

Chaos im Büro – ein Spiegelbild des Teams?

Das Kita-Büro als Ausgangspunkt von Teamentwicklung

Sylvia Richter

1. Kitas im Spagat

Immer mehr Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen stellen fest, dass ihnen die Arbeitszeit nicht mehr ausreicht, um alle Aufgaben zufriedenstellend zu erledigen. Neben der Hauptaufgabe, qualifizierte pädagogische Arbeit zu leisten, wuchs das Aufgabenspektrum in den vergangenen Jahren stetig. So sollen sich die Fachkräfte z.B. mit der Entwicklung von Konzepten und Leitbildern befassen, ein handhabbares Qualitätsmanagementsystem erstellen, werbewirksame Internetauftritte gestalten sowie routinemäßige Büroabläufe und Verwaltungsaufgaben bewältigen (vgl. Rannenberg-Schwerin 2012, S. 2). Dabei fällt es immer schwerer, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Zudem leiden die Teamqualität sowie die seelische und körperliche Gesundheit des Personals. Die Kita-Leitung als Führungskraft spielt dabei eine zentrale Rolle nach dem Motto: „Eine Leitung kann vieles bewirken und alles verhindern“.

Knappe Ressourcen wie Zeit und Geld, die Steigerung der Komplexität in einer Kita sowie der allgemeine Wandel von einer Kindertageseinrichtung zu einem „Unternehmen Kindergarten“ bringen kommunikative und organisatorische Veränderungen in der Führung und im Team mit sich (vgl. a.a.O., S. 6). Richtig gesetzte Prioritäten, das Delegieren von Aufgaben, die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen und systematisches Vorgehen können den Arbeitsalltag erleichtern und Raum schaffen. Ein Team, das sich als „lernende Organisation“ versteht, kann gemeinschaftlich Verantwortung übernehmen und gemeinsam Entscheidungen treffen. Ebenso sind die einzelnen Teammitglieder einer Kita in der täglichen Begegnung miteinander herausgefordert, individuelle Kompetenzen einzubringen und mit denen der Kolleg/innen abzustimmen. Professionelles Miteinander bedeutet, das eigene berufliche Selbstverständnis zu reflektieren und neue Entwicklungen willkommen zu heißen (vgl. Krenz 2002, S. 1 ff.).

Im vorliegenden Beitrag werde ich mich deshalb mit der Frage befassen, wie eine effizientere Organisation von Büroabläufen ermöglicht werden kann, damit das gesamte Team Verantwortung übernehmen und an organisatorischen Prozessen partizipieren kann. Dazu werde ich zuerst die Methode erläutern; nachfolgend werde ich die Ergebnisse herausarbeiten und sie anschließend diskutieren. Vorab möchte ich die Problematik jedoch mit einem Praxisbeispiel verdeutlichen.

2. Praxisbeispiel

Die Einrichtung besteht seit 26 Jahren, arbeitet auf der Grundlage der Waldorfpädagogik und ist zweigruppig. Das Team setzt sich aus zwei Gruppenleiterinnen, eine von ihnen ist auch Kita-Leiterin, sowie vier pädagogischen Fachkräften zusammen. Auch in dieser Einrichtung machen sich die gesellschaftlichen und politischen Veränderungsprozesse bemerkbar, die aus dem Kindergarten zunehmend ein „Unternehmen Kindergarten“ werden lassen, mit einem immer höher werdenden Anteil an Verwaltungsarbeit. Seit einiger Zeit besteht im Team eine latente Unzu-

friedenheit bezüglich der Abläufe in der Büro- bzw. Verwaltungsorganisation. Beispiele sind: Das Sichten der täglichen Eingangspost inklusive E-Mails erfolgt entweder gar nicht oder nur „so nebenbei“ während der pädagogischen Arbeit; es ist oft nicht möglich, bestimmte Themen/Arbeitsvorgänge zu verfolgen, d.h. manches wird nicht bearbeitet; es bleibt keine Zeit, Post zu ordnen und ein Ablagesystem zu erstellen. Dadurch entstehen Berge von Schriftverkehr etc. Dies wiederum schafft Unordnung, so dass keiner etwas finden kann bzw. erst suchen muss. Vorgänge, die für das gesamte Team interessant und wichtig wären, werden von der Kita-Leitung nicht weitergegeben. Diese Aspekte beeinflussen auch das soziale Gefüge: Die Leitung und das Team werden unzufrieden, es kommt Ärger auf... Immer wiederkehrende Kritikpunkte seitens des Teams sind: Nicht alle wissen über die Arbeitsabläufe Bescheid, es werden nicht alle Informationen weitergegeben; Unterlagen, Formulare etc. liegen nicht griffbereit, und es gibt keine festen Bürozeiten.

