

V. Dessoy

Kirchort KiTa?

Die Rolle von Kindertageseinrichtungen in einer veränderten Gestalt von Kirche

Die KiTa hat das Potenzial, Menschen im Alltag mit der Frohen Botschaft in Berührung zu bringen: Kirche gewinnt damit an Glaubwürdigkeit, Plausibilität und Relevanz. Voraussetzung ist, dass die KiTa als Kirchort für Menschen in der Familienphase verstanden wird und einen anderen Stellenwert erhält. An dieser Stelle zeigt sich exemplarisch, wie lokale Kirchenentwicklung geht. Es kann der Einstieg in eine veränderte Sozialgestalt von Kirche sein, die mit einem grundlegenden Wandel der Rollenarchitektur einhergeht bzw. diesen voraussetzt.

1. Kindergarten – Institution mit langer Tradition

Vorläufer moderner Kindertageseinrichtungen gibt es seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Als Gründer und Namensgeber des „Kindergartens“ gilt Friedrich Wilhelm August Fröbel, der 1840 die erste Einrichtung dieser Art in Blankenburg errichtete. Seit dieser Zeit waren Kindergärten – bei hoher Stabilität des Basisformats – stets einem erheblichen gesellschaftlichen Anpassungsdruck ausgesetzt. Die Veränderungsimpulse waren politisch (z.B. Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz), aber auch fachlich motiviert (z.B. Einführung des Situationsansatzes).

Katholische Kindertageseinrichtungen gibt es bereits seit über 150 Jahren. Träger von Einrichtungen waren in der Vergangenheit überwiegend die Kirchengemeinden (neben Caritasverbänden und christlichen Vereinen). Von Anfang an war in den konfessionellen Einrichtungen das Spannungsgefüge zwischen hauptamtlichen Arbeitsbezügen und ehrenamtlicher Trägerschaft prägend, das besondere Herausforderungen in sich birgt. Heute gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationsmodelle. Zum Teil haben sich die Diözesen dazu entschlossen, die Einrichtungen ganz oder teilweise in einer eigenen Trägerstruktur zusammen zu führen (z.B. KiTa gGmbH im Bistum Trier). Andere setzen weiterhin auf die Trägerschaft von Kirchengemeinden, wobei die Trägeraufgaben in größer werdenden pastoralen Räumen zunehmend durch qualifiziertes hauptberufliches Personal wahrgenommen werden (z.B. im Bistum Limburg).¹

2. Gesellschaft im Wandel – neue Herausforderungen für die KiTa

KiTas sind heute professionelle soziale Dienstleistungsunternehmen, die sich in einem komplexen und dynamischen Umfeld bewähren müssen. Sie unterliegen einerseits politischen Steuerungsvorgaben, bewegen sich jedoch zugleich innerhalb eines virulenten Marktgeschehens und müssen erheblich gestiegenen fachlichen Anforderungen genügen. Hierzu einige Stichpunkte:

- Seit Anfang der 1990er Jahre stehen Differenzierung und Flexibilisierung Kinderbetreuung (verlängerte Öffnungszeiten, Zukauf von Betreuungszeit ...) auf der Agenda, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einer sich verändernden Arbeitswelt zu ermöglichen
- Seit Mitte der 1990er Jahre gewinnt Qualitätsmanagement immer mehr an Bedeutung (vgl. Nationaler Kriterienkatalog 2007; KTK-Gütesiegel 2008).²
- Seit der Pisa-Studie der OECD (vgl. PISA 2000) hat sich der Auftrag von KiTas grundlegend gewandelt. Stand bis dahin der Betreuungs- und Erziehungsauftrag im Vordergrund, steht heute der Bildungsauftrag im Mittelpunkt mit dem Ziel, für Kinder aus traditionell benachteiligten bzw. bildungsfernen Schichten und Milieus frühzeitig den Zugang zu Bildung zu ebnet und auf diese Weise Teilhabe und Chancengleichheit zu ermöglichen. (vgl. Hess. Bildungs- und Erziehungsplan 2008/2009).
- In Folge der 2009 beschlossenen UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (vgl. <http://www.behindertenrechtskonvention.info>), ist die Frage der Inklusion von

¹ Hier sind in den sog. „Pfarreien neuen Typs“ hauptberufliche KiTa-Koordinatoren/innen für bis zu 12 KiTas mit einem Umsatzvolumen von bis zu 10 Mio. € pro Jahr verantwortlich.

