

Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis

Cindy Mieth

unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl,
Tanya Freytag, Carola Iller



Universitätsverlag
Hildesheim



Impressum

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Universitätsverlag Hildesheim
Universitätsplatz 1
31141 Hildesheim
<https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/publizieren/open-access-universitaetsverlag/>

© Erstausgabe Hildesheim 2018

Redaktion: Inge Michels, www.bildung-moderieren.de, Bonn

Lektorat: Mario Müller, Universitätsverlag Hildesheim

Layout, Fotos, Illustrationen: Yvonne Sterenczak-Feier, fs-designraum_büro für kommunikation und design

Druck: rauer-digital druck und medien, 31167 Bockenem

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-934105-98-0

Dieses Werk ist im Druck erschienen und auch als elektronische Publikation im Internet kostenfrei (Open Access) verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.18442/771>

Es unterliegt der Creative-Commons-Nutzungslizenz BY-NC-ND (Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung). Weitere Informationen unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de>

Zitierempfehlung (Druck):

Cindy Mieth unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl, Tanya Freytag, Carola Iller (2018). Organisationsentwicklung in KITAS – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.

Zitierempfehlung (Internet):

Cindy Mieth unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl, Tanya Freytag, Carola Iller (2018). Organisationsentwicklung in KITAS – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. E-Publikation (Open Access)<http://dx.doi.org/10.18442/771>

Ein Projekt gefördert und begleitet durch die Robert Bosch Stiftung.

Einleitung.....

Einleitung

Mit welchen Anforderungen werden Kitas heute konfrontiert?

Welche Anlässe führen zu tiefgreifenden Veränderungen?

Wie gestalten sich diese Prozesse? Was läuft gut?

Welche Hindernisse gibt es?

Mit diesen Fragen sind wir in Fallstudien an verschiedene Einrichtungen der Elementarpädagogik herangetreten. Die Antworten aus der Praxis sind in diesem Buch präsentiert und so aufbereitet, dass sie für die Reflexion der Arbeit in Kitas genutzt werden können. Sie geben vielerlei Anregungen und Beispiele für die Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung und bilden zugleich einen Rahmen für allgemeine Prozesse der Organisationsentwicklung im Elementarbereich.

Inhaltlicher Ausgangspunkt: gestiegene Erwartungen, neue Anforderungen

Gestiegene Erwartungen an die pädagogische und organisationsbezogene Qualität elementarpädagogischer Einrichtungen stellen neue Anforderungen an Personal und Organisationen in diesem Bildungssegment. Dazu gehören u.a. der quantitative Ausbau der Kindertageseinrichtungen für unter 3-Jährige, die veränderten Lebenswelten der Kinder und die Stärkung des Bildungsauftrags elementarpädagogischer Einrichtungen.

Bislang konzentrieren sich Forschung, Entwicklung und politische Ausbauprogramme auf die Qualifizierung und Professionalisierung der pädagogischen Fachkräfte und des Leitungspersonals (z.B. Profis in Kitas, WiFF, AWiFF). Der Bereich der Organisationsentwicklung wird dadurch nur begrenzt in den Blick genommen. Dabei wird übersehen, dass eine konsequente Umsetzung der zugrundeliegenden pädagogischen Konzepte auch Auswirkungen auf die Organisation hat (z. B. Management, Personaleinsatz, Raumgestaltung, Vernetzung im Sozialraum). Im Unterschied zu Schule, Hochschule und Weiterbildung existieren für die Elementarpädagogik allerdings nur wenige konzeptionelle Ansätze für die Organisationsentwicklung und das Bildungsmanagement. Auch ist eine Übertragung von Modellen aus anderen Non-Profit-Organisationen nicht ohne weiteres möglich.

