

Tom Rune Fløgstad, Grete Helle



Ich leite eine Kita

Fachwissen, Werte
und Erfolgsgeschichten



1 Eltern- Abend	2	3	Termin Familie Schmidt	14
8	9 Schließtag wg. Päd. Konferenz	10	11	21
15 Waldtag!	16 Team- Meeting	17	24	8
22 Telefonat mit Büro Stadttrat	23	24 Tr Bü w	25	6
29	30 Schwimmen	31	3	



Inhalt

Einleitung 14

- Warum sollten wir uns an Werten orientieren? 14
- Veränderung und (Weiter-)Entwicklung 16
- Effektive Werkzeuge in werteorientiert geführten Kindertagesstätten 20
- Ein Modell für die ganzheitliche Entwicklung von Kindertagesstätten 21
 - Eine Kita, sprunghaft wie ein Känguru? 22
 - Das „Kreise im Wasser“-Modell 24

Teil 1: Der Analyseprozess 31

KAPITEL 1

Analysieren der eigenen Organisation: Wie geht das? 32

- Vorbereitung 32
 - Bereiche, die für die Analyse bewertet und reflektiert werden müssen 33
- Die Analyse 43

KAPITEL 2

Nach der Analyse – und jetzt? 50

- Erstellen Sie eine Zeitachse! 50
- Welche Pläne und Dokumente brauchen wir? 54
 - Ein Jahresplan, der Eltern erfreut und ihnen praktisch nützt 54
 - Interne Dokumente für Mitarbeiter 60
 - Der Betriebsplan 63
 - Handlungspläne 63
 - Kann alles, was zählt, „gezählt“ werden? 65
- Regeln für die Durchführung einer guten Zielarbeit 66

Mit Gruppenarbeit wird der Prozess effizienter 69

Gruppengröße 71

Frist 71

Der Gruppenauftrag 71

Die erste Besprechung 72

ReKo-Tafel 72

Wertarbeit 77

KAPITEL 3

Arbeit mit Werten 78

Grundlegende Fragen 79

Wertebasis 79

Kernwerte 81

Verschiedene Wertedokumente 85

Vision 91

Symbole und Bilder nutzen und ein Profil auf Basis von Vision und Werten erstellen 93

Wie werden die Werte sichtbar?

Wie können wir sie hervorheben? 97

KAPITEL 4

Von Werten zu einer gemeinsamen Praxis 100

Gemeinsame Praxis 100

Erstellen eines Qualitätsplans – Mindeststandards 101

Warum „mindestens“? 102

In welchen Bereichen? 102

Die „Heradsbygda“-Art, eine Kindertagesstätte zu betreiben 112

Die Wertebasis als Ausgangspunkt 124

Erwartungen 127

KAPITEL 5

Erwartungen und Führung 128

Die Leitung – ein(e) Superheld(in)? 128

Brauchen wir das denn? 130

KAPITEL 6

Erwartungen und Elternarbeit 138

Eltern: damals und heute 138

Die Generation Y 139

Erwartungsklä rung 143

Was können Eltern von unserer Kita erwarten und weshalb sollten sie sich für uns entscheiden? 145

Elternstimmen 147

KAPITEL 7

Ablaufbeschreibungen und Anleitungen 152

Ablaufbeschreibungen 152

Anleitungen 160

Unterstützung 165

KAPITEL 8

Unterstützung – mehr als Schulung und Anleitung? 166

Soll alles gleich sein? 166

Wie konzentrieren wir uns auf die Menschen, für die wir da sind, und auf die Dinge, von denen wir versprechen, sie umzusetzen? 171

Der magische Strich 171

Netzdiagramm 172

KAPITEL 9**„Warum ändert sich nichts?!“ – Taxonomie nach Bloom 176**

Jetzt ist alles klar! 177

Stufe 1: Wissen 178

Stufe 2: Verstehen 180

Stufe 3: Anwendung 181

Stufe 4: Analyse 182

Stufe 5: Synthese 185

Stufe 6: Evaluation 186

KAPITEL 10**Über das Denken, man könnte mehr, als man kann 188**

„Man braucht doch keine Ausbildung, um auf Kinder aufzupassen“ 189

Der Dunning-Kruger-Effekt 189

Einzelgespräche 192

Verbindlich sein – einhalten, was man sagt 197**KAPITEL 11****Qualitätssicherung 198**

