

*Organisationsentwicklung in Kitas –
Beispiele gelungener Praxis*

Cindy Mieth

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



Universitätsverlag
Hildesheim



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

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.

Wachstum.....

IV Wachstum: Von Umbau- und Ausbauprozessen

1. Problembeschreibung

Das Themenfeld Wachstum erhält seine Bedeutung vor dem Hintergrund der beiden folgenden Szenarien: Kitas im ländlichen Raum können von Verkleinerung oder gar Schließung bedroht sein, wenn ihnen der Nachwuchs an Kindern fehlt. Können sie zudem keine U3-Betreuung sicherstellen, wandern die Eltern mit ihrem Nachwuchs in ein städtisches Umfeld ab, um auch dann in einer Einrichtung verbleiben zu können, wenn der Wechsel in den Kindergarten ansteht.

In den Großstädten hingegen beschäftigen sich Einrichtungen der Elementarpädagogik häufig mit dem Ausbau der Einrichtung. Hier besteht die größte Herausforderung zum einen darin, den Bedarf an Betreuungsplätzen für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr zu decken, den die Eltern laut Rechtsanspruch einklagen können. Zum anderen geht es um den Wunsch von Eltern und Arbeitsgebern nach längeren Öffnungszeiten. Allerdings sind nicht alle Kitas so gebaut, dass sie den Ansprüchen längerer Öffnungszeiten in Form der Ganztagsbetreuung genügen können. Es fehlen zum Beispiel Essens- und Schlafräume. Die Gruppenräume müssen im Kita-Alltag immer wieder umfunktioniert werden, und das verbraucht wertvolle Zeit und Energie, die für pädagogische Themen fehlen.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass viele Kinder aufgrund der längeren Öffnungszeiten weniger Impulse aus dem „Nicht-Kita-Umfeld“ erhalten. Die Kitas berücksichtigen dies, indem sie allgemeine lebensweltliche Erfahrungen wie Einkaufen, Kochen, Backen als Angebot in die Kita holen. Dafür brauchen sie Raum und Zeit. Die Länder und Gemeinden sehen die Bedarfe und fordern eine Veränderung der pädagogischen Angebotsvielfalt, um die wachsende Nachfrage zu decken.



Abb.: „Baustelle“

2. Rahmenbedingungen schaffen

Wir befassen uns in diesem Kapitel mit dem Um- und Ausbau von Kitas und fragen nach den förderlichen Faktoren, wenn eine an den Kapazitäten orientierte Ausweitung notwendig und angegangen wird. Zu den Gelingensbedingungen gehört nach den Erfahrungen aus den Fallstudien unbedingt eine gute „Kommunikation in alle Richtungen“. Konkret heißt das:

- Die Politik sollte den Um- bzw. Ausbauprozess unterstützen.
- Es sind Gespräche mit der Landesschulbehörde und der Gemeinde/Kommune zu führen.
- Mit dem Träger müssen Gespräche bzgl. der Finanzierung geführt werden.

- Eltern zeigen sich aufgrund eigener Erfahrungen bei der Kitaplatzsuche häufig sehr solidarisch und verständnisvoll, was die Ausweitung des Betreuungsangebotes anbelangt. Nichtsdestotrotz wollen sie über die Dauer der Maßnahme, mögliche Auswirkungen auf den Kita-Alltag etc. informiert sein.
- Gegenüber dem pädagogischen Personal sollte die Argumentation pro Einrichtung geführt werden. Es ist wichtig, ein Bewusstsein zu schaffen, dass die Maßnahmen zum Wohle der Einrichtung sind. Möglicherweise kann das Kollegium in die Konzepterstellung zum Aus- oder Umbau eingebunden werden. Bei einem Neubau können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Gestaltung und Einrichtung der Räume sowie der Auswahl und Verteilung der Spielsachen eingebunden werden. Sie kennen die Bedürfnisse der Kinder und die Anforderungen für den Ablauf eines reibungslosen Kita-Alltags.
- Dem Architekturbüro wiederum – welches im günstigsten Fall Erfahrungen mit der Planung von Kindergärten hat – muss das Vorhaben erläutert werden.

