***Ergebnisse aus Expert\*inneninterviews zur Organisationsentwicklung***

***Einrichtungsentwicklung als kontinuierlicher Prozess***

Die Arbeit am Konzept und an der Entwicklung der Einrichtung wird von den Kita-Leiter\*innen als kontinuierlicher Prozess beschrieben. Dabei wird auch die Entwicklung hin zu Inklusion als nie abgeschlossen betrachtet:

*[1] „Irgendwie klappt das grade nicht, aber so ist es halt und so sind die Prozesse und deswegen wird auch Inklusion nie fertig sein. Das ist ein Prozess, bei dem ich mir wünschen würde, dass er parallel immer als normaler Prozess in der Kita betrachtet wird und dass es irgendwann nicht mehr nur um das Thema wie arbeiten wir inklusiv und was ist eigentlich Inklusion und was machen wir da anders.“*

Die Offenheit der Leitung wird hier als Gelingensbedingungen herausgestellt, wodurch eine kontinuierliche Anpassung und Überarbeitung des Konzepts möglich wird:

*[2] „Dann eben auch wirklich diese Offenheit der Leitung, also die jetzt nichts vorgibt oder das Konzept, die Offenheit des Konzeptes, was wir ja auch selbst schreiben. (…) Im Prinzip, also es gibt ein Kleinteam, das erarbeitet das Konzept. Es gibt kein Konzept, was vom Träger vorgeschrieben ist, sondern das erarbeiten wir mit tatsächlich. Viele sagen da sind Macken (…), deswegen dauert es bei uns auch gerade schon das zweite Jahr, das wieder neu zu entwickeln. Es ist einfach so: Wir wissen, alles was verändert wird braucht Zeit und die kriegen wir halt.“*

Eine Leiterin beschreibt die Weiterentwicklung der Konzeption entlang des Themas Beschwerdemanagement für Kinder, welches ihnen dann mehr Mitbestimmung und Partizipation ermöglichen soll:

*[3] „Und das ist jetzt auch eine Weiterentwicklung gerade: Thema Beschwerdemanagement. Hatten wir noch nicht für Kinder in der Einrichtung, wo wir in der Erarbeitungsphase sind. Ich habe die Punkte zum Thema Inklusion alle in die anderen rein verfasst. (…) Ja, das Thema Mitbestimmung, Partizipation der Kinder, also das war schon immer Thema aber nur für uns einfach, sind wir wieder beim Index bei den Fragestellungen, wo ich einfach auch noch sehr viel Potenzial eigentlich sehen.“*

***Instrumente und Methoden zur Organisationsentwicklung***

Zur Organisationsentwicklung nutzen die Einrichtungen unterschiedliche Strategien, Methoden und Instrumente, wie z.B. den Index für Inklusion:

*[4] „Wie gesagt, der Index ist für uns nochmal ein Instrument bei der Weiterentwicklung. Wir haben jetzt bemerkt, wir haben verschiedene Punkte wo wir noch genauer hingucken müssen, wo wir uns Team einig werden müssen, wie wir agieren oder wie wir was für unsere Kinder verändern. Und immer dann, wenn wir was verändern wollen, dann fragen wir uns nochmal, mit Hilfe der Fragen im Index. Die sind eigentlich dafür sehr wertvoll, weil bei manchen Fragen hätte ich selbst nicht drüber nachgedacht, wenn ich die nicht gewusst hätte und der Index ist da gut“*

*[5] „Das ist ein riesen großes, wie ein Evaluationspapier, und wir haben einfach gemerkt, es geht auch nicht darum, dass durchzuarbeiten. Schon man muss es mal gut gelesen haben, auch ein zweites und ein drittes Mal. Wir haben uns mit zwei Fragestellungen haben wir angefangen uns zu beschäftigen und da gibt es ja noch Unterfragestellungen und die, die wir nicht alle klar im Team mit Ja beantwortet haben, die haben wir sozusagen nochmal mit zum Schwerpunkt genommen, wo wir uns ein bisschen genauer damit auseinandersetzen.“*

Zudem haben eine Leitung und ihr Team eine Einrichtungs- und Sozialraumanalyse durchgeführt:

