

# Kühltruhen, Kuschelecken, kurze Leinen: Organisationskultur und ihre Brüche in Kitas

Thomas Kliche  
Hochschule Magdeburg-Stendal  
Studiengang Kita-Leitung

Ringvorlesung am FB AHW, 27.11.2012



## Überblick

1. Begriff
2. Funktionen und Reflexionssperren
3. Werte, offene und heimliche Regeln: Was Organisationen unterscheidet
4. OK als Sozialtechnologie: Wirkt das?
5. OK in Kitas – eine oder vier?  
Einige (unvollständige !) Modelle
6. Fazit



# Organisationskultur: Das Konzept

## Was ist Organisationskultur?

- wie die Organisation sich selbst gestaltet: das System der besonderen Regeln, Normen, Werte und Bedeutungen, nach denen die Organisation lebt und die sie von anderen unterscheiden
- also nicht Rahmenbedingungen und Zielvorgaben
- eine Subkultur: Mitglieder der Gesamtkultur erkennen sie, indem man sie in diese Subkultur einführt (durch Einarbeitung, Erfahrung, Initiation)

## Verankerung durch Führungskräfte

- Rollenvorgaben festlegen und überprüfen, ggf. durch Anweisung / Sanktion erzwingen
- Kriterien für Entscheidungen auswählen und kommunizieren
- bestimmten Ereignissen Aufmerksamkeit zuwenden (messen, kontrollieren, feiern...)
- auf diese Ereignisse in festgelegter Weise reagieren und dies kommunizieren

## Organisationskultur: Funktionen und ‚Sperrigkeit‘

## Dank welchen Nutzens gedeiht OK?

- spart Konflikte und Aushandlung, schont Nerven und Zeit: bestimmt Kriterien zur Ergebnisbewertung, Kriterien und Abläufe von Sanktionen; weist Schichtung zu (Macht, Einfluss, Autorität), kodifiziert Beziehungen der Gleichgestellten (Kollegialität, Freundschaft, Vertrauen), lenkt die Aufgabenerfüllung bei unklaren oder unlösbaren Aufgaben: bestimmt Kernaufgaben und Merkmale der Zielerreichung, gibt einen Handlungsrahmen bei widerstrebenden Interessen oder Meinungen
- verleiht Verhaltens- und Normensicherheit in offenen Situationen: legt vorrangige Ziele, angemessene Mittel sowie Hilfs- und Ausbesserungsstrategien fest
- stützt Gruppenkohäsion und bietet Identitätserleben, Sinnverstehen und Entlastung (von Angst, Resignation, Kränkungen): klärt Sprachregelungen und fachliche Begriffe, definiert Gruppengrenzen und Zugehörigkeiten, liefert Erklärungen und Bewältigungsmuster für Angstauslöser (z. B. Untergang der Organisation, Arbeitslosigkeit)

## Tut der Blick auf OK weh?

Beobachtung aus Seminaren (Sozial-, Bildungs-, Gesundheitswesen): Die etische Perspektive wird widerstrebend eingenommen. Die Gründe sind undeutlich; u.a. wird angeführt, man möchte nicht gern ‚Menschen verplanen‘. Nachfragen zeigen, dass die etische Sicht auf OK

- verunsichert – man könnte auf einmal ganz viel in Frage stellen
- Rechtfertigungszwänge wachruft – Selbstverständlichkeiten werden problematisch und begründungsbedürftig
- bloßstellt – erzwungene unerfreuliche oder unprofessionelle Kompromisse werden kenntlich
- Verantwortung umverteilt – man hat viele Handlungsmöglichkeiten und könnte Dinge ändern
- vom Team trennt – man ist nicht mehr warm und sicher eingebundenes Gruppenmitglied, sondern stellt systematisch Professionskultur oder Methodik neben Kultur der Organisation