Daraus lässt sich folgende Fragestellung ableiten: Welche Barrieren müssen überwunden werden, um eine effizientere Organisation der Büroabläufe zu gewährleisten?

3. Methoden

Um Antworten auf diese Problematik zu erhalten, erschien es sinnvoll, ein möglichst umfassendes Meinungsbild der betroffenen Personen zu erlangen. Hierzu erstellte ich einen Fragebogen. Die Beantwortung des Fragebogens sollte darüber Aufschluss geben, was sich das Team unter dem Begriff *Büroorganisation* vorstellt, was es sich wünscht und wo es Veränderungspotential sieht. Das Team setzt sich aus sieben Mitarbeiterinnen zusammen. Alle haben die Qualifikation einer staatlich anerkannten Erzieherin; drei sind zusätzlich ausgebildete Waldorferzieherinnen, und eine Mitarbeiterin befindet sich in ihrem Anerkennungsjahr.

Die Form des Fragebogens wählte ich, um zunächst den Kolleginnen die Möglichkeit zu geben, ohne Zeitdruck und anonym die verschiedenen Fragestellungen für sich zu beantworten. Um die Wahrnehmung und die Sichtweisen der Teammitglieder in Bezug auf die Beschreibung von Merkmalen des Kommunikations- und Informationsverhaltens, der Zusammenarbeit sowie der Entwicklungs- bzw. Verbesserungspotentiale zu erforschen, entschied ich mich für die schriftliche Befragung (vgl. Brake 2005, S. 36). Zuvor wurden die Kolleginnen über die Forschungsaufgabe sowie den Sinn und den Zweck des Fragebogens in einer Teamsitzung mündlich informiert. Außerdem machte ich deutlich, dass die Ergebnisse der Befragung dazu beitragen, die Situation zu verbessern (vgl. Brake 2005, S. 38).

Der Aufbau des Fragebogens erfolgte nach dem „Trichterprinzip“, d.h. die allgemeinen Fragen wurden an den Anfang gestellt (z.B. Fragen zur allgemeinen Zufriedenheit), und die konkreteren Fragen kamen im Anschluss (z.B. „Welche Kompetenzen habe ich?“) (vgl. Moser 2012, S. 97). Es wurden verschiedene Fragetypen benutzt: Geschlossene Fragen, die mit zwei (Ja oder Nein) oder mit mehreren Alternativen zu beantworten waren, und offene Fragen, die eine freie Beantwortung zuließen (vgl. a.a.O., S. 98). Die Fragebögen hatte ich vor den Sommerferien persönlich an die Kolleginnen (einschließlich meiner Person) verteilt. Nach den Sommerferien wurden die ausgefüllten Fragebögen persönlich an mich zurückgegeben.

In einem nächsten Schritt erfolgte die Auswertung und Verdichtung. Da es Überschneidungen bzw. gleiche Antworten gab, bildete ich Kategorien, unter denen die verschiedenen Aspekte gesammelt wurden. Daran anschließend wurden die vorläufigen Ergebnisse im Team vorgestellt; hier gab es Raum für Austausch, z.B. für Verständnisfragen, und es wurde den Teammitgliedern in einer Diskussion ermöglicht, ihre Antworten zu ergänzen bzw. zu erläutern. Zusätzlich führte ich ein Interview mit der Kita-Leitung. Dieses Gespräch knüpfte an ein im Fragebogen von der

Leitung erwähntes Problem an (Problemzentriertes/fokussiertes Interview) (vgl. Mayring 2002, S. 67). Nachfolgend werden die Ergebnisse aufgeführt.

