

**Wie sieht eine sinnvolle Beteiligung des schon bestehenden Personals bei der Planung einer zweiten christlichen (Bauernhof-)KiTa im Hinblick auf die Gestaltung der Unternehmenskultur der Christlichen KiTa Sonnenschein in Soest aus?**

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

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Definition, Realisierung und Relevanz einer Unternehmenskultur .....</b>	<b>2</b>
<b>3 Voraussetzungen für ein funktionierendes Team .....</b>	<b>4</b>
<b>4 Höhere Leistungsfähigkeit eines funktionierenden Teams durch Partizipation.....</b>	<b>7</b>
<b>5 Gestaltung der Unternehmenskultur in der Christlichen KiTa Sonnenschein in Soest...9</b>	<b>9</b>
<b>6 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>14</b>

Andreas Kanke, B.A.

## 1 Einleitung

In der hier verfassten Arbeit wird die Signifikanz der Unternehmenskultur verdeutlicht, indem die grundlegenden Fähigkeiten zur Förderung aufgelistet werden sowie die Zusammenarbeit der jeweiligen Mitarbeiter eines Unternehmens in Bezug auf ihr Denken, Fühlen und Handeln. Außerdem zeigen die daraus entspringenden Auswirkungen wieso die Produktivität der Mitarbeit effektiver ist (Kapitel 2). Im nächsten Kapitel werden anschaulich die Voraussetzungen für ein funktionierendes Team aufgeführt, welche motivationale Wirkung eine deutliche Zielvereinbarung auf die Leistungsergebnisse des Teams haben und wie elementar die Partizipation der Mitarbeiter an der Planung von Projekten ist. Da jedes Team aus Individuen besteht, werden Beeinträchtigungen vor Augen geführt, die zum Misserfolg führen (können), weil jeder seine Bedürfnisse erfüllen möchte. Durch das Modell nach Lencioni werden die Defizite benannt und die Möglichkeit zur Bildung eines funktionierenden Teams gegeben. In Kapitel vier werden Anregungen genannt, die fördernd für den Anstieg der Leistungsfähigkeit eines Teams sind, dabei wird offensichtlich, wie wichtig die Steuerung der Teamentwicklung durch die Führungskraft ist. Gleichzeitig werden traditionelle Denkweisen wie eine autoritäre Hierarchie nicht empfohlen, sondern eine begleitende Autonomie des Teams durch die Führungskraft hervorgehoben, um so die Mitwirkung zu steigern. Im letzten Kapitel werden praktische Gestaltungsmöglichkeiten zur Unternehmenskultur in der namengebenden KiTa konkret dargestellt, um so effektiv an der Planung einer (Bauernhof-)KiTa zu arbeiten. Kurz werden die negativen Aspekte erwähnt, wenn Mitarbeitern eine hohe Beteiligung und Selbständigkeit erlaubt werden.

Dem Autor ist die Auseinandersetzung hinsichtlich der Beteiligung aller Mitarbeiter an der Planung eines großen Projektes wie der einer weiteren KiTa unerlässlich und strategisch vorteilhaft, weil so das Betriebsklima auf Grundlage von Partizipation wächst, Vertrauen entsteht und wo Vertrauen ist, arbeitet das Team laut eigenen Erfahrungen leistungsfähiger. Diese Leistungsfähigkeit hat positive Auswirkungen auf die Mitarbeit in der ersten KiTa bezüglich der Förderung der Kinder, des Umgangs mit den Eltern und Praktikanten. Des Weiteren besitzt diese Vorgehensweise ebenfalls eine hohe strategische Relevanz, denn die Zufriedenheit der beteiligten Mitarbeiter hat Einfluss auf neue Mitarbeiter, die sich für die zweite KiTa bewerben und durch Mund-zu-Mund-Propaganda Erfahrungen untereinander austauschen.

## 2 Definition, Realisierung und Relevanz einer Unternehmenskultur

Der Vordenker Edgar Schein beschreibt die Unternehmenskultur wie folgt: „Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat. Sie ist der Niederschlag des Erfolgs.“ (Zelesniack & Grolman 2021). Das heißt, das was ein Unternehmen erlernt hat, macht seine Kultur aus und es entscheidet entsprechend über dessen zukünftiges Gelingen. Resultierend daraus ist ein Unternehmen erfolgreich beziehungsweise besitzt es eine gesunde Führungsqualität, wenn es Lernwilligkeit zeigt, indem es auf den Wandel zeitig reagiert (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014:273). Dies geschieht laut Scheuss anhand der Umsetzung von drei „dynamischen Fähigkeiten“, denn durch Wandel, Gestaltung und Anpassung bleibt das Unternehmen erfolgreich. Unter der ersten Fähigkeit wird das zügige Erkennen des relevanten Wandels verstanden, hierzu gehört Offenheit für den Wandel zu zeigen aber auch klare Entscheidungen zu treffen. Als zweite Fähigkeit ist bei dem zügigen Formulieren strategischer Antworten die Investition in eine flexible Belegschaft unabdingbar. Unter dem zügigen Lernen und Umsetzen als dritte Fähigkeit versteht man das Interesse und die Offenheit anderen Unternehmen gegenüber. Zusätzlich benötigt ein Unternehmen dynamische Kompetenzen wie die Wahrnehmungskompetenz, die zum einen für eine Verbindung der Vielfalt von Informationen und Durchsetzung professioneller Managementsysteme dient, zum anderen die Entscheidungskompetenz, um sich kritisch mit der firmeneigenen Denkweise zu befassen und schwierige Entscheidungen zu treffen sowie die Umsetzungskompetenz, um die Unternehmenskultur zu pflegen und sich fortdauernd zu verbessern (2016:93-95). Es soll noch einmal hervorgehoben werden, dass mit Unternehmenskultur der interpersonelle Umgang gemeint ist, weil das kollegiale Verhältnis untereinander das Klima prägt, ebenso erfasst der Begriff den Wertekatalog des Teams, der im Hintergrund waltet (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014:268). Das bedeutet, das sind die Grundüberzeugungen und Wertvorstellungen des Unternehmens. Neben der erwähnten Wandlungsfähigkeit ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn es sich bei seiner Strategieentwicklung auf das Konzept der Nutzendisziplinen fokussiert, um sich so von seinen Kontrahenten abzusetzen und Kunden zu gewinnen. Es gibt Kunden, die sich für die günstigste Lösung entscheiden, daher suchen solche Unternehmen eine hohe Wirksamkeit und die Optimierung von Kosten, indem sie die Marktlage aufmerksam mitverfolgen. Dann gibt es Kunden, die eine Lösung mit den besten Produkten wählen, in diesem Fall identifizieren sich die Unternehmen als Innovatoren, die nach Lösungen und neuen Produkten suchen. Und es gibt Kunden, die eine individuelle Lösung suchen, hierzu gehören Unternehmen die die Zufriedenheit der Kunden als Maxime sehen und

