

„Organisationsentwicklung als Weg zu einer gesundheitsfördernden Kita“

**Digitaler Fachtag für Träger von Kindertageseinrichtungen in Hessen
Möglichkeiten und Impulse
zur gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung in Kitas
am 29.10.2024**

Professorin (i.R.) Dr. Petra Strehmel
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
petra.strehmel@hamburg.de

Einstimmung

- Was sind die Themen der Teams in Ihren Einrichtungen?
- Was tut den Leitungen und Teams gut?
- Was können Sie als Träger beeinflussen?

Überblick

- Gesundheit
 - Was ist eine gesundheitsfördernde Kita?
 - Kinder im Mittelpunkt, das Personal im Fokus
- Organisationsentwicklung
 - Was ist Organisationsentwicklung?
 - Phasen der Organisationsentwicklung
 - Instrumente in verschiedenen Phasen des OE-Prozesses
- Ausblick: Gelingensbedingungen der Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

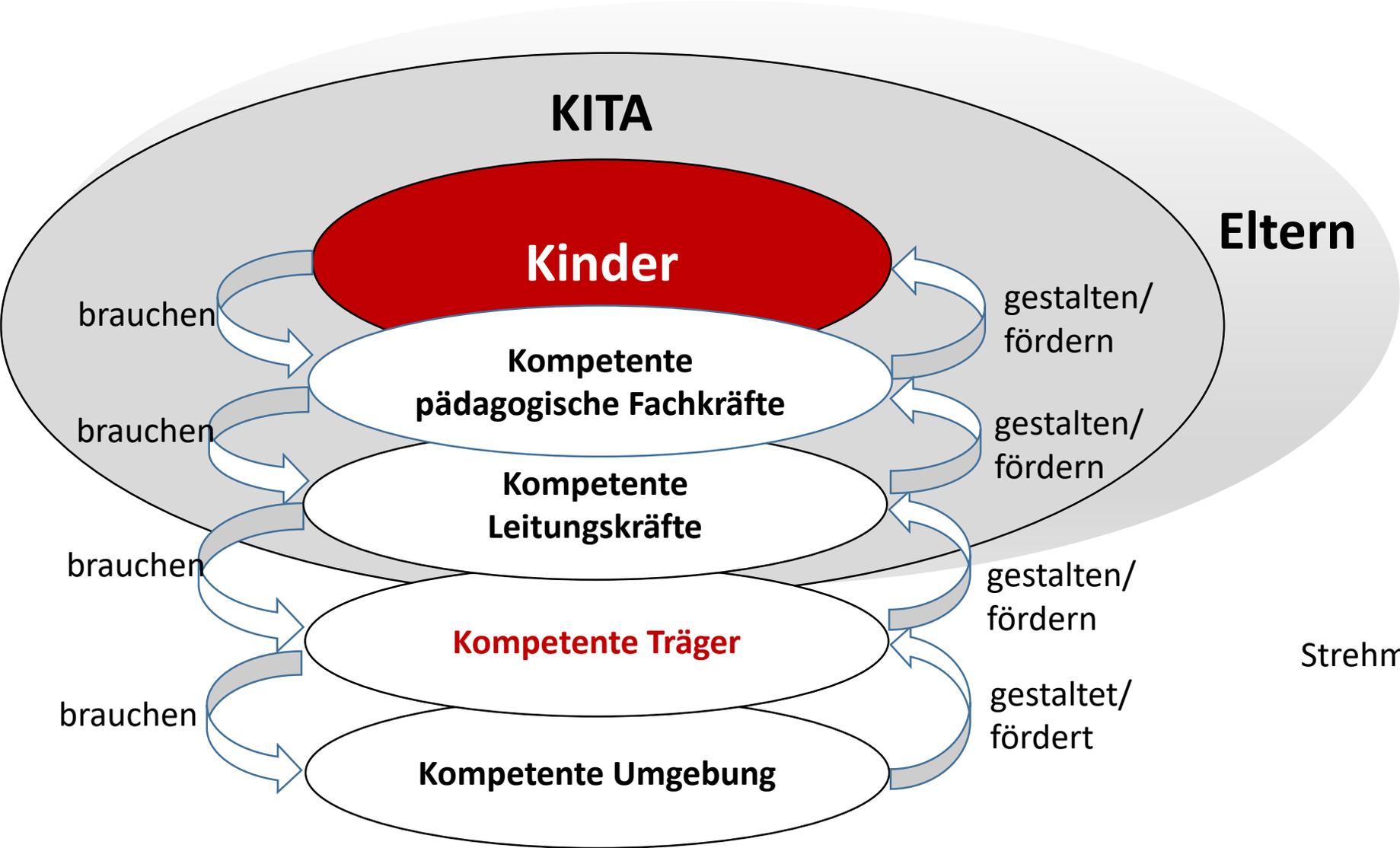
Gesundheit im Setting Kita

Was ist eine gesundheitsfördernde Kita?

- Setting Ansatz:
 - Gesundheitsförderung für alle Gruppen
 - Kinder und Eltern
 - Fach- und Leitungskräfte
 - Hauswirtschaft und andere Beschäftigte
 - Träger
 - Rahmenbedingungen:
 - Zeit
 - Räume, Gebäude und Außengelände
 - soziales Umfeld
 - Gesellschaftliches und globales Umfeld (z.B. Demokratie, Bedeutung von Kindern, Stellenwert von Bildung, Klima, Krisen und Kriege)

(vgl. z.B. Borkowski, Lattner & Strehmel, 2024)

Ein kompetentes System der Kindertagesbetreuung: Kaskadenmodell



Strehmel, 2024c)

Kinder im Mittelpunkt :

