

Gelingsbedingungen & Stolpersteine für Veränderungsprozesse in Kindertagesstätten

Zur Wechselwirkung
von Wissen und Kultur

Expertise

im Auftrag der Hochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Studiengang Elementarpädagogik (B.A.)

Frau Prof. Julia Schneewind

vorgelegt von

Rainer Orban, Dipl. Psychologe
Sulingen

Inhaltsverzeichnis

1 Fragestellung.....	3
2 Vorbemerkungen, Vorgehen.....	3
3 Systemtheorie	4
3.1 Systemtheorie als Erkenntnistheorie.....	4
3.1.2 Das Systemische am Systemischen ist Rückkopplung.....	5
3.1.3 Was bedeutet nun systemisch-konstruktivistisch?.....	6
3.1.4 Kybernetik.....	7
3.1.5 Synergetik – eine Systemtheorie dynamischer Systeme	8
4 Die Situation von Kindertagesstätten im Jahre 2011.....	10
4.1 Erziehung im Kontext globaler Konkurrenz um Ressourcen.....	10
4.2 Neurobiologische Erkenntnisse des Lernens und die lernende Organisation.....	11
4.3 Lernen benötigt Aufmerksamkeit, Aufmerksamkeit emotionale Beteiligung.....	12
4.3.1 Die Grenze von Programmen.....	13
4.4 Zusammenfassende Betrachtung	14
5 Systemische Organisationsentwicklung.....	14
5.1 Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung.....	14
5.2 Changemanagement in komplexen und instabilen Systemen:	15
5.3 Zusammenfassung: Strategien des Managements von Instabilität.....	15
6 Beantwortung der Fragestellung	16
6.1 1. Frage:	16
6.1.1 Stolpersteine:.....	16
6.1.2 Gelingensbedingungen:.....	17
6.2 2. Frage:	18
6.2.1 Stolpersteine:.....	18
6.2.2 Gelingensbedingungen:.....	18
7. Literaturverzeichnis:	20

1 Fragestellung

Ausgehend von der Feststellung, dass „ im Arbeitsfeld der Frühpädagogik, insbesondere in Kindertagesstätten und im Bereich der Ausbildung von Erzieherinnen ... in den vergangenen Jahren ein umfassender Reformprozess in Gang gekommen“ ist, dessen Ziel es sei, die „ Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder vor dem Schuleintritt zu verbessern“, wird durch die Auftraggeberin konkret folgende Frage aufgeworfen:

„Welche Bedingungen müssen geschaffen sein, damit die Mitarbeiterinnen in den Kindertageseinrichtungen an dem Transfer von Wissen teilhaben können und die neuen Erkenntnisse auch in ihrer Arbeit umsetzen können und wollen?“

Für mich ergibt sich daraus folgende weitere Frage:

Inwieweit können die, auf vielen Ebenen und auch durch neue Akteure im Feld, wie zum Beispiel das Niedersächsische Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung – nifbe, mit Sitz in Osnabrück, initiierten neuen Projekte sowie neue Erkenntnisse und Informationen als handhabbares und einsetzbares Wissen in die Arbeit der Erzieherinnen, also in die Praxis im Kindergarten gelangen ?

Die Beantwortung der Fragen soll hierbei aus der Perspektive der systemischen Organisationsentwicklung dem Gegenstand geschehen, da aus Sicht der Auftraggeberin vor allen Dingen die Wechselwirkung innerhalb der Organisation Kindergarten zu betrachten sei. Ferner wird gewünscht, dass im Rahmen dieser Arbeit gezielt solche Modelle und Theorien Eingang in die Betrachtung finden, die sich mit Veränderungen in Organisationen, mit Change Management im speziellen, beschäftigen.

Weiterhin heißt es in der Auftragsformulierung:

„Durch die Expertise wird ein Erkenntnisgewinn erhofft, der erlaubt, für die Auftraggeber (Landes- und Bundesministerien) Konsequenzen abzuleiten,
a) wie die Veränderungsprozesse zu gestalten sind;
b) welche Stolpersteine zu erwarten sind und
c) wie das pädagogische Personal für Veränderungen motiviert werden kann.“

2 Vorbemerkungen, Vorgehen

Nachdem die Fragestellung klar ist und bevor ich das Design dieser Arbeit im Detail vorstelle, einige Anmerkungen vorweg. Als Untertitel der Expertise habe ich „Zur Wechselwirkung von Wissen und Kultur“ hinzugefügt. Damit in Organisationen Informationen zu Wissen werden, bedarf es aus Sicht systemischer Organisationsentwicklung einer Unternehmenskultur, in der Lernen ermöglicht wird. Wie das gelingen kann, davon u.a. handelt diese Arbeit.

