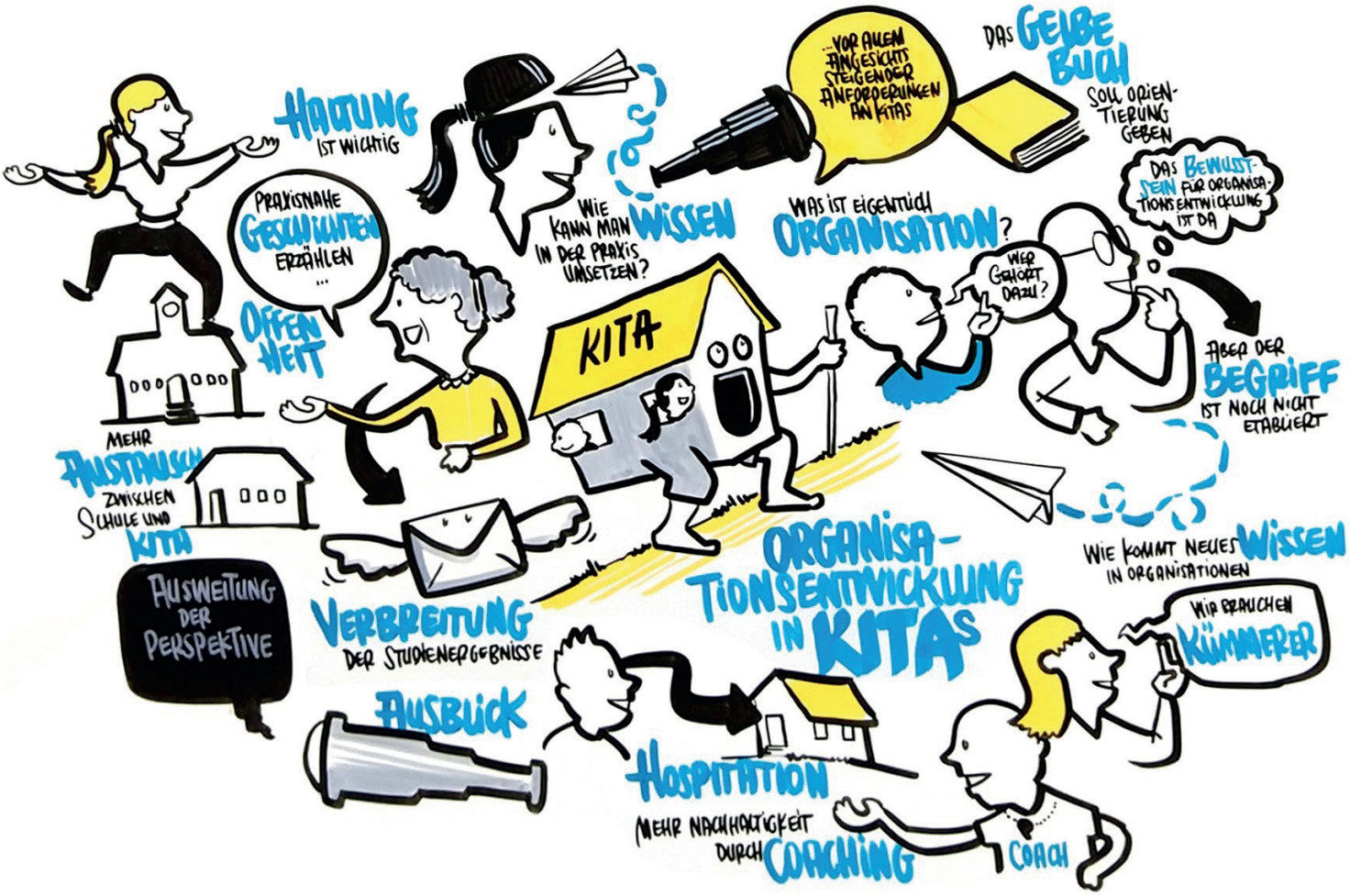
Robert Bosch Stiftung



Viel Bewegung in den Kitas

Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung

Inhalt

03 Vorwort

04 I Einleitung

12 II Erkenntnisse und Empfehlungen

13 Organi… was?
Vom Umgang mit Begriffen rund um Organisationsentwicklung

17 Organisationsentwicklung sichtbar machen:
Prozesse erkennen und Auslöser benennen

25 Exkurs: Studienprojekt zeigt Relevanz von Teams,
pädagogischer Leitung und Selbstmanagement

32 Das ist gut! Gelingensbedingungen identifizieren

41 Wie machen das eigentlich die anderen?
Impulse von außen durch Hospitationen

52 Sehr souverän! Kollegiale Beratung und Coaching

67 Wer spricht wann mit wem worüber?
Kommunikation, Dialoge und Netzwerke

78 III Die Kitas von heute und morgen – Perspektiven und Visionen

84 Die Autorinnen

86 Literaturverzeichnis

88 Impressum

Vorwort

Das deutsche Kita-System befindet sich im Um- und Aufbruch. Kitas und Träger werden heute mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Sie stehen unter Druck und müssen sich weiterentwickeln, um zukunftsfähig zu bleiben. Das ist auch der Grund, warum systematische Personal- und Organisationsentwicklung und das Selbstverständnis von „Kita als lernende Organisation" an Bedeutung gewinnen.

Organisationsentwicklung in der Kita – oder auch Kita-Entwicklung – wird dabei noch nicht so systematisch betrieben, wie wir es beispielsweise aus dem Schulbereich kennen. Es mangelt an gesichertem Wissen und Konzepten für den Kita-Bereich.

Und doch: In der Praxis gibt es viele gute Beispiele! Davon können Kitas lernen. Austausch und Vernetzung sind dabei ganz zentral für eine erfolgreiche Weiterentwicklung. Sie befördern außerdem den fachlichen und fachpolitischen Diskurs rund um das Thema Kita-Entwicklung.

Die Robert Bosch Stiftung will mit Ihren Projekten und Aktivitäten im Bildungsbereich Kitas und Schulen auf ihrem Entwicklungsweg hin zu lernenden Organisationen unterstützen, damit diese ihren Bildungsauftrag zum Wohle aller Kinder und Jugendlichen bestmöglich erfüllen können. Dahinter steht das Ziel, eine qualitativ gute Bildung für alle Kinder und Jugendlichen zu fördern und dadurch einen Beitrag zu mehr Chancengleichheit und gesellschaftlicher Teilhabe zu leisten.

So war auch unser Anliegen im gemeinsamen Projekt mit den Universitäten Heidelberg und Hildesheim zum Thema „Organisationsentwicklung in Kitas", Einrichtungen dabei zu unterstützen, Entwicklungsprozesse selbst in die Hand zu nehmen und an ihrer Qualität zu arbeiten.

Robert Bosch Stiftung

Einleitung

Annette Passon

Hohe Dynamik in der Frühkindlichen Bildung

Die Entwicklungen im Feld der frühkindlichen Bildung sind von einer hohen gesellschaftspolitischen Dynamik geprägt. Dadurch steigen die Anforderungen an Einrichtungen, Träger und pädagogische Fachkräfte. Sie alle müssen sich auf veränderte Rahmenbedingungen einlassen; sie alle sind mit neuen pädagogischen Anforderungen konfrontiert.

So müssen sie beispielsweise damit umgehen, dass

- nach wie vor der Rechtsanspruch auf Betreuung von Kindern unter drei Jahren umzusetzen ist,
- zugleich ein bundesweiter Personalnotstand herrscht,
- Kinder heute früher und länger betreut werden,
- Eltern deutliche Ansprüche formulieren und
- in der Kita Familien aus vielen unterschiedlichen Lebenswelten zusammenkommen.

Kompakt

Die Anforderungen von Gesellschaft und Familien an Frühkindliche Bildung steigen, der gesellschaftliche Druck auf Kitas wächst. Gute Beispiele zeigen, wie Kitas als lernende Organisation den Herausforderungen begegnen.

Leitungshandeln: gestiegene Anforderungen

Kitas sind heute je nach Größe vergleichbar mit kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Berufsbild und Arbeitsfeld der Kita-Leitungen haben sich damit stark verändert und die Anforderungen an Leitungshandeln sind gestiegen.

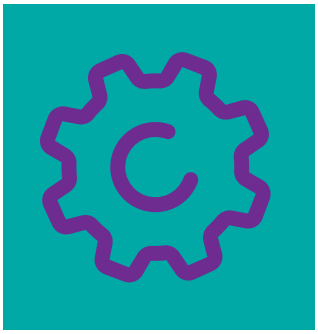
Aufgaben von Kita-Leitungen sind heute sehr vielfältig und umfangreich. Neben der pädagogischen Leitung verantworten Leitungskräfte in Kitas

- Personalführung und -entwicklung,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Kooperation im Sozialraum und
- Betriebsführung und Verwaltung.

Dies erfordert Führungskompetenzen und bedarf einer entsprechenden Organisation sowie eines Managements.

Kompakt

Kitas sind vergleichbar mit kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Ihre Leitungen brauchen Führungskompetenz und Management-Tools.

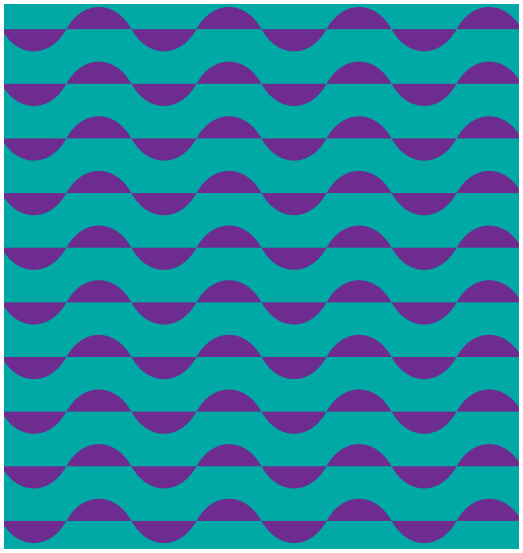


Kitas unter Veränderungsdruck

Will man sich weiterentwickeln, muss man die Organisation und die in ihr tätigen Menschen in den Blick nehmen. Das bedeutet, Strukturen und Arbeitsabläufe zu hinterfragen und aktuellen Anforderungen anzupassen – auf Ebene der Einrichtungen, aber auch auf Ebene der Träger. Es bedeutet aber auch, die Mitarbeitenden zu fördern und zu entwickeln.

Pädagogische Fachkräfte zu binden und neue zu gewinnen – das ist für Träger schon heute eine große Herausforderung. Angesichts des prognostizierten und bereits spürbaren Fachkräftemangels wird sie es auch bleiben. Der Förderung der Mitarbeitenden und der Personalentwicklung, also einer guten Personalarbeit, kommt somit eine besondere und wichtige Bedeutung zu.

Die Konsequenz daraus heißt: Kitas müssen sich daran gewöhnen, sich als lernende Organisation zu verstehen, die eine systematische Organisations- und Personalentwicklung betreiben und eine aktiv gestaltende Rolle einnehmen.



Kompakt

Der Fachkräftemangel ist spürbar. Das Gebot der Stunde lautet deshalb: Mitarbeitende fördern, halten und attraktiv werden für neue Kolleginnen und Kollegen.

Frage:

Wie kann Veränderung und Weiterentwicklung gelingen?

In der Kita-Szene und der wissenschaftlichen Begleitung werden Antworten zum Beispiel auf die drei folgenden Fragen gesucht:

1. Wie gehen Kitas und Träger mit all diesen Herausforderungen und mit sich permanent wandelnden Anforderungen um?
2. Wie verändert sich Kita als Organisation; und welche Erfahrungen mit Organisationsentwicklung gibt es bereits?
3. Wie werden Entwicklungsprozesse in den Einrichtungen selbst und auf Trägerebene gesteuert?

Bislang liegen darüber kaum systematische Erkenntnisse vor, auch die theoretische Fundierung fehlt. Im Unterschied zu Schule, Hochschule und Weiterbildung gibt es wenig Konzepte, die den Einrichtungen bei einer systematischen Weiterentwicklung helfen.

Handbuch

Ideen und Lösungsansätze aus der Praxis sind im Handbuch „Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis“ gebündelt. Sie bieten Fachkräften und Leitungsteams Impulse zur eigenen Weiterentwicklung.

Antwort:

Erfahrungen und Ideen aus der Praxis helfen

In der Praxis gibt es immer mehr Kitas, die kontinuierlich und erfolgreich an ihrer Weiterentwicklung arbeiten. Wissen und Erfahrungen sind also vorhanden, wenn auch kaum systematisiert.

Die Robert Bosch Stiftung hat gemeinsam mit Wissenschaftlerinnen der Universitäten Heidelberg und Hildesheim vorbildliche Beispiele aus der Praxis untersucht und in einem Handbuch aufbereitet. Dabei konnte auf eine umfassende Bestandsaufnahme zur Organisationsentwicklung im Elementarbereich zurückgegriffen werden. Sehr konkret und nah am Alltag wurde aufgezeigt, wie Kitas Organisationsentwicklungsprozesse anstoßen und vorantreiben.

Handbuch kostenlos herunterladen:
Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis

Wissenschaft und Praxis ziehen an einem Strang

Nach Veröffentlichung des Handbuchs ging es im weiteren Projektverlauf um einen Transfer der Erkenntnisse in die Praxis. Dies gelang zum Beispiel

- auf Fachveranstaltungen,
- durch Workshops für Kita-Leitungen, Fachberatungen und Träger,
- durch Kooperation mit Kommunen,
- mit einem Hospitationsprogramm,
- mit Coaching-Angeboten für Kitas und Träger,
- durch Beiträge in Fachzeitschriften und
- begleitende Öffentlichkeitsarbeit.

Dabei sollte zum einen auf das Thema aufmerksam gemacht werden. Zum anderen sollten die guten Ideen, Erfahrungen und Ansätze sicht- und nutzbar gemacht werden.

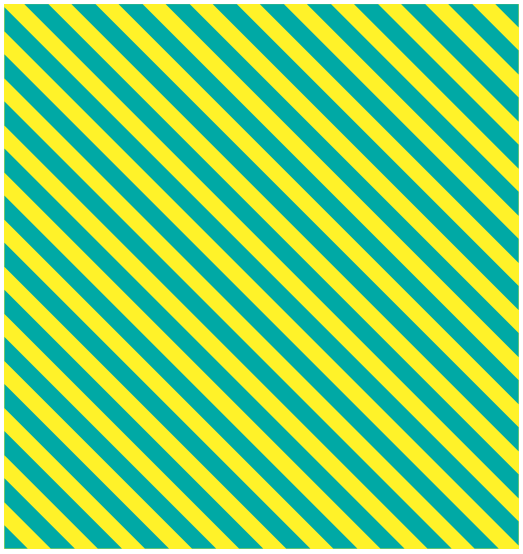
Den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern – dieses Anliegen stand außerdem ganz oben auf der Agenda des Projekts. Kita-Entwicklung braucht diese Vernetzung, da sind sich alle einig.

Die vorliegende Publikation fasst nun die zentralen Erkenntnisse, die wir aus allen Projektphasen gewonnen haben, zusammen – von der Bestandsaufnahme über die Fallerhebungen bis zur Verbreitung. Hier gibt es Tipps und Empfehlungen für eigene Entwicklungskontexte. Wir möchten alle Akteurinnen und Akteure ermutigen, sich auf den eigenen Weg zu machen und daran zu arbeiten, zukunftsfähige Kitas und ein zukunftsfähiges Kita-System zu gestalten.

Viel Erfolg wünscht das Team der Autorinnen!

Kompakt

Kita-Entwicklung gelingt in guten Netzwerken vor Ort. Stiftung, Wissenschaft und Praxis laden ein, sich davon inspirieren zulassen.



Das Projekt im Überblick:

1. Projektphase:

Bestandsaufnahme

Expertenworkshop
Working Paper „Organisationsentwicklung im Elementarbereich“

2. Projektphase:

Fallstudien

Erhebungen von Praxisbeispielen in Kitas
Expertenworkshop
Handbuch „Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis“

3. Projektphase:

Verbreitung in die Praxis

Vorträge, Veranstaltungen, Workshops, Publikationen in Fachzeitschriften, Kooperation mit Kommunen, Hospitationsprogramm und Coaching

Bausteine und Maßnahmen:

Fallstudien

Bestandsaufnahme von Praxisbeispielen und gelungenen Entwicklungsprozessen in zwölf Kitas unterschiedlicher Trägerschaft in sieben Bundesländern durch Interviews, Dokumentensichtung und Hospitationen.

Expertenworkshops

In zwei Workshops mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Politik und Praxis wurden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt diskutiert.

Publikationen und Artikel

- Working Paper „Organisationsentwicklung im Elementarbereich“: Eine Bestandsaufnahme zu Herausforderungen im Elementarbereich und der Entwicklung von Organisationen im Bildungsbereich
- Handbuch „Organisationsentwicklung in Kitas“: Gelungene Organisationsentwicklungsprozesse in vier aktuellen Arbeitsfeldern (Partizipation, Leitung, Personal und Wachstum) werden sicht- und nutzbar gemacht
- Veröffentlichung von zahlreichen Beiträgen und Artikeln zu Themen v.a. rund um Leitung und Führung in Fachzeitschriften und Fachpublikationen, u.a. Frühe Kindheit, TPS Theorie und Praxis Sozialpädagogik, kindergarten heute, nifbe-Fachbuch

Vorträge, Workshops und Veranstaltungen

- Vorträge und Workshops auf Fachveranstaltungen zu Themen wie beispielsweise Leitung und Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen, Partizipation, Personalbindung und -entwicklung, u.a. bei der didacta, beim Kita-Leitungskongress, nifbe-Fachtagung, Dialogveranstaltung und Bundesfachtagung des Pestalozzi-Fröbel-Verbands
- Projekt- und Buchpräsentationen bei Netzwerktreffen und Fachtagungen
- Gestaltung und Durchführung von eigenen Veranstaltungen:
  Abschlussveranstaltung „Kita-Entwicklung braucht Vernetzung“ in Berlin mit rund 100 Teilnehmenden aus Kitas, Trägerorganisationen, Politik, Wissenschaft, Aus- und Weiterbildung
  Fachtag „Organisationsentwicklung in Kitas – Lösungsansätze und Impulse“ in Stuttgart mit rund 80 Teilnehmenden aus Kitas und Trägerorganisationen

Kooperationen mit Kommunen

- Zusammenarbeit mit der Stadt Stuttgart und dem Landkreis Hildesheim zur Verbreitung und Diskussion der Erkenntnisse aus dem Projekt zum Thema „Kita-Entwicklung“ in Verwaltung, Trägerorganisationen, in der Aus- und Weiterbildung sowie bei Kita-Leitungen und Fachberatungen
- Unterstützungsangebote in Entwicklungsprozessen für Kitas
- Durchführung von Studien und Forschungsarbeiten

Hospitationsprogramm und Coaching

- Hospitationsprogramm für sechs Tandems (Kita-Leitung und Trägervertretung) aus dem Raum Stuttgart sowie dem Landkreis Hildesheim, bestehend aus Auftakt- und Abschlussworkshop sowie einer einwöchigen Hospitation an einer der im Handbuch vorgestellten Kitas
- Coachingangebot mit zwei Coaching-Terminen für jedes Tandem im Anschluss an das Hospitationsprogramm

Erkenntnisse und Empfehlungen

Organi… was? Vom Umgang mit Begriffen rund um Organisations-entwicklung

Monika Buhl

Zentrales Ziel der aufeinander aufbauenden Projektzyklen war es, den Begriff der Organisationsentwicklung für den Elementarbereich zu schärfen und bestehende Ansätze aus der Praxis so aufzubereiten, dass diese für andere Einrichtungen oder auch andere Entwicklungsbereiche nutzbar gemacht werden können.

In einer ersten Phase diskutierten wir mit Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft, der Politik und der Praxis eine von uns erstellte Bestandsaufnahme zur Organisationsentwicklung im Elementarbereich. Die Bestandsaufnahme und die Ergebnisse des Workshops wurden in einem Working Paper publiziert.

Publikation kostenlos herunterladen:

Buhl, Monika/Freytag, Tanya/Iller, Carola (2016):

Working Paper – Organisationsentwicklung im Elementarbereich.

Zentral war für uns auch die Erkenntnis, dass der Organisationsbegriff im Elementarbereich nicht so eindeutig ist. Verschiedene Ebenen greifen ineinander (Fachkraft, Gruppe, Kita, Träger, Kommune, Struktur- und politischer Rahmen bis hin zur EU-Ebene), und die Grenze der Organisationbeteiligten sind nicht so einfach zu ziehen (Kinder, pädagogisches Personal, Trägervertretungen, Familien, Sozialraum, Politik).

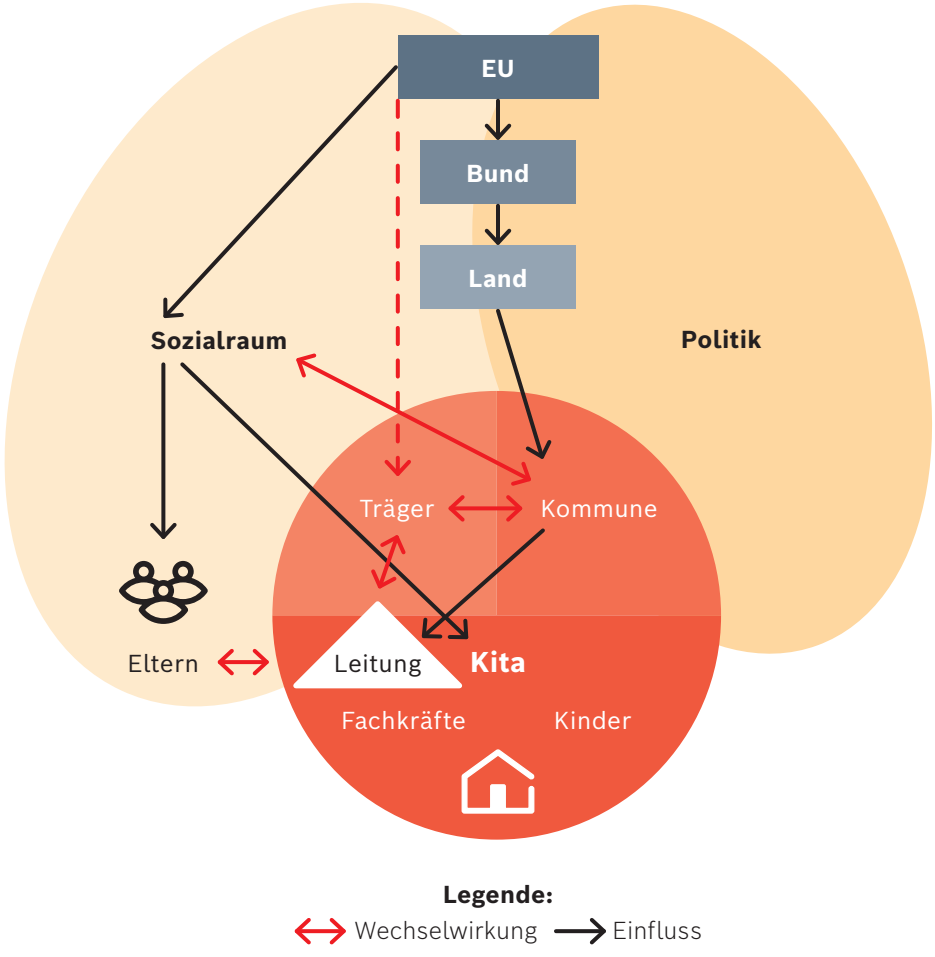


Abbildung 1: Ebenen einer Organisation im Elementarbereich (eigene Darstellung)

In der zweiten Phase erfolgte die Erarbeitung eines Handbuches auf der Grundlage von Fallstudien in Kitas unterschiedlicher Bundesländer und unterschiedlicher Trägerschaften. Die Beispiele guter Praxis wurden den zentralen Themen Leitung, Wachstum, Personal und Partizipation zugeordnet. Diese Bereiche könnten um weitere Themen ergänzt werden, wobei die Leitung in der Regel Ausgangspunkt von oder zumindest Verantwortliche für die Steuerung von Veränderung und Entwicklung ist. Entsprechend hat sie im Organisationsentwicklungsprozess eine sehr bedeutsame Rolle.