*[6] „Und wir haben einfach angefangen auf verschiedenen Ebenen zu analysieren. Als erstes Sozialraumanalyse, was bringen die Kinder mit, was bringen die Eltern mit und dann haben wir nochmal konkret gemacht, was für Hilfeformen haben die Kinder zurzeit bei uns in der Einrichtung. Und dann sieht man aber erstmal auch, wenn man es schwarz auf weiß angeschrieben hat: Familienhilfe, Frühforderung, Therapien in verschiedenen Formen, psychologische Betreuung, damals zum Teil noch Heimbetreuung auch, also unglaublich auch so in dieser Masse auch. Dann haben wir geguckt im Team, was für Stärken haben die Mitarbeiter, bzw. auch Potenziale, also das man es auch ganz konkret aufs Team nochmal analysiert hat, dann haben wir nochmal ganz konkret auf unsere Einrichtung geguckt. Was zeichnet unsere Einrichtung aus? Was hebt uns auch von anderen Einrichtungen ab? Also Konzeption kann man ja auch gut nachlesen, gerade, jetzt von unserem Träger aus gesehen.“*

Auch die Erarbeitung neuer Einrichtungsentwicklungen im Team ist eine genutzte Strategie, wie hier am Beispiel der Entwicklung hin zur offenen Arbeit deutlich wird:

*[7] „Und da merkt man eben auch wie sehr unterschiedlich die Voraussetzungen auch sind, also auch extrem unterschiedlich die Voraussetzungen sind oder auch Vorstellungen dazu. Naja, und das muss man dann aufgreifen und ähnlich machen wir das jetzt auch bei der Öffnung. Wir haben das jetzt, also so ganz allgemein, in einer bestimmten Methodik mit drei Fragestellungen gemacht: Was weiß ich schon über offene Arbeit?, Ohne dass wir uns erstmal inhaltlich damit auseinander gesetzt haben?, Was sind so meine Ängste/ Bauchschmerzen, wenn ich an offene Arbeit denke? Und so ein paar Schlagworte, was heißt für mich Barrieren abbauen, oder Machtstrukturen abbauen, Mitbestimmung, Selbstbestimmung der Kinder?, Warum können das Kernelemente der offenen Arbeit sein!? So dann haben wir erstmal einen IST-Stand, von jedem ohne, dass er sich theoretisch damit auseinandergesetzt haben, also damit ich erstmal weiß wie die Voraussetzungen sind und wo die größten Bauchschmerzen sind. So und wir haben uns mit einer Literatur, Gerlinde Lill heißt die, das wir noch bis zum Ende des Jahres machen, ist auch nun ja gut zu lesen, hab auch da gut recherchiert, auch Rezensionen gelesen, Meinungen eingeholt, also das man auch weiß, ja das ist auch das Richtige, sollen sich theoretisch mit der Literatur auseinander setzen, alle, weil sie haben das auch zum Teil, also zumindest in dem Bereich, alle zur Verfügung gestellt bekommen, was sie schon immer über offene Arbeit wissen wollten.“*

Dabei spielt auch die kontinuierliche Reflexion der Prozesse und neu eingeführten Veränderungen eine tragende Rolle:

*[8] „Dieses immer wieder reflektieren von den Instrumenten. Das wieder neu zu bearbeiten, zu sagen: Ist das noch so? Passt das auch noch auf die Kinder? Passt das auch noch auf die Gegebenheiten, die wir gerade haben? Müssten wir uns nicht mal wieder um die Verbesserung oder in Bezug auf z.B. bestimmte Krankheitsbilder, oder was weiß ich wieder aktualisieren? Also, das passiert sozusagen immer automatisch, auch wieder anhand von dem, was wir an Kindern und Familien drin haben“*

Eine weitere Möglichkeit ist vom Einzelfall auszugehen und Veränderungen in der Einrichtung dann in Gang zu bringen, wenn sie notwendig werden:

*[9] „Wir haben Bluterkind, wo wir ganz doll aufpassen müssen, dass da nichts passiert, wo ich am Anfang auch erstmal gesagt habe: Oh nein um Himmels Willen, das will ich gar nicht! Und wenn der dann fällt und ständig in die Notaufnahme usw. Die Eltern wollten das aber wirklich und dann haben wir mit dem Träger zusammengesessen und die Eltern waren so stark und haben mir alle Ängste genommen und wenn wir es nicht wüssten, würden wir es nicht merken. Und das ist so die Vielfalt und alles ist möglich und trifft sich hier. Und das ist ja von den Erziehern auch so, wo ich mit meinen Mitarbeitern Zielgespräche mache wo alles drin ist, alle Stärken, alle Schwächen, das gleicht alles aus und das ist manchmal richtig irre.“*

