



Werkstatt „Kita leiten und entwickeln“

Praktische Anschlussfähigkeit
einer Theorie und Empirie
gestützten Leitungsqualifizierung

**Monika Buhl, Antje Tschira
& Andrea Kleinert**

Institut für Bildungswissenschaft Universität Heidelberg, Systemische
Organisationsberatung Wiesloch & Apfelbäumchen Nussloch

Sophia Kang, Kira Knopf & Claudia Ostermayer
Projektteam Universität Heidelberg



Herzlichen Dank für die mehrfach Projektförderung der Robert Bosch Stiftung



Agenda

1. Historie und Kontext

2. Theorie und Praxistransfer

3. Durchführung der Werkstatt

4. Evaluation





2012-2014 KOPROFF-Projekt

BMBF Projekt

im Rahmen der A-Wiff Förderlinie

„Bestandsaufnahme zur Rekrutierung, Einsatz und Kompetenzprofilen des Lehrpersonals in der Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte“

In Kooperation mit Carola Iller und Aiga von Hippel

Seit 2014 Projekte OE Elementar

Mehrfache Förderung der Robert Bosch Stiftung Stuttgart

In Kooperation mit Carola Iller



Organisationsentwicklung im Elementarbereich

ein Wissenschafts-Praxis-Projekt der Universitäten Heidelberg und Hildesheim



Kontakt

Annette Passon, Robert Bosch Stiftung Stuttgart
Prof. Dr. Monika Buhl, Universität Heidelberg
Prof. Dr. Carola Iller, Universität Hildesheim

Publikationen

Stand 9/2019

- Buhl, Monika; Freytag, Tanya & Iller Carola (2016): Working Paper – Organisationsentwicklung im Elementarbereich. Online: <http://www.rbs-stiftung.de/volltexte/2016/12366>.
- Geisen, Thomas; Iller, Carola; Kleint, Steffen & Schirmacher, Freimut (Hrsg.) (2019): Familienbildung in der Migrationsgesellschaft. Interdisziplinäre Praxisforschung. Erwachsenenbildung, Band 4. Waxmann: Münster.
- Iller, Carola (2019): Widersprüchliche Anforderungen in der familienbezogenen Erwachsenenbildung: strapazieren die Professionalität; in: forum erwachsenenbildung. Die evangelische Zeitschrift für Bildung im Lebenslauf. Heft 1/2019, S. 40–43.
- Iller, Carola & Mieth, Cindy (2019): Partizipation und Elternbeteiligung. In: nifbe (Hrsg.): Inklusive Haltung und Beziehungsgestaltung. Kompetenter Umgang mit Vielfalt in der Kita. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Mieth, Cindy; Baier, Jill; Buhl, Monika; Freytag, Tanya & Iller, Carola (2018): Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag. Online: <https://doi.org/10.18442/771>.
- Wahl, Ariane & Buhl, Monika (2018): Organisationsentwicklung in Kitas. Die Synergetik als meta-theoretisches Rahmenkonzept zur Förderung von Selbstorganisation im Kontext von Leitungsaufgaben im Elementarbereich. Frühe Kindheit 05/2018, S. 58-63. Zweitabdruck in: <https://www.erzieherin.de/organisationsentwicklung-in-kitas.html>
- Wahl, Ariane & Buhl, Monika (2019): Erfolgreiches Führen in der Kindertagesstätte. Kita aktuell 06/2019, S. 132-134.
- Wahl, Ariane & Buhl, Monika (2019): Die Kindertageseinrichtung als lernende Organisation. Pflv-Rundbrief 1/2019, S. 30–33.
- Wahl, Ariane & Buhl, Monika (in press 2020): Die Kita-Leitungskraft als Coach. Theorie und Praxis der Sozialpädagogik TPS.



Projektseite:

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



Historie und Kontext



Historie und Kontext



Historie und Kontext



Lernen im Tandem – Transfer und gemeinsames Wachstum

Die Werkstatt „Kita leiten und entwickeln“ ist eine 2-jährige Weiterbildung für Kitaleiter*innen, in der diese an einem zu Beginn konzipierten Projekt und durch theoretische Impulse und beteiligungsorientierte Methoden aus der Erwachsenenbildung ihre Führungskompetenz weiterentwickeln, Anreize zu persönlichem Wachstum und zur Vernetzung bekommen sowie ein Projekt für Ihre Kita entwickeln und umsetzen.

Die Fortbildung trägt auch zur Teamentwicklung bei.



Lernen im Tandem – Transfer und gemeinsames Wachstum

Die Werkstatt wird als **Leitungstandem** durchlaufen. Dadurch findet während der Werkstattbausteine ein hochfrequenter Austausch über die Situation in der Kita Und ein ein qualitativ hochwertiger **Transfer** in den Kitaalltag statt. Beide Leiterinnen sind im Austausch über die Werkstattinhalte, und haben die Möglichkeit, sich gegenseitig zu korrigieren und zu unterstützen. Die Anwesenheit im Tandem wird zwar als Herausforderung für den Kitaalltag beschrieben, aber ebenso wird der Mehrwert betont und immer wieder bestätigt.

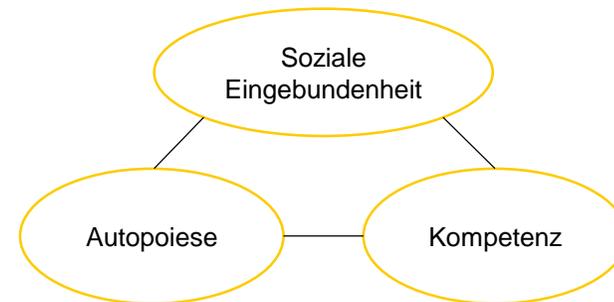
Theoretische Bezüge / Ansätze

Selbstbestimmungstheorie der Motivation (Deci & Ryan 1993, 2008)

Die Motivation geht von der Person, dem Team aus.

Wir können jemanden nicht motivieren.

Motive sind immer da und die Bereitschaft, sich für etwas zu engagieren, hängt davon ab, ob Impulse von außen diese „anspielen“.



Autopoiese-Konzept (Maturana & Varela 2018)

Soziale Systeme sind operational geschlossen und verarbeiten Impulse von außen nach inneren Gesetzmäßigkeiten. Sie können von außen nur „irritiert“, nicht aber gesteuert werden.