4. Ergebnisse

Bei der Auswertung und nachfolgenden Verdichtung der Fragebögen und des Interviews sowie in der sich daran anschließenden Gruppendiskussion kristallisierten sich sieben immer wiederkehrende Aspekte heraus (*Abbildung 1*).

Was hindert uns an einer effizienteren Organisation der Abläufe im Büro?

	1	2	3	4	5	6	7
Aspekte, die von den Erzieherinnen benannt wurden:							
fehlende Strukturen							
Fehlende Ordnungssysteme							
Keine Aufgabenverteilung							
Fehlende Verantwortung							
Keine Transparenz							
Kein Informationsaustausch							
Faktor Zeit							

Abb. 1: Hindernisse für eine effiziente Büroorganisation (die Zahlen 1 bis 7 geben an, wie viele Erzieherinnen den jeweiligen Aspekt genannt haben)

Struktur und Ordnung

Bei der Frage „Was fällt Ihnen bei dem Begriff Büroorganisation ein?“ wurden Ordnungssysteme an erster Stelle genannt. Auch bei der Fragestellung „Was sollte verändert werden?“ wurde von allen das fehlende Ordnungssystem angegeben. Insgesamt zeigte der Fragebogen die Wichtigkeit von Ordnung/klaren Strukturen bzw. Überschaubarkeit und Übersicht.

Faktor Zeit

Ein weiterer Faktor, welcher in den unterschiedlichen Fragestellungen (z.B. „Welche (Rahmen-) Bedingungen sind wichtig?“) immer wieder genannt wurde, ist die fehlende Ressource „Zeit“. Auch in der Gruppendiskussion wurde von den Kolleginnen gesagt, „wenn man mehr Zeit hätte und nicht immer alles nebenbei erledigen müsste, dann würde es bei uns auch anders aussehen; ständig kommt etwas dazwischen.“ Eine andere Aussage war: „Hätten wir mehr Struktur, dann hätten wir auch mehr Zeit für die pädagogische Arbeit!“

Informationsaustausch

Die fehlende Transparenz und der fehlende Informationsaustausch waren zwei wesentliche Punkte, die die pädagogischen Fachkräfte nannten, nicht aber die Gruppenleitungen. Bei der Frage, ob alle an der Büroorganisation partizipieren können, antworteten die pädagogischen

Fachkräfte mit nein, während die Gruppenleiterinnen mit ja antworteten. Hier nachgefragt zeigte sich, dass der Informationsfluss sowie Absprachen zwischen den beiden Gruppenleiterinnen besser funktionieren als zwischen dem Rest des Teams.

Aufgabenverteilung

Die beiden Begriffe Verantwortung und Aufgabenverteilung wurden insbesondere von der Kita-Leitung hervorgehoben. Bei der Frage, „Welche Kompetenzen kann ich einbringen?“ antwortete sie, dass sie Verantwortung zeigt und große Arbeitsbelastung aushalten kann. Auf der anderen Seite antwortete sie bei der Frage „Was mag ich überhaupt nicht?“, „Oberflächliches Arbeiten und meine Arbeitsüberlastung“. Das Thema Aufgabenverteilung ist für alle ein wichtiges Kriterium im Zusammenhang mit Aufräumen, Struktur geben, Übersicht über alle anfallenden Arbeiten bekommen. Alle waren sich darin einig, dass sie mit den bisherigen Abläufen nicht zufrieden sind.

Weitere Aspekte

Außerdem wurde von einzelnen Kolleginnen das Kommunikationsverhalten, gegenseitiges Vertrauen, Schwächen tolerieren, nicht abgeben können erwähnt. Bei den Fragestellungen, die Gefühle/Empfindungen zum Ausdruck bringen sollten, wurden Aspekte genannt, wie z.B. „Das Thema kommt endlich auf den Tisch; andere Probleme werden dadurch sichtbar gemacht; Widerstände/Ängste können benannt werden; Zweifel, dass sich etwas verändert; unsere Arbeitsweise spiegelt das Team wieder“. Die Bereitschaft zur Teamarbeit wird von einer Kollegin als Voraussetzung bzw. Herausforderung gesehen. In der Diskussion mit dem Team ergaben sich weitere Fragen: „Was gibt es überhaupt für Aufgaben?“, „Wer übernimmt für was die Verantwortung?“ und „Welche Aufgaben hat eigentlich die Kita-Leitung?“