Ein Qualitätshandbuch des Trägers oder ein eigenes Qualitätshandbuch kann ebenfalls der Orientierung dienen

*[10] „Ich halte mich ganz viel an diesem Qualitätshandbuch, dass ist vom Träger gemacht und für jede Einrichtung mit ´nem Qualitätsteam entwickelt, wo eben bestimmte Richtlinien oder Sachen, auch aus der Forschung heraus sozusagen mit eingebracht werden und an denen man sich dann gut lang orientieren kann.“*

*[11] „Wir haben auch ein Qualitätshandbuch, wo wir alles festhalten, was wir schon mal gemacht haben und die Schritte festhalten und es nachlesen können, um eventuell auch etwas ändern zu können“*

Zudem wird der Austausch mit Kollegen anderer Einrichtungen, sowie die Möglichkeit der Hospitation als gewinnbringend erfahren, um in der Einrichtung entsprechende Veränderungen vornehmen zu können:

*[12] „Hier ist der Auftrag jetzt zum Beispiel, wenn wir über Öffnung sprechen, bzw. Familienzentrum, dass Kollegen auch von uns in andere Einrichtungen gehen werden, um sich das anzugucken wie offene Arbeit funktionieren kann, also dort wo es auch gut funktioniert, bzw. die Einrichtung, die hier nach dem Early Excellence Ansatz, die ist ja auch eine Form des Familienzentrum, aber dieser EEC ist ja wirklich auch ein eigenständiger pädagogischer Ansatz, auch da werden Kollegen hin gehen und sich das angucken, das haben wir bisher einfach noch nicht geschafft“*

*[13] „Andersrum haben wir es aber gehabt und wir sind auch immer sehr dankbar gewesen, wenn Kollegen aus anderen Einrichtungen zu uns gekommen sind, ob die mal einzelne Tage begleitet oder hospitiert haben, mitgelaufen sind, oder auch mal eine ganze Woche. Das hatten wir erst vor den Betriebsferien wieder in der Einrichtung, die eigentlich die Regelkita ist, die haben jetzt aber drei Kinder mit dem Kostenanerkenntnis, Heilpädagogen kommen, sind aber erstmal völlig überfordert, weil das was wir an Wissensstand einfach haben, nicht da ist. Also das die auch die Möglichkeit haben ganz viel Austausch, zum Teil auch mit den Heilpädagogen, wie ist so diese Vorgehensweise.“*

Auch der Austausch mit anderen Professionen kann als Ressource genutzt werden:

*[14] „Sag das immer, dass es hier so blöd ist, sich immer so auf neue Sachen zu stürzen und viele Einrichtungen, was ich so erlebe, ist immer dann muss es um dieses Zertifikat gehen oder um dieses und dieses. Aber letzten Endes ist doch eigentlich wichtig, dass man sozusagen mit dem, was man hat, gut arbeiten kann und auch z.B. mit den Logopäden, also das ist z.B. auch so´n Austausch. Der gehört zwar jetzt nicht zur Familienarbeit aber zählt ja auch mit rein, wenn es wieder um die Kinder geht.“*

Um die Einrichtung weiterzuentwickeln wird auch auf die Möglichkeit zur Fortbildung zurückgegriffen, wie in diesen Beispielen zur ICF-CY oder zu den schrittweisen Veränderungen bei der Bearbeitung von Entwicklungsplänen:

*[15] „Wir waren ja auch schon zu ein paar ICF-CY-Schulungen im Landkreis direkt und dort haben wir uns auch jedes Mal neue Dinge mitnehmen könne und es steht ja auch im Buch, dass die Praxis es zeigen muss. Wir sind Feldprojekt im Landkreis, d.h. wir dürfen auch viel probieren und das ist super und natürlich stehen wir deswegen auch mehr unter Beobachtung, ganz klar das muss ja sein.“*

