

Welche Voraussetzungen sind grundlegend für eine lernende Organisation und inwiefern verändert es die Arbeitsmoral der Mitarbeiter am Beispiel der Christlichen KiTa Sonnenschein in Soest? -

Beispiele gelungener Praxis

von Andreas Kanke, B.A.

Beim Nachweis von Zitaten und Literatur wendet der Autor die von Unisa vorgeschriebene Harvard-Methode an und folgt dabei den Regeln in: Christof Sauer (Hg.) 2004. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. (GBFE-Studienbrief 5). Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e.V. 1. Auflage.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Was ist eine Organisation?.....	2
3 Kindertagesstätte als lernende Organisation.....	2
4 Organisations- und Qualitätsentwicklung in der Christlichen KiTa Sonnenschein.....	4
5 Agiles Veränderungsmanagement als Lebenseinstellung.....	8
6 Chancen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmoral von Mitarbeitern.....	11
7 Literaturverzeichnis.....	13

Andreas Kanke, B.A.

1 Einleitung

In der hier verfassten Arbeit wird der Fokus auf die Definition von Organisationen gelegt und Merkmale wie ihre Besonderheit, ihren Zweck und ihre Hierarchie dargelegt (Kapitel 2). Im nächsten Schritt wird erläutert was unter einer Kindertagesstätte als lernende Organisation verstanden wird, wie sie sich seit den 1990er Jahren weiterentwickelt hat und wie sich ihr dreifacher Auftrag aufteilt (Kapitel 3). Anschließend werden Praxisbeispiele aus einer christlichen Kindertagesstätte benannt, die im Kontext der eigenen Organisations- und Qualitätsentwicklung hervorgehoben werden und anhand des Drei-Phasen-Modells nach Lewin zusammengefasst. Des Weiteren werden die Struktur-, Orientierungs- und Prozessqualität aufgegriffen und im Kontext einer Kindertagesstätte beschrieben, um so den politischen und ökonomischen Erforderlichkeiten gerecht zu werden (Kapitel 4). Im weiteren Verlauf des fünften Kapitels setzt sich der Autor mit der Frage auseinander, wie die Führungskraft seine Mitarbeiter zum effektiven Arbeiten ermutigt, ohne sie durch die festgelegten Regeln zu stark einzugrenzen. Es werden Aspekte herausgearbeitet und Vorzüge benannt, die die Selbststeuerung von Teams begünstigen und welche Auswirkungen die Selbstführung einer Führungskraft auf die Mitarbeiter hat. Zum Schluss werden Chancen und Risiken gegenüber gestellt, die aufzeigen welche Handlungsweisen subsidiär auf die Arbeitsmoral der Mitarbeiter wirken und welche defizitär sind; ebenso werden Empfehlungen ausgesprochen, die chancenreich für die weitere Entwicklung sein könnten (Kapitel 6). Der Zweck dieser Arbeit ist die Konfrontation mit den positiven Auswirkungen einer lernenden Organisation auf jeden Mitarbeiter anhand konkreter Praxisbeispiele aus einer christlichen Kindertagesstätte und methodischen Ratschlägen aus der Praxis, die zur Optimierung der Organisations- und Qualitätsentwicklung jeglicher Organisationen beitragen. Außerdem werden Reaktionen von Mitarbeitern aufgezählt, wenn sich die Führungskraft als Begleiter zeigt.

2 Was ist eine Organisation?

Organisationen entwickelten sich in der Moderne durch das Aufkommen bürokratischer Administrationen, durch die medizinische Versorgung von Menschen in Krankenhäusern, durch die erzieherische Belehrung von Kindern im Schulwesen, durch das Entstehen von Vereinen und Parteien (Kühl 2020:7); sicherlich könnte man die Liste noch erweitern. Jede Organisation besitzt wesentliche Besonderheiten, dazu zählt die Mitgliedschaft, das heißt Organisationen beschließen, wer den Zugang erhält und wer die Organisation verlassen muss (Luhmann 1975:99). Anders sieht es in der modernen Gesellschaft aus, denn hier wird keiner ausgeschlossen, sondern durch gängige Methoden wie Sanktionierung, Schuldspruch oder Gefängnisaufenthalt konfrontiert, aber es erfolgt kein Ausschluss des Staatsbürgers (Kühl 2020:9). Der Zweck ist eine weitere Besonderheit von Organisationen und würde vor allem bei den Mitgliedern für eine Beunruhigung sorgen, wenn es keine schriftliche Stellungnahme dazu gebe (Luhmann 1973:87). Die Öffentlichkeitsarbeit ist hier immens wichtig, denn wer nicht weiß was die Devise der Organisation ist, kann auch nicht für diese eintreten und eine klare Haltung einnehmen (Kühl 2020:10). Die Hierarchie ist ebenfalls ein Merkmal, denn Organisationen im Bereich der Politik, Wissenschaft oder in der Wirtschaft haben klare Befugnisse und Rangordnungen, demgegenüber muss deutlich werden, dass es in unserer modernen Gesellschaft das Verständnis nicht mehr gibt, dass der/die Bundeskanzler/in auch automatisch die Vorgesetzte in meinem Beruf ist (:11). Laut Kühl hat jede Organisation drei Seiten, die sich in eine Schauseite, Formale Seite und Informale Seite gliedert. Organisationen stellen nach Möglichkeit ihre „Schokoladenseite“ dar, um so ihre Adressaten zu gewinnen. Was hinter der Kulisse abläuft ist zwar wichtig, aber die Existenz einer Organisation hängt oft von dem ab, wie sie sich in der Öffentlichkeit zum Beispiel anhand der Printmedien oder durch ihr eigenes Leitbild präsentiert. Die formale Seite dagegen ist das amtliche Regularium, an welches sich die Beschäftigten halten (müssen). Hier kommen auch die Grundregeln vor, die schon durch das Leitbild in Umlauf gesetzt wurden; bisher aber nur einen guten Eindruck erweckten (Kühl 2017:13). Dagegen drücken eingeprägte Auffassungen und turnusmäßige Regelwidrigkeiten die informale Seite aus. Hier entsteht eine Diskrepanz zwischen den Grundregeln, die die beiden vorherigen Seiten propagieren und den Grundregeln der dritten Seite; vielmals stehen sie nicht im Zusammenhang (:15).