Dies ist eine kurze Expertise mit einem Umfang von 22 Seiten. Sie ist gedacht, einen Impuls für das weitere Vorgehen bei der Entwicklung der Professionalisierung und der inhaltlichen Weiterentwicklung von Kindertagesstätten zu bieten.

Für mich als Experten aus dem Feld bedeutet dies, dass ich auf der einen Seite wissenschaftlich seriös arbeiten muss. Zugleich versuche ich so zu formulieren, dass dieser Text Fragen beantwortet und er zudem – dies ist auch ein Kern systemischer Organisationsentwicklung – Verständnis und Interesse weckt sowie meine Ausführungen helfen, Menschen anzuregen.

Zitate oder Bezüge zu benutzter Literatur im Text sind durch nummerierte Endnoten gekennzeichnet. Dies erleichtert die Lesbarkeit. Die entsprechenden Endnoten-Bezüge finden sich hinter dem Literaturverzeichnis dann gesondert aufgeführt.

Zur Beantwortung der durch die Fragestellung aufgeworfenen Aspekte werde ich mich im Rahmen dieser

Expertise zunächst den Grundlagen systemtheoretischen Denkens zuwenden. Erst im Anschluss werde ich mich dem zu begutachtenden Gegenstand widmen und eine Einschätzung bezüglich der Situation von Kindertagesstätten im Jahre 2011 abzugeben.

Diese, womöglich auf den ersten Blick, ungewöhnliche Reihenfolge ist bewusst gewählt. Ich hatte mich zu entscheiden, aus welcher Perspektive ich die Situation in den Kindertagesstätten beschreibe. Je mehr ich mich mit dieser Frage auseinandersetze, so klarer wurde mir, dass ich diese Beschreibung ohne eine Einbeziehung der verschiedenen Ebenen von gesellschaftlichen Analysen, also der Mikro-, Meso- und Makroebene, nicht angemessen würde leisten können. Um dies nachvollziehbar und somit möglichst überzeugend tun zu können, erläutere ich den Leserinnen und Lesern dieser Expertise vorab die von mir gewählte theoretische Basis, auf der die Beschreibung der aktuellen Situation fußt.

Daran anschließend befaße ich mich mit der, in der Fragestellung ausdrücklich gewünschten Perspektive: dem „systemischen Blick“ auf die Organisation, bzw. mit dem Management von Veränderungsprozessen. Hier wird deutlich werden, dass zwar systemtheoretisch auch ein Kindergarten wie jedes System ein in sich geschlossenes System ist. Er ist gleichzeitig nur in Wechselwirkung mit seiner Umwelt („strukturelle Kopplung) bzw. mit seinen Umwelten zu verstehen und kann zudem nur in Wechselwirkung mit seiner Umwelt bzw. seinen Umwelten entstehen und bestehen.

Im letzten Teil dieser Arbeit geht es darum, die Fragestellung zunächst möglichst genau auf Basis der zuvor gewonnen Einsichten zu beleuchten und zu beantworten sowie Stolpersteine zu berücksichtigen und abschließend Empfehlungen für die Gestaltung von gewünschten und notwendigen Veränderungsprozessen zu geben.