Daraus folgt: Für den Auf- und Ausbau elementarpädago-

gischer Einrichtungen sind eigene Organisationsmodelle und Organisationsentwicklungskonzepte erforderlich. Organisationsentwicklung meint dabei die bewusste und planvolle (Weiter-)Entwicklung der Abläufe, Regeln, Ressourcen und des Selbstverständnisses der Organisation. Die Organisation selbst ermöglicht oder limitiert den Spielraum für die Veränderung der pädagogischen Konzepte.

Projektgeschichte: Bestandsaufnahme und Bestimmung des Radius` von Prozessen

Die Entstehung des Buches knüpft an diese Überlegungen an und vollzog sich in mehreren Schritten, die jeweils als Projekte von der Robert Bosch Stiftung in Stuttgart gefördert wurden. Zunächst wurde, um den Entwicklungsbedarf im Elementarbereich genauer benennen und weiterführende Konzepte ausarbeiten zu können, eine Bestandsaufnahme zur Organisationsentwicklung im Elementarbereich erarbeitet und diese in einem ersten Workshop mit Expertinnen und Experten diskutiert. Aus der Bestandsaufnahme und den Ergebnissen der Tagung wurde ein Arbeitspapier erstellt, das online bei pedocs publiziert wurde (Buhl, Freytag & Iller 2016).

Als Ergebnis der Bestandsaufnahme und der Expertendiskussion lässt sich festhalten: Für den Bereich der Elementarpädagogik liegen zwar nur wenige Konzepte zur Organisationsentwicklung vor, wir konnten jedoch umfangreiches Wissen und Erfahrungen aus der Praxis sowohl auf Ebene der Einrichtungen als auch der Träger erkennen.

Für die Veränderungsprozesse selbst konnte festgehalten werden, dass Praxis einerseits auf gesellschaftliche, politische und pädagogisch-konzeptionelle Impulse reagiert, andererseits hierfür wenig Handlungswissen besteht. Entsprechend dieser Analyse konnten wir sehen, dass in den Einrichtungen oder auch auf Ebene der Träger individuelle Konzepte entwickelt werden bzw. sich gute Praxis durchsetzt und weitergegeben wird.

Neben den zentralen Akteuren in den Einrichtungen werden die Einflüsse der Eltern, der Träger oder auch der kommunalen Administration und des sozialräumlichen Umfelds häufig unterschätzt. Deshalb ist es nicht immer leicht, den Radius für Organisationsentwicklungsprozesse zu bestimmen.

Neben dem Wohlbefinden der Kinder stehen hier auch die Motivation und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Umgang mit Ressourcen im Zentrum. Entsprechend nimmt die Entwicklung des Berufsfeldes Einfluss auf die Organisationsentwicklung. Der Umgang mit dem Fachkräftemangel einerseits und der Akademisierung andererseits sowie eine zunehmende Ausdifferenzierung des Berufsfeldes stellen Herausforderungen für die Personalentwicklung dar. Gleichzeitig ist es schwierig, die einzelne Organisation im Bereich der Elementarpädagogik klar abzugrenzen und z.B. den Einfluss von Eltern, Trägern oder auch anderer Akteurinnen und Akteure des Sozialraums einzubeziehen.

Hier zeigt sich, dass durch die Heterogenität der Trägerschaft von Elterninitiativen bis hin zu bundesweit agierenden Trägerverbänden ganz unterschiedliche Modelle vorzufinden sind. Neben den zentralen Akteuren in den Einrichtungen – den Kindern, den pädagogischen Fachkräften und der Leitung – werden die Einflüsse der Eltern, der Träger oder auch der kommunalen Administration und des sozialräumlichen Umfelds häufig unterschätzt. Deshalb ist es nicht immer leicht, den Radius für Organisationsentwicklungsprozesse zu bestimmen.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die verschiedenen Ebenen einer Organisation im Elementarbereich. Sie versucht, von der Interaktion der Kinder mit dem pädagogischen Personal bis hin zum Einfluss der verschiedenen politischen Ebenen und des Sozialraums Einflüsse und Wechselwirkungen darzustellen.

