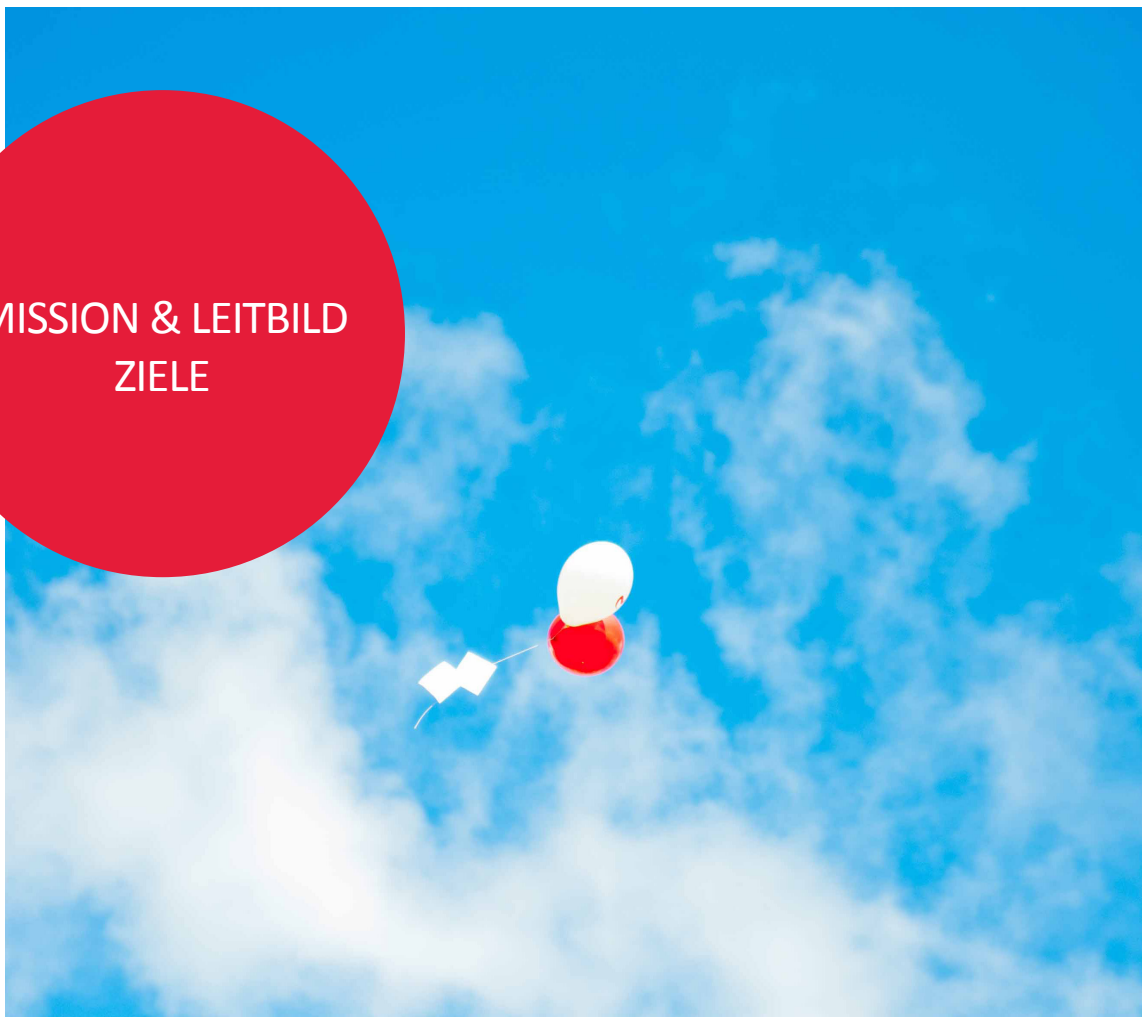


# Stiftungs-Strategie 2020-2025



MISSION & LEITBILD  
ZIELE



## Inhalt

<b>3</b>	<b>Mission &amp; Leitbild</b>
4	Mission
5	Leitbild
<b>8</b>	<b>Stiftungsvision/Ziele</b>

