

V. Dessoy

KiTa – Plattform und Leitstelle für soziale und pastorale Prozesse

Die Rolle von Kindertageseinrichtungen in einer veränderten Gestalt von Kirche

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stellen Eltern und Kinder heute vor erhebliche Herausforderungen. 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.

1. Veränderte Rolle von KiTas im Sozialraum

Die Politik hat erkannt, dass mit zunehmender Komplexität und Dynamik gesellschaftlicher Zusammenhänge die Vernetzung und Abstimmung von Unterstützungsangeboten immer bedeutsamer wird. Regeleinrichtungen kommen dabei immer stärker in den Fokus. 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 (vgl. Abb. 1) und in der Pilotphase 2006-2007 erprobt.

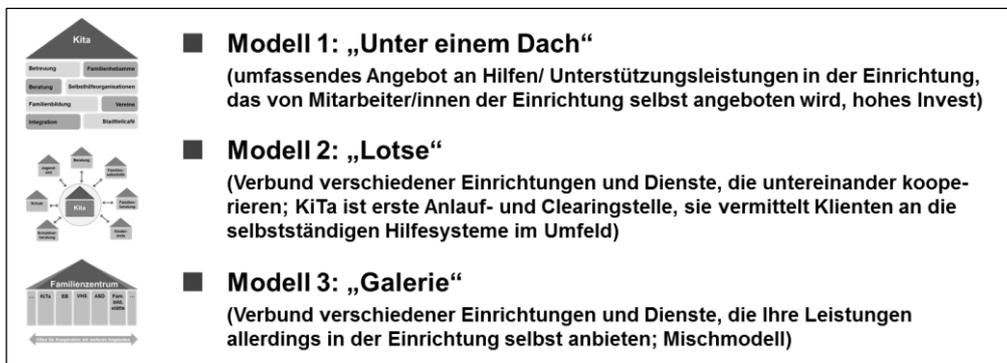


Abb. 1: Kinder- und Familienzentren in NRW – Organisationsformen/ Modelle (vgl. Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hg.): Wege zum Familienzentrum Nordrhein-Westfalen : Eine Handreichung. Düsseldorf³2009, S. 8-14).

„Familienzentren sollen zu einer Qualitätssteigerung in der frühkindlichen Bildung und Förderung beitragen, Eltern bei der Wahrnehmung ihrer Bildungs- und Erziehungsaufgabe stärken sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sichern. Tageseinrichtungen für Kinder werden auf diese Weise Knotenpunkte in einem neuen Netz-

werk, das Familien umfassend berät und unterstützt“ (<http://www.familienzentrum.nrw.de/landesprojekt.html> [14.12.2015]).¹ In diesem Sinne, sollen die Kinder- und Familienzentren zu „Leitstellen“ für soziale Gestaltungsprozesse im Sozialraum (z.B. im Stadtteil) 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.

2. Katholische KiTa als pastoraler Ort/ Kirchort

Aus kirchlicher Perspektive ist die KiTa als erste Anlaufstelle für Familien mit Kindern ein ganz hervorragender natürlicher *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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort angekommen.

Noch einen Schritt weitergedacht, ließe sich die KiTa in kirchlicher Trägerschaft auf der Folie einer veränderten Sozialgestalt als „pastoraler Ort“, bzw. als „Kirchort“ verstehen, als Knotenpunkt und Plattform eines *pastoralen* Netzwerkes, als ein (oder gar der) Ort, an dem Menschen in der Familienphase Kirche erfahren, gemeinsam ihren Glauben leben, verkünden und feiern, also in einem umfassenden Sinn *Kirche sind*. In diesem Konzept ist eine KiTa mehr als eine Einrichtung mit einem qualifizierten religionspädagogischen Programm. Sie ist „Gemeinde“ im theologischen Sinn: Getaufte stehen aus der Haltung der Nächstenliebe füreinander und für andere ein (Diakonia), sie geben Auskunft über und 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 pastoraler Ort/ Kirchort 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. Welche Anforderungen ergeben sich daraus an Zusammenarbeit und Führung?

¹ Vgl. auch Verband Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) - Bundesverband e.V. (Hg.): KTK-Gütesiegel. Freiburg ²2008, QB IV, Anforderung 1).