3 Kindertagesstätte als lernende Organisation

Kindertagesstätten (abgekürzt auch Kita) sind aus einem sozialen Auftrag begründet, lehnen sich an wissenschaftliche Erkenntnisse an, sind in der Regel im System der Kinder- und Jugendhilfe

verortet und werden von diesem auch finanziell und fachlich unterstützt. Als eigenständige Kindertagesstätte können sie als Organisation politische und gesellschaftliche Prozesse beeinflussen (Strehmel & Ulber 2017:18). Der Staat ist ihr Auftraggeber und hat deren Aufgaben im Sozialgesetzbuch VIII sowie in den Bildungsempfehlungen der einzelnen Bundesländer konstatiert (:297), außerdem hat jede Kindertagesstätte ihre Funktion im Leitbild beziehungsweise in der pädagogischen Konzeption verankert. Im Hinblick auf ihre Organisationsentwicklung sind sie einem ständigen Wandel unterzogen und müssen daher alle Komponenten vorausschauend so verändern und neu entwerfen, damit sie sich den neuen Vorgaben anpassen und strategisch kooperieren können.

Kindertagesstätten haben sich allein seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts verändert beziehungsweise verändern müssen; hierzu zählen räumliche Bedingungen, ethische Einstellungen, aber auch das Niveau der Qualifikation der Beschäftigten. So ist nicht nur der Prozentsatz zwischen den Jahren 1990 und 2007 derjenigen mit abgeschlossener Berufsausbildung um 8,7% gestiegen, sondern auch das Interesse sich akademisch weiterzubilden, im selben Zeitraum um 1,6% gewandelt (Krone 2010:45). Durch die einhergehenden Veränderungen werden auch Erwartungen laut, dass Beschäftigte mit dem Wandel gehen und das Niveau halten können. Daher wird von den Beschäftigten neben einem erhöhten Qualifikationsniveau auch gefordert, dass sie sich flexibleren Betreuungsformen anpassen, um so berufstätige Eltern zu unterstützen. Die Flexibilisierung für die Beschäftigten äußert sich in unterschiedlichen Angeboten wie zum Beispiel spezielle Arbeitszeiten (Betreuung schon ab 6 Uhr morgens und/oder bis 19 Uhr, Wochenendschicht) oder übereinstimmende Angebote für Eltern in Teilzeit (Stöbe-Blossey 2010:55); dabei ist flexible Betreuung das Stichwort, sodass Eltern beliebig aussuchen können (:56). Mit der Flexibilisierung entstehen Effekte, die sich auf die Beschäftigten auswirken. Diesbezüglich zählen unter anderem Sorgen, weil Arbeitsverträge zum Beispiel aufgrund von Wochenendarbeit aus arbeitsschutzrechtlicher Sicht geändert werden müssen (:74). Diese Sorgen etablieren sich auch bei Trägern von Kitas, denn es gilt diesen Herausforderungen Herr zu werden und pädagogische Bedenken in Bezug auf verlängerte Öffnungs- und Betreuungszeiten bleiben nicht aus. Hinzukommt, dass eine ausgewogene Dienstplangestaltung vorausgesetzt wird (:77-78) und unter anderem in Soest teilweise schon in Kitas im Schichtdienst gearbeitet wird. Aus Sicht des Autors ist es signifikant sich dem Wandel zu stellen und vor allem die Kernaufgaben von Kitas im Blick zu haben. Die Trias dieses Kerns besteht aus dem Erziehungsauftrag, sodass Kinder lernen im außerfamiliären Rahmen mit anderen Kindern sozial umzugehen und der Erzieher sie darin unterstützt, an sich zu arbeiten.

Der Betreuungsauftrag gibt vor, Grundbedürfnisse des Kindes wie körperlicher oder emotionaler Natur zu befriedigen und so Eltern in der Ausübung ihres Berufes zu unterstützen. Damit Kinder neue Kompetenzen erwerben und sich unter anderem im kognitiven oder sozialen Bereich weiterentwickeln sowie sich zum Beispiel mit der naturwissenschaftlichen Welt auseinandersetzen, dient der Bildungsauftrag als Vorgabe für die Erzieher. Schlussfolgernd ist zu erwähnen, dass Kinder Begleitung und Förderung benötigen, um in ihrer Persönlichkeit wachsen zu können (Strehmel & Ulber 2017:15), aber sie benötigen auch ein Gegenüber, um Interaktionsprozesse zu bilden und so Einfluss auf das aktive Handeln der Kinder zu nehmen.