„[...] darauf zu hören, was das Team oder die Leitung sagt, das brauchen wir; und da geht es oft nicht um Schönheit, sondern es geht um Funktionalität oder darum, dass die Kinder sich hier gut aufhalten können oder auch wir als Mitarbeiter hier gut arbeiten können.“

Für die Identifikation aller Beteiligten mit dem Bauvorhaben, auch als Entschädigung für Belastungssituationen im Umbauprozess und für die Präsenz in der Öffentlichkeit, kann es eine schöne Tradition werden, einzelne Bauabschnitte zu feiern und so den Entstehungsprozess sichtbar zu machen, zu begleiten und zu dokumentieren.

„Wir haben jeden Abschnitt gemeinsam mit den Eltern und Architekten gefeiert. Das gehört dazu, dass alle den Prozess sehen. Es gab immer eine Ausstellung und Fotodokumentation, damit die Eltern immer sehen konnten, was hinter den verschlossenen Vorhängen passierte. Wir sind auch mit den Kindern auf die Baustelle gegangen, wenn es erlaubt war. Daraus haben wir dann Projekte mit den Kindern gemacht, das hatte sich angeboten.“

Verantwortung teilen, Ungeplantes berücksichtigen

Zur Unterstützung der Umsetzung der eigenen Interessen sowie für die Vorbereitung und erfolgreiche Planung der Kommunikationsflüsse in alle Richtungen werden oft die Fachberatungen der Träger ins Boot geholt. Eine gesicherte Finanzierung gewährleistet eine erfolgreiche Umsetzung des Bauvorhabens; das ist die Basis. Doch es ist in jedem Fall sinnvoll, finanzielle Puffer einzuplanen, weil Unvorhergesehenes im Bauprozess nicht selten zu größeren Ausgaben führt, als zunächst kalkuliert wurde. Bei einem angestrebten Neubau bzw. der Neueröffnung einer Kita sollten auch bauliche Verzögerungen Berücksichtigung finden. Kita-Leitungen und/oder Planungsteam sollten die für die Finanzen verantwortlichen Personen danach fragen, in welcher Weise Verzögerungen und Verteuerungen berücksichtigt werden. Idealerweise sitzen alle Beteiligten an einem Tisch, und zwar von Anfang an. Gemeinsam wird eruiert, wer welche Kompetenzen hat. Dann werden die auf das Team zukommenden Aufgaben verteilt, die entsprechenden Verantwortlichkeiten übertragen und klare Absprachen festgelegt. Die Einrichtungsleitung wird möglichst viel eingebunden, aber auch nicht überlastet. Wird der Um- oder Ausbau einer Kita im laufenden Betrieb verwirklicht, kann es zu Einschränkungen in der Freiheit der Gestaltung des Tagesablaufs kommen, sicher gibt es auch Schmutz und Lärm. Vor diesem Hintergrund wird es manchmal notwendig, räumlich auszuweichen. Eine Vernetzung mit anderen Einrichtungen des Trägers oder der Gemeinde kann im Bedarfsfall eine alternative Unterbringung ermöglichen.

3. Lösungsansätze aus der Praxis

Die im Folgenden dargestellten Fallbeispiele zum Thema Wachstum sind fiktiv und die Quintessenz mehrerer guter Lösungsansätze aus der Praxis.

Fallbeispiel I: Ansprüche der Eltern reflektieren, Entwicklungen aufgreifen und umsetzen

Ziele:

- Orientierung an den Kundinnen und Kunden
- Einbeziehen aller „Betroffenen“, Entscheidungsbaum anlegen
- Personalbedarf neu planen

Ausgangslage:

Die Kita Wachstum ist vor ca. 25 Jahren als Elterninitiative mit 10 Kindern gestartet. Seitdem ist sie stetig gewachsen und hat sich den Bedarfen der Familien innerhalb eines selbst gesetzten Wertekontextes angepasst.