deshalb ihren Markt ermitteln und einen hohen Stellenwert in den Service setzen. Daraus folgt, dass ein Unternehmen strategisch effektiv handelt, wenn es anhand der drei Nutzenkonzepte auf die Bedarfe und Bedürfnisse der Kunden eingeht, indem es laut Scheuss` Empfehlung eines dieser Konzepte priorisiert, jedoch die anderen beiden nicht übergeht, sondern diese trotzdem im Visier hat und durch die Kooperation mit anderen Unternehmen ebenfalls wettbewerbsfähig bleibt (Scheuss 2016:238-239). Des Weiteren ist unter der Unternehmenskultur ein Gebilde zu verstehen, welches miteinander die Art zu denken, zu fühlen und zu handeln teilt; diese Symbiose formt die Beschlüsse des Teams sowie das Geschehen und die Handlungsweise. Als logische Folgerung agiert die Unternehmenskultur in allen Bereichen des Unternehmens, exemplarisch ist zu erwähnen bei Entschlüssen und im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden (Zelesniack & Grolman 2021). Die oben genannte Symbiose aus Denken, Fühlen und Handeln setzt aus Sicht des Autors eine Begeisterung für dasselbe Ziel voraus. Kotter regt an, engagierte und selbstbestimmte Mitarbeiter zu akquirieren, die den Wandel vorantreiben, aber ebenso ist eine Führungskraft von Bedeutung, die begeisterungsfähig voranschreitet und Rahmenbedingungen zur besseren Produktivität der Mitarbeiter freigibt (Scheuss 2016:183). Um eine lebendige Unternehmenskultur voranzutreiben ist die Steuerung der Transformation in einem Unternehmen signifikant. Hierzu empfiehlt Blank zum einen sich die Identität des Unternehmens zu vergegenwärtigen, weil es als Verstärkung im strategischen Ablauf subsidiär wirkt, zum anderen eine Qualität von Führungskompetenzen zu schaffen, die das Unternehmen dem Ziel strategisch näherbringen und als letztes sich neu zu orientieren, sodass effektivere Strukturabläufe und neue Wege geplant werden, um den Sinn und Zweck zu erreichen (2009:200). Die Erreichung beziehungsweise Gestaltung der Unternehmenskultur geschieht laut Edgar Schein über die Einsetzung neuer Verhaltensrichtlinien sowie anhand durchdringender Symbole, die von den Mitarbeitern zügiger verinnerlicht werden und somit fassbarer sind (Zelesniack & Grolman 2021). Ebenfalls wirkt eine strategische Analyse bei der Gestaltung der Unternehmenskultur mit. So kann das Unternehmen mithilfe der von der Harvard Business School entwickelten SWOT-Analyse seine Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) erforschen, um zu verstehen, wie die Gestaltung optimal realisiert wird. Im Anschluss setzt sich das Unternehmen mit den Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) auseinander (Scheuss 2016:31), sodass die Bewertung hinsichtlich der aktuellen Lage aber auch perspektivisch gesehen realistisch eruiert wird (:33).

