

Wie Kitas über sich selbst hinauswachsen

Forscherinnen legen Abschlussbericht zu Organisationsentwicklung vor

Bericht: Universität Hildesheim

Insgesamt gut sechs Jahre lang haben Expertinnen der Universitäten Hildesheim und Heidelberg erforscht, wie Kindertagesstätten sich strukturell so aufstellen können, dass sie nicht nur den Anforderungen der Gegenwart, sondern auch jenen der Zukunft gewachsen sind. In der von der Robert-Bosch-Stiftung als Projektträger veröffentlichten Online-Abschlusspublikation „Viel Bewegung in den Kitas – Erkenntnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung“, fassen die Wissenschaftlerinnen die zentralen Erkenntnisse und Lernerfahrungen aus allen Projektphasen zusammen und geben ganz konkrete Handlungsempfehlungen für all jene, die in Praxis oder Wissenschaft mit Organisationsstrukturen von Kindertagesstätten befasst sind.

Wachsende gesellschaftliche Anforderungen an die frühkindliche Bildung, gesetzlicher Betreuungsanspruch, Digitalisierungsanforderungen und multinationale Gruppenzusammensetzungen auf der einen Seite. Fachkräftemangel, geringe Wertschätzung seitens der Politik und fehlende Konzepte zur strukturellen Weiterentwicklung auf der anderen Seite. Das war die Ausgangslage für mehrere aufeinanderfolgende von der Robert-Bosch-Stiftung geförderte Forschungsprojekte der Hildesheimer Erziehungswissenschaftlerinnen Professorin Carola Iller und Cindy Mieth gemeinsam mit Heidelberger Kolleginnen. „Die öffentliche Bedeutung der Kindertagesstätten ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen“, sagt Prof. Carola Iller. „Es ist heute eine große Selbstverständlichkeit geworden, sich in der Familienplanung auf die Betreuungsmöglichkeiten von Krippe und Kita zu verlassen.“ Iller verweist auch auf die zuletzt in der Corona-Krise immer wieder betonte „Systemrelevanz“ der Einrichtungen. Doch zugleich fehle in Politik und Gesellschaft häufig das Bewusstsein für die vielfältigen Aufgaben und Anforderungen im Fachfeld der frühkindlichen Erziehung. Längst gehe es nicht mehr allein um gute pädagogische Arbeit, vielmehr ähnelten die Kindertagesstätten heute häufig eher kleinen Unternehmen, die professionelle Führung und strategische Weiterentwicklung erfordern. „Die hohe Erwartungshaltung der Eltern spiegelt sich nicht im Budget und in der personellen Ausstattung der Einrichtungen wider“, fasst Iller zusammen.

Bereits 2018 hatten die am Projekt beteiligten Wissenschaftlerinnen das Handbuch [„Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis“ \(pdf\)](#) veröffentlicht, in dem sie anhand von elf Fallstudien die organisatorische und strukturelle Bandbreite darstellen: von regionalen Unterschieden – insbesondere zwischen Ost und West – über verschiedene inhaltliche Konzepte bis hin zu Trägerschafts-Modellen in kommunaler, kirchlicher, privater

oder freigemeinnütziger Hand. Nun legen die Expertinnen mit ihrem Abschlussbericht noch einmal nach und geben auf gut 80 sehr ansprechend aufbereiteten Seiten Fach- und Leitungskräften, sowie all jenen, die mit der Aus- und Weiterbildung im frühpädagogischen Bereich befasst sind, ganz konkrete Handreichungen mit auf den Weg.

Bisher seien es oftmals pädagogische Fachkräfte, die mit einer begrenzten Stundenzahl für Leitungsaufgaben freigestellt würden, konstatiert Iller, doch seien diese nicht unbedingt auch für Personal- und Betriebsführung, Verwaltungsaufgaben oder Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit ausgebildet. „Ich könnte mir vorstellen, dass für diesen Bereich künftig ein ganz eigenes Berufsprofil entsteht.“

Zum Hintergrund der Studie

Die Idee, die Organisationsstrukturen von Kindertagesstätten systematisch zu erforschen, kam Carola Iller, Professorin für Weiterbildung an der Universität in Hildesheim, als sie im Jahr 2012 gebeten wurde, ein Weiterbildungsangebot für die Mitarbeiter*innen einer Kita in kommunaler Trägerschaft auf seine Wirksamkeit hin zu prüfen. „Ich stellte fest, dass das Angebot an sich gut ist, aber die Beschäftigten das Erlernte kaum würden umsetzen können, weil dafür die organisationalen Rahmenbedingungen fehlten.“ Daraus entwickelte sich die Fragestellung, inwieweit überhaupt systematische Organisationsentwicklung in diesem Bereich umgesetzt wird – ein bis dato kaum wissenschaftlich untersuchter Bereich.

Zunächst in einer Pilotstudie ab 2014 und später in weiterführenden, jeweils von der Robert-Bosch-Stiftung geförderten Forschungsprojekten ging Prof. Iller gemeinsam mit der wissenschaftlichen Mitarbeiterin und Diplom-Pädagogin Cindy Mieth und Kolleginnen aus Heidelberg dem Thema nach. Der Abschlussbericht wurde vor Beginn der Corona-Pandemie erstellt, so dass die daraus entstandenen neuerlichen Herausforderungen nicht mit einfließen konnten. Doch habe die Krise neben den Hürden der Hygienekonzepte und anderer Auflagen den Kitas auch viel gesellschaftliche Anerkennung gebracht, so Illers Einschätzung, und vielerorts ganz neue Zugänge eröffnet. „Ich höre von vielen kreativen Angeboten und Lösungen, die weit über eine reine Notbetreuung hinausgehen.“

→ [Abschlussbericht: Viel Bewegung in den Kitas \(pdf-Datei\)](#)

5.2.2021
Sara Heinke
Universität Hildesheimer
www.uni-hildesheim.de