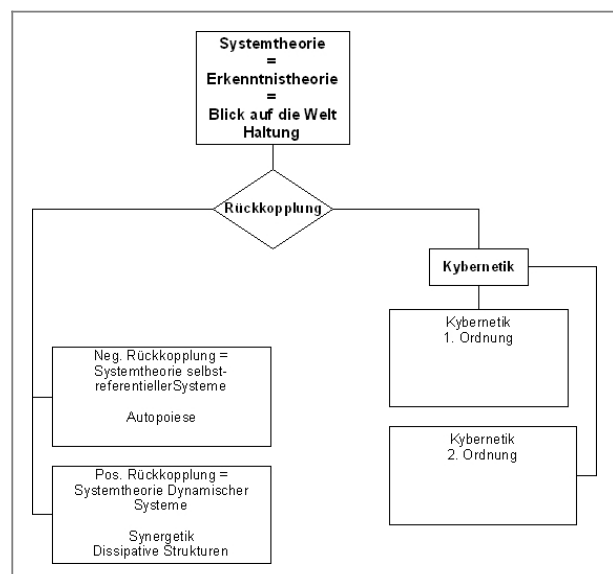
3 Systemtheorie

3.1 Systemtheorie als Erkenntnistheorie

Systemisch zu *sein*, systemisch zu handeln ist seit vielen Jahren in den sozialen Diensten, wie auch im Managementbereich modern. Eine Vielzahl von Menschen lässt sich Jahr für Jahr systemisch ausbilden, zu systemischen Beratern, systemischen Therapeuten, systemischen Coaches, systemischen Organisationsberatern. Allein die Deutsche Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGST) zählt aktuell mehr als 4000 Mitglieder. Gleichwohl dieser theoretisch so fundierte Arbeitsansatz also äußerst beliebt und verbreitet ist, wird er oftmals doch mehr über seine methodischen Zugänge definiert. Weniger deutlich scheint zu sein, dass all diese Methoden auf einer eigenen Erkenntnistheorie basieren.

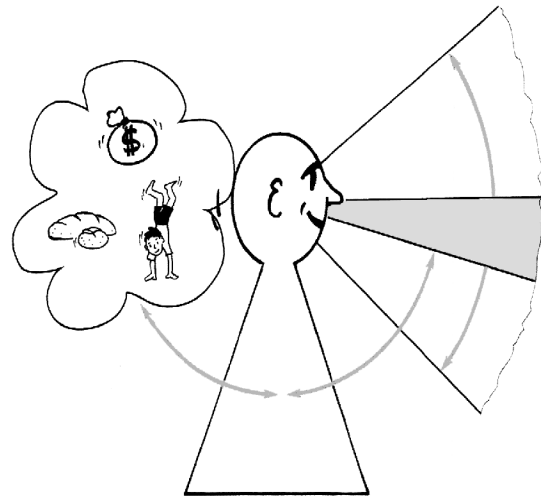
Dem Schaubild rechts können Sie skizzenhaft die großen Richtungen systemischen Denkens entnehmen.

Der systemische Blick auf die Welt ist gekennzeichnet von einer Sichtweise, die die Welt in Wechselwirkung begreift. Dabei bezieht sie sich zum einen auf naturwissenschaftliche Erkenntnisse von Phänomenen, die aufgrund positiver Rückkopplung entstehen (die Systemtheorien dynamischer Systeme), also, wo sich selbst kleine Veränderungen zu großen Wirkungen aufschaukeln können.



nen sowie der Prozesse, die aufgrund negativer Rückkopplung entstehen (Theorie selbstreferentieller Ansätze). Bei letzteren handelt es sich um Fragen, wie Systeme es schaffen trotz Veränderungsdruck von außen stabil zu bleiben.¹

Zudem ist für die Entstehung systemischen Denkens die Kybernetik, als Lehre von der Steuerung unverzichtbar. Im Rahmen dieser eher kurzen Darstellung werde ich speziell auf die Theorie der Synergetik des deutschen Forschers Hermann Haken eingehen, da dieser mit seiner am Laser entwickelten Theorie ein hervorragendes Modell vorstellt, welches m.E. bei der Beantwortung der Fragestellung äußerst hilfreich ist.



3.1.1 Konstruktivismus

Jeder Mensch nimmt die Welt auf seine Art wahr.

Im zwischenmenschlichen Bereich gibt es nicht die eine, die objektive Wahrheit. Wir alle leben in unseren eigenen, selbst konstruierten Wahrheiten. Wir nehmen nur einen kleinen Ausschnitt dessen wahr, was wirklich – in einem ontischen² Sinne verstanden – ist. Schon der griechische Philosoph Epiktet sagte dazu im ersten Jahrhundert n. Chr.: „Nicht die Dinge selbst beunruhigen uns, sondern die Meinung, die wir von den Dingen haben“. Dies bedeutet, dass die Wurzeln systemischen Denkens, die Wurzeln von Hermeneutik und Konstruktivismus sehr alt sind. Immanuel Kant z.B. bemerkte in seiner bahnbrechenden Schrift „Kritik der reinen Vernunft“ im 18. Jahrhundert, dass „die Vernunft nur das sehen kann, was sie selbst nach eigenem Plan hervorgebracht hat“.

