

**Change Management
im elementarpädagogischen Kontext –
Wie kann eine Kindertagesstätte effektiv
einen Wandel gestalten
und sich erfolgreich verändern?**

von Andreas Kanke

Andreas Kanke

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.

1 EINLEITUNG	4
2 CHANGE MANAGEMENT MODELLE (EINE AUSWAHL)	5
2.1 DAS DREI-PHASEN-MODELL NACH KURT LEWIN	5
2.2 DAS ACHT-STUFENMODELL VON JOHN PAUL KOTTER	7
2.3 DIE "LERNENDE ORGANISATION"	9
3 PERSISTENTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG – DIE REISE ZUR „LERNENDEN ORGANISATION“	11
3.1 LABORATORIUMSMETHODE	11
3.2 SURVEY FEEDBACK	12
3.3 SOZIOTECHNISCHE SYSTEMTHEORIE	12
4 DIE UMSETZUNG DES VERÄNDERUNGSPROZESSES IM ELEMENTARPÄDAGOGISCHEN KONTEXT AM BEISPIEL DER „LERNENDEN ORGANISATION“	13
4.1 MÖGLICHKEITEN	13
4.2 GRENZEN	15
5 GEGENÜBERSTELLUNG UND FAZIT	16
LITERATURVERZEICHNIS	20

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: DIE FELDTHEORIE KURT LEWINS (LAUER, 2010, S. 56)....	6
ABBILDUNG 2: DIE FELDTHEORIE KURT LEWINS (LAUER, 2010, S. 58)....	7
ABBILDUNG 3: DIE LERNENDE ORGANISATION (SATTELBERGER, 1996, S. 16)	10

Andreas Kanke

1 Einleitung

In der vorliegenden Ausarbeit werden unterschiedliche Konzepte des Change Managements aufgegriffen und aufgeklärt inwiefern diese Ansätze von Koryphäen wie Kurt Lewin und John Paul Kotter in Betrieben effektiv umgesetzt werden (können) und welche Möglichkeiten es gibt, um mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen. Anschließend werden in Kapitel drei die Organisationsentwicklung erläutert und verdeutlicht, wieso die Beteiligung der Mitarbeiter signifikant für den Verlauf des Betriebes ist. Es wird anhand von drei Methoden erkennbar, wo der Fokus der Organisationsentwicklung liegt. Im Anschluss werden die Möglichkeiten und Grenzen für eine Umsetzung des Veränderungsprozesses im elementarpädagogischen Kontext aufgeführt. Nachdem in Kapitel vier deutlich wird, womit sich eine Kindertagesstätte auseinandersetzen muss und welche Schritte zu gehen sind, um eine „lernende Organisation“ zu werden, wird in Kapitel fünf die Gegenüberstellung der Möglichkeiten und Grenzen kritisch betrachtet und gegebenenfalls ergänzt. Abschließend wird ein Fazit gezogen und die Möglichkeiten und Grenzen mit praktischen Impulsen zur Erweiterung des Wandels zusammengeführt. Begriffe wie Mitarbeiter, Fachkräfte, Teammitglieder oder Erzieher stehen hier für dieselbe Bezeichnung.

2 Change Management Modelle (eine Auswahl)

Unter Change Management sind Konzepte zu verstehen, die einen strukturierten Wandel einschließen und somit zum strategischen und vorausblickenden Management gehören. Kostenreduktion, Zuwachs der Wirksamkeit und optimierte Adressatenausrichtung sind Intentionen dieser Ansätze. Dies wird in der Regel von Ratgebern als gesamter Entwurf an den Betrieb vermarktet (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 160). Change Management hat die Bezeichnung Organisationsentwicklung (siehe Kapitel 3) insgesamt retardiert. Durch die Titulierung des Change Managements hat „Veränderung“ einen stärkeren Bezug als „Entwicklung“; auch wenn es keine Entwicklung ausschließt. Des Weiteren wird damit ein beweglicher Wandel eher assoziiert und der Begriff ist offen für eine Verknüpfung zu den Zielen und Strategien, sowie auch zu den Menschen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 96).

2.1 Das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin

Kurt Lewin wird als Patriarch der modernen (Sozial-)Psychologie titulierte. Seine aus dem letzten Jahrhundert resultierende Feldtheorie prägt den Ausgangspunkt etlicher sozialer Veränderungskonzepte. Sein Leitgedanke war es eine Sozialpsychologie zu konstruieren, die die Auffassung von Kräftefeldern aus dem Bereich der Physik auf die soziale Domäne transferiert. Lewin konstatierte zwei Ausprägungen von Kräften, die sich konträr verhalten. Die beschleunigenden Kräfte, die Transition fordern und die hemmenden Kräfte, die den Wandel konfliktieren.

