

TPS im Gespräch

# „Jeder bleibt in seinem Tanzbereich“

Wie arbeitet es sich als Kita-Leiterin, wenn die Eltern gleichzeitig die Arbeitgeber sind? Im Interview erzählen uns Leitung Mareike Leibnitz und Mama Christina Rahn, warum eine Elterninitiative ein „positives Pulverfass“ sein kann – und warum Fachkräfte viel mehr als die Alltagsbegleiter der Kinder sind.

SILKE WIEST · HEIDE GREHL



## Was ist das Besondere an einer Elterninitiative? Welche Chancen gibt es?

„**Mareike Leibnitz (ML):** Das Besondere ist, dass die Kommunikationswege kurz sind. Entscheidungen können so zügig gefällt werden, das finanzielle Geschehen ist nicht an Haushaltsbeschlüsse gebunden und das Team ist nah dran und kann direkt Einfluss nehmen. Genau wie die Eltern.

Durch die vielen Berufe, die die Eltern ausüben, profitiert unsere Kita Drachenhöhle besonders. Da sind Handwerker, die ehrenamtlich reparieren, ITler, die die Anlage immer wieder auf den aktuellsten Stand bringen, Versicherungsexperten, die Kosten in Versicherungsfragen optimieren und das Personal zum Beispiel in der betrieblichen Altersvorsorge vor Ort beraten und bei Fragen bereitstehen, und Werbeexperten, die Pressearbeit leisten. Viele sind auch noch nach ihrer aktiven Zeit Teile des Familienzentrumsnetzwerkes und arbeiten für die Einrichtung.

Die Beteiligung spiegelt sich aber nicht nur hier wider, sondern auch in der geistigen Weiterentwicklung der Einrichtung. Aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Erfahrungen heraus werden Argumente für Themen und letztendlich Entscheidungen für den Kita-Alltag gefällt. Eine Elterninitiative kann aus den einzelnen Gremien heraus eine große Weiterentwicklung erfahren, wenn alle einen, und das ist aus meiner Sicht sehr wichtig, vorher abgesteckten Wirkungskreis beachten. Ist dieser gegeben, kann es ein positives Pulverfass an Ideen bedeuten.

Für das Team ist es ein enges, vertrautes Arbeiten mit der Elternschaft, die gleichzeitig den Arbeitgeber stellt. Da liegen die Übergabe der Entwicklungsdokumentation über das Kind und die Gestaltung und Wünsche an den Arbeitsplatz eng beieinander. Aber auch eine Fortbildung des Teams durch Eltern, die das pädagogische Berufsfeld bedienen, ist möglich. Also, auch hier kann dies kurze Wege bedeuten.

Für Kooperationspartner, die wir zusätzlich als Familienzentrum in unserem Netzwerk bedienen, hat die Elterninitiative eine Besonderheit, denn es gibt wechselnde Ansprechpartner, und je nach Sachlage auch wechselnde Vertragspartner. Denn Verträge erhalten nur durch eine rechtskräftige Unterschrift Gültigkeit und die liegt im Vorstand der Elterninitiative. “

„**Christina Rahn (CR):** Ich finde, dass es bei einer Elterninitiative viele Vorteile gegenüber anderen Einrichtungsarten gibt. Kleine, überschaubare Gruppen mit einem hohen Personalschlüssel etwa. Die Rahmenbedingungen sind ideal: Öffnungszeiten montags bis freitags von 7.15 bis 16.30 Uhr, bei Bedarf länger, sowie eine durchgehende Öffnung auch während der Ferien. So können wir Eltern Familie und Beruf unter einen Hut bringen. Außerdem können wir die Einrichtung und

„Durch die vielen Berufe der Eltern profitiert unsere Kita besonders.“

Mareike Leibnitz,  
Kita-Leiterin

deren Konzept mitgestalten – sei es im Elternrat oder im Vorstand.

Außerdem gibt es in der Kita einen Koch, der täglich frisch und ausgewogen kocht. Bei uns gibt es also keine Mahlzeiten aus industrieller Vorproduktion. Dadurch werden wir Eltern im Alltag enorm entlastet. Es ist sichergestellt, dass es den Kindern ernährungstechnisch an nichts fehlt. Die Kinder mögen das Essen so sehr, dass vom Kita-Koch Workshops angeboten werden, sodass geliebtes Essen auch zu Hause auf den Tisch gezaubert werden kann. Abgesehen von diesem Angebot werden weitere Kurse wie Eltern-Kind-Singen, Englisch- sowie Musikurse angeboten. “