Interview mit der Kita-Leitung

Die Kita-Leitung stellte zunächst fest, dass „sie sich erst einmal outen müsste“. Auf die Nachfrage hin, was sie darunter verstehe, antwortete sie, dass sie selbst Schwierigkeiten hat, sich zu strukturieren. Strukturen zu schaffen und Ordnungssysteme zu entwickeln falle ihr sehr schwer. Da sie viele Arbeitsgänge alleine mache, entstehe für sie eine hohe Arbeitsbelastung (zusätzlich zum normalen Alltagsgeschäft); sie verliere den Überblick und verzettele sich. Auf die Frage, ob es deshalb nicht sinnvoll wäre, Arbeiten auf das gesamte Team zu verteilen, antwortete sie: „Ja, das würde meine Situation entschärfen, aber ich kann halt auch schlecht abgeben“. Sie erwähnte in diesem Zusammenhang, dass sie Langsamkeit, Umständlichkeit und Veränderungen überhaupt nicht mag.

In der Auswertung der Fragebögen, des Gesprächs mit der Kita-Leitung und der Gruppendiskussion wurden die Barrieren, die eine effizientere Büro und Verwaltungsarbeit verhindern, herausgearbeitet (siehe *Abbildung 1*). Dadurch ergeben sich allerdings neue Fragen, und der Fokus verschiebt sich auf eine andere Ebene. So ist es nun interessant, der Frage nachzugehen, welche Kompetenzen eine Leitungskraft benötigt, um Teamentwicklungsprozesse zu initiieren bzw. das Team partizipieren zu lassen.

5. Diskussion

Zunächst soll ein bedeutsamer Aspekt aus den Auswertungen genauer betrachtet werden: der Umgang mit der Zeit. „In den sozialen Arbeitsfeldern verstärkt sich die Wahrnehmung, dass die zur Verfügung stehende Zeit nicht ausreicht. Je mehr das Aufgabenspektrum wächst, desto

schneller steigen Zeitmangel, Leistungsdruck und Stressempfinden bei den ErzieherInnen“ (Lachnit 2002, S. 9).

Zeitmanagement

Der aktive, bewusste Umgang mit der Ressource Zeit ist das, was allgemein Zeitmanagement genannt wird. Zu den Grundprinzipien des Zeitmanagements gehört die bewusste Unterscheidung nach Wichtigem und Unwichtigem, Dringendem und weniger Dringendem (vgl. Lachnit 2002, S. 41). So erleichtern richtig gesetzte Prioritäten und systematisches Vorgehen den Arbeitsalltag.

Als ein weiterer wichtiger Baustein wird die Delegation genannt. Nach Lachnit basiert wirkungsvolles und zielgerichtetes Delegieren auf fünf Komponenten: Vertrauen, Transparenz, Kommunikation, Kontrolle und Feedback (vgl. a.a.O., S. 61). So bedeutet Delegieren, z.B. Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen zu haben bzw. eine grundlegende Vertrauensbasis zwischen Team und Leitung herzustellen (vgl. a.a.O., S. 63). Eigenverantwortung jedes einzelnen Teammitgliedes kann nur dann erwachsen, wenn die Ziele der Einrichtung transparent sind. Dies gilt ebenso für bestimmte Aufgabenbereiche, die ein Teammitglied verantwortlich übernommen hat; hier gilt es, die wichtigen Informationen weiterzuleiten und Zugang zu nötigen Ressourcen zu schaffen. Die Art und Weise, wie innerbetrieblich kommuniziert wird, ist entscheidend dafür, ob eine delegierte Aufgabe auch richtig interpretiert und bearbeitet werden kann. Kommunikation sollte zielgerichtet und beratend sein (vgl. a.a.O., S. 64).

Mit dem Baustein „Kontrolle“ ist eine konstruktive Kontrolle gemeint, d.h. während der Erledigung der Aufgabe beispielsweise nachzufragen, ob die Aufgabe eindeutig erklärt und verstanden wurde und ob das Ziel in der vorgegebenen Zeit zu realisieren ist (vgl. ebd.). Wichtig ist das Feedback, also die Würdigung des Ergebnisses in einem persönlichen Gespräch oder aber auch in einer Teamsitzung. Eine ehrliche und konstruktive Kritik als Rückmeldung ist möglich und sollte der Leitung als auch den Mitarbeiter/innen offen stehen (vgl. a.a.O., S. 66).