Handbuch kostenlos herunterladen:
Mieth, Cindy/Baier, Jill/Buhl, Monika/Freytag, Tanya/Iller, Carola (2018):
Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis.

Um unser Thema Organisationsentwicklung eindeutiger zu konturieren, hilft ein Blick auf das Management-Modell von Strehmel und Ulber (2017). Danach lassen sich Organisationsentwicklungsmaßnahmen wie folgt charakterisieren:

- Es sind geplante, systematische und entsprechend längerfristige Veränderungsbemühungen.
- Sie haben zirkulären Prozesscharakter (Diagnose, Planung, Aktion, Evaluation).
- Sie sind partizipativ angelegt.
- Sie fokussieren strukturelle und interpersonelle Aspekte.
- Zentral hierbei sind Organisationskultur, Innovationsbereitschaft, Lernende Organisation.
- Es gibt kein festes Instrumentarium: häufig Anwendung von Methoden des Projektmanagements, der Moderation, der Teamentwicklung, aktuell häufig auch des agilen Managements.
- Sie verfolgen Entwicklungen mit doppelter Zielsetzung: Verbesserung der Leistungsfähigkeit/Effektivität (1), Verbesserung der Arbeitssituation der beteiligten Menschen (2) (u. a. Gesundheitsschutz, Dispositionsspielräume, Partizipation, Entwicklungsmöglichkeiten).

Hindernisse für Organisationsentwicklungsprozesse sind nach Frey, Gerkhardt und Fischer (2008)[1]:

- **Nicht-Wissen**
  Ziel ist unklar, keine Klarheit über Ursachen für Entwicklungsbedarf und mögliche Lösungen
- **Nicht-Können**
  Ressourcen oder Kompetenzen für Umsetzung fehlen
- **Nicht-Wollen**
  Motivation fehlt (wg. Aufwand, möglicher Verlusterlebnisse, nicht erkannter Sinnhaftigkeit)
- **Nicht-Dürfen**
  Wahrnehmung von Signalen, dass Veränderung nicht gewünscht ist (Kontext, Leitung, Team, Eltern ...)

In den für die dritte Projektphase zentralen Verbreitungsstrategien hatten wir in verschiedenen Kontexten die Möglichkeit des Austausches mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Praxis. Bei der didacta, beim Kita-Leitungskongress, bei einer von uns organisierten Fachtagung in Stuttgart, im Rahmen des bundesweiten Hospitationsprogramms und im Kontext der Verbreitungsstrategien in den beiden ausgewählten Kommunen Stuttgart und Hildesheim (Landkreis) sowie bei unserem Abschlussforum „Kita-Entwicklung braucht Vernetzung“ wurde deutlich, dass es einen großen Bedarf des Austausches sowohl über aktuelle Herausforderungen als auch über mögliche Lösungen der zentralen Probleme gibt. Nebenbei bemerkt: Auch ohne, dass die Diskutierenden sich auf eine einheitliche Definition von Organisationsentwicklung verständigt hatten, war immer klar, worum es geht.

Fazit: Wir erlebten eine große Offenheit gegenüber den Angeboten, die wir im Rahmen des Projekts – insbesondere bei der Verbreitung des Handbuchs in die Praxis – machten. So fand das Handbuch großen Zuspruch. Häufig erhielten wir die Rückmeldung, dass es für die konkrete Arbeit mit dem Team sehr hilfreich sei. Darüber hinaus wurden allgemeine Ansätze der Organisationsentwicklung, die wir in Veranstaltungen als Rahmen für die Weiterentwicklung von Kitas einbrachten (z. B. in Workshops oder bei der Dialogveranstaltung des Pestalozzi Fröbel Verbands in Stuttgart), sehr interessiert und positiv aufgenommen. Dazu gehörten z. B. die Synergetik nach Haken und Schiepek oder die Reinventing Organizations von Frédéric Laloux.

Mehr zum Thema in folgenden Artikeln:

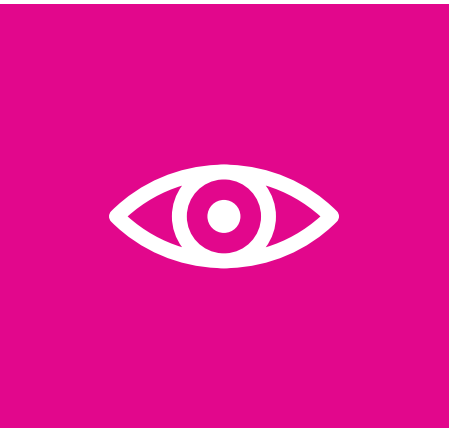
Wahl, Ariane & Buhl, Monika (2018):
Organisationsentwicklung in Kitas. Die Synergetik als meta-theoretisches Rahmenkonzept zur Förderung von Selbstorganisation im Kontext von Leitungsaufgaben im Elementarbereich.

Wahl, Ariane & Buhl, Monika (2020):
Die Leiterin als Dirigentin.

1 Aus dem Vortrag „Entwicklung von Kindertageseinrichtungen – Die Rolle der Leitungen“ von Prof. Dr. Daniela Ulber, HAW Hamburg; Fachtag „Organisationsentwicklung in Kitas – Lösungsansätze“ und Impulse, 18. März 2019, Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

Organisations-entwicklung sichtbar machen: Prozesse erkennen und Auslöser benennen

Lisa Kamrad



In vielen Kitas findet Organisationsentwicklung statt. Die damit in Verbindung stehenden Prozesse werden allerdings oft nicht als solche benannt oder erkannt. Daher wurde auf mehreren im Rahmen des Projekts durchgeführten Workshops mit Vertreterinnen von Kitas daran gearbeitet, Organisationsentwicklungsprozesse in der eigenen Einrichtung zu erkennen und diese sichtbarer oder greifbarer zu machen. Ein zentrales Ziel der Workshops war es, bestehende Veränderungsprozesse in den Einrichtungen zu fördern.

Im Rahmen von zwei Veranstaltungen des Deutschen Kita-Leitungskongresses (März 2019 in Leipzig und April 2019 in Düsseldorf) wurde jeweils ein Workshop mit dem Titel „Inklusion als Auslöser und Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen“ durchgeführt. Der Workshop fand mit unterschiedlichen Teilnehmerinnen statt. Sie unterschieden sich sowohl in Bezug auf ihre Funktion (Leitungen, Fachberatungen, Trägervertretungen) als auch auf ihre Arbeit in den Bundesländern. Dabei wurde deutlich, dass zwischen den Ländern große Unterschiede bestehen, etwa in der Schwerpunktsetzung der pädagogischen Arbeit, die spezifische und auch passgenaue Instrumente erfordern.

Bereits in der Einstiegsphase kristallisierte sich in den Workshop folgendes heraus:

- Komplexe gesellschaftliche und politische Anforderungen und der damit verbundene erhöhte Personalbedarf machen geplante und gesteuerte Veränderungsprozesse in Einrichtungen erforderlich.
- Diese Prozesse gehen mit den Erfordernissen einer Professionalisierung des Personals einher, welche auch Kenntnisse über Organisationsentwicklungskonzepte mit einschließt.
- Hinzu kommen erforderliche Kenntnisse über Organisationsmodelle, um eine Weiterentwicklung der Qualität, Abläufe, Prozesse, Regeln und ein Selbstverständnis der Organisation zu ermöglichen.

Kompakt

Komplexe gesellschaftliche und politische Anforderungen und der damit verbundene erhöhte Personalbedarf machen geplante und gesteuerte Veränderungsprozesse in Einrichtungen erforderlich.

Gemeinsames Verständnis erzielt

Zum Einstieg in die konkrete Arbeit wurde in Kleingruppen gesammelt, welche zentralen Herausforderungen für Leitungskräfte und deren Teams aktuell wahrgenommen werden. Diese können als Auslöser für erforderliche Organisationsentwicklungsprozesse identifiziert werden.

Die herausgearbeiteten Anforderungen umfassten zum Beispiel

- den Bereich der Inklusion,
- die Themen neue Lernkultur und Beteiligungskultur/Partizipation,
- die Herausforderungen chronischen Personalmangels, sowie
- fehlende Personalbindungskonzepte und die damit einhergehenden
- Personalentwicklungsansätze.

In einem weiteren Schritt wurde ein gemeinsames Verständnis über den Organisationsbegriff hergestellt. Das sowohl anschauliche als auch gut auf die Praxis übertragbare Organisationsmodell von Glasl et al. (2005) wurde hier zur Erfassung einer Organisation auf der Grundlage verschiedener Dimensionen vorgestellt.

Auf der Grundlage des Modells konnten die Teilnehmerinnen die aktuellen Herausforderungen und Veränderungsprozesse ihrer Kita systematisieren und zuordnen. Außerdem konnte mit dem Ansatz von Glasl auch veranschaulicht werden, dass alle Dimensionen der Organisationsentwicklung miteinander in Verbindung stehen und die einzelne Einrichtung demnach ganzheitlich und systemisch betrachtet werden muss.

Beispielhafte Aufbereitung des Modells von Glasl et al. (2005) für den Kontext von Kitas:

Element	Umschreibung	
Identität	Die gesellschaftliche Aufgabe der Einrichtung, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen und außen, pädagogisches Selbstverständnis, etc.	**Kulturelles Subsystem**
Ziele und Strategien	Langfristige Programme der Einrichtung, Preis- und Personalpolitik, Leitsätze für den Umgang mit Kindern/Eltern, „Marktstrategien“, Übereinstimmung mit den Spielregeln der Kita- Landschaft, etc.	
Strukturen	Statuten, Aufbauprinzipien der Einrichtung, Führungshierarchie, strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, bspw. anderen Kitas, Schulen, etc.	**Soziales Subsystem**
Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstil, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima, etc.	
Einzelfunktionen	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Koordination, etc.	
Prozesse, Abläufe	Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse, Beschaffungsprozesse für Ressourcen, etc.	**Technisch-instrumentelles Subsystem**
Physische Mittel	Geräte, Material, Möbel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel, Platz im Umfeld (bspw. die Infrastruktur), etc.	

Hohes Lernpotenzial durch Anwendung von Modellen

Im weiteren Verlauf des Workshops wurden diverse Analyse- und Prozessverfahren präsentiert, mit deren Hilfe Ziele, Lösungsideen und Umsetzungsmaßnahmen entwickelt werden können. Hier wurde z. B. die SOFT Analyse (Herkunft dieser Methode zur Selbsteinschätzung unklar; in verschiedenen Veröffentlichungen auch als SWOT-Analyse dargestellt, vgl. Schiersmann/Thiel 2018) und der phasenorientierte Problemlöseprozess nach Schiersmann/Thiel eingeführt (s. Abb. 1). Die Phasen werden dabei jedoch nicht zwingend nacheinander absolviert (keine festgelegte Reihenfolge), sondern sind miteinander vernetzt und können auch mehrfach und in unterschiedlicher Abfolge durchlaufen werden (systemischer Aspekt des Modells).

Die Arbeit wurde als sehr bereichernd empfunden, weil mit diesen Tools gute Lösungen entwickelt und damit einhergehende Bearbeitungs- und Bewältigungsstrategien aufgezeigt werden können. In dieser Phase des Workshops kamen Teilnehmerinnen unterschiedlicher Einrichtungen miteinander in Austausch, was von allen als sehr bereichernd erlebt wurde.

Was ist SOFT?

Die SOFT-Analyse ist ein Verfahren, um sich einen ersten Eindruck davon zu verschaffen, wie zufrieden z. B. Mitarbeitende in Kitas oder Eltern mit der Situation in der Kita sind. Durchgeführt werden kann die SOFT-Analyse z. B. auf Teamsitzungen oder Elternabenden.

SOFT ist die Abkürzung für Satisfactions (Blick auf die Gegenwart: Zufriedenheit bzw. befriedigende Ergebnisse), Opportunities (Blick in die Zukunft: Möglichkeiten, Chancen, Herausforderungen), Faults (Blick auf die Gegenwart: Fehler, Probleme, Missstände, Unzulänglichkeiten) und Threats (Blick in die Zukunft: Bedrohungen, potenzielle Gefahren). Die Vokabeln sind innerhalb eines Quadrats auf vier Felder verteilt.

Üblich ist folgendes Vorgehen: Für jeden der vier Bereiche steht eine Moderationstafel (bzw. ein Viertel einer Moderationstafel) zur Verfügung. Ausgehend von einer bestimmten Aufgabenstellung (z. B. „Bewerten Sie die zurückliegende Projektphase“) notieren die Teilnehmenden auf Moderationskarten für jeden dieser Bereiche ihre Beiträge und pinnen sie dort fest. Die Methode schließt – im Unterschied zur bekannten SWOT-Analyse – emotionale Aspekte ausdrücklich in die Analyse mit ein.

SOFT-Analyse

Gegenwart → **Zukunft**

Satisfaction
Was läuft gut?
Worauf können wir uns verlassen?
Welche Bereiche/Abläufe bringen gute Erkenntnisse?
Warum läuft es gut?
Was sind die Stärken?
Worauf sind wir stolz?

Opportunities
Welche Zukunftschancen/Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?
In welchen Bereichen liegen sie?
Was können wir ausbauen?
Wozu wären wir noch fähig?

Faults
Wo liegen Schwachstellen, Fehler, Schwierigkeiten?
Was führt zu Konflikten/Spannungen?
Was behindert uns/schränkt uns ein?
Was fehlt uns?
Was fällt uns schwer?

Threats
Welche bedrohlichen Entwicklungen/Schwierigkeiten kommen in welchen Bereichen, aus welchen Gründen, in welchem Zeitraum, in welcher Form auf uns zu?
Wo lauern künftige Gefahren?
Was sind unsere Befürchtungen?

Vorgehensweise:

1. Thema/Anwendungsbereich definieren (z. B. finanzielle Situation, Kommunikationsklima)
2. 4 Fragedimensionen werden von allen Beteiligten individuell bearbeitet (Fragen dienen nur als Anhaltspunkte)
3. Zusammentragen und Diskussion der Sichtweise der Beteiligten und Gewichtung
4. Herausarbeitung des zu bearbeitenden Problems/Themas/der Verbesserung

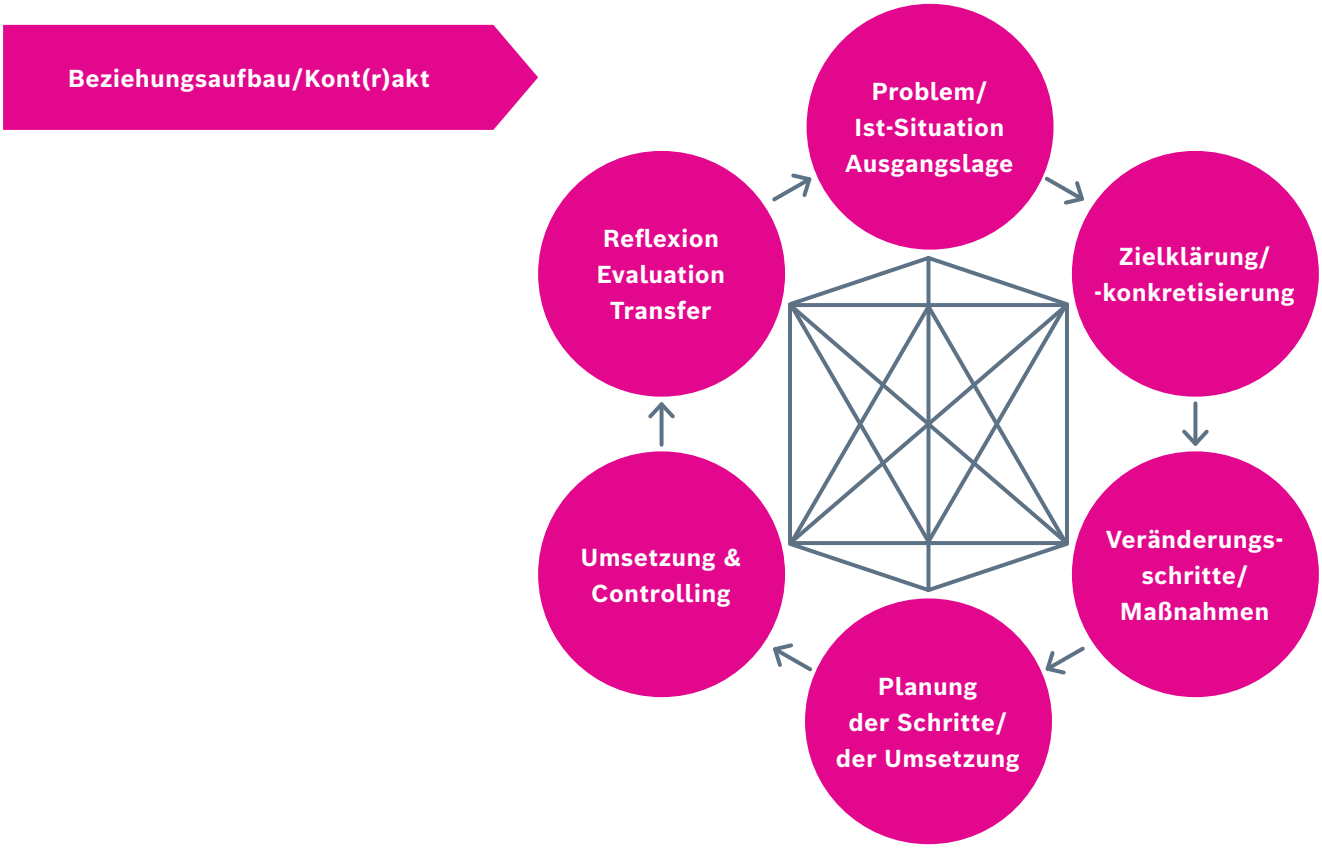


Abbildung 1: Organisationsentwicklung als phasenorientierter Problemlöse-Prozess (Schiersmann/Thiel 2009, S. 59)

Fazit: Die Diskussionen im Workshop zeigten: Das Lernpotential von Praxisbeispielen und die Bedeutung von kollegialem Austausch über die eigene Einrichtung hinweg und auch mit Einrichtungen aus träger- und länderspezifischen Kontexten, die ganz andere Ansätze und Konzepte verfolgen, ist hoch. Positiv hervorgehoben wurde auch die Arbeit mit solchen Modellen und Instrumenten, welche den Veränderungsbedarf sichtbar und damit „bearbeitbar" machen.
Die Rückmeldung zum Workshop unterstrich zudem die Notwendigkeit, Weiterbildungen für Leitungen von Kitas anzubieten sowie Reflexions- und Austauschräume zu schaffen. Dadurch können Veränderungsprozesse besser angestoßen und begleitet werden.

Kompakt

Das im Workshop vorgestellte Handbuch „Fallstudien Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Elementarpädagogik" kann hierzu als Arbeitsmaterial genutzt werden. Durch den Ansatz der „Good Practise" werden Erfahrungen über gelingende Organisationsentwicklungsprozesse in Kitas für die Praxis nutzbar gemacht.

Nachgefragt

Fragen an **Monika Buhl**, Professorin am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg, zu den Auslösern von Organisationsentwicklung.

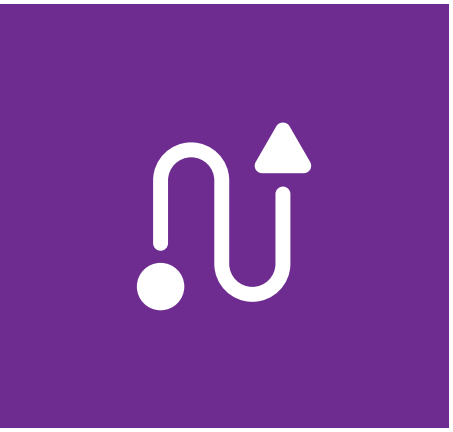
Es gibt viele Auslöser für Organisationsentwicklung, z. B. ein gestiegener Qualitätsbedarf, ein notwendiger Ausbau oder Personalmangel. Verbirgt sich hinter jedem Auslöser ein kritischer Moment, der ein routiniertes „weiter so“ nicht mehr rechtfertigt?
M. Buhl: Mein Eindruck ist, dass eine Krise der Einrichtung oder sogar das drohende Aus tatsächlich nicht selten ein Auslöser für radikale Entwicklungsprozesse sind. In dieser Situation ist, ähnlich wie bei einer Neugründung, plötzlich ganz viel möglich, und die Organisation kann komplett auf den Kopf gestellt werden. Gleichzeitig ist das Ziel der hohen Qualität in der Betreuung eine Aufgabe kontinuierlicher Organisationsentwicklung, in der mit Weitblick und gut strukturiert ein Zwischen-Ziel nach dem anderen erarbeitet wird. Auch eine tolle Kita braucht immer wieder Veränderung, weil sich die Rahmenbedingungen, das Personal und auch die Kinder und Familien laufend verändern.

Wenn wir uns ein anderes pädagogisches Feld ansehen: Prozesse der Schulentwicklung werden häufig von nur wenigen Menschen angestoßen und vorangetrieben. Wie sind Ihre Erfahrungen bei den Kitas?
M. Buhl: Aus meiner Sicht ist es bei den Kitas ganz ähnlich wie bei den Schulen. Es braucht eine Vision der Leitung oder des Leitungsteams, und dann aber auch unter den Mitarbeiterinnen eine weitreichende Unterstützung dafür, die Entwicklung mitzutragen; das heißt, für Teilprojekte eventuell auch Verantwortung zu übernehmen. Natürlich braucht es die Unterstützung einzelner, die an zentralen Stellen die Veränderung überhaupt erst möglich machen, zum Beispiel bei den Trägern. Sie können (Frei)Räume schaffen, die dann von der einzelnen Kita gefüllt und ausgestaltet werden. Es können Unterstützungsangebote wie Prozessbegleitung bereitgestellt werden, die in dem Entwicklungsprozess eine wertvolle Ressource darstellen.

Menschen in pädagogischen Berufen zeigen sich häufig erschöpft von den Ansprüchen des aus ihrer Sicht permanenten Wandels. Sie sehnen sich nach Beständigkeit, Ruhepausen und Routine. „Und jetzt auch noch Organisationsentwicklung!“, könnten sie aufstöhnen. Was entgegnen Sie gestressten Erzieherinnen und Erziehern?
M. Buhl: Zunächst einmal geht Veränderung und Weiterentwicklung immer auch mit zusätzlicher Arbeit einher. Das lässt sich nicht leugnen. Organisationsentwicklungsprozesse zielen jedoch darauf ab, Prozesse in der Organisation zu vereinfachen und transparenter zu machen. Dazu gehört es zum Beispiel, für die Einarbeitung Standards zu entwickeln und bestimmten Kolleginnen und Kollegen diese Aufgabe zu erteilen. Wenn das läuft und funktioniert, führt es langfristig zu Entlastungen. Ich denke, Überzeugungsarbeit zu leisten – das ist zu Beginn eines Veränderungsprozesses genau der Knackpunkt. Anders gesagt: Wenn ich jetzt bereit bin, auf viele Prozesse neu zu blicken, Veränderungen auf den Weg zu bringen, Transparenz zu schaffen, dann entsteht perspektivisch die Möglichkeit, besser zusammenzuarbeiten und vor allem für die Kinder und Familien ein besseres Betreuungs- und Bildungsangebot zu ermöglichen. Die Erschöpfung kommt ja nicht nur von der vielen Arbeit, sondern häufig auch dann, wenn in der vielen Arbeit immer weniger Sinn gesehen wird.