### 3 Voraussetzungen für ein funktionierendes Team

Nachdem erläutert wurde was die heutige Unternehmenskultur prägt und wie eine sinnvolle Gestaltung auszusehen hat, soll es nun darum gehen, welche Anforderungen hinsichtlich eines funktionierenden Teams nötig sind, um dem Unternehmensziel näher zu kommen. Damit die Beteiligung eines Teams effektiv und wertvoll ist, ist die Zielsetzung für ein anstehendes Projekt von elementarer Bedeutung. Indem die Ausrichtung definiert ist, wird das Team mit Informationen darüber gefüllt, was der Zweck ist. Außerdem entsteht beim Team durch ein klares Ziel eine motivationale Wirkung, welches es durch aktives Tun erreichen will (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014:87). Dabei ist stets zu bedenken, dass das eigentliche Ziel die Leistungsergebnisse des Teams sind und nicht die Bilanz eines Einzelnen. Ein echtes Team, so Katzenbach und Smith, fokussiert sich auf komplementäre Fähigkeiten untereinander, eine Sehnsucht der Verwirklichung, die sich nicht nur auf ein Projekt festlegt und eine Arbeitsweise, die die Mitarbeiter zu einem Team zusammenschweißt (1993:175). Mit Hilfe dieser fundamentalen Kriterien hat ein echtes Team gute Chancen Hindernisse zu bezwingen. Zwar sind bestimmte Teams resilienter, aber wenn ein Team eine Einheit bildet, ist es leistungsfähiger und einfallsreicher als Einzelne (:200). Um an die oben erwähnten sich gegenseitig ergänzenden Fähigkeiten anzuknüpfen, ist es von Bedeutung, dass die Führungskraft für eine sinnvolle Beteiligung der Mitarbeiter beobachtbare Kompetenzen verfügt, um sie entsprechend ihren Begabungen einzusetzen. Hierzu kann die Aufteilung in ein Fach-, Projekt- und Strategieteam in diesem Fall im elementarpädagogischen Kontext subsidiär sein. So hat das Fachteam die Aufgabe Kinder zu betreuen, zu erziehen und zu bilden; dies ist ihre Routine. Sie haben mehrheitlich übereinstimmende Qualifikationen sowie eine gemeinsame Fertigkeit. Alle in einem Projektteam arbeitenden Personen wiederum haben temporär beschränkte Aufgaben, hierbei besteht es aus Pädagogen, Eltern und beispielsweise Hauswirtschaftskräften, die gemeinsam ein Fest organisieren. Das Strategieteam wiederum hat zum Ziel sich mit charakteristischen Aufgaben strategisch auseinanderzusetzen wie zum Beispiel die Planung einer Bauernhof-Kindertagesstätte, dabei bestehen die Mitglieder in der Regel aus divergenten Organisationseinheiten (Strehmel & Ulber 2017:198 in von Haug 2009:15). In diesem Zusammenhang gehört das pädagogische Team, der KiTa-Träger, der Bauer, ein Architekt und die Stadtverwaltung zu dem Strategieteam. Jedoch ist dieses unsystematische Team nicht dann ein leistungsfähiges Team, weil daraus eine Gruppe entstanden ist, sondern wer welche Kompetenzen besitzt, um dem Ziel näher zu kommen und so das Strategieteam zu optimieren (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014:212).

Jedes „zusammengewürfelte“ neue Team birgt Gefahren des Misstrauens, weil sie sich nicht

kennen. Daher ist die Intention des Autors strategisch so zu handeln, dass einzelne Fachkräfte „seines“ Teams weitestmöglich beispielgebend sind (siehe Kapitel 4) und sich die anderen Mitglieder des Strategieteams engagiert einreihen. Lencioni hat hierzu ein Modell erarbeitet, welches fünf Dysfunktionen eines Teams beleuchtet, um die Defizite zu erkennen und so ein funktionierendes Team zu bilden.