## Zwischenfazit: OK stützt im Alltag

- OK ist eine ressourcenschonende Stabilisierung von Handeln und Erleben in Organisationen
- OK erhält Gleichgewichte
- OK bietet den Organisationsmitgliedern attraktive emotionale Schnittstellen
- OK wird wahrscheinlich „verteidigt“

## Werte, offene + heimliche Regeln: Was Organisationen unterscheidet

## Dimensionen: IBM-Studie

- **Machtdistanz:** Akzeptanz von Ungleichheit in Macht und Status vs. Gleichheitsstreben
- **Unsicherheitsvermeidung:** zugelassene Offenheit vs. Aggression gegen Mehrdeutigkeit sowie Wertschätzung von Konformität und Starrheit (Rigidität)
- **Individualismus / Kollektivismus:** Vorrang des Einzelnen vs. der Gruppe (Familie, Firma)
- **Maskulinität:** klar getrennte Geschlechtsrollen, Männlichkeit = Leistungsstreben, Durchsetzungsvermögen, Akzeptanz von Stärke und Bindung von Status an Erfolg vs. Feminität (überlappende Geschlechtsrollen, Wertschätzung von warmherzigen Beziehungen, Fürsorge, Bescheidenheit, Sorge für die Schwachen und immaterielle Lebensgüter)

Hofstede, 1980 (116.000 Fragebögen in 40 Ländern)

## Dimensionen: Globe-Studie, 62 Länder

1. Machtdistanz
2. Gesellschaftlicher Kollektivismus
3. Gruppenkollektivismus  
(in Organisation, Netzen, Familien)
4. Unsicherheitsvermeidung (*D hoch!*)
5. Geschlechtergleichheit
6. Durchsetzungs- oder Dominanzverhalten
7. Zukunftsorientierung  
(langfristige Perspektive, Nachhaltigkeit)
8. Leistungsorientierung (*D hoch!*)
9. Humane Orientierung (Belohnung von Fairness, Freundlichkeit, Fürsorge)

(House et al 2004)

## Dimensionen: Sicht der Kita-Leitungen

- Führung aktiv gestaltend – passiv; bzw. dirigistisch - liberal
- Partizipation: hoch – niedrig
- Homogenität: Mitarbeiter in Teilgruppen zersplittert
- Ungleichheit: Unterschiede zwischen Mitarbeitern
- Aktivität: Kita steuert sich selbst – ruht in Apathie
- Selbstwirksamkeit: Team glaubt an Veränderung aus eigener Kraft
- Leistungsgerechtigkeit: Leistung ist klar definiert und wird belohnt
- Professionalisierung und Wissensmanagement: Qualifikation ist wichtig
- Innovationsbereitschaft: Offenheit für Neuerungen und Lernen ist hoch
- Vertrauen: Wohlwollen / Kompetenz / Berechenbarkeit werden erwartet
- Wertschätzung: Klima wird als Unterstützung, Respekt, Ermutigung erlebt
- Konfliktbearbeitung: verdeckte Spannungen, Interessengegensätze, Regeln für deren Bearbeitung
- Gemeinschaft: Freundschaften und informelle Beziehungen in der Freizeit
- Rollenverständnis: Verhältnis von Arbeit und Freizeit
- Einfluss organisationsexterner Dritter (Träger, Eltern, Netzwerkpartner)

## Bsp.: Lernende Organisation Schule

- anspruchsvolle aber erreichbare Ziele
- Kompetenz der Organisationsmitglieder, den Entwicklungsstand der Organisation kritisch zu beurteilen
- Informationen zweckgerecht sammeln, verarbeiten und für Lösungen verwenden
- Wissenskern wird in der Organisation gepflegt und weitergegeben
- Anreizsystem ermutigt innovative Problemlösungen
- Verfahren zur Erzeugung und Nutzung neuer Ideen
- häufiger Informationsaustausch mit wichtigen externen Quellen
- holt externe Beurteilungen ihrer Leistungen und Dienste ein
- kontinuierliche Verbesserung der Prozessqualität
- gegenseitige Unterstützung ist ein wichtiger Wert
- Sensibilität für die Bedeutung gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Veränderungen

(Brandt, 2003)

## Zwischenfazit: Unklarheiten

- OK kann viele Unterschiede im Arbeitsalltag beschreiben und erklären
- OK hat eine klar wertende Seite: Auswahl und Benennung der Dimensionen sind nicht erschöpfend und alternativlos (allenfalls nach langjähriger Forschung).
- Angeblich „wichtige“ Dimensionen müssen sich (langfristig) empirisch durch ihre Wirkungen ausweisen!