Qualität sichern: ein trockenes und langweiliges Unterfangen? 198

Prozesse und Abläufe bei der Arbeit mit Qualitätssicherung 200

Der Prozessablaufplan 200

Flussdiagramm 204

KAPITEL 12

Die Details zählen – der Tipping-Point 207

- Wer ist wofür verantwortlich? 210
 - Erarbeitung von Stellenprofilen 213
- Ein Rundgang durch die Kita 213
- Qualitätserklärung – Evaluationsbericht 218

KAPITEL 13

Mit dem PDSA-Zyklus zur Optimierung 220

- Wie sieht der PDSA-Zyklus aus? 221
- Was passiert in den verschiedenen Phasen? 222
 - Planungsphase („plan“) 222
 - Durchführungsphase („do“) 226
 - Evaluationsphase („study“) 227
 - Handeln: Bewahren, was gut war, aus Fehlern lernen („act“) 228

Resümée 230

- Voraussetzungen für eine erfolgreiche Veränderung 230

Über die Autoren 237

Literatur 240

Vorwort

Lust hatten wir schon lange, unser Buch *Glück oder Pech – Werkzeuge für die Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Kindertagesstätte* zu überarbeiten. In den Jahren nach der Veröffentlichung 2004 haben wir in großartigen Kindertagesstätten im In- und Ausland viel gesehen und gelernt und hatten den großen Wunsch, Beispiele, Ideen, Modelle, Gedanken und Theorien zu teilen. Einer unserer zentralen Werte ist es, andere inspirieren zu können und das können wir unserer Meinung nach am besten, indem wir unsere Erlebnisse teilen. Auf diese Weise, so unsere Hoffnung, können Menschen, die im Kita-Kontext tätig sind und die Qualität ihrer Kindertagesstätte weiterentwickeln möchten, aus unserer Arbeit Nutzen ziehen.

Doch die Zeit verstrich und es blieb bei einem Gedanken. In der Zwischenzeit waren wir intensiv mit der Entwicklungsarbeit sowohl in Kindertagesstätten, Schulen und Kommunen als auch in ganzen Regionen in Norwegen, Deutschland und Neuseeland beschäftigt – und je mehr wir arbeiteten, desto mehr lernten wir. Und je mehr wir lernten, desto mehr erkannten wir, dass es noch viel, viel mehr zu lernen gibt. Der Sozialpsychologe Mihály Csíkszentmihályi nennt diesen (mentalen) Zustand, in dem wir uns befanden, „Flow“.

Es heißt: „Wer meint, bereits ausgelernt zu haben, hat nichts gelernt.“ Wir haben wirklich Glück, rund um die Welt eine Reihe großzügiger Menschen zu kennen, die uns ihre Erfahrungen und/oder Beispiele aus der Praxis mit den Worten „Gebt sie gerne weiter an andere“ überliehen. Das haben wir getan. In diesem Buch teilen wir einiges von dem, was wir von fähigen, engagierten Menschen aus dem Kita-Kontext im In- und Ausland gelernt haben. Das Buch stellt kein abschließendes Ergebnis darüber dar, wie man eine werteorientierte Kindertagesstätte führen sollte. Es ist vielmehr ein Beitrag auf der Grundlage von „wirksamen“ Dingen, die wir in guten Kindertagesstätten beobachtet haben, und wir hoffen, Sie als Lesender werden davon inspiriert und zu Reflexionen angeregt. Auch die im Buch angeführten Beispiele zeigen keine abschließenden Positionen. Es sind – eben gerade – Beispiele dafür, wie andere vorgehen und „ihren Auftrag ausführen“.

Antje Bostelmann von Klax in Berlin verdient ebenfalls einen großen Dank. Du gabst uns den letzten, wichtigen Motivationsschub, um dieses Buch zu schreiben. Auch wenn wir dadurch die Sommerferien 2015 vor dem PC verbrachten, sind wir dir ewig dankbar. (Der Sommer war im Übrigen ohnehin kalt.)

Dieses Buch ist den vier Jüngsten in unserem Rudel gewidmet: Pernille, Anneli, Alfred und Emil. Und den vier Ältesten: Aud und Knut, Arvid und Else. Und unserem vierbeinigen Rudelmitglied Skaidi – ohne dich wären wir nicht raus in den Wald gekommen.

Was haben wir für ein Glück, euch zu haben!

Einleitung

„Wer denkt, bereits ausgelernt zu haben, hat nichts gelernt!“

– UNBEKANNT –

Warum sollten wir uns an Werten orientieren?

