

# Wer sich nicht am Kunden orientiert, verliert Keine Angst vor marktwirtschaftlichen Überlegungen

von Andreas Schulte-Hemming

„Kundenorientierung“ - kaum ein Wort macht die Herausforderungen in den sozialen Arbeitsfeldern so deutlich. Doch wie sollen ErzieherInnen damit umgehen? Der Autor des folgenden Beitrags zeigt die Chancen eines Umdenkens auf.

Kundenorientierung - ein Begriff, bei dem für die im pädagogischen Bereich Tätigen manchmal Bedrohliches mit-schwingt. Da spricht man lieber vom Wandel zur sozialen Dienstleistung. Das hört sich doch weitaus mehr nach einer Umorientierung an, der weiterhin etwas Soziales anhaftet und man befürchtet nicht so sehr, dass der Bereich komplett einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise unterworfen wird.

Aber was hat es mit dem Begriff Kundenorientierung auf sich? Vielleicht hilft ein kleiner Exkurs in die Etymologie, der Wissenschaft vom Ursprung der Wörter: Im Mittelhochdeutschen bedeutete das Wort Kunde „Bekannter, Einheimischer“, erst im 16. Jahrhundert wurde daraus „in einem Geschäft regelmäßig Kaufender“. Auch das Wort „Kundschaft“ entwickelte sich daraus und hieß „Erkundung, eingezogene Nachricht“. Eine weitere Wortbildung war „auskundschaften“. Aus dem „Einheimischen, dem Bekannten“ war ein Käufer geworden, der regelmäßig ein Geschäft besucht und der erkundet werden muss. Auf diesem Hintergrund könnte man behaupten, das Wort Kundenorientierung sei eine Tautologie (wie „weißer Schimmel“ oder „alter Greis“), auch wenn „auskundschaften, erkunden“ nicht sinngleich ist. Ökonomen sprechen vom „regelmäßigen Käufer von Gütern oder Dienstleistungen“. Der Kunde besitzt die „Auftragssouveränität“, d.h. er entscheidet letztlich, ob der (Ver-)Kauf zu Stande kommt.

Einen Höhenflug und damit eine Annäherung an seine ursprüngliche Bedeutung erlebt der Begriff Kundenorientierung durch die Konzepte der Qualitätssicherung. Kundenzufriedenheit ist das Ziel, das es zu erreichen gilt und das als Gradmesser im Mittelpunkt allen Strebens nach Qualität steht. Sie ist die äußere Messlatte, an der sich die Organisation, das Unternehmen mit seinem Qualitätsverständnis bewähren muss. Selbst ausgefeilteste Konzepte und wissenschaftliche Qualitätsmaßstäbe verlieren ihre Bedeutung, wenn sie nicht zur Zufriedenheit des Kunden führen. Oder konkret: Wenn ich als Organisation möchte, dass der Kunde regelmäßig meine Dienste in Anspruch nimmt, muss ich ihn auskundschaften und wissen, was ihn zufrieden stellt.

## **Kundenorientierung in Kindertageseinrichtungen am Beispiel Hamburg**

Neben ihrer Verankerung in volkswirtschaftlichen und Qualitätsmanagement-Konzepten erfährt Kundenorientierung seit einiger Zeit eine gesellschaftliche und politische Dynamik, die mit der Umformung von Kindertageseinrichtungen zu Dienstleistungsunternehmen - wenn auch sozialen - an Fahrt gewinnt. Schauen wir uns das Beispiel Hamburg an. Zum August 2003 wurde dort das Kita-Gutschein-System offiziell eingeführt. Dadurch sollten der Dienstleistungsgedanke und marktwirtschaftliche Dynamik Einzug

halten. Eltern werden mittels Gutschein zu Nachfragern bzw. Abnehmern des Angebotes von Kindertageseinrichtungen. Das ist natürlich nicht ganz neu: Eltern haben schon vor der Einführung dieses Systems zwischen Einrichtungen ausgewählt. Neu ist, dass dies institutionalisiert wurde. Damit verstärkt sich die Abhängigkeit der Kindertageseinrichtung von den Eltern und diese Beziehung erhält den Charakter einer marktwirtschaftlichen Tauschbeziehung:

Das Angebot ‚Kindertagesbetreuung‘ wird von den Nachfragern, den Eltern gegen Geld (Öffentl. Mittel + Eigenanteil) eingelöst. Die Kunden ‚Eltern‘ sind auf das Angebot angewiesen, die Anbieter ‚Kindertageseinrichtung‘ auf den finanziellen Erlös. Solange genügend Kunden und damit genug zu betreuende Kinder da sind, können die Kunden zwischen verschiedenen Einrichtungen und die Einrichtung zwischen verschiedenen Kunden auswählen. Gegenseitige Abhängigkeit und Wahlmöglichkeiten verschieben sich erst, wenn die Zahl der angebotenen Plätze größer ist als die Zahl der Kinder. Die demographische Entwicklung steuert darauf zu.

