



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Hamburg University of Applied Sciences

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg HAW  
Fakultät Wirtschaft und Soziales  
Department Soziale Arbeit  
Bildung und Erziehung in der Kindheit

# Bilinguale Erziehung und Mehrsprachigkeit in Deutschland

Ansätze der Etablierung der Immersionsmethode  
in Kindertagesstätten

Bachelor-Thesis

16.04.2012

Vorgelegt von:

Köhn, Katharina

Betreuende Prüfende: Prof. Dr. Daniela Ulber

Zweite Prüfende: Prof. Dr. Petra Strehmel

**INHALT**

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2. DEFINITION .....</b>	<b>7</b>
2.1 Bilinguale Erziehung.....	7
2.2 Mehrsprachigkeit.....	7
<b>3. SPRACHENTWICKLUNG.....</b>	<b>8</b>
3.1 Überblick über die Sprachentwicklungsphasen bei Kindern .....	8
3.2 Sprachentwicklung bei mehrsprachig aufwachsenden Kindern .....	9
<b>4. ASPEKTE VON MEHRSPRACHIGKEIT .....</b>	<b>11</b>
4.1 Vorteile früher Mehrsprachigkeit.....	11
4.2.1 Ergebnisse aus der Hirnforschung.....	12
4.2.2 Kognitive Vorteile mehrsprachiger Kinder .....	12
4.2.3 Vorteile beim Lernen weiterer Sprachen .....	13
4.2.4 Sprachpragmatische Aspekte .....	13
4.2 Nachteile früher Mehrsprachigkeit.....	13
<b>5. IMMERSION ALS METHODE ZUR FREMDSPRACHENVERMITTLUNG IN KINDERTAGESSTÄTTEN .....</b>	<b>14</b>
<b>6. SITUATION DER BILINGUALEN KITAS IN HAMBURG .....</b>	<b>16</b>
<b>7. DAS ALTENHOLZER MODELL (KIEL).....</b>	<b>20</b>
<b>8. CHANGE MANAGEMENT .....</b>	<b>22</b>
8.1. Definition .....	22
8.2 Start von Veränderungsprozessen.....	23
8.3 Phasen des Wandels .....	25
8.3.1 Die Analyse- und Planungsphase, “Unfreezing“ .....	27
8.3.2 Die Umsetzungsphase, “Changing“ .....	27
8.3.3 Die Kontroll- und Weiterentwicklungsphase, “Refreezing“ .....	28

---

<b>8.4. Positive und negative Einflussfaktoren</b> .....	<b>28</b>
8.4.1 Gründe für den Misserfolg .....	28
8.4.2 Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens.....	30
<b>8.5 Zusammenfassung</b> .....	<b>32</b>
<b>9. VORSCHLÄGE ZUR ETABLIERUNG DER IMMERSIONSMETHODE</b> .....	<b>33</b>
<b>10. FAZIT</b> .....	<b>38</b>
<b>VERZEICHNISSE</b> .....	<b>41</b>
Literaturverzeichnis.....	41
Internetadressen.....	42
Abbildungsverzeichnis.....	42
Tabellenverzeichnis .....	42

## 1. Einleitung

Die meisten westeuropäischen Länder, wie auch Deutschland, leben in einer traditionellen Einsprachigkeit. In vielen anderen Ländern der Welt gibt es keine "Nationalsprache", es werden in unterschiedlichen Landesteilen mehrere Sprachen gesprochen.

Das Thema Mehrsprachigkeit ist dennoch auch in Deutschland vielfältig. Auf der einen Seite betrifft dieses Thema deutschsprachig monolingual aufwachsende Kinder, die in einer Institution bilingual erzogen werden. Daneben gibt es Kinder, bei denen je ein Elternteil eine andere Sprache spricht und die dementsprechend zu Hause bilingual, meist schon von Geburt an, aufwachsen. Das Thema Mehrsprachigkeit ist vor allem bei Kindern mit Migrationshintergrund ein wichtiger Aspekt. Diese sind gezwungen, schnellstmöglich eine zweite (oder vielleicht schon dritte) Sprache auf muttersprachlichem Niveau zu lernen, damit sie sich in dem neuen Land verständigen, die Schullaufbahn bewältigen und eine Lehre oder ein Studium absolvieren können.

In dieser Arbeit soll es jedoch ausschließlich um Kinder gehen, die mit der Sprache "Deutsch" als Muttersprache aufwachsen und eine Fremdsprache in einem institutionellen Kontext erlernen.

Gerade im Zeitalter der Globalisierung, der multikulturellen Gesellschaft (und der Europapolitik) steht die Verständigung mit anderen Menschen durch die Sprache im Vordergrund. Um mit Menschen anderer Nationen kommunizieren zu können ist es wichtig, gemeinsame Sprachen zu beherrschen.

Das Thema der Mehrsprachigkeit geht auch an der Politik nicht vorbei; „Laut EU sollen europäische Bürger drei Gemeinschaftssprachen gut sprechen können“. (Verein für frühe Mehrsprachigkeit an Kindertageseinrichtungen und Schulen e.V., 2007: 2) Da der Inhalt der 3-Sprachenformel mehrfach in offiziellen Dokumenten, wie beispielsweise für die EU in "Europäische Kommission 2004" festgehalten wurde, ist dies somit für alle Mitgliedsländer der Europäischen Union verpflichtend. (vgl. Wode, 2009: 17)

Um aber das Ziel erreichen zu können, dass jedes Kind drei Sprachen auf funktional angemessenem Niveau beherrscht, sollte schon früh mit dem Erwerb der ersten Fremdsprache begonnen werden. Am besten eignet sich hierfür die Kindergartenzeit. So hat man mit Beginn des Sekundarbereichs genügend Zeit für die intensive Vermittlung der zweiten Fremdsprache zur Verfügung.

Da Mehrsprachigkeit eine wichtige natürliche Ressource in der heutigen globalisierten Welt darstellt, sollte die Förderung von Mehrsprachigkeit bei Kleinkindern auch in Deutschland eine bildungspolitische Aufgabe sein. Die Verbände und Träger der Kindertagesstätten (Kitas) müssen hierbei unterstützt werden. Wie bereits erwähnt, fordert die Europäische Union, dass ein europäischer Bürger drei Sprachen gut sprechen kann. Dieses Ziel kann weder die Schule noch die Kita allein erreichen. Es gilt also, Kooperationen einzugehen, um gemeinsam diese Aufgabe zu erfüllen. Aber auch die Eltern dürfen dabei nicht außer Acht gelassen werden. Viele Eltern sind noch immer der Ansicht, dass man die Kinder durch die frühe "Konfrontation" mit einer zweiten Sprache überfordern würde. Hierbei ist es nicht von Bedeutung, ob den Kindern diese bereits von Geburt an oder ab dem dritten Lebensjahr vermittelt wird. Es bestehe die Befürchtung, dass die Kinder in ihrer Entwicklung im Vergleich zu monolingual aufwachsenden rückständig sind. Diese oftmals geäußerten Vorurteile resultieren meines Erachtens aus der Unkenntnis der eigentlichen Vorteile der bilingualen Erziehung.

Im Sommer 2010 habe ich ein Praktikum in einer Kindertagesstätte in Vaasa, Finnland, absolviert. Die Kita besteht aus zwei Gruppen, einer mono- und einer finnisch-schwedischen bilingualen Gruppe. In der bilingualen Gruppe haben drei Erzieherinnen neben mir als Praktikantin gearbeitet. Alle Erzieherinnen sprechen beide Sprachen auf muttersprachlichem Niveau. Mit den Kindern spricht eine Erzieherin Finnisch, zwei sprechen Schwedisch. Diese Rollenverteilung wird kontinuierlich beibehalten. Während meines zweimonatigen Praktikums konnte ich einen Einblick in die Arbeit mit der "Immersionmethode" gewinnen. Ich erhielt dort auch die Möglichkeit, in der ebenfalls immersiv arbeitenden Partnerkita sowie in der bilingualen Grundschule zu hospitieren. Alle Beteiligten, die Eltern, die Kita sowie die Schule, legen großen Wert darauf, dass allen Kindern, die eine bilinguale Kindertagesstätte besucht haben, ein Platz in der ebenfalls bilingual arbeitenden Grundschule zur Verfügung steht. Das heißt, die Kinder beginnen im Alter von circa drei bis vier Jahren, die erste Fremdsprache (in dem Fall Schwedisch) zu erlernen. Diese Fremdsprache ist dann auch in der bilingualen Grundschule Unterrichtssprache. Der Verbund aus zwei Kindertagesstätten sowie einer Grundschule und die Art und Weise der Kooperation waren für mich beeindruckend. Diese Einblicke und Erfahrungen, die ich in meiner Zeit in Vaasa machen konnte, haben mich zu folgender Fragestellung veranlasst:

Wie kann man in Deutschland die Anzahl der bilingualen Kitas und damit verbunden auch die Kooperation zwischen einer Kindertagesstätte und einer bilingualen Grundschule erhöhen. Neben der Möglichkeit, neue Kitas zu eröffnen, in denen nach der Immersionsmethode gearbeitet wird, kann man ebenso in bestehenden Kindertagesstätten die Konzeption modifizieren. Da dieses Angebot nahezu kostenneutral ist, ist die Öffnung der Kitaleitung für das Thema bilinguale Erziehung und die Weiterentwicklung einer bestehenden Einrichtung sinnvoll. Es stellt sich die Frage, welche Faktoren zu beachten sind, um die Immersionsmethode etablieren zu können. Um Ansätze für das Etablieren der Immersionsmethode erarbeiten zu können, ist neben dem Wissen über die Entwicklung der Sprache (sowohl im mono- als auch im bilingualen Kontext) ebenso die Managementkompetenz der Leitung einer Kita von zentraler Bedeutung.

Im weiteren Verlauf wird in Kapitel zwei zunächst eine Definition von bilingualer Erziehung sowie von Mehrsprachigkeit gegeben. In Kapitel drei wird im Anschluss daran ein Überblick über die Sprachentwicklung von Kindern allgemein sowie über die Sprachentwicklung von mehrsprachig aufwachsenden Kindern aufgezeigt. Bevor man sich für oder gegen die bilinguale Erziehung entscheiden kann, sei es als Elternteil oder als Kitaleitung, muss man sich der Vor- und Nachteile bewusst sein. Daher geht es im vierten Kapitel um die Aspekte von Mehrsprachigkeit mit der Frage, wie die Vor- und Nachteile konkret aussehen. Anschließend wird in Kapitel fünf die Immersionsmethode beschrieben, bevor es im sechsten Kapitel um die aktuelle Situation der bilingualen Kindertagesstätten in Hamburg geht. In Kapitel sieben wird anhand einer Kindertagesstätte aus Kiel ein Beispiel der Umsetzung aus der Praxis aufgezeigt. Für bereits bestehende Kitas bedeutet die Implementierung der Immersionsmethode immer auch Veränderung. Aufgrund dessen wird im achten Kapitel ein Überblick über das Change Management gegeben. Abschließend werden in Kapitel neun Vorschläge erarbeitet, wie man die Immersionsmethode in Kindertagesstätten etablieren kann.

Wenn in dieser Arbeit die weibliche Form nicht der männlichen Form beigelegt ist, so ist der Grund dafür allein die bessere Lesbarkeit. Wo sinnvoll, ist auch immer die weibliche Form gemeint.

## 2. Definition

### 2.1 Bilinguale Erziehung

Bilinguale Erziehung ist ein pädagogisches Programm. Der Alltag in der Einrichtung wird hierbei nicht einsprachig, sondern zweisprachig bestritten. Das heißt, dass neben der Muttersprache auch eine weitere Fremdsprache Unterrichtssprache ist. (vgl. [www.sonderpaed-online.de](http://www.sonderpaed-online.de))

„Bilinguale Erziehung ist nicht nur Erziehung für Zweisprachige, noch ist es einfach ein Englisch – als – Zweitsprache – Programm“. (Schlingmann-Zimmerman; zit. n. [www.sonderpaed-online.de](http://www.sonderpaed-online.de)) Es ist vielmehr ein Modell, welches besonders in kulturell gemischten Klassen eine optimale Förderung darstellen kann.

### 2.2 Mehrsprachigkeit

Die Definitionen von Mehrsprachigkeit gehen in der heutigen Literatur weit auseinander.

Ein Mensch kann dann als mehrsprachig gelten, wenn er zwei oder mehr Sprachen so verinnerlicht hat, dass er ohne Probleme mit einem monolingualen Muttersprachler in dessen Sprache kommunizieren kann. Dabei muss das Sprachniveau beider oder mehrerer Sprachen nicht identisch sein.

Häufig erweist sich eine Sprache als dominant, dies bedeutet, dass eine der Sprachen subjektiv als „besser“ empfunden und deshalb auch lieber angewandt wird. Diese Dominanz kann sich jedoch im Laufe des Lebens immer wieder verschieben. (vgl. Tracy, 2007: 49)

Wenn jedoch eine zweite Sprache erst später im Schulalter erlernt und dieses Lernen regelgeleitet, bewusst gesteuert und kontrolliert ist, bezeichnet man dies als Zweitsprachenerwerb, nicht aber als Zwei- oder Mehrsprachigkeit. (vgl. Herczeg, 2006: 210)

Es werden drei Typen von Mehrsprachigkeit unterschieden:

1. individuelle Mehrsprachigkeit (bezieht sich auf den einzelnen Sprecher)
2. territoriale Mehrsprachigkeit (Sprachgebrauch in mehrsprachigen Staaten / Regionen)
3. institutionelle Mehrsprachigkeit (Verwendung mehrerer Arbeitssprachen in Institutionen)

Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese verschiedenen Typen miteinander gekoppelt sind. So geht meist die territoriale Mehrsprachigkeit mit individueller Mehrsprachigkeit einher. (vgl. Lüdi/ Py 1984: 4; zit. n. Riehl, 2006: 15)

### 3. Sprachentwicklung

Alle Kinder lernen in den ersten Lebensjahren die Sprache, die in ihrer engeren Umgebung gesprochen wird. Dabei ist es unwichtig, welche Sprache es ist. Jedes Kind hat angeborene Fähigkeiten, die wichtig sind, um eine Sprache zu lernen. Den Rahmen, in dem die Sprachentwicklung stattfindet, stellt die Umgebung des Kindes. Man muss Sprache hören, um sprechen lernen zu können. (vgl. Triarchi-Herrmann, 2006: 57ff) Weiterhin müssen bestimmte Entwicklungsvoraussetzungen in der Feinmotorik des Sprachapparates, im Hören und im Sehen gegeben sein. (vgl. Ulich, 2007: 15) Es wird zunächst die allgemeine Sprachentwicklung skizziert, und im Anschluss daran wird ein Überblick über Sprachentwicklung mehrsprachig aufwachsender Kinder gegeben.

#### 3.1 Überblick über die Sprachentwicklungsphasen bei Kindern

Im Folgenden wird ein Überblick über den zeitlichen Ablauf der Sprachentwicklung skizziert. Hierbei handelt es sich um einen normativen Ablauf; auf Störungen wird nicht eingegangen. Es geht in dieser Tabelle nur um den aktiven, nicht aber um den passiven Wortschatz des Kindes. Die nachfolgenden Altersangaben sind lediglich Richtwerte. Bei Abweichung bis zu einem halben Jahr spricht man noch nicht von einem Entwicklungsrückstand. Die Sprachpyramide von Wendlandt bietet einen differenzierteren Überblick über die Sprachentwicklung (Siehe Anhang Seite II).