*[16] „Wir haben das step by step Strukturen aufgebaut, auch mit dem Landkreis gemeinsam oder für Weiterbildungen mit Herr Dr. D. auch im Austausch (…). Also da hat der Landkreis echt Geschichte geschrieben. Dann wird eingeladen, da war auch der Fachdienst, das Ministerium und die haben auch ein paar andere Ansagen gemacht, z.B. zu den Checklisten und die hatten Zeitvorgaben Jenseits von Gut und Böse. Aber umso mehr wir das verinnerlichen und je mehr wir uns reflektieren, z.B. wie soll es gehen mit den Schreibarbeiten. Und wenn ich das regelmäßig mache, dann geht das und nicht am Ende des Monates alles auf einmal.“*

**Zusammenarbeit mit dem Träger**

Von den Kitas wird die gute Zusammenarbeit mit den Trägern betont, die die Organisationsentwicklung der Einrichtungen unterstützen. Eine Einrichtung bringt ihre Dankbarkeit gegenüber dem Träger zum Ausdruck:

*[17] „Das danken wir dem Träger, der da wirklich sich kümmert und an den Gesetzen ist.“*

Auch eine weitere Leiter\*in betont, dass sie sich durch den Träger gut unterstützt fühlt:

*[18] „Um auf den Träger zurückzukommen, was glaubst du wieviel Einfluss hat der auf eure Arbeit?“ „Schon recht viel, also denke ich schon. Die Verbindung dahin ist ja XY als Leiterin und die stehen gut hinter uns. Also wenn es mal mit Eltern oder früheren Mitarbeitern Probleme gab, die sich beschwert haben, dass die Kinder machen was sie wollen oder nicht schlafen, also wenn sich Leute beschweren, dann sagt schon die Leitung, dass das Konzept ist. Also die halten schon zu uns. Das vertreten wir auch so und das steht auch in "Bildung: elementar" und in der Konzeption und so haben wir einen guten Halt.“*

Eine Kitaleiter\*in hebt die Rolle der Verwaltung des Trägers als unterstützend hervor:

*[19] „Dieser Weg, der gegangen wird, dass es eine integrative Einrichtung geworden ist, zieht auch für die Verwaltung einige Sachen mit sich. Das wird auch gerne mal vermerkt, da gibt es dann eine Sachbearbeiterin, die die ganzen Bescheide erstellt für alle unsere sieben Kita-Tageseinrichtungen. Also Sie haben ja nicht nur eine Antragsstelle. Aus Prinzip müsste man eigentlich sagen, dass man eine Sachbearbeiterin allein nur für diese integrative Einrichtung haben sollte. Das ist auch ein Akt, die die Verwaltung mitträgt, das darf man dann auch nicht vergessen. Das wird oft nicht gesehen, was dahintersteht. Da ist viel was man beachten muss, dass da halt mehr dazugehört als einer vor Ort.“*

In einer anderen Kita werden Verwaltungsaufgaben selbst übernommen. Hier werden mehr die Freiräume, welche der Träger einräumt, betont:

*[20] „Hier (…) ist unsere Verwaltungskraft. Da bin ich auch sehr glücklich drüber. Wir haben so ein bisschen auch nochmal eine andere Struktur, als das andere Einrichtungen haben. Also Frau S ist für 25 Stunden angestellt die Woche und wir machen quasi alles selbst. Da kann man jetzt sagen, ja mein Gott wo bleibt denn da der Träger? Aber ich bin sehr dankbar um diesen Freiraum, also es redet mir niemand rein, ich mach meinen Haushaltsplan selber, ich verhandle selber mit dem Träger. Ich find das ist sehr schön. Also weil das einfach kurze Wege heißt und ja.“*

Die Kitas werden durch die Träger auf verschiedene Weise beraten und unterstützt, wie z.B. durch Fachberatung oder sog. Kita-Coaches:

*[21] „Wir haben dort eine Fachbereichsleitung, Fachberatung und dort werden wir geschult. Das heißt, sie ist in verschiedenen Gremien und ganz nah an der Basis und allem was neu ist. Da interessiert sich der Träger und wir treffen uns dann einmal im Monat und alles was neu ist, was wichtig ist für unsere Arbeit, das bekommen wir dann angetragen und diskutieren und gucken, wie man das umsetzten kann und ob man es umsetzen kann und sind dann eigentlich immer die Vorreiter.“*