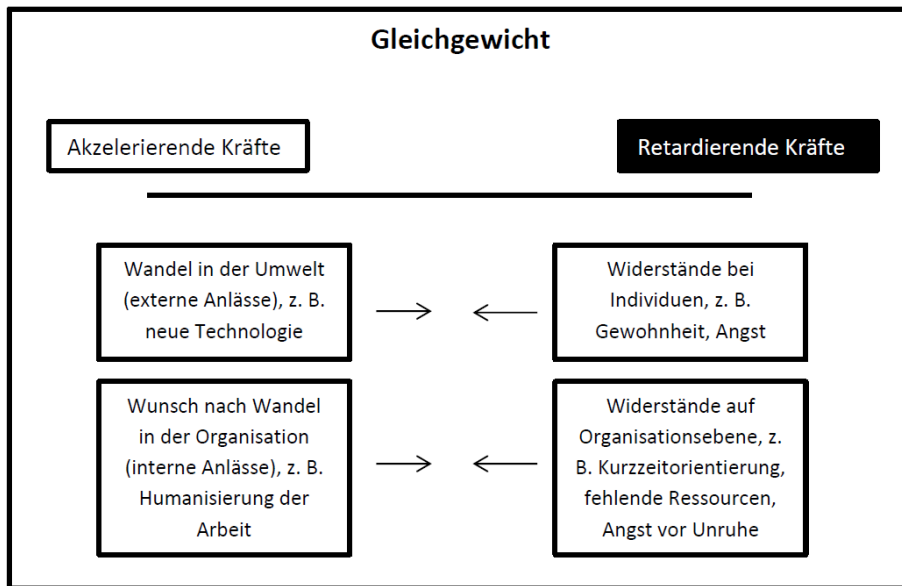


Abbildung 1: Die Feldtheorie Kurt Lewins
(Lauer, 2010, S. 56)

Prävalieren die hemmenden Kräfte, bleibt der Wandel aus (vgl. Lauer, 2010, S. 55f.). Dieser ausbleibende Wandel wäre nach Fahey & Randall destruktiv, weil Betriebe sechs unterschiedlichen Unternehmensumwelten ausgesetzt sind, die einen nachteiligen Einfluss auf die Existenz der Unternehmen hätten (vgl. Fahey & Randall, 2001, S. 193ff.). Dominieren dagegen permanent die beschleunigenden Kräfte, fehlt die Ausgewogenheit und die Mitarbeiter sind überlastet und die Effektivität ihrer Leistung reduziert sich. Daraus schließt sich, dass übergangsweise die beschleunigenden Kräfte im Fokus stehen, damit ein Betrieb wandlungsfähig ist. Nach diesem gewinnbringenden Übergang, ist ein Abschnitt der Ruhe signifikant (hemmende Kräfte), damit ein Betrieb seine Leistungskompetenzen in Gänze umsetzen kann. Unter Zuhilfenahme eines Drei-Phasen-Modells hat Lewin dies verdeutlicht.

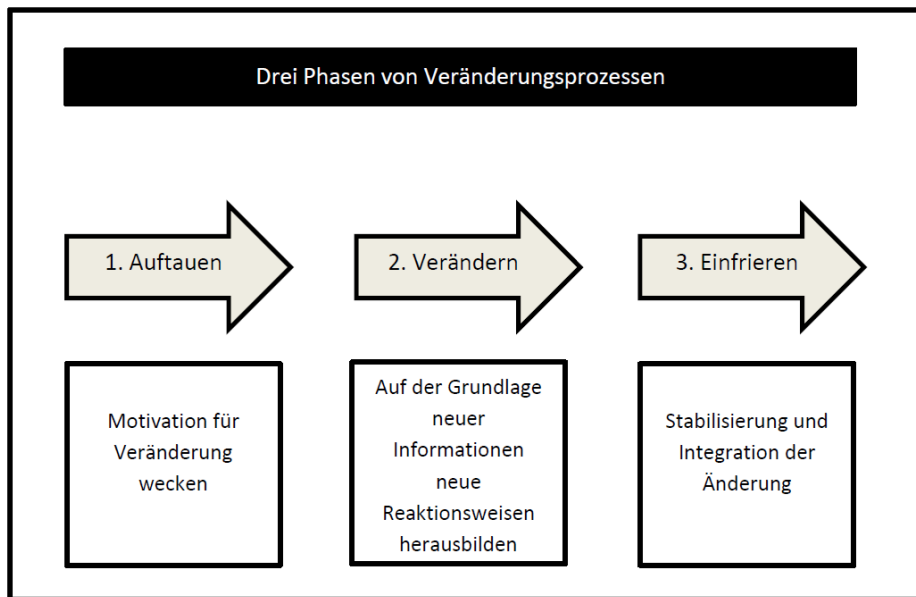


Abbildung 2: Die Feldtheorie Kurt Lewins
(Lauer, 2010, S. 58)

Die erste Phase ist das Auftauen (unfreezing), in welcher sich die beschleunigenden Kräfte verstärken. Die zweite Phase ist die aktive Umwandlung (moving), denn durch das Auftauen ist eine förderliche und agierende Partizipation der Mitarbeiter gesichert. In der dritten Phase ist das Einfrieren (freezing) der Umwandlung von Bedeutung, sodass die Ausgewogenheit zwischen den beiden Kräften gewährleistet ist. Auf diesem Stand des Gleichgewichts kann die vollständige Leistungskompetenz in Anspruch genommen werden (vgl. Lauer, 2010, S. 56ff.).