**Tabelle 1: Sprachentwicklung (vgl. Wendlandt, 2006: 28f)**

bis ca. 0,5 Jahre	Lallen, Gurren Schreien (“gr-gr“)
bis ca. 1 Jahr	erste Wörter, breite Palette an Lauten Silbenverdopplung, Lallen („ba-ba“; „Mama“; „Wau- Wau“)
bis ca. 1,5 Jahre	Einwortsatz („Ball“; „Mein“; „haben“)
bis ca. 2 Jahr	Zwei- und Dreiwortsätze, Erstes Fragealter mit Hilfe der Satzmelodie

	(„Tür auf“; „Mama Tür auf“; „Tür auf?“)
bis ca. 2,5 Jahre	Zunahme der Mehrwortsätze, erster Gebrauch von „ich“ („Anna nicht können (sch)lafen“), Partizipien der Vergangenheit werden verwendet, ohne dass sich das Kind über die Bildung der Form bewusst ist („Ich nicht eslaft“).
bis ca. 3 Jahre	Beginn von Nebensatzbildung („Da is ne F(r)au, die guckt aus'n Fenster.“) Die Verwendung von Personalpronomen wird sicherer (ich, du, wir usw.), erste Präpositionen ( <i>unter</i> dem Tisch) und Hilfsverben zur Bildung der Vergangenheit (ich <i>habe</i> geschlafen) tauchen auf.
bis ca. 4 Jahre	Die Laute der Muttersprache werden bis auf einige schwierige Lautverbindungen („pfl“) und Laute („sch“) korrekt ausgesprochen. Bildung komplexer Sätze, Nebensätze können gebildet werden („Die Sp(r)itze, die er mir gegeben hat, tat nicht weh.“)
bis ca. 6 Jahre	Das Kind spricht fließend. Grammatik wird weitgehend beherrscht, Gedankengänge können variiert ausgedrückt werden („Als ich noch kleiner war, bin ich noch nicht alleine in den Kindergarten gegangen.“)

### 3.2 Sprachentwicklung bei mehrsprachig aufwachsenden Kindern

Bei dem Erwerb von Mehrsprachigkeit unterscheidet man zunächst zwei Arten:

- den ungesteuerten, natürlichen Zweitspracherwerb und
- den gesteuerten Zweitspracherwerb durch Unterricht

Man kann zwei Sprachen in verschiedenen Altersstufen erwerben, beispielsweise von Geburt an (bilingualer Erstspracherwerb) oder aber auch erst mit drei oder vier Jahren (früherer Zweitspracherwerb). Von einem späteren Zweitspracherwerb spricht man dann, wenn man sich im Erwachsenenalter eine weitere Sprache aneignet. (vgl. Triarchi-Herrmann, 2006: 44) Es ist also zu unterscheiden, ob es sich um einen simultanen Zweitspracherwerb (die Kinder lernen von Beginn an zwei Sprachen gleichzeitig) oder um einen sukzessiven Zweitspracherwerb (die Kinder lernen erst die eine, dann die andere Sprache) handelt. (vgl. Wendlandt, 2006: 110f)

Aufgrund des Alters, in dem man eine Zweitsprache erlernt, wird im Folgenden nur auf den bilingualen Erstspracherwerb sowie den früheren Zweitspracherwerb eingegangen.

Den bilingualen Erstspracherwerb (von Geburt an) gibt es in verschiedenen Konstellationen:

- Es gibt eine Familiensprache (Sprache 1 (S1) – z.B. Englisch) und eine Umweltsprache (Sprache 2 (S2) – z.B. Deutsch), welche in der Kita und der gesamten Außenwelt gesprochen wird.
- Der Vater spricht S1 und die Mutter S2 (die Umwelt spricht entweder S1 oder S2).
- Der Vater spricht S1 und die Mutter S2, die Umwelt spricht S3 (z.B. Französisch).

(vgl. Riehl, 2006: 17)

Kinder, die von Anfang an mit zwei Sprachen aufwachsen, durchlaufen in der Regel drei verschiedene Phasen im Umgang mit den verschiedenen Sprachen. (vgl. Ulich, 2007: 15)

Das "Drei-Stufen-Modell" beschreibt diese drei Phasen in Bezug auf die Entwicklung der Grammatik sowie des Wortschatzes der zwei Sprachen.

In der ersten Stufe (Alter: ca. ein bis zwei Jahre) besitzt das Kind ein gemeinsames Sprachsystem, welches Wörter aus beiden Sprachen enthält. Es verwendet überwiegend Ein-Wort-Äußerungen; manchmal bildet es auch Zwei- oder Drei-Wort-Äußerungen. Das Kind verfügt aktiv über ein Wort aus der einen oder der anderen Sprache für jeden Gegenstand. Welche Sprache es nutzt hängt davon ab, in welcher Sprache es das Wort gelernt hat. Auch wenn das Kind die Begriffsbezeichnung in beiden Sprachen kennt, so benutzt es in der Regel lediglich eine Sprache.

In der zweiten Stufe (Alter: ca. zwei bis drei Jahre) hat das Kind zwei unterschiedliche lexikalische Systeme, aber nur eine Grammatik. In dieser Phase sucht es nach dem Äquivalent eines schon bekannten Begriffes in der anderen Sprache und fragt nach. Es wird ihm bewusst, dass in seiner Umgebung zwei verschiedene Sprachen gesprochen werden. Das Kind kann in dieser Stufe die bereits erworbenen Wörter je nach Sprache kategorisieren. Charakteristisch für diese Phase sind Sprachmischungen. Es findet hier jedoch noch keine Trennung von Grammatik statt. Sind dem Kind Strukturen der einen Sprache nicht bekannt, benutzt es die der anderen Sprache.

In der dritten Stufe (Alter: älter als drei Jahre) verfügt das Kind über je ein lexikalisches und ein grammatikalisches System. Dem Kind wird bewusst, dass es verschiedene Regeln für den Satzbau in den unterschiedlichen Sprachen gibt. Obwohl es zwei getrennte Sprachsysteme besitzt, kommt es jedoch immer wieder zur gegenseitigen Beeinflussung der beiden Sprachen. (vgl. Triarchi-Herrmann, 2006: 63 – 68)

Es wird allgemein angenommen, dass Kinder die Sprachen am besten differenzieren, wenn sie nach Person und Situation getrennt sind. Das Prinzip "eine Person = eine Sprache" ist wichtig für das Kind, wenn es sich in einer Orientierungsphase befindet und um die Trennung der Sprachsysteme bemüht ist. Ab einem bestimmten Alter jedoch möchte das Kind, dass die Eltern die Sprache der Situation anpassen, wenn zum Beispiel deutsche Freunde zu Besuch sind. (vgl. Ulich, 2007: 16)

Man kann sagen, dass ein Kind von Geburt an genauso gut zwei oder drei Sprachen lernt, wie auch nur eine. (vgl. Triarchi-Herrmann, 2006: 67)

Vor allem dann, wenn die Kinder von Geburt an zweisprachig aufwachsen, ist es von enormer Wichtigkeit, dass die Sprache an Personen gebunden ist: wenn beide Eltern beide Sprachen beherrschen, ist es wichtig, sich abzustimmen, wer mit dem Kind welche Sprache spricht. Wenn nicht nach dem Prinzip "eine Person = eine Sprache" gehandelt wird, kann dies zu einer Sprachverwirrung und auch zu einer Überforderung des Kindes führen. (vgl. Lago, 2007: 400)

Der frühere Zweitspracherwerb (ab dem dritten Lebensjahr):

Kinder besitzen in diesem Alter bereits einen Grundwortschatz und die grammatikalischen Grundstrukturen ihrer Erstsprache. Vieles läuft ähnlich beim Erlernen der Zweitsprache, es durchläuft jedoch nicht alle Stufen noch einmal. Das Kind benutzt sein Vorwissen und seine Erfahrungen, um sich in der neuen Sprache zu orientieren und letztlich auch kommunizieren zu können. Das Kind versucht, schnell in ganzen Sätzen zu sprechen. (vgl. Ulich, 2007: 18)

## **4. Aspekte von Mehrsprachigkeit**

Nachdem nun die Sprachentwicklung bei mehrsprachig aufwachsenden Kindern dargestellt wurde, werden im folgenden Kapitel die Vor- und Nachteile der frühen Mehrsprachigkeit skizziert.

### **4.1 Vorteile früher Mehrsprachigkeit**

*„Zweisprachig zu sein bedeutet für den eigenen Lebensweg breitere persönliche Orientierungen und berufliche Chancen mitbekommen zu haben. Das ist ein deutlicher Vorteil, den es in unserer Gesellschaft zu wahren gilt.“* (Wendlandt, 2006: 114)

Neben den eben zitierten Vorteilen kann die frühe Mehrsprachigkeit noch weitere mit sich bringen. Die Befürworter der frühen Mehrsprachigkeit sind der Ansicht, „dass

mehrsprachige Kinder toleranter, flexibler, intelligenter und anpassungsfähiger sind als monolinguale Kinder.“ (Herczeg, 2006: 210) Im Folgenden wird zunächst ein kurzer Einblick in die Ergebnisse aus der Hirnforschung gegeben, anschließend wird auf die kognitiven Vorteile von mehrsprachigen Kindern eingegangen. Nachdem die Vorteile beim Lernen weiterer Sprachen skizziert werden, kommt abschließend ein kurzer Einblick in die sprachpragmatischen Aspekte.

#### **4.2.1 Ergebnisse aus der Hirnforschung**

Ergebnisse der Hirnforschung zeigen, dass bei Menschen, welche eine zweite Sprache vor dem sechsten Lebensjahr erworben haben, „die Sprachen im Sprachareal des Gehirns sehr kompakt repräsentiert sind und sich fast ganz überlappen.“ (Riehl, 2006: 18) Bei Menschen, die eine zweite Sprache erst ab einem Alter von zehn Jahren lernen, sind viel weniger Überlappungen zu finden. Somit müssen sie sehr viel mehr Gehirnsubstanz aktivieren. (vgl. ebd.)

Gleiches gilt auch für das Erlernen weiterer Sprachen.

Erlernt man eine Sprache erst ab einem Alter von ca. sieben Jahren, wird für jede neue Sprache ein eigenes neuronales Netz gebildet. Dies erfordert ein Übersetzen von der Erst- in die Zweitsprache, was eine zusätzliche Schwierigkeit beim Erlernen darstellt. (vgl. [www.helendoron.de](http://www.helendoron.de))

#### **4.2.2 Kognitive Vorteile mehrsprachiger Kinder**

Anhand von Testverfahren konnte belegt werden, dass mehrsprachig aufgewachsene Kinder gegenüber einsprachig aufgewachsenen Kindern kognitive Vorteile besitzen. In einem von Bialystok durchgeführten Test wurde die grammatikalische Korrektheit von Sätzen nach folgendem Beispiel abgefragt:

1. *Äpfel wachsen auf Bäumen*
2. *Äpfel auf Bäumen wachsen*
3. *Äpfel auf Nasen wachsen*

Hierbei haben die bilingualen Kinder eher die grammatikalisch richtige Form erkennen können als Monolinguale. Bilinguale Kinder konzentrieren sich nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf die Form der Sätze. Sie verstehen die grammatikalischen Regeln und bilden ein metasprachliches Bewusstsein aus. Da ein Zusammenhang zwischen metasprachlichem Bewusstsein und dem Lesenlernen besteht, sind auch

hier die bilingualen Kinder den Monolingualen um einige Monate voraus. (vgl. Riehl, 2006: 19)

#### **4.2.3 Vorteile beim Lernen weiterer Sprachen**

Mehrsprachige Kinder besitzen einige Fähigkeiten, die es ihnen erleichtern, eine weitere Sprache zu erlernen, wie zum Beispiel das bereits beschriebene metasprachliche Bewusstsein. Darüber hinaus verfügen sie über Strategien wie beispielsweise das Paraphrasieren oder das "Foreignizing". Dies bedeutet, dass ein Wort an die vermuteten Regeln der Sprache angepasst wird. Darüber hinaus besitzen Mehrsprachige den Vorteil, dass sie selbstsicher an Texte der zu lernenden Sprache herangehen und gezielt nach vertrauten Wörtern und Strukturen schauen. (vgl. Riehl, 2006: 19)

#### **4.2.4 Sprachpragmatische Aspekte**

Durch die verschiedenen Sprachen, die mehrsprachige Menschen beherrschen, haben diese einen differenzierteren Blick auf die Welt als Monolinguale. Durch die verschiedenen Sprachen lernen sie andere Sichtweisen kennen. Das macht sie auch flexibler im Handeln.

Diese Fähigkeit besitzen alle Menschen, unabhängig davon, in welchem Alter man eine Sprache lernt. Voraussetzung ist jedoch, dass man über ausreichende sprachliche Kompetenzen einer Sprache verfügt. (vgl. Riehl, 2006: 20)

### **4.2 Nachteile früher Mehrsprachigkeit**

Das gleichzeitige Lernen von zwei oder mehr Sprachen bringt eine langsamere Sprachentwicklung mit sich. Diese Verzögerung kann sich in einem kleineren Wortschatz oder einem einfacheren Satzbau bis ins frühe Schulalter bemerkbar machen. Da mehrsprachig aufwachsende Kinder diesen Rückstand aber wieder aufholen, sollte Eltern dies nicht davon abhalten, ihrem Kind mehr als eine Sprache zu vermitteln (oder vermitteln zu lassen). (vgl. Lago, 2007: 399)

Gegner der frühen Mehrsprachigkeit sind der Ansicht, dass es zu einer ständigen Überforderung der Kinder kommt und diese dadurch in ihrer Entwicklung verlangsamt würden. Des Weiteren haben Kritiker die Befürchtung, dass bilinguale Kinder zur Schizophrenie neigen würden und oberflächlicher seien. (vgl. Herczeg, 2006:

210) Eine bestehende Angst vieler Eltern und der Gegner der frühen Mehrsprachigkeit ist, dass die Kinder in dem Erwerb ihrer Muttersprache beeinträchtigt werden und dauerhafte Defizite die Konsequenz sind. Diese Annahme wurde durch viele Untersuchungen widerlegt. (vgl. Wode, 2009: 42; 50)

Es ist deutlich zu sehen, dass die frühe Mehrsprachigkeit viele Vorteile mit sich bringt, neben dem ohnehin schon großen Vorteil, dass die Kinder zwei oder mehr Sprachen auf (sehr) hohem Niveau erlernen. Viele Untersuchungen konnten die Vermutungen der Gegner widerlegen, sodass man von keinen großen Nachteilen sprechen kann.

## **5. Immersion als Methode zur Fremdsprachenvermittlung in Kindertagesstätten**

Um Kindern in Kindertagesstätten eine Fremdsprache vermitteln zu können, bedarf es einer geeigneten Methode. Im Folgenden wird die Immersionsmethode beschrieben.

Die Immersionsmethode gibt es seit vielen Jahren in mehreren Ländern der Welt, vor allem in Kanada, Australien, Singapur sowie Großbritannien, seit einiger Zeit auch in Finnland, Spanien und Frankreich. In Deutschland ist diese Methode noch nicht sehr weit verbreitet. Es liegen aber sehr gute Erfahrungen vor, zum Beispiel aus Internationalen Schulen oder dem deutsch-englischen Kita- und Grundschulverbund in Kiel-Altenholz.

Immersion meint "Eintauchen", was sinngemäß übersetzt "Sprachbad" bedeutet.

Um mit dieser Methode zu beginnen, eignet sich die Kita-Zeit besonders gut. In bilingualen Kindertagesstätten ist die neue Sprache die Arbeits- um Umgangssprache während des ganzen Tagesablaufs. Es findet kein herkömmlicher Sprachunterricht statt. Hierbei wird nach dem Prinzip "eine Person = eine Sprache" gearbeitet. Eine Erziehungskraft spricht mit den Kindern nur Deutsch, die andere nur die neue Sprache. Wichtig ist, dass die fremdsprachliche Erziehungskraft das gesprochene Wort mit Mimik und Gestik oder durch Zeigen verstärkt, damit sich die Kinder die neue Sprache Stück für Stück eigenständig aus dem Zusammenhang der Situation erschließen können. Immersion ist eine sehr kindgerechte Methode, da die Kinder die neue Sprache, wie auch ihre Erstsprache, nach dem "Muttersprachenprinzip" erler-

nen. Immersion kommt ohne Zwang und Leistungsdruck aus und ist daher stark motivierend. Es ist nicht von Bedeutung, dass die Eltern die neue Sprache beherrschen, da es nicht erforderlich ist, das Gelernte zu Hause zu üben. (vgl. Verein für frühe Mehrsprachigkeit an Kindertageseinrichtungen und Schulen FMKS e. V., 2004)

Immersion gilt weltweit bei der Vermittlung von Sprachen als erfolgreichste Methode. Es ist wissenschaftlich nachgewiesen,

- dass durch Immersion ein höheres Niveau in der Fremdsprache erreicht werden kann als durch herkömmlichen Sprachunterricht.
- dass keine Defizite in anderen Fächern auftreten, sondern die Immersionskinder bessere Ergebnisse beispielsweise im Fach Mathematik erzielen als gleichaltrige monolinguale Kinder.
- dass die kognitive Entwicklung und die Muttersprache der Kinder gefördert werden.
- dass die Teilnahme am Immersionsunterricht keine besondere Begabung erfordert und dieser für alle Kinder aus allen sozialen Schichten geeignet ist. (vgl. Wode, 2004: 7)

Oben genannte Erfolge sind jedoch nur dann zu erzielen, wenn die Kinder in der Kita möglichst den ganzen Tag und über einen langen Zeitraum mit der neuen Sprache konfrontiert werden, idealerweise auch in der Grundschule. (vgl. ebd.)