# Mission & Leitbild

„Ich halte es für möglich, eine neue Gesellschaft  
vorauszusehen, in der der Mensch fähiger sein wird,  
weil man Vertrauen in ihn setzte, als er ein Kind war.“

– Maria Montessori –

## Unsere Mission

Wir wollen, dass Kinder sich frei entfalten, individuell gefördert werden und ihre eigenen Erfahrungen machen können. Die Kinder sollen in der Kita auf dem Weg zum selbstständigen und eigenverantwortlichen Handeln begleitet werden und als Jugendliche die Schule als bewusste Persönlichkeiten verlassen, die sozial und wirtschaftlich unabhängig sein können. Die Angebote der Montessori Stiftung Berlin ermöglichen ein lebendiges und lebenspraktisches Lernen nach den Grundsätzen der Montessori-Pädagogik und ermutigen junge Menschen, eigene Wege zu gehen.

Die Montessori-Pädagogik ist für uns der Schlüssel, der Kindern und Jugendlichen das Tor in eine selbstbestimmte, friedliche Zukunft eröffnet. Aus Kindern voller Neugier und Tatendrang lässt sie junge Menschen wachsen, die sich ihrer Verantwortung für sich selbst und der Mitgestaltung einer gerechten, friedlichen sowie offenen Gesellschaft bewusst sind.

Die Montessori Stiftung trägt dazu bei, dass Montessori-Pädagogik berlinweit mehr Aufmerksamkeit erfährt und den jungen Menschen den Weg in eine erfolgreiche, selbstbestimmte und friedliche Zukunft bereitet.

## Unser Leitbild

Als Träger verschiedener Bildungseinrichtungen bieten wir Orte, an denen Kinder selbstbestimmt lernen und individuell begleitet werden. Die Kinder stehen immer im Mittelpunkt. Sie entscheiden, welches Thema sie in welchem Tempo lernen. Bereits im jungen Alter dürfen sie mitbestimmen und lernen, Verantwortung zu übernehmen.

Besonders in der Großstadt ist uns ein Bewusstsein für die Umwelt wichtig. So ist Nachhaltigkeit im Lernen als auch im Umgang mit Ressourcen in allen Einrichtungen verankert. Die Kinder erforschen außerhalb des Klassenraumes in der Natur das Leben, erleben in der Stadt die Kultur und lernen durch Einblicke in verschiedene Unternehmen die Berufswelt kennen.

Die Schulen und Kinderhäuser sehen wir nicht nur als Lern-, sondern vor allem als Lebensorte, in denen alle respektiert werden, sich angenommen, sicher und geborgen fühlen. Die Kinder sind gemeinsam in altersgemischten Gruppen. Dadurch haben sie mehr und besondere Möglichkeiten, von- und miteinander zu lernen. Jüngere Schüler\*innen profitieren von den Erfahrungen sowie dem Wissen der älteren Schüler\*innen und lassen sich inspirieren. Im Gegenzug übernehmen die Größeren Verantwortung und üben sich im Erklären von Sachverhalten. Unsere Arbeit lebt und profitiert vom besonderen Engagement der Mitarbeiter\*innen, die leidenschaftlich und reflektiert die Montessori-Pädagogik umsetzen.

Jeder von uns ist ein Mensch mit individuellen Stärken und Entwicklungsbereichen. Jedes Kind wird in unseren Einrichtungen in seinem Lernen und seiner Entwicklung bestmöglich unterstützt. Die Kinder erhalten in unseren Einrichtungen die Freiheit, selbst zu entscheiden, was sie lernen und wo sie sich vertiefen möchten. Denn die wahre und innere Freiheit kann, nach Maria Montessori, nicht gegeben oder erobert werden, es kann sie nur jeder in sich selbst aufbauen – als ein Teil der eigenen Persönlichkeit.

Montessori Pädagogik soll daher möglichst vielen Kindern aller gesellschaftlichen Gruppen zugänglich sein. Wir ermöglichen an unseren Einrichtungen die Teilhabe und den Zugang explizit für die Menschen, denen der Zugang zu Bildung wegen einer Behinderung oder wegen der sozialen Herkunft erschwert ist. Damit setzen wir uns für Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit ein.