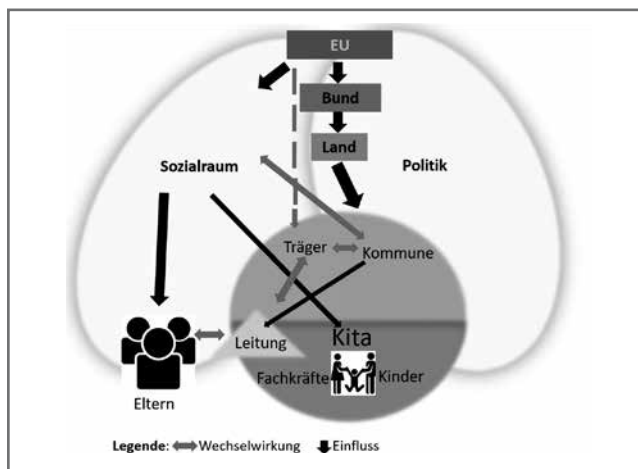


Abb.: Ebenen einer Organisation im Elementarbereich (eigene Darstellung)

Methodisches Vorgehen: Interviews, Beobachtungen im Alltag und Workshop

Anknüpfend an diese Bestandsaufnahme lag das Ziel einer weiteren Projektphase darin, über Fallstudien in verschiedenen Einrichtungen Beispiele guter Praxis auszuarbeiten. An diesen sollte verdeutlicht werden, wie Innovationen erfolgreich umgesetzt werden und welche Prozesse und Rahmenbedingungen hierfür erforderlich sind.

Die Fallstudien basieren auf leitfadengestützten Interviews, die von den Projektmitarbeiterinnen in der Regel mit der Leitung der Einrichtung geführt wurden. Zitate daraus illustrieren in diesem Buch die Sicht der Leitungskräfte auf Prozesse der Organisationsentwicklung. Die Interviews wurden ergänzt durch Beobachtungen der Arbeit in den Einrichtungen selbst und Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darüber hinaus wurden die besuchten Einrichtungen darum gebeten, Materialien wie pädagogische Konzepte, Leitbilder, Organigramme oder auch Ablaufschemata z.B. für Personalentwicklungsprozesse oder Elternarbeit zur Verfügung zu stellen.

Die Auswahl der Einrichtungen erfolgte anhand verschiedener Kriterien. Zum einen wurde versucht, der Heterogenität des Feldes gerecht zu werden und verschiedene pädagogische Konzepte und auch Trägerstrukturen zu berücksichtigen, zum anderen wurden – ausgehend von den beiden Projektstandorten Hildesheim und Heidelberg – verschiedene Regionen und Bundesländer inklusive deren Bildungsplänen für den Elementarbereich einbezogen. Darüber hinaus wurden gezielt Einrichtungen ausgewählt, die sich bestimmten Entwicklungsthemen (wie z.B. Inklusion) widmen oder besondere Personalstrukturen (wie z.B. multiprofessionale Teams) aufweisen.

Die Kapitelthemen wurden aus den Fallstudien entwickelt; sie stellen folglich aktuelle Arbeitsfelder und Herausforderungen der besuchten und befragten Kitas dar.

Das hierbei gewonnene Material wurde entlang aktueller Themen und Herausforderungen im Elementarbereich analysiert und in einem weiteren Workshop mit Expertinnen und Experten aus Praxis, Wissenschaft und Politik diskutiert. Unsere Ziele: Es ging zum einen darum, zu eruiieren, welche Inhalte aus dem gewonnenen Material als beispielhaft

und auf andere Einrichtungen übertragbar erachtet werden. Zum anderen sollte herausgearbeitet werden, wie konkrete Entwicklungsprozesse in Einrichtungen präsentiert werden müssen, um von einer breiten Leserinnen- und Leserschaft genutzt werden zu können. Die Ergebnisse des Workshops wurden in die Konzeption dieses Buches aufgenommen.