## Organisationskultur: Sozialtechnologien zur Regelerzeugung

## Effekte klarer Organisationskultur

- höhere Produktqualität
- wirkungsvollere Führung
- verbesserte Prozesse
- erhöhte Arbeitszufriedenheit (bes. durch Zufriedenheit mit Prozess und Ergebnis)
- stärkere Mitarbeiter-Identifikation
- bessere Kundenkontakte
- bei Unternehmen:  
Umsatzsteigerungen, höhere Erträge

## OK: wie kann man sie ändern?

- Zielsetzungen:  
Leitbild, Konzeption, Programm
- Alltag: Regelvereinbarungen im Team
- Alltag: Konsistente (transaktionale oder transformationale) Führung
- Messung und Steuerung:  
Qualitätssicherung und –entwicklung
- Befähigung:  
Fort- und Weiterbildung, mit Umsetzung

## Wie gut wirkt die Gestaltung von OK?

- Beforscht wurden alle Ansätze ausführlich für Unternehmen und einzelne für Teile des Dritten Sektors.
- Gesamtbild: Alle Ansätze haben hohe Varianz der Wirksamkeit, d.h. sie funktionieren häufig gar nicht → alle haben niedrige mittlere Effektgrößen ( $d \sim .1$  bis  $.2$ ).
- Die Ansätze überlagern (sie sollten kombiniert eingesetzt werden). Das macht eine Gesamtschätzung schwierig. Die kumulierte erfasste Outcome-Varianz aller Ansätze zusammen liegt wahrscheinlich in einer Größenordnung von 20 – 40% ( $d \sim .2$  bis  $.4$ ).
- Die Wirksamkeit könnte ohne großen Aufwand erhöht werden – durch aktivere Nutzung verfügbarer einfacher Interventionsinstrumente.

## Zwischenfazit: OK wirkt

- Kleine bis mittlere Effekte auf wichtige Größen, u.a. Arbeitszufriedenheit, Innovationsbereitschaft
- Wirkt aber in empirisch schwer greifbaren Wirkungsgeflechten, je nach Einrichtungsart und erhobenen Outcomes, daher selten dramatisch
- Konsistenz der Normen und Werte erhöht die Steuerungsfähigkeit der Organisation
- OK „ändert“ auch die Menschen – ihr Verhalten, ihre Einstellungen, Werte, Motivation. OK ist daher eine Schlüsselaufgabe für Führung und Organisationsentwicklung.

Ein Beispiel für OK-Effekte:  
Gesundheitsbezogene OK  
bei Kita-Trägern laut BeGKi  
(„Bestandserhebung Gesundheits-  
förderung in Kitas“ der Bundeszentrale  
für gesundheitliche Aufklärung, BZgA)

## BeGKi-Teilstudien

(BZgA, Sozialbehörde Hamburg)

1. Pilotstudie 2005-06: 643 Kitas
2. Hauptstudie 2007: 2.938 Kitas (repräsentativ)
3. Monitor 2010-2011: 859 Kitas (repräsentativ)
4. Hamburg 2010-11: 615 Kitas
  - Brutto-Rücklauf 62,8%  
(980 angeschriebene Einrichtungen)
  - 79% von Leitung ausgefüllt, 18,7% vom Team
  - unterproportional beteiligt: ein Träger

## Gesundheitsbezogene Organisationskultur der Kita-Träger

- deutliche Unterschiede in Belastung und Zufriedenheit von Teams in Einrichtungen gleicher Art und Größe.
- Träger unterscheiden sich signifikant.
- Rahmenbedingungen sind indes gesetzlich oder finanziell weitgehend festgelegt.