4 Organisations- und Qualitätsentwicklung in der Christlichen KiTa Sonnenschein

Mit dem oben erwähnten Begriff Organisationsentwicklung ist ein ganzheitlicher Vorgang gemeint, der Managementstrukturen, systemrelevante Elemente und kulturabhängige Einstellungen ebenso wie persönliche Bedenken und Verhaltensweisen involviert; die Teilhabe aller Beschäftigten spielt eine elementare Rolle (Strehmel & Ulber 2017:301). Diesbezüglich soll hier kurz das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin beschrieben werden, womit er am Research Center for Group Dynamics experimentierte. Da sich eine Organisation grundsätzlich auf Beständigkeit und Verlässlichkeit konzentriert, ist sie per Definition nicht im Stande sich weiter zu entwickeln (Grannemann & Seele 2016:11). Daher nimmt Lewin die Beteiligten in der ersten Phase mit, um die inflexible Regelmäßigkeit beziehungsweise Denkweise aufzutauen („Unfreeze“) und so das Fundament für Veränderung zu legen (Frey & Hauser 2013:98).

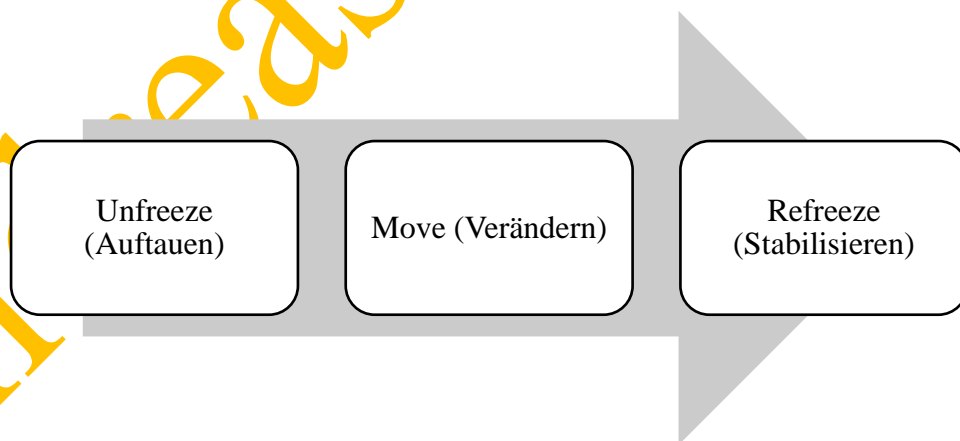


Abbildung 1: Eigene Darstellung des Drei-Phasen-Modells nach Kurt Lewin (Grannemann & Seele 2016:11).

Am Beispiel der Christlichen KiTa Sonnenschein wird das Unfreeze-Prinzip angewendet, indem sich das Team beispielsweise über Vorschläge hinsichtlich des Raumkonzeptes in den pädagogischen Gruppen austauscht und auf sachlicher Ebene erörtert inwiefern es sinnvoll ist

etwas zu ändern; Kommunikation und Veränderungsbereitschaft sind hierfür unerlässlich. Auf Erfahrung beruhend bevorzugen Teams aus Kindertagesstätten Altbewährtes beizubehalten, verkennen dabei jedoch den positiven Wert des gemeinsamen Nachdenken in einem Team mit sich bringt. In der nächsten Phase („Change“) werden die Ergebnisse umgesetzt, neue Strukturen geschaffen und gemeinsam evaluiert (Frey & Hauser 2013:98). Das Team der Christlichen KiTa Sonnenschein arbeitet nach den SMART Zielen, verschriftlicht diese und lässt es von allen Beteiligten unterschreiben, wodurch Verbindlichkeit und ein Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert werden. Die SMART Ziele unterstützen die Mitarbeiter intensiv im Veränderungsprozess, weil sie

- individuell auf die KiTa eingehen (**S**pezifisch),
- überprüfbar sind (**M**essbar),
- autonom vom Team erreicht und akzeptiert werden (**A**kzeptabel),
- aus eigener Kraft erreichbar sind (**R**ealistisch) und
- einen Abgabetermin und somit Orientierung vorgeben (**T**erminiert).