„Also auf jeden Fall ist die größte Herausforderung, zu reagieren auf den gesellschaftlichen Wandel in den Familien und auf den sich dadurch veränderten Bedarf. Dieser Strukturwandel, der hat natürlich bei uns dazu geführt, dass wir erstmal nur Kleinkindbetreuung angeboten haben, weil es keine gab. Dann eben Kindergarten mit bedarfsorientierten Betreuungsmodellen, dann kam eben auch der Bedarf nach Hort anschließend nach dem Kindergarten; wir haben eigentlich nur versucht, auf den Bedarf der Familien zu reagieren.“

Heute werden ca. 270 Kinder in Krippe und Kindergarten mit bedarfsorientierten Betreuungsmodellen und im Hort betreut. Der Betreuungsumfang für Kinder im Alter bis zu zehn Jahren kann entsprechend der Lebens- und Familiensituation flexibel gestaltet werden. Das Motto der Einrichtung ist „Klein rein, ‚Groß‘ raus“.

Die Leitung der Kita führt die Einrichtung sehr kundenorientiert. Sie hat sich stets als Mittlerin zwischen den Bedürfnissen der Familien, den Wünschen des Teams und des Trägers sowie den räumlichen Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der Kinder gesehen. Diese Kundenorientierung ist es, die die Kita braucht, um sich auf

dem Kita-Markt zu positionieren, sich zu profilieren und von anderen Kitas abzuheben.

„Zusammenfassend ist festzustellen, dass Kitas aus unterschiedlichen Gründen nach Möglichkeiten suchen bzw. aus Gründen ihrer Bestandssicherung suchen müssen, für Familien mit unterschiedlichen Lebensplänen attraktiver zu werden. Gesucht wird in diesem Zusammenhang nach einer klaren Ausrichtung und einem klaren Profil für die Kita selbst, [...]“ (Rannenberg-Schwerin 2012, S. 12)

Regelmäßig zum Ende eines Kindergartenjahres findet eine Qualitätsabfrage bei den Eltern statt, um Themen zu eruieren:

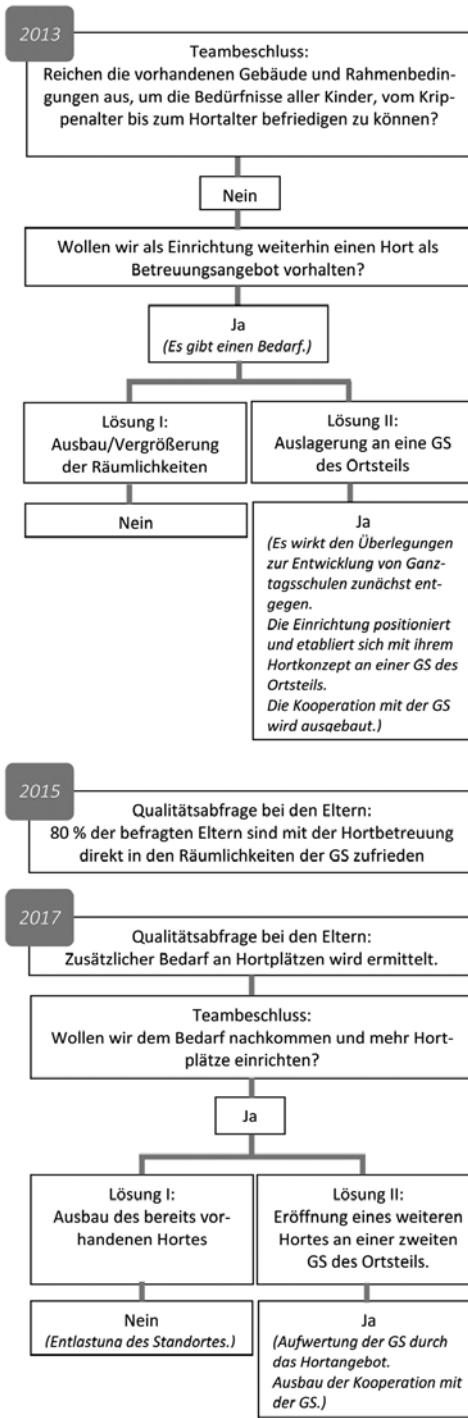
- Was ist den Eltern wichtig?
- Wo finden sich Schwierigkeiten im Betreuungsalltag?
- Treffen die Angebote der Kita auf Bedarfe der Familien und die Bedürfnisse der Kinder?
- Müssen Betreuungszeiten erweitert werden?