OK in Kitas – eine oder vier?  
(Team, Eltern, Kinder, Träger)  
Einige unvollständige Modelle

## Modell Kühltruhe

- = offener, kalter Konflikt (Personal-, Sach- o.a.)
- Anwendung: Alle wissen, dass die Auseinandersetzung ansteht, aber nicht leicht fallen wird.
- Grundregel: Man tut so, als gebe es kein Problem.
- Verläufe:
  - Ruhe vor dem Sturm, eine Seite sammelt ihre Truppen (mobilisiert Eltern, Kolleg/-innen oder den Träger).
  - jahrelanges Belauern, dann Ruhestand oder Resignation
  - Fluktuation, eine Seite wird Minderheit
  - Rückzug, man hat keine Lust mehr
  - Verblässen, der Konflikt wird aus Gewohnheit fortgesetzt

## Modell Kuschelecke

- = warme Inseln sozialer Unterstützung
- Anwendung: Harmonie hilft immer.
- Grundregel: inhaltsfreie Beziehungspflege
- Verläufe:
  - Fachlichkeit wird dank dessen weiterentwickelt
  - Team verzichtet auf fachl. Auseinandersetzung
  - Team zerfällt in Sympathiegrüppchen / Nischen.

## Modell Kurze Leine

- = Einheitsregelungen vom Träger stellen Auseinandersetzungen ruhig.
- Anwendung: vollständige Zuweisung von Personal, Kindern und Mitteln, Nachsteuerung durch Bürokratie für Mittelausreichung.
- Grundregel: Kita-Leitung hat kaum Befugnisse, eher die Funktion eines Springers und den Ehrentitel. Es gibt es fast keine Rangunterschiede. Die Leitung darf Entscheidungen des Trägers nicht in Frage stellen (selbst wenn deren Fachlichkeit fraglich ist). Personalbeurteilung und Entgeltgestaltung unterbinden Differenzierung.
- Verläufe:
  - Konfliktregulation durch die Hintertür, bes. den Krankenstand.
  - Resignation und Positionsverzicht der Leitung
  - Unterlaufen des Landesbildungsprogramms, Basteltanten-Einheitsangebot
  - Wagenburg-Mentalität beim Team

## Zwischenfazit: Formen der Befriedung

- Gemeinsamkeit dieser OK-Muster ist die Minimierung von Konfliktaustrag.
- Hintergrund: Kita hat spezifische Anforderungsmuster – (a) hohe Sinnhaftigkeit, (b) hohe psychosoziale Dauerbelastung (Lärm, Kommunikation), (c) punktuelle körperliche Verschleißrisiken (Rücken, Kopf). Soziale Unterstützung + Zusammenhalt sind Schlüsselressourcen!
- Nutzen der OK liegt in der Lebbarkeit schwer lösbarer oder unangenehmer Aufgaben: Konfliktklärung, fachliches Zusammenwirken, Unterschiedlichkeit (zwischen Teammitgliedern, Einrichtungen).
- Ihr Preis: professionelle Dynamik wird z.T. stillgestellt.
- Wichtig: es gibt wahrscheinlich noch viele andere Modelle!

# Fazit

# Fragmentierung

- Kitas haben nicht unbedingt eine geschlossene OK, sondern potentiell vier - für Team, Kinder, Eltern und den Umgang mit dem Träger (und sogar mehr als vier, wenn das Team in Teilgruppen zerfällt).
- OK in Kitas kann Übereinstimmung und Stabilität betonen. Dadurch können Widersprüche gelebt, aber auch fixiert werden. Das kann Fachlichkeit und Entwicklung der betroffenen Kita blockieren.
- Schlüsselstellgröße ist Verhältnis zwischen Träger und Leitung: Sie können zusammen Zielsetzungen und Konzepte, QS / QE und Alltagskommunikation gestalten – bzw. dies unterlassen.