2.2 Das Acht-Stufenmodell von John Paul Kotter

John Paul Kotter hat das „Acht-Stufen-Rahmenkonzept für den Wandel“ entwickelt, der Betrieben und seinen Mitarbeitern ein Ratgeber hinsichtlich den Herausforderungen und Vorgehensweisen bei Umwandlungen ist. Das Führen ist dabei elementar, so Kotter. Denn persistenter Wandel ohne Führung führt zum Misserfolg (vgl. Kotter, 2015, siehe Vorwort). Kotter stellt für die erste Stufe unmissverständlich klar, dass der Hinweis auf die Priorität einen Betrieb zum Wandel anzuregen, grundlegend ist (Dringlichkeitsgefühl). Denn nur so entwickelt sich eine obligatorische unterstützende Bereitwilligkeit der

Mitarbeiter. Ist die Egozentrik der Mitarbeiter im Zentrum, ist die Bereitwilligkeit Neues aufzugreifen, gering. Solch eine Ichbezogenheit äußert sich unter anderem darin, dass die Krise nicht (an)erkannt wird oder an den zu niedrig gestellten Leistungsmaßstäben (vgl. ebd., S. 31f.). Für die zweite Stufe ist die Konstituierung eines Zusammenschlusses von Führungskräften essenziell, denn für einen fundamentalen Wandel ist ein leistungsfähiges Kollektiv wichtig. Ein Einzelner kann nicht eine Vision entwickeln, Barrieren beseitigen, kurzzeitige Ergebnisse erstellen, mehrere Projekte durchführen. Demgegenüber muss das Kollektiv laut Kotter relevante Charaktereigenschaften wie Führungsgabe, Prestige, Fachkenntnis und Autorität haben (vgl. ebd., S. 45ff.). Die dritte Stufe beinhaltet die Entwicklung einer Vision und ist eine Komponente jeder Leitung. Eine sinnvolle Vision unterstützt das Verfahren eines gewollten Umbruchs, denn Beschlüsse richten sich danach aus, Mitarbeiter folgen leistungs- und zielorientiert der Tendenz der Vision und die Verhaltensweise divergenter Mitarbeiter hilft durch die wirkungsvolle Herangehensweise schnellstmöglich Dinge abzusprechen. Eine Vision durchbricht Widerstände und konstruiert das Künftige (vgl. ebd., S. 59f.). Im nächsten Schritt ist es signifikant, die Vision mitzuteilen. Dabei ist zu bedenken, dass die Mitarbeiter nicht mit unzähligen Fakten und Mitteilungen konfrontiert werden und die Quintessenz der Vision verloren geht. Ebenso bringt die turnusmäßige Kommunikation der Vision nicht viel, wenn die Aussagen inhaltslos und illusorisch sind. Daher ist eine transparente und simple Beschreibung mit Abbildungen und Beispielen primär (vgl. ebd., S. 73ff.). Im fünften Schritt stehen im Vordergrund Hindernisse auszuräumen, weil sonst Mitarbeiter beeinflusst werden, den Wandel voranzubringen und sozusagen „gefangen“ sind. Die hier aufgelisteten Argumente verhindern das Wachstum des Wandels: bei den strukturellen Hindernissen wird zum Beispiel durch eine defizitäre Organisationsstruktur eher eine Stagnation gefördert, weil Arbeitsgeräte fehlen, um mit neuen Ideen voranzukommen. Desgleichen müssen sich die Informationssysteme der Betriebe in die jeweilige Vision integrieren; so wird laut Kotter der Wandel begünstigt und der vorausblickende Planungsprozess unterstützt (vgl. ebd., S. 87ff.). Im sechsten Schritt geht es darum, kurzfristige Ergebnisse in den Blick zu nehmen. Denn ohne schnelle Auswirkungen, verlieren die Mitarbeiter das Interesse und die Führungskraft kann ihre Echtheit und ihr Bestreben nachhaltig nicht aufrechterhalten. Überzeugender Wandel benötigt einen langen Zeitraum,

aber es gibt Mitarbeiter, die wollen authentische Belege und Fakten sehen, dass sich die Anstrengung auch lohnt. Des Weiteren steigt die intrinsische Motivation, wenn der Betrieb kleine Erfolge feiern kann (vgl. ebd., S. 99ff.). Im vorletzten Schritt stehen die Stabilisierung der Erfolge im Zentrum und die nächsten Abwandlungen zu instruieren. Zu erwähnen ist, wie schon im sechsten Schritt genannt, dass es zwar wichtig ist, kleine Erfolge zu feiern. Aber es kann auch fatal sein, wenn die Brisanz nachlässt und die Mitarbeiter entkräftet sind. Hinzu kommt das Arbeiten in voneinander abhängigen Systemen, sodass die Führung mit zeitlichen Interdependenzen konfrontiert wird, sowie hausinternen Beeinflussungen, denen laut Kotter entgegengewirkt werden soll; gerade diese Wechselwirkungen erschweren den Transformationsprozess (vgl. ebd., S. 111ff.). Innovative Konzepte und Methoden in der Identität des Betriebes zu determinieren, ist die achte und letzte Stufe. Um einen Rückfall vorzubeugen, empfiehlt Kotter daher den Kunden in den Fokus zu rücken und nicht die modernste Technik oder eine effektivere Organisationsstruktur. Wenn eine Führungskraft so vorgeht, beherrscht dies die kulturellen Einflüsse. Kultur ist eine Komponente der Führung und wenn die Führungskraft den Betrieb verlässt, wird die ursprüngliche Kultur wieder sichtbar. Management dagegen beherrscht die Organisation und den Aufbau eines Betriebes, sodass sich beim Verlassen der Führungskraft hier eine nicht so immense Auswirkung zeigt, wie bei der Kultur. Kultur offenbart vereinte Denkweisen eines Teams, die sich in ihren Handlungen konstituiert haben und an neue Teammitglieder weitergeben. Unabhängig von der Rangordnung innerhalb eines Betriebes ist Kultur signifikant, denn sie führt Menschen (vgl. ebd., S. 123ff.).