Als letzte Phase beinhaltet das „Refreeze“, die Veränderungen zu determinieren, durch Geübtheit Stabilisierung zu erzielen und die Zukunftsfähigkeit zu sichern (Strehmel & Ulber 2017:305). Das „Einfrieren“ legt nahe, sich nicht mehr fortzubewegen, doch die Christliche KiTa Sonnenschein versteht es auch während eines Veränderungsprozesses agil zu bleiben trotz Unvorhersehbarem. So hatte das Team im Kontext der Qualitätsentwicklung zum Thema Eingewöhnung von August bis September mit dem Start ins neue Kindergartenjahr evaluiert, dass es von großem Vorteil wäre, die Kinder schon vor Beginn des neuen Kindergartenjahres teils einzugewöhnen. So entwickelten sie die „Sanfte Eingewöhnung“ (first steps), die es den Kindern ermöglicht von Mai bis Juli wöchentlich bereits die Einrichtung mit ihren Abläufen, die Erzieher und anderen Kinder kennen zu lernen, aber auch die Eltern haben so die Option mit der pädagogischen Arbeit Bekanntschaft zu machen und Vertrauen in die Menschen zu gewinnen, die demnächst das eigene Kind betreuen werden. Im Laufe der Umsetzung wurde weiterhin evaluiert und es fielen Defizite auf. Das Team zeigte Einsatzfreude zur Verbesserung der Eingewöhnung und setzte diese zügig um, weil sie eine Organisation sein möchte, die lernend bleibt. In ihrer pädagogischen Konzeption wurde die Qualitätsentwicklung und -sicherung verankert, sodass sie sich selbsttätig in einem agilen Veränderungsmanagement befindet.

Mit dem im Jahr 2005 genehmigten „Gesetz zum qualitätsorientierten und bedarfsgerechten Ausbau der Tagesbetreuung und zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe“ wurde die Qualitätsentwicklung konkreter in den Fokus gerückt. Hier wird der Träger unter anderem

von Kindertagesstätten explizit in die Verantwortung gezogen in Bezug auf die Sicherstellung von Maßnahmen zur Förderung der Qualität. Darunter zählt neben Verschiedenem die Weiterentwicklung der pädagogischen Konzeption und Implementierung von Verfahren zur Evaluation (Altgeld & Stöbe-Blossey 2010:198). Aufgrund der Trägervielfalt in Deutschland und dem Subsidiaritätsprinzip der einzelnen Bundesländer entscheidet jeder Träger autark und ist in erster Linie „nur“ verantwortlich die Qualität der Trias Bildung, Betreuung und Erziehung zu fördern, die eigene Trägerqualität dagegen wird gering berücksichtigt (:199). Dabei weiß der Autor aus eigener Erfahrung wie signifikant die qualitative Arbeit ist, wenn sich der Träger ebenfalls weiterbildet und agil bleibt. Ihm ist ebenso bekannt, dass nur einige Träger von Kindertagesstätten in der Stadt Soest das branchenübergreifende Qualitätsmanagementverfahren nach DIN EN ISO 9000 umsetzen. Zu den Grundvoraussetzungen gehören die Kundenorientierung (hier: Eltern), Führung, Partizipation, Prozessorientierung, der Systemansatz des Managements (hier: unter anderem die pädagogische Konzeption), die stetige Evaluation, Kommunikation und Transparenz und Netzwerkarbeit. Aufgrund des Fachjargons aus dem Managementbereich haben vereinzelt Träger von Kindertagesstätten nach wie vor Schwierigkeiten nach Qualitätsmanagementverfahren zu arbeiten; mittlerweile wurden aber praxisbezogene Leitfäden für soziale Einrichtungen entwickelt (Ulber 2017:46). Abschließend soll erwähnt werden, dass die Christliche KiTa Sonnenschein für die interne Evaluation der Qualitätsentwicklung mit dem Nationalen Kriterienkatalog arbeitet, der durch das pädagogische Team und den Träger anhand einer Literaturanalyse, den zur Verfügung gestellten Checklisten, einem gemeinsamen Austausch und daraus resultierenden Zielvereinbarungen beurteilt wird; dabei steuert die Leitung das Qualitätsmanagement. Der Nationale Kriterienkatalog konzentriert sich auf 20 Qualitätsbereiche (unter anderem Eingewöhnung, Sicherheit, Ernährung, Bildung), die jeweils die räumlichen Bedingungen, Interaktion, Planung, das Material, die Individualität und Partizipation im Blick haben. Durch festgelegte Erhebungsinstrumente wie die christlich-pädagogische Konzeption, die interne Evaluation durch den Nationalen Kriterienkatalog und die externe Evaluation zum Beispiel durch Eltern- und Mitarbeiterbefragungen geben wertvolle Rückmeldungen, aus denen sich durch kritische Auseinandersetzungen Veränderungen entwickeln lassen, die wiederum als verbesserte Bedingungen allen Teilnehmern zugutekommen (neue Erkenntnisse über die Lebenswelt des Kindes und ihren Befindlichkeiten, zur pädagogischen Arbeit, zur Zusammenarbeit zwischen der Einrichtung und den Familien). Mit Hilfe des Forschungs- und