## Konflikte durch Professionalisierung

- Mit den neuen Aufgaben der Leitung nehmen apersonale Rollenanteile zu.
- Professionalisierung kann daher in stabilitäts-betonten OK kurzfristig zu Konflikten beitragen: bei Kühltruhen oder Kuschelecken zur Erfahrung von (Macht-) Distanz und Entfremdung – auch für die Leitung, bei Kurzen Leinen zu Statusunsicherheit bei Träger und Leitung.

## „Negative Autonomie“ der Kitas?

- Fragmentierung, Einfrieren und Harmoniegebote geben Möglichkeiten, die Kitas von der fachlichen Entwicklung einfach abzukoppeln.
- Sie können Werte und Ziele filtern (annehmen oder ignorieren). Mindestens haben sie erhebliche Spielräume, offizielle Vorgaben austrocknen zu lassen.
- Entscheidend für den Erfolg von Neuerungen – z.B. Bildung elementar – wird damit die Umkehr „negativer“ (verweigernder) in „positive“ (gestaltende) Autonomie.

## Mehr echte Autonomie für Kitas!

- Positive Autonomie ist fachlich und managerial kompetente Auswahl- und Gestaltungsfähigkeit
- Neue Anforderungen sind nur noch damit zu bewältigen: Neues Steuerungsmodell, Qualitätsentwicklung und -sicherung, Kooperation (u.a. mit Grundschulen, Frühen Hilfen), neue Leitungsfunktionen durch Verwaltung (EDV), Angebotsdifferenzierung durch demografischen Wandel, Trägerprofile und Elternnachfrage, Subjektfinanzierung,

## Zum Weiterlesen

- Agbényiga, D. L. (2011). Organizational culture influence on service delivery: A mixed methods design in a child welfare setting. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1767-1778.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? 10 ways to tell. *Journal of Staff Development*, 24(1), 10-16.
- Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R., Fowler, A. (2012). Examining organizational learning in schools: The role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning. *Journal of Educational Change*, 13(1), 67-94.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65(2), 241-262.
- Kwantes, C. T., Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
- Kliche, T. (2011). Determinanten der Arbeitszufriedenheit und die Breitenwirksamkeit Betrieblicher Gesundheitsförderung in Kitas. Eine bundesweite Querschnittsstudie. Lengerich, New York: Pabst Science Publishers.
- Leykum, L., Parchman, M., Pugh, J., Lawrence, V., Noel, P., McDaniel, R. (2010). The importance of organizational characteristics for improving outcomes in patients with chronic disease: a systematic review of congestive heart failure. *Implementation Science*, 5(66), 1-34.
- Merkens, H. (2006). Organisationskultur: Pädagogische Institutionen. In (S. 209-220). Wiesbaden: VS.
- Raeder, S. (2010). Organisationskultur – Analyse, Gestaltung und Entwicklung. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 89-110). Heidelberg: Springer.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. 2. Aufl. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schuh, S. C., Egold, N. W., van Dick, R. (2011). Towards understanding the role of organizational identification in service settings: A multilevel study spanning leaders, service employees, and customers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(4), 547-574.
- Thole, W., Cloos, P. (2006). Alltag, Organisationskultur und beruflicher Habitus. Zur Kontextualisierung von Nähe und Distanz im sozialpädagogischen Alltag. In A. Heimgartner & K. Lauerer (Hrsg.), *Kultur in der Sozialen Arbeit* (S. 123-142). Klagenfurt: Hermagoras.
- Wehrle, M. (2011). *Ich arbeite in einem Irrenhaus. Vom ganz normalen Büroalltag*. Berlin: Econ.

# Gutes Gelingen!

Thomas.Kliche@hs-magdeburg.de