2.3 Die „Lernende Organisation“

Ein Betrieb kann nur konkurrenzfähig bleiben, wenn es sich stetig mit dem Umfeld verändert. Dieses Charakteristikum eines Betriebes kennzeichnet eine „lernende Organisation“ (vgl. Nerdinger u.a., 2014, S. 167, zit. n. Senge, 2008). Solch eine „lernende Organisation“ engagiert sich darin, neue Kompetenzen aufzunehmen und tradiert es an die gesamte Organisation (vgl. Nerdinger u.a., 2014, S. 167). Pautzke nennt drei Kriterien, die für die Kompetenz der

Weiterentwicklung einer Organisation wichtig sind. Den Bedarfen der Adressaten und Mitarbeitern positiv gegenüber reagieren und eine Reaktionsfreudigkeit erkennen lassen. Die Befähigung der Bereitschaft zuverlässige Fakten über die eigene Person und dessen Umwelt zu erwerben, sowie die Fähigkeit eigenverantwortlich zu handeln (vgl. Pautzke, 1989, S. 179). Solche Lernvorgänge beinhalten Prozesse wie die der Strategieentwicklung, Strukturgestaltung oder den Entwicklungsprozess im Umgang mit den Kunden oder dem Markt. Letzteres ist an den Kontext der Kultur angegliedert (vgl. Sattelberger, 1996, S. 13), welche Sattelberger als Trilogie deklariert (vgl. ebd., S. 21). Wiederum weist Pautzke darauf hin, dass es fünf Möglichkeiten des organisatorischen Lernens gibt. Diese differenzieren sich in das Aneignen von Wissen durch die Führungskraft, andere Netzwerke, autonome Persönlichkeiten, betriebseigene Lernerfahrungen und durch das Spektrum des Wissens aller Mitarbeiter, welches grundsätzlich im Betrieb zugänglich ist (vgl. Pautzke, 1989, S. 104).

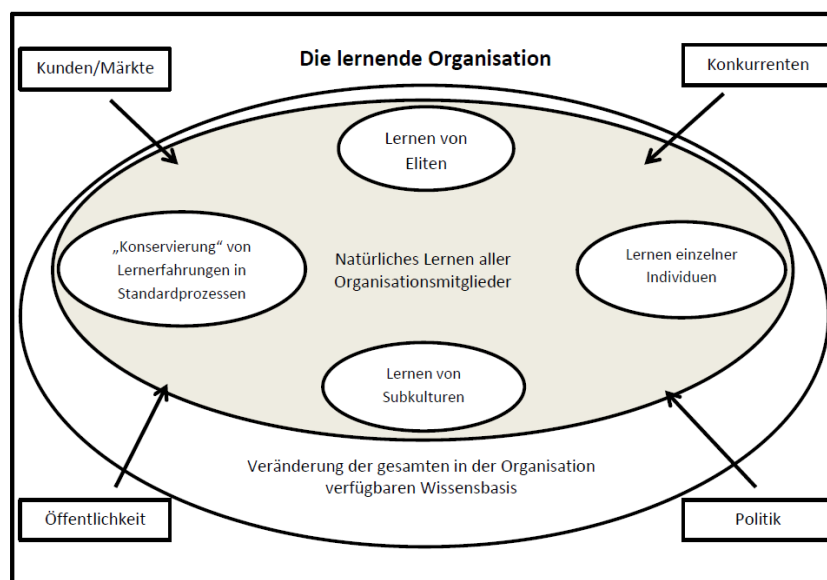


Abbildung 3: Die „Lernende Organisation“
(Sattelberger, 1996, S. 16)

Zusammenfassend ist festzustellen, dass eine „lernende Organisation“ das Lernen jedweder Mitarbeiter gewährt und sich konstant umgestaltet (vgl. Sattelberger, 1996, S. 60).

3 Persistente Organisationsentwicklung – Die Reise zur „Lernenden Organisation“

Die Organisationsentwicklung ist die verbreitetste und elementarste Form mit psychologischem Schwerpunkt für einen Transitionsprozess in einem Betrieb (vgl. Nerdinger u.a., 2014, S. 160 zit. n. Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). Das bedeutet, die Mitarbeiter setzen sich mit dem Wechsel der gesellschaftlichen Umgebung auseinander und lernen ihn zu bewerkstelligen. Hierzu zählt durch das Leiten und die Zusammenarbeit die Leistungsfähigkeit der Handlungsschemen im Betrieb sicherzustellen. Übereinstimmend dazu die Kompetenz für Neuschöpfungen auszubauen und lernbereit zu bleiben (vgl. ebd.). Im Umkehrschluss heißt es, die Organisationsentwicklung hat die Nachhaltigkeit im Blick und tangiert gesamte Institutionen und nicht einzelne Gruppen (vgl. ebd. zit. n. French & Bell, 1977). Die Mitarbeiter beteiligen sich an dem Konzept, welches den längerfristigen Entwicklungsverlauf des Betriebes im Zentrum hat. Und durch die Beteiligung der Mitarbeiter werden monetäre Hilfsmittel und Strukturen nicht von Ratgebern determiniert (vgl. Doppler und Lauterburg, 2008, S. 89f.), außerdem wird durch die Beteiligung der Mitarbeiter die Transition durch das Verfahren des Sachverhaltes gelöst (vgl. Nerdinger u.a., 2014, S. 160 zit. n. French & Bell, 1977). Durch den geschichtlichen Ursprung der Organisationsentwicklung wird verständlich wie sich diese entwickelt hat. Hierzu werden die drei Methoden anschließend kurz vorgestellt (vgl. ebd.).