All diese Gedanken und Einsichten stringent durchzuhalten, sie zur persönlichen Erkenntnistheorie und zur eigenen Haltung werden zu lassen, bedeutet aus meiner Sicht schlicht folgendes: „Mein Blick auf die Dinge, ist mein Blick auf die Dinge.“ Eine solche Haltung führt unweigerlich zu Formulierungen wie: „Es gibt keine Wahrheit, nur Ver-antwortung³“, des großen Kybernetikers Heinz von Foerster.

Die Systemtheorie ist eine Erkenntnistheorie.

3.1.2 Das Systemische am Systemischen ist Rückkopplung

Schiepek und Strunk (2006) definieren systemisch folgendermaßen: „Zusammenfassend wird unter einem System eine von der Umwelt abgegrenzte funktional geschlossene Entität verstanden, die aus Elementen besteht, die miteinander in Wechselwirkungen stehen. ... Systeme können offen sein für den Austausch mit ihrer Umwelt.“

Der zentrale Punkt systemischen Denkens ist die Rückkopplung, also das Denken in Wechselwirkungsprozessen. Was bedeutet das? Nun, nicht mehr und nicht weniger, als dass wir Menschen uns bewegen in einer Welt, die wir verstehen als eine in Wechselwirkung. Wir betrachten eine Welt, in der wir zwar isolierte Handlungen beobachten können, der Sinn dieser Handlungen jedoch *wirklich* allenfalls im Kontext ihrer Entstehungs-, oder Umweltbedingungen, wie auch ihrer Aufrechterhaltungsbedingungen sowie diverser Beziehungsgeflechte und Erwartungshaltungen zu erfassen ist.

Systemisches Denken, Betrachten und Analysieren von menschlichem Verhalten ist immer zirkulär angelegt. Ursache-Wirkungs-Abfolgen, wie wir sie gerne für uns im Alltag treffen, sind stets eine Idealisierung der zu Grunde liegenden Komplexität.

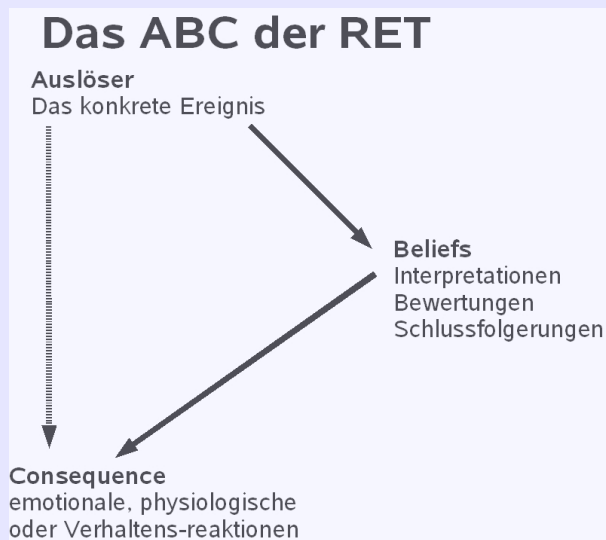
Dieser letzte Gedanke lässt sich sehr gut mittels des ABC-Modells der Rational Emotiven Theorie / Therapie von Albert Ellis erläutern. Diese Theorie ist keine per se systemische Theorie, ihr Erklärungsmodell eignet sich gleichwohl hervorragend zur Erläuterung dieses Denkansatzes.

Das ABC der Rational Emotiven Theorie/Therapie:

Ein Beispiel:

Wenn eine große Firma, wie dies heute so häufig passiert, viele Menschen „freistellt“, dann gibt es doch immer einen, der diese Nachricht zum Anlass nimmt, sich den sprichwörtlichen Strick zu nehmen und seiner Existenz ein Ende zu bereiten. Am anderen Ende des Kontinuums gibt es jedoch auch den anderen, der diese Neuigkeit als Anlass nimmt, die größte Party seines Lebens zu feiern.