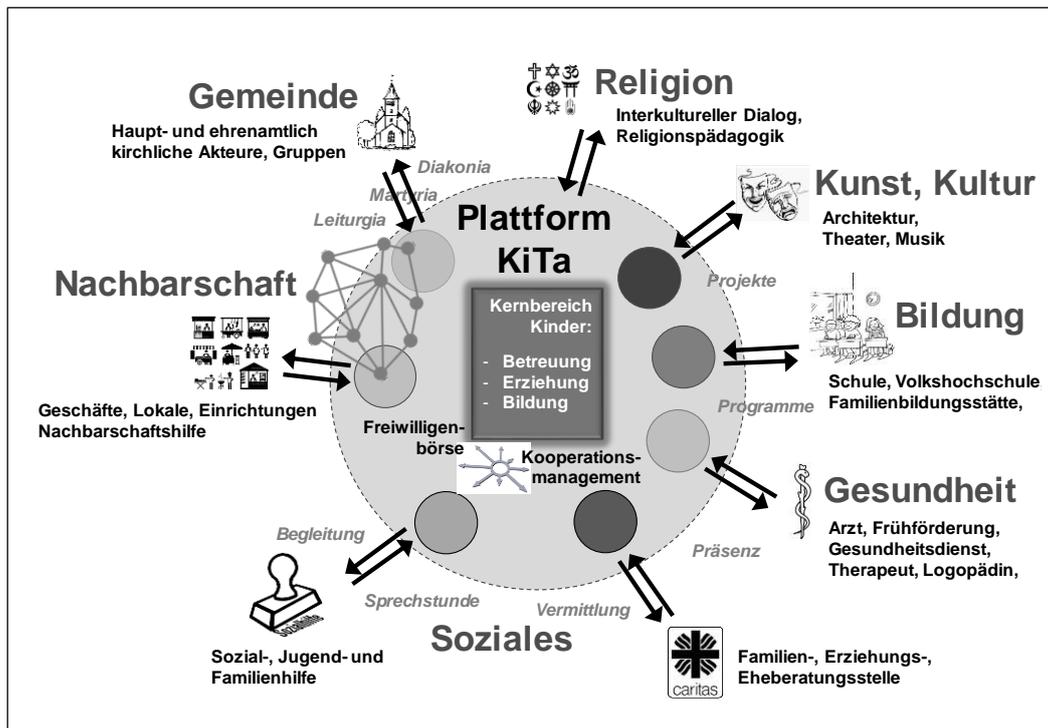


Abb. 2: Die KiTa als Plattform eines sozialen und pastoralen Netzwerkes für Menschen in der Familienphase.

3. Anforderungen an Zusammenarbeit und Führung

In der KiTa hat die Kirche die Chance, nahe bei den Menschen zu sein, insbesondere auch jenen, die sie in traditionellen seelsorglichen Bezügen nicht oder 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 den sozialräumlichen Bezügen.

Die Möglichkeiten, die KiTa in diesem Zusammenhang bietet, werden 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: Die KiTa könne den hauptamtlichen Seelsorgerinnen und Seelsorger praktisch als „Landeplatz“ dienen, um mit Menschen in Kontakt zu kommen, die wenig mit Kirche zu tun haben.

Dies ist nicht gemeint, wenn von KiTa als pastoralem Ort oder 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KiTa – sind die Akteure. Als Getaufte und Gefirmte betreiben, organisieren und verantworten sie die Seelsorge/ Pastoral an diesem Ort. Hauptberufliche Seelsorgerinnen und Seelsorger stehen für spezifische Dienste (z.B.

die Eucharistiefeier) zur Verfügung, unterstützen und begleiten die handelnden Akteure in der KiTa.² Wie ist der Weg auf dieses Ziel hin zu gestalten?