3.1 Laboratoriumsmethode

Die Laboratoriumsmethode wurde von Kurt Lewin in den späten 40ern des 20. Jahrhunderts ausgearbeitet, um sich wirksamer mit den diffizilen Problemen eines Individuums auseinanderzusetzen (vgl. ebd., zit. n. Marrow, 2002). Sie wird auch als T(rainings)-Gruppe dargestellt, weil in dieser Gruppe mehrere Individuen lernen, die gruppeninternen Vorgänge möglichst nachzuvollziehen und qualifiziert zu lenken. Das Auftreten und das Mitempfinden in der Gruppe wirken unterstützend hinsichtlich des Sozialgefüges; sozusagen ein soziales

Laboratorium. Um bestmögliche Lernkriterien für Individuen in T-Gruppen zu gewährleisten, dürfen sie sich nicht kennen und auch nach Auflösung der Gruppe keinen Kontakt zu einander haben. Außerdem hat der Trainer keine Führungsrolle inne und gibt keine Anliegen vor, sodass die Teilnehmer keine Orientierung haben und intuitiv handeln. Zur zweiten Anforderlichkeit zählt, dass sie sich nur über das Geschehen innerhalb der Gruppe unterhalten. Somit werden die Abläufe inmitten der Teilnehmer zum Sachverhalt. Das Feedback von anderen und an andere Teilnehmer als dritte Anforderlichkeit bietet jedem die Möglichkeit, sich zu reflektieren, wie man wahrgenommen wird und wie man andere perzipiert (vgl. ebd.)

3.2 Survey Feedback

Die zweite historische Wurzel stellt klar, dass Survey Feedback Daten erhebt (Survey Research). Es ist eine Zusammenstellung von Mitarbeiterbefragungen/-interviews und der Bewertung des Vorgesetzten. Im Nachhinein erhalten die Befragten die Ergebnisse, woraufhin sie diese auswerten und aus den erfassten Problemen gestalten sie Lösungsvorschläge. Dieses Vorgehen beschreibt eine paritätische Mitarbeit (vgl. ebd., S. 161).

3.3 Soziotechnische Systemtheorie

Im Zusammenhang einer Ermittlung in einem Kohlebergbau wurden Motive für das geringe Leistungsinteresse, hohen Absentismus von Mitarbeitern, außergewöhnlichen Wechsel von Mitarbeitern und oftmals Unfälle recherchiert. Das Resultat war die Implementierung einer neuen Arbeitsweise. Im alten System war die Selbstregulation mit arbeitswilligen und kompetenten Bergleuten im Zentrum. Hiernach musste die Arbeit mit einem Leiter abgesprochen werden und die Schichtarbeit wurde eingeführt. Die Problematik, die sich in der Arbeitsethik zeigte, lag nicht am neuen System, sondern weil sich in soziale Beziehungen eingemischt wurde. Dementsprechend sind zwischenmenschliche Beziehungen bestätigend für die Wirksamkeit in einem Betrieb. Daher hat auch die soziotechnische Systemtheorie ihre Bezeichnung,

denn das soziale und technische System stehen in einer Korrelation zueinander und können sich nur gemeinsam zum Positiven verändern (vgl. ebd., S. 161f.)

4 Die Umsetzung des Veränderungsprozesses im elementarpädagogischen Kontext am Beispiel der „Lernenden Organisation“

Die „lernende Organisation“ ist ein fortbestehender Prozess, um den Wissenshorizont der Mitarbeiter zu erweitern und somit die Effektivität und Wirksamkeit des Betriebes wachsen zu lassen¹.

4.1 Möglichkeiten

Hinsichtlich des modifizierten Umfeldes, muss die Organisationsentwicklung evaluiert werden und mithilfe neuer Optionen Veränderungsabläufe leistungsfähiger anwenden. So ist es Doppler und Lauterburg wichtig, bei ihrem Prozedere gewisse Gesichtspunkte zu betonen. Hier soll nicht auf alle Aspekte eingegangen werden. Bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses ist ein gezieltes Vorgehen signifikant, welches in übersichtlichen und geordneten Plänen zusammengestellt wird (vgl. Doppler und Lauterburg, 2008, S. 93). Nach dem Prinzip, wenn Mitarbeiter ein transparentes Ziel vor Augen sehen, unterstützen sie auch die Umsetzung dessen eher! Des Weiteren muss bei der Methodik der Arbeitsweise eine real feststellbare Erfolgsbilanz erkenntlich sein, wodurch die Mitarbeiter nachvollziehen können, dass der Veränderungsprozess auch Befangenheit und viel Kraftaufwand mit sich bringt (vgl. ebd., S. 93f.). Das heißt, primär muss die Möglichkeit gegeben werden, zu erkennen, dass die Gesellschaft heutzutage in einer anderen Konstellation lebt, die wiederum darauf Einfluss hat, wie die Veränderung ausgeübt wird (vgl. ebd., S. 95). Praktisch bedeutet es am Beispiel einer Kindertagesstätte, damit diese dem Wandel gerecht werden kann, beispielsweise den Schritt von einer Kindertagesstätte zum Familienzentrum anzustreben, welcher durch den