Entwicklungsinstitutes PädQUIS®¹ und dem Nationalen Kriterienkatalog wird die Qualitätsentwicklung und -sicherung systematisch weiterverfolgt und so die Struktur-, Orientierungs- und Prozessqualität ausgebaut. In der oben genannten Einrichtung wird hinsichtlich der Strukturqualität auf den Erzieher-Kind-Schlüssel Wert gelegt, auf das Ausbildungsniveau des pädagogischen Personals sowie verfügbare Vor- und Nachbereitungszeiten. Hieraus bleibt sie im stetigen Wachstum und eine lernende Organisation, die sich als Ausbildungsstätte anhand der politischen und ökonomischen Erforderlichkeiten bewährt. Die Orientierungsqualität hat für sie eine immense Bedeutung, denn die dort vermittelnden Werte und die Haltung haben auf Grundlage der Bibel wegweisenden Charakter. Diese Überzeugungen und Denkweisen haben wiederum Auswirkungen auf das prägende Gottes- und Menschenbild, das Leitbild, die pädagogischen Angebote, das Auftreten gegenüber den Familien, den Mitarbeitern und der Gesellschaft. Die Prozessqualität wird als integraler Bestandteil der Interaktion zwischen den Fachkräften und den Kindern, Eltern und Praktikanten gesehen. Dabei ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Handlungskompetenz zentral, die aus der Selbst-, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz besteht. Das bedeutet schlussendlich, dass sich das Gesamte auf die Interaktionen und Erfahrungen, die das Kind in der Einrichtung macht, auf seine soziale und räumlich-materiale Umwelt bezieht (Tietze & Nattefort 2015:4-7). Aus eigener Erfahrung weiß der Autor, dass die Bindung der Erzieher einen großen Einfluss auf den Entwicklungsprozess des Kindes hat. Daher ist die bewusste Beschäftigung mit der Struktur- und Orientierungsqualität signifikant, denn dies hat einen Einfluss auf die Prozessqualität, weil konstante Rahmenbedingungen Sicherheit geben, Ressourcen gestärkt werden können und ermöglichen es diese auszubauen. Ebenso haben Einstellungen und Werte, die für die Erzieher bedeutend sind, positive Effekte für Kinder, denn sie lernen durch Vorbilder.

Viernickel unterstützt diese Vorgehensweise der oben genannten KiTa und erweitert ihre Erkenntnisse mit der Implementierung der Organisations- und Managementqualität (2006:34). Diese beinhalten eine durch adäquate Strategien sich weiterentwickelte Kindertagesstätte und Betreuungsqualität. Indem die Leitung der Kindertagesstätte wertorientiert arbeitet, Leitbilder mit dem Team erarbeitet und impliziert sowie organisatorische Rahmenbedingungen ermöglicht, wächst die Motivation der Beschäftigten (Strehmel & Ulber 2017:25). Daraus entnehmend hält der Autor fest, dass trotz einer guten Struktur-, Orientierungs- und

¹PädQUIS® steht für „Pädagogische Qualitäts-Informations-Systeme“ und ist ein Forschungs- und Entwicklungsinstitut im Bereich der Frühpädagogik. Die Geschäftsführung hat Prof. Dr. Wolfgang Tietze inne.

Prozessqualität die Kindertagesstätte Defizite bei der Weiterentwicklung aufzeigt beziehungsweise aufzeigen könnte, wenn die Leitung auf der Organisations- und Managementqualität ihrer Rolle dauerhaft nicht gerecht wird. Exemplarisch soll hier im Rahmen der Organisationsentwicklung das Instrument der Dienstplangestaltung erläutert werden und welchen immensen Stellenwert ein guter Dienstplan hat. Aus eigener Erfahrung weiß der Autor, welche Herausforderung die Gestaltung des Dienstplanes mit sich bringt. Klaudy verweist darauf, dass eine leistungsfähige Arbeitszeit und die Einsetzung des Personals sinnvoll sind, wenn Eltern und Beschäftigte zufrieden sind unter Zuhilfenahme von Kriterien wie Zeit und Beständigkeit (2010:182). Wenn die Leitung einer Kindertagesstätte die Bedürfnisse seiner Beschäftigten nicht berücksichtigt, machen sich Ärger und Unverständnis breit. Bedürfnisse im Sinne von, dass zum Beispiel Teilzeitkräfte nicht (täglich) erst am späten Nachmittag zu Hause sind, denn sie haben aufgrund der Familienkonstellation bewusst dieses Arbeitsmodell gewählt, daher sollte hier die Leitung entgegenkommen und beidseitig wird eine offene Kompromissfähigkeit erwartet. Demgegenüber erkennen die Beschäftigten die Kulanz und sind freimütiger sich anzupassen. Des Weiteren sind Beschäftigte bei einem an sie anlehenden Dienstplan weniger belastet, wenn der Arbeitseinsatz so gestaltet wird, dass ihnen feste Zeiten mit den Kindern und feste Zeiten für die Vorbereitung der Bildungsangebote zur Verfügung gestellt werden (:183). In der Christlichen KiTa Sonnenschein werden jedem Beschäftigten und Berufspraktikanten wöchentlich drei Stunden Vorbereitungszeit (kinderfreie Arbeitszeiten) gewährt, damit die pädagogischen Maßnahmen eine gute Qualität sicherstellen.