*[22] „Also jede Kita hat ja auch einen Kita-Coach und das ist bei uns die Frau R und die kommt auch regelmäßig her und fragt nach Problemen oder Sorgen. Die ist sehr interessiert an unserer Arbeit und empfiehlt uns weiter, andere Kitas kommen mal zum Schnuppern her für eine Woche und bringen ihre Erzieher rein, damit man das auch einfach weitergeben kann.“*

*[23] „Ja und wie gesagt, ich hab ja auch immer ein Zweimanngespräch mit dem Kita-Coach, was sozusagen der nächste Vorgesetzte und die Einrichtung punktuell mit begleitet, da ich mir auch die Zeit nehmen kann und mich dann auch, ich kann das auch immer gut begründen, natürlich pädagogisch, genau.“*

Insbesondere wird auch die Vernetzung mit anderen Kitas des Trägers als gewinnbringend hervorgehoben:

*[24] „Die Zusammenarbeit zwischen Träger und Kita ist sehr gut. Es gibt ja auch jeden Monat ein Leiter\*innentreff, wo alle Kitaleitungen und der Frühförderung zusammenkommen. Nächste Wochen haben wir z.B. auch Mitarbeiterfest vom ganzen Träger. Das wird wieder spannend, weil sich ja neue Bereiche wieder erschlossen haben. Dadurch das wir im Verein verschiedene Qualitätszirkel bilden um das Qualitätsmanagement voranzutreiben, also wir mussten ja auch ein Handbuch erarbeiten für die Kita und da soll ja so viel wie möglich gleich sein, so wenig wie möglich unterschiedlich, aber eben auch individuell bleiben und da gab es in den letzten Jahren schon QM für die Eingewöhnung, dann ist jetzt QM Integration dabei und jedes Jahr kommt halt was neues dazu.“*

So haben bspw. innerhalb eines Trägers mehrere Einrichtungsleitungen gemeinsame an der Entwicklung eines Handlungsleitfadens „Unterstützungsbedarfe“ gearbeitet:

*[25] „Auch hier ist jetzt im Träger, ist übrigens morgen auch wieder ein Workshop, den wir durchführen, dieser Handlungsleitfaden Unterstützungsbedarfe entstanden. Ganz grob gesprochen: Wie gehe ich vor? Also, dass das allen klar, also ist egal, ob wir jetzt über integrative Kita, Regelkita, oder egal wie die Kita heißt, sprechen, dass jeder einfach weiß, wie gehe ich vor, wenn ein Kind auffällig wird. Also auffällig, egal in welchen Bereichen, gibt’s ja unterschiedliche. Also auch das heißt ja und steht auch im Bildungsprogramm drin, als Auftrag, wir müssen auch beobachten und wahrnehmen, also was Entwicklung von Kindern ausmacht und eben auch wo Kinder bestimmte Bedarfe und Hilfen brauchen und das zu erkennen, fällt eben auch nicht leicht und schon gar nicht denen, die in einer reinen Regelkita arbeiten. Ich sag immer, die Heilpädagogen haben einfach nochmal so ein bisschen einen diagnostischeren Blick auf das Kind und oftmals ist es so, naja und bei der U-Untersuchung das gucken wir uns beim nächsten Mal an, gerade mit der Sprache, das wächst sich vielleicht noch raus oder auch in der Kita (…) und es vergeht Zeit, ja. Also es geht nicht darum, das Kind zu stigmatisieren und zu sagen, das kann es nicht, sondern wir wollen rechtzeitig auch intervenieren. Also das ist auch was da der nächste Schritt wäre in der Schule, dort auch denen bestmögliche Voraussetzungen mitzugeben, egal wo sie letztendlich dann in welcher Schulform ankommen. (…) Da habe ich und zwei andere Einrichtungen (…) mit dran gearbeitet so eine Vorgehensweise, auch mit bestimmten Formularen, die dann einheitlich genutzt werden. Also gerade, wenn eine Heilpädagogin von der einen in die andere Einrichtung geht, dass sie dann nicht wieder völlig andere Voraussetzungen vorfindet, dass man einheitliches Material hat, auf dem man dann eben aufbauen kann oder weiterarbeiten kann, dazu ist das Papier dann eben gut. Ja da haben schon ganz viele drauf gewartet, es hat auch ganz lange gedauert, bis wir es letztendlich fertig gestellt hatten und bin auch der Meinung der Träger ist relativ weit vorn, was so die qualitative Arbeit auch betrifft, auch in verschiedenen anderen Umsetzungsprozessen, Qualitätsstandards, die gesetzt werden, Sachen die vereinbart und für alle im Eigenbetrieb, mittlerweile sind wir da glaube ich fast bei hundert Mitarbeitern, festgehalten haben.“*

