



*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.

Fazit und Ausblick: Impulse für die Zukunft

Am Ende merken wir, dass wir noch am Anfang stehen. Auf der Grundlage von Fallstudien und Diskussionen mit Expertinnen und Experten der Elementarpädagogik haben wir begonnen, Prozesse der Organisationsentwicklung in Einrichtungen sichtbar zu machen. Es hat sich gezeigt, dass Wachstum und Qualitätsentwicklung entscheidende Impulse darstellen, sich den organisationalen Fragen in den Einrichtungen der Elementarpädagogik zuzuwenden.

Diese Impulse müssen gesehen und aufgegriffen werden. Dazu braucht es Personen, die die Veränderungsprozesse begleiten, moderieren und darauf achten, dass alle Anspruchsberechtigten beteiligt werden und das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Der Fokus unserer Analysen lag dabei auf der einzelnen Einrichtung, d.h. auf dem Team, den Kindern und ihren Eltern. Wir haben festgestellt: Die Partizipation, insbesondere der Kinder und der Eltern, ist ein Dauerthema für die Einrichtungen. Ohne sie gibt es keine Kita.

Die Beispiele zeigen unterschiedliche Ansätze auf: vom systematischen Beschwerdemanagement bis zum Kinderrat. Sie zeigen auch, dass sich Beteiligung nicht automatisch einstellt, sondern einen definierten Rahmen braucht. Widerstände müssen bearbeitet, Bedenken ausgeräumt werden – und deshalb ist es gut, sich einen Plan zu machen und diesen immer wieder zu aktualisieren.

Teamarbeit ist nicht selbstverständlich

Die Qualität der Einrichtungen steht und fällt mit dem Personal. Dafür sind qualifizierte und motivierte pädagogische Fachkräfte wichtig. Die Rekrutierung und Bindung solcher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt viele Einrichtungen aktuell vor erhebliche Probleme. Deshalb ist eine planvolle Personalarbeit in den Einrichtungen nötig, wobei wir unterschiedliche Varianten gefunden haben, wie die Personalarbeit zwischen Träger und Einrichtung verteilt werden kann. Die Fluktuation stellt auch die Teamentwicklung vor Herausforderungen; vor allem dann, wenn der Anspruch besteht, tatsächlich als Team zusammenzuarbeiten. Teamarbeit ist nicht selbstverständlich, auch wenn sie häufig als Selbstläufer dargestellt wird. Unsere Fallstudien zeigen vielmehr, wie

langwierig Teamentwicklungsprozesse sein können und wie verletzlich und störanfällig das Zusammenspiel der unterschiedlichen Menschen sein kann.

Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die Leitung ein. Diese Position hat sich in den vergangenen Jahren – auch aufgrund des Wachstums der Einrichtungen – stark verändert, ist komplexer geworden und erfordert ein schlüssiges Aufgabenprofil. In den Fallstudien sind auch Leitungsteams vertreten sowie Leitungsmodelle, die Zuständigkeiten innerhalb des gesamten Kita-Teams verteilen.

In vielen Fällen wurde deutlich, dass Organisationsentwicklung in der Elementarpädagogik eng verwoben ist mit den Trägern der Einrichtung und dem sozialen Umfeld. Das Wachstum und die Ausdifferenzierung des Betreuungsangebots findet seine Entsprechung in einer zunehmenden Professionalisierung und Systematisierung des gesamten Feldes. Diese Dimension der Organisationsentwicklung haben wir nur am Rande erfasst, zum Beispiel bei der Kooperation zwischen Kita und Grundschule, um gemeinsam ein abgestimmtes Hortangebot vorzuhalten, oder in den Fällen, in denen Einrichtungen auf intensive Konzeptarbeit ihres Trägers zurückgreifen konnten (z.B. in der Fröbelgruppe oder bei Konzept-e). Auch haben wir wahrgenommen, dass sich die Arbeit in den Einrichtungen durch Trägerfusionen verändert und weiterentwickelt hat. Diese Entwicklungen systematisch zu analysieren und aufzubereiten wäre lohnenswert. Von uns konnte sie im Rahmen der vorliegenden Studie nicht geleistet werden.

Eine Fülle guter Erfahrungen

In den befragten Einrichtungen haben wir eine Fülle an guten Erfahrungen und positiven Beispielen vorgefunden, die es wert sind, dass andere davon erfahren und sich anregen lassen. Wir haben uns auf vier Themen konzentriert: Partizipation der Eltern und der Kinder, Entwicklung eines Aufgabenprofils der Leitung, Personalarbeit sowie Wachstum der Einrichtung. In den Fallbeispielen zeichnen sich weitere Themen ab, die Organisationsentwicklung auslösen oder als Zielperspektive für die Weiterentwicklung der Arbeit relevant sind. Zum Beispiel arbeiten Einrichtungen zunehmend mit digitalen Medien; in der Verwaltung, der Kommunikati-

on mit den Eltern, in der Öffentlichkeitsarbeit. Hier zeichnet sich Diskussionsbedarf ab und es bietet sich an, Erfahrungen zu gelungenen Konzepten wie auch zu problematischen Entwicklungen auszutauschen. Gleiches gilt für die Elternarbeit, die angesichts der gestiegenen Ansprüche und heterogenen Lebenslagen von Familien vielfach als Belastung in den Einrichtungen wahrgenommen wird. Auch hier wäre ein Erfahrungsaustausch und gemeinsames Nachdenken wünschenswert.

Mit diesem Buch wollen wir einen Anstoß dazu geben und fangen mit ausgewählten Beispielen an. Wir laden Sie herzlich ein, uns Ihre Erfahrungen mitzuteilen. Wenn Sie mit dem Buch arbeiten – in der Aus- und Weiterbildung, der Teamentwicklung, im Rahmen von Netzwerken oder in der Beratung von Einrichtungen – und ergänzende Beispiele generieren, die sie anderen zur Verfügung stellen wollen, nehmen wir diese Beispiele gerne auf der Internetplattform <http://dx.doi.org/10.18442/771> auf.

Dort finden Sie auch Material für Ihre praktische Arbeit. Rückmeldungen und Anregungen sind herzlich willkommen. Wir wissen, wir stehen erst am Anfang.