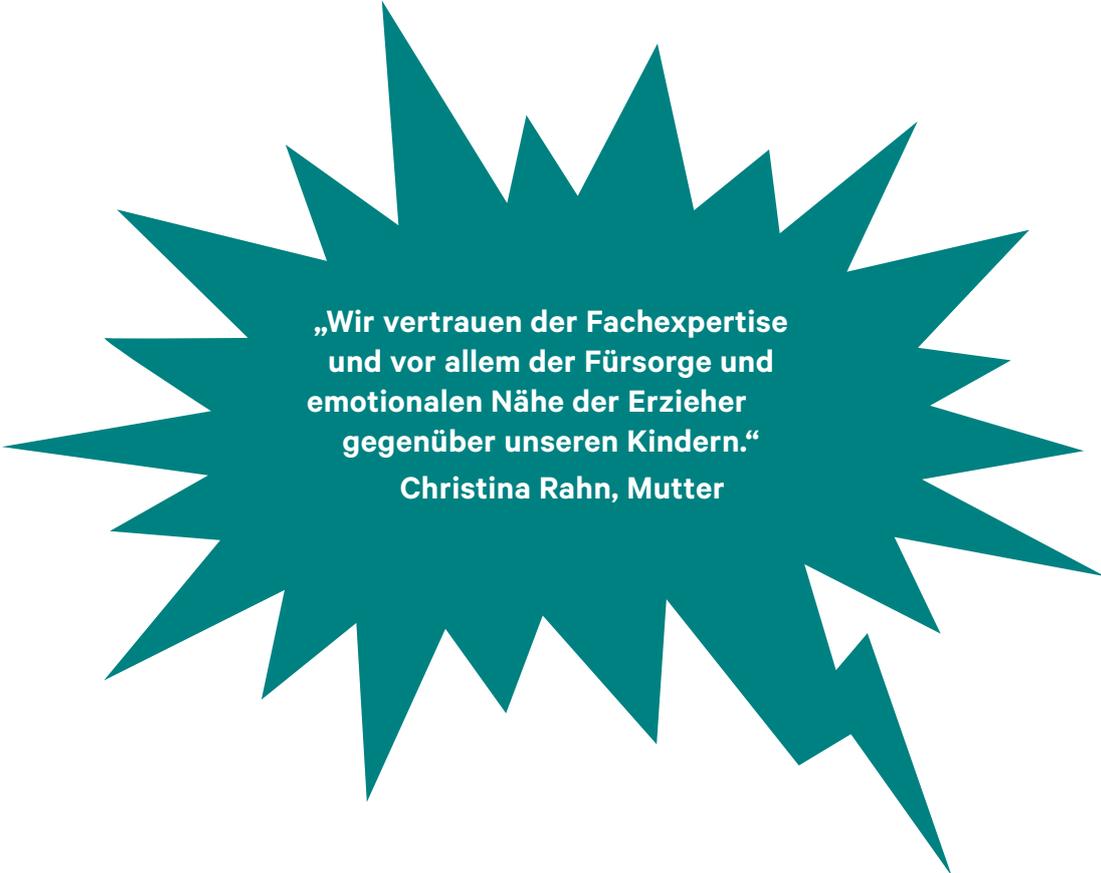
## Wie schafft man es, eine gute Beziehung zwischen Fachkräften und Eltern zu gestalten?

„**ML:** Wichtig ist für uns vor allem, dass ein gutes Arbeitsverhältnis zwischen den Parteien herrscht, das die Einrichtung im Idealfall weiterentwickelt und am Markt hält. Denn auch wir unterliegen einem Wettbewerb und sind diesem vielleicht stärker ausgesetzt als größere Träger.

Dies teilt sich für mich in zwei Bereiche: In der Mitwirkung der Eltern sollten die Aufgabenbereiche klar definiert sein, um positive Motivation nicht in Frustrationen zu lassen und dem Team nicht das Gefühl zu geben, alles allein machen zu müssen. Denn Änderungsvorschläge und Ideen müssen vom Gegenüber, in beide Richtungen, nicht zwingend umgesetzt werden. Es ist wichtig, dies klar durch Aufgabenbereiche mit den Gremien zu definieren und auch zu kommunizieren, denn sonst besteht die Gefahr, dass die hierarchischen Strukturen dazu genutzt werden, Ideen durchzusetzen und in Arbeitsanweisungen umzuwandeln.

Das Team hat dabei die fortwährende Aufgabe, im Tagesgeschäft klar zu kommunizieren und das eigene Handeln und Entscheidungen so transparent wie möglich zu gestalten. Kommunikation hat in einer Elterninitiative einen hohen Stellenwert.

