

Herzlich Willkommen

zum Online-Seminar

**„Organisationsentwicklung in der Kita –
eine Bestandsaufnahme“**

29.10.2021

Referentinnen: Prof. Dr. Monika Buhl, Annette Passon, Dr. Ariane Wahl

Ablauf

1. Begrüßung
2. Projektvorstellung, (theoretische) Einführung ins Thema, Fallbeispiele, Thesen zum Projektabschluss
3. Pause
4. Gruppenarbeiten
5. Präsentation der Gruppenarbeiten & Austausch
6. Abschluss

**In welchem Bundesland
sind Sie tätig?**



Schreiben Sie uns in den Chat:

In welcher Funktion und bei welcher Organisation (Träger, Kita) sind Sie tätig?

3 – 2 – 1 LOS!

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.“

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.“

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.“

Über das Projekt

„Organisationsentwicklung in der Kita“

ein Kooperationsprojekt
von Robert Bosch Stiftung,
Universität Heidelberg und
Hildesheim

Projektzeitraum:
2016 bis 2020

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

Über das Projekt

Ziele des Projekts:

- für das Thema sensibilisieren
- gute Ideen, Erfahrungen und Ansätze aus der Praxis sichtbar und nutzbar machen
- Einrichtungen unterstützen, Entwicklungsprozesse selbst in die Hand zu nehmen
- Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis fördern

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 sichtbar 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