Wir wissen, dass sich die Dinge so verhalten: Die Botschaft (Auslöser) entscheidet nicht über ihre Wirkung (Consequence), sondern irgendwo zwischen der Botschaft und ihrer Wirkung passiert etwas im Empfänger (Beliefs). Irgendwo in uns gibt es diese Instanz, die bewertet, die entscheidet, die die Informationen, die wir aus unserer Umwelt erhalten, einordnet in unsere Lebenserfahrung, in unsere derzeitigen Lebensumstände, in unsere Erwartungen von dem, was das Leben für uns noch bringen mag. Dies wird anschaulich erklärt mit dem Modell des ABC im Rahmen der Rational Emotiven Theorie:



Im Sinne des Modells entscheiden also nicht die Auslöser, also auslösende Situationen oder andere Menschen („weil ich provoziert worden bin, habe ich...“, „weil er/sie vorher xy getan hat, habe ich...“) über unser Verhalten. Es ist unsere Bewertung der Situation, die wir auf der Basis unserer gesammelten Erkenntnisse, unserer eigenen Überzeugungen und Glaubenssysteme treffen, die letztlich darüber entscheidet, ob und wie wir uns verhalten („Ich entscheide schon noch selber, ob ich mich provoziert fühle“).

Ein 16jähriger, aufgrund großer Gewaltbereitschaft zu mir in die Therapie gekommener Junge, sagte dazu: „Dann entscheidet sich also dort, bei dem B ob ich Marionette bin oder die Fäden selbst in der Hand halte, oder?“

3.1.3 Was bedeutet nun systemisch-konstruktivistisch?

Grundsätzlich einmal bedeutet es, dass die Idee der objektiven Beobachterin/ des objektive Beobachters Geschichte ist. In der Wissenschaft kam nach dem Zweiten Weltkrieg, ausformuliert 1962 von Thomas Kuhn als »wissenschaftliche Revolution«⁴, ein neues Paradigma, eine neue grundsätzliche Position ins Spiel. Statt den bis dahin vorherrschenden *gradlinig kausalen* Erklärungen von Zuständen und Ereignissen setzten sich mit der Systemtheorie nun zunehmend *zirkuläre* Erklärungen durch. Statt der Objekte selber kamen nun die *Beziehungen* zwischen den beobachteten Objekten in den Fokus der Betrachtung.

Solche grundlegenden naturwissenschaftlichen Erkenntnisse sind allerdings noch lange nicht in der Breite

unserer Gesellschaft angekommen. Dies belegt auch ein Interview aus der Süddeutschen Zeitung vom 13.02.2010 mit Hans Schellenhuber, Direktor des Instituts für Klimafolgenforschung in Potsdam, der dort⁵ folgendes sagte: „*Machen wir uns nichts vor: Die Aufklärung ist selbst nach drei Jahrhunderten noch nicht in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Ich sage das nicht aus einer arroganten Haltung heraus - auch Sie und ich haben naive Vorurteile. Aber nahezu die Hälfte der Deutschen glaubt ein Stück weit an Horoskope, weiß jedoch nichts über die Physik der Gestirne. Dennoch - oder gerade deshalb - ist es für viele lustvoll, der Lehrmeinung der Eierköpfe zu wider sprechen. Insbesondere beim Klima, das in der Regel mit dem Wetter verwechselt wird, glaubt jeder, er könne mitreden. Schwerer als die Klimaforscher hat es nur der Fußball-Bundestrainer, dem am Fernseher 20 Millionen selbsternannte Experten gegenüber sitzen. Aber das Eintrittsgeld für das Mitmischen bei naturwissenschaftlichen Fragestellungen ist höher als die Gebühren beim Pay-TV. Um eine partielle Differentialgleichung zu verstehen, muss man jahrelang Mathematik studiert haben. Fatalerweise wissen die Klimabesserwisser noch nicht einmal, dass sie etwas über partielle Differentialgleichungen wissen müssten. Jedenfalls ist die Akzeptanz von Expertenwissen mehr als brüchig.*“

Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass linear kausale Erklärungsmuster sowie linear-kausale Steuerungsstrategien im Management wie in der Pädagogik, generell im menschlichen Zusammenleben, dauerhaft versagen (müssen). Wenn sie dennoch einmal gelingen, dann ist dies mehr dem Zufall, oder womöglich gelungener Einschüchterung und vielen weiteren Faktoren geschuldet, die aber weit weg davon sind, dass es gelungen ist, Menschen aus Einsicht heraus – und damit nachhaltig! – zu einem veränderten Verhalten zu bewegen. Es geht vielmehr darum Haltungen zu entwickeln.