Dabei sollte bei allen konstruktiven inhaltlichen und organisatorischen Ideen, speziell aus der Elternschaft



„Wir vertrauen der Fachexpertise  
und vor allem der Fürsorge und  
emotionalen Nähe der Erzieher  
gegenüber unseren Kindern.“  
Christina Rahn, Mutter

heraus, eines nie aus dem Blickfeld verloren gehen: dass diese Änderungen unter Umständen auch zukünftige Familien betreffen werden sowie den Arbeitsplatz des Personals. Oder die organisatorische Änderung hat eine Außenwirkung, die den Marktwert einer Einrichtung mitbestimmt. “

”**CR:** Eine gute Eltern-Erzieher-Beziehung lebt maßgeblich von einem respektvollen Umgang miteinander sowie Begegnung auf Augenhöhe. Wir vertrauen der Fachexpertise und vor allem der Fürsorge und emotionalen Nähe der Erzieher gegenüber unseren Kindern. In unserem beruflichen Umfeld sind wir die Experten, innerhalb der Kita sind es unsere Erzieher. Denn sie sind es auch, die die meiste Zeit des Tages mit unseren Kindern verbringen.

Probleme oder Auffälligkeiten im Verhalten der Kinder werden auch in der Kita erkannt, thematisiert und im konstruktiven Austausch mit den Eltern gelöst. Kita-Erzieher sind für uns Eltern somit viel mehr als „nur“ Alltagsbegleiter, die unsere Kinder hüten. Über kurze Kommunikationswege kommt positives wie negatives Feedback zur Entwicklung unserer Kinder innerhalb der Elterninitiative direkt zur Sprache. “

### Wie oft und in welchem Rahmen haben Eltern und Team Kontakt?

”**ML:** Die Kontakte werden durch den Tagesrhythmus der Drachenhöhle in der Bring- und Abholsituation bestimmt. Man trifft sich also entweder in dieser Zeit oder zu vereinbarten Terminen. Parallel werden sämtliche Medien wie E-Mail, Telefon, soziale Medien zum kurzen Absprechen genutzt.

In der Corona-Zeit gerade finden die Gremien-Abstimmungen mittels Telefonkonferenzen statt, Elterngespräche und Mitarbeitergespräche werden teilweise in Videochats fortgesetzt und Beschäftigungsideen stellt das Team über Webseite und E-Mail zur Verfügung. Das mag für den ein oder anderen nichts Besonderes sein, für unseren Bereich ist das Neuland. Insofern hat die Krise auch etwas Gutes, die Auseinandersetzung mit der Technik wird weiter ausgebaut und optimiert. “

”**CR:** Die Kontakte zwischen Eltern und Team finden entsprechend der jeweiligen Bedürfnisse statt. Hier sind sowohl Erzieher als auch Eltern völlig frei. Sowohl bei Eltern als auch bei Erziehern trifft man jederzeit auf offene Ohren.

Wir Eltern sind in verschiedenen Gremien organisiert, die sich regelmäßig treffen. Es handelt sich um den Vorstand, den Elternrat und diverse Arbeitsgemeinschaften (AGs). Die Eltern übernehmen hier Aufgaben, für die in anderen Institutionen Unternehmen engagiert werden. Bei uns gibt es die Reparatur-AG, die Putz-AG und die Garten-AG.

Der Elternrat versteht sich als Bindeglied zwischen der Elternschaft sowie den Kita-Erziehern und dem Vorstand. Er ist mit verschiedenen organisatorischen Tätigkeiten betraut. Der Vorstand übernimmt alle Aufgaben, die sich aus der Satzung und aus seiner Eigenschaft als Träger der Kita ergeben. Die Aufgaben des Vorstandes teilen sich in folgende Funktionsbereiche auf: Mitgliederbetreuung, Finanzen, Personal und Verwaltung, Haus und Hof. Die Treffen des Vorstandes finden regelmäßig statt, die Treffen des Elternrates und der AGs je nach Bedarf. Zudem hält sich gerade bei den beiden zuletzt genannten Gremien der Arbeits- und

Zeitaufwand im Rahmen. Wie immer wird hier sehr dynamisch, spontan und über kurze Kommunikationswege entschieden, ob und in welcher Intensität Treffen stattfinden sollten.

Abgesehen davon gibt es einige sehr schöne und gut besuchte Feiern, bei denen Kita-Kinder, Eltern und Erzieher in Kontakt kommen. Hierbei handelt es sich nicht um Pflichttermine, keiner ist gezwungen, an diesen Terminen teilzunehmen. Dennoch – und darüber freuen wir uns sehr – sind die Veranstaltungen immer sehr gut besucht. “

### Was sind die unterschiedlichen Herausforderungen für beide Seiten?

”**ML:** Eines ist ganz wichtig: Jede Seite muss in ihrem Tanzbereich bleiben. Auf der Elternseite sehe ich die größte Herausforderung darin, einen Vorstand abzubilden. Ich habe großen Respekt vor dieser Arbeit, die immer im Kollektiv abgeleistet wird, mit Personen die kein vertrautes Team abbilden, sondern im ungünstigen Falle durch die Wahlperiode jährlich neu zusammengewürfelt werden. Dieses Team gilt es auf gemeinsam definierte Ziele einzustimmen und eine gemeinsame Blickrichtung zu verdeutlichen, ohne jede Bezahlung. Da braucht es eine große Portion Idealismus und zusätzlich Visionen, um nicht zwischendurch im Sumpf von Bestimmungen, Besprechungen bis um Mitternacht, der eigenen Familienorganisation und dem eigenen Job unterzugehen.