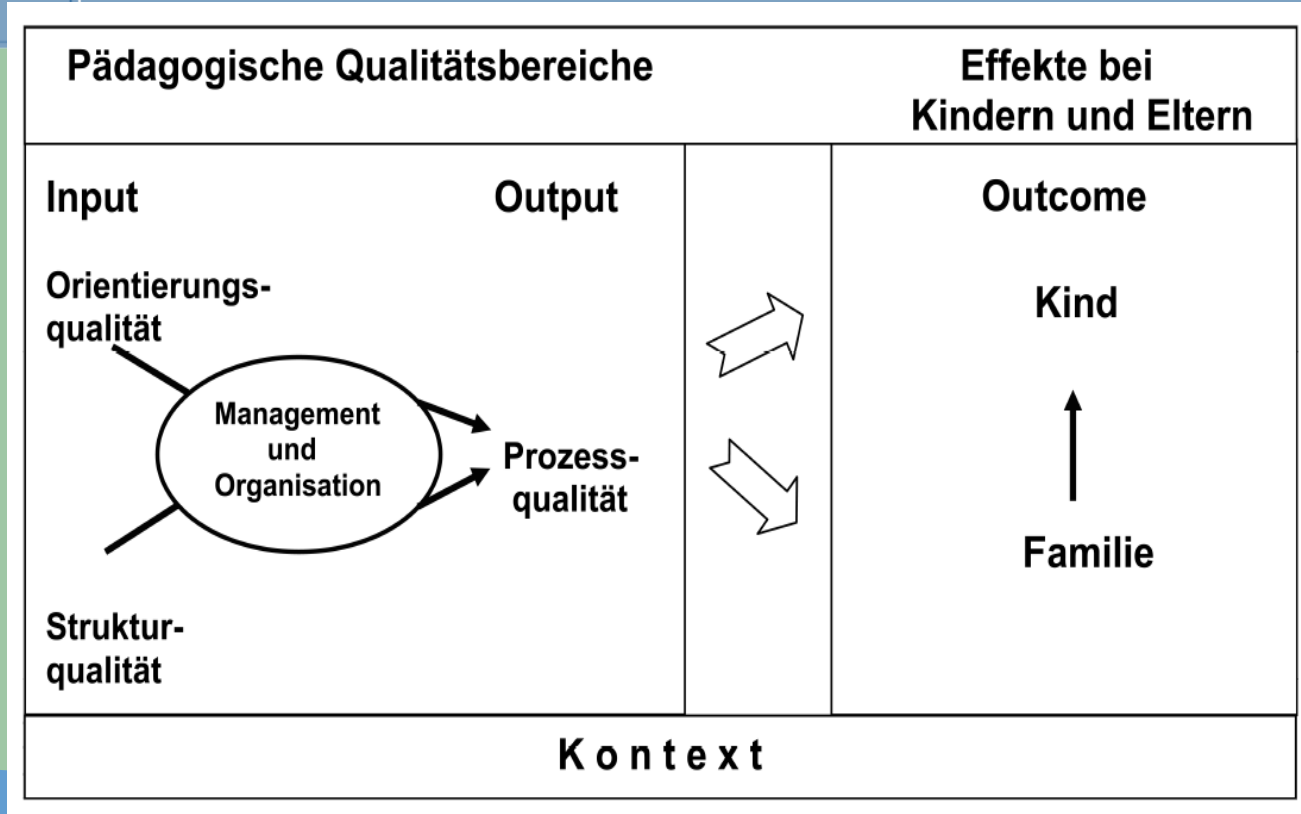
Kooperationen mit Kommunen

- 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

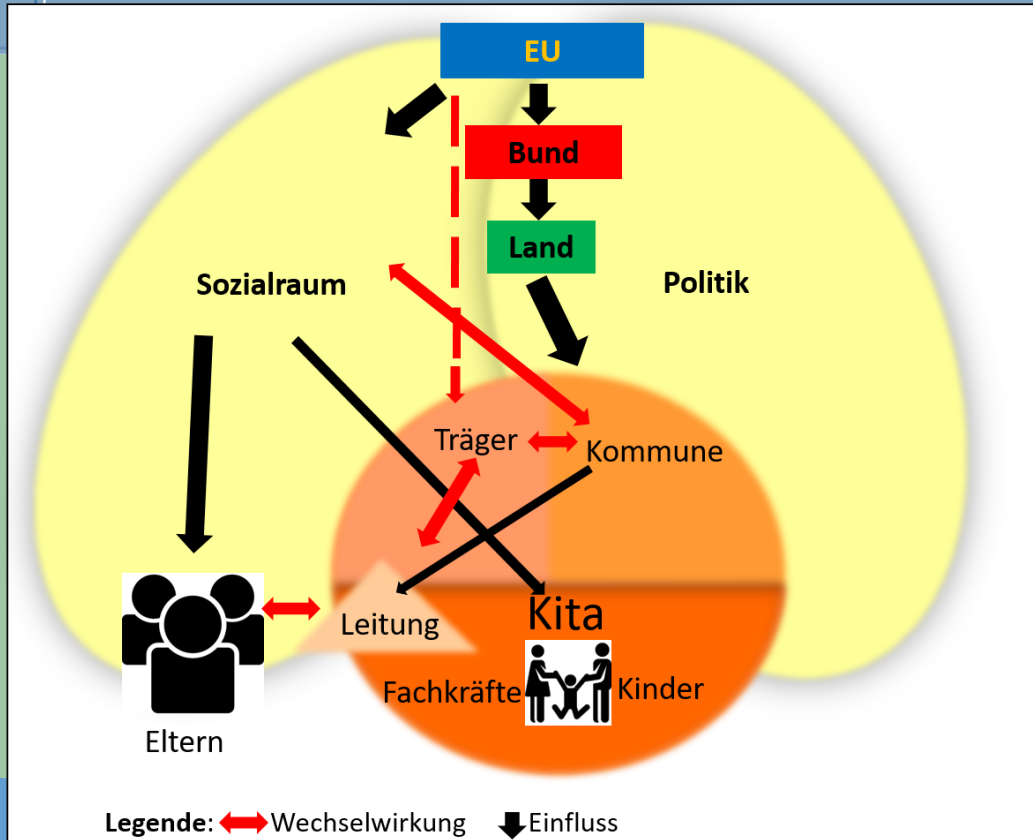
- Hospitationsprogramm für sechs Tandems (Kita-Leitung und Trägervertretung) aus dem Raum Stuttgart sowie dem Landkreis Hildesheim, bestehend aus Auftakt- und Abschlussworkshop sowie einer einwöchigen Hospitation an einer der im Handbuch vorgestellten Kitas
- Coachingangebot mit zwei Coaching-Terminen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