Ein gut geführter Immersionskindergarten sollte den Kindern zusätzlich die Möglichkeit geben, schon vor der Schule mit dem Lesen, Schreiben und Rechnen zu beginnen. In einigen Ländern gehört dies bereits zu den natürlichen Alltagsaktivitäten für die entsprechenden Altersgruppen. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, dass die Kinder mit Spaß Schreiben, Lesen und Rechnen lernen und sie dabei viele Auswahlmöglichkeiten erhalten. (vgl. Laurén, 2006: 79f)

Neben der Immersion gibt es eine Reihe anderer Methoden des Fremdsprachenunterrichtes. Ich halte die Immersionsmethode für die Kita- und Grundschulzeit für sehr geeignet, da die Kinder "nebenbei" eine andere Sprache lernen. Es herrscht keine typische Lernatmosphäre. Die zu lernende Sprache ist im Prinzip die "Umgangssprache". Diese Methode ist sehr viel effektiver im Vergleich zum Englischunterricht, der einmal wöchentlich für 45 Minuten gegeben wird. Ein enormer Vorteil der Immersionsmethode besteht in der Kostenneutralität. Es muss keine zusätzliche Kraft eingestellt und bezahlt werden. Darüber hinaus stellt diese Methode sicher, dass die Mut-

tersprache weiterhin gefördert und nicht vernachlässigt wird. Ferner haben Untersuchungen ergeben, dass die Kinder durch diese Methode nicht überfordert werden und keinem verstärkten Leistungsdruck ausgesetzt sind. Diese Ergebnisse kann ich aus meinen Erfahrungen aus der finnischen Kindertagesstätte und Grundschule nur bestätigen.

Kindertagesstätten sollten darauf Wert legen, dass auch anderssprachige Fachkräfte eine pädagogische Ausbildung absolviert haben. Die Suche nach einer ausreichend qualifizierten muttersprachlichen Kraft kann sich schwierig gestalten und eine längere Zeit in Anspruch nehmen. Dies sollte die Kitas nicht davon abhalten, einen mehrsprachigen Mitarbeiter mit guten Qualifikationen einzustellen.

## **6. Situation der bilingualen Kitas in Hamburg**

Nachdem die Sprachentwicklung sowie die Immersionsmethode beschrieben wurden, geht es in diesem Kapitel um die aktuelle Situation bilingualer Kitas in Hamburg. Hierbei wird sich auf die folgenden großen Träger in Hamburg bezogen:

- Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH
- Stiftung Kindergärten Finkenau e.V.
- AWO Hamburg e.V.
- Rudolf-Ballin-Stiftung e.V.
- Arbeiter-Samariter-Bund Hamburg
- Deutsches Rotes Kreuz e.V. (Hamburg)

Um die aktuelle Situation der bilingualen Kitas ermitteln zu können, wurde an die Geschäftsführung aller sechs oben genannten Träger eine E-Mail mit einem kleinen Fragebogen gesendet. Der Fragebogen enthielt vier Fragen, mit denen gezielt herausgefunden werden sollte, ob es bereits bilingual geführte Kindertagesstätten bei den jeweiligen Trägern gibt, deren genaue Anzahl und ob die Immersionsmethode Anwendung findet. Des Weiteren wurde gefragt, wie die Träger die Nachfrage seitens der Eltern erleben und ob ihrer Ansicht nach Bedarf an bilingualer Erziehung im Kindergarten besteht. Mit der letzten Frage wurden die Träger explizit angesprochen, die noch keine bilingualen Kitas führen. Diese Träger wurden gebeten, Angaben dazu zu machen, ob sie sich vorstellen können, bilinguale Kindertagesstätten zu eröffnen oder die Konzeption bereits bestehender Kitas dahin gehend zu modifizieren. (E-Mail siehe Anhang Seite III) Die antwortenden Geschäftsführer wurden in einer wei-

teren E-Mail speziell zu der vorherrschenden Situation bezüglich bestehender Kooperationen mit bilingualen Grundschulen befragt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die gesamte Anzahl der Kitas eines Trägers sowie die Anzahl der bilingual arbeitenden Kitas. Um diese Tabelle vervollständigen zu können, wurde bei den Kitas, deren Geschäftsführung nicht geantwortet hat, auf deren Homepage recherchiert. (vgl. <http://www.asb-hamburg.de> sowie [www.kitas.awo-hamburg.org](http://www.kitas.awo-hamburg.org))

**Tabelle 2: Bilinguale Kitas in Hamburg**

<b>Träger</b>	<b>Kitas insgesamt</b>	<b>Bilinguale Kitas</b>
Vereinigung	178	0
Finkenau	27	9
AWO	24	1 (laut der Homepage)
Rudolf-Ballin-Stiftung	15	0
ASB	12	0 (laut der Homepage)
DRK	12	2
	<b>268</b>	<b>12</b>

Anhand der Tabelle wird deutlich, dass nur ein sehr geringer Teil der Kitas bilingual immersiv arbeitet. In Hamburg sind es gerade einmal rund 4,5 Prozent aller Kitas der sechs großen Träger. Die tatsächliche Anzahl liegt unwesentlich höher, da es auch private bilingual arbeitende Kindertagesstätten gibt. Auf diese soll hier allerdings nicht näher eingegangen werden.

Bei der Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH (im Folgenden Vereinigung) arbeitet keine Kita bilingual. Laut Frau Dr. Larrá (Geschäftsführerin der Vereinigung und zuständig für die pädagogischen Angelegenheiten) gab es das bilinguale

Konzept bereits in zwei Kindertagesstätten. In beiden Einrichtungen wurde das Angebot jedoch wieder zurückgefahren, da es erhebliche Probleme gegeben haben soll, pädagogisch ausgebildete Fachkräfte zu finden, die Englisch auf muttersprachlichem Niveau sprechen. In einer dieser Kitas wurde eine kleine Evaluation durchgeführt. Diese hatte zum Ergebnis, dass die Immersionsmethode nicht zu großen Kompetenzen in der Fremdsprache führe, so Frau Dr. Larrá.

Die Stiftung Kindergärten Finkenau e.V. (im Folgenden Finkenau) hat aktuell neun Einrichtungen, die bilingual ausgerichtet sind. In acht von ihnen wird neben Deutsch auch Englisch, in einer Russisch gesprochen. Das Angebot der englischen Gruppen werde sehr gut angenommen. Bei der russischen Gruppe waren die Eltern zunächst skeptisch, sehen dies mittlerweile jedoch als große Chance für ihre Kinder, da sich hinter dem Russischen ein ganz anderer Sprachstamm verbirgt. In allen Kindertagesstätten werde nach der Immersionsmethode gearbeitet, so Frau Mette (im Vorstand von Finkenau). Man lege besonderen Wert darauf, dass alle Mitarbeiter, sowohl die deutsch- als auch anderssprachigen, pädagogisch ausgebildet wurden. In Zukunft sollen noch weitere Kitas hinzukommen, die bilinguale Gruppen anbieten. Der Geschäftsführung von Finkenau sei es wichtig, dass in jeder Altersgruppe mindestens eine bilinguale Kraft arbeitet.

Eine Kooperation mit einer bilingualen Grundschule bestehe nicht. Die sehr knappen Plätze der wenigen bilingualen Klassen werden verlost, und einige der Kitakinder bekommen einen Platz zugewiesen. Die Kinder der russisch-deutschen Gruppe sollen auf Eigeninitiative der Eltern weiterhin privat organisierten Russischunterricht an den Wochenenden erhalten, so Frau Mette weiter.

Die Leitung einer Kindertagesstätte der Rudolf-Ballin-Stiftung teilte mit, dass zurzeit keine Kita der Stiftung eine bilinguale Gruppe anbietet. Zum einen bestehe seitens der Eltern keine Nachfrage, da Sprachentwicklung sowieso zentraler Bestandteil der pädagogischen Arbeit sei. Zum anderen sehe das Konzept des Trägers die bilinguale Arbeit nicht vor. Daher werde dies auch in Zukunft in keiner Kita umgesetzt. Von diesem Träger wurde ebenfalls die Geschäftsleitung angeschrieben, diese antwortete jedoch leider nicht.

Das Deutsche Rote Kreuz e.V. (im Folgenden DRK) hat in Hamburg eine bestehende Kita, die seit mehreren Jahren eine deutsch/italienisch bilinguale Gruppe anbietet. Es werde, laut dem Geschäftsführer Herrn Duwensee, nach der Immersionsmethode gearbeitet. Wie auch bei Finkenau werde viel Wert auf die pädagogische Ausbildung der Fachkräfte gelegt. Die anderssprachige Kraft solle darüber hinaus auch Muttersprachler sein. Die Leitung der Kita, Frau Tepp, teilte mit, dass eine enge Zusammenarbeit mit einer bilingualen Grundschule bestehe. So haben die Kinder die Möglichkeit, die bereits erworbenen Italienischkenntnisse zu erweitern und zu verfestigen. Die meisten Kinder nehmen dieses Angebot an und besuchen nach der bilingualen Gruppe in der Kindertagesstätte auch die bilinguale Klasse der Grundschule. Die Konzeption einer weiteren Kindertagesstätte sieht eine englisch/deutsche Gruppe vor. Dies konnte bislang noch nicht umgesetzt werden. Laut Herrn Duwensee gestaltete sich die Anstellung einer muttersprachlichen Fachkraft als schwierig.

In allen Gruppen wird nach der Immersionsmethode gearbeitet. Es wird deutlich, dass jeder Träger die Anstellung von muttersprachlichen Fachkräften unterschiedlich bewertet. Während Finkenau nur betonte, wie wichtig die pädagogische Ausbildung ist, gab die Geschäftsführung des DRK an, Probleme in der Findung geeigneter Kräfte zu haben, die die andere Sprache auf muttersprachlichem Niveau beherrschen. Auch die Kooperationen mit bilingualen Schulen geben kein einheitliches Bild ab. Sehr gut ist die Situation in der Kindertagesstätte des DRK, hier bekommen fast alle Kinder auch einen Platz in der bilingualen Grundschule und können die erworbenen Sprachkenntnisse so weiter verfestigen. Bei keiner Kita des Trägers Finkenau besteht eine solche Kooperation. Die Kinder und vor allem auch Eltern sind auf sich allein gestellt und haben es schwerer, einen solchen Schulplatz zu erhalten, da die Anzahl der Schulen noch geringer ist als die der Kindertagesstätten.

Es wird deutlich, dass auf diesem Gebiet noch einiges getan werden muss.

## 7. Das Altenholzer Modell (Kiel)

Wie in dem vorherigen Kapitel bereits beschrieben, werden auch in Hamburg bilinguale Kitas geführt. Da für das Altenholzer Modell wissenschaftliche Daten vorliegen, möchte ich diese Einrichtung hier beschreiben. Dieser Kita-Grundschulverbund gilt als Beispiel für eine gelungene Etablierung der Immersionsmethode, sowohl in der Kindertagesstätte als auch in der Schule.

1996 wurde die erste deutsch-englische Kindergruppe in Kiel-Altenholz gegründet. Die Planung, Vorbereitung und Durchführung des Altenholzer Modells wurde von Beginn an wissenschaftlich begleitet.

Dieses Modell besteht aus dem Verbund einer bilingualen Kita (Kindertagesstätte der AWO) und dem Immersionsunterricht in einer Grundschule (Claus-Rixen-Schule).

Die Kinder kommen mit drei Jahren in die Kita, die die Immersionsmethode anbietet. Dies geschieht nach dem schon beschriebenen Prinzip "eine Person = eine Sprache". Durch das Verwenden der neuen Sprache im gesamten Kita-Alltag erhalten die Kinder Zugang zur ganzen Sprache und nicht nur zu ausgewählten Bereichen. Die Kinder erschließen sich, wie bereits beschrieben, die Struktur der neuen Sprache sowie die Bedeutung des Gesagten aus der Situation heraus. Es muss demnach darauf geachtet werden, dass ein hoher Grad an Kontextualisierung vorliegt, damit die Kinder die Situation und das Gesagte auch dann verstehen, wenn sie die Sprache noch nicht in Gänze beherrschen. In der Kindertagesstätte gibt es neben den bilingualen auch monolinguale Gruppen. Die Kinder der verschiedenen Gruppen dürfen sich gegenseitig besuchen. So erhalten monolinguale Kinder die Möglichkeit, erste Erfahrungen mit der englischen Sprache zu sammeln.

Es wird kein Kind gezwungen, auf Englisch zu sprechen oder an den auf Englisch durchgeführten Aktivitäten teilzunehmen. (vgl. Wode, 2004: 8)

Nach der Kindergartenzeit wird der Immersionsunterricht in der Claus-Rixen-Schule fortgesetzt. 70 Prozent der gesamten Lehrinhalte werden auf Englisch vermittelt. In den Klassen sind sowohl Kinder aus bilingualen als auch aus monolingualen Gruppen. Es werden kontinuierlich Tests durchgeführt, um die Englischkenntnisse der Kinder zu bestimmten Zeitpunkten zu überprüfen. Diese sind wichtig, um feststellen zu können, ob für die Kinder ohne Englischvorkenntnisse längerfristig eine Beeinträchtigung zu befürchten ist, oder ob diese die Kinder mit Vorkenntnissen in deren

Entwicklung hemmen. Diese Tests finden zum Ende der Kita-Zeit / Beginn der Grundschule sowie zum Ende jeder Klassenstufe statt. (vgl. Wode, 2008: 18)

In Untersuchungen wurde festgestellt, dass die anfänglichen Defizite der Immersionskinder im Vergleich zu den auf Deutsch unterrichteten Gleichaltrigen im Fach "Sachunterricht" bis zum Ende des zweiten Schuljahres aufgeholt worden sind.

Der erste Jahrgang des Immersionsunterrichtes schloss 2003 die vierte Klasse ab. Es wurden zwei Untersuchungen zu der Deutschkompetenz der immersiv unterrichteten Kinder durchgeführt. Bei der ersten ging es um die deutsche Rechtschreibung. Diese fand gegen Ende des Schuljahres statt. Dazu wurde bei allen vier Parallelklassen der Claus-Rixen-Schule ein Lückentest durchgeführt. Bei der immersiv unterrichteten Klasse reichte das Notenspektrum von Note 1 bis Note 3, bei den ausschließlich auf Deutsch unterrichteten Klassen von Note 1 bis Note 6. (vgl. Wode, 2009: 44)

Zudem wurde bei diesem Jahrgang zum Ende des ersten Viertels der vierten Klasse der Hamburger Lesetest HAMLET durchgeführt. Verglichen wurden drei Klassen:

- die Immersionsklasse,
- eine Parallelklasse der Claus-Rixen-Schule ohne Englischunterricht und
- eine vergleichbare Klasse ohne Immersionsunterricht aus Kiel.

Die Immersionskinder schnitten bei dieser Untersuchung mit Abstand am besten ab. Dies zeigt, dass hier keine Beeinträchtigung der Muttersprache sowie des Fachwissens vorliegt. (vgl. Wode, 2008: 19ff)

„Wenn Kita-Gruppen bilingual geführt und die neue Sprache anschließend in der Grundschule intensiv durch Immersionsunterricht weiter gefördert wird, ist das ein atemberaubender Beitrag zur Mehrsprachigkeit.“ (Wode, 2008: 21)

Dieses Beispiel zeigt, dass die Kindergartenzeit sehr effektiv für das Erlernen einer weiteren Sprache genutzt werden kann. Die anschließende Weiterführung der Immersion in der Grundschule bietet eine enorme Chance für die Kinder. Auch wenn die Immersionskinder in den Sachfächern zunächst hinter den monolingual unterrichteten Gleichaltrigen liegen, haben jedoch viele Tests bestätigt, dass diese Rückstände nicht nur aufgeholt werden. Immersiv unterrichtete Kinder überholen die Monolingualen in Bezug auf das Fachwissen sogar in einigen Bereichen. Die Kindergartenzeit bietet ideale Rahmenbedingungen, um mit der ersten Fremdsprache in Kontakt zu kommen. Während meiner Zeit in der immersiv arbeitenden Kindertagesstätte in Finnland habe ich 20 Kinder begleitet und beobachtet, wie diese mit der für sie völlig

neuen Sprache (hier: Schwedisch) in Kontakt gekommen sind und wie sich ihr Umgang damit schon in kurzer Zeit verändert hat. Zunächst waren viele der Kinder skeptisch und haben vermehrt den Kontakt zu der Finnisch sprechenden Erzieherin gesucht. Doch mit der Zeit haben alle Kinder große Freude an den schwedischen Liedern und Versen gezeigt und sind gleichermaßen auf die beiden schwedischen wie auch auf die finnische Erzieherin zugegangen. Ich hatte zu keiner Zeit den Eindruck, dass ein Kind die Situation in der bilingualen Gruppe als unangenehm empfand oder gar überfordert wirkte.