Die Leitung der Kita weiß um die Bedeutung der Beteiligung aller „Betroffenen“ für die Realisierung gelungener Umgestaltungs- bzw. Entwicklungsprozesse. Deshalb werden alle Entscheidungen über Veränderungen an und in der Organisation zunächst vor allem im Team besprochen. Es werden gemeinsam Überlegungen zur Umsetzbarkeit der aus der Qualitätsabfrage eruierten Bedarfe angestellt und geprüft, inwiefern eine Weiterentwicklung auch die Profilbildung der Kita auf dem Markt stützt.

Eine solche Entscheidung stand zum Beispiel im Raum, als sich abzeichnete, dass das Gebäude und die Rahmenbedingungen nicht mehr ausreichen, um die Spannbreite an Bedürfnissen von Krippen- und Schulkindern zu befriedigen. Was soll die Kita tun? Das Team ist in folgenden Schritten vorgegangen:

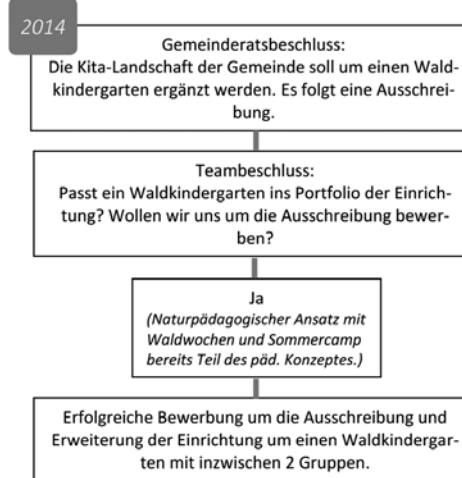
Schritt 1: Entscheidungen treffen mittels Entscheidungsbaum

Im Rahmen mehrerer Dienstbesprechungen und durch die gemeinsamen Überlegungen entlang eines „Entscheidungsbaumes“ stand am Ende das Vorhaben, den Hort als profilgebende Betreuungsform der Kita zu halten, aber die Schulkinder in die Räumlichkeiten einer Grundschule vor Ort auszulagern aber die Betreuung der Schulkinder in die Räumlich-



keiten einer Grundschule vor Ort zu verlegen. Dadurch sollten – als positive Nebenaspekte – die Grundschule aufgewertet und die Kooperation beider Institutionen gestärkt werden

← So sieht der „Entscheidungsbaum“ aus, den sich das Team erarbeitet hat.



„Wir hatten die Schulkinder hier integriert und haben nun festgestellt, dass dieses Gebäude und die Rahmenbedingungen zu eng sind, um die unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Kinder hier gut leben zu können. Also die Bedürfnisse von Krippenkindern und von Kindergartenkindern sind, ich sag jetzt mal, eher ähnlicher; und die von Schulkindern verändern sich, je älter sie werden, ziemlich stark.“

An dieser Stelle sei ergänzend darauf hingewiesen, dass die Kita Wachstum in ihrem Vorhaben eine der Forderungen berücksichtigt, die der Zwischenbericht von Bund und Ländern „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ benennt, um die Handlungsziele zum Thema „Räumliche Gestaltung“ umzusetzen.

„Die Raumgestaltung und -ausstattung sollte dabei kontinuierlich gepflegt, erneuert und ggf. den sich verändernden Anforderungen angepasst werden.“ (BMFSFJ 2016, S. 41)

„Räumlichkeiten und Ausstattung müssen so gestaltet sein, dass sie Entdeckungsfreude und Interessen, Altersmischung und Entwicklungsunterschiede berücksichtigen [...]“. (Wehrmann 2017, S. 7)

Schritt 2: Personalbedarf decken

Die Veränderungen der Kita Wachstum führen zu einem hohen Personalbedarf, der im Feld der Elementarpädagoginnen auf einen Fachkräftemangel stößt. Aus diesem Grund hat sich das Team der Kita entschieden, intensiv in Ausbildungen und die Begleitung von interessierten jungen Menschen und Quereinsteigern zu investieren. Die Kita arbeitet dafür mit unterschiedlichen Schulen und Universitäten zusammen und rekrutiert die unterschiedlichsten Praktikantinnen und Praktikanten, die ggf. ein Interesse daran haben könnten, entweder zukünftig in thematisch einschlägigen Feldern der Elementarpädagogik zu studieren, oder eine klassische Erzieherausbildung oder die PIA-Ausbildung – eine praxisintegrierte Ausbildungsform für Erzieherinnen und Erzieher, die 2012 in Baden-Württemberg startete, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Zudem arbeitet die Kita mit Freiwilligen aus dem FSJ (Freiwilliges Soziales Jahr) zusammen, ebenso mit Quereinsteigern, die über die Schulfremdenprüfung in die Einrichtung kommen.