Voraussetzungen für die psychosoziale Gesundheit von Kindern

- Sicherheit und Geborgenheit:
 - Vertrautheit und Kontinuität in Familie und Kita
 - Vertrauensvolle Kooperation zwischen Kita und Familie
 - Feinfühlig und individualisierte Förderung in der Kita
 - Lern- und Entwicklungsgelegenheiten, Anregungsvielfalt:
 - kognitive sowie sozial-emotionale Angebote
 - Bewegung
 - Ernährung
 - soziale Integration
 - ...
- Physische, psychische und soziale Aspekte der Gesundheit
- Voraussetzung: Gesundheit und Wohlbefinden bei **Eltern** sowie **Fach- und Leitungskräften**

Organisationsentwicklung in der Kita

Definition: Organisationsentwicklung/ Change Management

(Mayrshofer & Kröger 2003/2011)

Organisationsentwicklung = Management des *geplanten* Wandels

Change Management ist die Summe aller Aktivitäten, die dazu beitragen, *beabsichtigte Veränderungen* so zu gestalten und zu unterstützen, dass sie

- *ohne unnötige Reibungsverluste* für die betroffenen Menschen und
- weitgehend *ohne ungeplante Wirkungen* (Nebeneffekte) umgesetzt werden.

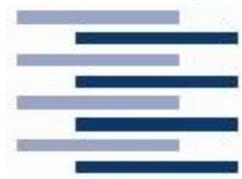
Notwendige *Konflikte* werden dabei produktiv bearbeitet.

Entwicklung

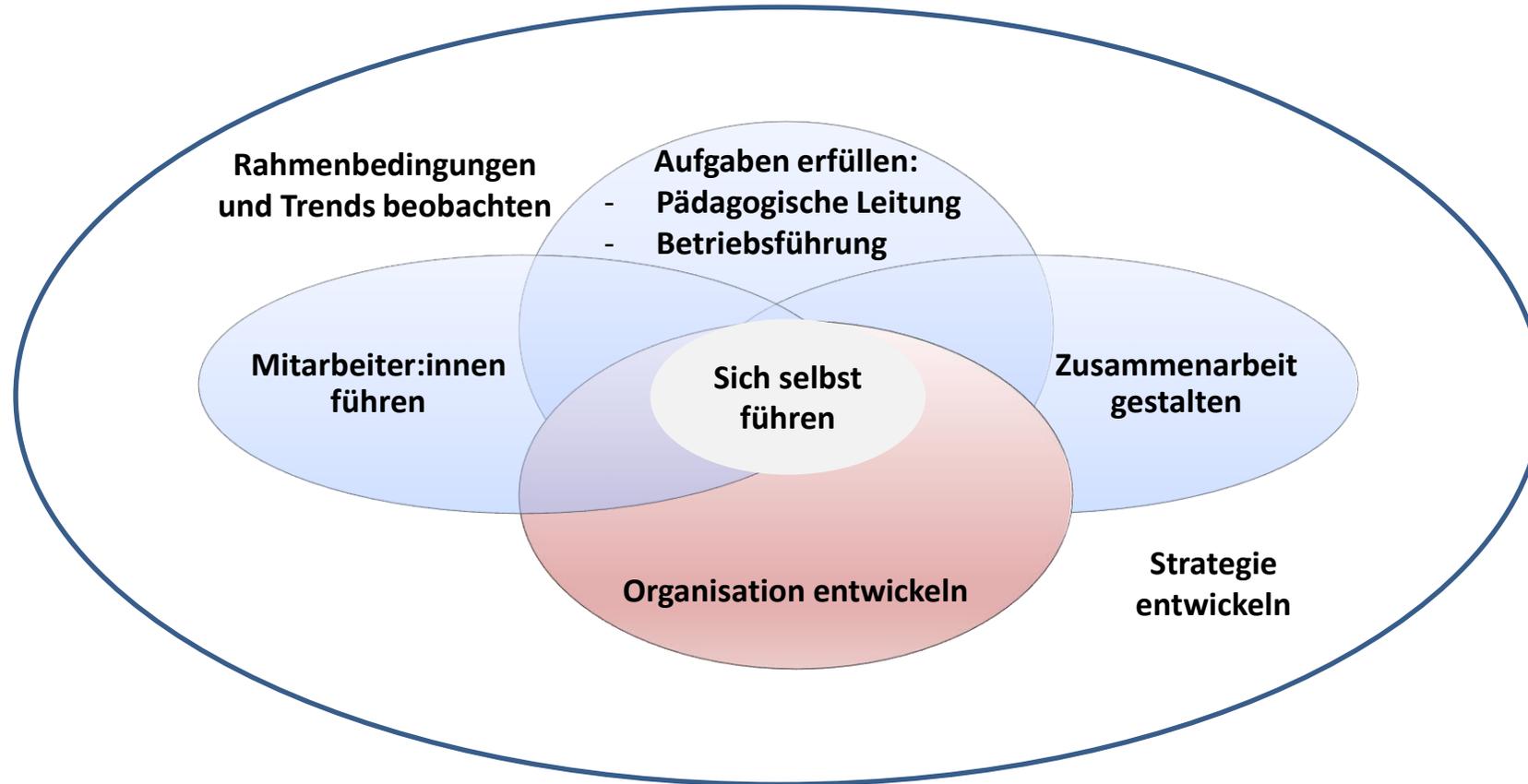
- ist ein **aktiver Prozess**: Individuen bzw. Organisationen greifen Entwicklungsanlässe und Entwicklungsgelegenheiten aktiv auf.
- vollzieht sich in Auseinandersetzung mit **inneren und äußeren Anforderungen und Maßstäben**
- ist eng verknüpft mit **Lernprozessen**
- wird in ihrem Verlauf vom jeweiligen **Kontext** geprägt (Persönlichkeiten, Organisationsstrukturen und -prozesse, Organisationskultur, soziales Umfeld, Träger und Unterstützungssystem ...)
- ist oft verknüpft mit der Bewältigung von **Entwicklungsaufgaben bzw. kritischen Ereignissen**
- ist offen für verschiedene **Entwicklungspfade** (vgl. z.B. Brandtstädter, 2011)