5 Agiles Veränderungsmanagement als Lebenseinstellung

Agile Teams fällen prägnant ein Urteil und handeln zielsicher, dazu benötigen sie Autonomie und Freiheit entscheiden zu dürfen, ohne jede Belanglosigkeit absprechen zu müssen. Gleichzeitig sind Führung und eine vorgegebene Ausrichtung basal, damit es nicht zu einer laxen Einstellung kommt. Daher stellt sich hier die Gretchenfrage: wie erreicht die Führungskraft den Idealwert für ein effektives Arbeiten seines Mitarbeiters, ohne ihn durch Reglementierungen zu erdrücken (Grannemann & Seele 2016:160); hierzu soll in den nächsten Zeilen eingegangen werden. Vorab ist noch anzumerken, dass Agilität eine Organisation gesund erhält, auch wenn Führungskräfte herausgefordert sind Macht (stückweit) abzugeben. Hierzu nennt Juhre zum Wachstum einer gesunden Organisation Merkmale, indem das Team gemeinsam die Struktur und strategische Vorgehensweisen entwickelt und so das Selbsterarbeitete internalisiert wird. Ein weiteres Merkmal ist, dass der Mitarbeiter in seiner Entwicklung herausgefordert, aber auch gefördert und parallel mit Hilfe der Führungskraft

überlegt wird, was für die Entwicklung wichtig ist (2018:84). Das heißt die Führungskraft ist ein Begleiter, die den Mitarbeiter individuell unterstützt und auf dem Weg der Veränderung beziehungsweise im Rahmen des Veränderungsprozesses auf eventuelle Sorgen eingeht (:86) und bestimmte Denkweisen „auftauen“ (siehe Kapitel 4). Letztendlich, so Juhre, geht es darum, dass in Veränderungsprozessen die Führungskraft das Team miteinbezieht, nach deren (emotionalen) Grenzen fragt, gemeinsam das Zwischenergebnis festgehalten wird und anschließend eigene/neue Ideen zu äußern, zu verinnerlichen und auf derselben Entscheidungsgrundlage umzusetzen; ansonsten droht der Tod bei Veränderungen (:133-134). Mit anderen Worten: ein Unternehmen wächst effektiv, wenn es seinen Mitarbeitern Chancen zur Selbstbestimmung schenkt. Aus dieser Selbstbestimmung heraus entwickelt sich ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, welches nicht abrupt entsteht, sondern es muss eine Kultur der Selbstbestimmungsmöglichkeiten gelebt werden (Blanchard, Carlos & Randolph 2000:17-18). Auf Grundlage eines autonomen Teams entstehe so eine höhere Produktivität, die Innovationfreude nimmt zu und Konflikte nehmen untereinander ab, um nur einige positive Aspekte zu nennen (Manz & Sims 1995:16) Aus eigener Erfahrung weiß der Autor, dass diese oben beschriebene Führungsweise vertrauensvolle Beziehungen untereinander schafft, den Innovationsgeist der Mitarbeiter auch in Krisenzeiten fördert und diese positiven Erfahrungen an Praktikanten weitergegeben werden, die wiederum, wenn sie zu Mitarbeitern heranreifen, sich ebenfalls auf Selbstbestimmungsmöglichkeiten fokussieren. Außerdem verhindern Selbstbestimmungsmöglichkeiten fehlende Erfolgserlebnisse und motivieren und reduzieren die Fluktuation (Niermeyer & Postall 2010:204-205). Neben der Selbstbestimmung ist nach Blanchard, Carlos und Randolph die Informationsweitergabe immens, denn ohne Auskunft und Kommunikation, kann kein aktives Handeln vonstattengehen (1998:79). Die Weitergabe an Informationen ist der erste Schritt, um ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln und bildet die Grundlage, sodass jeder auf derselben Höhe steht (Blanchard, Carlos & Randolph 2000:25). Die daraus entstehende Motivation setzt sich aus den folgenden drei Pfeilern zusammen: dem Wollen. Es ist damit der Charakter des Mitarbeiters gemeint, das was ihn anspricht. Als nächstes geht es um das Können. Es ist das, was er an Fähigkeiten mit sich bringt und das was er sich an Kompetenzen angeeignet hat. Und das Dürfen. Es ist die Gestaltungsmöglichkeit, die ihm gegeben wird, in dem er Entscheidungen treffen und aktiv werden kann (Niermeyer & Postall 2010:62). Aus diesen Rahmenbedingungen heraus ist es nun wichtig, den Mitarbeitern die Perspektive anzubieten, sich als Team selbst zu steuern, indem ihr Aktionsradius erweitert wird; analog dazu ergibt sich aber auch die bewusste Rechenschaftspflicht und somit auch die eigenen Konsequenzen zu

tragen (Blanchard, Carlos & Randolph 1998:92). Der Nutzeffekt selbstgesteuerter Teams begünstigt, dass sie selbständig die Zielsetzung, das methodische Vorgehen und Termine beschließen, aber auch verantwortungsvoll mit dem Budget umgehen und einschätzen können welche Qualifikationen in ihrem Beruf notwendig sind (Niermeyer 2016:177). Des Weiteren unterstützt eine effektivere Verständigung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, eine überdurchschnittliche Zufriedenheit im Beschäftigungsverhältnis sowie ein gereifteres Niveau ebenfalls Teams selbst zu führen (Blanchard, Carlos & Randolph 1998:102). Der Autor hat in seinem eigenen Beruf die Erfahrung gesammelt, dass Teams in ihrer Selbststeuerung dann leistungsfähiger sind, wenn sich die Führungskraft selbst führen kann. Denn durch Selbstführung zeigt die Führungskraft Disziplin, Bereitschaft zur Korrektur und emotionale Stabilität. Es sei denn das Team besteht aus starken Persönlichkeiten, die sich trotz einer defizitären Selbstführung der Führungskraft nicht davon abhalten lassen, sich weiterzuentwickeln und im Kontext ihrer eingeschränkten Rahmenbedingungen agil bleiben. Zu diesem Punkt kann das 360°-Feedback für die Führungskraft subsidiär wirken, weil auf verschiedenen Ebenen ein Feedback erfragt und so für eine objektivere Sichtweise Raum gegeben wird. Nach dieser Methode wird das Feedback der Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter, internen und externen Kunden eingeholt, indem um eine Rückmeldung gebeten wird (Niermeyer 2016:123-124).