² In einigen Bistümern (z.B. Limburg, Trier, Paderborn und Mainz) werden KiTas bereits erfolgreich zertifiziert.

Minderheiten (im Blick auf Behinderung, Migration, Religion) und insbesondere die adäquate Gestaltung und Ausstattung einer inklusiven Pädagogik zu einem Dauerthema in den Einrichtungen geworden.

- Perspektivisch bleibt der anhaltende gravierende Fachkräftemangel eine große Herausforderung, die den Arbeitsalltag prägt.
- Der fortschreitende Rückgang der Kinderzahl – in den zurückliegenden Jahren durch den Ausbau von U3 kompensiert – wird auf Dauer zu einem substantiellen Rückgang der Platzzahlen und damit einer erheblichen Konkurrenz zwischen den Einrichtungen führen.

Qualitativ gute Arbeit zu machen, ist unter den aktuellen Rahmenbedingungen bereits eine große Herausforderung. Es genügt heute nicht mehr. In einer Umwelt, die sich in ständiger Bewegung befindet, müssen sie sich stetig weiterentwickeln, um nachhaltig Bestand zu haben.

3. Kirche in postmoderner Gesellschaft – Perspektiven einer neuen Sozialgestalt

Individualisierung, Pluralisierung und Globalisierung, wachsende Anforderungen an die Mobilität und zunehmende sozioökonomische Polarisierung markieren die Herausforderungen vor denen Menschen und Funktionssysteme in der Postmoderne stehen. Die Volkskirche ist im Zuge dieser Entwicklung an ihr Ende gekommen. Kirche erreicht weite Teile der Gesellschaft, insbesondere die jüngeren Milieus, nicht mehr. Es gelingt immer weniger, den Kern der Botschaft und ihre Relevanz für den einzelnen und die Gesellschaft plausibel zu machen.

Das dominante Reformparadigma der zurückliegenden Jahrzehnte, das defensiv auf Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung setzt, um das bestehende, volksskirchliche Programm aufrecht zu erhalten, führt die Kirche immer tiefer in die Krise. Sie hat inzwischen vielerorts den Status einer generalisiert Funktionskrise erreicht. Trendszenarien machen deutlich, vor welchen Verwerfungen und Umbrüchen die Kirche in den nächsten Jahren steht (Dessoj 2014).

Die Herausforderung für Kirche besteht darin, sich von der Zukunft her zu denken und ihre auf größtmögliche Stabilität und Produktivität ausgerichtete Organisationsgestalt so zu transformieren, dass sie sich nachhaltig in Kontexten bewegen kann, die ein *Maximum an Flexibilität und Innovation* erfordern. Dementsprechend wird die Sozialgestalt von Kirche zukünftig eher dezentral organisiert und lokal differenziert sein, ein (*operatives*) *Netzwerk unterschiedlicher pastoraler/ kirchlicher Orte* („Gemeinden“), die sich im Wesentlichen selbst steuern und in großen pastoralen (Organisations-)Räumen („Pfarrei“) prozess- und projektbezogen miteinander kooperieren. Kirchliche Orte entwickeln sich um Kirchtürme, Einrichtungen, Gemeinschaften, Personen, Themen oder Ideen (Dessoj 2015).

Im Zentrum kirchlicher Arbeit stehen *weniger vorgefertigte Aufgaben als Begabungen (Charismen)* von Menschen, die sich in den Dienst der Kirche stellen. Kirchliches Leben vor Ort wird von Menschen aufgrund ihrer Taufwürde, nicht eines Amtes getragen. An den kirchlichen Orten sind entsprechend qualifizierte und beauftragte Frauen und Männer für die Seelsorge und deren Organisation verantwortlich. Die hauptberuflichen Seelsorger/innen haben als „Ermöglicher/innen“ (Facilitator, Coach) die Aufgabe, die Getauften vor Ort in ihrem pastoralen (Leitungs-) Dienst zu unterstützen, zu fördern und zu begleiten. Ihnen obliegt die Verantwortung für die *Gestaltung lokaler Lern- und Entwicklungsprozesse*.