Theoretische Bezüge / Ansätze

Anschlussfähigkeit an Systemlogik (Simon 2008)

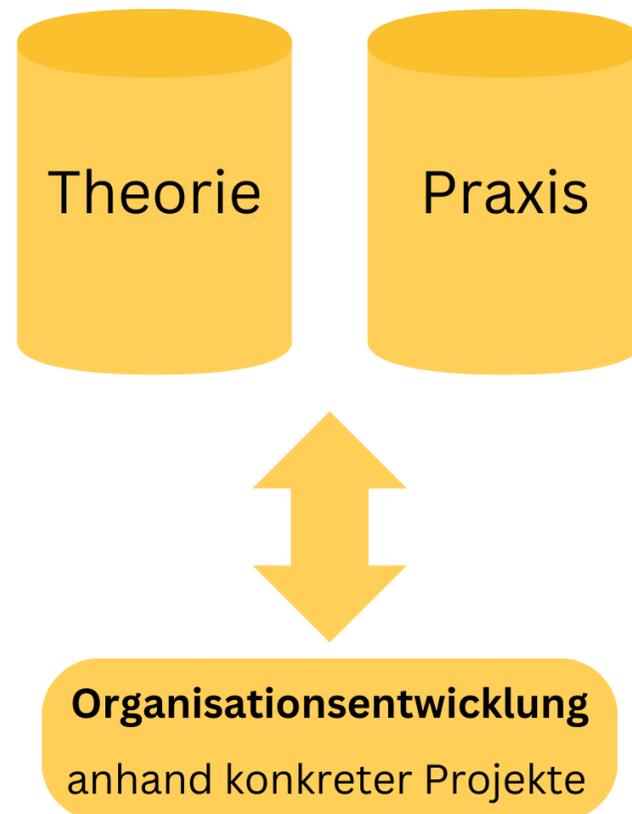
Die Anschlussfähigkeit an die Logik des Systems muss mitgedacht werden,
um sie zu ermöglichen.

Learning by doing (Dewey 1911, Kerschensteiner 1966)

Dieses didaktisch-methodische Konzept hat zum Ziel, dass Gelerntes über Erfahrung gelernt wird. Ein zweiter Aspekt richtet den Fokus darauf, dass Gelerntes dazu befähigen soll, in der Praxis wirksam zu werden. Die Handelnden machen konkrete Erfahrungen, deren Reflexion im Prozess, zu weiterem Lernen führen können.



Werkstattprinzip: Theorie und Praxis verzahnen



Theorie und Praxistransfer



Werkstattprinzip: Theorie und Praxis verzahnen

- Input zu Ansätzen zeitgemäßen Führens (agil arbeiten, gesunde Hierarchien, systemisches teambasiertes Führen etc.) und der Abgleich mit der Praxis sollen zu einer Qualitätssteigerung der Einrichtung führen.
- Anschlussfähigkeit an den gelebten Alltag der Kita (Topographie, Öffnungszeiten, Träger, Teamkompetenzen, Eltern, Kinder etc.) und an die Kompetenzen und die Ressourcen des Leitungstandems.
- „Lernen ist immer das Werk der Gruppe“.



Werkstattprinzip: Theorie und Praxis verzahnen

- Im Sinne der Nachhaltigkeit und der Ressourcenschonung baut das Lernen auch auf kollegialem Lernen und kollegialer Beratung auf. Das Know-how und die Erfahrungen, sowie Ideen der Teilnehmer*innen spielen dabei eine zentrale Rolle:
 - unterschiedliche Sozialformen vergrößern den Erkenntnisgewinn
 - Wissen vergemeinschaften und die Gruppe zu Hilfe nehmen
 - kollegiales Lernen / Beratung als Erfahrungsschatz und Modell
 - Harvesting
- „copy and paste“: Methodenpool erfahren und in den „Rucksack“ packen:
Am Projekt Methoden erleben und anwenden,
Führung reflektieren und weiterentwickeln.



Werkstattprinzip: Rollenbewusstsein

- Verantwortung - **Trainerinnen**: Der Prozess
→ Je besser die kollegialen Dialoge und die „Anschlussfähigkeit“ der Theorie und Methoden an die Bedarfe der **Teilnehmer*innen** (in ihrer Rolle als Leiter*in) - je besser der Prozess - desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Gelernte umgesetzt und das Konzept des Projektes verwirklicht wird.
- Verantwortung - **Teilnehmer*innen**: Umsetzung und Veränderung
→ Die erfolgreiche Umsetzung des Projektes und der Werkstattinhalte hängt von der Transferleistung der Leiter*innen in ihr Team ab und davon, wie gut die Ideen an deren Interessen anschließen.



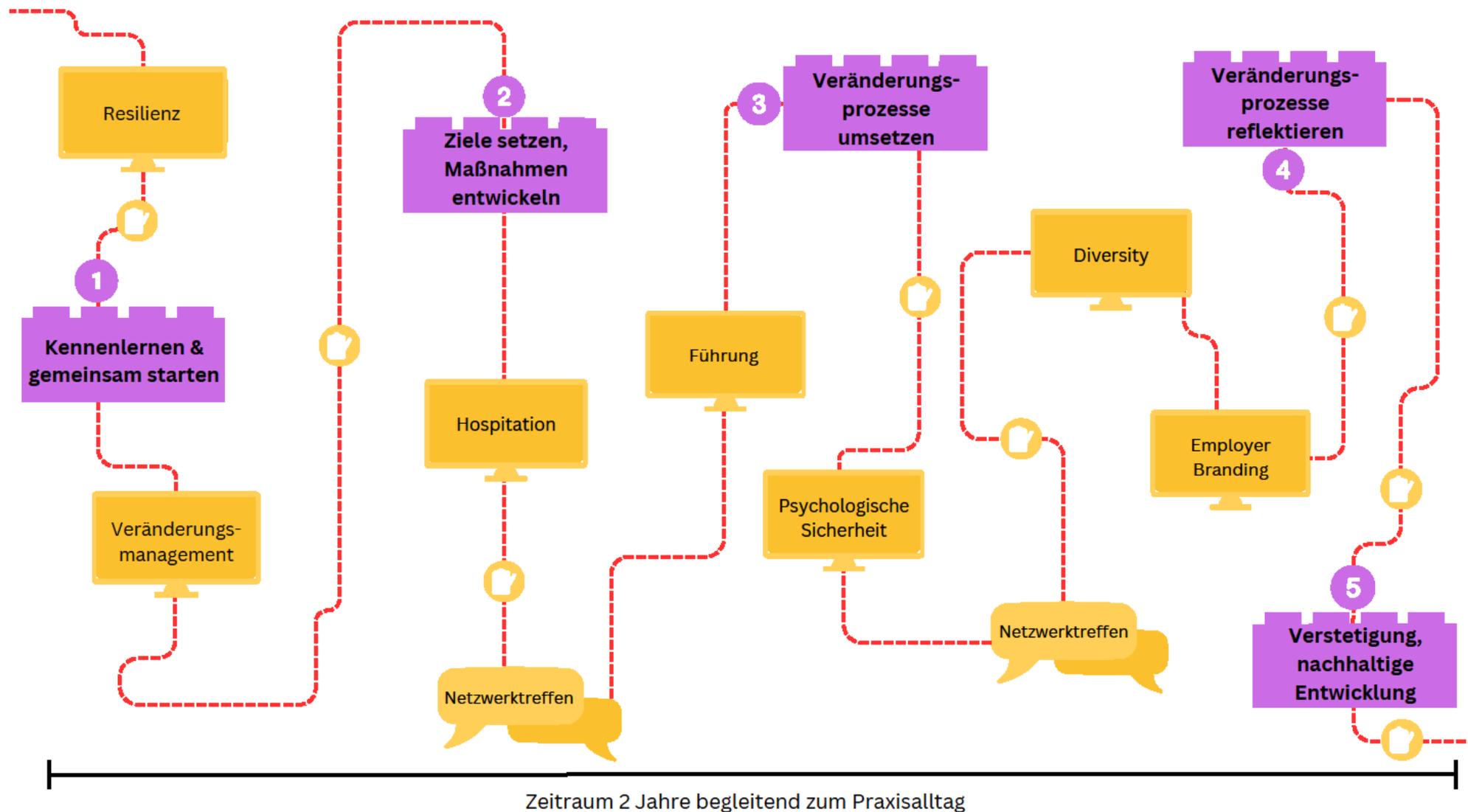
Werkstattprinzip: Referenzrahmen

→ Die **Teamkultur** als Entwicklungsnukleus und die **Ethik pädagogischer Beziehungen**.