¹ vgl. <http://www.online-lehrbuch-bwl.de/>

finanziellen Zuschuss des Landes eine effektivere Öffnung des Sozialraumes und speziellen Angeboten der Elternbildung ermöglicht. Durch die erweiterten beziehungsweise verschobenen Arbeitszeiten der Eltern kann dies eine Kindertagesstätte durch flexible Öffnungszeiten in Erwägung ziehen. Die Erzieher von heute haben die Möglichkeit sich nicht nur mit pädagogischen Themen zu befassen, sondern ökonomische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu erwerben und diese in ihrer Bildungseinrichtung umzusetzen. Sicherlich spielen die Variabilität eines Teams und die Leistungsfähigkeit selbst etwas zu schaffen, eine fulminante Rolle, um dem Prozess positiv entgegenzuwirken (vgl. Fialka, 2011, S. 3f.). Nicht zu vergessen ist, Informationsstrukturen in der Kindertagesstätte einzuführen, die es allen Beteiligten ermöglicht, Aufschluss über den Zweck und die Richtlinien der Einrichtung zu beschaffen. Dies unterstützt wiederum den persönlichen und gemeinschaftlichen Lernvorgang (vgl. Sattelberger, 1996, S. 64). Eine aktive Leitung, die sich bewusst mit dem IST-Zustand einer Bildungseinrichtung auseinandersetzt, Visionen voranbringt und den Blick für das Wesentliche besitzt (vgl. Fialka, 2011, S. 6), unterstützt die Veränderung nachhaltig und bietet dem Träger, der Kindertagesstätte, dem Team und den Familien eine Chance mit den gesellschaftlichen Entwicklungen mitzuhalten.

Eine weitere Möglichkeit, den Veränderungsprozess umzusetzen, ist, wenn die Leitung der Einrichtung mit den oben erwähnten Beteiligten ko-konstruktiv arbeitet. So entsteht ein Gedankenaustausch, der für alle förderlich sein kann und die Einrichtung auf zukünftige Problemfelder gut vorbereitet. Nichtsdestotrotz gibt es auch einen Zeitpunkt, an dem eine klare Entscheidung der Leitung auch über dem Ansatz der Ko-Konstruktion steht, weil es Situationen gibt, in denen man zu keiner Lösung kommt. Hier sind die Standfestigkeit und Autorität der Leitung gefragt (vgl. ebd., S. 7f.). Sattelberger empfiehlt die Orientierung am Kunden (anhand des oben erwähnten Beispiels die Orientierung an den Eltern), die Offenheit Neues zu wagen und das Animieren zur Autarkie, denn hierdurch steigt die Wirksamkeit und der Arbeitseifer der Mitarbeiter in der Kindertagesstätte. Engagierte Zusammenarbeit und Partizipation von Seiten der Mitarbeiter sind prägende Erfahrungen, die das Maximum eines Betriebes ermöglichen. Wenn sich begabte Mitarbeiter nicht herausbilden und Optionen des Lernens in Anspruch

nehmen können (vgl. Sattelberger, 1996, S. 61f.), wie kann da eine „lernende Organisation“ lernen und wachsen?

4.2 Grenzen

Um bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses im elementarpädagogischen Kontext am Beispiel einer „lernenden Organisation“ gerecht zu werden, sind vor allem die Mitarbeiter gefragt. Daher ergeben sich einerseits gerade durch die Mitarbeiter Möglichkeiten zur Umsetzung, aber andererseits auch Grenzen. Denn Veränderungen bringen große Hindernisse und Erwartungen innerhalb eines Teams mit sich, denen nicht jedes Teammitglied mental zustimmen kann. Zu beachten ist ebenso, inwiefern und wie behutsam der Veränderungsprozess an das Team kommuniziert wurde. Manch ein Mitarbeiter benötigt ein Dahinführen und mehr Zeit, bevor er seinen inneren Transitionsprozess ad acta legen kann. Andere Mitarbeiter wiederum zeigen Verhaltensweisen wie Wut oder Trauer, weil der Veränderungsprozess von den „gehemmten“ Mitarbeitern nicht angenommen wurde. Weitere Grenzen sind die finanziellen und zeitlichen Ressourcen, die den Prozess trotz der Bereitschaft einschränken (können). Wenn dieses Defizit längerfristig andauert, kann die extrinsische Motivation überhandnehmen, die ihre Wirkung in Passivität oder Krankheit seitens der Mitarbeiter entfaltet. Hinzu kommen Faktoren wie die begrenzte emotionale oder physische Belastbarkeit einiger Teammitglieder oder der Personalmangel (vgl. Fialka, 2011, S. 4).