4. KiTa der Zukunft – Plattform und Leitstelle für soziale und pastorale Prozesse

Die Weichen für Teilhabe, Lebensqualität und Bildungserfolg werden in den frühen Lebensjahren gestellt. Zugleich sind Eltern im beruflichen Alltag stetig steigenden Anforderungen an Leistung, Mobilität und Flexibilität ausgesetzt. Familien brauchen verstärkt Unterstützung, um sich mit ihren Fragen und Anliegen im Umfeld orientieren und ggf. angemessene Hilfe finden zu können.

Die Politik hat erkannt, dass Vernetzung und Abstimmung von Unterstützungsangeboten immer bedeutsamer wird. So hat das Land NRW am 10. Januar 2006 das Projekt „Familienzentrum

NRW“ beschlossen, mit dem Ziel langfristig 1/3 der also rund 3000 KiTas in NRW zu sog. Kinder- und Familienzentren weiter zu entwickeln und zu zertifizieren. Dazu wurden unterschiedliche Modelle entwickelt (Abb. 1) und in der Pilotphase 2006-2007 erprobt.

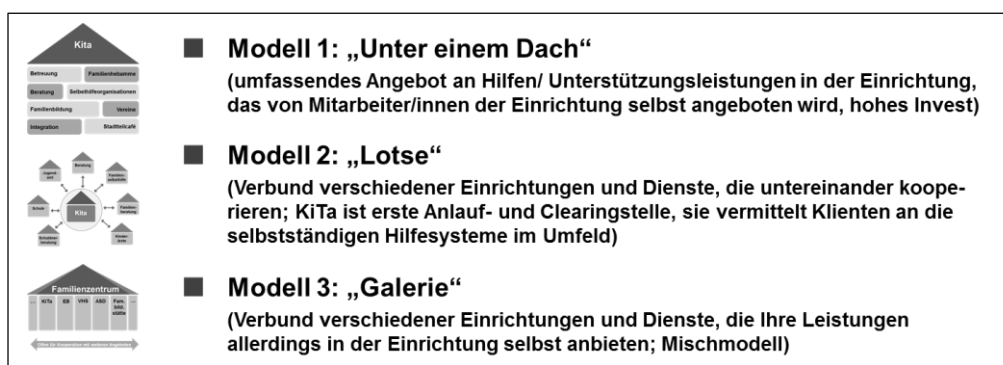


Abb. 1: Kinder- und Familienzentren in NRW – Organisationsformen/ Modelle (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration, 2009, 8-14; vgl. Bischöfliches Ordinariat Limburg 2011b).

„Tageseinrichtungen für Kinder werden auf diese Weise Knotenpunkte in einem neuen Netzwerk, das Familien umfassend berät und unterstützt“ (<http://www.familienzentrum.nrw.de/landesprojekt.html> [10.03.2015]). In diesem Sinne, sollen die Kinder- und Familienzentren zu „Leitstellen“ für soziale Gestaltungsprozesse im Sozialraum werden (Minister Armin Laschet).

Kindertagesstätten gewinnen dadurch eine neue, *systemische Funktion im Sozialraum*. Neben ihrer Grundfunktion der Betreuung, Erziehung und Bildung von Kindern im Vorschulalter erhalten sie eine tragende *Rolle als Plattform* für die Bereitstellung, Organisation, Koordination und Vermittlung pädagogischer, sozialer, gesundheitsbezogener, kultureller und freizeitbezogener Hilfen und Angebote für Kinder und deren Familien.

Aus kirchlicher Perspektive ist die KiTa als erste Anlaufstelle für Familien mit Kindern ein hervorragender *Touchpoint*, an dem Menschen mit der Frohen Botschaft in Berührung kommen können. Dies ist bislang nur ansatzweise bei den Verantwortlichen, jedoch kaum auf der Ebene der pastoralen Mitarbeiter/innen vor Ort angekommen.