## 8. Change Management

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Grundlagen des Spracherwerbs bei mono- und bilingual aufwachsenden Kindern, die Aspekte von Mehrsprachigkeit aufgezeigt, sowie ein Überblick über die Immersionsmethode und die aktuelle Situation bilingualer Kitas in Hamburg gegeben wurde, geht es in diesem Kapitel um das Change Management. Dies ist ein wichtiger Bestandteil insbesondere für bereits bestehende Kindertagesstätten, die sich dazu entschließen, ihre Konzeption dahingehend umzugestalten, dass sie fortan bilingual arbeiten. Neben dem Wissen über die Sprachentwicklung, allem voran den Zweitspracherwerb, ist das Veränderungsmanagement für die Führungskräfte derartiger Kindertagesstätten von großer Bedeutung. Aber auch generell ist "Change Management" ein wichtiger Bestandteil in Organisationen. Auch in Non-Profit-Organisationen gilt es, wettbewerbsfähig zu sein und vor allem zu bleiben. In einer Zeit, in der es eine Fülle an vielfältigen Angeboten im Bereich der Kitas gibt, muss man "up to date" bleiben, um den Kunden ein ansprechendes Konzept bieten zu können. Daher ist Veränderung und Weiterentwicklung auch im Kitabereich unabdingbar. Aufgrund der Vielfältigkeit des "Change Managements" werden hier lediglich die Grundsätze zusammengefasst.

### 8.1. Definition

*„Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren.“* (Kostka / Mönch, 2009: 9) Die Inhalte der Veränderungen reichen dabei von der Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter bis hin zur strategischen Ausrichtung der Organisation. Wichtig für das erfolgrei-

che Gelingen von Veränderungen ist die Fähigkeit der Organisation, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu integrieren. Change Management hat mittel- bis langfristig wirksame Veränderungen zum Ziel und ist elementarer Bestandteil für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. (vgl. ebd.)

## 8.2 Start von Veränderungsprozessen

Beim Start von Veränderungsprozessen kommt es darauf an, dass dieser durch ein situationsgerechtes Wandelkonzept getragen wird. Die Gestaltung des Prozesses sollte in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen erfolgen. Es muss abgewogen werden, wie groß die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter sind, inwiefern es Gestaltungsspielräume gibt und in welcher Art und Weise Informationen über den Prozessverlauf weitergegeben werden. Das „3W-Modell“ des Gießener Managementwissenschaftlers Wilfried Krüger beschreibt die Situation, in der sich ein Unternehmen zu Beginn des Prozesses befindet.

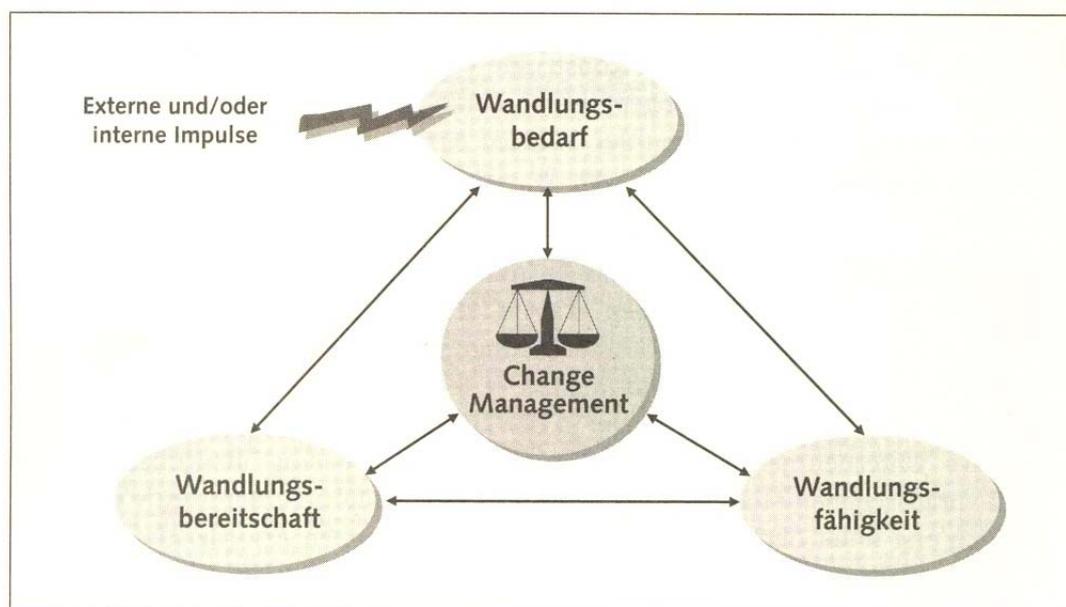


Abbildung 1: Bezugsrahmen des Change Managements nach Krüger (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 280)

Das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen wird durch den Wandlungsbedarf beschrieben. Angestoßen wird der Bedarf durch externe und / oder interne Impulse. Zu den externen Impulsen gehören beispielsweise das Auftreten neuer Wettbewerber sowie die Veränderung der finanziellen oder gesetzlichen Rahmenbedingungen. Mängel in der Leistungspalette, Fehlentscheidungen und Führungsprob-

leme zählen zu den internen Impulsen. Es gibt Unternehmen, die den Veränderungsbedarf frühzeitig identifizieren und dementsprechend rechtzeitig handeln. Unternehmen, die sich im Gegensatz dazu nur unter Druck den neuen Umständen anpassen und reaktiv handeln, schränken unter Umständen ihre Handlungsmöglichkeiten erheblich ein. (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 297)

Die Wandlungsbereitschaft beschreibt die Einstellung und das Verhalten der in den Prozess einbezogenen Organisationsmitarbeiter. Dies kann von negativer, verweigernder bis hin zu befürwortender, unterstützender Haltung reichen und hängt unter anderem von der persönlichen Risikobereitschaft des Einzelnen ab. Ferner wird die Haltung durch die Möglichkeit der Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess entscheidend geprägt. Auch die individuellen Gedanken zu den Vor- und Nachteilen tragen erheblich zu der Für- oder Widerhaltung bei. (vgl. ebd.)

Die Wandlungsfähigkeit beruht auf dem Wissen und Können von Einzelpersonen, Teilen der Organisation und / oder der gesamten Organisation selbst. Fachliche sowie methodische Kompetenzen und Fähigkeiten sind für die Bewältigung tiefgreifender, langfristig angesetzter Veränderungen von enormer Bedeutung.

Wie man anhand der Abbildung 1 erkennen kann, bestehen zwischen den drei Elementen des Wandels vielfältige Wechselwirkungen. Ein deutlich erkennbarer Handlungsbedarf ist im Allgemeinen die Voraussetzung für eine hohe Wandlungsbereitschaft. Doch die Bereitschaft zur Veränderung allein ist nicht ausreichend, um dem Handlungsbedarf gerecht zu werden. Dies setzt ebenfalls ein hohes Maß an Wandlungsfähigkeit und damit einhergehend der Fähigkeit des Planens und Durchführens der Veränderung voraus. Für ein erfolgreiches Change Management müssen alle drei Aspekte, nämlich der Handlungsbedarf, die Wandlungsbereitschaft und die Wandlungsfähigkeit gleichermaßen berücksichtigt und deren gegenseitige Abhängigkeiten erkannt werden. Krüger bezeichnet diesen Sachverhalt als „Kongruenzprinzip des Wandels“. (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 279f)

*„Dieses Prinzip muss, gerade in der Startphase eines Veränderungsprozesses berücksichtigt werden, denn nur wenn die Menschen die Notwendigkeit von Veränderungen von Anfang an erkennen, wenn sie bereit sind, diese Veränderungen aktiv mitzugestalten und wenn sie zumindest im Verlauf des Prozesses in die Lage versetzt werden, die Veränderungsmaßnahmen ebenso wie deren Konsequenzen aktiv mitzugestalten, wird es ein erfolgreiches Change Management geben.“* (Bachert / Vahs, 2007: 280)

### 8.3 Phasen des Wandels

In der Literatur gibt es vielfältige Modelle des Change Managements. Viele dieser Modelle sind jedoch vor allem in Unternehmen der Wirtschaft anzuwenden und berücksichtigen nicht alle Kriterien und Besonderheiten, die auf Non-Profit-Organisationen zutreffen. Wie bereits erwähnt, zählen Kindertagesstätten zu den Non-Profit-Organisationen. Dennoch lassen sich auch Modelle miteinander kombinieren. Sie ergänzen sich gegenseitig, da jedes einen anderen Fokus hat.

Ich habe mich für das Drei-Phasen-Modell entschieden, da es einen groben Überblick über den Change Prozess gibt und Grundlage weiterer Modelle ist. Dieses Modell ist zurückzuführen auf Kurt Lewin aus dem Jahre 1947. Die Phasen werden von ihm „Unfreezing“, „Changing“ und „Refreezing“ genannt.

Lewin geht davon aus, dass in jeder Situation Kräfte wirksam sind, die den Wandel entweder vorantreiben (driving forces / Pro-Argumente) oder aber ihn behindern (restraining forces / Kontra-Argumente). Das ausgewogene Verhältnis von treibenden und behindernden Kräften ist für den Bestand einer Organisation unerlässlich. Überwiegen die treibenden Kräfte, kommt die Organisation nicht zur Ruhe und kann sich nicht stabilisieren. Überwiegen jedoch die widerstrebenden Kräfte, stagniert die Organisation, und notwendige Veränderungen können nicht stattfinden. (vgl. Schichtel, 2010: 101)

*„Wandel bedeutet nach Lewin, einen bestehenden Gleichgewichtszustand zugunsten eines zukünftigen >>besseren<< Gleichgewichtszustandes zeitweise aufzugeben (>>Unfreezing<<). Ziel ist dabei, den Zustand nach der Veränderung (>>Changing<<) auf einer höheren Ebene der Arbeitsleistung wieder zu stabilisieren (>>Refreezing<<).“ (Schichtel, 2010: 101f)*



Abbildung 2: Das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (vgl. Schichtel, 2010: 101)

Es stellt sich die Frage, wie man in zielgerichteten Veränderungsprozessen konkret vorgehen sollte. Zunächst muss die Entscheidung über den Prozessstart und die beteiligten Personen getroffen werden. Im Anschluss daran beginnt der eigentliche Veränderungsprozess. Wie in Abbildung 3 dargestellt, umfasst dieser zwei Ebenen: die sachlich-rationale Ebene (Sachebene) und die emotional-irrationale Ebene (psychologische Ebene). Die Ebenen beinhalten jeweils mehrere Phasen und müssen eng aufeinander abgestimmt werden, da die Abstimmung der beiden Ebenen für den Erfolg des Veränderungsprozesses maßgeblich ist. Erfolgreiches Change Management besteht nicht nur in der strukturellen Neugestaltung der Organisation. Der Wandel muss sich in den Köpfen der Mitarbeiter bezüglich ihrer Einstellungen und Handlungsweisen vollziehen und vor allem stabilisieren. Dazu ist die Transparenz des Prozesses von Anfang an unerlässlich. Der Beginn des Veränderungsprozesses sollte allen Beteiligten deutlich gemacht werden; hierzu empfiehlt sich eine sogenannte Kickoff-Veranstaltung. Während des gesamten Prozesses müssen die beiden Ebenen konsequent miteinander verbunden bleiben. (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 284)

Im Folgenden werden die drei Phasen beschrieben.

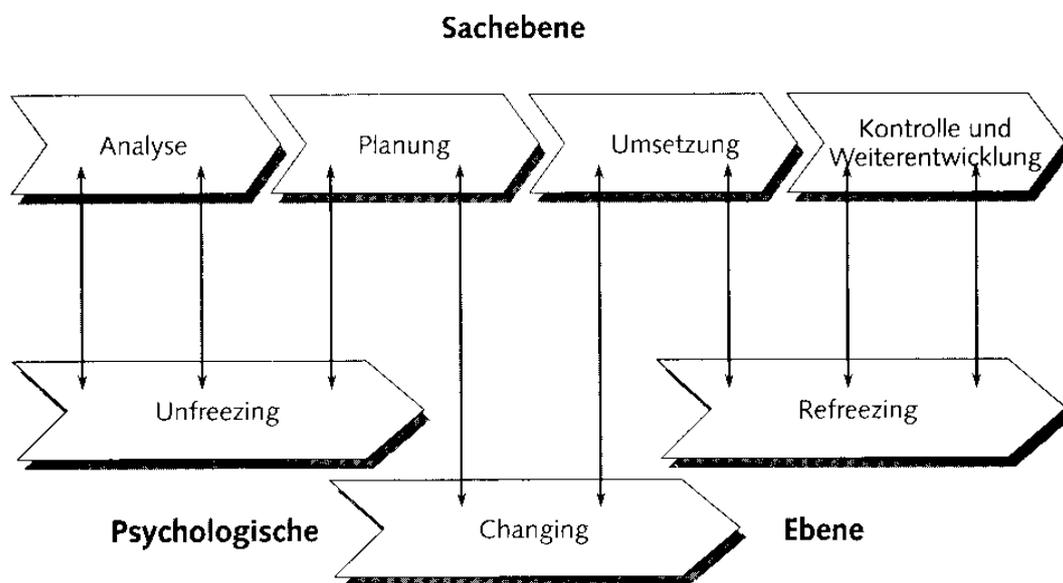


Abbildung 3: Phasen des Veränderungsprozesses (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 284)

### **8.3.1 Die Analyse- und Planungsphase, “Unfreezing“**

In der ersten Phase des Change Prozesses muss die Führungsebene zu Beginn des Transformationsprozesses die Richtung und vor allem auch den Sinn der Veränderung anhand einer zukunftsweisenden Vision und entsprechenden Leitbildern aufzeigen. Es gilt, die Unternehmensziele zu überprüfen, weiter zu entwickeln und ein neues Zukunftsbild zu erschaffen. In dieser Phase des Wandels können die langfristigen Ziele sowie der bislang vorherrschende Handlungsrahmen überprüft, modifiziert oder gar neu definiert werden. Um die Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten zu aktivieren, ist es notwendig, diese über die Ausgangssituation des Unternehmens zu informieren und von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen. Dazu ist es hilfreich, eine fundierte Analyse der Organisation und ihres Umfeldes (hierzu zählen der Markt, mögliche Kooperationspartner, Finanzierungsmöglichkeiten, Wettbewerb, Gesetzgebung etc.) zu betreiben. Die daraus resultierenden Ergebnisse über Stärken und Schwächen der Organisation müssen an alle Mitglieder weitergegeben werden. (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 285) Widerstand ist oftmals eine natürliche Reaktion auf bevorstehende Veränderungen. Nur durch eine gute und auf Vertrauen basierende Kommunikationspolitik, die nicht auf Anweisungen und Befehle beruht, können die Mitarbeiter aus ihrer Komfortzone herausgeholt und zu den Veränderungen motiviert werden. Die Organisationsmitglieder (sowie deren bisherige Einstellungen und Verhaltensweisen) sollen am Ende dieser Phase “aufgetaut“ und zur Veränderung bereit sein, im optimalen Falle diese sogar selber wollen. (vgl. Schichtel, 2010: 102) Während der Projektarbeit werden dann die Vorüberlegungen vertieft, und gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern werden Lösungsansätze erarbeitet. Noch während der ersten Phase beginnen die ersten personellen und strukturellen Realisationsmaßnahmen. Die motivierende Wirkung der ersten sichtbaren Erfolge zeigt allen Beteiligten, vor allem den Skeptikern, den Nutzen und die Sinnhaftigkeit des Wandels. Checklisten für die “Unfreezing“-Phase befinden sich im Anhang auf Seite IV und V. (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 285)

### **8.3.2 Die Umsetzungsphase, “Changing“**

Die Umsetzungsphase wird neben “Changing“ auch “Moving“ oder “Transforming“ genannt. In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass die angestrebten Veränderungen konsequent und für jeden erkennbar in die Wege geleitet werden. Kleine Korrekturen der Ist-Situation führen nicht zu den gewünschten langfristigen Veränderun-

gen. Es besteht die Gefahr, dass die Organisationsmitglieder schnell zurück in die alten Handlungsmuster fallen. Durch das Setzen klarer Zeichen und die Einführung neuer Rituale, die auch auf Führungsebene umgesetzt werden, wird der Rückzug zu den alten Handlungsweisen deutlich erschwert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Wandel abrupt und unkoordiniert stattfinden soll. Die Umsetzung muss schrittweise, aber dennoch zügig und vollständig erfolgen. Eine Checkliste für die "Changing"-Phase befindet sich im Anhang auf Seite VII. (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 290)

### **8.3.3 Die Kontroll- und Weiterentwicklungsphase, "Refreezing"**

In der letzten Phase des Veränderungsprozesses geht es um den Abschluss der Umsetzungsphase. Die in dem Prozess erzielten Wirkungen müssen auf psychologischer Ebene stabilisiert werden. Die Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in der Umsetzungsphase zum Erfolg geführt haben, werden systematisch im neuen Alltag der Organisation angewandt. Es ist stark darauf zu achten, dass die Organisationsmitglieder nicht wieder in alte Gewohnheiten und Handlungsweisen zurückfallen.