***Unbeabsichtigte* eigendynamische Prozesse in Organisationen**

- ***Individuell:***
 - Neugier, Lernbereitschaft
 - Reaktanz, Widerstand, Angst
- ***Gruppendynamische Prozesse:***
 - Mikropolitik zur Meinungsbildung
 - Veränderungsbereitschaft (z. B. Aufbruchstimmung)
 - Konformität/Group Think
 - Aufbau von Widerständen
 - (eskalierende) Konflikte, Mobbing ...
- ***Organisationkultur:***
 - Veränderungsbereitschaft
 - Flexibilität

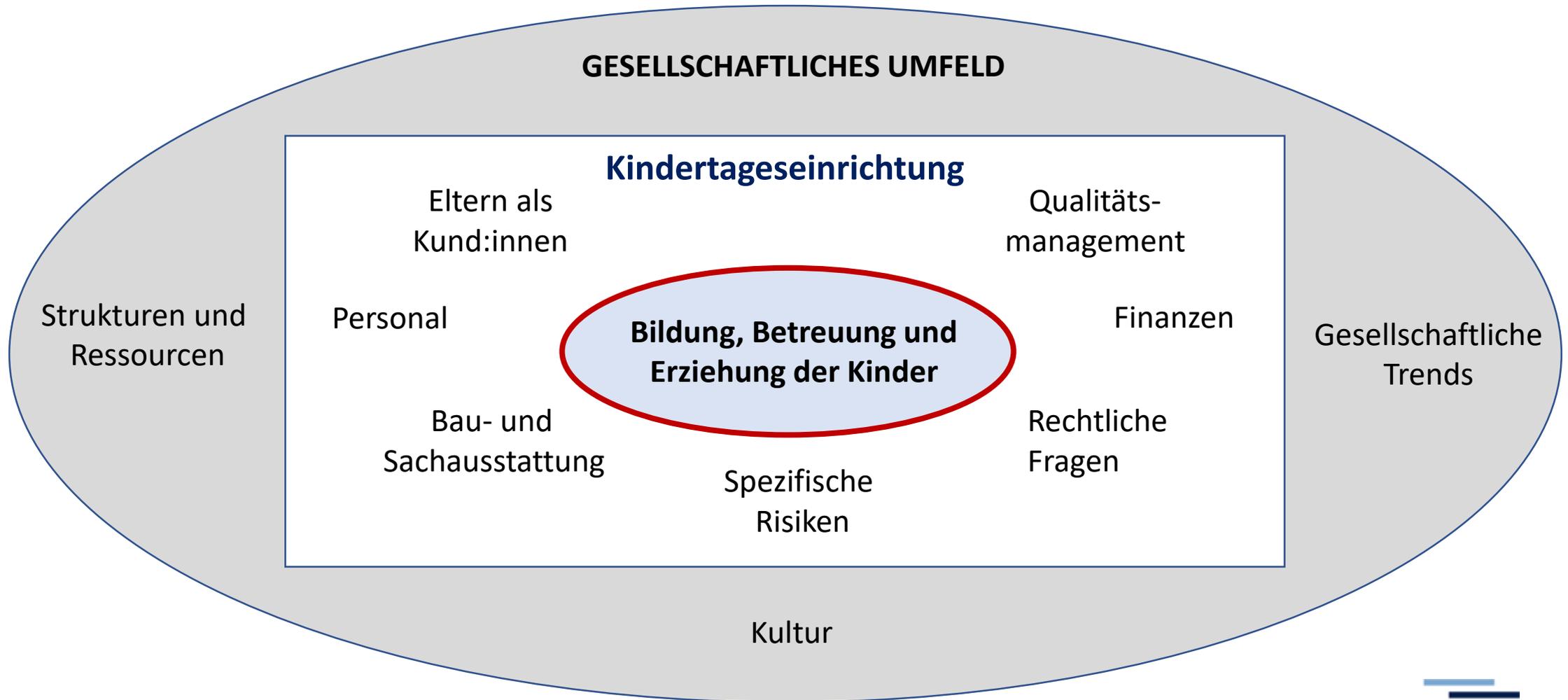


Führungsaufgaben in der Kindertagesbetreuung



Strehmel & Ulber (2024a), in Anlehnung an: Simsa & Patak (2016)

Kita-Management: Arbeitsteilung zwischen Träger und Leitung?



(eigene Darstellung nach Kühl, 2015, vgl. Strehmel, 2024b)

Organisationsentwicklung: Komplexe Prozesse



Organisationsentwicklung ist ein **Konzept** mit vielfältigen Ausprägungen:

- Profundes, empirisch belegtes **Wissen über Teilaspekte** (z.B. Motivation, Teamentwicklung, usw.)
- Erprobte **Methoden und Techniken** des Projektmanagements, der Kommunikation, der Partizipation, der Prozessbegleitung usw.

→ **organisations- und kontextspezifische Aktivierung von Wissen, Methoden und Handlungskompetenzen in OE-Prozessen**

Phasen und Instrumente der OE in KITAS

Phasen und Instrumente der Organisationsentwicklung

1. **Diagnose und Zieldefinition** : Bestandsaufnahme objektiver und subjektiver Faktoren, z. B. durch Organisationsanalyse, Vergleich von IST und SOLL
2. **„Auftauen“**: Motivation zur Mitwirkung u.a. durch transparente Kommunikation und Vertrauensbildung usw.
3. **Veränderung**: partizipative Entwicklung neuer Strukturen und Prozesse, organisationale Lernprozesse – Reflexion ...
4. **„Einfrieren“**: Verankerung neuer Elemente in den Strukturen, Stabilisierung durch Routinen, Evaluation und Veränderungsoffenheit