Exkurs: Studienprojekt zeigt Relevanz von Teams, pädagogischer Leitung und Selbstmanagement

Sina Sommer



Im Rahmen des Masterstudiengangs „Bildungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung“ an der Universität Heidelberg wurde im Sommersemester 2019 und im Wintersemester 2019/2020 ein Studienprojekt unter der Anleitung von Prof. Monika Buhl durchgeführt. Das Projekt trug den Titel „Leitungszeit in Stuttgarter Kindertagesstätten“. Dieses fand in Kooperation mit dem Jugendamt in Stuttgart statt und stand unter der Aufsicht und Mitwirkung von Dorothea Rieber, die dort im Bereich der Jugendhilfeplanung den Qualitätsdialog der Stuttgarter Träger von Kindertagesstätten leitet.

Zentraler Anlass für das Studienprojekt war das am 1. Januar 2019 in Kraft getretene „Gute-KiTa-Gesetz“. Dieses umfasst finanzielle Fördermittel zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten und Kindertagespflege. Dafür wurden zehn Handlungsfelder definiert, aus denen die Bundesländer diejenigen auswählen können, in welche sie ihre Fördermittel investieren wollen. Auf diese Weise soll ein optimales Einsetzen der finanziellen Mittel gewährleistet werden. Das Land Baden-Württemberg fokussiert hierbei das Thema Leitungen von Kindertagesstätten, getreu dem Motto „starke Kita-Leitung“.

Im Rahmen des Studienprojekts wurde ein quantitativer Online-Fragebogen erstellt, an dem sich 307 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Einrichtungen beteiligten. 199 Bögen konnten für die Auswertung verwendet werden. Der Fragebogen befasste sich mit zwei zentralen Fragestellungen.

1. „Wie viel Zeit (Verteilung in Prozent) investieren Leitungskräfte zur Bewältigung ihrer vielfältigen Leitungsaufgaben und für welche dieser Bereiche hätten sie gerne mehr Zeit zu Verfügung?“
2. „Für welche Aufgabenbereiche wünschen sich die Leitungskräfte weitere Unterstützungsangebote und Qualifizierungen, um auf ihre Leitungsaufgaben noch besser vorbereitet zu sein?“

Wunsch und Realität: Zentrale Ergebnisse aus sechs Bereichen

Im Rahmen der Fragebogenentwicklung wurden sechs Aufgabenbereiche definiert, die in Abbildung 1 ersichtlich werden. Die befragten Leitungskräfte konnten im zweiten Block des Fragebogens eine Realitäts- und Wunschverteilung ihrer Leitungszeit auf die sechs Aufgabenbereiche vornehmen. Die Summe der zur Verfügung stehenden Leitungszeit zur Bewältigung der Leitungsaufgaben sollte hierbei 100 % ergeben.

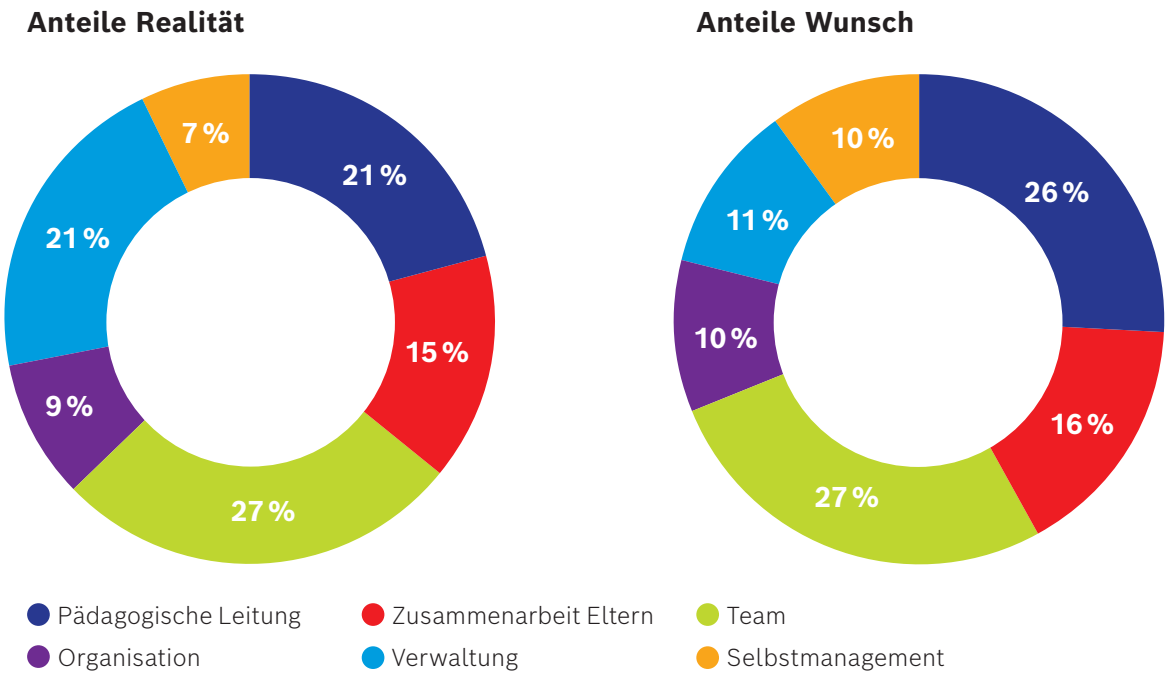


Abbildung 1: Realitäts- und Wunschverteilung der Leitungszeit auf die Leitungsaufgaben

Ergebnisse aus Frage 1: Das Team nimmt mit 27 % sowohl in der Realität als auch bei der Wunschvorstellung die meiste Zeit ein. Durch die gleiche prozentuale Verteilung wird deutlich, dass dieser Bereich die größte Bedeutung für Leitungskräfte einnimmt. Hierfür müssen und wollen Leitungskräfte viel Zeit investieren. Auch für die Aufgaben der pädagogischen Leitung, wie die Konzeptionsentwicklung oder das Qualitätsmanagement, wünschen sich die Leitungskräfte mehr Zeit, ebenso verhält es sich beim Selbstmanagement. Lediglich im Bereich Bearbeitung der Verwaltungsaufgaben wünschen sich die Leitungskräfte, weniger Zeit investieren zu müssen.

Ergebnisse aus Frage 2: Die Teilnehmenden der Befragung konnten sich aus den sechs Aufgabenfeldern zwei Bereiche aussuchen, in denen sie sich weitere Qualifizierungen bzw. Unterstützungen wünschen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt. Besonders große Beachtung fand mit 28 % das Aufgabenfeld Team. Interessant ist jedoch, dass hier das Selbstmanagement mit 21 % an zweiter Stelle steht und somit verdeutlicht, dass dieses Thema für die Leitungskräfte scheinbar eine zunehmend wichtigere Rolle einnimmt und der Bedarf, sich in diesem Bereich weiterzubilden, groß ist. An dritter Stelle mit 20 % wird ein Bedarf an Unterstützung und Qualifizierung in den Aufgaben der pädagogischen Leitung gesehen.

Unterstützung/Qualifizierungen in den Aufgabenbereichen (Prozent)

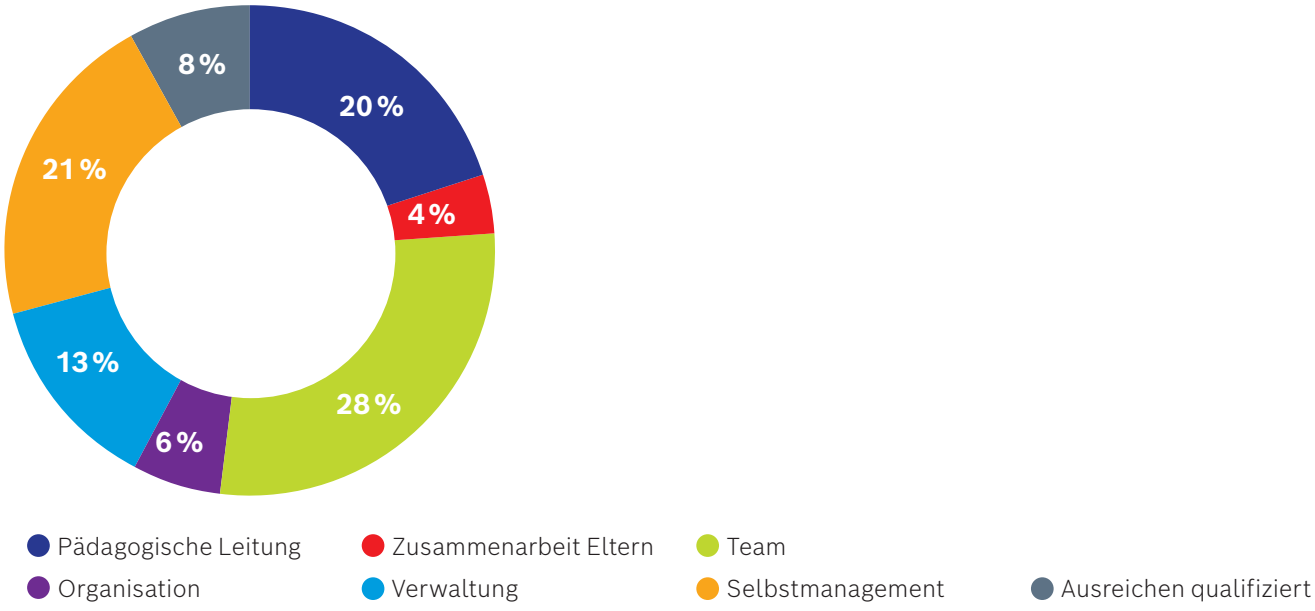


Abbildung 2: Prozentuale Ansicht der Nennungen zu den Unterstützungs-und Qualifizierungsangeboten

Fazit: Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass besonders den drei Aufgabenbereichen Team, pädagogische Leitung und Selbstmanagement eine hohe Relevanz zugeschrieben wurde.

Mehr Ressourcen für Team und pädagogische Leitung

Dass das Team eine solch große Resonanz erfahren hat, kann auf die stetigen Veränderungen des Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrags zurückgeführt werden. Hier haben die Anforderungen durch die Politik, die Gesellschaft und die Wirtschaft sowie die damit einhergehende geforderte Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen hohen Einfluss. Besonders die Bereiche der Personalführung, Personalpflege- und Personalentwicklung wurden von den Befragten als wichtig empfunden. Ursachen hierfür sind der Fachkräftemangel und die hohe Fluktuationsrate pädagogischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Ergebnisse verdeutlichen die Dringlichkeit und Bedeutung der Mitarbeitenden-Bindung.

Dass der Wunsch nach mehr Zeit zur Bewältigung des Aufgabenbereichs der pädagogischen Leitung (Gestaltung, Steuerung und Koordination der pädagogischen Aufgaben und der Qualitätssicherung) ebenfalls eine große Resonanz erfahren hat, erscheint unter der Betrachtung des Teamaspekts als logisch. Erst durch die Aufgabenbewältigung der pädagogischen Leitung können gute Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit geschaffen werden. Hieraus lässt sich schlussfolgern: Wenn die Rahmenbedingungen vorhanden und transparent sind und die Leitungskraft die Aufgaben der pädagogischen Leitung zeitlich und qualitativ gut erfüllen kann, kann sich dies positiv auf die Arbeit und die Zufriedenheit des Teams auswirken. So kann in der Organisation eine Arbeitssituation geschaffen werden, in der alle Klarheit über die von ihnen zu erfüllenden Aufgaben haben. Die Organisationsstruktur und Organisationskonzeption gibt hierfür eine Orientierung, in deren Rahmen die Leitungskraft ihr Personal gut anleiten, begleiten und beraten kann.

Hoher Bedarf nach Gesundheitsfürsorge

Im Bereich Selbstmanagement zeigt sich in der Realitäts- und Wunschverteilung der Leitungszeit ein klares Bild nach mehr zeitlichen Ressourcen. Besonderes Augenmerk liegt auf den Aufgaben Gesundheitsfürsorge und Selbstentwicklung/ Karriereentwicklung. Verschiedene Studien zeigen, dass Leistungskräfte von Kindertagesstätten einen teamorientierten Führungsstil bevorzugen (z. B. Strehmel & Ulber 2014, S. 162). Zu der Selbstentwicklung und der Karriereplanung von Leitungskräften gehört ein Verständnis über deren Führungsverhalten und Führungshandeln. Aus diesem Grund ist die Reflexion dieser beiden Bereiche für die Selbstentwicklung entscheidend. Es ist wichtig, sich selbst führen zu können, um andere führen zu können.

Dass der Gesundheitsfürsorge eine große Bedeutung beigemessen wird, kann auf die enormen Anforderungen und die komplexen Aufgaben denen Kita-Leitungen begegnen müssen zurückgeführt werden. Die persönliche Gesundheitsfürsorge, der Umgang mit Stress und Konflikten hat bisher viel zu wenig Beachtung gefunden. Die Studie macht deutlich, wie essentiell dieses Thema den Kita-Leitungen ist bzw. wie groß der Bedarf nach einer umfangreicheren Berücksichtigung ist.

Fazit: Insgesamt hat sich im Rahmen des Studienprojekts gezeigt, dass die soziale Organisation Kindertageseinrichtung ein äußerst komplexes und heterogenes Feld ist. Aufgrund des stetigen Wandels der Politik, der Gesellschaft und der Wirtschaft usw. muss sich die Kita und vor allem die Kita-Leitung stetig weiterentwickeln, um den Anforderungen gerecht werden zu können. Dabei hat die Studie gezeigt, dass

1. Leitungskräfte besonders auf die Unterstützung und die Pflege des Teams bauen,
2. sie aufgrund der wachsenden Anforderungen ihre Gesundheit nicht außer Acht lassen möchten und
3. eine klare Orientierung (Konzeption/Vision) sowie Koordinierung und Steuerung sämtlicher Ressourcen für sie wichtig sind, um eine hochwertige pädagogische Arbeit und Qualität gewährleisten zu können.

Dabei spielen besonders die Faktoren Zeit und Unterstützung eine entscheidende Rolle. Verfügen Leitungskräfte über die notwendige Zeit zur Bewältigung dieser Aufgabenvielfalt, kann Qualität gewährleistet und gesteigert werden.

Nachgefragt

Fragen an **Cindy Mieth,** Mitarbeiterin am Centrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung der Stiftung Universität Hildesheim, zu Rolle und Aufgaben von Leitungskräften.

Die Aufgabenvielfalt von Leitungen ist enorm. Worin liegt die größte Herausforderung?
C. Mieth: Leitungskräfte bewältigen nicht nur ein breites Aufgabenspektrum, sondern nehmen auch häufig eine Doppelrolle ein, weil sie auch im Gruppendienst – und damit als Teil des Teams – tätig sind. Das wiederum erschwert die Umsetzung von Veränderungsvorhaben, vor allem bei Widerständen im Team.

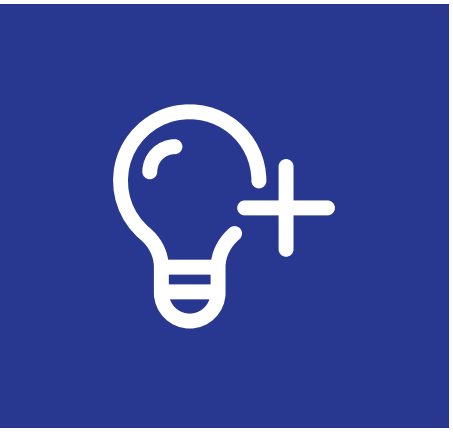
Das „Gute-KiTa-Gesetz" sollte Entlastung schaffen, oder?
C. Mieth: Ja, die im „Gute-KiTa-Gesetz" vorgeschlagene Ausweitung der Leitungsstunden zur bundesweiten Stärkung der Kita-Leitung wäre einer von mehreren wünschenswerten Schritten zu mehr Entlastung. Aber obwohl seit 2011 ein Ausbau der Leitungsressourcen vor allem bei den anteilig freigestellten Leitungen zu verzeichnen ist, verfügen dennoch 60 % der Kindertageseinrichtungen nicht über ausreichende Zeitressourcen. Das kann man im Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019 auf Seite 9 nachlesen.

Die komplexen Aufgaben einer Einrichtungsleitung lassen sich ohne entsprechende Leitungskompetenzen nur schwer erfüllen. Wie gut sehen Sie die Kita-Leitungen hier aufgestellt?
C. Mieth: Aus meiner Sicht ist die hinreichende Qualifikation des Leitungspersonals ein unumgänglicher nächster Schritt. Dafür wiederum wäre es sinnvoll und hilfreich, einheitliche und bundeslandübergreifende Stellenprofile und Kernaufgaben für Leitungskräfte zu definieren. Kritisch zu sehen ist, dass für die Besetzung einer Leitungsposition in einer Kindertageseinrichtung heute wie früher eine Fachschulausbildung zur Erzieherin bzw. zum Erzieher mit staatlicher Anerkennung sowie einschlägige Berufserfahrung ausreicht.

Seit einigen Jahren nehmen die berufsbegleitenden Studiengänge zu. Macht sich dies bemerkbar?
C. Mieth: Ja, wenn auch langsam: Die Autorengruppe Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019 hat herausgestellt, dass inzwischen 18 Prozent der Kita-Leitungen über einen entsprechenden Hochschulabschluss verfügen, das sind 3 Prozentpunkte mehr als noch in 2011. Nicht zu vergessen: Es gibt Leitungskräfte, die sich über andere Fort- und Weiterbildungen oder „on-the-job" Kompetenzen für ihre Position aneignen.

Das ist gut! Gelingensbedingungen identifizieren

Ariane Wahl und Monika Buhl



Es gibt eine Vielzahl von Gelingensbedingungen, die sich den vier Bereichen zuordnen lassen, nach denen auch das Handbuch strukturiert ist. Das sind: Partizipation und Elternbeteiligung (1), Leitung (2), Personal (3) und Wachstum (4). Innerhalb dieser vier Bereiche wurden jene förderlichen Faktoren identifiziert und beschrieben, dank derer Kitas ihre jeweils ganz eigenen Innovationen erfolgreich eingeführt und umgesetzt haben.

Wachstum braucht Ressourcen und Netzwerke

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Innovationen im Bereich Wachstum sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Sicht die zentralen Herausforderungen der Kitas sind. Das liegt an den Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte: Neben der Betreuung steht zunehmend auch der Bildungsauftrag im Fokus. Die Heterogenität der Kinder nimmt zu und Kitas leisten in vielfältiger Weise integrative und inklusive Arbeit. Darüber hinaus nehmen immer mehr Kinder Betreuungsangebote in Anspruch. Sie werden nicht nur früher (Ausbau 0 – 3) sondern auch länger (Verweildauer am Tag) in der Kita betreut.

Um dem Wachstum in dieser vielfältigen Weise begegnen zu können braucht es zusätzliche Ressourcen für den Aufbau erweiterter Strukturen und für Innovationen. Dies ist wichtig, um nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ zu wachsen. Darüber hinaus sind in solchen Entwicklungsprozessen Netzwerke und Kooperationen hilfreich. So können Synergieeffekte genutzt werden und es kann voneinander – sowohl zwischen Einrichtungen als auch zwischen Kommunen – gelernt werden, außerdem können Erfahrungen – sowohl gute als auch weniger gute – ausgetauscht werden.

Die Beispiele aus den Fallstudien stellen hier Ansätze dar, in denen Wachstum konkret methodisch begleitet wird. Zum einen erfolgt dies durch die Einbeziehung der Erwartungen und Bedürfnisse der Familien der zu betreuenden Kinder (ganz systematisch an einem Entscheidungsbaum orientiert), zum anderen wird der 3-Phasen-Ansatz für Veränderungsprozesse des Systemikers Kurt Lewin (Unfreezing, Moving, Freezing) auf Kitas übertragen.

Personal braucht Bereitschaft zur Veränderung

Die Personalgewinnung und die Personalbindung sind in Zeiten des Wachstums das zentrale Kriterium für die Qualitätsentwicklung. Zwei Herausforderungen konnten identifiziert werden: Einerseits belasten unbesetzt bleibende Stellen die Mitarbeitenden durch die anfallende Mehrarbeit, andererseits erfordert eine hohe Fluktuation systematische Einarbeitung und Einbeziehung neuer Kolleginnen und Kollegen in das bestehende System und in die laufenden Entwicklungsprozesse.

Immer häufiger sind in Kitas multiprofessionelle Teams anzutreffen, deren Kompetenzen und Aufgabenbereiche definiert und miteinander in Einklang zu bringen sind.

Die beschriebenen veränderten Aufgaben der Kitas gehen zudem mit einem veränderten Personalbedarf einher. Immer häufiger sind in Kitas multiprofessionelle Teams anzutreffen, deren Kompetenzen und Aufgabenbereiche definiert und miteinander in Einklang zu bringen sind. Hilfreich für die Personalentwicklung und zur Orientierung an gemeinsamen Standards kann die Entwicklung eines Leitbilds durch das gesamte Team sein. Sich auf Veränderungsprozesse einzulassen erfordert eine Haltung der Offenheit und eine Bereitschaft zur Veränderung. Da Veränderung zunächst häufig mit Mehraufwand verbunden ist, braucht es Entwicklungsstrategien, die idealerweise gemeinsam entwickelt und entsprechend getragen werden.

Als Lösungen in diesem Kontext personaler Herausforderungen finden sich in unseren Fallstudien Strategien zur Personalgewinnung und zur Personalbindung, sie reichen von der Installation eines Vertretungspools bis zum Aufbau einer trägereigenen Fachschule. Darüber hinaus können von außen gesetzte Qualitätsmaßstäbe (wie z. B. der Index für Inklusion) als Leitlinie für die Entwicklung einer einrichtungsspezifischen Teamkultur zugrundgelegt werden.

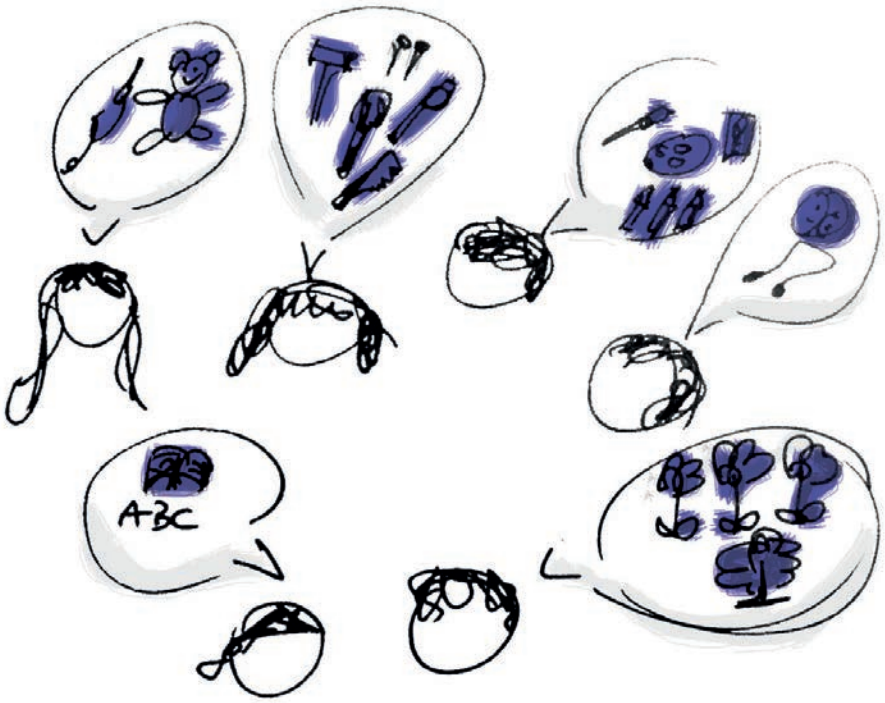
Partizipation braucht gute Kommunikation

Um weitreichende Entwicklungen und Veränderungsprozesse in Zeiten personeller Engpässe erfolgreich meistern zu können ist es wichtig, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Dies kann durch eine partizipative Gestaltung der Alltagsprozesse, aber auch durch längerfristige partizipationsfördernde Entwicklungen geschehen. Grundlage hierfür ist eine gute Kommunikation im Team, die durch klare Kommunikationswege gewährleistet werden kann. Darüber hinaus bedarf es einer Rollenklärung, wer für was verantwortlich ist und wie die Übergangsbereiche gestaltet werden können.