a) Grundhaltung/ Unternehmenskultur

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

b) Führung/ Leitung

Leitungskräfte in KiTas stehen vor der Herausforderung, ihre Einrichtung als Baustein der Kirche vor Ort und als soziale Dienstleistungsorganisation im Markt zu verstehen. Der Blick ist auf den sozialen und den pastoralen Raum (also die Umwelt), die KiTa als Organisation, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kunden gerichtet. Aufgabe ist es, die Prozesse so zu steuern, dass die KiTa kurz-, mittel- und langfristig 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 Mitarbeitenden, 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 Mitarbeitenden, den Trägern, den Kooperationspartnern und nicht zuletzt den Kunden, da sie alle höchst unterschiedliche und teils widersprüchliche Erwartungen an Führung und Leitung stellen.

c) Konzeption/ Organisationsentwicklung

Die KiTa als Plattform für soziale und pastorale Prozesse aufzustellen, impliziert einen grundlegenden, langfristig angelegten Wandel, der alle Facetten der Organisation betrifft: Selbstverständnis, Kunden/Adressaten, 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 (Abb.3).

² Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): „Gemeinsam Kirche sein“ : Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral. Die deutschen Bischöfe 100, Bonn 2015.

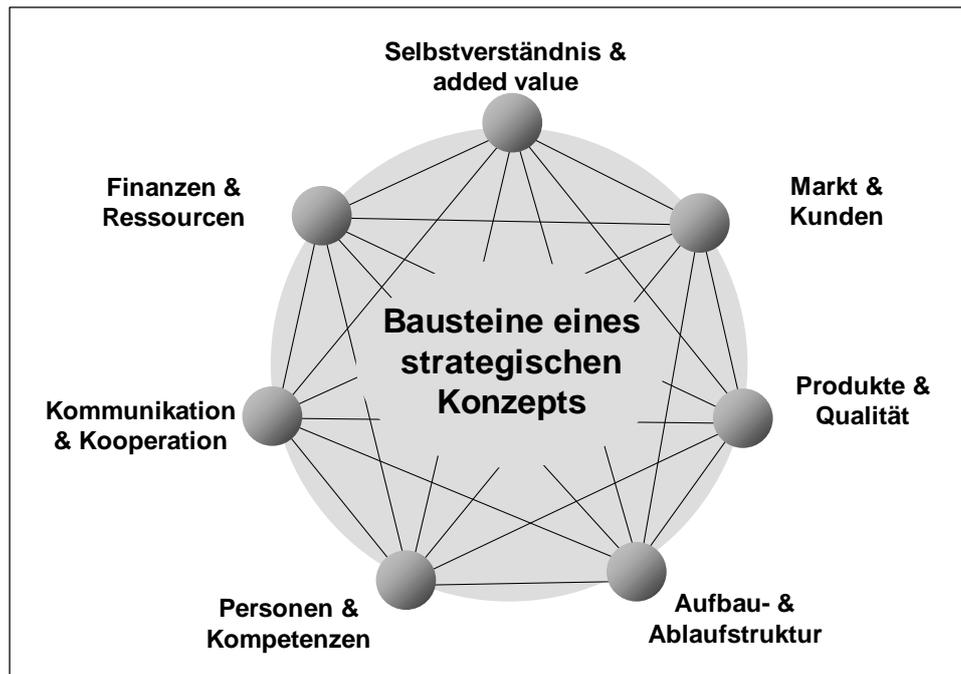


Abb. 3: Bausteine eines strategischen (Organisations-)Konzepts. Vgl. Dessoy, Valentin: Zur Architektur strategischer Entwicklungsprozesse. In: futur2 (1/2011), <http://www.futur2.org/article/zur-architektur-strategischer-entwicklungsprozesse/> [14.12.2015].

Ein Einrichtungskonzept, das die KiTa als Kirchort versteht, hat nur Bestand, wenn es Teil eines Patoralkonzepts ist. Ein qualifiziertes Pastoral-konzept ist strategisch ausgerichtet. Es ermöglicht langfristige Entwicklung. Es versteht den pastoralen Organisationsraum (Seelsorgebereich, Pfarreiengemeinschaft ...) als Netzwerk autonomer Kirchorte und beschreibt den Fahrplan, wie der Weg auf dieses Ziel hin beschriftet werden kann.³

d) Qualifizierung/ Beauftragung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 2011). In einem ersten Schritt wird man sich dabei auf hauptberufliche, perspektivisch dann aber auch auf ehrenamtlich Mitarbeitende 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

³ Vgl. Dessoy, Valentin: Perspektiven nachhaltiger Kirchenentwicklung. In: Ders./ Lames, Gundo/ Lätzel, Martin, Hennecke, Christian (Hg.): Kirchenentwicklung : Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven. Trier 2015, S. 655-667.