In den Auswertungen wurde deutlich, dass keiner wirklich weiß, wer für was zuständig ist. Hier zeigte sich fehlende Transparenz und Kommunikation. Eine Kollegin bemerkte dazu, dass sie Aufgaben gern übernehmen wolle, aber ihr fehle die Übersicht über das Aufgabenspektrum. Eine andere Kollegin bemängelte, dass Informationen bei ihr nicht oder zu spät ankommen. Dadurch sei es nicht möglich, Aufgaben verantwortungsvoll zu übernehmen. Die Kita-Leitung selbst sprach davon, „schlecht abgeben zu können“.

Es stellte sich die Frage, ob sich nicht innerhalb des gesamten Teams etwas verändern müsse und die Unstrukturiertheit der Büroabläufe nicht nur ein Abbild der nicht vorhandenen Organisationsentwicklung sei. Somit verschiebt sich nun der Fokus auf die Aufgaben und Kompetenzen einer Kita-Leitung und auf Teamentwicklungsprozesse.

Aufgaben einer Kita-Leitung

Leitungskräfte haben zunächst einmal eine besondere Rolle: „von ihrer Haltung, ihrem Führungsstil und ihrem Aufgabenverständnis hängt es ab, wie sich die Teamzusammenarbeit entwickelt“ (Rannenberg-Schwerin 2012, S. 2). Außerdem befinden sie sich in einer Doppelrolle: Einerseits sind sie Mitglied des Teams und andererseits sind sie in ihrer Position auch Entscheider/in. Das Anforderungsprofil reicht über die formale Verantwortlichkeit für Personalführung, die pädagogische Leitung, die organisatorisch-verwaltungstechnische Leitung, die Budgetverantwortung und die Vertretung nach außen bis hin zu persönlichen Anforderungen (vgl. a.a.O.,

S. 3). Zu den persönlichen Anforderungen gehören u.a. kommunikative Fähigkeiten, Fähigkeiten zur Gesprächsführung, Fähigkeiten zur Führung des Teams, Fähigkeiten zum Schließen von Vereinbarungen, Kooperationsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Führungsverhalten, Mitarbeiterorientierung, Zielorientierung und Konfliktfähigkeit.

In *Abbildung 2* werden die Kompetenzbereiche einer Kita-Leitung veranschaulicht:



Abb. 2: Kompetenzprofile für Führungskräfte in Tageseinrichtungen für Kinder

Quelle: http://www.awo-bundesakademie.org/fileadmin/user_upload/documents/3.pdf

Wie eine Einrichtung geleitet wird, hängt maßgeblich von der Persönlichkeit der Kita-Leitung ab. Bei einem partnerschaftlichen Leitungsstil lässt sie dem Team „Spielraum zur Eigeninitiative und fördert die Selbstständigkeit des Teams. Bei Entscheidungsprozessen wird das gesamte Team einbezogen, Kritik und Anerkennung werden adäquat ausgesprochen ... Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig, ..., das Team zeichnet sich durch Konfliktfähigkeit und konstruktive Zusammenarbeit aus“ (Rannenbergschwerin 2012, S. 3).

Fördernde Personalführung

Als fördernde Elemente in der Personalführung werden folgende Möglichkeiten aufgezeigt:

- *Beziehung aufbauen und einsetzen:* Hier geht es um die Einstellung, die die Führungskraft ihren Teammitgliedern entgegenbringt (Vertrauen versus Misstrauen, unterschiedliche Meinungen und Individualität sind erwünscht oder nicht etc.). Wie die Leiterin die Beziehungen pflegt und weiterentwickelt beeinflusst entscheidend die Überzeugungen und Gefühle des Teams (vgl. Klug 2013, S. 100).
- *Informationen beschaffen und verarbeiten:* Dies ist ein wichtiges Kriterium, um Kontakte zu anderen, z.B. zu sozialen Diensten oder zu wichtigen Informationsträgern im Gemeinwesen, aufzubauen. Die Verteilung und Weitergabe der Informationen ist ein wich-

tiger Aspekt für die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen (vgl. ebd.), wie sich auch anhand der Auswertung der Fragebögen feststellen lässt.