Eine weitere Grenze, die negative Auswirkungen auf die Umsetzung des Umbruchs hat, ist die Haltung der Leitung einer Kindertagesstätte und die Bereitschaft der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten. Ob die Leitung dem Wandel offen gegenüber steht und mit der Defensive förderlich umgeht, inwiefern sie andere am Prozess partizipieren lässt und Autonomie der Mitarbeiter unterstützt und inwieweit sie auf die Kritik und Sorgen der Eltern in Bezug auf die neue Vision eingeht, sind prägende Elemente für die Basis der Implementation neuer Konzepte. Des Weiteren ist die Kooperation zwischen der Leitung und dem Team wesentlich, denn durch eine passive Zusammenarbeit könnte die Leitung unter anderem einen laissez-fairen Führungsstil an den Tag legen, der nicht gewinnbringend ist (vgl. ebd., S. 6f.).

„Lernende Organisationen“ müssen lernen, sich dem Konkurrenzkampf mit anderen Betrieben zu stellen, um standzuhalten und zu wachsen (vgl. Sattelberger, 1996, S. 63), aber wenn Ansätze und Ideen von außen übernommen werden, die nicht kongruent mit der eigenen Kindertagesstätte sind, wird der Prozess gehemmt oder stagniert (vgl. Fialka, 2011, S. 4 zit. n. Glasl, Kalcher & Piber, 2005). Weitere Kritik und Distanziertheit in der Umsetzung zeigen sich in der eventuellen Gegenwehr der Elternschaft, die dem kritisch gegenüber steht und in den Prozess nicht einbezogen werden möchte, sondern nur die Betreuung ihrer Kinder wünscht (vgl. Fialka, 2011, S. 17). Durch solche mangelnden Kooperationen werden Prozesse in die falsche Richtung gelenkt und sind mühselig; dies erfordert abermals eine hohe Motivation seitens der Mitarbeiter (vgl. Sattelberger, 1996, S. 131).

5 Gegenüberstellung und Fazit

Aus der Gegenüberstellung der Möglichkeiten und Grenzen ergibt sich, dass der Veränderungsprozess im elementarpädagogischen Kontext am Beispiel der „Lernenden Organisation“ umgesetzt werden kann. Zwar ist die Teamarbeit wie Fialka ausdrückt, ein wichtiger Baustein, um einen Wandel effektiv durchzuführen, aber aus eigener Praxiserfahrung ist bekannt, dass es ein starkes Durchhaltevermögen der Mitarbeiter voraussetzt. Unerwartete Reaktionen oder Gegenwehr von Seiten der Eltern können die Einstellung der Mitarbeiter beeinflussen und die Teamarbeit destruieren. Um dem Stand zu halten, gehören eine starke Persönlichkeit des Einzelnen und Vertrauen in die Vorgehensweise der Leitung ebenso dazu. Die Realisierung eines Informationssystems hinsichtlich der Zielvorstellungen ist laut Sattelberger hilfreich, damit einzelne Mitarbeiter, aber auch als Kollektiv, gemeinsam auf gleicher Ebene handeln können und aus dieser Gemeinsamkeit haben sie die Chance Konsequenzen zu ziehen. Die daraus entwickelten Konsequenzen für Mitarbeiter sind, dass ihnen ermöglicht wird, sich auf diesem Niveau bewusst zum Wandel Gedanken zu machen, ihre Ideen zu verfeinern und sich mit dem Team über neue Vorgehensweisen und Methoden auszutauschen. Jedoch gibt der Autor dieser Ausarbeit zu bedenken, dass im elementarpädagogischen

Kontext die Zeit zur Vorbereitung und Planung solchen Austausches begrenzt ist. Der überwiegende Teil der Arbeitszeit konzentriert sich auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern. Einerseits besteht die Möglichkeit einen Arbeitskreis mit ausgewählten Mitarbeitern zu bilden, der sich dazu Gedanken macht, wie der Wandel vorangebracht wird, während die anderen Mitarbeiter die Kinder betreuen. Andererseits arbeitet somit nicht das gesamte Team am Transitionsprozess mit, sodass keine Einheit gewährleistet ist und nicht jeder auf demselben Stand steht.

Lauter Doppler und Lauterburg ist der zweite Baustein ebenso zentral und schließt sich direkt an den ersten an: die Durchsichtigkeit. Klare Ziele leuchten den Weg und der Mitarbeiter ist darüber informiert, welche Schritte er zu gehen hat. Hinzufügen beziehungsweise kritisch anmerken möchte der Autor dieser, dass unterschieden werden soll, welche Mitarbeiter in welchem Umfang neue Schritte gehen können. Der eine oder andere Mitarbeiter benötigt die Offenlegung der Ziele in kleineren Teilschritten, weil er sonst überfordert ist; denn obgleich klarer Ziele heißt es nicht, dass alles anstandslos verläuft. Des Weiteren kann zwischen den einzelnen Schritten eine Diskrepanz auftauchen, die den Mitarbeiter verunsichert, daher wäre es trotz der Aufteilung der Teilziele signifikant, dass die Leitung den Mitarbeiter begleitet. Doppler und Lauterburg behaupten, dass sich die Mitarbeiter durch die verschiedenen Fähigkeiten gegenseitig unterstützen und Schwierigkeiten übernehmen können. Zu der zuvor dargestellten Theorie haben prägnante Praxiserfahrungen gezeigt, dass sich trotz gemeinsamer Zielsetzung bestimmte Mitarbeiter nur auf sich und ihre Aufgabe konzentrieren; wohlwissend mit ihren Fähigkeiten anderen helfen zu können. Das Lob für sich allein in Anspruch zu nehmen, ist eher im Fokus, als es sich zu teilen und die Aufgabe abzuschließen. Sattelberger konstruiert eine Leitung, die den Blick für den Träger, die Kindertagesstätte, das Team und die Familien besitzt, damit diese vier Gruppen mit den gesellschaftlichen Entwicklungen mithalten können. Dies kann aus Sicht des Autors bestätigt werden, aber hinzuzufügen ist, dass der Leitung zum einen finanzielle Möglichkeiten an die Hand gegeben werden sollten, worin sie sich schulen lassen kann, um den Anforderungen Sattelbergers gerecht zu werden. Zum anderen sind temporale Ressourcen sehr bedeutend, denn ohne ausreichende Zeit, kann die Leitung ihre Aufgaben nicht bewältigen.