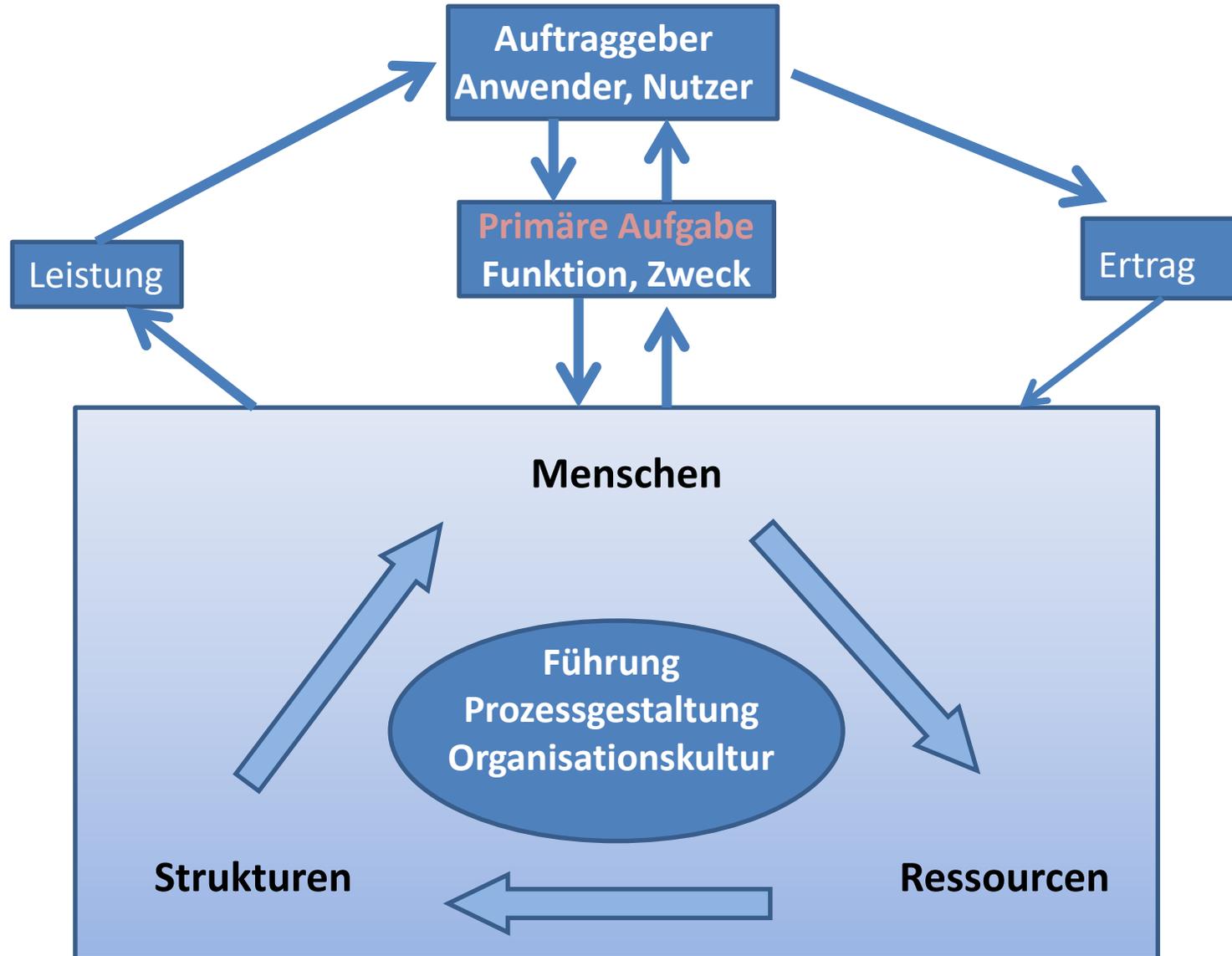
(Kurt Lewin, Erweiterung nach Strehmel & Ulber, 2024b)

Analyse und Zielfindung

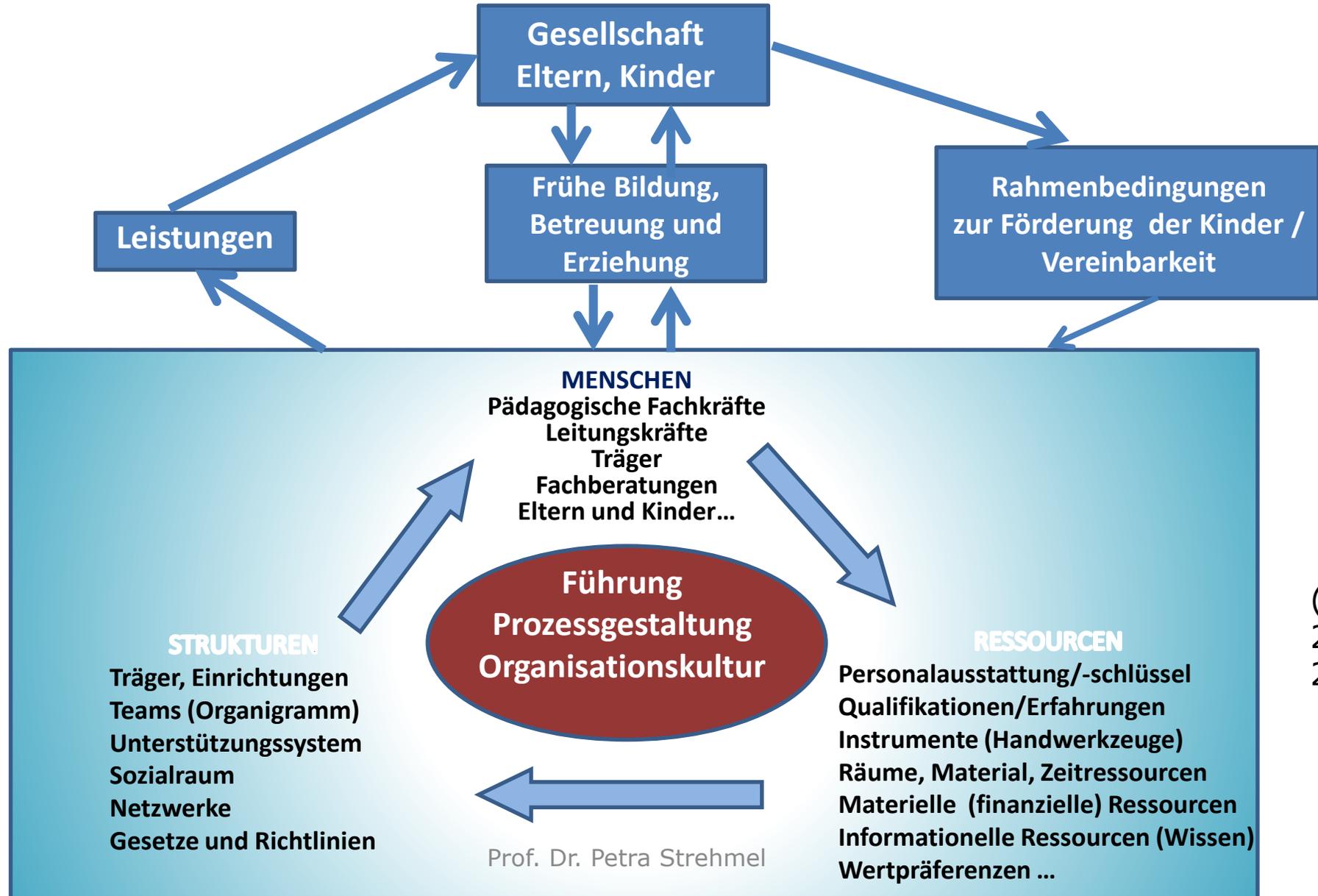
- **SOLL- Vorstellungen:** Kriterien einer guten, gesunden Kita → Auswahl!
- **Analyseinstrumente** z.B. für
 - Organisationsstrukturen und -ressourcen
 - Arbeitssysteme
 - Arbeitszufriedenheit des Personals
- **Zielfindung** durch den **Vergleich zwischen IST und SOLL**



