

Organisationsentwicklung in Kitas

Die Synergetik als meta-theoretisches Rahmenkonzept zur Förderung von Selbstorganisation im Kontext von Leitungsaufgaben im Elementarbereich

| Von Ariane Wahl und Monika Buhl

Organisationen suchen vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit des Weltgeschehens nach Antworten, wie sie im Sinne von lernenden Organisationen auf sich permanent wandelnde Anforderungen reagieren bzw. eine aktiv gestaltende Rolle einnehmen können. Für die Weiterentwicklung von elementarpädagogischen Einrichtungen finden sich bislang jedoch nur wenige, spezifische Organisationsentwicklungskonzepte, die den hohen Anpassungs- und Veränderungsdruck dieser Bildungseinrichtungen aufgreifen.

Der vorliegende Beitrag entstand vor dem Hintergrund der Ergebnisse eines von der Robert-Bosch-Stiftung geförderten Projekts (www.bosch-stiftung.de/de/projekt/handbuch-organisationsentwicklung-kitas-beispiele-gelungener-praxis). In einer ersten Phase wurde gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus Praxis, Politik und Wissenschaft eine vom Projektteam im Vorfeld erstellte Bestandsaufnahme zu konzeptionellen Grundlagen für die Organisationsentwicklung im Elementarbereich diskutiert (vgl. Buhl, Freytag & Iller 2016).

In der zweiten Projektphase wurde im Sinne eines good practice Ansatzes auf der Grundlage von Fallstudien in verschiedenen Einrichtungen des Elementarbereichs ein Praxishandbuch erstellt, welches von den Trägern, den Leitungen oder auch in den Teams dazu genutzt werden kann, um die Qualität der eigenen Einrichtung zu diskutieren und Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen (Mieth, Bayer, Buhl, Freytag & Iller 2018). In der aktuell laufenden Projektphase geht es um die Analyse verschiedener Verbreitungsstrategien und den Wissenschafts-Praxis-Transfer.

Um der Komplexität in Kitas, die durch die Vielzahl der beteiligten Akteure (Kinder, pädagogische Fachkräfte, Leitungskräfte, Kita-Träger, öffentliche Kinder- und Jugendhilfe, Einrichtungen der Administration, Elternschaft) sowie durch umfassende Managementaufgaben (Bildungs-, Qualitäts-, Personal-, Haushaltsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung) bedingt ist, gerecht zu werden, scheint ein systemischer Ansatz zur Gestaltung von Kita-spezifischen OE-Prozessen angemessen.

Nach Probst (1987) und Willke (1995) ist die Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit einer Organisation von zentraler Bedeutung für das Managen von Veränderungsprozessen. In diesem Sinne wird Organisationsentwicklung als die Förderung von Selbstorganisation im Sinne einer „bewussten und planvollen (Weiter-)Entwicklung der Abläufe, Regeln, Ressourcen und des Selbstverständ-

nisses der Organisation verstanden“ (Mieth, Baier, Buhl, Freytag & Iller 2018). Im vorliegenden Beitrag wird nun Material aus den im Rahmen der Fallstudien durchgeführten Interviews mit Leitungskräften verschiedener Einrichtungen mit dem Ansatz der Synergetik (Haken & Schiepek 2010) kontrastiert.

Die Theorie der Synergetik, die Haken und Schiepek (2010, S. 63) auch als „Wissenschaft der Selbstorganisation“ oder als Theorie von Veränderungsprozessen bezeichnen, ist eine spezifische Variante der Systemtheorie, die allgemeingültige Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten des Zusammenwirkens von Elementen, die innerhalb eines komplexen Systems in Wechselwirkung miteinander treten, erforscht (vgl. Haken 1981). Sie wurde von Hermann Haken, einem deutschen Physiker, im Rahmen seiner Forschung zur Lasertheorie begründet. Wesentlich für die Synergetik ist, dass sie als Metatheorie nicht auf eine Disziplin beschränkt ist, sondern sich disziplinübergreifend für Veränderungsprozesse anwenden lässt. Eine bereichsspezifische Ergänzung um fach- und phänomenspezifisches Wissen (z.B. aus der Elementarpädagogik) macht es möglich, organisationale Veränderungsprozesse in ein übergreifendes theoretisches Rahmenwerk einzubinden und wissenschaftlich zu fundieren.

