die Qualität der pädagogischen Organisation, die Qualität der sozialen Dynamik und die Qualität der Betreuungs- und Erziehungspraxis.

1. Die Dimension '**Qualität der pädagogischen Organisation**' ist wiederum durch die Bereiche Qualität der Konzepte (Übereinstimmung von Zielen und Vorgehensweisen, Stand des Fachwissens, Verbindlichkeit des Konzeptes), Qualität der Strukturen (Betriebsaufbau, Stellenplan, Stellenbeschreibung, Größe der Gruppen, Verteilung und Koordination der Aufgaben und Befugnisse der MitarbeiterInnen) und Qualität der materiellen Ressourcen (Räume, Material, finanzielle Mittel) determiniert.
2. **Qualität der sozialen Dynamik:** hierunter werden die Dimensionen des Austausches zwischen ErzieherInnen und Eltern, der Kooperation und Konfliktbewältigung und die Motivation und Lernbereitschaft der Bezugspersonen verstanden.
3. **Qualität der Betreuungs- und Erziehungspraxis:** sie basiert auf der eigentlichen pädagogischen Arbeit sowie der Kommunikation und Interaktion mit den Kindern und der Integration der Eltern in das Geschehen. Bei diesem Aspekt soll auf aufwändige Beobachtungsverfahren zur Beurteilung der "Qualität der beobachtbaren Auswirkungen" (Hellmann 1999, S. 236) verzichtet werden. Stattdessen soll durch das Verfahren versucht werden, ob die Einrichtung über einen längeren Zeitraum in der Lage ist, die physische, psychische und soziale Entwicklung der Kinder zu fördern.

"Wir gehen davon aus, dass es genügt, die Voraussetzungen für eine qualitativ befriedigende Betreuung und Erziehung auf der Ebene der pädagogischen Organisation zu beurteilen, die soziale Dynamik zwischen den Erwachsenen einzuschätzen und die tatsächliche Betreuungs- und Erziehungspraxis in zentralen Aspekten schwerpunktmäßig zu untersuchen" (Hellmann 1999, S. 236).

Derartige Ansätze sind aber wenig hilfreich, wenn bedacht wird, dass die Ableitung von messbaren Kriterien für jeden Tätigkeitsbereich¹¹ noch konkret erfolgen muss.

4.1.2 Darstellung unterschiedlicher Qualitätsentwicklungsansätze

Mitte der 90er Jahre waren hauptsächlich noch zwei Richtungen innerhalb der Qualitätsforschung in Kindertagesstätten wahrnehmbar: zum einen die Ermittlung von messbaren Qualitätskriterien durch erstellte Messinstrumente (Kindergarteneinschätzsskala - KES), zum anderen ein Ansatz, der Qualitätsentwicklung als einen fortlaufenden Prozess und als eine gemeinsame Aufgabe aller Interessensgruppen versteht (z.B. Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung) (vgl. Hartmann & Stoll 1996, S. 15).

Seit Ende der 90er Jahre zeichnet sich bereits ein weiterer detaillierter und differenzierter Ansatz ab (organisationale Konzepte). Die folgende Grafik veranschaulicht die derzeit zu identifizierenden unterschiedlichen Ansätze zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten.

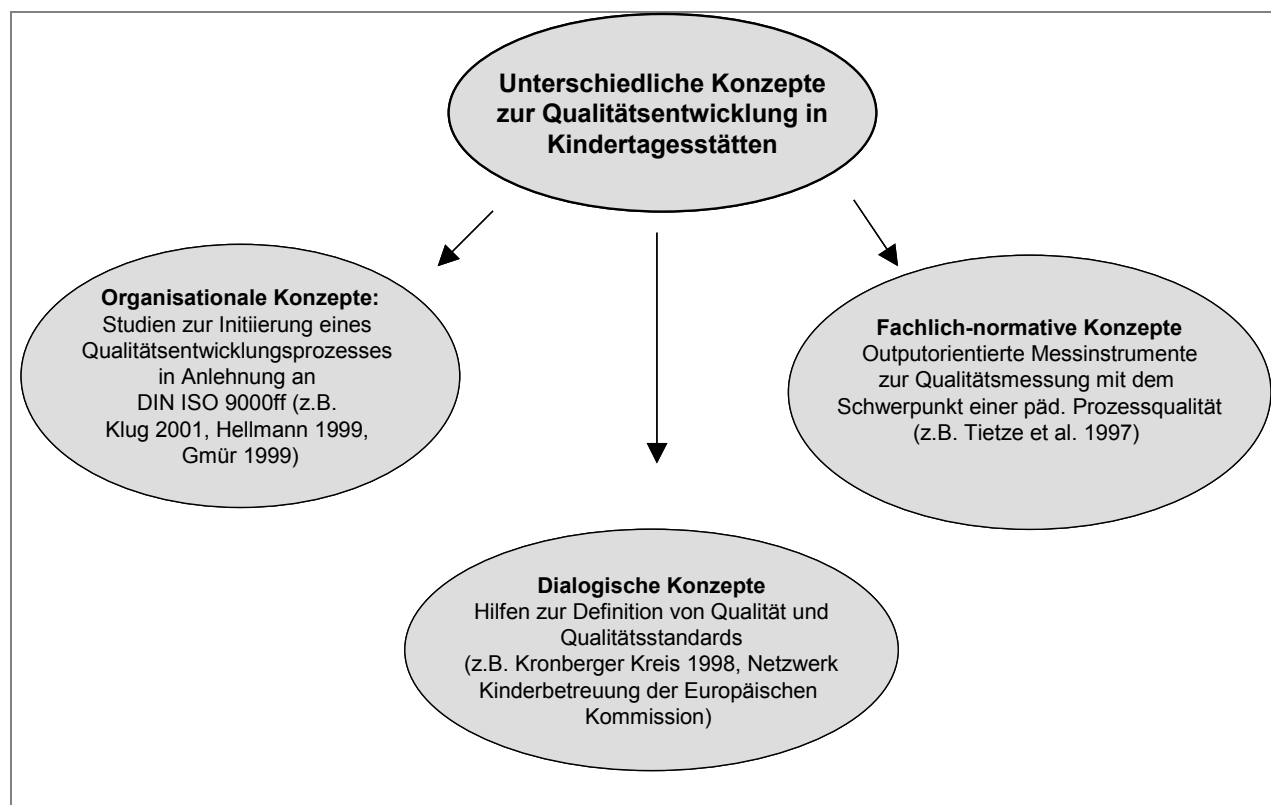


Abbildung 4: Unterschiedliche Konzepte zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten

¹¹ In Kindergärten handelt es sich um die Betrachtung der Förderung der persönlichen Entwicklung des Kindes sowie der Kooperation mit den Eltern.

Organisationale Konzepte orientieren sich an den Inhalten der DIN EN ISO 9000ff und übertragen die Vorgaben auf den Kindergarten Sektor.

Die zweite Richtung (fachlich-normative Richtung) konzentriert sich auf die konkrete Ableitung von messbaren Items, die die Qualität in den Kindergärten messen sollen. Es handelt sich dabei um outputorientierte Messinstrumente zur Qualitätsmessung mit dem Schwerpunkt auf der pädagogischen Prozessqualität.

Dialogische Ansätze (dritter Ansatz) offerieren Hilfen in erster Linie zur Definition des individuellen Verständnisses von 'Qualität'. In Anlehnung an das pädagogische Konzept des 'Situationsansatzes' hat hier der so genannte 'Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung' ein entsprechendes Konzept vorgelegt¹².

4.1.2.1 Studien zur Initiierung eines Qualitätsentwicklungsprozesses (Organisationale Konzepte)

Die organisationalen Konzepte orientieren sich an der alten DIN EN ISO 9000ff bzw. an den Konzepten 'TQM'¹³ und 'EFQM'. Die Normenreihe DIN EN ISO 9000ff ist in den 80er Jahren vor dem Hintergrund eines Bedarfs einer hohen Produktqualität in der Luft- und Raumfahrttechnik entwickelt und erstmals 1987 als Norm unter der Bezeichnung DIN ISO 9000-9004 veröffentlicht worden. Nach Pfeifer sind sie heute als das zentrale Normenwerk im Bereich des Qualitätsmanagements anzusehen (Pfeifer 1996, S. 375). Seit Dezember 2000 gilt eine neue präzisierte Norm für die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. Sie wird gekennzeichnet als DIN EN ISO 9001:2000.

Inhaltlich gliedert sich die Normenreihe in:

- einen Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der Normenreihe (DIN EN ISO 9000),
- Modellen zur Darlegung des Qualitätsmanagements in drei Stufen (9001-9003) und
- den Empfehlungen für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems (9004).

¹² Der Kronberger Kreis entstand aus dem Forschungsprojekt des DJI 'Orte für Kinder' heraus. In Kronberg/Ts. fand die erste konstituierende Sitzung des Kreises statt. Näheres siehe ab S. 118 dieser Arbeit.

¹³ Näheres zum Begriff und Konzept TQM in sozialwirtschaftlichen Organisationen siehe bei Arnold 1998a, S. 285ff. Dort wird auch das Vorgehen zur Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems im Sinne des TQM-Ansatzes aufgezeigt.

Der Definitionsansatz aus der DIN EN ISO¹⁴ erfordert eine detaillierte Operationalisierung der Begriffe und Ziele wie Gesamtheit von Merkmalen, relevante Qualitätsdimensionen einer Leistung sowie Messung von Qualität.

Die bereits vorliegenden organisationalen Konzepte versuchen eine Übertragung bereits entwickelter Kriterien der alten DIN EN ISO 9000 Familie auf den Kindertagesstättensektor. Hierbei wird versucht, vor allem begriffliche Sinnzusammenhänge von dem Produktionsbereich oder Dienstleistungsbereich auf den Nonprofit-Dienstleistungsbereich zu übertragen. Diese Vorgehensweise ist z.B. bei Klug 2001; Bostelmann & Metze 2000; Hellmann 1999; Flaig & Haderlein 1999; Gmür 1999 erkennbar. Auf der Grundlage eines unterschiedlichen Verständnisses von pädagogischer Qualität werden Instrumente entwickelt, die in unterschiedlichen Einrichtungen Verwendung finden.

Exemplarisch werden im Folgenden drei Qualitätsmanagementsysteme vorgestellt, die sich an die DIN EN ISO 9000ff bzw. - im Falle des Kita-Management-Modells - an Ansätze des 'TQM' orientieren.

Das Qualitätsmanagementsystem von KLAX e.V., Berlin

KLAX e.V.¹⁵ versteht sich als ein Unternehmen¹⁶, das ein recht ausgereiftes Qualitätsmanagementansatz entwickelt hat¹⁷. Die als ein eingetragener Verein operierende Organisation offeriert Angebote in unterschiedlichen Geschäftsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe (z.B. Schülerladen, Jugendclubs, Malschule, Kindertagesstätten). Heute werden ca. 1000 Kindergartenplätze¹⁸ zur Verfügung gestellt; insgesamt ca. 200 Personen sind hauptberufliche Mitarbeiter des Vereins¹⁹. Aus diesen Vorgaben heraus ist verständlich, dass betriebswirtschaftliche Begriffe ganz selbstverständlich in den Verein Einzug gehalten haben.

¹⁴ Eine detaillierte Übertragung der Begriffe aus der DIN EN ISO 9001 auf pädagogische Begriffe haben Bostelmann & Metze (2000, S. 70ff) vorgelegt.

¹⁵ Der Name 'KLAX' resultiert aus der Überlegung, dass es nach dem Zusammenbruch der ehemaligen DDR und den dort von den Initiatoren gemachten Erfahrungen zur schulischen Kunsterziehung ein *Klacks* sein müsse, Kinder für kreatives Handeln zu begeistern.

¹⁶ Dienstleistungsunternehmen im pädagogischen Bereich (Bostelmann & Metze 2000, S. 28).

¹⁷ Weiterhin orientiert sich KLAX an dem Konzept TQM und dem Neun-Felder-Modell der EFQM zur Qualitätsbewertung.

¹⁸ In erster Linie sind Einrichtungen der Kinderbetreuung des Landes Berlin seit 1995 von KLAX übernommen worden.

¹⁹ Nähere Informationen über aktuelle Daten siehe unter www.klax-online.de (am 10.05.2003).

"KLAX hat, weil es sich als Unternehmen begreift, keine Berührungsängste vor Begriffen wie 'Effizienz', 'Produkt' oder 'Kunde', die im pädagogischen Bereich oft Reizworte sind" (Bostelmann & Metze 2000, S. 29).

Das Verständnis von Qualität orientiert sich vor allem an der 'Kindergarteneinschätzskala' (vgl. Tietze et al. 1997), aber auch an Ansätzen des Kronberger Modells (vgl. Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten 1998) und wird durch folgende vier Ebenen charakterisiert (Bostelmann & Metze 2000, S. 12ff):

1. **Fachlichkeit:** verstanden als die Berücksichtigung fachlicher Standards und Prinzipien vor allem der Qualifikation der Beschäftigten,
2. **interner und externer Austausch:** meint zum einen den internen Austausch über Ziele, Methoden, Ergebnisse, Erfahrungen im Team bzw. in Projektgruppen und der gesamten Einrichtung und zum anderen den Austausch zu externen Partnern,
3. **betriebliche Organisation:** geht von dem Grundsatz aus, dass eine pädagogische Einrichtung immer auch einen Betrieb darstellt, der wirtschaftlichen Grundsätzen folgen muss. Die Qualität der betrieblichen Organisation ist abhängig von definierten Leistungen und Zielen, Klarheit, Transparenz und Leistungsfähigkeit der Strukturen (u.a. durch die Aufteilung der Gesamtaufgaben, eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, Regelung des Informationsflusses und der Entscheidungen, klare Zuordnung von Ressourcen) und von effizienten, angemessenen und vereinbarten Vorgehensweisen.
4. **Führung:** Ansatzpunkte einer geeigneten Führungsfunktion sind nach KLAX die Ermutigung zu guter Leistung, individuell und gemeinsam, Schaffung geeigneter Voraussetzungen und Anerkennung guter Arbeit.

Sicherlich ist es, wie bei anderen Qualitätsmanagementansätzen auch, notwendig, dass die pädagogischen Konzepte (pädagogische Qualität) festgelegt und erläutert werden. Die Arbeitsweise von KLAX beruht demnach auf sieben Zielen bzw. Ansprüchen (Bostelmann & Metze 2000, S. 18ff):

1. Zunächst handelt es sich um die Einrichtung von sogenannten 'Kindergartenfamilien'. Jede Familie verfügt über 30 bis 50 Kinder verschiedenen Alters mit festen ErzieherInnen und unterschiedlichen Räumlichkeiten.
2. Die Kinder werden in altersübergreifenden Kindergartenfamilien (altersübergreifende Gruppen) betreut.
3. Eltern werden direkt in das Geschehen integriert.
4. Die Kinder können sich als Ansprechperson eine ErzieherIn auswählen. Sie profitieren darüber hinaus von den Fähigkeiten und Fertigkeiten der anderen Betreuungspersonen.

5. Ein präziser Tagesablauf entfällt. Die Bedürfnisse der Kinder stehen im Vordergrund (flexible Mahlzeiten).
6. Schlafsituationen werden angenehm gestaltet und tragen zur Entspannung in der gruppenoffenen Arbeit bei.
7. Eine gruppenoffene Arbeit wird durch ein vielseitiges Angebot, freie Entscheidungsmöglichkeiten, eine höhere personelle Fachkompetenz und eine optimale Auslastung der räumlichen und materiellen Ressourcen charakterisiert.

Das KLAX Qualitätsmanagementsystem sieht eine geregelte Vorgehensweise vor, an dessen Anfang die Leitbildentwicklung steht. Es klärt den besonderen Zweck der Organisation, spezifische Leistungen, die Beziehungen zu den 'Kunden', zu Partnern nach außen, den Umgang mit Ressourcen usw. Das Leitbild wird in Workshops gemeinsam entwickelt²⁰. Anschließend ist die Ableitung von Qualitätszielen und der Qualitätspolitik vorgesehen, bevor es zur Umsetzung einzelner und vor allem ausgewählter Bausteine geht. In dem nachfolgenden Schema ist der Prozess der Qualitätsoptimierung erkennbar:

Bei Fragen der Qualitätsbeurteilung orientiert sich KLAX ebenfalls an den Modellen des TQM sowie des EFQM²¹. Zu den Prinzipien der TQM-Philosophie gehört es, dass jede Organisation für sich den Qualitätsbegriff operationalisieren muss, um die organisationsspezifischen Zwecke integrieren zu können. Folgende weitere Prinzipien sind zu berücksichtigen (vgl. Oess 1994, S. 201):

1. Qualität orientiert sich am Kunden (Eltern und Kinder),
2. Qualität erfordert die Einbindung der MitarbeiterInnen aller Bereiche und Ebenen,
3. Qualität ist umfassend und umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen,
4. Qualität ist kein Ziel, sondern ein nie zu Ende gehender Prozess,
5. Qualität bezieht sich auf alle Leistungen,
6. Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

Qualitätsmanagementsystem 'CoLibri'

Das von der Caritas entwickelte Qualitätsmanagementsystem 'CoLibri' basiert ebenfalls auf Erkenntnissen der DIN EN ISO 9000ff (speziell der DIN EN ISO 9004 Teil 2)(vgl. Flaig & Haderlein 1999, S. 101ff). Es stellt

²⁰ Eine genaue Beschreibung dieser Workshops siehe bei Bostelmann & Metze 2000, S.31ff.

²¹ Das EFQM-Modell der European Foundation of Quality Management ist zwar noch nicht so bekannt wie eine Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9000. Es kann aber besonders zur Operationalisierung des Qualitätsbegriffs verwandt werden (vgl. auch bei Matul & Scharitzer 1997, S. 398).

die auf Grundlagen des katholischen Selbstverständnisses entwickelte Anpassung der Norm an Elemente der katholischen Soziallehre dar. Die Operationalisierung der überprüfbaren Kriterien der pädagogischen Qualität (Qualitätskriterien) orientiert sich somit an den Manifesten der Erziehungsideale des christlichen katholischen Glaubens.

"Nimmt man die oben dargestellten Aspekte zusammen, so kann man sagen, dass ein katholischer Kindergarten, sowohl fachlich optimal qualifiziert, als auch christlich spirituell geprägt sein muss" (a.a.O., S. 109).

Deutlich wird die Anlehnung an die DIN in der Integration der bereits in Unternehmen etablierten Qualitätsmanagementinstrumente wie z.B. Qualitätszirkel. Erforderlich bei der Entwicklung eines Systems ist immer die Formulierung von Zielen und die Festlegung von Qualitätskriterien.

Die sieben charakteristischen Merkmale von 'CoLibri' sind (vgl. Flaig & Haderlein 1999, S. 102):

1. Formulierung einer Qualitätspolitik und von übergeordneten Zielen der jeweiligen Einrichtung durch das Team und den Träger,
2. genaue Festlegung von einzelnen Verantwortlichkeiten,
3. konsequente Umsetzung der Ziele,
4. in Handbüchern dokumentierte Grundlagen, Ziele und Abläufe einer Kindertagesstätte,
5. systematische und kontinuierliche Weiterentwicklung der Handbücher,
6. kontinuierliche Beteiligung aller Betroffenen der Einrichtung in angemessener Form,
7. systematische Steuerung des Verbesserungsprozesses und der Einrichtung insgesamt.

Die eng an die Norm angelehnte Formulierung eines Handbuchs hat einen orientierenden Sinn, da jede Einrichtung im Einzelnen noch einmal die spezifischen Bedingungen vor Ort berücksichtigen und einbinden muss. Geregelt werden Kriterien wie gemeinsame Leitbildentwicklung als ein wichtiger Interaktions- und Kommunikationsprozess zwischen Fachkräften und Trägern, die Einbindung der Eltern sowie die Einbindung der Gemeinde und des Trägers.

Auch bei diesem Ansatz ist von einer detaillierten strukturellen Qualität wenig die Rede. Die Hauptkonzentration liegt auf der Entwicklung der pädagogischen Qualität im Rahmen der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems.

Das Kita-Management-Modell

Klug gibt zu verstehen, dass auch in Kindertagesstätten perspektivisch nicht ohne etablierte Qualitätsstandards gearbeitet werden könne (vgl. Klug 2001, S. 12). Seine Kritik geht aber in die Richtung, dass sich in der Praxis bislang kein langfristiges Strukturmodell herausgebildet hat, das Qualität über einen langen Zeitraum hinweg und auf allen Ebenen absichert. Gerade die Trägeraufgabe und Trägerverantwortung wird selten thematisiert. In der Diskussion ist bislang eine Integration einzelner Aspekte von Qualität im Kindergarten noch nicht vorgenommen worden. Eine Orientierung an der DIN EN ISO kann eine langfristige Absicherung der Qualität ermöglichen.

"Was notwendig ist und was bislang kaum entwickelt wurde, ist ein unternehmerisches Gesamtmodell, das die Qualitätsverbesserungen langfristig absichert" (Klug 2001, S. 12).

In dem Modell wird deutlich die positive Wirkung und der Nutzen der Festlegung funktionaler organisatorischer Strukturen unterstrichen, ohne deren stützende Wirkung Qualität auf Dauer nicht denkbar ist, "besonders in Berufen mit hoher Fluktuation" (Klug 2001, S. 12f). Das Modell setzt daher langfristig an der Entwicklung eines umfassenden Unternehmensmodells²² an. In diesem Zusammenhang lehnt sich das 'Kita-Management-Modell' an die Richtung 'Lernende Organisation' an (vgl. Kapitel 4.2.5.4), die sich schließlich ständig weiterentwickelt. Die Frage der Verantwortungsverteilung ist dabei genauso zu klären wie die Frage der Kompetenzverteilung.

Das Kita-Management-Modell bezeichnet Kindertagesstätten als 'Unternehmen' und setzt ein 'unternehmerisches Denken' voraus. Klug ist sich dabei sehr wohl bewusst, dass es sich bei den Kindertagesstätten um soziale Einrichtungen handelt, bei denen die 'Gewinnmaximierung' (Shareholder-Ansatz) nicht als Zielsetzung formuliert ist (vgl. a.a.O., S. 13 und 17). Unter diesen grundlegenden Einschränkungen können die vier Zielsetzungen des umfassenden Unternehmensmodells wie folgt formuliert werden:

Ziel ist es:

- "die Kita als leistungsfähiges Unternehmen auf dem Markt zu etablieren,
- eine Qualitätsstrategie zu entwickeln, die der Kita angemessen und in den Unternehmensstrukturen verankert ist,
- einen werteorientierten Träger als Unternehmer in Konkurrenz zu anderen Unternehmen zu konstituieren und
- die Leiterin der Kita als Geschäftsführerin des Unternehmens einzusetzen" (Klug 2001, S. 13).

²² Klug entwickelte das Konzept des "Kita-Unternehmensmodells" für Kindertagesstätten, was in seiner Veröffentlichung "Erfolgreiches Kita-Management" vorgestellt ist.

An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die Intention von Klug, soziale Einrichtungen wie Unternehmen zu organisieren, sicherlich umstritten ist. Grams befürchtet z.B., dass eine Ökonomisierung sozialer Arbeit automatisch einen Verlust der Orientierung am Menschen bedeute, da schließlich an den Einsparungen und nicht mehr am Menschen gearbeitet werde (vgl. Grams 2000, S. 92).

Organisatorische Fragestellungen haben bei Kindertagesstätten eine überdurchschnittliche Bedeutung angenommen. Fachkräfte leiden z.B. eher unter mangelnden Organisationsbedingungen, als unter der Arbeit mit ihrer Klientel.

"Aus diesem Grund sind organisationale Fragestellungen für Mitarbeiterinnen der Kitas von großer Wichtigkeit" (Klug 2001, S. 18). Übertragen auf Elterninitiativen bedeutet diese Aussage, dass sowohl die pädagogischen Fachkräfte, als auch die involvierten Eltern als MitarbeiterInnen zu betrachten sind, für die die Klärung organisatorischer Fragestellungen wie z.B. die Problematik des Informationsflusses, der fehlenden Kommunikation zwischen den Akteuren oder unklaren Entscheidungskompetenzen der Beteiligten von zentraler Bedeutung sind. Gerade aus der Klarheit der normativen und strategischen Bedingungen einer Einrichtung wird die Grundlage für eine hohe pädagogische Qualität geschaffen (vgl. Klug 2001, S. 19).

In Anlehnung an acht Kriterien einer Vertrauensorganisation von Bleicher (1991, S. 75ff) kann das Optimum einer Organisation (Trägerqualität) bzw. einer Elterninitiative erschlossen werden. Bleicher hat offensichtlich die auf der System- und Selbstorganisationstheorie basierenden Erkenntnisse auf sein Modell der 'Vertrauensorganisation' in Unternehmen übertragen. Klug (2001 S. 24ff) hat im Rahmen seines Kita-Management-Modells eine weitere Modifizierung und Übertragung auf soziale Organisationen vorgenommen. Im Folgenden wurde zusätzlich die Übertragung auf Selbstorganisationen – in unserem Fall die Elterninitiativen – vorgenommen:

1. **Laterale Kooperation:** die Mitglieder der Organisation sollen neben dem individuellen Interesse auch das Gesamtinteresse im Blick haben. Eingeschränkte, nur auf das eigene Interesse bezogene Aktionen reduzieren das Interesse an den Zielen der Gesamtorganisation (siehe auch bei Klug 2001, S. 24). Für Elterninitiativen heißt laterale Kooperation, die Einzelinteressen der Eltern und das Gesamtinteresse der Einrichtung - dokumentiert in den Konzepten - miteinander zu verbinden.
2. **Personenorientierung** meint in Unternehmen, dass eine Förderung der Mitarbeitenden durch einen hohen persönlichen Entscheidungsspielraum, durch Kreativität, Initiative und Leistungsbereitschaft erfolgen soll. Damit verbunden müssen ein kooperativer Führungsstil sein sowie umfassende Mitgestaltungsmöglichkeiten (vgl. Bleicher 1991, S. 77). In Elterninitiativen ist eine verstärkte Personenorien-

tierung vorhanden, da in der Regel alle Mitwirkenden ein hohes Maß an Verantwortung übernehmen (müssen) und die Gestaltungsmöglichkeiten in der Auseinandersetzung mit anderen Mitwirkenden gegeben sind.

3. **Überschaubare, flexible Organisationseinheiten:** hiermit ist die deutliche Delegation von Macht und Befugnis möglichst auf die kleinste Einheit in der Organisation gemeint. In sozialen Organisationen bedeutet dieser Aspekt die Delegation von Kompetenzen auf die Einheiten direkt vor Ort (vgl. Klug 2001, S. 25). In Elterninitiativen kann sich dieser Punkt vor allem auf die Überschaubarkeit von einzelnen Aufgabenbereichen in der Organisation beziehen, das Problem der übersichtlichen Aufgabenverteilung und die Frage der Kompetenzverteilung, die geklärt sein muss.
4. **Gruppenarbeit:** In Unternehmen sollte durch die Bildung von kleinen Einheiten bzw. Gruppen und durch die Zuordnung eines hohen Maßes an Teilautonomie eine innovative und kreative Aufgabenausführung ermöglicht werden. In sozialen Organisationen ist hier die Arbeit in 'Teams' gemeint, also kleine Einheiten mit einem genau zugewiesenen Aufgabenbereich und klarer interner Kompetenzverteilung (vgl. Klug 2001, S. 25). In Elterninitiativen sollten die einzelnen Aufgaben auch in der Regel von 'Teams' bewältigt werden, die sich wiederum selbst organisieren und Teilaufgaben erfüllen. Das Problem der Fluktuation wird dadurch eingedämmt, dass nicht alle Teammitglieder zur gleichen Zeit ausscheiden, sondern im Rhythmus der Vereinszugehörigkeit wechseln. So werden neue Teammitglieder schneller eingewiesen, Verantwortung wird verteilt, die Selbstkontrolle aber erhöht. TeamsprecherInnen können dem Vorstand berichten, was gerade in größeren Einrichtungen von wesentlicher Bedeutung ist²³.
5. **Unternehmerisches Handeln:** Probleme entstehen bei langen Entscheidungswegen, unklaren Regelungen und undeutlichen Kompetenzzuweisungen und -regelungen. Gerade in großen Organisationen ist dies immer wieder ein Problemfeld (vgl. Klug 2001, S. 25). In Elterninitiativen besteht die Chance, dass deutlich geringere Entscheidungsebenen vorhanden sind. Je konkreter die Fixierung von Entscheidungsregularien, desto effektiver ist die Arbeitsweise der einzelnen Mitglieder und desto höher dadurch die Flexibilität von Elterninitiativen.
6. **Strategische Ausrichtung der Gesamtorganisation:** Hierbei geht es um die Notwendigkeit der langfristigen Planung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, aber auch einer sozialen Organisation. Es sollen Werteentscheidungen des Unternehmens, Programme, Kooperationsbeziehungen und die sich daraus ergebenden Entscheidungen bezogen auf Finanzmittel und Personal nicht nur für den Moment oder die nahe Zukunft, sondern eben lang-

²³ Zur Einführung von Teamarbeit in Kindertagesstätten siehe bei Klug 2001, S. 113ff.

fristig geplant werden (a.a.O, S. 25). Elterninitiativen befinden sich offensichtlich an der Schwelle zur Überlebensfähigkeit, wenn keine strategische Ausrichtung vorgenommen wird. Die Hoffnung von Seiten der Träger wird immer wieder deutlich, doch auch im nächsten Jahr noch genügend Interessenten für die Mitarbeit in der Organisation begeistern zu können.

7. **Aufgabenorientierung im Unternehmen:** Die Aufgaben einer Organisation sollen im Vordergrund der Tätigkeiten stehen. Übertragen auf Kinderbetreuungseinrichtungen heißt dies, dass bei den Tätigkeiten die optimale Betreuung der Kinder im Vordergrund steht. Hier verdeutlicht Klug, dass daher zunächst die Motivation der Betreuungspersonen (in der Regel ErzieherInnen) eine sehr wesentliche Rolle spielt, da diese täglich mit den Kindern zu tun haben und sich auf ihre Arbeit - motivationsgesteuert - vorbereiten (vgl. auch bei Bleicher 1991, S. 92).
8. **Professionalität- und Kreativitätsförderung:** Die Entwicklung und Pflege einer professionellen und vor allem kreativitätsfördernden Organisationskultur stellt eine Herausforderung an jedes Unternehmen dar (Bleicher 1991, S. 79). Sie ist nach Klug (2001, S. 26) ein "Produkt gezielter Anstrengungen". Auf Elterninitiativen bezogen bedeutet dies, dass trotz aller pädagogischer Mitwirkungswünsche der Eltern eine Balance gefunden werden muss zwischen den erforderlichen Freiräumen für die MitarbeiterInnen zur Entfaltung ihrer eigenen Kreativität und den Interessen der Eltern an der Integration spezifischer pädagogischer Fragestellungen. Weiterhin setzt die Förderung von Kreativität auch die Ermöglichung zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten voraus.

4.1.2.2 Hilfen zur Definition von Qualität und Qualitätsstandards (Dialogische Konzepte)

Neben dem im Folgenden dargestellten Konzept des 'Kronberger Kreises' existiert ein weiterer dem dialogischen Konzept zuzuordnender Ansatz, der aus dem seit 1986 bestehenden 'Netzwerk Kinderbetreuung der Europäischen Kommission' hervorgegangen ist²⁴. Das Netzwerk hat die folgenden, sehr allgemeinen Kriterien zur Bestimmung von Qualität formuliert:

- Erschwinglichkeit des Betreuungsangebotes für Eltern,
- Zugang zu Angeboten in allen Regionen, sowohl in städtischen als auch in ländlichen,
- Zugang zu Einrichtungen für Kinder mit besonderen Bedürfnissen,

²⁴ Das Netzwerk hat gegenwärtig seine Arbeit eingestellt. Die Mitgliedsstaaten sind gefordert, die Fortführung des Programms zu forcieren.

- die Verbindung von Betreuung und pädagogischer Konzeption,
- vertrauensvolle und verantwortliche Beziehungen zwischen Einrichtungen und Eltern sowie örtlichen Behörden,
- Vielfalt und Flexibilität der Angebote,
- mehr Auswahlmöglichkeiten von Betreuungskonzepten und Einrichtungen für Eltern,
- Abstimmung zwischen Einrichtungen. (vgl. Netzwerk Kinderbetreuung 1996, S. 8²⁵)

Es ist erkennbar, dass die Kriterien sich in erster Linie auf die strukturelle Qualität beziehen und diese das innerhalb der Mitgliedsstaaten der EU sehr unterschiedliche Qualitätsgefälle ausgleichen helfen sollen.

Das Qualitätsentwicklungskonzept des 'Kronberger Kreises'

Das Qualitätsentwicklungskonzept ist zum einen aus dem Modellprojekt "Orte für Kinder" des Deutschen Jugendinstitutes (DJI) hervorgegangen; zum anderen hat die Arbeitsgruppe des Erziehungswissenschaftlers Reinhart Wolff²⁶ an der Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin Impulse geliefert. Der Kronberger Kreis legt eine Qualitätsbeschreibung vor, die auf der Kindergartenreform (verschiedene Modellprojekte seit 1975 bis 1997) beruht.

Der Kronberger Kreis legt ein Diskussions- und Konzeptionsraster vor, das sich auf den innerhalb der Pädagogik vorgestellten 'Situationsansatz' als Bezugsrahmen stützt. Das Konzept versteht sich als Kontrast zu betriebswirtschaftlichen Ansätzen, die die Qualität "nunmehr von außen festzustellen, zu messen und zu bewerten" (Kronberger Kreis 1998, S. 14) beabsichtigen.

"Mit unserem Engagement für Qualitätsentwicklung wollen wir die Konkurrenz unter den Kindertageseinrichtungen, die sowieso niemand außer Kraft setzen kann, nicht noch weiter anheizen" (ebd.).

Qualitätsentwicklung wird im Gegensatz zu dem Ansatz der Gruppe um Tietze (KES) als ein dialogischer Prozess zwischen allen Beteiligten verstanden, innerhalb dessen Verlauf generell der Selbstevaluation ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Dabei müssten die Merkmale von Qualität und die Strategien zur Zielerreichung immer wieder neu definiert und ausgehandelt werden (a.a.O., S. 19). Das Konzept wird als ein

²⁵ Netzwerk Kinderbetreuung und andere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Europäischen Kommission: Qualitätsziele in Einrichtungen für kleine Kinder. Vorschläge für ein zehnjähriges Aktionsprogramm. Brüssel 1996, zit. aus Hoffmann 2001a, S. 26.

²⁶ Prof. Dr. Reinhart Wolff hat sich zum Ende der 60er und zu Beginn der 70er Jahre in Berlin in der Kinderladenbewegung engagiert und bringt Erkenntnisse und Impulse aus diesem Erfahrungshintergrund in die Debatte mit ein.

Vorschlag verstanden, der zu einem gemeinsamen Nachdenken im Team anregen soll.

"Dann sind wir auf dem Weg zu einer lernenden Organisation" (Kronberger Kreis 1998, S. 28).

Aufgrund dieser Auffassung wird die ausschließliche Entwicklung von Messinstrumenten (z.B. KES) eher als kurzfristige Lösung und Vorgehensweise angesehen, um im pädagogischen Bereich Qualität zu erfassen bzw. zu umreißen (vgl. a.a.O., S. 19).

Das Qualitätsentwicklungskonzept des 'Kronberger Kreises' basiert auf drei Qualitätsdimensionen:

- a.) Bedarf und Nachfrage: Welche pädagogischen Dienstleistungen werden von den Kindern und Erwachsenen benötigt und welche sind finanziell tragbar?
- b.) Angebote, Ziele, Mittel und Möglichkeiten der Einrichtungen: Welches Angebot muss durch die einzelnen Träger offeriert werden? Welche Ziele werden angestrebt?
- c.) berufliche Praxis: Berührt die Fachlichkeit des Personals und stellt die Frage, welche fachlichen Aufgaben und Ziele es sich setzt und welche Voraussetzungen und Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die Aufgaben leistbar sind.

Insgesamt werden folgende acht Prozessebenen oder -bereiche von Qualität mit insgesamt ca. 400 Indikatoren²⁷ herausgearbeitet, die explizit auch eine Trägerqualität einbeziehen und dabei Fragen wie die Mitwirkungsmöglichkeit der Beteiligten an der Arbeit des Trägers aufwerfen (vgl. a.a.O., S. 24).

1. **Qualitative Grundorientierungen** werden als übergreifende Merkmale für alle Qualitätsdimensionen verstanden und beziehen sich auf Freundlichkeit als persönliche Grundhaltung, Partizipation/Partnerschaft als strategisches Ziel, Integration, Kontextorientierung und Bedarfsorientierung.
2. Bei der **Programm- und Prozessqualität** geht es beispielsweise um die Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse, entwicklungsfördernde Gestaltung von Beziehungen, Erfahrung, Lernen und Familienorientierung.
3. Die **Leistungsqualität** bezieht sich auf Selbstkompetenzen der Leitungskraft, Management-, Fach- und Personalkompetenzen.
4. Die **Personalqualität** konzentriert sich auf das Fachwissen und Handlungskompetenz der Fachkräfte sowie auf die Arbeit im Team.
5. **Einrichtungs- und Raumqualität** meint Kriterien wie Atmosphäre der architektonischen Gestaltung und deren Funktionalität.
6. Die **Trägerqualität** versucht Aufschluss zu geben über die institutionellen Strukturen des Trägers wie Verantwortungsregelung,

²⁷ Vgl. Hoffmann 2001a, S. 32.

organisatorische Regelungen, über den Erfüllungsgrad von Aufgaben aus dem gesetzlichen Auftrag, die Ausgestaltung von politischen Aufgaben (Öffentlichkeitsarbeit), Management- und Qualitätsmanagementverantwortung.

7. Ökonomische Aspekte sind in der Prozessebene der **Kosten-Nutzen-Qualität** enthalten. Hierbei sollen Aspekte der Kostenplanung, Kostentransparenz und Kapazitätsauslastung, des effektiven Arbeitskräfteeinsatzes sowie des Controllings subsumiert werden.
8. In der Ebene der **'Förderung von Qualität'** sind Fragen des Lernens in den Einrichtungen, der Personalentwicklung, der Qualitätsförderung durch Instrumente der Qualitätsentwicklung wie z.B. Qualitätszirkel enthalten.

Das Qualitätsentwicklungskonzept geht in drei Schritten vor:

1. Zunächst werden allgemeine Gesichtspunkte formuliert, die "beste Fachpraxis kennzeichnen" (a.a.O., S. 24),
2. dann erfolgt die Formulierung von erkenntnisleitenden Fragen zur Operationalisierung der allgemeinen Gesichtspunkte,
3. im dritten Schritt werden Hinweise auf konkrete Merkmale für eine gute Fachpraxis gegeben.

Das dialogische Vorgehen setzt einen langfristigen Entwicklungsprozess voraus, der mit Hilfe des Kronberger Ansatzes gestaltet werden kann.

4.1.2.3 Outputorientierte Messinstrumente zur Qualitätsmessung (Fachlich-normative Konzepte)

Nachfolgend wird ein Beispiel eines Messinstrumentes dargestellt, das konkret eine Beurteilung über die Ausprägung von Qualität in Kindergärten abgeben soll²⁸. Gegenwärtig existiert lediglich die KES; Es wird aber dennoch von einer eigenen Richtung bzw. einem eigenen Ansatz ausgegangen, da in Zukunft mit weiteren Instrumenten zu rechnen ist.

Kindergarten-Einschätzskala (KES)

Diese Methode der Qualitätsentwicklung und Überprüfung für Kinder von drei bis sechs Jahren wurde von Tietze et al. 1997 vorgestellt. Anhand der Kindergarten-Einschätzskala (KES), einer in den USA entwickelten und im Rahmen des ECCE-Projektes (European Child Care and

²⁸ Nach einer mehrstündigen Beobachtung und Befragung der ErzieherInnen wird ein Gesamtwert für die pädagogische Prozessqualität gemäß der Definition der KES ermittelt.

Education Study) auf deutsche Verhältnisse übertragenen Methode²⁹ zur Erfassung der Prozessqualität, werden im Unterschied zum Kronberger Kreis konkret formulierte und aus insgesamt 37 Items bestehende Merkmale überprüft, die sich auf die Förderung des Kindes im physischen, sozialen, kognitiven und emotionalen Bereich beziehen. Die sieben übergreifenden Bereiche (Kapitel) des Kataloges integrieren die Aspekte

1. Betreuung und Pflege der Kinder,
2. Möbel und Ausstattung für Kinder,
3. sprachliche und kognitive Anregungen,
4. fein- und grobmotorische Aktivitäten,
5. kreative Aktivitäten,
6. Sozialentwicklung und
7. ErzieherInnen und Eltern (vgl. Tietze et al. 1997, S. 13).

Die 37 Items stellen eine Operationalisierung der Aspekte der sieben übergreifenden Bereiche dar. Im Rahmen dieses Beobachtungsverfahrens werden unter dem Begriff 'Qualität' drei Hauptbereiche, die Orientierungs-, Struktur- und Prozessqualität subsumiert (vgl. Roßbach 1999, S. 216 und Tietze et al. 1997, S. 7f), deren Begriffe in Anlehnung an die einschlägige betriebswirtschaftliche Begriffsdetermination im Zusammenhang mit der Analyse von Dienstleistungsqualität gewählt worden sind (vgl. Matul & Scharitzer 1997, S. 399):

1. Unter der pädagogischen **Orientierungsqualität** werden die pädagogisch bedeutsamen Vorstellungen bzw. Werte der ErzieherInnen bzw. sonstigen beteiligten Erwachsenen verstanden sowie ihre Vorstellungen von Erziehungszielen und Erwartungen an die Entwicklung der Kinder.
2. Unter **Strukturqualität** werden die zeitlich stabilen Rahmenbedingungen der Kinderbetreuung gefasst, unter denen die konkrete pädagogische Arbeit stattfindet. Dazu können z.B. die Gruppen- und Raumgröße, Ausstattung, Betreuungsschlüssel, Weiterbildung des Betreuungspersonals und die Höhe der Vorbereitungszeit gefasst werden.
3. **Prozessqualität** bezieht sich auf die eigentlichen pädagogischen Prozesse in einer Gruppe wie z.B. Interaktions- und Kommunikationsprozesse, Anregungen und Unterstützung der Kinder sowie die Bereitstellung von Erfahrungsräumen.

Es ist das erklärte Ziel des Verfahrens, sich auf die **Prozessqualität** und somit auf den eigentlichen pädagogischen Prozess der Betreuung der Kinder zu konzentrieren und nicht auf ein spezifisches pädagogisches Konzept (Montessori, Walldorf, Fröbel) ausgerichtet zu sein. Die

²⁹ Die KES wurde in den USA von Harms & Roßbach entwickelt [vgl. bei Harms, Thelma & Clifford, Richard M. (1980): Early Childhood Environment Rating Scale. New York].

Konzeption soll sich vielmehr "auf solche Qualitätsaspekte bzw. Qualitätsdimensionen beschränken, an denen sich jedes öffentlich verantwortete Erziehungs- und Betreuungsangebot messen lassen muss" (Roßbach 1999, S. 215).

Die Überprüfung der Praxis wird im Unterschied zum Kronberger Kreis von anwendergeschulten Personen vorgenommen, die durch Beobachtung in den einzelnen Kitas die Überprüfung und Bewertung der Merkmale in der KES vornehmen³⁰. In der Praxis ist es allerdings das Ziel von Tietze, dass jede Fachkraft einer Einrichtung bzw. auch FachberaterIn die KES einsetzen kann (vgl. Bannenberg 1998, S. 9).

Bei Anwendung der KES in der ECCE-Studie ist festgestellt worden, dass die überwiegende Mehrheit der untersuchten 103 Kindergartengruppen in Deutschland lediglich eine mittelmäßige Qualität aufweist (Roßbach 1999, S. 219) und sich daraus eine Forderung zur deutlichen Qualitätsverbesserung in Kindergärten an Politik und Wissenschaft ableitet, z.B. durch

- eine längere Vorbereitungszeit pro Woche für die ErzieherInnen,
- einen günstigeren Betreuungsschlüssel (d.h. weniger Kinder pro ErzieherIn),
- größere Bewegungsflächen für die Kinder (m² pro Kind) (vgl. a.a.O, S. 221).

Die ECCE-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass zum einen Qualität im Kindergarten messbar ist und zum anderen eine verbesserte Qualität in den Kindergärten sich direkt auf die Sprachentwicklung, auf die Bewältigung alltäglicher Lebenssituationen und auf die soziale Kompetenz der Kinder auswirkt. Je höher die Kindergartenqualität, desto höher auch die Ausprägung der zuvor genannten Entwicklungskriterien von Kindern.

"Eine Verbesserung der Qualität lohnt sich, da eine bessere Qualität im Kindergarten auch mit einem günstigeren Entwicklungsstand in den Bereichen sprachliche Intelligenz, Sozialverhalten sowie kindliche Selbstständigkeit und Bewältigung von Alltagssituationen einhergeht" (Roßbach 1999, S. 222).

Deutlich wird auch in der Studie, dass die Prozessqualität zu einem erheblichen Teil von den strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeit abhängt. Zu den strukturellen Rahmenbedingungen gehören insbesondere auch Fragen der Arbeitsorganisation.

³⁰ Die KES wird darüber hinaus auch in der Ausbildung von ErzieherInnen eingesetzt. Die 37 Items des Instrumentes sind für die angehenden ErzieherInnen eine Hilfe, den Blick für die Notwendigkeit von Qualität zu schärfen und nicht nur persönliche Erfahrungen bei der Beurteilung von Qualität heranzuziehen (vgl. Schmitt-Wenkebach 1998, S. 34f).

4.1.3 Diskussion der vorgestellten Qualitätsentwicklungsansätze

Jede der vorgestellten Methoden weist vorteilhafte und nachteilige Aspekte auf. Das dialogische Vorgehen anerkennt die Kompetenz der Eltern und ErzieherInnen, innerhalb des gesetzten Freiraums über eine gute Fachpraxis entscheiden zu können. Dieser Freiraum birgt aber auch unklare Anforderungen, Ziele und Verbindlichkeiten hinsichtlich des pädagogischen und managementtechnischen Zusammenhangs. So gilt es als problematisch, dass innerhalb des Kronberger Ansatzes die Kindertagesstätten ihr eigenes Konzept selbst überprüfen, keine allgemeinen Standards als Basis ihrer Überprüfung vorgesehen sind und darüber hinaus eine Unverbindlichkeit der einmal gefundenen Qualitätskriterien festzustellen ist (vgl. Bostelmann & Metze 2000, S.35). Das Problem ist, dass diese Kriterien jederzeit zur Disposition gestellt werden können und eine verbindliche Fixierung nicht vorgesehen ist. Ein gemeinsamer Dialog reicht generell dann nicht aus, wenn die Fragen der Umsetzung der erarbeiteten Fortschritte nicht deutlich im Vordergrund stehen.

"Die konzeptionelle Gemeinsamkeit aufgrund eines offenen und andauernden Dialogs kostet nicht nur viel Zeit, die heute meist nicht mehr zur Verfügung steht. Sie garantiert auch noch keine gemeinsame Umsetzung" (Erath & Amberger 2000, S. 25).

Es werden zudem lediglich von den Autoren des Kronberger Ansatzes Gesichtspunkte vorgestellt, die die 'beste Fachpraxis' kennzeichnen, aber das Problem der wissenschaftlichen Überprüfbarkeit aufwerfen (vgl. Hoffmann 2001a, S. 32). Franken spricht im Zusammenhang von fehlenden Kriterien und Kennzeichen von einer "defizitären Beliebigkeit" (Franken 1999, S. 118). Auch der eigentliche Qualitätsentwicklungsprozess wird nicht beschrieben; es bleiben Fragen zu der praktischen Durchführbarkeit. Darüber hinaus fehlen konkrete Bewertungskriterien, um zu beurteilen, bei welchem Erfüllungsgrad von einer 'besten Fachpraxis' gesprochen werden kann. Hoffmann kritisiert weiterhin die Unüberschaubarkeit der fast 400 Indikatoren und das damit einhergehende Unvermögen, Mindeststandards festzulegen.

Die KES basiert auf amerikanischen Erkenntnissen der siebziger Jahre und geht von der amerikanischen Tradition der leistungsorientierten, kognitiv ausgerichteten Kindergartencurricula aus (vgl. Hartmann & Stoll 1996, S. 23). Sie wurde zwar auf deutsche Verhältnisse übertragen, stellt aber durch die festgelegten Items einen fest definierten Rahmen der Qualitätskriterien dar, der allenfalls Anstöße zu Veränderungsprozessen in der Praxis geben kann. Die generelle Erkenntnis geht dann auch in die Richtung, dass sich nicht jedes Modell für die Bedürfnisse aller Träger eignet (vgl. Bostelmann & Metze 2000, S. 37).

Die KES ermöglicht ansatzweise anhand konkret ermittelter Merkmale den aktuellen Stand der Praxis zu erheben. Sicherlich ist der inhaltliche Umfang der Skala durch die Entwicklung weiterer Merkmale und Items verbesserungswürdig. So wird zum gegenwärtigen Zeitpunkt z.B. auf die organisatorische Qualität bzw. Trägerqualität in den einzelnen Einrichtungen nicht eingegangen. Eine pädagogische Vielfalt und Individualität der Einrichtungen kann weiterhin mit diesem Ansatz sicherlich nicht abgebildet werden. Insbesondere die in Elterninitiativen üblichen Ansätze der 'Altersmischung in Gruppen' bleibt bei der KES außen vor.

Die Frage der Übertragbarkeit von Ansätzen, die in Profit-Organisationen entwickelt worden sind³¹, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Grundsätzlich spricht dafür, dass es sich bei den Kindertagesstätten um Organisationen handelt, die auf dem Dienstleistungsmarkt entsprechend der Marktbedürfnisse Leistungen erbringen, die finanzierbar sein müssen. "Deshalb können Aspekte, die die Organisation betreffen und Konzepte, die zeigen, wie man Leistungen optimal entwickelt und umsetzt, direkt in den sozialen Bereich übernommen werden" (Erath & Amberger 2000, S. 12).

Andererseits ist es problematisch, dass die Finanzierung der Kindertagesstätten größtenteils durch die Kommunen und Länder gewährleistet wird und nur zu dem geringsten Teil direkt durch die Nachfrager der Leistung (Eltern und Kinder). Die Ausrichtung des Angebotes im Innen- und Außenverhältnis (z.B. pädagogische Konzeption bzw. Öffnungszeiten) richtet sich dann noch zu gering an den tatsächlichen Bedarfen der Nachfrager.

Bei Elterninitiativen ist ein flexibles und situationsbezogenes Reagieren erforderlich, weil die Einrichtungen neben den finanziellen Zuwendungen auch auf die Mithilfe ihrer Mitglieder angewiesen sind. Strukturen und Prozesse müssen in Abhängigkeit sich verändernder Voraussetzungen (z.B. Ansprüche wechselnder Elterngenerationen) angepasst werden. Gerade im Sinne der Selbstorganisationstheorie handelt es sich bei sozialen Systemen um dynamische Gebilde. Bestehende Qualitätskonzepte gehen aber von erforderlichen Führungs- oder Leitungspositionen aus (z.B. Klug 2001, S. 68ff), die es so bislang aufgrund des selbstorganisierenden Charakters in der Regel nicht gibt. Die Leitung obliegt gewöhnlich den Eltern, die nach Beendigung eines festgelegten Zeitraums die Einrichtung wieder verlassen. Auch ist nicht berücksichtigt, dass Ehrenamtliche und Hauptamtliche zusammen wirken und das Aufgabenpotenzial auf beide Personengruppen verteilt ist. Ausgearbeitete Vorgaben passen zudem weniger zu selbstorganisierten Systemen³². Auch wird zu wenig Gewicht auf die fachliche Qualität (pädagogische

³¹ Übertragung von Ansätzen, die im Rahmen der DIN EN ISO 9000ff entstanden sind. Siehe dazu Kapitel 4.1.2.1 auf S. 109 (Organisationale Konzepte).

³² Vgl. dazu Kapitel 4.2.3.

Prozessqualität) gelegt (vgl. Erath & Amberger 2000, S.36). Es existieren in Elterninitiativen somit spezifische Voraussetzungen, die innerhalb der Qualitätsdebatte bislang noch nicht thematisiert worden sind und die in Bezug auf die Arbeitsorganisation aber geklärt werden müssen, bevor mit der Entwicklung eines spezifischen Qualitätsmanagementkonzeptes begonnen werden kann. Hier ist wiederum die Profilbildung von Elterninitiativen gefragt.

Die Qualitätsdimensionen müssen sich aber aus einer Vielzahl von Faktoren zusammensetzen und nicht lediglich an spezifischen wirtschaftlich basierten Dimensionen orientieren, um ein Qualitätsgefälle zu vermeiden. Denn wenn Eltern als potenzielle Kunden ohne die Möglichkeit eines vertieften Einblicks die wesentlichen Qualitätsdimensionen bewerten sollten, wären sie schlichtweg überfordert.

Innerhalb der Qualitätsdiskussion sind erste Ansätze und Instrumente bereits entwickelt und zuvor dargestellt worden. Roux (2002, S. 40) fasst diese Entwicklung zusammen und nennt prozessuale Aspekte (Erziehungsalltag der Kinder, Prozessebene), strukturelle Aspekte (Erfahrungsumfeld des Kindes, sächliche, räumliche, personelle Ausstattung, Strukturebene) und die Wirkaspekte (emotionale Entwicklung, Ergebnis- oder Produktebene), mit der pädagogische Qualität im Kindertagesstättenbereich determiniert wird.

Es ist aber unverkennbar, dass gerade die Organisationsqualität gegenwärtig einen recht geringen Stellenwert einnimmt. Bisherige Ansätze beschränken sich noch zu stark auf Teilaspekte der Qualität in Kindertagesstätten und vertreten einen spezifischen, in eine Richtung gehenden Ansatz³³. Ein sinnvolles und hilfreiches Qualitätskonzept darf sich aufgrund der bisherigen Ausführungen nicht nur auf einzelne Dimensionen konzentrieren, sondern es muss im Sinne eines vollständigen Einbezugs aller relevanten Dimensionen die pädagogisch-fachlichen Aspekte, die strukturellen, wirtschaftlichen und auch die organisatorischen Aspekte mit einbeziehen (vgl. dazu auch Erath & Amberger 2000, S. 10). Der Ansatz des 'Kronberger Kreises' berücksichtigt am ehesten durch seinen dialogischen, handlungsorientierten Ansatz und mit seinen Aspekten der 'Träger-, Leitungs- und Kosten-Nutzen-Qualität' unterschiedliche Dimensionen auch der wichtigen Organisationsqualität, bleibt aber in Fragen der praktischen Durchsetzung und verbindlichen Fixierung weit zurück.

Erforderlich sind zusammenführende und damit ganzheitliche Ansätze, die z.B. bei Erath & Amberger (2000) bereits erkennbar sind. Die Erziehungswissenschaftler haben in Form einer Synthese ein sogenanntes 'KitaManagementKonzept' entwickelt, das den Anspruch der

³³ Siehe dazu die Grafik auf S. 108.

Identifizierung wesentlicher Dimensionen einer 'optimalen Qualität' verfolgt.

Folgende drei Dimensionen werden dabei vorgestellt:

1. Interaktive Dimension: die Qualität einer Einrichtung ist umso höher, je eher es gelingt, die unterschiedlichen Interessen aller involvierten Parteien (Eltern, Kinder, ErzieherInnen, Träger, Kommune usw.) zu integrieren. Diese Dimension wird ebenfalls von den dialogischen Konzepten (vgl. Kronberger Kreis 1998) verfolgt und trägt der Erfordernis einer kontinuierlichen Integration von Erwartungen und Wertorientierungen in den Qualitätsgedanken Rechnung.
2. Fachliche Dimension: sie weist auf die Bedeutung pädagogisch-fachlicher Standards hin und integriert letztlich Aussagen zu pädagogischen Konzeptionen der Einrichtung³⁴. Fachlichkeit meint hier unter anderem a) die Einhaltung hoher pädagogischer Standards bei der Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder und b) die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften.
3. Organisationale Dimension: die Qualität einer Einrichtung ist umso höher, je eher es gelingt, die Umsetzung der Leistungen "durch den Aufbau klarer Organisationsstrukturen fehlerfrei zu garantieren" (Erath & Amberger 2000, S. 39f). Diese Dimension berücksichtigt die Ansätze, die sich an der DIN EN ISO 9000ff orientieren.

Die Ganzheitlichkeit dieses Konzeptes zeigt sich in dem ganzheitlichen, d.h. zusammenführenden Ansatz:

"Ein Qualitätskonzept, das einen umfassenden Anspruch erheben will, darf sich nicht für oder gegen eine der vorgetragenen Dimensionen entscheiden. Im Gegenteil – es muss gelingen, wenn möglich alle Einflussgrößen auf die Qualität von Kindertageseinrichtungen zu identifizieren und miteinander zu verbinden" (Erath & Amberger 2000, S. 40).

Einen Forschungsbedarf lokalisiert Larrá (1999, S. 68) vor dem Hintergrund ihrer Betrachtungen im Bereich der Entwicklung von Verfahren zur Ermittlung der Kundenperspektive, im Bereich der Operationalisierung von Zielen bzw. der Entwicklung von Qualitätskriterien und im Bereich der Entwicklung von Verfahren zur Qualitätskontrolle. Mit diesen konkreten Verfahren sollen Einrichtungen in die Lage versetzt werden, gezielt vorzugehen. Dass es konkrete Handlungshilfen für die Einrichtungen geben muss, scheint angesichts der zunehmenden Konkurrenz auf dem Betreuungsmarkt dringend erforderlich. Die Eltern befinden sich zumindest in der Situation, die Qualität einzelner Kindertagesstätten beurteilen zu müssen, ohne die entscheidenden und weniger sichtbaren Merkmale wie die pädagogische Prozessqualität auf den ersten Blick beurteilen zu können (vgl. Fromm

³⁴ Vergleichbar mit dem Begriff Prozessqualität aus der KES und Programm- und Prozessqualität aus dem Konzept des 'Kronberger Kreises'.

2000, S. 92; Spiess et al. 2000, S. 6). Die Annahme, dass letztendlich der Markt über den Erfolg der Qualitätsmessung entscheidet (vgl. z.B. das Gutscheinmodell bei Kreyenfeld et al. 2001, S. 131), kann daher als eine fachliche Überforderung der 'Kunden' bezeichnet werden. Seckinger (1999, S. 171) kommt vor diesem Hintergrund zu der Erkenntnis, dass geeignete Formen der Selbstevaluation zusammen mit Instrumenten des operativen Controllings zur Überprüfung der arbeitsorganisatorischen und wirtschaftlichen Effizienz als Bestandteile eines umfassenden Qualitätssicherungskonzeptes betrachtet werden müssten.

Die Qualitätsdebatte basiert auf den vorgestellten Ansätzen, die grundsätzlich der weiteren Modifikation bedürfen. Von daher wird deutlich, dass die Diskussion um die Qualität von Kinderbetreuungseinrichtungen noch am Anfang steht. Es fehlt im deutschsprachigen Bereich an konkreten Determinationen pädagogischer Qualität (vgl. Roux 2002, S. 40). Z.B. weist Tietze (1998) darauf hin, dass innerhalb der Profession eine spezifische Verständigung über zentrale Dimensionen pädagogischer Prozessqualität erforderlich sei, die dann wiederum noch operationalisiert werden müsse, um ein hohes Maß an intersubjektiver Übereinstimmung im Bewertungsverfahren erreichen zu können.

Innerhalb der Untersuchung soll sich dezidiert auf die organisatorische Qualität von Kinderbetreuungseinrichtungen freier selbstorganisierter Träger konzentriert werden. Bisherige Organisationsstrukturen stützten sich stark auf das Element 'Selbstorganisation', was aber in den Einrichtungen von 'kompetent' bis 'zufällig' jede mögliche Abstufung der Arbeitsqualität zulässt. Eine systematische Problemanalyse als Voraussetzung eines einrichtungsorientierten Organisationsrahmens und als Voraussetzung der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems für Elterninitiativen ist bislang noch nicht erfolgt. Im Folgenden werden daher zunächst die zur Analyse relevanten Grundlagen der Selbstorganisationstheorie aufgeführt und daraus die für die Analyse relevanten Befragungsdimensionen abgeleitet.

4.2 Grundlagen der Selbstorganisationstheorie

Dieses Kapitel dient nicht dazu, die einzelnen Richtungen und Strömungen innerhalb der Selbstorganisationstheorie abzubilden (vgl. dazu Abbildung 5) und zu diskutieren. Vielmehr ist es die Intention des Verfassers, die grundlegenden Erkenntnisse zusammenzufassen und sie auf den Problemgegenstand zu übertragen. Das Ziel ist es, mit Hilfe der Selbstorganisationstheorie Untersuchungsdimensionen abzuleiten, die zur Stabilität von sozialen und selbstorganisierenden Systemen beitragen.

Die "Selbstorganisation" als Theorie stammt ursprünglich nicht - wie angenommen werden könnte - aus der Organisationstheorie oder den Sozialwissenschaften, sondern aus der Naturwissenschaft und findet in der Biologie, der Physik, der Chemie, aber auch in der Familientherapie (Psychologie) und Philosophie Verwendung. Der Grundgedanke der Selbstorganisationstheorie basiert ganz allgemein auf der Beschreibung der spontanen Bildung physikalischer, chemischer, biotischer, neuraler, sozialer und geistiger Strukturen (Erpenbeck & Weinberg 1993, S. 130). In den genannten Disziplinen ist der Begriff schon lange Thema, wie die folgende Übersicht verdeutlicht.

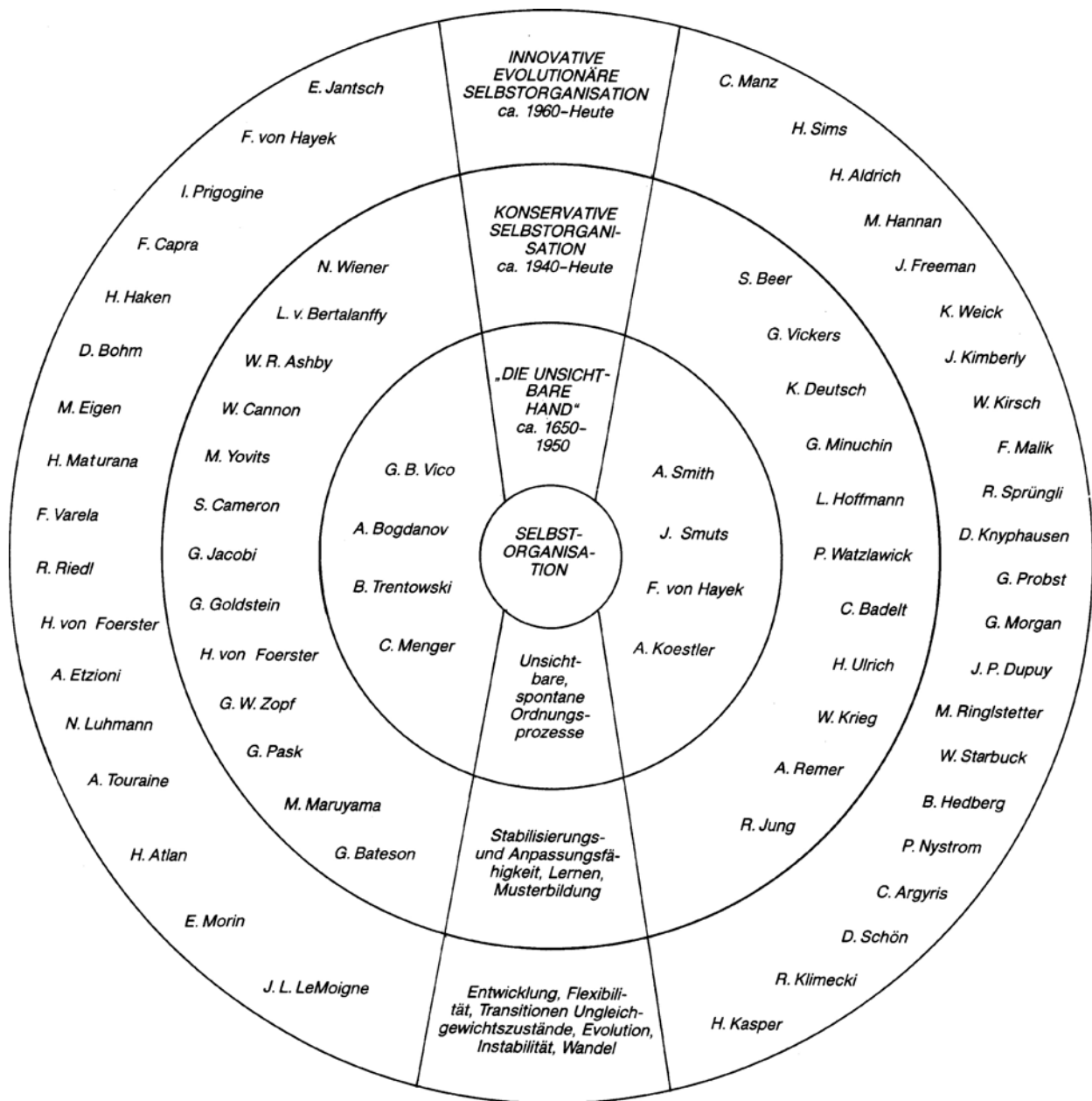


Abbildung 5: Unterschiedliche Entwicklungsphasen der Selbstorganisationstheorie nach Probst 1992, S. 2257

Wie aus Abbildung 5 ersichtlich, identifiziert Probst insgesamt drei Forschungswellen. Die Phase der "unsichtbareren Hand" bis Mitte des 20. Jahrhunderts hat als zentrale Aussage und damit als Grunderkenntnis die Annahme vertreten, dass Ordnung nicht als ein Ergebnis von gesteuerten und beeinflussten Maßnahmen einzelner Personen zu betrachten ist, sondern spontan - wie von unsichtbarer Hand - aus dem System heraus gebildet wird.

Die Phase der "Konservativen Selbstorganisation" wurde mit der Begründung der Systemtheorie eingeleitet und mit der Integration in die Kybernetik interdisziplinär ausgerichtet. Die Forschung konzentrierte sich auf Fragen der Stabilisierung und Anpassung von Systemen.

Erst während der Phase der "innovativen evolutionären Selbstorganisationstheorie" (ab 1960 bis heute) fand eine Ausweitung der Selbstorganisationsforschung auf die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften statt und zwar innerhalb eines ganzheitlichen Ansatzes sozialer Systeme. Dieser Ansatz führte auch zu einem erweiterten Organisationsbegriff und integriert die Ansätze der Systemtheoretiker wie Niclas Luhmann.

4.2.1 Definition des Begriffs

Der Begriff Selbstorganisation wird in der Arbeitswelt in der Regel mit dem Arbeitsorganisationskonzept "selbstorganisierte Gruppenarbeit" oder auch mit Lernkonzepten (selbstorganisiertes Lernen) in Verbindung gebracht. Der Begriff wird auch zur Beschreibung nicht geplanter oder auch chaotischer Prozesse in Organisationen gebraucht.

Innerhalb der Psychologie bietet Greif zunächst eine allgemeine Definition an, wonach sich Selbstorganisation auf eine "eigenständige Strukturierung und Ordnung der Prozesse" (Greif 1998, S. 777) bezieht, unabhängig davon, ob es sich um physikalische, biologische oder soziale Systeme handelt. Wesentlich für die vorliegende Arbeit ist bei diesem Ansatz das Kriterium der 'Strukturierung in sozialen Systemen' und zwar in eigenständiger Weise, also durch die Personen selbst. Der Begriff Selbstorganisation werde zur Beschreibung geplanter, nicht geplanter oder auch chaotischer Prozesse in Organisationen verwendet.

Hörz stellt stärker den Prozess des Austauschs zwischen Umwelt und System selbst sowie die Eigenstrukturierung selbstorganisierender Systeme heraus.

"Selbstorganisation ist als universelles Strukturbildungsprinzip durch die relative Selbständigkeit der Systeme mit ständigem Energie-, Stoff- und Informationsaustausch mit der Umgebung, durch kooperatives Verhalten der Systemelemente, durch den überkritischen Zustand des Systems mit

einem Möglichkeitsfeld für sein Verhalten und durch die Nichtlinearität von Ursachen und Wirkungen charakterisiert" (Hörz 1993, S. 44).

Selbstorganisation innerhalb eines systemischen, ganzheitlichen Denkens bezieht sich auf die Fragestellung, wie denn Ordnung in einem Ganzen entsteht und sich aufrechterhält. Dieser Ansatz führte zur stärkeren Erforschung der Selbstorganisation. Nach Probst umfasst die Selbstorganisation alle Prozesse, "die aus einem System heraus von selbst entstehen und in diesem 'Selbst' Ordnung entstehen lassen, verbessern oder erhalten" (Probst 1992, S. 2255).

Innerhalb der Biologie ist in den 60er Jahren durch Humberto Maturana und Francisco Varela der Begriff 'Autopoiesis'³⁵ geprägt und eingeführt worden. Sie führen ihre Variante des Selbstorganisationsgedankens auf Lebewesen zurück, die sich "andauernd selbst erzeugen". Das gilt für Zellen bzw. Zellverbände, insbesondere auch für den Zellverband Gehirn oder den Organismus Mensch, bis hin zu der aus Menschen bestehenden Gesellschaft und der sozialen Kommunikation.

Der Begriff bezieht sich auf die Beschreibung von Systemen³⁶, die aus eigener Kraft heraus ihre Systemstruktur eigenständig reproduzieren bzw. duplizieren können (vgl. Maturana & Varela 1991; Ratzek 1992, S. 76). Aus der Anatomie kann als Beispiel die menschliche Zelle genannt werden, die in der Lage ist, im Falle einer Verletzung die genetisch festgelegte Struktur selbsttätig wiederherzustellen. Letztlich ist es die Zielsetzung des Organismus, in erster Linie für seine Regeneration Sorge zu tragen. Nach der Erkenntnis moderner Systemkonzepte gehört es zu den typischen und Systeme charakterisierenden Eigenschaften, dass diese sich selbst erzeugen können.

"Selbstreferenz charakterisiert somit ein System, das in der Lage ist, die systemeigenen, konstituierenden Prämissen zu speichern, zu aktualisieren, auf diese zurückzugreifen und in beliebigen Situationen einzusetzen" (Ratzek 1992, S. 76).

In dieser Definition und Charakteristik von Systemen ist ein wesentlicher Aspekt für den erfolgreichen Erhalt von Systemen integriert. Dabei geht es um die Fähigkeit von Systemen, ihre für den Erhalt notwendigen Voraussetzungen zu speichern. Das erforderliche Wissen muss somit abrufbar sein, um bei Bedarf – und zwar zum Selbsterhalt - an entsprechender Stelle genutzt werden zu können.

³⁵ Griech. 'autos' = selbst; 'poiein' = machen; der aus dem Griechischen stammende Begriff meint die Selbstschaffung bzw. Reproduktion aus eigener Kraft.

³⁶ Als System soll hier eine "relativ stabile, geordnete Gesamtheit von Elementen und Beziehungen, die durch die Existenz bestimmter Gesetze, d.h. allgemein-notwendiger und wesentlicher Zusammenhänge, charakterisiert ist" (Hörz & Wessel 1983, S. 45), verstanden werden.

Während Maturana & Varela den Begriff der 'Autopoiese' lediglich zur Beschreibung biologischer Systeme verwenden, da soziale Systeme, im Unterschied zu biologischen, nicht zur Produktion von Menschen dienen, sondern als ein Netzwerk der Koordination von Handlungen bzw. Interaktionen, wendet Luhmann (1984) den Autopoiese-Begriff u.a. auf selbstreferentielle soziale Systeme an, indem er 'Kommunikation' als Komponente sozialer Systeme betrachtet (vgl. Böse & Schiepek 1994, S. 25). Autopoietische Systeme erzeugen letztlich die Komponenten, aus denen sie bestünden und die zum Selbsterhalt und zur Reproduktion notwendig seien.

Das Besondere von komplexen Strukturen besteht darin, dass sie – zum Erhalt ihrer eigenen Stabilität - ihre innere Struktur so organisieren, dass über eine Wechselwirkung der inneren Teile untereinander mit der äußeren Struktur die Stabilität gestützt wird. Wichtig sind somit Prozesse der Wechselwirkung durch Teile im Innern, die die Stabilität erzeugen. Voraussetzung ist aber, dass zum einen die Teile eine Unterschiedlichkeit hinsichtlich einer Differenzierung und Spezialisierung aufweisen müssen, aber zum anderen als Voraussetzung der erforderlichen Wechselwirkung ausreichend gleichartig sein müssen.

Stabile Strukturen unterliegen den für sie typischen (durch sie selbst realisierten) wesentlichen Zusammenhängen. Sind diese Zusammenhänge durch die Bedingungsänderung nicht mehr realisierbar, müssen die beteiligten Strukturen sich neu ordnen, neu strukturieren. Das beinhaltet auch ihre innere Umgestaltung bzw. Neugestaltung. Ganze und Teile müssen andere stabile Strukturen bilden oder (stofflich-energetisch) in andere Ganze aufgehen.

Selbstorganisation kann dabei natürlich nicht einfach das Resultat der gestaltenden Maßnahme **eines** Organistors sein. Vielmehr finden innerhalb eines Systems alle die zu dem System gehörenden Elemente bei der Gestaltung Berücksichtigung - sind sozusagen Teil des Ganzen.

4.2.2 Entstehung und Organisation selbstorganisierender Systeme

Um dem Prozess der Selbstorganisation näher zu kommen, scheint ein Bild hilfreich, dass die Selbstorganisation als eine unbegrenzte Folge von Prozessen der Selbststrukturierung und des Zusammenwirkens der entstandenen Strukturen in immer komplexeren Gesamtsystemen aufzeigt (Ebeling & Feistel 1982).

Wenn ein Gebilde aus den vorher zunächst bestehenden gleichen Elementen entstehen soll, ist es erforderlich zu differenzieren, d.h. eine

Abgrenzung einzelner spezifischer Elemente zu anderen Elementen vorzunehmen.

"Ein System ist ein irgendwie geordnetes Ganzes, ein Zusammengebautes" (Krieger 1996, S. 12).

Die zu differenzierenden Elemente des Gebildes müssen bestimmte Relationen zueinander einnehmen bzw. eine Ordnung untereinander bilden, die es ihnen ermöglicht, im Vergleich zu dem ungeordneten Ganzen ein spezifisch definiertes System zu bilden.

Der Vorgang der Herstellung von Ordnung verläuft zweistufig: zunächst ist es erforderlich, aus der Gesamtheit bestimmte Elemente zu selektieren und diese dann untereinander in eine bestimmte Ordnung zu bringen, d.h. die Relation untereinander festzulegen. Erst dann kann von einem System gesprochen werden (Krieger 1996, S. 12).