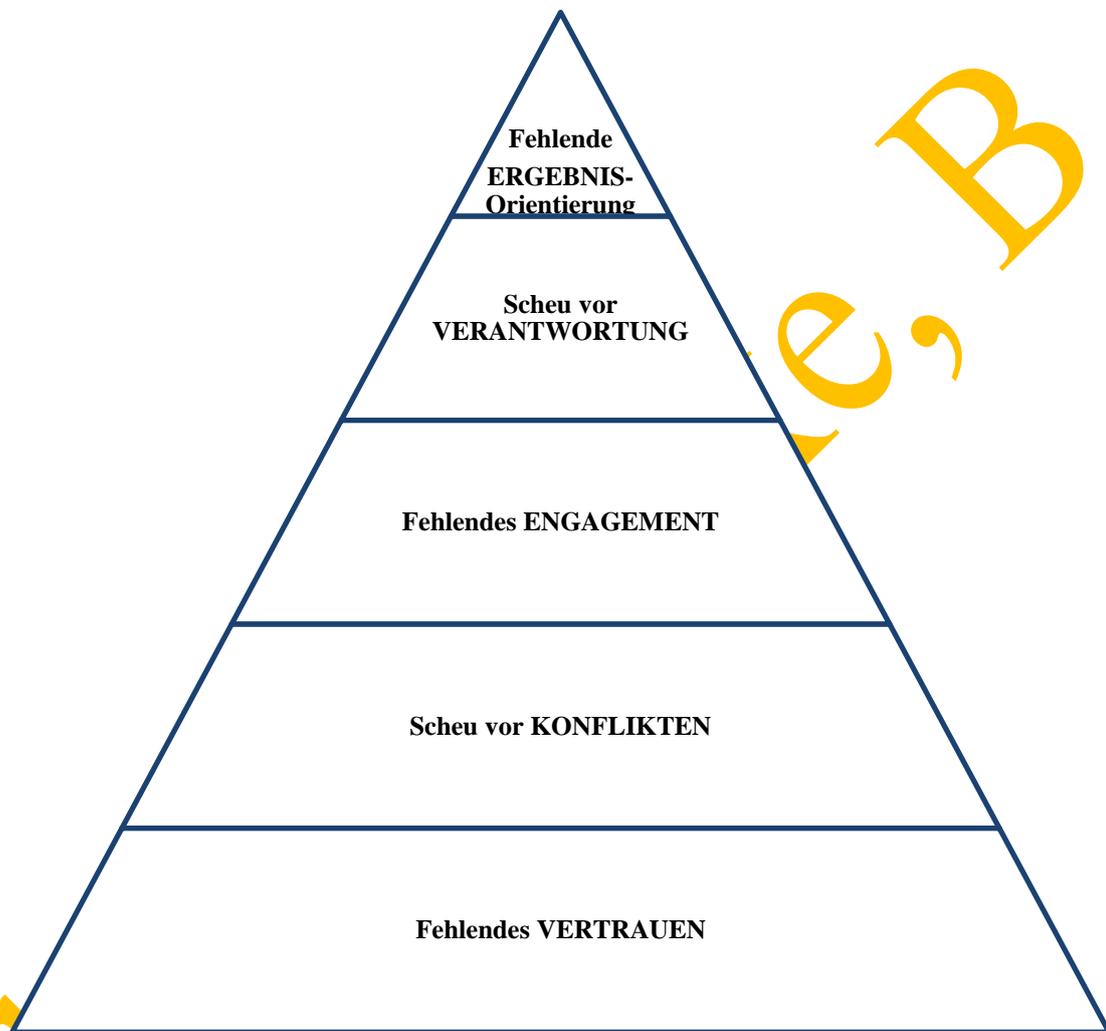


Abbildung 1: Die 5 Dysfunktionen eines Teams. Lencioni (2014:151).

Bei der Planung der (Bauernhof-)KiTa ist es unvermeidlich, dass das Strategieteam lernt einander zu vertrauen und seine Fehler offen zugibt, beispielsweise hat der Architekt beim Finanzkonzept wichtige Ausgaben nicht bedacht oder der KiTa-Träger hat im Rahmen des Personalkonzeptes Stellenausschreibungen für das neue Personal zu spät veröffentlicht. Wenn diese Fehler nicht benannt werden, entsteht Misstrauen und das Projekt droht sich zu zerstören. Ebenso ist es von Bedeutung, dass die anderen Mitglieder keine Scheu vor Konflikten haben und sich mit Kommentaren nicht zurückhalten, aber respektvoll miteinander umgehen. Aufgrund dessen, dass gesunde Konflikte fehlen, entwickelt sich auch fehlendes Engagement, um Entscheidungen mitzutragen. Dies könnte sich äußern, indem sich der Bauer nachträglich

gegen die Vermietung seines Hofes und die Nutzung seiner Tiere entscheidet und gleichzeitig die Stadtverwaltung ihre Zusage zurücknimmt, weil sie ihre Kooperation mit der KiTa auf Grundlage eines landwirtschaftlichen Grundstücks eingegangen ist. Ein weiterer Punkt wäre die Scheu vor der Verantwortung. Wenn kein Engagement vorhanden ist, um den Plan umzusetzen, dann übernimmt auch keiner die Verantwortung, wenn Mitglieder der Zielsetzung widersprechen. Im Umkehrschluss ist die Folge, wenn Mitglieder nicht zur Verantwortung gezogen werden, sie sich auf ihre eigenen Ziele konzentrieren wie zum Beispiel die persönliche Anerkennung und nicht (mehr) auf die strategischen Gruppenziele, wie die Entstehung der (Bauernhof-)KiTa. Zu bedenken ist, dass dieses Modell nicht abgesondert, sondern als kohärentes Modell zu sehen ist (2014:152). Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein echtes Team aus einer Haltung des Engagements und Verantwortungsbewusstseins besteht (Katzenbach & Smith 1993:96) sowie eine gemeinsame Sichtweise das jedes einzelne Mitglied für die Zielerreichung Wagnisse wie Konflikte, Herkulesaufgaben aber auch gegenseitige Abhängigkeiten auf sich nimmt, um die Leistungsfähigkeit zu potenzieren (:148). Ein weiterer Aspekt, um die Leistungsfähigkeit eines Teams zu erhöhen sind Teamtage, um so die Gemeinschaft zu fördern, Gruppenregeln zu konzipieren, Rollen zu klären aber auch die dazugehörigen Erwartungen durchzusprechen. Durch diese Vorgehensweise wächst das Vertrauen und auf diesem Fundament wird Akzeptanz und Zusammenhalt ermöglicht (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014:213). Ausgehend von dem oben definierten Strategieteam, welches in diesem Zusammenhang zur Planung einer (Bauernhof-)KiTa dient, sollen hier kurz die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman (1965) erläutert werden, um deutlich zu machen was auf ein neu zusammengestelltes Team zukommt und wie die Führungskraft strategisch handeln soll, um mit diesem Team an sein Ziel zu gelangen.

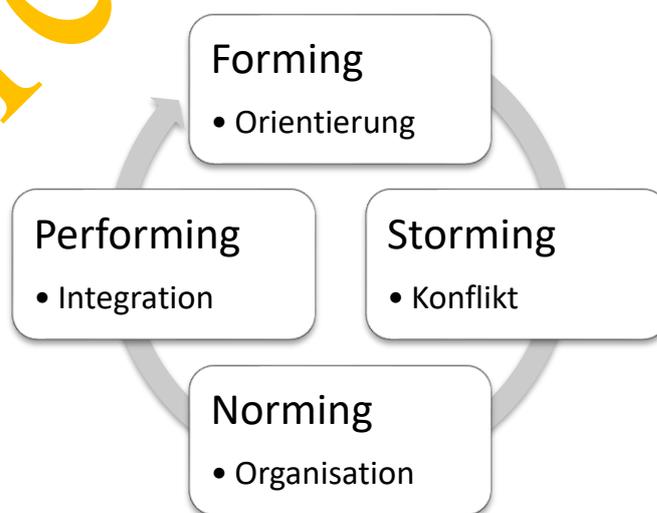


Abbildung 2: Phasen der Teamentwicklung. Strehmel & Ulber (2017:201).