Eine laufende Kontrolle der Maßnahmen trägt wesentlich zu einem dauerhaften Veränderungserfolg bei. Eine Checkliste für die "Refreezing"-Phase befindet sich im Anhang auf Seite IX. (vgl. Bachert / Vahs, 2007: 293 sowie Schichtel, 2010: 103)

## **8.4. Positive und negative Einflussfaktoren**

Im folgenden Abschnitt geht es um die Faktoren, die über das Scheitern oder erfolgreiche Gelingen des Change Managements entscheiden.

### **8.4.1 Gründe für den Misserfolg**

Veränderungen begegnet man oft in seinem Leben; mal aktiv, als treibende Kraft, mal passiv, als Betroffener. Trotz der Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen sind diese oft nicht von Erfolg gekrönt. Es gibt einige Vorgehensweisen im Management des Veränderungsprozesses, die den Schwierigkeiten bei der Umsetzung und den Misserfolgen zu Grunde liegen. Das Besondere hieran ist, dass diese Fehler nicht zufällig passieren, sondern bereits im Konzept enthalten sind. Es gilt also, die Handlungsmuster und Fehlerquellen zu (er-) kennen, um ihnen entgegen wirken zu können.

Zunächst ist es wichtig, dass die Beteiligten nicht in einem sogenannten "Kaltstart" mit den Veränderungen konfrontiert werden. In den meisten Fällen sind die Mitarbeiter mit der vorherrschenden Situation zufrieden oder haben sich zumindest mit ihr arrangiert. Je drastischer, abrupter und einschneidender der Wandel vollzogen wird, desto mehr stoßen diejenigen, die die Veränderung initiieren, auf großen Widerstand. Um einen "Kaltstart" zu vermeiden, muss also zu Beginn verdeutlicht werden, welchen Nutzen die Veränderung mit sich bringt und was dies für jeden Einzelnen bedeutet. Solange Unklarheiten bestehen, sind Angst und Abwehr der Organisationsmitglieder die natürliche Reaktion.

Die Organisationsmitarbeiter sollten, soweit wie möglich, in den Prozess der Veränderung und der Lösungsfindung mit einbezogen werden. So bekommen sie das Gefühl, ein bedeutendes Mitglied zu sein, dessen Meinung wichtig ist, und lassen sich leichter auf Veränderungen ein. Beim Nichteinbeziehen dieser kann es im schlimmsten Fall dazu führen, dass die Mitarbeiter die neuen Handlungsmuster nicht umsetzen und der Wandel so nicht vollzogen werden kann.

Damit der Change Prozess nicht misslingt, ist es von Bedeutung, den Mitarbeitern nicht nur Lösungen zu präsentieren. Zwar wird oftmals seitens der Beteiligten gar nicht nach dem Grund der Veränderungen gefragt. Um die Notwendigkeit genau erfassen zu können, ist allerdings die Kenntnis darüber jedoch von enormer Wichtigkeit.

Wie bereits beschrieben, reagieren Menschen oft mit Angst und Abwehr, wenn es um bevorstehende Veränderungen geht. Nicht immer bringen die Veränderungen nur positive Konsequenzen mit sich. Fatal wird es dann, wenn die Manager / Leitungen in einem solchen Prozess nur die "verschönte Wahrheit" an ihre Mitarbeiter weitergeben. Die Mitarbeiter können so kein realistisches Bild der Dringlichkeit des Wandels aufbauen. Dies führt wiederum dazu, dass das Bewusstsein einer Mitverantwortung fehlt. Auf lange Sicht wird die Organisation instabil, und die Mitarbeiter verlieren das Vertrauen in die Führungskräfte.

Beim 'Kaltstart' und mit der 'verschönten Wahrheit' wird versucht, die Mitarbeiter in Sicherheit zu wiegen und so zu vermeiden, dass Angst und Abwehr auftreten. Mit der Strategie des Dramatisierens wird hingegen versucht, Mitarbeiter gezielt zu verängstigen. Mit dem Schlimmsten vor Auge werden letzte Kräfte und Energien mobilisiert und zur Veränderung beigetragen, so die Hoffnung derer, die diese Strategie einsetzen. Doch nicht immer wird der gewünschte Effekt erzielt. Wird die Angststrategie

verwendet, besteht die Gefahr, in Zukunft an Glaubwürdigkeit zu verlieren, sofern die Organisationsmitarbeiter erst einmal herausgefunden haben, dass die Situation gar nicht so drastisch ist wie beschrieben. Ferner kann es zu einer "Starre" kommen, denn die Mitarbeiter haben große Angst, Fehler zu machen. Die Situation ist angespannt, und jeder geht im schlimmsten Fall von einer Kündigung aus. Eine weitere Möglichkeit ist die Flucht der Mitarbeiter. Das über Jahre aufgebaute Zusammengehörigkeitsgefühl wird zerstört, die Mitarbeiter handeln nach dem Prinzip "Jeder ist sich selbst der Nächste".

Ein entscheidender Faktor ist ferner die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte bzw. der gesamten Organisation.

Vertrauen und Glaubwürdigkeit lassen sich nicht von heute auf morgen aufbauen; es bedarf einer langen Vorlaufzeit. In Krisensituationen ist das Vertrauen in die Führungsebene ausschlaggebend für das Scheitern oder Gelingen von den bevorstehenden Veränderungen. Für ein Unternehmen ist die Glaubwürdigkeit zu jederzeit von unfassbarer Wichtigkeit. (vgl. Doppler / Lauterburg, 2008: 101-114)

Aus den beiden Beispielen der verschönten Wahrheit und der Strategie des Dramatisierens wird deutlich, wie wichtig der richtige Umgang mit der Angst der Mitarbeiter ist. Die Angst ist eine nicht zu unterschätzende, über Misserfolg und Erfolg entscheidende Größe im Change Prozess. Führungskräfte müssen sensibel und einfühlsam auf die Mitarbeiter eingehen. Die Angst darf nicht zu groß werden. Es muss dennoch deutlich aufgezeigt werden, welche Konsequenzen das fortlaufende Bestehen der aktuellen Situation für jeden Einzelnen bedeutet. So wird im besten Fall eine "gesunde Angst" bei den Mitarbeitern provoziert, die dazu führt, dass sich alle an dem Veränderungsprozess beteiligen oder sich zumindest damit arrangieren und ihm somit nicht im Wege stehen.

#### **8.4.2 Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens**

Solange man Betroffene einfach "überrumpelt", Angst vor der Zukunft provoziert und nicht an der Gestaltung des Wandels teilhaben lässt, versetzt man gerade die für die Umsetzung so bedeutenden Akteure in Abwehr- und Widerstandshaltung. Um dies zu vermeiden, müssen sich die Führungskräfte mit ihrer Ausgangssituation befassen und den Beteiligten transparent offenbaren, was sie mit ihnen vorhaben: einen Prozess der Veränderung gemeinsam zu gestalten. Dabei muss man, sofern möglich,

jeden Einzelnen dort "abholen", wo er gerade ist. Jeder hat eine andere Einstellung zu dem Thema und eine eigene Art und Weise, damit umzugehen. Jeder Organisationsmitarbeiter hat andere Fragen, Ängste und Vorstellungen. Für die Führungskräfte gilt: auf jeden Mitarbeiter spezifisch eingehen und sie / ihn so mit in das Geschehen zu integrieren.

Um sich ein Bild von der Ausgangssituation machen zu können, müssen einige Punkte im Vorfeld überprüft werden. Dabei geht es im Wesentlichen um folgende Aspekte:

Die Ziele müssen klar formuliert werden. Nur wenn die Zielsetzung für die Betroffenen klar und einsichtig ist, kann die Sicherheit und die Bereitschaft zur Mitarbeit ihrerseits aufgebaut werden.

Auch der Informationsstand der einzelnen Beteiligten bezüglich des bevorstehenden neuen Themas ist zu erkunden und möglichst auf einem ähnlichen Niveau zu bündeln. Die Führungskräfte müssen sich ein Bild über das Problembewusstsein der Mitarbeiter verschaffen. Haben sich diese bereits mit der bestehenden Situation arrangiert, sehen sie eventuell Vorteile darin, oder ist ein Leidensdruck und somit Wunsch zum Wandel vorhanden?

Auch die Glaubwürdigkeit der Initiatoren und des Vorhabens als Ganzes ist entscheidend. Es gilt herauszufinden, ob die Betroffenen eventuell verborgene Motivationen der Führungskräfte hinter dem Vorhaben vermuten und ob sie sich in den Prozess der Veränderung mit einbezogen fühlen.

Die Energie und das Engagement, mit dem die Beteiligten dem Analyse- und Umsetzungsprozess entgegen treten, beeinflussen die Veränderung maßgeblich.

Nur wenn Alle bereit sind, sich kreativ und engagiert an dem Prozess zu beteiligen, ist eine sinnvolle Basis geschaffen, von der aus man in die nächste Phase des Wandels eintreten kann.

Des Weiteren ist es bedeutsam, die Organisation im Kontext seines Umfeldes zu betrachten. Dazu gehören neben den Kunden auch die Märkte, Wettbewerber, der gesetzliche sowie finanzielle Rahmen. Man muss die Organisation demnach als Teil eines großen Netzwerkes betrachten und darf die Einflüsse, die von den eben genannten Institutionen und Rahmenbedingungen ausgehen, nicht außer Acht lassen.

Die Kommunikationspolitik ist eine wichtige Managementaufgabe. Nicht nur die Kommunikation innerhalb des Unternehmens, sondern auch nach außen hin, ist von großer Bedeutung. Ferner gilt es, den Bedarf frühzeitig zu erkennen, um darauf aktiv

einzugehen und innovativ handeln zu können. (vgl. Doppler / Lauterburg, 2008: 115-122)

Anhand der beschriebenen positiven und negativen Einflussfaktoren wird meiner Meinung nach sehr deutlich, dass das Gelingen und Scheitern des Change Managements existentiell von der Art und Weise der zwischenmenschlichen Beziehungen abhängt. Das (gute) Vorhaben der Führungsebene, die geplanten Veränderungen und die ausgesuchten Wege, die zum Ziel führen sollen, sind nichtig, wenn die Beteiligten nicht mit in den Prozess einbezogen werden. Der gesamte Prozess muss transparent sein. Solange die Mitarbeiter kein Bewusstsein für die Notwendigkeit entwickelt haben, werden die Führungskräfte mit Angst und Abwehr konfrontiert. Daher ist gute Mitarbeiterführung und das Aufbauen von Glaubwürdigkeit und gegenseitigem Vertrauen unerlässlich. Nur auf dieser Basis können die Organisationsmitarbeiter sich auf einen Wandel einlassen, ohne befürchten zu müssen, dass ihnen nur die halbe Wahrheit erzählt wurde und das "böse Erwachen" noch folgen wird.

## **8.5 Zusammenfassung**

In jedem Unternehmen stehen Veränderungen an, da gewiss kein Unternehmen statisch sein kann. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um ein wirtschaftliches Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation handelt. In beiden arbeiten Menschen zusammen, und demnach stehen die Führungskräfte sehr ähnlich gearteten Aufgaben gegenüber. Mitarbeiterführung ist eine wichtige Kompetenz der Leitungskräfte und eine unabdingbare Komponente des Change Managements.

Die hier beschriebenen Phasen bilden lediglich das Gerüst des Prozesses ab. Innerhalb einer jeden Phase können spezifische Methoden angewandt werden. Diese habe ich jedoch aus Gründen der Kapazität nicht mit einbezogen. Dennoch bin ich davon überzeugt, dass die dargestellten Phasen einen guten Überblick über den Change Prozess ermöglichen.

Damit der Veränderungsprozess nicht schon von Beginn an zum Scheitern verurteilt ist, halte ich die Vorbereitungs- und Startphase für besonders bedeutsam. Auf Ebene des Managements wird zumeist entschieden, dass ein Wandel notwendig ist und vollzogen werden muss. Es ist überaus wichtig, dass die Entscheidung in einer angemessenen Art und Weise an die Organisationsmitarbeiter herangetragen wird. An-

ders ist die Situation, wenn beispielsweise die Mitarbeiter einer Kindertagesstätte selbst den Bedarf an Veränderung (zum Beispiel in Form eines Krippenausbaus oder in der Erweiterung des Angebotes durch eine bilinguale Gruppe) erkennen und somit von vornherein den Wandel kreativ mitgestalten und gemeinsam an Lösungsansätzen arbeiten.

Die unter Punkt 8.4 beschriebenen positiven und negativen Einflussfaktoren sind überwiegend in der ersten Phase des Prozesses zu verorten. Demnach bin ich der Ansicht, dass die "Unfreezing" Phase des Change Prozesses von zentraler Bedeutung ist. In dieser Phase befinden sich die meisten Hindernisse und Unwägbarkeiten. Damit möchte ich nicht sagen, dass nach dem erfolgreichen Passieren der ersten Phase der Prozess nicht mehr misslingen kann, im Gegenteil. Auch bzw. vor allem in der Umsetzungsphase können noch nicht bedachte Probleme auftreten, die es zu beseitigen gilt. Trotzdem bin ich der Ansicht, dass eine Organisation, die nach innen hin stabil ist und in der alle Mitarbeiter mit Engagement und Kreativität auf dasselbe Ziel hinarbeiten, nach außen sehr stark auftreten kann. Auftretende Probleme können in einer effektiven und wirkungsvollen Weise angegangen und bearbeitet werden, sofern innerhalb der Organisation keine Spannungen und Differenzen hinsichtlich der zu erreichenden Veränderung vorherrschen.

Ich denke, jede Organisation sollte offen für Veränderungen, im Kleinen und im Großen, sein. Nur so kann diese wettbewerbsfähig bleiben.

## **9. Vorschläge zur Etablierung der Immersionsmethode**

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln zunächst ein Überblick über die wichtigen pädagogischen Kompetenzen zum einen und Managementkompetenzen zum anderen gegeben wurde, soll es in diesem Kapitel abschließend um Ansätze der Etablierung der Immersionsmethode gehen.

Zunächst stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen eine Kindertagesstätte erfüllen muss, die eine oder mehrere bilinguale Gruppen eröffnen möchte. Aus meiner Erfahrung mit den finnischen Kindertagesstätten kann ich sagen, dass es keine speziellen Anforderungen an die Räumlichkeiten der Kita gibt. Demnach könnte jede bereits bestehende Kita bilingual arbeiten. Es ist jedoch wichtig, dass die Spielsachen (wie Brettspiele etc.) nicht nur in deutscher Sprache, sondern auch in der

Fremdsprache vorhanden sind. So haben die Kinder die Möglichkeit, sich gemeinsam mit der neuen Sprache zu beschäftigen.

Des Weiteren muss man unterscheiden, ob es sich um eine Kindertagesstätte handelt, die neu eröffnet wird, oder um ein bereits bestehendes Haus. Im folgenden Abschnitt soll es zunächst um die spezifischen Anforderungen an eine neu eröffnete Kita und im Anschluss daran an die einer bereits bestehenden Kita gehen.