Die Systembildung geschieht über eine Reduzierung von Komplexität, da ein System aus einer geringeren Anzahl von Elementen besteht als der Urzustand oder die Umwelt. Die Reduktion von Komplexität als Ursache der Systembildung kann in einer näheren Betrachtung als ein 'Problem' bezeichnet werden. Komplexität stellt demnach ein Problem dar, das über die Bildung eines Systems gelöst werden soll (vgl. Krieger 1996, S. 18) und das verschiedene Systeme auf unterschiedliche Weise zu lösen versuchen. An diesem Punkt wird der Grund der Existenz von Systemen deutlich, dass Systeme dazu gebildet werden müssen, um Probleme zu lösen. Aus der Tatsache, dass die Systemtheorie Luhmanns funktionalistisch ausgerichtet ist, wird ersichtlich, dass die Existenz von Systemen einen funktionalistischen und keineswegs kausalen Charakter in sich birgt.

"Systeme werden immer als Lösungen zu Problemen betrachtet und nicht als Zustände, die durch äußere Ursachen mechanistisch verursacht werden" (Krieger 1996, S. 18).

Die funktionale Analyse geht innerhalb der Systemtheorie davon aus, dass die Komplexität eines Systems als Problem empfunden wird, das es wiederum durch die Analyse zu lösen gilt.

Die Organisation des Systems ist weiterhin dafür verantwortlich, dass sich das System von seiner Umwelt unterscheiden und somit abgrenzen muss. Die Organisation prägt die Elemente des System derartig, dass sie erst durch die organisationale Struktur zu den eigentlichen Systemelementen wächst.

"Was an den Elementen nicht durch die Organisation seligiert [sic], relationiert und (...) gesteuert wird, gehört nicht zum System, sondern zur Umwelt" (Krieger 1996, S. 21).

Die Organisation eines Systems ist entscheidend dafür, wie das System handelt, welche Maßnahmen es wie ausführt und welche Prozesse durch die Organisation in Gang gesetzt werden.

Die Relationen zwischen den Elementen formt die Struktur der Organisation des Systems, wobei die Organisation zunächst gewisse Elemente aus der Systemstruktur zusammenfügt, die Beziehung zwischen diesen Elementen aufgrund der spezifischen Eigenschaften definiert und daraufhin die Handlungen/Operationen des Systems steuert. Dieses Ordnungssystem wird auch als Code bezeichnet, da es zugleich selektieren, relationieren und steuern kann. Ein Code stellt dabei das Prinzip einer jeden Organisation dar (vgl. Krieger 1996, S. 22).

Code meint hier weniger eine Anwendung des Begriffs im semiotischen Sinne, also der Bezug auf Zeichensysteme, sondern Code bezieht sich auf die Bezeichnung eines Ordnungssystems. Ein Code ist innerhalb der Systembildung dafür verantwortlich, dass spezifische (definierte) Umweltereignisse selektiert und zur Konstruktion einer systemspezifischen Umwelt verwandt werden (vgl. a.a.O., S. 24). Alle anderen Ereignisse, die sich außerhalb dieses definierten Feldes bewegen, würden nicht berücksichtigt. Der Code konstruiert Differenzen selbst, indem er Ereignisse selektiert, die sich dann wiederum zu Informationen wandeln. "Für das System besteht die Welt nicht aus Dingen, sondern aus Unterschieden, die das System selber konstruiert" (a.a.O., S. 25).

Die Differenzierung stellt ein wesentliches Charakteristikum von Systemen dar. Es ist aber weiterhin notwendig, dass sich ein System von etwas unterscheidet, um authentisch und charakteristisch einmalig wirken zu können. Von der Umwelt wird von denjenigen Elementen gesprochen, die sich außerhalb des Systems befinden.

"Umwelt ist alles, was aus dem System ausgeschlossen wird" (Krieger 1996, S. 13).

Deutlich soll werden, dass System und Umwelt notwendigerweise zusammengehören, da ein System ohne eine Umwelt keine Abgrenzung bzw. Differenzierung in sich bedeuten kann (Systemrelativität) (siehe auch Luhmann 1984, S. 35).

Allein von 'der' **Umwelt** zu sprechen würde dem komplexen Umweltbegriff Luhmanns nicht gerecht werden können. Luhmann prägt vielmehr die Idee von zwei Umweltformen (Umwelt und Welt), die sich um ein System formieren.

Zum einen existiert die systemrelative Umwelt, die als die eigentliche, für jedes System spezifische Umwelt bezeichnet werden kann. Weiterhin stellt die zweite Umweltform sich als eine auf Makroebene präsentierende 'Welt' dar, die als die (Um-)welt aller möglichen Systeme betrachtet werden kann.

Krieger gibt zu bedenken, dass auch die Umweltformen - für das einzelne System und für alle potenziell gedachten Systeme - nicht absolut entropisch, d.h. chaotisch bzw. ungeordnet gedacht werden dürften (vgl. Krieger 1996, S. 17; auch Luhmann 1984, S. 146). Denn die dem System unmittelbar vorgeordnete Umwelt stellt sich in der Regel nicht als ein rein entropisches Gebilde dar, sondern setzt von seiner Struktur her die Voraussetzungen für ein spezifisches System. Die Struktur kann dabei als eine in bestimmter Weise schon geordnet beschrieben und auch als komplex bezeichnet werden.

"Dadurch, dass Systemorganisation als Code gedacht wird, wird Umwelt selber differenziert und aufgeteilt" (Krieger 1996, S. 23).

Die systemrelevante Umwelt handelt lediglich für die Belange des jeweiligen Systems, z.B. wird eine Klimaanlage als gedachtes mechanistisches Modell nur die Temperatur der Umwelt registrieren, um die Kälte bzw. Wärme auf einem gleich bleibenden Niveau zu regulieren. Andere auf das System wirkende Einflüsse haben für den Regelkreis als System keinen Informationswert und gehören daher nicht zur systemrelevanten Umwelt.

Systeme selber weisen eine interne Komplexität auf. Sogenannte Subsysteme sind für die Organisation von funktional gestalteten, unterschiedlichen Aufgaben verantwortlich; eine Klimaanlage besteht z.B. aus den Subsystemen Heiz- und Kühlelement. Luhmann spricht von einem Prozess der Ausdifferenzierung, wenn sich innerhalb des Ursprungssystems neue System/Umwelt-Differenzen etablieren (1984, S. 84). Das Heiz- und Kühlsystem besteht aus technischen Vorrichtungen (Gebläse, Motor, Kabel usw.) die untereinander in Verbindung stehen. Die Grenzen dieses technischen Systems sind dabei eindeutig zu bestimmen und können eindeutig Umwelt und System determinieren: alles was nicht Heiz- und Kühlsystem ist, gehört zur Umwelt.

Bezogen auf soziale Systeme, z.B. die Familie oder die Kinderbetreuungseinrichtung sind alle Mitglieder zugehörig, also Erziehungsberechtigte und Kinder bzw. Kinder, Eltern und ErzieherInnen. Personen / Individuen werden in der Systemtheorie von Luhmann als 'psychische Systeme' bezeichnet, wobei die Bedeutung von Individuen für ihn nachrangig ist (vgl. Treibel 1997, S. 29). Eine Gemeinsamkeit von sozialen und psychischen Systemen ist durch ihre Sinnggebung zu sehen: "Zum Beispiel sind soziale und psychische Systeme gleich insofern, als sie Systeme sind. Es mag aber auch Gleichheiten geben, die nur für Teilbereiche einer Vergleichsebene gelten. Zum Beispiel lassen sich psychische und soziale Systeme, nicht aber Maschinen und Organismen durch Sinnggebrauch charakterisieren" (Luhmann 1984, S. 18).

Bei dieser Aussage muss berücksichtigt werden, dass '**Sinn**' eine wichtige Selektions- und Ordnungsfunktion übernimmt, da Zugehöriges von Nicht-Dazugehörigem unterschieden wird. Sinn ist für Luhmann eine

Form der Erlebnisverarbeitung und eine wichtige Voraussetzung von Kommunikation. Einen weiteren wichtigen Begriff stellt die **'Struktur'** dar. Struktur wird verstanden als eine Einschränkung der zugelassenen Relationen zwischen Elementen in einem System (vgl. Morel et al. 1995, S. 200). Kommunikation kann z.B. durch Themen eingeschränkt werden, da in Form einer Sinnreduktion (Kennzeichnung eines spezifischen Themas als sinnvoll bei gleichzeitigem Ausschluss anderer Themen) eine Selektion erfolgt. Die Gesamtheit aller Themen einer Gesellschaft bzw. die Gesamtheit von Strukturen kommunikativer Prozesse stellt die **Kultur** einer Gesellschaft dar.

Elterninitiativen können deshalb als soziale Systemen bezeichnet werden, da die Handlungen mehrerer Personen in sinnvoller Weise aufeinander bezogen werden und von Handlungen der dazugehörigen Umwelt abgrenzbar sind. Personen und soziale Systeme werden allerdings unterschieden, da die Art und Weise der Erscheinung eines Menschen (Mimik, Gestik, Sprache) nach Luhmann Persönlichkeitseigenschaften sind. Ein scheinbarer Widerspruch tritt nun auf, da eine Person als 'psychisches System', mehrere Personen aber, die gegenseitig sinnhaft aufeinander Bezug nehmen, als 'soziales System' bezeichnet werden. Aufklären lässt sich dieser vermeintliche Widerspruch dadurch, dass eine Person alleine ohne soziale Interaktionen zu anderen nur zur Umwelt eines sozialen Systems gehören kann; die Zugehörigkeit wird erst mit ihren definierten Rollen, Motiven und Handlungen begründet. Elterninitiativen können dann als soziale Systeme bezeichnet werden, wenn sich die anwesenden - zunächst - psychischen Systeme (Personen) wechselseitig wahrnehmen, aufeinander eingehen und miteinander in Kontakt kommen. Hinzu kommt, dass die Systemtheorie Luhmanns einen Universalitätsanspruch erhebt, der sich auf den "gesamten Gegenstandsbereich der Soziologie" (Luhmann 1984, S. 33) bezieht. Demnach wird jeder soziale Kontakt als ein System begriffen; Gesellschaft versteht sich danach als die maximale Anzahl möglicher Kontakte.

Probst (1987) beschreibt diejenigen Systeme als humane soziale Systeme und zweckerfüllende Teile der Gesellschaft, die aufgrund menschlicher Absichten und durch menschliche Ordnungsmuster entstehen und gestaltet werden. Identität und auch die Grenzfestlegung in sozialen Systemen nach Probst entsteht im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte. Die Interaktionsmuster haben sich "durch Interaktion des Systems mit seiner Umwelt zur gegenseitigen Anpassung herauskristallisiert" (a.a.O.,S. 69). Systeme entstehen und erhalten sich dadurch, dass sich ihre Elemente von der Umwelt abgrenzen und durch die Abgrenzung der Systembereiche determiniert wird.

"In diesem Sinne ist Grenzerhaltung (boundary maintenance) Systemerhaltung" (Luhmann 1984, S. 35).

Nach dem Prozess der **Selektion** müssen die Elemente des Systems auf irgendeine Weise untereinander geordnet und in Beziehung gesetzt werden (**Relation**). Die Relation ermöglicht dann als drittes spezifische Operationen bzw. Prozesse des Systems aufgrund von **Steuerung** bzw. Regelbildung. Systembildung geschieht somit über eine Reduzierung von Komplexität; das sich bildende System enthält eine geringere Anzahl von Elementen als die Systemumwelt.

Die klassische Systemtheorie geht davon aus, dass Elemente "die kleinsten voneinander verschiedenen Einheiten" (Ratzek 1992, S. 59) darstellen und in einer bestimmten Beziehung zueinander stehen. Durch die Identifizierung zueinander gehörender Elemente wird ein Prozess der Abgrenzung initiiert, wobei die nicht zum System gehörenden Elemente als Systemumwelt bezeichnet werden (Luhmann 1984, S. 36). Die Bildung von Systemen bietet die Chance, innerhalb definierter Grenzen eine Struktur zu entwickeln, "innerhalb dessen Grenzen eine gewisse Ordnung herrscht, die dann wiederum für die Beschreibung einer Struktur wichtige Anhaltspunkte liefert, um eine 'objektivere' Gestaltung des Objektbereiches vorzunehmen" (Ratzek 1992, S. 61).

Systemgrenzen haben nach Luhmann (1984, S. 52) eine Doppelfunktion: zum einen die Trennung von System und Umwelt, zum anderen aber auch deren Verbindung. Grenzen sozialer Systeme können derart definiert werden, dass in Form von selektiven Mechanismen zwischen 'dazugehörenden' und 'nicht dazugehörenden' Interaktionen unterschieden wird. Willke verdeutlicht anschaulich diesen Selektionsprozess wie folgt:

"Wenn ich in einer Seminarveranstaltung plötzlich ein Skatblatt auf den Tisch knalle und ein Bier bestelle, weil ich mich in Gedanken schon bei der abendlichen Skatrunde wähne, dann wird dies ein gewisses Erstaunen hervorrufen: Was im Systemzusammenhang Skatrunde durchaus sinnvoll ist, gilt im Systemkontext Seminarveranstaltung als sinnlos" (Willke 1982, S. 29).

Nach Luhmann bestehen soziale Systemen grundsätzlich aus Kommunikationen und Handlungen (Elemente)(vgl. Luhmann 1984, S. 240), die das System selbst prägen und umreißen und auch die Systemgrenzen determinieren. Kommunikationen können weiterhin als Ausprägungen der Relationen zwischen den Elementen (auch Personen) betrachtet werden.

Der Erhalt des Systems hängt somit wesentlich von der Profilbildung über Kommunikation und der Abgrenzung nach außen ab.

Als Kommunikationen werden grundsätzlich Vorgänge bezeichnet, die ein Zusammenführen (Synthese) von Information, Mitteilung und Verstehen voraussetzt (vgl. Morel 1995, S. 195). Unter Information wird dabei ein

Prozess der Selektion verstanden, der aus einer Vielzahl von Möglichkeiten auswählt und dabei Anderes ausschließt. Das Verstehen wird als eine zusätzliche Erfordernis betrachtet, mit der der Kommunikationsprozess abgeschlossen wird. Das Annehmen oder Ablehnen der Kommunikation kann dann als eine 'vierte Art der Selektion' (Morel 1995, S. 195) verstanden werden. Kommunikationen sind für die Bildung von sozialen Systemen in Form von elementaren Einheiten erforderlich.

Die Entwicklung komplexer, dynamischer Systeme hat eine deutliche Richtung:

"Die sich entwickelnden Strukturen werden immer komplexer, die im Inneren der Strukturen ablaufenden Selbstorganisationsprozesse immer vielfältiger. Strukturen und Prozesse sind damit von der Vergangenheit abhängig, neue nicht exakt oder überhaupt nicht vorhersehbar (...). Die sich entwickelnden Strukturen werden immer autonomer. Sie gestalten, lenken und entwickeln sich immer aus sich selbst, die relative Stabilität gegenüber kleineren Störungen wird immer größer" (Erpenbeck & Weinberg 1993, S. 131).

Wersig (1989) prägt den Begriff der "Chaos-Ordnung" und meint damit die Bildung von unkontrollierten Mikrostrukturen als Voraussetzung für die Herausbildung von kontrollierten Organisationsstrukturen, die geplant und eingeführt werden sollen. Dieser Ansatz kann sich gerade bei dem selbstorganisierten sozialen System 'Elterninitiative' eignen, da sowohl dem 'Chaos' Raum gelassen wird, als auch der Ordnung und zwar an der Stelle, wo sie notwendig ist. Chaos und Ordnung stehen somit in einem mittelbaren Zusammenhang und in Wechselwirkung.

"Die Kunst, ein Chaos zu ordnen, besteht darin, beiden Tendenzen ihr Recht einzuräumen – dem Chaos dort Raum zu lassen, wo es seine ihm eigenen Qualitäten entfalten kann, und Ordnung da zu schaffen, wo es notwendig ist" (a.a.O., S.10).

4.2.3 Charakteristik selbstorganisierender Systeme

Die Theorie der Selbstorganisation setzt dort an, wo sie in der Lage ist, Phänomene der Selbststabilisierung zu beschreiben. Ganz nah an der Selbstorganisationsforschung liegt auch die Chaos-Forschung, die sich mit dem Phänomen der Krise beschäftigt. Wichtig ist es dabei zu berücksichtigen, dass Chaos nicht einfach als 'Unordnung' verstanden werden darf (vgl. Dürr 1995, S. 10), sondern 'Chaos' kann als eine "regelhafte Zustandsform" (Cramer 1989, S. 191) bezeichnet werden. Aus dem Chaos entstünden immer wieder "Inseln der Ordnung", die den bekannten Gesetzmäßigkeiten gehorchten.

Von Weizsäcker (1988, S. 34) gibt zu bedenken, dass der Übergang von einer stabilen Ebene zur einer nächsten höheren nicht automatisch, sondern zunächst über den Weg der Krise erfolge. Daraus kann geschlossen werden, dass eine Entwicklung als die Abfolge von Ebenen und Krisen verstanden werden kann (Dürr 1995, S. 8).

Wesentlich ist, was Dürr der Evolution zuschreibt: nämlich die "Herausbildung von Strukturen und ihre Selbststabilisierung gegenüber ihrer Umwelt als Vorgang in der Zeit" (Dürr 1995a, S. 69). Selbststabilisierung von Organisationen werde durch eine Korrespondenz ihrer inneren Struktur mit ihren äußeren Bedingungen hergestellt (vgl. Dürr 1995a, S. 70). Daraus ableitbar sind Bedingungen und Möglichkeiten derjenigen Prozesse und Strukturen, die ein Unternehmen bzw. eine Organisation erfolgreich werden oder scheitern lassen.

Dürr gibt weiterhin zu bedenken, dass sich im Rahmen der Evolution bei Organisationen Subsysteme bilden, die für das Gesamtsystem definierte Leistungen und Funktionen übernehmen (Dürr 1995a, S. 70). Diese Leistungserbringung ist für die Leistungsfähigkeit der Organisation ausschlaggebend. Wichtig ist es nun zu berücksichtigen, dass die Subsysteme mit ihrer Umwelt kommunizieren und kooperieren, indem sie erwartete Leistungen erbringen. Diese Formen der Interaktion müssen sich durch die Festlegung spezifischer Interaktionsregeln reproduzieren.

Zusammenfassend aus dem zuvor Gesagtem und entscheidend für den Erhalt und die Funktionsfähigkeit in selbstorganisierten Systemen ist:

- die Herausbildung von Strukturen,
- die Herstellung von Ordnung,
- eine regelhafte Zustandsform und
- die Aufstellung von Interaktionsregeln.

Diese Kriterien führen zur Abgrenzung eines Systems zu seiner Umwelt und somit zu seiner Selbststabilisierung.

Die Frage stellt sich nun, welche Ordnungsprinzipien selbstorganisierenden Systemen zugrunde liegen, damit eine regelhafte Zustandsform (Selbsterhalt) dauerhaft gewährleistet ist. Nach Probst (1992) sind dies Autonomie, Komplexität, Redundanz und Selbstbezug/ Selbstreferenz³⁷.

³⁷ Es handelt sich dabei um eine Zusammenfassung der in den verschiedenen Ansätzen existenten Charakteristiken. Vgl. z.B. auch bei Hörz 1993, S. 44f.

Selbstorganisierende Systeme tendieren zu folgenden Charakteristiken und Konsequenzen	
Autonomie	➤ Selbststeuerung
	➤ Managementbezogene Handlungsspielräume
	➤ Minimale Spezifikation
	➤ Keine unveränderlichen Abhängigkeiten zwischen Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Lösungswegen, Formen der Aufgabenerfüllung
	➤ Lose gekoppelte Systeme
Komplexität	➤ Bearbeitung "geschlossener" Aufgabenkomplexe
	➤ Managementanteile bleiben weitestgehend erhalten
	➤ Gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Dimensionen (z.B. wirtschaftliche Notwendigkeiten und soziale Ansprüche)
	➤ Erhaltung und Pflege von Beziehungen und Interaktionen
Redundanz	➤ Aufbau von Mehrfachqualifikationen
	➤ Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit
	➤ Aufbau von dezentraler Managementkompetenz
	➤ Qualifikationsvielfalt
	➤ Versorgung mit systemnotwendigen Organen
Selbstreferenz	➤ Sinnvolle Aufgabenstellungen
	➤ Synergetische Aufgabenerfüllung
	➤ Teamorientierte Führung und Formen der Kooperation
	➤ Lernen und lernen zu lernen durch Aktivitäten am Arbeitsplatz
	➤ Selbstgestaltung, -lenkung und -entwicklung

Tabelle 10: Charakteristika selbstorganisierender Systeme nach Probst 1992, S. 2262

Diese Merkmale lassen sich wie folgt charakterisieren:

1. Autonomie:

Ein wesentliches Merkmal ist die selbstständige Steuerung und Gestaltung selbstorganisierender Systeme. Ordnungsmuster entstehen auf materieller oder geistiger Ebene der Handlungsspielräume, die sich wiederum aus den internen oder externen Strukturen und Verhaltensmöglichkeiten ergeben. Die Identität eines Systems wird durch seine Elemente, Beziehungen und Interaktionen definiert und bestimmt sich in der Abgrenzung gegenüber der Umwelt und anderer Systeme (Luhmann 1984). Autonomie liegt vor, wenn das System nicht fremdbestimmt ist, sondern die es identifizierenden Elemente, Beziehungen und Interaktionen sich nur auf das jeweilige System selbst beziehen. Eine vollständige Unabhängigkeit ist dabei aber nicht gemeint, sondern eher die Gestaltung und Lenkung aus dem System heraus und nicht von außen.

2. Komplexität

Komplexität bezeichnet das zentrale Merkmal moderner Gesellschaften und bedeutet 'Vielschichtigkeit' (vgl. Treibel 1997, S. 23). Mit Komplexität ist die Entwicklung von Ordnungsmustern aufgrund des Resultats

interagierender Teile des Systems gemeint (Luhmann 1984, S. 46). Sie charakterisiert sich daher durch die Anzahl und Art der zwischen den Elementen eines Systems bestehenden strukturbildenden Relationen. Das interne Geschehen und die Verarbeitung von Informationen wird somit durch den internen Zustand bestimmt und verändert. Luhmann (1984, S. 50) benutzt den Begriff in Bezug auf die Ordnungsleistung von Systemen und zwar in Form von Strukturbildung (geordnete bzw. bestimmte strukturierte Komplexität) oder als Gegensatz dazu, in Form eines Informationsmangels (ungeordnete bzw. unfassbare Komplexität). Ein spezifisches Merkmal der Komplexität ist daher die uneindeutige bzw. nicht mögliche Vorhersagbarkeit der Resultate. "Daraus folgt Unvollständigkeit, Unsicherheit, Unbestimmbarkeit in der Beschreibung" (Erpenbeck & Weinberg 1993, S. 132).

Die Aufgabe moderner Gesellschaften und auch von Selbstorganisationen ist die Reduktion von Komplexität, die nach Treibel (1997, S. 23) in eine Art von Zwang zur Selektion bzw. zur Auswahl von Möglichkeiten mündet. Systeme müssen sich somit gegenüber der stets größeren Umweltkomplexität ständig behaupten und dazu Mechanismen entwickeln (Selektionszwang) (vgl. Böse & Schiepek 1994, S. 80). Übertragen auf soziale Systeme bedeutet der Selektionszwang, dass eine Profilbildung nur über eine andauernde Abgrenzung (Selektion) erfolgen kann (vgl. dazu auch Bannenberg 1998, S. 10).

Nach Probst (1992, S. 2259) wird die Komplexität und die sich daraus ergebene "Nichtvorhersagbarkeit der Resultate" durch eine hohe Interaktivität, die Beziehungsdichte, die Anzahl verschiedenartiger Teile und deren Geschichte, die Wahlmöglichkeiten oder Handlungsspielräume und durch eine Dynamik erzeugt.

Die Komplexität stellt eine wesentliche und dauerhafte Charakteristik selbstorganisierender Systeme dar.

3. Redundanz

Der Begriff Redundanz wird in seiner technischen Dimension betrachtet und meint die Mehrfachauslegung bzw. die Erhöhung der Zuverlässigkeit von Systemen mit dem Ziel der Sicherung (Brockhaus 2000). Fallen einzelne Komponenten aus, so müssen andere zur Herstellung des Gleichgewichts an deren Stelle treten. Daher orientieren sich selbstorganisierende Systeme nicht am Hierarchieprinzip, sondern verteilen Aktivitäten und Gestaltungsmaßnahmen über das gesamte System hinweg (Erpenbeck & Weinberg S. 132).

"Jeder Beteiligte, jeder Teil ist Gestalter oder potenzieller Gestalter und wird als solcher auch wahrgenommen" (Probst 1992, S. 2259).

Ordnung entsteht durch die Verteilung von Aktivitäten und Gestaltungsmaßnahmen über das **gesamte** System hinweg und anerkennt die Existenz von gleichen oder zumindest ähnlichen Fähigkeiten mehrerer

Elemente. Das Organisationsprinzip ist damit heterarchisch strukturiert und ermöglicht die dezentrale Organisation der Entscheidungsgewalt. Es handeln grundsätzlich diejenigen Elemente des Systems, die die über das System verteilten Informationen quantitativ am häufigsten aufnehmen und verarbeiten können. Dieses Prinzip sei die Grundlage für die Entstehung der Fähigkeit, innovativ zu handeln und sich flexibel zu verhalten. "Es werden möglichst viele Funktionen und Fähigkeiten des Gestaltens, Lenkens und Entwickelns in den Teilen organisiert und über das System verteilt" (Probst 1992, S. 2259).

Als Resultat aus dem beschriebenen Organisationsprinzip ergibt sich für soziale Systeme die Notwendigkeit der Entwicklung von Mehrfachqualifikationen und speziell auch die Entwicklung bzw. Ausweitung von Managementkompetenzen.

4. Selbstreferenz

Zu den grundlegenden Charakteristika von Systemen gehört die Eigenschaft, sich gegenüber anderen Systemen abzuschirmen, Grenzen zu bilden und zu erhalten. Insofern sind sie auf sich selbst bezogen (Luhmann 1984; Maturana u. Varela 1988). Selbstbezogenheit oder Selbstreferenz bewirken, dass jedes Verhalten auf sich selbst wirkt und auf das jeweilige System und dadurch wiederum zum Ausgangspunkt weiteren Verhaltens wird. Das hat weiterhin zur Folge, dass Maßnahmen zur Begegnung von Störungen bzw. Konflikten aus dem System heraus getroffen werden. Die Selbstreferenz schafft einen Raum des Zusammenhalts und ermöglicht die Nutzung interner Synergien. Spezifische Charakteristika eines Systems können durch dessen Eigendynamik, also durch die Entwicklung von produzierten Eigenwerten oder Eigenverhalten, entstehen und sind für die Ausprägung einer Identität verantwortlich. Hieraus ergibt sich ein innerer Antrieb für kooperatives Verhalten, das sicherlich auch die Gefahr in sich birgt, sich gegen vermeintlich Andersartiges oder Fremdartiges abzuschotten (vgl. Luczak 1998, S. 513).

Entscheidend ist, dass die gestaltenden Personen und die zu gestaltenden Maßnahmen eine Einheit bilden und nicht vom System getrennt werden können.

Aus den Merkmalen der Selbstorganisation ist ersichtlich, dass sich das Bild von traditionellen, hierarchisch strukturierten Organisationsformen wesentlich verändert hat. Standen in der traditionellen Betrachtungsweise vor allem "Sicherheit, Schutz, Regelmäßigkeit, Planbarkeit, Voraussagbarkeit, Orientierung und Geordnetheit" im Vordergrund, so rücken in der Selbst-Organisationsperspektive in der Regel Flexibilität, Veränderung, Kreativität, Evolution, Innovation, Humanpotenzial- und Selbsterweiterung, geistig-sinnhafte Strukturen und Entwicklung in den Blickpunkt (Probst 1992, S. 2262).

Selbstorganisation beinhaltet jedoch keine führungs-, lenkungs- oder gestaltlose Organisationsform, sondern ersetzt funktionslos gewordene Hierarchiestufen durch geschichtete, direkt verbundene Informations- und Kommunikationszentren (vgl. Probst 1987, S. 91).

4.2.4 Ordnungsprozesse in sozialen Systemen

Es lassen sich zwei Arten von Ordnungsentstehung in sozialen Systemen lokalisieren:

1. Ordnung, die absichtlich erzeugt und individuell gestaltet ist,
2. Ordnung, die aus menschlichen Handlungen entstanden ist, allerdings ohne die Absicht, Ordnung zu erzeugen³⁸.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Ordnung oder Organisationsstrukturen nicht automatisch das Ergebnis eines direktiven Gestaltungsprozesses sind (vgl. Probst 1987, S. 23); einzelne Fraktale von Organisationen³⁹ sind in der Lage, eigene Strukturen zu entwickeln.

Ordnung entsteht dann in einem System, wenn Regelmäßigkeiten wahrzunehmen sind.

"Ordnung bedeutet Gesetzmäßigkeit, die dem Beobachter erlaubt, Fehlendes in einem System zu ergänzen oder Fehlerhaftes zu erkennen, Teile zusammenzufügen, Verhalten abzustimmen usw. Ordnung enthält damit Einschränkungen der Freiheiten oder Verhaltensmöglichkeiten in einem System, indem Willkür und Zufall in einem gewissen Maße ausgeschlossen werden" (vgl. a.a.O., S. 68).

Greif geht davon aus, dass kompensatorische Fähigkeiten von Menschen eine wesentliche Rolle zur Kompensation von Störungen in selbstorganisierten sozialen Systemen spielen (vgl. Greif 1996, S. 61). Während in der naturwissenschaftlichen Chaostheorie die zur Ordnungsbildung verantwortlichen Kräfte "Attraktoren" genannt würden, könnten derartigen Funktionen in Organisationen von einflussreichen und besonders kompetenten Personen übernommen werden, die bei Bedarf zur Problemlösung hinzugezogen werden.

³⁸ Eine Übersicht zu Autoren, die diese Richtung präferieren (z.B. von Hayek), lässt sich bei Probst 1987, S. 23 finden.

³⁹ Vgl. dazu auch Kapitel 4.2.5.3 dieser Arbeit.

4.2.5 Verwendung selbstorganisierender Elemente in der betrieblichen Praxis

Auch in der betrieblichen Praxis sind Elemente der Selbstorganisationskonzepte zu finden, allerdings weniger in Organisationskonzepten, als vielmehr in Teilaspekten der organisatorischen Gestaltung. In diesem Zusammenhang genannt werden können die Gründung autonomer Systeme (z.B. Joint Ventures), kooperative Führung, partizipative, interaktive Planung sowie Flexibilisierungsforderungen. Weiterhin existieren eine Reihe von Führungskonzepten, in denen einzelne Selbstorganisationselemente integriert sind, z.B. im Bereich der delegativen Führung oder auch im Bereich flexibler Arbeitszeitsysteme. Gerade im Rahmen dynamisierter Arbeitsorganisation gewinnen flexible Arbeitszeitmodelle zunehmend an Bedeutung⁴⁰. Das wird um so verständlicher, wenn die Folgen starrer Betriebszeiten im Hinblick auf den globalisierten Wettbewerbs bedacht werden: sie reduzieren zum einen im Dienstleistungsbereich die Ansprech- und Öffnungszeiten, reduzieren zum anderen im produzierenden Sektor die Maschinenlaufzeiten und stellen auch für die ArbeitnehmerInnen eine Beschränkung ihrer individuellen und familiären Zeitplanung dar (vgl. Mies 1997, S. 183 und Martin 1994, S. 201f). Von daher müssen die Motive von Unternehmen für die Einführung von selbstorganisatorischen Elementen in die Arbeitsorganisation vor dem Hintergrund der Erhöhung von Outputfaktoren betrachtet werden.

Es lässt sich eine Reihe von Organisationskonzepten identifizieren, die Prinzipien der Selbstorganisation integriert haben und im Folgenden exemplarisch kurz dargestellt werden sollen.

4.2.5.1 Teilautonome Gruppenarbeit

Unter der in Deutschland besonders in der Automobilindustrie vorkommenden teilautonomen oder selbstregulierenden Gruppenarbeit werden kleine Gruppen von MitarbeiterInnen verstanden, die bezogen auf eine fest definierte Arbeitsaufgabe ein komplettes (Teil-)Produkt eigenverantwortlich produzieren oder aber auch eine Dienstleistung erbringen (vgl. Antoni 1996, S. 25; Stoll 1998, S. 15).

Teilautonome Arbeitsgruppen sind lediglich deshalb teilautonom, weil ihnen im Vergleich zu dem schwedischen Modell weniger 'Rechte', z.B. in Bezug auf die Einstellung und Entlassung von Gruppenmitgliedern oder Arbeitszeitregelungen, zugestanden werden. Insgesamt kommt es zu einer Abkehr von tradierten fordistisch-tayloristischen Organisationsprin-

⁴⁰ Vgl. dazu Bunzenthall 2002, S. 9.

zipien, da die Gruppen eine gemeinsame Aufgabe erhalten, für die sie gemeinschaftlich die Verantwortung übernehmen. Dennoch werden die durchzuführenden Aufgaben arbeitsteilig ausgeführt und rotierend wahrgenommen. Die Gruppensprecher übernehmen Koordinationsaufgaben und vertreten die Gruppe nach außen hin. Sie repräsentieren dabei keine neue Hierarchiestufe mit disziplinarischen Funktionen.

Die Struktur der teilautonomen Gruppenarbeit erfordert ein hohes Maß an Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft bei den beteiligten Gruppenmitgliedern und setzt somit die Einplanung kontinuierlicher Besprechungs-, Abstimmungs- und Reflexionsgespräche voraus (vgl. Stoll 1998, S. 15).

Elemente der Selbstorganisation lassen sich durch den Begriff der 'Selbstregulation' bzw. 'Autonomie' determinieren und durch die folgenden Aspekte näher bestimmen:

- Teilautonomie in der Aufgabenbewältigung,
- selbstständige Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe,
- selbstständige Regelung der Arbeitsaufteilung und der Kooperation in der Gruppe,
- Zielvereinbarungen mit den Vorgesetzten,
- Optimierung der Arbeitsabläufe,
- qualitäts-, termin- und kostenbewusstes Arbeiten,
- Vorschlagsrecht für Qualifizierung/Beteiligung bei der Qualifizierungsplanung (vgl. bei Freiling & Martin 2001, S.12).

4.2.5.2 Telearbeit

Unter 'Telearbeit' wird allgemein eine auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit verstanden, die ausschließlich oder zeitweise an einem vom Auftrag- bzw. Arbeitgeber entfernten Standort durchgeführt wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit dem Auftrag- bzw. Arbeitgeber durch elektronische Kommunikationsmittel bzw. elektronische Netzwerke verbunden. (vgl. Kordey & Korte 1996, S. 10; Reichwald et al. 2000, S. 79).

Die Form der Telearbeit variiert durch ihre

- räumliche (Arbeitsort),
- zeitliche (Arbeitszeit),
- vertragliche (Arbeit-/Unternehmer),
- technische (Infrastruktur)

Gestaltung.

In der folgenden Tabelle sind die einzelnen bislang vorkommenden Telearbeitsformen einschließlich einer kurzen Beschreibung und Charakterisierung aufgeführt.

Organisationsform	Form	zeitlich	Arbeitsort
Teleheimarbeit	Auslagerung von einzelnen Arbeitsplätzen	permanent	zu Hause
Alternierende Telearbeit	Auslagerung von einzelnen Arbeitsplätzen	teilweise	zu Hause und im Büro
Satellitenbüros ("Zweigstelle" eines Unternehmens), Nachbarschaftsbüros (Telearbeiter verschiedener Unternehmen sind zusammen in einem Büro tätig)	Auslagerung von mehreren Arbeitsplätzen	teilweise oder permanent	wohnnah
Telecenter	Dienstleistungsangebot an Büroräumen mit ausgestatteten Telearbeitsplätzen	teilweise oder permanent	wohnnah
Teleservicecenter	Angebot von Dienstleistungen für dezentrale Unternehmen	teilweise oder permanent	wohnnah
Mobile Telearbeit	Auslagerung von einzelnen oder mehreren Arbeitsplätzen	teilweise oder permanent	an beliebigen Orten

Tabelle 11: Darstellung aktueller Telearbeitsformen (vgl. Godehardt, Worch und Förster 1997, S. 25).

Die zunehmende differenzierte Entwicklung und Integration der IT-Technologie in den Arbeitsprozess resultiert aus einer Ausbreitung telekommunikativer Verbindungen und Vernetzungen. Telearbeit als eine flexible Arbeitsorganisationsform stellt in immer mehr Beschäftigungsbereichen die übliche Ortsgebundenheit des Arbeitsplatzes in Frage. Große, aber auch kleine und mittlere Unternehmen erkennen zunehmend, dass sich mit der Telearbeit neue Flexibilitätsspielräume in der Organisationsgestaltung eröffnen, und zwar durch die Auflösung

- "der Koppelung von Erreichbarkeit und Verfügbarkeit an die Anwesenheit am Arbeitsplatz,
- von starren Arbeitsverhältnissen durch neue Unternehmensformen zwischen Angestellten-Unternehmen und Selbständigen-Netzwerk,
- langfristiger zeitlicher Bindungen durch kurzfristige aufgabenbezogen gebildete virtuelle Organisationsformen (...)" (Picot 1999).

Flexibilisierung von Arbeitszeit sowie Arbeitsort und die damit verbundene Dynamisierung des Beschäftigungszeitraums über den Tag hinweg bestimmen perspektivisch das Arbeitsverhältnis und wirken sich auf die soziale Lebenssituation der Beschäftigten unmittelbar aus. Die Grundzüge einer stark selbstorganisierten Aufgabenausführung sowie die

Charakteristiken selbstorganisierender Systeme sind in den folgenden Aspekten, die die Telearbeit charakterisieren, wiederzufinden:

- die notwendige Abflachung von Hierarchien,
- eine stark selbstverantwortliche Aufgabenausführung,
- eine erhöhte Verantwortung für das Arbeitsergebnis sowie
- erhöhte Anforderungen an die Methoden- und Selbstkompetenz der Mitarbeitenden.

4.2.5.3 Fraktale Fabrik

Fraktal meint Strukturen mit einer hohen Komplexität. Auf den Unternehmensbereich bezogen stellt ein Fraktal eine selbstständig agierende Unternehmenseinheit dar, "deren Ziele und Leistung eindeutig beschreibbar sind" (Warnecke 1996, S. 141). Hoch komplexe Strukturen sind außerdem Gegenstand der Theorie der fraktalen Geometrie nach Mandelbrot (vgl. Mandelbrot 1987). Kennzeichen der Theorie ist, dass in jedem Teil einer Struktur die Gesamtstruktur einschließlich notwendiger Informationen enthalten ist. Somit weisen fraktale Objekte immer wieder *ähnliche*, aber nie *gleiche* Strukturen auf.

Das Ziel des Konzeptes der fraktalen Fabrik ist es, einen Lösungsrahmen zur Beherrschung von immer komplexer werdenden Unternehmensprozessen zu entwickeln. Die Gestaltungsgrundsätze des Konzeptes werden gegenwärtig vor dem Hintergrund der Übertragbarkeit auf die Bedingungen vernetzter Geschäftsprozesse im E-Business wieder aktuell diskutiert (vgl. Lay & Eggers 2002, S. 12). Zentrale Elemente des Konzeptes sind (vgl. bei Warnecke 1996, S. 195; Luczak 1998, S. 512f; Thaler 2001, S. 31f):

1. Selbstähnlichkeit: Notwendigkeit und Voraussetzung der fraktalen Fabrik ist die Fähigkeit unternehmerischen Denkens. Dabei existiert das Bild von selbstständig agierenden Einheiten, die als Fraktal bezeichnet werden können. Jedes Fraktal (letztlich jeder Arbeitsplatz) hat die Aufgabe, eine Problemstellung selbstständig zu lösen. Falls es dazu nicht in der Lage ist, erhält es Unterstützung durch andere Fraktale.

Damit die Globalziele des Unternehmens in allen Fraktalen synchron umgesetzt werden können und eine Übertragung der Globalziele auf die Fraktale erfolgt, müssen die Ziele konkret definiert sein, damit bei weitgehender Autonomie den Personen ersichtlich ist, welche Auswirkungen Entscheidungen auf die Ziele des Unternehmens haben.

Der Begriff 'Selbstähnlichkeit' bezieht sich auf die Grundstruktur des Fraktals, das in sich ein Abbild des gesamten Unternehmens darstellt, ihm somit selbst ähnelt. Die einzelnen Fraktale eines Unternehmens

stellen eine Art Muster dar, deren Grundbausteine sich so zusammenfügen lassen, dass eine vergrößerte Version des Grundbausteins entsteht: die Fraktale stellen letztlich eine miniaturisierte Form des Unternehmens dar.

2. Selbstorganisation: Die Selbstorganisation zeigt sich in den vier signifikanten Merkmalen selbstorganisierter Systeme (vgl. auch bei Probst 1992, S. 2255f).

Autonomie: Zuweisung von Spielräumen, innerhalb derer ein Fraktal sich selbst gestaltet und seine Handlungen damit selbst lenkt. Das Fraktal erhält so eine eigenen Identität, nicht jedoch Unabhängigkeit.

Komplexität: Sie ergibt sich aus der Anzahl von Elementen innerhalb eines Fraktals mit entsprechenden Handlungsspielräumen. Mit wachsender Komplexität geht eine Nichtvorhersagbarkeit von Ordnung und Vernetzung innerhalb des Fraktals einher⁴¹.

Redundanz: Sie lässt sich erkennen, wenn Kompetenz breit gestreut ist und somit von einem zentralisierten System abgewichen wird. Sie ist in einem fraktalen System breit gestreut, was wiederum Selbstverantwortung und umfassende Qualifikationen der Mitglieder voraussetzt.

Selbstreferenz: Alle Handlungen in den Fraktalen wirken auf das einzelne Fraktal zurück, was demnach eine Motivation für kooperatives Verhalten auslöst.

Durch die Selbstorganisation wird erreicht, dass sich gute Ideen schnell durchsetzen können: "Der Prozess der ständigen Verbesserung wird direkt und schnell wirksam und bleibt damit am Leben" (Warnecke 1996, S. 146).

3. Selbstoptimierung/Zielorientierung/Dynamik: Das Ziel von Selbstoptimierung, Zielorientierung und Dynamik ist die kontinuierliche Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an veränderte Anforderungen. Daher ist es erforderlich, dass die Fraktale in einem dynamischen Prozess ihre Teilziele festlegen und die internen und externen Beziehungen erkennen.

Letztlich ist die Fraktale Fabrik ein "System aus selbständig agierenden Unternehmenseinheiten, die sich selber organisieren und optimieren" (Luczak 1998, S. 513).

In Form eines Praxisbeispiels erläutert Thaler fraktale Unternehmensstrukturen bei einem Lebensmittelproduzenten, der küchenfertig aufbe-

⁴¹ Vgl. dazu Greif (1994, S. 93), der vor dem Hintergrund der Handlungsregulationstheorie darauf hinweist, dass in selbstorganisierten Systemen Prozesse und Ergebnisse zielgerichtet beeinflussbar oder vorhersehbar sind.

reitete Lebensmittel herstellt. Der Vorteil der Unternehmensstruktur ist es, dass durch die selbstorganisierten Einheiten den nicht vorhersehbaren Ereignissen und Einflüssen insofern begegnet werden kann, dass z.B. bei der schwer kalkulierbaren Liefersicherheit der Rohware oder bei täglichen Schwankungen der ständig neu festzulegenden Auftragsmengen die Flexibilität der Mitarbeitenden in den Fraktalen sowie ihre Selbstorganisation kompensierend wirken. Aufgrund der Tatsache, dass die 'Fraktale Fabrik' den gestalterischen Eingriff des Menschen auf allen Ebenen (im Sinne einer Aufgabenintegration: Ausführung der direkten Tätigkeit einschließlich übergreifender Aufgaben wie Administration und Organisation) fordert (vgl. Warnecke 1996, S. 187), hält es Thaler (2001, S. 33) für problematisch, dass die Mitarbeitenden hochflexibel sein müssen und daher auch stärker gefordert sind. Dies setze eine innerbetriebliche Verhaltensänderung sowie eine deutliche Investition in die Weiterbildung der MitarbeiterInnen voraus.

4.2.5.4 Lernende Organisation

Das Konzept der "Lernenden Organisation" kann als eine Unternehmensstrategie definiert werden, die flexible Unternehmen in ihrem Bemühen um Bewältigung des Wettbewerbsdrucks unterstützt. Es intendiert die stetige Verbesserung der Qualität von Produkten, nicht nur über die Steigerung von Produktionsgeschwindigkeiten, sondern hauptsächlich über die aktive Kooperation und Beteiligung der MitarbeiterInnen und damit die Integration der dem Konzept entsprechenden notwendigen Berücksichtigung und Förderung der "human resources" bzw. der "resourceful humans" (Pedler, Boydell und Burgoyne 1996, S. 62f).

Kostenreduzierende Maßnahmen wie Lohnzurückhaltungen oder Modifikationen des sozialen Sicherungssystems sind im Rahmen dieses Konzeptes zwar widersprüchlich und im Sinne der Arbeitsmotivation kontraproduktiv, tragen allerdings im Sinne der "hard-facts" dazu bei, kurz- und mittelfristig den Pro-Kopf-Umsatz zu heben und somit die einfach quantifizierbaren Erfolgskriterien 'Umsatzwachstum' oder 'Gewinn' direkt und unmittelbar beeinflussen zu können (Mies & Kinkel 1997, S. 13).

Die Lernende Organisation kann nach Luczak et al. (1996, S. 311) im Sinne eines umfassenden Einbezugs der Mitarbeitenden als ein auf Gruppenarbeit folgender Entwicklungsschritt betrachtet werden.

Die Merkmale einer Lernenden Organisation können wie folgt charakterisiert werden:

- Notwendigkeit der Herausbildung einer Unternehmens- bzw. Systemidentität,

- heterarchisches Führungskonzept,
- von Vertrauen geprägte Beziehungen untereinander, Offenheit und Partnerschaftlichkeit,
- Verantwortungsdelegation an die Gruppe,
- Integration der Mitarbeitenden in die Unternehmensprozesse,
- Zugang der Mitarbeitenden zu Informationen,
- hohe Flexibilität durch ganzheitliche Aufgabenintegration, hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraum,
- Unterstützung der Entwicklung neuer Ideen und Lösungswege,
- Verbindung von Arbeit und Lernen, dabei Förderung des reflexiven Lernens und Persönlichkeitsförderung des Einzelnen (vgl. bei Luczak et al. 1996, S. 310f oder bei Luczak 1998, S. 534).

Selbstorganisationsprozesse stellen ein wesentliches Element der Lernenden Organisation dar, da sie zumeist auf Gruppenarbeitsprozessen aufbauen und daher die Selbstorganisationsaspekte von Gruppenprozessen integriert haben (vgl. Kapitel 4.2.5.1). Die zuvor genannten Merkmale einer 'Lernenden Organisation' kennzeichnen daher auch die Elemente der aus der Selbstorganisationstheorie stammenden Merkmale selbstorganisierter Systeme.

Die Frage nach der Ausgestaltung des Flexibilitätsspielraums wird durch ganzheitliche Aufgabenzuschnitte, einen hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie durch erwünschte Ideen und Lösungswege beantwortet.

4.2.6 Übertragung auf humane soziale Systeme

Werden die grundlegenden Prinzipien der Selbstorganisationstheorie, die sich wiederum aus naturwissenschaftlichen Phänomenen ableiten, auf die Situation in humanen sozialen Systemen übertragen, so ist zunächst von folgenden Leitsätzen auszugehen:

1. Soziale Systeme bilden sich über eine Reduktion von Komplexität sowie über eine Grenzbildung.
2. Die Grenzbildung erfolgt über eine Profil- und Identitätsausprägung; Ordnungsstrukturen unterstützen den Prozess der Komplexitätsreduktion.
3. Identität erwächst durch Interaktion bzw. Beachtung des Anderen. Ein Ganzes erwächst durch Vernetzung der Mitglieder eines Systems.
4. Die Fähigkeit von Systemen zur Speicherung von Wissen ist systemerhaltend und damit wichtige Voraussetzung zu dessen Reproduktion.

Selbstorganisationsprozesse sind dann erforderlich, wenn sich die Umgebungsbedingungen ändern. Der Erhalt des Systems erfolgt über eine Anpassung an die veränderten Bedingungen.

Im Gegensatz zur konstruktivistischen Systemtheorie geht Kasper (1991, S. 69) davon aus, dass auch selbstorganisierende Prozesse zu regeln sind⁴². Allerdings weist Kriz (1996) darauf hin, dass darunter nicht das Aufzwingen von fremden Strukturen verstanden werden dürfe, sondern "die Erarbeitung und Bereitstellung von Bedingungen zur Verwirklichung inhärenter Strukturmöglichkeiten" (Kriz 1996, S. 41). Wichtig ist daher, die Bedingungen zur Aneignung erforderlicher Strategien und Strukturen herzustellen. Mit Hilfe kompensatorischer Fähigkeiten von Menschen (vgl. Greif 1996, S. 61) können Störungen beseitigt werden. Hilfreich ist die Existenz sogenannter Attraktoren, die durch ihre spezifische, auf das Problem gerichtete Qualifikation und ihr Erfahrungswissen Impulse zur Problemlösung geben können.

Organisationen sind im Unterschied zur konstruktivistischen Systemtheorie nach Greif als Systeme von Menschen, Aufgaben und Regeln zu definieren (vgl. Greif 1996, S 64). Dabei ist festgelegt, zum einen 'was' getan und zum anderen 'wie' etwas getan werden soll. Prozesse werden dabei als Abfolgen von Handlungen verstanden, die zur Bearbeitung der Aufgaben zu berücksichtigen sind. Die Theorie der Selbstorganisation geht davon aus, dass es universelle Machtverhältnisse nicht gibt. Regeln in Organisationen können also nur als ein Prozess verstanden werden, innerhalb dessen Verlauf sich die Organisationsmitglieder über die beobachteten Probleme und Schwierigkeiten sowie über Möglichkeiten der Veränderung verständigen müssen (vgl. Greif 1996, S. 65).

"Die Kernaufgabe der Organisationsentwicklung und -beratung besteht darin, Kommunikationsprozesse zu reflektieren, realistische Selbstveränderung von Organisationen zu erkennen und zu fördern" (a.a.O., S. 66).

Im Unterschied zu der deutlichen Differenzierung zwischen psychischen und sozialen Systemen muss im Sinne eines auf das Problem der Arbeit bezogenen Verständnisses, Organisationsentwicklung als ein evolutionärer, reflexiver und selbstorganisierter Lernprozess verstanden werden, der durch Metakommunikationsprozesse zwischen den Organisationsmitgliedern initiiert wird (vgl. auch Erath 1998, S. 7).

Probst (1987, S. 69ff) spricht von humanen sozialen Systemen, die Ordnung über Gestaltungsprozesse entstehen lassen. Dabei sei es möglich zu wählen, welche Ordnung bevorzugt und inwieweit von außen gestaltend eingegriffen werde. Zu den Eigenschaften humaner sozialer Prozesse gehöre die Kommunikation, deren Grundlage auf das theoretische Konstrukt von Watzlawick zurückgeht (vgl. Watzlawick 1996). Demnach ist ein Mindestmaß an gegenseitiger Kommunikation für

⁴² Die Handlungstheorie geht von der Annahme aus, dass Individuen in der Lage sind, Arbeitsaufgaben effizient durch vorausseilende rationale Planung zielgerichtet und selbstreguliert zu bewältigen.

die Aufrechterhaltung und Entwicklung von humanen sozialen Systemen notwendig. Übertragen auf Elterninitiativen bedeutet diese Aussage die genaue Betrachtung der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen in den Kinderbetreuungseinrichtungen.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse der Selbstorganisationsforschung auf die Situation in Elterninitiativen übertragen.

Komplexität

Die Bewältigung bzw. Reduktion von Komplexität als Voraussetzung des Systemerhalts (Luhmann 1984, S. 46ff) in selbstorganisierenden Systemen erfolgt über bewusste / konstruierte oder unbewusste / evolutionäre Prozesse. Dabei ist entscheidend, dass Regeln im sozialen System, gleichgültig ob sie bewusst oder unbewusst (im Rahmen des evolutionären Prozesses) entstanden sind, das System anpassungsfähig halten. Anpassungsfähigkeit in Selbstorganisationen ist eine grundlegende Voraussetzung, um auf die nicht vorhersehbaren Veränderungen der Umwelt reagieren zu können (vgl. Probst 1987, S. 83).

Probst weist ausdrücklich darauf hin, dass "Selbstorganisation und Organisieren, Planen, Entscheiden" (a.a.O., S. 87) nicht im Widerspruch zueinander stehen. In vielen Managementansätzen haben Erkenntnisse der Selbstorganisationstheorie Einzug gehalten⁴³, wie z.B. autonome Arbeitsgruppen, Partizipation, Selbstgestaltung. Wesentlich ist es allerdings zu verstehen, dass Entwicklung nicht *für* ein soziales System gestaltet werden kann, sondern nur *mit* den Betroffenen.

"Selbstorganisation bedeutet Erhalt und Produktion von Potenzialität aus dem System heraus" (Probst 1987, S. 113).

Organisationsentwicklungsansätze dürfen daher nicht lediglich am Individuum ansetzen, sondern am "vernetzten, selbstorganisierten Ganzen" (a.a.O., S. 90). Dieser spezifische und wichtige Ansatz muss richtungsweisend für Veränderungen in Selbstorganisationen sein.

Aufgabe der Organisatoren in humanen sozialen Systemen muss es daher sein, Bedingungen zu schaffen, die einerseits die Freiheitsgrade wachsen und andererseits das Selbstpotenzial aktivieren lassen.

Da Systembildung über eine Reduzierung der Komplexität erfolgt, ist die Ordnungsfunktion wesentliche Voraussetzung des Systemerhalts. Für Elterninitiativen lassen sich in der Dimension 'Komplexität' folgende Gestaltungsbereiche ableiten:

⁴³ Wie zuvor im Kapitel 4.2.5 ausführlich dargestellt wurde.

- Ordnungsstrukturen als Voraussetzung für Stabilität in den Organisationen,
- Entstehung von Ordnung über Arbeitsteilung und Aufgabenverteilung (Prozesse der inneren Differenzierung und Spezialisierung),
- Existenz und Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen.

Selbstreferenz

Selbstreferenz meint, dass jedes Verhalten des Systems auf sich selbst zurückwirkt und wiederum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten ist. Selbstreferenz kann als ein Reproduktionsprozess verstanden werden, da nach Luhmann das System mit eigenen Elementen diejenigen Elemente produziert, aus denen es besteht. Darüber wird die Grenz-bildung und Identitätsbildung ermöglicht.

Das Selbstorganisationskonzept bekommt seine besondere Bedeutung zugewiesen an der Stelle, wo es über innovatives Lernen bzw. Entwicklungsprozesse aus sich selbst heraus aktiviert werden muss. Sie sind von außen nicht zu diktieren:

"Und genauso wie Gestalten Teil des selbstorganisierenden Systems ist, jedoch nicht die Ursache der Ordnung, können Lernen, Entwicklung oder Sinnfindung nur unterstützt, gefördert oder kontextuell angeregt werden" (Probst 1987, S. 75).

Als Kriterien für den notwendigen Selbsterhalt können in Elterninitiativen folgende Aspekte gesehen werden:

- Kommunikation und Kooperation als notwendige Bedingung für das Aushandeln von Prozessen, Bedingungen und Regeln,
- Aufrechterhaltung von Interaktion und Kommunikation zur Konfliktreduzierung.
- Wissensaufbereitung und Wissensspeicherung sowie Informationsweitergabe, als notwendige Voraussetzung für den Selbsterhalt, gerade wenn die Fluktuation der Organisationsmitglieder hoch ist⁴⁴.

Redundanz

In selbstorganisierenden Systemen entfällt aufgrund ihres selbstreferentiellen Charakters jegliches Hierarchieprinzip, zugunsten von Heterarchieformen. In derartigen Systemen kann nicht von herkömmlichen Annahmen ausgegangen werden, die besagen, dass Vorgesetzte die Quelle des Wissens sind. Heterarchische Prinzipien erfordern Fähigkeiten wie

⁴⁴ Zur Dokumentation bzw. Einführung von Dokumentationssystemen im Rahmen von Qualitätsentwicklung siehe bei Erath 1998, S. 7 oder bei Dreier 1997, S. 15.

Selbstreflektion sowie Gestaltung und Initiierung von Veränderungen. Mit selbstorganisierenden Systemen sind daher Lernprozesse sowie flache Entscheidungsformen verbunden.

"Eng mit der Frage der Förderung von Redundanz sind Prinzipien des Lernens, des Lernens zu lernen, minimale kritische Spezifikationen, dezentralisierte, relativ autonome Einheiten usw. verbunden" (Probst 1987, S. 81).

Ordnung entsteht durch die Verteilung von Aktivitäten und Gestaltungsmaßnahmen über das gesamte System hinweg und anerkennt die Existenz von gleichen oder zumindest ähnlichen Fähigkeiten mehrerer Elemente. Es kann also nicht darum gehen, Standards von außen einzuführen bzw. aufzuoktroyieren, sondern Veränderungen mit den systemeigenen organisatorischen Kräften herbeizuführen (vgl. Erath 1998, S. 7).

Als Kriterien für Redundanz können in Elterninitiativen daher folgende Aspekte betrachtet werden:

- Aufbau von vielseitigen Qualifikationen als Voraussetzung der Übernahme anforderungsreicher Tätigkeiten,
- Existenz von Vertretungsregelungen sowie
- Berücksichtigung dezentraler Entscheidungsstrukturen,
- ausreichende Existenz systemnotweniger personeller Kapazitäten als grundlegende Voraussetzung des Systemerhalts.

Autonomie

Autonomie bedeutet in selbstorganisierenden Systemen Selbstgestaltung, -lenkung und -entwicklung, wobei nach Probst die Selbstgestaltung keine vollständige Unabhängigkeit von anderen Systemen bedeutet (vgl. Probst 1987, S. 82). Sich selbst gestaltende Systeme können trotzdem starken Einflüssen von außen ausgesetzt sein. Im Fall der Elterninitiativen sind diese Organisationen von finanziellen Ressourcen und von Bedarfen der Nachfrager abhängig. Die Art und Weise der Reaktion, des Umgangs und der Regelbildung zur Reaktion auf äußere Einflüsse wird aber aus dem System heraus entwickelt. Von daher kann Autonomie nicht bedeuten, von der Systemumwelt unabhängig zu sein.

"Wie ein System sich aber verhält, welche Entscheidungen es trifft, hängt von ihm selbst, seinem Interaktionsmuster und seiner Geschichte ab" (Probst 1987, S. 82).

Als Kriterien für Autonomie können in Elterninitiativen folgende Aspekte betrachtet werden:

- hohes Maß an Selbststeuerung bei der Aufgabeneinteilung und -durchführung, (geringe Einflussnahme bei der Aufgabendurchführung, flexible Handlungsspielräume und Entwicklung von Lösungswegen),
- eigenständiges Arbeiten und ein
- hohes Maß an Entscheidungsbefugnissen.

4.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die theoretische Beleuchtung der im Kapitel 1 genannten Fragestellung zeigt bei der bisherigen Entwicklung von Qualitätsansätzen in Kindergärten ein heterogenes Bild. Das Problem dabei ist, dass Aspekte der organisatorischen Qualität noch wenig entwickelt sind und sich auf Elterninitiativen nicht ohne weiteres übertragen lassen. Am ehesten können die Ansätze des Kronberger Kreises aufgrund seines dialogischen Vorgehens sowie Ansätze des 'KitaManagementKonzeptes' von Erath & Amberger (2000) mit seiner organisationalen Dimension geeignet sein, auch mit Elterninitiativen in Verbindung gebracht zu werden. Hinzu kommen Ansätze der Vertrauensorganisation von Bleicher (1991), die eingebunden werden können.

Die Ableitung von relevanten Erkenntnissen über soziale Systeme aus der System- und Selbstorganisationstheorie hat ergeben, dass die Dimensionen 'Komplexität', 'Selbstreferenz', 'Redundanz' und 'Autonomie' bei der Untersuchung von sozialen Systemen wie Elterninitiativen Berücksichtigung finden müssen. Das methodische Vorgehen muss diese Gestaltungsdimensionen einbeziehen. Im nachfolgenden Kapitel wird daher das Forschungsdesign vorgestellt und begründet.

5 Methodische Grundlagen der Untersuchung

Die Darstellung des Forschungsdesigns erfolgt zunächst im ersten Teil über die Beschreibung des methodischen Aufbaus. Im zweiten Teil werden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungshypothesen genannt, die aus den Kapiteln 2-4 sowie aus der spezifischen Fragestellung der Arbeit (Kapitel 1) abgeleitet worden sind. Aus den Forschungshypothesen lassen sich wiederum spezifische Fragestellungen ableiten, die mit Hilfe qualitativer sowie quantitativer Verfahren der empirischen Sozialforschung verifiziert oder falsifiziert werden sollen.

Nach der Beschreibung der Stichprobe werden im vierten Teil dieses Kapitels die quantitativen Erhebungsinstrumente erläutert und deren Einsatz begründet.

5.1 Der methodische Aufbau

Die Bearbeitung des Themenbereichs dieser Arbeit, die Ableitung von organisatorischen Gestaltungsempfehlungen zur Herausbildung von Qualitätsentwicklungskonzepten für Elterninitiativen, erfolgt vor dem Hintergrund eines zunächst qualitativen und dann folgenden quantitativen Zugangs.

Das Feld der 'Elterninitiativen' ist bereits durch unterschiedliche Studien (vgl. z.B. Hebenstreit-Müller 1991; Bosse 1993; Weigel et al. 1999; Rieken 2000) qualitativ bearbeitet worden. Die dort gewonnenen Teilerkenntnisse über organisatorische Gestaltungen (Bosse 1993 und Rieken 2000) sind in Kapitel 3 aufgearbeitet und dienen als Grundlage des quantitativen Zugangs, der zuvor bereits in der Münchner Studie (vgl. Baumgartner et al. 1999) durch das Deutsche Jugendinstitut gewählt worden ist. Das Vorgehen ist daher sowohl hypothesengenerierend (qualitatives Vorgehen) als auch hypothesenüberprüfend (quantitatives Vorgehen) (vgl. dazu Bortz & Döring 1995, S. 49f).

Ein erster explorativer Zugang erfolgt zur Absicherung der Bedeutsamkeit der Thematik über eine ExpertInnenbewertung von einschlägig bekannten Wissenschaftlern des Deutschen Jugendinstitutes¹. Die Einschätzung der Bedeutsamkeit und Innovation dient der Absicherung der Relevanz der Thematik².

In einem zweiten Schritt erfolgten drei Expertinneninterviews zur Absicherung der noch gering erhobenen Daten speziell über Fragen der

¹ Es handelte sich dabei um Dr. Harald Seehausen und Annemarie Gerzer-Sass, deren Expertise über einschlägige Veröffentlichungen belegt ist.

² Vgl. zum Forschungsprozess bei Atteslander 1995, S. 30ff.

Arbeitsorganisation in Elterninitiativen. Ziel war es dabei, relevante Problembereiche im Kontrast zu den Veröffentlichungen zu identifizieren, um im Rahmen der schriftlichen Befragung mittels teilstandardisierten Fragebogens gezielt nach Problembereichen fragen zu können. Durchgeführt wurden drei leitfadengestützte Expertinneninterviews³ von Fachberaterinnen aus drei unterschiedlichen Bundesländern (Nordrhein-Westfalen, Hessen und Niedersachsen) und zwar aus den Städten Münster, Kassel und Braunschweig. Neben den Erkenntnissen aus Fallstudien flossen die Erfahrungen der Expertinnen im Rahmen der Fragebogenkonstruktion in die Identifizierung von Problembereichen mit ein. Unterschiedliche Bundesländer sind daher zu empfehlen, da verschiedene politische Förderbedingungen durch die Kindergartengesetzgebung vorherrschen und somit in der Problemdarstellung Berücksichtigung finden.

In einem dritten Schritt erfolgte dann eine schriftliche Befragung mittels teilstandardisierten Fragebogens der beiden in Elterninitiativen relevanten Gruppen; und zwar einerseits der Eltern und andererseits des Fachpersonals (in der Regel ErzieherInnen oder SozialpädagogInnen).

5.2 Forschungshypothesen

Die Forschungshypothesen generieren sich aus den theoretischen Kapiteln 2-4 sowie aus der Fragestellung der Arbeit aus Kapitel 1. Im Einzelnen handelt es sich dabei um Hypothesen, die aus Gründen der Übersichtlichkeit drei Schwerpunktthemen zugeordnet sind. Sie sind aus den Ergebnissen einschlägiger Voruntersuchungen, die die Grundlage der Hypothesengenerierung darstellen (vgl. Bortz & Döring 1995, S. 29), abgeleitet worden.

1. Allgemeine Hypothesen zur Arbeitsorganisation in Elterninitiativen

- 1.1 Bei den Problembereichen in Elterninitiativen handelt es sich zu einem überwiegenden Teil um organisatorische Probleme (Ergebnis auf S. 275).
- 1.2 Die Motivation für das Engagement in Elterninitiativen ist abhängig von den organisatorischen Rahmenbedingungen (Ergebnis auf S. 204).
- 1.3 Elterninitiativen sind stark auf das Engagement einzelner Personen angewiesen. Mit zunehmenden Engagement, steigt das Ausmaß der Übernahme von wissensintensiven Tätigkeiten (Ergebnis auf S. 259).

³ Die Anzahl der Experteninterviews orientiert sich u.a. an den zeitlichen und vor allem materiellen Ressourcen des Projektes.

2. Spezifische Hypothesen zur Förderung des Engagements in Elterninitiativen

- 2.1 Je höher die berufliche Belastung von Eltern in Elterninitiativen, desto geringer ihr Engagement (Zeitressourcen) (Ergebnis auf S. 190).
- 2.2 Je jünger die zu betreuenden Kinder, desto geringer das ehrenamtliche Engagement in Elterninitiativen (Ergebnis auf S. 193).
- 2.3 Die Möglichkeit des (beruflich) verwertbaren Kompetenzerwerbs stellt einen wichtigen Anreiz zur Förderung des Engagements in Elterninitiativen dar (Ergebnis auf S. 199).
- 2.4 Je höher das Engagement der Eltern ausfällt, desto größer ist das Ausmaß des Kompetenzerwerbs (Ergebnis auf S. 209).
- 2.5 Zur Motivation von ehrenamtlich Tätigen in Elterninitiativen müssen Bedürfnisse nach Anerkennung, Akzeptanz und Bestätigung befriedigt werden (Ergebnis auf S. 201).

3. Spezifische Hypothese zu den Beteiligungsmotiven

- 3.1 Der ursprüngliche Wunsch nach erweiterten Partizipationsmöglichkeiten in Elterninitiativen ist mittlerweile einem Wunsch nach mehr Effizienz gewichen. Pragmatische Motive sind in den Vordergrund gerückt. Ideelle Motive (z.B. soziale, pädagogische und politische Motive) verlieren an Bedeutung (Ergebnis auf S. 177).

Die in den Hypothesen enthaltenen Begriffe der 'Arbeitsorganisation'⁴ oder 'Ordnungs- bzw. Organisationsstruktur' orientieren sich an den wesentlichen Gestaltungsbereichen der Arbeitsorganisation (vgl. Martin 1994, S. 291):

- Aufgabenverteilung,
- Entscheidungsstruktur,
- Kommunikation und Kooperation,
- zeitliche Abläufe und räumliche Aufteilung⁵.

5.3 Die schriftliche Befragung

Unter Berücksichtigung des Hauptzieles dieser Arbeit, organisatorische Voraussetzungen zur Verbesserung der Organisationsqualität in Elterninitiativen zu identifizieren, wird u.a. in der Untersuchung die Methode der schriftlichen Befragung in postalischer Form gewählt. Die postalische

⁴ Vgl. dazu den Begriff der Komplexität aus der Selbstorganisationsforschung in Tabelle 12.

⁵ Die Gestaltungsbereiche 'zeitliche Abläufe und räumliche Aufteilung im Betrieb' spielen nach der Literaturanalyse eine geringe Rolle. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt somit auf den drei zuerst genannten Gestaltungsbereichen.

Form kann in dieser Untersuchung daher als geeignet betrachtet werden, da die Zielgruppe wesentlich in das Alltagsgeschehen der jeweiligen Elterninitiativen integriert ist und daher Aussagen über den empirisch bedeutsamen Ermittlungsgegenstand möglich sind. Die Anwesenheit durch einen Interviewer wird als nicht notwendig angesehen, da das Erhebungsinstrument die Dimensionen abfragt, zu denen sich die Befragten kompetent äußern können: Zur Absicherung dieser Annahme wurden zusätzlich Pretests durchgeführt.

Die Untersuchung muss weiterhin als Möglichkeit verstanden werden, relevante Kriterien für einen notwendigen folgenden Prozess der Qualitätsentwicklung in Elterninitiativen zu ermitteln und zu erheben. Das in Kapitel 5.1 aufgeführte Methodenspektrum verdeutlicht die Breite des Ermittlungsprozesses, der als Voraussetzung einer zielgruppenspezifischen Vorgehensweise betrachtet werden muss.

Die Vorteile der schriftlichen Befragung liegen vor allem in den geringen Kosten und dem vergleichsweise geringen Zeitaufwand (vgl. dazu bei Schnell et al. 1999, S. 335; Friedrichs 1990, S. 237; Atteslander 1995, S. 167), also insgesamt im technischen und ökonomischen Bereich. Weiterhin besteht durch die angewandte Methode die Möglichkeit, innerhalb eines kurzen Zeitraumes möglichst viele ehrenamtlich tätige Personen in Elterninitiativen befragen zu können.

Habermehl gibt zu bedenken, dass "kein anderes Erhebungsverfahren (...) so sauber und so überschaubar" (Habermehl 1992, S. 113) sei, wie die schriftliche Befragung. 'Sauber' und 'überschaubar' beziehen sich hier auf die Bedingungen der Durchführung der Befragung. In der vorliegenden Untersuchung sind die Fragebögen den Eltern direkt zugänglich gemacht worden. Auf Elternabenden ist die Untersuchung vorgestellt und anschließend sind die Fragebögen an die Eltern und das Fachpersonal ausgeteilt worden.

Bei der schriftlichen Befragung kann allerdings nicht kontrolliert werden, ob die Fragen auch vollständig beantwortet werden. Diese Tatsache kann sich grundsätzlich negativ auf das Ergebnis auswirken (vgl. Friedrichs 1990, S. 237; Schnell et al. 1999, S. 336). Während der Befragungsphase besteht über die Bekanntgabe von Anschrift und Telefon des Institutes für Arbeitswissenschaft die Möglichkeit, Fragen und Unklarheiten zu klären.

Aufgrund der Absicht, Teilergebnisse der Untersuchung mit vorliegenden Studien vor allem aus der Ehrenarbeits- und Freizeitforschung zu vergleichen, musste schließlich ein Verfahren gewählt werden, das bei der Interpretation eine angemessene Gegenüberstellung zulässt. Insofern eignet sich die schriftliche Befragung in besonderem Maße, um einen Teil

der Ergebnisse z.B. auch in Verbindung mit dem Freiwilligensurvey 1999⁶ zu diskutieren.

Die Gefahr der niedrigen Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen (vgl. bei Bortz & Döring 1995, S. 234; Friedrichs 1990, S. 237 und Schnell et al. 1999, S. 336f) wird bei dieser Untersuchung als weniger problematisch eingestuft. Zum einen handelt es sich um eine Zielgruppe, mit einem höheren Bildungsniveau, die Erfahrung im Umgang mit schriftlichen Medien hat. Zum anderen handelt es sich um eine relativ homogene Zielgruppe, bei der das Thema der Befragung in einem direkten Zusammenhang mit den Problemen steht. Zur Erhöhung der Antwortmotivation sind die Fragebögen den Betreffenden - wie zuvor dargestellt - auf Mitgliederversammlungen (Elternabende) persönlich überreicht worden. Es wurde jeweils das Projekt mit seiner Zielsetzung vorgestellt und anschließend die Fragebögen verteilt. Außerdem bestand die Möglichkeit, direkt Fragen zu stellen. Diejenigen Personen, die nicht auf der Versammlung anwesend waren, erhielten die Fragebögen entweder über ihr Postfach oder persönlich durch die Fachkräfte. Zusätzlich wurde in einem in den Fragebogen integrierten Anschreiben explizit auf den Zweck der Erhebung sowie auf die Notwendigkeit der Beantwortung besonders im Interesse der ehrenamtlich Tätigen hingewiesen. Auf den Elternabenden war zudem die Vertreterin des Dachverbandes 'DAKITS' anwesend, die den Zweck der Erhebung (Entwicklung einer Gesamtkonzeption) und noch einmal den Vorteil einer starken Beteiligung hervorhob. Nach ca. zwei bis drei Wochen wurde über ein direktes Anschreiben an die Kontaktperson jeder Einrichtung im Rahmen der Nachfassaktion erneut um das Ausfüllen des Fragebogens gebeten.

5.4 Auswahl der Stichprobe

Der teilstandardisierte Fragebogen wurde für zwei Untersuchungsgruppen konstruiert: zum einen für die ehrenamtlich Tätigen (Eltern), zum anderen für die hauptberuflich Tätigen (Fachpersonal), um Aspekte der Selbst- und Fremdwahrnehmung gegenüberstellen zu können. Der Erhebungsbogen wurde in den Elterninitiativen eingesetzt, die den auf S. 68 genannten Kriterien entsprechen.

Die Erhebungs-Grundgesamtheit, verstanden als die Gesamtzahl sämtlicher Elterninitiativen in Deutschland (vgl. Kromrey 2000, S. 253) besteht nach Angaben des Statistischen Bundesamtes aus 3.477 Einrichtungen

⁶ Vgl. Näheres dazu im Kapitel 2.2.1 auf S. 33.

im gesamten Bundesgebiet (Statistisches Bundesamt 2002, S. 14)⁷. Bei der Festlegung der Stichprobe für diese Untersuchung muss berücksichtigt werden, dass eine Totalerhebung aller Einrichtungen in Deutschland aus ökonomischen Gründen nicht möglich und auch nicht sinnvoll ist. In der Arbeit wird sich daher auf alle in Frage kommenden Elterninitiativen in Kassel mit außerschulischen Betreuungsplätzen für Kinder bis zu 6 Jahren beschränkt. Die vollständige Erfassung aller Einrichtungen kann sichergestellt werden, da sämtliche Elterninitiativen in Kassel Mitglied des Dachverbandes sind und die Mitgliederliste somit ein vollständiges Verzeichnis abbildet. Bei der Auswahl und Festlegung der Stichprobe handelt es sich um eine 'gezielte Auswahl' nach nachvollziehbaren Kriterien (vgl. Kromrey 2000, S. 262; Friedrichs 1990, S. 130; Schnell et al. 1999, S. 279). Die Auswahl der Mitglieder dieser Stichprobe erfolgt anhand des Kriteriums 'Zugehörigkeit' (Friedrichs 1990, S. 132)⁸.