Systemmodell



Systemmodell: Kindertagesbetreuung



(vgl. Strehmel, 2023, S. 75ff., 2024c)

Gesundheit und Wohlbefinden des Kita-Personals

Motivatoren, "Zufriedenmacher"

Träger → Leitungskräfte → pädagogisches Personal

- interessante Arbeitsinhalte
- Teamklima (!)
- Lerngelegenheiten im Prozess der Arbeit
- Autonomie
- (Mit-)Verantwortung
- Anerkennung und Wertschätzung
- Entwicklungsperspektiven (horizontale und vertikale Karriereoptionen)
- kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung

→ Fach- und Leitungskräfte, die **gerne zur Arbeit kommen**, die sich auf die Arbeit freuen, die sich auf Kolleg:innen, die Atmosphäre in der Einrichtung usw. freuen ...

„Hygienefaktoren“: Schutz vor Unzufriedenheit

- Arbeitsklima (→ Träger – Leitungen – Fachkräfte):
 - ein positives und unterstützendes **Teamklima** – auch im Leitungskreis
 - individualisierte **Führung und Personalentwicklung (Träger – Leitungskräfte)**
 - **Transparenz und Partizipation** in der Weiterentwicklung des Trägers und der Einrichtungen
 - **Integrität und Verlässlichkeit** in Leitung und Management für das Kita Personal
 - **Kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung** der Fach- und Leitungskräfte
- Arbeitsbedingungen
 - Ausreichende **Zeitkontingente** und **Unterstützungsressourcen** für Leitungskräfte (Verwaltung, Fachberatung usw.)
 - ausreichende **Fachkraft-Kind Relation** und **Führungsspannen**
 - mit anderen Lebensbereichen verträgliche **Arbeitszeiten**
 - **Räume:** Möblierung, Lärm- und Hitzeschutz, Pausen- und Rückzugsräume für das Personal
 - angemessenes **Gehalt** (Strehmel, 2024c)

„Auftauen“

- **Ängste und Motivation**
- **Infragestellen psychologischer Verträge**
- **Widerstände**



Was bedeutet Veränderung für die Beschäftigten in Organisationen?

- Infragestellen von Vertrautem, von Routinen, von Anerkanntem
- Neue Anforderungen und Bewertungskriterien der Arbeit
- Neue Aufgaben, Rollen, Positionen, Status
- Individuelle und gruppenspezifische Umgangsweisen mit Veränderungsanforderungen (z. B. Stresserleben und Bewältigungskompetenzen, Soziale Prozesse: Gruppendynamik, Stimmungen usw.)

(Strehmel & Ulber, 2024b)

Der psychologische Vertrag

- = Geteiltes Verständnis zwischen Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in über gegenseitige Erwartungen (> formaler Vertrag)
 - Zugeständnisse und Versprechen
 - Gegenseitige Verpflichtungen
 - Selbstverständlichkeiten
 - Kommunikation (z.B. Bring- und Holschuld)

Veränderung: Bruch oder Verletzung des psychologischen Vertrags

- Bruch von impliziten oder expliziten Versprechungen
- Diskrepanz zwischen Versprechungen und Ausführung



- Arbeitsunzufriedenheit
- Gefühle der Ungleichheit und Ungerechtigkeit
- Gefühle unzulänglicher Unterstützung
- Störung des Betriebsklimas
- „Bad Behavior“

Widerstände

- ...mehr als Gleichgültigkeit
- Haltung zu Veränderung (Innovationsbereitschaft, Experimentierfreude)
- wichtiges Motiv: **Autonomie und Kontrolle** im Hinblick auf
 - den Arbeitsgegenstand (Definitionsmacht)
 - die eigene Tätigkeit (Kompetenz, Erfolg, Stolz, ...)
 - die soziale Position im Team
 - Position, Status und Einflussmöglichkeiten im Unternehmen