„Also wir haben festgestellt, dass wir am besten damit fahren, wenn wir intern so Ausbildungsprozesse gut begleiten, um diesen Anforderungen, auch im Haus, gerecht werden, ja.“

Schritt 3: Konsolidierungsphase

Inzwischen befindet sich die Kita Wachstum nach all den Wachstumsschritten in einer Konsolidierungsphase. In dieser Phase geht es nicht um „Stillstand“, sondern vor allem um interne Prozessoptimierung. Die einzelnen Betreuungsbereiche werden betrachtet und überprüft: Stimmen die Abläufe noch in den einzelnen Bereichen, aber auch Bereich übergreifend? Laufen Organisationsprozesse im Kleinen aber auch im Ganzen reibungslos? Sind Verantwortlichkeiten klar geregelt und für alle im Team transparent?

Eine der Folgen, die in der Konsolidierungsphase aus der Auslagerung des Hortes in die Grundschule aufgedeckt wurde, ist die Feststellung, dass sich die Hortkinder nicht mehr nur aus der eigenen Einrichtung generieren, sondern auch aus anderen Kitas. Damit erweitert sich sowohl der Kreis der Klientel als auch deren Bedürfnisse und Bedarfe, was wiederum Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Pädagoginnen und Pädagogen hat.

Befragte: „Als der Hort noch hier unten war, da haben wir praktisch die überwiegende Zahl der Hortkinder aus unserem Kindergarten generiert. Und das war eine andere Klientel. Also da war auch der Anspruch – vielleicht allgemein gesehen, was jetzt Hausaufgaben betrifft und so – sehr, sehr, sehr hoch. Und das hat sich noch mal verändert durch die ganz andere Durchmischung.“

[...]

Interviewerin: „Wie gehen Sie damit um, mit diesen neuen Herausforderungen? Das betrifft Sie ja als Gesamtleitung.“

Befragte: „Also, viel mehr Kommunikation. Mehr Kontakte zum Beispiel zu übergeordneten Erziehungsberatungsstellen oder eben auch sonstigen therapeutischen Stellen oder Vernetzungen mit irgendwelchen Stellen oder so. Das hat mehr an Bedeutung gewonnen. Dann mehr Kontakte mit dem Sozialamt, um zu gucken, wie man Anträge stellen und Gelder generieren kann und so weiter.“

Fallbeispiel II: Ausbau einer Einrichtung im U3-Bereich

Ziele:

- Unterstützung und Widerstände identifizieren
- Orientierung am 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin
- stringent planen, durchführen und reflektieren

Ausgangslage:

Der Bedarf an Ausweitung des Betreuungsangebotes im U3-Bereich wird an die Leitung einer Kita in kirchlicher Trägerschaft, die ländlich und in einer kleinen Stadt liegt, von zwei Seiten herangetragen: der Stadt und der Elternschaft. Bisher verfügte die Kita über eine altersgemischte Gruppe mit Kindern im Alter von 3 – 6 Jahren. Die Ausweitung um eine Krippengruppe setzt bauliche Veränderungen in Form eines Anbaus voraus. Die Leitung der Einrichtung sieht die wirtschaftlichen Vorteile des Ausbaus, da immer mehr Kitas im ländlichen Raum aufgrund von Nachwuchsmangel von Schließungen bedroht sind. Zudem erhöht eine angeschlos-

sene Krippe die Attraktivität der Einrichtung, weil Eltern in der Regel auch im Übergang von der Krippe zum Kindergarten in einer Einrichtung verbleiben möchten und für ihre Kinder selten einen Wechsel anstreben. Der Leiter der Einrichtung ist also von der Idee des Ausbaus überzeugt und geht die Umsetzung projektförmig in mehreren Schritten an.