Neben der Partizipation im Team geht es jedoch auch darum, die Kinder und ihre Familien sowohl an der Klärung grundsätzlicher pädagogischer Fragen (z. B. Leitbild) als auch an der Gestaltung der konkreten Tagesabläufe zu beteiligen.
So kann in der Kita die Grundlage für „Teilhabe und Demokratie erleben“ gelegt werden.
Darüber hinaus kann hinsichtlich des Einbezugs der Familien die gesellschaftliche Aufgabe sozialer Integration erfolgen.

Konkrete Beispiele aus unseren Fallstudien liegen zu diesen Themen/Aufgaben vor:

- Konkrete Partizipations- und Mitentscheidungsmöglichkeiten von Kindern
- Inklusive Erfahrungen im Kita-Alltag
- Partizipation der Eltern hinsichtlich ihre Rechte und Pflichten
- Entstehung eines Familienzentrums



Leitung braucht (noch) mehr Führungskompetenz

Gerade in Zeiten großer gesellschaftlicher, politischer, kultureller und organisationaler Veränderungen ist Führungsarbeit herausfordernder denn je. Leitungskräfte in Kindertagesstätten suchen nach Lösungen, wie sie in ihrer Rolle als Führungskraft sinnvoll mit der wachsenden Komplexität im Kita-Alltag und den sich ständig wandelnden Anforderungen und Rahmenbedingungen umgehen können. Dies findet auch auf der politischen Ebene Anklang: Die Stärkung der Leitung wird im „Gute-KiTa-Gesetz“ als eines der zehn Handlungsfelder aufgeführt, die für die Qualitätsentwicklung von Kitas zentral sind. Die Bedeutung einer „starken Kita-Leitung“ wird auf der Internetseite des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) wie folgt dargestellt: „Eine starke Leitung ist die Schlüsselperson in der Kita. Sie organisiert die pädagogische Arbeit, begleitet das Team, ist Ansprechperson für Familien und Partner im Sozialraum – und leistet so einen wichtigen Beitrag für die Qualitätsentwicklung. Für diese wichtigen Aufgaben brauchen Kita-Leiterinnen und Kita-Leiter eine gute Ausbildung, Möglichkeiten zur Weiterbildung und genügend Zeit im Arbeitsalltag.“ Neben der Freistellung der Leitung gibt es eine weitere Möglichkeit, um Zeit für die herausfordernden Aufgaben zu gewinnen: Verteilung der Aufgaben und Verantwortungen auf mehrere Schultern durch die Einrichtung eines Leitungsteams (ähnlich den erweiterten Schulleitungen). Wichtig ist auch ein professionelles Unterstützungssystem, in dem Veränderungsprozesse durch Externe wie z. B. Prozessbegleitung oder Fachberatungen begleitet werden.

Lesen Sie weiter zum Thema in folgendem Artikel:

Wahl, Ariane/Buhl, Monika (2019):
Erfolgreiches Führen in der Kindertagesstätte.

Gelingensbedingungen brauchen Zuordnung und Gewichtung

Die Identifikation von förderlichen Bedingungen und hilfreichen Kompetenzen zieht sich wie ein roter Faden durch die Diskussionen und Analysen im Projekt. Nachfolgend werden sie unter verschiedenen Aspekten zusammengeführt.

Gelingensbedingungen:

Tipps für Leitungen

Im Rahmen einer Veranstaltung in Stuttgart wurden von den Teilnehmenden in einem World Café Gelingensbedingungen diskutiert.

Hier die Tipps: Leitungskräfte brauchen für eine gelingende Organisationsentwicklung:

- Klarheit über Zuständigkeiten und Vorgaben
- Zeit, Verlässlichkeit, Verantwortung und Empathie
- Ein klares Verständnis der eigenen Rolle als Leitung
- Ein Verständnis dafür, was Organisationsentwicklung überhaupt ist
- Erstellen eines genauen Plans
- Gesprächs- und Kommunikationskompetenz: Raum für offenen Austausch
- Netzwerke und Kooperationspartner
- Fehlerfreundlichkeit und Offenheit
- Reflexion
- Selbstwirksamkeit

Von Seiten des Trägers braucht es:
Offenheit, Vertrauen und Ressourcen

Und vom Team wünschen Leitungen sich:
Wertschätzung, Feedback, Selbstwirksamkeit, Offenheit und Verlässlichkeit

Gelingensbedingungen:

Träger, Fachpolitik und Leitung zugewiesen[2]

Träger

- Abgrenzung Aufgaben von Leitung und Träger, gute Kooperation
- Effektive, bedarfsgerechte Unterstützungssysteme
- Ausreichender Handlungsspielraum auf der Ebene der Kita

Fachpolitik

- Adäquate strukturelle Bedingungen
- Spezifische Förderung von Kindertageseinrichtungen mit „erhöhtem Entwicklungsbedarf“, Vermeidung von Creaming-Effekten

Leitung

- Förderung eines innovationsfreundlichen Organisationsklimas
- Ganzheitliches Vorgehen: Integration PE-, TE- und OE-prozesse/adäquate Gestaltung der Rahmenbedingungen
- Gutes Informations- und Kommunikationsmanagement
- Geteilte Führung, Partizipation
- Adäquate Priorisierung

Fazit: Insgesamt erfordert das Zusammenspiel von Träger, Leitung und Team ein gutes Prozessmanagement, in dem die Verantwortlichkeiten geklärt sind und zwischen Träger und Leitung eine entsprechende Struktur der Planung und Steuerung besteht. Um das Prozessmanagement zwischen Träger und Leitung zu fördern, wurde im Projekt sowohl beim Hospitationsprogramm als auch bei der Werkstatt „Kita leiten und entwickeln“ (Herbst 2019 bis Frühjahr 2021) stets darauf abgezielt, für die Veranstaltungen Tandems aus Leitung und Trägervertretung zu gewinnen.

Kompakt

Die Werkstatt „Kita leiten und entwickeln“ im Überblick:

- **Ziel: Kita-Leitungen in ihrer Rolle als Führungskraft stärken, Kitas gemeinsam und nachhaltig weiterentwickeln**
- **Teilnehmende: 20 Tandems aus Kita-Leitungen und Trägervertretungen aus der Region Stuttgart**

2 Aus dem Vortrag „Entwicklung von Kindertageseinrichtungen – Die Rolle der Leitungen“ von Prof. Dr. Daniela Ulber, HAW Hamburg; Fachtag „Organisationsentwicklung in Kitas – Lösungsansätze“ und Impulse, 18. März 2019, Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

Nachgefragt

Fragen an **Daniela Ulber**, Professorin für Institutionsentwicklung und Management an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW), zu Gelingensbedingungen.

Es gibt ja eine ganze Fülle von förderlichen Faktoren und Bedingungen für Organisationsentwicklung. Wie lassen sich diese gewichten oder priorisieren?
D. Ulber: Ja, es gibt tatsächlich eine Vielzahl von Faktoren. Zunächst einmal finde ich wichtig, dass es sich tatsächlich um eine „echte" Organisationsentwicklung handelt, d.h. um ein partizipativ gestaltetes und systematisch angelegtes Veränderungsprojekt, das auf positive Effekte, sowohl auf die Effektivität oder Qualität, als auch auf die Arbeitsbedingungen der Beteiligten zielt. Sogenannte förderliche Faktoren oder „Readiness-kriterien" ganz allgemein zu priorisieren, ist schwierig, weil je nach spezifischer Konstellation ganz unterschiedliche Faktoren in ihrer Kombination (z. B. auf individueller und Teamebene) eine Rolle spielen können. Deshalb wäre mein Appell, genau hinzusehen: An welcher Stelle hapert es bei genau dieser Kita? Was braucht sie – ist es z. B. eine Teamentwicklung, weil das Team sich gegenseitig nicht vertraut? Oder fehlen fachliche Kompetenzen, z. B. zur konkreten Umsetzung, wie Projektmanagement? Oder stehen die Beteiligten gar nicht zur geplanten Veränderung? Fehlen Ressourcen? Usw. Wobei ich eine bestimmte Priorisierung tatsächlich zentral finde: die Motivation. Wenn diese nicht besteht, helfen auch keine Kompetenzen und Unterstützungsmaßnahmen. Deshalb halte ich es für ganz zentral, gemeinsam Ziele zu klären und auch zu verdeutlichen, dass es um einen kollektiven und partizipativen Prozess geht. Wichtig ist es aus meiner Erfahrung heraus auch, dass diese Ziele wirklich realisierbar sind – aufwändige Projekte, die viele überfordern und am Ende nicht zum gewünschten Ergebnis führen, sind demotivierend. Deshalb sind – gerade in Kitas, die noch wenige Erfahrungen haben – zunächst überschaubare Projekte empfehlenswert.

Eine Gelingensbedingung, die Sie identifiziert haben und die Aufgabe von Leitung ist, lautet: „Förderung eines innovationsfreundlichen Organisationsklimas". Woran erkennen z. B. Eltern konkret, ob in einer Kita ein solches Klima herrscht?
D. Ulber: Grundsätzlich lässt es sich natürlich daran erkennen, ob in der Kita in den letzten Jahren Innovationen umgesetzt worden sind bzw. gerade welche geplant werden. Das lässt sich ja im Gespräch mit der Leitung gut erfragen. Bei den pädagogischen Fachkräften würde ich darauf achten, ob sie gut begründen können, warum sie wie handeln. Und ob sie das eher individuell begründen oder auf Teamebene (d.h. „Ich mache das so, weil ich finde …" oder günstiger „Wir machen das so, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass …"). Erhellend ist auch der Umgang mit Kritik oder Verbesserungsvorschlägen: Wird darauf interessiert eingegangen und darüber nachgedacht oder abgewimmelt? Und zeigen sich die pädagogischen Fachkräfte in der Kommunikation eher selbstwirksam, d.h. mit der Haltung, Herausforderungen bewältigen zu können, oder eher passiv und den Umständen „ausgeliefert"?

Ein gutes Klima unterstützt voraussetzungsvolle Prozesse in Organisationen. Gibt es Indikatoren, an denen Sie ablesen können, ob in einer Kita der „richtige Geist" für Organisationsentwicklung weht?

D. Ulber: Der zuverlässigste Weg wäre natürlich, eine Organisationsdiagnose mit einem validierten Verfahren durchzuführen, beispielsweise gibt es zur Erfassung des Teamklimas das Teamklima-Inventar von Brodbeck, Anderson und West, 2000. Es erfasst u. a. das Vorliegen einer gemeinsamen Vision, die Unterstützung von Innovationen, die Aufgabenorientierung und die partizipative Sicherheit, die durch eine hohe Beteiligung an Entscheidungen, guten Kontakt und Informationsaustausch in einem als nicht bedrohlich erlebten Umfeld gekennzeichnet ist. Darüber hinaus würde ich mir die Konzeption und Teamsitzungen näher ansehen: Wie konkret ist die Konzeption: Macht sie die Besonderheiten der Kita deutlich oder ist sie eher unspezifisch? Wie wurde sie erarbeitet – in einem partizipativen Prozess? Und wird sie regelmäßig angepasst und aktualisiert? Bei den Teamsitzungen würde ich darauf achten, ob nur organisatorische Punkte und das Alltagsgeschäft besprochen werden oder auch pädagogische und innovative Themen. Wird dabei diskutiert, auch kontrovers – d.h. herrscht partizipative Sicherheit? Versucht man zu einem Konsens zu kommen, der letztlich in einer möglichst optimalen Lösung liegt? Interessiert man sich für die Erfahrungen anderer und möchte von ihnen lernen? Wird versucht, Erfahrungen auszuwerten und daraus mögliche Veränderungen im Sinne optimierter pädagogischer Qualität abzuleiten?

Schulentwicklungsprozesse stehen in einer längeren Tradition als vergleichbare Prozesse in Kitas. Welche Gelingensbedingungen ähneln und welche unterscheiden sich?

D. Ulber: Grundsätzlich sind die Gelingensbedingungen für beide Organisationsformen ähnlich. Allerdings haben Kitas und Schulen unterschiedliche Rahmenbedingungen, die sich wiederum auf diese Gelingensbedingungen auswirken. So ist es in Kitas üblich, dass mehrere pädagogische Fachkräfte gemeinsam in Gruppen arbeiten, während Lehrkräfte traditionell als „Einzelkämpfer" arbeiten, im Sinne von „mein Unterricht ist meine Sache". Das heißt, hier sehe ich günstigere Ausgangsbedingungen für Kitas – wobei in Schulen in den letzten Jahren auch viel dafür getan wurde, um Teamarbeit in Schulen zu unterstützen. Sie haben inzwischen eine längere Erfahrung, mehr etablierte Unterstützungssysteme und auch eine Verpflichtung zur Organisationsentwicklung. Eine wichtige Rahmenbedingung ist natürlich zudem, dass überhaupt Freiräume zur Organisationsentwicklung existieren. Im Kita-Bereich ist der diesbezügliche Handlungsspielraum unterschiedlich gestaltet. In Schulen dagegen gab es ja eine deutliche Erweiterung des Handlungsspielraums wie auch des Verantwortungsumfangs von Schulleitungen; von einer Verwaltungsleitung hin zur Verantwortung für die pädagogische Qualität der Schule. Diese Spezifizierung des Aufgaben- und Verantwortungsspektrums steht für den Kita-Bereich noch aus, die Diversität ist dabei enorm. Manche Kita-Leitungen sehen bislang Organisationsentwicklung auch gar nicht als ihre Aufgabe an, das hat gerade eine Interviewstudie ergeben.

Wie machen das eigentlich die anderen? Impulse von außen durch Hospitationen

Ariane Wahl

Bislang liegen wenige systematische Erkenntnisse darüber vor, wie Veränderungsprozesse in Kitas oder auf Trägerebene erfolgreich gestaltet werden können. In der Praxis gibt es aber durchaus Kitas, die ihre Einrichtung erfolgreich weiterentwickeln und die bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben, wie es im Hospitationsprogramm geschehen ist.

Das ist aber nur eine Möglichkeit, sich Impulse von außen zu holen. Andere Wege sind z. B. gemeinsame Veranstaltungen (v.a. trägerübergreifend), Fachtage, Workshops oder auch die Fallarbeit, wie wir sie bei unserer Abschlussveranstaltung angeboten haben.

Neben dem Erfahrungsaustausch und der Vernetzung im Rahmen solcher Formate gibt es weitere, eher informelle Wege. So können alle Impulse von außen, die ein voneinander Lernen ermöglichen, eine Kita im Prozess unterstützen oder ihr einen entscheidenden Hinweis geben. Zu solchen informellen Optionen gehört das Teilen von Wissen ebenso wie ggf. die Nutzung der Ressourcen anderer.

Kompakt

Das Hospitationsprogramm im Überblick:

- **Ziel: Erfahrungshorizont und das Wissen über Kita-Entwicklung erweitern. Der Besuch/Einblick in den Alltag einer anderen Kita soll Denkanstöße, Ideen und Handlungsempfehlungen für Veränderungen und die Weiterentwicklung der eigenen Kita geben.**
- **Teilnehmende: 6 Tandems aus (stellvertretenden) Kita-Leitungen und Trägervertretungen**
- **Programmbausteine: Auftaktworkshop, einwöchige Hospitation, Abschlussworkshop, begleitendes Coaching**

Gute Vorbereitung oder: Motivation und Ideen für Entwicklung

Im Vorfeld der einwöchigen Hospitation fand für die Hospitantinnen eine Veranstaltung statt. Dabei ging es um die Erarbeitung eines Zielkonzepts, das die jeweiligen Kita-Vertreterinnen in ihrer Einrichtung umsetzen wollten. Aus diesem Zielkonzept wurden anschließend Kriterien abgeleitet, die in der zu besuchenden Kita beobachtet werden konnten. Auf diese Weise sollte gewährleistet werden, dass jede Kita bestmöglich von der Hospitation für ihre eigene organisationale Entwicklung profitieren kann. Gleichzeitig sollte ein Raum für die Vernetzung der Beteiligten, auch über das Projekt hinaus, eröffnet werden.

„Die Präzisierung meiner Ziele habe ich als sehr hilfreich erlebt."

Zitat aus der Auftaktveranstaltung

Inhaltlich wurde mit der Methode der „Erlebensbezogenen Konzeptentwicklung" nach Gene Gendlin, dem Begründer des Focusing-Ansatzes, gearbeitet. In Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit ging es darum, Ideen für die zukünftige Entwicklung der eigenen Kita zu erarbeiten und mit der Frage zu verbinden, wie die anstehende Hospitation diese Ideen unterstützen könnte.

„Ich nehme den guten Austausch, viele neue Eindrücke und Sichtweisen und meine erarbeiteten Ziele mit."

Zitat aus der Auftaktveranstaltung

Was ist die „Erlebensbezogene Konzeptentwicklung"?

Es handelt sich dabei um eine Coaching- und Moderationsmethode, die verschiedene Ansätze verbindet (Thinking at the Edge, Focusing und den Personzentrierten Ansatz) und sie für die Arbeitswelt einsetzbar macht. Schwerpunkt in Organisationen ist die selbstorganisierte Entwicklung neuer Ideen und Konzepte. Dabei werden neue Ideen nicht bereits im Prozess ihrer Entstehung diskutiert, sondern kreativ begleitet, durch genaues Zuhören und Verstehen immer weiter differenziert und schließlich zu einem schlüssigen Konzept verdichtet.

In 5 Schritten von der Vision über das Ziel zu den Kriterien

Zur Einstimmung auf die gemeinsame Arbeit und um eine Resonanz auf das eigene Organisationsentwicklungsthema zu erhalten, wurden die Teilnehmenden eingeladen, sich auf eine Visionsreise zu begeben und innerlich ein Bild ihres Ziels zu entwerfen und dieses auf Papier festzuhalten.

1. Im ersten Schritt interviewten sich Paare wechselseitig zu folgenden Fragen:

- Wenn Sie an Ihre Einrichtung und deren künftige Entwicklung denken: Was beschäftigt Sie da im Moment?
- Was ist „das Neue", das Ihnen vorschwebt? Was soll sich verändern? Gibt es dazu auch Erfahrungen aus der Einstimmungsübung, die für Sie bedeutsam sind (Bilder, Worte)?
- Inwieweit könnte die Hospitation die Weiterentwicklung Ihrer Einrichtung unterstützen?

2. Im zweiten Schritt wurden die Ergebnisse der Teilnehmenden „gekreuzt". Hier hatte jeder die Gelegenheit, vor der Gruppe seine drei zentralen Aspekte aus Schritt 1 vorzustellen und die Zuhörenden konnten sich inspirieren lassen und ihre Ideen und Gedanken ergänzen. Folgende Fragen wurden dazu vorgegeben:

- Wenn ich die Überlegungen des Präsentierenden auf mich wirken lassen, welche Resonanz entsteht da in mir?
- Vielleicht gibt es etwas, was mich besonders beschäftigt …
- Vielleicht taucht auch noch einmal ein ganz anderer, neuer Aspekt auf, wenn ich das Gehörte mit meinen eigenen Überlegungen in Verbindung bringe.
- Wie entwickelt sich meine Idee dadurch weiter?

3. Im dritten Schritt gab es Gelegenheit, sich mit den Bedenken auseinanderzusetzen. In Einzelarbeit machten sich die Teilnehmenden zu folgender Frage Notizen:

- Wenn Sie sich vorstellen, Ihre Ideen umzusetzen (und die Hospitation dafür zu nutzen): Gibt es dann noch etwas, was Sie davon abhält?

Im Anschluss daran wurden gemeinsam mit allen Teilnehmenden Lösungen für die unterschiedlichen Bedenken erarbeitet.

Auszug der Lösungsideen, die im Plenum zu unterschiedlichen Bedenken gesammelt wurden:

- Ziel in Schritte zerlegen und priorisieren
- Ressourcen nutzen
- Eigene Erwartungen überprüfen
- Blick auf die Möglichkeiten richten
- Konkrete Fragestellung entwickeln
- Bedenken offen ansprechen
- Zeit lassen – Druck rausnehmen
- Auf Vorhandenes aufbauen
- Leitungen vernetzen

4. Im nächsten Schritt wurde in Einzelarbeit ein Zielkonzept erstellt: Zuerst wurde das Ziel schriftlich festgehalten und dann erfolgte eine Zielkonkretisierung anhand folgender Vorlage:

Zielkonkretisierung = zentrale Zielaspekte/ Schlüsselbegriffe des Ziels Bsp. Mitarbeitergewinnung und -bindung	**Ausmaß, in dem dieses Kriterium derzeit erfüllt wird (in %)***	**Bemerkungen**
Klares Leitbild entwickeln	10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100	
Weiterentwicklungs-möglichkeiten aufzeigen	10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100	
Eigene Erwartungen klären	10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100	
Erwartungen der Mitarbeitenden klären	10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100	
Ressourcenorientierter Einsatz der Mitarbeitenden	10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100	
Offenes Ohr	10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100	
Konstruktive Kommunikationskultur	10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100	

*100 % bezeichnet das Ausmaß, das ich für wünschenswert halte

Die zentralen Ziel-Aspekte wurden in Spalte 1 festgehalten und im Anschluss daran – nach dem derzeitigen Ist-Stand in der Einrichtung – bewertet. Bemerkungen konnten in der letzten Spalte notiert werden. Das Ergebnis wurde dann dem jeweiligen Tandempartner im Zweiergespräch vorgestellt.

5. **Abschließend wurden aus den erarbeiteten individuellen Zielen konkrete Beobachtungskriterien für die Hospitation abgeleitet (in zwei Kleingruppen).**

Eigenes Ziel

Ziel einer Teilnehmerin:
„Attraktivität der Kita durch neue Wege erhöhen (Personalgewinnung)“

Auswahl von abgeleiteten Beobachtungskriterien:

1. Bewerbungsverfahren (inhaltlich, zeitlich, wer nimmt teil, wie läuft die Hospitation)?
2. Gestaltung der Einarbeitung
3. Pflege der Mitarbeitenden (MA)/Umgang miteinander und mit Leitung
4. Unterstützungsangebote (Supervision, Teamberatung, Qualifizierungskonzept)
5. Gap zwischen Erwartungen und Realität managen
6. Identifikation der MA mit der Kita: Gründe erfragen
7. Entscheidungsgründe/ Bleibegründe der MA erfragen
8. Berufliche Weiterentwicklung innerhalb der Kita

Darüber hinaus wurden alle Teilnehmenden dazu angeregt, während der Hospitation ein Lerntagebuch zu führen, um wichtige Aspekte zeitnah festhalten und reflektieren zu können. Dazu gab es einen Kurz-Input zum Thema Lerntagebücher und es wurden Notizbücher an alle Teilnehmenden verteilt.

Was ist ein Lerntagebuch?

