



*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](http://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.

# Glossar.....

## Glossar

- Coaching:** Coaching meint hier die (externe) Begleitung des beruflichen Alltags im Sinne einer Personal- und Führungskräfteentwicklung durch strukturierte Gespräche. Dabei werden keine vorgefertigten Lösungsansätze geliefert, sondern die Entwicklung eigener Lösungen forciert.
- Elternberaterin /Elternberater:** Es gibt bundesweit mehrere Möglichkeiten, sich zur Elternberaterin/zum Elternberater zu qualifizieren, zum Beispiel durch die Bundesarbeitsgemeinschaft Familienbildung und Beratung e.V. Sie wendet sich dabei an haupt- und nebenamtlich Aktive der Familienbildung, die im Umfeld einer Schwerpunkt-Kita „Sprache & Integration“ der Offensive „Frühe Chancen“ des Bundesfamilienministeriums tätig sind. Ziel ist es, Eltern frühzeitig für die Bildungsverläufe ihrer Kinder und die Übergänge im Bildungssystem zu interessieren und zu beraten.
- Exitgespräche:** Exit- oder auch Austrittsgespräche dienen der systematischen Erfassung von Kündigungsgründen, um z.B. einer Personalfuktuation in Zeiten von Fachkräftemangel mit gezielten Maßnahmen der Personalentwicklung und Personalbindung entgegenwirken zu können.
- Fachberatung:** Fachberatungen sind organisationsbezogene Leistungen im System der Kinder- und Jugendhilfe. Sie unterstützen Kindertageseinrichtungen auf vielfältige Weise, vor allem in beratender Funktion: Sie verhandeln im Interesse ihres Trägers und ihrer zu beratenden Einrichtungen mit den Kommunen über die Ausgestaltung der Kitalandschaft vor Ort. Sie arbeiten mit den Kitas an pädagogischen Themen. Sie begleiten Entwicklungsprozesse in der Kita auf organisatorischer und personeller Ebene. Sie initiieren Runde-Tisch-Gespräche z.B. bei Bauvorhaben. Sie halten ein Angebot an Fortbildungen vor und führen selbst Weiterbildungsveranstaltungen durch.
- Fachkarriere/  
Führungskarriere:** Im Rahmen von Fachkarrieren eignet sich das pädagogische Personal spezifisches Wissen in einem speziellen Themengebiet an, zum Beispiel der Natur- oder Medienpädagogik, der musikalischen Erziehung oder der Praxisanleitung. Das Ziel einer Führungskarriere ist es, über Fort- und Weiterbildungen eine Leitungsposition in einer Kita zu übernehmen.

- Facility Management:** Facility Management bezeichnet die Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäuden sowie deren technische Anlagen und Einrichtungen.
- Fundraising:** Fundraising bezeichnet ein Bündel an Methoden/Instrumenten, um zusätzliche finanzielle Mittel – in der Regel projektgebunden – zu akquirieren.
- Funktionsräume:** In der offenen Arbeit werden den Räumen einer Kita Funktionen zugeteilt. Dort können die Kinder selbstbestimmt ihren Interessen nachgehen. Je nach Möglichkeiten gibt es in den Kitas einen Bewegungsraum, ein Atelier, einen Bauraum, ein Labor, eine Werkstatt etc.
- Index für Inklusion:** Der Index für Inklusion wurde im Jahre 2003 von den britischen Pädagogen Mel Ainscow und Tony Booth entwickelt und von Andreas Hinz und Ines Boban für deutsche Einrichtungen übersetzt sowie adaptiert. Er besteht aus einer Art „Checkliste“ mit über 500 Fragen, die dazu dienen, eine Einrichtung auf Aspekte wie Teilhabe und Vielfalt zu überprüfen und bestehende Prozesse zu verändern. Mit dem Index werden alle Bestandteile einer Organisation betrachtet. Seine zur Reflexion in den Einrichtungen anregenden Fragen sind in drei Kategorien unterteilt: Kultur, Strukturen und Praktiken.
- Inklusion:** Inklusion spricht die Anerkennung und Wertschätzung von Diversität an. Damit ist der Einschluss jedes Menschen in alle gesellschaftlichen Bereiche gemeint und zwar durch Veränderung des Systems entsprechend der Bedürfnisse des Einzelnen.
- Integration:** Integration meint die (Wieder-)Eingliederung von bisher aus Gründen der Diversität ausgeschlossenen Menschen in ein System im Sinne von „gemeinsam, aber nebeneinander“.
- Konsolidierungsphase:** In dieser Phase eines Gruppenprozesses werden die Ergebnisse einer erfolgreichen Auseinandersetzung definiert, daraus gemeinsame Ziele abgeleitet und die Aktivitäten koordiniert. Idealerweise entwickelt und verstetigt sich in dieser Phase ein tragfähiges Gemeinschaftsgefühl.
- Mentoring:** Ein Mentor/eine Mentorin gibt fachliches Wissen und persönliche Erfahrungen aus dem beruflichen Alltag an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weiter und unterstützt bzw. berät sie im Rahmen der beruflichen Weiterentwicklung.