Noch einen Schritt weiter gedacht, ließe sich die KiTa in kirchlicher Trägerschaft auf der Folie einer veränderten Sozialgestalt als „pastoralen Ort“, als „Kirchort“ verstehen, als Knotenpunkt und *Plattform eines pastoralen Netzwerkes*, als ein Ort, an dem Menschen in der Familienphase Kirche erfahren, gemeinsam ihren Glauben leben, verkünden und feiern, also in einem umfassenden Sinn *Kirche sind*. Die KiTa ist dann mehr als eine Einrichtung mit einem qualifizierten religionspädagogischen Programm. Sie ist Gemeinde im ursprünglichen Sinn: Getaufte stehen aus Nächstenliebe füreinander und für andere ein (Diakonia), sie bezeugen die Hoffnung, die sie trägt (Martyria), und sie feiern ihren Glauben in gottesdienstlichen Formen (Leiturgia).

Organisatorisch gesehen sind die Anforderungen an eine KiTa als Kinder- und Familienzentrum und als Kirchort absolut strukturgleich (Abb. 2). Es geht es darum, Netzwerke im sozialen bzw. pastoralen Raum zu initiieren und zu organisieren, professionelle und ehrenamtliche (nachbarschaftliche, gemeindliche) Ressourcen zu entdecken, zu fördern und zu koordinieren, Anlauf- und Clearingstelle für Fragen und Anliegen der Menschen zu sein, in deren Lebenswelt die KiTa relevanter Bezugs- und Orientierungspunkt ist.

5. Anforderungen an Zusammenarbeit und Führung

Die KiTa bietet der Kirche die Möglichkeit, nahe bei den Menschen zu sein, insbesondere auch jenen, die sie in traditionellen seelsorglichen Bezügen nicht mehr erreichen kann. Im pädagogischen Alltag gelingt es leichter Anschluss zu finden an Sprache, Erfahrungen und Bedürfnisse. Hier kann die Frohe Botschaft unmittelbar *Plausibilität und Relevanz* gewinnen, sowohl für den einzelnen in seiner Lebenswelt als auch in sozialräumlichen Bezügen.

Diese Chance wird von den Verantwortungsträgern durchaus gesehen. Das Risiko besteht darin, die KiTa für die Pastoral zu instrumentalisieren. Verführerisch ist die Idee, die KiTa könne der (eigentlichen) „Gemeinde“ (klassisch als Pfarrgemeinde verstanden) quasi wie ein „Staubsauger“ Interessierte zuführen. Oder: Sie könne den hauptamtlichen Seelsorger/innen praktisch als „Landeplatz“ dienen, um mit Menschen in Kontakt zu kommen, die wenig mit Kirche zu tun haben.

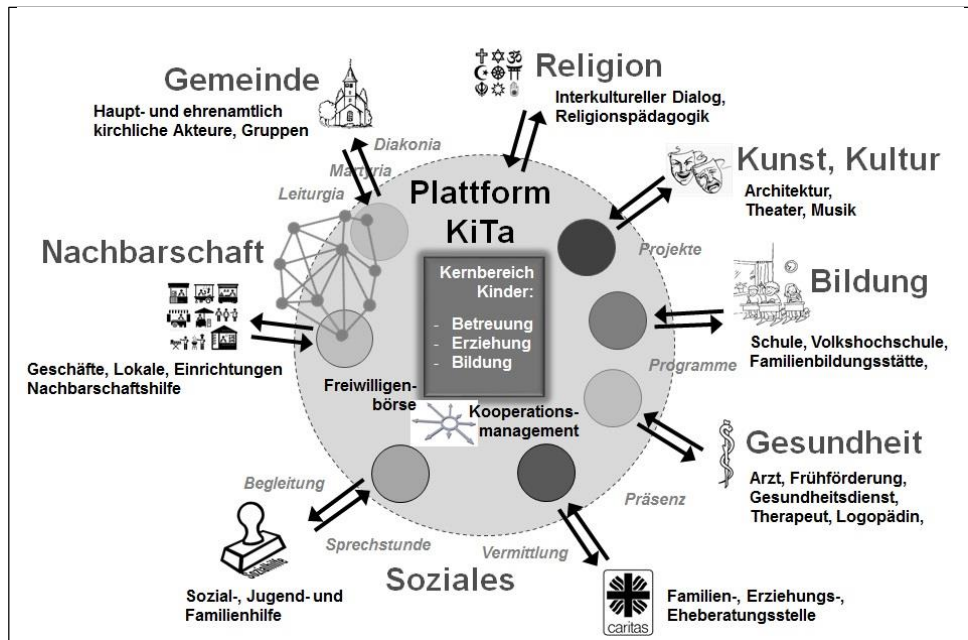


Abb. 2: Die KiTa als Plattform eines sozialen und pastoralen Netzwerkes für Menschen in der Familienphase.