Bei den Kasseler Einrichtungen kommen aufgrund der erforderlichen genannten Kriterien zunächst 20 Einrichtungen in Betracht. Alle Eltern und das gesamte Fachpersonal dieser Einrichtungen haben die Möglichkeit, befragt zu werden. Hochrechnungen auf die Situation aller Einrichtungen in Deutschland ist aufgrund dieser Stichprobenwahl nicht zulässig. Die Auswahl der Stichprobe 'Kassel' erlaubt dann maximal Aussagen über die Kasseler Einrichtungen, wenn die Grundgesamtheit hinsichtlich charakterisierender Merkmale wie z.B. dem Alter, Geschlecht, Berufstätigkeit oder Familienstand eindeutig beschrieben werden kann. Generell sind diese Merkmale der Grundgesamtheit 'Kassel' aber nicht bekannt. Es ist daher nicht zulässig, die Ergebnisse der Befragung im Rahmen der Auswertung auf die Kasseler Situation hochzurechnen (schließende Statistik). Wenn in der Auswertung von der Situation Kasseler Elterninitiativen gesprochen wird, muss berücksichtigt werden, dass die Ergebnisse explorativen Charakter besitzen. Signifikanzen können aus diesem Grund ebenfalls nicht berechnet werden.

Dennoch können die Ergebnisse Problembereiche aufzeigen, die auch für andere Einrichtungen von Bedeutung sind und die eine inhaltliche Diskussion um Qualitätsentwicklungskonzepte in Bezug auf die organisatorische Dimension anstoßen sollen.

⁷ Genauere Zahlen sind aufgrund der bereits benannten statistischen Erhebungsproblematik nicht bekannt (vgl. dazu Kapitel 2.3.2). Von daher muss von den offiziellen Daten des Statistischen Bundesamtes ausgegangen werden. Abgezogen werden öffentliche Träger und bei den freien Trägern die Wohlfahrtsverbände sowie Wirtschaftsunternehmen.

⁸ Zugehörigkeit meint hier u.a. die Mitgliedschaft bei dem Dachverband 'DAKTIS', sowie die Erfüllung der auf S. 68 dargestellten Kriterien.

5.5 Erhebungsinstrumente und Pretest

Wie bereits in Kapitel 4.2.6 ausgeführt, orientieren sich die relevanten Befragungsdimensionen der Untersuchung an den Charakteristika selbstorganisierender Systeme, an den Erkenntnissen der Freizeit-, Ehrenarbeits- und Zielgruppenforschung sowie den Erkenntnissen der Qualitätsentwicklung in Kindergärten.

In Tabelle 12 sind die Befragungsdimensionen im Einzelnen dargestellt, wie sie sich aufgrund der Herleitung aus Kapitel 4.2.3 ergeben:

Komplexität	Selbstreferenz	Redundanz	Autonomie
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einführung von Organisationsstrukturen: ➤ Aufgabenverteilung, ➤ Arbeitsteilung, ➤ zeitliche Abläufe, ➤ Entscheidungsbefugnisse, ➤ Kooperationsbeziehungen (Existenz und Ausgestaltung). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikation und Kooperation (Aushandeln von Prozessen und Regeln), ➤ Konfliktbearbeitung / Konfliktreduktion ➤ Wissensspeicherung, Wissensaufbereitung zur Reduktion der Fluktuationsfolgen, ➤ Informationsweitergabe. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kompetenzerwerb als Voraussetzung der Übernahme vielfältiger Tätigkeiten, ➤ Verteilung von Kompetenzen (Know-how Transfer, Vertretungsregelung, Rotationsprinzip), ➤ Dezentrale Entscheidungsstrukturen, ➤ personelle (auch ehrenamtliche) Ressourcen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ hohes Maß an Selbststeuerung bei der Aufgabeneinteilung und -durchführung, (geringe Einflussnahme bei der Aufgabendurchführung, flexible Handlungsspielräume und Entwicklung von Lösungswegen), ➤ eigenständiges Arbeiten, ➤ hohes Maß an Entscheidungsbefugnissen.

Tabelle 12: Befragungsdimensionen

Hinzu kommen Befragungsbereiche, die sich zusätzlich aus der Ehrenarbeitsforschung und der Zielgruppenforschung erschließen und die zur Ergänzung und Spezifizierung eingefügt werden (Beteiligungsmotive und Förderung des Engagements).

Der Fragebogen für die Befragungsgruppe der **Eltern** erhebt zunächst im Abschnitt 1 soziodemographische Daten wie Alter, Geschlecht, Dauer der Mitgliedschaft, Familienstand, Schulbildung, momentane (nicht nur berufliche) Tätigkeit, Anzahl und Alter der zu betreuenden Kinder. Diese Angaben werden im Rahmen der Auswertung benötigt, um vor allem die Hypothesen 2.1 und 2.2 überprüfen und die Angaben den Ergebnissen der Ehrenarbeitsforschung gegenüberzustellen zu können.

In Abschnitt 2 wird zunächst allgemein nach den Motiven der Inanspruchnahme von Kinderbetreuung gefragt, anschließend werden speziell

die Motive für die Auswahl einer Elterninitiative erhoben. Die Erkenntnisse über die Motive der Eltern sollen vor allem Aufschluss darüber geben, inwieweit ideale Motive bei der Wahl einer außerfamiliären Kinderbetreuung noch eine Rolle spielen. Die Hypothese lautet, dass gegenwärtig in erster Linie pragmatische Motive die Eltern bewegt, in einer Elterninitiative aktiv zu sein (vgl. dazu Hypothese 3.1).

Abschnitt 3 nimmt Bezug auf die Befragungsdimension 'Komplexität'. Wie in Kapitel 4.2.3 ausgeführt und in Tabelle 12 aufgelistet, tragen Organisationsstrukturen und insgesamt Aspekte der Aufgabenverteilung und Arbeitsteilung dazu bei, Komplexität zu reduzieren und Strukturen zu bilden. In Abschnitt 4 wird daher zunächst nach den konkreten Aufgaben bzw. Tätigkeiten gefragt, die von den Eltern ausgeführt werden, bevor dann in Abschnitt 5 das eigene Engagement und das Engagement der anderen Eltern bewertet werden soll. Diese Abschnitte dienen als Grundlage der Überprüfung der Hypothesen zur Arbeitsorganisation (vgl. Hypothesen auf S. 156).

Die Problematik des Wissenstransfers und damit verbunden der Einarbeitung neuer Eltern wird in Abschnitt 6 und 8 thematisiert.

Abschnitt 7 greift den Prozess der Entscheidungsfindung auf, während Abschnitt 9 die Prozesse der Kommunikation und Kooperation unter den Eltern und zwischen Eltern und Fachpersonal thematisiert.

Abschnitt 10 stellt gleichzeitig eine Weiterbildungsbedarfsanalyse dar, die hier zunächst aus Sicht der Betroffenen durchgeführt wird. Die befragten Eltern geben an, ob sie bislang an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben und/oder zukünftig spezifische Angebote benötigen. Aus der Auswertung ergibt sich dann eine Angebotsliste, die für weitere Planungen im Rahmen der Sicherstellung erforderlicher Qualifikationen für Ehrenamtliche von Bedeutung sind. Abschnitt 11 soll zur Klärung der Frage beitragen, inwieweit und in welchen Kompetenzbereichen (fachlich, sozial, methodisch) durch die Tätigkeit der ehrenamtlichen Kräfte eine (beruflich verwertbare) Qualifizierung wahrnehmbar ist. Abschnitt 11 soll zusammen mit den möglichen Anreizen für ein ehrenamtliches Engagement in Abschnitt 12 die Thesen 2.3 und 2.4 überprüfen, inwieweit aus Sicht der Beteiligten die Möglichkeit der Verwertung beruflich relevanten Wissens einen zusätzlichen Anreiz einer Beteiligung darstellen kann.

Zuletzt wird in Abschnitt 13 nach der allgemeinen Zufriedenheit mit der jeweiligen Elterninitiative gefragt.

Der Fragebogen für das **Fachpersonal** soll im Rahmen eines kontrastiven Vergleichs die zuvor genannten Dimensionen überprüfen. Es ist im Rahmen der Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen sinnvoll, sowohl die Wahrnehmung der ehrenamtlichen als auch der hauptamtlichen

Kräfte in Elterninitiativen zu erheben und ggf. gegenüber zu stellen. Zusätzlich wird im Fragebogen des Fachpersonals nach allgemeinen Angaben zu der Einrichtung gefragt (z.B. Größe, Anzahl der Beschäftigten). Zudem werden Aspekte der Arbeitsgestaltung und Belastung am Arbeitsplatz behandelt.

Das entwickelte Befragungsinstrument integriert bereits existierende Verfahren insbesondere im Bereich der Messung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen (Müller 2002), des Kompetenzerwerbs (Wardanjan 1997; Uhlemann 1997) sowie der Messung von Prozessen der Arbeitsteilung und Aufgabenverteilung und ergänzt die für Elterninitiativen spezifischen Items für die restlichen Gestaltungsbereiche. Bei Fragen des Organisations- und Teamklimas sind Teile des modularen Verfahrens LOTI (Landauer Organisations- und Teamklima-Inventar, Müller 2002) herangezogen worden. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht in der ausführlichen Berücksichtigung unterschiedlicher Dimensionen des Organisations- und Teamklimas (Kooperation, Kommunikation, Zusammenarbeit im Team) und in der modularen Anwendbarkeit. Nach Müller (2002, S. 1) ist dieses Verfahren so angelegt, dass "möglichst viele organisationale und teamspezifische Besonderheiten" berücksichtigt werden und das Instrument individuell anpassbar ist. "Abfragen einzelner Klimamerkmale können sowohl terminologisch angepasst als auch mit verschiedenen Antwortformaten kombiniert werden" (Müller 2002, S. 2).

Vergleichbare Verfahren berücksichtigen in der Regel entweder das Organisations- oder das Teamklima (vgl. z.B. Kauffeld 2001; Brodbeck et al. 2001). In der vorliegenden Arbeit ist daher auf Basis des LOTI eine für die Zielgruppe angepasste Skala zur Erfassung der Kommunikation und Kooperation einschließlich der Konfliktbewältigung entwickelt worden. Die Anpassung war darüber hinaus notwendig, da durch die Expertinneninterviews deutlich wurde, dass nicht alle Organisationsmitglieder in Teams zusammenarbeiten, einzelne Personen Aufgaben für sich bewältigen und die Identifizierung von einzelnen Mitgliedern eines Teams bei den Eltern nicht möglich ist.

Die Items für die Kompetenzbereiche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz des Abschnitts 11 wurden aus den existenten Instrumenten 'FASO' (vgl. Wardanjan 1997) und 'PROLÖ' (vgl. Uhlemann 1997) entnommen und sprachlich angepasst.

Das Befragungsinstrument ist im Vorfeld im Rahmen eines in mehreren Phasen stattfindenden Pretests von zehn Personen (Eltern in Elterninitiativen, Wissenschaftler, Fachberaterinnen) durchgesehen worden. Kriterien der Fragebogenkonstruktion wie Verständlichkeit, Einfachheit im Gebrauch, zeitlicher Umfang und grafisches Layout wurden dabei

bewertet (vgl. dazu bei Schnell et al. 1999, S. 324f). Die Anregungen sind in die überarbeitete Fragebogenversion aufgenommen worden.

6 Auswertung der Erhebungsergebnisse

6.1 Beschreibung der Stichprobe

6.1.1 Auswertung des Rücklaufs

Im Rahmen dieser Befragung (Kasseler Studie)¹ sind von den 20 in Frage kommenden Elterninitiativen im Stadtgebiet Kassel 18 befragt worden. Zwei Elterninitiativen waren nicht bereit, sich an der Befragung zu beteiligen. In den Einrichtungen sind insgesamt 498 Fragebögen der Befragungsgruppe 'Eltern' an jedes Elternteil und 76 Fragebögen der Befragungsgruppe 'Fachkräfte' an hauptamtlich Beschäftigte wie ErzieherInnen, PraktikantInnen und auch Zivildienstleistende ausgehändigt worden.

Während der Befragung hat sich bei einer Elterninitiative herausgestellt, dass das Kriterium 'Zugehörigkeit' nicht vollständig erfüllt wurde². In dieser Einrichtung haben Eltern zwar eine unterstützende Funktion, nicht aber eine Entscheidungsfunktion im Sinne des Kriteriums 'Basisdemokratie'. Verantwortungsvolle Tätigkeiten werden in der Regel von festbeschäftigten Personen ausgeführt (z.B. Leitung und Personalbetreuung). In den zurückerhaltenen Fragebögen haben dann auch die Eltern angemerkt, dass viele Fragen des Erhebungsbogens nicht beantwortet werden konnten. "Viele Fragen sind vom Ansatz her schwer auf unsere Initiative zu übertragen!" (Fragebogen 188). "Manche Fragen waren nicht zu beantworten, weil wir erst seit kurzem Mitglieder sind. Außerdem ist die Einrichtung wahrscheinlich keine klassische Elterninitiative." (Fragebogen 255). Diese Elterninitiative ist aus den genannten Gründen aus der Analyse herausgenommen worden. Insofern sind die Daten von 17 Einrichtungen mit 418 befragten Ehrenamtlichen (Eltern) und 66 befragten Hauptamtlichen (Fachpersonal) in die Auswertung eingeflossen.

Von den 418 befragten Eltern haben 136 (32,5%) den Fragebogen in dem Befragungszeitraum³ zurückgesandt. Bezogen auf die Anzahl der besetzten Betreuungsplätze ergibt sich bei den Eltern ein Rücklauf pro Kind von 50,7%. Es haben sich Eltern aus allen befragten Einrichtungen beteiligt. Bei dem Fachpersonal (N=66) haben sich deutlich mehr, nämlich insgesamt 30 Personen aus 15 von 17 Einrichtungen an der Befragung beteiligt (45,5%). Die Rücklaufquote der Eltern liegt insgesamt

¹ Nachfolgend wird von der Kasseler Studie gesprochen.

² In dieser Einrichtung waren nicht alle auf S. 68 genannten Kriterien erfüllt.

³ Die Befragung fand in den Monaten August bis Dezember 2002 statt.

in einem bei Feldstudien vergleichbaren Rahmen. Da für die Rücklaufquote das Thema einer Untersuchung eine entscheidende Rolle spielt, hätte bei der Befragungsgruppe der Eltern aufgrund ihres ehrenamtlichen Engagements sowie des gewohnten Umgangs mit schriftlichen Texten eine höhere Rücklaufquote vermutet werden können. Die Aktualität des Themas bzw. dessen Anliegens ist offensichtlich als nicht so bedeutsam eingestuft worden. Daher wird vermutet, dass die Thematik 'Qualitätsverbesserung' noch nicht die Bedeutsamkeit erlangt hat, die ihr unter den gegebenen und im ersten Teil der Arbeit beschriebenen Bedingungen zugewiesen werden müsste. Bei den Fachkräften dagegen haben immerhin fast die Hälfte der Befragten geantwortet, sodass hier von einem größeren Interesse ausgegangen werden kann.

6.1.2 Charakterisierung der befragten Elterninitiativen

Bei den befragten Elterninitiativen handelt es sich hauptsächlich um Einrichtungen mit einer Betreuungsgruppe. Eine Einrichtung hat zwei Betreuungsgruppen mit insgesamt 33 Kindern eingerichtet. Dabei gestaltet sich die Größe einer Gruppe (Gruppenstärke) recht unterschiedlich; sie bewegt sich von 6 (Minimalwert) bis 20 Kindern (Maximalwert). Insgesamt stellen diese befragten Elterninitiativen ein Platzkontingent von 284 Plätzen zur Verfügung, wobei zum Zeitpunkt der Befragung 268 Betreuungsplätze besetzt waren. 16 Betreuungsplätze waren demnach nicht besetzt.

In den befragten Einrichtungen wird ausschließlich eine vorschulische Betreuung/Erziehung für Kinder angeboten. 74% der Einrichtungen bieten eine altersgemischte Betreuung auch für Kinder unter drei Jahren an. Jeweils 13% der Einrichtungen stellen reine Krabbelgruppen bzw. Einrichtungen für Kinder von drei bis sechs Jahren dar.

Die Öffnungszeiten bewegen sich bei 60% der Einrichtungen zwischen 07:30 und 08:00 Uhr bzw. bis 08:30 Uhr (26,7%). Der kleinere Teil der Einrichtungen öffnet bereits ab 07:00 Uhr (6,7%) bzw. zwischen 08:30 Uhr und 09:00 Uhr.

Die Hälfte aller Elterninitiativen (51,7%) schließen zwischen 15:00 und 16:00 Uhr. Ein Drittel (31%) bietet eine Betreuungszeit an, die über 16:00 Uhr hinausgeht. Lediglich der kleinere Teil (17,2%) schließt bereits nach dem Mittagessen bzw. bietet Betreuung bis maximal 15:00 Uhr an. Bei den zwei Einrichtungen der Stichprobe, deren maximale Betreuungszeit zwischen 13:00 Uhr und 14:00 Uhr endet, handelt es sich um eine reine Krabbelgruppe sowie um eine altersgemischte Einrichtung (Betreuung von unter und über 3-Jährigen).

6.1.3 Charakterisierung der Beschäftigten

6.1.3.1 Geschlecht

Bei den befragten MitarbeiterInnen in Kasseler Elterninitiativen handelt es sich um überwiegend weibliche Personen.

	Häufigkeit	%
männlich	6	20%
weiblich	24	80%
Gesamt	30	100,0%

Tabelle 13: Geschlecht der befragten MitarbeiterInnen

6.1.3.2 Altersstruktur

Die Altersstruktur des Fachpersonals weist einzelne Besonderheiten auf. In der Altersgruppe der unter 20-Jährigen befinden sich hauptsächlich die Auszubildenden bzw. PraktikantInnen und Zivildienstleistende. Die pädagogischen Fachkräfte verteilen sich schwerpunktmäßig auf die Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen sowie der 41- bis 50-Jährigen.

		bis 20 Jahre	21 bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	51 Jahre und älter	Gesamt
Pädagogische Fachkraft	Anzahl	1	5	10	8	2	26
	%	20,0%					86,7%
PraktikantIn	Anzahl	3					3
	%	60,0%					10,0%
Zivildienstleistender	Anzahl	1					1
	%	20,0%					3,3%
Gesamt		5	5	10	8	2	30
%		(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)

Tabelle 14: Altersgruppe der Beschäftigten nach Art der Tätigkeit

6.1.3.3 Betreuungsschlüssel

Die Personalsituation sieht im Vergleich zu den Regeleinrichtungen - und das ist u.a. das typische Merkmal von Elterninitiativen - günstig aus. Die Einrichtungen beschäftigen durchschnittlich 4,5 MitarbeiterInnen (einschließlich der PraktikantInnen, Zivis und ggf. Hauswirtschafts- und

Reinigungskräfte)⁴. Wird sich bei den Qualifikationen auf den reinen Betreuungsschlüssel konzentriert, so zeigt sich, dass es sich bei den Betreuungspersonen in Kasseler Elterninitiativen um qualifizierte Fachkräfte handelt. 47,4% der Beschäftigten sind ausgebildete ErzieherInnen, 10,2% SozialpädagogInnen mit Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss, 28,8 % PraktikantInnen bzw. ErzieherInnen im Anerkennungsjahr und 13,6% sonstige pädagogische Kräfte (wie z.B. ausgebildete und unausgebildete Aushilfen, Beschäftigte über Arbeitsförderungsmaßnahmen oder auch besondere Fachkräfte wie SupervisorInnen). Ein Viertel der befragten Fachkräfte (24,1%) sind dabei doppelt qualifiziert und haben neben einer Berufsausbildung teilweise aus fachfremden Berufen noch ein Studium absolviert (in der Regel Sozialpädagogik/Sozialarbeit oder Heilpädagogik). 20,7% der Befragten haben einen Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss ohne zuvor eine Berufsausbildung abgeschlossen zu haben.

6.1.3.4 Beschäftigungsdauer

Knapp die Hälfte des Fachpersonals (46,2%) ist bereits seit sechs Jahren oder mehr im pädagogischen Betreuungsbereich beschäftigt und weist somit einen entsprechend großen Erfahrungshintergrund mit der Initiativarbeit auf. Es ist naheliegend, dass die PraktikantInnen (Auszubildenden) und Zivildienstleistenden unter einem Jahr in der Elterninitiative tätig sind, da längere Beschäftigungszeiten nicht vorgesehen sind (z.B. Ausbildungsordnungen). Aber auch 15% der pädagogischen Fachkräfte sind erst maximal knapp ein Jahr in der Elterninitiative. 42% der pädagogischen Fachkräfte sind bis 3 Jahre tätig; eine zweite stark besetzte Gruppe (46%) 6 Jahre und darüber hinaus. Der Rest der Fachkräfte (11%) bewegt sich dann in einer mittelfristigen Tätigkeitsdauer zwischen 3 und 6 Jahren.

⁴ Zu der näheren Ausführung über die zeitliche Dauer der Tätigkeit (Vollzeit-/Teilzeittätigkeit) siehe Näheres auf S. 169.

Dauer Beschäftigung bislang	Pädagogische Fachkraft		PraktikantIn		Zivildienst- leistende		Gesamt Anzahl	Gesamt %
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%		
unter 1 Jahr	4	15,4%	3	100,0	1	100,0	8	26,8%
1 bis unter 2 Jahre	3	11,5%					3	10,0%
2 bis unter 3 Jahre	4	15,4%					4	13,3%
3 bis unter 4 Jahre	1	3,8%					1	3,3%
4 bis unter 5 Jahre	1	3,8%					1	3,3%
5 bis unter 6 Jahre	1	3,8%					1	3,3%
6 Jahre und mehr	12	46,2%					12	40,0%
Summe	26	100%	3	100%	1	100%	N= 30	100%

Tabelle 15: Befragte Beschäftigte nach Dauer der Beschäftigung und Art der Tätigkeit

Der Grund für diese Verteilung liegt grundsätzlich in der Art der zeitlichen Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse. Knapp 40% der Arbeitsverhältnisse aller pädagogischen Fachkräfte sind zeitlich begrenzt. Die Elterninitiativen arbeiten daher zu einem großen Teil mit Fachpersonal, das nur eine begrenzte Zeit tätig ist bzw. tätig sein kann. Die zeitliche Dauer der Tätigkeit beläuft sich bei dem befristet beschäftigten Fachpersonal überwiegend auf ein bis maximal zwei Jahre (91%). In dieser Gruppe fällt die Fluktuation daher deutlich höher aus. Zu vermuten ist, dass es sich um Beschäftigte handelt, die öffentlich gefördert werden⁵ und auf die die kleinen Einrichtungen angewiesen sind.

Der Trend des recht hohen Anteils der zeitlichen Befristung von Arbeitsverhältnissen liegt im Schnitt aller westdeutschen Kinderbetreuungseinrichtungen. Es gehört zu einem wesentlichen Strukturmerkmal, dass die Teilzeittätigkeit bei einem gleichzeitigen Rückgang der Vollzeitbeschäftigung in den letzten 25 Jahren deutlich angestiegen ist (vgl. Beher 2001, S. 66; Deutsches Jugendinstitut 2002, S. 177).

"Hatten 1974 lediglich rund 21% der Beschäftigten einen Teilzeitarbeitsplatz, so waren es 1994 gut 36% und 1998 immerhin fast 42%" (Beher 2001, S. 66). Die Vollzeitbeschäftigung wuchs in einem viel geringeren Ausmaß. Die untersuchten Elterninitiativen unterscheiden sich somit im Bereich der Befristung von Arbeitsverhältnissen nicht von anderen Trägerformen.

⁵ Arbeitsförderungsmaßnahmen auf kommunaler Ebene wie 'Arbeit statt Sozialhilfe' und auf Bundesebene wie 'Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen' der Bundesanstalt für Arbeit.

6.1.4 Charakterisierung der befragten Eltern

6.1.4.1 Lebensalter und Geschlecht

Das Alter der antwortenden 136 Eltern der Stichprobe gestaltet sich wie folgt:

Jahre	Häufigkeit	Gültige %
26-30	13	9,6%
31-35	40	29,4%
36-40	46	33,8%
41-45	28	20,6%
46-50	8	5,9%
51 und älter	1	0,7%
Gesamt	136	100%

Tabelle 16: Lebensalter der befragten Eltern

Die beiden unteren Altersgruppen 'bis 20 Jahre' und '21-25 Jahre' sind nicht besetzt. Deutlich wird die stark besetzte Gruppe der 31- bis 40-jährigen Eltern (63,2%). Über ein Viertel aller Eltern (26,5%) sind 41 Jahre und älter.

Es haben sich zwar zu einem Großteil (68,4%) Frauen an der Befragung beteiligt, aber in der Stichprobe sind auch 43 Männer (31,6%) enthalten.

6.1.4.2 Familienstand und Anzahl der Kinder

Nach Angaben der Kasseler Studie sind die Eltern zu 67,7% verheiratet und zu 23,3% unverheiratet zusammenlebend. Der Rest der Befragten (9%) hat angegeben, ledig oder geschieden zu sein (jeweils 4,5%). Der Anteil der Alleinerziehenden in der Stichprobe ist mit 5,2% aller Befragten sehr gering. An der Münchner Studie hat sich neben einem ähnlich hohen Anteil von Verheirateten (69%) ein mit 20% wesentlich höherer Anteil Alleinerziehender beteiligt (Deutsches Jugendinstitut 1999, S. 37). In den Ergebnissen der Kasseler Studie sind Antworten von alleinerziehenden Eltern offensichtlich nur gering repräsentiert⁶.

⁶ Das Melderegister der Stadt Kassel (Gemeldete Einwohner der Stadt Kassel) weist zum Stand 31.12.2001 die folgenden Vergleichszahlen aus: Anteil lediger Personen (41,4%), verheiratet (42,6%), verwitwet (8,2%) und geschieden (7,8%). Zahlen über Alleinerziehende oder unverheiratet zusammenlebend können nicht ausgewiesen werden. Es muss von einer höheren Quote Alleinerziehender ausgegangen werden.

Die befragten Eltern haben durchschnittlich 1,7 Kinder. Knapp die Hälfte aller Eltern haben zwei Kinder. Erst am zweit stärksten ist die Gruppe der Eltern mit einem Kind besetzt.

Anzahl der Kinder	Häufigkeit	Anteil
1	56	41,2%
2	65	47,8%
3	13	9,6%
4	2	1,5%
Gesamt	136	100,0%

Tabelle 17: Anzahl der Kinder

6.1.4.3 Formale Qualifikation

Fast alle Eltern der Elterninitiativen können als höchsten Schulabschluss das Abitur nachweisen. Aus der folgenden Tabelle wird die gesamte Verteilung der Schulabschlüsse ersichtlich.

	Häufigkeit	Anteil
Grundschule	1	0,7%
Hauptschule	1	0,7%
Realschule	15	11,0%
Abitur/Fachabitur	119	87,5%
Gesamt	136	100,0%

Tabelle 18: Schulbildung der Eltern in Elterninitiativen

Bei den weiteren Qualifikationsmerkmalen entfielen 64,5% der Antworten auf die Kategorie 'Hochschulabschluss', wobei hierbei der Universitätsabschluss überwiegt. 35,8% entfielen auf die Antwortmöglichkeit 'abgeschlossene Berufsausbildung'. Beide Gruppen sind in etwa gleich verteilt.

	Häufigkeit	Antworten in %
Abgeschlossene Berufsausbildung	57	35,8%
Fachschul-/ Fachhochschulabschluss	40	25,2%
Hochschul-/ Universitätsabschluss	62	39,0%
keine Angabe	11	
Gesamt	136	100,0%

Tabelle 19: Art der berufsqualifizierenden Abschlüsse

Interessant ist, darüber hinaus zu erfahren, in welchem Ausmaß auch in der Befragungsgruppe der Eltern Doppelqualifikationen vorliegen. Nach Auswahl der Fälle, bei denen sowohl eine Berufsausbildung als auch ein

Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) vorliegt, zeigt sich, dass 40% der Eltern doppelqualifiziert sind.

6.1.4.4 Berufliche Tätigkeiten der Eltern

Zur näheren Determination der beruflichen Herkunft der Eltern wurde nach der momentanen beruflichen Tätigkeit der Eltern gefragt. Im Rahmen der Auswertung dieser offenen Frage, wurden nachträglich die in Tabelle 20 dargestellten Berufskategorien gewählt. Die Zuordnung zu den Kategorien folgte der nachstehenden Systematik:

- medizinische Berufe: z.B. ÄrztInnen, KrankenpflegerInnen, Hebammen,
- sozialpädagogische Berufe: z.B. SozialarbeiterInnen, BehindertenbetreuerInnen,
- therapeutische Berufe: z.B. PsychotherapeutInnen, PhysiotherapeutInnen,
- lehrende Berufe: z.B. LehrerInnen sämtlicher Schulstufen, auch Hochschullehrer und DozentInnen der beruflichen Weiterbildung,
- ingenieurwissenschaftliche Berufe: z.B. BauingenieurInnen, ArchitektInnen, InformatikerInnen,
- Verwaltungsberufe: z.B. SachbearbeiterInnen,
- StudentInnen,
- Hausmänner und Hausfrauen, Eltern in der Elternzeit,
- arbeitssuchend,
- sonstiger Beruf wie Verkäuferin, AnlagenführerIn, PressesprecherIn, RichterIn, Kaufmann/Kauffrau.

Beruf/Kategorie	Häufigkeit	Anteil
medizinisch	13	10,1%
sozialpädagogisch	16	12,4%
therapeutisch	11	8,5%
lehrend/forschend	20	15,5%
ingenieurwissenschaftlich	16	12,4%
Verwaltung	5	3,9%
StudentIn	8	6,2%
Hausmann/Hausfrau	17	13,2%
arbeitssuchend	7	5,4%
sonstiger Beruf	16	12,4%
Gesamt	129	100,0%
keine Angabe	7	
Gesamt	136	

Tabelle 20: Berufliche Tätigkeit der Eltern

Es zeigt sich, dass entsprechend des hohen Anteils an akademischen berufsqualifizierenden Abschlüssen die Eltern zu einem Großteil in

Berufsfeldern tätig sind, die ein Studium voraussetzen. Der geringste Teil der Eltern ist in einem reinen Ausbildungsberuf tätig.

Die Ergebnisse der Kasseler Studie in Bezug auf den Bildungsstand und insgesamt auf die Schichtzugehörigkeit von in Elterninitiativen Aktiven stimmen somit mit den Erkenntnissen der Münchener Studie überein. Der größte Teil der Münchener Eltern hatten ebenfalls als höchsten Abschluss die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife (67%) (vgl. auf S. 75). Obwohl von Lachenmaier (1993, S. 165) bemerkt wird, dass sich in Elterninitiativen nicht nur "Mittelschichtseltern" zusammenschließen, kann doch deutlich konstatiert werden, dass in Elterninitiativen der Stichprobe hauptsächlich Eltern aus der Mittel- und gehobenen Mittelschicht aktiv sind.

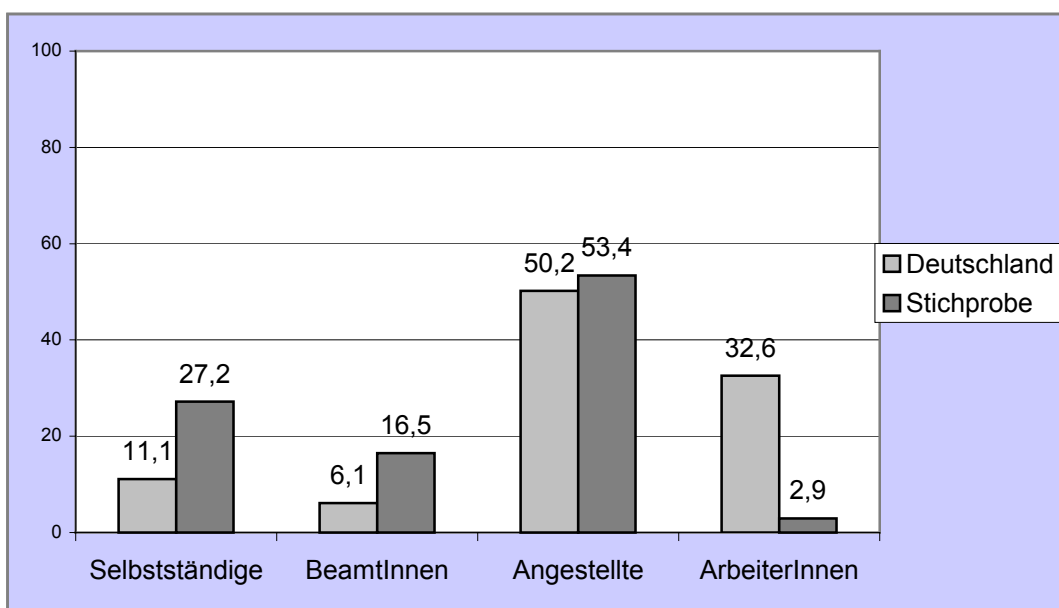


Abbildung 6: Beschäftigungsstatus der Eltern im Vergleich zur bundesdeutschen Bevölkerung (Angaben in %) ⁷

Die Auswertung nach dem Beschäftigungsstatus zeigt, dass über die Hälfte der Eltern angestellt und zu einem Viertel selbstständig sind. Verbeamtete Eltern sind zu 17% vertreten.

6.1.4.5 Dauer der Mitgliedschaft

Um zu beurteilen, inwieweit die Befragten der Stichprobe über die Prozesse in der jeweiligen Einrichtungen Auskunft geben können, er-

⁷ Die Angaben über die amtliche Statistik stammen von dem Statistischen Bundesamt unter <http://www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbtab1.htm> am 13.01.2003. Soweit keine andere Kennzeichnung der Daten in Abbildungen vorgenommen ist, handelt es sich stets um Prozentangaben.

scheint der Indikator 'Dauer der Zugehörigkeit' von Bedeutung. Die Annahme ist, dass mit zunehmender Mitgliedschaft, auch die Aussagequalität über interne Prozesse steigt. In der Regel ist eine Mitgliedschaft von mindestens einem halben Jahr erforderlich, um als 'erfahren' gelten zu können. Dieser Zeitraum ist u.a. auch durch Kommentare in dem Erhebungsbogen bestätigt worden. Eltern, die gerade erst neu in der Elterninitiative waren, konnten einzelne Abschnitte des Fragebogens nicht bearbeiten⁸.

	Häufigkeit	Anteil
unter 1 Jahr	38	27,9%
1 bis unter 2 Jahre	35	25,7%
2 bis unter 3 Jahre	29	21,3%
3 bis unter 4 Jahre	21	15,4%
über 4 Jahre	13	9,6%
Gesamt	136	100,0%

Tabelle 21: Dauer der Mitgliedschaft

Tabelle 21 verdeutlicht, dass drei Viertel der Befragten (72%) sogar über ein Jahr in der Elterninitiative Mitglied sind. Wird die Gruppe der unter Einjährigen noch einmal zu gleichen Teilen unterteilt, so lässt sich feststellen, dass von 136 Befragten, 109 Personen über ein halbes Jahr Mitglied sind, was einer Quote von 80% entspricht. Die Eltern können somit überwiegend als erfahren gelten.

6.2 Beteiligungsmotive

In Kapitel 3.4 sind die bislang in der Literatur bekannten Motive von Eltern, sich in Elterninitiativen zu engagieren, eingehend erläutert worden. Die Berufstätigkeit als Betreuungsmotiv spielt in Elterninitiativen eine große Rolle. Zu den in der Problembeschreibung dieser Arbeit genannten veränderten Rahmenbedingungen der Eltern, gehört auch die Belastung durch die Erwerbsarbeit. Fast alle Eltern nennen als Betreuungsmotiv die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (82%). 88% der Eltern lassen dann auch ihre Kinder deshalb außerfamiliär betreuen, weil ein oder beide Elternteile erwerbstätig sind. Des Weiteren interessieren die besonderen Motive, die ausschlaggebend waren, sich als Eltern für eine Elterninitiative zu entscheiden.

⁸ Diese für die Eltern nicht zu beantwortenden Variablen sind als 'missings' codiert worden.

6.2.1 Beteiligungsmotive von Eltern

In dieser Arbeit wurde die durch qualitative Studien unterstrichene und durch quantitative Studien gestützte Einschätzung abgeleitet, dass mittlerweile eher pragmatische Motive der Eltern in den Vordergrund gerückt sind. Was bislang noch fehlt, ist ein empirischer Nachweis zur Absicherung dieser Einschätzung. Sollte sich die Hypothese bestätigen, würde diese Entwicklung im Rahmen der organisatorischen Gestaltung (Elternengagement) berücksichtigt werden müssen (siehe Hypothese 3.1 auf S. 157).

Zur Überprüfung der Hypothese soll zunächst eine Häufigkeitsauszählung der einzelnen Beteiligungsmotive durchgeführt werden. Dabei werden von den im Fragebogen genannten 29 Motiven aus Übersichtsgründen diejenigen in Abbildung 7 angezeigt, die mindestens von der Hälfte der Befragten angegeben wurden⁹. In Abbildung 8 sind dann die Motive mit einem Zustimmungsgrad von 0- bis 49% visualisiert.

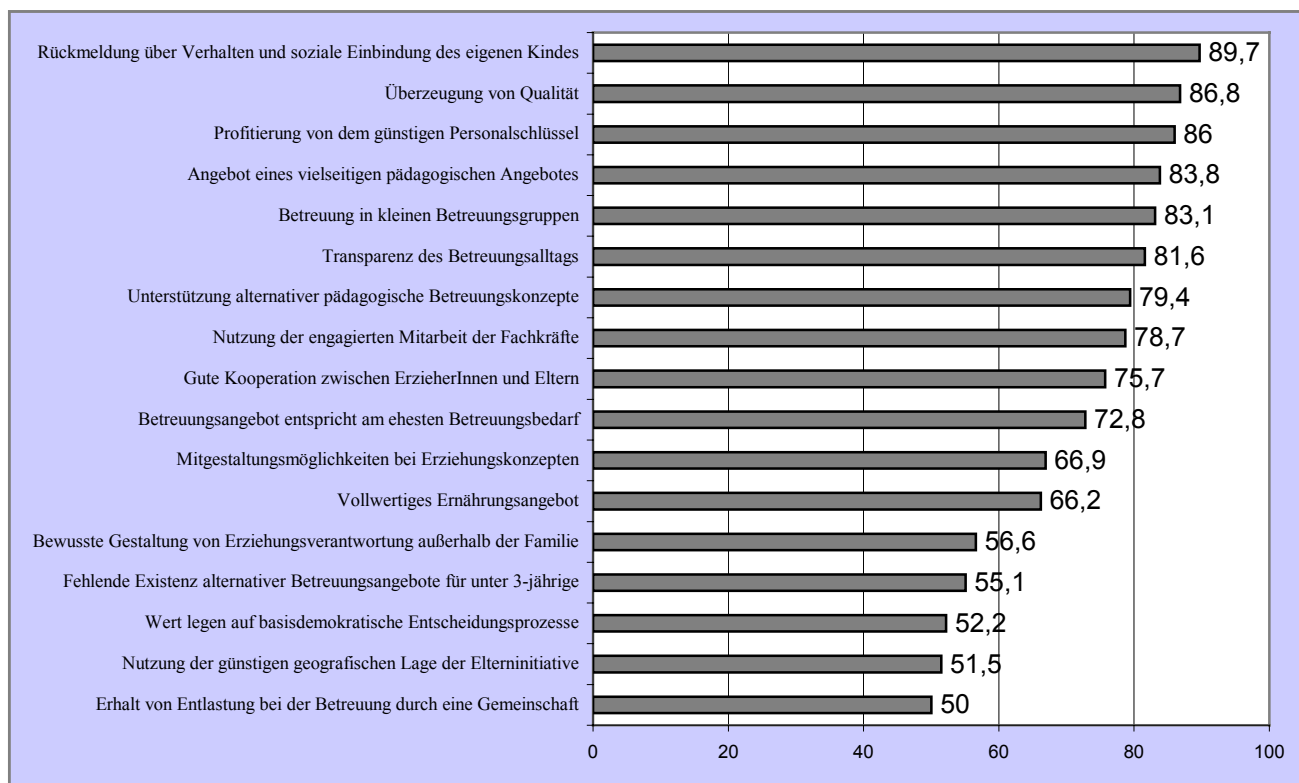


Abbildung 7: Beteiligungsmotive der Eltern mit Zustimmungsgrad zwischen 50- und 100% (Mehrfachnennung möglich)

Abbildung 7 zeigt, dass sich die Motive, die von den Eltern mit sehr hoher Zustimmung bewertet wurden, vor allem auf die Betreuungssituation der

⁹ Im Rahmen der Befragung wurden den Eltern 15 pragmatische und 14 ideelle Motive zur Bewertung vorgelegt.

Kinder selbst beziehen: so z.B. die Rückmeldung über soziales Verhalten des Kindes (90%), die Betreuungsqualität (87%), der günstige Betreuungsschlüssel (86%) und das vielseitige pädagogische Angebot (84%). Weitere Motive mit einer sehr hohen Zustimmung beziehen sich ebenfalls auf das besondere Charakteristikum von Elterninitiativen: so z.B. die kleinen Betreuungsgruppen (83%), die Transparenz des Betreuungsalltags für die Eltern (81%), die engagierte Mitarbeit des Fachpersonals (79%) und die gute Kooperation zwischen Fachpersonal und Eltern (76%). Werden die gesamten Motive in drei gleich große Gruppen aufgeteilt, so zeigt sich, dass in der ersten Gruppe mit insgesamt 10 Motiven ein Zustimmungsgrad zwischen 70- und 100% erzielt wird. Dieser Gruppe können acht pragmatische Motive wie z.B. kleine Betreuungsgruppen, Nutzung der engagierten Mitarbeit der Fachkräfte oder der Wunsch nach Nutzung des günstigen Personalschlüssels zugeordnet werden.

Die zweite Gruppe mit ebenfalls 10 Motiven erreicht einen Zustimmungsgrad zwischen 47- und 70%. Dort dreht sich das Verhältnis um, da sich dort lediglich drei pragmatische Motive befinden und zwar die Nutzung des vollwertigen Angebots (66%), die fehlende Existenz anderer Betreuungsmöglichkeiten für Kinder unter 3 Jahren (55%) und die günstige geografische Lage der Einrichtung (52%). Hier sind sieben ideelle Motive zu finden wie die Wichtigkeit basisdemokratischer Entscheidungsprozesse (52%), Unterstützung alternativer Betreuungsformen (49%) oder der Wunsch nach Beeinflussung der Gestaltung der Einrichtung (49%).

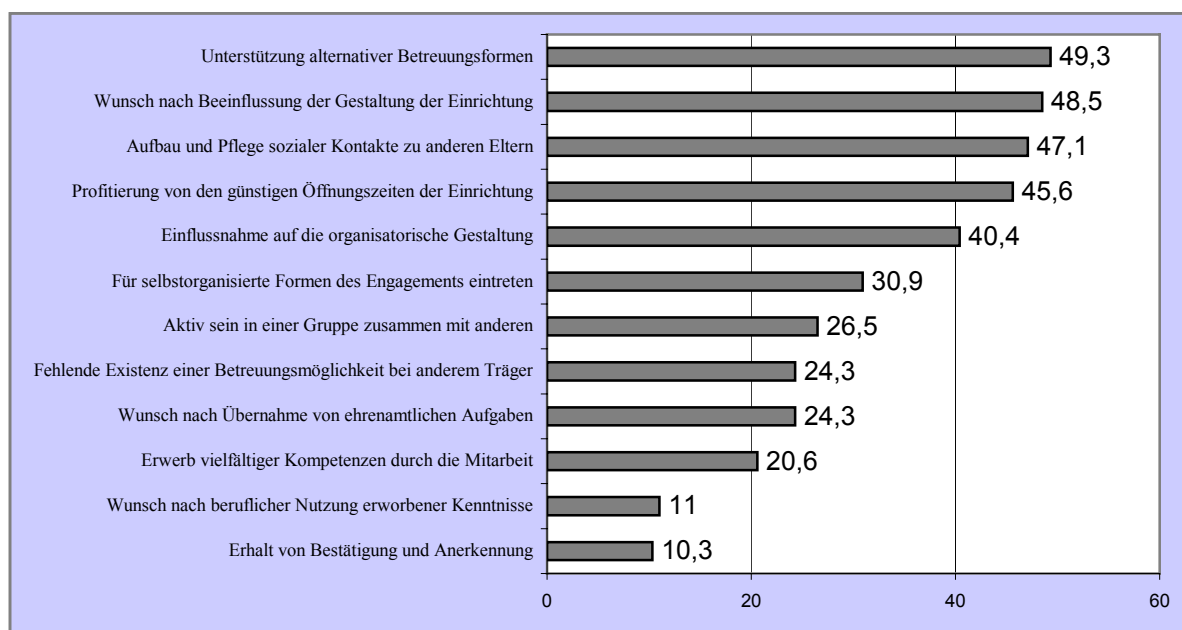


Abbildung 8: Beteiligungsmotive der Eltern mit Zustimmungsgrad zwischen 0- und 49% (Mehrfachnennung möglich)

Der dritten Gruppe mit einem Zustimmungsgrad zwischen 0- und 46% können fünf ideelle Motive wie der Wunsch nach Übernahme ehren-

amtlicher Aufgaben (24%), der bewusste Eintritt für selbstorganisierte Formen des Engagements (31%) oder der Wunsch nach Einflussnahme auf die organisatorische Gestaltung (40%) zugeordnet werden. In dieser Gruppe befinden sich auch die Motive, die sich auf die Erweiterung von Kompetenzen beziehen wie der Erwerb vielfältiger Kompetenzen (21%) oder der Wunsch nach einer beruflichen Nutzung der durch die Mitarbeit in Elterninitiativen erworbenen Kenntnisse (11%). Ebenfalls werden noch die günstigen Öffnungszeiten von 46% und die fehlende Existenz einer Betreuungsalternative bei einem anderen Träger von 24% der Eltern genannt.

Es lässt sich im Rahmen der deskriptiven Statistik nun feststellen, dass vor allem pragmatische Motive, die sich auf die qualitativ hochwertige Betreuung des Kindes beziehen, im Vordergrund stehen. Ideelle Motive wie der Wunsch nach Mitgestaltung, Eintritt für selbstorganisierte Formen des Engagements sowie die Unterstützung alternativer Betreuungsformen erhalten eine mittlere Zustimmung; Hypothese 3.1 kann daher tendenziell angenommen werden.

Wenig genannt werden Motive, die sich auf den Erwerb von Kompetenzen beziehen oder auch auf die besondere Organisationsform von Elterninitiativen: nämlich die Selbstorganisation, die ja das Hauptcharakteristikum der Einrichtungen darstellen.

Interessant ist es weiterhin zu erfahren, ob bei denjenigen Eltern, die sich bewusst für eine Elterninitiative entschieden haben, eher ideelle Motive im Vordergrund stehen als bei denjenigen, die sich weniger oder nicht bewusst entschieden haben. 60% aller Eltern lassen gezielt ihr Kind in einer Elterninitiative betreuen. 40% haben sich entweder nicht oder nur zu einem Teil für eine Elterninitiative bewusst entschlossen. Eine quantitative Auswertung der Motive, differenziert nach den bewussten und nicht bewussten Entscheidern, zeigt, dass bei den nicht bewussten Entscheidern 80% pragmatische Motive mit einer Zustimmung von 50% und mehr im Vordergrund stehen und bei den bewussten Entscheidern 55,6% pragmatische Motive mit demselben Zustimmungsgrad (über 50%). Daher kann gesagt werden, dass die Eltern, die sich nicht oder wenig bewusst für eine Elterninitiative entschieden haben, eher pragmatische Motive geäußert haben als Eltern mit einem bewussten Entscheidungshintergrund.

Bestimmung des Zusammenhangs der einzelnen Variablen

Nachfolgend soll der Versuch unternommen werden, die Anzahl der 29 Motive so zu reduzieren, dass eine Reduktion von Komplexität erreicht wird. Die deskriptive Auswertung konnte den Trend eines tendenziell stärkeren Gewichtes pragmatischer Motive verdeutlichen. Im nächsten

Schritt sollen auf Basis von Korrelationen zwischen den einzelnen Motiven bedeutsame Zusammenhänge identifiziert werden.

Zur Überprüfung dieser Fragestellung bietet sich die Faktorenanalyse als ein multivariates Verfahren an, das es ermöglicht, ohne einen wesentlichen Informationsverlust, die vielen in den Erhebungsbögen aufgeführten Aussagen (Variablen) auf geringere voneinander unabhängige Variablen zu reduzieren¹⁰. Ein hoher Grad einer von den zahlreichen Variablen erzeugten Komplexität wird dadurch oftmals erst interpretierbar, dass die Vielzahl der Variablen durch wenige Faktoren gebündelt werden und somit ein für die Interpretation der Daten notwendiger Gesamtüberblick erreicht werden kann. Das Ziel der Faktorenanalyse soll es sein, die unterschiedlichen Teilnahmemotive zu bündeln und weiterhin Aussagen über die Zusammenhänge der Motivvariablen zu treffen. Das Ergebnis soll zu einer möglichen Identifizierung von wechselseitig unabhängiger Faktoren (synthetische Variablen) führen¹¹.

Beschreibung der Analyseschritte

Eine Betrachtung der Korrelationsmatrix ergibt zunächst die für eine Durchführung der Faktorenanalyse notwendigen ausreichend hohen absoluten Werte bei einer Vielzahl von Variablenkombinationen. Der KMO-Wert¹² beträgt bei den insgesamt 29 Variablen 0,8, was als ausreichend hoch eingestuft werden kann.

Als zweiter Schritt wurde zur Extraktion der einzelnen Faktoren die Hauptkomponentenanalyse (PCA) gewählt, die im ersten Durchlauf der Analyse insgesamt acht Faktoren mit einem Eigenwert über 1 (Kaiser-Gutmann-Kriterium)¹³ bestimmt. Ein weiteres Verfahren zur anschließenden Bestimmung und relevanter Faktoren stellt der Scree-Test¹⁴ dar.

¹⁰ Siehe dazu auch bei Bortz 1993, S. 615ff.

¹¹ Die Durchführung einer Faktorenanalyse wird nachfolgend genauer beschrieben. Im weiteren Verlauf dieser Studie wird sich dann aber aus Übersichtsgründen auf die Nennung der wesentlichen Werte beschränkt.

¹² Der KMO-Wert (Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin) kann max. 1 betragen; je näher der Wert der einzelnen ausgewählten Variablen sich an 1 nähert, desto eher ist auch die Auswahl zur Durchführung der Faktorenanalyse geeignet. Siehe dazu auch bei Brosius 1998, S. 646.

¹³ Vgl. dazu auch Bortz 1993, S. 503 sowie bei Brosius 1998, S. 650.

¹⁴ Vgl. dazu bei Bortz 1993, S. 503.

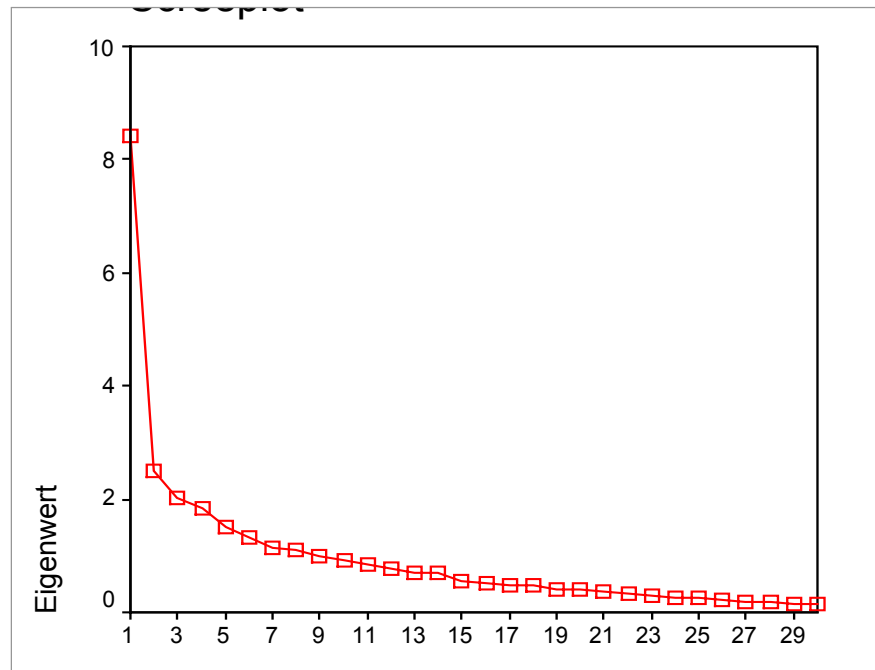


Abbildung 9: Scree-Plot 'Teilnahmemotive der Ehrenamtlichen'

Das Scree-Plot schränkt dann die maximale Anzahl auf vier, ggf. auf zwei Faktoren ein. Die Faktoren werden extrahiert, die (von links gesehen) vor dem Knick der Eigenwertkurve in dem Diagramm liegen. Die Kurve steigt von Variable 29 langsam an; der Knick ist sichtbar nach Faktor 5 und ein zweiter Knick nach Faktor 3. Der Scree-Test spricht dafür, sowohl für eine Zwei- als auch für eine Vier-Faktoren-Lösung eine Varimax-Rotation durchzuführen. Die Vier-Faktoren-Lösung klärt eine Varianz von 49% auf. Im Rahmen der Reliabilitätsanalyse, zur Überprüfung der Messgenauigkeit und speziell der Beziehungen zwischen den Variablen der Faktoren (vgl. Bortz 1993, S. 517f.), kann festgestellt werden, dass der Wert (α)¹⁵ bei den ersten zwei Faktoren bei mindestens 0,8 liegt, bei dem Faktor 3 (0,73) und Faktor 4 (0,58). Anhand dieser Werte kann festgestellt werden, dass Faktor 4 einen nicht akzeptablen Wert darstellt und die vierfaktorielle Lösung zurückgewiesen werden muss.

Eine Überprüfung der zweifaktoriellen Lösung ergibt dagegen akzeptable Werte. Auf Faktor 1 laden zunächst elf Variablen mit einem α -Wert von 0,85. Eine Variable muss dagegen von den weiteren Analysen ausgeschlossen werden, da ihr Wert größer ist als der genannte α -Wert und daher nicht zur Erklärung des Faktors 1 beiträgt. Auf Faktor 2 laden zusammen sieben Variablen mit einem α -Wert von 0,86. Die identifizierten Faktoren erklären zusammen 36% der Gesamtvarianz, was darauf schließen lässt, dass die Möglichkeit der Beeinflussung und des

¹⁵ Es handelt sich hierbei um den α -Koeffizienten von Cronbach. Der α -Koeffizient wird zur Schätzung der Reliabilität der aus den Variablen gebildeten Summenindizes herangezogen (vgl. a.a.O, S. 517).

potenziellen Wechsels zwischen den Variablen (Motiven) im Antwortverhalten durchschnittlich hoch ist.

Die generierten Faktoren dürfen nach Guadagnoli u. Velicer (1988¹⁶) interpretiert werden, da mindestens vier Faktoren eine Ladung über 0,60 aufweisen.

Beschreibung der beiden Faktoren

	Komponente	
	Faktor 1	Faktor 2
Transparenz des Betreuungsalltags	,743	
Nutzung der engagierten Mitarbeit der Fachkräfte	,689	
Unterstützung alternativer pädagogischer Betreuungskonzepte	,665	
Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Erziehungskonzepten	,636	
Angebot eines vielseitigen pädagogischen Angebotes	,633	
Gute Kooperation zwischen ErzieherInnen und Eltern	,585	
Bewusste Gestaltung von Erziehungsverantwortung außerhalb der Familie	,578	
Rückmeldung über Verhalten und soziale Einbindung des eigenen Kindes	,521	
Überzeugung von Qualität	,499	
Betreuungsangebot entspricht am ehesten Betreuungsbedarf	,473	
Aktiv sein in einer Gruppe zusammen mit anderen	,450	
Profitierung von dem günstigen Personalschlüssel	,437	
Betreuung in kleinen Betreuungsgruppen	,432	
Unterstützung alternativer Betreuungsformen	,426	
Fehlende Existenz einer Betreuungsmöglichkeit bei anderem Träger	-,418	
Vollwertiges Ernährungsangebot	,377	
Wert legen auf basisdemokratische Entscheidungsprozesse	,360	
Aufbau und Pflege sozialer Kontakte zu anderen Eltern	,349	
Profitierung von den günstigen Öffnungszeiten der Einrichtung	,257	
Nutzung der günstigen geografischen Lage der Elterninitiative	-,205	
Erwerb vielfältiger Kompetenzen durch die Mitarbeit		,813
Wunsch nach Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben		,744
Erhalt von Bestätigung und Anerkennung		,738
Einflussnahme auf die organisatorische Gestaltung		,663
Wunsch nach beruflicher Nutzung erworbener Kenntnisse		,661
Wunsch nach Beeinflussung der Gestaltung der Einrichtung		,614
Für selbstorganisierte Formen des Engagements eintreten		,551
Erhalt von Entlastung bei der Betreuung durch eine Gemeinschaft		,344
Fehlende Existenz alternativer Betreuungsangebote für unter 3-Jährige		,272
Cronbachs α	0,85	0,86

Tabelle 22: Faktorladungen 'Motive der Eltern'. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

¹⁶ Zit. nach Bortz 1993, S. 509.

Die auf Faktor 1 hoch ladenden Variablen beziehen sich auf Motive der Eltern, für das zu betreuende Kind eine optimale pädagogische Qualität erreichen zu wollen. Es geht den Eltern um die Transparenz des Betreuungsalltages, der Unterstützung und Mitgestaltungsmöglichkeit bei alternativen pädagogischen Konzepten, der Rückmeldung über Verhalten und soziale Einbindung sowie um ein vielseitiges Angebot. Die hoch ladenden Variablen verdeutlichen den starken Zusammenhang von Motiven, die die Vorzüge der pädagogischen Qualität in Elterninitiativen ausmachen und die auch maßgebend für eine günstige Betreuungssituation sind. Weiterhin sind die engagierte Mitarbeit des Fachpersonals sowie die Kooperation zwischen Fachpersonal und Eltern wichtig in Bezug auf die Betreuungssituation. Der Faktor 1 kann daher mit **'Betreuungsqualität'** bezeichnet werden; er klärt 19,4% der Varianz auf.

Auf Faktor 2 laden diejenigen Variablen, die sich vor allem auf das Engagement in Bezug auf die Gestaltung der Elterninitiative beziehen. Es geht hierbei um Aktivitäts- und Mitgestaltungsmotive wie 'Wunsch nach Übernahme ehrenamtlicher Aufgaben' und 'Wunsch nach Mitgestaltung und Mitwirkung im Bereich der Organisation', aber auch um den 'Wunsch nach Erhalt von Bestätigung und Anerkennung'. Außerdem sind auch die Motive, die sich auf den Kompetenzerwerb beziehen wie 'Erwerb vielfältiger Kompetenzen durch die Mitarbeit' und 'Wunsch nach beruflicher Nutzung erworbener Kenntnisse' dem Faktor zuzuordnen. Faktor 2 kann als das Motiv **'Gestaltung/Kompetenzerwerb'** bezeichnet werden. Er klärt 16,8% der Varianz auf.

Ergebnis der Analyse

Die Faktorenanalyse hat ergeben, dass sich aus den 29 Variablen der Skala 'Motive der Teilnahme' zwei neue synthetische Variablen bilden lassen und insofern die Komplexität der gesamten Variablen zu reduzieren ist. Die neuen Variablen beziehen sich allerdings nicht eindeutig auf die Unterscheidung in ideelle oder pragmatische Motive, da sich beide Motivarten in den synthetischen Variablen befinden. Die Faktorenanalyse zeigt vielmehr, dass sich das Interesse an Elterninitiativen in zwei Faktoren bündeln lässt. Es handelt sich einerseits um die neue Variable 'Betreuungsqualität'. Die Variable bezieht sich auf das Motiv, sich für eine Elterninitiative aufgrund des Interesses an der besonderen pädagogischen Qualität in Elterninitiativen zu entscheiden. Die zweite Variable bezieht sich auf das Interesse der Eltern an der eigentlichen Gestaltung und auch der Organisation einer Elterninitiative sowie auf die Mitwirkung und das ehrenamtliche Engagement, letztlich auch, um die erworbenen Kenntnisse beruflich nutzen zu können. Beide Faktoren zusammen klären allerdings nur 36,2% der Varianz auf.

Spezifizierung der Faktoren

Über die Bildung von Summenindizes kann näher spezifiziert werden, welche Personen am ehesten dem neuen Faktoren zustimmen. Der Focus der Spezifizierung wird auf die Variablen 'Geschlecht' gelegt. Über einen Mittelwertvergleich können Aussagen über das Zustimmungsverhalten von Männern und Frauen bezogen auf die synthetischen Variablen 'Betreuungsqualität' und 'Gestaltung/ Kompetenzerwerb' getroffen werden.

Es zeigt sich bei dem Motiv 'Betreuungsqualität', dass bei Männern und Frauen insgesamt eine hohe Zustimmung erreicht wird. Frauen dagegen bewerten mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 77% dieses Motiv höher als Männer (71%).

	Mittelwert	Median	N	s
männlich	71,2	72,5	41	14,3
weiblich	76,9	77,5	90	16,2
Insgesamt	75,1	75,0	131	15,8

Abbildung 10: Mittelwertvergleich Variable 'Geschlecht' mit Motiv 'Betreuungsqualität'

Bei dem Motiv 'Gestaltung/Kompetenzerwerb' ist eine wesentlich geringere Zustimmung bei Männern und Frauen festzustellen. Zusammen liegt der Mittelwert bei knapp 42%. Frauen weisen dabei eine durchschnittlich höhere Zustimmungswert auf als die Männer.

	Mittelwert	Median	N	s
männlich	37,3	39,3	43	19,7
weiblich	44,0	42,9	90	21,0
Insgesamt	41,8	39,3	133	20,7

Abbildung 11: Mittelwertvergleich Variable 'Geschlecht' mit Motiv 'Gestaltung/ Kompetenzerwerb'

Insgesamt kann also gesagt werden, dass das Motiv 'Betreuungsqualität' eine deutlich größere Zustimmung aufweist, was sich mit der rein quantitativen Auszählung der einzelnen Motive, die den neuen synthetischen Variablen zugewiesen sind, deckt. Die Bedeutung der Gestaltung und des Kompetenzerwerbs ist somit für die Eltern (Männer und Frauen) insgesamt gering.

6.2.2 Motive des Fachpersonals

Die Hälfte des Fachpersonals (53,4%) hat sich gezielt eine Elterninitiative als Arbeitsplatz ausgesucht. 40% sind eher zufällig bei einer Elterninitiative tätig. 6,7% wollen sich bei dieser Frage nicht genau festlegen.

Die Auswertung der Motive, denen das Fachpersonal wichtig für eine Beschäftigung in einer Elterninitiative ist, ergibt, dass sich die Motive mit der größten Zustimmung (zwischen 80- und 100%) auf die konkrete pädagogische Tätigkeit selbst bezieht. Das Fachpersonal möchte konkret Einfluss auf die pädagogische Gestaltung nehmen und dabei den Kindern ein vielseitiges pädagogisches Angebot unterbreiten. Die Möglichkeit der Mitwirkung und Einflussnahme in pädagogischen Fragen ist ihnen dabei sehr wichtig.

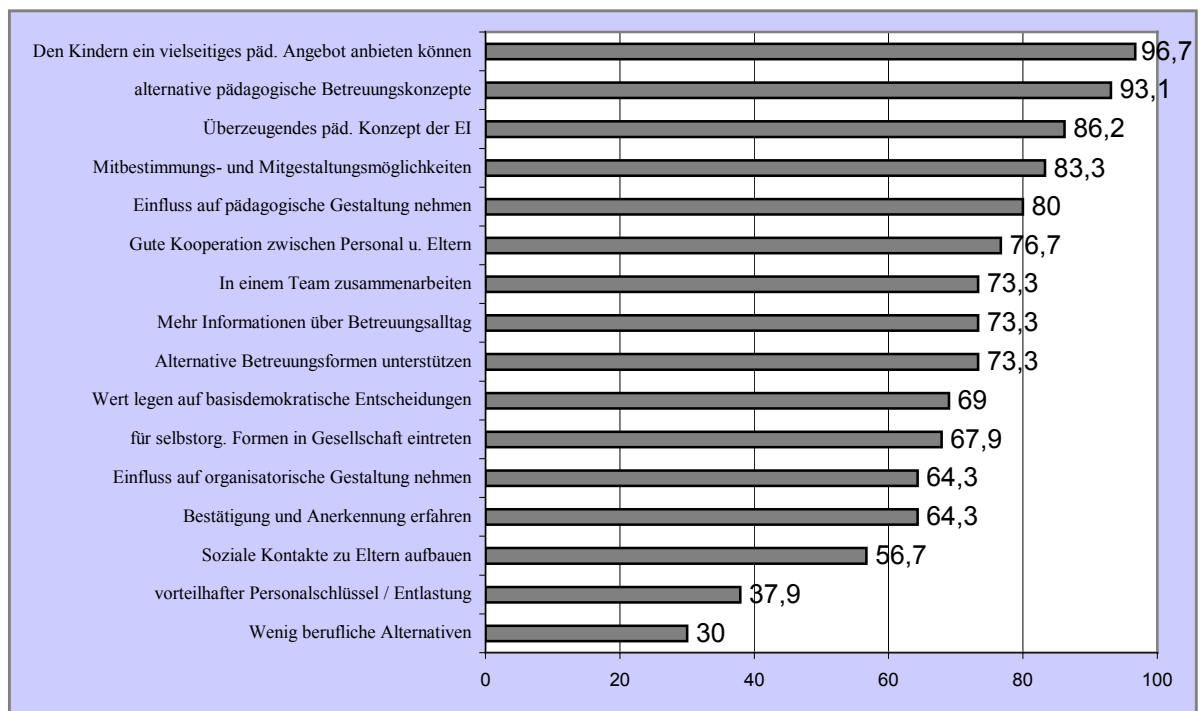


Abbildung 12: Motive des Fachpersonals (Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich)

Weniger wichtig ist ihnen die Tatsache des höheren Personalschlüssels. Die Frage der personellen Entlastung, die eine Elterninitiative bieten kann, wird demnach geringer bewertet als die Möglichkeit der konkreten pädagogischen Einflussnahme. Ebenfalls wird die konkrete organisatorische Gestaltungsmöglichkeit sowie das spezifische Charakteristikum 'Selbstorganisation' als Motiv geringer eingeschätzt und erlangt nicht die Bedeutung wie die pädagogisch/konzeptuelle Arbeit. Die Motive 'Unterstützung alternativer Betreuungsformen', 'Stellenwert basisdemo-

kratischer Entscheidungen' sowie 'für selbstorganisierte Formen eintreten' erlangen daher nur einen mittleren Zustimmungsgrad.

6.2.3 Vergleich ausgewählter Motive beider Befragungsgruppen

Werden die jeweiligen Motive beider Befragungsgruppen miteinander in Beziehung gesetzt, so fällt auf, dass mehr Abweichungen¹⁷ als Übereinstimmungen existieren.

Dieselben Motivvariablen werden von beiden Gruppen durchaus unterschiedlich bewertet.

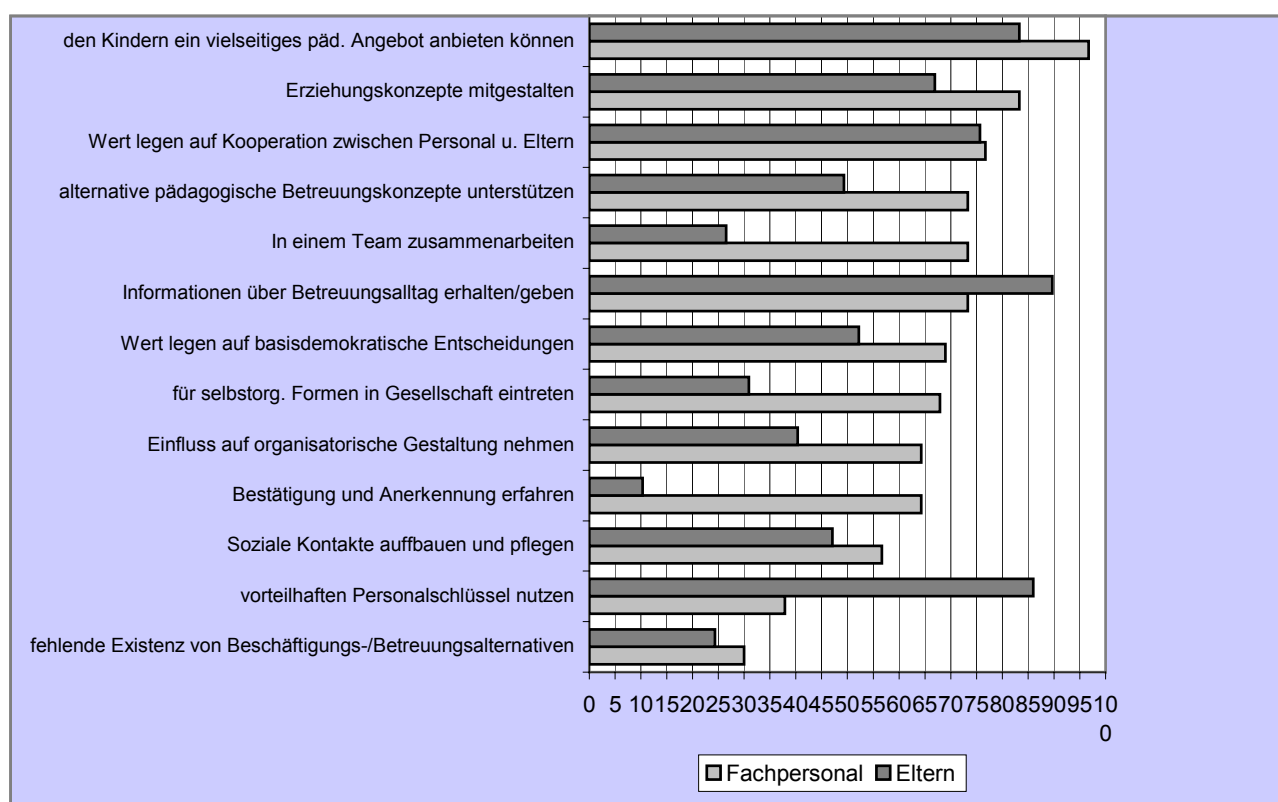


Abbildung 13: Vergleich der Motive von Eltern und Fachpersonal (Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich)

Übereinstimmungen

Auffällig ist, dass sich die übereinstimmenden Motive mit der größten Zustimmung auf die Gestaltung der Erziehungskonzepte und auf ein vielseitiges Angebot beziehen. Eltern und ErzieherInnen verfolgen in dieser Frage gleiche Interessen. Eine absolut identische Übereinstimmung ergibt sich in der Frage der Kooperation zwischen Fachpersonal und Eltern. Beide Gruppe legen Wert auf eine gegenseitige

¹⁷ Als Abweichungen werden Werte bezeichnet, die über 15% auseinanderliegen.

Zusammenarbeit. Deutlich wird auch, dass der Trend einer bewussten Entscheidung für eine Elterninitiative beider Gruppen deutlich überwiegt, da lediglich ein Viertel keine andere Alternative hatte, als sich für die Elterninitiative zu entscheiden.

Das Motiv, soziale Kontakte aufzubauen und zu pflegen, wird ebenfalls von beiden Gruppen durchschnittlich häufig genannt.

Abweichungen

Bei allen anderen Motiven ergeben sich - teilweise deutliche - Abweichungen. Die Frage der organisatorischen Gestaltung wird mit 64% von dem Fachpersonal höher bewertet als von den Eltern (40%). Das Fachpersonal ist schließlich täglich wesentlich stärker mit Fragen der Organisation konfrontiert, wobei sich Veränderungen oder generell die Art der Aufgabenbewältigung durch die Eltern direkt auf die Arbeit auswirken (z.B. Veränderungen der Öffnungszeiten, Organisation und Durchführung von Personalangelegenheiten). Die Beschäftigten haben offensichtlich ein größeres Interesse an Fragen der Einflussnahme auf die Organisation als die Eltern.

Interessanterweise identifiziert sich das Fachpersonal eher mit den für Elterninitiativen typischen Elementen wie der Selbstorganisation und den damit verbundenen basisdemokratischen Entscheidungsprozessen. Es zeigt sich, dass den Eltern das Prinzip 'Selbstorganisation' weniger wichtig ist (31%), als dem Fachpersonal (68%). Entsprechende Ansprüche der Beschäftigten an die Eltern können daher zu einem Interessenskonflikt führen. Konfliktär kann sich ebenfalls die deutliche Abweichung bei der Bewertung des Wunsches nach Bestätigung und Anerkennung auswirken. Während für die Eltern als Motiv der Erhalt von Rückmeldung unwichtig ist (10%), ist dessen Bedeutung für das Fachpersonal mit 64% ausgeprägt. Eine fehlende Rückmeldung (z.B. Lob) der Eltern an die Beschäftigten kann sich folglich negativ auf die Motivation und die Zusammenarbeit auswirken.

Eltern möchten weiterhin in einem größerem Maße Informationen über den Betreuungsalltag erhalten, als das Fachpersonal für wichtig erachtet. Fast alle Eltern (90%) bewerten das Motiv 'Erhalt von Rückmeldung' als sehr wichtig; dagegen nur 73% des Fachpersonals. Auch in diesem Bereich entstehen Konflikte dann, wenn die hohe Erwartung der Eltern nur zu einem Teil erfüllt wird.

6.2.4 Zusammenfassung und Interpretation

Die Auswertung der Motive und die damit verbundene Überprüfung der Hypothese 3.1 zeigt, dass die pragmatischen Motive der Eltern in dem Zustimmungsbereich von 70- bis 100%, also der höchsten Ausprägungsstufe, überwiegen. Im mittleren und unteren Zustimmungsbereich sind beide Motivarten nahezu gleich verteilt. Aus diesen Zahlen lässt sich lediglich ein Trend in Richtung Pragmatismus ableiten, der zukünftig weiter beobachtet werden sollte.

Im Vergleich zu der ursprünglich, im ersten Teil dieser Arbeit begründeten Differenzierung in ideelle und pragmatische Motive, zeichnet eine eingehendere Analyse der Motivstrukturen durch die Faktorenanalyse ein differenzierteres Bild in Richtung einer eher inhaltlichen Sortierung wie 'Betreuung' und 'Gestaltung', wobei das Gestaltungsmotiv eine geringe Bedeutung einnimmt.

Aus der Auswertung der Motive wird deutlich, dass die Selbstorganisation oder die Einflussnahme auf die organisatorische Gestaltung vor allem für die Eltern von geringerer Bedeutung sind. Die Organisation wird ganz offensichtlich deshalb übernommen, damit die Eltern ihr wichtigeres Bedürfnis realisieren können: nämlich die qualitativ hochwertige Betreuung ihrer Kinder. Und dazu haben sie sich überwiegend bewusst für eine Elterninitiative entschieden. Auch werden Motive, die sich auf den Erwerb vielfältiger Kompetenzen und deren berufliche Nutzung beziehen, kaum genannt.