Haken und Schiepek (2010) haben aus der Synergetik acht Bedingungen, sogenannte „generische Prinzipien“, abgeleitet, die für die Gestaltung von qualitativen Veränderungsprozessen bezogen auf Menschen, Teams oder Organisationen relevant sind. Mithilfe dieser Prinzipien können positive Selbstorganisationsprozesse gefördert werden.

Im Folgenden werden diese Prinzipien kurz vorgestellt und auf den Kontext der Elementarpädagogik bezogen. Hierzu werden jeweils Zitate aus den Interviews (Mieth et al. 2018) vorangestellt. Aufgrund der Breite des Themengebiets ist keine vollständige und abschließende Bearbeitung der Prinzipien möglich. Der Fokus liegt vor allem auf den (Management-)Aufgaben der Leitungskraft:

> Die Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit einer Organisation ist von zentraler Bedeutung für das Managen von Veränderungsprozessen. <



Wie können sie Bedingungen schaffen, um Lern- bzw. Entwicklungsprozesse in der Einrichtung zu fördern? Aspekte wie das politische Geschehen oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle; auf sie wird an dieser Stelle jedoch nicht vertieft eingegangen.

(1) Schaffen von Stabilitätsbedingungen

„Also auf jeden Fall ist die größte Herausforderung, zu reagieren auf den gesellschaftlichen Wandel in den Familien und auf den sich dadurch veränderten Bedarf. Dieser Strukturwandel, der hat natürlich bei uns dazu geführt, dass wir erstmal nur Kleinkinderbetreuung angeboten haben, weil es keine gab. Dann eben Kindergarten mit bedarfsorientierten Betreuungsmodellen, dann kam eben auch der Bedarf nach Hort anschließend nach dem Kindergarten; wir haben eigentlich nur versucht, auf den Bedarf der Familien zu reagieren.“

Das erste Prinzip, das notwendig ist, um eine positive Selbstorganisation zu unterstützen, nennt sich **Schaffen von Stabilitätsbedingungen** und wird wie folgt beschrieben: Wenn Ordnungsbereiche mit kritischer Instabilität und mit der Destabilisierung von Attraktoren verbunden sind, dann erscheint es notwendig, stabile Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 437).

Um Veränderungsprozesse zu initiieren und die Entwicklung von Neuem anzuregen, ist es im ersten Schritt wichtig, für Sicherheit und Stabilität zu sorgen. Nur wenn die beteiligten Akteure sich sicher fühlen, sind sie für Veränderungen bereit. Wenn alles „wackelt und bebt“, ist die Bereitschaft zusätzliche Risiken einzugehen minimal (vgl. Wahl 2018a). Haken und Schiepek sprechen in diesem Zusammenhang von „Destabilität im Kontext von Stabilität“ (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 437).

Dabei kann es sich um **äußere Faktoren** handeln, die Orientierung und Sicherheit vermitteln. Zum Beispiel klare und transparente Abläufe und Entscheidungsprozesse innerhalb einer Einrichtung oder zwischen den verschiedenen Akteuren, das pädagogische Konzept, die Beziehung zu bzw. zwischen Kolleginnen und Kollegen, Kindern oder Eltern, das Vertrauen in ein neues Projekt und dessen Erfolg oder die kindgerechte Ausstattung der Einrichtung, die auch die gesundheitlichen Bedürfnisse des pädagogischen Personals berücksichtigt.

Zusätzlich können **innere Faktoren** für Stabilität sorgen. Zum Beispiel ein gemeinsam entwickeltes Selbstverständnis, Werte, denen man sich verpflichtet fühlt, das Gefühl kompetent und handlungsfähig zu sein, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, das Wohlbefinden der Kinder, Ressourcen oder Erfahrungen im Team.

Für Führungskräfte spielt an dieser Stelle die Beziehungsgestaltung eine wichtige Rolle. Sie können sich folgende Fragen stellen: Wie vermittele ich als Leitungskraft Vertrauen? Habe ich ein offenes Ohr für die Belange der Kinder, Eltern und meines Teams? Sind meine Ziele klar? Wie stärke ich die Beziehung zum Team, zu den Eltern oder zum Träger? Wie gestalte ich die Kommunikation mit den verschiedenen Akteuren?