- *Entscheidungen ermöglichen:* Die Leiterin „initiiert und entwickelt mit den Mitarbeiterinnen Veränderungsprozesse. Im Aushandlungsprozess werden Alternativen gesucht, Prognosen der Erfolgswahrscheinlichkeit vorgelegt, Alternativen bewertet. Dabei ist es aus der Sicht der Mitarbeiterinnen nötig, sie am Zustandekommen von Entscheidungen zu beteiligen“ (ebd.). Wenn dies nicht der Fall ist, so ist es für die Teammitglieder auch nicht möglich, Verantwortung zu übernehmen.
- *Arbeitsprozesse anleiten:* Wenn die Mitarbeiter/innen während der Durchführung von Arbeitsvorgängen Hilfe benötigen, dürfen sie nicht allein gelassen werden. Sie benötigen fachliche Unterstützung, Beratung sowie koordinatorische und organisatorische Hilfen (vgl. ebd.).

Um die Gruppenintegration zu stärken, d.h. ein Team zusammenschweißen, sind die Punkte Kommunikation und Vertrauen entscheidend. Unter welchen Gesichtspunkten Teamentwicklungsprozesse entstehen und sich entwickeln können wird im Nachfolgenden beleuchtet.

6. Kita als „lernende Organisation“

Das Praxisbeispiel zeigt auf, dass durch fehlendes Verantwortungsbewusstsein, resultierend aus nicht vorhandener Aufgabenverteilung bzw. fehlender Kommunikation (wenig Informationsaustausch) und Transparenz, Teamentwicklung nicht stattfinden kann bzw. Stagnation in Organisationsprozessen eintritt. Um es noch einmal auf den Punkt zu bringen: Die Leitung versucht, die Verwaltungsaufgaben größtenteils allein zu bewältigen. Dadurch kann keine Transparenz entstehen, und die Teammitglieder können nicht erkennen, was es tatsächlich an Aufgaben zu bewältigen gibt. Daraus können keine Verantwortungsbereiche entstehen, die es für die Mitarbeiterinnen möglich machen würde, entsprechend ihrer Kompetenzen einen Aufgabenbereich und somit Verantwortung zu übernehmen. Durch fehlende Kommunikation können die Mitarbeiterinnen nicht erkennen, dass die Leitung eigentlich überlastet ist. Umgekehrt zeigt die Leitung ihrem Team die Überlastung nicht an.

Wie kann es gelingen, diese festgefahrenen Abläufe und Verhaltensmuster zu durchbrechen?

Zunächst einmal wäre zu klären, ob „das Team“ überhaupt „ein Team“ ist. Das bedeutet, sich in einem ersten Schritt darüber klar zu werden, was Teamqualität beinhaltet. Allgemein kann gesagt werden, dass das Team ein Medium für lebendige Kommunikation und ein Ort für Sozialkompetenz und Fachorientierung sein sollte, um nötige Arbeitsreformen und Systemveränderungen zu ermöglichen (vgl. Krenz 2002, S. 4).

Wie das Praxisbeispiel zeigt, gibt es Verhaltensweisen, die es einer Gruppe erschweren, sich zu einem Team zu entwickeln. Häufig sind es Ängste und innere Widerstände, die die Teamprozesse behindern. In den Fragebögen wurde u.a. aufgeführt: Ängste vor Veränderung, Ängste, Arbeit „abzugeben“, Schwächen bzw. andere Arbeitsweisen zu tolerieren/wertzuschätzen, Angst, dass die Zeit nicht ausreicht, Angst vor der Selbstreflexion und Zweifel, dass alles beim Alten bleibt. „Vor allem sind es immer wieder dieselben Vorstellungen, die offen oder verdeckt dafür sorgen, dass Prozesse nicht vorankommen“ (ebd.). So wird vor lauter übertriebenem Harmonieverständnis nicht das auf den Tisch gebracht, was wirklich wichtig ist, oder es wird um das eigentliche Problem in „epischer Länge“ herumgeredet. Auch fehlende Selbstkritik oder Selbstdarstellungsversuche lenken vom eigentlichen Thema ab.