Ein Lerntagebuch ist eine gute Methode, um Ideen und Gelerntes zu fixieren und zu festigen. Gleichzeitig kann das Gelernte reflektiert und mit neuen Erkenntnissen verknüpft werden. Leitfragen helfen, Gedanken und Eindrücke zu sortieren. Hilfreiche Fragen sind z. B. die folgenden:

- Welche Informationen erscheinen mir so wichtig, dass ich sie noch einmal mit eigenen Worten auf den Punkt bringen möchte?
- Fallen mir Beispiele aus meiner eigenen (biografischen) Erfahrung ein, die das Gelernte illustrieren, bestätigen oder ihm widersprechen?
- Sind mir Bezüge und Anknüpfungspunkte zwischen dem Beobachtetem und der eigenen Arbeit aufgefallen?
- Welche weiterführenden Fragen wirft das Beobachtete auf?
- Welche Aspekte des Beobachteten kann ich bei gegenwärtigen oder zukünftigen Tätigkeiten selber nutzen? Wie könnte eine solche Nutzung aussehen?
- (...)

Und noch ein Tipp:
Man muss nicht immer schreiben.
Auch Skizzen können Kernaussagen festhalten.

Reflexion in 7 Schritten: damit der Transfer in den Alltag gelingt

Die Hospitantinnen sind nach ihrer einwöchigen Hospitation nochmals zu einer Veranstaltung zusammengekommen, um die Besuche zu reflektieren, Erfahrungen auszutauschen und Schritte zur Umsetzung zu überlegen. Die gastgebenden Kitas waren ebenfalls eingeladen, um sich über ihre Erfahrungen auszutauschen. Für beide Gruppen gab es einen Parallelworkshop, dabei wurde der Workshop für die Hospitierenden – in Anlehnung an den ersten Workshop der Auftaktveranstaltung – wieder mit der Methode der „Erlebnisbezogenen Konzeptentwicklung" durchgeführt.

1. Zunächst wurden Interviewpaare gebildet, die sich gegenseitig zu folgenden Fragen interviewten:

- Wenn Sie an Ihre Hospitation denken, was hat Sie da beeindruckt/begeistert?
- Was davon hat Sie so inspiriert, dass Sie es auch in Ihrer Einrichtung umsetzen möchten?

2. Danach hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit, die nächste Frage in Einzelarbeit zu bearbeiten:

- Gehen Sie durch Ihr Protokoll hindurch und unterstreichen Sie wichtige Wörter, die helfen, Ihre neue Idee, das was Sie gerne umsetzen oder übertragen möchten, auszudrücken.

3. Nach der Einzelarbeit wurden folgende Fragen in der Zweiergruppe reflektiert und ein sogenanntes „Konzeptdreieck" erarbeitet:

- Suchen Sie aus ihrem Protokoll drei Hauptbegriffe ABC („Konzeptbausteine") aus, die wichtige Aspekte/Eckpunkte Ihrer Idee umschreiben. Stellen Sie sich dabei folgende Frage:
  Wenn Sie Ihre Idee/das Neue, das Ihnen vorschwebt, mit drei Begriffen umschreiben müssten, welche Begriffe würden Sie wählen (Begriffe werden an den Eckpunkten A, B, C des Dreiecks auf dem Arbeitsblatt notiert)?
- Ist die getroffene Auswahl stimmig?
  Wird Ihre Idee/das Neue durch die Eckbegriffe passend umschrieben?

4. In einem nächsten Schritt wurde überlegt, was die Konzeptbausteine angesichts der Idee miteinander zu tun haben

- Was ist der Zusammenhang zwischen A und B?
- Was ist der Zusammenhang zwischen B und C?
- Was ist der Zusammenhang zwischen C und A?

5. Nun sollte für jeden der Zusammenhänge ein passender Brückenbegriff gefunden werden. (Begriffe werden an den Schenkeln des Dreiecks notiert)

6. In Einzelarbeit konnten dann die individuellen Definitionen der Begriffe erarbeitet werden.

- Wie genau wollen Sie Ihre Konzeptbausteine innerhalb Ihres Themas verstehen/definieren? Z. B. „A heißt für mich ..."

Beispiel eines Konzeptdreiecks

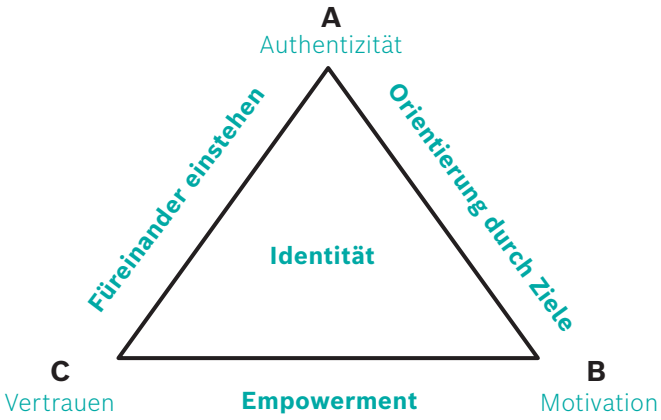
Abschlussworkshop Hospitationsprogramm

Robert Bosch Stiftung, Stuttgart 24. Mai 2019

Liste der wichtigen Begriffe:

Authentizität, Vertrauen, Motivation

Konzeptdreieck:



Definitionen:

Authentizität:
- Glaubwürdig sein in dem, was man sagt und tut
- Natürliche, spontane Art vermittelt Authentizität
- Offen und ehrlich sein

Motivation:
- Freude am Agieren/am Machen
- Leistungs- und Einsatzbereitschaft

Vertrauen:
- Kommunikation und Aktion basierend auf gemeinsamen Werten wie Respekt, Empathie, Wertschätzung, Einhaltung der Spielregeln

Identität:
- (Team-)Spirit
- Ist wie ein Motor/Kreislauf, der alles in Bewegung hält
- Wenn ein Element gestört wird, gerät der Kreislauf in ein Ungleichgewicht

Orientierung durch Ziele:
- Sinnhaft, erreichbar, erstrebenswerte Ziele, hinter denen man stehen kann/möchte und für die man sich einsetzt

Empowerment:
- Freiraum geben
- Menschen befähigen, bei denen ich Potenziale, Kompetenzen und Stärken sehe

Füreinander einstehen:
- Gemeinsame Stärken nutzen und Schwächen gegenseitig ausgleichen (=Optimum)
- Niemanden hängen lassen

7. Zum Schluss konnten sich die Teilnehmenden noch mit der weiteren Klärung ihrer Entwicklungsrichtung beschäftigen. Dazu waren folgende Schritte vorgesehen, die mithilfe einer vorgefertigten Tabelle bearbeitet wurden:

1. Tragen Sie Ihre Konzeptbausteine (A, B, C und die Brückenbegriffe) in die erste Spalte ein.
2. Bewerten Sie in Spalte 2 aus Ihrem aktuellen Erleben heraus, zu wieviel Prozent (0 – 100 %) jedes Kriterium derzeit in Ihrer Einrichtung erfüllt wird (Ist-Wert ankreuzen).
3. Kreuzen Sie nun in einer anderen Farbe den Wert an, den Sie gerne erreichen möchten (Soll-Wert, bitte realistisch bleiben ;-)).
4. Kreuzen Sie nun in der Prioritäten-Spalte 3 jene Konzeptbausteine an, die für Sie am wichtigsten sind.
5. Verbinden Sie die Ist-Werte miteinander und ebenso die Soll-Werte (man sollte dann zwei verschiedenfarbige Kurven sehen können).

Übrigens: Prozessbegleitend wurde den Teilnehmerinnen des Hospitationsprogramms angeboten, im Anschluss an die Hospitation zwei Coaching-Termine à 90 Minuten wahrzunehmen. Auch dabei ging es darum, den Transfer in die Praxis zu unterstützen. Die jeweilige Kita sollte in ihrem Veränderungsprozess punktuell begleitet und in der Planung und Umsetzung einzelner Schritte unterstützt werden. (Mehr dazu s. „Sehr souverän! Kollegiale Beratung und Coaching“)

Nicht umsonst: auch die besuchten Kitas profitieren

In dem Parallelworkshop wurde mit den Vertretungen der gastgebenden Kitas gearbeitet. In dieser sehr kleinen Gruppe wurde in einem ersten Schritt wechselseitig vom Ablauf des Besuchs berichtet und von den überraschendsten Erfahrungen erzählt. In einem zweiten Schritt wurde reflektiert, wie die Vorbereitung, der Ablauf und die Nachbereitung des externen Besuchs erlebt wurden. Im dritten Schritt wurde festgehalten, welche Chancen der externe Besuch für die eigene Einrichtung eröffnet hatte.

Der Austausch und die Diskussion der drei Aspekte zeigten, dass auch jede besuchte Kita von den Hospitierenden profitiert hatte. Bereits im Vorfeld hatten sich die Teams in den Kitas Gedanken darüber gemacht, wie sie ihre Einrichtung den Besucherinnen vorstellen könnten. Dazu gab es Empfehlungen, wie die Hospitationswoche gestaltet werden könnte. Generell wurde z. B. empfohlen, den Ablauf mit den Hospitantinnen abzustimmen. Interessant war, dass die Reflektion über das bewusste Präsentieren der eigenen Einrichtung dazu führte, dass den Kitas ihre eigenen Stärken bewusster wurden.

Der Austausch und die Diskussion zeigten, dass auch jede besuchte Kita von den Hospitierenden profitiert hatte.

Im Verlauf der Besuchswoche machten die Hospitierenden beim täglichen „get together“ mit der Kita-Leitung deutlich, wo das Konzept der Einrichtung Fragen aufwarf und was ihnen unklar erschien. Von der besuchten Kita wurden die Hospitierenden als sehr analytischer und wohlwollender „critical friend“ erlebt.

Im Laufe der Woche entwickelte sich das „get together“ immer stärker von einer Fragestunde zu einer inhaltlichen Diskussion. Besonders überzeugt zeigten sich die Besuchten davon, wie gut die Hospitierenden die Einrichtung erfasst hatten und sich ihre Wahrnehmung mit dem Erleben der Leitung deckten. Alles in allem wurde das Hospitationsprogramm aus Sicht der Besuchten sehr positiv erlebt. Einziger Kritikpunkt: Im Vorfeld hätten sich die Leitungen eine stärkere Vorstrukturierung des Besuches gewünscht und Vorgaben dahingehend, wieviel ihrer Zeit – sowohl während der Öffnungszeit der Kita als auch danach bzw. am Abend (zum eher geselligen Beisammensein) – sie hätten aufbringen sollen.

Fazit: Auch wenn Hospitationen Zeit und Ressourcen benötigen, lässt sich festhalten, dass beide Seiten profitierten und von ausgesprochen positiven Erfahrungen sprachen. Dies ist umso bemerkenswerter, weil eine einwöchige Hospitation im Tandem angesichts knapper Ressourcen in den Kitas durchaus eine Herausforderung war.

Unsere Empfehlungen zu …

… verschiedenen Aspekten der Hospitation
• Hospitation im Tandem: Gute Vor- und Nachbereitung mit Zielsetzung und Beobachtungskriterien planen, sonst würde die Hospitationserfahrung eher „verpuffen“. Durch die Vorbereitung wird der Blick für das Wesentliche geschärft (Zielorientierung).
• Transferprozess: Die anschließende Reflexion der Erfahrung in der Großgruppe erweitert den Blick
• Lerntagebuch: tägliche Selbstreflexion
• Willkommenskultur der gastgebenden Kitas: Für die Besucherinnen und Besucher sollte ausreichend Zeit eingeplant werden.
• Gastgeberinnen und Gastgeber: Genügend Zeit nutzt auch der besuchten Kita. Die Mitarbeitenden profitierten von dem Blick von außen und den damit verbundenen Fragen. So können Reflexionsvorgänge angeregt und Neues auf den Weg gebracht werden.

Sehr souverän! Kollegiale Beratung und Coaching

Cindy Mieth

Einmal mehr hat sich im Rahmen des Projektes gezeigt, dass das pädagogische Personal in den Einrichtungen der Elementarpädagogik sehr fortbildungswillig und auch wissbegierig ist. Die Einrichtungsleitungen, die am Hospitationsprogramm teilgenommen und das anschließende Prozessbegleitende Coaching genutzt haben, zeigten alle eine sehr große Offenheit und Lernbereitschaft gegenüber den Methoden und Instrumenten für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung. Sie nutzten die Möglichkeit, unter Anleitung des Coaches

- realistische und messbare Ziele zu stecken,
- Maßnahmen/Meilensteine für einen zeitlich überschaubaren Rahmen zu planen und
- die eigene Rolle im Veränderungsprozess zu definieren.

O-Töne der Coachees:

„Im Zuge der Weiterentwicklung half uns das Coaching dabei, zu sehen, wo wir stehen, was wir erwarten und gab Impulse wie wir dies untereinander besser kommunizieren können.“

„Während des Coachings wurden ebenso neue Ziele entwickelt, welche zur Umsetzung beitragen und neue fachliche Impulse geliefert haben, die dauerhaft in die Praxis umgesetzt werden können.“

„Durch das Coaching wurden alle gesammelten Eindrücke und Erfahrungen nochmal reflektiert und tiefer bearbeitet. Erste Eindrücke, welche man eigentlich sofort in die eigene Praxis einführen wollte, wurden so erarbeitet, dass das Umsetzen strukturiert erfolgen kann oder gar nicht, da die Umsetzung in der Kita nicht sinnvoll wäre.“

„Hilfreich waren auch Ihre Perspektivwechsel: nicht nur die Leitungsebene zu berücksichtigen, sondern auch das Team im Blick zu behalten.“

Unterstützung organisieren und nutzen

Bei all den Anforderungen, die an das Berufsfeld Kita und insbesondere an Leitungskräfte gestellt werden, brauchen bewusst gesteuerte Entwicklungsvorhaben die Einbettung in Unterstützungssysteme. Das Ziel ist die Qualitätssteigerung in der Frühen Bildung.

Die folgende Grafik stellt eine Übersicht der internen und externen Unterstützungssysteme für pädagogische Fach- und Leitungskräfte dar.

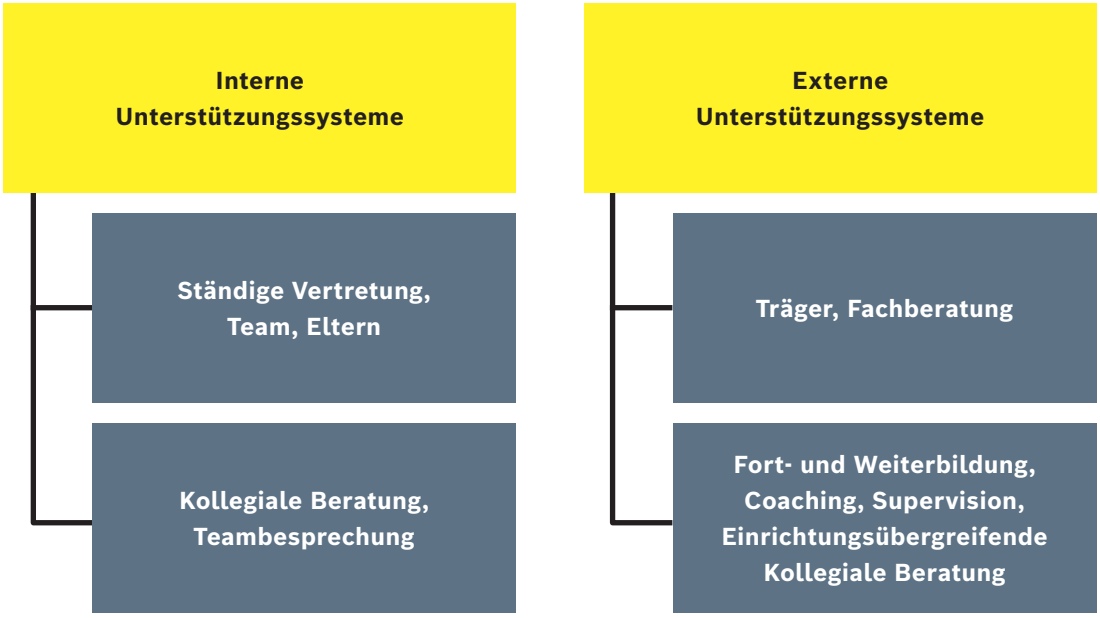


Abbildung 1: Interne und externe Unterstützungssysteme (eigene Darstellung)

Die Fallstudien im Projekt haben gezeigt, dass es Einrichtungen der Elementarpädagogik gibt, die bereits die Anpassung von Organisationsabläufen und -strukturen als systematische Organisationsentwicklung betreiben. Im Feld gibt es demnach Erfahrungswissen zu gelungener Organisationsentwicklungspraxis, das genutzt werden kann.

Für dessen Verbreitung kamen im Rahmen des Projektes neben dem Handbuch weitere Strategien zum Einsatz: Sie reichten vom kollegialen Austausch bis hin zur Kollegialen Fallberatung sowie einem Hospitationsprogramm mit anschließendem Prozessbegleitendem Coaching.

Die zwei Seiten einer Medaille: Erkenntnisgewinnung und Wissenstransfer

Wie die folgende Grafik veranschaulicht, hatten die verschiedenen Instrumente und Methoden dabei eine unterschiedliche Bedeutung:

- Die **Kollegiale Beratung und Fallstudien** dienen der Erkenntnisgewinnung/der Aneignung von Wissen. Sie führen zu einer Professionalisierung der pädagogischen Fachkräfte und können durch Leitung, Träger, Fachberatungen, Aus- und Weiterbildung, Wissenschaft, Politik und Fachöffentlichkeit initiiert werden.
- Das **Prozessbegleitende Coaching** unterstützt die Reflexion, den Transfer und die Umsetzung des erworbenen Wissens für eine Institutionalisierung des Veränderungsvorhabens. Hier wirken vor allem Leitungen, Träger und Fachberatungen.

Grundsätzlich gilt: Für den Einsatz von Instrumenten und Methoden zur Erkenntnisgewinnung und den Transfer in andere Einrichtungen braucht es entsprechend strukturelle Rahmenbedingungen und zeitliche sowie finanzielle Ressourcen. Hier werden Politik und Träger in der Verantwortung gesehen.

Abbildung 2: Instrumente und Methoden zur Erkenntnisgewinnung und -verbreitung von Beispielen gelungener Organisationsentwicklungspraxis (eigene Darstellung)

Die folgende Tabelle stellt die Besonderheiten der Kollegialen Beratung und des Prozessbegleitenden Coachings gegenüber.

Kollegiale Beratung	**Prozessbegleitendes Coaching**
Gruppenszenario	Einzel-, Tandem- (Leitung, Trägerverantwortliche Person), Team-Szenario
Beratung unter Kolleginnen und Kollegen (systemimmanentes Wissen gegeben)	Coach als ausgebildete beratende Person (systemimmanente Expertise ist für das Coaching nicht erforderlich, kann aber hilfreich sein)
Verteilte und ggf. alternierende Rollen in der Gruppe: Moderation, Fallgebende, Reflexionspartnerinnen und -partner	Verteilte, feste Rollen: Coach und Klientinnen und Klienten
Zeitlich begrenzt (eine Sitzung)	Zeitlich begrenzt (mehrere Sitzungen)
Erkenntnisgewinnung, lösungsorientiert	Prozessbegleitung, ergebnisorientiert (Fokussierung auf die Umsetzung)
„Beratung mit Ratschlag“	„Beratung ohne Ratschlag“ (Hilfe zur Selbsthilfe)
Kollegialer Akt, Teil des Berufsethos	Dienstleistung (Auftrag gebende und Auftrag nehmende)

Fazit: Sowohl Kollegiale Beratung und Fallbesprechungen (als Methoden der Teamarbeit) als auch Coaching (als Instrument der Personalentwicklung) sind im Kita-Bereich nichts Neues. Allein der Fokus im Projekt war mit dem Thema Organisationsentwicklung ein anderer. Klassisch sind Kollegiale Beratung und Fallbesprechungen Instrumente, die in der pädagogischen Arbeit eingesetzt werden, „um in der Arbeit mit Kindern und Familien handlungsfähig zu bleiben“. (Vollmer 2017, S. 338)

Allerdings kommt Coaching im Kita-Alltag noch wenig zum Einsatz. Es sollte aber in der Begleitung von Leitungskräften Standard werden, insbesondere als eine Form der Unterstützung bei der Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen.

Kollegiale Beratung: Von den Erfahrungen anderer lernen

Wir haben die Methode der Kollegialen Fallberatung für den Themenkomplex Organisationsentwicklung adaptiert und im Rahmen von Workshops (auf Tagungen) genutzt, wie das nachfolgende Beispiel zeigt.

Beispiel

Kollegiale Beratung im Workshop-Format

Im Rahmen der Abschlusstagung „Kita-Entwicklung braucht Vernetzung“ zum Projekt am 17. September 2019 in Berlin wurden sechs Workshops angeboten. In jedem Workshop gab es eine **Fallgeberin bzw. Problemstellerin** und eine **Moderation**. Diese Rollen wurden vorher personell besetzt und arrangiert.

Die **Fallgeberinnen** oder **Fallgeber** kamen aus den Kitas des Hospitationsprogramms und der Fallstudien sowie Kontakten aus der Phase der Verbreitung des Handbuch „Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis“. Inhaltlich lag der Fokus auf solchen Fällen, die Auslöser waren für Organisationsentwicklung (Leitung, Personal, Partizipation, Elternbeteiligung, Wachstum, Digitalisierung).

Die **Moderation** hatte die Aufgabe, in die jeweilige Rolle einzuführen und deren Einhaltung zu gewährleisten, Arbeitsergebnisse schriftlich und für alle Teilnehmenden zu jeder Zeit sichtbar zu fixieren bzw. fortzuschreiben und das Einhalten der Zeit im Blick zu behalten.

Die **Teilnehmenden** der Tagung übernahmen die Kollegiale Beratung.

Der „Clou“ dabei war, dass die Themen in Anlehnung an die Walt-Disney-Methode jeweils aus drei Perspektiven besprochen werden sollten: Träumerin oder Träumer, Realistin oder Realist, Kritikerin oder Kritiker. Ziel war es, in einen Erfahrungsaustausch zu kommen und Ideen für eine Veränderung der vorherrschenden Praxis zu generieren.

Zu den Workshop-Themen gehörten:

1. **Partizipation – Auf dem Weg zu mehr Kinderbeteiligung:** Wenn Kinder mitentscheiden, geht es drunter und drüber. Stimmt das?
2. **Das Zusammenspiel von Personal, Eltern und Träger und der Einfluss auf die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit:** Die Gerüchteküche brodelt: Wie gelingt es uns, dass die Suppe nicht überkocht?
3. **Leitungswechsel und Qualitätssicherung:** Neue Besen kehren gut! Aber was ist, wenn der alte Besen prima gekehrt hat und es wenig zu fegen gibt?
4. **Partizipation – Vom Umgang mit Unwägbarkeiten, Irritationen, Zweifeln oder Widerständen:** Trau dich! Mach den Mund auf! Alles ist besser als zu schweigen.
5. **Entwicklung zum Eltern-Kind-Zentrum:** „Wir knüpfen aufeinander zu, wir knüpfen aneinander an!" – Wer hält die Fäden in der Hand?
6. **Personalbindung und -erhalt fördern und unterstützen:** „Should I stay or should I go?" – Was bedeutet dieses Zitat für Personalbindung?