Schließlich kann es stabilisierend wirken, wenn Träger Möglichkeiten schaffen, die die Leitungskraft unterstützen, z.B. durch Coaching, regelmäßige Leitungsrunden oder Arbeitskreise (vgl. Mieth u.a. 2018, S. 45).

(2) Identifikation von Mustern des relevanten Systems

„Irgendwann war dann so ein Level erreicht, wo wir gesagt haben: So, eigentlich sind wir nicht mehr eine einfache Kita, sondern gehen eigentlich über das hinaus, was ein ganz normaler regulärer Auftrag für eine Kita wäre. Und dann ist dieser Gedanke einfach entstanden, dass wir so etwas wie ein kleines Familienzentrum sind.“

„Auf alle Fälle muss man sich vernetzen. Man muss sehen, wo man sich Mitstreiter holt und Unterstützer hat. Das ist sicher ein Erfolgsfaktor, dass man sich Mitstreiter sucht, sich zusammenschließt und schaut, wie man überzeugen kann.“

Im zweiten Prinzip geht es um die **Identifikation von Mustern des relevanten Systems**: Es gilt festzulegen, auf welches System sich die zu fördernden Selbstorganisationsprozesse beziehen sollen (Systemgrenzen). Mit Hilfe verschiedener Methoden können die zur Disposition stehenden Muster und die daran beteiligten Prozesse dargestellt und analysiert werden (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 437).

Einfach ausgedrückt geht es darum zu erkennen, wie ein System eigentlich „tickt“ und wie die verschiedenen Teilsysteme aufeinander wirken (vgl. Wahl 2018a). Mit diesem Wissen wird es möglich interne Prozesse und Dynamiken zu koordinieren.

Bezogen auf das „System Mensch“ geht es z.B. um die Frage, welche Muster die Leitungskraft bzw. die beteiligten Akteure im Denken, Fühlen und Verhalten leiten oder wo die Stärken und Fähigkeiten aber auch die Schwächen der Beteiligten liegen. Bezogen auf das „System Organisation“ sollten Leitungskräfte sich damit auseinandersetzen, welche handlungsleitenden Muster innerhalb der Organisation, bei der Elternschaft, den Kindern oder beim Träger beobachtbar sind oder welche Bedarfe und Bedürfnisse beobachtet werden können (Bedarfsanalyse und -klärung). Auch die Möglichkeiten der Einflussnahme oder der Stellenwert von Innovation sind hier zu erwähnen.

(3) Sinnbezug herstellen

Das dritte Prinzip nennt sich **Sinnbezug herstellen** und wird wie folgt beschrieben: Veränderungsprozesse sollten sowohl von Mitarbeitern als auch von Vorgesetzten als sinnvoll erachtet werden und mit deren Lebenskonzepten sowie Zielvorstellungen vereinbar sein. Nur für bedeutsam und sinnvoll erlebte Projekte lohnt es sich, Aufwand und Mühe zu investieren (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 437-438).

Organisationsmitglieder lassen sich nur auf Veränderungsprozesse ein, wenn das angestrebte Ziel wünschenswert ist und als persönlich bedeutsam erlebt wird. Als Leitungskraft geht es neben dem eigenen Sinnerleben vor allem auch darum, Sinn für Mitarbeiter zu schaffen. Da im Kontext der Elementarpädagogik

> Um Veränderungsprozesse zu initiieren, ist es wichtig, für Sicherheit und Stabilität zu sorgen. <

die Kinder im Mittelpunkt stehen, sollten deren Interessen nicht außer Acht gelassen werden. Ebenfalls einzubinden sind die Eltern und die Trägerschaft.

In Anlehnung an Antonovsky (1997, S. 34 ff) spielt der Kohärenzsinn, der sich aus drei Komponenten zusammensetzt, eine zentrale Rolle:

Verstehbarkeit: Kann ich als Leitungskraft die Organisationszusammenhänge einordnen, verstehen und meinen Mitarbeitern, dem Träger und den Eltern erklären?

Handhabbarkeit: Habe ich als Leitungskraft das Vertrauen, über Ressourcen zu verfügen, um die anstehenden Aufgaben und Herausforderungen bewältigen zu können?