Die Fragen nach der Umsetzbarkeit im Team und auch den Auswirkungen auf die Pädagogik und die Kinder.



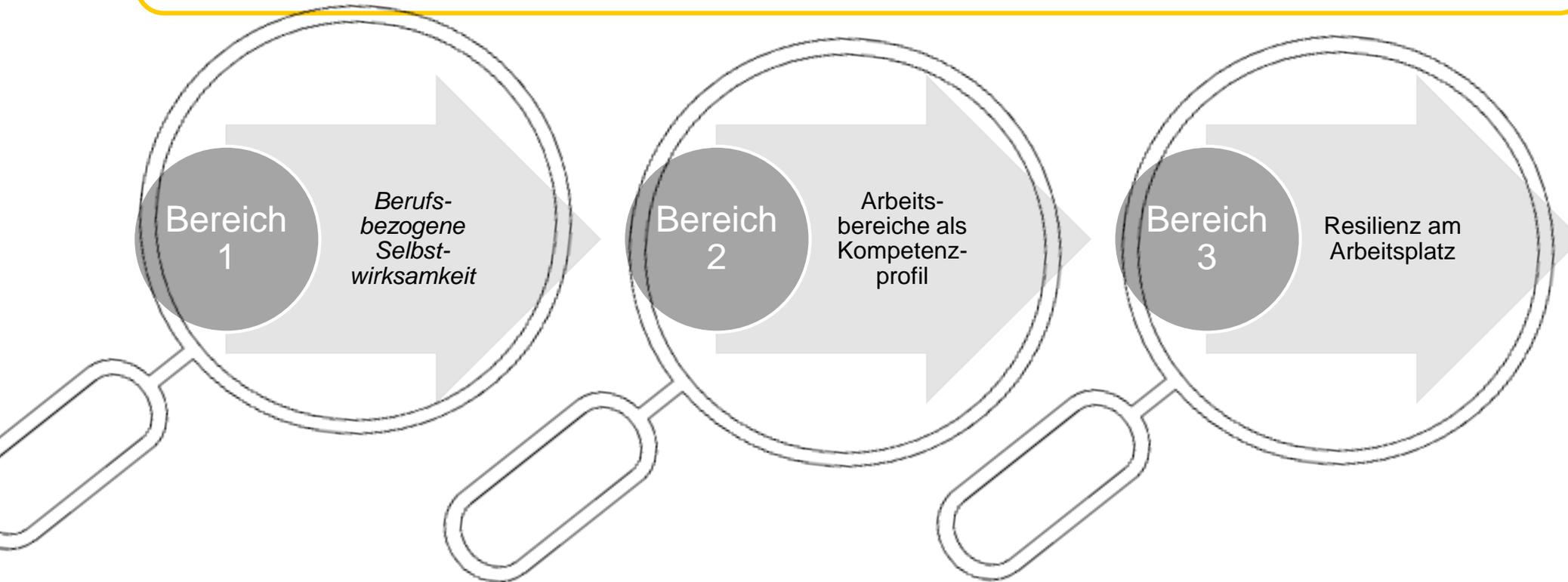
Werkstattprozess



Durchführung der
Werkstatt

Wissenschaftliche Begleitung

Erfassung von drei Bereichen ...



Erhebungsinstrumente



Befragung zur Erfassung der Auswirkungen des Programms auf Eure Einstellungen und Eure Kompetenzen

Generierung eines anonymen Codes zur späteren Zusammenführung Ihrer Angaben

- Die ersten beiden Buchstaben Ihres Geburtsortes.
- Die Anzahl der Buchstaben des (ersten) Vornamens Ihres Vaters.
- Die beiden letzten Buchstaben des (ersten) Vornamens Ihrer Mutter.
- Ihr eigener Geburtstag (Ihr der Tag, ohne Monat und ohne Jahr).

- Bitte schreiben Sie alle Zahlen zweistellig, d.h. falls nötig mit führender Null.
- Bitte verwenden Sie GROSSBUCHSTABEN.
- Bei mehreren oder zusammengesetzten Vornamen berücksichtigen Sie bitte nur den ersten.
- Wenn Sie den jeweiligen Namen nicht kennen, schreiben Sie statt der Buchstaben XX bzw. für die Zahl eine 00.

Ein fiktives Beispiel:

- Geburtsort: **H**eidelberg
- (erster) Vorname Vater: **J**an Philipp
- (erster) Vorname Mutter: **S**abine
- Geburtsort: **08.12.1964**

→ Daraus ergibt sich das Codewort: **HE081208**

Ihr Code

Über wieviel Jahre Arbeitserfahrung verfügen Sie?

1. Wie lange sind Sie bereits im Kita-Bereich tätig?	_____ Jahre
2. Wieviel Jahre davon waren Sie als Leitung bzw. als stellvertretende Leitung tätig?	_____ Jahre

Im folgenden Abschnitt finden Sie einige Aussagen, die sich auf Ihre berufliche Zuversicht im Rahmen Ihrer Tätigkeit beziehen. Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, in welchem Ausmaß Sie dieser Aussage zustimmen bzw. diese ablehnen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft ziemlich zu	Trifft sehr zu
1. Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich weiß, dass ich die für meinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich weiß, dass ich genügend Interesse für alle mit meinem Beruf verbundenen Anforderungen habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Schwierigkeiten im Beruf sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine beruflichen Absichten und Ziele zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

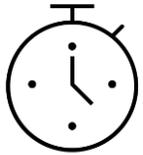
In den folgenden Abschnitten sind verschiedene Arbeitsbereiche einer Kita-Leitung aufgelistet und jeweils mit konkreten Aufgaben konkretisiert. Bitte geben Sie zu jeder Aussage an wie kompetent Sie sich im jeweiligen Bereich erleben.