Es stellt sich also nicht mehr die grundsätzliche Frage, ob Kundenorientierung für die Arbeit von Kindertageseinrichtungen brauchbar ist. Durch die Kundenmacht der Eltern müssen sich Kindergärten und KiTas zwangsläufig kundenorientiert verhalten, wenn sie im Wettbewerb überleben wollen. Die überall sichtbare Betriebsamkeit scheint dies zu unterstreichen: Konzepte werden überarbeitet, Instrumente des Marketings angewandt, Angebote neu gedacht und vieles mehr. Im Gespräch mit dem ‚Erziehungspersonal‘ werden aber nach wie vor Stimmen laut, die Zweifel anmelden, ob der Zug in Richtung soziale Dienstleistung nicht zuviel von ökonomischer Sparsamkeit und zu wenig von pädagogischem Auftrag hat. Denn neben den Überlegungen, wie Kundenorientierung in den Einrichtungen etabliert werden kann und welche Instrumente dafür passend und für beide Seiten gewinnbringend angewandt werden können, müssen sich KiTa und Kindergarten ja vielen anderen Aufgaben und Entwicklungen stellen. Wie alle sozialen Einrichtungen in Deutschland erleben sie derzeit einen tiefgreifenden Wandel.

Bevor wir in die Kindertageseinrichtungen hineinhorchen, um Fahrten zu finden, die der Kundenorientierung mögliche Wege ebnen, und bevor wir Fragen und Befürchtungen aus der Praxis aufgreifen, noch eine Anmerkung: Aus marktwirtschaftlicher Sicht sind die Eltern die Kunden, nicht die Kinder. Die Kinder stehen zwar im Mittelpunkt des Dienstleistungsangebotes ‚Kinderbetreuung‘, insofern sind sie das ‚Klientel‘, aber sie kaufen nicht ihre eigene Betreuung ein und entscheiden in der Regel auch nicht darüber. Das ist keine Wertung, sondern eine wichtige Unterscheidung und Charakterisierung von Beziehungen.

Der Schwerpunkt dieses Beitrags liegt auf den „Einkäufern“ der Dienstleistung, also den Eltern.

### Von den Be-denken zu einem Um-denken

*Müssen sich Kindertageseinrichtungen ganz den Kundenwünschen unterwerfen?*

Diese Befürchtung bringt eine der häufigsten Vorstellungen von Kundenorientierung zum Ausdruck und beinhaltet ein einseitiges Beziehungsbild, das von der Annahme ausgeht: Entweder gebe ich mich ganz den Kundenwünschen hin oder ich verweigere mich ihnen, wenn ich bewahren will, was mir wichtig ist. Es wird außer Acht gelassen, dass es sich hier um eine wechselseitige Beziehung mit Abhängigkeiten handelt.

*Kundenorientierung bedeutet nicht, Kunden hinterher zu rennen, sondern ihnen entgegenzugehen.* So lässt sich die Grundbotschaft auf einen einfachen Nenner bringen. Nicht die Erfüllung aller Erwartungen ist das Ziel, sondern deren ernsthafte Berücksichtigung. Doch dazu muss ich auch wissen, was Eltern tatsächlich wollen, was deren Nutzen von der Einrichtung ist, wann sie mit der Einrichtung zufrieden sind.

*Wir tun (fast) alles für den Kunden, damit es uns gut geht!* So müsste das Credo eines kundenorientierten Umdenkens lauten. Denn den Kindertageseinrichtungen geht es gut, wenn sie ihre Arbeit am Kind leisten können. Und sie können diese gut leisten, wenn es ihnen auch wirtschaftlich gut geht. Wirtschaftlich gut geht es ihnen, wenn sie genügend Kinderbetreuungszeiten haben. Und Kinderbetreuungszeiten bekommen sie, wenn das Angebot für die Eltern interessant und qualitativ gut ist und die Eltern zufrieden sind. Diese erzählen es dann anderen potentiellen Kunden, sprich Eltern, weiter.

*Kurzum:* Entgegen vielfacher Vorbehalte und Befürchtungen müssen sich Dienstleistungsgedanke und ‚eigentliche‘ Leistungen von Kindertageseinrichtungen - die pädagogische Arbeit am Kind - keineswegs gegenseitig ausschließen.