Bedeutsamkeit: Kann ich als Leitungskraft die zu erreichenden Ziele als sinnvoll bewerten und werden sich die Anstrengungen zur Zielerreichung lohnen?

(4) Kontrollparameter identifizieren/Energetisierung ermöglichen

„Und wenn ich das so mache, dass ich die Menschen da einsetze, wo sie selber ihre Stärken sehen, wo sie sich selbst als erfolgreich erleben, dann kriege ich natürlich einen viel größeren Output.“

Das vierte Prinzip wird formuliert als **Kontrollparameter identifizieren/Energetisierung ermöglichen**: Eine wesentliche Voraussetzung für Selbstorganisation ist die energetische Aktivierung des Systems. Insbesondere geht es um die Herstellung motivationsfördernder Bedingungen, um die Aktivierung von Ressourcen, um die Intensivierung von Emotionen und um die emotionale und motivationale Bedeutung von Zielen (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 438).

Hier geht es um die „treibenden Kräfte“, die Prozesse bestimmen, z.B. implizite oder explizite Spielregeln in der Einrichtung oder das Thema Motivation. Interessant ist dabei die Frage, woher die Energie für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse eigentlich kommt: Was treibt die Leitungskraft oder die Mitarbeiter an? Für wen oder was lohnt es sich aktiv zu werden?

Rheinberg (2004, S. 15) beschreibt Motivation als „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“. Nicht zurückliegende Ereignisse sollen die beteiligten Akteure antreiben, sondern ein erwarteter zukünftiger Zustand soll sie anziehen (vgl. Rheinberg 2004, S. 19 ff). Ein gemeinsames Arbeiten an Zielen und Zukunftsbildern oder eine klare und transparente Zieldefinition können sich motivationsfördernd auswirken. Darüber hinaus trägt eine ressourcenorientierte bzw. -aktivierende Arbeitsweise dazu bei,

dass sowohl Mitarbeitende als auch Kinder ihre Stärken und Fähigkeiten erkennen und sich selbst als wirksam erleben können (vgl. Wahl 2018b, S. 98). Dazu zählen u.a. die Stärkung der Selbstbestimmung der Kinder oder die aktive Einbindung der Elternschaft in die tägliche Arbeit.

Nach LeDoux „werden Emotionen, sobald sie auftreten, zu mächtigen Motivatoren künftigen Verhaltens“ (LeDoux 2010, S. 22). Als Leitungskraft ist es wesentlich, sowohl die eigene Befindlichkeit als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kinder, Eltern und Träger wahrnehmen zu können und gleichzeitig authentisch hinter den angestrebten Zielen zu stehen. Regelmäßige Evaluations- und Reflexionsmöglichkeiten, das Aufzeigen von Erfolgen und Fortschritten (z.B. Bildungserfolge) sowie eine offene und wertschätzende Kommunikationskultur können hilfreich sein, um z.B. Unstimmigkeiten im Team oder mit der Elternschaft frühzeitig erkennen zu können.

(5) Destabilisierung/Fluktuationsverstärkung

„Letztendlich ist es ja auch eine Entscheidung für eine Einrichtung, wenn man etwas verändert. Es soll ja nicht dazu dienen, dass eine Einrichtung dann geschlossen wird, sondern damit sie weiterleben kann; und dem kann sich ja niemand verwehren. Wenn wir sagen, aus marktwirtschaftlichen Gründen müssen wir jetzt die Gruppen erweitern, wir müssen auf Ganztage erhöhen, ob ihr wollt oder nicht, es bleibt uns keine andere Wahl, weil wir sonst keine Anmeldungen mehr haben werden, dann verliert ihr eure Arbeitsplätze. Dann kann ich ja leider gar nicht nein sagen. Das ist ja leider so. Es sind ja von außen gegebene Strukturen und andere Sachen.“

Im fünften Prinzip geht es um **Destabilisierung/Fluktuationsverstärkung**: Durch neuartige Erfahrungen werden bestehende Muster destabilisiert und es treten zunächst irritierende Inkongruenzen auf (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 438).

Destabilisierungen können von außen induziert sein, z.B. durch Gesetzesänderungen, wie z.B. die verpflichtend vorgeschriebene Einführung des „Neuen Steuermodells“ (§ 22a, SGB II) oder von innen, z.B. durch Wünsche der Elternschaft, die Veränderung von Entscheidungskompetenzen oder durch das in Frage stellen von eingefahrenen Routinen.