→ Veränderung bedroht

Handlungsspielräume, Autonomie und Kontrolle

→ z.B. Transparenz und Partizipation in OE-Prozessen wichtig



Verändern

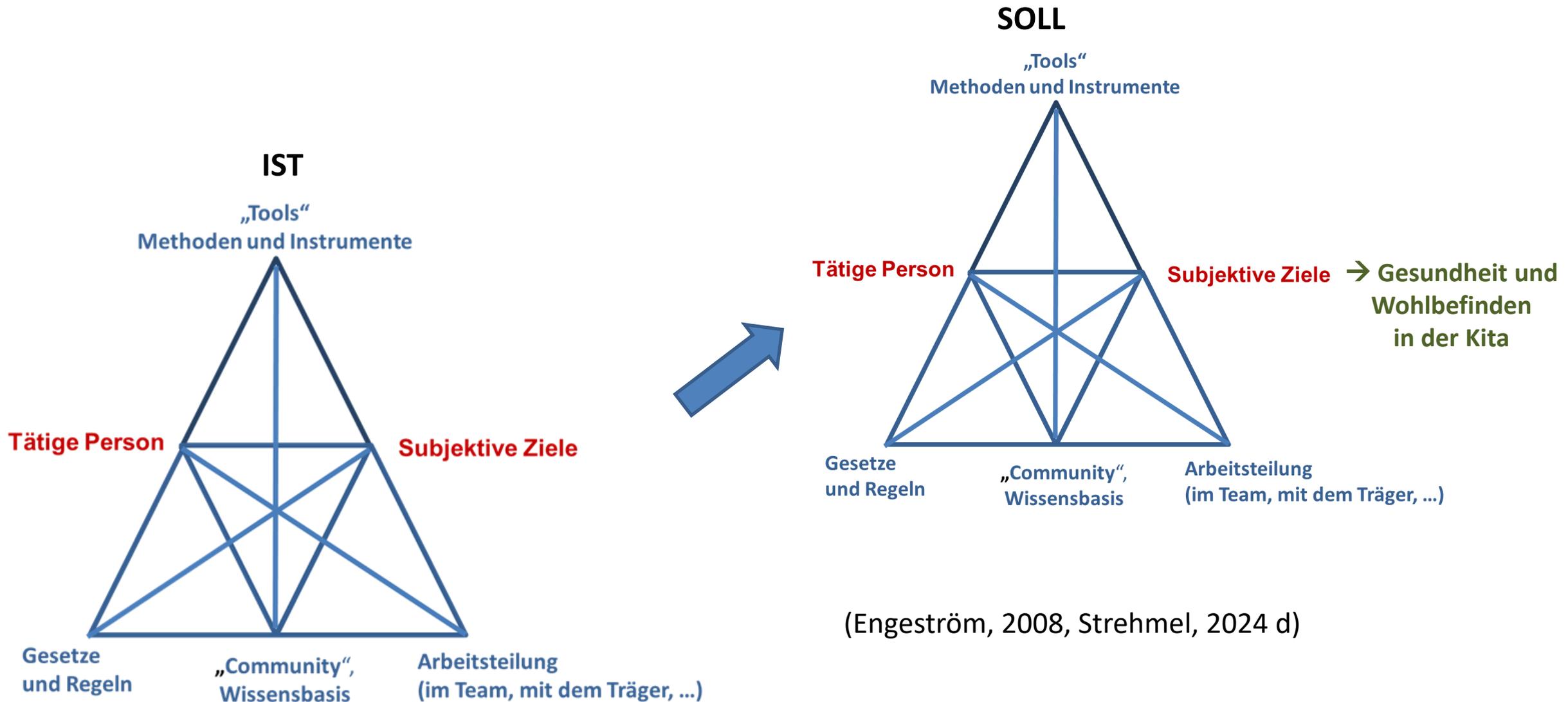
- **Projektmanagement :**

- Auftragsklärung
- Umfeldanalyse
- Projektplanung usw.

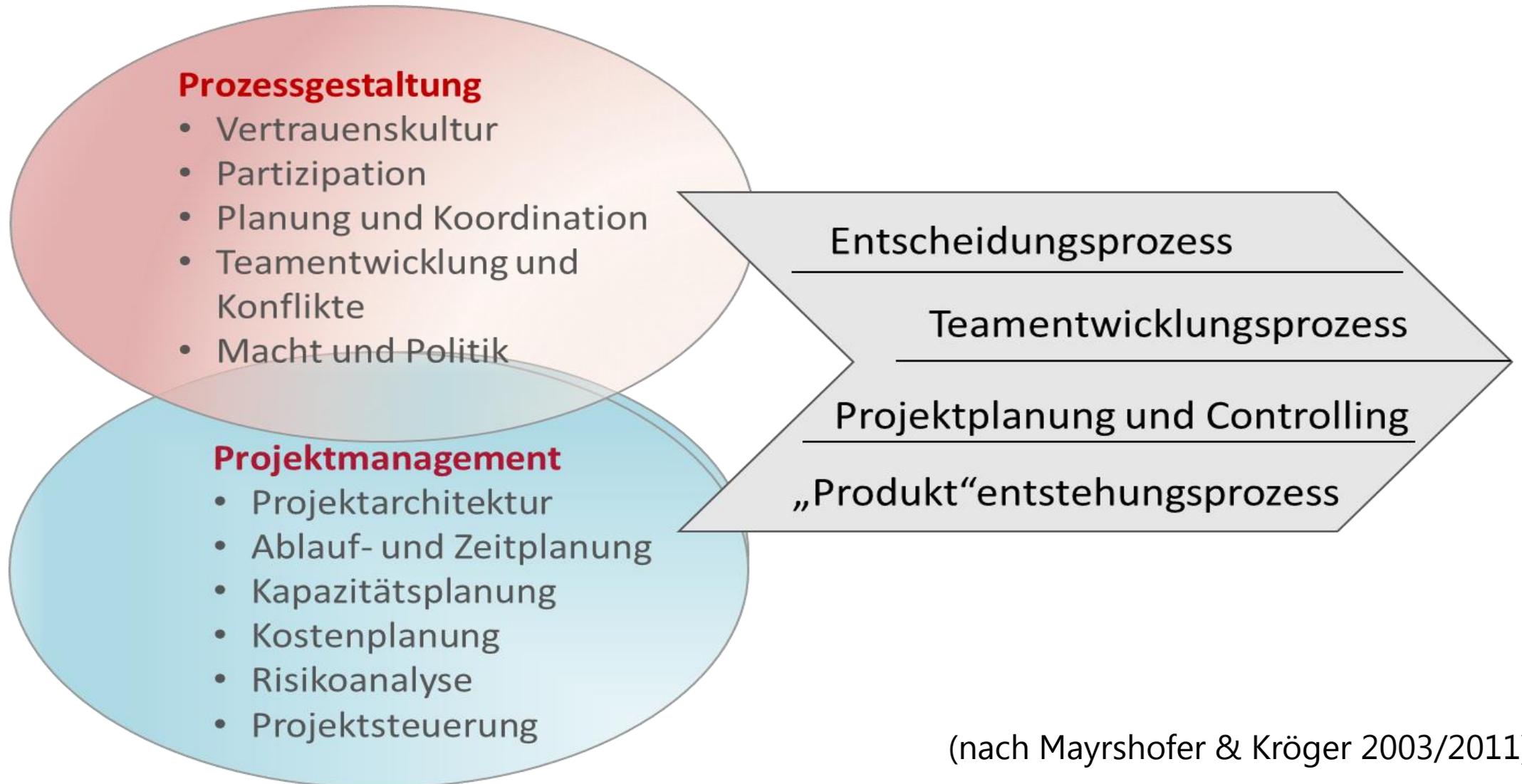
→ Fortlaufende Überprüfung und Reflexion der komplexen Prozesse