Die Träger unterstützen darüber hinaus mit Fachtagen, Vorträgen und Workshops. Außerdem gibt es Arbeitsgruppen innerhalb des Trägers, in welchen sich die Fachkräfte zu verschiedenen Themenschwerpunkten einbringen können:

*[26] „Dann gibt es vom Träger aus immer einmal im Jahr einen Fachtag zu einem bestimmten Thema. Da gibt es dann einen Vortrag und dann verschiedene Workshops mit bestimmten Themen. (…) Wir haben relativ viele AG´s im Träger.“*

Zusätzlich wird in einer Kita in Sachen Ausbildung mit dem Träger zusammengearbeitet:

*[27] „Wir bilden, in Zusammenarbeit mit dem Träger, auch Kollegen hier aus, die das hier schon erleben, um die dann einzustellen und das hat auch schon geklappt“*

**Herausforderungen**

Natürlich ergeben sich auch Herausforderungen bezüglich der Organisation, insbesondere, wenn sich die Einrichtungen weiterentwickeln. Denn trotz der Entwicklung hin zur Inklusion, ist die Gewährung von Hilfen nach wie vor an bestimmte Verwaltungsvorschriften und Regelungen gebunden:

*[28] „Es ist ja die ganze Berechnung, die ganzen Stunden, das ist eine große Berechnung. Da müssen die Stunden entsprechen zugeordnet werden und das ja auch passen. Der Träger setzt sein Vertrauen in unsere Einrichtung und sagt wir müssen die entsprechenden Behandlungspläne, was das Kind braucht machen. Wir sind ja hier an der Basis und wenn dann doch mal Tiefenkontrollen kommen, ob nun Sozialagentur oder der Landkreis, die kommen ja auch mal und dann gibt es eben Fallkonferenzen und jedes Gespräch über jedes Kind nochmal auf den Punkt gebracht, um zu wissen was gemacht wurde und was nicht. Da ist ein Konglomerat dahinter, das ist Wahnsinn.“*

*[29] „Wenn jetzt ein Kind kommt oder rausfällt, dann verändern sich sofort die Zahlen und dann stehen wir da und haben quasi einen Überschuss und das erklären sie mal einem politischen Gremium. Oder andersrum, wenn plötzlich ein Kind kommt und dann müssen wir auch wieder gucken, wie es passt und das kann sich ganz schnell ändern.“*

*[30] „Und die anderen Einrichtungen, wo natürlich auch geguckt werden muss, sobald eine in Schwangerschaftsurlaub oder auch in Vaterschaftsurlaub geht, muss man ja Personal nachschießen und das immer im Blick zu haben, ist ein großer Verwaltungsaufwand und das wird meistens nicht gesehen. Weshalb manche sich auch scheuen integrative Einrichtungen zu werden. Aber die Träger konnten wahrscheinlich auch nicht absehen, was da alles dranhängt zu Beginn“*

Weiter thematisieren die Diskutant\*innen den Umgang mit diesen Anforderungen und erzählen, dass sie bspw. immer wieder das Gespräch mit den Behörden suchen:

*[31] „Wir müssen uns auch regelmäßig kurzschließen mit den Leuten vom Landkreis und mitteilen, wie es läuft und die Entwicklungsberichte wurden ja geändert. Also es gibt ein Entwicklungsbericht für jedes Kind, wenn ein Bewilligungszeitraum abläuft, meistens nach einem Jahr. (…) Nun ist das ja ein sehr langer Zeitraum und jetzt haben wir uns gedacht, wie wir das machen. Ein Förderplan wird auch erstellt, der momentan diskutiert wird, weil da steht genau dasselbe drin wie im Entwicklungsbericht und das ist für mich wieder doppelt. Ich finde es gut und das haben wir uns hier im Haus so erarbeitet, das ist nirgendwo vorgeschrieben, der Landkreis findet es gut. Wir machen entsprechend des biopsychosozialen-Modells der ICF einen Behandlungsplan, das ist jedes Mal für drei Monate. Sodass ich mir alle großen Ziele aus dem Entwicklungsbericht nochmal aufteilen kann, denn die Probleme können sich verändern, z.B. nach den Schulferien.“*