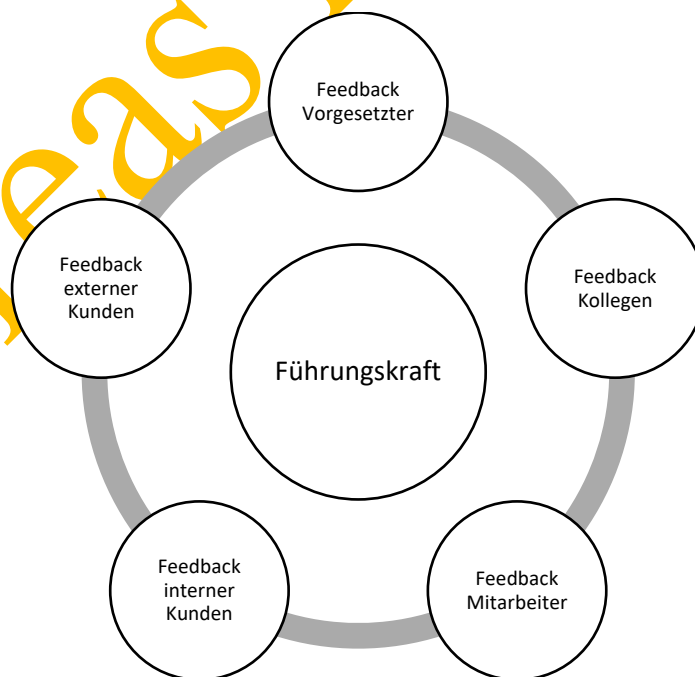


Abbildung 2: Eigene Darstellung von Quellen für das 360°-Feedback (Niermeyer 2016:124)

Es muss noch deutlich genannt werden, dass die Führungskraft vor allem in den Kategorien Organisation/Verwaltung, Kommunikation, Personal- und Teamentwicklung sowie die inhaltliche (pädagogische) Arbeit (Mieth, Baier, Buhl, Freytag & Iller 2018:44) die oben erwähnte Selbstführung stets ausbaut. So ist abschließend festzuhalten, dass neben dem Zugang von (wichtigen) Informationen, die Loslösung von hierarchischen Strukturen die Grenzen des Teams aufhebt, in der Selbstverantwortung wachsen (Blanchard, Carlos & Randolph 2000:162) und so das Leistungsvermögen in vollem Umfang genutzt werden kann (:238).

6 Chancen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmoral von Mitarbeitern

Die Führungskraft in der schon genannten KiTa führt mit der inneren Haltung nach bestem Wissen und Gewissen bewusst nach Sprüche 15,22: „Die Pläne werden zunichte, wo man nicht miteinander berät; wo aber viele Ratgeber sind, gelingen sie.“ Die Einbeziehung der Mitarbeiter durch diese offene Kommunikation bietet einmalige Chancen, um Erfolgserlebnisse und Transparenz durch eine flachere Hierarchie zu erleben, weil sich das Team selbst organisieren darf/kann, ist der Prozess lebendiger und schneller. Die Führungskraft zeigt sich als Begleiter aber auch als Mitlernender und nicht (nur) als Vorgesetzter. Die Mitarbeiter können hinter die Kulisse schauen, die Vision der Kindertagesstätte mitverfolgen und es findet nach Bedarf eine gemeinsame Reflexion mit dem gesamten Team statt, weil ein gesprächsbereiter Austausch begünstigt wird. Anhand dieser Haltung wächst das Vertrauen zueinander woraus Lernen und Reflektion zügiger miteinander verbunden werden und so gemeinsam überlegt wird, wie die (pädagogische) Arbeit gabenorientiert durchgeführt werden kann. Im Zuge dessen reduziert sich die Profilsucht untereinander, weil die unterschiedlichen Gaben eine Perspektivenvielfalt ermöglichen und so Machtkämpfe eher ausbleiben. Die Führungskraft fordert von seinen Mitarbeitern nicht etwas, was sie allemal nicht erfüllen können, sondern unterstützt gabenorientiertes Arbeiten. Diese herausgearbeiteten Aspekte wirken chancenreich, um als agile Organisation in Soest präsent zu bleiben.