Mit der Anregung von Neuem geht der Verlust von Altem einher, was häufig als irritierend oder gar bedrohlich erlebt wird. Stabilität bildet, wie im ersten Prinzip beschrieben, den Hintergrund, vor dem Veränderung erst möglich wird. Die Kunst liegt folglich in einem Ausbalancieren zwischen Stabilität und Destabilität.

Nach Bateson (1983, S. 353) ist die Eröffnung von neuen Perspektiven, von „Unterschieden, die einen Unterschied machen“, ein wichtiger Schritt, um Veränderungsprozesse anzuregen. Entsprechend ist der Aspekt der Partizipation, d.h. die Übernahme von Verantwortung und das Einbinden in Entscheidungsprozesse des Teams, der Kinder und der Einrichtung, bedeutsam (vgl. Mieth u.a. 2018, S. 21).

Nach Bamberger (2001, S. 21) geht es um die Entwicklung von emotional und motivational bedeutsamen Visionen, „die wahr werden können und die Sehnsucht nach Zukunft wecken“ (z.B. durch Selbst- und Mitbestimmung oder durch die Einführung von Pilotprojekten). Auch das authentische Vorgehen der Leitungskraft (Identifikation mit den Einrichtungszielen) signalisiert Vertrauen in das Neue und erleichtert ein Mitgehen. Zudem können Feedbackgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kindern und Eltern zu einer innovations- und lernfreudigen Umgebung beitragen.

(6) Kairos/Resonanz/Synchronisation

„Darauf zu hören, was das Team oder die Leitung sagt, das brauchen wir; und da geht es oft nicht um Schönheit, sondern es geht um Funktionalität oder darum, dass die Kinder sich hier gut aufgehoben fühlen oder auch wir als Mitarbeiter hier gut arbeiten können.“

„Wichtig ist, dass man Konflikte auch immer gleich anspricht, weil man immer schnell merkt, wenn Kollegen unzufrieden sind oder es Spannungen gibt, das legt sich dann immer sofort auf die Arbeit und die Kinder nieder.“

Das sechste Prinzip lautet **Kairos/Resonanz/Synchronisation** und wird wie folgt beschrieben: Es geht dabei um die zeitliche Passung und Koordination der Vorgehensweise und des Kommunikationsstils. Nur wenn diese mit den Prozessen und Rhythmen der Organisation und ihrer Akteure kongruent sind, können sie verstanden und aufgegriffen werden (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 439).

Dreh- und Angelpunkt dieses Prinzips ist das sich „Einschwingen“ auf die innere Logik der Organisation und deren Elemente, um Veränderungsprozesse bestmöglich koordinieren zu können. Es gilt, die sensiblen Momente und Aufnahmebereitschaften zu erspüren, zu nutzen und zu fördern (vgl. Schiepek 1999, S. 37 ff). Leitungskräfte sollten in der Lage sein, Chancen, Risiken und Bedürfnisse zu erkennen und zur richtigen Zeit in der richtigen Form zu intervenieren.

Diese Art der Passgenauigkeit betrifft zum einen die Leitungskraft selbst, denn um sicher und authentisch durch Veränderungsprozesse navigieren zu können, müssen die Führungstechniken und -methoden auch zu ihr und ihrer Persönlichkeit passen (vgl. Wahl 2018a). Zum anderen geht es um Aspekte der Kommunikation wie z.B. eine klare und verständliche Formulierung von Aufgaben, Zielen und Zuständigkeiten oder um passgenaue Vorgehensweisen wie z.B. die Anpassung der Öffnungszeiten an die Bedarfe der Elternschaft.

Darüber hinaus spielt die Passung von Tätigkeit und Persönlichkeit sowie von Organisationskultur und Persönlichkeit eine nicht unwesentliche Rolle (vgl. Wahl 2018a). Wenn Handlungsstrategien und Systemkontexte nicht aufeinander abgestimmt sind, können Ressourcen verschwendet werden und erhoffte Wirkungen ausbleiben (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 589). Zudem ist das richtige Tempo wichtig (z.B. schnell auf Abweichungen oder veränderte Bedürfnisse reagieren können) sowie die Möglichkeit des Austauschs im Team, zwischen Team und Elternschaft bzw. mit dem Träger.