Diejenigen, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen und sozialen Stellung privilegiert sind, möchten wir als Unterstützer und Förderer gewinnen.



Nachfolgende Werte definieren die Grundlagen der Zusammenarbeit innerhalb der Stiftung:

## Pädagogische Arbeit

1. Die Montessori Stiftung Berlin betreibt Einrichtungen in zwei Kategorien:
  - a. Einrichtungen, die den Namen Montessori in der Bezeichnung führen. Diese setzen die Pädagogik Maria Montessoris für die Entwicklungsstufen E1 (0-6 Jahre), E2 (6-12 Jahre) und E3 (12-18 Jahre) konsequent um.  
(Montessori-Einrichtungen)
  - b. Einrichtungen, die den Namen Montessori nicht in der Bezeichnung führen. Diese orientieren sich an den Prinzipien der Montessori Pädagogik und setzen diese in Verbindung mit eigenen Schwerpunkten um. Sie geben damit eigene Impulse für die Weiterentwicklung der Montessori Pädagogik.  
(Montessori-orientierte Einrichtungen)
2.
  - 1) Alle Einrichtungen orientieren sich in ihrer Arbeit an folgenden Grundsätzen der Pädagogik Maria Montessoris:
    - eine pädagogische Grundhaltung, die die eigenverantwortliche Tätigkeit fördert und auf gegenseitiger Wertschätzung aufbaut,
    - eine vorbereitete Umgebung, die als äußerer Rahmen eine verlässliche Ordnung und Struktur für die pädagogische Arbeit definiert,
    - die freie Wahl der Arbeit als grundlegendes Prinzip der Lernorganisation, die von den Bedürfnissen des Kindes/der Schüler\*innen ausgeht,
    - altersgemischte Lerngruppen (in der Regel über drei Jahrgänge/Klassenstufen),
    - Lernangebote in sinnvollen, fachübergreifenden Zusammenhängen, die auch außerschulische Lernorte einbeziehen,
    - Leistungsrückmeldungen, die Potenziale für die eigene Entwicklung aufzeigen (z.B. Lernentwicklungsberichte, Kompetenzraster) und weitgehender Verzicht auf Noten.
  - 3) Die Montessori Stiftung Berlin verpflichtet sich zur Umsetzung des Montessori-Qualitätsrahmens des Montessori Dachverband Deutschland (MDD).

## Verwaltungsarbeit

Der Vorstand der Stiftung führt die Geschäfte der Stiftung und ist für die Umsetzung des Stiftungszwecks verantwortlich. Hierfür erarbeitet der Vorstand Strategien, kontrolliert deren Umsetzung und sichert die organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen.

Zur Umsetzung der Stiftungsziele werden innerhalb der Einrichtungen Schul-, Kita- und Geschäftsleitung vom Vorstand eingesetzt. Dieser Personenkreis gehört zum erweiterten Leitungsteam der Stiftung. Dieses ist gemeinsam mit den jeweiligen Teams verantwortlich für die Umsetzung der Stiftungsziele innerhalb ihrer Einrichtung. Den Einrichtungen stehen zusätzlich zentrale Organisationsbereiche unterstützend zur Seite und bilden neben den in den Einrichtungen wirkenden Bereichen (Verwaltung, Hauswirtschaft, Küche) die Verwaltung einer Einrichtung. Diese Organisationsbereiche dienen als zentralisierte Dienstleistungen, welche die Einrichtungen dabei unterstützen, effizienter und effektiver zu handeln. Folgende zentrale Bereiche stehen den Einrichtungen zur Verfügung:

- Träger- und Interessenvertretung als Rechtsträger gegenüber der Senatsverwaltung und der Politik
- Finanz- und Rechnungswesen (Finanzierung, Buchhaltung, Zahlungsverkehr)
- Fundraising und Fördermittel-Akquise
- Personalwesen (Arbeitsverträge, tarifliche Regelungen, Gehaltsabrechnungen, Personalentwicklung)
- Vertragswesen (Schulgeldregelung; Schul-, Hort-, und Kitaverträge)
- Standortentwicklung und Immobilienverwaltung
- IT-Infrastruktur (Verwaltungsnetz) und Datenschutz

## Organisationskultur

Die Kultur der Stiftung und ihrer Einrichtungen ist von hoher Selbstständigkeit geprägt, verbunden mit einer Wertschätzung und Ehrlichkeit im Umgang miteinander sowie transparenter Kommunikation nach innen und außen.