Aufgaben im Bereich pädagogische Leitung	wenig kompetent	etwas kompetent	ziemlich kompetent	sehr kompetent
1. Konzeption und Konzeptionsentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Steuerung und Koordination der pädagogischen Arbeit (z.B. Umsetzung der Bildungsprogramme; pädagogische Raum- und Zeitgestaltung usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Qualitätsmanagement (z.B. interne und externe Evaluationen usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Beratung und Anleitung des Fachpersonals in pädagogischen Fragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben bezüglich der Zusammenarbeit mit den Eltern	wenig kompetent	etwas kompetent	ziemlich kompetent	sehr kompetent
5. Gesprächsführung mit den Eltern (z.B. Vertragsangelegenheiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Planung und Durchführung von Elternabenden, Informationsveranstaltungen, Festen etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Koordination der Elternmitarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Konfliktberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Beratung in besonderen Lebenssituationen, sozialpädagogische Beratung, Vermittlung von Hilfsangeboten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben der Teamarbeit	wenig kompetent	etwas kompetent	ziemlich kompetent	sehr kompetent
10. Personalplanung, -beschaffung und -auswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Personaleinsatz (Dienstplanung und Dienstbesprechung, Organisation von Vertretungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evaluation



Stichprobe



Rücklauf der Fragebögen zu den drei Messzeitpunkten (MZP)

MZP 1

Mär
2022

N=29
vollständig
ausgefüllte
Fragebögen

MZP 2

Dez
2022

N=16
vollständig
ausgefüllte
Fragebögen

MZP

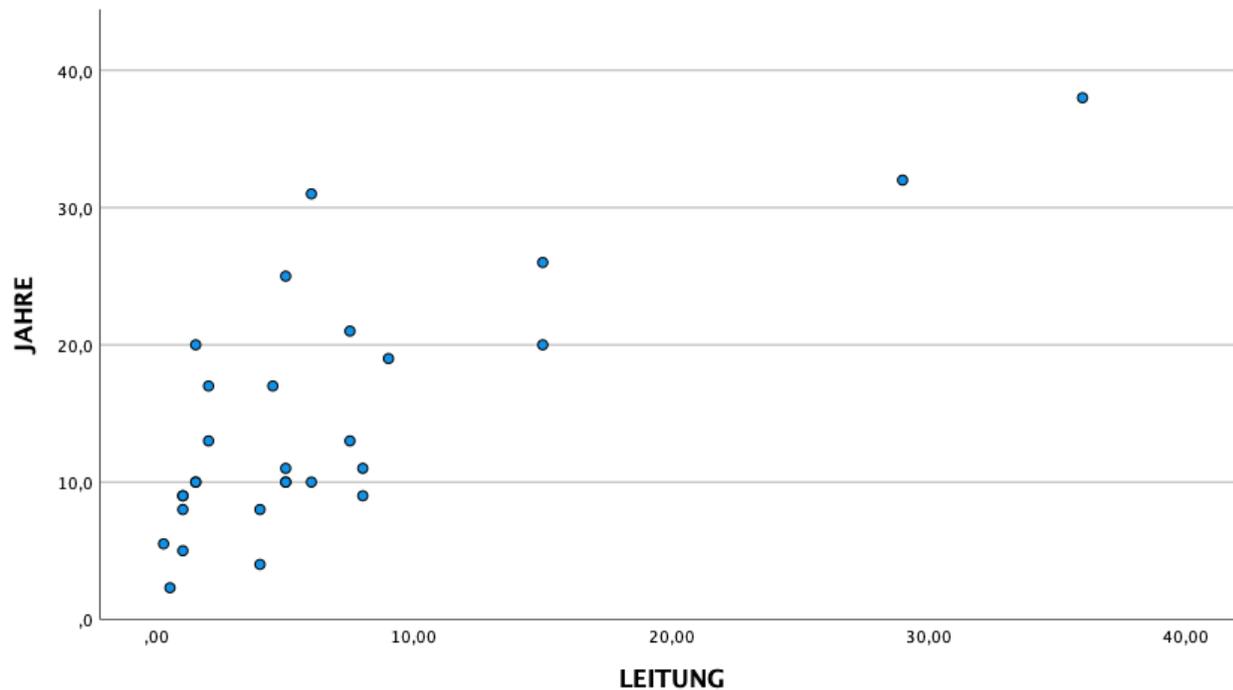
Jun
2023

N=13
Vollständig
ausgefüllte
Fragebögen

Evaluation



Zusammenhang von Berufsjahren und Leitungsjahren



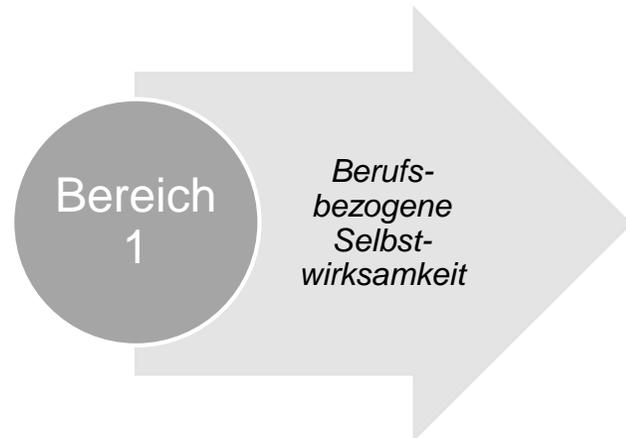
Daten nach MZP1

- die meisten TN haben 2-10 Jahre Berufserfahrung
- und 1-5 Jahre Leitungserfahrung
- insgesamt heterogene Gruppe in Hinblick auf Berufs- und Leitungsjahre



Berufliche Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit beschreibt die individuelle Erwartung eines Individuums, Herausforderungen oder schwierige Aufgaben aus eigener Kraft meistern zu können (Abele et al., 2000; Bandura, 1977; Wirtz et al., 2014).