Ablauf:

- **Zunächst** schildert die Fallgeberin oder der Fallgeber das Anliegen: Wie ist die Ausgangslage? Was sind Ziele? Was möchte unsere Kita erreichen? Was ist das Anliegen? Wo wollen wir hin? Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht wurde?
- **In der 1. Runde** wird durch die beratenden Teilnehmenden die Rolle der Träumerin oder des Träumers eingenommen. Die Moderation führt in die Rolle ein: „Sie sind enthusiastisch. Sie lassen sich stark von Ihren Wunschträumen leiten. Sie entwickeln Ideen, die nicht Realität geprüft sind. Sie enthalten sich eines praktischen Urteils zu einer Idee. Sie entwickeln visionäre Vorstellungen. Der innere Zensor macht gerade Urlaub. Welche Ideen haben Sie für das Thema? Wo soll die Reise hingehen? Was sind Wünsche?" – Die Teilnehmenden entwickeln Ideen und die Moderation erfasst die Ergebnisse.
- **In der 2. Runde** wird durch die beratenden Teilnehmenden die Rolle der Realistin oder des Realisten eingenommen. Die Moderation führt in die Rolle ein: „Sie sind eine Macherin oder ein Macher. Sie nehmen einen pragmatisch-praktischen Standpunkt ein. Sie entwickeln Aktivitäten-Pläne und untersuchen notwendige Arbeitsschritte, -mechanismen und Voraussetzungen. Wie können die Ideen/die Vision für das Ziel der Fallgeberin oder des Fallgebers verwirklicht werden? Welches Vorgehen ist denkbar? Wie wird das Ziel erreicht? Spontane Umsetzungsideen werden zugelassen." – Die Teilnehmenden entwickeln Ideen und die Moderation erfasst die Ergebnisse.
- **In der 3. Runde** wird durch die beratenden Teilnehmenden die Rolle der Kritikerin oder des Kritikers eingenommen. Die Moderation führt in die Rolle ein: „Sie prüfen die Vorgaben der anderen an der Realität im Sinne eines Qualitäts-Managers. Sie hinterfragen. Sie üben konstruktive und positive Kritik, um mögliche Fehlerquellen zu identifizieren. Sind Ziel, Vision und Aktivitäten-Plan gut aufeinander abgestimmt? Fehlt etwas? Gibt es andere Wege zum Ziel? Macht es Spaß, das Geplante umzusetzen? Was passt nicht? Was kann besser gemacht werden?" – Die Teilnehmenden entwickeln Ideen und die Moderation erfasst die Ergebnisse.
- **Zum Abschluss** wird der Beratungskontext verlassen und es gibt freie Zeit für Diskussion und Austausch zum Thema.

Geschützter Raum für kreative Lösungen

Es ist selbsterklärend, dass wir in diesem Veranstaltungskontext nicht die Mitglieder des Teams genau einer einzigen Kindertageseinrichtung erfasst haben. Es handelte sich vielmehr um eine Gruppe von Teilnehmenden, die sich Fallbezogen aus Fachkräften verschiedener Kitas, Träger und auch Bundesländer zusammensetzte.

Für Fragen der Organisationsentwicklung ist diese Weitung des Teamverständnisses gewinnbringend, so die Rückmeldungen aus den Workshops. Sowohl die Fallgebenden als auch die beratende Fachkraft treten aus ihrem einnehmenden pädagogischen Alltag heraus. Sie verlassen die eigene organisationale Begrenztheit und überwinden eingefahrene Strukturen der zugehörigen Kita oder des Trägers. Zudem können sich die Teilnehmenden in diesem Rahmen von den gesetzesbedingten Einschränkungen des Bundeslandes distanzieren. Im Austausch erweitern sie ihren Radius, entwickeln gemeinsam mit anderen lösungsorientierte Sichtweisen und profitieren von den Erfahrungen aus gelungener Organisationsentwicklungspraxis anderer Kitas. Beide Parteien gewinnen an Souveränität im Umgang mit Fragen der Organisationsentwicklung.

Die Kollegiale Beratung bietet einen geschützten Raum für Reflexionsprozesse für rückliegende und anstehende Entwicklungsvorhaben.
Die Diversität im Feld setzt allerdings eine gewisse Abstraktionsfähigkeit aller Beteiligten voraus. Strukturelle Bedingungen, die der Träger gewährleistet, gesetzliche Bestimmungen, die das einzelne Bundesland in der Frühen Bildung vorhält – all dies lässt sich kaum übertragen. Lösungen können deshalb nicht eins zu eins von einer Kita auf die andere, von einem Träger auf den anderen, von einem Bundesland auf das andere übertragen werden. Sie müssen an die eigenen Gegebenheiten angepasst werden und deren Ressourcen – personell, zeitlich, finanziell – berücksichtigen. Kreative Lösungen, Offenheit und Flexibilität sind gefragt.

Das Prozess-begleitende Coaching (PbC)

Das Prozessbegleitende Coaching (PbC) kam im Anschluss an das Hospitationsprogramm zum Einsatz. Die Basis für das Coaching bildeten die eigenen Erfahrungen, die erworbenen Kompetenzen, die konkrete Situation in der eigenen Kita und das gewünschte Entwicklungsvorhaben. Im Rahmen des Coachings sollte die Kita eine punktuelle Begleitung im Veränderungsprozess erfahren. Eigene Lösungen sollten prozessorientiert weiterentwickelt werden. Diesem Anspruch folgend hat sich der Coach als Impulsgeber für die Planung und Umsetzung einzelner Schritte verstanden.

Auf einen Blick: Das Besondere am PbC

- Es sensibilisiert für die menschliche Seite im Veränderungsprozess.
- Es unterstützt bei der Identifizierung von Rollen im Veränderungsprozess. Hilfreiche Fragen: Wer sind Unterstützer, Vorantreiber, Skeptiker oder Gegenspieler?
- Es unterstützt bei der Entwicklung eines Konzeptes zur schrittweisen Umsetzung (Handlungsoptionen) des Veränderungsvorhabens.
- Es setzt auf Empowerment, Selbstwirksamkeit und Potentialentfaltung.

Im Erstkontakt mit dem Coach ging es um die Auftragsklärung:

1. Welche Erwartungen werden an das Coaching gestellt?
2. Welche Inhalte sind wichtig?

Das Angebot des Coaches bezog sich auf

- Unterstützung bei der Konkretisierung der Ziele,
- Hilfe bei der Aufstellung eines Meilensteinplans für die Umsetzung konkreter Maßnahmen oder
- Aufdecken persönlicher, team-, einrichtungs- und umweltbezogener förderlicher oder hinderlicher Faktoren bei der Implementierung des PbC.

Bei der Umsetzung dieser Aufgaben verstand sich der Coach als Begleitung, die für die menschliche und systemisch-organisationale Seite im Veränderungsprozess sensibilisiert. Er machte die Selbstwirksamkeit der Einrichtungsleitung und ihres Teams sichtbar und half dabei, vorhandene Potentiale aufzudecken und souverän zu nutzen.

Auf einen Blick: Denkbare Inhalte des Coachings

- Konkretisierung der Ziele für die eigene Kita
- Projektmanagement (u. a. mit dem Erstellen eines Projektauftrags und -plans mit einer Ist- und Soll-Analyse, Zielformulierung, Maßnahmen und Meilensteinen)
- Erstellen einer Kommunikationsmatrix
- Unterstützen beim Transfer in den beruflichen Alltag
- Er- und Bearbeiten von persönlichen, team-, einrichtungs- und umweltbezogenen förderlichen und hinderlichen Faktoren bei der Implementierung
- Selbstreflektion und persönliche Stärkung der Kompetenzen

Das Prozessbegleitende Coaching wurde von vier der sechs Kitas aus dem Hospitationsprogramm gewählt. Aufgrund organisatorischer Besonderheiten gab es Wünsche hinsichtlich der Anzahl der am Coaching-Prozess beteiligten Personen (z. B. Elterninitiative mit einem mehrköpfigen Leitungsteam). So wurden z. B. ein 2er Coaching mit Leitung und Trägervertretung und ein Team-Coaching angefragt. Die vorgesehenen zwei Coaching-Termine á 90 Minuten mussten in diesen Sonderfällen pro Sitzung zeitlich angepasst werden.

„In den (konkreten) Fragestellungen innerhalb des Coachings ging es um:

- **individuelle berufliche Weiterentwicklung,**
- **strukturelle und prozessorientierte Entwicklung einer Einrichtung,**
- **Rollenklärung und Selbstverständnis,**
- **Strukturveränderung innerhalb einer Einrichtung,**
- **Umgang mit Widerständen,**
- **Organisationsstruktur und Personalführung (Personalfindung und -bindung),**
- **Interessens- und Rollenkonflikte.“**

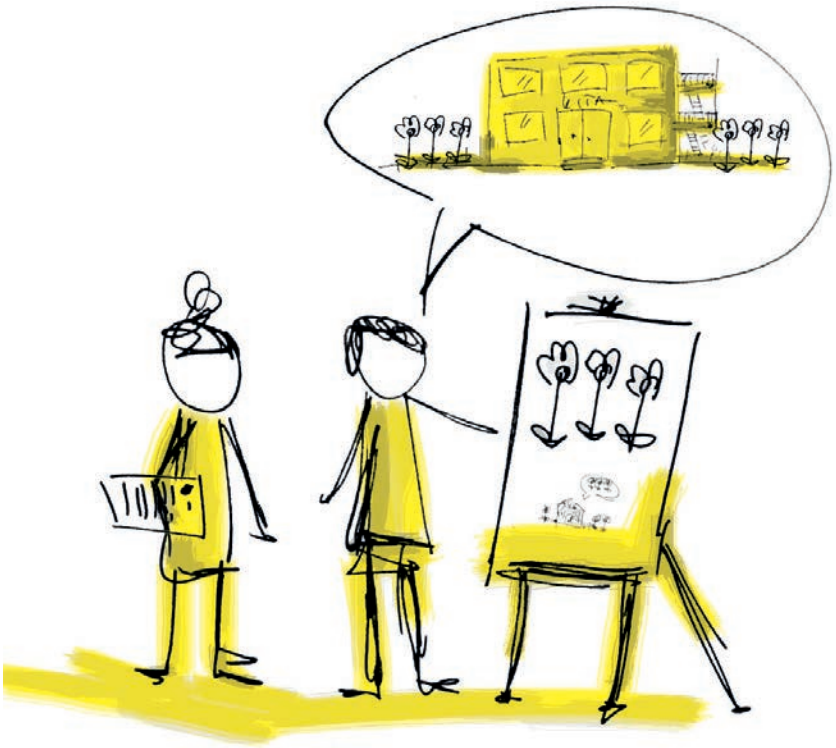
Klaus Heddergott, Coach

Fazit: Der Begleitprozess für ihre Entwicklungsvorhaben wurde von allen Kitas als wichtig erachtet. Er war jedoch mit zwei Coaching-Sitzungen zu knapp bemessen. „Auf Grund der geringen Anzahl der Coachingtermine hatte es eher den Charakter einer Kurzzeitberatung bzw. einer Konsultation“, so der Coach.

Eine Empfehlung aus dem Coaching lautet deshalb:

„Nicht nur für den Reflexionsprozess, sondern insbesondere für die prozessorientierte Anwendung und Umsetzung ist ein kontinuierlich begleitendes Coaching während des gesamten Hospitationsprozesses hilfreich. Weiterhin sollte der kollegiale Austausch (Kollegiale Beratung) innerhalb der Einrichtungen und zwischen Leitungen mehr etabliert, eingeübt und umgesetzt werden. Beide Beratungsansätze würden u. a. die Erfahrung und die Reflexion von Selbstwirksamkeit (Empowerment) und Partizipation eher ermöglichen und die Implementierung unterstützen."

Klaus Heddergott, Coach



Fazit in 12 Punkten

1. Entwicklungsprozesse brauchen Zeit, Raum und Ressourcen.
2. Die Einführung pädagogischer Themen sollte als Teil von Organisationsentwicklungsprozessen verstanden werden, um neue Konzepte nachhaltig in den Strukturen und in pädagogischen Abläufen verankern zu können.
3. Die Position der Kita-Leitung sollte mit Blick auf die Einbindung in Organisationsentwicklungsprozessen gestärkt werden; dazu gehören entsprechende Qualifikation und Ausweitung der Leitungsstunden (Zeitressourcen).
4. Das Feld der Elementarpädagogik ist sehr offen und aufgeschlossen für wissenschaftliche Erkenntnisse. Es zeigt Offenheit und Lernbereitschaft gegenüber Methoden und Instrumenten, die für eine erfolgreiche Umsetzung von Organisationsentwicklungsvorhaben notwendig sind.
5. Bewusst gesteuerte Entwicklungsvorhaben brauchen die Einbettung in Unterstützungssysteme. Die Begleitung von Veränderungsprozessen/OE kann z. B. an die Fachberatung als Unterstützungssystem ausgelagert werden; insbesondere, wenn die Kita-Leitung auch in der Gruppenarbeit tätig und damit Teil des Teams ist. Rollenkonflikte können somit umgangen werden.
6. Kita-Leitung und Fachberatung brauchen ein klares Aufgabenprofil.
7. Kollegiale Beratung und Coaching ermöglichen u. a. die Erfahrung und die Reflexion von Selbstwirksamkeit (Empowerment) und Partizipation. Sie schärfen das Selbstbild und damit die Souveränität im Umgang mit Veränderungsprozessen.
8. Kollegiale Beratung als Instrument der Erkenntnisgewinnung führt zur Professionalisierung pädagogischer Fachkräfte.
9. Prozessbegleitendes Coaching ist ein sinnvolles, unterstützendes Instrument bei der Implementierung von Veränderungen mit dem Ziel der Institutionalisierung.
10. Die Diversität im Feld erfordert eine gewisse Abstraktionsfähigkeit bei der Adaption von Erfahrungswissen zum Themenkomplex Organisationsentwicklung. Zur Diversität tragen z. B. pädagogische, personelle und strukturelle Bedingungen, die der Träger gewährleistet bei; ebenso gesetzliche Bestimmungen, die das einzelne Bundesland in der Frühen Bildung vorhält. Daraus folgt: Lösungen können nicht eins zu eins von einer Kita auf die andere, von einem Träger auf den anderen, von einem Bundesland auf das andere übertragen werden.
11. Nicht nur für den Reflexionsprozess, sondern insbesondere für die prozessorientierte Anwendung und Umsetzung ist ein kontinuierlich begleitendes Coaching während des gesamten Hospitationsprozesses hilfreich. Weiterhin sollte der kollegiale Austausch (Kollegiale Beratung) innerhalb der Einrichtungen und zwischen Leitungen mehr etabliert, eingeübt und umgesetzt werden.
12. Ein Prozessbegleitendes Coaching bietet den Leitungskräften die Möglichkeit, aus dem Alltagsgeschehen herauszutreten und Entwicklungsvorhaben reflexiv begleiten zu lassen.

Unsere Empfehlungen für …

… Leitungskräfte

- Vernetzen Sie sich! Nutzen Sie Kontexte, in denen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen anderer Bundesländer, Träger, Kitas zu Beispielen gelungener Organisationsentwicklungspraxis austauschen können. Lassen Sie sich nicht von äußeren Rahmenbedingungen entmutigen. Sofern Sie Synergien sehen, versuchen Sie Lösungsansätze anderer zu abstrahieren, an die eigenen Gegebenheiten und Projektbedingungen anzupassen.

- Nutzen Sie jede Form von Unterstützungssystemen in der Frühen Bildung (z. B. Fachberatung, Coaching, Fort und Weiterbildung) für die Umsetzung Ihrer Entwicklungsvorhaben. Erkundigen Sie sich bei Ihrem Träger, welche Möglichkeiten der Unterstützung es gibt.

- Beteiligen Sie Ihr Team von Anfang an an Veränderungsvorhaben. Nutzen Sie die Ressourcen und unterschiedlichen Perspektiven Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verteilen Sie die Verantwortung auf mehrere Schultern.

Unsere Empfehlungen für …

… Träger

- Halten Sie für Profilschärfung und Verfahrenssicherheit ein Leitungskonzept vor. Geben Sie Antworten auf folgende Fragen: Welche Aufgaben übernehmen die Leitungskräfte in ihrer jeweiligen Einrichtung? Bis wohin reichen Verantwortungsbereich und Entscheidungsbefugnisse?
- Wenn Sie über trägereigene Fachberatungen verfügen, so schärfen Sie auch deren Profil und binden Sie sie in die Prozessbegleitung in der Organisationsentwicklung ein.
- Ermuntern Sie die Leitungen Ihrer Kitas dazu, Instrumente wie Coaching, Kollegiale Beratung, Supervision (auch Kita, Träger und Bundesland übergreifend) in Anspruch zu nehmen. Stellen Sie die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung.
- Bieten Sie Möglichkeiten der Vernetzung und des Austauschs Ihrer Einrichtungen. Setzen Sie die „systemische Brille“ auf. Ggf. kann es sinnvoll sein, Kita übergreifend einen Organisationsentwicklungsprozess anzustoßen, der das Ziel verfolgt, eine gemeinsam abgestimmte Träger-Vision zur Kita der Zukunft zu entwickeln. Fragen Sie (sich): Welche konzeptionellen Schwerpunkte haben die einzelnen Kitas? Wie passen diese in eine Gesamtstrategie? Wie passen die Schwerpunkte zum Sozialraum, in den die Kitas eingebettet sind? Kurzum: Schauen Sie über den eigenen Tellerrand hinweg. Nutzen Sie die Chancen der Gemeinwesenorientierung.
- Organisieren Sie einen wiederkehrenden Fachkongress für die Führungskräfte Ihrer Kitas und vergeben Sie eine Auszeichnung für Beispiele gelungener Organisationsentwicklungspraxis. (vgl. Mieth u. a., S. 46)
- Qualifizieren Sie Ihre Leitungskräfte zum Themenkomplex Organisations- und Personalentwicklung.
- Setzen Sie sich aktiv mit dem Thema Gewinnung von Mitarbeitenden und deren Bindung auseinander. Halten Sie ein Konzept zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften vor. Informieren Sie sich zu finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten, wie z. B. den Aufstiegsbonus für Profis aus dem Bundesprogramm Fachkräfteoffensive.
- Reflektieren und denken Sie Ihre Organisationsform immer wieder von Neuem. Entwickeln Sie ein kollegiales Leitungsteam. Verteilen Sie dabei komplexe Aufgaben auf mehrere Schultern und geben Sie dem Team Raum und Zeit, kollegiales Leiten zu üben. Rekrutieren Sie auf diesem Weg Nachwuchsführungskräfte und führen Sie sie an Leitungsaufgaben heran.
- Unterstützen Sie die Ausbildung von Fachkarrieren, z. B. mit dem Schwerpunkt Beratungskompetenz (wie z. B. Kollegiale Beratung, systemische Beratung, Coaching). Informieren Sie sich zu finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten, wie z. B. den Aufstiegsbonus für Profis aus dem Bundesprogramm Fachkräfteoffensive.

Unsere Empfehlungen für …

… Politik

- Für Leitungskräfte und Fachberatungen sollten einheitliche und bundeslandübergreifend definierte Stellenprofile und Kernaufgaben erarbeitet werden. Die Fachberatungen als Unterstützungssystem könnten verstärkt in der Prozessbegleitung bei Entwicklungsvorhaben eingesetzt werden.
- Die zeitlichen Ressourcen für die Leitungsstellen sollten Bundesland übergreifend einheitlich gestaltet werden.

Wer spricht wann mit wem worüber? Kommunikation, Dialoge und Netzwerke

Carola Iller

Wie bringt man Organisationsentwicklung in die Breite? Von wem kommen die Informationen und wer gibt sie weiter? Was beeinträchtigt die Kommunikation? Mit diesen Fragen haben wir in zwei Regionen die Verbreitung von Informationen zur Organisationsentwicklung in Kitas ermittelt. Idealtypisch gehen die Informationen von politischen Entscheidungsorganen zu den zuständigen Ministerien, von dort zu den kommunalen Jugendämtern, zu den Trägern, in die Kitas und über die Eltern und Kinder zurück in die Parlamente. Die Realität sieht allerdings anders aus.

Kommunikation in Stadt und Land

Im Rahmen der dritten Projektphase, der Verbreitung in die Praxis, haben wir in Kooperation mit der Stadt Stuttgart und dem Landkreis Hildesheim auf unterschiedlichen Ebenen Verbreitungsstrategien/-wege ausprobiert und dabei auch etwas über Informationswege gelernt. Bei einem Workshop konnte zusätzlich ein Fall einer kleinen Gemeinde in Sachsen-Anhalt einbezogen werden. Aus der Sicht der kommunalen Jugendämter und Kita-Leitungen haben wir den Informationsfluss rekonstruiert, Schlüsselpersonen und Engpässe in der Kommunikation erfasst. Es mag überraschen, dass dazu überhaupt eine mehrstufige Befragung notwendig war. Doch auch wenn die Kommunikation von allen als sehr wichtig eingestuft wurde, waren die Wege nicht allen bekannt und ihre Bedeutung wurde auch nicht von allen gleichermaßen bewertet.

„Das ist ein Riesending bei uns hier. Also ich dachte, was genau wollen Sie jetzt wissen? Und hab mich dann damit auseinandergesetzt, weil ich glaube, uns ist das ja gar nicht so bewusst, wie wir hier immer so agieren.“

Zitat einer Kita-Leitung

Die zentralen Impulse für die Entwicklung der Kindertagesbetreuung kommen aus den Fachverbänden, der Wissenschaft und den zuständigen Ministerien – Näheres zu erforschen, wäre sicherlich lohnenswert – und werden über die politischen Ausschüsse und Gremien auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene schließlich in politische Entscheidungen (z. B. Gesetze, Richtlinien, Förderprogramme) umgesetzt. Wichtig zu wissen ist, dass für die Kindertagesbetreuung sowohl die Bildungsministerien als auch die Sozial- bzw. Jugend- und Familienministerien zuständig sind. In den Bundesländern sind also in der Regel die Kultusministerien und die Ministerien für Jugend, Familie und Soziales zuständig.

Über die gute Kita wird vor Ort entschieden

Grundsätzlich haben die Kommunen, genauer gesagt die Jugendämter, eine sehr machtvolle Position, auch wenn ihnen dies nicht immer bewusst ist. Zwar haben die Bundesländer eigene Ausführungsgesetze des Sozialgesetzbuches VIII, in denen die Zuständigkeiten in den Kommunen unterschiedlich geregelt sind. Bundeseinheitlich geregelt ist aber, dass die Jugendämter aus dem Jugendhilfeausschuss und der Verwaltung bestehen (§ 70, SGB VIII). Der Jugendhilfeausschuss ist eine Art kollegiales Leitungsorgan der Verwaltung des Jugendamtes. Lediglich in Baden-Württemberg kann der Träger der öffentlichen Jugendhilfe entscheiden, dass der Jugendhilfeausschuss nur beratende Funktion hat.

Aber nicht nur diese herausragende Machtposition in den Kommunen macht die Jugendhilfeausschüsse so besonders, auch ihre Zusammensetzung ist ungewöhnlich und nur durch die historische Genese zu verstehen: Zwei Fünftel der Mitglieder der Jugendhilfeausschüsse werden auf Vorschlag der Träger der freien Jugendhilfe gewählt (§ 71 SGB VIII).

Hintergrund dieser Regelung ist die besondere Rolle des Jugendhilfeausschusses, die in den 1920er Jahren im ersten Reichsjugendwohlfahrtsgesetz grundgelegt wurde und die verschiedenen Gesetzesänderungen vom Kinder- und Jugendhilfegesetz über das Sozialgesetzbuch VIII mehr oder weniger unbeschadet überstanden hat.
Die damals wie heute geltende Intention lautet: Der Jugendhilfeausschuss soll als pädagogischer Fachausschuss wirken, und deshalb sind neben den kommunalen auch die freien Träger vertreten, die jeweils in der Jugendhilfe „erfahrene Frauen und Männer“ (SGB VIII, §71, Abs. 1) in den Jugendhilfeausschuss nominieren (vgl. Härdrich o.J.).

Nicht nur die herausragende Machtposition in den Kommunen macht die Jugendhilfeausschüsse so besonders, auch ihre Zusammensetzung ist ungewöhnlich und nur durch die historische Genese zu verstehen.

Gute Frage:

Wie gelangen nun die politischen Entscheidungen in die Kommunen? Und was kommt schließlich in den Kitas an?