Modell zur Qualität im Elementarbereich



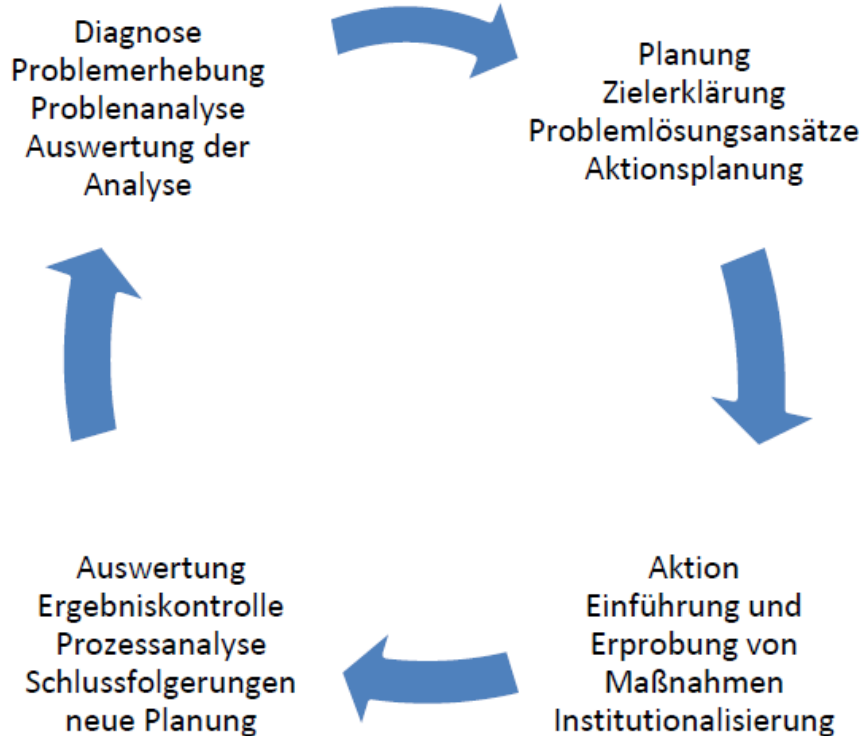
Tietze, W. (2008):
Qualitätssicherung im
Elementarbereich, in:
Klieme, E.& Tippelt,
R.(Hrsg.).
Qualitätssicherung im
Bildungswesen.
Zeitschrift für
Pädagogik, Beiheft 53,
S. 16-35.

Die Kita als Organisation



Mieth, C.; Baier, J.; Buhl, M.; Freytag, T. & Iller, C. (2018): Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag. Online unter: <https://doi.org/10.18442/771>

Organisationsentwicklungszyklus



Ulber D. & Imhof M. (2014):
Beobachtung in der
Frühpädagogik. Theoretische
Grundlagen, Methoden,
Anwendung. Stuttgart.

Beispiel aus den Fallstudien: Thema Leitung

„Leitungskräfte organisieren die pädagogische Arbeit, sind für die erfolgreiche Umsetzung der pädagogischen Konzeption zuständig, führen das Personal, arbeiten mit Eltern und dem Träger zusammen. Nicht zuletzt vertreten sie ihre Einrichtung nach außen.“ (vgl. Wehrmann 2017, S. 7)

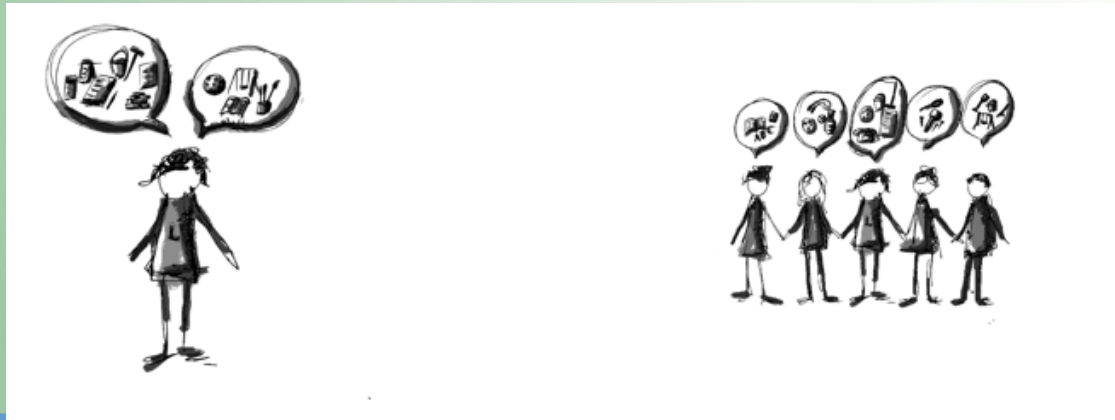
„In 32 Prozent der Einrichtungen gab es 2015 eine für Leitungsaufgaben vollständig freigestellte Leitungskraft, [...] und in 47 Prozent wurde die Leitungstätigkeit neben anderen Aufgaben geleistet.“ (Statistisches Bundesamt)

Beispiel aus den Fallstudien: Thema Leitung



Beispiel aus den Fallstudien: Thema Leitung

„Wenn ich die Menschen da einsetze, wo sie sich selbst als erfolgreich erleben, dann kriege ich natürlich einen viel größeren Output.“



Beispiel aus den Fallstudien: Thema Leitung

Strategien zur Personaleinstellung und Personalbindung

Recruiting: Ausschreibung durch Träger, Vorauswahl durch Kita, Telefoninterview, Hospitation, Bewerbungsgespräch, Endauswahl, Einstellung

Einarbeitung: regelmäßige Reflexionsgespräche auf Leitungsebene, Betreuung durch Mentorin, Einarbeitungskonzept und Mitarbeiterhandbuch vom Träger, Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeitende

Thesen zum Projektabschluss

Erste Bestandsaufnahme:

Es gibt viele Impulse für Organisationsentwicklung, aber keinen Diskurs darüber.