Denn Elterninitiativen haben in dem Blickwinkel der Öffentlichkeit keinerlei förderungswerte Verwaltung. Die öffentliche Hand sieht schlichtweg keine Verwaltungsförderung vor, benötigt aber Unterstützung der Elterninitiativen in der Betreuungslandschaft. Da sind kreative Lösungsansätze gefragt.

Die Leitung ist, wie ich aus meiner eigenen Erfahrung weiß, ein wichtiges Bindeglied zwischen den Gremien. Je vorausschauender Planung, Abstimmungen und Kommunikation geschehen, desto mehr können Argumente von beiden Seiten abgewogen und aufeinander abgestimmt werden. “

”**CR:** Tatsächlich stellt die größte Herausforderung der Elternschaft die Bestellung eines Vorstandes dar. Vorstandsarbeit ist nicht nebenbei getan, hier ist die persönliche Bereitschaft für ein ausgeprägtes zeitliches Engagement und die Einbringung von Herzblut an erster Stelle zu nennen. Gerade in der heutigen, von beruflichem, gesellschaftlichem und familiärem Druck geprägten Zeit, ist ein zusätzlicher „Nebenjob“ eine Herausforderung für die ganze Familie. Durch die verschiedenen Gremien wird versucht, die anfallenden Aufgaben je nach eigenem Berufsstand, Interesse und Talent zielorientiert zu verteilen. Gewisse Aufgaben liegen jedoch beim Vorstand.

Auch AG-Leiter zu finden, gestaltet sich als nicht ganz unkompliziert, dabei sind diese Positionen wichtig, Organisationsgeschick und Kommunikationsfreude sind hier gefragt. “

### Wo gibt es Konflikte? Wie lösen Sie diese?

”**ML:** Konflikte entstehen überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten und etwas Reibung fördert Weiterentwicklung. Die Besonderheit in einer Elterninitiative ist, dass ein eingespieltes Team auf sich vielfach erst findende Elterninitiativgremien trifft.

Wichtig für alle Konflikte und Diskussionen auf den verschiedenen Ebenen ist immer eins: Wir arbeiten alle an der Weiterentwicklung einer Einrichtung, in der Kinder sich weiterentwickeln und Menschen einen Arbeitsplatz gefunden haben. Da tragen alle Beteiligten eine hohe Verantwortung. Oberstes Gebot ist, auch über Selbstverständlichkeiten zu reden, denn es kommen immer wieder neue Menschen hinzu, die ihre eigenen Vorstellungen haben. Hier gilt es, Standards zu schaffen, um nicht Gefahr zu laufen, immer wieder von vorne diskutieren zu müssen, sondern eher darauf aufbauend Dinge weiterzuentwickeln.

Unter diesem Gesichtspunkt gilt es, auftretende Konflikte zu lösen und auch die daraus resultierenden Ergebnisse immer dynamisch zu betrachten. Das, worüber man sich gestern noch gestritten und hoffentlich geeinigt hat, kann morgen schon wieder anders aussehen. Das Kita-Geschäft ist und bleibt dynamisch. Weiterhin wird man sich bei allen Einigungen immer in der Mitte treffen müssen, was eine Toleranz von beiden Seiten fordert.

In unserer Elterninitiative lassen wir uns zusätzlich von außen durch unterschiedliche Professionen unterstützen und auch beraten, um unseren Blick durch deren Objektivität anzureichern. “

”**CR:** Eine Elterninitiative lebt vom Engagement der Eltern. Je nach individueller Bereitschaft und zeitlicher Verfügbarkeit ist es möglich, sich mehr oder weniger zu engagieren. Natürlich gibt es auch Eltern, die sich nicht konstruktiv einbringen. Hier sprechen wir jedoch nur von geschätzt fünf Prozent der gesamten Elternschaft. In solchen Fällen wird seitens des Elternrates eine offene Kommunikation dahingehend angestrebt, das Engagement zumindest partiell zu aktivieren. “

---

MAREIKE LEIBNITZ, 42, ist staatlich anerkannte Erzieherin und Motopädin, seit zehn Jahren Leiterin des Familienzentrums Drachenhöhle in Wachtberg bei Bonn und Elternbegleiterin.

CHRISTINA RAHN, 36, ist Mutter eines dreijährigen Sohnes, studierte Betriebswirtin und arbeitet als strategische Einkaufsleitung im öffentlichen Dienst.