Um die Immersionsmethode erfolgreich anwenden zu können, sollte man sich ausführlich informieren und eine fundierte Basis schaffen. Es gibt viel Literatur zu dem Thema der Sprachentwicklung. Auch Erfahrungsberichte bestehender Kitas können sehr hilfreich sein. Darüber hinaus sollten die Leitungskräfte und die Pädagogen in eingespielten Gruppen hospitieren oder bereits in einer solchen Kita tätig gewesen sein. Dort kann man Einblicke in die Praxis erhalten und sich mit erfahrenen Pädagogen austauschen. Ein Träger, der sich für die Eröffnung einer bilingualen Kita entscheidet, sollte darauf achten, dass die Leitung bereit ist, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Aber auch die Mitarbeiter sollten über eine gute Basis an Informationen verfügen. Des Weiteren stehen alle Beteiligten vor der großen und manchmal auch schwierigen Aufgabe, als Team zusammenzufinden und zu wachsen.

Für die Leitung einer bereits bestehenden Kindertagesstätte ist neben dem Wissen über die Sprachentwicklung auch die Managementkompetenz von erheblicher Bedeutung. Die Leitung muss sich neben der Methode der Immersion auch mit dem Change Management ausführlich befassen.

Noch bevor der Veränderungsprozess beginnen kann, muss sich die Leitung intensiv über das Thema Mehrsprachigkeit und Immersion informieren. Nur auf Grundlage eines fundierten Wissens können überzeugende Argumente für die Wichtigkeit des Wandels entstehen. Es empfiehlt sich, in einer erfahrenen Kita zu hospitieren und sich dort den Alltag einer bilingual immersiv arbeitenden Kindertagesstätte anzuschauen.

In der ersten Phase sollte nach ausgiebiger Sammlung wichtiger Informationen ein Studientag zu dem Thema "bilinguale Erziehung mit der Immersionsmethode" gemacht werden. An diesem Tag werden die Kollegen über das Vorhaben in Kenntnis gesetzt, und es wird ihnen Raum geboten, um ihre Befürchtungen und Ängste oder

aber auch ihren Zuspruch zu äußern. Eingeladene Experten können das Vorhaben der Leitung unterstützen und bereits in der Anfangsphase vorhandene Sorgen durch ihre eigenen Erfahrungen beseitigen. Wie bereits theoretisch beschrieben, gilt es in der ersten Phase, die Mitarbeiter "aufzutauen". Interessierte Mitarbeiter sollten im Anschluss daran die Möglichkeit zur Hospitation in einer bilingual arbeitenden Gruppe erhalten. Dies ist zum einen für Mitarbeiter sinnvoll, die sich vorstellen können, in der bilingualen Gruppe als deutschsprachige Erzieherin tätig zu sein. Somit erhalten sie einen realistischen Einblick in die tatsächliche Arbeit und können auf Grundlage dessen sich für oder gegen die bilinguale Gruppe entscheiden. Aber auch skeptischen Mitarbeitern ist eine Hospitation zu empfehlen. Hier kann bestehenden Vorurteilen entgegengewirkt werden. Gleichzeitig ist in der Phase des "Unfreezings" eine Umfeldanalyse zu erstellen. Es gilt zu schauen, ob es bereits im näheren Umfeld der Kita eine immersiv arbeitende Gruppe und wenn ja, mit welchem Sprachangebot vorhanden ist. Da das Angebot an bilingualen Kindertagesstätten in Deutschland, speziell in Hamburg, noch sehr gering ist, ist auch die Konkurrenz noch nicht groß. Daher ist es zurzeit noch nicht von zentraler Bedeutung, sich sprachlich von einer bilingualen Kita in der Umgebung abzugrenzen. Steigt jedoch die Anzahl der immersiv arbeitenden Kindertagesstätten, sollte man versuchen, sich durch die angebotene Fremdsprache abzuheben. Wichtig, jedoch nicht ausschlaggebend, für eine Implementierung der Immersionsmethode ist die Nähe zu einer bilingualen Grundschule. So haben die Kinder die Möglichkeit, die in der Kita erworbenen sprachlichen Fähigkeiten in der Grundschule zu erweitern. Bedingung dafür ist das Anbieten derselben Fremdsprache. Darüber hinaus müssen im Vorwege die finanziellen Ressourcen erhoben werden. Vor allem dann, wenn man eine weitere Gruppe hinzufügen möchte. Dies geht immer auch mit räumlichen Veränderungen einher. Es stellt sich die Frage, ob in den vorhandenen Räumen ausreichend Platz zur Verfügung steht oder ein Anbau des Hauses von Nöten ist. Neben der räumlichen ist auch die personelle Vergrößerung wichtig. Am Ende der ersten Phase sollten sich alle Mitarbeiter der Einrichtung Gedanken machen, ob sie in der neuen Gruppe tätig sein möchten. Wenn das Team bereits aus Mitarbeitern besteht, die verschiedene Muttersprachen beherrschen, ist zu sondieren, ob die gewünschte Fremdsprache auch vertreten ist. Sollte dies der Fall sein, bietet es sich an, diese Kraft die andere Sprache anwenden zu lassen. Dies geht jedoch nur mit dem Einverständnis der pädagogischen Fachkraft.

In der Umsetzungsphase muss die bestehende Konzeption der Kindertagesstätte angepasst werden. Durch die Verankerung der Veränderung in der Konzeption wird den Mitarbeitern klar gezeigt, dass diese langfristig bestehen bleiben soll. Wenn man sich für einen Anbau entschieden hat, muss eine Baugenehmigung eingeholt, und alle rechtlichen Grundlagen müssen eingehalten werden. Parallel dazu muss mindestens eine (je nach Anzahl und Größe der bilingualen Gruppen) anderssprachige Kraft mit pädagogischer Ausbildung eingestellt werden, sofern keine muttersprachliche Kraft im Team vorhanden ist. Hierzu muss eine Stellenanzeige geschaltet werden. In diesen Prozess kann man auch die Eltern der Kinder mit einbeziehen. Aushänge in pädagogischen Fachschulen und Hochschulen können ebenfalls behilflich sein. Sollte sich die Einstellung als schwierig erweisen, ist zu überlegen, ob man für die Anfangszeit einen Sprachassistenten beantragt. Aber auch Teilnehmer des Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) oder Bundesfreiwilligendienstes (BFD) können gezielt ausgewählt und als Fremdsprachenkraft eingesetzt werden. Dies sind meines Erachtens nach jedoch nur Übergangslösungen. Kindertagesstätten, die dauerhaft immersiv arbeiten und eine bilinguale Gruppe einrichten möchten, sollten langfristig eine muttersprachliche pädagogische Fachkraft fest anstellen, auch wenn die Teilnehmer des FSJ oder des BFD als Bereicherung zusätzlich die Fremdsprache sprechen können. Es ist jedoch zu beachten, dass im Vorwege eine verbindliche Auswahl der Sprache getroffen wird. Wie bereits beschrieben, ist es für das Gelingen der Immersionsmethode von enormer Wichtigkeit, dass das Prinzip "eine Person = eine Sprache" eingehalten wird. Dies gilt natürlich auch für zusätzliches Personal wie Praktikanten und Teilnehmer des FSJ sowie BFD. Um diese Mitarbeiter mit einer anderen Muttersprache zu gewinnen, kann man Aushänge in den umliegenden Stadtteilschulen und / oder Gymnasien machen. Neben den räumlichen und personellen Veränderungen muss man auch auf die Anschaffung und Auswahl der Materialien in der hinzukommenden Sprache achten. Es ist wichtig, dass die Kinder mit beiden Sprachen in Kontakt kommen. So dürfen anderssprachige Bücher, (Hör-)Spiele und Lieder nicht fehlen. Für Texte von Liedern, Versen und Tänzen für eine englischsprachige Gruppe ist beispielsweise das Buch „Kindergarten goes bilingual“ von Peter Doyé und Bettina King zu empfehlen.

Nachdem die "Changing" Phase abgeschlossen ist, beginnt die letzte der drei Phasen. Die Arbeit mit der Immersionsmethode muss gefestigt werden. Auf die Einhaltung des oben beschriebenen "eine Person = eine Sprache"-Prinzips sollte beson-

ders geachtet werden, vor allem wenn die Kraft aus dem eigenen Team kommt und man vorher mit den Kindern Deutsch gesprochen hat. Hier gilt es, nicht wieder in alte Sprachmuster zu verfallen.

Die oben aufgeführten Punkte habe ich zu einem Leitfaden zusammengefasst. Dieser befindet sich im Anhang auf Seite X.

Unabhängig davon, ob es sich um ein neu eröffnetes oder ein bereits bestehendes Haus handelt, gibt es einige Ansatzpunkte, die generell zur Etablierung der Immersionsmethode beitragen können.

In Anlehnung an die seit dem 11. November 2011 laufende Kampagne des Hamburger Modellprojektes ‚MEHR Männer in Kitas‘: ‚Vielfalt, MANN! Dein Talent für Hamburger Kitas‘ (vgl. [www.vielfalt-mann.de](http://www.vielfalt-mann.de)) halte ich eine Kampagne zu dem Thema bilinguale Erziehung für sinnvoll. Neben Plakaten an Litfaßsäulen, in Bussen sowie U- und S-Bahnen kann mithilfe des Fahrgastfernsehens der Hamburger Hochbahn auf bilinguale Kindertagesstätten aufmerksam gemacht werden. Bei einer solchen Kampagne ist darauf zu achten, dass die Vorteile der Mehrsprachigkeit aufgezeigt werden. Zudem muss die noch oft vertretende Annahme beseitigt werden, dass zweisprachig aufwachsende Kinder mit der Situation überfordert und ihre schulischen Leistungen dadurch beeinträchtigt seien.

Daneben sollten die Eltern über die Vorteile und den Nutzen der Immersionsmethode anhand von Flyern aufgeklärt werden. Diese sollten von der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI) entworfen und unter anderem an Beratungsstellen, Elternschulen sowie Kinderärzte verteilt werden.

In der heutigen Welt erreicht man viele Eltern vor allem über das Fernsehen. In der von Peter Kloepfel (RTL Chefredakteur) initiierten Kampagne des Senders RTL ‚Sag’s auf Deutsch‘ geht es um die Bedeutung der deutschen Sprache und darum, dass es für jeden, der in Deutschland lebt von großer Wichtigkeit ist, diese Sprache zu beherrschen. In Anlehnung daran kann ich mir gut vorstellen, dass eine ähnliche Kampagne mit dem Ziel der Aufklärung über die Vorteile und Bedeutung von früher Mehrsprachigkeit viele Menschen erreicht und so die Nachfrage nach Kitaplätzen in immersiv geführten Gruppen steigt.

Bei meiner Recherche ist mir stark aufgefallen, dass vor allem in deutschen Grenzgebieten die Zahl der bilingualen Kitas höher ist als in der geographischen Mitte Deutschlands. Hier bietet es sich natürlich auch an, die Sprache des Nachbarlandes

mit in den Kitaalltag einzubeziehen, und auch die Suche nach einer muttersprachlichen Fachkraft gestaltet sich vermutlich einfacher. Als einziges Bundesland hat das Saarland ein schriftliches Konzept zur bilingualen Erziehung in Kindertagesstätten.

Daher muss meiner Meinung nach auch auf bildungspolitischer Ebene angesetzt werden, egal ob es sich um eine neu eröffnete oder bereits bestehende Kita handelt.

In Hamburg wurde der Krippenausbau finanziell stark gefördert. Eine weitere Möglichkeit, die Immersionsmethode in Kindertagesstätten zu etablieren, wäre auch hier die finanzielle Unterstützung seitens der Stadt. Die Kitas können sich so anderssprachige Materialien anschaffen, für die sonst das Geld fehlt. Darüber hinaus kann mit diesen finanziellen Mitteln vorübergehend eine weitere pädagogische Fachkraft eingestellt werden, sofern keine Planstelle zur Verfügung steht. So kann bereits früher mit der bilingualen Arbeit begonnen werden, und für die Anfangszeit der Umstrukturierung ist das Team verstärkt.

Die Hilfe der Politik sollte jedoch noch weitreichender angelegt sein. Der Aufbau von Kooperationen zwischen Kindertagesstätte und Grundschule sollte langfristig geplant und unterstützt werden. Die Ergebnisse des Kita- und Grundschulverbundes aus Kiel haben gezeigt, wie effektiv eine solche Zusammenarbeit sein kann. Eine derartige Kooperation bildet das optimale Gerüst, um dem Ziel der Europäischen Union, dass alle Bürger drei Gemeinschaftssprachen gut sprechen können, in einem ersten Schritt ausreichend Rechnung zu tragen.

## 10. Fazit

Kleinkinder können von Geburt an zwei- oder dreisprachig erzogen werden. Sie haben keine Probleme damit, mehrere Sprachen gleichzeitig zu erlernen. Dies wurde durch viele Forschungen bestätigt. Verglichen mit gleichaltrigen Kindern sind sie damit weder überfordert noch in ihrer Entwicklung rückständig - im Gegenteil: Bilingual erzogene Kinder haben durch ihre Mehrsprachigkeit besondere Vorteile.

Kinder lernen in dieser Zeit auch noch ihre Muttersprache, in dem sie das Gesagte mit der Situation in Zusammenhang bringen. Mit drei Jahren ist der Wortschatz noch nicht vollständig ausgeprägt, und es gibt auch in ihrer Muttersprache noch viele Wörter, die sie sich nur aus dem Kontext erschließen können.

Leider gibt es in Deutschland noch immer sehr wenige bilinguale Kindertagesstätten, obwohl die Erfahrungen aus den bestehenden Einrichtungen zeigen, dass die Kita

ein sehr geeigneter Ort ist, um den Kleinkindern eine fremde Sprache spielerisch und ohne Leistungsdruck zu vermitteln. Hierfür eignet sich die Immersionsmethode besonders gut. Vor allem in der Zeit vor dem sechsten Lebensjahr ist das Zeitfenster für die Sprachentwicklung der Kinder – nicht nur für die monolinguale – geöffnet. Es gilt, dies effektiver zu nutzen. Mit der Immersionsmethode erfahren sie die Sprache in natürlichen Situationen, anders als im schulischen Fremdsprachenunterricht. Zwar gibt es viele Einrichtungen, in denen Englischunterricht angeboten wird, dieser findet jedoch in der Regel lediglich einmal wöchentlich für etwa 30 bis 45 Minuten statt. Dieses Zeitfenster von 30 bis 45 Minuten reicht für den Erwerb einer neuen Sprache auf muttersprachlichem Niveau bei Weitem nicht aus. Ich bin der Meinung, dass man die Kindergartenzeit durch die Steigerung des Angebotes der mehrsprachigen Erziehung in den Einrichtungen besser nutzen kann und sollte. In dieser Zeit lernen die Kinder eine neue Sprache sehr schnell und können diese sogar auf muttersprachlichem Niveau erwerben. Eine anschließende Weiterführung der Fremdsprache und des bilingualen Unterrichtes in der Grundschule und damit einhergehend die Kooperation beider Einrichtungen halte ich für unabdingbar.

In der heutigen globalisierten Welt ist es wichtiger denn je, Sprachen wie zum Beispiel Englisch, Spanisch oder Französisch zu beherrschen. Trotz des vorhandenen Ziels der Europäischen Union, dass alle Bürger drei Sprachen auf funktional angemessenem Niveau beherrschen sollen, ist die bilinguale Erziehung (außer wie bereits erwähnt im Saarland) in keinem Bundesland Teil der Bildungsempfehlungen. Die Bildungspolitik sollte ihr Augenmerk verstärkt auf die bilinguale Erziehung im Alter von null bis sechs Jahren richten und dafür Sorge tragen, dass wesentlich mehr Kindertagesstätten bilinguale Gruppen anbieten. Diese sind unter dem Kostenaspekt betrachtet nicht einmal teurer als monolingual geführte Kitas. Anstelle von zwei monolingualen Erzieherinnen werden in den bestehenden bilingualen Gruppen der Kitas eine deutschsprachige sowie eine anderssprachige Erzieherin eingesetzt. Einen bildungspolitischen Rahmen sowie die Einbeziehung der bilingualen Erziehung in die Bildungsempfehlungen der Länder halte ich vor allem im Hinblick auf die notwendigen Kooperationen von Kindertagesstätte und Grundschule für unerlässlich. Die Herausforderung besteht sowohl für bereits bestehende Kitas als auch für solche, die neu eröffnen und das bilinguale Konzept von Anfang an als Grundlage ihrer Arbeit anbieten, gleichermaßen in der Anstellung von anderssprachigen Erzieherinnen. Deutschland ist ein multikulturelles Land, in dem viele Menschen anderer Mutter-

sprachen leben. Die bilinguale Kraft sollte meiner Meinung nach auf jeden Fall eine pädagogische Ausbildung absolviert haben. Erfahrungen bestehender Kindertagesstätten zeigen, dass die Anstellung zwar schwierig und langwierig sein kann, jedoch nicht unmöglich ist.