Ein Kita-Team, das sich als lernende Organisation begreift, muss sich neu orientieren, eingefahrene Routinen aufbrechen und eine Zukunftsvision entwickeln. Jede Kita ist ein eigenes System, setzt sich aus unterschiedlichen Individuen und Akteuren zusammen und hat spezifische Voraussetzungen und Herausforderungen zu bewältigen. Jeder einzelne Beteiligte hat besondere Fähigkeiten, Interessen oder Leidenschaften. Wenn sich diese Potenziale entfalten und zusammenwirken können, haben alle die Chance, voneinander zu lernen, die eigenen Denk- und Verhaltensmuster zu hinterfragen, aktive Mitverantwortung zu übernehmen und sich gegenseitig zu bereichern. So gesehen bedeutet Organisationslernen etwas Paradoxes: „eine Routine für die Aufhebung von Routinen anzugeben und einzurichten“ (Baecker in Böttcher/Merchel 2010, S. 81).

Lernende Organisation nach Peter Senge

Nach Senge (o.J.) ist eine lernende Organisation ein Ort, „an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können“ (S. 2). Senge vertritt den Standpunkt, dass fünf Fertigkeiten (*Disziplinen*) beherrscht sein müssen, um lernende Organisationen zu entwickeln:

„Personal Mastery“ (Selbstführung/Persönlichkeitsentwicklung)

„Personal Mastery“ ist die Bereitschaft von Menschen, sich weiterzuentwickeln, umzudenken. Diese Fähigkeit hängt mit dem Selbstmanagement und der Persönlichkeitsentwicklung zusammen und bedeutet, eigenständig auf Ziele hinarbeiten, Situationen realistisch einzuschätzen, Gewohntes in Frage stellen zu können. „Personal Mastery“ ist kein Zustand, sondern ein lebenslanger Entwicklungsprozess.

Mentale Modelle

Mentale Modelle sind nach Senge (o.J.) „die Bilder, Annahmen und Geschichten, die wir von uns selbst, von unseren Mitmenschen, von Institutionen und von jedem anderen Aspekt der Welt in unseren Köpfen tragen.“ Menschliches Wissen wird in Form von mentalen Modellen repräsentiert; in ihrer Gesamtheit bilden sie das subjektive Weltbild jedes Menschen. Diese im Laufe der Zeit aus Erfahrung entstandene Vorstellungen und Meinungen bilden die Basis für Wahrnehmungen und Entscheidungen und machen Menschen konservativ. Nach Senge muss man sich seiner mentalen Modelle bewusst werden, nur dann kann man neue Ideen hervorbringen. Deswegen ist Selbstreflexion der Mitarbeiter/innen von großer Bedeutung.

Gemeinsame Vision

Visionen sind innere Bilder einer zukünftigen Wirklichkeit, die den Mitarbeiter/innen eine Orientierung geben und Identifikation fördern sollen, um Zukunftsbilder für die gemeinsame Arbeit zu entwickeln.

Lernen im Team

Teamlernen bedeutet die Kompetenz, in Arbeitsgruppen gemeinsam zu arbeiten, zu handeln und dadurch systematisch zu lernen. Das Lernen im Team ermöglicht Synergieeffekte durch Zusammenkommen von verschiedenen Qualifikationen und intensiven Wissensaustausch. Für effizientes Teamlernen sind bestimmte Fähigkeiten der Mitglieder erforderlich, vor allem soziale Kompetenzen (emotionale Intelligenz). Nur wenn die Arbeitsatmosphäre durch gemeinsame Ziele, offene Kommunikation und Vertrauen gekennzeichnet ist, kommt Teamlernen zustande.

Mit Systemdenken meint Senge (o.J.) die Fähigkeit, Abhängigkeiten, Interdependenzen und ganzheitliche Strukturen zu erkennen. Systemisches Denken ist damit ein integrierendes Denken, welches von verschiedenen Zusammenhängen ausgeht und möglichst viele Einflussfaktoren berücksichtigt“ (ebd.).