<b>Meilensteine:</b>	Meilensteine teilen den Projektverlauf in überprüfbare Etappen mit Zwischenzielen. Sie erleichtern damit sowohl die Projektplanung als auch die Kontrolle des Projektfortschritts.
<b>Öffentlichkeitsarbeit:</b>	Öffentlichkeitsarbeit im engeren Sinne meint die Präsenz der Kindertageseinrichtung nach außen durch Nutzung diverser Medien. Ziel ist die Ansprache zukünftiger Klientel oder auch die Vernetzung zur Akquise von Projekten oder zusätzlicher finanzieller Mittel. Hier gehen Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising Hand in Hand. In einem weiteren Sinne ist Öffentlichkeitsarbeit jede Darstellung der Kita, die für andere (Eltern, Verwandte, Nachbarn, Kolleginnen und Kollegen anderer Einrichtungen etc.) sichtbar wird. „PR begins at home“, hat der „Vater“ der Public Relation (Öffentliche Beziehung) Edward Louis Bernays gesagt (1891 – 1995). Dazu gehören z.B. auch der Umgang der Mitarbeitenden untereinander und deren persönliches Auftreten außerhalb der Kita.
<b>„On-the-job“-Maßnahme:</b>	„On-the-job-Maßnahme“ meint an dieser Stelle die angeleitete Qualifizierung im Rahmen des Arbeitsalltags im Sinne von Lernen durch Tun.
<b>Organisationsberatung/ Organisations- entwicklung:</b>	Organisationsentwicklung meint die bewusste und planvolle (Weiter-)Entwicklung der Abläufe, Regeln, Ressourcen und des Selbstverständnisses einer Organisation (z.B. der Kindertageseinrichtung). Eine Organisationsberatung kann diesen Prozess als externe Beratungsleistung zielführend begleiten.
<b>Personal- und Teamentwicklung:</b>	Teamentwicklung spricht den Prozess der Teambildung an, in dessen Zusammenhang Abläufe sowie Strukturen innerhalb der Kindertageseinrichtung, orientiert an den Stärken und Schwächen jedes einzelnen Teammitglieds, entwickelt und optimiert werden. Die Personalentwicklung wiederum bereitet den Boden für gelingende Teamentwicklung. Im Rahmen der Personalentwicklung gibt die Leitungskraft Rückmeldung zur Arbeitsleistung, setzt das pädagogische Personal gemäß ihrer Stärken und damit Ressourcen ein und fördert die persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen im „Kontext Team“ durch den Besuch von Fort- und Weiterbildungen. Ein Instrument der Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch.

**Personalentwicklungsgespräch/  
Mitarbeitergespräch:**

Das Personalentwicklungsgespräch oder auch Mitarbeitergespräch ist ein Dialog, welcher in der Regel einmal jährlich zwischen der Leitungskraft einer Kindertageseinrichtung und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter geführt wird. Während des Gesprächs werden persönliche und pädagogische Ziele, Weiterbildung, persönliches Feedback, Entwicklungsmöglichkeiten sowie offene Fragen besprochen und die Ergebnisse für ein späteres Review ggf. fixiert.