**Entwicklungsprognosen**

Weiterhin thematisieren die Leiter\*innen verschieden Entwicklungspotentiale für ihre Einrichtungen:

*[32] „(…) von einer integrativen Einrichtung zu einem Kinder-Eltern-Zentrum und dann auch von dem Kinder-Eltern-Zentrum zum wirklich integrativen Kinder-Eltern-Zentrum.“*

*[33] „Naja, das ist ja noch unsere Arbeit, unsere Stolpersteine hier. Portfolio, jedes Kind hat ein eigenes Portfolio und da bin ich selbst nicht so zufrieden mit. Portfolio heißt, die Entwicklungsschritte des Kindes werden festgehalten und wenn wir uns jetzt hier eine Mappe rausnehmen, sieht es eigentlich aus wie ein Bilderbuch. Ist auch schön für die Mutter, wenn sie am Ende ein Bilderbuch bekommt von ihrem Kind von fünf bis sechs Jahren, aber Ausflug in den Zoo muss jetzt nicht unbedingt festgehalten werden. Aber so, dass das auch alle Kollegen sehen wo ein Entwicklungsschritt ist. Bei den Kleinen unten sind noch mehr Entwicklungsschritte, eigentlich tagtäglich, die erste Trennung von der Mutter, das erste Laufen, das erste Mal ohne Nuckeln oder der erste Schlaf. Hier und da sind ja einfach so viele Entwicklungsschritte unten bei den Kleinen, die man so festhalten kann oder sollte in den Mappen. Während bei den Großen etwas weniger, aber es sind ja trotzdem Entwicklungsschritte da und da denke ich, brauchen wir noch etwas, eine Schulung, damit wir da als Team eine Linie fahren. Also das gefällt mir noch nicht mit dem Portfolio, da ist noch eine Menge Arbeit. Es war uns auch noch nicht so wichtig, das muss man auch sagen. Das haben wir erstmal bisschen hinter geschoben. Aber so langsam müssen wir da auch dran arbeiten an dem Thema Portfolio. Genau, naja ansonsten, dass wir noch sensibler werden für die Themen der Kinder. Welche Themen wir montags nochmal besprechen sollten. Themen, die jedes Kind beschäftigt, wie man das Thema aufbereiten kann mit den Kindern zusammen, was brauchen wir alle, wen können wir mit einbinden, Vernetzung und da haben wir auch noch Entwicklungspotential. Also es ist schon noch ein bisschen Arbeit.“*

Eine weitere Leiter\*in formuliert ihre Vision zur besseren Umsetzung von Inklusion in den Einrichtungen:

*[34] „Wir haben ja bis zu 21 Kinder, die dieses Kostenanerkenntnis bekommen können, hier in der Einrichtung, also Plätze dafür. Das Kind muss erstmal grundsätzlich ordentlich stigmatisiert werden. Die Eltern müssen erstmal unterschreiben, was ihr Kind alles nicht kann, damit es überhaupt eine Hilfeleistung gibt und es ist völlig kontraproduktiv in dem ganzen Inklusionsprozess und die Lösung ist: Schaffen wir es, dass wir zum Beispiel ein Einrichtungsbudget haben. Also wir gucken individuell auf jedes Kind und dann sind wir auch beim multiprofessionellen Team wieder, wir sind da auch schon, also was Ausbildung jetzt auch betrifft ein bisschen weit gefächerter jetzt schon aufgestellt, aber dann sind eben solche Sachen auch integriert, wie Logopädie oder ein Physiotherapeut oder eine Frühförderstelle. Das ist so eine Vision diese große Lösung, also das man wie so eine Art Einrichtungsbudget hat und das individuell auf jedes Kind bezogen, in der Einrichtung dann anwenden kann, mit einem multiprofessionellen Team, was man gemeinsam sozusagen hätte.“*