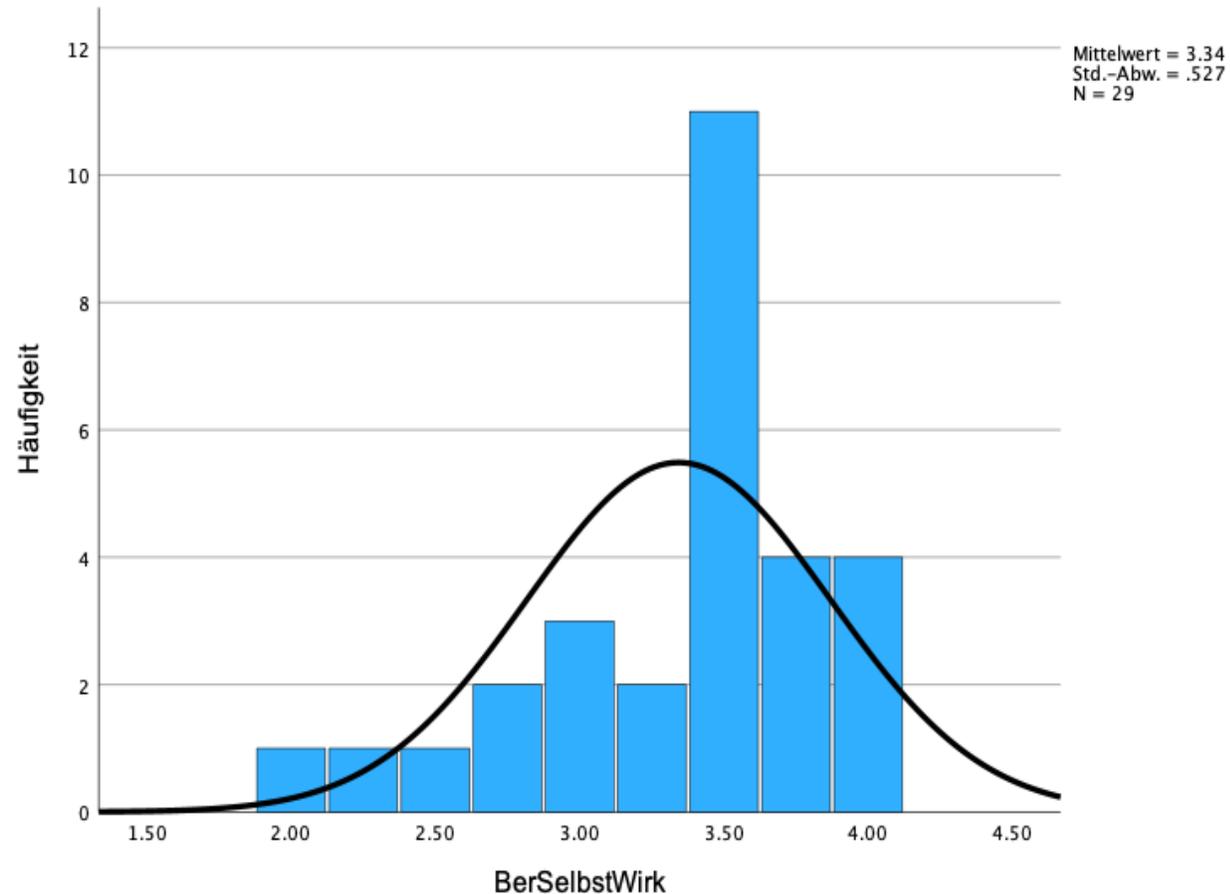
Bsp.-Frage: *„Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will.“*

Antwortvorgaben: 1 = „stimmt gar nicht“
2 = „stimmt etwas“
3 = „stimmt ziemlich“
4 = „stimmt genau“

Evaluation



Berufliche Selbstwirksamkeit (Knipsel et al. 2021)



MZP 1 – März 2022

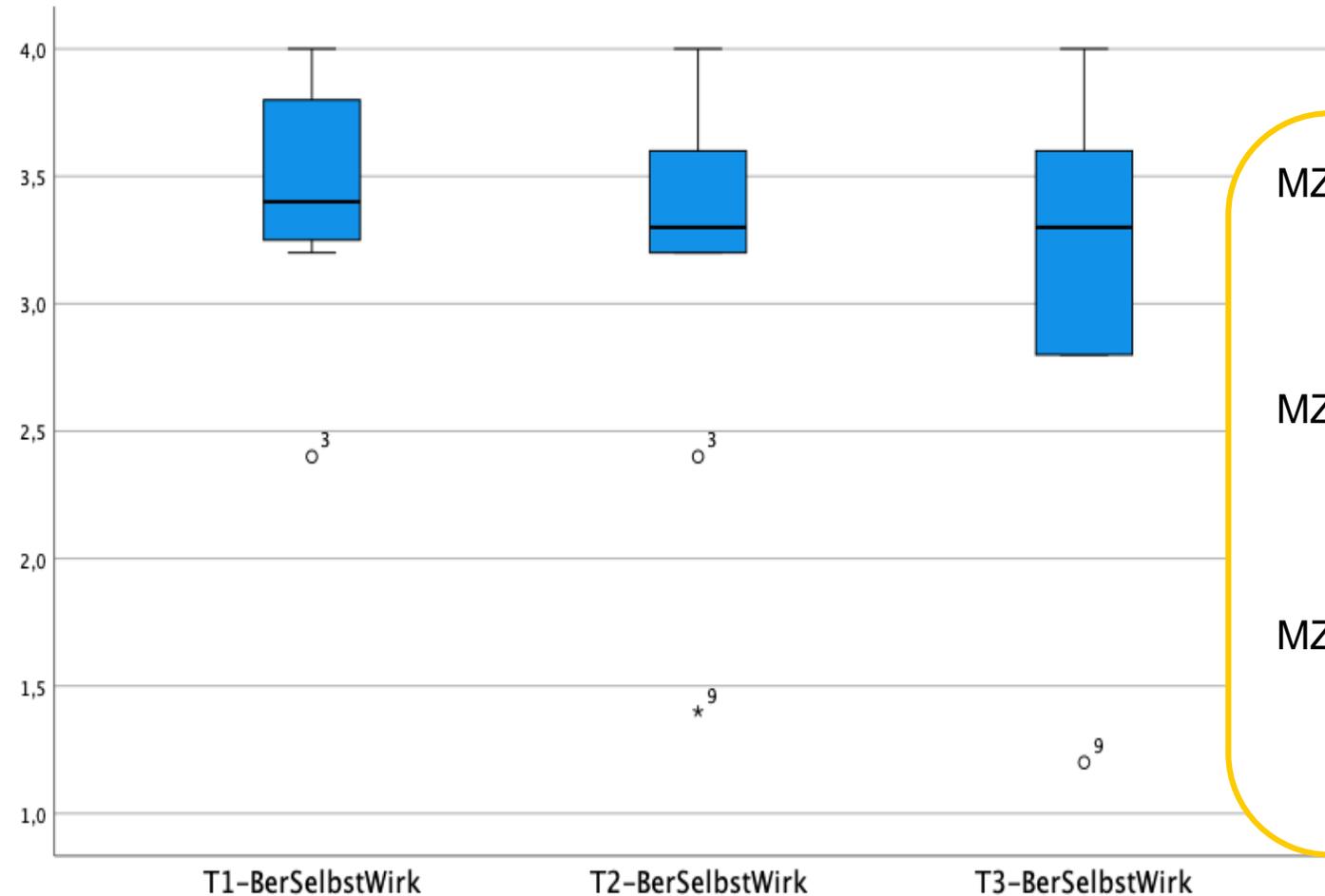
→ 82,8% haben die Antwort 3 und höher angekreuzt („stimmt ziemlich“ und „stimmt genau“)

→ Es gab keine/keinen TN die/der „stimmt gar nicht“ angekreuzt hat

Evaluation



Berufliche Selbstwirksamkeit



MZP 1

MW = 3.14

SD = 0.74

MZP 2

MW = 3.40

SD = 0.43

MZP3

MW = 3.15

SD = 0.75

Evaluation



Kompetenzbereiche

Abbildung der Arbeitsbereiche einer Kita-Leitung inklusive der entsprechenden Aufgaben und damit einhergehende Erfassung des subjektiven Empfindens im entsprechenden Arbeitsbereich (Sommer, 2019)

Bsp.: Aufgaben im Bereich **pädagogische Leitung** – „Beratung und Anleitung des Fachpersonals in pädagogischen Fragen“

Bereich
2

Arbeitsbereiche
als
Kompetenzprofil

Antwortvorgaben: *Ich erlebe mich als ...*

- 1 = wenig kompetent
- 2 = etwas kompetent
- 3 = ziemlich kompetent
- 4 = sehr kompetent

