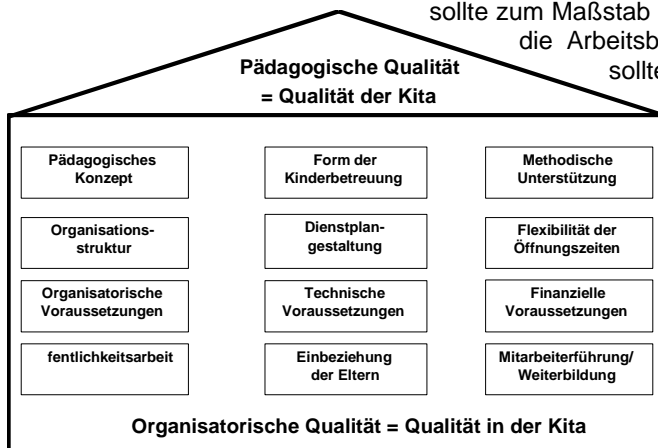


Gut aufgestellte Kitas – was zeichnet sie aus und was bewirken sie?

Perry Jordan, akzente gbr Dresden

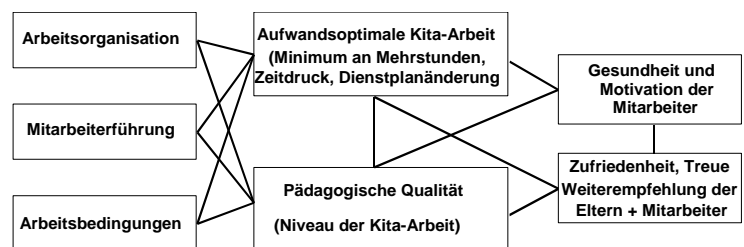
Erfahrungen aus Sachsen – Das Projekt „Auswirkungen von Arbeitsorganisation, Management und Arbeitszeitmodellen in Kindertageseinrichtungen auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern, Eltern und Kindern und Ableitung von Erfordernissen und Möglichkeiten der Gestaltung und Qualität“

Mit der Qualität von Kindereinrichtungen, dem pädagogischen Handeln und der Fortbildung der Erzieherinnen haben sich Pädagogen und Soziologen schon seit Jahren beschäftigt. Aber was ist mit den Rahmenbedingungen und mit der Organisation? Diese Frage stellten sich Dr. Birgit Helfmann, Romy Hentrich und Perry Jordan von der **akzente GbR** – einem Team aus Arbeitspsychologen und Arbeitsgestaltern – als 1998 für alle kommunalen Kindertageseinrichtungen in Dresden die 32-Stunden-Woche eingeführt wurde. Die Erzieherinnen standen vor der Wahl, entweder Arbeitszeitreduzierung oder Entlassung. Es gab noch zu viele Kindertagesstätten mit zu vielen Erzieherinnen für zu wenig Kinder. Die akzente GbR begeisterte den **Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen der Stadt Dresden** mit einer außergewöhnlichen Projektidee: Die Eltern- und auch die Mitarbeiterzufriedenheit sollte zum Maßstab gemacht und die Gestaltung der Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen sollten bewertet werden. Mit dem Projekt sollte die Frage beantwortet werden, wie kommunale Einrichtungen auch unter der Bedingung tariflich verkürzter Arbeitszeit effizient arbeiten können und gleichzeitig Mitarbeiter und Kunden (Eltern, Kinder) zufrieden sein können. Das zweijährige Projekt wurde durch das Sächsische Staatsministerium für Soziales gefördert. In 127 kommunalen Dresdner Kitas wurden die organisatorischen Gegebenheiten sowie die Zufriedenheit von Leiterinnen, Erzieherinnen und Eltern erfasst und Schlussfolgerungen für eine dauerhafte Qualitätssicherung abgeleitet. Jede Kita erhielt individuelle Gestaltungshinweise und hatte die Möglichkeit Workshops durchzuführen mit dem Ziel, Stärken zu stärken und Schwächen abzubauen.



Die Befragung von 5600 Eltern, 850 Mitarbeiterinnen und 127 Leiterinnen lieferte aber auch wichtige übergreifende Ergebnisse. Es konnte gezeigt werden, dass es signifikante Unterschiede zwischen den Kitas bezüglich der Zufriedenheit von Eltern und Mitarbeitern in Abhängigkeit von der organisatorischen Verfasstheit der Kita gibt, dass eine hohe pädagogische Qualität und die Zufriedenheit der Beteiligten in den Kitas nur unter bestimmten organisatorischen und personalen Voraussetzungen erzeugt bzw. gefördert werden kann und dass Mitarbeiterzufriedenheit und Elternzufriedenheit in einem engen Zusammenhang stehen. Die optimale Gestaltung von Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und Arbeitsbedingungen hat Einfluss auf die Erreichung der Ziele „**Aufwandsoptimale Kita-Arbeit**“ und „**Hohes Niveau der Kita-Arbeit**“, was sich wiederum auf die Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter und auf die Zufriedenheit, Treue und Weiterempfehlungsbereitschaft von Eltern und Mitarbeitern auswirkt. Anhand der Daten konnten wir ausserdem vier Grundtypen von Kindertageseinrichtungen identifizieren: **Typ 1:** Gut aufgestellte Kitas, **Typ 2:** Kitas ohne Konzept, System und Ideen, **Typ 3:** Attraktive Kitas mit Verschleißgefahr für die Mitarbeiter, **Typ 4:** Kitas ohne Kundenbezug.

Aus unserer Sicht kommt es darauf an, dass sich jede Kita ein handlungsleitendes Konzept selbst bzw. gemeinsam mit Träger, Eltern und Kindern erarbeitet, welches nicht nur pädagogische, sondern auch organisatorische und personale Aspekte beinhaltet, und sich auf dieser Basis jährlich konkrete Arbeitsziele setzt. Jede Kita sollte systematisch regelmäßig die geleistete Arbeit evaluieren, damit sie erkennen kann, ob und wie die gesteckten Ziele erreicht worden sind, wie gut gearbeitet wurde, welche Defizite beseitigt und welche Stärken ausgebaut werden sollen, welche Ressourcen es gibt und wie sie fruchtbar gemacht werden können. Innerhalb der Kita bzw. zwischen Kitas sollte eine aktive Kommunikation und Kooperation praktiziert werden (gemeinsames Planen, Arbeiten und Lernen, Erfahrungsaustausch, gegenseitige Unterstützung). Jede Kita sollte über angemessene Handlungsspielräume und Ressourcen verfügen, so dass sie selbst ihre pädagogische und organisatorische Qualität entsprechend ihrem sozialen Umfeld und ihren „Kunden“ (Kindern und Eltern) eigenverantwortlich gestalten kann. Unseres Erachtens ist eine **nachhaltige Kita-Entwicklung** nur durch Bedingungen zu gewährleisten, die gleichermaßen Mitarbeiter, Eltern und Kinder zufriedenstellen und begeistern. Das ist aus dem Grund plausibel, dass die Arbeitswelt der Erzieher gleichermaßen die Lebenswelt der Kinder ist. Vertrauen, Offenheit, Zusammenarbeit, Beharrlichkeit, Fairness, Fröhlichkeit und Neugier der Erzieher wird von den Kindern miterlebt und seelisch verarbeitet – die Abwesenheit dieser Aspekte aber ebenso.



Literatur: Zufriedenheit als Maßstab für Qualität, in Zeitschrift *kinder, kinder* 2/ 2003, S. 8-9, Universum-Verlag