***Einführung in die Organisationsentwicklung***

***Vorbemerkung***

Im Rahmen des vorliegenden Materials sollen allgemeine Grundlagen einer inklusiven Organisationsentwicklung vermittelt werden. Hierfür werden zunächst die wichtigsten Grundbegriffe näher erläutert, um darauf aufbauend die Kita als Organisation, inklusive der damit verbundenen Aufgaben besser einordnen und im Seminar diskutieren zu können.

***Organisation und Arbeit***

Der Begriff *Organisation* bezeichnet „den Zusammenschluss von Menschen zur Erreichung bestimmter Ziele, die hierfür eine zielgerichtete Ordnung bzw. Regelung von Aufgaben in bestimmten sozialen Gebilden (z. B. Betriebe oder gesellschaftliche Institutionen) entwickelt haben bzw. sich dieser Ordnung unterwerfen“ (Schaper, 2014, S. 6). Dabei sind sie, wie auch die Kita als Organisation, „durch bestimmte formale und zweckgerichtete Strukturen bzw. Regelsysteme gekennzeichnet, in denen festgelegt ist, was Organisationsmitglieder in welcher Situation wie zu tun haben, wer wem Anweisungen gibt und wer diese zu befolgen hat, wer über was durch wen zu informieren ist und wer in welcher Hinsicht wie zu behandeln ist.“ (Schaper, 2014, S. 6). Für die Erreichung der organisationalen Ziele - im Material vorrangig das Ziel einer guten pädagogischen Arbeit unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse aller Kinder – wird eine *Arbeit* erbracht, die durch planmäßige Handlungen gekennzeichnet ist. Für das Gelingen dieser Aufgaben ist die Nutzung unterschiedlicher Ressourcen unerlässlich. Neben materiellen Ressourcen wie Arbeitsmaterialien und Ausstattung zählen hierunter unter anderem auch personelle und persönliche Ressourcen wie bspw. menschliche Fähigkeiten (Schaper, 2014). Festzuhalten ist somit, dass sich die Gegebenheiten in einer Organisation wandeln können und müssen. Denn insbesondere durch eine sich stets verändernden Umwelt dürfen Einrichtungen, um weiterhin zukunftsfähig zu bleiben, nicht in bestehenden Strukturen verharren (AWO Bundesverband, 2016). Entsprechend wird unter der Begrifflichkeit *Organisationsentwicklung* selbst „die bewusste und planvolle (Weiter-)Entwicklung der Abläufe, Regeln, Ressourcen und des Selbstverständnisses der Organisation [verstanden]“ (Mieth, Baier, Buhl, Freytag & Iller, 2018, S. 5). Dabei werden jedoch die Möglichkeiten für Veränderungsprozesse hinsichtlich pädagogischer Konzepte durch die Organisation selbst gerahmt, wodurch sie am Ende darüber entscheidet, ob Veränderungsprozesse ermöglicht oder verhindert werden (Mieth et al., 2018). Somit können sich Strukturen und Prozesse in einer Organisation nur dann ändern, wenn diese genügend Reflexions- und Veränderungsbereitschaft zeigt (AWO Bundesverband, 2016).

***Kita als Organisation***

Bei dem Versuch Kita als Organisation zu verstehen, wird deutlich, dass sich die Anforderungen und Strukturen in den vergangenen Jahren verändert haben. Zu nennen wären hierbei unter anderem die gestiegenen Erwartungen an die pädagogische sowie organisationsbezogene Qualität. Bedingt werden diese bspw. dadurch, dass die Institution Kita heute einem stärkeren Bildungsauftrag nachgeht, dass der quantitative Ausbau für die Betreuung von Kindern unter 3 Jahren deutlich gewachsen ist und dass sich die Lebenswelten der Kinder in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt haben (Mieth et al., 2018).

Einer besonderen Herausforderung, der sich jede Kita im Rahmen der Organisationsentwicklung stellen muss, ist der Balanceakt gleichermaßen auf politische, gesellschaftliche und pädagogisch-konzeptionelle Impulse zu reagieren. Insbesondere durch die Vielzahl der einflussnehmenden Akteure, sind Veränderungsprozesse nicht immer leicht umzusetzen. Wie der Abbildung 1 zu entnehmen ist, sind die Wechselwirkungen und Einflüsse der unterschiedlichen Akteure sehr komplex. Neben den häufig unterschätzten Einflüssen durch Träger und Eltern werden hierbei oft auch die Einflüsse auf kommunaler sowie sozialräumlicher Ebene vergessen (Mieth et al., 2018).