Evaluation



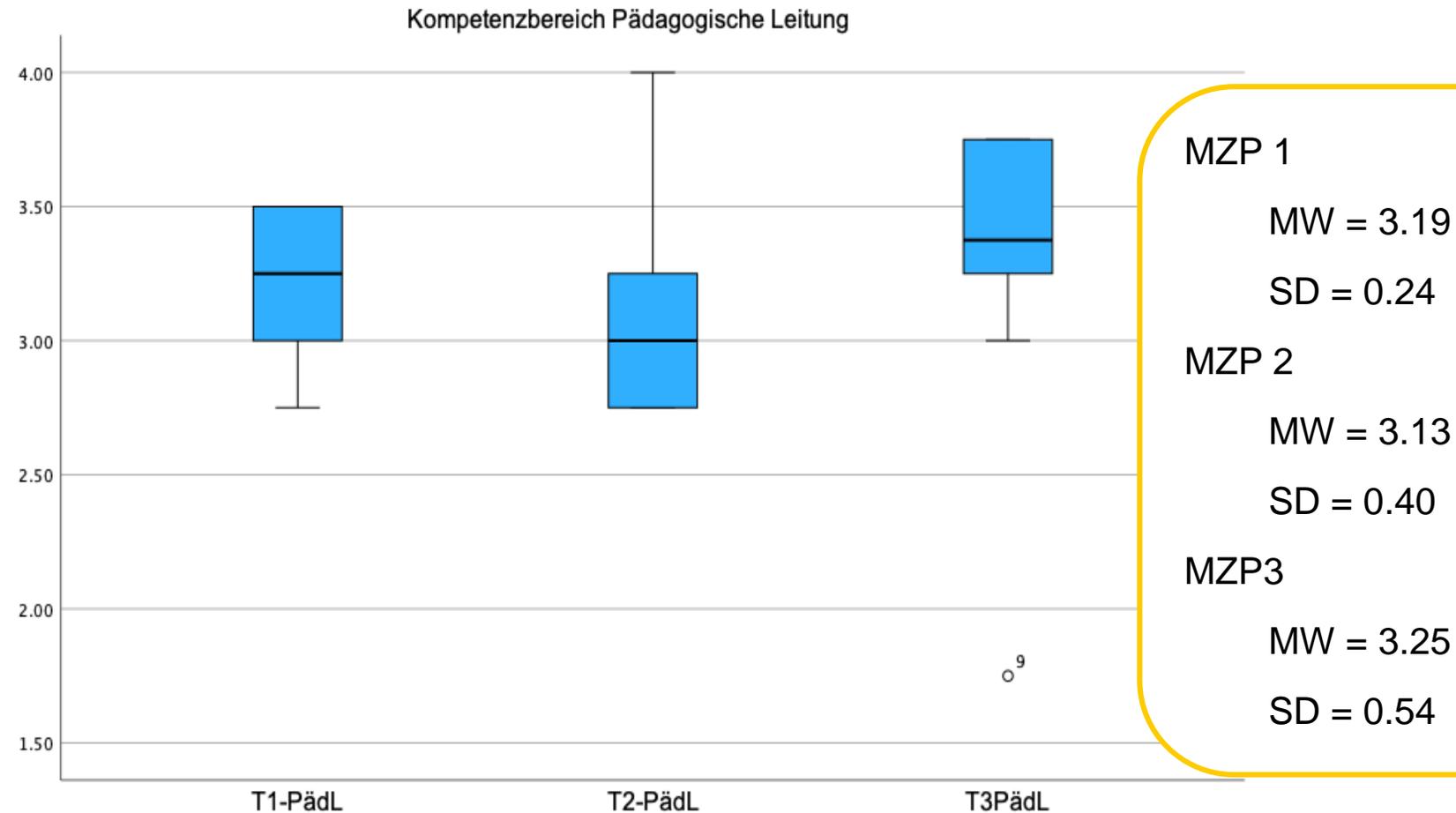
Kompetenzbereiche (Sommer, 2020)

Aufgaben im Bereich ...	Pädagogische Leitung
	Zusammenarbeit mit den Eltern
	Teamarbeit
	Organisationsarbeit
	Verwaltungsarbeit
	Selbstmanagements