Wurden in der Münchener Studie von den Eltern die guten Rahmenbedingungen (allerdings als Gründungsanlass) als das wichtigste Motiv genannt (vgl. Sass & Gerzer-Sass 1998, S. 34ff), so wird durch die Kasseler Studie deutlich, dass bei einer weiteren Differenzierung vor allem Motive der pädagogischen Betreuung in den Vordergrund rücken (vgl. Abbildung 7). Der günstige Betreuungsschlüssel und die kleinen Betreuungsgruppen sind nach wie vor die unschlagbaren Motive.

Zukünftig wird im Rahmen der Qualitätsentwicklung in Elterninitiativen diesen besonderen Motiven der Eltern und des Fachpersonals - auch im Rahmen der Entwicklung des besonderen Profils der Einrichtungen - Rechnung zu tragen sein.

6.3 Ausmaß des Engagements der Eltern

Durchschnittlich sind die Eltern der Kasseler Stichprobe 7,6 Stunden pro Monat ($s=5,6$) für die Elterninitiative ehrenamtlich engagiert¹⁸. Dabei bewegt sich das Stundenpensum zwischen einer und 35 Stunden pro Monat. Wird dieser Durchschnitt mit der Münchener Stichprobe (10,2 Stunden/Monat¹⁹) verglichen, so fällt auf, dass in Kassel deutlich weniger Stunden pro Monat geleistet werden²⁰. Auch im Vergleich zu den Durchschnittsangaben aus dem Freiwilligensurvey von 1999 mit 8,8 Stunden für den Engagementbereich 'Schule/Kindergarten' (vgl. Rosenblatt 2000, S. 94), fallen die Werte der Kasseler Studie geringer aus.

Die folgende Tabelle verdeutlicht die Verteilung der Stunden auf vier gebildete Engagementgruppen.

Zeitraumen	Häufigkeit	Anteil
derzeit nicht aktiv	7	5,2%
bis einschl. 5 Std./Monat	50	37,3%
mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat	45	33,6%
mehr als 10 Std./Monat	32	23,9%
Gesamt	134	100,0%
keine Angabe	2	
Gesamt	136	

Tabelle 23: Ausmaß des Engagements (ehrenamtliche Arbeit)

Es fällt auf, dass in der Regel fast alle Eltern in der Elterninitiative eingebunden und aktiv sind. Nur 5% haben zur Zeit keinerlei Aufgaben inne. Die größte Gruppe mit 37% stellen diejenigen Eltern dar, die sich unter 5 Stunden im Monat engagieren (gering Engagierte). Eine zweite starke Gruppe mit knapp 34% stellen diejenigen Eltern dar, die über 5 bis 10 Stunden im Monat in die Arbeit der Elterninitiative eingebunden sind (durchschnittlich Engagierte). Aktivitäten mit einer durchschnittlichen Dauer von über 10 Stunden dagegen werden von knapp einem Viertel der Eltern (24%) - dem aktiven Kern - ausgeführt (stark Engagierte). Um in etwa einschätzen zu können, ob die in Tabelle 23 genannten Durchschnittszahlen als stabil betrachtet werden können, wurden die Eltern gefragt, inwieweit sich ihr Engagement im Laufe des letzten Jahres verändert habe. Dabei geben etwa die Hälfte der Befragten an (54,6%), dass sich keinerlei Veränderung, die sich auf das Engagement beziehen, ergeben hat. Bei einem Viertel (24,5%) hat sich das Engagement verringert und bei einem Fünftel (20,9%) vergrößert. Immerhin 20% der

¹⁸ Nicht berücksichtigt sind die reinen Anwesenheitszeiten bei Elternabenden, soweit die Anwesenheit nicht aus einem Amt heraus resultiert.

¹⁹ Sass & Gerzer-Sass 1998, S. 38.

²⁰ Andere Vergleichszahlen, z.B. bei Bock & Timmermann (2000, S. 222f) mit Angaben von 12 Stunden (N=145) durchschnittlich in NRW oder bei Heeg & Steinmann (2001, S. 3) mit 8 Stunden durchschnittlich (N=unbekannt) speziell in Münster, fallen ebenfalls höher aus als in Kassel.

Befragten sind bereit, sich perspektivisch mehr zu engagieren und zwar durchschnittlich um 3,4 Stunden pro Woche ($s = 2,3$). Es kann somit einerseits davon ausgegangen werden, dass die genannte durchschnittliche (Ehren)Arbeitszeit pro Woche bei den Eltern durchschnittlichen Schwankungen unterliegt und außerdem andererseits noch ein Engagementpotenzial vorhanden ist, das bislang noch nicht genutzt wurde. Im Rahmen der Aufteilung der Arbeit (Arbeitsteilung) wird dieser Befund zu berücksichtigen sein.

Der Hinweis auf einen aktiven Kern wird nicht nur durch den Befund gestützt, dass eine kleinere Gruppe die meisten Stunden aktiv sind, sondern auch durch die Einschätzung fast aller Eltern und des Fachpersonals (88,1- bzw. 90%), dass einzelne Personen sich besonders stark engagieren. Außerdem nimmt die Hälfte der Eltern (49%) wahr, dass einzelne Eltern sehr viele Aufgaben übernehmen. Die folgende Abbildung lässt erkennen, dass sowohl die Eltern als auch das Fachpersonal das Ausmaß und die Kontinuität des Engagement der Eltern gleich einschätzen.

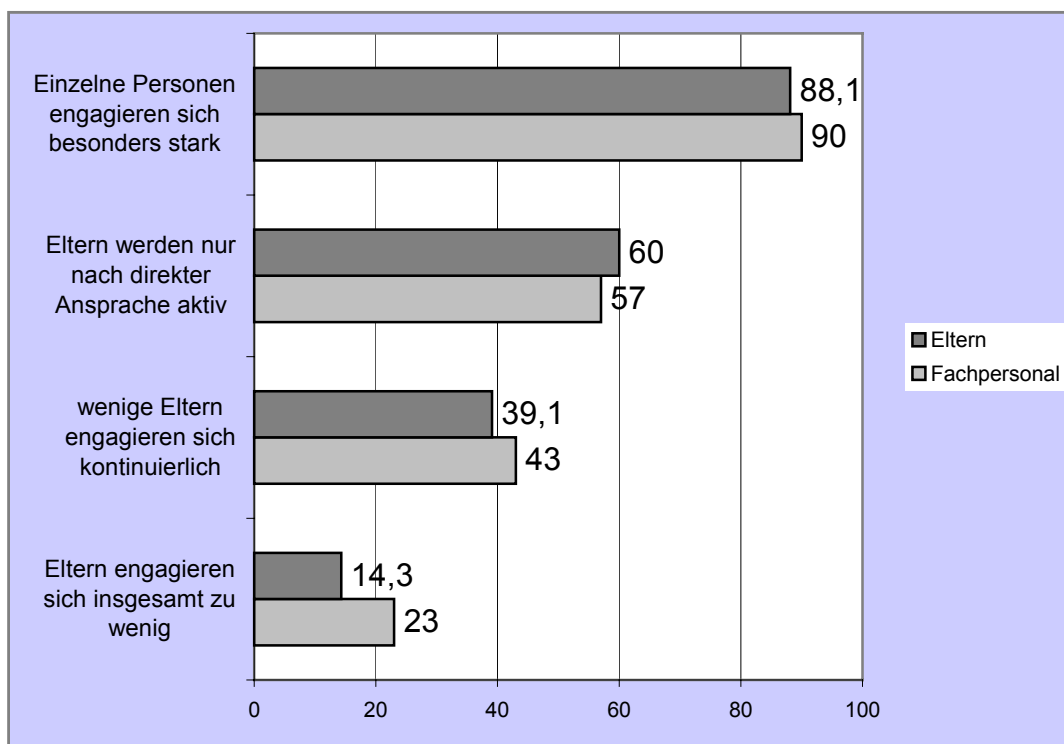


Abbildung 14: Bewertung des Engagements der Eltern durch beide Befragungsgruppen (Angaben in %)

Das vorhandene Engagement wird von beiden Gruppen in etwa als ausreichend betrachtet. Zwar ist das Fachpersonal eher der Meinung, dass sich Eltern noch ein bisschen mehr engagieren könnten, doch insgesamt wird deutlich, dass cirka 80% beider Befragungsgruppen das Engagement der Eltern als nicht mehr steigerbar ansieht. Über die Hälfte

der Befragten beider Gruppen nehmen weiterhin wahr, dass Eltern nur nach einer direkten Ansprache initiativ werden. Das bedeutet, dass eine Problematik 'Bereitschaft der Mitarbeit' grundsätzlich vorhanden ist und nicht per se von einer kontinuierlichen und eigeninitiativen Mitarbeit aller Mitglieder ausgegangen werden darf.

Es soll nun im Weiteren untersucht werden, welche Variablen das Engagement der Eltern beeinflussen. Dazu werden die Variablen Geschlecht, Familienstand, berufliche Belastung, Dauer der Mitgliedschaft, Anzahl der Kinder, Beschäftigungsstatus und berufliche Tätigkeit mit dem Ausmaß des Engagements in Beziehung gesetzt.

6.3.1 Auswertung nach Geschlecht

Werden die vier Engagementgruppen nach dem Geschlecht ausgewertet, so ist erkennbar, dass sich die Frauen zahlenmäßig in den drei Engagementgruppen gleich verteilen. Die Männer sind größtenteils bis 5 Stunden im Monat in einer Elterninitiative tätig. Wird die Auswertung nach den einzelnen Engagementgruppen vorgenommen, so zeigt sich, dass Frauen deutlich in der Gruppe der 'stark Engagierten' vertreten sind. In der Gruppe der nicht Aktiven sind dagegen die Männer am stärksten vertreten.

	derzeit nicht aktiv		bis einschl. 5 Std./Monat		mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat		mehr als 10 Std./Monat	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
männlich	4	57,1%	20	40,0%	14	31,1%	5	15,6%
weiblich	3	42,9%	30	60,0%	31	68,9%	27	84,4%
Gesamt	7	100,0%	50	100,0%	45	100,0%	32	100,0%

Abbildung 15: Engagement nach Geschlecht

Die Ergebnisse der Ehrenarbeitsforschung, dass die ehrenamtliche Beteiligung von Frauen geringer ausfällt als bei Männern (vgl. S. 40), kann in dieser Stichprobe so allgemein nicht bestätigt werden. Das Verhältnis dreht sich sogar um. Da Kinder noch einmal Auslöser für ein soziales Engagement im Falle direkter Betroffenheit sein können, wird gerade bei ehrenamtlichen Kräften mit Kindern das hohe Engagement verständlich.

6.3.2 Auswertung nach Familienstand (Alleinerziehende)

Die Art des Familienstandes beeinflusst nicht das Ausmaß des Engagements. Auffällig ist, dass 43% der Alleinerziehenden sich zwischen 5- und

10 Stunden engagieren; 57% sogar mehr als 10 Stunden. Zwar ist die Zahl der Alleinerziehenden in der Stichprobe sehr gering. Jedoch kann aus diesen Befunden nicht bestätigt werden, dass Alleinerziehende sich weniger engagieren, als nicht Alleinerziehende.

6.3.3 Auswertung nach beruflicher Belastung

Bei der Betrachtung des Engagements nach der Art des Beschäftigungsverhältnisses fällt zunächst das unterschiedlich hohe Niveau der Kurven bezogen auf die Ausprägung des Engagements auf: es ist ein größerer Anteil Teilzeitbeschäftigter aktiv. In der folgenden Abbildung wird weiterhin tendenziell deutlich, dass der Anteil der vollzeitbeschäftigten Eltern mit Zunahme der Stundenzahl geringer wird und der Anteil der teilzeitbeschäftigten Eltern steigt. In der Engagementgruppe der Aktiven sind z.B. 72% Teilzeitbeschäftigte und 28% Vollzeitbeschäftigte zu finden. Aufgrund dieses Befundes kann Hypothese 2.1²¹ tendenziell angenommen werden.

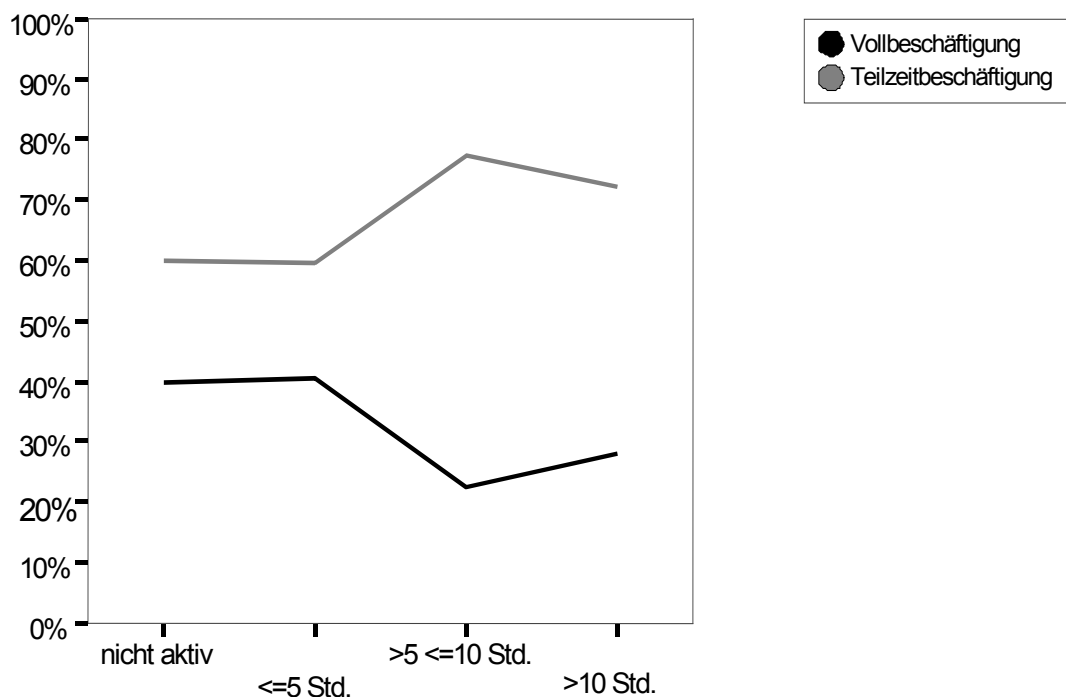


Abbildung 16: Vergleich des Engagements der vollzeit- und teilzeitbeschäftigten Eltern (n=98)

Wird sich zur weiteren Konkretisierung stärker auch auf die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten konzentriert, so zeigt sich tendenziell ein ähnliches Bild. In der folgenden Abbildung ist die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten noch einmal in zwei Untergruppen aufgeteilt. Auch werden die Gruppen

²¹ Hypothese 2.1: "Je höher die berufliche Belastung von Eltern, desto geringer ihr Engagement".

der Arbeitssuchenden und der Hausmänner und Hausfrauen berücksichtigt. Mit Ausnahme der durchgezogenen Linie (Vollzeitbeschäftigte) steigen die Kurven mit zunehmender ehrenamtlicher Stundenzahl an. Auffällig ist hier allerdings, dass die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten mit einem Stundenumfang von mehr als 19,25 Stunden stärker vertreten ist als diejenigen Eltern mit einem geringeren beruflichen Stundenumfang.

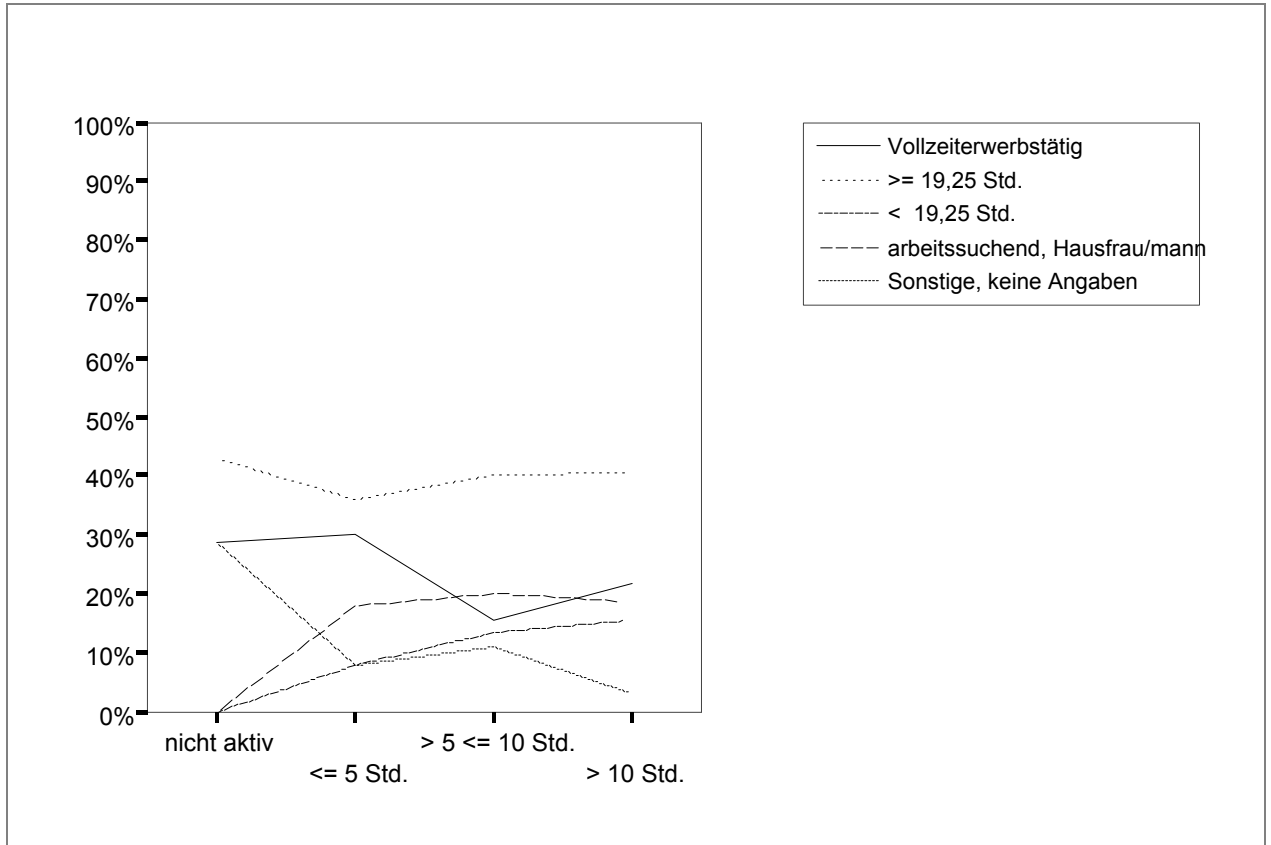


Abbildung 17: Vergleich des Engagements unterschiedlicher Elterngruppen

6.3.4 Auswertung nach der Dauer der Mitgliedschaft

Eine Auswertung des Engagements in der Elterninitiative bezogen auf die Dauer der Mitgliedschaft ergibt den Befund, dass sich mit einer zunehmenden Zugehörigkeitsdauer das Engagement tendenziell reduziert. In der Gruppe der nicht Aktiven handelt es sich hauptsächlich um Eltern, die kürzer als ein Jahr in der Elterninitiative sind. Diese müssen sich schließlich erst mit den unterschiedlichen Gegebenheiten und mit den Tätigkeiten vertraut machen und werden langsam an Tätigkeiten herangeführt, die einen Zeitraum von hauptsächlich maximal fünf Stunden im Monat einnehmen. Mit zunehmendem ehrenamtlichen Engagement reduziert sich der Anteil der Eltern in der Gruppe der 'gering Engagierten'.

Dauer der Mitgliedschaft	derzeit nicht aktiv		bis einschl. 5 Std./Monat		mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat		mehr als 10 Std./Monat		Gesamt	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
unter 1 Jahr	6	85,7%	15	30,0%	13	28,9%	3	9,4%	37	27,6%
1 bis unter 2 Jahre			13	26,0%	9	20,0%	12	37,5%	34	25,4%
2 bis unter 3 Jahre			10	20,0%	11	24,4%	8	25,0%	29	21,6%
3 bis unter 4 Jahre			11	22,0%	7	15,6%	3	9,4%	21	15,7%
4 Jahre und mehr	1	14,3%	1	2,0%	5	11,1%	6	18,8%	13	9,7%
Gesamt	7	100,0%	50	100,0%	45	100,0%	32	100,0%	134	100,0%

Tabelle 24: Vergleich des Engagements der Eltern nach Dauer der Mitgliedschaft

Am stärksten sind überwiegend die Eltern aktiv, die zwischen einem bis zwei Jahren in der Elterninitiative Mitglied sind. Offensichtlich werden die Aufgaben in dem ersten Jahr der Mitgliedschaft vergeben und dann ein bis zwei Jahre ausgeführt, bevor dann ein kontinuierlicher Rückzug wahrzunehmen ist. Da die Anzahl der sich engagierenden Eltern mit zunehmender Dauer der Mitgliedschaft sinkt, werden die Tätigkeiten von eher gering bis durchschnittlich erfahrenen Eltern ausgeführt. Der kleinste Teil der Eltern ist seit mindestens vier Jahren Mitglied in einer Elterninitiative.

6.3.5 Auswertung nach der Zahl der Kinder

Die Ehrenarbeitsforschung hat festgestellt, dass das ehrenamtliche Engagement von der Existenz und vor allem vom Alter der Kinder im Haushalt abhängt (vgl. zusammenfassend Kapitel 2.2.2). Überprüft werden soll nun, ob das Alter des jüngsten Kindes im Haushalt der Eltern ebenfalls das Engagement von in Elterninitiativen aktiven Eltern beeinflusst. In diesem Fall müssten im Rahmen der Arbeitsteilung und Aufgabenverteilung die besonderen Bedürfnisse von Eltern mit jüngeren, in der Regel unter 3-jährigen Kindern, Berücksichtigung finden.

Die graue Linie in Abbildung 18 bezieht sich auf die Ausprägung des Engagements derjenigen Eltern, bei denen kein Kind unter 3 Jahren im Haushalt lebt. In der kleinen Gruppe der Nicht-Aktiven (n=7) sind zahlenmäßig fast gleich viele Personen mit oder ohne Kindern unter 3 Jahren tätig. In dem Engagementbereich unter 5 Stunden pro Monat (n=50) überwiegen dann diejenigen Eltern, die kein Kind unter 3 Jahren haben.

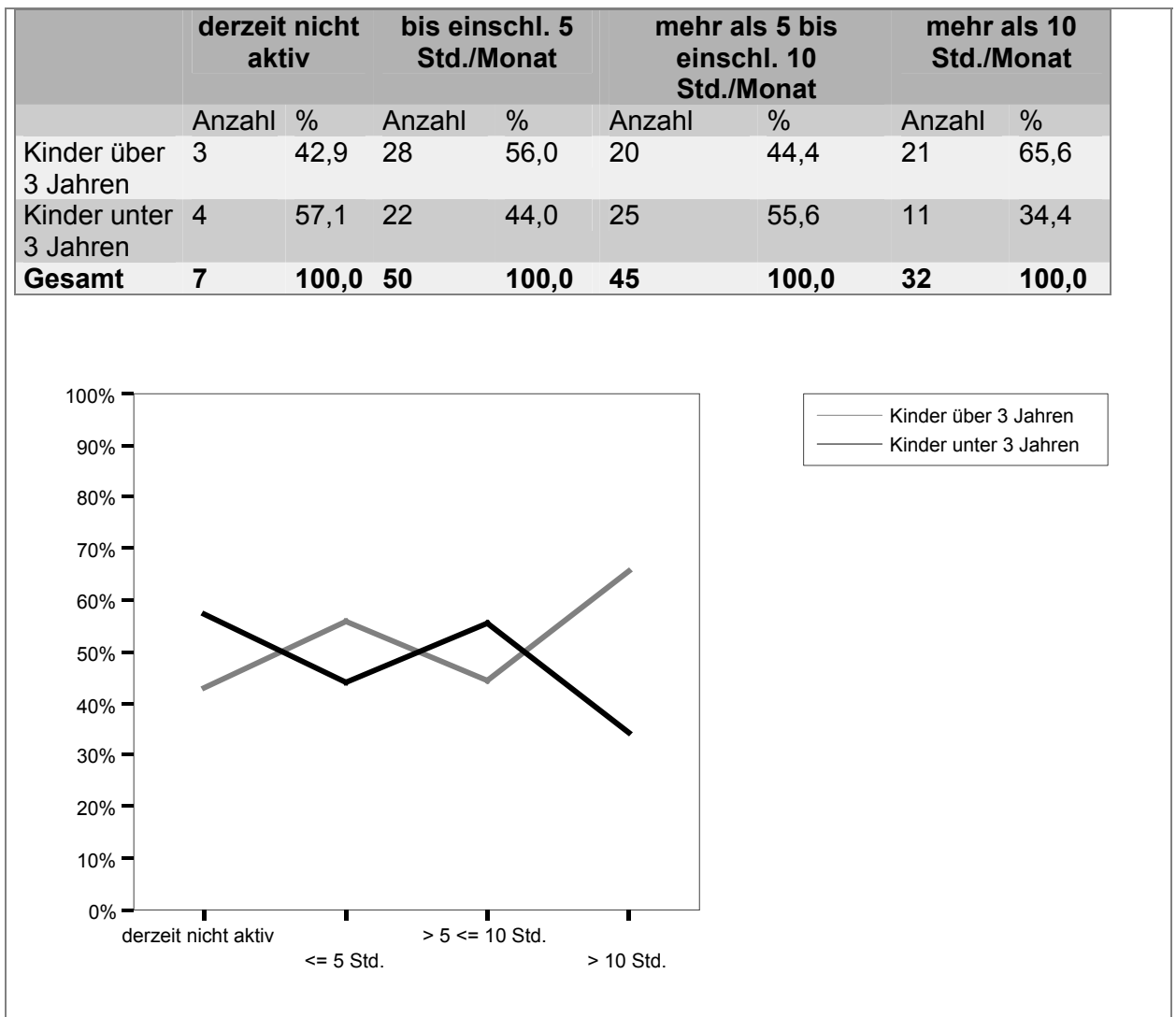


Abbildung 18: Engagement der Eltern nach Alter der eigenen Kinder im Haushalt

In der Gruppe der 'durchschnittlich Engagierten' (n=45) zeigt sich nun das Phänomen, dass über die Hälfte der Eltern Kinder *unter* 3 Jahren im Haushalt betreuen. In der Gruppe der 'Aktiven' befinden sich dann wieder mehr Eltern mit Kindern *über* 3 Jahren.

Tendenziell sinkt der Anteil von Eltern mit Kindern unter 3 Jahren, betrachtet man die geringste und die höchste Engagementgruppe: die Aktivität sinkt von 57% bei den nicht Aktiven auf insgesamt 34% bei den Aktiven mit über 10 Stunden ehrenamtlicher Arbeit im Monat. Hypothese 2.2 kann lediglich für die Gruppen der gering Engagierten und der hoch Engagierten (Aktive) gelten. Durchschnittlich Engagierte Eltern haben eher unter 3-jährige Kindern. Wird zur weiteren Überprüfung ein Mittelwertvergleich durchgeführt, der jeweils das durchschnittliche Engagement getrennt für die einzelnen Gruppen ausweist, so zeigt sich, dass beide Gruppen - die Eltern mit Kindern über 3 Jahren und unter 3 Jahren - durchschnittlich gleich aktiv sind (7,6 bzw. 7,5 Stunden). Hypothese 2.2 muss, da nicht durchgängig zutreffend, zurückgewiesen werden.

6.3.6 Auswertung nach Beschäftigungsstatus

Beamte sind nicht nur in der Kasseler Stichprobe, sondern auch bundesweit diejenige Berufsgruppe, die sich am stärksten engagiert; in diesem Fall sogar überdurchschnittlich. Während die Zeitbudgeterhebung des Statistischen Bundesamtes von 1999 die Selbstständigen als die zweitgrößte aktive Gruppe ausweist, sind in der Kasseler Stichprobe die Angestellten dieser Position zuzuordnen. Aussagen zu dem Engagement der Arbeiter können aufgrund der geringen Fallzahl nicht getroffen werden. Selbstständige sind insgesamt unterdurchschnittlich aktiv.

Berufsstatus	Mittelwert	Median	N	s
verbeamtet	8,5	6,8	17	6,4
angestellt	8,2	6,0	51	6,3
Arbeiter	7,0	8,0	3	3,6
selbstständig	6,8	5,9	26	4,9
Insgesamt	7,9	6,0	97	5,9

Tabelle 25: Engagement nach Beschäftigungsstatus

6.3.7 Auswertung nach der beruflichen Tätigkeit

Eltern mit einem therapeutischen beruflichen Hintergrund sind in den Elterninitiativen am aktivsten. Sie weisen durchschnittlich von allen Berufsgruppen die höchsten Werte auf, wobei die Streuung auch recht hoch ist. Aus der folgenden Tabelle ist ersichtlich, dass grundsätzlich der Beruf oder generell die Tätigkeit wenig Einfluss auf die Höhe des Engagements hat.

Gegenwärtige Tätigkeit	Mittelwert	Median	N	s
medizinischer Beruf	5,4	4,6	13	4,3
sozialpädagogischer Beruf	9,9	6,3	15	9,3
therapeutischer Beruf	11,0	9,0	12	7,0
lehrender/forschender Beruf	6,3	5,5	20	4,0
ingenieurwissenschaftlicher Beruf	6,3	6,0	16	3,3
Verwaltungsberuf	7,7	6,5	5	3,4
StudentIn	4,3	4,0	8	2,6
Hausmann/Hausfrau	7,9	6,0	17	5,4
arbeitssuchend	5,7	6,0	7	3,1
Sonstiger Beruf	9,0	10,0	16	4,9
Insgesamt	7,6	6,0	129	5,5

Tabelle 26: Durchschnittliches Engagement nach gegenwärtiger Tätigkeit

6.3.8 Motivation zur Mitarbeit

Insgesamt fällt das Motivationspotenzial in den Elterninitiativen zurückhaltend aus. Ein Viertel der Eltern sprechen sich generell gegen die Übernahme von Aufgaben aus. Bei dieser Gruppe von Eltern kann davon ausgegangen werden, dass sie sich nur engagieren, weil die Mitarbeit verpflichtend ist. Ebenfalls ein knappes Viertel der Eltern sehen dagegen sogar Möglichkeiten, sich noch stärker zu engagieren.

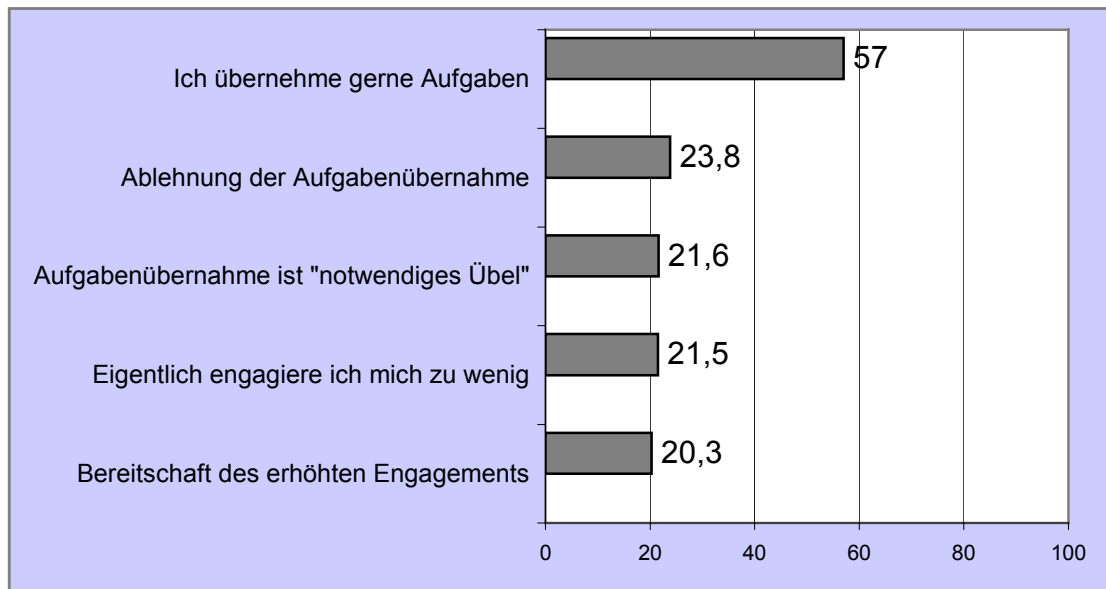


Abbildung 19: Motivation der Eltern zur Mitarbeit (Angaben in %)

Gerade diejenigen Eltern, die unter einem Jahr in der Elterninitiative sind, haben generell noch keine oder erst wenige Aufgaben übernommen, sodass dort auch noch zeitlicher Spielraum für weitere Aktivitäten vorhanden ist. Gut die Hälfte der Eltern übernehmen gerne Aufgaben in der Elterninitiative und sind daher entsprechend motiviert.

6.3.9 Zusammenfassung und Interpretation

Die Auswertung der Höhe und der Bereitschaft des Engagements hat ergeben, dass grundsätzlich nicht von einer allgemeinen und vor allem hohen Mitarbeitsmotivation ausgegangen werden darf. Zwar gehört es zu den Grundsätzen von selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen, dass sich Eltern zur Erledigung der anfallenden Arbeiten engagieren sollen, es zeigt sich aber, dass nur die Hälfte der Eltern die anfallenden Aufgaben gerne übernehmen. Die größte Gruppe der Eltern befindet sich dann auch in dem Engagementbereich der 'gering Engagierten' wieder. Eine kleine Gruppe von hoch Engagierten übernimmt die Kernaufgaben

der Elterninitiative und, so darf vermutet werden, hält den Betrieb am Laufen²².

Das Engagement selber hängt dann deutlich vom Geschlecht, der Höhe der beruflichen Belastung, vom Beschäftigungsstatus und von der Dauer der Mitgliedschaft ab. Je höher die berufliche Belastung der Eltern ist, desto weniger können sie sich zeitlich engagieren. Das Alter der Kinder dagegen hat keinen deutlichen Einfluss auf das Engagement.

Die Gruppe der hoch engagierten Mitglieder ('Aktive') mit einer Stundenzahl von über 10 Stunden im Monat weist die folgenden charakteristischen Merkmale auf:

- weiblich,
- teilzeitbeschäftigt,
- maximal zwei Jahre in der Elterninitiative und
- grundsätzlich in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt²³.

Die berufliche Belastung und die durchschnittliche Motivation bzw. das Interesse für die Tätigkeiten bedürfen der Berücksichtigung im Rahmen der Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen. Es kann bereits an dieser Stelle die Hypothese entwickelt werden, dass mit einer tragbaren Stundenzahl (die meisten Eltern sind nicht mehr als 5 Stunden im Monat engagiert) auch die Motivation für ein Engagement stabilisiert wird bzw. steigt²⁴.

Um perspektivisch das Engagement in den Elterninitiativen zu sichern und die Motivation für eine notwendige Mitarbeit ggf. zu erhöhen wird im Folgenden zusätzlich untersucht, welche Anreize geschaffen werden müssten, um das ehrenamtliche Engagement zu fördern.

6.4 Anreize zur Förderung des Engagements

Die Eltern wurden gefragt, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit für sie ein Engagement tragbar, leistbar und interessant ist. Das Ziel ist es, durch die Auswertung der möglichen Anreize zu erfahren, welche Bedingungen für die Gestaltung der Arbeit vor allem der ehrenamtlichen Kräfte erfüllt sein müssen.

²² Vgl. Näheres dazu auf S. 259.

²³ Es handelt sich hierbei um Merkmale, die in dieser Gruppe am stärksten ausgeprägt sind.

²⁴ Vgl. Näheres zu dieser Hypothese im Zusammenhang mit der Auswertung von Anreizen zur Förderung des Engagements auf S. 205 (Zusammenfassung).

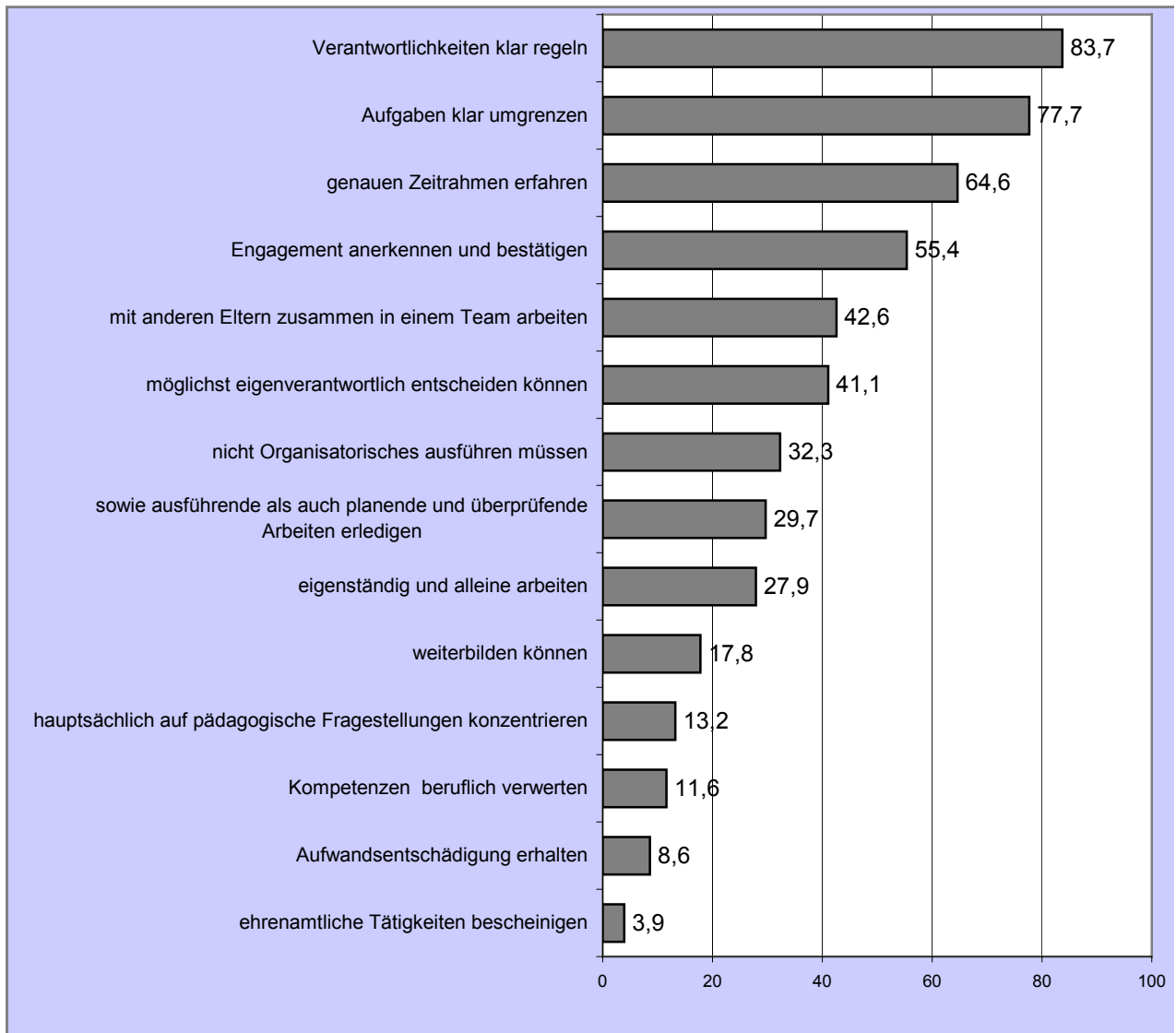


Abbildung 20: Anreize zur Förderung des Engagements (Angaben in %; Mehrfachnennung möglich)

Abbildung 20 verdeutlicht, dass Anreize helfen können, das Engagement in Elterninitiativen zu verbessern²⁵. Die ersten drei genannten Anreize können darüber hinaus als richtungweisend für die Gestaltung von Tätigkeiten in Elterninitiativen gelten. Die Eltern möchten, wenn sie Aufgaben ehrenamtlich übernehmen, genau wissen, welche Tätigkeiten auszuführen sind, welchen Zeitrahmen diese Tätigkeiten voraussetzen und vor allem wie die Verantwortlichkeiten geregelt sind. Diese Bedingungen gelten im Übrigen ebenfalls für andere Arbeitssituationen. Es ist vor dem Hintergrund der Abhängigkeit des Engagements von beruflichen Belastungen nachvollziehbar, dass sich in erster Linie ein klarer Tätigkeitsrahmen förderlich auf das Engagement auswirken kann. Die Aner-

²⁵ Zu einer ähnlichen Erkenntnis kommt der Freiwilligensurvey 1999 (vgl. Braun & Klages 2000, S. 118).

kennung der geleisteten Arbeit stellt immer noch für über die Hälfte der befragten Eltern einen Anreiz dar, sich zu engagieren.

Die Zusammenarbeit mit Eltern in einem Team sowie die eigenverantwortliche Entscheidungsmöglichkeit innerhalb des zugewiesenen Aufgabenspektrums stellt dann in einem mittleren Zustimmungsbereich mögliche Anreize dar. Es muss allerdings auch darauf geachtet werden, Tätigkeiten so zu gestalten, dass sie auch alleine ausgeführt werden können. Ein Viertel der Eltern betrachten die 'Einzelarbeit' für ideal. Neben der zeitlichen und inhaltlichen Spezifizierung der Arbeitsaufgaben sollte somit zusätzlich die Art der Aufgabenorganisation (Team- oder Einzelarbeit) festgelegt sein.

Finanzielle Anreize oder die Bescheinigung ehrenamtlicher Arbeit stellen für Engagierte in Elterninitiativen keine nennenswerten Anreize dar. Auch die Möglichkeit der beruflichen Verwertung erworbener Kompetenzen ist aus Sicht der Eltern nicht attraktiv genug. Die Auswertung der Motive hat zwar ergeben, dass sich ein Faktor Kompetenzerwerb identifizieren lässt, dieser ist jedoch gering ausgeprägt (vgl. dazu auf S. 181).

Die ganzheitliche Gestaltung von Tätigkeiten (nicht nur Ausführung, sondern auch Planung und Überprüfung) wird von lediglich einem Drittel der Befragten als attraktiv bewertet. Als ein besonders zu berücksichtigendes Kriterium kann dieses Gestaltungselement daher nicht betrachtet werden. Auch scheinen organisatorische Aufgaben nicht per se ein wesentliches Problem darzustellen, sondern - wie dargestellt - eher die Art der konkreten Gestaltung von Tätigkeiten.

Weiterbildungsangebote bedeuten insgesamt einen geringen Anreiz für Eltern, der sich positiv auf das Engagement auswirken könnte, da lediglich ein Drittel (31%) der Eltern der Meinung sind, dass Weiterbildungsangebote zur Ausübung ihrer Tätigkeiten erforderlich bzw. hilfreich wären.

Die Forderungen von van Santen (1999, S. 46 oder auf S. 41 dieser Arbeit), dass die Träger ihre Struktur an die neuen Anforderungen des ehrenamtlichen Engagements anpassen müssen, wenn sie auch weiterhin auf die Freiwilligenarbeit setzen wollen, gewinnt durch den genannten Befund deutlich an Gewicht. Die eindeutigen Hinweise und letztlich auch Wünsche der Eltern bedürfen der Berücksichtigung im Rahmen der Gestaltung von Arbeitsaufgaben.

So lassen sich die aus der Freizeitforschung generierten Erkenntnisse über Faktoren, die sich positiv auf das Engagement auswirken, teilweise durch die gewonnenen Erkenntnissen der Kasseler Studie bestätigen. Braun & Klages identifizieren im Wesentlichen fünf Hemmungsbereiche, aus denen sich wichtige Voraussetzungen für die Förderung eines

ehrenamtliches Engagements herausarbeiten lassen (vgl. Braun & Klages 2000, S. 178ff). Wesentlich dabei sind:

1. Anerkennungssysteme, die das Engagement nicht nur symbolisch, sondern auch materiell und rechtlich aufwerten (Anerkennung des Engagements als Praktikum oder berufliche Erfahrung).
2. Eine bessere Information/Beratung über Gelegenheiten zum ehrenamtlichen Engagement. Aus Sicht der nicht Engagierten erscheint eine eingehende Beratung über Möglichkeiten und Bedingungen des Engagements erforderlich.
3. Weiterbildungsmöglichkeiten. Wichtig ist den Befragten die Möglichkeit der Erweiterung eigener Kenntnisse.
4. Die fachliche Unterstützung der Tätigkeit. Hierbei geht es um die Ermöglichung eines Kompetenzgewinns in Form von fachlicher Beratung und zusätzlich um Beratung über Selbstständigkeits- und Selbstverantwortungsspielräume.
5. Das Angebot von Verantwortungsrollen, die sich durch ein selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln, durch eine Zuerkennung von Verantwortlichkeit, durch selbstorganisiertes Teamwork und Chancen zu einer fachlichen Weiterentwicklung grob beschreiben lässt.

Der Vergleich dieser genannten Bereiche mit den Ergebnissen der Kasseler Studie zeigt zunächst eine Übereinstimmung bei der Frage der Anerkennung der geleisteten Arbeit, bezieht sich allerdings nicht auf finanzielle Anreize. Weiterhin zeigt sich eine Übereinstimmung bei der Möglichkeit des eigenverantwortlichen Handelns; hier jedoch sowohl bei der Team- als auch bei Einzelarbeit.

Der als zweites genannte Aspekt einer besseren Information über Gelegenheiten zum ehrenamtlichen Engagement sind deshalb in dem untersuchten Tätigkeitsbereich nicht entscheidend, weil die ehrenamtliche Tätigkeit ja Voraussetzung für die Mitgliedschaft darstellt und nicht erst Personen gewonnen werden müssen.

Unterschiede zeigen sich jedoch im Bereich der Weiterbildungsmöglichkeiten und -erfordernisse sowie im Bereich der fachlichen Unterstützung. Da die Eltern in Elterninitiativen die Möglichkeit der Entwicklung ihrer Kompetenzen als wenig bedeutsam einstufen, erlangt gegenwärtig die Frage des beruflich verwertbaren Nutzens nicht die Bedeutung, die ihr nachgesagt wird. Die Frage des generellen Kompetenzerwerbs durch die ausgeübte Tätigkeit, wird im Kapitel 6.5 näher untersucht. Festgestellt werden kann aber, dass die Möglichkeit des (beruflich) verwertbaren Kompetenzerwerbs bisher keinen wichtigen Anreiz zur Förderung des Engagements darstellt (Hypothese 2.3). Dies wird ebenfalls durch die geringe Ausprägung der Motive, die sich auf den Erwerb vielfältiger

Kompetenzen beziehen, deutlich²⁶. Es kann vermutet werden, dass perspektivisch dieser Aspekt an Gewicht erlangen wird, da sich bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit den Ergebnissen der Kasseler Studie eine neue Motivvariable 'Gestaltung/Kompetenzerwerb' herauskristallisiert hat und außerdem die Nähe des Zusammenhangs zwischen den Motiven 'Kompetenzerwerb durch die Tätigkeit' und 'berufliche Nutzung erworbener Kenntnisse' mit einem $r = 0,64$ ²⁷ als stark bezeichnet werden kann.

Der Frage der Bedeutung der Anerkennung insgesamt bei Ehrenamtlichen in Elterninitiativen soll noch weiter nachgegangen werden. In dem Fragebogen der Befragungsgruppe 'Eltern' ist durch drei verschiedene Skalen (Motive, Anreize und Bewertung des Engagements) nach der Bedeutung der Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit gefragt worden.

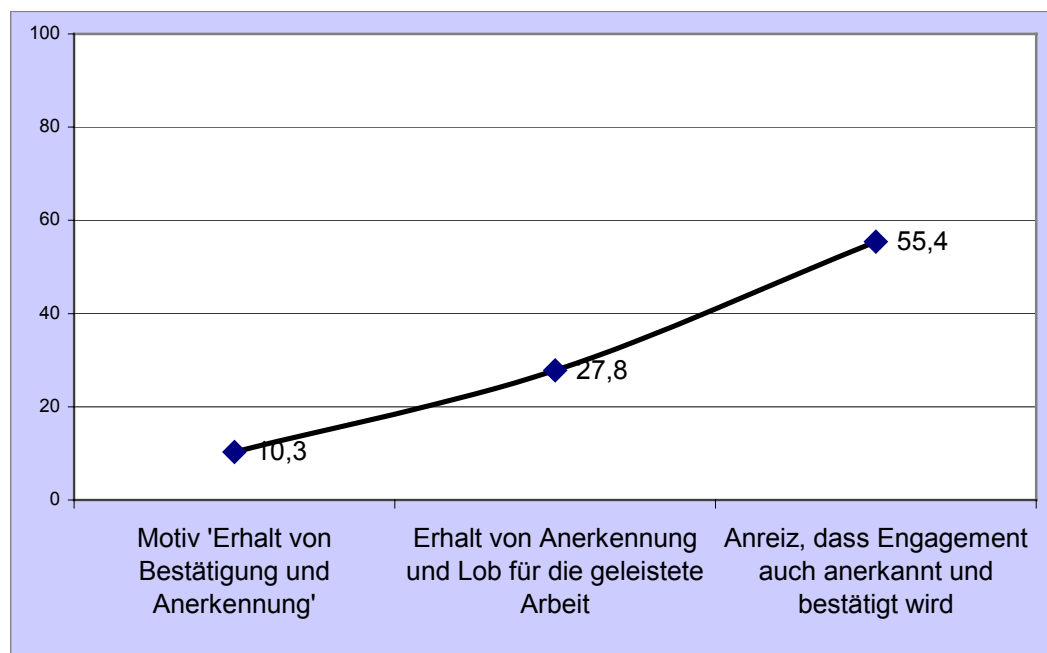


Abbildung 21: Bewertung des Aspektes 'Anerkennung' der geleisteten Arbeit (Angaben in %)

Die Abbildung verdeutlicht, dass die ehrenamtlich Engagierten nicht sagen, dass sie sich aus Gründen der Anerkennung für eine selbstorganisierte Betreuungseinrichtung entscheiden. Da stehen, wie im Kapitel 'Beteiligungsmotive' verdeutlicht wurde, zunächst Aspekte der Betreuungsqualität im Vordergrund. Es ist aber erkennbar, dass durchaus der Wunsch existent ist, für die geleistete Arbeit Lob oder Anerkennung erhal-

²⁶ Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 181 und Abbildung 8: Beteiligungsmotive der Eltern mit Zustimmungsgang zwischen 0- und 49% auf S. 173.

²⁷ r = Korrelationskoeffizient nach Pearson.

ten zu wollen. Lediglich ein Viertel der Befragten erhalten ihrer Meinung nach die gewünschte Anerkennung. Ein weitaus größerer Teil der Eltern wünscht sich dagegen mehr Anerkennung, damit für sie das Engagement auch leistbar und interessant ist (Motivation). Außerdem haben alle Eltern, die als Motiv 'Anerkennung' nennen, auch als Anreiz 'Anerkennung des Engagements' angegeben. Es kann daher gesagt werden, dass zur Motivation von ehrenamtlich Tätigen in Elterninitiativen, Bedürfnisse nach Anerkennung, Akzeptanz und Bestätigung befriedigt werden müssen (Hypothese 2.5).

Identifizierung möglicher Zusammenhänge zwischen einzelnen Anreizvariablen

Zur Reduzierung von Komplexität soll durch eine Faktorenanalyse geprüft werden, inwieweit durch starke Zusammenhänge zwischen den Variablen der Skala 'Anreize' neue synthetische Variablen gebildet werden können.

Nach Durchführung der Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation werden insgesamt vier Faktoren mit einem Eigenwert über 1 ausgegeben²⁸. Zusammen erklären diese Faktoren 58% der Varianz. Zur Konkretisierung der Auswahl bedeutsamer Faktoren lässt der Scree-Test insgesamt drei relevante Faktoren zu. Die bei einer erneuten Durchführung der Analyse generierten Faktoren klären dann 50% der Gesamtvarianz auf.

Ich kann mich am ehesten engagieren, wenn.....	Faktoren		
	1	2	3
V404 ich erworbene Kompetenzen auch beruflich verwerten kann.	,860		
V405 mir meine Tätigkeit auch bescheinigt wird.	,809		
V403 ich mich weiterbilden kann.	,784		
V407 ich mich hauptsächlich auf pädagogische Fragestellungen konzentrieren kann.	,465		
V408 ich zumindest eine Aufwandsentschädigung erhalte.	,368		
V401 meine Aufgaben klar umgrenzt sind.		,778	
V412 Verantwortlichkeiten generell klar geregelt sind.		,714	
V402 der Zeitrahmen vor Aufgabenübernahme bekannt ist.		,667	
V413 mein Engagement auch anerkannt und bestätigt wird.		,562	
V406 ich mit anderen Eltern zusammen in einem Team arbeiten kann.		,485	
V400 ich keine Verwaltungstätigkeiten erledigen muss.		,362	
V410 ich in der Tätigkeit möglichst eigenverantwortlich entscheiden kann.			,856
V409 ich generell eigenständig oder für mich selbst arbeiten kann.			,826
V411 ich nicht nur ausführende, sondern auch planende und überprüfende Arbeiten erledigen kann.			,518
Cronbachs α	0,74	0,69	0,66

Tabelle 27: Faktorladungen der Variablen der Skala 'Anreize'. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Die fett markierten Faktorenladungen geben die Zugehörigkeit zu den jeweiligen Faktoren an.

Im Rahmen der Reliabilitätsanalyse sind diejenigen Variablen berücksichtigt worden, die zum einen eine Faktorladung von über 0,45 auf-

²⁸ Der KMO-Wert liegt bei 0,66.

weisen und bei denen zum anderen der α -Wert zur Erklärung des jeweiligen Faktors beiträgt und somit nicht kleiner als ' α -Gesamt' sein darf. Aus diesen Gründen sind die Variablen 407, 406 und 411 im Rahmen der Reliabilitätsanalyse dem Faktor nicht mehr zugeordnet worden.

Faktor 1 können insgesamt drei relevante Variablen zugewiesen werden. Er klärt 19% der Gesamtvarianz auf und konzentriert sich dabei auf Aspekte der (beruflichen) Verwertbarkeit des ehrenamtlichen Engagements. Dazu gehört die Frage der Weiterbildung innerhalb der ehrenamtlichen Beschäftigung, aber auch gleichzeitig die Möglichkeit der Bescheinigung des Engagements und ggf. auch der ausgeführten Tätigkeiten. Interessanterweise taucht der Faktor 1 '**Kompetenzerwerb**', wie schon bei den Motiven, auch bei den Anreizen wieder auf.

Faktor 2 führt diejenigen Variablen auf, die bereits im Rahmen der deskriptiven Auswertung die höchste Zustimmung erfahren haben. Dabei handelt es sich um Anreize, die sich konkret auf die Tätigkeitsgestaltung und den organisatorischen Rahmen in den Elterninitiativen beziehen. So können diesem Faktor '**Arbeitsgestaltung**' die Variablen 'klare Aufgabenbeschreibung', 'klare Verantwortungsreueung', 'vordefinierter Zeitrahmen' und die Variable 'Anerkennung des Engagement bzw. der Tätigkeit' zugeordnet werden. Faktor 2 klärt 17% der Varianz auf.

Der dritte Faktor '**Autonomie**' stellt die bereits von Braun & Klages (2000, S. 178ff) für ehrenamtliche Tätigkeiten identifizierten Anforderungen an die des modernen Ehrenamtes heraus. Hierbei geht es um die Bedürfnisse eines Teils der Eltern, ihre Tätigkeiten generell eigenständig und eigenverantwortlich ausüben und entscheiden zu können.

Generell fällt im Rahmen der Auswertung der Faktorenanalyse auf, dass die Faktoren diejenigen Hemmungsbereiche integrieren, auf deren Beseitigung bereits im Freiwilligensurvey von 1999 (vgl. Braun & Klages 1999, S. 265ff) als wichtige Voraussetzungen für die Förderung eines ehrenamtlichen Engagements hingewiesen wurde. Da die drei vorgestellten Faktoren 50% der Gesamtvarianz aufklären, kann deren Bedeutung als hoch eingestuft werden.

Charakterisierung der Faktoren

Um genauer ersehen zu können, welche Personengruppen den neuen synthetischen Variablen am ehesten zustimmen, soll nachfolgend ein Mittelwertvergleich mit den Variablen 'Geschlecht' und 'Ausmaß des Engagements' vorgenommen werden.

6.4.1 Faktor Kompetenzerwerb

Die Mittelwerte zeigen, dass zunächst die Höhe der Ausprägung des Faktors in der Stichprobe gering ist, wie es ebenfalls die deskriptive Auswertung in Abbildung 20 gezeigt hat. Frauen können sich insgesamt deutlich eher mit dem Faktor identifizieren als Männer.

Geschlecht	Mittelwert	Median	N	s
männlich	16,0	8,3	42	18,2
weiblich	28,4	25	87	22,1
Insgesamt	24,4	25,0	129	21,7

Tabelle 28: Beschreibung des Faktors 'Kompetenzerwerb' nach dem Geschlecht

Die Auswertung des Faktors nach der Höhe des Engagements ergibt eine ungefähr gleiche Verteilung. Auffällig ist hierbei, dass in der Gruppe der 'gering Engagierten' die Ausprägung am höchsten ist (Mittelwert).

Ausmaß Engagement	Mittelwert	Median	N	s
derzeit nicht aktiv	20,0	25,0	5	12,6
bis einschl. 5 Std./Monat	27,3	25,0	47	24,8
mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat	22,4	16,7	44	22,9
mehr als 10 Std./Monat	22,6	25,0	31	15,5
Insgesamt	24,2	25,0	127	21,7

Tabelle 29: Beschreibung des Faktors 'Kompetenzerwerb' nach dem Engagement

Der Anreiz 'Kompetenzerwerb' wird in geringer Ausprägung eher von Frauen und von den gering Engagierten genannt.

6.4.2 Faktor Arbeitsgestaltung

Der Anreiz, dass die Tätigkeiten in Elterninitiativen stärker vorstrukturiert werden sollten, wird mit einer insgesamt deutlich starken Ausprägung genannt; dabei wiederum von den Frauen etwas deutlicher als von den Männern. Wie gerade die Häufigkeitsauswertung gezeigt hat, handelt es sich bei den Variablen, die auf den Faktor laden, um die Variablen mit dem höchsten Zustimmungsgrad.

Geschlecht	Mittelwert	Median	N	s
männlich	66,3	62,5	41	22,2
weiblich	73,2	75,0	88	18,2
Insgesamt	71,0	75,0	129	19,8

Tabelle 30: Beschreibung des Faktors 'Arbeitsgestaltung' nach dem Geschlecht

Anhand des Ausmaßes des Engagements kann gezeigt werden, dass der Anreiz bzw. Wunsch nach klaren arbeitsgestalterischen Maßnahmen bei

den gering Engagierten am höchsten und bei den 'Aktiven' am geringsten ausfällt.

Ausmaß Engagement	Mittelwert	Median	N	s
derzeit nicht aktiv	77,1	78,1	6	15,6
bis einschl. 5 Std./Monat	74,2	75,0	46	17,6
mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat	71,2	71,9	44	21,6
mehr als 10 Std./Monat	64,3	62,5	31	20,4
Insgesamt	70,9	75,0	127	19,9

Tabelle 31: Beschreibung des Faktors 'Arbeitsgestaltung' nach dem Engagement

Die Erwartung und Aufforderung von den weniger Beteiligten in den Elterninitiativen ist somit hoch, entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Die Auswertung ergibt den Befund, dass das Engagement der ehrenamtlich Tätigen, vor allem der weniger Aktiven steigen könnte, wenn konkret die genannten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen durchgeführt werden. Hypothese 1.2 (vgl. S. 156) kann somit angenommen werden. Dieser Befund unterstreicht darüber hinaus die Notwendigkeit qualitätssichernder Maßnahmen im Bereich der Arbeitsgestaltung, eben auch zur Steigerung der Motivation und des Engagements der Eltern.

6.4.3 Faktor Autonomie

Sowohl Frauen als auch die Männer legen Wert auf ein selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln, wobei der Grad der Zustimmung durchschnittlich bei 51 % liegt (Mittelwert). Dieser Faktor unterstreicht die Wichtigkeit einer Zuerkennung von Verantwortlichkeit bei der Aufgabenausführung, die in Form von selbstorganisiertem Teamwork oder auch Einzelarbeit übernommen werden kann.

Geschlecht	Mittelwert	Median	N	s
männlich	49,1	50,0	41	22,4
weiblich	51,7	50,0	87	24,2
Insgesamt	50,9	50,0	128	23,6

Tabelle 32: Beschreibung des Faktors 'Autonomie' nach dem Geschlecht

Die Auswertung nach den einzelnen Engagementbereichen ergibt aufgrund der zweigipfligen Ausprägung des Mittelwertes keine Unterschiede in den verschiedenen Engagementgruppen. Der Anreiz 'Autonomie' ist sowohl den 'Aktiven', als auch den 'gering Engagierten' wichtig.

Ausmaß Engagement	Mittelwert	Median	N	s
derzeit nicht aktiv	47,5	50,0	5	18,5
bis einschl. 5 Std./Monat	54,1	50,0	46	25,6
mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat	45,5	50,0	44	23,4
mehr als 10 Std./Monat	55,2	50,0	31	20,4
Insgesamt	51,1	50,0	126	23,5

Tabelle 33: Beschreibung des Faktors 'Autonomie' nach dem Engagement

6.4.4 Zusammenfassung und Interpretation

Die Auswertung der Skala 'Anreize' ergibt, dass die Förderung des Engagements in Elterninitiativen möglich ist. Insbesondere zeigt sich im Rahmen der reinen Häufigkeitsauszählung, aber auch durch die anschließend durchgeführte Faktorenanalyse, dass arbeitsgestalterische Maßnahmen sowie die Anerkennung des Engagements zur Förderung der Mitarbeitsbereitschaft deutlich beitragen. Interessanterweise wird die Regelung der organisatorischen Rahmenbedingungen ebenfalls von der neueren Ehrenarbeitsforschung als bedeutsam eingestuft, da sie wichtig für den Erhalt des ehrenamtlichen Engagements sind.

"Den Organisationen kommt im Hinblick auf die Schaffung befriedigender Rahmen- und Arbeitsbedingungen eine wichtige Aufgabe zu, wenn sie ihre freiwillig tätigen Kräfte halten wollen" (Zierau 2000, S. 42).

Ebenfalls bedürfen bei der Aufgabenausführung eigenverantwortliche und ganzheitliche Gestaltungselemente der Berücksichtigung. Die gänzliche Beschränkung organisatorischer Aufgaben zur Erhöhung der Motivation scheint allerdings nicht motivationsförderlich zu sein²⁹. Offensichtlich, so kann interpretiert werden, finden sich noch ausreichend Personen in den Einrichtungen, die die organisatorischen Aufgaben bewältigen (können)³⁰. Aus der Auswertung der möglichen Anreize ergibt sich zusammenfassend die Notwendigkeit der Berücksichtigung der folgenden arbeitsgestalterischen Maßnahmen in den Elterninitiativen:

- klare Aufgabenbeschreibung und -abgrenzung,
- klare Regelung der Verantwortlichkeiten,
- Festlegung eines genauen Zeitrahmens zur Abschätzung des Ausmaßes der jeweiligen Tätigkeit,
- Möglichkeit der eigenverantwortlichen Gestaltung der jeweiligen Tätigkeiten,
- Anerkennung der geleisteten Arbeit und Erhalt von Rückmeldung.

²⁹ Lediglich ein Drittel der Befragten bewertet diesen Aspekt als einen Anreiz.

³⁰ Zu der Frage der personellen Ressourcen siehe Näheres auch auf S. 267.

6.5 Ehrenamtliche Mitarbeit und Fachkompetenz

In Kapitel 2.3.3 auf S. 50 der Arbeit wurde ausgeführt, dass durch ehrenamtliche Tätigkeiten eine nicht unerhebliche Kompetenzaneignung erfolgt. In diesem Kapitel soll geklärt werden, welche Kompetenzen aus Sicht der Ehrenamtlichen in Elterninitiativen benötigt werden und inwieweit sich die Möglichkeit der Aneignung von Kompetenzen positiv auf das Engagement auswirken könnte.

Die Eltern wurden speziell nach der Art der benötigten Kompetenzen zur Ausübung der jeweiligen Tätigkeit gefragt, um den Befragten bei der Bewertung der Thematik einen möglichst konkreten Bezugspunkt anbieten zu können.

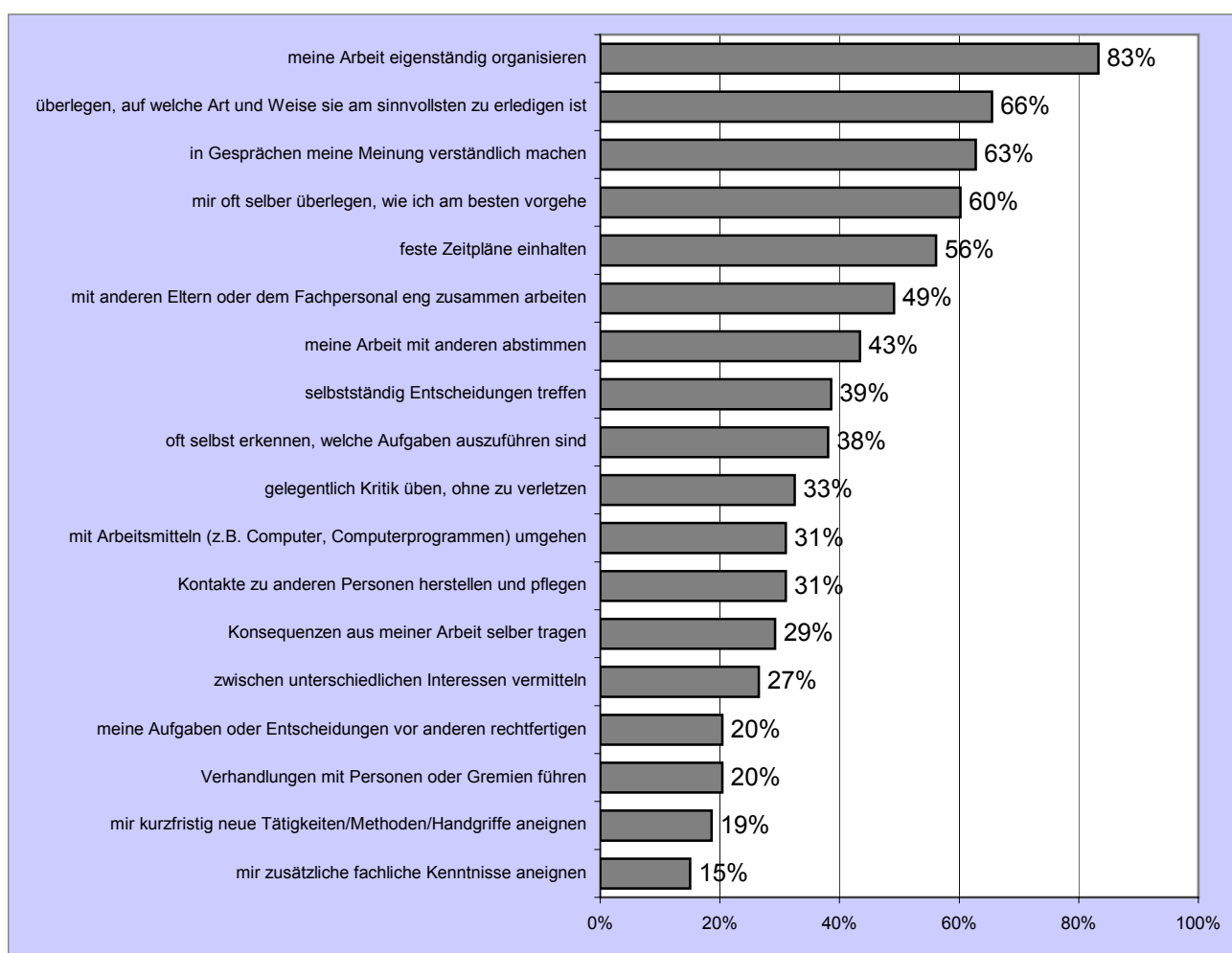


Abbildung 22: Benötigte Kompetenzen in Elterninitiativen nach Einschätzung der Eltern

In dem Zustimmungsbereich von über 50% lassen sich hauptsächlich Variablen finden, die der Methodenkompetenz zugeordnet sind. Die Eltern, die Aufgaben in der Elterninitiative übernommen haben, erlangen ihrer Meinung nach hauptsächlich Kompetenzen im Bereich der

Planungs- und Organisationsfähigkeit. Dazu gehört die Fähigkeit, die Arbeit eigenständig zu organisieren (83%), sich die Strategien der Problemlösung selber entwickeln (66%) und feste Zeitpläne einhalten (56%) zu können. Auch schätzen weitaus mehr als die Hälfte der Eltern ein, dass sie bei der Aufgabenerledigung überlegen müssen, auf welche Art und Weise die Bewältigung von Aufgaben vorzunehmen ist (60%). Zusätzlich befindet sich in dem oberen Zustimmungsbereich eine Variable, die die Kommunikationsfähigkeit betrifft: nämlich in Gesprächen die eigene Meinung verständlich machen zu müssen (63%).

Ein Drittel bis knapp die Hälfte der Eltern erlangt durch die Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben in der Elterninitiative in der Regel Sozialkompetenzen im Bereich der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. So müssen die Eltern mit dem Fachpersonal oder anderen Eltern eng zusammenarbeiten (49%), die eigene Arbeit mit anderen abstimmen (43%), gelegentlich Kritik üben, ohne zu verletzen (33%) und Kontakte zu anderen Personen herstellen und pflegen (31%). Auch zwei Variablen, die sich auf die Methodenkompetenz beziehen (Eigeninitiative bei der Aufgabenausführung und selbstständige Entscheidungserfordernis), befinden sich in diesem mittleren Zustimmungsbereich.

Weniger als ein Drittel Zustimmung erhalten vor allem die Fachkompetenzen. Von lediglich 20 Personen (15%) wurde angegeben, dass sie sich zur Ausübung der Tätigkeiten zusätzliche Fachkenntnisse aneignen mussten. Zu den wissensintensivsten Tätigkeitsbereichen gehören in der Regel die Finanzbuchhaltung, Personalverwaltung und teilweise die Vorstandsaufgaben. Während der Befragung ist im persönlichen Kontakt mit den Elterninitiativen deutlich geworden, dass die beiden zuerst genannten Tätigkeitsbereiche schon von über der Hälfte der Einrichtungen an den Dachverband abgegeben worden sind. So üben denn auch lediglich 19 Personen der Stichprobe Tätigkeiten aus, die dem Amt 'Finanzbuchhaltung' zuzuordnen sind und 17 Personen Tätigkeiten aus dem Bereich 'Personalverwaltung'.

In erster Linie werden somit Methodenkompetenzen und an zweiter Stelle Sozialkompetenzen von denjenigen Eltern gefordert, die auch Aufgaben und Tätigkeiten in der Elterninitiative übernommen haben und ausüben. Insofern decken sich die Ergebnisse der Münchener und der Kasseler Studie nicht³¹.

Zur weiteren Analyse der Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz sind die Variablen zusammengefasst worden, die den einzelnen Dimensionen der Handlungskompetenz zuzuordnen sind. Zur Überprüfung der Messgenauigkeit der einzelnen Variablen wurde zuvor durch eine Reliabilitätsanalyse überprüft, inwieweit alle Variablen einen ausreichend hohen

³¹ Vgl. dazu die Ergebnisse der Münchener Studie auf S. 52.

α -Wert³² erreichen. Die Variablen 'Sozialkompetenz' erreichen einen Gesamt- α -Wert von 0,86, wobei alle Variablen ausreichend hoch zur Erklärung des Faktors 'Sozialkompetenz' beitragen.

Der Faktor 'Methodenkompetenz' erlangt einen Gesamtwert von $\alpha=0,73$, wobei die Variable 'feste Zeitpläne einhalten' nicht zur Erklärung des Faktors beiträgt und von den weiteren Berechnungen ausgeschlossen werden muss.

Der Faktor 'Fachkompetenz' erreicht einen Gesamtwert von $\alpha = 0,79$, wobei die Variable 'überlegen, auf welche Art und Weise die Aufgabe am Sinnvollsten zu erledigen ist' ebenfalls von den weiteren Analysen ausgeschlossen werden muss (Grund: $\alpha > \alpha$ -gesamt).

Tabelle 34 führt nun zusammenfassend diejenigen Variablen auf, die sich als ausreichend reliabel herausgestellt haben.

Bei der Aufgabenerledigung muss ich.....	
Sozialkompetenz ($\alpha = 0,86$)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontakte zu anderen Personen herstellen und pflegen, ➤ gelegentlich Kritik üben, ohne zu verletzen, ➤ meine Arbeit mit anderen abstimmen, ➤ in Gesprächen meine Meinung verständlich machen, ➤ mit andren Eltern oder dem Fachpersonal eng zusammen arbeiten, ➤ zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln.
Methodenkompetenz ($\alpha = 0,73$)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ meine Arbeit eigenständig organisieren, ➤ oft selbst erkennen, welche Aufgaben auszuführen sind, ➤ mir oft selber überlegen, wie ich am besten vorgehe, ➤ selbstständig Entscheidungen treffen, ➤ meine Aufgaben oder Entscheidungen vor anderen rechtfertigen.
Fachkompetenz ($\alpha = 0,79$)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verhandlungen mit Personen und Gremien führen, ➤ mir zusätzliche fachliche Kenntnisse aneignen, ➤ mit Arbeitsmitteln (z.B. Computer, Computerprogramme) umgehen, ➤ mir kurzfristig neue Tätigkeiten/Methoden/Handgriffe aneignen, ➤ Konsequenzen aus meiner Arbeit selber tragen.

Tabelle 34: Reliable Variablen der Handlungskompetenz (Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz)

Ein Mittelwertvergleich zwischen den gebildeten Powerindizes³³ und der Höhe des monatlichen Engagements der Eltern zeigt von der Tendenz her eine zunehmende Ausprägung der Kompetenzen mit steigendem Engagement.

³² Cronbachs α .

³³ Powerindizes standardisieren insofern die Ergebnisse der Summenindizes, dass sie die Werte der Summenindizes in einen Wertebereich zwischen 0- und 100% transformieren und somit die Interpretation erleichtern.

Sozialkompetenz				
Engagement	Mittelwert	Median	N	s
bis einschl. 5 Std./Monat	49,2	54,2	39	24,8
mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat	48,9	45,8	41	22,9
mehr als 10 Std./Monat	58,1	62,5	29	23,2
Insgesamt	51,4	50,0	109	23,8

Methodenkompetenz				
Engagement	Mittelwert	Median	N	s
bis einschl. 5 Std./Monat	52,6	50,0	40	21,0
mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat	59,3	60,0	42	20,4
mehr als 10 Std./Monat	60,8	65,0	30	16,5
Insgesamt	57,3	60,0	112	19,8

Fachkompetenz				
Engagement	Mittelwert	Median	N	s
bis einschl. 5 Std./Monat	30,5	25,0	40	21,8
mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat	36,0	32,5	42	24,9
mehr als 10 Std./Monat	46,3	45,0	30	22,0
Insgesamt	36,8	35,0	112	23,7

Tabelle 35: Ausprägungen der Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz nach Ausmaß des Engagements der Eltern

Auffällig sind die recht hohen Werte der Standardabweichung. Es ist aber davon auszugehen, dass bei einer höheren Fallzahl die Standardabweichungen geringer und damit die Ergebnisse zentraler sind. Wahrzunehmen ist, dass der Mittelwert und Median mit Zunahme des Engagements ansteigt: bei der Sozialkompetenz von den ersten beiden Engagementkategorien zur dritten und bei der Methoden- und Fachkompetenz von jeder Kategorie zur nächst höheren. Es ergibt sich der Befund, dass die Eltern den Kompetenzbedarf tendenziell höher bewerten, je mehr sie sich zeitlich engagieren³⁴. Hypothese 2.4 (vgl. S. 156) kann damit angenommen werden.