Veränderung von Arbeitssystemen

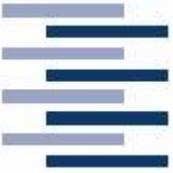


Ebenen der Prozessgestaltung

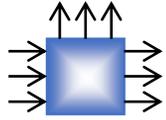


(nach Mayrshofer & Kröger 2003/2011)

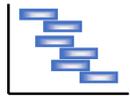
Der Projektmanagement-Prozess im Überblick



(nach Mayrshofer
& Kröger 2003/2011)



- Projektidee
 - Auftragsklärung
- ⇒ **Kontextmodell**
- ⇒ **To Does**



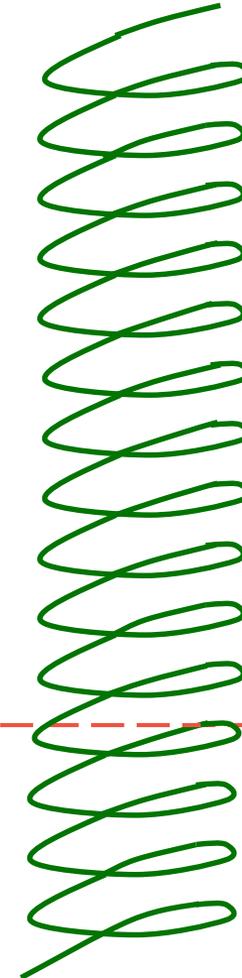
- Umfeldanalyse (Stakeholderanalyse)
- Aufgabenplanung ⇒ Projektstrukturplan
Ablauf- und Zeitplanung
- Projektorganisation + Rollen im Projekt
Kommunikationsplanung
- Ressourcenplanung, Risikoplanung
- Kontrolle der Meilensteine

Planungsphase

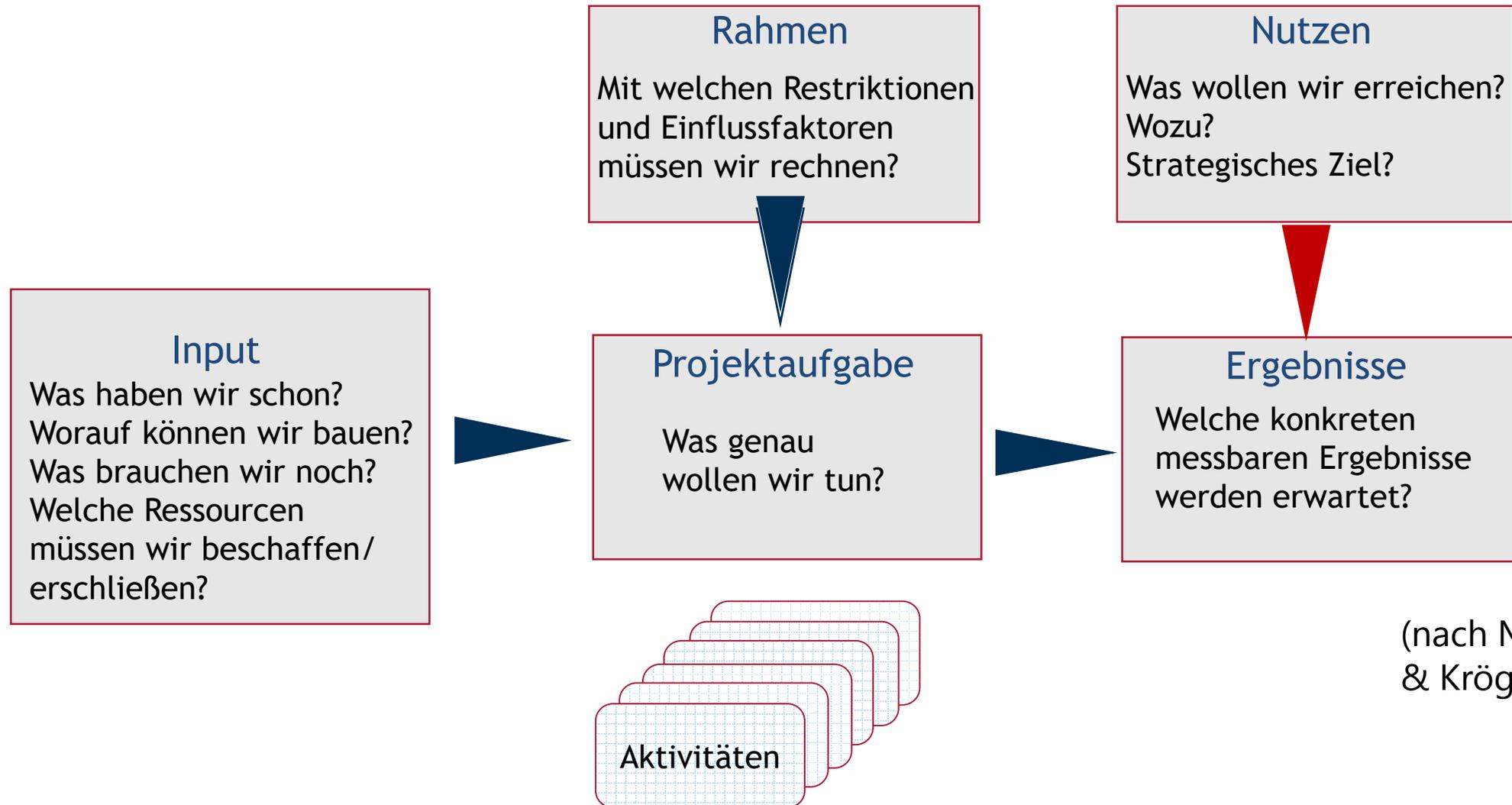
-
- Umsetzung
 - steuernde Eingriffe
 - Projektabschluss