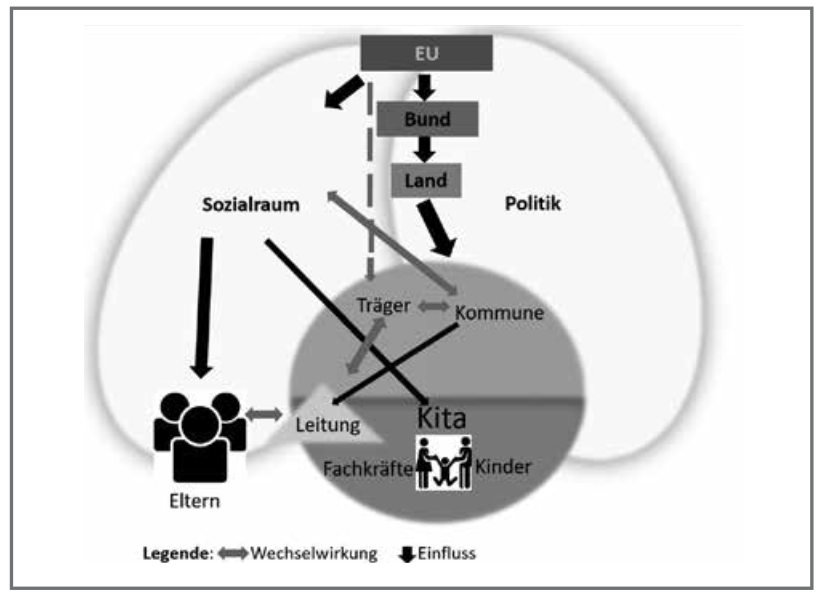


Abbildung 1: Ebenen einer Organisation im Elementarbereich (Mieth et al., 2018, S. 6)

***Teilgebiete einer inklusiven Organisationsentwicklung***

Laut einer Studie der Universität Heidelberg und Hildesheim von Mieth et al. (2018) werden die nachfolgenden vier Teilgebiete der Organisationsentwicklung in Kitas als besonders zentral hervorgehoben:

* + - * Partizipation der Kinder und Elternbeteiligung
      * Perspektiven des Leitungshandelns in Kitas
      * Fragen der Personalentwicklung
      * Herausforderungen, die sich durch das stetige Wachstum des Feldes ergeben

Hierbei handelt es sich ausschließlich um Themenbereiche, deren Veränderungsprozesse stets unter Berücksichtigung inklusiver Aspekte erfolgen sollte. Beispielhaft geht aus einer Studie von Dorman und Kaiser (2002) hervor, dass die Zufriedenheit von Eltern und Kinder maßgeblich davon beeinflusst wird, in welchem Maß die pädagogischen Fachkräfte selbst ihre eigenen Partizipationsmöglichkeiten und den Grad der erlebten Kontrolle über den eigenen Aufgabenbereich (Empowerment) wahrnehmen. Aspekte des Empowerments, der Partizipation und der Teilhabe sind somit für alle Akteure im Feld wichtig und sollten nicht ausschließlich für Kinder und Eltern relevant sein, sondern bereits auf Personalebene gelebt werden (Nerdinger, 2014; Mieth et al., 2018).

Abgeleitet aus dem Modellprojekt „Inklusion als Handlungsmaxime der Organisationsentwicklung“ definiert die AWO (2006) für die drei Ebenen *Kultur*, *Struktur* und *Handlungspraxis* neun Handlungsfelder von Inklusion, die sich Literaturübergreift durch Aussagen diverser Autor\*innen bestätigen lassen. Die Handlungsfelder gliedern sich dabei wie folgt:

* Reflexion und Haltung
* Ressourcen- und Bedarfsorientierung
* Partizipation
* Empowerment
* Zugänglichkeit
* Abbau von Diskriminierung
* Zusammenarbeit
* Vernetzung
* Rahmenbedingungen

Zusammenfassend sind inklusive Prozesse im Rahmen der Organisationsentwicklung nicht nur komplex, sondern höchst individuell. Grundlegend für die Ausgestaltung dieser Prozesse ist es, Inklusion als Leitprinzip zu verstehen und auf allen Organisationsebenen fest zu etablieren, sodass alle Akteur\*innen gleichermaßen an diesen partizipieren können. Hierzu zählt auch die Schaffung von barrierefreien Strukturen und Abläufen. Darüber hinaus sollten alle Bereiche durch eine Perspektivvielfalt, einer gegenseitigen Wertschätzung sowie der Akzeptanz aller Beteiligten gekennzeichnet sein. Dabei sollte der gegenseitige Austausch stets das Ziel verfolgen, Prozesse und Strukturen differenziert zu betrachten, um Optimierungspotenziale erkennen und geeignete Maßnahmen ableiten zu können (AWO, 2016)

***Weiterführende Literatur***

* AWO Bundesverband e. V. (2016). Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung. Handbuch zur Planung, Gestaltung und Umsetzung inklusiver Veränderungsprozesse. Berlin: AWO Bundesverband.
* Dormann, C., & Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 257–283.
* Nerdinger, F. W. (2014). Steuerung der Dienstleistungsqualität. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & Schaper, N. (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S.595-612). Springer.
* Mieth, C., Baier, J., Buhl, M., Freytag, T., & Iller, C. (2018). *Organisationsentwicklung in Kitas - Beispiele gelungener Praxis* (1. Auflage). Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
* Schaper, N. (2014). Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & Schaper, N. (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S.3-16). Springer.