(7) Ermöglichen einer gezielten Symmetriebrechung

„Wir hatten einen Personalwechsel. Das kam dadurch, weil Pädagogen gemerkt haben, dass sie mit diesem offenen System nicht klar kommen. Da muss man einfach selbst eine innere Offenheit dafür haben, damit es geht. Das ist so ein Erfahrungswert: Menschen, die sehr kontrollbedürftig sind, haben mit der offenen Arbeit Probleme.“

„Aber wir [inklusive Kita] haben natürlich einen sehr viel höheren Personalschlüssel wie jetzt in der Regeleinrichtung, und das muss auch so sein, damit wir Kinder wirklich gut fördern und begleiten können und eine gute Beziehungsqualität anbieten können. Das ist die Basis für alles. Also Erziehung geht nicht ohne Beziehung, und die brauchst du; intensiv bei Kindern, die vieles auch erst mal noch nicht selbst bewerkstelligen können.“

Im siebten Prinzip geht es um das **Ermöglichen einer gezielten Symmetriebrechung**: Im Zustand kritischer Instabilität besteht die Möglichkeit, dass zwei oder mehrere Attraktoren (Ordnern) eines Systems mit gleicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden. Die Leitungskraft hat die Aufgabe, die „Symmetriebrechung“ in eine bestimmte Richtung zu lenken (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 439-440).

Dieses Prinzip beschäftigt sich mit der Frage, wie Leitungskräfte positive Entwicklungen weiter fördern können. Zum einen können sie versuchen, bestimmte Entwicklungsrichtungen attraktiver zu machen als andere, z.B. über Hinweise auf Erfolge, Fähigkeiten und Möglichkeiten, die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Vision oder die Anregung zur Bildung von Elterninitiativen (Betroffene zu Beteiligten machen). Zum anderen haben Leitungskräfte die Aufgabe, aus der Vielfalt von möglichen Entwicklungsrichtungen eine passende Option auszuwählen (Symmetriebrechung durch aktive Entscheidung) (vgl. Wahl 2018a). Die Anpassung der Arbeitsinhalte und der Kommunikation auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter und auf die Belange der Kinder oder die Abstimmung der Vorgehensweise auf organisationale Besonderheiten (z.B. die Ausbildung von Schwerpunkten oder spezielle Profile) trägt ebenfalls zu einer erfolgreichen Symmetriebrechung bei.

Zwischen Prinzip 5 und Prinzip 7 bestehen nur graduelle Unterschiede, eine trennscharfe Abgrenzung ist im Alltag von Leitungskräften und auch für externe Beratung nur bedingt möglich.

(8) Re-Stabilisierung

„Durch stetigen Personalwechsel, den alle Häuser haben, auch wir hier besonders, und durch den Personalmangel, sucht man natürlich ganz genau, nicht nur Erzieherinnen. Man muss sich auch immer wieder neu ausrichten sozusagen nach den Bedürfnissen des Personals und nach der Qualifizierung – und das ist immer wieder ein stetiges Finden, wo man sich auch immer weiterentwickelt. Es gibt jetzt nicht starr den festen Mitarbeiterstamm, sondern der tauscht sich immer wieder aus; Veränderung ist einfach unser Thema.“

„Die größte Hürde für mich (...) wird das Thema Personal sein. Erstmal überhaupt Personal zu finden in dem Bereich – und auch Leute zu finden, die gut sind; und den Standard zu halten, den man hat.“

Im achten und letzten Prinzip steht die **Re-Stabilisierung** im Vordergrund. Dazu zählen alle Maßnahmen zur Stabilisierung und Integration des Neuen in die Organisation (vgl. Haken & Schiepek 2010, S. 440).

Wenn das Neue keine Ausnahme bleiben, sondern zur Regel werden soll, gilt es, das positiv bewertete Ergebnis zu sichern und für eine kontinuierliche Umsetzung zu sorgen. Dies kann z.B. durch Qualitätssicherungs- und Feedbacksysteme, Loben, das Sichtbarmachen von Fortschritten, die Einführung von Regeln und Vereinbarungen oder durch Weiterbildungsmaßnahmen gelingen (vgl. Wahl 2018a). Außerdem sollte erworbenes Wissen in der Einrichtung geteilt und verfügbar gemacht werden. Wimmer (2000) spricht sich dafür aus, dass Führungskräfte darin geschult werden sollten, mit emotional herausfordernden und destabilisierenden Themen im Rahmen operativer und strategischer Prozesse umzugehen. Auf diese Weise kann die Erkenntnis, die Fähigkeit zu besitzen, selbstorganisiert Lösungen zu finden, zu einer Stabilisierung beitragen.