Aufbau und Nutzung des Buches: Impulse aufgreifen und eigene Perspektive entwickeln

In der vorliegenden Publikation wird der übergeordneten Frage nachgegangen, wie ein erfolgreicher Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis gestaltet werden kann. Das Buch richtet sich an alle in der Aus- und Weiterbildung tätigen Fachkräfte, die die Themen und Fallbeispiele in ihre Arbeit einfließen lassen können. Zur Zielgruppe zählen ebenso alle Akteurinnen und Akteure der Praxis, die Organisationsprozesse in Kitas anstoßen und begleiten. Dies kann sowohl auf Ebene der einzelnen Kita als auch auf Ebene der Träger erfolgen. Um die praktische Bedeutung der Ausführungen zu verdeutlichen, sind die Texte durch zahlreiche Beispiele aus der Praxis angereichert und durch Zitate aus den Fallstudien ergänzt. Manche dieser Beispiele wurden aus mehreren guten Praxisimpulsen entwickelt, um die Wirkweise zu verdeutlichen und den Transfer in die Praxis zu erleichtern.

Zentrale Informationen und Eckdaten zu den in die Studie einbezogenen Einrichtungen finden sich in den nachfolgenden Portraits. Das in den Einrichtungen gewonnene Material fließt zudem in die vier inhaltlich organisierten Kapitel ein. Die Kapitelthemen wurden aus den Fallstudien entwickelt; sie stellen folglich aktuelle Arbeitsfelder und Herausforderungen der befragten Kitas dar. Die konkreten Inhalte sind Aspekte der **Partizipation der Kinder und Elternbeteiligung (1)**, Perspektiven des **Leitungshandelns in Kitas (2)**, Fragen der **Personalentwicklung (3)** und Herausforderungen, die sich durch das stetige **Wachstum** des Feldes ergeben (4).

Die einzelnen Kapitel beinhalten jeweils einen aktuellen Problemaufriss, verschiedene Zugänge zum Thema sowie Fallbeispiele aus den Einrichtungen, in denen konkrete Lösungsansätze aus der Praxis präsentiert werden. Daran schließen sich Reflexionsfragen an, die dazu genutzt werden können, die vorangegangenen Informationen auf den eigenen Arbeitsbereich zu übertragen und für die Entwicklung der ei-

genen Einrichtung nutzbar zu machen. In der kostenfreien Online-Version des Buches finden sich darüber hinaus zu jedem Kapitel Materialien, die uns von den Kitas zur Verfügung gestellt wurden.

Diese Publikation versteht sich als Arbeitsbuch: Sie stellt die aktuellen Ergebnisse der Bestandsaufnahme dar, ohne den Anspruch der Vollständigkeit zu erheben. Die präsentierten Themen können folglich erweitert, die Ausarbeitungen um weitere Themen und Fallbeispiele ergänzt werden.

Wer möchte, kann das Arbeitsbuch als Ganzes lesen. Gleichzeitig können in Fortbildungen, Teamsitzungen oder anderen Entwicklungskontexten auch nur jeweils einzelne Themen, Fallbeispiele, Reflexionsfragen oder Materialien herangezogen werden. Insgesamt können so auf vielschichtige Weise die Veränderungsprozesse in Kitas reflektiert und die Texte, Fallbeispiele und Materialien sowohl als allgemeine Anregungen und Beispiele als auch für konkrete Schritte für die Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung genutzt werden.

Grundsätzlich bemühen wir uns um eine gendergerechte Sprache, schreiben also zum Beispiel Erzieherinnen und Erzieher, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schränkt diese Sprache den Lesefluss zu sehr ein, verwenden wir die weibliche Form. Damit berücksichtigen wir, dass die die Mehrzahl unserer Leserinnen und Leser ebenso wie die Mehrheit der in den Kitas arbeitenden Personen weiblich sind.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen das Projekt-Team der Universitäten Heidelberg und Hildesheim.