Genau das ist nicht gemeint, wenn von KiTa als Kirchort die Rede ist. Die KiTa ist selbst „Gemeinde“ im engeren Sinn für Menschen, die sich an ihr orientieren. Qualifizierte und beauftragte Laien – hauptberufliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen der KiTa – sind die Akteure. Als Getaufte und Gefirmte betreiben, organisieren und verantworten sie die Seelsorge/ Pastoral an diesem Ort. Hauptberufliche pastorale Mitarbeiter/innen stehen für spezifische Dienste (z.B. Eucharistiefeier) zur Verfügung, unterstützen und begleiten die handelnden Akteure. Wie ist der Weg auf dieses Ziel hin zu gestalten?

a) Grundhaltung/ Unternehmenskultur

Zentrales Hindernis auf dem Weg sind die Rollenbilder in den Köpfen der Beteiligten. Studierte Theologen/innen neigen dazu, Erzieher/innen von oben herab zu betrachten und entsprechend zu behandeln. Abwertung und Abgrenzung sind die Regel. Kompetenz, Engagement und Loyalität insbesondere der Leitungskräfte werden dabei grob unterschätzt. Nur wenn sich pastorale und pädagogische Akteure *auf Augenhöhe* begegnen, kann sich die KiTa als Kirchort entfalten. Dazu sind im Vorfeld entsprechende Lernräume zu schaffen.

b) Führung/ Leitung

Leitungskräfte sind herausgefordert, die KiTa von außen (dem sozialen und pastoralen Raum) und von der Zukunft aus zu denken. Zentrale Aufgabe ist es, die Prozesse so zu steuern, dass die KiTa kurz-, mittel- und langfristig in einem dynamischen Umfeld funktions- und konkurrenzfähig bleibt. Dies gelingt nur, wenn die Leitungskraft in der Lage ist, kontinuierlich organisatorische Lern- und Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen und zu begleiten. In diesem Sinne bedarf es – wie in der Pastoral – eines *strategisch-unternehmerischen Verständnisses* von Leitung.

Moderne Führung fördert die Potenziale der Mitarbeiter/innen, stärkt sie in ihrer Verantwortung für das Ganze und beteiligt sie an der Organisation des pädagogischen Alltags. Führung/Leitung in diesem Sinn als *Coaching* zu begreifen und die zugehörigen Rollen und Instrumente situativ zu gebrauchen, setzt einen Lernprozess bei allen Beteiligten voraus, den Führungs- und Leitungskräften, den Mitarbeiter/innen, den Trägervertreter/innen, den Kooperationspartnern und nicht zuletzt den Kunden, da sie alle höchst unterschiedliche und teils widersprüchliche Erwartungen an Führung und Leitung haben.

c) Konzeption/ Organisationsentwicklung

Die KiTa als Plattform für soziale und pastorale Prozesse aufzustellen, impliziert einen grundlegenden Wandel, der alle Facetten der Organisation betrifft: Selbstverständnis, Kunden/ Adressanten, Produkte/ Qualität, Strukturen/ Prozesse, Personen/ Rollen/ Kompetenzen, interne/ externe Kommunikation und nicht zuletzt Finanzen/ Ressourcen sind betroffen, müssen in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit gesehen und durchdekliniert werden.

Ein Einrichtungskonzept, das die KiTa als Kirchort (und Familienzentrum) versteht, hat Bestand, wenn es Teil eines qualifizierten, d.h. spirituell und strategisch ausgerichteten Patoralkonzepts ist. Dieses versteht den pastoralen Organisationsraum (Seelsorgebereich, Pfarreiengemeinschaft ...) als Netzwerk autonomer Kirchorte und beschreibt den Fahrplan, wie der Weg auf dieses Ziel hin beschritten, lokale Kirchenentwicklung in Gang gesetzt werden kann.

d) Qualifizierung/ Beauftragung

Die Mitarbeiter/innen in der KiTas müssen für ihre neuen Aufgaben qualifiziert und beauftragt werden. Dazu zählt eine fundierte religionspädagogische Ausbildung, die nicht ausschließlich auf Kinder fokussiert ist, sondern die Zielgruppe Familie im Blick hat (vgl. Bischöfliches Ordinariat Limburg 2011a). In einem ersten Schritt wird man sich dabei auf hauptberufliche, perspektivisch dann aber auch auf ehrenamtliche Mitarbeiter/innen konzentrieren, die sich am Kirchort KiTa engagieren wollen.