Bereits seit Anfang des 19. Jahrhunderts werden Führungstheorien entwickelt, die zu erklären versuchen, wie eine Organisation am besten organisiert und geführt wird. Wenn Sie bereits einige Zeit arbeiten, werden Sie Begriffe wie Führungssteuerung, situationsorientierte Führung, Zielkarten, ISO-Normen und Projektleitung kennen. Personen- bzw. beziehungsorientierte Führung, transformationale Führung und Lean-Management sind Konzepte jüngerer Datums. Fragen, die sich uns hier stellen, sind: Warum sollten wir uns an Werten orientieren? Was macht das Wertemanagement für Kindertagesstätten interessant?

Wertemanagement basiert auf der Idee, dass jegliche Führung ihre Grundlage in *menschlichen* Werten hat und das passt zur Welt von Kindertagesstätten. Die meisten, die sich für die Arbeit mit Kindern entscheiden, tun dies, weil sie etwas für Kinder bewirken möchten. Sie sind an Kindern und Kindheit interessiert und es ist ihnen ein ehrliches Anliegen, dass „ihre“ Kinder die bestmögliche Kita-Zeit erleben. In einer Kindertagesstätte zu arbeiten, ist in der Regel also eine Werteentscheidung. Für einen persönlich sind Werte wesentlich, um zwischen richtig und falsch entscheiden zu können. Genauso verhält es sich für die Wertebasis einer Organisation. Es sind jene Werte, die Mitarbeiter in ihre tägliche Arbeit einbringen, die die moralischen und ethischen Grundsätze der Kindertagesstätte ausmachen, und auf Basis derer kleine wie große, (all-)tägliche wie langfristige Entscheidungen getroffen werden. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass die Werte, an denen wir uns orientieren,

gemeinsame sind, und dass sie in einem demokratischen Prozess erarbeitet werden, an dem alle Mitarbeiter beteiligt sind. Denn so erhält die Leitung ihre Legitimität, welche sie benötigt, um mithilfe dieser Werte führen zu können.

Das Ziel einer werteorientierten Führung besteht darin, dass alle Mitarbeiter eine gemeinsame Wertebasis anerkennen und sich für diese einsetzen und diese Werte zur Grundlage ihres Handelns und Verhaltens machen. Eine Führungskraft, die auf Basis von Werten agiert, weist ihren Mitarbeitern also den Weg. Sie ist wie der Skipper, der das Schiff auf dem vereinbarten Kurs hält und bestimmte Häfen ansteuert. Auf diese Weise helfen uns Werte, uns selbst zu begreifen und unserer Umwelt, uns und unser Handeln nachzuvollziehen. Wenn nun ein Mitarbeiter eine andere Richtung einschlagen will, etwa versucht, mit dem Schiff andere Ziele anzusteuern, können wir mithilfe von unseren Werten eine klare Rückmeldung geben („So machen wir das hier nicht“). Unsere Praxis muss mit unseren Werten übereinstimmen.

Eine an Werte gebundene Führung bedeutet nicht, alles „Alte“ zu verwerfen. Gut funktionierende Systeme zur Mitarbeiterplanung und Budgetüberwachung, für die Sicherstellung des Erreichens von Zielen und zur Berichterstattung – all das wird beibehalten. Neu ist jetzt nur der Ausgangspunkt, nämlich eine Wertebasis, an der wir unser Handeln überprüfen: Handeln wir jetzt gemäß unseren Werten? Tun wir jetzt das, was wir sagen, oder haben wir den falschen Kurs eingeschlagen?

Werteorientierte Organisationssteuerung heißt für die Leitung, die Werte jederzeit präsent zu haben, sowohl in Entscheidungsprozessen als auch bei der Kommunikation mit anderen Mitarbeitern. Zahlreiche Organisationen formulieren zwar eine Vision und Werte für sich, in der täglichen Praxis sind es jedoch häufig nur leere Worte – zu offiziellen Anlässen und in Informationsbroschüren werden sie dennoch gerne erwähnt. Wenn Mitarbeiter nun aber erkennen, dass diese Wertebasis Sinn stiftet, Stolz hervorruft, Engagement und Eigenverantwortung fördert, dass sie ohne diese tatsächlich nicht auskommen, dann haben wir eine wertegeführte Kindertagesstätte.