Komplexität und Dynamik der Systeme angemessen umzugehen und den gewachsenen Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben in den unterschiedlichen Bereichen der Unternehmensführung (u.a. Qualität, Personal und Organisation) gerecht zu werden. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den strategischen Erfordernissen, die sich aus der Umgestaltung der territorialen Seelsorge und der veränderten Rolle der KiTa im sozialen und pastoralen Raum ergeben.

e) Prozesse/ Kommunikation

In der skizzierten Perspektive ist die KiTa einerseits viel stärker in das kirchliche Leben eingebunden, andererseits wird sie gerade dadurch aber auch zu einem wichtigen Player (allein schon aufgrund der Zahl der Mitarbeitenden). Die Prozesse an der Schnittstelle zu anderen Kirchorten im Netzwerk auf der einen und zum organisatorischen Zentrum (Pfarrbüro/ pastorale Dienste) müssen daher sorgfältig betrachtet werden.

Das Informationssystem muss so gestaltet sein, 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 der Leitungskräfte anderer Kirchorte) mit 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.

Da Netzwerke lose gekoppelt sind und nicht einseitig top-down funktionieren, wird – jenseits von Trägerschaft und dienstrechtlichen Strukturen – eine Kultur der Zusammenarbeit zu installieren und zu pflegen sein, die auf Kontrakte, also zeitlich befristete, verbindliche Vereinbarungen (über Ziele, Maßnahmen, Prozesse) setzt.

4. Resümee

Die KiTa ist als Marktplatz für soziale und pastorale Prozesse ein strategisch relevanter Ort von Kirche, der zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Die Möglichkeiten, die sich hier bieten, Menschen in existentiell bedeutsamen Situationen zu begegnen, Ihnen den Kontakt mit der Botschaft des Evangeliums zu ermöglichen und mit ihnen gemeinsam (inklusiv) Kirche zu sein, sind bei weitem nicht ausgeschöpft. Kirche kann hier mit vergleichsweise geringem Aufwand auf effiziente Weise Pastoral betreiben, wenn sie die vorhandenen Potentiale nutzt. Darüber hinaus bietet die KiTa die Möglichkeit, exemplarisch den Paradigmenwechsel umzusetzen, der im Bischofswort „Gemeinsam Kirche sein“ angemahnt wird.

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 2011 (Bezug: https://kita.bistum-limburg.de/fileadmin/redaktion/Bereiche/kita.bistum-limburg.de/Material/13-12-12_Fit_f%C3%B6r_religi%C3%B6se_Erziehung_web.pdf [04.05.2015]) (zitiert: Bischöfliches Ordinariat Limburg 2011).
- Dessoy, Valentin: Perspektiven nachhaltiger Kirchenentwicklung. In: Ders./ Lames, Gundo/ Lätzel, Martin, Hennecke, Christian (Hg.): *Kirchenentwicklung : Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven*. Trier 2015, S. 655-667.
- Dessoy, Valentin: Pastorale Planung als visionäre Praxis : Die Tiefenstruktur nachhaltiger Transformation. In: *Anzeiger für die Seelsorge* 123 (1/2014), S.11-15.

Autor

Dessoy, Valentin, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., Supervisor BDP, SeniorCoach BDP, Trainer und Organisationsberater; Geschäftsführer kairos. Coaching, Consulting, Training Mainz; Arbeitsschwerpunkt strategische Organisations- und Personalentwicklung; Autor, Herausgeber der Buchreihe ‚Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten‘ und der online-Zeitschrift futur2. Kontakt: Gartenfeldstr. 3, D-55118 Mainz, Tel. 06131/ 9454657, mobil 0173/ 6522040, e-Mail: info@kairos-cct.de, Web: <http://www.kairos-cct.de>, <http://www.futur2.org>, <http://kongress.strategie-und-entwicklung.org>.