Der Kreislauf beginnt mit der Formingphase, welche charakteristische Züge wie eine distanzierte Interaktion aber auch Neugierde zwischen den Mitgliedern zeigt. Das neue Team orientiert sich, dabei spielt der Status einzelner Mitglieder noch eine wichtige Rolle. In der Stormingphase werden Konflikte verdeckt oder offen bearbeitet, strukturelle Grundlagen sind noch vage und es wird beobachtet wer welche Stärken besitzt. Einzelne ziehen sich zurück oder haben Bedenken bezüglich der Kooperation. In der Normingphase entwickelt sich eine strategische Partnerschaft und Gruppenregeln werden gebildet. Ein Gemeinschaftsgeist kommt auf und das Team reflektiert sein Handeln. In der Performingphase werden die unterschiedlichen Kompetenzen in das Teamgeschehen eingefügt, sodass die Zusammenarbeit leistungsfähiger und selbständiger wird (Strehmel & Ulber 2017:201-202). Tuckman entwickelte 1977 noch zusätzlich die Auflösungsphase (Van Dick & West 2005:24). Nachdem das Strategieteam die Planung der (Bauernhof-)KiTa abgeschlossen hat, löst es sich auf. Das Ziel eine KiTa gemeinsam zu planen haben sie erreicht, nichtsdestotrotz haben sie auch anschließend Kontakt zueinander, jedoch ist der Schwerpunkt ein anderer. Das pädagogische Team ist immer noch seinem Arbeitgeber unterstellt (KiTa-Träger), die Kooperation zum Bauer bleibt aufgrund des tierpädagogischen Konzeptes dauerhaft bestehen sowie zur Stadtverwaltung hinsichtlich rechtlicher Grundlagen. Nachdem ein funktionierendes Team und die damit einhergehenden Merkmale definiert wurden, geht es nun darum, wie eine effiziente Zusammenarbeit möglich ist und welche praktischen Methoden hilfreich wären, um die Gestaltung der Unternehmenskultur zu fördern.

#### **4 Höhere Leistungsfähigkeit eines funktionierenden Teams durch Partizipation**

Wie in Kapitel drei erwähnt sollen Einzelne aus dem pädagogischen Team des Autors als Mitglieder des Strategieteams dazu beitragen, dass die Planung effektiver erfolgt. Das setzt ein Team mit der Bereitschaft zu Höchstleistungen und Agilität voraus, aber auch dem das Vertrauen geschenkt und die Chance gegeben wird sich mit seinen Fähigkeiten einzusetzen. Ein funktionierendes Team ist der entscheidende Punkt für den Erfolg eines Unternehmens, daher ist die Steuerung des Teams signifikant (Ziegler 2018:97). Darunter wird nicht die direkte Intervention verstanden, weil es die Selbstorganisation und Autonomie hemmt und den Vorgang verzögert, sondern ein Gewährenlassen und bei Fragen unterstützend zu begleiten (:100-101). Als Folge dessen werden Umwege über Rangordnungen vermieden, um individuelle Beschlüsse zu treffen und nicht erst die Erlaubnis eingeholt, die in der Regel letztendlich wenig mit der Praxis zu tun hat (:160). Die Führungskraft steuert die

Teamentwicklung, indem sie die Richtung vorgibt, wie Entscheidungen getroffen werden dürfen, aber lenkt Teammitglieder, die noch der Hilfe bedürfen. Ein weiterer Aspekt der Teamsteuerung ist die grundlegende Einstellung alle Informationen allen Mitarbeitern zeitnah mitzuteilen, sodass die strategische Partnerschaft wächst, wodurch Erfolg beschert wird (Blanchard, Carlos & Randolph 1998:37). In der Christlichen KiTa Sonnenschein aus Soest zeigt sich das durch einen täglichen Mailverkehr seitens der Führungskraft an die Mitarbeiter des Unternehmens, weil allen drei Gruppen eigene Laptops sowie iPhones mit Mitteilungsfunktion zur Verfügung gestellt werden. Ebenso werden Informationen im sogenannten Montagsteam am Anfang der Woche weitergegeben und im Gesamtteam miteinander konkretisiert. Ziegler nennt dies die Steuerung durch Meetings und somit die Möglichkeit zur Mitarbeit und klärend einzugreifen, denn ohne Informationsfluss gibt es kein beziehungsweise nur ein geringes Zusammenwirken. Ebenfalls werden damit die Gewichtung, Form und Führungshilfe festgelegt, solange frontale Instruktionen unterbunden (Ziegler 2018:101) oder zumindest reduziert werden. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Mitarbeiter erfolgreicher arbeiten, wenn ihnen mehr Optionen zur Mitwirkung erlaubt sind. Resultierend daraus gewinnen sie Vertrauen zum Unternehmen, handeln pflichtbewusster, identifizieren sich als Partizipant und es werden traditionelle Rangordnungen abgebaut (Blanchard, Carlos & Randolph 1998:44). Anhand dieser Methode der größeren Mitwirkung basiert hinzufügend die Eigenständigkeit, woraus der Informationsaustausch aufbaut, das Leitbild des Unternehmens unterstrichen wird sowie die Wertvorstellungen bestimmt werden (:60). Außerdem entwickelt sich das Team zu freien und selbständig denkenden Mitarbeitern, die handelnd bleiben, wenn das Machtverhältnis abgebaut wird (:63). Eine autoritäre Hierarchie gepaart mit dem Denken, dass das Unternehmen unter allen Umständen funktionieren muss, sind überholt und dienen nicht motivierend oder erfolgsversprechend (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014:272). Im Umkehrschluss heißt das aber auch, dass durch mehr Mitwirkung und somit Autonomie das Team für die Ergebnisse rechenschaftspflichtig ist (Blanchard, Carlos & Randolph 1998:92). Durch die Selbststeuerung des Teams wächst das Engagement zur Veränderung und die bewusste Auseinandersetzung mit der Diversität hebt die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter hervor, setzt aber gleichzeitig Disziplin und Ausdauer der Führungskraft voraus, weil ihr die Steuerung des Teams und die Begleitung obliegen (:110-111).