Insgesamt wird mit den generischen Prinzipien nicht die Absicht verfolgt, Veränderungsprozesse klar zu strukturieren. Sie sind vielmehr als Gestaltungsinstrumente zu betrachten, die es der Leitungskraft ermöglichen, aus dem eigenen Methodenrepertoire diejenigen auszuwählen, die fall-, situations-, einrichtungs- und personenbezogen den Selbstorganisationsprozess am ehesten fördern. Friedrich von Hayek (1996, S. 21) bringt die Funktion der generischen Prinzipien wie folgt auf den Punkt: „Der Manager in führender Position sollte, (...) was immer er an Wissen erwerben kann, nicht dazu verwenden dürfen, um die Ergebnisse zu formen, wie der Handwerker sein Werk formt, sondern ein Wachsen kultivieren, indem er die geeignete Umgebung schafft, wie es der Gärtner für seine Pflanzen macht.“

Dr. Ariane Wahl ist freiberufliche Beraterin für Fach- und Führungskräfte bei Heidelberger Coaching, <https://www.heidelberger-coaching.de/>

Prof. Dr. Monika Buhl ist Hochschullehrerin am Institut für Bildungswissenschaft, Universität Heidelberg, www.ibw.uni-heidelberg.de



Cindy Mieth
unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl,
Tanya Freytag, Carola Iller

Organisationsentwicklung in Kitas Beispiele gelungener Praxis

Universitätsverlag Hildesheim 2018

E-Publikation (Open Access) <http://dx.doi.org/10.18442/771>

LITERATUR

- Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Dt. erw. Hrsg. von Franke, A. Tübingen.
- Bamberger, G. (2001): *Lösungsorientierte Beratung* (2. Auflage). Weinheim.
- Bateson, G. (1983): *Ökologie des Geistes* (6. Auflage). Frankfurt am Main.
- Buhl, M., Freytag, T., Iller, C. (2016): *Working Paper – Organisationsentwicklung im Elementarbereich*. URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-123685 (abgerufen am 15.10.2018).
- Haken, H. (1981): *Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken*. Frankfurt am Main.
- Haken, H., Schiepek, G. (2010): *Synergetik in der Psychologie – Selbstorganisation verstehen und gestalten* (2. Auflage). Göttingen.
- von Hayek, F.A. (1996): *Freiburger Studien*. Tübingen
- LeDoux, J. (2010): *Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen* (5. Auflage). München.
- Mieth, C., Baier, J., Buhl, M., Freytag, T., Iller, C. (2018): *Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis*. Hildesheim. <http://dx.doi.org/10.18442/771> (abgerufen am 15.10.2018).
- Probst, G. (1987): *Selbst-Organisation*. Berlin und Hamburg
- Rheinberg, F. (2004): *Motivation*. In: von Salisch, M., Selg, H., Ulich, D. (Hrsg.): *Grundriss der Psychologie*. Bd. 6. Stuttgart.
- Schiepek, G. (1999): *Die Grundlagen der Systemischen Therapie. Theorie-Praxis-Forschung*. Göttingen.
- Wahl, A. (2018a): *Selbstorganisation als Schlüsselkompetenz für Führungskräfte. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung 01/2018. Sonderbeilage Coaching und Organisationsberatung*, S. 5-6.
- Wahl, A. (2018b): *Selbstorganisation fördern in der beruflichen Beratung – Die Synergetik als metatheoretisches Rahmenkonzept zur Fundierung eines integrativen Beratungsansatzes*. Dissertation. Online-Veröffentlichung <https://www.ub.uni-heidelberg.de>.
- Willke, H. (1995): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart und Jena.
- Wimmer, R. (2000): *Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme*. In: Heijl, P., Stahl, H.K. (Hrsg.): *Management und Wirklichkeit – Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*, Heidelberg, S.265-296.