### Zusammenarbeit mit Eltern - das Kernstück von Kundenorientierung

Der Kontakt zu den Eltern gestaltet sich grundsätzlich über die persönliche und vertrauensvolle Beziehung zur einzelnen Erzieherin, darüber hinaus aber natürlich auch über Formen wie Elternabenden, Informationsveranstaltungen, gemeinsamen Festen etc. Obwohl vielerorts die Zusammenarbeit mit Eltern von den ErzieherInnen als Herausforderung angenommen wird, ist sie doch ein Bereich, der oft zu kurz kommt und häufig nicht so durchgeführt werden kann, wie dies das pädagogische Personal gern möchte.

Denn erste Priorität hat für die Erzieherin in der Regel die Tätigkeit mit oder am Kind. Das Bedürfnis der Eltern, die ja aus einer „ganz anderen Welt“, nämlich der Familienwelt, in die KiTa kommen, beim Hinbringen oder Abholen „schnell etwas loszuwerden“ oder mitzuteilen, was ihnen im Hinblick auf ihr Kind wichtig erscheint, ist immens. Das verlangt offene Ohren. Genau diese Situation macht den Spagat, den die Erzieherin tagtäglich leisten muss, deutlich.

Die kundenorientierte Sichtweise lenkt den Blick auf die Frage: Wie möchte ich die Beziehung mit den Eltern gestalten, damit deren Erwartungen zu ihrem Recht kommen, ich aber meine Arbeit mit den Kindern gut absolvieren kann? Welche Vereinbarungen, Regeln lassen sich mit den Eltern treffen, die z.B. ein besonderes Gesprächsbedürfnis haben? Regeln und Vereinbarungen - ob mündlich oder schriftlich - dienen besonders in schwer begrenzbareren Bereichen der Entlastung. Sie

klären, was gewünscht und was möglich ist - fernab der Frage, ob mich jemand mag oder nicht. Klare Abgrenzungen sind möglich, wenn deutlich wird, dass das Anliegen der Kunden ernst genommen wird. Dann ist es auch möglich, Hilfe von außen dazu zu holen oder gegebenenfalls eine Beratungsstelle zu empfehlen, ohne dass dies der Qualität der Beziehung zwischen Erzieherin und Eltern Abbruch täte. Im Gegenteil: Auch in einer klaren Abgrenzung zeigt sich fachliche Kompetenz.

### Wer ist der Experte - Eltern oder Erzieher/in?

Mit dieser Frage ist die Erzieherin in ihrem Berufsalltag immer wieder konfrontiert. Ein Grund dafür, warum sich die Beziehung zwischen ErzieherInnen und Eltern in der Tendenz oft als schwierig erweist, liegt in der verbreiteten gesellschaftlichen Vorstellungswelt, die die Erziehung eines Kindes noch immer als ‚natürliche Kompetenz‘ von Frauen ansieht. So wird der Beruf der Erzieherin im öffentlichen Ansehen nicht unbedingt als eigene Fachkompetenz wahrgenommen und wertgeschätzt.

Es herrscht noch immer tendenziell die Meinung: Was leisten ErzieherInnen so grundsätzlich anderes als Mütter? Erziehen kann ja eigentlich jeder. Der Berufsstand der ErzieherInnen leidet seit jeher unter dieser mangelnden Anerkennung. Es besteht die Gefahr, dass sich die Fachkraft als Ausgleich zu der Erfahrung ihrer entwerteten Erziehungstätigkeit ein Bild von Eltern schafft, das diese grundsätzlich unterstützungs- und ergänzungsbedürftig sein lässt. Das bedeutet, dass in der Beziehungsarbeit mit Eltern und damit in der Grundhaltung Eltern gegenüber bewusst oder unbewusst der Aspekt der Konkurrenz mitschwingt. Wer ist der bessere Erzieher für das Kind? Wer weiß, was ihm Not tut? Wer ist der Experte? Bei einer solchen Grundhaltung rücken die tatsächlichen Erwartun-

Selbst ausgefeilte Konzepte und wissenschaftliche Qualitätsmaßstäbe verlieren ihre Bedeutung, wenn sie nicht zur Zufriedenheit des Kunden führen.

Wenn ich möchte, dass der Kunde regelmäßig meine Dienste in Anspruch nimmt, muss ich ihn auskundschaften und wissen, was ihn zufrieden stellt.

gen und Vorstellungen der Eltern nicht in den Blick. Klar ist, dass Eltern für den Erziehungsalltag zu Hause, ErzieherInnen für den KiTa-Alltag je auf ihre Weise ExpertInnen sind. Kundenorientierung bietet die Chance, die genannten Vorstellungswelten vom anderen neu und gemeinsam mit den Eltern zu entwickeln mit einem doppelten Effekt: der Entwertung der ErzieherInnen-Tätigkeit kann entgegengewirkt werden und Eltern werden nicht nur über das Kind definiert, sondern als eigenständige Erwachsene ernstgenommen.