Abschließend ist anzumerken, wenn die Führungskraft Veränderungen rechtzeitig kommuniziert und dazu motiviert, die Mitarbeiter einbindet, bei Wortbeiträgen zuhört und Optionen zur Diskussion anbietet, aber auch Vertrauen zeigt sowie die Bereitschaft zur

Veränderung selbst lebt, erhöht dies die Leistungsfähigkeit des Teams, weil sie sich als Beteiligte erleben (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014:262). In der oben genannten KiTa zeigt sich das unter anderem durch initiierte Arbeitskreise der Führungskraft zu Themen wie „Mitarbeit an der Konzeption der (Bauernhof-)KiTa“, „Neugestaltung des Dienstplanes“ oder „Intensivere Beobachtung und Analyse anhand der Methode der Videographie – Gesetzliche Richtlinien und technische Rahmenbedingungen in unserer KiTa“. Je nach Thema des Arbeitskreises bilden sich Kleingruppen, die darin ihre Fähigkeiten sehen und mit intrinsischer Motivation mitarbeiten, anschließend das Konzept im Gesamtteam vorstellen, sich kritischen Fragen der anderen Mitarbeiter gegenüberstellen, um aus dieser Quintessenz als gesamtes Team hinter dem vorgestellten Projekt zu stehen und es vor allem als Einheit umzusetzen. Dabei begleitet die Führungskraft den kompletten Prozess bei jedem Arbeitskreis eher im Hintergrund; bei rechtlichen und ethischen Fragen gibt sie Ratschläge oder wenn sie bewusst gefragt wird.

### **5 Gestaltung der Unternehmenskultur in der Christlichen KiTa Sonnenschein in Soest**

Als Nächstes sollen praktische Gestaltungsmöglichkeiten mit Bezug auf Kapitel zwei aufgelistet werden, wie die Unternehmenskultur in der Christlichen KiTa Sonnenschein aufgewertet wird; gleichzeitig ist es das Ziel dieses Erfahrungspotenzial in der (Bauernhof-)KiTa zu implementieren. Wie oben herausgearbeitet handelt die KiTa strategisch effektiver, wenn sich die Mitarbeiter mit ihr identifizieren und letztendlich ihre Kompetenzen bewusst ausbauen und einsetzen, um so neue Wege sicherer zu gehen. Dies äußert sich darin, dass bei den dreimal im Jahr stattfindenden Arbeitertagen das Leitbild und die Vision verinnerlicht und evaluiert wird, um so die Identität und letztendlich das strategische Ziel zu fördern. Gleichmaßen wachsen die Führungsqualitäten der Mitarbeiter wie auch die der Praktikanten, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wird, (vorerst) in Kleingruppen aktuelle Aspekte zu moderieren und durcharbeiten. Wenn es strategisch sinnvoll ist, werden neue Wege bedacht, indem zum Beispiel die Eingewöhnung von Kindern nicht erst im August (dem ersten Monat eines Kindergartenjahres), sondern im Mai beginnt. Hierzu erfordert es strategisches Denken und den Zusammenhalt des gesamten Teams, denn neben den neuen Kindern, werden die abgehenden Kinder noch drei Monate betreut. Das bedeutet einen effektiven und gutdurchdachten Plan zu erstellen, der das nötige Personal und die Kapazität der Räume berücksichtigt. Um dem strategischen Ziel näher zu kommen ist eine gesunde Unternehmenskultur wichtig. Das zeigt sich in erster Linie bei der Führungskraft durch Nachsicht bei Misserfolgen und einer offenen Fehlerkultur (Katzenbach & Smith 1993:205).