3.1.4 Kybernetik

Besonders nachvollziehbar wird letzteres, wenn wir noch einmal auf die Grundlage dieser Erkenntnisse zurückblicken: Die in den 40er Jahren entwickelte Kybernetik (Lehre von der Steuerung) untersuchte das Verhalten von aus einzelnen Elementen bestehenden Einheiten. Deren Beziehung untereinander schaffte „Ganzheiten“, die nicht aus den einzelnen Elementen alleine erklärbar waren.

Zu Beginn der Formulierung einer Kybernetik ging es um die Frage, wie in komplexen, zirkulär funktionierenden Systemen, also Systemen in Wechselwirkung, Gleichgewicht erhalten bleibt. Dies wird heute als die Kybernetik erster Ordnung bezeichnet. Dahinter stand die Vorstellung, man könne einzelne Teile des Systems zielgerichtet beeinflussen und damit auch kontrollieren.

Diese Vorstellung hält sich – wie oben erwähnt – bis heute. Wir erleben sie überall dort, wo versucht wird Systeme, wie Unternehmen, Einrichtungen, Familien etc., dadurch gezielt zu steuern, indem man die Muster und Regeln interner Prozesse genau durchleuchtet und daraufhin in einem gewünschten Sinne manipuliert. Es wird ihnen (den Organisationen, Menschen) aus vermeintlicher Expertensicht dann geraten oder gar diktiert, was sie genau zu tun haben, damit sich die Dinge in dem – aus Expertensicht – gewünschten Sinne verbessern.

Dies führt zum Beispiel dazu, dass aus Expertensicht festgestellt wird, dass in der pädagogischen Arbeit in Kindertagesstätten ein Mangel an guter Sprachförderung zu erkennen ist. Die Experten entwickeln daraufhin ein Modell von der aktuellen Praxis und formulieren zugleich ein Idealmodell, in dem die Förderung möglichst optimal verläuft. Es werden dann durch diese Experten in mitunter teuren und aufwendigen Projektstudien, teils auch in Zusammenarbeit mit Fachkräften aus dem Feld, neue Programme überlegt und wissenschaftlich seriös erarbeitet, mit deren Hilfe die Sprachförderung im Kindergarten substantiell verbessert werden soll. Nun treffen dann häufig solche Programme auf eine Praxis, die bei weitem vielschichtiger ist, als das Modell, welches diesem Programm zugrunde liegt. Eine gute Anschlussfähigkeit ist zum einen so a priori kaum gegeben, zum anderen fehlen an dieser Stelle dann in der überwiegenden Anzahl von Projekten die finanziellen Mittel, die nötig wären, um die Transformation der wissenschaftlich wichtigen Erkenntnisse in die jeweilige, vielschichtige Praxis angemessen zu gewährleisten. Rein volkswirtschaftlich betrachtet ist der dadurch entstehende Schaden m.E. unerträglich.

Der emeritierte Osnabrücker Professor für Psychologie, Dr. Jürgen Kriz machte auf solche grundlegenden Denkfehler in seiner Abschiedsvorlesung⁶ vom März 2009 sehr ausdrücklich aufmerksam. Die Idee in Systeme (einzelne Menschen, Organisationen) hinein linear-kausal steuern zu können, ist vor dem Hintergrund unserer naturwissenschaftlichen Kenntnisse über die Möglichkeit der Einflussnahme in dynamische Systeme gleichsam aberwitzig. Gleichwohl wird dieser Versuch immer und immer wieder unternommen.

Bereits mit der 1974 von Heinz von Förster formulierten Kybernetik der Kybernetik (Kybernetik 2. Ordnung)

waren solche Versuche grundlegend ad absurdum geführt worden: Es ging seitdem darum, dass der *Beobachter beobachtet, dass er beobachtet*.

Auch für die Systemtheorie bedeutete diese Einbeziehung des Beobachters eine entscheidende Veränderung: sie wurde die Erkenntniswissenschaft, die sie heute ist.

So betrachtet stellt sich die Expertise von Fachkräften daher heute vollkommen gewandelt dar. Experten sind an dieser Stelle nicht mehr die, die wissen was *wirklich richtig* ist, sondern die, denen es gelingt, zusammen mit anderen die Umgebungsbedingungen so zu variieren oder zu entwickeln, dass sich die Wahrscheinlichkeiten erhöhen, gemeinsam formulierte Ziele umzusetzen. Daher sind systemisch ausgerichtete und ausgebildete Fachkräfte vor allen Dingen Experten für Prozesse und für die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen.