6.5.1 Zusammenfassung und Interpretation

Während frühere Studien des Deutschen Jugendinstitutes (DJI) im Forschungsfeld der Familienselbsthilfe Hinweise enthielten, dass durch die Mitarbeit in Selbsthilfeinitiativen vor allem Sozialkompetenzen dazu gewonnen werden können (vgl. Hebenstreit-Müller & Pettinger 1991a; Baumgartner et al. 1999), so zeigt sich durch die Kasseler Studie, dass

³⁴ Insgesamt muss beachtet werden, dass Aussagen über einen möglichen Kompetenzerwerb oder -zuwachs nur getroffen werden können, wenn das Kompetenzpotenzial vor Eintritt in eine Elterninitiative erhoben wurde und die zweite Messung dann nach der Einarbeitung erfolgt, somit eine gewisse Routine und Erfahrung vorausgesetzt werden kann.

im Prozess der Tätigkeit selbst vor allem Methodenkompetenzen benötigt werden. An zweiter Stelle sind dann Sozialkompetenzen von Bedeutung und an dritter Stelle die Fachkompetenzen. Je nach Höhe des Engagements bestimmt sich dann das Ausmaß der benötigten Kompetenzen. Als ein zusätzlicher Anreiz für ehrenamtliche Kräfte, die sich in Elterninitiativen engagieren, kann somit dann ein Kompetenzgewinn herausgestellt werden, wenn die ausgeführten Tätigkeiten die dargestellten Kompetenzen erfordern. In Abhängigkeit der Vorkenntnisse der einzelnen Engagierten, kann dann aus subjektiver Sicht ein Kompetenzzuwachs wahrgenommen werden (vgl. Baumgartner et al. 1999, S. 59).

Die Analyse des Kompetenzaspektes hat ergeben, dass die ehrenamtlichen Tätigkeiten in Elterninitiativen spezifische Kompetenzen voraussetzen. Je nach Vorkenntnis der mitarbeitenden Eltern, sollte begleitend in regelmäßigen Zeiträumen über Weiterbildungsmöglichkeiten auf diese Anforderungen reagiert werden³⁵. Die Themenbereiche ergeben sich dann aus den Anforderungen: Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, Planungs- und Organisationsfähigkeiten sowie für wissensintensive Tätigkeiten die Vermittlung spezifischer Fachkenntnisse.

6.6 Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen

Die Gestaltungsempfehlungen orientieren sich an den Charakteristiken selbstorganisierender Systeme, wie sie im ersten Teil der Arbeit vorgestellt worden sind (vgl. Tabelle 10 auf S. 139). Damit die Situation der Elterninitiativen als selbstorganisierende System untersucht werden konnte, hat sich der Erhebungsbogen beider Befragungsgruppen an diesen Charakteristiken orientiert³⁶. In diesem Kapitel geht es nun darum, die Ergebnisse der Auswertung darzustellen, sie mit den Erkenntnisse insbesondere von qualitativen Untersuchungen in Verbindung zu setzen und aus den Ergebnissen mögliche Gestaltungsempfehlungen abzuleiten.

6.6.1 Gestaltungsfeld 'Komplexität'

Über die Entwicklung von aus dem System heraus entstehenden Organisationsstrukturen soll Komplexität – und das ist das Ziel selbstorganisierender Systeme – reduziert werden. In Elterninitiativen wurde sich daher bei der Analyse speziell auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation (Aufgabenver- und Arbeitsteilung, Entscheidungsbefugnisse, Kooperationsbeziehungen sowie zeitliche Abläufe) konzentriert.

³⁵ Siehe auch die Auswertung des Bedarfs nach Weiterbildung auf S. 255.

³⁶ Vgl. auch die dargestellten Befragungsdimensionen in Tabelle 12 auf S. 161.

Zeitpunkt der Aufgabenverteilung

Zunächst soll geklärt werden, wie sich der Verteilungsprozess der Aufgaben in den Elterninitiativen gestaltet. Die Eltern wurden gebeten einzuschätzen, wie viel Prozent der Aufgaben, die in der jeweiligen Elterninitiative zu erledigen sind, bereits im voraus, also vorausplanend und wie viel Prozent ad hoc verteilt werden. Eine erste Annäherung zur Beantwortung dieser Frage ergibt die Berechnung des Mittelwertes unter Berücksichtigung der Standardabweichung.

	Mittelwert	s	N
Verteilung der Aufgaben im voraus	70,2	20,7	121
Verteilung der Aufgaben ad hoc	29,8	20,7	121

Tabelle 36: Zeitpunkt der Aufgabenverteilung

Bei der Bewältigung der zu übernehmenden Aufgaben wird zunächst dadurch eine Handlungssicherheit der Engagierten erreicht, dass die einzelnen Personen genau wissen, welche Aufgabenbereiche sie zu erledigen haben. Es sollte daher angestrebt werden, die im Laufe der Tätigkeit sich herauskristallisierenden unterschiedlichen Aufgaben zu clustern und bestimmten 'Ämtern' zuzuordnen. In der Stichprobe sind nach eigener Einschätzung 70% aller Aufgaben im voraus berücksichtigt und verteilt worden. 30% der Aufgaben müssen zu dem Zeitpunkt des Auftretens verteilt bzw. zugeordnet werden. Die hohe Standardabweichung lässt erkennen, dass der Anteil der einzelnen Aufgaben, die im voraus und ad hoc vergeben werden, in den einzelnen Einrichtungen sehr unterschiedlich ausfällt. Die Betrachtung des Median hilft dabei, über das Ausmaß der Streuung Auskunft zu erhalten. Immerhin die Hälfte der Eltern geben an, dass die Aufgaben zu über 80% bereits im voraus verteilt werden, die andere Hälfte erreicht maximal einen Verteilungsgrad von unter 20%. Das Ziel muss es sein, möglichst alle Aufgaben bereits im Vorfeld einzelnen Ämtern zuzuordnen, auch wenn sie nur selten zu erledigen sind.

Aufgabenausführung

Der Prozess der Aufgabenausführung gestaltet sich ebenfalls durchaus unterschiedlich. Zwar sind die meisten Eltern der Meinung, dass die Aufgabenbereiche klar definiert sind, aber nicht alle Eltern kennen die Aufgaben, die sie zu bewältigen haben.

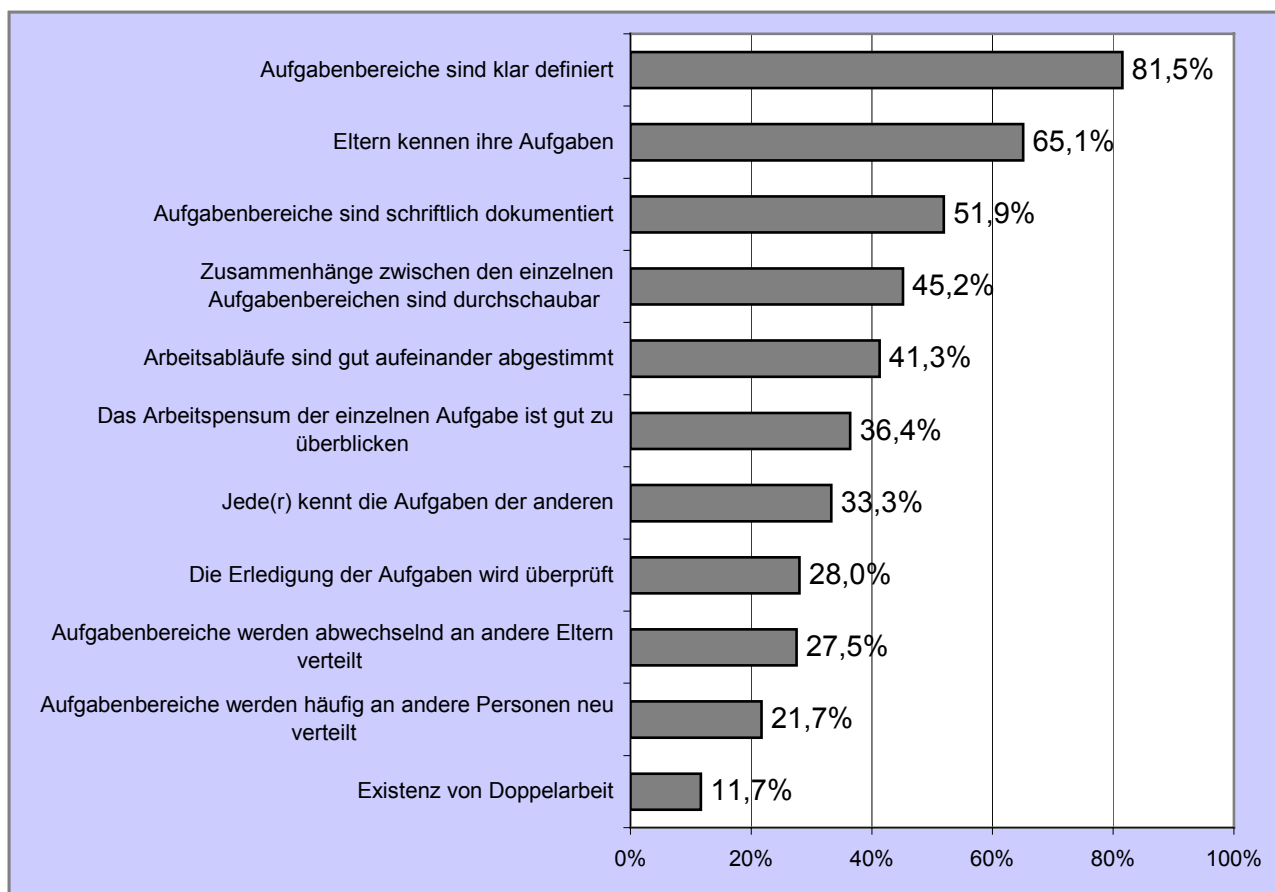


Abbildung 23: Aspekte der Aufgabenverteilung und Aufgabenausführung

Zur Erklärung dieses Informationsverlustes kann angeführt werden, dass lediglich die Hälfte der Eltern angeben, dass eine schriftliche Dokumentation der Aufgabenbereiche vorliegt und nur ein Viertel der Eltern über die Aufgaben der anderen informiert ist. Erstaunlich ist dann, dass nur ein geringer Anteil der Eltern von Doppelarbeit und Überschneidungen mit Arbeiten der anderen berichtet, zumal weiterhin die meisten Eltern von einer nicht ausreichenden Abstimmung der Arbeitsabläufe ausgehen. Ebenfalls geben drei Viertel der Eltern an, dass das Arbeitspensum der einzelnen Aufgabe nicht oder nur teilweise zu überblicken sei.

Von einer abwechselnden Verteilung von Aufgabenbereichen an andere Eltern berichten etwas weniger als ein Drittel der Befragten. Daher ist nachvollziehbar, dass das Prinzip 'Rotation' nicht üblich und gering verbreitet ist. Aus den Angaben kann abgelesen werden, dass die Personen, die eine Aufgabe innehaben, diese in der Regel über einen längeren Zeitraum behalten. In ca. 80% der Fälle findet keine häufige Verteilung der Aufgaben an andere Personen statt.

Arbeitsteilung und zeitliche Abläufe

In der qualitativen Studie von Rieken (2000) stellt diese immer wieder fest, dass vereinbarte Aufgabenerledigungen nicht durchgeführt worden sind. Mit unterschiedlichen Sanktionen und Druckmitteln (schriftliche Hinweise, die zu unterschreiben sind, Kündigungsandrohungen, Mahnungen usw.) wird dann in einem formalisierten Verfahren versucht, den Ausführungsdruck auf die Betroffenen zu erhöhen (vgl. Rieken 2000, S. 50f). Bei der Aufgabenverteilung, Aufgabenausführung und generell dem Engagement der Mitglieder/Eltern handelt es sich um ein zyklisches Problem, das immer wieder auftritt. Ursachen sind zum Teil in Protokollen festgehalten: Belastungen durch eine Erwerbstätigkeit, z.T. beider Elternteile, sowie Belastungen durch Kinder und Kinderbetreuung (vgl. a.a.O., S. 51). Maßnahmen der Gegensteuerung, um auf das Problem zu reagieren, beschränken und erschöpfen sich in der Aufstellung von Listen bzw. einer häufigen Aufgaben(um)verteilung.

Nach der Untersuchung von Rieken 2000 ist die Arbeits(ver)teilung sehr ungleichgewichtig. "Manche machen sehr viel, andere kaum etwas" (a.a.O., S. 51). Sicherlich werden Grenzen des Verständnisses füreinander lokalisiert, gerade dann, wenn auf Dauer eine Ungleichverteilung der Arbeit der gesamten Gruppe zugemutet oder das verteilte Arbeitsvolumen nicht ausgeführt wird.

In der Kasseler Studie wird daher untersucht, inwieweit sich die praktizierte Arbeitsteilung vor dem Hintergrund des maximalen zeitlichen Engagements der Eltern angemessen gestaltet. Dass ein Gestaltungsbedarf besteht, konstatieren 67% des Fachpersonals, aus deren Sicht die gleichmäßige Verteilung von Aufgaben auf alle Personen entweder teilweise oder vollständig verbesserungsbedürftig sei.

Der Bedarf zu einer stärker ausgeprägten Arbeitsteilung steigt grundsätzlich dann, wenn die Quantität der Arbeitsmenge stark zunimmt und sie mit Improvisation und Disposition nicht mehr bewältigt werden kann (vgl. Kapitel 3.6.3). Zunächst werden die Tätigkeitsbereiche und die durchschnittlich benötigte Arbeitszeit ausgewertet, um dann in einem zweiten Schritt Überarbeitungshinweise geben zu können.

Tätigkeitsbereich	Mittelwert (Std.)	s ³⁷	Median	Minimum	Maximum	Anzahl n
Vorstandsaufgaben	4,28	4,03	3,00	,50	20,00	(28)
Küchen- und Kochtätigkeiten	3,65	1,89	3,00	1,00	10,00	(84)
Finanzbuchhaltung	3,51	4,76	2,00	,25	20,00	(19)
Elterndienst	2,81	2,38	3,00	,25	10,00	(19)
Personalverwaltung	2,53	2,58	2,00	,50	10,50	(17)
Aus- und Weiterbildung	2,00	,	2,00	2,00	2,00	(1)
Schriftamt	2,00	,50	2,00	1,50	2,50	(4)
Drittmitteleinwerbung	1,95	1,89	1,00	,25	4,00	(5)
Reinigungstätigkeiten	1,84	1,27	1,75	,25	6,00	(64)
Adress- und Mitgliederverwaltung	1,62	1,73	1,00	,10	5,00	(14)
Mitarbeit bei der pädagogischen Konzeptentwicklung	1,57	1,97	1,00	,50	6,00	(7)
Abwicklung der Aufnahme neuer Eltern	1,39	1,31	1,00	,50	5,00	(19)
Gartenpflege	1,24	1,63	1,00	,10	9,00	(29)
Öffentlichkeitsarbeit	1,24	1,18	1,00	,10	4,00	(12)
Reparaturen	1,18	,89	1,00	,10	4,00	(45)
Kassenprüfung	1,07	,67	1,00	,50	2,00	(8)
Wäschepflege	1,00	,82	1,00	,10	4,00	(69)
Beschaffungswesen	,99	,78	,50	,20	3,00	(20)
Kauf von Geschenken	,60	,52	,50	,25	2,00	(13)
Schlüsselverwaltung	,50	,	,50	,50	,50	(2)

Tabelle 37: Zeitbedarf nach Tätigkeitsbereich im Durchschnitt pro Monat (N = 129 von 17 Einrichtungen)

Um den durchschnittlichen Zeitbedarf pro Tätigkeit abbilden und vor allem zeitintensive Tätigkeiten identifizieren zu können, wurde das Aufgabenspektrum nach dem Mittelwert sortiert. Da teilweise eine hohe Standardabweichung auftritt (z.B. bei den Vorstandsaufgaben oder der Finanzbuchhaltung) ist zusätzlich der Median sowie der Minimal- und Maximalwert in der Tabelle enthalten. Für die Auswertung wird trotz teilweiser hoher Standardabweichung der Mittelwert zugrunde gelegt, da die Durchschnittszeiten des Engagements in der Kasseler Stichprobe insgesamt recht gering sind und generell von einer höheren Stundenzahl für die einzelnen Tätigkeiten ausgegangen werden sollte. Die Minimal- und Maximalwerte dokumentieren eindrucksvoll die große Spanne zwischen den extremsten Zeitangaben. Es muss daher angenommen werden, dass die in der Tabelle angegebenen Werte bei zukünftigen Messungen unterschiedlich ausfallen. Die Werte können aber dazu dienen, zeitintensive Tätigkeiten von weniger zeitintensiven unterscheiden zu helfen.

³⁷ Die sehr große Standardabweichung erklärt sich aufgrund der kleinen Fallzahl pro Tätigkeitsbereich und den extremen Werten, die in der Spalte 'Minimum' und 'Maximum' angegeben sind. Die Tätigkeiten selbst sind sicherlich darüber hinaus stark vom Selbstverständnis der jeweiligen 'Vorstände' geprägt.

Die Tabelle lässt zunächst erkennen, dass das gesamte Spektrum von Aufgaben, von zeitlich sehr gering bis sehr hoch beanspruchenden Tätigkeiten, vorkommt. Die meisten Eltern der Stichprobe führen Koch-, Reinigungs- und Reparatur-/Renovierungsarbeiten aus. Wissensintensive Tätigkeiten, wie Finanzbuchhaltung und Personalverwaltung werden von wenigen Personen übernommen. Die Verteilung lässt ebenfalls erkennen, dass wenig Personen bei der pädagogischen Konzeptentwicklung mitarbeiten. Bei den zeitintensivsten Tätigkeiten handelt es sich um Vorstandsaufgaben, die Finanz- und Personalverwaltung, aber auch um Küchen- und Kochtätigkeiten sowie die Eltern- bzw. Betreuungsdienste, die bei Krankheit des Fachpersonals oder bei besonderen Aktivitäten wie z.B. Ausflügen von den Eltern übernommen werden. Zu den mittleren zeitlich aufwendigen Tätigkeiten gehören u.a. Reinigungstätigkeiten, Mitarbeit bei der Konzeptentwicklung und auch die Einwerbung zusätzlicher Gelder. Ein mögliches Amt 'Aus- und Weiterbildung' kommt dagegen bislang faktisch nicht vor. Die eine in der Tabelle genannte Person bereitet thematische Elternabende vor, die zu besonderen Themen wie Ernährung oder Erziehung in einigen Einrichtungen stattfinden. Zeitlich wenig intensive Tätigkeiten nehmen maximal ein durchschnittliches Zeitvolumen von ca. einer Stunde im Monat ein wie z.B. die Wäschepflege und die Anschaffung von Verbrauchsmaterialien (z.B. Bastel- und Büromaterial).

Hinzu kommt - wie aus Tabelle 38 ersichtlich - dass die einzelnen Eltern in der Regel mehrere Tätigkeiten gleichzeitig übernehmen und somit für unterschiedliche Aufgabenbereiche zuständig sind. Rieken berichtet im Rahmen der Auswertung qualitativer Studien, dass die Aufgabenverteilung in Elterninitiativen ungleichgewichtig ist (vgl. Rieken 2000, S. 48). Die Funktionsfähigkeit des Systems hängt entscheidend von einzelnen Personen ab, die sich in einem besonderen Maße engagieren – und zwar wesentlich mehr als andere Mitglieder der Vereine. Außerdem erfolgt die Verteilung der o.g. Aufgaben in Abhängigkeit des beruflichen Hintergrunds der Eltern, die die jeweilige fachliche Übernahme der zu verteilenden Aufgaben in den Gruppen beeinflusst; dazu liegen größtenteils berufliche Kenntnisse zugrunde. Gefragte Berufsgruppen stellen dabei besonders JuristInnen, ErzieherInnen, HandwerkerInnen, ÄrztInnen und SozialpädagogInnen dar (vgl. Rieken 2000, S. 48). Wenn es um die Verteilung von Aufgabenbereichen geht, spielen neben den zuvor genannten beruflichen Kenntnissen auch persönliche Fähigkeiten eine wichtige Rolle. Dabei ist entscheidend, inwieweit sich die jeweiligen Personen diese Tätigkeiten auch zutrauen und kompetent auftreten (Überzeugungskraft besitzen).

Die Kasseler Studie bestätigt, dass in erster Linie die Bereitschaft entscheidend ist, die zu vergebenen Aufgaben übernehmen zu wollen (50% der Antworten). Als zweit-wichtigstes Kriterium wird der Erfahrungshintergrund der Eltern (35%) und erst an letzter Stelle die formale Qualifikation (15%) genannt. In Elterninitiativen ist es zwar vorteilhaft,

wenn sich beruflich vorerfahrene Personen um ähnliche Ämter kümmern, aber in erster Linie muss die Person auch bereit sein, diese Aufgaben zu übernehmen. Von den Eltern werden weiterhin noch folgende Kriterien genannt:

- vorhandener zeitlicher Verfügungsrahmen,
- gerechte Verteilung (möglichst viele Eltern übernehmen Ämter, Aufgaben),
- Einbindung von Eltern mit wenig Aufgaben (Gleichverteilung),
- persönliches Interesse vorrangig (Prinzip Lust),
- Rotation.

Die Verteilung der Aufgaben obliegt hauptsächlich dem Kriterium 'Bereitschaft' bzw. 'Zeit' und sekundär erst dem Qualifikationskriterium. Dieser Befund muss durch perspektivisch zu planende Weiterbildungsmaßnahmen für Ehrenamtliche Berücksichtigung finden (vgl. Näheres auf S. 250).

Interessant ist es nun zu erfahren, inwieweit eine gleiche oder eher ungleiche Verteilung der Aufgaben (zunächst bezogen auf die Anzahl der ausgeübten Tätigkeiten) unter den Mitgliedern festzustellen ist.

Anzahl der Tätigkeiten	Häufigkeit	Anteil
0	7	5,1%
1	9	6,6%
2	29	21,3%
3	28	20,6%
4	28	20,6%
5	17	12,5%
6	7	5,1%
7	4	2,9%
8	4	2,9%
9	1	0,7%
11	2	1,5%
Gesamt	136	100,0%

Tabelle 38: Anzahl der ausgeführten Tätigkeiten pro Person

Deutlich wird, dass die sich engagierenden Mitglieder in der Regel zwischen zwei und vier Tätigkeiten gleichzeitig übernehmen; dies betrifft über die Hälfte aller Eltern (63%). Ein kleiner Kern übernimmt dann sogar mehr als fünf Tätigkeiten gleichzeitig: nämlich 13% der Eltern. Eine Auswertung nach dem Ausmaß des Engagements zeigt, dass diejenigen, die über fünf Tätigkeiten ausüben auch am stärksten in der Gruppe der mehr als 10 Stunden im Monat Aktiven vertreten sind. Je geringer die Anzahl der ausgeübten Tätigkeiten, desto weniger Stunden werden ehrenamtlich geleistet. Deutlich wird, dass sich mit einer steigenden Anzahl parallel ausgeführter Tätigkeiten, die Anzahl der ausführenden Eltern reduziert.

Das Ziel der Entlastung von einzelnen Personen kann am ehesten erreicht werden, wenn besonders zeitintensive Tätigkeiten nicht nur von wenigen Personen, sondern von mehreren Personen arbeitsteilig bewältigt werden. Die Folge ist dann, dass die Anzahl von Tätigkeiten pro Person steigt, aber gleichzeitig die stark belasteten Personen Entlastung erfahren. Ein zusätzliches Kriterium zur Beurteilung der existenten Arbeitsteilung stellt die Kombination der Kriterien 'Komplexität der Aufgabe' sowie 'Zeit der Aufgabenausführung' dar. Zunächst wird daher eine Differenzierung des Kriteriums 'Komplexität der Aufgabe' in die Kategorien 'anforderungsarm' und 'anforderungsreich' vorgenommen³⁸. Das Kriterium zur Zuordnung orientiert sich an dem Ausmaß der Fachkenntnis, das zur Ausübung der jeweiligen Tätigkeit erforderlich ist. In Abhängigkeit der Vorkenntnisse der Eltern ist üblicherweise für anforderungsreiche Tätigkeiten eine Einarbeitungszeit mit Kenntnisvermittlung notwendig. Zu den anforderungsreichen Tätigkeiten gehören z.B. die Vorstandsaufgaben, Personal- und Finanzbuchhaltung oder die Drittmittelwerbung. Zu den anforderungsarmen Tätigkeiten werden z.B. Reinigungstätigkeiten, Gartenpflege oder die Abwicklung der Aufnahme neuer Eltern gezählt. Die Frage ist, ob sich anforderungsreiche Tätigkeiten auf wenige oder auf mehrere Personen verteilen.

Die Ergebnisse der in Abbildung 24 dargestellten 'Indizes' zeigen, dass knapp die Hälfte der Eltern (44%) ausschließlich anforderungsarme Tätigkeiten ausführen und zwar in der Regel 1 bis 2 unterschiedliche. Unter 5 % der Personen übernehmen rein anforderungsreiche Tätigkeiten.

	Häufigkeit	Anteil
überhaupt keine Tätigkeiten	7	5,1%
keine anforderungsarme, 1 anforderungsreiche Tätigkeit	2	1,5%
keine anforderungsarme, mehr als 2 anforderungsreiche Tätigkeiten	4	2,9%
1 bis 2 anforderungsarme Tätigkeiten	29	21,3%
1 bis 2 anforderungsarme und 1 anforderungsreiche Tätigkeit	17	12,5%
1 bis 2 anforderungsarme, zwei und mehr anforderungsreiche Tätigkeiten	7	5,1%
3 bis 4 anforderungsarme Tätigkeiten	25	18,4%
3 bis 4 anforderungsarme, eine anforderungsreiche Tätigkeit	21	15,4%
3 bis 4 anforderungsarme, 2 und mehr anforderungsreiche Tätigkeiten	9	6,6%
5 und mehr anforderungsarme Tätigkeiten	6	4,4%
5 und mehr anforderungsarme, eine anforderungsreiche Tätigkeit	2	1,5%
5 und mehr anforderungsarme, 2 und mehr anforderungsreiche Tätigkeiten	7	5,1%
Gesamt	136	100,0%

Abbildung 24: Art der Verteilung anforderungsarmer und anforderungsreicher Tätigkeiten auf die Eltern

³⁸ Eine Anforderungsermittlung (vgl. Martin 1994, S. 345ff) der Tätigkeiten konnte aus kapazitiven Gründen nicht durchgeführt werden. Die Begriffe 'anforderungsarm' und 'anforderungsreich' beziehen sich daher auf die in diesem Zusammenhang dargestellten Kriterien.

Darüber hinaus kommt in unterschiedlichen Kombinationen die Ausführung von anforderungsarmen und anforderungsreichen Tätigkeiten bei 46% aller Eltern vor. Die Auswertung zeigt, dass sich zum einen anforderungsreiche Tätigkeiten auf einzelne Personen konzentrieren, zum anderen aber auch in Kombination mit anforderungsarmen Tätigkeiten ausgeübt werden. Die Ursache kann dabei in der vorhandenen Kompetenz des jeweiligen Elternteils, anforderungsreiche Tätigkeiten übernehmen zu können, liegen (vgl. Rieken 2000, S. 48).

In einem letzten Analyseschritt soll zusätzlich zu der inhaltlichen Komponente das zeitliche Ausmaß über die Kombination unterschiedlicher Tätigkeiten Auskunft geben. Wird neben der Anzahl der ausgeübten Tätigkeiten auch die durchschnittliche Dauer ihrer Ausübung berücksichtigt, so ergibt sich sicherlich ein genaueres Bild. Tabelle 39 verdeutlicht die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten, die in Kasseler Elterninitiativen vorgefunden werden. Dabei wurde das Einzelergebnis aus Übersichtsgründen zu Zeitkategorien zusammengefasst (jeweils unter vier Stunden sowie vier Stunden und mehr).

	Häufigkeit	Gültige %
bis unter 4 Std. anforderungsreiche Tätigkeiten	2	1,6
4 Std. und mehr anforderungsreiche Tätigkeiten	4	3,3
bis unter 4 Std. anforderungsarme Tätigkeiten	20	16,4
jeweils bis unter 4 Std. anforderungsarme und anforderungsreiche Tätigkeiten	11	9,0
bis unter 4 Std. anforderungsarme, mehr als 4 Std. anforderungsreiche Tätigkeiten	9	7,4
4 oder mehr Std. anforderungsarme Tätigkeiten	35	28,7
4 oder mehr Std. anforderungsarme, bis unter 4 Std. anforderungsreiche Tätigkeiten	24	19,7
jeweils 4 Std. oder mehr anforderungsarme und anforderungsreiche Tätigkeiten	17	13,9
Gesamt	122	100,0
keine Tätigkeiten übernommen	7	
Keine Angabe	7	
Gesamt	136	100,0%

Tabelle 39: Anforderungsarme und anforderungsreiche Tätigkeiten nach Dauer der Ausübung

Deutlich wird, dass knapp ein Fünftel der Eltern anforderungsarme Tätigkeiten mit einem Stundenvolumen von unter 4 Stunden monatlich ausüben. Dies stellt die Variation mit dem geringsten Aufwand für die Eltern dar. In der nächst höheren Stufe (anforderungsarme Tätigkeiten mit über vier Stunden Engagement) sind dann knapp ein Drittel der Eltern aktiv. Es ist weiterhin deutlich, dass der geringste Teil der Eltern ausschließlich anforderungsreiche Tätigkeiten ausüben (5%) und damit zumindest zeitlich am stärksten eingebunden sind. Knapp die Hälfte aller Eltern insgesamt (45%) führen darüber hinaus lediglich anforderungs-

arme Tätigkeiten aus. Die zweite Hälfte der Eltern (50%) haben bereits in ihrem Aufgabenspektrum sowohl anforderungsarme, als auch anforderungsreiche Tätigkeiten integriert.

Im Idealfall sollte die Verteilung der Aufgaben nach der zeitlichen und inhaltlichen Komponente erfolgen, um sowohl quantitativ (zeitlich), als auch qualitativ (inhaltlich) eine gleichmäßigere Verteilung der Tätigkeiten auf alle Eltern erreichen zu können und damit einzeln stark belastete, soweit dies gewünscht ist, entlasten zu können. Sicherlich muss dabei berücksichtigt werden, dass die Eltern, wie in Kapitel 6.3 aufgezeigt, ein unterschiedlich hohes Ausmaß des Engagement überhaupt nur zur Verfügung stellen können. Grundsätzlich sollte sich das Engagement auf einem Niveau von fünf bis sieben Stunden durchschnittlich pro Monat bewegen.

Ein letztes Kriterium zur Beurteilung der Arbeitsteilung in Elterninitiativen bezieht sich auf die Zufriedenheit bei den ausgeführten Tätigkeiten. Um einen Anhaltspunkt zu haben, wie zufrieden die Eltern mit ihrer ehrenamtlichen Arbeit sind, wurde gefragt, ob sie lieber andere, als die eigentlich ausgeführten Tätigkeiten übernehmen würden; offensichtlich sind die Eltern grundsätzlich mit ihren Aufgaben zufrieden, da lediglich 15 von 129 Eltern (12%) Änderungswünsche äußerten. Diese Eltern würden gerne vor allem im Bereich der 'pädagogischen Mitarbeit (Konzeptentwicklung, Kinderbetreuung)' und der 'Öffentlichkeitsarbeit/Kontakt mit neuen Eltern' aktiv sein. Einige äußern auch den Wunsch einer zeitlichen Begrenzung der Tätigkeit und somit "irgendetwas weniger zeitaufwendiges" ausführen zu können. Über eine stärkere Arbeitsteilung könnten Tätigkeiten entstehen, die den zeitlichen und inhaltlichen Bedürfnissen der ehrenamtlichen Kräfte entsprechen.

Entscheidungsstruktur und Entscheidungsbefugnisse

Durch Fallanalysen ist insbesondere von Rieken (2000) aufgezeigt worden, dass in Elterninitiativen verschiedene Entscheidungsgremien, die entsprechend ihrer Aufgabenzuweisung zu unterschiedlichen Themenbereichen Entscheidungsbefugnis haben, existent sind:

- Mitgliederversammlung des Vereins,
- der Vorstand,
- die Elternabende,
- Teamsitzung der ErzieherInnen oder die Dienstbesprechungen.

In der Mitgliederversammlung werden die nach dem Vereinsrecht satzungsgemäß festgelegten Aufgaben beschlossen wie Aufnahme und Ausschluss von Mitgliedern, Beitragsordnung, Haushaltsplan, Wahl und Abberufung des Vorstandes, Wahl von RechnungsprüferInnen und SchriftführerInnen, Satzungsänderungen und Auflösung des Vereins.

Der Vorstand (in der Regel drei Personen) übernimmt die Führung der laufenden Geschäfte. Zu diesen Aufgaben gehört der Kontakt zu den Behörden, die Kommunikation zwischen Eltern und ErzieherInnen und ein verwaltungsorientierter Aufgabenbereich, der mit der klassischen Personalsachbearbeitung und Buchhaltung vergleichbar ist (Kassenführung, Gehaltsabrechnungen, Abrechnung der Zuschüsse mit Behörden wie Jugendamt, Arbeitsamt, Sozialamt, Landesjugendamt etc.). Zu berücksichtigen ist, dass die formal definierten Bereiche von Personen übernommen werden, die auch Eltern sind und die allgemeinen Aufgaben zusätzlich zu bewältigen haben (Kochen, Reinigung der Räume, Vertretung der ErzieherInnen).

Elternabende stellen das Gremium dar, in dem alle Belange der Organisation sowie der pädagogischen Arbeit besprochen und diskutiert werden. Es ist somit das zentrale Gremium, an denen alle Eltern beteiligt sind und sich auch beteiligen sollen. Themenbereiche der Elternabende können in den sachlichen Bereich (Organisation des Alltags der Elterninitiative) und inhaltlichen Bereich (pädagogische Konzeptentwicklung, Gestaltung des pädagogischen Alltags) und kommunikativen Bereich (Interaktion zwischen ErzieherInnen, Eltern und Kindern sowie zwischen den ErzieherInnen untereinander) unterteilt werden. Auf wöchentlichen Dienstbesprechungen oder Teamsitzungen bereiten die ErzieherInnen wiederum die fachliche Arbeit vor und nach. An den Teamsitzungen nehmen teilweise auch beauftragte Eltern teil, um Informationen zwischen Fachpersonal und Eltern zu transportieren und die Transparenz der Arbeit zu erhöhen. Konflikte innerhalb des Teams der ErzieherInnen können somit auch frühzeitig erkannt und bearbeitet werden (vgl. Rieken 2000, S. 59). Wenn durch die o.g. Ausführungen bekannt ist, welche Gremien in Elterninitiativen Entscheidungen treffen, so ist mit der Kasseler Studie eine Einschätzung über die Gestaltung von Entscheidungsstrukturen möglich.

Insgesamt weniger als ein Fünftel der Eltern (14%) stört sich deutlich, 30% teilweise an den gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen. Die Thematik 'Entscheidungsstrukturen' ist offensichtlich grundsätzlich zufrieden stellend gelöst, wobei auch die Identifizierung von teilweise vorliegenden Störungen einen Gestaltungsbedarf begründet. Letztlich konstatiert knapp die Hälfte des Fachpersonals (45%) einen teilweisen bzw. vollständigen Verbesserungsbedarf bei der verbindlichen Festlegung der Entscheidungsbefugnisse. Die Frage ist nun, in welchen Bereichen ein Verbesserungsbedarf vorgenommen werden kann. Zur Klärung dieser Frage gibt Abbildung 25 Aufschluss.

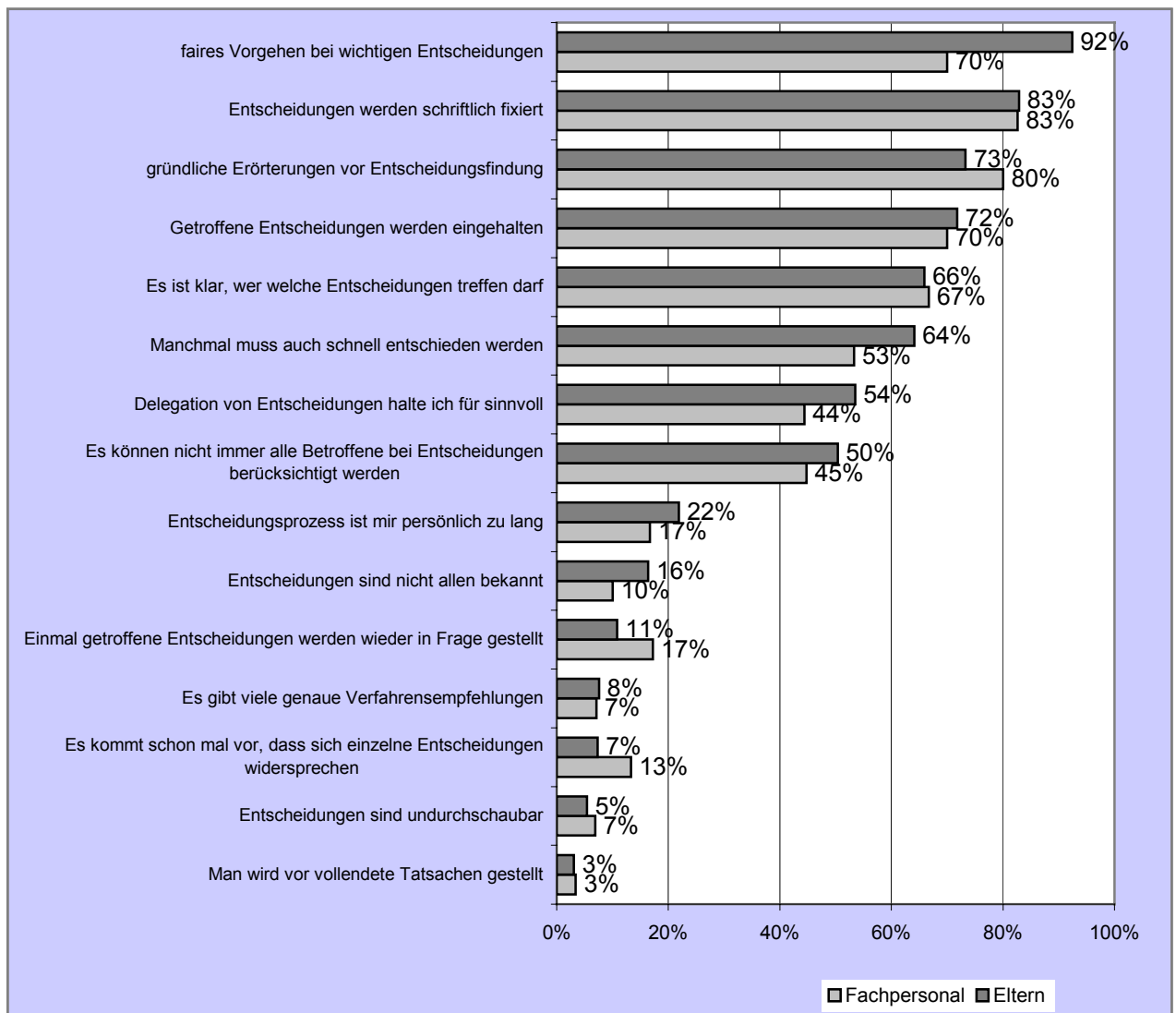


Abbildung 25: Prozess der Entscheidungsfindung (Fachpersonal und Eltern)

Die Wahrnehmung über Prozesse der Entscheidungsfindung sind grundsätzlich bei Eltern und Fachpersonal gleich. Die einzige deutliche Abweichung zeigt sich in der unterschiedlichen Wahrnehmung von Eltern und Fachpersonal bezogen auf das faire Vorgehen bei der Entscheidungsfindung. Fast alle Eltern sind der Meinung, dass es fair zugeht im Rahmen der Entscheidungsfindung, somit alle Personen gehört werden und auch Einfluss nehmen können. Dieser Meinung können sich allerdings nur drei Viertel der ErzieherInnen anschließen. Sie nehmen offensichtlich Ungleichheiten wahr, entweder im entscheidungsvorbereitenden oder -durchführenden Prozess.

Die meisten Eltern und das Fachpersonal geben an, dass zur Vorbereitung von Entscheidungen zunächst eine gründliche Erörterung stattfindet und Entscheidungen dann auch schriftlich fixiert werden. Die getroffenen Entscheidungen werden aber nicht immer eingehalten, was ein Viertel der Eltern moniert.

Obwohl es keine erkennbaren Verfahrensempfehlungen in den Einrichtungen gibt, sind Entscheidungsprozesse für die Befragten insgesamt zufrieden stellend. Es handelt sich nach Meinung fast aller um einen transparenten und partizipativen Entscheidungsprozess, in dem sicherlich das eine oder andere Mal ein Widerspruch zwischen einzelnen Entscheidungen festgestellt werden kann oder getroffene Entscheidungen auch wieder in Frage gestellt werden. Der Entscheidungsprozess selbst, einschließlich der gründlichen Erörterung als sicherlich deutlich basisdemokratisches Element, ist nur knapp einem Viertel der Befragten zu lang.

Eine recht hohe Zustimmung mit jeweils der Hälfte aller Befragten erhält der Aspekt der Delegation von Entscheidungen. Die Hälfte der Befragten meint, dass nicht immer alle Betroffenen bei anstehenden Entscheidungen berücksichtigt werden können. Die Gründe liegen u.a. in der zeitlichen Komponente. Die Eltern sind in der Regel häufiger der Meinung, dass auch mal schnell entschieden werden muss.

Ein Gestaltungsbedarf ist vor allem im Bereich der Transparenz von Entscheidungen zu sehen, da noch zu wenig Eltern wissen, wer letztendlich welche Entscheidungen treffen kann und darf³⁹.

"Befugnisse und Kompetenzbereiche vom Vorstand, Erziehern und Elternschaft sind nicht klar definiert. Manche Eltern meinen, zu allem etwas sagen zu können oder entscheiden zu können" (Anmerkung eines Elternteils).

So gibt knapp die Hälfte des Fachpersonals an, dass die verbindliche Festlegung von Entscheidungsbefugnissen verbesserungsbedürftig sei⁴⁰.

Eine Beschränkung gemeinsamer Entscheidungsprozesse scheint, wie es knapp ein Fünftel der Befragten wünscht, generell nicht angeraten zu sein, zumal sie auch eine Beschneidung von basisdemokratischen Elementen bedeuten würde. Denn je eher die Eltern vor vollendete Tatsachen gestellt werden, desto weniger wird ein faires Vorgehen wahrgenommen ($r = -0,6$) und desto eher widersprechen sich einzelne Entscheidungen ($r = 0,6$). Außerdem sinkt der Informationsfluss bzw. die

³⁹ Eine durchgeführte Faktorenanalyse in beiden Befragungsgruppen identifiziert zwar drei relevante Faktoren, die zu interpretieren sind, die aber im Rahmen der Reliabilitätsanalyse einen zu geringen Cronbachs alpha Wert von 0,75 bis 0,45 aufweisen. Die Analyse beschränkt sich daher auf die deskriptive Auswertung des Entscheidungsprozesses.

⁴⁰ Rieken berichtet im Entscheidungsprozess immer wieder von widersprüchlichem Verhalten. Auf verschiedenen Elternabenden werden teilweise sich widersprechende Beschlüsse gefasst, die zum Teil aus Unkenntnis zu einem späteren Zeitpunkt wieder geändert bzw. neu gefasst werden (vgl. Rieken 2000, S. 65 und S. 74). Rieken (2000, S. 62) z.B. kann über Protokollanalysen von Elternabenden ebenfalls feststellen, dass z.B. die Frage der Entscheidungsbefugnis in Elterninitiativen nicht allen Mitgliedern klar ist und zusätzlich ganz unterschiedliche Meinungen darüber bestehen, welches Gremium über welchen Sachverhalt entscheiden kann.

Informationstransparenz innerhalb des Entscheidungsprozesses ($r = 0,5$). Der Austauschprozess trägt somit stark zu einer kooperativen und nachhaltigen Festlegung von Entscheidungen bei. Vielmehr empfiehlt sich eine inhaltliche Trennung von grundsätzlichen Entscheidungsbereichen, die von allen Eltern erörtert werden müssen und Entscheidungsbereichen, die delegiert werden können und das Alltagshandeln wesentlich vereinfachen und erleichtern. Diese zu delegierenden Entscheidungsbereiche können zusammen im Rahmen der Arbeitsteilung festgelegt werden.

Ebenfalls plädiert Rieken (2000), auf Basis ihrer qualitativen Untersuchungen, für eine stärkere Entzerrung des Entscheidungsprozesses. Erkennbar werde durch die unterschiedlichen Entscheidungsgremien, dass nicht jede Entscheidung von der gesamten Elternschaft getragen werden müsse. Es schiene aber in vielen Einrichtungen ein Problem zu sein, die Balance zwischen einer vollständigen Beteiligung aller Eltern an allen Entscheidungen und einer aus Gründen der Ökonomisierung von Entscheidungsprozessen notwendigen Differenzierung nach Auswirkungsgehalt der Entscheidung herzustellen. Fragen zu pädagogischen Konzeptionen könnten nicht allein vom Vorstand festgelegt werden; genauso fielen Verhandlungen mit den zuständigen Ämtern der jeweiligen Kommunalverwaltung nicht in die Zuständigkeit aller Eltern. Es gehört somit bislang zum Organisationsgeschick einer Einrichtung bzw. einer Elterngeneration, die vielseitigen Fragen und Aufgaben arbeitsteilig zu organisieren. Ein präventives Handeln könne nach Rieken nur schwach erkannt werden (vgl. Rieken 2000, S. 62).

Existenz und Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen

Die Kooperation zwischen den Eltern, zwischen dem Fachpersonal sowie zwischen den Eltern und dem Fachpersonal ist eine wesentliche Voraussetzung für den Zusammenhalt selbstorganisierter Systeme. Fast alle ErzieherInnen (93%) bewerten die Zusammenarbeit untereinander mit weitgehend bzw. sehr erfolgreich; die Zusammenarbeit mit den Eltern wird zu 80% (weitgehend) erfolgreich beurteilt.

Die Zusammenarbeit der Eltern untereinander klappt hingegen nur durchschnittlich gut (65%), während die Kooperation mit dem Fachpersonal wiederum deutlich besser funktioniert (88%) als mit den Eltern.

Aufschluss über mögliche Probleme und letztlich über die Qualität der Kooperation soll Abbildung 26 geben. Dabei bewerten grundsätzlich die Eltern die Art der Zusammenarbeit positiver als das Fachpersonal und auch im Gegensatz zu den Entscheidungsprozessen wird der Erfolg der Kooperation insgesamt geringer bewertet.

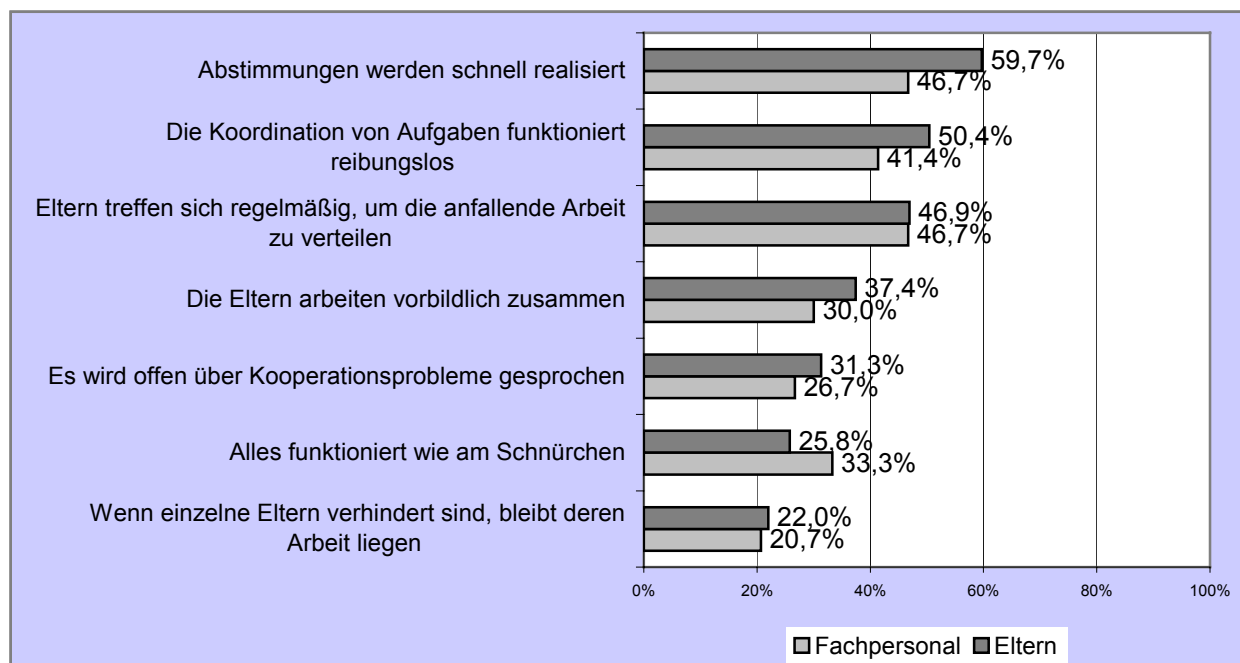


Abbildung 26: Bewertung der Kooperationsbeziehungen durch Eltern und Fachpersonal

Die Koordination der Aufgaben, als Voraussetzung einer funktionierenden Arbeitsteilung, wird nur durchschnittlich gut bewältigt. Ein Grund kann in der Qualität von Absprachen liegen, da sich die Eltern nur durchschnittlich oft treffen. Wenn sich die Eltern zur Erledigung der Aufgaben abgesprochen haben, werden die einzelnen Aufgaben in der Regel nicht sofort realisiert. Das Fachpersonal nimmt wahr, dass die unmittelbare Aufgabenerledigung sogar nur unterdurchschnittlich oft erfolgt. Auftretende Probleme bei der Aufgabenbewältigung werden nur zum Teil angesprochen. Positiv fällt auf, dass die Tätigkeiten von Eltern, wenn sie zeitweise verhindert sind, in der Regel von anderen Personen übernommen werden und nicht liegen bleiben. Nur ein Fünftel der Befragten geben zu bedenken, dass Arbeiten dann unerledigt bleiben.

Die deskriptiven Ergebnisse ergeben einen Gestaltungsbedarf im Bereich der Koordination und Abstimmung insbesondere der Eltern untereinander. Vermutet werden kann, dass zeitliche Gründe stark die Art der Zusammenarbeit und die Qualität der Kooperation beeinflussen, aber sicherlich auch der Grad der gegenseitigen Sympathie.

Zur Klärung dieser Frage sollen wiederum Mittelwert- bzw. Medianvergleiche vorgenommen werden. Die Faktorenanalyse lässt in der Befragungsgruppe der Eltern einen Faktor identifizieren, auf den alle sieben Variablen ausreichend hoch laden. Die Überprüfung der Reliabilität ergibt, dass ebenfalls alle Variablen zur Erklärung des Faktors beitragen ($\alpha = 0,75$), sodass der Faktor mit 'Kooperation' bezeichnet werden kann⁴¹.

⁴¹ Dieser Faktor erklärt 46% der Gesamtvarianz.

In einem zweiten Schritt wird dann der Faktor 'Kooperation' mit den Variablen 'Dauer der Mitgliedschaft', 'Ausmaß des Engagements' und der 'beruflichen Belastung' in Verbindung gesetzt.

Dabei ist zunächst zu erkennen, dass die Einschätzung der Kooperation tendenziell von der Dauer der Mitgliedschaft abhängt.

Dauer der Mitgliedschaft	Mittelwert %	Median	N	s
unter 1 Jahr	57,4	57,1	29	12,1
1 bis unter 2 Jahre	53,7	53,6	34	10,1
2 bis unter 3 Jahre	51,7	50,0	27	11,0
3 bis unter 4 Jahre	56,1	60,7	21	13,3
über 4 Jahre	49,7	50,0	13	8,6
Insgesamt	54,1	53,6	124	11,3

Abbildung 27: Einschätzung der Kooperation nach Dauer der Mitgliedschaft

Die Eltern erleben zu Beginn ihrer Mitgliedschaft die Kooperation positiver als nach über vier Jahren Mitgliedschaft. Eine Ausnahme (Auffälligkeit) stellt die Gruppe derjenigen dar, die zwischen drei und vier Jahren in einer Elterninitiative Mitglied sind. Daher kann lediglich von einer erkennbaren Tendenz gesprochen werden.

Interessanterweise schätzen darüber hinaus die Vollzeit-erwerb-stätigen die Items der Kooperation positiver ein als die Teilzeiterwerb-stätigen.

	Mittelwert %	Median	N	s
Vollzeiterwerb-stätig	54,6	57,1	29	10,2
Teilzeit mit mind. 19,25 Std.	54,7	53,6	48	10,8
Teilzeit mit weniger als 19,25 Std.	53,8	53,6	14	13,2
Arbeitssuchend, Hausfrau/mann, im Erziehungsurlaub	50,2	50,0	23	10,7
Sonstige, keine Angaben	59,6	58,9	10	14,5
Insgesamt	54,1	53,6	124	11,3

Abbildung 28: Einschätzung der Kooperation nach beruflicher Belastung

Da bekannt ist, dass Vollzeit-erwerb-stätige geringer aktiv sind als Teilzeit-erwerb-stätige (vgl. S. 190) kann gefolgert werden, dass die Eltern, die stärker miteinander zu tun haben, die Kooperation nicht so positiv bewerten, als diejenigen, die weniger kooperieren und dann die Kooperation eher idealisieren.

Ausmaß Engagement	Mittelwert %	Median	N	s
derzeit nicht aktiv	59,3	60,7	5	6,5
bis einschl. 5 Std./Monat	54,4	53,6	46	11,3
mehr als 5 bis einschl. 10 Std./Monat	54,7	53,6	41	12,5
mehr als 10 Std./Monat	51,6	53,6	31	10,2
Insgesamt	54,0	53,6	123	11,3

Abbildung 29: Einschätzung der Kooperation nach dem Engagement

Die Höhe des Engagements nimmt ebenfalls, allerdings lediglich tendenziell, Einfluss auf die Bewertung der Kooperation. Je aktiver die Eltern sind und sich in der Elterninitiative engagieren, desto niedriger bewerten sie den Erfolg der Kooperation.

Die Eltern betrachten generell die Zusammenarbeit als durchschnittlich erfolgreich. Je intensiver sie sich über die Jahre ihrer Mitgliedschaft betätigen und engagieren, desto weniger gut klappt die Zusammenarbeit. Offensichtlich fehlen Strategien, auftretende Probleme, die zwangsweise im Verlauf der Zusammenarbeit existent sind (z.B. Missverständnisse bei Absprachen und Aufgabenverteilungen, gegenseitige Information über ausgeführte Tätigkeiten), zufrieden stellend bewältigen zu können.

6.6.1.1 Zusammenfassung und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

Die in den Elterninitiativen zu bewältigenden Aufgaben, sind von den Einrichtungen in Abhängigkeit örtlich traditioneller Praktiken zu sogenannten 'Ämtern' zusammengefasst. Zur Erhöhung der Handlungssicherheit und Transparenz bei den ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen gilt es nun, sämtliche zu übernehmende Aufgaben zu identifizieren und neu zu clustern. Folgende Maßnahmen sind zu empfehlen, die von den Eltern durchgeführt werden können, die die jeweiligen Tätigkeiten gegenwärtig ausführen:

Aufgabenverteilung

Die Erstellung von *Aufgabenkarten*, die möglichst detailliert die einzelne Tätigkeit mit der zu erwartenden durchschnittlichen Ausführungsdauer aufführt, hilft, einen ersten Überblick über sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten zu erhalten. Die Aufgabenkarten sollten unabhängig einer Zuordnung zu bestehenden Ämtern erstellt werden, damit eine dynamische Zuweisung möglich ist. Nicht die Ämter werden auf einer Aufgabenkarte beschrieben, sondern die Teiltätigkeiten selbst. Je detaillierter die Tätigkeiten gegliedert sind, desto eher können inhaltlich sinnvolle Teilungen vorgenommen werden, wenn durch veränderte zeitliche Ressourcen

einzelne Personen entweder mehr oder weniger Kapazitäten zur Verfügung stellen können. Evtl. zu beachtende Fristen können ebenfalls notiert werden. Es muss darauf geachtet werden, dass die einzelnen abgegrenzten Teiltätigkeiten möglichst unabhängig voneinander ausgeführt werden können.

Kommen neue, noch nicht berücksichtigte Tätigkeiten hinzu, so wird wiederum entweder vom Vorstand oder von einzelnen Eltern eine neue Aufgabenkarte erstellt und einer Person zugeordnet. Innerhalb eines Zeitraumes von einem Jahr können so alle Tätigkeiten erfasst und auch verteilt werden. Neue Eltern bekommen schnell einen Überblick über die auszuführenden Tätigkeiten. Der Vorstand behält den Überblick über Tätigkeiten, die noch nicht verteilt sind, aber ausgeführt werden müssen. Über ein Info-board im Eingangsbereich können, soweit es die räumlichen Gegebenheiten zulassen, die Tätigkeiten oder die gebildeten Cluster (Ämter) zusammen mit den verantwortlichen Personen aufgeführt werden, sodass jederzeit ein Überblick für alle Mitglieder und ErzieherInnen gewährleistet ist. Da einige Einrichtungen bereits über eine eigene Homepage verfügen, können die Tätigkeiten ebenfalls zusammen mit den Ansprechpartnern im internen Bereich der Homepage abgelegt sein.

Die Aufgabenverteilung erfolgt wie bisher in Abhängigkeit der zeitlichen Ressourcen der Eltern. Beruflich und/oder familiär bedingte Schwankungen der Ressourcen sollten über eine Veränderung der Zuweisung von Tätigkeiten ausgeglichen werden können. Da das Engagement von der beruflichen und familiären Belastung abhängt, können die Eltern schließlich nicht durchgängig ein gleich hohes Engagement zur Verfügung stellen.

Arbeitsteilung

Das Engagement und die Ausführung von Tätigkeiten ist generell inhaltlich und zeitlich ungleich verteilt. Eine gleichmäßigere Verteilung soll zumindest die Möglichkeit eröffnen, zur Entlastung der besonders stark Engagierten beizutragen. Besonders zeitaufwendige Tätigkeiten sind Vorstandsaufgaben, Küchen- und Kochtätigkeiten, Finanzbuchhaltung, Personalverwaltung, Elterndienste und auch Reinigungstätigkeiten. Abhängig von dem Bedarf jeder einzelnen Einrichtung sollten zeit- und wissensintensive Tätigkeitsbereiche stärker zu delegieren sein, um dadurch einen größeren zeitlichen Spielraum und Entlastung gewinnen zu können.

Der Dachverband bietet bereits für seine Mitgliedseinrichtungen ein Finanzbuchhaltungs- und Personalverwaltungsangebot an, das ebenfalls bereits von einigen Einrichtungen in Anspruch genommen wird. Dieses Angebot kann ausgeweitet werden.

Denkbar ist darüber hinaus, auch für die zeitintensive Aufgabe 'Küchen- und Kochtätigkeiten' ein einrichtungsübergreifendes Konzept zu erarbeiten. Diejenigen Einrichtungen, die daran denken, die Kochtätigkeiten einschließlich des Einkaufs abzugeben, haben die Möglichkeit, sich vollwertiges und kindgerechtes Essen durch Wohlfahrtsverbände der Region (z.B. ASB) oder Unternehmen liefern zu lassen oder sich mit zwei oder drei Einrichtungen zusammenzutun und eine Küchenkraft zu beschäftigen, wie dies bislang vereinzelt über Arbeitsförderungsmaßnahmen organisiert und finanziert wurde. Das von Eltern geschilderte Problem, dass "andere Eltern qualitativ schlecht kochen", könnte so eher kompensiert werden.

Reinigungstätigkeiten können ebenfalls delegiert werden, soweit sich einzelne Einrichtungen dafür aussprechen. "Putzdienste am Wochenende könnten durch Einstellen einer Reinigungskraft erledigt werden. Die Kosten pro Person wären tragbar" (Vorschlag eines Vaters). Eine durch mehrere Einrichtungen finanzierte Reinigungskraft könnte darüber hinaus je nach Bedarf mehrmals die Woche nach Betreuungsende die Räume der sich beteiligenden Elterninitiativen reinigen. Die unterschiedlichen Ansprüche der verschiedenen Eltern an die Sauberkeit der Einrichtung können dadurch ebenfalls eher ausgeglichen werden.

Ebenfalls ist es möglich, die für Elterndienste erforderlichen Kapazitäten zu bündeln und sogenannte 'Springkräfte' einrichtungsübergreifend zu beschäftigen, die nach einem zu bestimmenden Arbeitsplan zwischen den sich beteiligenden Einrichtungen rotieren. Schon jetzt bietet der Dachverband den Mitgliedseinrichtungen Adressenlisten von 'Springkräften' an, die auf Abruf tätig werden.

Der Dachverband kann ebenfalls die einzelnen Einrichtungen entlasten, indem er z.B. – wie dies bereits der Fall ist – Angebote zu Versicherungen, zu gesetzlichen Vorgaben (z.B. Beratung zu Fragen der Arbeitssicherheit) ausarbeitet und regelmäßig aktualisiert. So müssen nicht die Eltern jeder Einrichtung diesen Rechercheaufwand jedes Mal selber leisten.

Die Teiltätigkeiten des Vorstands können ebenfalls delegiert werden. Dabei sollte festgelegt werden, welche Tätigkeiten an die Eltern verteilt werden können und welche unbedingt von den Mitgliedern des Vorstandes ausgeführt werden müssen.

Die festgestellte ungleiche Verteilung von anforderungsarmen und anforderungsreichen Tätigkeiten kann über eine stärkere Arbeitsteilung kompensiert werden. Im Rahmen der Verteilung von Tätigkeiten (i.d.R. auf Elternabenden) sollten dann anforderungsreiche Teiltätigkeiten mit anforderungsarmen Teiltätigkeiten kombiniert werden. Die Angaben über die durchschnittliche zeitliche Belastung einer jeden Teiltätigkeit sind den Aufgabenkarten zu entnehmen und dienen als Grundlage einer ressourcenabhängigen Aufteilung.

Die Zielsetzung dieser Vorschläge bewegt sich generell nicht in die Richtung, die Möglichkeit der Mitarbeit kontinuierlich einschränken zu wollen.

Denn es gehört zu den prägenden Elementen einer Elterninitiative, dass Eltern über eine Mitarbeit in Kontakt kommen und, wie eine Mutter ausdrückt, Anteil am Alltag ihrer Kinder haben.

"Eine Mitarbeit in jeder möglichen Form (Rasen mähen, Gardinen nähen, Vorstandsarbeit,) halte ich für wichtig, um darüber "Anteil" am Leben der Kids in der Betreuung zu haben und für sie sichtbar die Einrichtung auch ein Stück Alltag für mich ist (Kochen u.a.), auch wenn es zeitlich oft eine Zusatzbelastung zu sein scheint."

Das Ziel ist es aber, in zeitintensiven Tätigkeitsfeldern, z.B. über eine einrichtungsübergreifende Zusammenlegung von Aufgaben, Freiräume zu erhalten, die dann z.B. für eine pädagogisch konzeptionelle Arbeit genutzt werden können und u.U. eher im Interesse mancher Eltern sind. In Abhängigkeit des Interesses der Eltern und vor allem des Ausmaßes an Engagement der jeweils aktuell amtierenden Elterngeneration, können die o.g. zeitintensiven Tätigkeiten entweder in der Einrichtung selbst ausgeführt oder delegiert werden. Grundsätzlich eröffnet ein Zusammenschluss von regional wirkenden Elterninitiativen auf der 'Ämterebene' neue Ressourcen für die alltägliche Arbeit mit den Kindern. Eltern sollen sich nicht aus der Mitarbeit und Verantwortung zurückziehen, sondern Teiltätigkeiten übernehmen, die ihren Interessen und ihrem zeitlichen Spielraum entsprechen.

Entscheidungsstruktur und Entscheidungsbefugnisse

Da in Elterninitiativen unterschiedliche Entscheidungsgremien existieren, muss den Eltern transparent sein, welche Person für welche Aufgaben und Tätigkeiten die Verantwortung und die Entscheidungsbefugnis innehat. Dabei ist ein Trend in Richtung Delegation erkennbar. Noch wissen zu wenig Eltern, welche Personen welche Entscheidungen treffen dürfen.

Zur Erhöhung des Verantwortungsspielraums der beteiligten Eltern und zur Entlastung aller Eltern, sollten Entscheidungsbefugnisse für die jeweiligen Tätigkeiten festgelegt werden. Aus der bisherigen Arbeit haben sich diese Befugnisse u.U. bereits herausgebildet. Sie sollten zur Erhöhung der Transparenz aber schriftlich fixiert sein. Neue Eltern können sich so schneller zurechtfinden. Auf Elternabenden können Entscheidungen festgelegt werden, die von allen Eltern getroffen werden müssen (z.B. Ausweitung von Öffnungszeiten, Einstellung von Fachpersonal) und Entscheidungen, die von den Eltern, die Tätigkeiten ausführen, im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit getroffen werden dürfen. Auf jeden Fall müssen die Entscheidungsbefugnisse für die Eltern transparent sein.

Da die Elternabende ein Forum gemeinsamen Austausches sind, kann dort bei Bedarf über die einzelnen Tätigkeiten berichtet werden, um den Informationsfluss zu erhöhen. Wenige Einrichtungen sind dazu übergegangen, spezielle organisatorische oder pädagogische Elternabende

durchzuführen, um konzentriert an einem Abend jeweils einen Themenbereich bearbeiten zu können.

Kooperationsbeziehungen

Die Kooperation der Eltern wird tendenziell von der Dauer der Mitgliedschaft, dem Ausmaß des Engagements und der Erwerbstätigkeit beeinflusst. Je nachdem wie hoch die Motivation der einzelnen Eltern für eine Tätigkeit ausfällt, gestalten sich die Abstimmungsprozesse mehr oder weniger erfolgreich.

Eltern, die im Team mit anderen zusammenarbeiten, bedürfen (in Abhängigkeit der übernommenen Tätigkeiten) der gegenseitigen Abstimmung und Information. Darüber hinaus müssen ggf. das Fachpersonal und der Vorstand informiert werden. Die Qualität der Teamarbeit hängt u.a. von sozialen Kompetenzen der einzelnen Eltern und des Fachpersonals ab, sicherlich auch von bisher gewohnten Arbeitsweisen und generell der Zuverlässigkeit jeder Person. Einzelne Maßnahmen zur Erhöhung der Information können zumindest helfen, die Transparenz zwischen den TeamarbeiterInnen zu erhöhen.

Es müssen nicht immer regelmäßige Treffen sein, um sich abzusprechen, da Präsenztreffen die zeitaufwendigsten Formen der Abstimmung sind. Da 82% aller Eltern einen Computer zu Hause besitzen und auch die Funktion 'Email' anwenden, sind kurze und vor allem schnelle Abstimmungen auch per Email möglich. Wichtig ist es, regelmäßig zu erfahren, welche Arbeitsschritte auszuführen und welche Tätigkeiten bereits erledigt sind, sodass Missverständnisse reduziert werden.

6.6.2 Gestaltungsfeld 'Selbstreferenz'

Das Gestaltungsfeld 'Selbstreferenz' bezieht sich in selbstorganisierenden Systemen auf einen Raum des Zusammenhalts und somit der Kooperation. Das Aushandeln von Prozessen und Kooperationsregeln sowie die Lösung von Konflikten muss dem Verständnis nach aus dem System selbst heraus erfolgen. Die zur Abgrenzung nach außen erforderliche Bildung von Identität entsteht eben auch über Kommunikationsprozesse im Rahmen der Manifestierung von Kooperationsbeziehungen, aber auch von Konfliktlösungsprozessen. Die Dimensionen 'Wissensspeicherung' und 'Informationsweitergabe' können als Grundlage der Kommunikations- und Kooperationsprozesse und als notwendige Voraussetzung für den Selbsterhalt verstanden werden und

stellen ein Element im Rahmen der 'Grenz- bzw. Identitätsbildung' dar, gerade weil die Fluktuation der Organisationsmitglieder hoch ist⁴².

Kommunikation und Kooperation

Wird zunächst die Kommunikation unter den Eltern betrachtet, so zeigt sich, dass das Fachpersonal die Kommunikation unter den Eltern überwiegend erfolgreicher bewertet als die Eltern selbst.

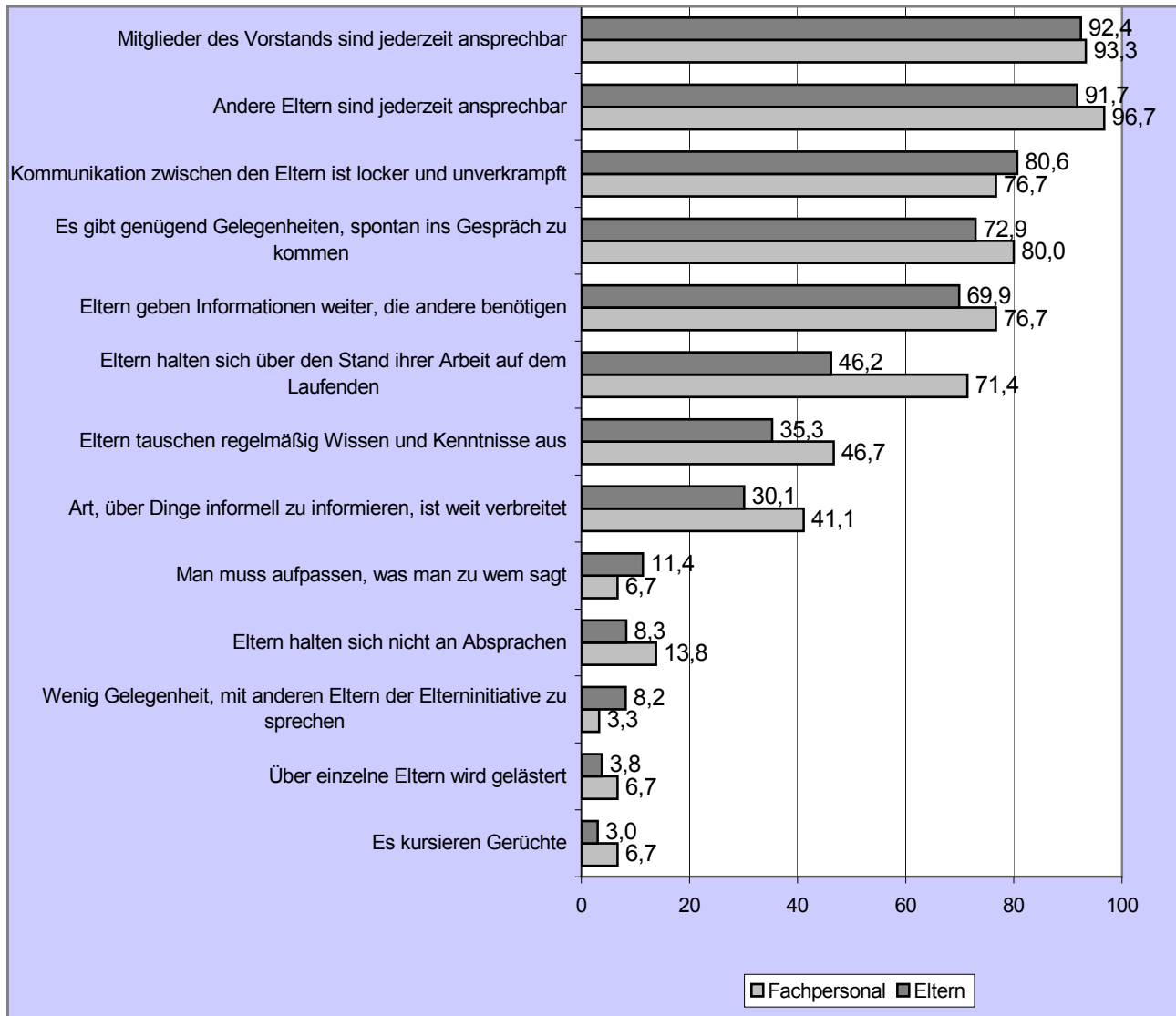


Abbildung 30: Kommunikation zwischen den Eltern aus Sicht der Eltern und des Fachpersonals (Angaben in %)

Interessant ist, dass deutliche, unverkennbare Differenzen im Bereich der Information über den Stand der Arbeit auftreten. Während das Fachpersonal einen überdurchschnittlichen Austausch bei den Eltern wahrnimmt, empfinden die Eltern den Austausch aber als nicht zufrieden

⁴² Zur Einführung von Dokumentationssystemen in Organisationen im Rahmen von Qualitätsentwicklung siehe bei Erath 1998, S. 7 oder bei Dreier 1997, S. 15.

stellend und somit verbesserungsbedürftig. An Gelegenheiten, sich unter den Eltern auszutauschen, mangelt es in den Elterninitiativen jedenfalls eher weniger. 85% der Eltern bestätigen die Existenz zahlreicher und vor allem offizieller Abstimmungstreffen. Über verschiedene institutionalisierte Austauschmöglichkeiten wie Mitgliederversammlungen und Elternabende wird die Abstimmung und die Information in der Regel sichergestellt⁴³. Ein Drittel der Eltern und ein Fünftel des Fachpersonals merken allerdings an, dass es mehr Gelegenheiten geben könnte.

Sowohl Vorstandsmitglieder als auch andere Eltern sind nach Meinung von Eltern und Fachpersonal jederzeit ansprechbar. Gelegenheiten des kurzen persönlichen Austausches bieten sich täglich im Rahmen der Bring- und Abholsituationen in den Einrichtungen. Obwohl Gelegenheiten des Austausches vielfältig vorhanden sind, werden diese aber offensichtlich nicht ausreichend für den Informationsaustausch genutzt. Lediglich ein Drittel der Eltern und knapp die Hälfte des Fachpersonals sind der Meinung, dass ein regelmäßiger Wissensaustausch zwischen den Eltern stattfindet. Während die Kooperation unter den Eltern - wie dargestellt - verbesserungsbedürftig (vgl. Abbildung 26) ist, wird die Kommunikation selbst vorwiegend als locker und unverkrampft beschrieben. Aus diesem Grund, so kann interpretiert werden, gibt es sehr wenige Kommunikationsstörungen zwischen den Eltern, die sich in Form von abfälligen Bemerkungen oder Gerüchten bemerkbar machen könnten. Die Zustimmungswerte zeigen zu vernachlässigende Werte auf. Zusammenfassend kann die Kommunikation unter den Eltern als freundlich, mit vielen Austauschmöglichkeiten beschrieben werden, wobei ein Gestaltungsbedarf im Prozess der Informationsweitergabe sowie des Austausches über die eigene Arbeit besteht.