Außerdem ist die Bereitschaft neue Wagnisse einzugehen höher, wenn Fehlleistungen geringere Konsequenzen für die berufliche Entwicklung haben. Demgegenüber muss in Betracht gezogen werden, dass eine gesunde Vorsicht abhandenkommt, wodurch ein Team zu neuen Errungenschaften animiert wird (:205). Wenn die Führungskraft ihre eigenen Fehler transparent vorlebt, kann dies zum Vorbild der eigenen Mitarbeiter dienen und so zum Betriebsklima beitragen. Außerdem kann sich die offene Fehlerkultur in der oben genannten KiTa auch auf die Kinder, Eltern und Praktikanten im Hinblick auf eigene Fehlleistungen positiv auswirken. Eine weitere praktische Gestaltungsmöglichkeit hinsichtlich der Lernwilligkeit eines Teams und der damit einhergehenden Reaktion auf den Wandel sieht man am Beispiel der Christlichen KiTa Sonnenschein anhand von jährlichen Zufriedenheitsbefragungen an Eltern, Praktikanten und Mitarbeitern, um sich mit den Auswertungen kritisch auseinanderzusetzen und weiterzubilden. Ebenso hat das Unternehmen den Servicebereich „Unterstützung für Behördengänge im Kontext der KiTa“ eingerichtet für Familien mit Migrationshintergrund, die Defizite in der deutschen Sprache und somit Schwierigkeiten bei Antragstellungen haben (Online-Anmeldung des Kindes, Ummeldung von Betreuungsstunden, Beantragung des Bildungs- und Teilhabepaketes nach § 28 SGB II). Des Weiteren sind einem gesunden Unternehmen Außenkontakte wichtig (:273). Die oben genannte KiTa arbeitet mit einem IT-Unternehmen, um seine Technik auf dem modernsten Stand zu halten. So nutzt es einen Public Display im Eingangsbereich für Eltern und Dritte, um sein Glaubens-, Führungs- und Unternehmensleitbild visuell zu untermauern und so das strategische Vorgehen transparent zu gestalten. Es hat außerdem professionelle Telefonansagen mit Warteschleifen und Weiterleitung zu allen Ansprechpartnern, um seine Mitarbeiter zu entlasten und so zu einer größeren Zufriedenheit beizutragen. Neben dem IT-Unternehmen hat es sich die KiTa zur Aufgabe gemacht, externe Mitarbeiter einzukaufen umso mit anderen Unternehmen im Kontakt zu bleiben und seine Ziele zu erreichen. Hierzu gehören Sonderpädagogen für (seh-)behinderte Kinder, Therapeuten für das therapeutische Reiten im motorischen Entwicklungsbereich, für die Alpakatherapie der sozial-emotionale Bereich und die Hundetherapie unter anderem für den sprachlichen Bereich (denn die ausgebildeten Hunde reagieren, wenn das Kind deutlich spricht und Blickkontakt hält). Zum Letzteren berichtet eine lokale Zeitung über die heilsame Wirkung der Hundetherapie (Vogt 2021). Ein weiterer Aspekt, der die Unternehmenskultur gestaltet, ist die Personalförderung und das Führen durch Zielvereinbarungen (:274), die sich in der KiTa durch Personalgespräche zweimal im Jahr äußern. Dabei bearbeitet die Führungskraft im Gespräch mit den Mitarbeitern den Entwicklungsstand, welche Fähigkeiten wie und wo eingesetzt werden können und es werden neue Ziele erfasst und schriftlich formuliert. Die

Mitarbeiter erleben Wertschätzung und haben die Möglichkeit sich in anderen Bereichen vielfältig einzusetzen, wodurch der innerbetriebliche Wechsel gefördert wird und es so beweglich bleibt.

Wie schon zuvor erwähnt nutzt die Führungskraft Arbeitskreise, sodass in Kleingruppen interessierte und nach ihren Kompetenzen fähige Mitarbeiter den Sozialraum der KiTa analysieren. Anhand dieser strategischen Handlungsweise werden die Stärken und Besonderheiten der umliegenden Kitas gesammelt und mit der eigenen KiTa verglichen, um daraus Schlüsse zu ziehen, wie man wettbewerbsfähig bleibt. Dies setzt analytische und Beobachtungsfähigkeiten voraus. Analog dazu erhebt die Christliche KiTa Sonnenschein alle zwei Jahre eine Zufriedenheitsbefragung durch die Eltern, um so das Kundenverhalten zu reflektieren und filtert aus diesen beiden Analysen verwertbare Fakten, die anschließend nach dem Nutzenkonzept (siehe Kapitel 2) effektiert werden. In dieser Hinsicht konzentriert sie sich auf Kunden (hier: Eltern), die die besten Produkte (hier: Angebote für Kinder und Eltern) wählen. Aus eigener Erfahrung und den Ergebnissen der Zufriedenheitsbefragungen weiß der Autor, dass Eltern natur- und tiergestützte Pädagogik bevorzugen, aber bei Weitem nicht jede Kita solch ein Konzept anbietet. Ebenso das oben Beschriebene Serviceangebot bei Behördengängen für Eltern. Die KiTa sieht sich als Innovator, um durch neue Wege Eltern zu gewinnen, aber auch als diejenige, die Eltern individuell unterstützt, so hat sie die Produktführerschaft und Kundennähe als Wertdisziplin inne (Scheuss 2016:239). Die beispielgebende KiTa lernt seine momentanen Grenzen zu übertreten und vorausplanend andere Wege zu gehen (:243). Die vernetzte Wertschöpfungsarchitektur untermauert visuell das Geschriebene.

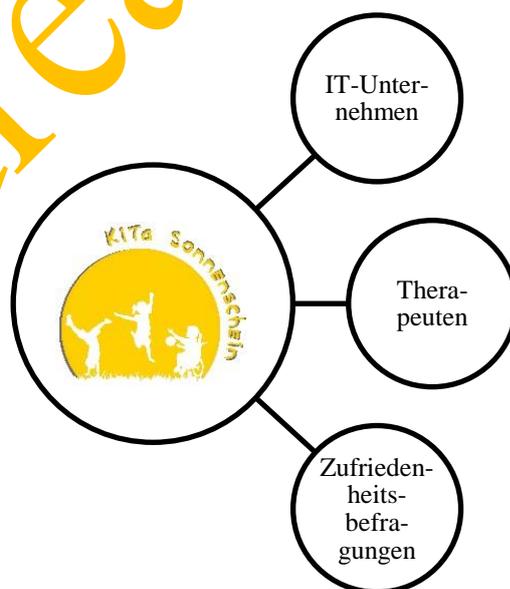


Abbildung 3: Architektur der vernetzten Wertschöpfung. Eigene Darstellung nach Scheuss (2016:244).