Workshop mit Expertinnen und Experten:

„Im Feld“ gibt es viele gute Beispiele für Organisationsentwicklung. Es fehlt an Sichtbarkeit.

Erfahrungen aus den Fall-Kitas:

Es gibt viele Auslöser für Organisationsentwicklung: Qualität, Ausbau, Personalmangel, gestiegene Ansprüche.

Thesen zum Projektabschluss

Erfahrungen aus den Fall-Kitas:

- Zum Gelingen tragen bei: multiprofessionelle Teams, Personalentwicklung, Leitungskonzept, zusätzliche Ressourcen für Innovationen.
- Bewusstsein für Organisationsentwicklung ist vorhanden, es werden aber unterschiedliche Begriffe verwendet.

Die Idee des Studienbuchs:

Mit realen Fällen aus der Kita-Praxis können wir ins Gespräch kommen und zwar mit Vertreterinnen und Vertretern der Praxis, der Politik und den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen.

Thesen zum Projektabschluss

Exemplarische Verbreitung in Kommunen:

Die Kommunikation zwischen Kitas, Trägern und Jugendamt klappt, aber die Wege sind verschlungen und wenig transparent. Dialog und Netzwerk müssen institutionalisiert werden.

Hospitationsprogramm:

Impulse aus anderen Einrichtungen helfen dabei, Ideen zur Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung zu reflektieren und erste Schritte der Umsetzung zu planen.

Thesen zum Projektabschluss

Coaching:

nimmt die Selbstwirksamkeit der Einrichtungen in den Blick und hilft vorhandene Potentiale im Veränderungsprozess einzubinden.

Was bei der Verbreitung hilft:

Voneinander lernen durch Erfahrungsaustausch, Hospitationen und Netzwerkbildung durch Coaching und kollegiale Beratung.

Perspektiven:

Ausbau- und Qualitätspläne werden wie ein Brennglas die Schwächen im System der frühkindlichen Bildung vergrößern und damit hoffentlich auch zur Bearbeitung beitragen.

Thesen zum Projektabschluss

Vision:

Kitas in Deutschland sind Lern- und Lebensorte für Kinder, in denen sie mit all ihren Begabungen, Talenten, Potentialen und Bedürfnissen gesehen und wahrgenommen werden.



Und wie geht es weiter?



Moderne Führungskonzepte

-> setzen auf Zusammenarbeit
auf Augenhöhe

Kernfrage:

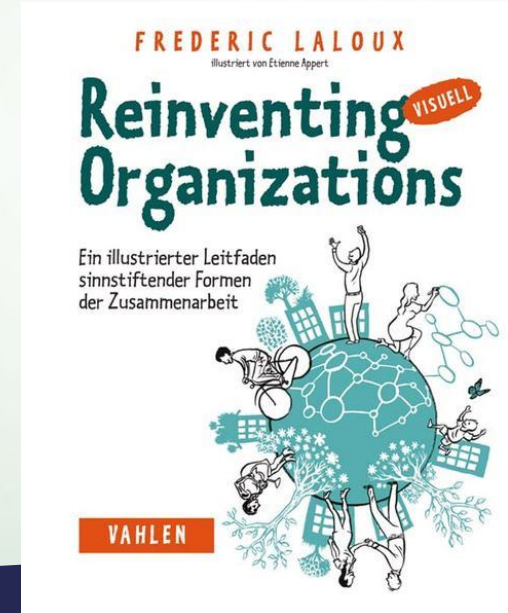
Wie kann die Zusammenarbeit in
Organisationen sinnvoll und
zukunftsfähig gestaltet werden?