Teamarbeit ist in den Elterninitiativen nicht stark verbreitet; ein Drittel der Eltern (32%) arbeiten durchschnittlich mit drei Personen in einem Team zusammen, was einen höheren Grad von Kooperation und Informationsaustausch voraussetzt, als wenn die Tätigkeit alleine ausgeübt wird. Immerhin ein Drittel der Eltern und knapp die Hälfte des Fachpersonals nehmen eine informelle, d.h. nicht allen Eltern zugängliche Informationsweitergabe unter den Eltern wahr.

Eine weitere wichtige Kommunikationsdimension stellt die Kommunikation zwischen Fachpersonal und Eltern dar.

⁴³ Die zeitlichen Abstände zwischen den Treffen differiert dagegen sehr stark: von 14-tägigen bis 6-wöchentlichen Treffen.

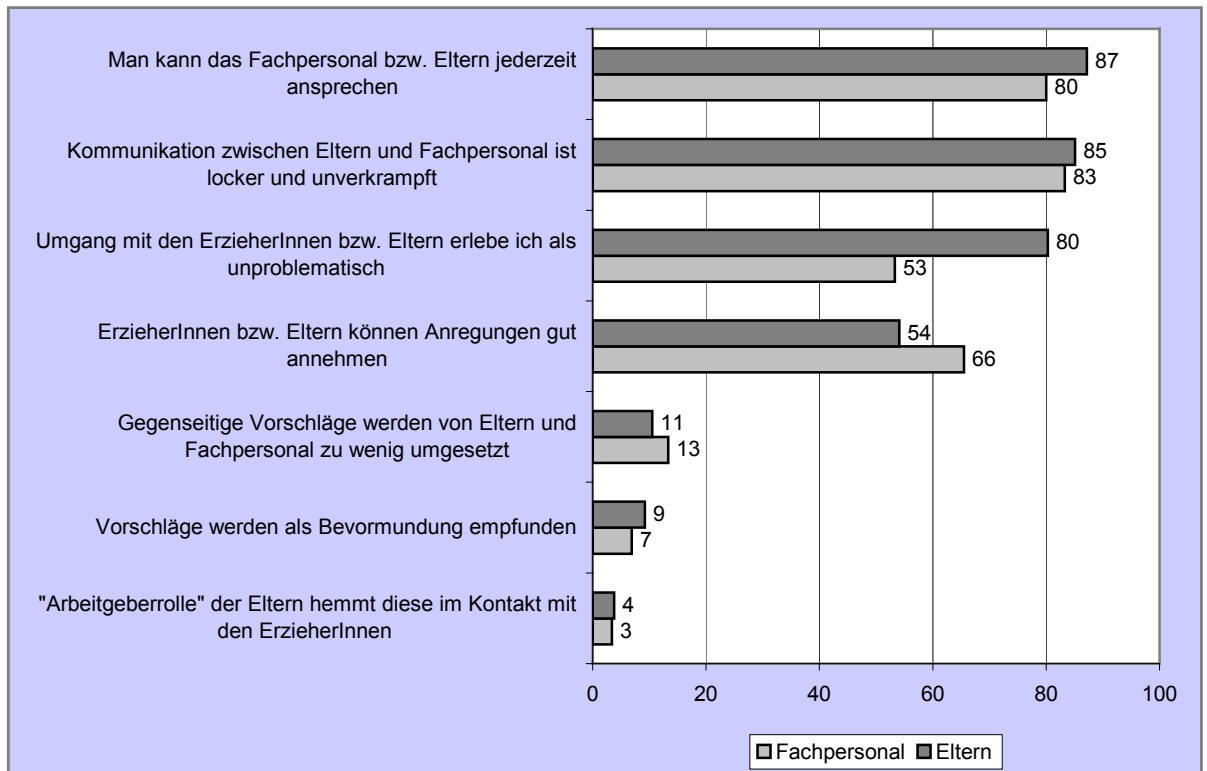


Abbildung 31: Kommunikation zwischen Eltern und Fachpersonal aus beiderlei Sicht

Beide Gruppen bestätigen, dass jederzeit eine Ansprache möglich ist, wobei aus Sicht des Fachpersonals geklärt werden müsste, ob dies wirklich jederzeit möglich sein sollte. Schließlich bewerten 63% des Fachpersonals in einer gesonderten Frage die ständige Ansprachemöglichkeit für die Eltern als eine Belastung. Festgelegte Zeiträume für die Eltern helfen, die Anforderungen der Kinder und der Eltern so zu erfüllen, dass die Belastungen des Fachpersonals reduziert werden.

Wie bei den Eltern untereinander, so stellt sich aus Sicht beider Gruppen auch das Verhältnis zwischen Eltern und Fachpersonal in der Regel locker und unverkrampft dar. Der gegenseitige Umgang wird dann erstaunlicherweise als sehr unterschiedlich bewertet. Während nur die Hälfte des Fachpersonals den Umgang mit den Eltern als unproblematisch erlebt, bewerten deutlich mehr, nämlich 80% der Eltern, den Umgang mit dem Fachpersonal als unkompliziert. Vermutet werden kann, dass das Fachpersonal die beim gegenseitigen Umgang als problematisch erlebten Unstimmigkeiten eher für sich behält als die Eltern, die ihren Unmut öfter äußern. An dieser Stelle wird eine Verständigungslücke offensichtlich.

Die in der Literatur deutlich gewordenen Konfliktbereiche wie fehlende Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen oder zu geringe Berücksichtigung von Änderungswünschen durch das Fachpersonal sind in der Stichprobe nicht erkennbar. Ebenfalls scheint es kein Problem darzustellen, dass die Eltern sowohl 'Arbeitgeber' als auch 'Leistungsnehmer

des Gutes Kinderbetreuung' sind. Diese Rollendoppelung wird in der Literatur als konfliktär beschrieben. Das Ambivalente besonders der Arbeitgeberrolle zeigt sich darin, dass die Eltern eine Reihe von formalen Verpflichtungen zu erfüllen haben, die sich in den Aufgabenbereichen der Stellenfinanzierung, Erstellung von Arbeitsverträgen und der Bereitstellung der nötigen Arbeitsbedingungen erstreckt (Rieken 2000, S. 67). Im Zweifelsfall wirken sich Spannungen, die aus Unklarheiten über die Beschäftigung (Gehalt, Überstundenregelungen, Arbeitsvertragsregelungen und Abrechnungsmodalitäten) entstehen, negativ auf das Verhalten gegenüber den Kindern aus.

"Man könne sich gerade in Konfliktsituationen den Kindern gegenüber nicht unbefangen verhalten" (ebd.).

Gerade organisatorische Gestaltungsmaßnahmen können zur Reduktion der aus Wissensdefiziten oder Handlungsunsicherheiten resultierenden Rollenkonflikte beitragen.

Gegenseitige Vorschläge zur Verbesserung der pädagogischen Arbeit des Fachpersonals einerseits und zur Verbesserung der Aufgabenbewältigung durch die Eltern andererseits werden nach Angaben der Befragten der Kasseler Studie zwar nicht als Bevormundung empfunden; Anregungen zur Verbesserung der Arbeit können nach Meinung des Fachpersonals aber nur von der Hälfte der Eltern angenommen werden. Die Eltern meinen dagegen, dass immerhin knapp drei Viertel des Fachpersonals Verbesserungsvorschläge akzeptieren kann. Der wesentliche Aspekt, nämlich die Akzeptanz gegenseitiger Anregung zur Verbesserung der eigenen Arbeit, ist lediglich durchschnittlich hoch ausgeprägt. Die Vermutung, dass aufgrund der hohen Fluktuation der Eltern, das Fachpersonal auf Dauer für die unterschiedlichen und wechselnden Ansprüche der Eltern ein geringeres Interesse zeigt, kann nicht bestätigt werden. Immerhin sind nur 10% des Fachpersonals der Meinung, dass die unterschiedlichen Erwartungen der Eltern an die ErzieherInnen schwer zu erfüllen sind.

Eine mit der Skala 'Kommunikation unter den Eltern' durchgeführte Faktorenanalyse soll wiederum versuchen zu überprüfen, ob sich bestimmte Variablen einzelnen Faktoren zuordnen lassen. Die Analyse ergibt die Extraktion von drei Faktoren mit ausreichenden α -Werten.

	Faktor		
	1	2	3
V301 Es kursieren Gerüchte	,853		
V300 Über einzelne Eltern wird gelästert	,832		
V298 Man muss aufpassen, was man zu wem sagt	,687		
V299 Kommunikation zwischen den Eltern ist locker und unverkrampft	-,605		
V306 Eltern halten sich nicht an Absprachen	,514		
V295 Art, über Dinge informell zu informieren, ist weit verbreitet	,412		
V297 Andere Eltern sind jederzeit ansprechen		,690	
V303 Eltern geben Informationen weiter, die andere benötigen		,684	
V302 Es gibt genügend Gelegenheiten, spontan ins Gespräch zu kommen		,656	
V296 Mitglieder des Vorstands sind jederzeit ansprechen		,561	
V294 Es gibt wenig Gelegenheit, mit anderen Eltern der Elterninitiative zu sprechen		-,520	
V293 Es gibt zahlreiche offizielle Abstimmungstreffen		,373	
V305 Eltern tauschen regelmäßig Wissen und Kenntnisse aus			,774
V307 Ich bin darüber im Bilde, was in anderen Bereichen des Vereins getan wird			,773
V304 Eltern halten sich über den Stand ihrer Arbeit auf dem Laufenden			,766
Cronbachs alpha (α)	0,80	0,75	0,78

Tabelle 40: Faktorladungen der Variablen der Skala 'Kommunikation unter den Eltern'. Faktorenanalyse. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Faktor 1, der 21,4% der Gesamtvarianz aufklärt, kann mit 'Kommunikationsstörung' beschrieben werden, bei dem die Kommunikation unter den Eltern verkrampft und spannungsgeladen ist, Gerüchte zwischen den Eltern kursieren und auch über einzelne Eltern gelästert wird. Resultierend daraus müssen die Eltern aufpassen, was sie zu wem sagen. Darunter leidet dann z.B. die Kooperation, da Absprachen nicht eingehalten werden.

Faktor 2 (17,4% der Gesamtvarianz) bezieht die Variablen ein, die eine ungestörte, 'erfolgreiche Kommunikation' kennzeichnen. Eltern und Vorstand sind aufgrund ausreichender Gelegenheiten jederzeit ansprechbar und sichern auch den erforderlichen Informationsfluss, indem sie die benötigten Informationen weitergeben.

Faktor 3 (15,5% der Gesamtvarianz) kann mit dem 'Wissensaustausch' bezeichnet werden. Die Eltern tauschen regelmäßig Wissen und Kenntnisse aus, halten sich über den Stand ihrer Arbeit auf dem Laufenden und haben so auch eher Kenntnis darüber, was in den anderen Bereichen des Vereins getan wird.

Aufschluss über die Ausprägung der einzelnen Faktoren ermöglicht die folgende Tabelle:

Geschlecht		Kommunikations- störung	Erfolgreiche Kommunikation	Wissens- austausch
männlich	Mittelwert	26,0	78,0	55,6
	s	16,4	13,3	16,4
	Median	25,0	80,0	58,3
weiblich	Mittelwert	26,7	78,8	54,9
	s	16,6	15,3	19,8
	Median	25,0	80,0	54,1
insgesamt	Mittelwert	26,5	78,6	55,1
	s	16,5	14,7	18,7
	Median	25,0	80,0	58,3

Tabelle 41: Ausprägung der einzelnen Faktoren 'Kommunikation unter Eltern' nach Geschlecht

Während Kommunikationsstörungen von einem Viertel der Befragten wahrgenommen (gleich viel Männer wie Frauen) (Median 25%) werden, ist eine erfolgreiche Kommunikation bei über drei Viertel der Befragten feststellbar. Bei dem Wissensaustausch ergeben sich dagegen nur durchschnittliche und damit nicht zufrieden stellende Werte.

Festgestellt werden kann auch, dass bei dem Faktor 'Kommunikationsstörung' die Ausprägung der zustimmenden Eltern bei der Gruppe der 'Aktiven' (mehr als 10 Stunden im Monat engagiert) am größten ist. Je größer das Engagement ist, desto eher werden Kommunikationsstörungen wahrgenommen, da schließlich das Ausmaß des gegenseitigen Umgangs steigt. Gleichzeitig ist wahrnehmbar, dass die 'erfolgreiche Kommunikation' bei Zunahme des Engagements geringer erfolgreich eingeschätzt wird. Beeinflusst wird die Art der Kommunikation unter den Eltern durch das Ausmaß des Engagements, sodass Gestaltungslösungen vor allem die aktiven Mitglieder entlasten könnten.

Konfliktbearbeitung und Konfliktreduktion

Konflikte gehören nicht nur zum Alltag selbstorganisierender Systeme; sie entstehen vor allem dann, wenn Personen zusammen arbeiten und kooperieren. Wenn es zu Konflikten kommt, wird in der Regel intuitiv vorgegangen, denn dass es bewährte Verfahren oder Regeln zur Konfliktentschärfung gibt, wird nur von ungefähr einem Viertel der Befragten bestätigt. Auch etwas mehr als die Hälfte des Fachpersonals (55%) wünscht sich teilweise bzw. vollständig eine Verbesserung von Verfahren zur Lösung von Konflikten.

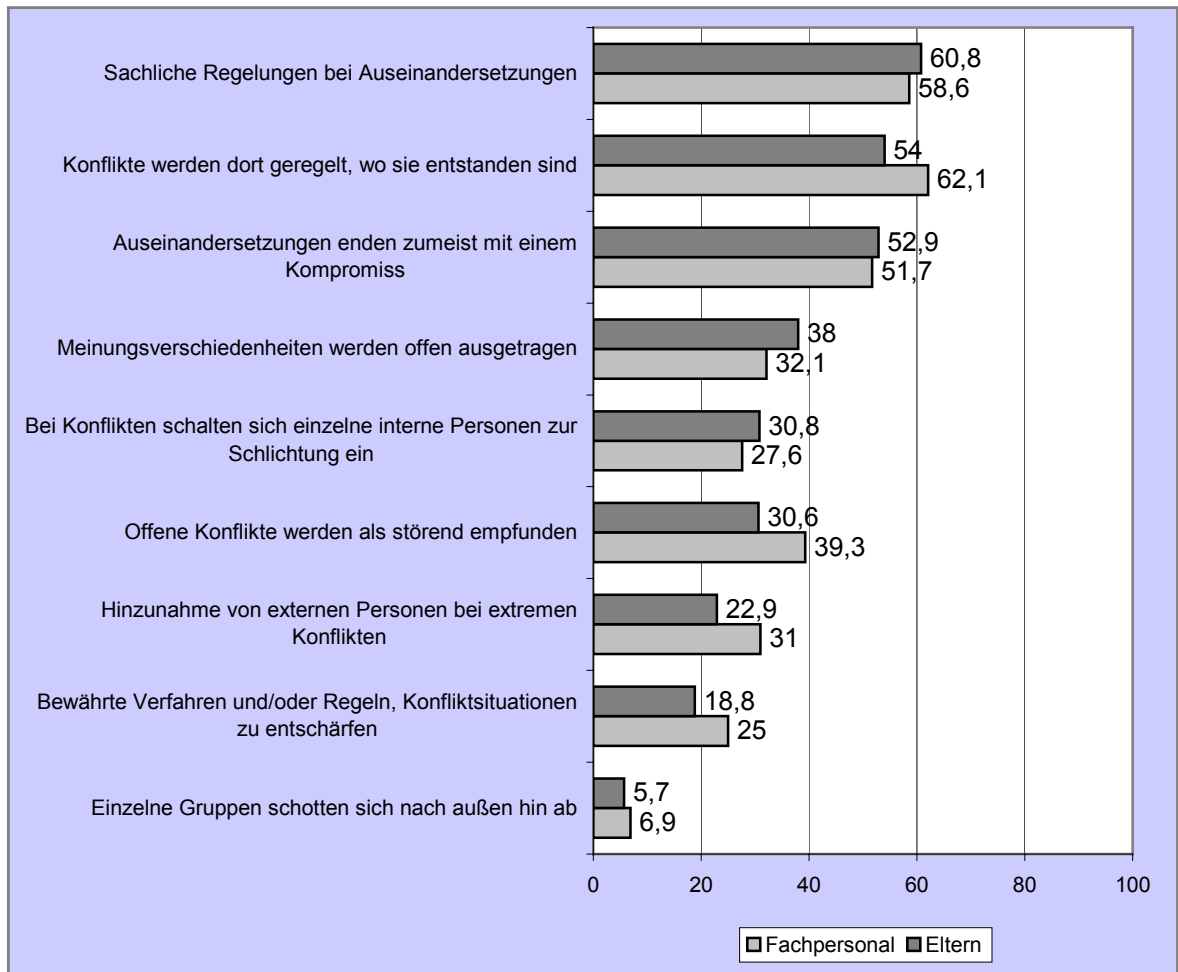


Abbildung 32: Bewertung der Konfliktsituation in den Elterninitiativen durch Fachpersonal und Eltern

Auf jeden Fall überwiegen sachliche Auseinandersetzungen, die Lösungen auf der inhaltlichen Ebene anstreben. Es ist erkennbar, dass nur die Hälfte der Befragten meinen, dass Konflikte auch direkt dort gelöst werden, wo sie entstanden sind (z.B. direkt zwischen den betreffenden Personen). Eine überwiegend offene Auseinandersetzung über Meinungsverschiedenheiten wird von den Befragten jedenfalls nicht gesehen. Drei Viertel der Eltern und des Fachpersonals beobachten eine eher 'versteckte' nicht offene Auseinandersetzung.

Dabei kann ein Zusammenhang zwischen der offenen Auseinandersetzung und der sachlichen Regelung festgestellt werden. Je offener mit Meinungsverschiedenheiten, die im ungünstigsten Fall zu Konflikten führen können, in der Elterninitiative umgegangen wird, desto sachlicher findet eine Regelung auch statt ($r = 0,44$). Dieser Befund spricht dafür, mit Meinungsverschiedenheiten, die zwischen den betreffenden Personen nicht (sachlich) gelöst werden können, in der gesamten Gruppe öffentlich zu klären. Interne Personen können Konflikte schlichten. Das bestätigt knapp ein Drittel der Befragten, die bereits erlebt haben, dass sich Personen aus der Initiative selbst zur Schlichtung von Konflikten

eingeschaltet haben. Aus der Übersicht der Professionen, die in Elterninitiativen aktiv sind, kann abgeleitet werden, dass in der Regel Personen mit therapeutischem Hintergrund oder Personen, die Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung haben, in den Elterninitiativen hinzugezogen werden können. Dass es sich lohnt, Konflikte zu bearbeiten und Handlungsstrategien zu erarbeiten, zeigt sich daran, dass ein Drittel der Befragten (das Fachpersonal eher als die Eltern) offene Konflikte als störend empfinden. Da Konflikte letztlich unumgänglich sind, helfen Regeln und Strategien, einen konstruktiven Umgang zu erzielen. Externe Personen werden ebenfalls bei ernststen Konflikten hinzugezogen, was ein Drittel der Befragten wahrnimmt. Auch der Dachverband kann in einzelnen Fällen zur Klärung von Konflikten beitragen und als neutrale Instanz schlichtend wirken.

In der Münchner Studie über Elterninitiativen steht der Problembereich 'schwierige Konfliktlösungswege' gleich an zweiter Stelle zusammen mit Unzufriedenheiten mit der Kompetenz des Betreuungspersonals. Die Autorin erklärt dieses Ergebnis damit, dass die zur Lösung von Konflikten notwendigen Kompetenzen nicht per se vorhanden sind, sondern im Laufe der Aktivität erst erlernt werden müssen.

"Mitbestimmung und Mitsprache in Eltern-Kind-Initiativen ist immer ein Balanceakt. Zwischen Geben und Nehmen bzw. zwischen Anerkennung und Ablehnung" (Schüler-Wolfsfellner 1998, S. 78).

So wird im Bereich der Konfliktbewältigung von den Elterninitiativen auch eine Hilfestellung benötigt. Fast 80% der Münchener Initiativen holen sich bei Problemen Beratung und Unterstützung (vgl. a.a.O., S. 88). Die Kasseler Initiativen versuchen dagegen zunächst einmal selber mit den Konflikten umzugehen. Hier wird wiederum die Rolle von Dachverbänden deutlich, die neben der Unterstützung bei Konflikten auch bei organisatorischen und rechtlichen Fragen zur Seite stehen können.

Konflikte können auch aus einer Strukturlosigkeit heraus entstehen, aus unklaren Verantwortlichkeiten, wie die Münchener Studie zeigt (vgl. a.a.O., S. 87). Die Selbstorganisationsstruktur stellt konkrete Anforderungen an die Beteiligten (Beschäftigte und Ehrenamtliche), "wodurch Spannungsfelder entstehen, die zu Konflikten zwischen Eltern und ErzieherInnen führen können" (Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen 2001, S. 6). Es handelt sich im Sinne der Selbstorganisations-theorie um unklare Steuerungsmechanismen, die letztlich einen Zustand bis ins Chaos erreichen können⁴⁴.

Unterschiedliche Erwartungen von Eltern und Fachpersonal aneinander sind zudem konfliktbehaftet. Die Fachkräfte sind nach gültigen Professionalisierungsstandards ausgebildet, aber in der Regel nicht auf die

⁴⁴ Vgl. dazu Näheres im Kapitel 4.2.

Erwartungen der Eltern vorbereitet. Es entstehen bei den Eltern und ErzieherInnen Unzufriedenheiten. Z.B. entstehen bei den Eltern Konflikte durch die Diskrepanz von Erwartungen und den eigentlichen Tätigkeiten der ErzieherInnen (vgl. bei Rieken 2000, S. 183 und bei Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen 2001, S. 6f):

- Erwartungen entstehen bei den Eltern in:
- der Erfüllung eines Erziehungs- und Bildungsanspruchs,
- einer effektiven Arbeitsleistung,
- der Förderung von Kreativität und Sozialverhalten,
- der Wissensvermittlung,
- der Arbeit nach dem 'situationsorientierten Ansatz',
- der Durchführung von Projekten und Aktionen,
- in der Förderung einzelner Kinder und in Fragen von
- Dienstleistung und Engagement.

Im Gegensatz dazu steht die Wahrnehmung der Eltern über das tatsächliche Verhalten der ErzieherInnen. Sie:

- trinken immer nur Kaffee,
- gehen während der Arbeitszeit einkaufen,
- gehen mit den Kindern zu wenig raus,
- halten sich nicht an die Absprachen über die Ernährung,
- machen den Kindern zu wenig Angebote,
- basteln zu häufig mit Schablonen.

Die Eltern erwarten von den ErzieherInnen nicht nur eine pädagogische Fachkompetenz, "sondern Verständnis, Kooperations- und Gesprächsbereitschaft, Engagiertheit, Flexibilität (z.B. Regeländerungen, neuer Vorstand), Unterstützung für Elternaktivitäten u.a.m." (Rieken 2000, S. 183).

Auch Knauer (1995, S. 196f) lokalisiert als einen wesentlichen Konfliktpunkt die Interaktion zwischen ErzieherInnen und Eltern, was andererseits genau zu den Qualitätsmerkmalen von Elterninitiativen gehöre. Konflikte seien durch die Tatsache impliziert, dass sich jederzeit über die Bereiche 'pädagogische Arbeit', 'organisatorische Aspekte' und die 'Selbstverständnisdiskussion' verständigt werden müsse. Einerseits erwarten die Eltern die Realisierung ihrer Vorstellungen und Wünsche sowie eine hohe Einsatzbereitschaft der ErzieherInnen, andererseits erwarten die ErzieherInnen von den Eltern eine hohe und aktive Mitarbeit, allerdings in organisatorischen und handwerklichen Aktivitäten (vgl. a.a.O., S. 197). Knauer spricht vor allem von einer zunehmenden Professionalisierung der Elterninitiativen und dem immer enger werdenden Zeitbudget der Eltern, was bei den genannten Erwartungen der Eltern und ErzieherInnen zu größeren Konflikten führt.

In der Kasseler Studie zeigt sich bei der Auswertung der unterschiedlichen Teilnahmemotive von Eltern und ErzieherInnen, dass Interessenskonflikte z.B. im Bereich der Organisationsgestaltung und des Austausches über den Betreuungsalltag (vgl. Näheres auf S. 185) erkennbar sind. Die Erarbeitung bzw. Berücksichtigung von Lösungsstrategien oder auch Verhaltensregeln soll helfen, bei aufkommenden Konflikten einen konstruktiven Umgang zu erreichen. Bereits die Hälfte der Befragten der Kasseler Studie geben an, dass Auseinandersetzungen zumeist mit einem Kompromiss enden.

Einbindung neuer Eltern: Wissensspeicherung und Wissensaufbereitung

Allgemein besteht in Elterninitiativen das Problem der Einbindung neuer Mitglieder bzw. Akteure, die spezifische, dem Idealbild der jeweiligen Einrichtung entsprechende Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Fertigkeiten aufweisen müssen, sowie die Sicherung und Herstellung von Kompetenzen in Elterninitiativen.

Die Delegation von Aufgaben von der Gruppe an einzelne Personen - Bosse spricht von einer "Personalisierung von Aufgaben" (vgl. Bosse 1993, S. 93) - erscheint den Gruppen oftmals einfacher, als die Integration von "Neuen". Ein großes Gewicht wird auf Persönlichkeitsmerkmale gelegt:

"Implizit bilden sich schließlich Kriterien für die Auswahl von (neuen) Mitgliedern: Sie müssen 'passen', bzw. die 'Chemie muss stimmen'. Von der Aufnahmegruppe wird mehr oder weniger bewusst an die von ihnen etablierten Werte und Normen angeknüpft und das neue Mitglied auf dieser Folie beurteilt" (Bosse 1993, S. 94).

Ein weiteres Auswahlkriterium ist die Kompatibilität zu den existenten und in der Regel verfestigten bzw. gewachsenen Normen in der Organisation. Bosse (ebd.) weist darauf hin, dass dieses Verhalten auch als ein Zeichen eines hohen Organisationsgrades bezeichnet werden könne, da die Gruppe beginne, sich selbst zu erhalten, in dem auf die Normenerfüllung - gerade im Zusammenhang mit der Aufnahme neuer Mitglieder - geachtet werde.

Zu beobachten ist das Zusammenspiel von gewachsenen Strukturen und neuen Ideen der neuen Mitglieder, was hier von Bosse als "Generationskonflikt" bezeichnet wird.

"Es entsteht jedoch auf der einen Seite das Problem der Balance von alten und neuen Mitgliedern im Sinne eines Generationskonflikts und auf der anderen Seite das Problem der Integration der heterogenen Interessenlagen der Neuen. Der Generationskonflikt ist ein wiederkehrendes Problem: die 'Alten' sind in der Sache kompetenter, haben Erfahrungs-

wissen und mittlerweile persönliche gewachsene Beziehungen untereinander, die 'Neuen' bringen u.a. eine neue 'Betroffenheit' mit und/oder haben andere Motive. Ihnen fehlt im Prinzip das persönlich verbindende Gruppenerlebnis, die 'Vergangenheit' und (vorerst) der Bezug auf die gemeinsamen Arbeitsbeziehungen" (Bosse 1993, S. 94f).

Wenn dem Anspruch, auch nach sozialen Kriterien zu entscheiden, ein zu großer Stellenwert beigemessen wird, besteht die Gefahr, dass aus zeitlichen oder anderen Gründen die betreffenden Eltern ein zu geringes bis gar kein Engagement für die Gruppe aufbringen können und somit die Belastung für die wenigen Aktiven noch größer wird.

In Protokollen hält Rieken bezogen auf die Vermittlung der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Elternmitarbeit fest, dass es nach Einschätzung einzelner nicht immer gelänge, die Erfordernis des Engagements zu verdeutlichen, was der Kommentar eines Vorstandsmitglied bestätigt: "Es sind immer ein/zwei Eltern dabei, die nicht so richtig reinpassen – die sich wenig oder erst nach Aufforderung engagieren. Auffällig ist, dass bestimmte Personen kontinuierlich an den Elternabenden teilnehmen und mitarbeiten, andere wiederum nie genannt werden." (a.a.O., S. 50).

Letztlich gehört es zu dem spezifischen Charakteristikum von Elterninitiativen, dass bei den Eltern in Abhängigkeit des Alters und des Schuleintritts des Kindes, eine hohe Fluktuation vorhanden ist. Je nachdem, welche Aufgaben von den jeweiligen Eltern übernommen worden sind, müssen Fachkenntnisse auf neue Eltern übertragen werden oder neue Eltern eingewiesen werden. Es besteht aber auch die Schwierigkeit "wie man Neuen die Notwendigkeit der Mitarbeit (ihre Pflichten) deutlich machen bzw. wie man ihnen die Geschichte der Gruppe nahe bringen und damit verdeutlichen kann, was die Gruppe bisher geleistet hat" (Rieken 2000, S. 47). Rieken weist ausdrücklich darauf hin, dass die Befürchtung eines fehlenden Engagements neuer Eltern eindeutig den Protokollen entnommen werden kann (vgl. Rieken 2000, S. 47).

Von Rosenstiel (1999, S. 47) weist auf das Problem der Fluktuation in Organisationen hin. Mitglieder einer Organisation erwürben im Laufe ihrer Tätigkeit wichtige Erfahrungen und kämen in den Besitz von für die Organisation entscheidenden Wissens. Sollte diese Person die Organisation verlassen, ginge ihr durch Lernen erworbenes Wissen ebenfalls verloren. "Wenn nur einer weiß, wie sich ein technisches Gerät programmieren lässt, wenn nur einer bestimmte Daten aus dem Speicher des PC abrufen kann, wenn nur einer Kenntnis von den spezifischen Gewohnheiten eines wichtigen Kunden hat, dann ist all dieses Wissen nicht in den Besitz der Organisation gelangt und geht ihr verloren, wenn der Wissensträger nicht zur Verfügung steht " (von Rosenstiel 1999, S. 47).

Im Rahmen des Konzeptes 'lernende Organisation' wird jeweils gefragt, wo sich das Wissen der Organisationsmitglieder befindet. Wichtig für die

Überlebensfähigkeit der Organisation ist die Übergabe des Wissens entweder in Systeme oder an andere Personen.

Aus einer Tagungsdokumentation lässt sich für Elterninitiativen herauslesen, dass in der Praxis bereits denkbare Modelle entwickelt worden sind, die sich gerade mit der Frage der Motivation und Integration neuer Mitglieder befasst:

"Eine Initiative erzählt aus ihrer Praxis: sie haben einen Fragebogen verteilt und den kriegen auch gleich die neuen Eltern. Darin wird u.a. nach den Fähigkeiten und Interessen der Eltern gefragt. Darauf kann dann immer wieder zurückgegriffen werden, wenn entsprechende Aufträge bzw. Arbeiten anstehen. Eine weitere Möglichkeit ist es, die notwendigen Arbeiten von Anfang an in verschiedene Arbeitsgruppen einzuteilen: z.B. Baugruppe, Konzeptgruppe, Gartengruppe, Finanzen, etc. Eltern können sich zuordnen und mitmachen. Den neuen Eltern wird dabei auch gleich deutlich (wenn sie erleben, dass diese Arbeitsgruppen gut besetzt sind), dass alle Eltern etwas zu tun haben und sie können sich ihren Fähigkeiten und ihrem Zeitbudget entsprechend anschließen" (Die Mitarbeit in Bayern 1997, S. 13).

Wesentlich ist die Regelung der "Ablösung" der Erfahrenen durch neue Mitglieder. Es kann als unumgänglich angesehen werden, dass neue Mitglieder eine Einarbeitungszeit benötigen, in der sie ihr Aufgabenfeld sukzessiv kennen lernen und von den Erfahrungen der Amtsvorgänger profitieren⁴⁵.

In der Kasseler Studie wurde die geschilderte Problematik aufgenommen und zunächst nach dem Prozess der Einarbeitung neuer Eltern gefragt. Die Hälfte des Fachpersonals (52%) konstatiert einen teilweisen bzw. vollständigen Verbesserungsbedarf des Prozesses der Einarbeitung neuer Eltern in Ämter und Aufgaben. Bei den Eltern bewerten lediglich ein Drittel (34%) die Organisation der Übergabe von Ämtern und Aufgaben mit erfolgreich bzw. sehr erfolgreich. Der Rest spricht von einer nicht erfolgreichen bzw. nur teilweise erfolgreichen Gestaltung der Übergabeprozedur.

Sicherlich muss berücksichtigt werden, dass die Art und Länge der Einarbeitung von der jeweiligen Tätigkeit abhängt. U.a. kann aus diesem Grund erklärt werden, dass es grundsätzlich keine einheitlichen Übergabeverfahren der Ämter an neue Eltern gibt. Nur 12% der Eltern geben an, dass die Einarbeitung entweder über einen längeren Zeitraum stattfindet und/oder ein fester Ansprechpartner zur Verfügung steht. Veranstaltungen (z.B. Seminare) zur kompakten Vermittlung wesentlichen Hintergrundwissens werden nicht durchgeführt.

⁴⁵ Zu der Frage der Einarbeitung und Einführung neuer ehrenamtlich Tätiger siehe bei Nährlich & Zimmer 2000, S. 157.

Die meisten Antworten (46%) entfielen auf die Antwortmöglichkeit, dass die Amtsvorgänger ihre Nachfolger einarbeiten. Es kommt aber nicht selten vor [ein Viertel der Antworten (22%)], dass sich die Amtsnachfolger selber einarbeiten und keine Unterstützung erhalten. Die Form der Übergabe ist, wie bereits ausgeführt, abhängig von der Art der Tätigkeit und letztlich von den Anforderungen, die an die ausübende Person gestellt werden. In der Hälfte der Fälle bestimmen die Amtsvorgänger selbst die Übergabeprozedur. Es ist somit ein stark eigenverantwortliches Vorgehen bei der Einarbeitung neuer Eltern und somit ein Gestaltungsbedarf erkennbar.

Informationstransparenz

Die Informationsqualität ist entscheidend für die Aktualität von Informationen (z.B. neueste Entscheidungen). Nur auf Grundlage von aktuellen und vor allem vollständigen Informationen können die Tätigkeiten zufrieden stellend ausgeführt werden. Die Eltern und das Fachpersonal wurden gebeten, die Informationsqualität generell in ihrer Elterninitiative einzuschätzen. Generell meint 41% des Fachpersonals, dass die Weitergabe von Informationen an alle betreffenden Personen teilweise bzw. vollständig verbesserungsbedürftig sei.

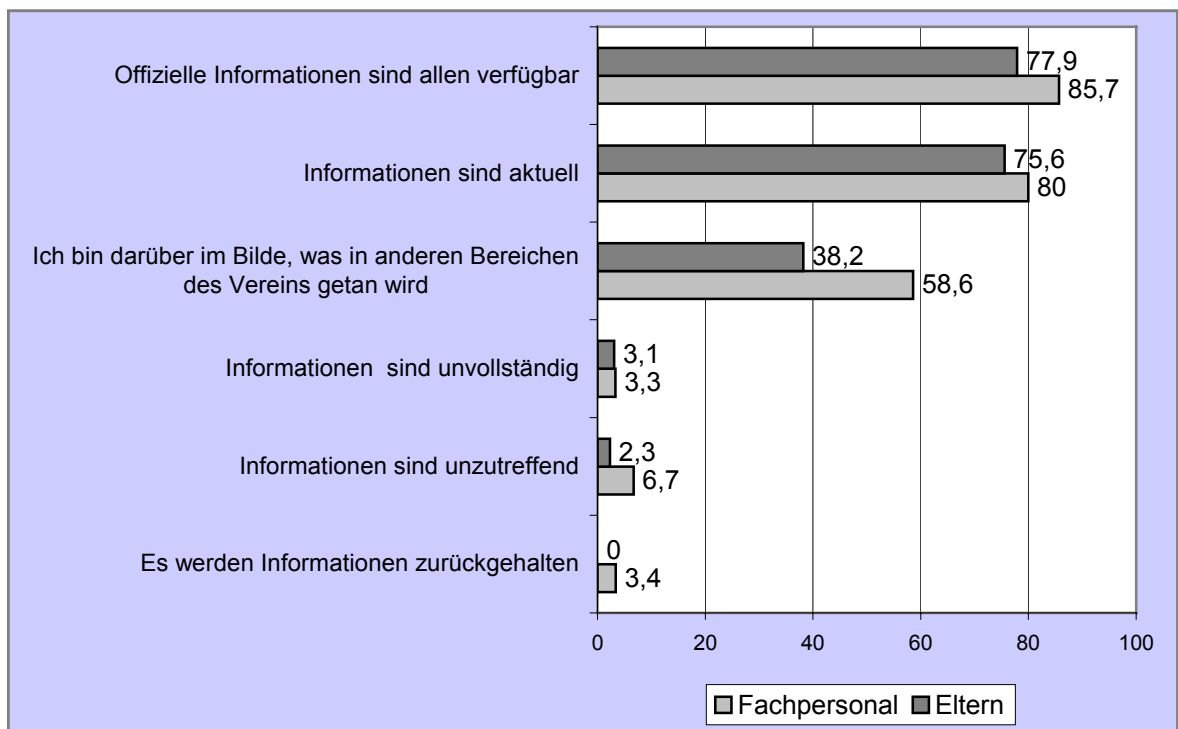


Abbildung 33: Bewertung der Informationsqualität durch Eltern und Fachpersonal

Generell zeigt sich eine positive Einschätzung der Informationsqualität durch beide Befragungsgruppen. Beide Gruppen bestätigen, dass die Informationen überwiegend verfügbar und auch aktuell sind. Auch

zweifelt fast niemand daran, dass Informationen unvollständig und nicht zutreffend sein könnten. Auf jeden Fall werden offensichtlich keine Informationen zurückgehalten. Wird aber gefragt, ob die Personen wissen, was in anderen Bereichen des Vereins getan wird, so zeigt sich bei den Eltern, dass lediglich etwas mehr als ein Drittel der Eltern einen Überblick hat und etwas mehr als die Hälfte des Fachpersonals. Die Differenz kann sicherlich dadurch erklärt werden, dass die ErzieherInnen stärker in die alltägliche Arbeit involviert sind, als die Eltern. Auf jeden Fall stellt sich hier der Informationsfluss nicht so zufrieden stellend dar, wie sonst von beiden Befragungsgruppen angegeben. Grundsätzlich fühlt sich fast das gesamte Fachpersonal (83%) und 70% der Eltern über Wichtiges gut bzw. sehr gut informiert und ein Viertel der Eltern durchschnittlich gut.

Zur näheren Spezifizierung der Informationsqualität zeigt sich im Rahmen einer bei der Befragungsgruppe der Eltern durchgeführten Faktorenanalyse, dass ein Faktor mit einem Eigenwert über 1 extrahiert werden kann und alle Variablen der Skala auf diesen Faktor 'Informationsdefizit' ausreichend hoch laden. Der Faktor klärt 52% der Varianz auf. Im Rahmen der Reliabilitätsanalyse zeigt sich ein ausreichend hoher α -Wert von 0,76. Ein Informationsdefizit wird durchschnittlich von einem Fünftel der Befragten (Median 20%) erkannt und zwar bei den Älteren eher als bei den Jüngeren. Außerdem ist es bei den Aktiven, die sich mehr als 10 Stunden im Monat engagieren ($n=31$), am stärksten ausgeprägt (Median 30%).

Weiterhin soll am Beispiel der Verbreitung von getroffenen Entscheidungen der Frage nachgegangen werden, wie die Informationsqualität zu bewerten ist.

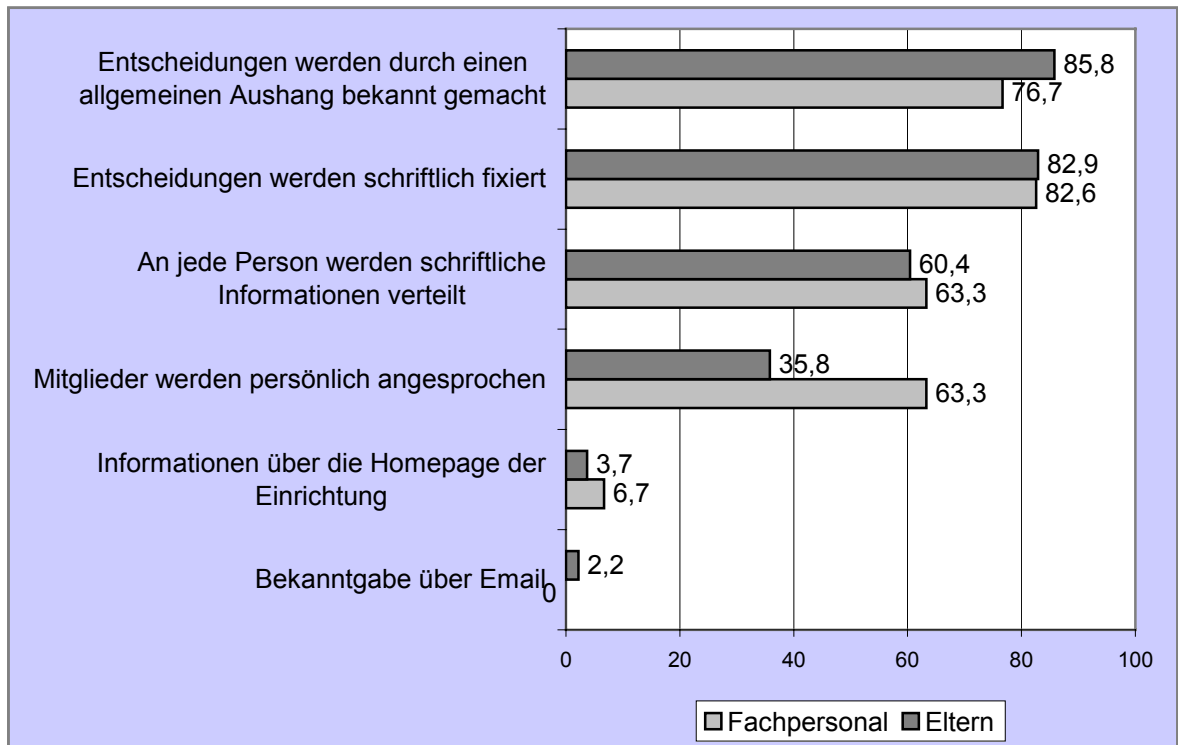


Abbildung 34: Art der Informationsweitergabe von wichtigen Entscheidungen nach Eltern und Fachpersonal

Die schriftliche Fixierung von Entscheidungen ist weit verbreitet. Dabei werden entweder in Aushängen die Entscheidungen allgemein bekannt gemacht und/oder Protokolle von Elternabenden verfasst, die bei Bedarf eingesehen werden können. Über die Hälfte der Befragten geben zusätzlich an, dass an jede Person schriftliches Informationsmaterial verteilt wird. In einigen Einrichtungen stehen dafür Postfächer zur Verfügung, in die dann wichtige Informationen verteilt werden können, sodass auch alle Eltern die Informationen bekommen.

Während persönliche Ansprachen aus Sicht der Eltern nicht weit verbreitet sind, nimmt das Fachpersonal überdurchschnittlich häufig wahr, dass Informationen im persönlichen Gespräch weitergegeben werden. Hier ist eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung beider Befragungsgruppen erkennbar. Möglich ist es, dass das Fachpersonal die Eltern in der Regel häufiger mündlich informieren, als schriftliche Informationen auszuteilen.

Die 'Neuen Medien' spielen in den Elterninitiativen eine marginale Rolle. Die Eltern haben zwar grundsätzlich alle zu Hause einen Computer stehen (93%) und nutzen in erster Linie Software zur Textverarbeitung und zur elektronischen Kommunikation, in der Elterninitiative stehen am Arbeitsplatz des Fachpersonals aber in der Regel keine Computer. Lediglich ein Viertel des befragten Fachpersonals gibt an, am Arbeitsplatz einen Computer zu haben. Die Außendarstellung der einzelnen Einrichtung für interessierte Eltern (Nachwuchswerbung) über eine

Homepage ist ebenfalls nicht üblich (17%). Zu vermuten ist, dass zum einen der Aufwand für die Einrichtung und Pflege der Webpage gescheut wird und zum anderen das Kosten-/Nutzenverhältnis unklar ist, wie eine Äußerung eines Elternteils unterstreicht:

"Eine eigene Homepage ist wirklich das letzte, was uns fehlt".

Da grundsätzlich alle Eltern die Möglichkeit haben, die 'Neuen Medien' zu nutzen und zur Verfügung zu stellen, kann zur Informationsweitergabe in kurzer Zeit effektiv mit Hilfe von Email z.B. das Amt des Schriftführers Protokolle, Ankündigungen, Einladungen und sonstige Informationen per Email an jede Familie senden. Die Einrichtung von Postfächern in allen Einrichtungen sichert zudem bei einer regelmäßigen Pflege, dass die eingehende Post auch an die Personen kommt, die es betrifft und keine Informationen verloren gehen.

6.6.2.1 Zusammenfassung und Gestaltungsempfehlungen

Elterninitiativen müssen zur Grenzziehung und Identitätsbildung die "Beschreibung ihrer Selbst" (Luhmann 1984, S. 25) vornehmen und die Unterscheidung zur Umwelt verdeutlichen und herausstellen. Dazu gehört auch die Formulierung von Zielen und spezifischen Angeboten, die sie von anderen Einrichtungen unterscheiden lassen⁴⁶. Sie müssen die Bedingungen erzeugen, die es ihnen ermöglichen, sich selbst zu erhalten. Dazu sind innere Strukturen und Mechanismen erforderlich bzw. Ordnungsstrukturen, die in der Lage sind, die Selbsterzeugung zu unterstützen. Dabei sind die Organisationsprozesse selbstreferenziell, weil die Organisatoren selbst Teil des Systems sind (vgl. Probst 1987, S. 80).

In Elterninitiativen stellt zunächst die Interaktion zwischen den Beteiligten eine wichtige Voraussetzung zur Identitätsbildung und vor allem zur Abgrenzung der Einrichtung zu anderen Einrichtungen dar. Profilbildung entsteht aus dem Aushandeln von Prozessen und Regeln heraus. Die Kommunikation und Kooperation ist daher ein wesentliches strukturstärkendes Element zur Herstellung von Identität. Immerhin 63% des Fachpersonals ist der Meinung, dass die Kommunikation und Kooperation zwischen den Eltern teilweise bzw. vollständig verbesserungsbedürftig sei. Aber auch zwischen Eltern und Fachpersonal (45%) sowie innerhalb des Teams selbst (31%) wird ein Verbesserungsbedarf konstatiert.

⁴⁶ Bannenberg nennt konkrete Impulsfragen, um die Profile von Einrichtungen im Sinne der Grenzbildung herauszuarbeiten: Was sind unsere Stärken? Was sind unsere Ziele? Welche Wege beschreiten wir, um diese Ziele zu erreichen? (Bannenberg 1998, S. 10).

Kommunikation und Kooperation

Zur Verbesserung der Kommunikation über die eigene Arbeit verbunden mit der notwendigen Informationsweitergabe empfiehlt sich die Einführung bzw. Fortführung von organisatorischen Elternabenden, die mindestens einmal im Monat stattfinden sollten. Eltern und Fachpersonal berichten über die ausgeführte und demnächst zu erledigende Arbeit. Der Vorstand ist dann in der Lage, sich einen Überblick über den Stand der Entwicklungen zu verschaffen und ggf. zusätzliche Informationen und Aufgaben an die Eltern zu delegieren. Die zeitliche Trennung von organisatorischen und pädagogischen Aspekten hilft, zum einen die Anzahl der Tagesordnungspunkte und damit die Dauer der Elternabende zu reduzieren und zum anderen eine Konzentration vor allem auch der pädagogischen Fragestellungen auf pädagogischen Elternabenden zu erreichen. Dem erkennbaren Motiv 'Betreuungsqualität' wird insofern Rechnung getragen, dass spezielle Abende diesem Thema vorbehalten sind. Zudem wünschen sich Eltern mehr Information über pädagogische Fragen: "Ich würde mir mehr Transparenz der pädagogischen Arbeit, mehr Mitspracherecht bei pädagogischen Entscheidungen sowie eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team (Eltern/Betreuer) wünschen".

Über die Berichte wird wie üblich ein Protokoll erstellt, das den Eltern per Email bzw. über das Postfach zugeht. Sicherlich ist der Informationsbedarf von der Komplexität der Aufgabe abhängig. Ein regelmäßiger Wissensaustausch über die bereits implementierten und üblichen Treffen ist ein wichtiger Schritt in Richtung Kooperationsverbesserung und Informationsaustausch.

Gegenseitige Wünsche an die pädagogische bzw. organisatorische Arbeit sollten ihren Raum auf den jeweiligen Treffen haben, um institutionalisierte und nicht informelle Austausche über Probleme und Wünsche zu etablieren. Wie eine Erzieherin zurecht anmerkt, gibt es in Elterninitiativen spezifische Anlässe, verschiedene Meinungen auszutauschen und zu vertreten: "es gibt aber auch andere Probleme als in einer 'normalen' Einrichtung. z.B. Unterschiedsmeinungen bei Erziehungszielen usw.". Das Fachpersonal sollte genauso Anregungen und Wünsche an die Eltern formulieren können wie umgekehrt. So findet darüber hinaus zugleich eine Abschätzung über leistbare und zu realisierende Veränderungen bzw. Verbesserungen statt. Steht ein offenes Forum für 'Beschwerden' etc. nicht zur Verfügung, so steigt der informelle und damit einseitige Austausch. Qualitätsentwicklung findet gerade auch über eine gegenseitige Anregung inhaltlicher und organisatorischer Aspekte statt.

Die gleichmäßigere Verteilung von Tätigkeiten ermöglicht die Einbindung aller Eltern, auch derjenigen, die nur wenig Zeit zur Verfügung stellen können. Ein kleiner Kreis, der die Einrichtung managt und 'die Fäden in den Händen hält' mag zwar für einzelne weniger Engagierte praktisch sein, letztlich wird aber die Integration aller Eltern erschwert. Die Tätig-

keiten und das Engagement aller Eltern erzeugt schließlich auf gruppensdynamischer Ebene eine integrierende Wirkung.

Konfliktbearbeitung

Zur Vermeidung der zuvor genannten Konflikte hilft eine offene Informationskultur in den Elterninitiativen. Organisatorische Konfliktfelder können über einen regelmäßigen Austausch und gegenseitige Informationen reduziert werden. Organisationsgestaltung kann auch konfliktreduzierend wirken, wenn ein partizipatives Vorgehen, wie bei Selbstorganisationen üblich, gewählt wird. Feedback-Prozesse können am ehesten auf den gemeinsamen Koordinierungstreffen ihren Raum bekommen, da eine Vielzahl von Personen in die Prozesse involviert werden.

Meinungsverschiedenheiten, die zwischen einzelnen Personen nicht gelöst werden können, sollten in der Gruppe öffentlich geklärt werden. Je eher Dritte beteiligt sind, desto eher ist eine sachliche Lösung möglich. Ein "wirksamer Umgang mit Konflikten" (Rechtien 1995, S. 142) sollte zur Sicherung selbstorganisierender Systeme in der Organisationskultur etabliert sein. Der Vorstand aber auch der Dachverband können Funktionen des 'Schlichters' übernehmen.

Die gegenseitige Verständigung über Regeln und Strategien in Konfliktsituationen ist ein erster Schritt für eine interne Lösung von Problemen und ein langfristiger Schritt zur Etablierung einer 'Kommunikationskultur'. Weiterbildungsseminare zur Förderung von Sozialkompetenzen unterstützen diesen Prozess. Die in der Kasseler Studie erarbeiteten organisatorischen Gestaltungsvorschläge intendieren bereits als Ganzes einen Reduktion von Konflikten.

Wissensspeicherung und Informationsweitergabe

Die von den Eltern in Abhängigkeit der ausgeführten Tätigkeiten erworbenen Kenntnisse müssen in einem initiierten und etablierten Übergabeprozess auf die neuen Eltern übergehen. Dieser Prozess ist bislang nicht zufrieden stellend gelöst, da u.a. nicht rechtzeitig die Amtsnachfolge geregelt wird. Die Einarbeitungszeiten dürfen nicht zu kurz und müssen der Komplexität der Aufgaben angemessen sein. Vorstandsaufgaben können nicht innerhalb eines Tages den Nachfolgern übergeben werden, indem die Akten mit ein paar Erläuterungen ausgehändigt werden. Eine Elterninitiative der Stichprobe z.B. hat bereits eine sinnvolle Lösung gefunden: "Wir sind 3 Vorstandsmitglieder und haben uns diesmal darauf geeinigt, dass der Vorstand überlappend wechselt. So hat man einen 'alten' Vorstand dabei". Die Nachfolgeregelung muss mindestens ein halbes Jahr vor der Abgabe von Ämtern geklärt werden. Innerhalb eines halben Jahres ist es möglich, dass die erfahrenen Eltern als Tutoren die nachfolgenden Eltern eigenverantwortlich über das zukünftige Tätigkeitsfeld

informieren und mit den Vorgaben (z.B. Verantwortlichkeiten) vertraut machen.

Während der Einarbeitungsphase kann auch geklärt werden, ob und inwieweit zusätzliche Kenntnisse erworben werden müssen und wie der Prozess der Wissensaneignung gestaltet werden kann. Die durch die ehrenamtlichen Tätigkeiten erlangten Handlungskompetenzen können perspektivisch einen (bislang nur schwach erkennbaren) zusätzlichen Anreiz darstellen, sich zu engagieren.

Wenn sich nicht genügend Eltern bereit erklären (können), die gesamten Tätigkeiten zu übernehmen, sollte den Elterninitiativen die Möglichkeit angeboten werden, einzelne Aufgaben an den Dachverband zu delegieren, wie dies bereits mit den Aufgabenbereichen 'Finanzbuchhaltung und Personalsachbearbeitung' zum gegenwärtigen Zeitpunkt möglich ist. Außerdem kann über eine differenziertere Arbeitsteilung und einer damit verbundenen Verschiebung von Tätigkeiten ein weiterer Kapazitätsspielraum gewonnen werden.

Die Informationsdefizite sollten über die Erhöhung des Informationsflusses reduziert werden. Pro Familie sollte ein Postfach eingerichtet werden, durch das eine regelmäßige Verteilung personenbezogener oder allgemeiner Informationen durch alle Mitglieder und das Fachpersonal gewährleistet ist. Allgemeine Aushänge an den üblichen so genannten 'schwarzen Brettern' stellen eine zusätzliche Hilfe dar, ersetzen aber die persönliche Information nicht. Zusätzlich können Materialien wie z.B. die Protokolle über Email versandt werden. Die zum Teil bislang üblichen Protokollbücher können zwar bei Bedarf von allen eingesehen werden; die Nachfrage ist aber erfahrungsgemäß geringer, als wenn Informationen für den persönlichen Gebrauch zur Verfügung stehen.

Über den Dachverband kann ebenfalls den Einrichtungen angeboten werden, eine eigene Homepage einzurichten und zu etablieren. Die Kosten leicht bedienbarer Content-Management-Systeme sind mittlerweile erschwinglich. Die Pflege der Daten können von durchschnittlich erfahrenen Computernutzern - und das sind alle Eltern der Stichprobe - vorgenommen werden. Im Rahmen der Außendarstellung der Elterninitiativen reicht die alleinige Adressdarstellung mittlerweile nicht mehr aus. Eltern, die überlegen, in eine Elterninitiative zu gehen, sollten sich bereits während der Entscheidungsphase über das Profil jeder einzelnen Einrichtung informieren können, um die für eine bewusste Entscheidung notwendigen Vorinformationen bereits im Vorfeld zur Verfügung zu haben. Der Prozess der Auswahl und Aufnahme neuer Eltern kann daher durch die Existenz einer Homepage wesentlich erleichtert werden. Sie bietet generell während des Entscheidungsprozesses hervorragende Möglichkeiten der individuellen Selbstdarstellung.

6.6.3 Gestaltungsfeld 'Redundanz'

Redundanz meint die Mehrfachauslegung bzw. die Erhöhung der Zuverlässigkeit von Systemen mit dem Ziel der Sicherung. Fallen einzelne Komponenten aus, so müssen alternative Komponenten das Gleichgewicht wieder herstellen können. Daher orientieren sich selbstorganisierende Systeme nicht am Hierarchieprinzip, sondern verteilen Aktivitäten und Gestaltungsmaßnahmen über das gesamte System hinweg. In diesem Gestaltungsfeld werden daher vor allem Dimensionen des Kompetenzerwerbs, der Verteilung von Kompetenzen, der personellen Ressourcen und der dezentralen Entscheidungsstruktur untersucht.

Kompetenzerwerb

Die Tätigkeiten in der Elterninitiative reichen - wie im Kapitel 'Arbeitsteilung und zeitliche Abläufe' dargestellt - von anforderungsarmen bis anforderungsreichen Tätigkeiten. Um der Frage der Gestaltung des Prozesses zur Sicherung und Weitergabe des spezifischen Wissens und der benötigten Fachkenntnisse näher zu kommen, wurden die Eltern zunächst gefragt, wie sie sich die erforderlichen Kenntnisse aneignen. Es ist ausgeführt worden, dass Eltern vor allem Methodenkompetenzen, aber auch Sozial- und Fachkompetenzen zur Bewältigung ihrer Tätigkeiten benötigen (vgl. zusammenfassend Kapitel 6.5.1).

Überwiegend eignen sich die Eltern die Kenntnisse selbst an; es werden aber auch entweder die Amtsvorgänger gefragt oder andere Eltern der Einrichtung. Deutlich erkennbar ist, dass eine Einarbeitungsphase nicht üblich ist, über die Kenntnisse und Informationen verfügbar gemacht werden. Auch finden Weiterbildungsseminare bzw. Kompaktveranstaltungen speziell für Eltern nicht statt⁴⁷.

⁴⁷ Eine Ausnahme bilden die Fachseminare des Dachverbandes.

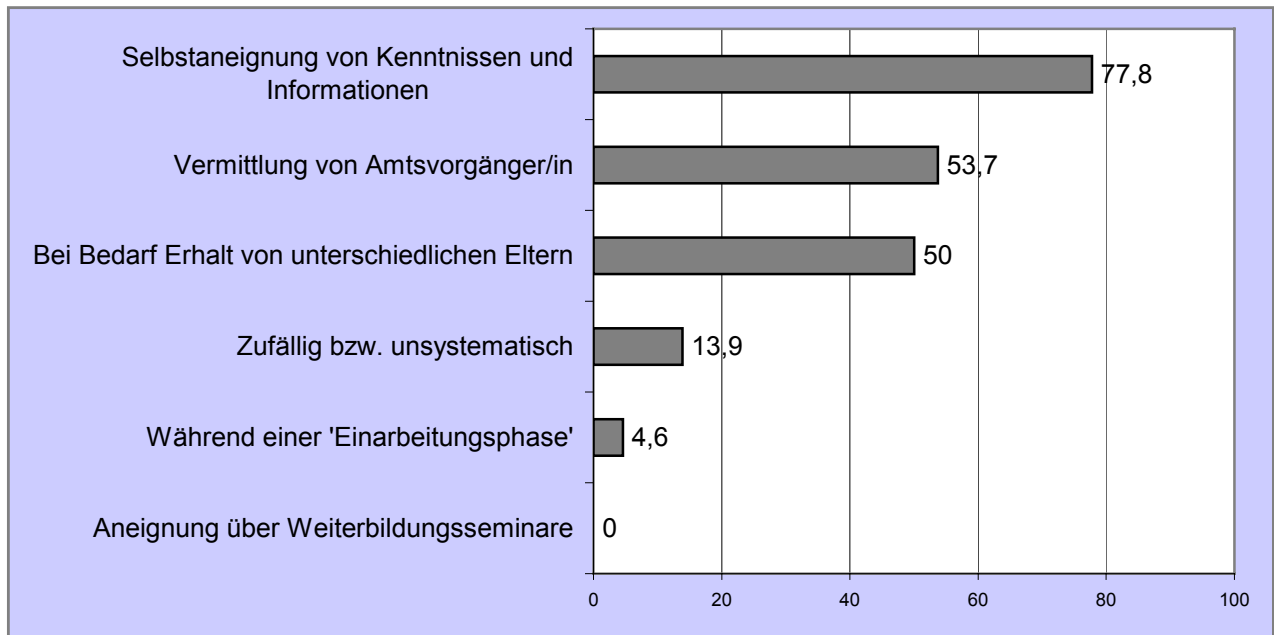


Abbildung 35: Prozess der Aneignung erforderlicher Kenntnisse

An wen wenden sich nun die Eltern und das Fachpersonal, wenn sie bei der Ausübung einer Tätigkeit einmal nicht weiterwissen? Während sich die Eltern in erster Linie an andere Eltern der Einrichtung wenden, sucht das Fachpersonal hauptsächlich Unterstützung bei ihren KollegInnen. Die Ansprache zur Erlangung von Unterstützung erfolgt zunächst einrichtungsintern und zwar innerhalb der einzelnen Funktionsgruppen.

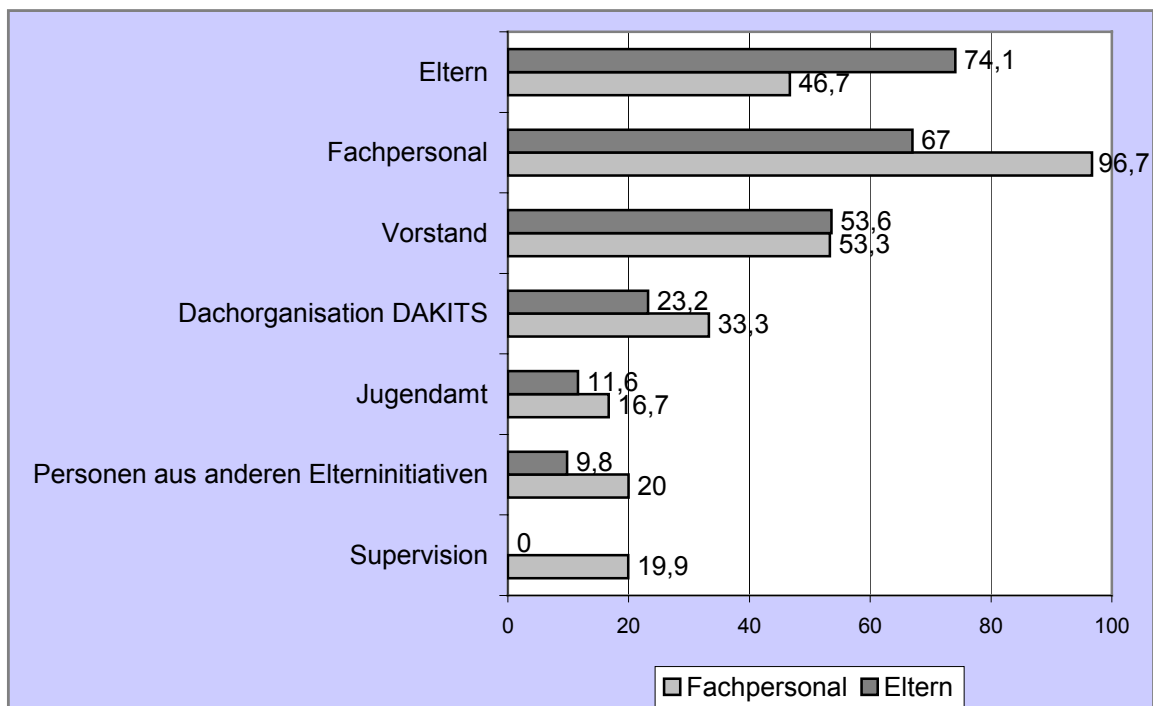


Abbildung 36: Unterstützender Personenkreis aus Sicht der Eltern und des Fachpersonals

Der Vorstand hat zu beiden Gruppen einen gleich stark ausgeprägten Kontakt und fungiert als die dritt wichtigste Kontaktinstanz. Auf jeden Fall findet eine Klärung von tätigkeitsrelevanten Fragen zunächst in der Einrichtung selbst statt. Das Fachpersonal jedenfalls hat nicht den Eindruck, dass es bei Schwierigkeiten auf sich allein gestellt ist; lediglich 10% der ErzieherInnen fühlen sich allein gelassen.

Externe Organisationen oder Personen stellen der Dachverband, behördliche Institutionen und bei dem Fachpersonal auch die SupervisorInnen dar. Der Dachverband selbst steht stärker mit dem Fachpersonal im Kontakt als mit den Eltern. Aufgrund der wesentlich geringeren Fluktuation bei dem Fachpersonal (Modalwert liegt bei über sechs Jahren) besteht die Möglichkeit der längerfristigen Betreuung vor allem des Fachpersonals als der Eltern (Modalwert liegt bei unter einem Jahr Mitgliedschaft). Im Sinne des Auftrags des Dachverbandes kann aber vermutet werden, dass der Beratungsbedarf gerade bei den häufig wechselnden Eltern größer sein dürfte, als bei dem 'erfahrenen' Fachpersonal. Hier ergibt sich daher die Notwendigkeit für den Dachverband zur Überprüfung des Kontaktes zu den Eltern der Einrichtung selbst.

Weiterhin ist erkennbar, dass ein einrichtungsübergreifender Austausch kaum stattfindet. Ein Fünftel des Fachpersonals nimmt bei Bedarf zu anderen Einrichtungen Kontakte auf. Sicherlich kommen hierbei dem Dachverband besondere Aufgaben zu, da er Netzwerke zwischen den Einrichtungen etablieren kann und auch dabei ist, dies zu tun. Die Einrichtungen weisen aufgrund ihrer spezifischen Struktur ähnliche Problemfelder auf, sodass perspektivisch Entlastungseffekte über einen Austausch von Kompetenzen erreicht werden könnten.

Sicherlich ist die Art der Informationsbeschaffung abhängig von der jeweiligen Fragestellung. Zu vermuten ist, dass das Fachpersonal in pädagogischen Fragen zunächst einmal die KollegInnen kontaktieren; die Eltern kontaktieren bei organisatorischen Fragen zunächst diejenigen Personen, die das jeweilige Amt zuvor inne hatten. Ein stärkerer Austausch untereinander fördert die Kommunikation und vor allem die Information zwischen Eltern und Fachpersonal.

Der Kompetenzerwerb kann ebenfalls nicht nur durch Personen der Einrichtung, sondern auch über Weiterbildungsveranstaltungen stattfinden. Der Dachverband z.B. bietet Weiterbildungsveranstaltungen zum Thema Finanzbuchhaltung bereits für Eltern an. Im Rahmen der Kasseler Studie wurden Eltern und das Fachpersonal zu ihrem bisherigen Weiterbildungsverhalten befragt und eine Weiterbildungsbedarfsanalyse durchgeführt, um zukünftig einen Weiterbildungsbedarf bei den Eltern und bei dem Fachpersonal identifizieren zu können.

Weiterbildungsteilnahme von Eltern und Fachpersonal

Bisher spielt die Weiterbildung bei Eltern überhaupt keine Rolle, da von den 136 befragten Eltern lediglich fünf (3,7%) an ein bis zwei Weiterbildungsseminaren seit ihrer Mitgliedschaft in der jeweiligen Einrichtung teilgenommen haben. Als Veranstalter fungierte der Dachverband 'Dakits', in einem Fall die Elterninitiative selbst; thematisch wurde sich auf Fach- und Methodenthemen (Finanzbuchhaltung, Recht und Verhandlungsführung) konzentriert.

Die Teilnahme des Fachpersonals stellt sich erwartungsgemäß positiver dar. Seit Beginn der Beschäftigung hat die Hälfte (53%)⁴⁸ des Fachpersonals an durchschnittlich fünf Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen. Als Veranstalter wurde in erster Linie der Dachverband (n=11), Wohlfahrtsverbände (n=7), die Volkshochschule (n=5), auch die Elterninitiative selbst (n=4) sowie sonstige private Veranstalter angegeben. Drei Viertel des weiterbildungsteilnehmenden Fachpersonals ist bereits seit über sechs Jahren in der jeweiligen Einrichtung tätig. Ein Viertel des Fachpersonals, das noch an keiner Veranstaltung teilgenommen hat, ist seit über einem Jahr in einer Elterninitiative beschäftigt. Die bevorzugten Weiterbildungsthemen konzentrierten sich bislang auf den Bereich 'Pädagogik/Psychologie (87%), Kommunikation (47%) und Selbsterfahrung (40%), aber auch Konfliktbewältigung, Teamtraining und Entscheidungsfindung mit je 33%.

Zukünftig möchten 82% der pädagogischen Fachkräfte, also durchaus mehr als bislang, an Weiterbildungen teilnehmen. Das bedeutet, dass bisher Hinderungsgründe gegen eine Teilnahme sprachen. Zu den in der Literatur allgemein bekannten Weiterbildungsbarrieren gehören aus betrieblicher Sicht die Vertretungsregelung im Falle der Abwesenheit von MitarbeiterInnen während einer Weiterbildungsmaßnahme oder das fehlende Interesse der Beschäftigten⁴⁹. Sicherlich gibt es auch Nicht-TeilnehmerInnen, die trotz günstiger Rahmenbedingungen nicht an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen⁵⁰. Das Interesse des Fachpersonals an Weiterbildung ist daher insgesamt groß und sollte entsprechend Berücksichtigung finden. Die berufliche Weiterbildung des Fachpersonals nimmt gerade vor dem Hintergrund einer Qualitätsentwicklung einen breiten und vor allem wichtigen Stellenwert ein. Regelmäßige Teilnahmemöglichkeiten sollten von den Trägern jeder Einrichtung (Eltern) forciert und unterstützt werden.

⁴⁸ n=16

⁴⁹ Vgl. bei Bardeleben 1990, zit. bei Alt et al. 1994, S. 129f. Barrieren aus Sicht der Betriebe.

⁵⁰ Zu den bekannten beruflichen Weiterbildungsbarrieren aus Sicht der Nichtteilnehmer siehe bei Kuwan 1990, S 14ff. Beispielsweise handelt es sich um bekannte Barrieren wie das zu hohe Lebensalter, Angst vor Misserfolg oder negative schulische Erfahrungen, aber auch fehlende Weiterbildungsangebote.

6.6.3.1 Weiterbildungsbedarfe des Fachpersonals

Die gewünschten Themenbereiche sind der folgenden Abbildung 37 zu entnehmen.

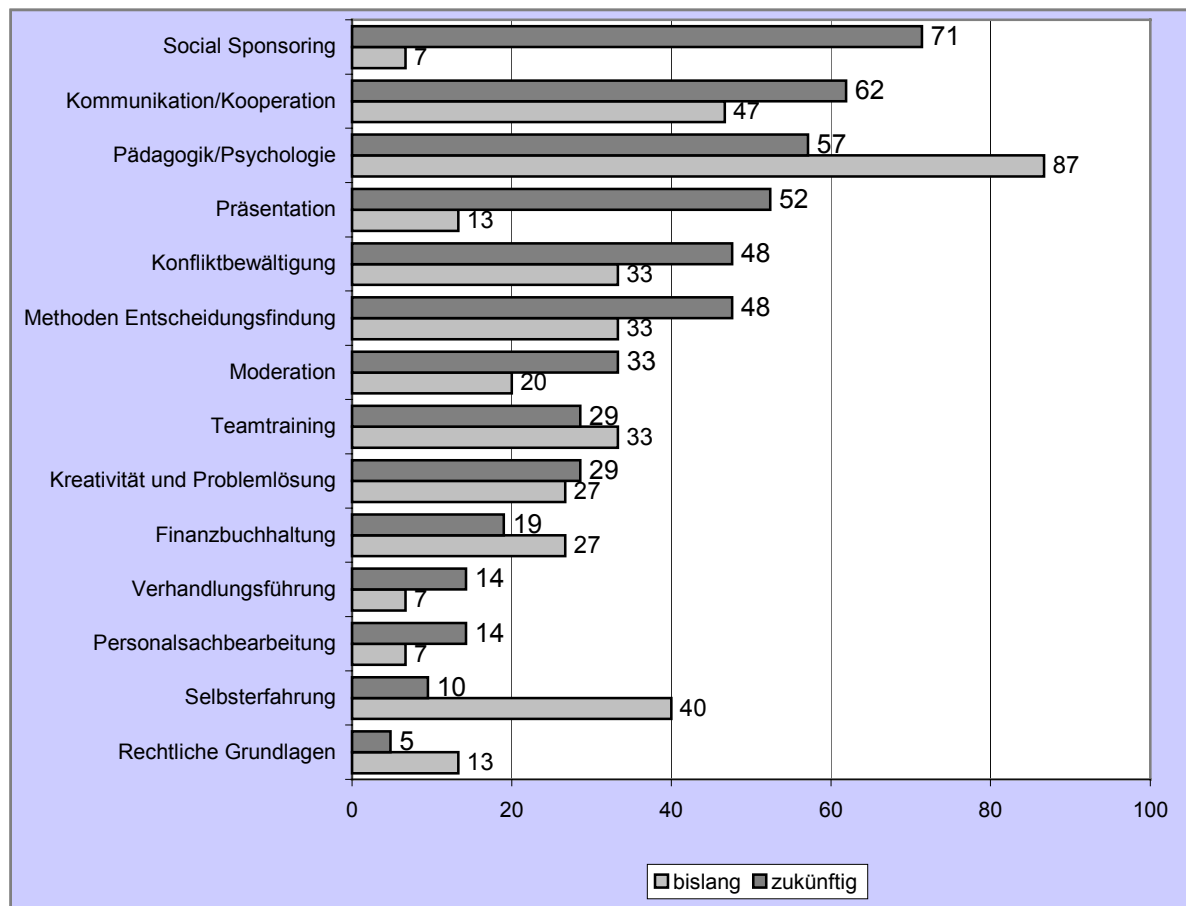


Abbildung 37: Bisherige und gewünschte Weiterbildungsthemen des Fachpersonals (Angaben in %)

Auffällig erscheint, dass für das Fachpersonal wichtige fachliche Themen des Bereichs 'Pädagogik/Psychologie' zukünftig eine geringere Bedeutung für die ErzieherInnen haben als bislang. Die mögliche Ursache für diese Diskrepanz kann darin liegen, dass die ErzieherInnen der Meinung sind, dass durch den einmaligen Besuch einschlägiger Veranstaltungen der Bedarf für die nächsten Jahre gedeckt scheint. Vielmehr wird eine regelmäßige fachliche Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit als notwendig angesehen. Die Berufsausbildung selbst kann lediglich ein Spektrum der Fachkenntnisse vermitteln, das dann in der beruflichen Praxis ausgebaut und vertieft werden muss. Das bereits oft bemühte Schlagwort "lebenslanges Lernen" kann an dieser Stelle hilfreich sein, die Bedeutung einer kontinuierlichen fachlichen Weiterbildung gerade im vorschulischen Betreuungs- und Bildungsbereich zu unterstreichen. Das besondere Profil von Elterninitiativen kann gerade, auch seit der Präsentation der 'PISA-Studie', durch den Ausbau spezieller Lernarrange-

ments für Kinder im vorschulischen Alter geschärft werden⁵¹; die berufliche Weiterbildung kann die Entwicklung neuer Angebote unterstützen.