Ich habe das Gefühl, dass der Fokus der Bildungspolitik seit einiger Zeit auf der Integration und Förderung von Kindern mit Migrationshintergrund liegt. Dies ist ebenfalls ein sehr wichtiges Thema und bedarf großer Aufmerksamkeit. Dennoch sollte man darüber hinaus nicht die einsprachigen Kinder vergessen. Damit diese Bildung auf internationalem Niveau erhalten, ist die Etablierung der Immersionsmethode in Kitas von großer Bedeutung.

Die Nachfrage nach bilingual immersiv geführten Gruppen seitens der Eltern besteht schon jetzt. Ich bin der Ansicht, dass diese noch steigen wird, sofern den Eltern die großartige Chance dargelegt wird, die die Mehrsprachigkeit ihren Kinder bietet. In vielen Stellenanzeigen ist das Beherrschen von zumeist Englisch in Wort und Schrift schon jetzt fester Bestandteil und stellt keine besondere Qualifikation mehr dar. Die Anforderungen an die Vielfältigkeit der Bewerber in Bezug auf Sprachen bestehen meiner Meinung nach schon jetzt und werden noch weiter steigen. Diese Nachfrage nach mehreren Sprachen kann nur dann gedeckt werden, wenn die Kinder frühzeitig die erste Fremdsprache lernen. Nur dann ist noch genügend Zeit für das Lernen einer dritten Sprache vorhanden.

Abschließend bin ich der Ansicht, dass Deutschland in diesem Punkt noch einiges aufzuholen hat. Es wäre wünschenswert, sich ein Beispiel an Ländern wie Finnland, Schweden oder Kanada zu nehmen. Allen voran Finnland ist nach den sehr guten Platzierungen der PISA-Studie in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Ein Land wie Deutschland, das sich bei Weitem nicht so gut platzieren konnte, sollte sich ein Beispiel an den Bedingungen und Normen solcher Ländern nehmen. In diesen Ländern ist eine bilinguale immersive Erziehung im Kindergarten und in der Schule bereits jetzt Normalität.

## Verzeichnisse

### Literaturverzeichnis

- Bachert, Robert; Vahs, Dietmar 2007: Change Management in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph 2008: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Aufl. Frankfurt, New York: Campus Verlag
- Herczeg, Petra 2006: Sprache als Erbe. Aufwachsen in mehreren Sprachen. Klagenfurt/ Celovec: Wieser Verlag
- Kostka, Claudia; Mönch, Annette 2009: Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. 4. Aufl. München: Carl Hanser Verlag
- Lago, Remo 2007: Babyjahre. Entwicklung und Erziehung in den ersten vier Jahren. München: Pieper Verlag GmbH
- Laurén, Christer 2006: Die Früherlernung mehrerer Sprachen. Klagenfurt/ Celovec: DRAVA Verlag
- Riehl, Claudia Maria: Aspekte von Mehrsprachigkeit: Formen, Vorteile, Bedeutung. In: Becker- Mrotzek, Michael; Bredel, Ursula; Günther, Hartmut (Hrsg.): Kölner Beiträge zur Sprachdidaktik. Reihe A. Mehrsprachigkeit macht Schule. Duisburg: Gilles & Francke Verlag, 2006, S. 15 – 23
- Schichtel, Alexandra 2010: Change Management für Dummies. 1. Aufl. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA
- Tracy, Rosemarie 2007: Wie Kinder Sprachen lernen. Und wie wir sie dabei unterstützen können. Tübingen: Francke Verlag
- Triarchi- Herrmann, Vassilia 2006: Mehrsprachige Erziehung. Wie sie ihr Kind fördern. 2. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag
- Ulich, Michaela 2007: Sprachentwicklung: Kinder, die mit verschiedenen Sprachen aufwachsen. In: Ulich, Michaela; Oberhuemer, Pamela; Soltendieck, Monika (Hrsg.): Die Welt trifft sich im Kindergarten. Interkulturelle Arbeit und Sprachförderung in Kindertageseinrichtungen. 2. Aufl. Berlin, Düsseldorf, Mannheim: Cornelsen Verlag, S. 14 – 20
- Verein für frühe Mehrsprachigkeit an Kindertageseinrichtungen und Schulen FMKS e. V. (Hrsg.) 2004: Ich kann zwei Sprachen. Spielend Sprachen lernen- mit Immersion im Kindesalter. 1. Aufl.
- Wendlandt, Wolfgang 2006: Sprachstörungen im Kindesalter. 5. Aufl. Stuttgart: Georg Thieme Verlag KG
- Wode, Henning 2004: Frühes Fremdsprachenlernen. Englisch ab Kita und Grundschule: Warum? Wie? Was bringt es? 1. Aufl. Kiel: Verein für frühe Mehrsprachigkeit an Kindertageseinrichtungen und Schulen FMKS e. V.
- Wode, Henning 2008: Warum bilinguale Kitas so wichtig für die Förderung von Mehrsprachigkeit sind. Ein Beispiel aus Kiel- Altenholz. In: KiTa Spezial Nr. 1/2008, S. 18 – 21
- Wode, Henning 2009: Frühes Fremdsprachenlernen. In bilingualen Kindergärten und Grundschulen. Braunschweig: Westermann Schroedel Diesterweg Schöningh Winklers GmbH

## Internetadressen

- <http://www.asb-hamburg.de/unsere-angebote/kinder-und-jugend/kindertageseinrichtungen/> (Stand 06.04.2012)
- <http://kitas.awo-hamburg.org/kita-finden/index.html> (Stand 06.04.2012)
- <http://www.helendoron.de/eltern/artikel-ueber-fruehkindliche-entwicklung> (Stand 31.03.2012)
- <http://www.sonderpaed-online.de/wiss/biling/biling.htm> (Stand 25.03.2012)
- [www.vielfalt-mann.de](http://www.vielfalt-mann.de) (Stand 03.04.2012)

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: BEZUGSRAHMEN DES CHANGE MANagements NACH KRÜGER (VGL. BACHERT / VAHS, 2007: 280).....	23
ABBILDUNG 2: DAS DREI-PHASEN-MODELL NACH KURT LEWIN (VGL. SCHICHTEL, 2010: 101) .....	25
ABBILDUNG 3: PHASEN DES VERÄNDERUNGSPROZESSES (VGL. BACHERT / VAHS, 2007: 284) .....	26

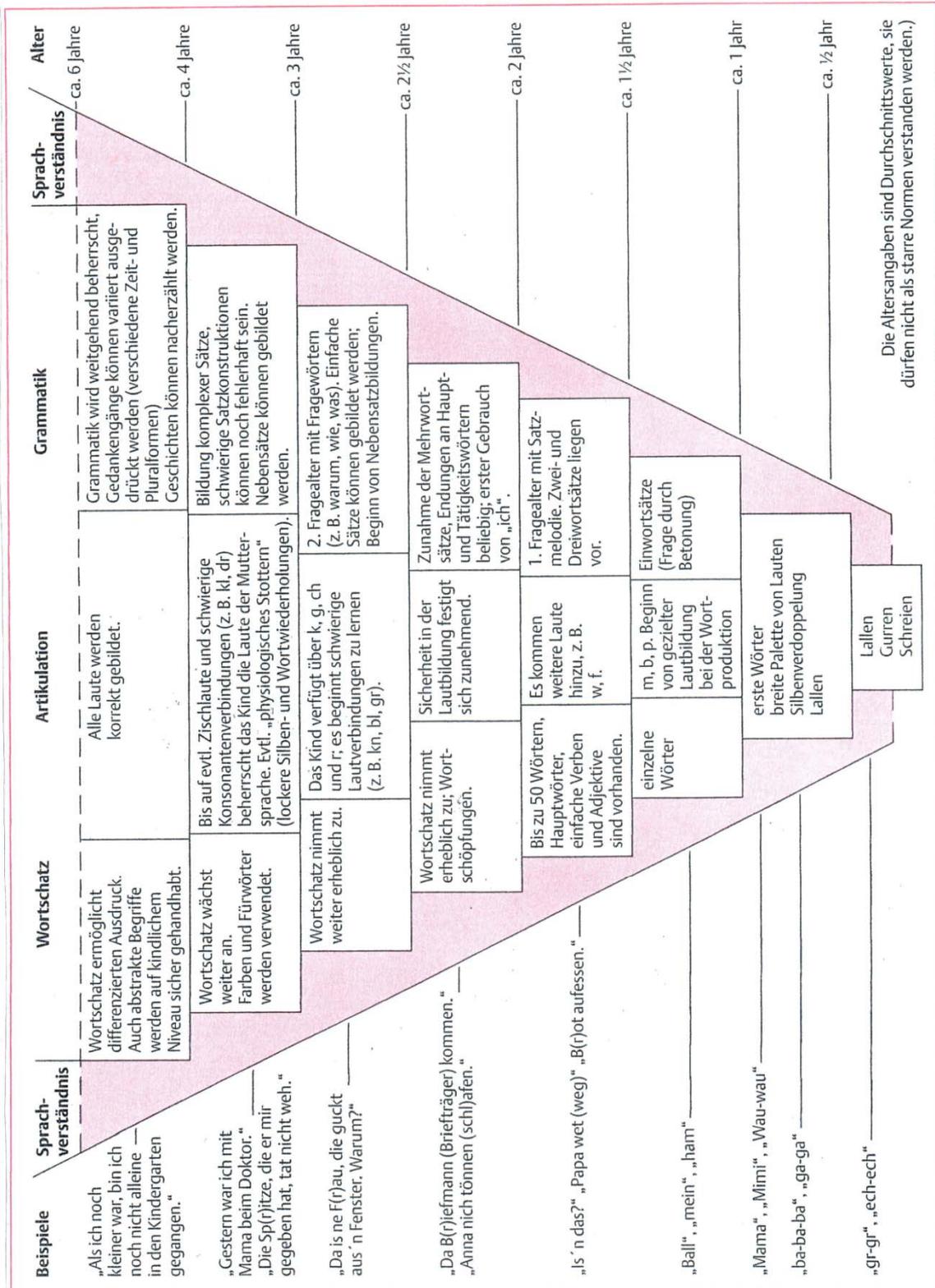
## Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: SPRACHENTWICKLUNG (VGL. WENDLANDT, 2006: 28F).....	8
TABELLE 2: BILINGUALE KITAS IN HAMBURG.....	17

## Inhalt

Sprachpyramide .....	II
Email an die Hamburger Träger von Kindertagesstätten.....	III
Checklisten für die Phasen des Change Managements.....	IV
Checkliste für die Analysephase.....	IV
Checkliste für die Planungsphase.....	V
Checkliste für die Umsetzungsphase.....	VII
Checkliste für die Kontroll- und Weiterentwicklungsphase.....	IX
Leitfaden für die Entstehung einer bilingualen Kita.....	X
Eidesstattliche Versicherung.....	XI

# Sprachpyramide



Quelle: Wendlandt, 2006: 31

## Email an die Hamburger Träger von Kindertagesstätten

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Katharina Köhn und ich bin Studentin des Studienganges Bildung und Erziehung in der Kindheit an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg. Ich schreibe derzeit meine Bachelor Thesis zu dem Thema Bilinguale Erziehung und Mehrsprachigkeit in Deutschland - Ansätze der Etablierung der Immersionsmethode. In einem Kapitel dieser Arbeit geht es um die aktuelle Situation in Hamburg, wie viele Kitas bereits bilingual geführt werden. Hier möchte ich mich vor allem auf die großen Träger beziehen, weniger auf privat geführte Kitas.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie die folgenden Fragen kurzfristig beantworten könnten. Sie würden mir damit sehr weiterhelfen.

- Gibt es bei Ihrem Träger Kitas, die bilingual geführt werden, in denen anderssprachige Erzieherinnen konsequent eine Fremdsprache mit den Kindern sprechen? (Hierbei geht es nicht um ein Angebot etwa einmal wöchentlich für eine Stunde sondern täglich mindestens für die halbe Öffnungszeit.)

- Wenn ja, wie viele? Wird bei Ihnen nach der Immersionsmethode gearbeitet?

- Wie erleben Sie die Nachfrage seitens der Eltern? Ist Ihrer Meinung nach der Bedarf da?

- Wenn es noch keine bilinguale Kita gibt: Ist es bei Ihnen ein Thema? Könnten Sie sich vorstellen eine solche Kita zu eröffnen / die Konzeption einer bestehenden Kita zu verändern?

In freudiger Erwartung auf Ihre Antwort verbleibe mit bestem Dank im Voraus und mit freundlichen Grüßen,

Katharina Köhn

## Checklisten für die Phasen des Change Managements

	Checkliste für die Analysephase	
A-1	Wie sah die Geschäftsentwicklung in den letzten fünf Jahren aus?	
A-2	Wie sind die Entwicklungsprognosen für die nächsten fünf Jahre?	
A-3	Welche Kernkompetenzen sind derzeit im Unternehmen vorhanden, und welche Kernkompetenzen sollten vorhanden sein?	
A-4	Wie stellt sich die Situation der verfügbaren finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen heute und in Zukunft dar?	
A-5	Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Geschäftstätigkeit?	
A-6	Wodurch entstanden in der Vergangenheit Erfolge oder Misserfolge?	
A-7	Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der derzeitigen und der zu erwartenden Entwicklung der Märkte und der Wettbewerber?	
A-8	Welche Stärken und Schwächen weist das Unternehmen auf?	
A-9	Welche internen und externen Veränderungsimpulse sind festzustellen oder zu erwarten?	
A-10	Wie sieht die Unternehmensvision aus, und wie konkret sind die Vorstellungen über die Zukunft?	
A-11	Wie sehen die mittel- und langfristigen Unternehmensziele aus?	
A-12	Ergibt sich aus der derzeitigen Unternehmenssituation ein akuter Handlungsbedarf, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern?	
A-13	Existiert überhaupt ein konkreter Veränderungsbedarf, und worin genau besteht dieser Handlungsbedarf?	
A-14	Wie lässt sich der identifizierte Handlungsbedarf anhand der beiden Kriterien »wichtig« und »dringlich« priorisieren?	
A-15	Welche positiven und negativen Erwartungen verbinden die Mitarbeiter/-innen mit einem Unternehmenswandel?	
A-16	Wie sind die Wandlungsfähigkeit und die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen einzuschätzen (z. B. aufgrund einer Veränderungsbereitschaftsanalyse)?	
A-17	Gab es in der Vergangenheit Widerstände gegen Veränderungen und falls ja, woraus resultierten und wie intensiv waren diese Widerstände?	
A-18	Wer ist von den Veränderungen voraussichtlich betroffen, und welche Interessen und Bedürfnisse haben die Betroffenen?	
A-19	Wie stellen sich die Kräfteverhältnisse (Promotoren - Opponenten) im Hinblick auf einen weit reichenden und tief greifenden Veränderungsprozess dar?	
A-20	Ist im Unternehmen genügend Know-how für die Planung und Durchführung von weit reichenden und tief greifenden Veränderungsmaßnahmen vorhanden?	
A-21	Sollen erforderlichenfalls externe Berater eingebunden werden?	
A-22	Welchen Anforderungen müssen die externen Berater gerecht werden, und welche Rolle sollen sie übernehmen?	
A-23	Haben die Berater nachweisbar ausreichende Erfahrungen in der Begleitung von Veränderungsprozessen?	
A-24	Sind die Berater aufgrund ihrer Philosophie und Denkweise tatsächlich in der Lage, die »harte« und die »weiche« Seite des Wandels ausreichend miteinander zu verzahnen?	

A-25	Wie sehen die Rahmenbedingungen für einen Veränderungsprozess aus (z. B. Analyse möglicher Zeit- und Budgetbeschränkungen, Mitarbeiterpräferenzen, Machtverteilung)?	
A-26	Welcher Personenkreis ist überhaupt von den Veränderungen betroffen?	
A-27	Gibt es im Unternehmen oder seinem Umfeld »Best-Practices«, die als Vorbild für den eigenen Wandelprozess dienen können?	
A-28	Wie verlaufen die Entscheidungsprozesse bei weit reichenden und tief greifenden Veränderungsprozessen im Unternehmen?	