Ein ebenfalls elementarer Punkt zur Stärkung der Unternehmenskultur ist das Vertrauen, womit Leistungsmotivation entwickelt wird (:275). So bietet die Führungskraft in der KiTa den Mitarbeitern innerhalb ihres Gruppenbereichs die Entscheidungsbefugnis hinsichtlich der Aufteilung wer für welches Kind in Bezug auf die Dokumentation verantwortlich ist, wie die Gruppe organisiert wird, wenn ein Mitarbeiter krank oder im Urlaub ist, wie bei Eltern vorgegangen wird. Die Führungskraft beansprucht bloß über den Sachverhalt informiert zu werden, ist stets ansprechbar, wenn Hilfe benötigt wird und interveniert, indem sie durch Fragen auf eventuelle Hindernisse hinweist. Ansonsten sind für Fälle wie sich die Mitarbeiter bei Eltern verhalten sollen, mit dem gesamten Team Handlungskonzepte erarbeitet worden. Mit Hilfe dieser Haltung werden den Mitarbeitern Perspektiven zur Entfaltung in der Persönlichkeit geboten, aber es reflektiert auch eine positive Unternehmenskultur. Demgegenüber gibt es eine Kehrseite, die negative Aspekte beinhaltet, wie die Dominanz eines Mitarbeiters, der die geschenkte Freiheit der Führungskraft ausnutzt. Oder es entstehen langwierige Diskussionen, sodass der Prozess beziehungsweise die Entscheidungsfindung länger dauert. Dies kann bei einem Teil der Mitarbeiter Frust hervorrufen, weil sie es entweder gewöhnt sind zügiger zu entscheiden und der andere Teil der Mitarbeiter ist entscheidungsunfähig, weil sie es gewöhnt sind, dass für sie entschieden wird. Dieses Risiko ist der Führungskraft aus der oben genannten KiTa bekannt, aber ebenso die positiven Aspekte. Daher muss sie sich ihrer Rolle als Führungskraft im Strategieprozess bewusst sein, hierzu gehören Mitarbeitergespräche mit dem frustrierten und entscheidungsunfähigen Teil des Teams, um sich über die Ziele auszutauschen, wieso die Führungskraft diese Vorgehensweise wählt. Gleichzeitig beinhaltet die Rollenfunktion eine gezielte Selbstkritik, was verbessert werden kann und die Annahme neuer Ideen von Dritten sowie die Einbindung anderer Standpunkte. Dem Autor sind trotz der oben genannten Wagnisse der Wandel für die eigene KiTa immens wichtig, weil er mit seinem Team voranschreiten will und so neue Ideen verwirklicht werden. Ebenso gehören dazu die Implementierung neuer Methoden, die die KiTa gestalten sowie die intensive Kooperation mit anderen Unternehmen wie bereits oben erwähnt. Kurzum gesagt verfolgt der Autor strategisch das Ziel seine Mitarbeiter so weit wie möglich in alle Bereiche einzubeziehen und ihnen Vertrauen zu schenken, damit sie als funktionierendes Team mit allen ihren Fähigkeiten und intrinsischer Motivation an der Planung und Umsetzung einer (Bauernhof-)KiTa mitwirken.

Als Schlussbemerkung sollte erwähnt werden, dass in dieser christlichen KiTa Menschen

arbeiten, die eine persönliche Beziehung zu Jesus Christus haben. Sie können gemeinsam im Gebet um Teamwork bitten und im Kontext dieser strategischen Planung kann die Führungskraft bei Herausforderungen ihre Sorgen und Enttäuschungen in Bezug auf die Teamentwicklung und den Strategieprozess an den abgeben, der über allem souverän steht und handelt und wieder neuen Mut geben kann: Jesus Christus!

Andreas Kanke, B.A.

## 6 Literaturverzeichnis

- Blanchard, Kenneth, Carlos, John & Randolph, Alan 1998. *Management durch Empowerment. Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Blank, Reiner 2009. Die Logik von Transformationsprozessen, in Kessler, Volker (Hg.): *Ich will Unternehmer sein, nicht Unterlasser*. Marburg an der Lahn: Verlag Francke-Buchhandlung, 191-210.
- Comelli, Gerhard, von Rosenstiel, Lutz & Nerdinger, Friedemann 2014. *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen*. 5. überarb. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.
- Katzenbach, Jon & Smith Douglas 1993. *Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*. Frankfurt: Verlag Moderne Industrie.
- Lencioni, Patrick 2014. *Die 5 Dysfunktionen eines Teams*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Scheuss, Ralph 2016. *Handbuch der Strategien. 240 Konzepte der weltbesten Vordenker*. 3. komplett akt. und überarb. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Strehmel, Petra & Ulber, Daniela 2017. *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Tuckman, Bruce Wayne 1965. Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 348-399.
- Van Dick, Rolf & West, Michael 2005. *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie*. 1. Edition. Göttingen: Verlag Hogrefe.
- Vogt, Jürgen 2021. Kinder hören Hunde-Herzen: Tierische Begegnungen in Soester Kita. *soester-anzeiger.de*. Online im Internet: <https://www.soester-anzeiger.de/lokales/soest/soest-kita-kinder-hoeren-hunde-herzen-tierische-begegnungen-mehr-kontakt-90824476.html> [Stand 27.06.2021].
- Von Haug, Christoph 2009. *Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit*. 5. überarb. Aufl. München: Verlag dtv.
- Zelesniack, Elena & Grolman, Florian 2021. Unternehmenskultur: Die wichtigsten Modelle zur Analyse und Veränderung der Unternehmenskultur im Überblick. Modelle zur Analyse und Veränderung von Unternehmens- und Organisationskulturen. *Organisationsberatung.net*. Online im Internet: [https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/#\\_ftn3](https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/#_ftn3) [Stand: 12.07.2021].
- Ziegler, Michael 2018. *Agiles Projektmanagement mit Scrum für Einsteiger. Agiles Projektmanagement jetzt im Berufsalltag erfolgreich einsetzen*. München: Verlag Wolf Digital.