7. Ausblick

Bezogen auf das Praxisbeispiel und die eingangs gestellte Frage „Welche Barrieren müssen überwunden werden, um eine effizientere Organisation der Büroabläufe zu gewährleisten?“ bedeuten die Ausführungen ganz konkret, dass das Team zunächst einmal ein gemeinsames Verständnis entwickeln muss:

- Wollen wir *alle* gemeinsam eine Veränderung in unseren Büroabläufen erreichen?

Im nächsten Schritt ist Transparenz zu schaffen und ein Ausgangspunkt zu bestimmen, der für alle gleich ist:

- Das bedeutet, dass die Leitung mit dem Team gemeinsam sammelt, welche Arbeiten überhaupt anfallen, diese systematisiert und in Aufgabenbereiche unterteilt.

Durch die Beantwortung der Fragebögen konnten alle Teammitglieder in einer Selbstreflexion ihre Stärken und Entwicklungsfelder benennen. Hier könnte angesetzt werden – in der Form, dass z.B. gefragt wird, welche Vorlieben hat xy und welches Aufgabenfeld könnte dazu passen. Dies wäre eine demokratische und partizipatorische Vorgehensweise und würde Vertrauen schaffen.

Ein weiterer Schritt ist, sich selbst aber auch im Team Ziele zu setzen, also beispielsweise:

- ein Ablagesystem zu entwickeln,
- das Büro aufzuräumen und auszumisten,
- sich mit dem Arbeiten am Computer vertraut machen...

Nachfolgend sind konkrete Maßnahmen festzulegen, diese eigenverantwortlich umzusetzen, gegebenenfalls mit Festlegung eines Datums (z.B. „Wann wird das Büro ausgemistet und wer ist dafür verantwortlich?“, „Wer zeigt mir die Arbeitsschritte am Computer?“, „Wer checkt die Emails?“) und sie zu dokumentieren.

Durch regelmäßige Evaluation der Teamarbeit werden die Ergebnisse unter der Fragestellung überprüft: „Wie ist der jetzige Stand und wie soll es weitergehen?“. Dabei evaluiert sich das Team selbst. *Die höchste Effektivität im Team wäre erreicht, wenn es sich selbst managt; also seine eigenen Fehlerquellen aufdeckt und verändert. Da sich das Team im Idealfall immer weiter entwickelt – genauso wie sich das Aufgabenspektrum verändert –, ist dieser Prozess daher nicht abgeschlossen, sondern die Entwicklung geht weiter* (vgl. Klug 2013, S. 100 ff.).

8. Literatur

Böttcher, Wolfgang/Merchel, Joachim: Einführung in das Bildungs- und Sozialmanagement. Opladen/Farmington Hills 2010, S. 78-84

Brake, Anna: In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofen, Andreas (Hrsg.): Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Wiesbaden 2005, S. 33-58

Klug, Wolfgang: Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für Leiterinnen und Träger von Kitas. München, 2. Aufl. 2013

Krenz, Armin: Teamarbeit als Voraussetzung für eine qualitätsgeprägte Elementarpädagogik. <http://www.kindergartenpaedagogik.de/700.html> (22.10.2013)

Lachnit, Petra: Zeitmanagement für Erzieherinnen. München 2002

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim/Basel, 5. Aufl. 2002

Moser, Hans: Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Eine Einführung. Freiburg, 5. Aufl. 2012

Rannenberg-Schwerin, Petra: Leitung der Kindertageseinrichtung. In: Carle, Ursula/Koepfel, Gisela (Hrsg.): Handreichungen zum Berufseinstieg von Elementar- und Kindheitspädagoginnen, Heft B11. Bremen 2012. <http://elib.suub.uni-bremen.de/pe/public/2012/685595390.pdf> (22.10.2013)

Senge, Peter: Fünf Disziplinen einer lernenden Organisation nach Peter Senge. <http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/docs/Lernende%20Unternehmen/7-LerntheorieSenge.pdf> (15.10.2013)

Viernickel, Susanne: Qualitätsanforderungen an Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen. Frühe Kindheit 2006, Heft 4, S. 1-5. http://liga-kind.de/fruehe/406_viernickel_leiterinnen.php (15.10.2013)

9. Autorin

Sylvia Richter
Zum Röhlingswald 11
36043 Fulda
Email: sylvie.richter@web.de