Checkliste für die Planungsphase		
P-1	Welche generellen Strategien und Ziele verfolgt das Unternehmen?	
P-2	Welche wirtschaftlichen, sachlichen und sozialen Ziele sollen mit dem Veränderungsprozess erreicht werden?	
P-3	Sind die Ziele der Veränderung hinsichtlich ihres Inhalts, ihres Ausmaßes sowie ihres sachlichen und zeitlichen Geltungsbereichs vollständig definiert?	
P-4	Sind diese Ziele zwar einerseits anspruchsvoll, aber andererseits auch realistisch und erreichbar?	
P-5	Inwieweit beeinflussen sich die Ziele des Wandels gegenseitig, und welchen Einfluss haben sie auf die Unternehmensziele?	
P-6	Gibt es auch qualitative Ziele?	
P-7	Sind die Ziele messbar und können dadurch in der Umsetzungs- und Kontrollphase objektiv überprüft werden?	
P-8	Herrscht in der obersten Führungsebene Einigkeit bezüglich der zu verfolgenden Zielsetzungen der Veränderung?	
P-9	Sind die Zielsetzungen für jeden im Unternehmen verständlich?	
P-10	Existieren geeignete Instrumente (z. B. Controlling, Projektstatusberichte, Balanced-Scorecard), um die Zielerreichung überwachen zu können?	
P-11	Folgt die Planung des Veränderungsprozesses einer logisch nachvollziehbaren Struktur?	
P-12	Welche internen und externen Rahmenbedingungen sind zu beachten?	
P-13	Werden mögliche Veränderungen der Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen in der Planung des Veränderungsprozesses berücksichtigt?	
P-14	Sind die Annahmen realistisch, die der Veränderungsplanung zugrunde liegen?	
P-15	Erfolgt die Planung unter ganzheitlichen Gesichtspunkten, das heißt, werden alle Handlungsfelder des Change Managements und deren Interdependenzen ausreichend berücksichtigt?	
P-16	Werden die wirtschaftlichen, personellen und zeitlichen Restriktionen bei der Planung beachtet?	
P-17	Welche alternativen Vorgehensweisen zur Zielerreichung gibt es?	
P-18	Gibt es eine Eventualplanung, falls sich im laufenden Prozess gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen ergeben sollten?	
P-19	Welche voraussichtlichen Kosten verursachen die Alternativen?	
P-20	Welcher Nutzen wird von der Umsetzung der Maßnahmen erwartet?	
P-21	Wie sieht der »Masterplan der Veränderung« aus?	
P-22	Gibt es einen für jeden erkennbaren »roten Faden« im Masterplan?	

P-23	Werden alle geplanten Maßnahmen systematisch hinsichtlich ihrer Zielwirkungen analysiert und bewertet?	
P-24	Welche Lösungsalternative ist die beste im Hinblick auf die angestrebten Veränderungsziele?	
P-25	Werden alle relevanten Interessengruppen in die Prozessplanung mit eingebunden?	
P-26	Wird die Planung von allen relevanten Interessengruppen mitgetragen?	
P-27	Wie kann der Veränderungsprozess effizient und effektiv organisiert werden?	
P-28	Wer trägt die Verantwortung für die Realisierung der einzelnen Arbeitsschritte?	
P-29	Wie können Befürworter/Promotoren des Wandels für den Veränderungsprozess gewonnen werden?	
P-30	Welche »Key-Player« müssen in die Planung und/oder Umsetzung eingebunden werden, wenn der Wandel erfolgreich sein soll?	
P-31	Welche vertrauensbildenden Maßnahmen sind geplant, um die übrigen Mitarbeiter/-innen für den Wandel zu gewinnen?	
P-32	Wie und in welchem Umfang sollen Change-Agents in der Umsetzungsphase eingesetzt werden?	
P-33	Wie und wann werden diese Change-Agents auf ihre Aufgaben vorbereitet?	
P-34	Wie und in welchem Umfang sollen die betroffenen Mitarbeiter/-innen in den Prozess eingebunden werden?	
P-35	Welche im Unternehmen vorhandenen Normen und Werte können für den Veränderungsprozess genutzt werden?	
P-36	Gibt es eine detaillierte Umsetzungsplanung mit definierten Aufgabenumfängen und Arbeitspaketen sowie einer Zuordnung der Projektverantwortung?	
P-37	Liegt ein detaillierter Zeitplan für die Realisierungsphase vor?	
P-38	Ist die Zeitplanung für die Umsetzung der Maßnahmen realistisch?	
P-39	Welche personellen Voraussetzungen sind für die Umsetzung der Maßnahmen zu schaffen?	
P-40	Welche Anforderungen an die Qualifikation der Führungskräfte und der Mitarbeiter/ -innen ergeben sich aus dem geplanten Wandel?	
P-41	Sind angemessene Qualifizierungsmöglichkeiten für die Vorbereitung der Mitarbeiter/ -innen auf die neuen Aufgaben vorgesehen?	
P-42	Mit welchen Personalentwicklungsmaßnahmen können eventuell vorhandene Fähigkeitslücken geschlossen werden?	
P-43	Wann und in welcher Reihenfolge sind die Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen?	
P-44	In welchen Schritten soll in der Umsetzungsphase vorgegangen werden?	
P-45	Welche begleitenden Informations- und Kommunikationsmaßnahmen sind geplant?	
P-46	Wer soll diese Aufgaben wahrnehmen?	
P-47	Ist ein angemessener Zeitraum für den Übergang von den bisherigen zu den neuen Strukturen, Prozessen, Systemen, Normen usw. eingeplant?	
P-48	Welche Konsequenzen hat eine Überschreitung der Zeitziele zur Folge?	

	Checkliste für die Umsetzungsphase	
U-1	Sind die Veränderungsziele vollständig und verständlich kommuniziert worden?	
U-2	Hat sich an der Reihenfolge der Maßnahmen oder an deren Prioritäten seit der Planungsphase etwas geändert?	
U-3	Erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen in klar definierten Schritten mit eindeutigen Prioritäten?	
U-4	Sind die einzelnen Schritte der Umsetzung systematisch aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt?	
U-5	Gibt es geeignete standardisierte Methoden und Verfahren für die Realisierung der Umsetzungsplanung?	
U-6	Hat der Veränderungsprozess die notwendige Aufmerksamkeit aller Führungsebenen (« Management-Attention »)?	
U-7	Wurde die Notwendigkeit des Wandels gegenüber den Mitarbeitern/-innen ausreichend deutlich gemacht?	
U-8	Wie soll(en) die Kick-off-Veranstaltung(en) aussehen?	
U-9	Werden die bereits vorhandenen Erfahrungen mit der Umsetzung von Veränderungen aktiv genutzt?	
U-10	Ist der Know-how-Transfer zwischen den betroffenen Organisationseinheiten sichergestellt?	
U-11	Werden Projektmanagement- oder Multi-Projektmanagement- Techniken als organisatorisches Hilfsmittel eingesetzt?	
U-12	Besteht eine funktionierende Projektorganisation mit eindeutig geregelten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten?	
U-13	Wird ein Lenkungsausschuss als oberstes Steuerungsgremium eingerichtet, das mit den wichtigsten Machtpromotoren besetzt werden kann?	
U-14	Sind die Steuerungsinstrumente für den Einsatz im Veränderungsprozess bereit und an dessen Anforderungen angepasst?	
U-15	Stehen für die Umsetzung ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung?	
U-16	Werden im Rahmen der Maßnahmenrealisierung mit den Verantwortlichen Zielvereinbarungen getroffen?	
U-17	Welche Aufgaben werden in der Umsetzungsphase wann an welche Mitarbeiter/ -innen delegiert?	
U-18	Verfügen die Mitarbeiter/-innen über ausreichende Kompetenzen für die Umsetzung der Maßnahmen?	
U-19	Falls in der Umsetzungsphase externe Berater eingesetzt werden, sind diese Berater erfahren in der Maßnahmenrealisierung und verfügen sie über die erforderliche Managementkompetenz?	
U-20	Steht eine ausreichende Anzahl von Fachpromotoren für die Unterstützung der Maßnahmenumsetzung zur Verfügung?	
U-21	Können die Mitarbeiter/-innen eigene Ideen in den Veränderungsprozess einbringen?	
U-22	Wird die Änderungsbereitschaft der Betroffenen durch geeignete Maßnahmen ausreichend gefördert?	
U-23	Besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter/-innen durch die Intensität und die Geschwindigkeit des Wandels überfordert werden?	
U-24	Werden die Veränderungen ausreichend transparent gemacht und entsprechend kommuniziert?	

U-25	Wie sieht der »Kommunikations-Fahrplan« für die Realisierungsphase aus?	
U-26	Wer von den Entscheidungsträgern übernimmt im Prozessverlauf wann welche Informationsaufgaben?	
U-27	Erfolgt die Kommunikation der relevanten Informationen zeitnah und für alle betroffenen Mitarbeiter/-innen zeitgleich?	
U-28	Wird sowohl über die Erfolge als auch über die Misserfolge der Veränderungsmaßnahmen offen kommuniziert?	
U-29	Werden die vorhandenen Kommunikationskanäle für die Übermittlung von prozessbegleitenden Informationen angemessen genutzt?	
U-30	Wird auf die mündliche Kommunikation ausreichend Wert gelegt?	
U-31	Sind die Kommunikationsmaßnahmen auf den Informationsbedarf und die Informationsbedürfnisse der einzelnen Zielgruppen ausgerichtet?	
U-32	Gibt es in geeigneten zeitlichen Abständen Informationsveranstaltungen?	
U-33	Ist ausreichend Zeit für persönliche Gespräche v. a. zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitern/-innen vorgesehen?	
U-34	Inwieweit werden die zur Verfügung gestellten Informationen von den Adressaten tatsächlich genutzt?	
U-35	Gibt es ausreichende Feedback-Möglichkeiten?	
U-36	Wird mit Kritik offen umgegangen, und werden kritische Äußerungen ernst genommen?	
U-37	In welcher Form machen die Führungskräfte ihr Commitment deutlich?	
U-38	Wie wird mit Widerständen und Gegnern des Wandels umgegangen?	
U-39	Wie werden die »Verlierer« des Veränderungsprozesses behandelt?	
U-40	Werden die Befürworter ausreichend unterstützt?	
U-41	Werden alle Maßnahmen systematisch, vollständig und kontinuierlich miteinander koordiniert (z. B. mit Hilfe eines Masterplans)?	
U-42	Besteht eine ganzheitliche Verbindung der sachlich-rationalen und der psychologisch-emotionalen Seite des Wandels?	
U-43	Werden die »early wins« angemessen dargestellt und als Motivationspotenzial für den weiteren Umsetzungsprozess genutzt?	
U-44	Werden notwendige Veränderungen im Führungsverhalten im Kreis der Führungskräfte thematisiert?	
U-45	Wie wird die Einbindung des Top-Managements sichergestellt?	
U-46	Wie werden die Führungskräfte der mittleren und unteren Leitungsebene für den Wandel mobilisiert und vorbereitet?	
U-47	Welche Partizipationsmöglichkeiten sind für die Mitarbeiter/-innen vorgesehen?	
U-48	Inwieweit und wann soll der Betriebsrat eingebunden werden?	
U-49	Welche Anreize gibt es für die Projektbeteiligten?	
U-50	Gibt es Anreize für diejenigen Mitarbeiter/-innen, die den Wandel aktiv unterstützen?	
U-51	Werden die erforderlichen Personalmaßnahmen konsequent umgesetzt?	
U-52	Können die Zeitziele eingehalten werden?	
U-53	Durch welche konkreten Maßnahmen soll einem »Versanden« des Veränderungsprozesses vorgebeugt werden?	

U-54	Wann und wie soll der Veränderungsprozess abgeschlossen werden?	
------	---	--

Checkliste für die Kontroll- und Weiterentwicklungsphase		
K-1	In welchem Umfang sind die Ziele des Wandels erreicht worden?	
K-2	Kann die Zielerreichung objektiv gemessen werden oder liegen lediglich Schätzungen vor?	
K-3	Wie soll mit den festgestellten Abweichungen umgegangen werden?	
K-4	Wer ist - falls notwendig - für die Einleitung und die Überwachung von Korrekturmaßnahmen verantwortlich?	
K-5	Wie werden die Ergebnisse des Veränderungsprozesses dauerhaft im Tagesgeschäft verankert?	
K-6	Wie sehen die Maßnahmen zur Stabilisierung der Veränderungen aus?	
K-7	Sind wirksame Lernprozesse vorgesehen?	
K-8	In welcher Art und in welchem Umfang werden die Mitarbeiter/-innen in das weitere Vorgehen eingebunden?	
K-9	Besteht auch nach dem offiziellen Abschluss des Veränderungsprozesses für die Mitarbeiter/ -innen die Möglichkeit, eigene Ideen für eine Weiterentwicklung einzubringen?	
K-10	Wer übernimmt die Verantwortung für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Umsetzungsergebnisse?	
K-11	Wer begleitet die Weiterentwicklung des Unternehmens fachlich und methodisch?	
K-12	Gibt es einen periodischen Erfahrungsaustausch über die Entwicklung nach dem Prozessende?	
K-13	Gibt es bestimmte Routinen für die Prüfung, ob weitere Veränderungsprozesse initiiert werden sollten?	
K-14	Durch welche Instrumente werden die Kontrolle und die Weiterentwicklung unterstützt (Balanced-Scorecard, Stärken-Schwächen-Analyse, Portfolioanalysen usw.)?	
K-15	Existieren geeignete Messgrößen für ein vorausschauendes Veränderungscontrolling?	
K-16	Wann ist die nächste »Standortbestimmung« vorgesehen, mit der gegebenenfalls weiterer Handlungsbedarf identifiziert werden kann?	
K-17	Werden die Ergebnisse des Veränderungsprozesses sauber dokumentiert, um bei späteren Vorhaben darauf zurückgreifen zu können?	
K-18	Findet ein Review oder eine Ex-post-Analyse des Veränderungsprozesses mit dem Ziel eines »Lernens aus Erfahrung« statt?	
K-19	Wird eine abschließende Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, um daraus Schlussfolgerungen für zukünftige Wandelvorhaben ziehen zu können?	
K-20	Gibt es weitere Projekte, die sich unmittelbar an den Veränderungsprozess anschließen sollten?	
K-21	Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem abgeschlossenen Veränderungsprozess für zukünftige Veränderungsvorhaben?	

Quelle: Bachert/Vahs: 2007: 286 – 294

## Leitfaden für die Entstehung einer bilingualen Kita

### Vorher:

- Informationssammlung zum Thema Mehrsprachigkeit und Immersion
- in einer erfahrenen Kita hospitieren

### 1. Phase:

- Studientag zu dem Thema „bilinguale Erziehung mit der Immersionsmethode“
  - > Experten einladen
  - > Kollegen über das Vorhaben in Kenntnis setzen
- Mitarbeitern ebenfalls die Möglichkeit zur Hospitation bieten
- Umfeldanalyse
  - > gibt es bereits bilinguale Kitas in der Umgebung
  - > gibt es bilinguale Schulen (hinsichtlich der Kooperation)
- Finanzen klären
- Mitarbeiter müssen sich überlegen, ob sie in der neuen Gruppe tätig sein möchten, gibt es schon anderssprachige Mitarbeiter?

### 2. Phase:

- Konzeption der Kindertagesstätte anpassen
- Finanzierung abschließend mit dem Träger klären
  - > evtl. Baugenehmigung etc. einholen
- Stellenanzeige
  - > Eltern einbeziehen
  - > Aushänge in pädagogischen Fachschulen
  - > Teilnehmer des Freiwilligen Sozialen Jahres / Bundesfreiwilligendienstes
  - > Aushänge in Schulen
- Anschaffung und Auswahl der Materialien in der neuen Sprache

### 3. Phase

- Verfestigung der Arbeit mit der Immersionsmethode

## Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich, dass ich, Katharina Köhn, die Arbeit selbstständig angefertigt und keine weiteren außer die angegebenen Quellen verwendet habe.

\_\_\_\_\_  
(Ort, Datum)

\_\_\_\_\_  
(Katharina Köhn)