Schritt 1: Rollen im Veränderungsprozess identifizieren

In einem ersten Schritt stellt sich die Leitung folgende Fragen:

- Wer sind die Unterstützer und Vorantreiber im Veränderungsprozess? Wer steht hinter der Leitung und dem Vorhaben, die Einrichtung auszubauen und ihr damit eine Zukunft zu geben?
- Wer sind mögliche Skeptiker und Gegenspieler im Veränderungsprozess? Wen muss die Leitung von der Notwendigkeit und Richtigkeit des Ausbaus überzeugen?



Abb.: Zuordnung der durch die Leitung ausgemachten Rollen (Friedrich Ebert Stiftung 2014, S. 36f.)

Schritt 2: Das Team „abholen“

In die endgültige Entscheidung, die Einrichtung auszubauen und eine U3-Gruppe einzuführen, hat die Leitung das Team einbezogen. Im Rahmen mehrerer Dienstbesprechungen hat die Leitung versucht, Transparenz zu schaffen, sich ein Meinungsbild einzuholen und das Team mit all seinen Bedenken bzgl. der Auswirkungen auf das pädagogische Konzept, den pädagogischen Alltag und die Vergrößerung der Einrichtung und des Personalstamms dort „abzuholen“, „wo es steht“ und auf „die Reise“ mitzunehmen. Hierfür hat sich die Leitung Unterstützung von den Befürwortern geholt und Träger, Stadt und Fachberatung sowie Elternvertretung eingebunden. Es war ihr wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die angestrebten Veränderungen zum Wohle der Einrichtung sind. Am Ende der Phase des „Unfreezing“ signalisierte das Team seine Bereitschaft, die Veränderung mitzutragen und bei der Umsetzung behilflich zu sein.

Legt man dem Veränderungsprozess (Ausbau der Einrichtung und Einführung einer U3-Gruppe) das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin – der Klassiker eines Phasen-Modells zur Beschreibung der Steuerung von Veränderungen – zugrunde, dann gehören Schritt 1 und

2 in die Phase des „Unfreezing“ (Auftauen): Verständnis für die Veränderungsnotwendigkeit schaffen. Auf dieses Beispiel angewendet: Anbau und Einrichtung einer U3-Gruppe sind für den Erhalt der Einrichtung notwendig und tragen dem Platzbedarf der Stadt im Krippenbereich Rechnung.

Schritt 3: Projektplanung und -umsetzung

Nachdem das Team für den geplanten Veränderungsprozess gewonnen werden konnte, beginnt – initiiert durch die Leitung der Einrichtung – die eigentliche Arbeit am Projekt. Entlang der folgenden Projektplanung wurden die einzelnen Schritte bis zur Eröffnung des Anbaus umgesetzt. Es ist denkbar, die einzelnen Arbeitspakete noch kleinschrittiger zu zerlegen und zum Beispiel einzelnen Mitgliedern des Projektteams Teilaufgaben zu übertragen.

Nach Lewin (s. Kasten oben) liegt Schritt 3 in der Phase des „Changing“ (Bewegen): Veränderungen werden vorgenommen. Der Anbau und die Einrichtung einer U3-Gruppe werden projektförmig umgesetzt.

I Projektplanung		
Rollen definieren		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Einladung durch die Leitung der Einrichtung	<p>Alle Beteiligten kommen an einem „runden Tisch“ zusammen, um die Rollen im Projekt zu definieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Rolle des Auftraggebers für den Ausbau der Einrichtung übernehmen Stadt und Träger. • Die Projektleitung übernimmt federführend die Leitung der Kita. • Das Projektteam setzt sich aus Leitung, einem Teammitglied, dem Architekten und der Fachberatung zusammen. 	
Erstellung eines Projektstrukturplan		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> • Definition und Priorisierung der Aufgaben und Teilaufgaben • Verteilung von Zuständigkeiten nach vorhandener Expertise • zeitliche Planung mit Meilensteinen (Puffer für Unvorhergesehenes einplanen!) • Überlegungen zu Kommunikationskanälen 	