Demgegenüber stehen die Risiken, wenn Mitarbeiter nicht lernbereit sind oder die Vision der Einrichtung und deren Ziele nicht mittragen. Des Weiteren gibt es Menschen, die grundsätzlich Neuem gegenüber nicht offen sind und so das Team in ihrer Entwicklung hemmen könnten. Ein weiteres Risiko bestünde in einer begrenzten Fokussierung allein auf das Team, welches zum Stammpersonal gehört, sodass Jahrespraktikanten vernachlässigt werden könnten. Ebenfalls besteht im Rahmen des Prozesses das Risiko, dass der eine oder andere Mitarbeiter nicht so schnell voranschreitet in seiner Entfaltung und Neid entsteht, welcher schädlich für den weiteren Verlauf der Teamgemeinschaft wirken könnte. Die oben genannte

Einrichtung möchte erste Ansätze unternehmen mit der Methode der Videographie und sich so selbst beobachten. Dies kann während pädagogischer Angebote mit den Kindern oder bei einer Teamsitzung stattfinden. Für die Selbstreflektion ist diese Methode eine immense Chance sich zu optimieren, gleichzeitig birgt sie auch Risiken für Mitarbeiter mit weniger Selbstbewusstsein und Hemmnissen sich selbst zu sehen und seine Fehler. Daher ist hier die Führungskraft als Modell gefragt, um eine offene Haltung vorzuleben, gemeinsam eine dialogische Wertschätzung anzustreben und das oben beschriebene 360°-Feedback an sich selbst unter anderem durch die Mitarbeiter anzuwenden. Die daraus gewonnenen Auswirkungen können effektiv wirken und so die Teamentwicklung steigern, aber auch perspektivisch die Interaktionsprozesse zwischen dem Personal, den Eltern und Kindern bereichern. Diese Risiken sind stets im Blick zu behalten, um so die Chancen zur Weiterentwicklung der Kindertagesstätte nutzbar zu machen.

Als Schlussbemerkung ist zu erwähnen, dass die Arbeit mit Menschen immer Chancen und Risiken mit sich bringt, aber die Essenz ist der richtige Umgang mit den Veränderungen beziehungsweise mit dem Wandel; dementsprechend wird so auch der Einfluss auf die Mitarbeiter sein. Und wer lebt den richtigen Umgang vor? Härry schreibt dazu, dass Selbstführung eine Königsdisziplin ist, mit der man bei sich selbst beginnt (2015:17), sodass sich die Arbeitsmoral der eigenen Mitarbeiter positiv verändert.

7 Literaturverzeichnis

- Altgeld, Karin & Stöbe-Blossey, Sybille 2010. Die Trägerqualität und die Beschäftigungs- und Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen, in Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg): *Kindertagesbetreuung im Wandel. Perspektiven für die Organisationsentwicklung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 198-199.
- Blanchard, Kenneth, Carlos, John & Randolph, Alan 1998. *Management durch Empowerment. Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen*. 1. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Blanchard, Kenneth, Carlos, John & Randolph, Alan 2000. *Kursbuch Selbstverantwortung. So führen Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Motivation und Leistung*. 1. Aufl. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Frey, Dieter & Hauser, Alexandra 2013. Klassiker der Organisationsforschung (9). *Organisationsentwicklung*, 3/2013, 98.
- Grannemann, Ulrich & Seele, Hagen 2016. *Führungsaufgabe Change. Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Härry, Thomas 2015. *Von der Kunst sich selbst zu führen*. 2. Aufl. Witten: SCM-Verlag.
- Juhre, Ralf 2018. *Change Management – mit den Menschen für die Menschen. Ethisch Veränderungen herbeiführen*. 1. Aufl. Berlin: LIT Verlag.
- Klaudy, Elke Katharina 2010. Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Das Instrument der Dienstplangestaltung, in Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg): *Kindertagesbetreuung im Wandel. Perspektiven für die Organisationsentwicklung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 182-183.
- Krone, Sirikit 2010. Die Beschäftigungsentwicklung in der institutionellen Kindertagesbetreuung, in Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg): *Kindertagesbetreuung im Wandel. Perspektiven für die Organisationsentwicklung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 45.
- Kühl, Stefan 2017. *Leitbilder erarbeiten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kühl, Stefan 2020. *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag.

- Luhmann, Niklas 1973. *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. 1. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas 1975. *Macht*. 1. Aufl. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Manz, Charles & Sims, Henry 1995. *Unternehmen ohne Bosse: Schneller und besser im Superteam*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mieth, Cindy, Baier, Jill, Buhl, Monika, Freytag, Tanya & Iller, Carola 2018. *Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis*. Erstausgabe. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Niermeyer, Rainer & Postall, Nadia 2010. *Effektive Mitarbeiterführung. Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Niermeyer, Rainer 2016. *Teams führen*. 2. Aufl. Freiburg: Haufe Verlag.
- Stöbe-Blossey, Sybille 2010. *Kindertagesbetreuung im Wandel. Perspektiven für die Organisationsentwicklung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Strehmel, Petra & Ulber, Daniela 2017. *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management*. 1. Aufl. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Tietze, Wolfgang & Nattefort, Rebecca 2015. Dimensionen pädagogischer Qualität. *Kindergarten heute. Das Leitungsheft*, 2/2015, 4-7.
- Ulber, Daniela 2017. Qualitätsmanagement, in Strehmel, Petra & Ulber, Daniela (Hrsg.): *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management*. 1. Aufl. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 46.
- Viernickel, Susanne 2006. *Qualitätskriterien und -standards im Bereich der frühkindlichen Bildung und Betreuung*. Studienbuch zum Bildungs- und Sozialmanagement. 1. Aufl. Remagen: ibus-Verlag.