Aus Sicht des Fachpersonals werden Themen zur Förderung der Sozialkompetenz wichtiger werden. Dazu gehören Veranstaltungen zur Thematik 'Kommunikation und Kooperation' sowie zur 'Konfliktbewältigung'. Interessant erscheint auch, dass die Thematik 'Social Sponsoring' auf ein sehr hohes Interesse stößt. Im Sinne des Kompetenzerhaltes in den Elterninitiativen erscheint es zunehmend sinnvoll, das Fachpersonal, dass in der Regel, soweit keine kurzfristigen Beschäftigungen vorgesehen sind, auch über einen sehr langen Zeitraum in der Einrichtung bleibt, mit in die Organisation der Einrichtung einzubinden. Gerade das Erfahrungswissen im Bereich 'Beantragung von Finanzmitteln' bei kommunalen Behörden oder auch bei Drittmittelgebern kann nur schwierig ständig neu angeeignet werden. Seminare zur Finanzierung der Einrichtung stellen darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung der jeweiligen Einrichtung dar. Weiterbildungsangebote mit der Thematik 'Finanzierung von Elterninitiativen' sowie zur 'Möglichkeit der Beantragung von Geldern' interessieren alle Einrichtungen und stoßen auf reges Interesse, sodass von Seiten des Dachverbandes generell zu überlegen ist, ein einschlägiges Weiterbildungsprogramm zu entwickeln.

Weiterbildungsbedarfe der Eltern

Bislang wurde eher nicht an die Weiterbildung der Eltern, also der ehrenamtlichen Kräfte gedacht. Im Vordergrund steht nach wie vor die Selbstaneignung bzw. betreute Aneignung der zur Ausübung der jeweiligen Tätigkeiten erforderlichen Fachkenntnisse ('Learning on the job'). Werden die Eltern der Stichprobe aber gefragt, inwieweit sie aus heutiger Sicht Weiterbildungsangebote zur Ausübung ihrer Tätigkeiten benötigen, so wünscht sich immerhin ein Drittel der Eltern (31%) ein entsprechendes Angebot. Sicherlich wollen oder können nicht alle Eltern aus zeitlichen oder persönlichen Gründen zusätzlich Zeit für eine Weiterbildungsmaßnahme zur Verfügung stellen, wie einzelne Befragte anmerken: "Ich möchte kein Amt, wo man sich weiterbilden muss. Zu viel Aufwand", oder "benötigen vielleicht schon, doch habe lieber Zeit mit meinen Kindern". Eine zu Beginn der Mitgliedschaft stattfindende, kompakt einführende Information z.B. über die Aufgaben des Vorstands oder über das Vereinsrecht wegen der Haftungsregeln etc. erspart dagegen eine für jede Elterngeneration wieder neu durchzuführende Recherche nach wichtigem Informationsmaterial. Weiterbildungsmaßnahmen sollten daher nicht als eine zusätzliche Belastung angesehen, sondern als Hilfestellung des Dachverbandes und als eine langfristige Entlastung verstanden werden. Der Dachverband selbst

⁵¹ Z.B. durch eine frühzeitige Förderung der Lesekompetenz in Form der Erhöhung der Lesemotivation (Herbeiführung von Vorlesesituationen) (vgl. Artelt 2001, S. 77).

bekommt eine zunehmend wichtige Funktion im Rahmen der Aufbereitung und Vermittlung wichtiger Informationen an die ehrenamtlichen Kräfte.

Der Bedarf nach Hilfestellungen durch Weiterbildungsmaßnahmen ist zu Beginn der Mitgliedschaft am größten und nach vier Jahren Mitgliedschaft am geringsten. Je länger die Eltern in der Elterninitiative Mitglied sind, desto geringer äußern sie einen Weiterbildungsbedarf. Weiterbildungsveranstaltungen für Eltern sollten sich aufgrund dieses Befundes an Personen richten, die neu bzw. das erste Jahr in der Einrichtung sind. Welche Fachkompetenzen bzw. damit verbundenen Weiterbildungsangebote von den Eltern gewünscht werden, ist der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen.

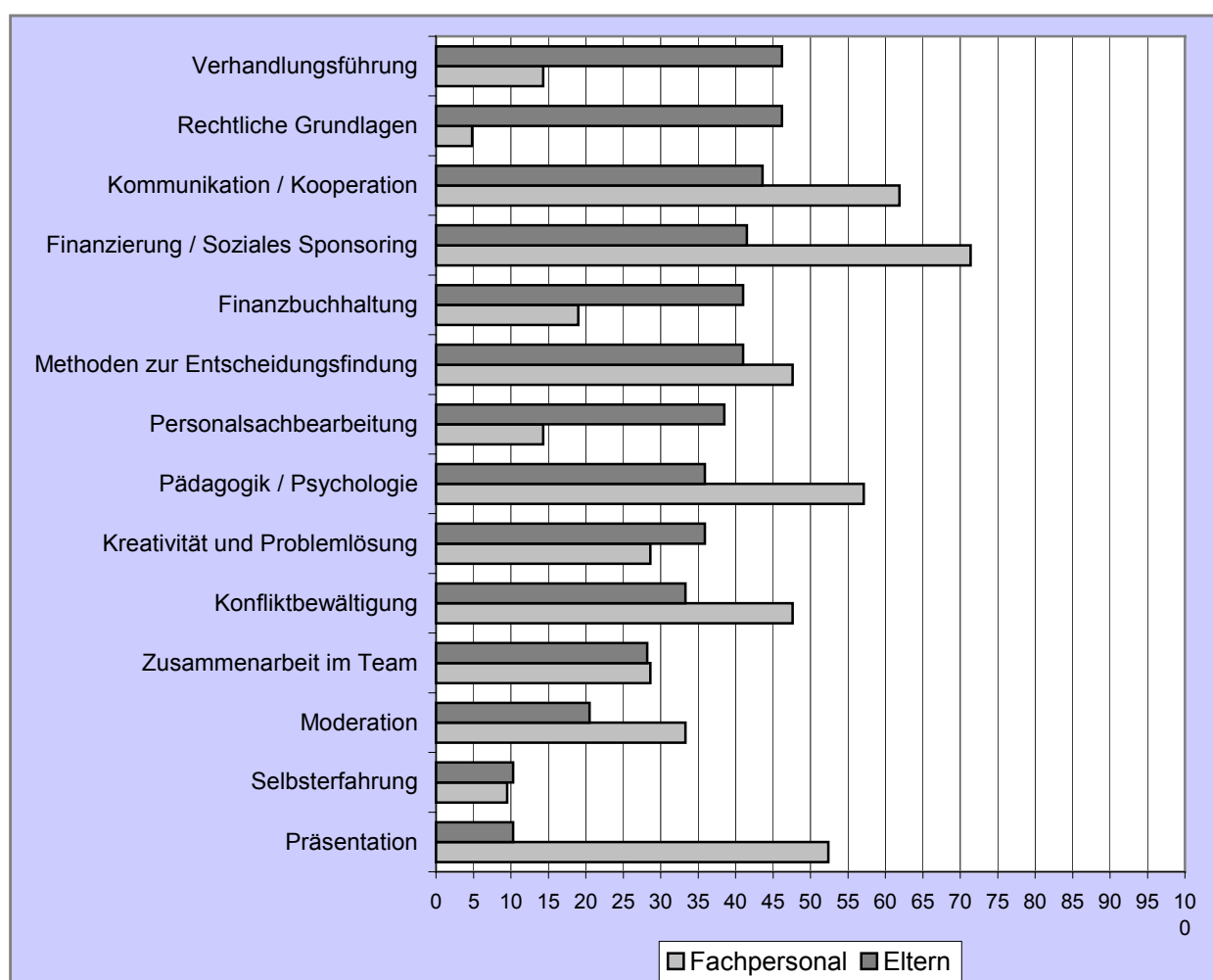


Abbildung 38: Weiterbildungsbedarf der Eltern und des Fachpersonals

Zur Verdeutlichung von unterschiedlichen Weiterbildungsinteressen von Eltern und Fachpersonal sind in der Abbildung beide Ergebnisse noch einmal aufgeführt. Erkennbar ist, mit welchen Themen sich die Eltern primär beschäftigen. Während bei den Eltern eher Methoden- und Fachkenntnisse wie Verhandlungsführung, Recht, Finanzierung, Finanz-

buchhaltung und Methoden der Entscheidungsfindung im Vordergrund stehen, sind dies bei dem Fachpersonal vor allem die Finanzierung sowie Kommunikations- und Kooperationsthemen sowie fachspezifische Themen (Pädagogik/Psychologie).

Es fällt auf, dass sich das Fachpersonal wesentlich dringlicher mit finanziellen Fragen beschäftigt als die Eltern. Das kann daran liegen, dass zwar die Finanzierung immer wieder Thema in den Einrichtungen ist, die Eltern aber weniger langfristig denken als das Fachpersonal mit z.B. unbefristeten Arbeitsverträgen.

Die für Eltern zukünftig zur Sicherung des Kompetenzerwerbs dringlichen Weiterbildungsthemen orientieren sich an den Aufgabenbereichen der Eltern und müssen vorrangig angeboten werden. Ein möglicher Schwerpunkt des Weiterbildungsangebotes sollte daher in der Förderung von Sozialkompetenz und in der Unterstützung bei der Bewältigung fachlicher Aufgaben liegen.

Verteilung von Kompetenzen

Durch die Fluktuation der Eltern⁵² in den Elterninitiativen müssen die ausgeführten Tätigkeiten immer wieder neu verteilt werden. Das erfordert einen hohen Aufwand bei dem Austausch von Informationen, der durch die Implementierung eines Übergabe- bzw. Einarbeitungsprozesses reduziert werden sollte⁵³.

In selbstorganisierenden Systemen müssen besondere Mechanismen zu deren Sicherung vorhanden sein und funktionieren. Ein wichtiger Mechanismus stellt dabei die Mehrfachbesetzung von wichtigen, d.h. wissensintensiven Ämtern dar. In einer Einrichtung, so berichtet ein befragter Elternteil, würden bereits immer nur einer der drei Vorstandsmitglieder ausgetauscht werden und nicht alle drei Mitglieder auf einmal. So wird ein kontinuierliches Hereinwachsen in die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche ermöglicht, das ggf. mit externen Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden kann. Teamarbeit bietet eine günstige Grundlage für die Mehrfachbesetzung wissensintensiver Tätigkeiten dar. Die Eltern geben allerdings an, dass die überwiegende Zahl alleine und nur ein Drittel der Eltern (32%) in einem Team arbeitet, das dann durchschnittlich aus drei Personen besteht. Bei der Frage der Besetzung von Tätigkeiten ist bislang die Arbeitsmenge die alleinige Entscheidungsgrundlage.

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die an die Gestaltungsform 'job-rotation' (vgl. Martin 1994, S. 319) anknüpfen, stellen eine unter den in den Elterninitiativen vorherrschenden Bedingungen (hohe Fluktuation von Funk-

⁵² Die meisten befragten Eltern sind unter zwei Jahre in der Einrichtung Mitglied.

⁵³ Siehe Näheres dazu im Gestaltungsfeld 'Selbstreferenz'.

tionsträgern) günstige Lösungsmöglichkeit dar. Im Falle des Wechsels oder auch des Ausfalls einer Person können noch die verbleibenden Personen die Aufgaben übernehmen und neue Personen einarbeiten⁵⁴.

Bislang, so nimmt es die Hälfte der Eltern wahr (52%), übernehmen manche Eltern sehr viele Aufgaben, andere wiederum keine. Es ist auf S. 188 bereits ausgeführt worden, dass ein aktiver Kern existiert und dass weiterhin die Verteilung der Aufgaben erst in 50% der Fälle gleichmäßig in anforderungsarme und anforderungsreiche Tätigkeiten erfolgt ist (vgl. S. 219). Aufgabenbereiche werden nicht häufig an andere Personen verteilt⁵⁵, was unter dem Gesichtspunkt des u.U. hohen Einarbeitungsaufwands verständlich ist. Bei anforderungsarmen Tätigkeiten (z.B. Wäschepflege, Reinigungsarbeiten, Gartenpflege usw.) macht eine Rotation sicherlich wenig Sinn. Werden aber die anforderungsreichen Tätigkeiten betrachtet, so ergeben sich z.B. bei den Vorstandsaufgaben, der Finanzbuchhaltung, der Personalsachbearbeitung oder der Drittmittelakquise unter dem Gesichtspunkt des Know-how-Transfers eher Bedarfe, erforderliches Wissen zu sichern und gezielt weiterzugeben.

Auch im Rahmen von Vertretungsregelungen, die bei wissensintensiven Tätigkeiten von wesentlicher Bedeutung sind (z.B. monatliches Abführen der Lohnsteuer, Fristeinhaltung bei der Beantragung öffentlicher Gelder), werden systemsichernde Maßnahmen dokumentiert. Drei Viertel der befragten Eltern geben bereits jetzt an, dass die Tätigkeiten von Eltern, die aus unterschiedlichen Gründen verhindert sind, nicht liegen bleiben. Vertretungsregelungen müssen nicht nur bei wissensintensiven Tätigkeiten, sondern auch zur Sicherstellung des täglichen Ablaufs (Vertretung von Koch- und Reinigungsdiensten) getroffen werden.

Eine Auswertung der Kompetenzverteilung in Bezug auf das Kriterium 'Höhe des Engagements' zeigt eine Häufung von anforderungsreichen Tätigkeiten bei der Gruppe der 'Aktiven'. Anforderungsreiche Tätigkeiten werden am häufigsten von dieser Gruppe ausgeführt. Generell übernehmen immerhin 81% der Aktiven mindestens eine anforderungsreiche Tätigkeit, während 62% der durchschnittlich Engagierten (5 bis einschl. 10 Stunden) und 30% der gering Engagierten (bis einschl. 5 Stunden) mindestens eine anforderungsreiche Tätigkeit ausüben. Wird genauer auf die Anzahl der ausgeführten Tätigkeiten geschaut, so zeigt sich, dass die Aktiven auch diejenige Gruppe ist, die deutlich am meisten anforderungsreiche Tätigkeiten ausführt.

⁵⁴ Vgl. auch einen Praxisbericht von Streiff 1994, S. 42, der auf die Vorteile von rotierenden Funktionen in einem selbstverwalteten Betrieb mit rotierender Geschäftsführung eingeht.

⁵⁵ Ein Fünftel der befragten Eltern (22%) bestätigen einen häufigen Wechsel.

Werden die von den 'Aktiven' ausgeübten Tätigkeiten im Vergleich zu den beiden anderen Aktivitätsgruppen ausgewertet, so zeigt sich eine deutliche Häufung der Aktiven bei den folgenden vier Kerntätigkeiten:

- Vorstandsaufgaben,
- Betreuung neuer Eltern (Aufnahme sowie Mitgliederverwaltung),
- Mitarbeit bei der pädagogischen Konzeptentwicklung und
- Öffentlichkeitsarbeit bzw. Drittmittelinwerbung.

Es handelt sich dabei für die Elterninitiativen um wichtige Aufgabenbereiche mit zentralen Steuerungs- und Verantwortungsfunktionen, die von den beiden anderen Aktivitätsgruppen nur mäßig bis gar nicht besetzt werden. Bei den übrigen Aufgabenbereichen zeigt sich eine in etwa gleiche Verteilung auf die drei Aktivitätsgruppen.

Die Hypothese, dass Elterninitiativen auf das Engagement einzelner Personen angewiesen sind (Hypothese 1.3), kann in Bezug auf die ausgeführten Tätigkeiten bestätigt werden. Im Sinne einer stabilen Mehrfachauslegung ist die Verteilung von anforderungsreichen Aufgaben auf eine breite Mitgliederzahl auch vor dem Hintergrund der Wissensstreuung zu empfehlen. Es besteht die Gefahr, dass der Einfluss einer Minderheit, die viele Stunden aktiv ist und eine Häufung von anforderungsreichen Tätigkeiten erkennen lässt, überproportional steigt und dadurch die Balance in der Gesamtgruppe gestört wird.

Personelle Ressourcen

Zur Sicherung der Funktionsfähigkeit der Elterninitiativen ist ein Mindestmaß an ehrenamtlichem Engagement erforderlich. Es ist gemeinhin bekannt, dass eine selbstorganisierte Elterninitiative große Zeitressourcen ihrer Mitglieder benötigt und die Zeitdisponibilität ein wesentlicher Faktor für das erforderliche Engagement darstellt (vgl. Rieken 2000, S. 52). An erster Stelle, weshalb Eltern allerdings unzufrieden mit Elterninitiativen sind, steht der Problembereich der zu hohen Mitarbeit. Diese Erkenntnis ergab die Münchener Studie über Elterninitiativen (vgl. Schüler-Wolfsfellner 1998, S. 78) und unterstützt daher die These, dass mit der Notwendigkeit eines steigenden Engagements, die Attraktivität der Einrichtung sinkt.

Wenn in den Elterninitiativen intensiv mitgearbeitet wird, dann wollen sich die Beteiligten aber weniger mit organisatorischen Fragen beschäftigen. Deutlich kann in der qualitativen Studie von Rieken (2000) der Wunsch nach mehr Auseinandersetzung über pädagogische Fragestellungen erkannt werden. Organisatorische Probleme benötigen ein hohes zeitliches Engagement, das für ein gewünschtes pädagogisches Wirken dann fehlt. Diese Fragen kommen meist zu kurz.

"Die Gewichtung pädagogischer und organisatorischer Anteile auf den Elternabenden gerät phasenweise aus dem Gleichgewicht – bzw. [es] wird von den Eltern immer nur der Wunsch nach mehr Zeit für pädagogische Themen formuliert – nie umgekehrt" (Rieken 2000, S. 62).

Auch Bosse (1993) weist darauf hin, dass selbstorganisierte Einrichtungen stetig auf eine Mindestanzahl von Aktiven und Engagierten angewiesen sind, "da häufig viel zu viel Arbeit auf zu wenige – sei es ehrenamtliche oder hauptamtlich tätige MitarbeiterInnen – verteilt ist und dadurch Überbelastungen sowie auch Frustrationen entstehen" (Bosse 1993, S. 93). Anforderungen würden an die Akteure der Einrichtungen in vielfältiger Weise gestellt: zum einen von der institutionellen Umwelt, die die Frage der Machbarkeit von Selbstorganisationen kritisch beurteilten, zum anderen durch die interne Gruppe und weiterhin durch die Verbindung der genannten Anforderungen mit den eigenen Ansprüchen und persönlichen Identifizierungswünschen.

Wie die Auswertung des Ausmaßes des Engagements der Eltern in der Kasseler Studie ergeben hat (vgl. Kapitel 6.3), beläuft sich das durchschnittliche monatliche Engagement auf 7,6 Stunden. Die meisten Eltern sind bis zu fünf Stunden pro Monat aktiv; die zweitstärkste besetzte Gruppe ist bis zu 10 Stunden für die jeweilige Elterninitiative engagiert. Dabei handelt es sich nach Einschätzung der Eltern um recht stabile Angaben, die für weitere Überlegungen zugrunde gelegt werden können. Die Bereitschaft, 'mehr' Aufgaben zu übernehmen, wird besonders von Eltern gezeigt, die erst neu in der Elterninitiative sind und noch nicht ihr volles Stundenkontingent ausgeschöpft haben.

Im Sinne der Stabilität des Systems müssen die auszuführenden Tätigkeiten von den Mitgliedern (pro Familie in der Regel ein Elternteil) in einem Zeitraum von fünf bis sieben Stunden pro Monat zu erledigen sein. Dabei müssen aus Sicht der Eltern zur Förderung und nicht unbedingt zur Erhöhung des Engagement bestimmte Anreize bzw. Bedingungen vorhanden sein, damit ein Engagement möglich und auch interessant ist. Die Auswertung der engagementförderlichen Anreize gibt die besonderen Faktoren vor, die im Rahmen der Aufgabengestaltung zu berücksichtigen sind. Zu den drei wichtigsten Faktoren zählt die genaue Spezifizierung der Tätigkeiten, der voraussichtlich benötigte Zeitrahmen und die Verantwortungsregelung.

Interessant ist es nun zu erfahren, wie viel Stunden überhaupt pro Elterninitiative im Durchschnitt insgesamt zur Verfügung gestellt werden muss, um die erforderlichen Arbeiten erledigen zu können. Generell sind drei Viertel (77%) des Fachpersonals der Meinung, dass auf jeden Fall das

Engagement der Eltern teilweise oder vollständig erhöht werden müsse⁵⁶; ihr eigenes dagegen eher weniger (23%).

In der nachfolgenden Tabelle wurden die von den Eltern angegebenen Durchschnittswerte pro Amt als Grundlage genommen, um die Gesamtstundenzahl überschlagen zu können. Zusätzlich wurde der jeweilige Gewichtungsfaktor hinzugefügt, da nicht alle Ämter nur mit einer Person besetzt sind.

Tätigkeitsbereich	Mittelwert (Std.)	Gewichtung	Gesamt (Std.)
Vorstandsaufgaben	4,28	2,5	10,7
Küchen- und Kochtätigkeiten	3,65	14	51
Finanzbuchhaltung	3,51	2	7
Elterndienst (Betreuung durch Eltern)	2,81	5	14
Personalverwaltung	2,53	2	5
Aus- und Weiterbildung	2,00	1	2
Schriftamt	2,00	1,5	3
Drittmittelinwerbung	1,95	1,5	3
Reinigungstätigkeiten	1,84	15	28
Adress- und Mitgliederverwaltung	1,62	1	1,6
Mitarbeit bei der pädagogischen Konzeptentwicklung	1,57	3	5
Abwicklung der Aufnahme neuer Eltern	1,39	1	1,4
Gartenpflege	1,24	1	1,3
Öffentlichkeitsarbeit	1,24	1	1,3
Reparaturen	1,18	1	1,2
Kassenprüfung	1,07	1	1
Wäschepflege	1,00	5	5
Beschaffungswesen	,99	1	1
Kauf von Geschenken	,60	1	,6
Schlüsselverwaltung	,50	1	,5
Gesamt			144

Abbildung 39: Ehrenamtliche Gesamtstundenzahl am Beispiel einer eingruppigen Einrichtung mit 15 Plätzen

Zu berücksichtigen ist, dass es sich bei dieser Rechnung lediglich um Anhaltswerte handeln kann. In dem Beispiel wurde davon ausgegangen, dass es sich um eine eingruppige Einrichtung mit 15 Betreuungsplätzen handelt und eine Person mehrere Ämter innehat.

Dabei kann festgestellt werden, dass pro Monat und Einrichtung ungefähr 144 Stunden von den ehrenamtlichen Mitgliedern geleistet werden müssen (pro Jahr 1724 Stunden). Bezogen auf 15 Plätze leisten die

⁵⁶ Dagegen sind nur 47% der Eltern der Meinung, dass sie sich teilweise bzw. vollständig zu wenig engagieren.

Eltern dann im Durchschnitt 9,5 Stunden⁵⁷ pro Betreuungsplatz. In Abhängigkeit der Anzahl der Kinder pro Familie und Elterninitiative und in Abhängigkeit der Frage, ob ein Kind von einem oder zwei Elternteilen erzogen wird, ergibt sich dann pro Familie ein unterschiedlicher Gesamtwert. Zusätzliche Kapazitäten werden bei einmaligen Aktionen (Arbeitseinsätze, Renovierung) benötigt und sind in der Rechnung noch nicht enthalten.

"In unserer EI ist es hinreichend, wenn ein Elternteil verantwortlich Aufgaben/ Ämter übernimmt. Ich bin vollzeitbeschäftigt, so wird dies von meiner Frau übernommen. Ich arbeite lediglich bei Arbeitseinsätzen mit. Regelmäßige Arbeit für einen Verantwortungsbereich habe ich nicht. Dies wird stärker von meiner Frau übernommen" (Anmerkung eines Vaters).

Insgesamt muss berücksichtigt werden, dass noch nicht alle Eltern Aufgaben übernommen haben und bei einer größeren Anzahl von Betreuungsplätzen die zeitliche Anforderung und damit die Gesamtstundenzahl nicht linear steigt. Die Frage stellt sich hier, inwieweit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ein zusätzliches Potenzial über eine optimalere Ausführung der Tätigkeiten entsteht. Unter Umständen lassen sich einige Tätigkeiten auch in kürzeren Zeiträumen bearbeiten, wenn z.B. der Prozess der Wissensübertragung und der Einarbeitung für die neuen Eltern günstiger gestaltet wird.

Grundsätzlich reicht aufgrund der bisherigen Überlegungen das Potenzial in den Elterninitiativen aus, die erforderlichen Tätigkeiten auszuführen; ein steigender Bedarf an Mitarbeit ist nicht erkennbar, ebenfalls keine überwiegende hohe Motivation der Aufgabenbewältigung⁵⁸. In den Anmerkungen der Eltern wird die geringe Mitarbeit anderer Eltern und die zurückgegangene Lust am Engagement mehrfach angesprochen, was beispielhaft mit dem folgenden Zitat dokumentiert werden soll:

"Der Stolz und die Lust daran, etwas selbst in einer Gemeinschaft Gleichgesinnter auf die Beine zu stellen, ist zurückgegangen. Sind Elterninitiativen out?" (Anmerkung einer Mutter)

Jede Einrichtung kann aus der Erfahrung oder unter Berücksichtigung der Durchschnittszahlen ermessen, ob es in der Einrichtung in der gegenwärtigen Elterngeneration genug Potenzial gibt, um die Tätigkeiten ausführen zu können. Zu berücksichtigen ist bei dieser Abschätzung, dass bereits jetzt knapp die Hälfte des Fachpersonals (43%) wöchentlich durchschnittlich drei Überstunden leistet. Je knapper die Potenziale (z.B. hoher Anteil von Vollzeitwerbstätigen oder Alleinerziehender), desto

⁵⁷ In der Münchener Studie wurde eine durchschnittliche Gesamtstundenzahl von 10,25 Stunden pro Monat und Elternteil errechnet. In München liegt allerdings das durchschnittliche Elternengagement bei 10,2 Stunden (vgl. Sass, Gerzer-Sass 1998, S. 38) und damit zwei Stunden höher als in Kassel.

⁵⁸ Lediglich etwas über die Hälfte der Eltern übernehmen gerne Aufgaben. Ein Viertel lehnt die Aufgabenübernahme ab. Ein Fünftel betrachtet die Aufgabenübernahme als ein notwendiges Übel.

eher müssen die Einrichtungen evtl. externe Kapazitätspuffer zur Auslagerung von Tätigkeiten aufbauen. Der Dachverband kann in seiner möglichen Rolle als 'Kapazitätspuffer' helfen, die Balance zwischen Kapazitätsbedarf und Kapazitätsangebot herzustellen. Können perspektivisch die Mitglieder von Elterninitiativen eher weniger Zeit zur Verfügung stellen, ist allerdings der Betrieb deutlich gefährdet. Die besondere Qualität 'Elterninitiative' baut auf der Mitarbeit und das Engagement der Eltern und des Fachpersonals auf. Das heißt, dass sich mit einer Zunahme des Rückzugs der Eltern von der Mitarbeit und Verantwortungsübernahme eine Elterninitiative stärker zu einem Dienstleistungsbetrieb entwickelt.⁵⁹ Anstelle organisatorischer Aufgaben müssten andere, z.B. pädagogische Inhalte, in den Vordergrund gestellt werden.

Zusätzliche Anreize schaffen insgesamt günstigere Bedingungen für eine ehrenamtliche Mitarbeit. Die Anerkennung der Arbeit, auch durch die öffentliche Hand, kann zu einer höheren Motivation beitragen.

Dezentrale Entscheidungsstrukturen

In selbstorganisierenden Systemen ist im Sinne der Mehrfachauslegung zur Förderung der Systemsicherung die Delegation zuvor definierter Entscheidungsbefugnisse notwendig. Im Rahmen der Kasseler Studie wurden sowohl die Eltern, als auch das Fachpersonal gefragt, von wem Entscheidungen in der jeweiligen Elterninitiative getroffen werden. Das Ergebnis zeigt eine nahezu eindeutige Übereinstimmung bei Eltern und Fachpersonal. Ehrenamtlich und hauptamtlich Tätige geben an, dass Entscheidungen grundsätzlich von allen Personengruppen gemeinsam gefällt werden. An dieser Stelle wird deutlich, dass das Kriterium 'Basisdemokratie' in der Stichprobe in Bezug auf die Entscheidungsbefugnis sehr ausgeprägt ist. Sowohl der Vorstand, als auch das Fachpersonal ist überwiegend befugt, in festgelegten Aufgabenbereichen selbstständig zu entscheiden.

⁵⁹ Anmerkung einer Fachberaterin aus Braunschweig im Rahmen des durchgeführten Expertinneninterviews am 20.06.2002.

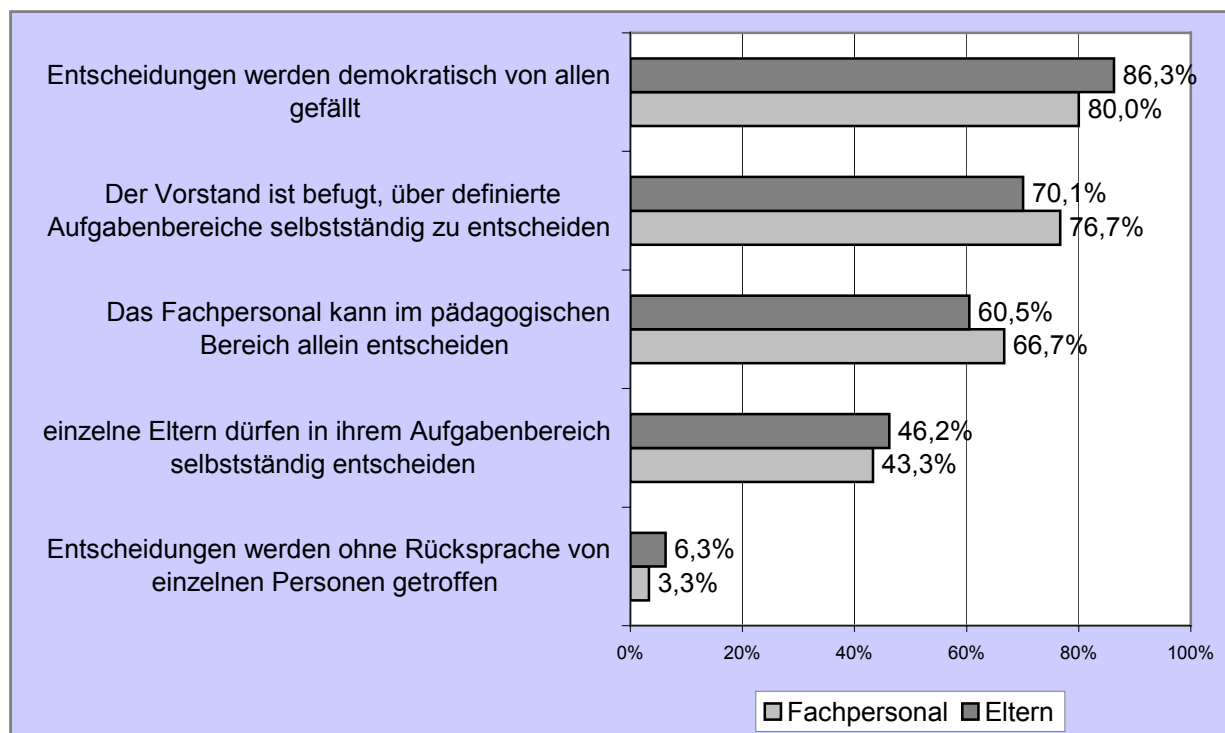


Abbildung 40: Ausmaß der Entscheidungsbefugnisse verschiedener Personengruppen

Offensichtlich werden auf gemeinsamen Sitzungen (Mitgliederversammlungen, Elternabenden) von den dann Anwesenden Entscheidungen getroffen und delegiert. Einzelne Eltern dürfen nur zum Teil in ihrem Aufgabenbereich selbstständig entscheiden. Als zentrales Entscheidungsgremium fungiert daher nach wie vor ein gemeinsames Gremium wie Mitgliederversammlung und Elternabend. Einzelne geben an, dass wesentliche Entscheidungen an den Vorstand und/oder das Team delegiert worden sind, um Alltagsentscheidungen nicht in der Breite diskutieren zu müssen. Es ist hier ein Trend in Richtung Delegation erkennbar.

Die Untersuchung der Entscheidungsstrukturen zeigt eine breite Streuung von Entscheidungsbefugnissen und vor allem auch Entscheidungsgremien (z.B. Vorstand, Mitgliederversammlung, Elternabend, Teamsitzung). Am ehesten werden allerdings von allen Personen (Eltern und Fachpersonal) Entscheidungen gemeinsam gefällt. Aus Sicht der Eltern und des Fachpersonals können nicht immer alle Personen bei den Entscheidungen gehört und berücksichtigt werden. Im Rahmen des Prozesses der Tätigkeitsbeschreibung sind die Entscheidungsbefugnisse genau festzulegen: welche Entscheidungen können ohne Rücksprache von den jeweiligen Eltern oder dem Fachpersonal selbstständig getroffen werden und welche nicht.

Je eher eine Delegation von Befugnissen in selbstorganisierenden Systemen erfolgt, desto eher kann bei Ausfall von Personen durch Krankheit oder Austritt die Funktionsfähigkeit des Systems erhalten

bleiben. Eine wichtige Maßnahme zur Bewältigung der hohen Fluktuation ist demnach die Delegation von Entscheidungsbefugnissen ohne den gemeinsamen Austausch oder die notwendigerweise zu treffenden gemeinsamen Entscheidungen (z.B. Aufnahme von neuen Eltern) beschneiden zu müssen. Etwas mehr als die Hälfte der Eltern und knapp die Hälfte des Fachpersonals stimmen dann auch der Delegation von Entscheidungen zu.

Der Vorstand ist bereits befugt, über definierte Aufgabenbereiche selbstständig zu entscheiden. Wenn die Befugnis auch auf mehr Eltern als bisher übertragen wird, setzt die Delegation eine regelmäßige Information des Vorstands und der übrigen Eltern voraus; dieser Informationsfluss kann durch monatliche Organisationstreffen unterstützt werden.

6.6.3.2 Zusammenfassung und Gestaltungsempfehlungen

Die Auswertung der Indikatoren zur Mehrfachauslegung hat ergeben, dass unterschiedliche Unterstützungsmaßnahmen für die Einrichtungen zu empfehlen sind. Eine Unterstützung ist dabei als sehr wichtig anzusehen, schon allein aufgrund der Tatsache, dass das Fachpersonal die Organisation einer Elterninitiative selbst dann eher als Belastung empfindet, wenn es bei Schwierigkeiten auf sich allein gestellt ist und keine Ansprechpartner hat ($r = 0,73$).

Kompetenzerwerb

- Der Dachverband bekommt zukünftig eine noch wichtigere Funktion bei der Aufbereitung und Vermittlung relevanter Informationen (Sicherung des Wissenstransfers) für die ehrenamtlichen Kräfte und das Fachpersonal zugewiesen. Wichtige Funktionen werden bei der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten und bei der Initiierung und Begleitung trägerübergreifender Austauschtreffen gesehen. Einrichtungen, die ein Interesse an der Verbesserung der eigenen Organisationsgestaltung sowie an der Nutzung von Synergieeffekten haben, sind als Zielgruppe für diese Treffen anzusprechen. Über einen regelmäßigen Besuch in den Einrichtungen selbst wird ein schnellerer Informationstransport über gegenwärtige Problemlagen der Elterninitiativen gefördert. Der Kontakt zu den Eltern sollte ebenso stabilisiert werden, wie der Kontakt zu dem Fachpersonal, gerade vor dem Hintergrund der hohen Fluktuation der Eltern.
- Ebenfalls können einrichtungsübergreifende Kooperationen vereinbart und organisiert werden. Denkbare Kooperationsmöglichkeiten können sich auf organisatorische Sachverhalte wie die Bündelung

von gleichen Tätigkeiten (z.B. Drittmittelakquise, Kochtätigkeiten, Betreuungsdienste) beziehen.

- Die Weiterbildungsteilnahme des Fachpersonals kann ebenfalls einrichtungsübergreifend organisiert werden. Das große Interesse der ErzieherInnen an den in Abbildung 37 dargestellten Weiterbildungsthemen sollte im Interesse der fachlichen Qualifizierung sowie der besonderen Profilbildung jeder einzelnen Elterninitiative genutzt und gefördert werden.
- Das Fachpersonal, als die 'dauerhafte' Gruppe in Elterninitiativen, sollte stärker in die Organisation der Einrichtung eingebunden werden, gerade bei wissensintensiven Funktionsbereichen, in denen eine aufwendigere Einarbeitung erforderlich ist. Das Fachpersonal kann im Sinne einer Multiplikatorenfunktion neuen Vorständen oder Eltern beratend zur Seite stehen.
- Für Eltern sollten ebenfalls jährlich stattfindende, einführende Seminare angeboten werden, die zu Themenbereichen wie Vorstandsarbeit, Finanz- und Personalbuchhaltung konzipiert sind. Am dringlichsten werden Themenbereiche angesehen, mit denen Eltern primär konfrontiert sind (Methoden- und Fachkenntnisse, aber auch Sozialkompetenzen⁶⁰).

Verteilung von Kompetenzen

- Die Ämter mit wissensintensiven bzw. anforderungsreichen Tätigkeiten sollten von mehreren Personen ausgeführt werden, die nicht gleichzeitig, sondern versetzt rotieren. Dadurch, dass immer mindestens eine erfahrene Person in dem jeweiligen Team integriert ist, können Kenntnisse weitergegeben werden und gleichzeitig eine Einarbeitung stattfinden. Eine Häufung von anforderungsreichen Tätigkeiten auf eine kleine Gruppe von Personen ('Aktive') wird so vermieden. Alle Tätigkeiten sollten nicht zum Ende eines Kindergartenjahres, sondern z.B. zu Beginn eines jeden Kalenderjahres übergeben werden. Anschließend besteht noch im Verlauf eines halben Jahres die Möglichkeit, eine begleitende Übergabe in der Einarbeitungsphase stattfinden zu lassen.
- Vertretungsregelungen können bereits im voraus festgelegt und schriftlich fixiert werden. In den Einrichtungen haben sich bislang sogenannte 'Listen' für unterschiedliche Zwecke bewährt, die auch mit Hilfe der 'Neuen Medien' weitergeführt und angepasst werden sollten. In den Listen ist dann aufgeführt, welche Personen für welche Tätigkeiten Vertretungsfunktionen übernehmen.

⁶⁰ Vgl. auch Abbildung 38.

Personelle Ressourcen

- Bei der zukünftigen Beibehaltung des durchschnittlichen Stundenvolumens in Höhe von 7,6 Stunden, sind die Tätigkeiten einer Elterninitiative durchschnittlicher Größe bei insgesamt ca. 144 Stunden pro Monat zu bewältigen. Sollte das Engagement eher weniger werden oder einzelne Einrichtungen nicht so viel ehrenamtliche Zeit zur Verfügung stellen können, kann wiederum über trägerübergreifende Kooperationen nachgedacht werden. Entweder bündeln einzelne Einrichtungen gleiche Aufgaben oder der Dachverband sieht Möglichkeiten zur Gestaltung der Balance zwischen Kapazitätsbedarf und Kapazitätsangebot über die Entwicklung spezifischer Angebote⁶¹.
- Zusätzliche Anreize, wie die Begrenzung des monatlichen Engagements auf fünf bis sieben Stunden pro Betreuungsplatz oder die genaue Strukturierung und Festlegung der Tätigkeitsbereiche einschließlich der Verantwortlichkeiten, tragen zur Erhöhung der Zufriedenheit bei (Bereitschaft des Engagements) und sichern auch zukünftig die Mitarbeit von Eltern. Zusätzlich können über parallel stattfindene Qualifizierungen Kompetenzen gefördert werden, die auch beruflich nutzbar sind. Über Teilnahmebescheinigungen kann in Bewerbungsverfahren eindrücklich dokumentiert werden, dass die Bewerber sich neben dem ehrenamtlichen Engagement auch gleichzeitig beruflich sinnvolle und von den Arbeitgebern anerkannte Kompetenzen angeeignet haben.

Dezentrale Entscheidungsstrukturen

- Entscheidungsbefugnisse können stärker als bislang auf die einzelnen Mitglieder ausgedehnt werden, soweit eine regelmäßige Information des Vorstands und der übrigen Mitglieder sichergestellt ist. Von allen Mitgliedern zu treffende Entscheidungen sollten vorbereitet werden und zwar dadurch, dass die zur Entscheidung notwendigen Sachinformationen bereits im Vorfeld zusammengetragen und komprimiert auf Elternabenden als Grundlage der Entscheidung selbst präsentiert werden.

6.6.4 Gestaltungsfeld 'Autonomie'

Innerhalb des Gestaltungsfeldes 'Autonomie' geht es um die Möglichkeit der selbstständigen Steuerung und Gestaltung von Tätigkeitsfeldern und Verantwortungsbereichen. Selbstorganisierende Systeme zeichnen sich durch einen möglichst hohen Grad an Selbstverantwortung und Selbst-

⁶¹ Siehe auch Näheres zu der Frage der Arbeitsteilung auf S. 227.

steuerung aus. Von ihrer Entstehungsgeschichte her weisen Elterninitiativen grundsätzlich gute Voraussetzungen für ein hohes Maß an Autonomie auf. Bei den wesentlichen Untersuchungsbereichen, die autonomes Handeln in Elterninitiativen ermöglichen, handelt es sich um die Felder der Aufgabenbewältigung, Aufgabenausführung, Aufgabeneinteilung und Entscheidungsfindung.

Autonomiegrad bei der Aufgabendurchführung und -einteilung

Bei der Strukturierung der Aufgaben kann das Fachpersonal selbstständiger arbeiten als die Eltern selbst. Das Ausmaß der Selbstständigkeit zeigt sich z.B. in der Möglichkeit, ohne bestimmte Vorgaben, den Zeitpunkt der Aufgabendurchführung frei wählen zu können.

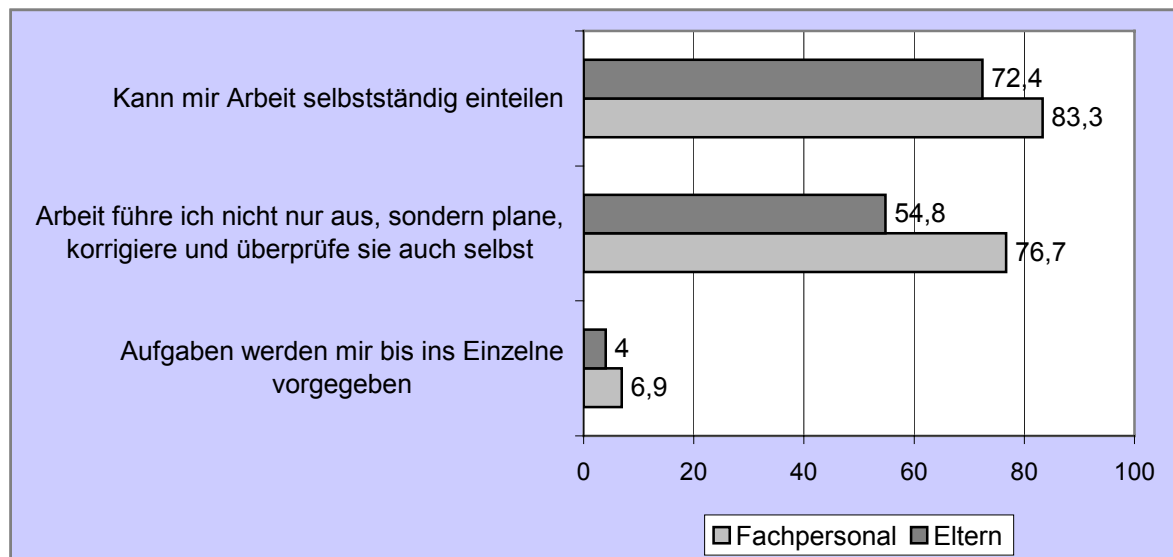


Abbildung 41: Autonomiegrad bei der Aufgabendurchführung und -einteilung bei Eltern und Fachpersonal

Der ganzheitlichen Aufgabenbewältigung können dann noch etwas mehr als die Hälfte der Eltern und drei Viertel des Fachpersonals zustimmen. Die Planung, Ausführung und Kontrolle der Arbeit liegt damit in der Regel in den Händen derjenigen Personen, die für die Ausführung der Arbeiten verantwortlich sind; detaillierte Vorgaben werden weder dem Fachpersonal noch den Eltern gemacht.

Bei der Aufgabenausführung ist damit ein sehr hoher Autonomiegrad erkennbar, der bei den Eltern zusätzlich durch die Auswertung der entsprechenden Aussagen über die Qualifizierung durch die Tätigkeit gestützt wird. In diesem Zusammenhang wurden die Eltern gefragt, inwieweit sie bei der Aufgabenerledigung eigenständig vorgehen müssen.

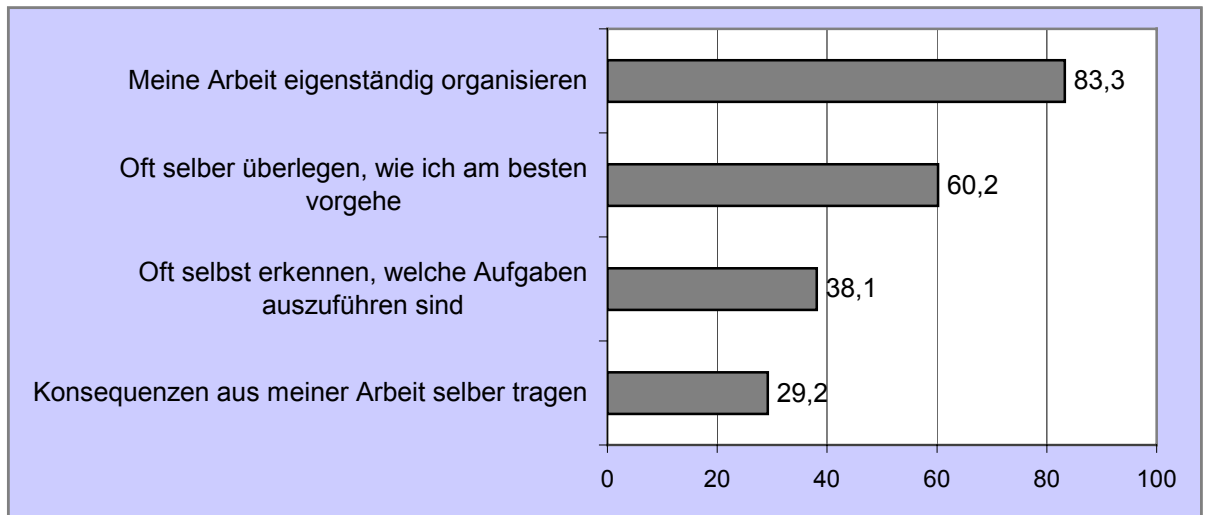


Abbildung 42: Autonomiegrad der Eltern bei der Aufgabenerledigung

Es zeigt sich eine hohe Zustimmung bei der Möglichkeit, die Arbeit eigenständig organisieren zu können. Wird aber genauer auf die einzelnen Prozessschritte bei der Aufgabenerledigung geschaut, so stimmen ein Fünftel der Eltern weniger der Aussage zu, selber einzelne Strategien bei der Vorgehensweise bestimmen und festlegen zu können. Die Eltern können sich zwar selbst ihre Aufgaben einteilen und organisieren, die Aufgaben selbst sind aber offensichtlich durch bereits vorgegebene Strukturierungen der AmtsvorgängerInnen überwiegend festgelegt. Wie bereits ausgeführt, findet die Aufgabeneinteilung in den zentralen Gremien wie auf Elternabenden oder Mitgliederversammlungen statt. Die Eltern können sich in Abhängigkeit ihrer Bereitschaft (Interessen) und sicherlich auch in Abhängigkeit ihrer Kenntnisse für einzelne Aufgaben und Tätigkeiten 'bewerben' und werden dann auf zentralen Versammlungen in ein Amt gewählt.

Auffällig ist die Diskrepanz zwischen Aufgabenausführung einerseits und Verantwortungsübernahme andererseits. Nur knapp ein Drittel der Eltern gibt an, die Konsequenzen aus der ausgeführten Arbeit selber tragen zu müssen. Da das Vereinsrecht die Verantwortlichkeiten des Vorstands, die aus den laufenden Geschäften resultieren, regelt (vgl. Kapitel 3.6.2), bekommen daher offiziell weniger die Eltern, sondern der Vorstand die Gesamtverantwortung der Geschäftstätigkeiten des Vereins zugewiesen. Dennoch sollte es im Interesse des Vorstands sein, dass sich die gesamten Mitglieder für die Aufgabenausführung verantwortlich fühlen; dies tun dann auch drei Viertel der Eltern (78%) und bekunden dadurch eine hohe Verantwortungsbereitschaft.

Insgesamt bewegen sich die Elterninitiativen der Stichprobe auf einem hohen Autonomielevel bei der Aufgabendurchführung und zwar sowohl aus Sicht der Eltern, als auch aus Sicht des Fachpersonals. Interessant ist zu erfahren, ob für die Eltern autonome Faktoren bei der Aufgaben-

durchführung überhaupt von Bedeutung sind. Lediglich knapp ein Drittel der Eltern (30%) sprechen sich für die Erfordernis einer ganzheitlichen Aufgabengestaltung aus. Die überwiegende Mehrheit der Eltern legt keinen besonderen Wert auf die Übernahme ausführender, planender und überprüfender Tätigkeiten. Vor dem Hintergrund der beruflichen Belastung ist das Interesse an einer Aufgabenintegration nicht ausgeprägt. Dieser Befund unterstützt den Ansatz einer detaillierten Arbeitsteilung mit der Möglichkeit einer eigenständigen Strukturierung.

Wird nun der Focus auf den Prozess der Verteilung von Aufgaben gelegt, so wird in Abbildung 43 deutlich, dass die Verteilung hauptsächlich durch die Eltern gemeinsam, z.B. auf Elternabenden, vorgenommen wird. Es werden aber auch Aufgaben von zentraler Stelle an die Eltern verteilt; in der Regel nicht durch den/die Vorsitzende(n) des Vereins, sondern vom Vorstand insgesamt und auch durch das Fachpersonal. Hier zeigt sich eine plurale Struktur der Aufgabenverteilung, die aber mehrheitlich durch die Eltern selbst organisiert wird.

	Mittelwert %	s %	Median %	Min %	Max %
Verteilung von Aufgaben von allen Eltern gemeinsam	49,9	31,9	50,00	0	100
Verteilung von Aufgaben von ErzieherInnen an die Eltern und/oder den Vorstand	17,5	19,2	10,00	0	95
Verteilung von Aufgaben vom Vorstand zentral	15,3	19,7	10,00	0	80
Verteilung von Aufgaben von einzelnen Eltern je nach Wahrnehmung	9,7	13,6	5,00	0	80
Verteilung der Aufgaben durch Vorsitzenden des Vereins	7,0	14,8	,00	0	80

Abbildung 43: Verteilung von Aufgaben nach Personengruppen

Eine ausschließlich gemeinsame Aufgabendelegation durch die Eltern ist insgesamt nicht feststellbar.

Autonomiegrad bei der Entscheidungsfindung

War der Entscheidungsprozess schon bereits mehrfach Gegenstand der Analyse (z.B. im Rahmen der Festlegung oder der Streuung von Entscheidungsbefugnissen), so soll in diesem Abschnitt geklärt werden, inwieweit Eltern und das Fachpersonal bei Entscheidungen selbstständig agieren können, um die Ausprägung des Autonomiegrades bei der Entscheidungsfindung beschreiben zu können.

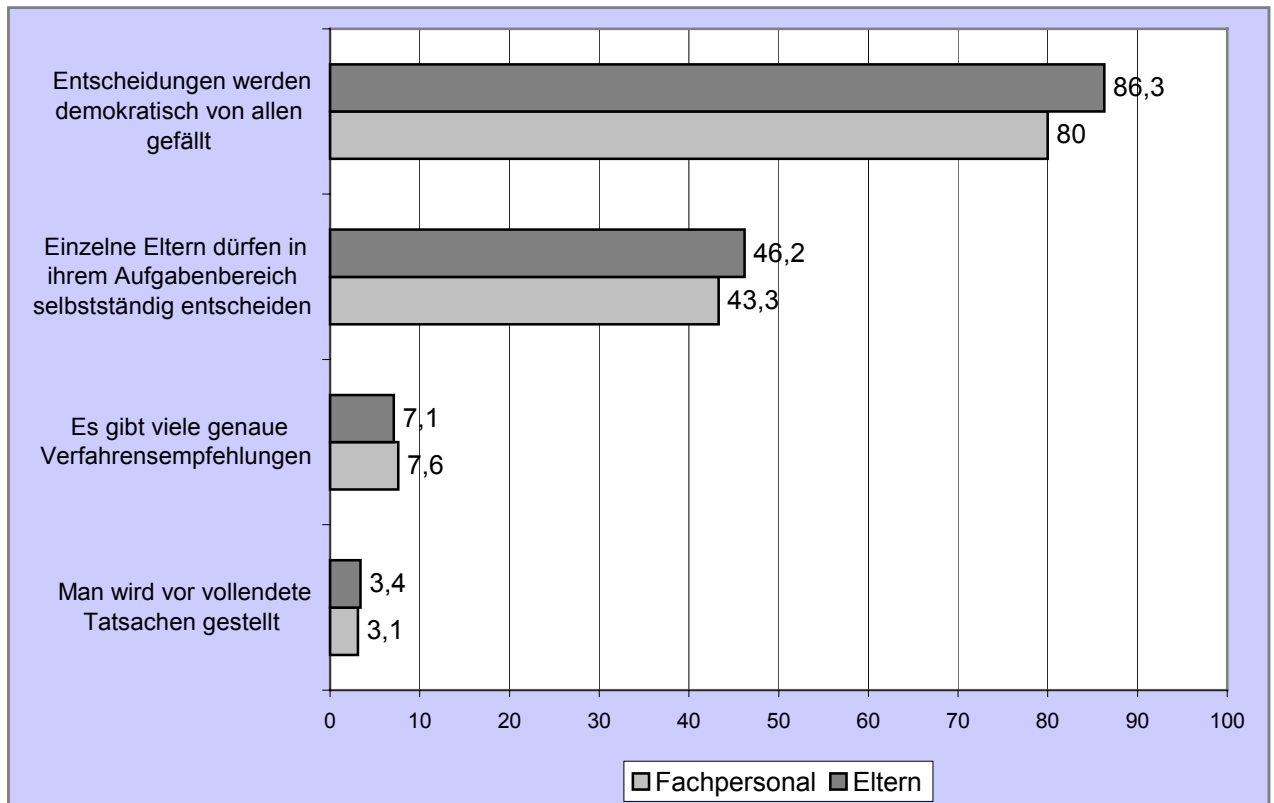


Abbildung 44: Autonomes Handeln im Entscheidungsprozess nach Eltern und Fachpersonal

In den Elterninitiativen werden hauptsächlich, wie bereits auf S. 264 ausgeführt, Entscheidungen von allen Eltern demokratisch vorgenommen; das sehen sowohl die Eltern, als auch das Fachpersonal gleich. Darüber hinaus können einzelne Eltern zu einem gewissen Teil (46%) selbstständig in ihrem Aufgabenbereich entscheiden. Die gänzliche Abwesenheit von Verfahrensempfehlungen oder der Konfrontation mit vollendeten Tatsachen stellt einen überzeugenden Indikator für die Ausprägung von selbstständigen Entscheidungsspielräumen in den Elterninitiativen dar. Die gemeinsame Entscheidung, als Ausdruck einer ausgeprägten basisdemokratischen Entscheidungskultur, muss als ein wichtiges Element der selbstständigen Steuerung und Gestaltung selbstorganisierender Systeme betrachtet werden. Darüber hinaus sind wiederum eigenständig zu strukturierende Entscheidungsbereiche innerhalb der jeweiligen Tätigkeit vorhanden, die zur Erhöhung der Autonomie und gleichzeitig zur Sicherung des Systems (vgl. S. 267) beitragen.

Während die Entscheidungsfreiheit bei den einzelnen Eltern in ihren Tätigkeitsbereichen durchschnittlich hoch ausgeprägt ist, zeigt sich, bezogen auf die Gesamtorganisation 'Elterninitiative', ähnlich bei der Aufgabenverteilung ein sehr ausgeprägter pluraler Entscheidungsspielraum. Ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit ist somit einerseits bezogen auf das einzelne Individuum und andererseits bezogen auf die Gesamtorganisation erkennbar.

6.6.4.1 Zusammenfassung und Gestaltungsempfehlung

Elterninitiativen haben im Laufe ihrer Entwicklung und Ausdifferenzierung ein hohes Maß autonomer Elemente in die Organisationsgestaltung integriert. Sie bieten eine günstige Voraussetzung für das Engagement von ehren- und hauptamtlichen Kräften.

- Eltern und das Fachpersonal können in ihrem Arbeitsbereich zu einem hohen Grad Aufgaben selbstständig einteilen und auch die einzelnen Schritte selbstständig planen und organisieren. Eine Diskrepanz wird zwischen Aufgabenausführung einerseits und Verantwortungsübernahme andererseits deutlich. Die Selbstständigkeit basiert aber gleichzeitig auch auf der Verantwortungsübernahme, damit die Verbindlichkeit der Aufgabenausführung steigt. Daher sollte eine klare Zuweisung spezifischer Verantwortungsbereiche zu den einzelnen Tätigkeiten erfolgen. Die schriftliche Fixierung erhöht die Transparenz für alle Beteiligten. Dadurch, dass eine hohe Verantwortungsbereitschaft bei den Eltern und beim Fachpersonal vorliegt, wird der Prozess der Verantwortungsdelegation unterstützt.
- Eine Aufgabenintegration, d.h. die Übernahme von sowohl ausführenden, als auch planenden und kontrollierenden Tätigkeiten, liegt nicht im überwiegenden Interesse der Eltern. Eine autonome Struktur beinhaltet daher die stärkere Einteilung von Aufgaben in Tätigkeiten, sodass sich die Eltern vor dem Hintergrund ihrer beruflichen und familiären Möglichkeiten für einzelne Tätigkeiten verantwortlich fühlen. Die Übernahme von Tätigkeiten beinhaltet dann jeweils selbstständige (eigenverantwortliche) Strukturierungsmöglichkeiten.
- Gemeinsame Entscheidungsprozesse sind Grundbestandteil selbstorganisierter Organisationsformen. In den Elterninitiativen soll diese Kultur weiterhin Bestand haben und sollte in der Koexistenz gemeinsamer, aber auch stärker einzelner Entscheidungsbefugnisse aufgehen. Die Trennung von grundsätzlichen und alltäglichen Entscheidungsbefugnissen trägt zur Entzerrung des gesamten Meinungsbildungsprozesses bei.

6.7 Zusammenfassung der Erhebungsergebnisse und der Gestaltungsempfehlungen

6.7.1 Bewertung der allgemeinen Zufriedenheit

Fast die gesamten Eltern sind generell mit ihrer Elterninitiative zufrieden bzw. sehr zufrieden (85%). Die Qualität der pädagogischen Betreuung wird lediglich von zwei Elternteilen bemängelt, von 14 teilweise. Immerhin

erfüllen die Elterninitiativen der Kasseler Stichprobe grundsätzlich den Betreuungsbedarf der Eltern; 80% der Eltern haben keine zusätzlichen Bedarfe geäußert. Von den 20% der Eltern, die einen weiteren Betreuungsbedarf angeben, besteht dieser in der Regel in längeren Öffnungszeiten zwischen ein und zwei Stunden bzw. einer flexibleren Handhabung der Betreuungszeit. Die Eltern möchten u.U. an einzelnen Tagen ihre Kinder länger in der Einrichtung lassen oder auch mal früher abholen.

Bei dem Fachpersonal zeigen sich 73,3% ebenfalls zufrieden bzw. sehr zufrieden, speziell mit den Arbeitsbedingungen in den Elterninitiativen; 80% des befragten Fachpersonals macht darüber hinaus die Arbeit Spaß. Dass die organisatorischen Bedingungen in Elterninitiativen belastend wirken, können lediglich 17% des Fachpersonals bestätigen.

6.7.2 Bewertung wesentlicher Teilnahmemotive

Motive mit pragmatischer Zielrichtung stehen bei Elterninitiativen im Vordergrund. Ideelle Motive sind zwar nicht unwichtig geworden, aber sie bewegen sich nur auf einem mittleren Zustimmungsniveau. Insbesondere das Motiv der hohen Qualität der pädagogischen Betreuung ist für Eltern mit ursächlich, weshalb sie sich für eine Elterninitiative entscheiden. Die Erwartung der Eltern an die pädagogische Gestaltung deckt sich mit den Motiven des Fachpersonals, weshalb sie sich für eine Elterninitiative entschlossen haben. Interessanterweise identifiziert sich das Fachpersonal stärker als die Eltern mit den für Elterninitiativen typischen Elementen wie Selbstorganisation und den damit verbundenen basisdemokratischen Entscheidungsprozessen. Dieser Befund lässt eine Veränderung der Motive bei der Elternschaft stärker in Richtung Betreuungsqualität von Elterninitiativen erkennen. Im Rahmen der Profilbildung der Elterninitiativen sollten diese Motive der Eltern hervorgehoben werden.

6.7.3 Bewertung und Förderung des Engagements

In der Stichprobe sind die Eltern durchschnittlich 7,6 Stunden im Monat aktiv. Dabei kristallisiert sich ein aktiver Kern heraus (ein Viertel der Eltern), der mehr als 10 Stunden aktiv ist. Die von Nelles & Beywl (1984, S. 171f) festgestellte Differenzierung der Aktivitätsgruppen in Selbstorganisationen (vgl. Näheres auf S. 76) dürfte nicht zukunftsfähig sein, da dann einzelne ein sehr hohes Stundenvolumen zur Verfügung stellen müssen und andere kaum in die Aufgabenbewältigung mit einbezogen sind.

Von einer grundsätzlich hohen Mitarbeitsmotivation bei den Eltern kann allerdings nicht ausgegangen werden. Weiterhin wird das Engagement

von beiden Befragungsgruppen als nicht mehr steigerbar bewertet. Es hat sich gezeigt, dass das Engagement von folgenden Faktoren abhängt:

- vom Geschlecht (Frauen sind aktiver als Männer),
- von der Dauer der Mitgliedschaft (am wenigsten sind diejenigen aktiv, die am längsten in der Elterninitiative sind) und
- von der beruflichen Belastung (je größer die berufliche Belastung, desto geringer fällt das Engagement aus).

Das Engagement hängt nicht von der Zahl der Kinder oder vom Familienstand ab.

Eine weitere Reduktion des Engagements der Eltern wird allerdings die Funktionsfähigkeit der Einrichtung beeinträchtigen. Besondere Anreize können das Engagement positiv beeinflussen und zur Stabilisierung beitragen. Wichtige Anreize zur Förderung des Engagements stellen arbeitsgestalterische Maßnahmen sowie die Frage der Anerkennung des Engagements dar. Ein Drittel der Elternschaft möchte zudem perspektivisch auf organisatorische Tätigkeiten verzichten. Unterstützungsleistungen des Dachverbands können fehlende personelle Ressourcen ausgleichen helfen.

6.7.4 Bewertung des Kompetenzerwerbs

Das Motiv und der Anreiz 'Kompetenzerwerb' ist bei den Eltern zwar erkennbar, aber noch sehr gering ausgeprägt. Die Eltern geben an, dass in erster Linie Methodenkompetenzen sowie Sozialkompetenzen und in einem geringeren Ausmaß auch Fachkompetenzen in Elterninitiativen benötigt werden. Zukünftig kann aber zur Aktivierung von Eltern und im Rahmen der Außendarstellung und Profilbildung mit dem Argument geworben werden, dass durch die ehrenamtliche Mitarbeit eine Vielzahl von Kompetenzen gefördert werden und der Aneignungsprozess unterstützt wird. Ein perspektivisch zu planendes Weiterbildungsangebot speziell für ehrenamtlich Tätige soll nicht nur den Prozess des Wissenserwerb unterstützen, sondern auch zur Steigerung der Motivation von Eltern beitragen.

6.7.5 Bewertung der organisatorischen Probleme

Es zeigt sich im Rahmen einer Gesamtwürdigung der Ergebnisse, dass organisatorische Probleme insgesamt unterdurchschnittlich häufig von dem Fachpersonal und den Eltern benannt werden. Die Gesamteinschätzung beruht auf den folgenden Befunden:

1. Planung der Aufgabenverteilung überwiegend im voraus und Verteilung hauptsächlich gemeinsam,
2. Feststellung einer ungleichen Verteilung von anforderungsreichen und -armen Tätigkeiten bei knapp der Hälfte der Eltern,
3. überwiegend zufriedenstellende Gestaltung der Entscheidungsstrukturen,
4. durchschnittlich erfolgreiche Einschätzung der Kooperationsbeziehungen,
5. Existenz von Kommunikationsstörungen bei einem Viertel der Befragten,
6. überwiegend nicht zufriedenstellende Gestaltung des Prozesses der Wissensspeicherung und des Einarbeitungsprozesses,
7. durchschnittlich positive Bewertung der Konfliktlösung,
8. überwiegend positive Einschätzung der Informationsqualität von Eltern und Fachpersonal,
9. ausreichende bzw. zu stabilisierende personelle Ressourcen zur Erledigung der Aufgaben in Elterninitiativen,
10. überdurchschnittlich hoher autonomer Gestaltungsspielraum.

Hypothese 1.1 (vgl. S. 156), die bei organisatorischen Problemen in Elterninitiativen von einer überdurchschnittlichen Verbreitung ausgeht, muss somit zurückgewiesen werden.

6.7.6 Wesentliche Gestaltungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund dieses grundsätzlich positiven Ergebnisses der Befragung gibt es generell prägnante Gestaltungs- und damit Verbesserungsbedarfe, von denen die wichtigsten im Folgenden noch einmal zusammenfassend dargestellt werden sollen.

1. Die Verteilung der Aufgaben bzw. Tätigkeiten sollte gleichmäßiger in Bezug auf den Inhalt und auf die zeitliche Dimension erfolgen, damit eine Entlastung des aktiven Kerns erfolgt und alle Eltern gleichmäßig in das Geschehen der Elterninitiative eingebunden werden. Bei der Verteilung muss die berufliche Belastung und die zeitliche Verfügbarkeit Berücksichtigung finden. Der Vorstand erhält stärker die Funktion, wichtige Informationen zusammenzuführen und an alle Eltern und das Fachpersonal zu verteilen. Die Funktion des Vorstands sollte sich von einer stark belasteten und überbeanspruchten zu einer stärker organisierenden und delegierenden Funktion wandeln. Er sollte sich als Ansprechpartner und Schnittstelle zwischen Eltern und Fachpersonal verstehen und integrierende Funktionen innehaben.

2. Der Dachverband sollte spezifische, einrichtungsübergreifende Entlastungsangebote entwickeln, die es einzelnen Mitgliedseinrichtungen

ermöglicht, bei Bedarf spezifische Aufgaben nach außerhalb delegieren zu können. Die Entlastungsangebote orientieren sich an inhaltlich-wissensintensiven und zeitlichen Dimensionen wie z.B. Betreuungsdienste der Eltern und Wissensmanagementdienstleistungen (z.B. Finanzbuchhaltung, Personalverwaltung, Homepagegestaltung für Elterninitiativen). Seine Rolle wandelt sich von einer bislang stark beratenden zu einer durch konkrete Angebote unterstützenden Funktion.

3. Die Einbindung der Eltern sollte stärker über eine Verteilung und Delegation von Verantwortung erfolgen. Die hohe Verantwortungsbereitschaft von Eltern und Fachpersonal stützen die Annahme, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit den auszuübenden Tätigkeiten weiterhin zu erwarten ist. Über regelmäßigeren Austausch, auch mit Hilfe der 'Neuen Medien', wird die Transparenz für den Vorstand und auch für die anderen Eltern und das Fachpersonal deutlich höher.

4. Die thematische Trennung von organisatorischen und pädagogischen Themen auf Mitgliederversammlungen und Elternabenden führt zu einer stärkeren Effektivität der Abendveranstaltungen. Die regelmäßige Durchführung von organisatorischen Treffen muss dabei als Grundlage basisdemokratischer und selbstorganisierter Elterninitiativen verstanden werden. Verschiedene Medien zur Förderung des Informationsaustausches wie schriftliche Dokumentationen, Protokolle und Informationsblätter sollten in jedem Fall allen Eltern zugänglich gemacht werden. Die Übermittlung der Informationen per Mail stellt eine kostengünstige und effektive Möglichkeit dar, alle Eltern und das Fachpersonal zu informieren.

5. Der Prozess der Einarbeitung neuer Eltern bedarf zukünftig besonderer Aufmerksamkeit. Die Übergabe, besonders der anforderungsreichen Ämter, sollte bereits zum Wechsel des Kalenderjahres und nicht des Kindergartenjahres erfolgen, damit die Übergabe der Tätigkeiten und Ämter als ein Übergabe- und Einarbeitungsprozess gestaltet werden kann. Darüber hinaus trägt die Ausweitung von Teamarbeit bei wissensintensiven Tätigkeiten zu einer stärkeren Einbindung des Fachpersonals in organisatorische Bereiche und die rotierende Besetzung des Teams zu einer Reduktion der Fluktuationsfolgen bei.

6. Ein eigenes Weiterbildungsangebot für neue Eltern, die sich auf die Übernahme von Tätigkeiten vorbereiten, kann durch den Dachverband initiiert werden und hilft bei der Bewältigung des Know-how-Transfers. Die Seminare mit grundlegenden, für alle Elterninitiativen bedeutsamen Inhalten, sollten jährlich nach dem Ämterwechsel angeboten werden. Das Fachpersonal sollte darüber hinaus bei der Auswahl möglicher Weiterbildungsthemen und -veranstalter unterstützt werden (Weiterbildungsberatung).

Bei Elterninitiativen zeigt sich ein breites Gestaltungspotenzial, das perspektivisch genutzt werden sollte, um die Stabilität von Elterninitiativen auch in den nächsten Jahren gewährleisten zu können. Die Kasseler Studie bekräftigt die These von van Santen (1999, S. 46)⁶², die aussagt, dass sich die Organisation, in denen Ehrenamtliche tätig sind, an das moderne Ehrenamt anpassen muss. Zu berücksichtigende Kategorien bei der Gestaltung der ehrenamtlichen Arbeit seien: befristeter Einsatz, überschaubare Zeiträume, Selbstbestimmung, Freiräume, Eigennutz und Anerkennungsstreben.

Die vom Deutschen Jugendinstitut durchgeführte Untersuchung "Dauerbeobachtung der Jugendhilfe" stellt insbesondere bei freien Trägern der Jugendhilfe, zu denen auch die zahlreichen Vereine und Initiativen auf kommunaler Ebene gerechnet werden, fest, dass zu der als notwendig erachteten Modernisierung der Träger in der Jugendhilfe "keine besonders ausgeprägten Aktivitäten freier Träger zur Weiterentwicklung ihrer Organisationsstruktur und dem kooperativen Verhältnis zueinander" (Seckinger 1999, S. 173) erkennbar sind. Hinzu kommt aber, dass § 78b des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) den Nachweis einer systematischen Organisationsentwicklung als Fördervereinbarung verlangen kann. Es ist im Rahmen einer Gesamteinschätzung davon auszugehen, dass bei den Trägern dennoch eine Reihe von Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden sind, die es zu nutzen gilt. "Es drängt sich in der Gesamtsicht der dargestellten Befunde vielmehr der Eindruck auf, dass es noch eine Reihe von unausgeschöpften Potenzialen bei der Organisationsentwicklung freier Träger vor Ort gibt" (Seckinger 1999, S. 173).

Die mit der Kasseler Studie vorgenommene theoriegeleitete Ableitung und Identifizierung relevanter Gestaltungsbereiche in Selbstorganisationen (Elterninitiativen) ergibt zusammen mit der Sekundäranalyse ein umfangreiches Material zur Bestimmung der Dimensionen einer Organisationsqualität in selbstorganisierten Kinderbetreuungseinrichtungen. Im Anhang erfolgt die Darstellung der Dimensionen noch einmal anwendungsorientiert, sodass mit Hilfe dieser Materialien konkret der Prozess einer Organisationsgestaltung initiiert und begleitet werden kann.

⁶² Vgl. auch in dieser Arbeit auf S. 41.

7 Ausblick

Die Betreuungs-, Arbeits- und Bildungsqualität in Elterninitiativen hängt ganz entscheidend von der Mitarbeitsbereitschaft und der Motivation der ehrenamtlichen Kräfte ab. Das hohe Engagement macht den Eltern zwar mehrheitlich Spaß, ein Viertel der Eltern betrachtet das Engagement allerdings als ein 'notwendiges Übel'. Organisatorische Aufgaben stellen generell kein Hindernis für die Eltern dar. Im Wesentlichen kommt es ihnen darauf an, wie konkret sich die Gestaltung der Tätigkeiten vor allem in Bezug auf den benötigten Zeitrahmen, die Aufgabenverteilung und die Verantwortungsregelung darstellt. Diese als Anreize zur Förderung des Engagements zu verstehenden Voraussetzungen gilt es im Besonderen im Prozess der Qualitätsentwicklung zu berücksichtigen.

Generell reicht das gegenwärtig vorhandene (zeitliche) Engagementpotenzial aus, die anfallenden Aufgaben zu erledigen. Die Belastungsgrenze ist allerdings absehbar, wenn das Engagement weiter zurück geht. Das Engagement der Gründergeneration einer Elterninitiative muss sicherlich höher eingeschätzt werden als das der nachfolgenden Nutzergeneration, die die Tradition der Einrichtung mehr oder weniger absorbiert. Das Ziel eines Qualitätsprozesses sollte es sein, von dem unterschiedlichen Ausmaß des Engagements der einzelnen Elterngenerationen langfristig möglichst unabhängig zu werden. Das Ergebnis der Kasseler Studie lässt sich dahingehend in zwei wesentliche Gestaltungsprinzipien zusammenfassen: es geht einerseits um die Stabilisierung personeller Ressourcen und der Kompensation von Schwankungen des Engagements sowie andererseits um die Stabilisierung intraorganisationaler Prozesse, die mittelfristig auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen aller in den Elterninitiativen tätigen Personen beitragen soll.

Wird das vorhandene Selbstorganisations- bzw. Engagementpotenzial berücksichtigt, so ist weiterhin im Rahmen der Schwerpunktsetzung einer jeden Einrichtung zu überlegen, ob die personellen Ressourcen nicht hauptsächlich für die für Eltern wichtigen pädagogischen Gestaltungs- und Entwicklungsaufgaben zur Verfügung stehen sollten. Das Fachpersonal ist gegenwärtig, so zeigen es die Auswertungen, an einer engen Zusammenarbeit mit den Eltern interessiert; es kommt aber darauf an, die Form der Zusammenarbeit eingehender zu regeln (z.B. Festlegung von Ansprechzeiten der ErzieherInnen für die Eltern oder gemeinsamer pädagogischer Koordinationstreffen).