Im Rahmen der Projektplanung hat sich das Projektteam Gedanken zu geeigneten Kommunikationskanälen gemacht, um alle Beteiligten zu jeder Zeit mit allen wesentlichen Informationen zum Projektverlauf zu versorgen:

Direkte Kommunikation

- (Einzel-)Gespräche
- Dienstbesprechungen
- Elternabende
- Leitungstreffen mit dem Träger
- Veranstaltung (eines Richtfestes, einer Eröffnungsfeier)
- Besprechungen

Mediale Kommunikation

- Informationswand zur Dokumentation einzelner Projektabschnitte
- Briefe
- Email
- digitaler Bilderrahmen
- Tablet mit Filmen zum Bauprozess
- Internet
- lokale Zeitung

II Projektorganisation		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektleiter	Gespräch mit der Landesschulbehörde über geplanten Anbau und Einrichtung einer U3-Gruppe	
Auftraggeber	Klärung der Finanzierung mit dem Mittelgeber, Recherchieren möglicher zusätzlicher Fördertöpfe (Bund, Länder) und Ausschreibung eines Architektengesuchs (Schwerpunkt: Erfahrungen im Neu- und Ausbau von Kindertageseinrichtungen)	
Projektteam	<p>Planung des Anbaus sowie der räumlichen Gestaltung der Krippengruppe und Ressourcenplanung</p> <p>Im Rahmen der Planung des Anbaus werden auch Fragen aufgedeckt, die den zukünftigen pädagogischen Alltag/das pädagogische Konzept tangieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soll es einen separaten oder einen gemeinsamen Eingang für Krippengruppe und Kindergartengruppe geben? • Gibt es eine gemeinsame Küche und Cafeteria? • Wieviel Raum für Begegnungen zwischen den Kindern soll es geben? • Die Einrichtung arbeitete bis zum Bauvorhaben mit einem offenen Konzept und Funktionsräumen, was bei der Größe leicht realisierbar war. Soll die Krippengruppe eine geschlossene Gruppe werden oder auch in das offene Konzept mit aufgenommen werden? <p>Moderation: Fachberatung</p>	

II Projektorganisation (Fortsetzung)		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektleiter	Die im Rahmen der Planung entstandenen Fragen zum pädagogischen Alltag/Konzept werden in das Team gegeben und treffen dort auf die zu Beginn des Projektes ausgemachten Bedenken der „Skeptiker“ und „Gegenspieler“. Um einmal mehr für das Projekt zu werben und möglicherweise aufkeimende Widerstände abzuwenden, ist es hilfreich, gemeinsam mit dem Team Antworten auf diese Fragen zu erarbeiten und ein attraktives Zukunftsbild zu entwerfen. Diese fließen dann zurück in das Projektteam und die Planung des Anbaus. Moderation: Fachberatung	
Projektleiter	Rücksprache über Anbau-Planungen mit Auftraggeber und Einholen der Zustimmung zum Baubeginn	

III Projektdurchführung		
Bauphase		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektleiter und Architekt	Überwachung der Bauphase und Rückmeldung des Projektstandes an Auftraggeber und Projektteam.	
Projektleiter	Einholen von Informationen über Nebenwirkungen des Anbaus (Baulärm, Schmutzaufkommen) und mögliche Konsequenzen für den Kita-Alltag (z.B. Ruhezeiten).	
Projektteam	Erarbeitung von Lösungen für mögliche Störfaktoren durch den Anbau im Kita-Alltag, z.B. Nutzung des Bewegungsraums der nahe gelegenen städtischen Kita für Kinder, die nach dem Mittagessen eine Schlafpause einlegen.	
Projektleiter	Kommunikation der Störfaktoren im Rahmen der Bauphase und Präsentation der Lösungsmöglichkeiten.	
Projektteam	Einzelne Bauabschnitte werden dokumentiert und der Entstehungsprozess für alle Beteiligten und die Öffentlichkeit sichtbar gemacht. Ein Richtfest wird gefeiert.	
Auftraggeber, Projektleiter, Architekt	Abnahme des fertigen Anbaus	
Projektteam	Mobilisierung von Ehrenamtlichen und Teammitgliedern (z.B. aus der Elternschaft) für die räumliche Gestaltung.	