Reinventing Organizations (Frederic Laloux)

Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit:

- Evolutionäre statt hierarchisch strukturierte Organisationen
- Organisationen sind - analog der Natur - lebende Organismen, die selbstorganisiert den Drang haben, sich zu entwickeln



Entspricht dem Humanistischen Menschenbild

„Das Paradigma der westlichen Gesellschaft lautet, dass der Mensch im Grunde gefährlich ist; deshalb müsse er belehrt, geführt und kontrolliert werden. Doch unsere Erfahrung hat gezeigt, dass ein anderes Paradigma für den einzelnen als auch für die Gesellschaft weitaus effektiver und konstruktiver ist. Dieses besagt, dass die Menschen, sofern ein geeignetes Klima vorhanden ist, vertrauenswürdig, schöpferisch eigenmotiviert, tatkräftig und konstruktiv sind“

(Rogers 1981, S. 103f)

3 Bausteine Evolutionärer Organisationen

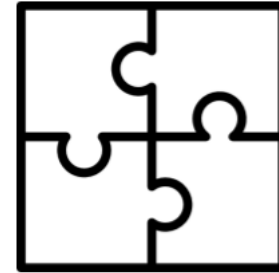
Reinventing Organizations Prinzipien



Selbstorganisation



Evolutionärer Sinn



Ganzheitlichkeit

Selbstführung

- Abbau von Hierarchien: Aufgaben werden auf selbstführende Teams verteilt
- Ausgewählte Teammitglieder sorgen für Koordination und Wissensaustausch
- *Beispiel: Evangelische Schule Berlin: Schüler organisieren ihr Lernen, Lehrer fungieren als Mentoren; Lernen am Projekt*
- *Kita-Kontext: Partizipation: Kinderrat*



Ganzheit

- Mitarbeitende können ihr ganzes Selbst zum Ausdruck zu bringen
- sichere Arbeitsumgebung, Reflexions- und Rückzugsräume
- Beratung, Supervision, Weiterbildung
- *Beispiel Patagonia: eigene Kita im Haus – Kinder können Eltern am Arbeitsplatz besuchen*
- *Kita-Kontext: Inklusion*



Evolutionärer Sinn

- übergreifender höherer Sinn, der sich in allen Aktivitäten niederschlägt
- wertvollen Beitrag für die Welt leisten
- Jeder Akteur kann den Sinn spüren und ist aufgerufen seiner Wahrnehmung zu trauen (strategische Richtung gemeinsam entwickeln)
- *Kita-Kontext: pädagogische Konzepte – z.B. Kita versteht sich als Familienzentrum*



Herzstück der Kita sind die Menschen

Laloux sieht den Menschen als wichtigste Ressource

Wie können Kitas zu einem Ort werden, an dem sowohl ErzieherInnen als auch Kinder ihre Potenziale entwickeln können und mit Begeisterung in die Einrichtung kommen?



PAUSE

10 Minuten



Reflexionsfragen für die Kleingruppen

Wie können wir im Kita-Kontext:

- Veränderung aktiv gestalten indem wir mehr Selbstführung ermöglichen? (Vertrauen, Partizipation) – **Gruppe 1 & 2**
- die Individualität aller Akteure aktiv nutzen? (Kompetenzorientierung) – **Gruppe 3 & 4**
- den Sinnbezug bei der Arbeit stärken? (Freude bei der Arbeit) – **Gruppe 5 & 6**

(Die Nummer der Gruppe entspricht der Raumnummer. Diese finden Sie oberhalb der Präsentation.)

Weiterführende Informationen

Informationen zum Projekt:

<https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/handbuch-organisationsentwicklung-kitas-beispiele-gelungener-praxis>

Publikationen:

Working Paper „Organisationsentwicklung im Elementarbereich“

https://www.pedocs.de/volltexte/2016/12368/pdf/Buhl_Freytag_Iller_2016_Working_Paper_OE_Elementarbereich.pdf

Handbuch „Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis“

<https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/forschen-publizieren/publizieren/universitaetsverlag/verlagsprogramm/organisationsentwicklung-in-kitas-beispiele-gelungener-praxis/>

„Viel Bewegung in den Kitas“

<https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/viel-bewegung-den-kitas>

Literatur

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen

Rogers, C. (1981): Der neue Mensch. Stuttgart: Klett-Cotta

Abschluss

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Abschluss



Wir sehen uns auf der Projekt-Plattform Fachkräfteoffensive!

Nächste Online-Seminare:

„Organisation- und Teamentwicklung“
(19. November 2021)

"Qualitätsentwicklung als
Organisationsentwicklungsprozess,"
(10. Dezember 2021)

**Besuchen Sie auch gerne die Projekt-Pinnwand
und schauen Sie bei den Konsultationsangeboten
vorbei!**