Fialka betont, dass durch die emotionale oder physische Belastbarkeit einiger Mitarbeiter der Wandel an seinen Limit stößt. Dem muss Recht gegeben werden. Denn zur „lernenden Organisation“ gehören alle Mitarbeiter und nur so funktioniert dieser ganzheitliche Ansatz. Aus der Konsequenz ergibt sich, dass die Leitung ihr Augenmerk stets auf die Mitarbeiter richten muss, um zu analysieren, was ihnen fehlt; die Motivation kann eine wesentliche Komponente sein. Fialka verdeutlicht, dass sich durch einen gewähren lassenden Führungsstil gegenüber den Mitarbeitern, eine inaktive Kooperation entwickelt, die keine Ergebnisse hinsichtlich eines Wandels erzielt. Daher könnte ein erster Schritt in die Richtung gehen, dass der Träger nicht nur mit der Leitung, sondern auch mit den Fachkräften Personalgespräche führt, um eventuelle Beschwerden gegenüber der Leitung herauszuhören und dementsprechend zu agieren. Vorschlag wäre auch, dass der Träger mit den Leitungen mindestens (halb-)jährlich Personalgespräche führt, um zu gewährleisten, ob und inwiefern seine Vorgaben von der Leitung erfüllt wurden und welche Konsequenzen es gebe. Denn aus eigener Praxiserfahrung wurde festgestellt, dass durch solch eine Verhaltensweise die Führung fehlt und sich entweder (einzelne) Mitarbeiter dem Verhalten der Leitung anpassen oder den Arbeitsplatz verlassen, weil ihre Fähigkeiten verkümmern. Beides trägt nicht zur Veränderung in der Kindertagesstätte bei. Es muss bewusst werden, dass sich die Welt verändert hat und es ausreichend andere Betriebe gibt, die die Kompetenzen der Mitarbeiter wahrnehmen und potenzieren (wollen).

Sattelbergers These, wenn Betriebe dem Ansatz der „lernenden Organisation“ gerecht bleiben wollen und sich somit dem Konkurrenzkampf mit anderen Betrieben stellen müssen, ist zu befürworten; auch wenn sich die Elternschaft dagegen sträubt und somit den Wandlungsprozess stagniert. Von Seiten der Träger und Leitungen ergeben sich daraus Konsequenzen, sich darüber Gedanken zu machen und abzuwägen, ob es dann nicht sinnvoll ist, den Eltern Betreuungsverträge zu kündigen, da sie sich dem Konzept der Einrichtung, eine „lernende Organisation“ zu sein, nicht fügen. Denn welchen Nutzen hat es, sein Kind in der Kindertagesstätte zu betreuen, wo (grundlegende) Veränderungen vollzogen werden, mit denen die Eltern nicht einverstanden sind und womöglich noch dagegen arbeiten? Für die Frühpädagogik bedeutet es, sich darauf einzulassen, dass eine „lernende Organisation“ offen für weitere Fachkräfte sein sollte, die mit ihren Kompetenzen und ihrem Wissen eine Expansion im

frühpädagogischen Kontext voranbringt und sich so in Form von multiprofessionellen Teams ausdrückt. So können Erzieher und Kinderkrankenschwestern, sowie Kindheitspädagogen und Physiotherapeuten gemeinsam effektiv und kompetent den Wandel in institutionalisierten Einrichtungen voranbringen.

Andreas Kanke

LITERATURVERZEICHNIS

Doppler, K.; Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main: Campus.

Fahey, L.; Randall, M. (2001): Portable MBA in Strategy, 2. Aufl. New York: Wiley.

Fialka, V. (2011): Wie Sie mit Veränderungen umgehen und sie mit dem Team gestalten. Change-Management. Freiburg im Breigau: Verlag Herder (Kindergarten heute, 285).

French, W.; Bell, C. H. Jr. (1977). Organization development. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Glasl, F.; Kalcher, T.; Piber, H. (2005). Professionelle Prozessberatung. Verlag Freies Geistesleben. Stuttgart.

Kotter, John P. (2015): Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Unter Mitarbeit von Werner Seidenschwarz. 3., Nachdruck 2015. München: Vahlen.

Lauer, Thomas (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin: Springer.

Marrow, A. J. (2002). Kurt Lewin. Leben und Werk. Weinheim: Beltz

Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3., vollst. überarb. Aufl. 2014. Berlin: Springer.

Pautzke, G. (1989). Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. München.

Sattelberger, Thomas (Hg.) (1996): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler.

Senge, P. (2008). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett

von Rosenstiel, L., Molt, W., & Rüttinger, B. (2005). Organisationspsychologie (9. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer

<http://www.online-lehrbuch-bwl.de/> am 30.12.17 um 14:40 Uhr