IV Projektabschluss

Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektteam	Eröffnung des Anbaus mit einem Fest, ggf. unter Mitwirkung der bereits eingestellten neuen U3-Pädagoginnen	
Projektteam	Reflektion des Projektablaufs und Zusammenfassen der Ergebnisse in einem Projektbericht: <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung von Kosten, Terminen, Qualität • Erfolgsfaktoren und Hemmnisse • offene Punkte Weiterleitung des Projektberichtes an den Auftraggeber	
Auftraggeber	abschließende Bewertung und Bericht an Mittelgeber, Landesschulbehörde	

Die dritte Phase in dem Veränderungsprozess-Modell nach Kurt Lewin – das „Refreezing“ (Einfrieren) – fällt in diesem Fallbeispiel auf die Zeit „nach“ Projektabschluss. Gemeint ist die langfristige Stabilisierung von Veränderungen, in diesem Fall die Etablierung neuer pädagogischer Arbeitsabläufe, die Anpassung des pädagogischen Konzeptes und die Entwicklung eines gleichberechtigten Teams aus Krippen- und Kindergartenpädagoginnen.

Kommunikation

1. Wie könnten Träger und die kommunale Fachpolitik Ihre Einrichtung im Aus- bzw. Umbau unterstützen?
2. Welche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind für ein solches Vorhaben relevant und sollten kontaktiert/informiert werden? Versuchen Sie, alle relevanten Stakeholder aufzuzählen.
3. Wie genau sieht Ihre momentane Kommunikation bzgl. der Aus- bzw. Umbauphase aus? Ist sie ausreichend transparent?
4. Welche spezifischen Wege nutzen Sie, um die jeweiligen Zielgruppen (Stakeholder) zu erreichen?
5. Halten Sie diese Wege für die jeweiligen Zielgruppen für adäquat? Was können Sie verändern?

Rollen im Veränderungsprozess

1. Bezogen auf den Umgang mit Veränderungen sind wir Menschen „Gewohnheitstiere“. Es gibt jene, die sich schnell begeistern und mitziehen lassen und andere, die erst einmal skeptisch sind, viel Vorlauf brauchen, um das Für und Wider abzuwägen. Wie gelingt es Ihnen in Ihrer Einrichtung, eine wohlwollende Zustimmung für die jeweiligen Veränderungen zu schaffen?
 - a. Wer in Ihrem Team übernimmt in der Regel welche Rolle, wenn Veränderungen anstehen? Wer gehört zu den Unterstützenden, wer zu den Vorantreibenden, wer zu den Skeptikern, wer könnte ggf. zu einem Gegenspieler werden?
 - b. Welche Argumente werden für oder gegen Veränderungen angeführt? Welche Strategien und Argumentationslinien waren in der Vergangenheit erfolgreich, um das Team (insgesamt oder einzelne) für eine Neuerung zu begeistern?

c. Wie nutzen Sie das in Ihrer Einrichtung vorhandene Wissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

2. Führen Sie im Rahmen einer Dienstbesprechung ein Rollenspiel zu einem fiktiven Veränderungsvorhaben durch. Lassen Sie die Teammitglieder entgegen ihrer üblichen Einstellungen zu Veränderungen eine konträre Rolle einnehmen und finden Sie gemeinsam Argumente für das „Für und Wider“.

Projektmanagement/Meilensteinplanung

1. Wenn Sie sich eine konkrete Veränderung vor Augen führen, die in Ihrer Einrichtung gerade ansteht:
 - a. Welche Teilziele können Sie in welchen Phasen erreichen? Definieren Sie Kriterien der Zielerreichung.
 - b. Wie dokumentieren Sie die jeweiligen Entwicklungsschritte?
 - c. Wie können Sie diese Teilziele angemessen kommunizieren?
 - d. Wer kümmert sich um welche Aufgabe?
 - e. Werden konkrete Verantwortlichkeiten aufgeteilt?

Ungeplantes berücksichtigen

1. An welchen Stellen könnte es zu Verzögerungen kommen? Benennen Sie mögliche Ursachen.
2. Welche Folgen können die Verzögerungen bewirken? Versuchen Sie, diese möglichst genau zu beschreiben und ein Vorgehen zu entwickeln, wie Sie damit umgehen wollen.