Während unserer Befragungen war die Aushandlung des „Gute-KiTa-Gesetzes“ auf Länderebene gerade in vollem Gange. In Baden-Württemberg sollten die zusätzlichen Mittel des Bundes in die Freistellung von Kita-Leitungen und deren Professionalisierung fließen, in Niedersachsen sollten die Mittel für die Reduzierung der Elternbeiträge bzw. die Beitragsfreiheit verwendet werden.
In den beiden Regionen waren deshalb die TOP-Themen auf kommunaler Ebene:

- Personal, vor allem Leitungskräfte, aber auch generell Fachkräfte;
- Öffnungszeiten, Neubau, Entwicklung der Kita-Landschaft;
- Beitragsfreiheit und die Frage, ob diese zu Lasten der Qualität geht;
- Koordination der Anmeldeverfahren, damit Eltern eine gewisse Verlässlichkeit haben (z. B. Anmeldezeitraum und Terminierung der Kitaplatz-Vergabe).

Die Kommunikation zwischen den zuständigen Ministerien und der zuständigen kommunalen Stelle ist mehrgleisig: Je nach Thema gibt es in den Ministerien unterschiedliche Ansprechpersonen. Das Ministerium für Jugend, Familie und Soziales wurde in unseren Interviews gar nicht erwähnt, und im Kultusministerium ist aus Sicht der Kommune vor allem die Person für die Betriebserlaubnis wichtig. Im Fall der sachsen-anhaltinischen Gemeinde – ohne eigenes Jugendamt – war gar nicht klar, welches Ministerium für welches Anliegen relevant ist.

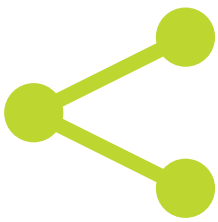
Auch die Kommunikationswege variieren:
Das Kultusministerium informiert die Fachberatung im Jugendamt der Kommune per Email, diese kann Nachfragen telefonisch klären.
Immer mal wieder kommt eine Vertreterin des Kultusministeriums in die „Leitungsrunden“, dem 3 bis 4-mal jährlich stattfindenden Treffen der Kita-Leitungen in der Kommune.
Auch hier scheint das Thema Betriebserlaubnis besondere Bedeutung zu haben.

Die Informationen des Kultusministeriums gehen auch direkt an die freien Träger, so dass die kommunale Fachberatung die Informationen des Ministeriums nicht an die Kitas weitergeben muss. Manchmal informiert die Fachberatung in den Leitungsrunden und stellt fest, dass Informationen beim Träger hängengeblieben sind und nicht an die Kitas weitergegeben wurden. Andererseits sollen Redundanzen vermieden werden, weil insgesamt die Dichte an Informationen als sehr hoch wahrgenommen wird. Hier besteht offenbar Optimierungspotential in der Kommunikation zwischen dem Ministerium, der kommunalen Fachberatung und den Kitas.

Wie wichtig sind Schaltstellen und Schlüsselpersonen?

Die Leitungsrunden, in denen die Kita-Leitungen trägerübergreifend regelmäßig zusammenkommen, der Jugendhilfeausschuss sowie trägerinterne Leitungskonferenzen sind aus Sicht der Kita-Leitungen die Schaltstellen in der Kommunikation zwischen Jugendamt und Kitas. Die Relevanz dieser Schaltstellen wird jedoch unterschiedlich bewertet. Während die eine Kita die trägerübergreifenden Leitungsrunden für besonders wichtig hält, sieht die andere die regelmäßigen Leitungskonferenzen des Trägers und die politischen Ausschüsse als bedeutender an.

Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass im Fall des Landkreises die fachliche Expertise im Jugendamt des Kreises angesiedelt ist, während die kommunale Selbstverwaltung in den knapp 20 Städten und Gemeinden des Landkreises repräsentiert ist. Während in der großstädtischen Kommune das Jugendamt ein Teil der Stadtverwaltung ist, stellt sich im Fall des Landkreises die kommunale Vernetzung aus der Sicht einer Kita-Leitung in etwa so dar:



- Das Rathaus, der Bürgermeister/die Bürgermeisterin, ist die „Hauptzentrale".
- Vom Gemeinderat bekommt die Kita-Leitung gar nicht so viel mit.
- Rathaus, Bürgermeisterin/Bürgermeister, Fachbereichsleitung: Von dort gehen die Informationen direkt an die Leitungen der Einrichtungen der Gemeinde.
- Von den Leitungen werden die Informationen an die Mitarbeitenden weitergegeben und von diesen wiederum an Eltern und Kinder weitergeleitet.
- Eltern und Kinder tragen Themen aus den Kitas in den Gemeinderat und zum Bürgermeister (zumindest wäre das im Idealfall so möglich).
- Die Kommunikation zwischen Jugendamt und Kitas ist „eine Schleife", die dauerhaft und gut funktioniert.

Gerade in kleinen Gemeinden ist der Bürgermeister bzw. die Bürgermeisterin eine entscheidende Schlüsselperson, auch für die Arbeit in den Kitas. So berichtet die Kita-Leitung einer dörflichen Gemeinde in Sachsen-Anhalt, dass die Entwicklung der Kita zu einem Familienzentrum nur dadurch möglich wurde, dass sie dem Bürgermeister die Bedeutung dieses Prozesses für die Dorfentwicklung plausibel machen konnte. Erst als die Kita neben dem ortsansässigen Unternehmen, der Feuerwehr und dem Sportverein als „Knotenpunkt" des dörflichen Lebens und Garant für die Dorfentwicklung wahrgenommen wurde, konnte die politische Aufmerksamkeit erzielt werden, die für die Kita-Entwicklung notwendig war.

Die Schlüsselrolle der Fachberatung

Nach wie vor wird die Bezeichnung „Fachberatung“ sehr unterschiedlich verwendet. Allgemein kann aber gesagt werden, dass die Fachberatung eine Schlüsselposition im System der Kindertagesbetreuung ist, da sie zwischen Verwaltung und pädagogischer Arbeit vermittelt und zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen steuert. Das Steuerungsmedium ist die Information, und deshalb ist die Fachberatung auch in unseren Fallstudien als eine zentrale Position sichtbar geworden.

Im Fall des Landkreises treffen sich die Fachberatungen der Träger und des Jugendamtes zweimal jährlich, führen eigene Fachtage und Fortbildungen durch und initiieren trägerübergreifende Dialoge. Diese Dialoge sind themenbezogene Treffen, an denen vor allem frühpädagogische Fachkräfte teilnehmen und die sich einrichtungsübergreifend austauschen, z. B. Mitarbeitende im Krippenbereich oder im Hort. Die Fachberatungen sind aber auch wichtige „Broker“ bei der Weitergabe von Informationen aus den Ministerien, aus Verbänden und der Wissenschaft. Manche filtern die Informationen, andere geben alles ungefiltert weiter.

„Die haben sich teilweise zu Anfang echt ein bisschen beschwert, weil ich da so viel geschickt habe. Weil bei mir kommt auch so viel an. Dann habe ich denen gleich gesagt: Wissen Sie was, ich kann nicht entscheiden, was für Sie wichtig ist. Wenn es Sie nicht interessiert, dann löschen Sie es oder lesen Sie es nicht, aber ich weiß dann, ich habe es weitergegeben. Also das sind z. B. Protokolle, Einladungen, z. T. Newsletter, Infos, Fortbildungsprogramme.“

Zitat einer Fachberaterin

Durch ihre fachlichen Netzwerke kann die Fachberatung zusätzlich wichtige Impulse geben und Informationen aus anderen Kommunen oder aus Netzwerken auf Landes- oder Bundesebene einbringen. Beispiel: Bei der Regelung des Essensgeldes hatte sich die Fachberaterin einer Kommune in anderen Kommunen umgehört und auf dieser Grundlage einen Vorschlag für das Jugendamt erarbeitet.

Die Kita-Leitung als „Filter“

Meist werden die Informationen des Trägers oder des Jugendamtes an die Leitung der Kita gesandt und die Leitungskraft filtert, was sie wann an die Mitarbeitenden und gegebenenfalls an die Eltern weitergibt. Eine Leitungskraft betont im Interview, sie sortiert vor allem danach, zu welchem Zeitpunkt die Inhalte weitergegeben werden. Im Verständnis der Leitung dient dies dem Schutz der Mitarbeitenden: „Darum müssen sie sich keinen Kopf machen“.

Aus Sicht der Kita-Leitung sind ganz bestimmte Angebote für Mitarbeitende wichtig, z. B. Hospitationen in anderen Kitas der Kommune, Fortbildungen und die oben erwähnten Dialogveranstaltungen, die die Gemeinde organisiert und in die jede Einrichtung eine Mitarbeitende, z. B. aus dem Krippenbereich, entsenden kann. Von dort kommen die Informationen zur Einrichtungsleitung und werden dann auch wieder nach oben an die Leitung des Jugendamtes und zum Rathaus vermittelt.

„Also ich finde immer, es ist schon relativ viel, weil wir viel mit einbezogen werden. Es gibt Situationen, da denke ich eher, jetzt möchte ich grad mal nichts mehr hören und nichts mehr sehen als dass ich denke, ich bin ganz schlecht informiert.“

Zitat einer Kita-Leitung

Störfaktor: die Menge an Themen

Übereinstimmend stellen die Fachberatungen und die Kita-Leitungen fest, dass die Menge an Informationen und die Fülle an relevanten Themen sehr hoch, vielleicht sogar zu hoch ist. Nicht selten kommt es vor, dass Informationen zu spät in den Kitas ankommen. Und auch hier wird von der befragten Kita-Leitung vermutet, dass die Informationen nicht absichtlich vorenthalten wurden, sondern eine Überlastung und Informationsflut in der Verwaltung als Ursache für die verspätete Information vorlag. Die Fachberaterin bestätigt diese Vermutung. Zugleich macht sie deutlich, dass nicht nur die Fülle an Informationen, sondern auch die fehlende fachliche Expertise die Selektion von relevanten Informationen erschwert.

„Ich würde mir manchmal weniger Infos wünschen, ehrlich gesagt. Weil ich so das Gefühl habe, ich bin so der Durchlauf, der Filter für alles und habe aber eigentlich die Zeit gar nicht. Ich merke, dass ich in bestimmten Themen es immer noch nicht geschafft habe, mich da einzuarbeiten. Deshalb wäre ich ein Fan von Spezialisierung, z. B. bei Sprachförderung.“

Zitat einer Fachberaterin

Unterschiedliche Themen erfordern unterschiedliche Informationsquellen

Kita-Leitungen informieren sich nicht nur über die zuständigen Behörden, sondern nutzen weitere Informationsquellen, z. B. Newsletter. Eine wichtige Institution in Niedersachsen ist der Newsletter aus dem „Niedersächsischen Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe)".

Das nifbe ist vernetzt mit den kommunalen und freien Trägern, den Jugendämtern, den niedersächsischen Universitäten und Hochschulen und bietet den Kitas Information, Beratung und Austauschforen an. Die Fachberatungen der Kommunen sind in die Aktivitäten eingebunden, viele Veranstaltungen werden gemeinsam durchgeführt. Die Kitas können aber auch direkt mit dem nifbe in Kontakt treten, sozusagen „an der Fachberatung vorbei".

Weitere wichtige Informanten sind die Kooperationspartnerschaften in den Fachschulen, Berufsbildenden Schulen und in der Universität. Was es Neues in der Ausbildung gibt erfahren die Kitas z. B. durch Praktikantinnen und Praktikanten oder neue Mitarbeitende. So werden neue Ideen in die Einrichtung getragen und idealerweise von den erfahrenen Mitarbeitenden aufgegriffen, insbesondere von jenen, die Praktikantinnen und Praktikanten oder Berufseinsteigende begleiten.

Darüber hinaus hat die Leitung Kontakt zu den Lehrkräften an den Berufsbildenden Schulen und Fachschulen. Auch auf dieser Ebene werden Informationen ausgetauscht. Wichtig sind die Zusammenarbeit und der Austausch mit den Ausbildungseinrichtungen vor allem im Hinblick auf die Fachkräftegewinnung und die Kooperation an den Lernorten „Praxis" und „Schule".

Fazit: Insgesamt sind die Fachberatungen und die befragten Kita-Leitungen mit der Kommunikation zufrieden und schätzen sich als ausreichend informiert ein. Allerdings wissen sie auch, dass sie sich nicht immer auf die offiziellen Informationswege ihres Trägers verlassen können. Es gibt Beispiele, da kamen die entscheidenden Hinweise aus dem informellen Netzwerk. Beispiel: Als im Land Niedersachsen zusätzliche Fachkräfte für die Sprachförderung in Kitas angefordert werden konnten, kam die Information zum Förderprogramm nicht über den Träger, sondern über eine befreundete Kita-Leitung aus einem Nachbarort.

Unsere Empfehlungen für …

… Kita-Leitungen

- Dokumentieren Sie die Informations- und Kommunikationskanäle in einer Netzwerkkarte. Lokalisieren Sie Störpunkte in der Kommunikation und besprechen Sie Lösungsmöglichkeiten im Team. Fragen Sie z. B.: Mit wem stehe ich im Austausch? Wie eng ist der Austausch? Zu welchen Themen informieren wir uns gegenseitig? Wo ist ein Informationsfluss (häufig) gestört?
- Verteilen Sie die Zuständigkeiten im Team für Treffen und Gesprächsrunden. Sorgen Sie für eine Rückkopplung ins Team (z. B. über interne Dienstbesprechungen).

… Träger, Politik und Verwaltung

- Entwickeln Sie ein stärkeres Bewusstsein dafür, was die Praxis braucht. Fragen Sie z. B.: Was ist für die praktische Arbeit in den Kitas wichtig? Bedenken Sie: Leitungskräfte wünschen sich, dass Träger, Politik und Verwaltung ein Bewusstsein dafür haben, was für die praktische Arbeit in den Kitas wichtig ist. Bereiten Sie Ihre Informationen so auf, dass dies deutlich wird.
- Ein regelmäßiger Austausch mit der Kita-Leitung ist wichtig, ebenso eine entsprechende Aufbereitung der Informationen.
- Manchmal gehen Informationen verloren oder werden anders interpretiert. Binden Sie Rückkopplungsschleifen ein.
- Sensibilisieren Sie Leitungskräfte dafür, dass sie bei der Informationsfülle als Filter fungieren.

Nachgefragt

Fragen an **Dorothea Rieber**, Mitarbeiterin der Jugendhilfeplanung im Jugendamt Stuttgart, zu Kommunikation und Koordination.

Im Jugendamt Stuttgart besetzen Sie eine eigene Stelle für die Koordination und Kommunikation zwischen Kita, Träger, Verwaltung und Fachpolitik. Wie kann man sich diese Aufgabe konkret vorstellen?
D. Rieber: Ich bin trägerübergreifend für die Qualitätsentwicklung von unseren fast 600 Stuttgarter Kitas zuständig. Die Qualitätsentwicklung findet bei uns dialogisch statt. Regelmäßig treffe ich mich zu Qualitätsdialogen, Arbeitsgruppen, die sich mit bestimmten Bereichen der Qualitätsentwicklung beschäftigen. Wir erarbeiten in diesem Rahmen aktuelle Themen und Fragestellungen aus dem frühpädagogischen Bereich und machen Vorschläge für Projekte, Fachveranstaltungen und Befragungen. Ziel ist, die Qualität in den Kitas weiter zu entwickeln. Meine Aufgabe besteht konkret darin, die Interessen der verschiedenen Träger im Rahmen eines dialogischen Prozesses einzubeziehen. Des Weiteren gehört dazu, die pädagogischen Themen in eine kurze und knappe Sprache zusammenzufassen, die für Kolleginnen und Kollegen in der Verwaltung und die politisch Verantwortlichen gut verständlich ist. Wir haben zu einem Thema beispielsweise auch einen Film gedreht und Kinder, Eltern und Fachkräfte zu Wort kommen lassen, um ein „lebendiges" Statement im Jugendhilfeausschuss abzugeben.

Bildungsförderung und Qualitätsentwicklung in Kitas haben in Stuttgart einen hohen Stellenwert. Wie oft trifft man sich? Wer ist dabei? Gibt es einen bestimmten Ablauf? Welche Themen werden diskutiert?
D. Rieber: Es gibt bei uns auf verschiedenen Ebenen Qualitätsdialoge. Der Qualitätsdialog mit den Trägerverantwortlichen umfasst die Führungskräfte der unterschiedlichen Träger. In diesem Kreis werden die Entscheidungen getroffen, welche Projekte oder Veranstaltungen trägerübergreifend durchgeführt werden. Auch die Entscheidung darüber, wie bei einer Befragung der finale Fragebogen formuliert ist, fasst diese Gruppe. Die Vorbereitung für den Qualitätsdialog mit den Trägerveranwortlichen findet auf der Ebene des „mittleren Managements" statt. Teilnehmende sind Fachberatungen und Bereichsleitungen. Auf dieser Ebene haben wir zwei Qualitätsdialoge, den Qualitätsdialog „Fachliche Begleitung" und einen mit dem Titel „Elternbefragung".

Worum geht es, wenn Sie dort zusammen sind?
D. Rieber: Im Qualitätsdialog „Fachliche Begleitung" wurden unter anderem „Grundsätze zur fachlichen Begleitung der Kitas" entwickelt. Es gibt und gab Projekte, wie das zur „Organisationsentwicklung", Veranstaltungen für das mittlere Management als Multiplikatorinnen, beispielsweise zum Bereich „Kinder und Familien mit Fluchterfahrung" oder eine Werkstatt zum Thema Fachkräftebedarf. Auch Fachtage werden gemeinsam durchgeführt. So gewährleisten wir, dass aktuelle Themen und Inhalte an möglichst viele pädagogische Fachkräfte vermittelt werden. Der Qualitätsdialog „Elternbefragung" greift die andere Seite der Qualität auf, den Blick von außen. Alle drei Jahre findet eine trägerübergreifende Elternbefragung statt, die von der Technischen Universität Darmstadt durchgeführt wird. Die Entwicklung

des Fragebogens findet im Qualitätsdialog statt. Die Auswertung erfolgt auf drei Ebenen: Es gibt eine Gesamtauswertung, die dem Jugendhilfeausschuss übermittelt wird, eine Auswertung für jeden Trägerverband sowie eine Auswertung für jede Einrichtung. Ziel ist, dass die jeweiligen Ebenen ihren Bedarf an Weiterentwicklung erkennen. Beispielsweise konnten wir feststellen, dass es im Bereich der naturwissenschaftlichen Bildung noch „Luft nach oben" gib. Und dann gibt es noch die Qualitätsdialoge mit kleineren Trägern, z. B. Elterninitiativen, die wir in die Qualitätsentwicklung gezielt einbeziehen.

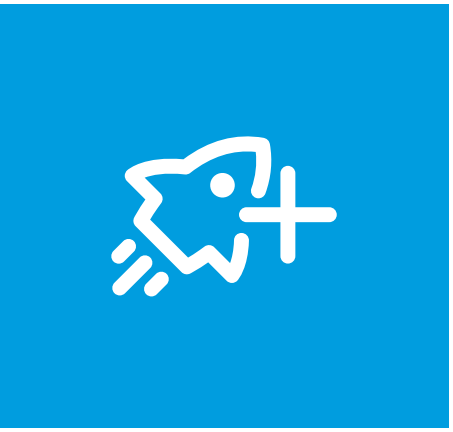
Wie oft treffen Sie sich?
D. Rieber: Die Qualitätsdialoge treffen sich je nach Aufgabenstellung fünf- bis sechsmal im Jahr. Die Organisation der Qualitätsdialoge liegt bei mir. Das heißt ich schreibe die Einladungen, organisiere Räume und moderiere die Veranstaltungen. Die Themen werden entweder von mir vorgeschlagen und entstehen in den Arbeitsgruppen bzw. werden von Teilnehmenden eingebracht. Die Gruppen entscheiden darüber, welche Themen bearbeitet werden.

Manche Kita-Leitungen im Projekt „Organisationsentwicklung in Kitas" berichten, dass sie sich angesichts der Fülle an Informationen als „Filter" verstehen und genau überlegen, welche Informationen sie zu welchem Zeitpunkt an wen weitergeben. Welchen Weg geht Stuttgart bei der Verteilung von Informationen an Kitas?
D. Rieber: Ich selbst habe regen Kontakt zu den Fachberatungen und Bereichsleitungen. Unser Prinzip heißt „Transparenz". Das heiß: Ich leite die Informationen, die entweder politische oder fachliche Entwicklungen beinhalten, an die Beteiligten weiter, in der Regel umfassend. Die Kolleginnen auf der mittleren Ebene wählen dann aus, was für die Leitungen ihrer Einrichtungen wichtig ist.

Stuttgart ist als Landeshauptstand eine große Kommune. Welche Rolle spielen die Fachberatungen in den Kommunikationsprozessen?
D. Rieber: Eine sehr wichtige. Die Fachberatungen und Bereichsleitungen sind die Scharnierstellen zwischen Politik, Verwaltung des Trägers und den Einrichtungen. Diese mittlere Ebene ist die hauptsächliche Zielgruppe für meine Arbeit. Sie bringt die Belange der Einrichtungen und Träger in die Qualitätsdialoge ein und transportiert die von uns diskutierten Themen wiederum an diese. Die Herausforderung für die Kolleginnen und Kollegen liegt darin, Pädagogik und Betriebsführung von Kitas zu begleiten und den Spagat zwischen Pädagogik und Rahmenbedingungen jeden Tag zu gestalten; angesichts des Fachkräftemangels eine Herausforderung. Deshalb sind die Fachberatungen und Bereichsleitungen wichtige Kommunikationspartnerinnen. Sie leisten die Vermittlungs- und manchmal auch „Übersetzungsarbeit" in alle Richtungen.

Die Kitas von heute und morgen – Perspektiven und Visionen

Carola Iller



Der Kita-Besuch ist heute ein selbstverständlicher Abschnitt der Kindheit und ein verlässliches Betreuungsangebot für die Kinder ist zum festen Bestandteil der Lebensplanung junger Eltern geworden.

Kaum ein Bildungsbereich hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten derart bemerkenswert verändert wie die Kindertagesbetreuung. Kitas sind mittlerweile nicht nur als Betreuungseinrichtungen, sondern auch als Bildungsorte anerkannt. Der Kita-Besuch ist heute ein selbstverständlicher Abschnitt der Kindheit, und ein verlässliches Betreuungsangebot für die Kinder ist zum festen Bestandteil der Lebensplanung junger Eltern geworden. Damit steigen die gesellschaftlichen Erwartungen an die Leistungen der frühkindlichen Bildung.

Für die nächsten Jahre sind ein weiterer Ausbau und weitere Verbesserungen der Qualität in der Kindertagesbetreuung geplant. Weiter ausgebaut werden sollen die Plätze für unter 3-jährige Kinder und die Ganztagsbetreuung für Grundschulkinder. Bei den 3- bis 6-jährigen Kindern ist die Beteiligung bereits sehr hoch, allerdings ist das Angebot noch nicht für alle Kinder und deren Familien passend: Insbesondere Familien mit Migrationshintergrund und Kinder mit Beeinträchtigungen partizipieren noch unterdurchschnittlich von der Kindertagesbetreuung (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018, S. 72ff.).

Der Ausbau der Kindertagesbetreuung spiegelt sich in der Organisation der Kindertageseinrichtungen wider: Die Expansion hat vor allem zu mehr mittleren und großen Einrichtungen (mehr als 15 Fachkräfte) geführt (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019). Zudem sind neue Einrichtungen entstanden: Zwischen 2015 und 2018 sind bundesweit 700 neue Kitas eröffnet worden (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018, S. 69). Diese Ausweitung der Kindertagesbetreuung hat vermutlich auch zu einer kleinräumigen und wohnortnahen Versorgung beigetragen, was sich an diesen Zahlen ablesen lässt: Im Jahr 2018 gab es in Deutschland rund 56.000 Kindertageseinrichtungen. Damit ist die Verbreitung von Kitas noch stärker als die der Grundschulen, die ca. 15.000 Einrichtungen zu verzeichnen hatten (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, S. 169).