Für die Organisationsentwicklung sind durch den Vorstand wirksame Mitwirkungsmöglichkeiten für die Einrichtungsleitungen zu schaffen. Innerhalb der Einrichtungen sind effiziente und effektive Mitwirkungsmöglichkeiten für alle Interessengruppen (Mitarbeiter\*innen, Eltern, Schüler\*innen/Kinder) zu etablieren und sicherzustellen.

Jede Einrichtung wird als wirtschaftlich eigenständiger Zweckbetrieb geführt, für dessen betriebswirtschaftliches Ergebnis die Einrichtungsleitung gesamt, insbesondere die Geschäftsleitung, verantwortlich ist.

# Stiftungsvision/ Ziele 2025



## Stiftungsvision/Ziele 2025

### Präambel

Die Montessori Stiftung Berlin mit ihren Einrichtungen arbeitet auf Grundlage folgender Leitsätze:

- Zentrale Steuerung in den Bereichen Personal-, Finanz- und Vertragswesen sowie die Entwicklung der Einrichtungen
- Dezentrale Organisation der pädagogischen Arbeit in der Verantwortung der Einrichtungsleitungen auf Grundlage gemeinsamer Werte

Aufbauend auf den strategischen Handlungsfeldern der Jahre 2015 bis 2019, der Mission sowie den im Leitbild beschriebenen Grundsätzen wurden organisatorische Veränderungsprozesse in der gesamten Stiftung in den vergangenen Jahren begonnen und in wesentlichen Teilen umgesetzt:

- Die Aufgabenverteilung zwischen Träger und Einrichtung wurde neu definiert und zentrale Trägeraufgaben in den Bereichen Personalverwaltung, Finanzen und Vertragswesen etabliert. Dadurch wurden die Einrichtungen entlastet, sodass diese sich auf die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen konzentrieren können.
- Die Akzeptanz und die Identifikation der Einrichtungen mit der Stiftung wurden gestärkt. Damit ist die Voraussetzung für stabile Teams sowie für das Erkennen gemeinsamer Werte und Ziele geschaffen.
- Die Entwicklung der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen mit Ausrichtung bzw. Orientierung an den Grundsätzen der Montessori Pädagogik wurde über erfolgreiche Anerkennungs- und Genehmigungsverfahren abgesichert und einrichtungsbezogene Maßnahmen der Qualitätsentwicklung begonnen.
- Die öffentliche Darstellung und Wahrnehmung der Stiftung wurde verbessert, so dass die Stiftung heute als Partner und Akteur der Berliner Bildungslandschaft anerkannt ist und wahrgenommen wird.
- Mehrere Montessori-Diplom- und -Zertifikatskurse wurden durchgeführt und damit die Vorbereitungen für den Aufbau eigener Weiterbildungsangebote vorgenommen. Auf dieser Basis können die Mitarbeiter\*innen vielfältige Weiterbildungsangebote in der Stiftung wahrnehmen.
- Mit dem Start der Montessori Oberstufe Berlin ist die Bildung vom Kinderhaus bis zum Abitur in der Stiftung möglich.

Unter Einbeziehung und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, werden wir einen weiteren Schritt in der Organisationsentwicklung unternehmen. Damit können wir als Organisation noch besser den aktuellen Chancen und Herausforderungen begegnen und die Stiftung für die Zukunft aufstellen. Mit einer besseren Umgebung schaffen wir noch bessere Bedingungen für unsere Kinder und Jugendlichen.