### Welches sind die eigentlichen Erwartungen der Eltern?

Eltern hatten schon immer Erwartungen an die Kindertageseinrichtung - manche mehr, manche weniger. Die Wünsche einiger Eltern sind bekannt, weil diese sie immer äußern, von anderen Eltern wissen ErzieherInnen so gut wie nichts. Durch die hohe Arbeitsbelastung gerät dies hier und da aus dem Blick und die geäußerten Wünsche und Erwartungen werden auf alle Eltern angewandt. Hinzu kommt, dass es bisher nicht immer und überall zwingend notwendig war, sich mit der Frage auseinander zu setzen, wie groß die Zufriedenheit der Eltern ist. Für die ErzieherInnen der Vergangenheit war der eigene Blick auf die Kinder, die Einrichtung und die eigene Zufriedenheit mit sich selbst ausreichend. Inzwischen sind Eltern zu Kunden geworden. Und die Auseinandersetzung damit, was Eltern für qualitativ gute Arbeit einer Einrichtung halten, wird zu einer Pflicht, die nicht vernachlässigt werden kann. Kundenorientierung bietet eine Möglichkeit, dieses „neue Miteinander“ gemeinsam mit den Eltern durch die Klärung gegenseitiger Erwartungen kennen zu lernen.

### Kindertagesstätten zwischen Schonraum und Öffnung

Kindertageseinrichtungen waren noch niemals geschlossene Systeme. Doch in der Vergangenheit war es in der Struktur eines Kindergartens so vorgesehen, dass die Außenkontakte als aktives Betätigungsfeld maßgeblich von der Leitungskraft wahrgenommen wurden, auch wenn es seit jeher zahlreiche und tägliche Kontakte von ErzieherInnen mit Eltern gab. Heute scheint nun für das gesamte Team die Tür sperrangelweit offen zu stehen und ein kalter Wind hereinzuwehen. Durch die gesellschaftlichen Anforderungen und die Etablierung des Dienstleistungsgedankens werden die verschiedenen Einflüsse (Eltern, Behörden, Träger, Stadtteil usw.) und die jeweiligen Interessen und Erwartungen deutlicher. Mit Kundenorientierung haben alle MitarbeiterInnen einer Einrichtung zu tun, was aber nicht bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen jeden Außenkontakt aktiv pflegen müssen. Für die Einrichtung als ganze bedeutet es jedoch, die Auseinandersetzung mit ihrer „Umwelt“ engagiert zu betreiben.

### Kundenorientierung- ein Entwicklungsprozess

Es ist deutlich geworden, dass die Beziehung zu den Eltern als Kunden im Mittelpunkt aller Überlegungen steht und dass Kundenorientierung als Grundhaltung verknüpft ist mit dem Wissen von tatsächlichen, und nicht nur vermuteten oder unterstellten Erwartungen, Vorstellungen und Zufriedenheiten der Kunden. Diese Beziehung muss neu definiert und gestaltet, vielleicht sogar neu erfunden werden - eine Anstrengung, die jede Einrichtung mit ihren MitarbeiterInnen leisten muss. Und beides - Beziehung zu den Eltern und eigene Grundhaltung - brauchen Zeit zur Entwicklung, aber auch die Bereitschaft, sich Befürchtungen, Widerständen und Auseinandersetzungen zu stellen und sie nicht bewusst oder unbewusst weitmöglichst zu ignorieren. Das Umdenken sollte vielmehr aktiv angegangen werden und kann auf verschiedenen Wegen geschehen. Einige Hinweise für die tägliche Arbeit wurden bereits gegeben,

Eltern sind Kunden, Kinder nicht. Die Kinder stehen zwar im Mittelpunkt des Dienstleistungsangebotes ‚Kinderbetreuung‘, insofern sind sie das ‚Klientel‘, aber sie kaufen nicht ihre eigene Betreuung ein.

hier folgen nun weitere:

- Die zahlreichen Qualitätsentwicklungs- und -sicherungskonzepte, in denen die internen Standards mit der Frage nach der Kundenzufriedenheit verknüpft werden, leisten sehr gute Dienste. Das ist vielfach schon geschehen und in Zukunft werden sich alle Kindertageseinrichtungen systematisch mit dem Thema Qualität beschäftigen müssen.
- Auch die vielerorts durchgeführten Elternbefragungen verbunden mit der Einführung eines Beschwerdemanagementsystems können einen fruchtbaren Boden für die weitere Elternarbeit bereiten.
- Andere Kindertageseinrichtungen schlagen den Weg der Profilentwicklung ein, d.h. sie versuchen die Frage zu beantworten: Was macht das Besondere an uns aus? Worin unterscheiden wir uns von anderen? Auf diese Weise rückt auch die Außenwahrnehmung des Profils durch die Eltern ins Blickfeld.
- Es gibt mittlerweile umfangreiche Literatur, die sich mit dem Dienstleistungsgedanken in Kindertageseinrichtungen auseinandersetzt und praktische Hilfen anbietet. Insbesondere die Verlage Beltz (inkl. Luchterhand), Don Bosco, Herder und Reinhardt veröffentlichen dazu.

An den nachfolgenden Fragen kommt eine Kindertageseinrichtung, die sich zukunftsorientiert ausrichten will, nicht vorbei, ganz gleich, welchen der genannten Wege sie einschlägt:

- Was wollen die Eltern, was sind ihre Erwartungen und Vorstellungen? Wozu sind sie bereit? Womit sind sie zufrieden?
- Wie finden wir das heraus? Was geschieht mit den Informationen?
- Welchen Nutzen haben die Eltern von unserer Einrichtung? Wie können wir diesen verbessern?

- Erhalten wir von den Eltern regelmäßig Rückmeldungen über ihre Erwartungen, Ideen und Zufriedenheit? Welche Methoden haben wir, um sie dazu zu animieren?
- Wie binden wir die Eltern an die Einrichtung? Wie können wir diese Bindung verstärken?
- Wie gewinnen wir neue Eltern?

### **Mut zum Schluss**

Der Weg zur kundenorientierten Kindertagesstätte braucht einen langen Atem. Kunde zu sein und Kundenorientierung müssen erlernt werden. Es ist ein gemeinsamer Entwicklungsprozess von Eltern und MitarbeiterInnen der Kindertagesstätten.

Die in den Auseinandersetzungen entstandene Unruhe aus Zustimmung und Widerspruch ist ein wichtiger Beitrag zur Professionalisierung der MitarbeiterInnen von Kindertagesstätten, in dem es gilt, die eigene Arbeit und Haltung sowie die unterschiedlichen Beziehungen reflektierend (neu) zu gestalten. Professionalisierung ist ein notwendiger Entwicklungsschritt, um den wachsenden und zunehmend komplexen Anforderungen begegnen zu können, mit denen Kindertageseinrichtungen heute konfrontiert sind. Im Spannungsverhältnis zwischen Kundenorientierung und Umsetzung pädagogischer Ansprüche treiben ErzieherInnen durch die tägliche Auseinandersetzung mit unterschiedlichsten Problemen ihre eigene Professionalisierung voran und tragen damit der aktuellen Lage Rechnung, vor allem auf dem Hintergrund, dass die Ausbildung sie nicht unbedingt für die täglichen Herausforderungen ausreichend rüstet.

### **Literatur:**

- Bruhn, Manfred:* Kundenorientierung. dtv, 2. Auflage München 2003.
- Franken, Bernd:* Qualitätsentwicklung. ‚basiswissen kita‘, Verlag Herder, Freiburg 2001.
- Heidenreich, Martin:* Berufskonstruktion und Professionalisierung. In: Apel, H.J. u.a. (Hg.): Professionalisierung pädagogischer Berufe im historischen Prozeß. Klinkhardt Verlag, Bad Heilbronn/Obb. 1999
- Hoffmann, Hilmar:* Studien zur Qualitätsentwicklung von Kindertageseinrichtungen. Luchterhand/Beltz Verlag, Neuwied - Weinheim 2001.
- Jansen, Frank/Wenzel, Peter:* Von der Elternarbeit zur Kundenpflege. Don Bosco Verlag, 2. Auflage, München 2000
- Klug, Wolfgang:* Erfolgreiches Kita-Management. Ernst Reinhardt Verlag, München 2001.
- Pesch, Ludger/Sommerfeld, Verena:* Beschwerdemanagement. Beltz Verlag, Weinheim 2002.
- Rabe-Kleberg, Ursula:* Frauen in sozialen Berufen - (k)eine Chance auf Professionalisierung? In: Kraul, M. u.a. (Hg.): Einführung in die pädagogische Frauenforschung, Bd. 3. Deutscher Studienverlag, Weinheim 1997
- Textor, Martin R.:* Kooperation mit den Eltern. Don Bosco Verlag, München 2001

Erschienen in:

Kindergarten heute, 34. Jg., März, H. 03, S. 16-23