Ein Trend mit Folgen: Anforderungen steigen, Aufgaben nehmen zu

Der Trend zu großen Einrichtungen geht einher mit ausdifferenzierten Aufgabenbereichen und multiprofessionellen Teams innerhalb der Kitas, denn die Größe der Einrichtungen bedingt die Möglichkeit,

Funktionsstellen zu schaffen und Leitungskräfte freizustellen (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, S. 61). Dadurch können Leitungsaufgaben professionalisiert werden und Fachkräfte mit speziellen Aufgaben betraut werden, z. B. für künstlerisch-musische Bildungsarbeit, Inklusion oder für die Begleitung und Anleitung von Praktikantinnen und Praktikanten.

Durch den Bildungsauftrag, die Heterogenität der Lebenslagen der Kinder, aber auch aufgrund der Erwartung, dass Kitas als Anlaufstelle für Familien wirken, werden die Anforderungen an die pädagogische Arbeit komplexer.

Die Bildungsinhalte reichen von Sprachentwicklung, kultureller Bildung, geschlechterbewusster Erziehung, Gesundheitsbildung, Natur- und Umweltbildung, Medienbildung bis zu Demokratiebildung. Das Altersspektrum der Zielgruppe geht vom Säuglingsalter bis zum Übergang in die Schule und – mit Blick auf die Unterstützung der Eltern – bis ins Erwachsenenalter. Durch Vernetzung mit Vereinen und die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen des Bildungs- und Sozialwesens erweitert sich das Aufgabenspektrum, die mittelbaren pädagogischen Tätigkeiten nehmen zu und die Anforderungen an das pädagogische Personal steigen.

Konsequenz für Träger: Rolle im System immer wichtiger

Deshalb ist es nur konsequent, dass Träger die Verwaltungsaufgaben in entsprechenden Funktionsstellen bündeln, um die Fach- und Leitungskräfte in den Einrichtungen davon zu entlasten und Freiraum für die pädagogische Arbeit zu schaffen. Wie wir in unserem Projekt festgestellt haben, übernehmen die Träger auch noch weitere pädagogisch relevante Aufgaben: Sie organisieren einrichtungsübergreifend die Personalentwicklung, einige Träger unterhalten eigene Aus- und Weiterbildungseinrichtungen. Auch die konzeptionelle Arbeit findet zunehmend auf Trägerebene statt, sei es durch einrichtungsübergreifende Arbeitsgruppen, in denen pädagogische Fachkräfte aus den Einrichtungen gemeinsam „bottom-up“-Konzepte entwickeln, oder durch Fachabteilungen, die Konzepte erarbeiten und „top-down“ in die Einrichtungen tragen. Die Träger haben damit eine wichtige Rolle im System der Kindertagesbetreuung übernommen: Sie tragen die Einrichtungen nicht nur formal, mit ihnen steht und fällt die Funktionsfähigkeit der pädagogischen und administrativen Abläufe. Die vielfältigen Aufgaben in der Kindertagesbetreuung haben auch zu einer Ausdifferenzierung von Berufsprofilen in der pädagogischen Arbeit beigetragen. Bislang dominiert in den öffentlichen Debatten die Frage der Akademisierung bzw. die der akademisch erweiterten Teams, in denen Erzieherinnen und Erzieher, Fachkräfte der Kindheits- und Elementarpädagogik, Lehrende der Erziehungswissenschaft und auch Fachkräfte der Heil- und Sonderpädagogik zusammenarbeiten. Unser Eindruck ist, dass darüber hinaus auch inhaltliche Profilbildungen unterstützt werden, z. B. in der Mehrsprachigkeit, der Elternarbeit, Medienbildung etc. Insgesamt erscheint das Berufsfeld viel heterogener, als es durch den standardisierten Berufszugang – die staatlich anerkannte sozialpädagogische Fachkraft – vorgegeben wird.

Neue Wege für die Karriere

Die vertikalen und horizontalen Karrierewege bieten attraktive berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, die von einigen Trägern auch für das Personalmarketing genutzt werden. Als Restriktion wirkt sich hier jedoch das recht starre System der Bezuschussung von Personalkosten durch die öffentlichen Hände aus, die ungeachtet der Tätigkeitsprofile eine Personalausstattung nach „Erstkraft“ und „Zweitkraft“ pro Anzahl an betreuten Kindern berechnen. Zusatzqualifikationen oder besondere Aufgaben werden demnach nicht berücksichtigt. Das Ausbildungs- und Tarifgefüge hinkt hier der Entwicklung im Berufsfeld offensichtlich hinterher (vgl. IAB 2020, S. 10).

Das Ausbildungs- und Tarifgefüge hinkt der Entwicklung im Berufsfeld hinterher.

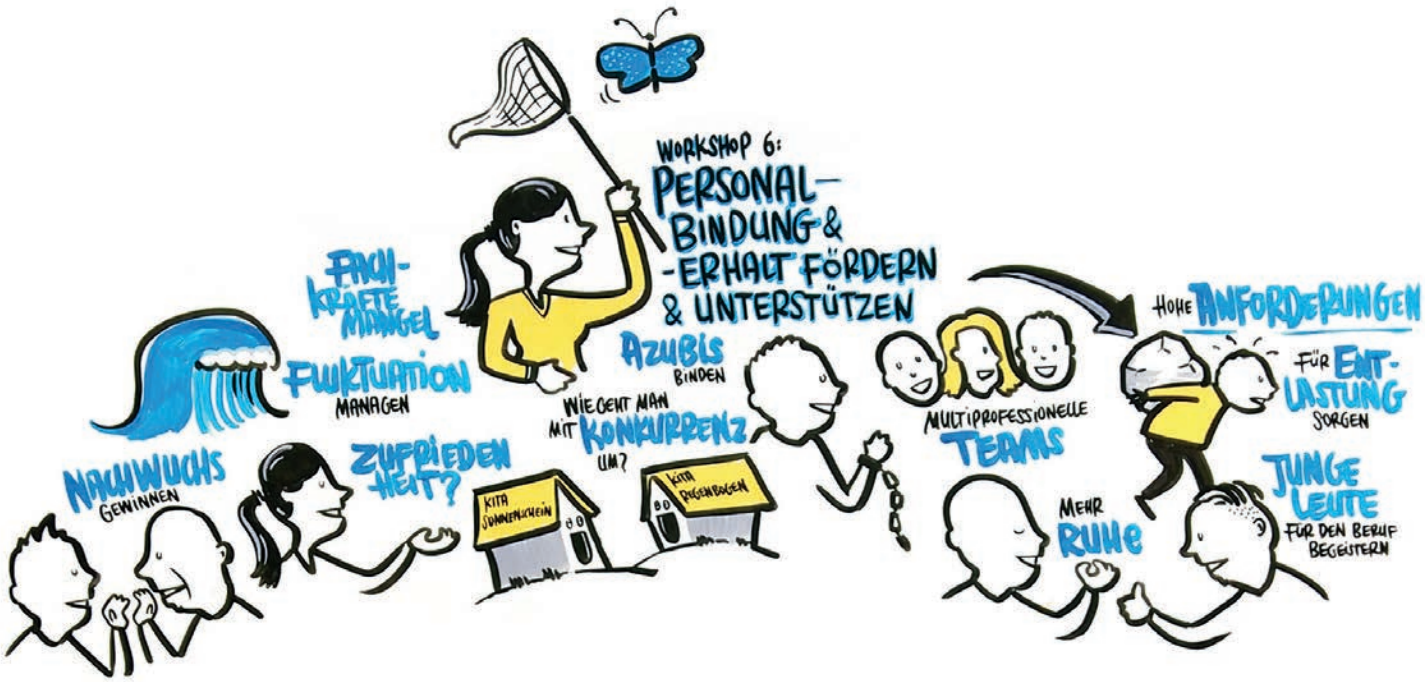
Der Druck wird also in Zukunft nicht geringer werden. Im Gegenteil: Die Ausbaupläne wirken wie ein Brennglas auf das „System Kita“. Sie vergrößern den Personalmangel und machen dysfunktionale Strukturen und Abläufe sichtbar. Bleibt zu hoffen, dass durch die Sichtbarkeit und öffentliche Wahrnehmung die Herausforderungen besser bearbeitet werden können. In unseren Fallstudien in Kitas und Kommunen haben wir einige solcher Herausforderungen identifiziert:

- Da ist zunächst der Personalmangel zu nennen, der mittlerweile deutlich sichtbar wird. Die Rekrutierung neuer Mitarbeitender wird von vielen Trägern als problematisch beschrieben und betreffen „sowohl die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber und deren Passung als auch den zeitlichen Verlauf der Rekrutierungsprozesse.“ (IAB 2020, S. 10). Hinzukommt, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, dass die nicht besetzten Stellen für die verbleibenden Mitarbeiteitenden eine zusätzliche Belastung bedeuten und eine hohe Fluktuation zudem dazu führt, dass in den Prozessen der Organisationsentwicklung der Einbezug und die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen stetig im Blick gehalten werden muss.

Der Personalmangel wird sich durch die Ausbaupläne der Ganztagsbetreuung für Grundschulkinder verstärken und bringt das Berufsfeld Kita noch mehr in Bewegung.

- Der Personalmangel wird sich noch verstärken, wenn die Ausbaupläne der Ganztagsbetreuung für Grundschulkinder realisiert werden und auch für diese Altersgruppe ein Rechtsanspruch auf außerfamiliäre Betreuung eingeführt wird (geplant ab 2025). Dies wird das Berufsfeld in Bewegung bringen, nicht nur durch den quantitativen Bedarf, sondern auch im Hinblick auf die qualitativen Tätigkeitsanforderungen und die Organisation der Betreuung. Der Abstimmungsbedarf zwischen Hort und Schule, die Zusammenarbeit von Lehrkräften und (früh-)pädagogischen Fachkräften, wird die Profilierung der pädagogischen Arbeit verstärken und die Notwendigkeit hochqualifizierter Fachkräfte unterstreichen. Alles deutet darauf hin, dass damit auch Neujustierungen in der Ausbildung erforderlich werden.
- Zu den Herausforderungen im „System Kita" gehört deshalb wohl auch, dass es sich bei dem Leitberuf der Erzieherin/des Erziehers um einen Beruf handelt, der nach Landesrecht geregelt wird. Änderungen in der Ausbildung werden per Richtlinie erlassen und nicht wie in anderen Bereichen der beruflichen Bildung oder an den Hochschulen nach einem gemeinsamen Diskussionsprozess in den Gremien der Selbstverwaltung (z. B. den paritätisch mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen besetzten Berufsbildungsausschüssen) beschlossen. Veränderte Anforderungen der Praxis und des Berufsfeldes wirken sich also nur vermittelt über politische Entscheidungsprozesse und sehr zeitverzögert auf die Ausbildungsgänge aus.

- Als eine weitere Herausforderung ist deshalb der Koordinations- und Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Institutionen und Organisationen zu nennen, den wir vor allem auf kommunaler Ebene beobachtet haben. Idealtypisch werden die Impulse über die politischen Entscheidungsgremien in die Praxis gegeben und von dort über die Verbände und die Eltern an die politischen Entscheidungsträger rückgekoppelt. In der Kindertagesbetreuung ist deshalb eine koordinierte Verantwortungsübernahme zwischen staatlichen, kommunalen Verwaltungseinheiten, den freien Trägern und natürlich den Eltern erforderlich.



Anspruch an Steuerung im „System Kita“ steigt enorm

Angesichts der oben beschriebenen hohen Bedeutung der Träger verwundert es, dass ihre Rolle nur vage aus dem Kinder- und Jugendhilferecht abgeleitet ist und ihre praktische Relevanz zwar anerkannt, aber nicht näher bestimmt ist. Klar ist, dass die Träger der freien Wohlfahrtspflege wegen des Subsidiaritätsprinzips Vorrang vor den kommunalen Trägern haben und einen Großteil der Expansion geschultert haben (vgl. Fachkräftebarometer 2019, S. 24 – 28). Die Kommunen müssen den Rechtsanspruch auf eine Kindertagesbetreuung also realisieren, können aber erst dann als Träger eigene Betreuungsplätze anbieten, wenn die Träger der freien Wohlfahrtspflege den Bedarf nicht decken können. Daraus resultieren eine Reihe von Herausforderungen für die Steuerung des Ausbaus und der Qualitätsentwicklung, die wir hier nicht im Einzelnen erörtern wollen.

Fazit: Wichtig ist deshalb festzuhalten, dass hier ein erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsbedarf zwischen sehr unterschiedlichen Akteuren besteht: Dazu gehören neben den freien und kommunalen Trägern auch kommerzielle Träger, Träger, die in landes- oder bundesweiten Verbänden organisiert sind und andere, die sehr lokal ausgerichtet sind. Hinzukommen auf kommunaler Ebene verschiedene Zuständigkeiten in Städten, Gemeinden, Landkreisen und in den Bundesländern (in der Regel mindestens zwei Ministerien, Kultus und Soziales). Und auch wenn alle beteuern, dass es ihnen vorrangig um das Wohl der Kinder geht, so darf man doch vermuten, dass auch andere Interessen eine Rolle spielen. Andererseits haben wir eine Reihe an Potenzialen gesehen, die in die Entwicklung der Kitas eingebracht werden. Es besteht eine große Offenheit für wissenschaftliche Ergebnisse und Impulse von außen. Ebenfalls zeigt sich eine große Bereitschaft und Offenheit hinsichtlich des kollegialen Austausches. So wurde bei unseren Veranstaltungen immer wieder die Rückmeldung gegeben, wie Gewinn bringend die Vernetzung und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Einrichtungen ist. Die pädagogischen Fachkräfte sind sehr daran interessiert, von- und miteinander zu lernen.

Nicht zuletzt findet die Entwicklung der Kitas einen großen Rückhalt in der öffentlichen Meinung: Eine im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) durchgeführte repräsentative Bevölkerungsbefragung ergab, dass 68 % der Bevölkerung die ausreichende Zahl von Erzieherinnen und Erziehern für die Zukunft Deutschlands für sehr wichtig halten (Institut Allensbach 2018, S. 6), 61 % sind der Meinung, dass es „dringend notwendig ist, den Beruf attraktiver zu gestalten“ (ebda., S. 17). Auch in den Kommunen, vor allem in kleineren Städten und Gemeinden, also der Mehrheit der Kommunen, scheint sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass Kitas für die Entwicklung der Gemeinden eine zentrale Rolle einnehmen. Gerade Kommunen im ländlichen Raum denken die „Kita 2030“ als integralen Bestandteil der kommunalen Strategieentwicklung.

Starker Rückhalt in der Gesellschaft: 68 % der Bevölkerung halten die ausreichende Zahl von Erzieherinnen und Erziehern für die Zukunft Deutschlands für sehr wichtig.

Die Autorinnen

Prof. Dr. Monika Buhl lehrt am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg. Als Projektleitung am Standort Heidelberg war ihre Aufgabe im Projekt, die vielfältigen Ideen aller Beteiligten zu bündeln, zusammen zu führen und die Ergebnisse zu dokumentieren.

Sie sagt über ihre Erfahrungen im Projekt:
„Mich hat immer wieder die Neugier und das Interesse begeistert, mit dem unsere Praxispartnerinnen in den wechselseitigen Austausch gegangen sind; verbunden mit der Offenheit, sich mit theoretischen Ansätzen auseinanderzusetzen und das für sie passende in ihre Arbeit zu integrieren.“

Prof. Dr. Carola Iller lehrt am Institut für Erziehungswissenschaft der Stiftung Universität Hildesheim. Ihre Aufgabe im Projekt war Ideengeberin und Projektleitung am Standort Hildesheim.

Sie sagt über ihre Erfahrungen im Projekt:
„Ich habe gelernt, was ein kompetentes System ausmacht und was es bewirken kann: In zwei Jahrzehnten haben Träger, Einrichtungen und Familien aus dem ‚Kindergarten‘ ein System der frühkindlichen Bildung geschaffen.“

Lisa Kamrad (inzwischen im Ruhestand) war akademische Mitarbeiterin an der Universität Heidelberg am Institut für Bildungswissenschaft im Bereich Weiterbildung/Erwachsenenbildung und Beratung. Ihre Aufgabe im Projekt war die Vorbereitung und Durchführung der Workshops.

Sie sagt über ihre Erfahrungen im Projekt:
„Es hat mir viel Freude gemacht, die über viele Jahre in der Theorie gelehrten Instrumente und Ansätze zusammen mit den Erzieherinnen und Erziehern anwenden und diese auf Praxistauglichkeit hin auch überprüfen zu können.“

Cindy Mieth ist Diplom-Pädagogin. Sie arbeitet am Centrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung (CeLeB) der Stiftung Universität Hildesheim. Ihre Aufgabe im Projekt war die wissenschaftliche Begleitung und Umsetzung der Projektziele für den Standort Hildesheim.

Sie sagt über ihre Erfahrungen im Projekt:
„Mir ist bewusstgeworden, wie wichtig Prozessbegleitung für die Nachhaltigkeit von Entwicklungsvorhaben und damit für die Qualität pädagogischer Arbeit in Kitas ist. Hier wünsche ich mir mehr förderliche Rahmenbedingungen."

Annette Passon arbeitet als Projektmanagerin im Themenbereich Bildung bei der Robert Bosch Stiftung. Ihre Aufgabe war die inhaltliche Gesamtverantwortung sowie die Gesamtsteuerung des Projekts.

Sie sagt über ihre Erfahrungen im Projekt:
„Über die positive Resonanz auf das Projekt und das große Interesse am Thema Kita-Entwicklung habe ich mich sehr gefreut. Es zeigt, dass viele Kitas und ihre Träger, aber auch andere Akteure im System sich auf den Weg machen und daran arbeiten, zukunftsfähige Kitas und ein zukunftsfähiges Kita-System zu gestalten."

Sina Sommer arbeitet als Erzieherin und ist Masterstudentin am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg. Ihre Aufgabe im Projekt war das Forschungsprojekt „Leitungszeit in Stuttgarter Kindertagesstätten".

Sie sagt über ihre Erfahrungen im Projekt:
„Durch das Projekt wurde mir bewusst, wie umfangreich die Aufgabenfelder einer Kita-Leitung sind und wie wichtig es ist, zur Bearbeitung dieser Aufgaben ausreichend Zeit zur Verfügung zu stellen."

Dr. Ariane Wahl arbeitet freiberuflich am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg und als Führungskräfte-Coach. Ihre Aufgabe im Projekt war die Konzeption und Durchführung der Hospitationsworkshops.

Sie sagt über ihre Erfahrungen im Projekt:
„Der Weg entsteht beim Gehen. Ich freue mich, dass so viele begeisterte Teilnehmerinnen sich gemeinsam auf den Weg gemacht haben, um etwas Positives zu bewirken.

Die Interviews in dieser Publikation führte Inge Michels, Bildungsjournalistin, Bonn

Literaturverzeichnis

Arbeitsgruppe Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung (2014): Diskussionspapier zur Bindung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen. BMFSFJ. Online unter: https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/diskussionspapier-zur-bindung-von-paedagogischem-personal-in-kindertageseinrichtungen/96094

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2018): Bildung in Deutschland 2018. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung. Online unter: https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2018/pdf-bildungsbericht-2018/bildungsbericht-2018.pdf

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. Online unter: https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation_FKB2019/Fachkraeftebarometer_Fruehe_Bildung_2019_web.pdf

Buhl, Monika/Freytag, Tanya/Iller, Carola (2016): Working Paper – Organisationsentwicklung im Elementarbereich. Online unter: http://www.pedocs.de/volltexte/2016/12368

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)(2018): Das Gute-KiTa-Gesetz: Mehr Qualität, weniger Gebühren. Online unter: https://www.bmfsfj.de/blob/128296/247fc69cd36e82c29ed8fddafc1ac351/fact-sheet-gute-kita-gesetz-data.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)(2016): Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz, Berlin. Online unter: https://www.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fruehe_Chancen/Bund-Laender-Konferenz/Zwischenbericht_mit_unterschriebener_Erklaerung.pdf

Deutscher Bildungsserver: Institutionen auf Bundes- und Länderebene (Elementarbereich). Online unter: https://www.bildungsserver.de/Institutionen-1969-de.html

Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (2008): Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern: Haupt Verlag

Härdrich, Dirk (o.J.): Der Jugendhilfeausschuss – ein Ausschuss mit besonderen Aufgaben. Online unter: https://soziales.niedersachsen.de/startseite/kinder_jugend_amp_familie/landesjugendamt/newsletter_jin/newsletter_03_2016/der-jugendhilfeausschuss--eine-ausschuss-mit-besonderen-aufgaben-149439.html

Heddergott, Klaus (2019): Abschlussbericht – Begleitendes Coaching für den Organisationsentwicklungsprozess in der Kita. Hildesheim (unveröffentlicht)

IAB (2020): Rekrutierungsengpässe im Beruf des Erziehers/der Erzieherin – Engpässe werden immer stärker sichtbar. IAB-Kurzbericht 2/2020. Online unter: https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k200108301

Institut für Demoskopie Allensbach (2018): Erziehen als Beruf – Wahrnehmungen der Bevölkerung zum Berufsfeld Erzieherin/Erzieher. Befragung für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, August/September 2018. Online unter: https://www.bmfsfj.de/blob/131410/6ab4e834086a8fbc8e0acf4b8343d7d3/allensbach-studie-2018--erzieher-beruf--data.pdf

Mieth, Cindy/Baier, Jill/Buhl, Monika/Freytag, Tanya/Iller, Carola (2018): Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag. Online unter: https://doi.org/10.18442/771

Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2009): Organisationsentwicklung.
Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer Verlag

Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. WiFF Expertisen, Band 39. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München

Vollmer, Knut (2017): Fachwörter für Erzieherinnen und pädagogische Fachkräfte. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag

Wahl, Ariane/Buhl, Monika (2020): Die Leiterin als Dirigentin. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik (TPS) 05/2020. Online unter: https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2020-08/TPS_5_20_Artikel_Wahl_Buhl_Leiterin.pdf

Wahl, Ariane/Buhl, Monika (2019): Erfolgreiches Führen in der Kindertagesstätte. In: KiTa aktuell (06/2019). Online unter: https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2020-09/KiTa_aktuell_6_19_Artikel_Wahl_Buhl_Fuehrungskonzepte.pdf

Wahl, Ariane/Buhl, Monika (2020): Humanistische Führungskonzepte. In: kindergarten heute – Das Leitungsheft (04/2020). Online unter: https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2020-12/kindergartenheute_04_20_Wahl_Buhl_Konzepte.pdf

Wahl, Ariane/Buhl, Monika (2018): Organisationsentwicklung in Kitas.
Die Synergetik als meta-theoretisches Rahmenkonzept zur Förderung von Selbstorganisation im Kontext von Leitungsaufgaben im Elementarbereich. In: Frühe Kindheit 05/2018, S. 58 – 63, Zweitabdruck.
Online unter: https://www.erzieherin.de/organisationsentwicklung-in-kitas.html

Wehrmann, Ilse (2017): Bessere Qualität für Kitas, Reihe: Analyse und Argumente, Ausgabe 246.
Konrad Adenauer Stiftung. St. Augustin

Impressum

Herausgegeben von der
Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstraße 31, 70184 Stuttgart
www.bosch-stiftung.de

Kontakt in der Stiftung
Annette Passon
Projektmanagerin Bildung
Telefon +49 711 46084-581
annette.passon@bosch-stiftung.de

Copyright
Robert Bosch Stiftung GmbH
Stuttgart, 2020
Alle Rechte vorbehalten.

Gestaltung
siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart

Redaktion
Inge Michels
Annette Passon

Grafiken
Julian Kücklich
Yvonne Sterenczak-Feier

bosch-stiftung.de