Evaluation



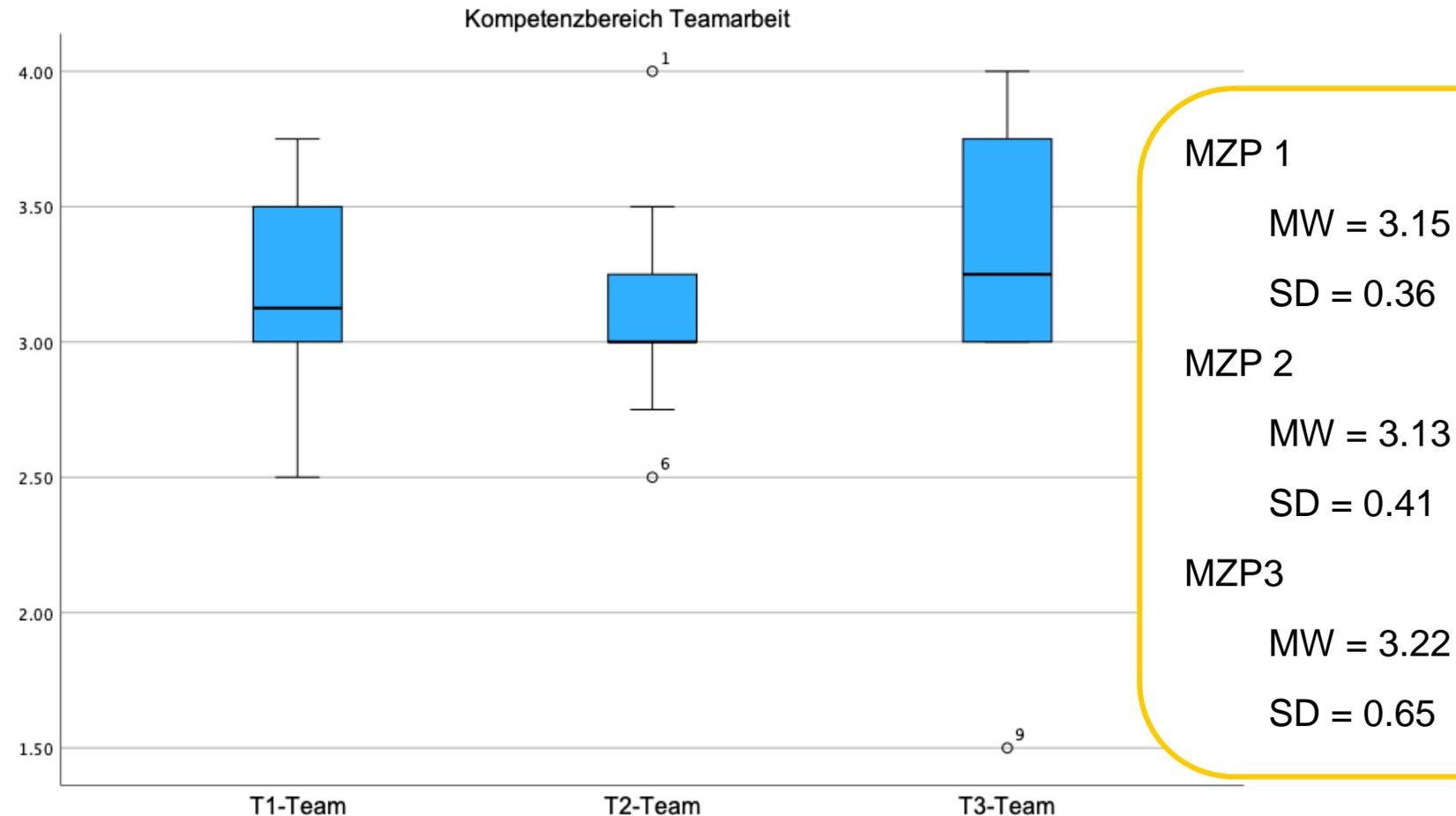
Kompetenzbereich – Pädagogische Leitung



Evaluation



Kompetenzbereich – Teamarbeit



MZP 1

MW = 3.15

SD = 0.36

MZP 2

MW = 3.13

SD = 0.41

MZP3

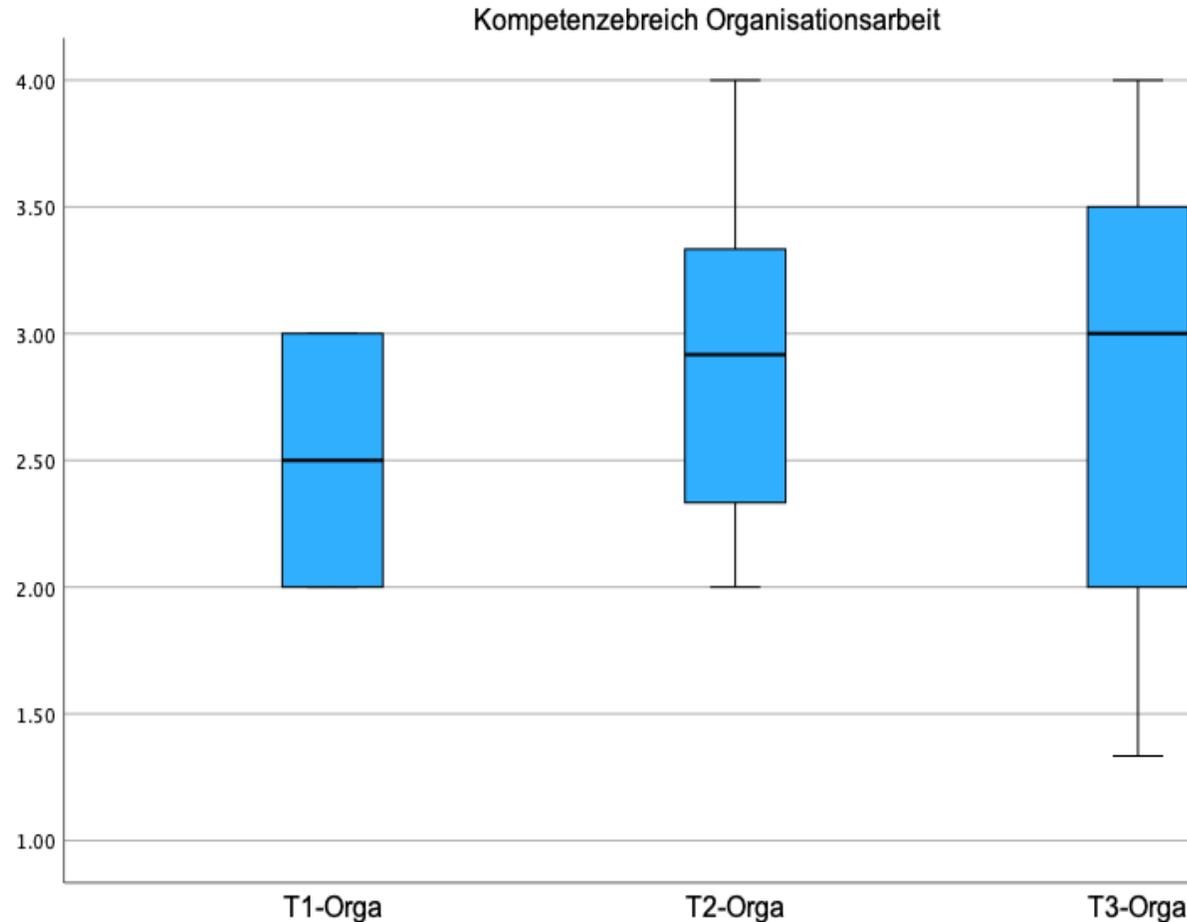
MW = 3.22

SD = 0.65

Evaluation



Kompetenzbereich – Organisationsarbeit



MZP 1

MW = 2.47

SD = 0.39

MZP 2

MW = 2.82

SD = 0.65

MZP3

MW = 2.92

SD = 0.83

Evaluation

Resilienz – 4 Dimensionen (Soucek et al. 2015)