Leitungskräfte müssen ebenfalls professionell vorbereitet und geschult werden (vgl. exemplarisch Bischöfliches Ordinariat Limburg 2012). Es geht darum, Haltungen, Konzepte und Instrumente kennenzulernen und einzuüben, um mit der wachsenden Komplexität und Dynamik der Systeme angemessen umzugehen und den gewachsenen Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben in den unterschiedlichen Bereichen der Unternehmensführung (u.a. Personal und Organisation) gerecht zu werden.

e) Prozesse/ Kommunikation

In der skizzierten Perspektive ist die KiTa viel stärker in das kirchliche Leben eingebunden. Andererseits wird sie gerade dadurch zu einem wichtigen Player (allein schon aufgrund der Zahl der Mitarbeiter/innen). Die Prozesse an der Schnittstelle zu anderen Kirchorten und zum organisatorischen Zentrum (Pfarrbüro/ pastorale Dienste) müssen daher sorgfältig betrachtet werden.

Das Informationssystem muss sicherstellen, dass alle Beteiligten die für sie relevanten Informationen erhalten. Die KiTa übernimmt dabei u.U. auch die Funktion eines „Pfarrbüros“, in dem sämtliche Informationen zusammenlaufen, die für das kirchliche Leben an diesem Kirchort bzw. für diese Zielgruppe von Bedeutung sind.

Die Regelkommunikation muss in angemessenem Umfang Kontakte zwischen den Verantwortlichen, insbesondere der KiTa-Leitung und dem lfd. Pfarrer gewährleisten. Die KiTa-Leitung ist ihrer Rolle und ihrer Kompetenz entsprechend an strategischen und operativen Planungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen, zumindest, was die KiTa als pädagogische Einrichtung und als Kirchort im weitesten Sinne betrifft.

f) Ressourcen

Die KiTa zu einem lebendigen Kirchort für Menschen in der Familienphase weiter zu entwickeln, wird kaum gelingen, wenn nicht – zumindest in begrenztem Maße – zusätzliche finanzielle und

personelle Ressourcen bereitgestellt werden. Personelle Ressourcen werden v.a. für den „Gemeindeaufbau“, also für die Entwicklung und Pflege des pastoralen Netzwerkes und die Organisation der KiTa als Begegnungs- und Aktionsplattform für Menschen, die ihren Glauben miteinander leben wollen, gebraucht. Die Form kann unterschiedlich sein. In der Regel wird die Entlastung und Unterstützung der KiTa-Leitung im administrativen oder pädagogischen Bereich am sinnvollsten sein.

Wenn es um zusätzliche Ressourcen geht, zögern Verantwortliche zu Recht, angesichts der Aussicht, dass Kosten- und Einnahmenentwicklung immer weiter auseinanderklaffen. Gefordert sind an dieser Stelle nicht einfach Mehrausgaben nach dem Muster der 1990er Jahre. Systemisch gesehen, geht es im Kern um eine Umverteilung der Mittel im Blick auf die damit erzielten Wirkungen: Orte und Aktivitäten an/mit denen keine oder nur geringe Wirkung zu erzielen ist, sind aufzugeben, zugunsten von Orten, an denen mit geringem Aufwand Kirche lebendig werden kann. In diesem Sinne ist das Konzept, die KiTa als Kirchort zu verstehen, ein Konzept zum Einstieg in einen grundlegenden Systemwechsel.