Umsetzungsphase



Kontextmodell zur Auftragsklärung



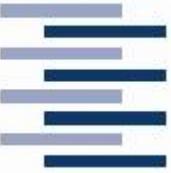
(nach Mayrshofer & Kröger 2003/2011)

Fazit

- **Forschung: Gelingensbedingungen für OE Prozesse**
- **Erfolgreiche OE in der Kita**



Erfolgsfaktoren in Organisationsentwicklungsprozessen



- **Ausgangsbedingungen:** Veränderungsbereitschaft, Vertrauenskultur
- **Zielsetzung:** Bestandsaufnahme, Diagnose, Visionen, IST - SOLL
- **Transparenz:** fortlaufende Kommunikation über Entscheidungsprozesse und Zwischenergebnisse
- **Partizipation :** Beteiligung aller Betroffenen, Aktivierung von Qualifikationen und Ressourcen, Befähigung zur Selbstorganisation
- **Change Agents:** Unterstützung durch das „Top-Management“, Rollen und Verantwortlichkeiten im OE-Prozess
- **Flexibilität im Prozess:** Gratwanderung und Abenteuer



Gelingsbedingungen von OE in Kitas

- **Vertrauen** in die Organisation, z.B. durch die Erfahrung von **Wertschätzung, Offenheit und Transparenz** durch Träger und Leitung → Organisationskultur
- **Veränderungsbereitschaft des Teams**, z.B. durch die Betonung positiver Erfahrungen mit Veränderung
- **Unterstützung durch den Träger** (Akzeptanz und Ermutigung, Zeit, Ressourcen, Unterstützung und Beratung)
- **Wissen, Handlungskompetenzen und Arbeitshilfen** zur Organisationsanalyse
- Unterstützung durch **transferorientierte Fortbildung, Fachberatung** und **Lerngelegenheiten im Prozess der Arbeit**
- **Zeit, Geduld, Flexibilität und ein langer Atem** (Strehmel, 2023)

Vielen Dank!
Ihre Fragen!?!

petra.strehmel@hamburg.de

Literatur

- Borkowski, S., Lattner, K. & Strehmel, S. (2024). Nachhaltige Gesundheitsförderung in Kindertageseinrichtungen. In: S. Hartung & P. Wihofszky (Hrsg.). Gesundheit und Nachhaltigkeit (S. 197-206) Berlin: Springer.
- Kühl, S. (2015). Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation (2. aktualisierte Auflage). Frankfurt: Campus.
- Brandstädter, J. (2011): Positive Entwicklung. Zur Psychologie gelingender Lebensführung. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Engestrøm Y. (2008): Entwickelnde Arbeitsforschung. Die Tätigkeitstheorie in der Praxis. Berlin: Lehmanns Media.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2010). The Motivation to Work. London: Transaction Publishers.
- Mayrhofer, D. & Kröger, H. A. (2011): Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Hamburg: Windmühle.
- Simsa, R. & Patak, M. (2016). Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken (2. aktualisierte Auflage). Wien: Linde International.
- Siraj-Blatchford, I. & Hallet, E. (2014). Effective and Caring Leadership in the Early Years. London: Sage.
- Strehmel, P. (2023). Wie können Organisationsentwicklungsprozesse in Kitas professionell gestaltet werden? In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.). Kita-Entwicklung – Ansätze und Konzepte für Organisationsentwicklung in der frühen Bildung (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 15). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich (open access: budrich-shop.de).
- Strehmel, P. (2024b). Personalmanagement. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 154-219). Stuttgart: Kohlhammer (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage).
- Strehmel, P. (2024a). Das System der Kindertagesbetreuung nutzen, mitgestalten und weiterentwickeln. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 375-406). Stuttgart: Kohlhammer (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage).
- Strehmel, P. (2024c). Anspruchsvolle Trägeraufgaben – Modelle zur Orientierung. In Kita-spezial, Themenheft „Herausforderungen und Lösungen für Kita-Träger“, 2/2024, S. 4-7.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2024a). Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 13-39). Stuttgart: Kohlhammer (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage).
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2024b). Organisation und Organisationsentwicklung in P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 325-349). Stuttgart: Kohlhammer (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage).



Eigene Publikationen



bald in der 3. Auflage!