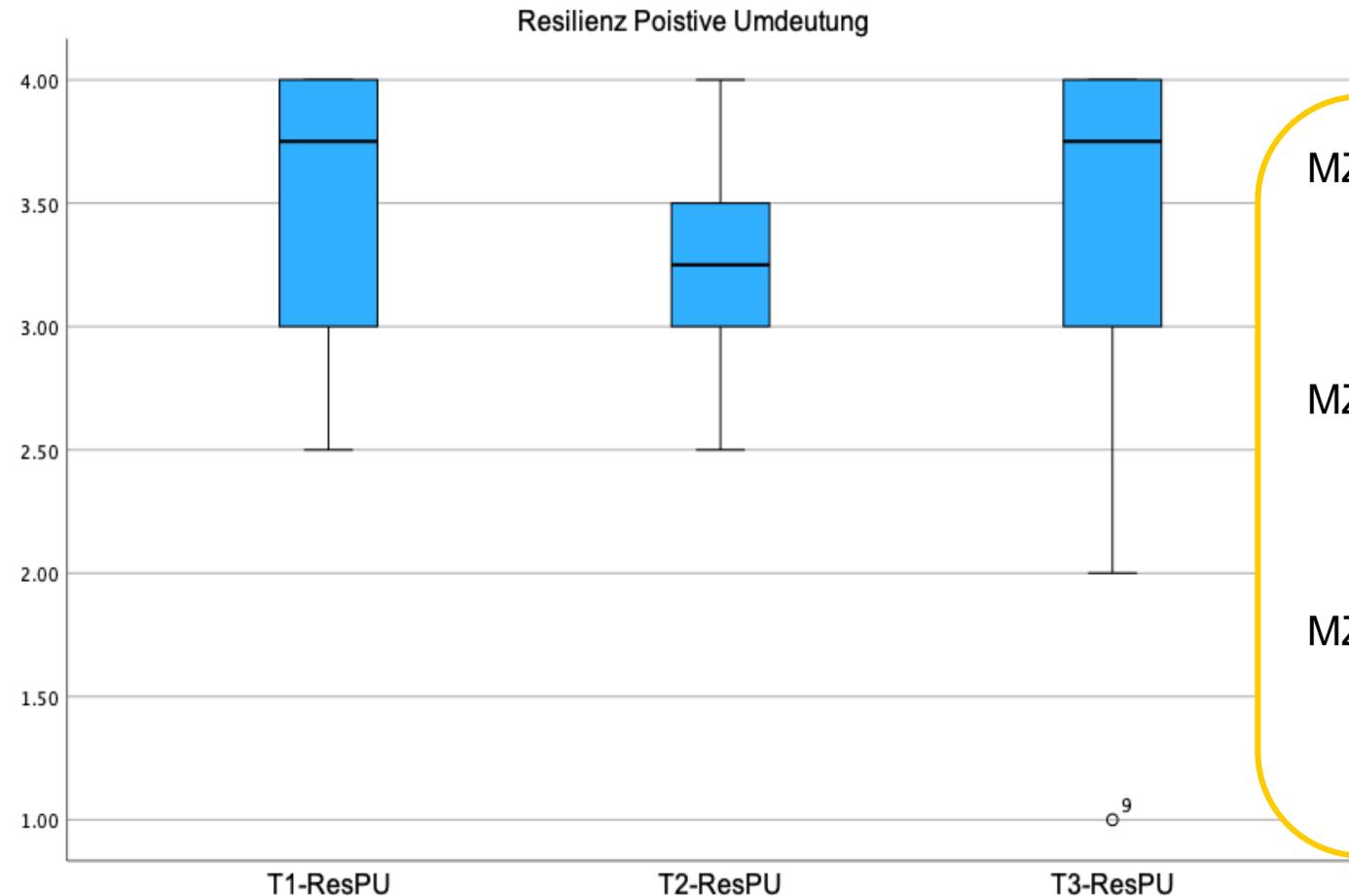
Evaluation

(Soucek, Pauls, Ziegler, & Schlett, 2015)

Werkstatt "Kita leiten und entwickeln"



Resilienz – Positive Umdeutung



MZP 1

MW = 3.46

SD = 0.58

MZP 2

MW = 3.30

SD = 0.48

MZP3

MW = 3.29

SD = 0.94

Evaluation





WAS HABE ICH VERMISST?

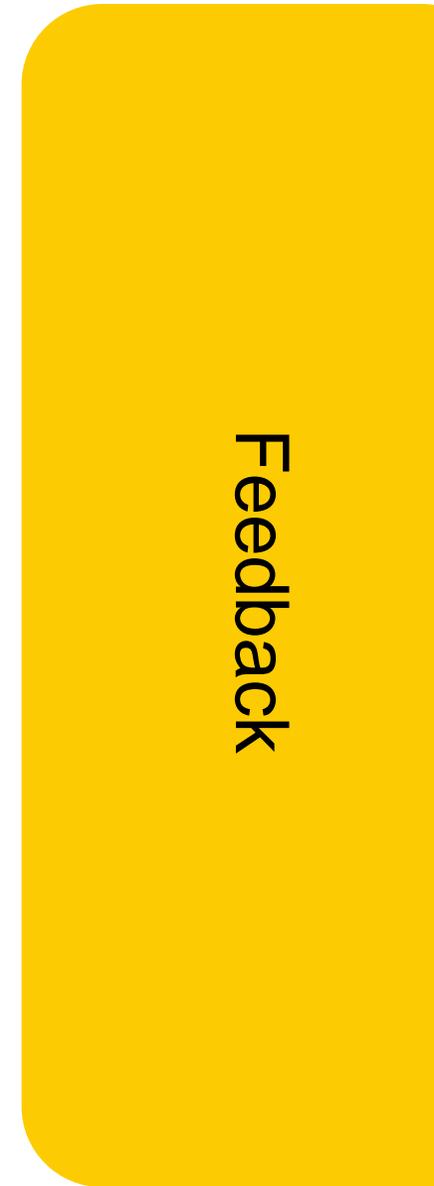
WAS MUSS BLEIBEN?

MEINE ERNTE



Noch mehr Zeit

Werkstatt "Kita leiten und entwickeln"





Fazit

- Der Theorie-Praxis-Transfer bietet eine gute Anschlussfähigkeit die Fortbildungsinhalte in die eigene Kita einzubringen (Harvesting).
- Die Teilnehmer:innen berichten sowohl von einem Kompetenzzuwachs als auch von zahlreichen Momenten der Persönlichkeitsentwicklung.
- Durch die wissenschaftliche Begleitung lassen sich diese Aussagen tendenziell bestätigen.
- Es wird deutlich, dass gerade in sehr herausfordernden Zeiten, Möglichkeiten der Reflexion, für die Kitaleitungen besonders bedeutsam sind.



Literatur

- Buhl, Monika; Freytag, Tanya & Iller, Carola (2016): Working Paper – Organisationsentwicklung im Elementarbereich. Online Pedocs. URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-123685 - DOI: 10.25656/01:12368
- Deci, Edward L.; Richard M. Ryan (2008): Self-Determination Theory: A Macrotheory of human motivation, Development and Health, in: Canadian Psychology 49, 182-185
- Deci, Edward L.; Richard M. Ryan (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, Zeitschrift für Pädagogik 39 (2), 223-238
- Dewey, John: Education. (1911) The Middle Works of John Dewey, 1899–1924. Vol. 6, Southern Illinois University Press, Carbondale 1978, S. 426, 450
- Kerschensteiner, Georg: Berufsbildung und Berufsschule. Ausgewählte pädagogische Schriften, Hrsg. Gerhard Wehle, Band 1, Schöningh, Paderborn 1966, S. 100.
- Knispel, J., Wittneben, L., Slavchova, V., & Arling, V. (2021). Skala zur Messung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (BSW-5-Rev). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis303>
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco (2018): Der Baum der Erkenntnis, Fischer Verlag, 7. Auflage, Frankfurt am Main



Literatur

- Mieth, Cindy; Baier, Jill; Buhl, Monika; Freytag, Tanya & Iller, Carola (2018): Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis: Hildesheim: Universitätsverlag. Online abrufbar.
- Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.): Viel Bewegung in den Kitas. Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung. Stuttgart. S. 13-16.
- Simon, Fritz B. (2008): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 3. Aufl., Carl-Auer-Verlag, Heidelberg
- Sommer (Wieder), Sina (2020): Gesunde Selbstführung in der Kita. Masterarbeit Universität Heidelberg im Studiengang BiWi mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung.
- Soucek, R., Pauls, N., Ziegler, M., & Schlett, C. (2015). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 17, 13-22.
- Tschira, Antje (2005): Wie Kinder lernen und warum sie es manchmal nicht tun. Über die Spielregeln zwischen Mensch und Umwelt im Lernprozess, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.
- Tschira, Antje: Störungen als Ressource. *Gruppe, Interaktion, Organisation* 52, 477–486 (2021).