Literatur:

- Bischöfliches Ordinariat Limburg, Dezernat Personal, Abteilung Personalentwicklung, und Dezernat Familie Kinder, Jugend und Familie, Referat Kindertagesstätten (Hrsg.), *Führen & Leiten sozialer Organisationen in kirchlicher Trägerschaft, Qualifizierung für Leiter/innen von Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg*, Limburg 2012 (zitiert: Bischöfliches Ordinariat Limburg 2012).
- Bischöfliches Ordinariat Limburg, Dezernat Familie Kinder, Jugend und Familie, Abteilung Kindertagesstätten (Hrsg.), *Fit für religiöse Erziehung in katholischen Kindertageseinrichtungen*, Limburg 2011a (Bezug: https://kita.bistumlimburg.de/fileadmin/redaktion/Bereiche/kita.bistum-limburg.de/Material/13-12-12_Fit_f%C3%B9Cr_religi%C3%B6se_Erziehung_web.pdf [04.05.2015]) (zitiert: Bischöfliches Ordinariat Limburg 2011a).
- Bischöfliches Ordinariat Limburg, Dezernat Familie Kinder, Jugend und Familie, Abteilung Kindertagesstätten (Hrsg.), *Vision für die zukünftige Rolle der katholischen Kindertageseinrichtung als Zentrum für Familien im pastoralen Netzwerk im Bistum Limburg*, Limburg 2011, (Bezug: https://kita.bistumlimburg.de/fileadmin/redaktion/Bereiche/kita.bistum-limburg.de/Material/13-03-06_Konzept_Familienzentrum.pdf [04.05.2015]) (zitiert: Bischöfliches Ordinariat Limburg 2011b).
- Caritasverband für die Diözese Mainz (Hrsg.), *Von der Kindertagesstätte zum Familienzentrum, Video zum Modellprojekt Projekt „Den Wandel gestalten – Kita als Familienzentrum“*, Mainz 2010 (Bezug: <http://www.dicvmainz.caritas.de>).
- Dessoy, V., Dessoy, V., Perspektiven nachhaltiger Kirchenentwicklung, in: Ders., G. Lames, M. Lätzel, C. Hennecke (Hrsg.), *Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven*, Trier 2015, 655-667.
- Dessoy, V., Kennwerte, Trends und Prognosen, Präsentation zum 3. Kongress Strategie und Entwicklung in Gesellschaft und Kirche, Bensberg 2014, in: *futur2* (<http://www.futur2.org/article/praesentation-kennwertetrends-und-prognosen> [03.04.2015]).
- Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, *Das Hessische Kinderförderungsgesetz*, Wiesbaden 2014 (Bezug: <https://soziales.hessen.de/familie-soziales/familie/fruehkindliche-bildung-und-kinderbetreuung/kifoeg>).
- Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, Hessisches Kultusministerium (Hrsg.), *Bildung von Anfang an. Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder von 0 bis 10 Jahren in Hessen*, http://www.bep.hessen.de/irj/BEP_Internet [07.03.2015], (zitiert: Hess. Bildungs- und Erziehungsplan 2008/2009)
- Lames, G., Metanoia – Kirche im Wandel – vom Krisenschema zum Entdeckungsschema in Kirche und Pastoral?, in: *TThZ* 4/2003, 255-267.
- Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (Hrsg.), *PISA 2000: Die Studie im Überblick. Grundlagen, Methoden und Ergebnisse*, Berlin 2002, https://www.mpib-berlin.mpg.de/Pisa/PISA_im_Ueberblick.pdf [08.03.2015], (zitiert: PISA 2000)

- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), *Wege zum Familienzentrum Nordrhein-Westfalen. Eine Handreichung*, Düsseldorf ³2009.
- Tietze, W., Viernickel, S. (Hrsg.), *Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein nationaler Katalog*, Berlin, Düsseldorf, Mannheim ³2007 (zitiert: Nationaler Kriterienkatalog 2007).
- Verband Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) - Bundesverband e.V. (Hrsg.), *KTK-Gütesiegel*, Freiburg ²2008 (zitiert: KTK Gütesiegel 2008).

Autor

Dessoy, Valentin, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., Supervisor BDP, SeniorCoach BDP, Trainer, Organisationsberater, Autor und Herausgeber der online-Zeitschrift futur2; Arbeitsschwerpunkt strategische Organisations- und Personalentwicklung. Kontakt: Gartenfeldstr. 3, D-55118 Mainz, Tel. 06131/ 9454657, mobil 0173/ 6522040, e-Mail: info@kairos-cct.de, <http://www.kairos-cct.de>, <http://www.futur2.org>.