Folgende strategische Ziele möchten wir bis zum Jahr 2025 erreichen:

### **1) Standortentwicklung**

Alle Bauvorhaben sollen bis 2025 erfolgreich umgesetzt und damit die Sicherung aller Standorte erreicht werden.

Teilziele für diesen Bereich sind:

- Aufbau eines zentralen Immobilienmanagements
- Einführung von professionellen Arbeitsprozessen von der Vertragsverwaltung bis zur Nebenkostenabrechnung
- Identifizierung und Realisierung von Kosteneinsparungspotentialen durch regelmäßige Kostenanalyse

### **2) Organisationsentwicklung**

Folgende Bereiche möchten wir bis 2025 organisatorisch und personell aufgebaut haben:

- Aufbau von zentralen und dezentralen ineinandergreifenden Controlling-Strukturen mit entsprechendem Berichtswesen
- Einführung eines Risikomanagements, ausgehend von der Basis der Einrichtungen und untermauert von zentralen Sichtweisen
- Etablierung eines zentralen Finanzmanagements zur Steuerung der Liquidität
- Ausbau der Fundraising-Aktivitäten
- Aufbau transparenter Kommunikations-Regeln zwischen Träger und Einrichtung für intern und extern
- Etablierung von Regeln und Methoden in der Zusammenarbeit auf Ebene des erweiterten Führungsteams (Vo/SL/GL)

### **3) Personalentwicklung**

Wir verfolgen in diesem Bereich drei Ziele: Personalentwicklung, Bezahlung und Weiterbildung. Die Bezahlung unserer pädagogischen und nicht-pädagogischen Mitarbeiter\*innen ist stiftungsweit nicht einheitlich und insgesamt deutlich unter dem Tarifgefüge öffentlicher Schulen. Das stellt das größte Hindernis für eine strategische Personalentwicklung mit dem Ziel der langfristigen Bindung und Akquise hochqualifizierten Personals dar.

Bis zum Jahr 2025 möchten wir diesen Bereich ausbauen:

- Entwicklung stiftungsinterner Vergütungsgrundsätze, angelehnt an den öffentlichen Tarif
- Betreuung der Mitarbeiter\*innen zum Gesundheitsmanagement; Aufbau von Angeboten
- Identifikation von Leistungsträgern und deren Förderung (Führungskräftequalifikation und -entwicklung)
- Einführung von Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit aller Mitarbeiter\*innen
- Organigramme über alle Einrichtungen mit klaren Zuständigkeitsregelungen
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen über unsere gGmbH für Mitarbeiter\*innen, u.a. auch zur Absicherung von Quereinsteiger\*innen und Unterrichtsgenehmigungen

#### 4) Fundraising

Die Finanzierung der Arbeit in den Einrichtungen beruht auf zwei Säulen (Finanzhilfe/öffentliche Zuschüsse und Elternbeiträge). Investitionen sind bisher aus Rücklagen aus dem laufenden Betrieb finanziert worden. Um die Stiftungsziele zu erreichen, müssen weitere Finanzierungsquellen erschlossen werden. Die dafür eingerichtete Position des Fundraisers wird eng mit dem Vorstandsbereich Netzwerkarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit verbunden – mit dem Ziel der Mittelakquisition. Bis zum Jahr 2025 möchten wir zwei Ziele erreichen:

- 20% unserer jährlichen Umsätze kommen aus der „dritten Säule“ über Spenden oder Fördermittel
- Etablierung eines Stipendienprogramms für 10% unserer Schulplätze

#### 5) Qualitätsentwicklung in der pädagogischen Arbeit

Die pädagogische Arbeit ist laut unserem Leitbild stark dezentral zu steuern und umzusetzen. Hier möchte der Vorstand bis zum Jahr 2025 folgende Eckpunkte umgesetzt haben:

- Ein Impact Reporting ist über alle Einrichtungen etabliert und stellt die Wirkung unserer Arbeit für die Gesellschaft dar
- Hoher Qualifikationsgrad der pädagogischen Mitarbeiter\*innen (Anteil von 70% Montessori-Qualifikation für Montessori-Einrichtungen und mind. 70% qualifizierte Lehrkräfte / 2. Staatsexamen)
- Montessori-Diplomausbildungen sind als Zusatzqualifikation für Quereinsteiger\*innen anerkannt (Unterrichtsgenehmigungen)
- Die Umsetzung der im Qualitätsrahmen des MDD definierten Qualitätskriterien liegt allen Montessori-Einrichtungen schriftlich vor, für Montessori-orientierte Einrichtungen liegen daran angelehnte Beschreibungen vor
- Alle Montessori-Einrichtungen sind QR-anerkannt gemäß Qualitätsrahmen des Montessori Bundesverbands
- Das Konzept des Erdkinderplans ist neben der Jugendschule Strausberg an einer weiteren Einrichtung umgesetzt
- Die Oberstufe ist erfolgreich etabliert und anerkannt: Für die im Konzept und dem Schulversuch definierten Ziele sind für zwei Jahrgänge erfolgreiche Abschlüsse nachgewiesen

## 6) Einflussnahme auf gesetzliche Finanzierungsmodelle für Schulen in freier Trägerschaft in Berlin

Die Stiftung konnte in den vergangenen Jahren ihre Stellung und Präsenz gegenüber Senat und Politik ausbauen, ist jedoch in offiziellen Gremien (z.B. Runder Tisch der freien Schulen) nicht vertreten. Über die Mitgliedschaft in Montessori-Verbänden ist die Stiftung vertreten und trägt zur Entwicklung der Montessori Pädagogik bei.

Über den Senat fließen ca. 75% unserer Einnahmen, diese stellen damit die Haupteinnahmequelle dar. Daher möchten wir bis 2025 folgendes erreichen:

- Die Stiftung ist etabliertes Mitglied in den Interessensvertretungen des Landes Berlin für Schulen in freier Trägerschaft
- Die Einrichtungen der Montessori Stiftung sind in Berlin und national als Impulsgeber für pädagogische Innovation anerkannt

## 7) Einrichtungsbezogene strategische Ziele

Die einrichtungs- und projektbezogenen Handlungsfelder sind in Steckbriefen festgehalten. Sie sind Grundlage für die Finanzplanung sowie der Steuerung der inhaltlichen Arbeit mit den Einrichtungen. Sie stellen den aktuellen Arbeitsstand dar und werden fortlaufend aktualisiert.

### Betrieb bestehender Einrichtungen

Die an den Standorten erforderlichen Baumaßnahmen sind in nachfolgender Reihenfolge priorisiert:

- Umbaumaßnahmen für den Kita-Standort Alt-Heiligensee (bereits begonnen)
- Neubau eines Campusgebäudes und Ersatz der Container für den Montessori Campus am Tegeler Forst
- Durchführung erforderlicher Sanierungsmaßnahmen für den Montessori Campus Berlin Köpenick mit Schwerpunkt auf die Erweiterung des Kinderhauses und der Grundschule
- Ersatz der Containerlösung für den Hort der Deutsch Skandinavischen Gemeinschafts-schule und schrittweise Erweiterung der Kapazitäten für die Schule (bei verfügbaren Mitteln).

Die laufenden Maßnahmen für die Jugendschule Strausberg werden fortgeführt. Für die im Schuljahr 2020/21 gestartete Montessori Oberstufe sind alle Genehmigungen vorhanden, der Aufbau erfolgt in den kommenden Jahren gemäß des eingereichten Konzeptes. Damit sind erstmalig wieder Bildungsangebote vom Kinderhaus bis zum Abitur unter dem Dach der Stiftung möglich.

Die einrichtungsbezogenen Maßnahmen sind in den beigefügten Steckbriefen der Einrichtungen ausgeführt.

### Neugründung von Einrichtungen

Die Neugründung eines Montessori Kinderhauses am Tierparkcenter wird mit der Entwicklung des Standortes Gubener Str. verbunden: Sofern die Errichtung zum August 2022 wirtschaftlich darstellbar ist, wird ein Teil der Einrichtung Gubener Straße in das Tierparkcenter integriert.