lohnend und würdigend Sie diejenigen, die bedeutsam dazu beitragen, dass sich die Kindertagesstätte in die gewünschte Richtung bewegt! Der Praxisbericht der Kindertagesstätte Ask über die Zertifikate für die Erwachsenen (vgl. S. 128) ist ein Beispiel für eine derartige Praxis. Gehen Sie aktiv auf Mitarbeiter, die sich Veränderungen widersetzen, zu und helfen Sie ihnen dabei, zu erkennen, was sie ändern müssen. Einzelgespräche, offene Fragen, das Wissen über die Stufen der **Bloomschen Taxonomie** sowie die **Kompetenztreppe** werden in der Regel als gute Hilfsmittel dienen. Es kommt vor, dass Mitarbeiter Arbeiten behindern, illoyal sind oder fachlich sehr schwach – trotz Schulungen, Anleitung und anderer Unterstützungsangebote. Die Spielregeln des Arbeitslebens sind allerdings klar und Führungskräfte müssen über fundiertes Wissen verfügen, wie in solchen Situationen vorzugehen ist. Auch hier ist Kotter deutlich: Unternehmen Sie *schnell* etwas, um die Hindernisse zu beseitigen. Tun Sie das nicht, misslingen Veränderungs- und Entwicklungsprojekte.

In der sechsten Phase geht es darum, Erfolge zu feiern sowie Fortschritte und Wachstum zu erkennen. Nichts motiviert mehr als gelungene Projekte – das gilt für Groß wie für Klein. John Kotter rät dazu, dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen bereits frühzeitig Erfolg erleben. Die Arbeit sollte mit Aufgaben beginnen, die nicht zu hohe Wellen schlagen, also nicht zu viel Unruhe stiften und einfach umzusetzen sind. Für die Erstellung von Handlungsplänen und Zeitachsen ist dies relevantes Wissen. Arbeiten Sie viele kleine Meilensteine aus, reden Sie über die Arbeit an Entwicklungsprojekten, feiern Sie Ziele, die zum Beispiel mithilfe der ReKo-Gruppen erreicht wurden! Erinnern Sie das Personal an alles, was erreicht worden ist, würdigen Sie diejenigen besonders, die sich für die Erreichung des Ziels einsetzen und honorieren Sie deren Arbeit! Dabei empfehlen wir, klare und bekannte Kriterien dafür zu entwickeln, was und warum etwas prämiert wird und anderes nicht, und zwar *bevor* Sie damit beginnen. Ansonsten kann dies zu Neid und Spaltung im Team führen. Denken Sie außerdem daran: Unter Prämie ist nicht unbedingt ein höheres Gehalt zu verstehen. Hier dürfen Sie Ihre Fantasie spielen lassen. Sie könnten zum Beispiel alle Mitarbeiter fragen, was der Begriff Prämie für sie bedeutet. Umfangreiche Veränderungs- und Entwicklungspro-



jekte brauchen Zeit und können misslingen, wenn wir während des Prozesses nicht genug Wert darauf legen, Wachstum, Erfolg und das Erreichen von Zielen sichtbar zu machen.

In der siebten und achten Phase geht es darum, weiter auf die Erfolge aufzubauen und eine Organisation zu gestalten, die in jeder Hinsicht an kontinuierliche Verbesserung denkt. Das heißt unter anderem, dass wir jedes Mal, wenn wir einen Erfolg zu verbuchen haben, analysieren und evaluieren, warum wir erfolgreich waren. Das gleiche gilt, wenn etwas nicht wie gewünscht verlaufen ist. Man muss nicht schlecht sein, um sich zu entwickeln. Der PDSA-Zyklus ist ein äußerst wertvolles Hilfsmittel, um kontinuierlich besser zu werden!

Viel Glück!

Ich leite eine Kita. Methoden, Werkzeuge und Vorlagen



Es ist die tägliche Praxis, an der sich die Qualität einer Kindertagesstätte für Kind und Eltern prüfen lässt. Bei der Qualitätsarbeit geht es somit darum, Arbeitsweisen zu finden, mithilfe derer wir stets unserem Auftrag und unseren Ansprüchen gemäß handeln und dies unabhängig von der Abteilung, der Stammgruppe oder dem einzelnen Mitarbeiter tun. Es ist eine große Aufgabe, eine Praxis zu entwickeln, die mit einer gemeinsamen Wertebasis in Einklang steht. Um diese Arbeit effizienter zu gestalten, haben die Autoren das Buch **Ich leite eine Kita. Methoden, Werkzeuge und Vorlagen** verfasst.

Dieses Buch enthält Beschreibungen von mehr als 30 unterschiedlichen Werkzeugen und Methoden zur Anwendung in Kindertagesstätten, die wertorientiert arbeiten möchten. Die Werkzeuge lassen sich anwenden, um die Fähigkeit von Mitarbeitern zu kreativem Denken, zur Problemlösung, zu Reflexion und Beurteilung zu verbessern.