Dachverbände werden zukünftig auf lokaler Ebene wichtige Funktionen im Rahmen der Entlastung der Elterninitiativen bei organisatorischen Aufgaben leisten können. Je nach Bedarf und Interesse der einzelnen Elterninitiativen sollte es möglich sein, Aufgaben an den Dachverband, auch zeitlich begrenzt, abzugeben. Dieser Balanceprozess, der von den

jeweiligen Kompetenzen und Interessen einer Elterngeneration abhängig ist, reduziert die Fluktuationsfolgen und leistet einen wichtigen Beitrag zur Integration neuer Eltern (z.B. über ein Weiterbildungsangebot für ehrenamtliche Kräfte) und damit zur Zukunftsfähigkeit von Elterninitiativen.

Aus der Mode sind Elterninitiativen keineswegs gekommen. Eltern entscheiden sich noch immer zu einem großen Prozentsatz bewusst für eine Elterninitiative. Motive der besonderen Qualität der pädagogischen Betreuung stehen für sie allerdings eher im Vordergrund als die besondere Förderung alternativer und vor allem selbstorganisierter Kinderbetreuungs- und -bildungseinrichtungen. Verändert haben sich die äußeren (gesellschaftlichen) Bedingungen der ehrenamtlich tätigen Eltern, die sich in einer Elterninitiative engagieren. Da das Engagement stark von der beruflichen Belastung und der Dauer der Mitgliedschaft beeinflusst wird, darf grundsätzlich nicht von einer generellen und vor allem hohen Mitarbeitersmotivation ausgegangen werden. Eltern können nur ein bestimmtes Maß an ehrenamtlichen Kapazitäten zur Verfügung stellen, das zusätzlich durch organisatorische Gestaltungslösungen und vor allem durch eine begleitende Beratung gestützt werden kann. Ein ehrenamtliches Engagement von durchschnittlich fünf bis sieben Stunden im Monat kann nur im Einzelfall überschritten werden. Aus diesem Grund muss die Organisationsstruktur der Elterninitiativen so angelegt sein, dass sich die Mitarbeit der Eltern in diesem zeitlichen Rahmen bewegt.

Wenn in der öffentlichen Diskussion auf die zunehmende Förderung von Elterninitiativen hingewiesen wird¹, muss gleichzeitig auch an die (finanzielle) Stabilität der selbstorganisierten Einrichtungen gedacht werden. Eine reine Startförderung reicht auf Dauer nicht aus; wichtig ist eine langfristig angelegte und stabile Förderung der Einrichtungen selbst, aber auch der beratenden und unterstützenden Dachverbände, die - wie mit dieser Arbeit aufgezeigt wird - wichtige erweiterte Unterstützungsfunktionen zugewiesen bekommen². Die gegenwärtig öffentliche Popularität der Frage von Kinderbetreuung allgemein³, aber auch der Elterninitiativen im Speziellen muss gleichzeitig die zeitliche Belastungsgrenze der ehrenamtlich Tätigen im Blickfeld behalten. Zusätzlich ist einerseits die öffentliche Anerkennung der Leistungen der ehrenamtlich und der hauptamtlich Beschäftigten zur Stabilisierung des Engagements wichtig; andererseits sind aber auch zusätzliche Unterstützungsangebote von großer

¹ vgl. z.B. Presseinformation des Hessisches Sozialministerium vom 08.10.2002 'Elterninitiativen auf dem Vormarsch' oder 'Hessisch-Niedersächsische Allgemeine' vom 09.10.2002.

² Die Expertinneninterviews zeigen, dass die Art der kommunalen Förderung für Elterninitiativen in den jeweiligen Städten recht unterschiedlich ausfällt und nicht überall als fundiert bezeichnet werden kann.

³ Vgl. auch im Koalitionsvertrag von 'SPD' und 'Bündnis 90/Die Grünen' (Kapitel IV. 'Kinderfreundliches Land und bessere Bildung für alle' unter <http://www.bundesregierung.de/Regierung/Koalitionsvertrag-I.-Praeambel-,1769/IV.-Kinderfreundliches-Land-un.htm#1.1> am 11.03.2003).

Bedeutung, auf die die Einrichtungen bei Bedarf zugreifen können und die zukünftig die Balance zwischen den tatsächlichen und den benötigten personellen Ressourcen sichern sollen. Der Verweis auf fehlende öffentliche Gelder im Zusammenhang mit der Förderung freier Träger findet seine argumentative Grenze an der Stelle, wo die Forderung, aber auch die erklärte Absicht politischer Institutionen nach einer "bedarfsgerechten und qualitativ hochwertigen Kinderbetreuung"⁴, aber auch frühkindlichen Bildung bekundet wird.

Elterninitiativen werden sich zukünftig am ehesten durch die Besinnung auf ihre Innovationsfunktion auf dem Kinderbetreuungsmarkt behaupten können, indem sie die im Rahmen ihrer Profilbildung vorzunehmende Konkretisierung und Weiterentwicklung bereits vorhandener pädagogischer Konzeptionen vorantreiben. Auf das Motiv der Eltern, ihren Kindern ein vielseitiges pädagogische Angebot ermöglichen zu wollen, können Elterninitiativen sicher reagieren. Fachpersonal und Eltern ziehen in dieser Frage an einem Strang. Wichtig ist die dauerhafte Unterstützung dieses Prozesses durch die Kompensation der Fluktuationsfolgen ehrenamtlicher Kräfte.

Mit der Kasseler Studie sind konkrete Gestaltungsdimensionen abgeleitet und erläutert worden, die nicht nur den Kasseler Einrichtungen, sondern darüber hinaus auch für andere Elterninitiativen von Bedeutung sind. Die entwickelten Dimensionen der Organisationsqualität (vgl. Anhang) eignen sich dazu, in bereits vorliegende Qualitätskonzepte⁵ eingebunden zu werden und damit die Lücke der noch zu geringen Berücksichtigung von Dimensionen organisatorischer Gestaltung zu verringern.

Die Initiierung eines Qualitätsentwicklungsprozesses wird zukünftig eine wesentliche Voraussetzung für die Zukunftssicherung von Elterninitiativen und für ihre erfolgreiche Positionierung auf dem Kinderbetreuungsmarkt sein. Es kommt nun darauf an, ein notwendiges Bewusstsein bei ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kräften zu erzielen, aber auch konkret bei der Umsetzung der Gestaltungslösungen zu unterstützen. Betreuung und Bildung von Kindern im vorschulischen Alter darf sich daher nicht nur auf die finanzielle Förderung der Einrichtungen selbst beschränken, sondern muss auch die bei der Qualitätsarbeit unterstützenden Institutionen (z.B. Dachverbände) mit einbeziehen. Die Anerkennung der zu leistenden 'Qualitätsarbeit' durch die Länder und Kommunen und die erforderliche dauerhafte (finanzielle) Absicherung stellt einen logischen und konsequenten Schritt zur dauerhaften und erfolgreichen Initiierung von Qualitätsentwicklungsprozessen dar.

⁴ vgl. ebd.

⁵ Geeignet erscheint das 'KitaManagementKonzept' der Erziehungswissenschaftler Erath & Amberger (2000, vgl. auch S. 125), das aus einer Synthese von unterschiedlichen Ansätzen hilfreiche Anhaltspunkte einer konkreten Vorgehensweise im Rahmen der Implementierung von Qualitätskonzepten bietet.

8 Literaturverzeichnis

- Aden-Grossmann, Wilma (2002): Kindergarten. Eine Einführung in seine Entwicklung und Pädagogik. Weinheim und Basel: Beltz.
- Aden-Grossmann, Wilma (2003): Vor dreißig Jahren - Rückblick auf die Gründungsphase einer Elterninitiative. In: Beinzger, Dagmar & Diehm, Isabell (Hrsg.): Frauen und Kinder zuletzt? Frühe Kindheit und Geschlechterverhältnisse in der Sozialpädagogik. Anfragen an die Disziplin. S. 71-87. Im Erscheinen.
- Alt, Christel; Sauter, Heinrich Edgar & Tillmann, Heinrich (1994): Berufliche Weiterbildung in Deutschland. Strukturen und Entwicklungen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Antoni, Conny H. (1996): Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Wiesbaden: Gabler.
- Antoni, Conny H. (1996): Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit? Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Arnold, Ulli (1998): Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Arnold, Ulli & Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Bd. 9. S. 277-315. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Arnold, Ulli (1998): Typologie sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Arnold, Ulli & Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Bd. 9. S. 235-246. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Artelt, Cordula; Stanat, Petra; Schneider, Wolfgang & Schiefele, Ulrich (2001): Lesekompetenz: Testkonzeption und Ergebnisse. In: Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.): PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich. Opladen: Leske + Budrich.
- Atteslander, Peter (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Aufl. Berlin u.a.: de Gruyter.
- Backes, Gertrud M. (1987): Frauen und soziales Ehrenamt. Zur Vergesellschaftung weiblicher Selbsthilfe. Augsburg: Maro.
- Badelt, Christoph (1980): Sozioökonomie der Selbstorganisation. Beispiele zur Bürgerselbsthilfe und ihre wirtschaftliche Bedeutung. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Badelt, Christoph (1997): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit-Sektor. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. S. 359-386. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Badelt, Christoph (Hrsg.)(1997): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Baitsch, Christof (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Bannenberg, Thomas (1998): Leistungen messen und zeigen. Qualität und Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. In: Kindergarten heute, Jg. 28, Nr. 10, S. 6-10.
- Bauer, Frank; Groß, Hermann & Schilling, Gabi (1996): Arbeitszeit '95. Arbeitszeitstrukturen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland. Düsseldorf

- Baumgartner, Ursula (1999): Pädagogische Konzeptionen. In: Baumgartner, Ursula; Schüle-Wolfsfellner, Doris; Gerzer-Sass, Annemarie & Sass Jürgen (Hrsg.): Eltern-Kind-Initiativen in München. Ein Baustein der Familienselbsthilfe. S. 61-92. München: Sozialreferat der Landeshauptstadt München.
- Baumgartner, Ursula & Schüle-Wolfsfellner, Doris (1999): Eltern-Kind-Initiativen in München. In: Baumgartner, Ursula; Schüle-Wolfsfellner, Doris; Gerzer-Sass, Annemarie & Sass Jürgen (Hrsg.): Eltern-Kind-Initiativen in München. Ein Baustein der Familienselbsthilfe. S. 7-30. München: Sozialreferat der Landeshauptstadt München.
- Baumgartner, Ursula; Schüle-Wolfsfellner, Doris; Gerzer-Sass, Annemarie & Sass Jürgen (Hrsg.)(1999): Eltern-Kind-Initiativen in München - ein Baustein der Familienselbsthilfe. Eine empirische Bestandsaufnahme durchgeführt durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. im Auftrag des Sozialreferats der Landeshauptstadt München. München: Sozialreferat der Landeshauptstadt München.
- Becker-Textor, Ingeborg (1993): Kindergarten. In: Becker-Textor, Ingeborg & Textor, Martin R. (Hrsg.): Handbuch der Kinder- und Jugendbetreuung. S. 47-77. Neuwied: Lucherhand.
- Becker-Textor, Ingeborg (1998): Semiformelle Formen der Kinderbetreuung am Beispiel "Netz für Kinder". In: Fthenakis, Wassilios E. & Textor, Martin R. (Hrsg.): Qualität von Kinderbetreuung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Becker-Textor, Ingeborg & Textor, Martin R. (1993): Handbuch der Kinder- und Jugendbetreuung. Neuwied: Lucherhand.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth & Ostner, Ilona (1977): Der Gegensatz von Beruf- und Hausarbeit als Konstitutionsbedingungen weiblichen Arbeitsvermögens. Ein subjektbezogener Erklärungsansatz zur Problematik von 'Frau und Beruf'. In: Beck, Ulrich & Brater, Michael (Hrsg.): Die soziale Konstitution der Berufe. Materialien zu einer subjektbezogenen Theorie der Berufe. Bd. 2. S. 25-53. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Behr, Karin (1997): Tageseinrichtungen für Kinder. Perspektiven einer reformierten Statistik. In: Rauschenbach, Thomas & Schilling, Matthias (Hrsg.): Die Kinder- und Jugendhilfe und ihre Statistik. Analysen, Befunde und Perspektiven. Bd. 2. Neuwied: Lucherhand.
- Behr, Karin (2001): Kindertageseinrichtungen im Zwiespalt. Neue Qualität jenseits der Quantität. In: Rauschenbach, Thomas & Schilling, Matthias (Hrsg.): Kinder- und Jugendhilfereport 1. Analysen, Befunde und Perspektiven. S. 53-72. Münster: Votum.
- Behr, Karin; Liebig, Reinhard & Rauschenbach, Thomas (2000): Strukturwandel des Ehrenamtes. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim: Juventa.
- Behr, Karin; Liebig, Reinhard & Rauschenbach, Thomas (2002): Das Ehrenamt in empirischen Studien. Ein sekundäranalytischer Vergleich. Stuttgart: Kohlhammer.
- Berentzen, Detlef (1998): Mao contra Rotkäppchen. In: Der Tagesspiegel vom 16.08.1998.
- Berndt, Heide (1995): Zu den politischen Motiven bei der Gründung erster antiautoritärer Kinderläden. In: Beutler, Kurt (Hrsg.): Ausschwitz und die Pädagogik. S. 231-250. Frankfurt/Main u.a.: Lang.

- Bielenski, Harald; Bosch, Gerhard & Wagner, Alexandra (2001): Employment and Working Time in Europe. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bittner, Günther (1989): Zerrissene Welten - Zerrissene Menschen - Zerrissene Kinder. In: Pestalozzi-Fröbel-Verband (Hrsg.): Geteilte Zeiten-Zerteilte Welten. Kinder, Eltern, Institutionen im Interessenkonflikt. München: Profil.
- Blanke, Karen; Ehling, Manfred & Schwarz, Norbert (Hrsg.)(1996): Zeit im Blickfeld. Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bleicher, Knut (1991): Organisation. Strategien, Strukturen, Kulturen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Bock, Kathrin & Timmermann, Dieter (2000): Wie teuer sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung zu Kosten, Ausstattung und Finanzierung von Kindertageseinrichtungen. 1. Aufl. Neuwied: Lucherhand.
- Boeßenecker, Karl-Heinz; Buchholz, Ulrich & Bühler, Theo (1991): Analyse des Beratungsbedarfs und der Beratungsangebote im Bereich sozialer Selbsthilfe. Bonn: Stiftung Die Mitarbeit.
- Bokranz, Rainer (1994): Grundsachverhalte zur Betriebsorganisation. In: Gros, Eckhard (Hrsg.): Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Eine Einführung. Göttingen: Verlag f. Angew. Psychologie.
- Bortz, Jürgen (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 2. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Böse, Reimund & Schiepek, Günter (1994): Systemische Theorie und Therapie. Ein Handwörterbuch. 2. Aufl. Heidelberg: Asanger.
- Bosse, Ursula (1993): Gruppenprozesse und Organisationsentwicklung in selbstorganisierten Einrichtungen. Frankfurt/M: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
- Braun, Joachim (1987): Einschätzungen zum sozialen Engagement in der Bevölkerung. In: Sozialer Fortschritt, Nr. 1-2, S. 21ff.
- Braun, Joachim & Klages, Helmut (2000): Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Zugangswege zum freiwilligen Engagement und Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern Band 2. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brockhaus (2000): Der Brockhaus in Text und Bild. Das Lexikon in der PC-Bibliothek. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.
- Brodbeck, Felix C.; Anderson, Neil & West, Michael (2000): Teamklima-Inventar: TKI. Manual. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Brosius, Felix (1998): SPSS 8.0. Professionelle Statistik unter Windows. Bonn: MITP-Verlag.
- Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.)(1996): Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen BAGE e.V. (1998): Gestern Heute Morgen. Dokumentation des 3. Bundestreffens der Kinderläden und Elterninitiativen vom 21.-24. Mai 1998 in Güntersberge/Harz. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.

- Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen BAGE e.V. (2001): Ehrenamt und Elternselbsthilfe. Stärkung der Erziehungskompetenz oder zusätzliche Belastung? München: BAGE e.V.
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Groß, Hermann & Munz, Eva (2000): Arbeitszeit '99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigungsbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland. Köln: iso.
- Bundesministerium für Familie und Jugend (1990): Achter Jugendbericht. Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe. Bonn
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1995): Familien und Familienpolitik im geeinten Deutschland. Zukunft des Humanvermögens. 5. Familienbericht. Bonn: BMFSFJ.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen Und Jugend (2000): Kinder- und Jugendhilfe. Achtes Buch Sozialgesetzbuch. 10. Aufl. Bonn
- Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.)(1989): Gesetzesentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Neuordnung des Kinder- und Jugendhilferechts (Kinder- und Jugendhilfegesetz - KJHG). Bonn
- Bunzenthal, Roland (2002): Moderne Zeiten-Flexible Freiheit oder Arbeiten ohne Ende. Stundenkonto gegen Leerlauf im Betrieb. In: Frankfurter Rundschau, Nr. 98, S. 9.
- Burbach, Michael (1997): Betriebliche Förderung von Kinderbetreuung. Das Frankfurter Modell. Organisatorische, finanzielle und rechtliche Aspekte. 2. Aufl. München: DJI Verlag.
- Burbach, Michael (1998): Perspektiven für Zusammenschlüsse freier Träger. Betriebswirtschaftliche Organisation, personalrechtliche Fragen, Finanzierungen und Leistungsrecht, Qualitätssicherung. Berlin
- Busch, Carola & Rump, Jutta Sibille (1999): Chancen und Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Klein- und Mittelbetrieben. In: Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. S. 39-84. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Busch, Carola; Dörfler, Mechthild & Seehausen, Harald (1992): Frankfurter Studie zu Modellen betriebsnaher Kinderbetreuung. 2. Aufl. Eschborn: Verlag Dietmar Klotz.
- Capra, Fritjof (1996): Lebensnetz. Ein neues Verständnis der lebendigen Welt. 1. Aufl. Bern u.a.:Scherz.
- Colberg-Schrader, Hedi (1988): Wandel und Annäherung. Kindergarten und Familien. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Wie geht's der Familie? Handbuch zur Situation der Familien heute. S. 298-304. München: Kösel.
- Colberg-Schrader, Hedi & Zehnbauer, Anne (1996): Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz. Bedarfsplanung - Notlösungen - alternative Angebote. München: DJI Verlag.
- Corsten, Hans (2000): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Muenchen: Oldenbourg.
- Cramer, Friedrich (1989): Chaos und Ordnung. Die komplexe Struktur des Lebendigen. 2. Aufl. Stuttgart:Deutsche Verlagsanstalt.
- Deutsches Jugendinstitut (1994): Orte für Kinder. Auf der Suche nach neuen Wegen in der Kinderbetreuung. München: DJI Verlag.
- Deutsches Jugendinstitut (1998): Familienselbsthilfe und ihr Beitrag zu kommunalen Wertschöpfung. München: Deutsches Jugendinstitut.

- Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.)(1998): Tageseinrichtung für Kinder. Pluralisierung von Angeboten. Zahlenspiegel. München: DJI Verlag.
- Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.)(1999): Familienselbsthilfe und ihr Potenzial für eine Reformpolitik von "unten". Individuelle, familiale und gemeinwesenbezogene Wirkungen und Leistungen von Familienselbsthilfe. München: DJI Verlag.
- Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.)(2002): Zahlenspiegel. Daten zu Tageseinrichtungen für Kinder. Kindertageseinrichtungen in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf. München: DJI Verlag.
- Die Mitarbeit in Bayern e.V. (1997): Chancen und Möglichkeiten in der Zusammenarbeit von Eltern und Bezugspersonen. Dokumentation der Tagung vom 26.04.1997 in Würzburg. München: Die Mitarbeit.
- DIN EN ISO 8402 (1995): Qualitätsmanagement Begriffe. Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Dreier, Annette (1997): Wenn Wände sprechen. Planung und Dokumentation als Elemente einer qualifizierten Vorschulpraxis. In: Welt des Kindes, Jg. 75, Nr. 2, S. 12-17.
- Dürr, Walter (1995): Unternehmenskultur und Selbstorganisation. In: Dürr, Walter (Hrsg.): Selbstorganisation verstehen lernen. Komplexität im Umfeld von Wirtschaft und Pädagogik. Bd. 1. S. 69-76. Frankfurt/Main u.a.: Peter Lang.
- Dürr, Walter (Hrsg.)(1995): Selbstorganisation verstehen lernen. Komplexität im Umfeld von Wirtschaft und Pädagogik. Frankfurt/Main u.a.: Peter Lang.
- Ebeling, Werner & Feistel, Rainer (1982): Physik der Selbstorganisation und Evolution. Berlin: Akademie-Verlag.
- Effinger, Herbert (1990): Individualisierung und neue Formen der Kooperation. Bedingungen und Wandel alternativer Arbeits- und Angebotsformen. Wiesbaden
- Ehling, Manfred & Merz, Joachim (Hrsg.)(2001): Zeitbudget in Deutschland. Erfahrungsberichte der Wissenschaft. Stuttgart: Metzle-Poeschel.
- Ehling, Manfred & Schmidt, Bernd (1999): Ehrenamtliches Engagement. Erfassung in der Zeitbudgeterhebung des Statistischen Bundesamtes und Möglichkeiten der Weiterentwicklung. In: Kistler, Ernst (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin: Edition Sigma.
- Ehling, Manfred & Schwarz, Norbert (1996): Zeit im Blickfeld. Highlights der Studie. In: Blanke, Karen; Ehling, Manfred & Schwarz, Norbert (Hrsg.): Zeit im Blickfeld. Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung. S. 5-13. Stuttgart: Kohlhammer.
- Enz, Klaus (2001): Commerzbank engagiert sich für Kinderbetreuung. In: management & training, Jg. 28, Nr. 2, S. 30-31.
- Erath, Peter (1998): Die neue Herausforderung. Qualitätsmanagement. In: Kinderzeit, Nr. 3, S. 6-9.
- Erath, Peter & Amberger, Claudia (2000): Das KitaManagementKonzept. Kindertagesstätten auf dem Weg zur optimalen Qualität. Freiburg u.a.: Herder.
- Erler, Gisela Anna (2001): Work-Life Balance. Die unsichtbare Revolution. In: Assig, Dorothea (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis. S. 157-178. München: dtv.
- Erler, Wolfgang (1999): Die Elterninitiativen. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Familienselbsthilfe und ihr Potential für eine Reformpolitik von 'unten'. S. 35-42. München: DJI Verlag.

- Erler, Wolfgang & Hönigschmid, Cornelia (1998): Tageseinrichtung von Elterninitiativen. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Tageseinrichtung für Kinder. Pluralisierung von Angeboten. Zahlenspiegel. S. 116-121. München: DJI Verlag.
- Erler, Wolfgang & Nußhart, Christine (2001): Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Trends in Deutschland und Europa. Bonn: BMFSFJ.
- Erlinghagen, Marcel (1999): Zur Dynamik von Erwerbstätigkeit und ehrenamtlichen Engagement in Deutschland. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Erlinghagen, Marcel; Rinne, Karin & Schwarze, Johannes (Hrsg.)(1997): Ehrenamtliche Tätigkeiten in Deutschland. komplementär oder substitutiv? Analysen mit dem Sozio-ökonomischen Panel 985 bis 1996. Bochum: Ruhruniversität Bochum.
- Erpenbeck, John & Weinberg, Johannes (1993): Menschenbild und Menschenbildung. Bildungstheoretische Konsequenzen der unterschiedlichen Menschenbilder in der ehemaligen DDR und in der heutigen Bundesrepublik. Münster/New York: Waxmann.
- Faber, Christel & Bochers, Uwe (1999): Personalpolitik und organisatorischer Wandel im Handlungskorridor der "Vereinbarkeit von Beruf und Familie". In: Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. S. 131-187. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Fauth-Herkner, Angela (2001): Familienbewusstsein als Wettbewerbsvorteil. In: Personalwirtschaft, Jg. 28, Nr. 10, S. 18-26.
- Fauth-Herkner, Angela; Münch-Wienes, Annette & Wiebrock, Stefanie (1999): Konzept und Realisierung des Audits Beruf & Familie. In: Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. S. 249-281. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Flaig, Werner & Haderlein, Ralf (1999): Qualitätsmanagement im Kontext von Caritas. Das Projekt von CoLibri: QM elementar. In: Goebel, Eberhard (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. S. 101-121. Helsa: Goebel.
- Flehmig, Susanne; Binder, Marion & Wagner, Gert (1995): Der "Markt" für vorschulische außerhäusige Kinderbetreuung in Westdeutschland. Expertise im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Franken, Bernd (1999): Qualitätskontrolle im Kindergarten. Kritische Untersuchung von Handlungsansätzen zur Qualitätsbestimmung und Qualitätssicherung. Oldenburg: Verlag dialogische Erziehung.
- Freiling, Thomas & Martin, Hans (2001): Arbeitsschutzgerechte Gestaltung von Gruppenarbeit. Branchen und tätigkeitsübergreifende Grundlagen. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Freiling, Thomas & Martin, Hans (2001): Designing Teamwork according to Occupational Safety and Health Principles. Research Findings für Practical Application. Teamwork I. Basics for all Industries and Occupations. Code of Practice No 120. Dortmund: Federal Institute for Occupational Safety and Health.
- Frese, Erich (Hrsg.)(1992): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel.
- Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Frieling, Ekkehart & Sonntag, Karlheinz (1999): Lehrbuch Arbeitspsychologie. 2. Aufl. Bern u.a.: Hans Huber.

- Fromm, Oliver (2000): Zur Bedeutung von Elterninitiativen als Organisationsform der Kinderbetreuung aus institutionenökonomischer Sicht. In: Sozialer Fortschritt, Nr. 4, S. 91-96.
- Fthenakis, Wassilios E. & Eirich, Hans (Hrsg.)(1998): Erziehungsqualität im Kindergarten. Forschungsergebnisse und Erfahrungen. Freiburg: Lambertus.
- Fthenakis, Wassilios E. & Textor, Martin R. (1998): Qualität von Kinderbetreuung. Konzepte, Forschungsergebnisse, internationaler Vergleich. Weinheim und Basel: Beltz.
- Gaidzik-Tremel, Heide (1994): Der Generationswechsel. Aus Kinderläden werden selbstorganisierte Elterninitiativ-Kindertagesstätten. In: PÄD extra, Jg. 22, Nr. 9, S. 9-13.
- Gaskin, Katherine; Davis Smith, Justin & Paulwitz, Irmtraud (1996): Ein neues bürgerschaftliches Europa. Eine Untersuchung zur Verbreitung und Rolle von Volunteering in zehn Ländern. Freiburg i. Breisgau: Lambertus.
- Gerzer-Sass, Annemarie (1996): Neue Mischungen aus privaten und öffentlichen Ressourcen schaffen neue Orte für Kinder. In: Evers, Adalbert & Olk, Thomas (Hrsg.): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. S. 257-273. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gerzer-Sass, Annemarie (1998): Familienselbsthilfe und ihre Rolle in einer innovativen Sozial- und Familienpolitik auf kommunaler Ebene. Ergebnisse des Forschungsprojekts "Evaluation der Familienselbsthilfe". In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Familienselbsthilfe und ihr Beitrag zur kommunalen Wertschöpfung. Dokumentation der Tagung am 08.12.1998 in Bonn. München: DJI Verlag.
- Gerzer-Sass, Annemarie (2001): § 25: Kinderbetreuungsangebote in Selbsthilfe. Informelle Netze ergänzen oder ersetzen institutionelle Angebote. In: KinderTageseinrichtungen aktuell, Nr. 1, S. 50-52.
- Gerzer-Sass, Annemarie & Pettinger, Rudolf (1993): Kinderbetreuung in Selbsthilfe. In: Becker-Textor, Ingeborg & Textor, Martin R. (Hrsg.): Handbuch der Kinder- und Jugendbetreuung. S. 119-145. Neuwied: Lucherhand.
- Gerzer-Sass, Annemarie & Pettinger, Rudolf (1997): New social networks for families and children in Germany. In: Cannon, C; Warren, C (Hrsg.): Social Action with Children and Families. S. 127-142. London, New York
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (1967): Arbeitswissenschaftliche Begriffe. 2. Aufl. Mainz: Krausskopf.
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (2001): Memorandum der GfA zum Strukturwandel der Arbeit. Berlin: GfA-Press.
- Gmür, Wolfgang (1999): Partizipatives Qualitätsmanagement nach dem "Münchener Modell". In: Peterander, Franz & Speck, Otto (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. S. 169-182. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Godehardt, Birgit; Worch, Andrea & Förster, Günter (1997): Teleworking. So verwirklichen Unternehmen das Büro der Zukunft. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Goebel, Eberhard (Hrsg.)(1999): Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. Halsa: Goebel.
- Gorz, André (1989): Kritik der ökonomischen Vernunft. 2. Aufl. Berlin: Rotbuch.
- Goyk, Rüdiger (2000): Tätigkeitsgestaltung als Organisationsentwicklung. München: Utz.

- Grams, W. (2000): Sozialarbeit als Ware oder: Das Soziale zu Markte getragen. In: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. S. 77-98. Freiburg
- Greif, Siegfried (1994): Handlungstheorie und Selbsttheorie und Selbstorganisationstheorie. Kontroversen und Gemeinsamkeiten. In: Bergmann, Bärbel & Richter, Peter (Hrsg.): Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis einer Theorie. S. 89-114. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (1996): Selbstorganisationstheorien. In: Greif, Siegfried & Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch selbstorganisiertes Lernen. S. 53-66. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (1998): Selbstorganisation. In: Dorsch, Friedrich & Häcker, Hartmut (Hrsg.): Dorsch Psychologisches Wörterbuch. S. 777-778. Bern u.a.: Huber.
- Großmann, Annett (1998): Flexibles Qualitätsmanagementsystem für kleine und mittlere Unternehmen. Kassel: Institut für Arbeitswissenschaft.
- Grossmann, Wilma (1994): Kindergarten. Eine historisch-systematische Einführung in seine Entwicklung und Pädagogik. 2. Aufl. Weinheim u. Basel: Beltz.
- Grossmann, Wilma & Simon-Hohm, Hildegard (1990): Elternarbeit in der Kinderkrippe. Eine Bestandsaufnahme. Frankfurt am Main: Johann Wolfgang Goethe-Universität.
- Grubitzsch, Siegfried & Weber, Klaus (Hrsg.)(1998): Psychologische Grundbegriffe. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Haaser, Albert & Hafemann, Anna (1994): Kindertagesbetreuung in Hessen. Vorschriften mit Kommentar fuer die Praxis ; KJHG - AG KJHG und Kindergarten-gesetz mit Erläuterungen -. Betrieb und Förderung - integrative und altersgemischte Gruppen/Tagespflege - Aus- und Fortbildung - Berufs- und Tarifrecht. Kronach u.a.: Link.
- Haberkorn, Rita (1994): Altersgemische Gruppen. Eine Organisationsform mit vielen Chancen und der Aufforderung zu neuen Antworten. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Orte für Kinder. Auf der Suche nach neuen Wegen in der Kinderbetreuung. S. 129-148. München: DJI Verlag.
- Haberkorn, Rita (2001): Eltern in Kindertageseinrichtungen. Von der Eltern-Bildung zur Erziehungspartnerschaft. In: KinderTageseinrichtungen aktuell, Nr. 1, S. 39-41.
- Habermann, Bärbel & Tries, Christiane (1990): Das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz. Ein erster Überblick. Teil 2. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge, Nr. 10, S. 339-342.
- Habermehl, Werner (1992): Angewandte Sozialforschung. München u.a.: Oldenbourg.
- Hadeler, Thorsten (red.) (2000): Gabler-Wirtschaft-Lexikon. Die ganze Welt der Wirtschaft. 15. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hagemann, Ulrich; Kreß, Brigitta & Seehausen, Harald (1999): Betrieb und Kinderbetreuung. Kooperation zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft. Opladen: Leske & Budrich.
- Hamann, Frauke (2002): Kindergarten auf Gutscheine. Hamburg will die 'Nachfragemacht' der Eltern stärken. In: Frankfurter Rundschau vom 01.08.2002.
- Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik (1996): Insittut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung GmbH. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Stuttgart: Kohlhammer.

- Hartmann, Waltraut & Stoll Martina (1996): Mehr Qualität für Kinder. Qualitätsstandards und Zukunftsperspektiven für den Kindergarten. Wien: ÖBV Pädagogischer Verlag.
- Hebenstreit-Müller, Sabine & Pettinger, Rudolf (Hrsg.)(1991): Miteinander lernen, leben, engagieren. Neue soziale Netze für Familien. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Hebenstreit-Müller, Sabine & Pettinger, Rudolf (Hrsg.)(1991): Organisation, Förderung und Vernetzung von Familienselbsthilfe. Erfahrungen aus einem Modellversuch mit Familien- und Nachbarschaftszentren. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Heck, Arno (1999): Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung. Berlin u.a.: Springer.
- Heeg, Beate & Steinmann, Eva (2001): Ehrenamt und Elternselbsthilfe. Ergebnisse einer Umfrage in Münsteraner Elterninitiativen. Münster: Eltern helfen Eltern e.V.
- Hellmann, Jeremy (1999): Zur Entwicklung eines Instrumentes für die externe Qualitätsüberprüfung von Tageseinrichtungen für kleine Kinder. In: Peterander, Franz & Speck, Otto (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. S. 227-239. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Herbert, Alexander (1999): Zieldefinition und Umsetzungsprozess des Qualitätsmanagements in Kindertagesstätten. In: Goebel, Eberhard (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. S. 71-98. Helsa: Goebel.
- Hertie-Stiftung (Hrsg.)(1999): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Heyse, Volker (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Hoffmann, Hilmar (2001): Entwicklung der Kindertageseinrichtungen. Von der Institutionen- zur Feldperspektive. In: Hoffmann, Hilmar (Hrsg.): Studien zur Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten. S. 7-13. Neuwied u.a.: Lucherhand.
- Hoffmann, Hilmar (2001): Ist doch alles eins! Oder. Was ist Fachlichkeit? In: Hoffmann, Hilmar (Hrsg.): Studien zur Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten. S. 15-49. Neuwied u.a.: Lucherhand.
- Höltershinken, Dieter & Kasüschke, Dagmar (1996): Betriebliche Kinderbetreuung von 1875 bis heute. Kindergärten und Tageseinrichtungen in Deutschland. Opladen: Leske & Budrich.
- Horch, Heinz-Dieter (1985): Personalisierung und Ambivalenz. Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 37, S. 257-276.
- Hörz, Herbert (1993): Selbstorganisation sozialer Systeme. Ein Verhaltensmodell zum Freiheitsgewinn. Münster; Hamburg: Lit.
- Hörz, Herbert & Wessel, Karl-Friedrich (1983): Philosophische Entwicklungstheorie. weltanschauliche, erkenntnistheoretische und methodologische Probleme der Naturwissenschaften. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Huber, Joseph (1979): Anders arbeiten - anders wirtschaften. Die Zukunft zwischen Dienst- und Dualwirtschaft. In: Huber, Joseph (Hrsg.): Anders arbeiten - anders wirtschaften. Dualwirtschaft: nicht jede Arbeit muss ein Job sein. S. 17-35. Frankfurt/Main: Fischer.

- Janke, Dirk; Jampert, Karin; Zehnbauer, Anne; Berg-Lupper, Ulrike & Kokodynski-Haas, Christina (2002): Familienunterstützende Kinderbetreuungsangebote. Eine Recherche zu alternativen Angebotsformen. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Jantsch, Erich (1988): Die Selbstorganisation des Universums. Vom Urknall zum menschlichen Geist. 4. Aufl. München: dtv.
- Jungk, Robert (1979): Die Chancen der "Andersarbeit". Eine Marginalie zum Konzept der 'zweiten Ebene'. In: Huber, Joseph (Hrsg.): Anders arbeiten - anders wirtschaften. Dualwirtschaft: nicht jede Arbeit muss ein Job sein. S. 104-108. Frankfurt/Main: Fischer.
- Kadishi, Bernadette (1998): Anerkennung und Validierung (außer-)beruflich erworbener Kompetenzen am Beispiel der Familien- und Hausarbeit. In: Grundlagen der Weiterbildung, Jg. 9, Nr. 5, S. 217-220.
- Kasper, Helmut (1991): Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: Staehle, Wolfgang H.; Conrad, Peter & Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung. Bd. 1. S. 1-74. Berlin: De Gruyter.
- Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kaufmann, Michael (1999): Nutzen-Kosten-Überlegungen zur Familienselbsthilfe. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Familienselbsthilfe und ihr Potential für eine Reformpolitik von unten. Individuelle, familiäre und gemeinwesenbezogene Wirkungen und Leistungen von Familienselbsthilfe. München: DJI Verlag.
- Kistler, Ernst (Hrsg.)(1999): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin: Edition Sigma.
- Klages, Helmut & Gensicke, Thomas (1999): Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Speyer: Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaft.
- Klein, Lothar & Vogt, Herbert (1995): Leben in der Familiengruppe. Ein Praxisbuch über die große Altersmischung. Freiburg: Lambertus.
- Klug, Wolfgang (2001): Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kindertagesstätten. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Knauer, Raingard (1995): Schon wieder Elternabend. Elterninitiativen und Partizipationspädagogik. In: Unsere Jugend, Jg. 47, Nr. 5, S. 192-200.
- Knauth, Peter; Hornberger, Sonia; Olbert-Bock, Sibylle & Weisheit, Jürgen (1999): Familienbewusste Personalpolitik in der Großindustrie. Erfahrungen in ausgewählten Handlungsfeldern. In: Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. S. 85-130. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Kneer, Georg (1993): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. München: Fink.
- Költzsch-Ruch, Kerstin (1997): Familienkompetenzen. Rüstzeug für den Arbeitsmarkt. Köniz: Edition Soziothek.
- Kordey, Norbert & Korte, Werner B (1996): Telearbeit erfolgreich realisieren. Das umfassende, aktuelle Handbuch für Entscheidungsträger und Projektverantwortliche. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Krappmann, Lothar & Peukert, Ursula (Hrsg.)(1995): Altersgemischte Gruppen in Kindertagesstätten. Reflexionen und Praxisberichte zu einer neuen Betreuungsform. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

- Kreyenfeld, Michaela; Spieß, C. Katharina & Wagner, Gert G. (2001): Finanzierungs- und Organisationsmodelle institutioneller Kinderbetreuung. Analysen zum Status quo und Vorschläge zur Reform. Neuwied u.a.: Lucherhand.
- Krieger, David J. (1996): Einführung in die allgemeine Systemtheorie. München: Fink.
- Kriz, Jürgen (1996): Chaos und Selbstorganisation. In: Greif, Siegfried & Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch selbstorganisiertes Lernen. S. 33-43. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Kromrey, Helmut (2000): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 9. Aufl. Opladen: Leske & Budrich.
- Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (Hrsg.)(1998): Qualität im Dialog entwickeln. Wie Kindertageseinrichtungen besser werden. Seelze/Velber: Kallmeyer'sche Verlagsbuchhandlung.
- Kuwan, Helmut (1990): Weiterbildungsbarrieren. Ergebnisse einer Befragung typischer Nichtteilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen. Bonn: BMBW.
- Lachenmair, Hannes (1985): Elterninitiativen. Wir organisieren einen Kindergarten. Düsseldorf: Econ.
- Lachenmair, Hannes (1993): Selbstorganisierte Kinderbetreuungseinrichtungen. In: Kreft, Dieter & Lukas, Helmut (Hrsg.): Perspektivenwandel der Jugendhilfe. Expertisentexte "Neue Handlungsfelder in der Jugendhilfe". Bd. 2. S. 155-172. Frankfurt am Main: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik.
- Landesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e.V. (1998): Zukunftsvision. Mit Kindern leben. München: LAGE e.V.
- Larrá, Franziska (1999): Aspekte der Qualitätssicherung im Kindergarten. Eine Zusammenstellung aus praktischer Perspektive. In: Goebel, Eberhard (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. S. 53-70. Helsa: Goebel.
- Lay, Gunter & Eggers, Thorsten (2002): Fraktal +. Zur Passfähigkeit fraktaler Betriebsstrukturen in Zeiten von E-Business, Netzwerken und Mehrwertschöpfung. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 27, S. 2-12.
- Lechner, Karl; Egger, Anton & Schauer, Reinbert (1999): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 18. Aufl. Wien: Linde.
- Lenske, Werner & Werner, Dirk (2001): Fachkräftebedarf, Fachkräftemangel und Lösungsansätze. Die IW-Frühjahrsbefragung zu Ausbildung und Beschäftigung. Köln: Deutscher Instituts Verlag.
- Leyrer, Katja (1991): Rabenmutter, na und? Essays und Interviews. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Luczak, Holger (Hrsg.)(1998): Arbeitswissenschaft. Berlin u.a.: Springer.
- Luczak, Holger; Krings, Kai & John, Bärbel (1996): Analyse von Fällen zur Implementierung von Gruppenarbeit als ein Schritt zum Leitbild "Lernende Organisation". In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte. Bd. 8. S. 305-337. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lulewicz, Suzanne J. (1995): Training and Development of Volunteers. In: Connors, Tracy D. (ed.): The Volunteer Management Handbook. S. 82-102. New York: John Wiley & Sons.

- Maelicke, Bernd (1998): Ehrenamtlichkeit. In: Arnold, Ulli & Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Bd. 9. S. 559-565. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Maelicke, Bernd (1998): Rechtsformen sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Arnold, Ulli & Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Bd. 9. S. 247-256. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Mandelbrot, Benoît B. (1987): Die fraktale Geometrie der Natur. Basel u.a.: Birkhäuser.
- Martin, Hans (1994): Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Handbuch für die betriebliche Praxis. Köln: Bund Verlag.
- Martin, Hans (1997): Wie arbeiten wir und unsere Kinder im Jahre 2020? In: Dachverband Freier Weltanschauungsgemeinschaften e.V. (Hrsg.): Arbeit für alle - eine Utopie? Berichte und Standpunkte. Bd. 9. S. 31-55. Pinneberg: Eekboom.
- Matul, Christian & Scharitzer, Dieter (1997): Qualität der Leistungen in NPOs. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. S. 387-412. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Maturana, Humberto R. & Varela, Francisco J. (1991): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. 2. Aufl. München: Goldmann.
- Mehringer, Rainer (1983): Der "Kinderladen" ist tot. In: Unsere Jugend, Jg. 35, Nr. 7, S. 288-293.
- Menschik, Jutta (1976): Grundlagentexte zur Emanzipation der Frau. Köln:Pahl-Rugenstein.
- Mies, Claudia (1997): Der Kundenauftrag bestimmt den Feierabend. In: Lay, Gunter & Mies, Claudia (Hrsg.): Erfolgreich reorganisieren. Unternehmenskonzepte aus der Praxis. Heidelberg u.a.: Springer.
- Mies, Claudia & Kinkel, Steffen (1997): Von Vorreiter-Unternehmen lernen. In: Lay, Gunter & Mies, Claudia (Hrsg.): Erfolgreich reorganisieren. Unternehmenskonzepte aus der Praxis. Heidelberg u.a.: Springer.
- Mollenhauer, Peter & Rudloff, Bernd (2000): Hessisches Kindergartengesetz. Kommentar. 5. Aufl. Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag.
- Morel, Julius (1995): Soziologische Theorie. Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter. 4. Aufl. Muenchen, Wien: Oldenbourg.
- Müller, Günter F. (2002): Landauer Organisations- und Teamklima-Inventar (LOTI). Dokumentation eines modularen Befragungsinstrumentes. Landau: Universität Landau.
- Münder, Johannes (1988): Frankfurter Kommentar zum Gesetz für Jugendwohlfahrt. Gesetzesstand: 1.2.1988. 4. Aufl. Weinheim u.a.: Beltz.
- Münder, Johannes (1989): Der Referentenentwurf 1988 für ein Jugendhilfegesetz. In: Neue Praxis, Nr. 1, S. 1-11.
- Nährlich, Stefan & Zimmer, Annette (Hrsg.)(2000): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske & Budrich.
- Neill, Alexander Sutherland (1964): Summerhill. a radical approach to child rearing. 2. Aufl. New York:Hart Publications.
- Nelles, Wilfried & Beywl, Wolfgang (1984): Selbstorganisation. Alternativen für Verbraucher. Frankfurt am Main, New York
- Noelle-Neumann, Elisabeth & Köcher, Renate (1997): Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie 1993-1997. München und Allensbach.

- Oberhuemer, Pamela & Ulich, Michaela (1997): Kinderbetreuung in Europa. Tageseinrichtungen und pädagogisches Personal. Eine Bestandsaufnahme in den Ländern der Europäischen Union. Weinheim und Basel: Beltz.
- Oberhuemer, Pamela & Ulich, Michaela (1998): Tageseinrichtungen und Dezentralisierung. Tendenzen in einigen europäischen Ländern. In: Pestalozzi-Fröbel-Verband (Hrsg.): Kindergartenentwicklung. Profil trotz Finanzkrise. S. 25-40. Weinheim und Basel: Beltz.
- Oess, Attila (1994): Total Quality Management. Eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie. In: Strauss, Bernd (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung. Von DIN ISO 9000 zum Total-quality-Management. S. 201-222. Wiesbaden: Gabler.
- Offe, Claus & Heinze, Rolf G. (1990): Organisierte Eigenarbeit. Das Modell Kooperationsring. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Olk, Thomas (1989): Vom "alten" zum "neuen" Ehrenamt. Ehrenamtliches soziales Engagement außerhalb etablierter Träger. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Nr. 1, S. 7-10.
- Ortmann, Günther (1994): "Lean". Zur rekursiven Stabilität von Kooperation. In: Schreyögg, Georg & Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements Laterale Steuerung. S. 143-184. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landesverband Berlin (1998): Raus aus der Vereinzelung. Gemeinsam sind wir stark. Berlin: Der Paritätische.
- Pedler, Mike; Boydell, Tom & Burgoyne, John (1996): Auf dem Weg zum "Lernenden Unternehmen". In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. S. 57-65. Wiesbaden: Gabler.
- Permien, Hanna (1988): Zwischen Existenznöten und Emanzipation. Alleinerziehende Eltern. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Wie geht's der Familie? Handbuch zur Situation der Familien heute. S. 89-97. München: Kösel.
- Peterander, Franz & Speck, Otto (Hrsg.)(1999): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Pfeifer, Tilo (1996): Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken. 2. Aufl. München, Wien: Hanser.
- Picot, Arnold (1999): Telearbeit. Chancen und Perspektiven. Vortrag anlässlich der Abschlusstagung "Telearbeit im Mittelstand" vom 18.02.99 in Köln. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Presting, Günter; Sielert, Uwe & Westphal, Regina (1987): Erziehungskonflikte und Beratung. Institutionelle Hilfen für Familien und Jugendliche. München: DJI Verlag.
- Probst, Gilbert J. B. (1987): Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin und Hamburg: Parey.
- Probst, Gilbert J. B. (1992): Selbstorganisation. In: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. S. 2255-2269. Stuttgart: Poeschel.
- Raschke, Joachim (1987): Zum Begriff der sozialen Bewegung. In: Roth, Roland & Rucht, Dieter (Hrsg.): Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt/Main: Campus.
- Ratzek, Wolfgang (1992): Selbstorganisation in komplexen Welten. Chaos als schöpferischer Impuls. Frankfurt/Main: Lang.

- Rechtien, Wolfgang (1995): Angewandte Gruppendynamik. Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker. 2. Aufl. München: Quintessenz.
- REFA (1991): Methodenlehre Betriebsorganisation. Grundlagen der Arbeitsgestaltung. München: Carl Hanser.
- REFA (1992): Methodenlehre Betriebsorganisation. Aufbauorganisation. München: Carl Hanser.
- Reichwald, Ralf; Möslein, K.; Sachenbacher, H.; Englberger, H. & Oldenburg, S. (2000): Telekooperation. Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Rentzsch, Manfred & Lehder, Günter (1997): Arbeitswissenschaftliche Grundlagen für die betriebliche Praxis. Arbeitssysteme, Arbeitsorganisation, Arbeitsstätten. Landsberg: ecomed.
- Resch, Marianne (1997): Arbeit als zentraler Lebensbereich. In: Luczak, Holger & Volpert, Walter (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. S. 229-233. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Rieken, Ingrid (1991): Wege zur gesellschaftlichen Partizipation. Zwischen Engagement und Disengagement von Frauen in Familien- und Nachbarschaftszentren. In: Hebenstreit-Müller, Sabine & Pettinger, Rudolf (Hrsg.): Organisation, Förderung und Vernetzung von Familienselbsthilfe. Erfahrungen aus einem Modellversuch mit Familien- und Nachbarschaftszentren. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Rieken, Ingrid (2000): Soziales Engagement in Elterninitiativen. Zwischen theoretischen Konzepten und Alltagswirklichkeit. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Rosenblatt, Bernhard von (1999): Zur Messung des ehrenamtlichen Engagements in Deutschland. Konfusion oder Konsensbildung. In: Kistler, Ernst (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. S. 399-410. Berlin: Edition Sigma.
- Rosenblatt, Bernhard von (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichen Engagement. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, Lutz von (1999): Die "lernende Organisation" als Ausgangspunkt für Qualitätsentwicklung. In: Peterander, Franz & Speck, Otto (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. S. 41-62. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Roßbach, Hans-Günther (1999): Instrumente zur Messung der Qualität in Kindertageseinrichtungen. In: Goebel, Eberhard (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. S. 137-159. Helsa: Goebel.
- Roßbach, Hans-Günther (1999): Qualitätssicherung im Kindergarten. In: Peterander, Franz & Speck, Otto (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. S. 214-226. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Roux, Susanna (2002): Wie sehen Kinder ihren Kindergarten? Theoretische und empirische Befunde zur Qualität von Kindertagesstätten. Weinheim und München: Juventa.
- Rühl, Monika & Seehausen, Harald (1999): Flexibilisierung von Arbeits- und Betreuungszeiten. Chancen und Risiken für Kinder, Eltern und Unternehmen. In: Hagemann, Ulrich; Kreß, Brigitta & Seehausen, Harald (Hrsg.): Betrieb und Kinderbetreuung. Kooperation zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft. S. 77-98. Opladen: Leske & Budrich.

- Sachverständigenkommission 8. Jugendbericht (Hrsg.)(1990): Jugendhilfe. Historischer Rückblick und neuere Entwicklungen. Weinheim und München: Juventa.
- Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (1999): Der dritte Sektor : aktuelle internationale Trends. Eine Zusammenfassung. The John Hopkins comparative nonprofit sector project, Phase II. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Sass, Jürgen & Gerzer-Sass, Annemarie (1999): Leistungen von Eltern-Kind-Initiativen. In: Baumgartner, Ursula; Schüle-Wolfsfellner, Doris; Gerzer-Sass, Annemarie & Sass Jürgen (Hrsg.): Eltern-Kind-Initiativen in München. Ein Baustein der Familienselbsthilfe. S. 31-60. München: Sozialreferat der Landeshauptstadt München.
- Sass, Jürgen & Tschiltschke, Birgit von (1999): Ressourcen, Wirkungen und Leistungen der Familienselbsthilfe. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Familienselbsthilfe und ihr Potential für eine Reformpolitik von "unten". Individuelle, familiale und gemeinwesenbezogene Wirkungen und Leistungen von Familienselbsthilfe. S. 153-190. München: DJI Verlag.
- Sattelberger, Thomas (Hrsg.)(1996): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Sauter, Eugen; Schwyer, Gerhard & Waldner, Wolfram (2001): Der eingetragene Verein. Eine gemeinverständliche Erläuterung des Vereinsrechts unter besonderer Berücksichtigung der neuesten Rechtsprechung. 17. Aufl. München: C.H.Beck.
- Schacht, Jürgen (1980): Die Bewertung der Hausarbeit im Unterhaltsrecht. Göttingen: Schwartz.
- Schmitt-Wenkebach, Barbara (1998): Woran misst man einen guten Kindergarten? In: klein&groß, Jg. 51, Nr. 7/8, S. 34-35.
- Schneider, Kornelia & Zehnauer, Anne (1998): Entwicklungslinien der öffentlichen Tagesbetreuung von Kindern. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Tageseinrichtung für Kinder. Pluralisierung von Angeboten. S. 12-21. München: DJI Verlag.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B. & Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Aufl. München: Oldenbourg.
- Schüle-Wolfsfellner, Doris (1999): Strukturdaten der Eltern-Kind-Initiativen. In: Baumgartner, Ursula; Schüle-Wolfsfellner, Doris; Gerzer-Sass, Annemarie & Sass Jürgen (Hrsg.): Eltern-Kind-Initiativen in München. Ein Baustein der Familienselbsthilfe. S. 21-60. München: Sozialreferat der Landeshauptstadt München.
- Schwarz, Norbert (1996): Zeit für Kinder. In: Blanke, Karen; Ehling, Manfred & Schwarz, Norbert (Hrsg.): Zeit im Blickfeld. Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung. Bd. 121. S. 92-129. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schwarz, Peter (1996): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien. 2. Aufl. Bern: Haupt Verlag.
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert & Giroud, Charles (1996): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 2. Aufl. Bern u.a.: Haupt Verlag.
- Seckinger, Mike (1999): Organisationsentwicklung bei freien Trägern. Neue Daten zum Umgang mit einer alten Herausforderung. In: Weigel, Nicole & et al. (Hrsg.): Freien Trägern auf der Spur. Analysen zu Strukturen und Handlungsfeldern der Jugendhilfe. S. 159-175. München: DJI Verlag.

- Seckinger, Mike; Weigel, Nicole; van Santen, Eric & Markert, Andreas (1998): Situation und Perspektiven der Jugendhilfe. Eine empirische Zwischenbilanz. München: DJJ Verlag.
- Seehausen, Harald (1995): Familie, Arbeit, Kinderbetreuung. Berufstätige Eltern und ihre Kinder im Konflikt dreieck. Opladen: Leske & Budrich.
- Seibel, Wolfgang (1997): Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. S. 19-34. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Sinn, Jürgen (1989): Mehr Familiensinn. Capital-Enquete: Warum deutsche Firmen neue Wege in der Personalpolitik gehen. In: Capital, Nr. 9, S. 258-268.
- Sozialgesetzbuch (2000): Achstes Buch (VIII). Kinder- und Jugendhilfe.
- Spiess, Christa K., Wagner, Gert G. & Kreyenfeld, Michaela (2000): Kindertageseinrichtungen in Deutschland. Ein neues Steuerungsmodell bei der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen. Berlin: DIW.
- Spiess, Christa Katharina (1998): Staatliche Eingriffe in Märkte für Kinderbetreuung. Theorie und Empirie im deutsch-amerikanischen Vergleich. Frankfurt/Main: Campus.
- Statistisches Bundesamt (1992): Statistisches Jahrbuch 1992 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (1994): Sozialeleistungen: Fachserie 13, Reihe 6.3. Einrichtungen und tätige Personen in der Jugendhilfe. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (1995): Die Zeitverwendung der Bevölkerung. Methode und erste Ergebnisse der Zeitbudget-Erhebung 1991/1992. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (1996): Statistik der Jugendhilfe. Fachserie 13, Reihe 6.3.1 Tageseinrichtungen für Kinder 1994. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.)(2001): Familien und Haushalte in Deutschland. Statistische Grundlagen, wissenschaftliche Erkenntnisse. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (2001a): Sozialeleistungen. Fachserie 13, Reihe 6.3.1: Tageseinrichtungen für Kinder. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (2001b): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (2002): Statistik der Kinder- und Jugendhilfe Teil III. Fachserie 13, Reihe 6.3. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Stich, Jutta (1988): Herd, Acker, Fabrik. Wie sich die Erwerbsstruktur von Frauen und die Lebensformen gewandelt haben. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Wie geht's der Familie? Handbuch zur Situation der Familien heute. S. 35-46. München: Kösel.
- Stirn, Hans (1980): Arbeitswissenschaft. Grundlagen, Abgrenzungen, Probleme. Opladen: Leske & Budrich.
- Stoll, Rico (1998): Organisation und Qualitätssicherung des betrieblichen Arbeitsschutzes bei der Einführung von Gruppenarbeit. Bilanzierung von Erkenntnissen, Sammlung von Positivbeispielen. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

- Streiff, Peter (1994): Entwicklung von Entscheidungsstrukturen im Betrieb. Erfahrungen eines selbstverwalteten Betriebes mit rotierender Geschäftsführung. In: PÄD extra, Jg. 22, Nr. 8, S. 41-42.
- Textor, Martin R. (1993): Kinder- und Jugendbetreuung im Kontext familialen und gesellschaftlichen Wandels. In: Becker-Textor, Ingeborg & Textor, Martin R. (Hrsg.): Handbuch der Kinder- und Jugendbetreuung. S. 1-24. Neuwied: Lucherhand.
- Thaler, Klaus (2001): Supply Chain Management. Prozessoptimierung in der logistischen Kette. Wien: Fortis.
- Tietze, Claudia (1997): Modelle der Zusammenarbeit mit Betrieben. In: Welt des Kindes, Jg. 75, Nr. 2, S. 22-25.
- Tietze, Wolfgang; Schuster, Kaethe-Maria & Rossbach, Hans-Günther (1997): Kindergarten-Einschätz-Skala (KES). Deutsche Fassung der Early childhood environment rating scale von Thelma Harms & Richard M. Clifford. Neuwied: Lucherhand.
- Treibel, Annette (1997): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. 4. Aufl. Opladen: Leske & Budrich.
- Trier, Matthias (1998): Erhalt und Entwicklung von Kompetenz in einer sich wandelnden Gesellschaft durch Tätigkeit und Lernen im sozialen Umfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. S. 209-268. Münster: Waxmann.
- Tropitzsch, Heiner (1995): Das aktuelle Interview: Lean Management in der Praxis. In: Bungard, Walter (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand. S. 165 - 180. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.
- Tüllmann, Greta & Erler, Gisela (1988): Familienselbsthilfe. Ein neues Konzept stellt sich vor. In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Wie geht's der Familie? Ein Handbuch zur Situation der Familien heute. S. 315-321. München: Kösel.
- Uhlemann, K. (1997): Fragebogen „Vorgehen in Problemsituationen“. In: Projekt. Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit. Ausgewählte Zwischenergebnisse. Teil 3. S. 80-96. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie.
- Ulich, Eberhard (1998): Arbeitspsychologie. 4. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Urban, Mathias (1997): Räume für Kinder. Pädagogische und architektonische Konzepte zur kooperativen Planung und Gestaltung von Kindertagesstätten. Frankfurt am Main: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge.
- Van Santen, Eric (1999): Ehrenamtliches Engagement im Wandel. Bedeutung und Folgen für freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe. In: Weigel, Nicole & et al. (Hrsg.): Freien Trägern auf der Spur. Analysen zu Strukturen und Handlungsfeldern der Jugendhilfe. S. 27-52. München: DJI Verlag.
- Vilmar, Fritz & Runge, Brigitte (1986): Auf dem Weg zur Selbsthilfegesellschaft? 40.000 Selbsthilfegruppen: Gesamtüberblick, politische Theorie und Handlungsvorschläge. Essen: Klartext.
- Wagner, Gert, Schwarze, Johannes, Rinne, Karin & Erlinghagen, Marcel (1998): "Bürgerarbeit". Kein sinnvoller Weg zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit. Köln: DIW.
- Walter, Paul (1986): Der versteinerte Sandkasten. Ein Abgesang auf die Kinderladenbewegung. In: PÄD extra, Nr. 7-8, S. 22-25.

- Wardanjan, Barbara (1997): Die Erfassung der Kompetenz bei der Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Lernen in der Arbeit und Kompetenzentwicklung - Ergebnisse einer Pilotstudie. In: Projekt. Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit. Ausgewählte Zwischenergebnisse. Teil 4. S. 24-62. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie.
- Warnecke, Hans-Jürgen (1996): Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Reinbek bei Hamburg: rororo.
- Watzlawick, Paul (1996): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 9. Aufl. Bern u.a.: Huber.
- Weigel, Nicole; Seckinger, Mike; van Santen, Eric & Markert, Andreas (1999): Untersuchung freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Anforderungen und Forschungsergebnisse. In: Weigel, Nicole et al. (Hrsg.): Freien Trägern auf der Spur. Analysen zu Strukturen und Handlungsfeldern der Jugendhilfe. S. 7-26. München: DJI Verlag.
- Weigel, Nicole; Seckinger, Mike; van Santen, Eric & Markert, Andreas (Hrsg.) (1999): Freien Trägern auf der Spur. Analysen zu Strukturen und Handlungsfeldern der Jugendhilfe. München: DJI Verlag.
- Weiß, Maria (2002): Sozialpädagogische Berufe. Eine Sekundäranalyse über Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen von Erzieherinnen und Sozialpädagoginnen im Gruppendienst. Frankfurt am Main: Johann Wolfgang Goethe-Universität.
- Weizsäcker, Carl Friedrich von (1988): Bewusstseinswandel. München, Wien: Hanser.
- Weizsäcker, Christine & Weizsäcker, Ernst von (1979): Eigenarbeit in einer dualen Wirtschaft. In: Huber, Joseph (Hrsg.): Anders arbeiten - anders wirtschaften. Dualwirtschaft: nicht jede Arbeit muss ein Job sein. S. 91-103. Frankfurt/Main: Fischer.
- Werder, Lutz von (1977): Bedeutung und Entwicklung der Kinderladenbewegung in der Bundesrepublik. In: Werder, Lutz von (Hrsg.): Was kommt nach den Kinderläden? Erlebnis-Protokolle. Erlebnisprotokolle. Berlin: Wagenbach.
- Wersig, Gernot (1989): Organisations-Kommunikation. Die Kunst, ein Chaos zu organisieren. Baden-Baden: FBO.
- Wieners, Tanja (1999): Familientypen und Formen außerfamiliärer Kinderbetreuung heute. Vielfalt als Notwendigkeit und Chance. Opladen: Leske & Budrich.
- Wiesner, Reinhard (1987): Zukunftsorientierung der Jugendhilfe. Perspektiven einer Neuordnung des Jugendrechts für die Erziehungshilfen. Hannover
- Wiesner, Reinhard (1990): Der mühsame Weg zu einem neuen Jugendhilfegesetz. Zur Geschichte der Neuordnung des Jugendhilferechts. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, Jg. 38, S. 112-125.
- Wiesner, Reinhard (2001): Der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz zwischen Kinder- und Gleichstellungspolitik. In: KinderTageseinrichtungen aktuell, Nr. 1, S. 11-15.
- Willke, Helmut (1982): Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Winnes, Ralf (1999): Zur Ausgangssituation einer "Familienbewussten Personalpolitik" der Unternehmen. In: Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. S. 11-37. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

- Wirtschaftswoche (2001): Ehrenamt. Immer mehr Deutsche haben eines. In: Wirtschaftswoche vom 27.08.2001.
- Wolff, Reinhart (2001): Blick zurück - nach vorn. Vergangenheit und Zukunft der Kinderladenerziehung. In: Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen BAGE e.V. (Hrsg.): Ehrenamt und Elternselbsthilfe. Stärkung der Erziehungskompetenz oder zusätzliche Belastung? S. 19-28. München:
- Wollert, Artur; Wilms, Gaby & Becker, Stefan J. (1999): Vorbemerkungen. In: Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. S. 7-9. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Zierau, Johanna (2000): Genderperspektive. Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement bei Männern und Frauen. In: Picot, Sibylle (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichen Engagement. Bd. 194.3. S. 15-110. Stuttgart: Kohlhammer.
- Zierau, Johanna; Völkening, Gertrud; Glade, Anne & Gnahs, Dieter (1991): Möglichkeiten zur aus- und fortbildungsverkürzenden Anerkennung von Familientätigkeit. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard & Strachwitz, Rubert Graf (2000): Fundraising als Ressource für Nonprofit-Organisationen. In: Nährlich, Stefan & Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. S. 85-104. Opladen: Leske & Budrich.

9 Anhang

Tabellarische Darstellung der Dimensionen der Organisationsqualität in Elterninitiativen

Qualitätsdimension	Kontrollfragen
Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sind möglichst alle Aufgaben (Tätigkeiten) der Elterninitiative bereits im voraus benannt und damit bekannt? ➤ Gibt es noch Tätigkeiten, die von keiner Person abgedeckt sind? ➤ <i>wenn ja:</i> Gibt es Personen, die noch keine Tätigkeiten ausführen? ➤ <i>wenn nein:</i> Können zeitintensive Tätigkeiten an den Dachverband abgegeben werden?¹ ➤ Ist der Prozess der Aufgabenverteilung für alle Eltern transparent und nachvollziehbar? ➤ Werden spezifische Handlungskompetenzen der Eltern und des Fachpersonals bei der Verteilung von Aufgaben berücksichtigt?
Aufgabenausführung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sind alle Tätigkeiten auf jeweils einer Aufgabenkarte schriftlich benannt und beschrieben worden (Stichworte)? ➤ Handelt es sich um eine klare, verständliche Beschreibung aller Teiltätigkeiten? ➤ Sind Überschneidungen mit anderen Aufgabenbereichen im Vorfeld abgeklärt und dadurch vermieden worden? ➤ Ist der Grad der Verantwortlichkeit für die jeweilige Tätigkeit neben der Tätigkeitsbeschreibung vermerkt? ➤ Sind die Entscheidungsbefugnisse der jeweiligen Tätigkeit definiert und schriftliche fixiert? ➤ Ist die durchschnittlich benötigte Zeit für die Tätigkeit aufgeführt? ➤ Können die einzelnen Eltern eigenverantwortlich in ihrem Aufgabenbereich entscheiden? ➤ Wird der Möglichkeit der gemeinsamen Entscheidungen ein angemessener Raum (Interesse der Mitglieder und des Fachpersonals) eingeräumt? ➤ Ist über eine geeignete Visualisierung (z.B. Info-Bord, Website) sichergestellt, dass Eltern und Fachpersonal die Zuständigkeitsbereiche aller Personen kennen? ➤ Ist bei der Beschreibung der Tätigkeiten die Geeignetheit der Tätigkeit für Teamarbeit oder Einzelarbeit festgehalten? ➤ Können das Fachpersonal und die Eltern sich ihre Arbeit selbstständig einteilen? ➤ Können die einzelnen Arbeitsschritte eigenständig festgelegt werden? ➤ Übernehmen die Eltern und das Fachpersonal ein definiertes Maß an Verantwortung für die von ihnen ausgeführten Tätigkeiten (z.B. Verantwortung für die rechtzeitige Information über Sachverhalte)?

¹ Siehe auch Fragen unter 'Arbeitsteilung'.

Qualitätsdimension	Kontrollfragen
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finden im Falle von Teamarbeit regelmäßige Absprachen zwischen den Teammitgliedern statt? ➤ Wird dieser Abspracheprozess durch elektronische Medien unterstützt? ➤ Findet mit den Eltern, die ihre Tätigkeiten alleine ausführen, ein regelmäßiger Informationsaustausch statt (z.B. auf Versammlungen)? ➤ Wird das Fachpersonal über die Aktivitäten informiert bzw. ist es in den Prozess mit einbezogen? ➤ Werden verantwortliche Eltern bzw. der Vorstand über einzelne Arbeitsschritte regelmäßig informiert?
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Werden in der Elterninitiative regelmäßige Abstimmungstreffen durchgeführt? ➤ Findet ein regelmäßiger Wissensaustausch zwischen den Eltern und zwischen Eltern und Fachpersonal statt? ➤ Gibt es bewährte Verfahren, Regeln oder Instrumente, die einen regelmäßigen Informationsaustausch über die eigenen Tätigkeiten gewährleisten (z.B. Kurzaustausch beim Abholen der Kinder)? ➤ Werden organisatorische und pädagogische Themen auf getrennten Versammlungen behandelt? ➤ Hat das Fachpersonal feste Zeiten eingerichtet, in denen ein Informationsaustausch mit Eltern möglich ist? ➤ Wird die Möglichkeit des gegenseitigen Informationsaustauschs als Gelegenheit genutzt, um sowohl Lob als auch Kritik konstruktiv und offen zu äußern? ➤ Existiert eine Regelung, um gegenseitige Wünsche an die Arbeit der Einzelnen artikulieren zu können? ➤ Werden gegenseitige Verbesserungsvorschläge von Eltern und Fachpersonal als eine Chance begriffen, die eigene Arbeit beider Gruppen zu verbessern?
Konfliktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existieren bewährte Verfahren oder Regeln, wie in Konfliktsituationen verfahren werden sollte? ➤ <i>wenn nein:</i> Ist mit der gemeinsamen Erarbeitung von Lösungsstrategien begonnen worden? ➤ Sind die erarbeiteten Regeln geeignet, eine offene und sachliche Auseinandersetzung bei Konflikten zu ermöglichen? ➤ Wird versucht, als nicht lösbar erscheinende Konflikte öffentlich auf Versammlungen zu thematisieren und sachlich zu lösen? ➤ Gibt es Personen in der Elterninitiative, die als interne Schlichter fungieren können? ➤ Kann der Dachverband im Einzelfall bei ernststen Konflikten als schlichtende Stelle mit einbezogen werden? ➤ Wird darauf geachtet, dass erarbeitete Konfliktlösungsstrategien auch umgesetzt und eingehalten werden?

Qualitätsdimension	Kontrollfragen
Wissensspeicherung/ Einbindung neuer Eltern	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gibt es Verfahren, die den Einarbeitungsprozess von Eltern in Abhängigkeit der Tätigkeit regeln? ➤ Gibt es feste AnsprechpartnerInnen, die den neuen Eltern in der ersten Zeit helfen, sich mit den Gepflogenheiten der jeweiligen Elterninitiative vertraut zu machen (Tutoren)? ➤ Werden die Tätigkeiten und Ämter rechtzeitig vor Ausscheiden des Amtsvorgängers übergeben? ➤ Wird besonders bei wissensintensiven Tätigkeiten der Einarbeitungsprozess geregelt und strukturiert? ➤ Werden bei den AmtsnachfolgerInnen ggf. benötigte Kenntnisse erhoben? ➤ Sind bei wissens- bzw. zeitintensiven Tätigkeiten die Ämter mit mehreren Personen besetzt (Vertretungsregelung)? ➤ <i>wenn ja:</i> Findet der Austausch von Personen versetzt statt (Rotationsprinzip)? ➤ Ist das Fachpersonal mit in die Aufgabe der Wissensspeicherung eingebunden (Aufgaben-/ Tätigkeiten-Dokumentation)? ➤ Gibt es genau definierte Tätigkeitsbereiche, über die das Fachpersonal regelmäßig informiert wird (z.B. Beantragung von Fördergeldern, Beantragung von Personalmitteln)?
Informations- transparenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Werden offizielle Informationen allen Personen über verschiedene Medien bekannt gemacht? ➤ Ist der Zeitpunkt der Informationsweitergabe zeitnah? ➤ Existiert eine aktuelle Fassung des pädagogischen Konzeptes der Elterninitiative? ➤ Werden Informationen an die Eltern regelmäßig per Email versandt? ➤ Gibt es für jede Familie ein Postfach, durch das familien- bzw. personenbezogene Informationen weitergereicht werden? ➤ Gibt es eine feste Person, die die Briefpost in die Postfächer verteilt? ➤ <i>wenn ja:</i> Hat diese Person eine ausreichende Kenntnis über Zuständigkeitsbereiche der einzelnen Eltern und ErzieherInnen? ➤ Können sich interessierte externe Eltern über das Konzept informieren? ➤ <i>wenn ja:</i> Gibt es dazu separates Informationsmaterial? Sind dazu Informationen auf der Homepage abgelegt? Werden 'Tage der offenen Tür' organisiert? <p><i>Dachverband</i> ➤ Hat der Dachverband geprüft, wie sich die Homepagegestaltung für die einzelnen Mitgliedseinrichtungen realisieren lässt?</p>

Qualitätsdimension	Kontrollfragen
Kompetenzerwerb	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wird auf die regelmäßige Weiterbildung des Fachpersonals geachtet? ➤ Wird die Teilnahme des Fachpersonals an Weiterbildungsveranstaltungen von den Eltern unterstützt? ➤ Wird der Dachverband in Fragen der fachlichen Weiterbildung des Fachpersonals mit einbezogen? ➤ Ist die Frage der Vertretungsregelung im Falle der Weiterbildungsteilnahme geklärt? ➤ Ist das Fachpersonal bei Weiterbildungen zur Finanzierungsthematik mit eingebunden? ➤ Wird für Eltern ebenfalls eine Weiterbildungsmöglichkeit zur Verfügung gestellt? ➤ <i>wenn nein:</i> Ist der aktuelle Bedarf festgestellt und an den Dachverband weitergegeben worden?
<i>Dachverband</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hat der Dachverband geprüft, inwieweit ein kontinuierliches Weiterbildungsprogramm für die ehrenamtlichen Kräfte zu realisieren ist? ➤ Findet ein regelmäßiger Besuch in den Einrichtungen statt (z.B. auf Versammlungen)? ➤ Sind die Aufgaben und Tätigkeiten des Dachverbandes dem Fachpersonal, aber auch den Eltern klar? ➤ Werden die Austauschtreffen als Instrument des trägerübergreifenden Informationsaustausches verstanden und regelmäßig angeboten? ➤ An welcher Stelle bieten sich trägerübergreifende Kooperationen an?
Verteilung von Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Haben die Eltern vor allem wissens- und zeitintensive Tätigkeiten (Ämter) mit mehreren Personen besetzt? ➤ Ist die verstärkte Nutzung von Teamarbeit geprüft worden? ➤ Findet ein Wechsel von Personen bei Teamarbeit versetzt (rotierend) statt? ➤ Sind für die einzelnen Tätigkeiten Personen benannt, die Vertretungsweise diese Tätigkeiten ausüben können? ➤ <i>wenn ja:</i> Haben diese Personen Kenntnis von den auszuführenden Arbeiten im Vertretungsfall?
Personelle Ressourcen?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ist geprüft worden, wie viele Eltern über den durchschnittlichen Stundensatz von 5 bis 7 Stunden im Monat in der Elterninitiative tätig sind?² ➤ <i>wenn ja:</i> Fühlen sich diese Eltern zeitlich überlastet? ➤ <i>wenn ja:</i> Kann eine Umverteilung von Tätigkeiten Abhilfe schaffen? ➤ Ist bekannt, an welchen Stellen die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Ressourcen nicht mehr ausreichen?

² Siehe auch Fragen unter 'Aufgabenverteilung'.

Qualitätsdimension	Kontrollfragen
	<ul style="list-style-type: none">➤ Kann über eine neue Verteilung von Tätigkeiten zeitliche Über- und Unterforderungen verringert werden?➤ Ist geprüft worden, welche Aufgabenbereiche zur Entlastung der Eltern und des Fachpersonals an den Dachverband abgegeben werden können?➤ Werden neue Eltern frühzeitig und in die Organisation der Elterninitiative mit eingebunden?➤ Helfen einrichtungsübergreifende Kooperationen, das Problem zu reduzieren?³➤ Werden zur Motivation der ehrenamtlich Tätigen Tätigkeitsbescheinigungen ausgestellt?➤ <i>wenn ja:</i> Enthalten diese Bescheinigungen Angaben zu der Art der ausgeführten Tätigkeiten?

³ Siehe auch unter 'Arbeitsteilung'