**OECD:**

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) verfolgt das Ziel, politische Maßnahmen zu befördern, die das Leben der Menschen weltweit in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht zu verbessern. Die OECD bietet Regierungen ein Forum zur Zusammenarbeit. Ihre 35 Mitgliedsstaaten befassen sich auch mit Fragen des Bildungssystems.

**PISA (Studien):**

Das „Programme for International Student Assessment“ (PISA) umfasst die seit dem Jahr 2000 im Dreijahresrhythmus im Auftrag der OECD durchgeführten Schulleistungsstudien mit dem Fokus auf Kompetenzen von Jugendlichen im Alter von 15 Jahren in den Bereichen Lesen, Mathematik und Naturwissenschaften. Neben den OECD Mitgliedsstaaten nehmen eine zunehmende Zahl weiterer Länder teil (<https://www.bmbf.de/de/pisa-programme-for-international-student-assessment-81.html>).

Insbesondere die erste Studie aus dem Jahr 2000, bei der die Ergebnisse deutscher Heranwachsender teilweise nur unterdurchschnittlich ausgefallen sind und die darüber hinaus im internationalen Vergleich herausstechende Zusammenhänge zwischen der sozialen Herkunft und den untersuchten Kompetenzen aufgedeckt haben, führten zu zahlreichen Entwicklungsmaßnahmen in den Bildungssystemen der Bundesländer. Zum Teil beziehen sich diese auch – wie beispielsweise bei der Sprachförderung – auf den vorschulischen Bereich.

**SMART-Methode:**

SMART ist ein Prinzip aus dem Projektmanagement, dessen Struktur auch für fachliche Gespräche und Vorträge herangezogen werden kann. SMART ist die Abkürzung für Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert.

- Qualitätsmanagement:** Qualitätsmanagement wird als Prozess verstanden und beinhaltet in Einrichtungen der Elementarpädagogik die (regelmäßige) Weiterentwicklung und Verbesserung der pädagogischen Arbeit sowie die Sicherung und Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis. Dabei werden nach Tietze (2008) verschiedene Ebenen oder Dimensionen der Qualität in Kindertageseinrichtungen angesprochen: Struktur-, Prozess- und Orientierungsqualität. Qualitätsentwicklung kann dabei Impulse zur Organisationsentwicklung setzen.
- Qualitätshandbuch:** Das Qualitätshandbuch dokumentiert das Qualitätsmanagementsystem einer Organisation und dient allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Leitfaden bei der Umsetzung der darin festgelegten Standards in der täglichen Arbeit.
- Ständige Vertretung/  
Stellvertretung:** Ständige Vertretung meint, dass eine Person dauerhaft Aufgaben der zu vertretenden Leitungskraft übernimmt, auch bei Anwesenheit. Für die Tätigkeitsfelder der ständigen Vertretung sind ein entsprechendes Zeitkontingent und eine höhere Vergütung vertraglich festgelegt.
- Verwaltungsfachkraft:** Die Verwaltungsfachkraft übernimmt die anfallenden administrativen Aufgaben einer Einrichtung/Organisationseinheit wie z.B. Einkauf, Rechnungsprüfung etc.
- Zielvereinbarungen:** Bei einer Zielvereinbarung einigen sich mindestens zwei Parteien für einen festgelegten Zeitraum auf ein oder mehrere Ziele und Kriterien der Zielerreichung; letztere, damit das Ergebnis überprüfbar wird. Zielvereinbarungen können auf organisationaler Ebene (im Fall der Kitas zwischen Träger und Einrichtung) getroffen werden. Hier geht es in der Regel um das Thema Profilbildung. Im Rahmen von Personalentwicklungsgesprächen bzw. Mitarbeitergesprächen können Zielvereinbarungen auch auf personeller Ebene zwischen Leitung und Träger sowie zwischen Leitung und pädagogischem Personal getroffen werden. Hier geht es vor allem um die persönliche und fachliche Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.