Die Anleitungen für die jeweilige Anwendung sind detailliert beschrieben und enthalten Beispiele für den Einsatz in verschiedenen Kita-Kontexten – in Zusammenarbeit mit Eltern, Kindern und Mitarbeitern. Sie werden sowohl einfache Werkzeuge als auch komplexere Modelle und Methoden für die Entwicklung Ihrer Kindertagesstätte zu einer lernenden Organisation finden.

Werkzeuge und Methoden sind nach folgenden Themen kategorisiert:

- Werte
- Analyse, Bewertung, Reflexion und Auswertung
- Planung
- Qualitätsentwicklung
- Qualitätssicherung
- Elternzusammenarbeit
- Problemlösung
- Werkzeuge für Kinder, die gemeinsam mit Erwachsenen eingesetzt werden
- Kompetenzentwicklung
- Abstimmungsverfahren

Über die Autoren



Grete Helle

Grete Helle ist seit 1975 ausgebildete Vorschulpädagogin. In Kindertagesstätten war sie sowohl als Praktikantin, pädagogische Leiterin als auch in der Kita-Leitung tätig. Darüber hinaus hat sie als Vertreterin (in Vollzeit) im Norwegischen Lehrerbund (Norsk Lærerlag, seit 2002 die neue Lehrgewerkschaft Utdanningsforbundet) gearbeitet, war Leiterin des Ressorts für Kultur und Erziehung der Kommune Oslo, Rektorin der Schule zur Ausbildung zum Spediteur (*Speditørskolen*) sowie Leiterin der Verwaltung eines Berufsverbandes (*YS-forbund*), wo sie einen Fusionsprozess dreier Gewerkschaftsverbände leitete. 2003 gründete sie zusammen mit Tom Rune Fløgstad *Ringer i Vann* (Kreise im Wasser). Seitdem waren sie in einer Reihe von Entwicklungsprojekten ganzer Regionen, Kommunen, Schulen und Kindertagesstätten im In- und Ausland tätig.



Tom Rune Fløgstad

Tom Rune Fløgstad ist sowohl ausgebildeter Vorschulpädagoge als auch Marketing-Experte. Er hat umfassende berufliche Erfahrungen, war unter anderem pädagogischer Leiter in Kindertagesstätten, Vertreter (in Vollzeit) im Norwegischen Lehrerbund (Norsk Lærerlag, seit 2002 die neue Lehrgewerkschaft Utdanningsforbundet), Leiter des Ressorts für Gesundheit, Umwelt und Sicherheit der Kommune Oslo, Leiter des Ressorts für Kultur und Erziehung der Kommune Oslo, Projektleiter und Personalbeauftragter des Kindertagesstättenverbandes (*Barnehageforbundet, Kanvas*) sowie Senior-Berater und Beauftragter für Qualitätsentwicklung des öffentlichen Sektors bei *Excellence Norway*, dem nationalen Qualitätsverband in Norwegen. Er hat einige Jahre Schulungen in den Bereichen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im öffentlichen Sektor durchgeführt und Norwegen in internationalen Qualitätsforen vertreten.

Ich leite eine Kita

Fachwissen, Werte und Erfolgsgeschichten

Was macht eine gute Kita aus? Wie baue ich ein stabiles Kita-Team auf? Wie kann ich die Erwartungen der Eltern ganz einfach erfüllen? Wie sichere ich die pädagogische Qualität, wenn ich als Leitung auch mal nicht anwesend bin? In diesem Bestseller aus Norwegen stellen die Autoren praxiserprobte Werkzeuge und Methoden vor, die Ihnen helfen, Ihren Kita-Alltag erfolgreich zu gestalten:

- Kita-Teams auf Basis gemeinsamer Werte führen
- Aufgaben und Ziele im pädagogischen Alltag erreichen
- Vermeiden von Teamkonflikten
- Sicherstellen einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit den Eltern
- Sagen, was sie tun – und tun, was sie sagen

Grete Helle und Tom Rune Fløgstad sind ausgebildete Vorschulpädagogen und haben mehrjährige Erfahrungen als Leitungen von Kindertagesstätten. Beide leiteten jeweils das Ressort für Kultur und Erziehung der Kommune Oslo. Zusammen führen sie seit über 15 Jahren zahlreiche Entwicklungsprojekte von Schulen und Kitas im In- und Ausland durch. Aus ihren geteilten Berufserfahrungen haben sie bislang sechs Sachbücher zur Entwicklung von Schulen und Kindertagesstätten verfasst.