Kommen wir nun zu einem weiteren theoretischen Punkt, der aus meiner Sicht grundlegend für die Beantwortung der Fragestellung ist, kommen wir zum Modell der Synergetik des deutschen Physikers Hermann Haken.

3.1.5 Synergetik – eine Systemtheorie dynamischer Systeme

Analog zu Konzepten wie der Chaostheorie, geht es bei der Synergetik darum, zu ergründen, wie Systeme unter bestimmten Randbedingungen aus sich selbst heraus – selbstorganisiert – neue Strukturen entwickeln können.

Wie der Name schon sagt, ist die Synergetik die Lehre vom Zusammenwirken. Die von Hermann Haken 1981 und 1983 so vorgestellte Theorie ist eine umfassende, systemtheoretische Konzeption. Sie entstand Anfang der 70er Jahre zunächst als Theorie des Lasers.

Allerdings wurde schnell deutlich, wie die dort gefundenen Erkenntnisse sich übertragen ließen auf verschiedenste Formen von Systemen, die sich aus vielen Komponenten oder Subsystemen zusammensetzen. Im Fokus der Aufmerksamkeit der Synergetik steht die Analyse und das Zusammenspiel, das so genannte *kooperative Verhalten* im Sinne einer Selbstorganisation, wie es zum Beispiel anhand der Bénard-Instabilität sehr schön erläutert werden kann.

Hierbei handelt es sich um ein sehr altes Experiment, das bereits 1906 von dem Französischen Physiker Henri Bénard durchgeführt wurde. In eine flache Glasscheibe wird eine Flüssigkeit, zum Beispiel Silikonöl, gefüllt. Von der Unterseite der Glasscheibe her wird Wärme zugeführt. In der Flüssigkeit bilden sich daraufhin verschiedenste Muster, wie z.B. Wabenmuster aus.

Die Frage bei der Bénard-Instabilität war, wie es möglich ist, dass in einer Flüssigkeit durch so eine unspezifische Beeinflussung wie Wärme solche Muster entstehen.

Auf der mikroskopischen Ebene (also auf der Ebene der einzelnen Teile) beginnen die einzelnen Flüssigkeitsmoleküle, indem sie die zugefügte Energie aufnehmen, herum zu zappeln. Dies führt dazu, dass die einzelnen Moleküle nun mehr Raum benötigen. Die zunächst erwärmten unteren Schichten der Flüssigkeit dehnen sich aus. Volumenmäßig sind nun dadurch in den unteren Schichten weniger einzelne Moleküle vorhanden als in den oberen Schichten, die ja noch kühler sind. Die Flüssigkeit als Ganze nimmt nun einen instabilen Zustand ein. Die oberen, noch kühleren und damit schwereren Flüssigkeitsmoleküle streben in der Folge nach unten, die warmen leichten nach oben. Zugleich folgen aus dem Herumzappeln der Moleküle stärkere Zufallsbewegungen, die Fluktuationen (Variationen) nehmen zu. Je höher nun die Temperaturdifferenz wird zwischen oben und unten, umso mehr so genannter Fluktuationen entstehen. Dieser Zustand wird kritisch, größere Flüssigkeitsbewegungen sind die Folge. Diejenige Flüssigkeitsbewegung, die anscheinend am ehesten geeignet ist die Wärme zu transportieren gewinnt die Oberhand, immer weitere Moleküle werden in die Bewegung miteinbezogen, es entsteht auf Makroebene ein immer stabileres, gegen Störungen von innen wie außen resistentes Bewegungsmuster.

Wir können aus der synergetischen Theorie entnehmen, dass auf einer Makroebene, der Ebene der Muster, so genannte Ordner entstehen, die den einzelnen Elementen im System praktisch ihren „Willen“ aufzwingen.

In der physikalischen Theorie der Synergetik wurde dazu von Hermann Haken der Begriff der „Versklavung“ benutzt, - dieser ist sicher für den Bereich menschlichen Verhaltens eher ungeschickt. Gleichwohl macht er sehr drastisch deutlich, wie stark die auf Makroebene entstehende Ordnung das Verhalten und die Relationen zwischen den einzelnen Elementen auf der Mikroebene bestimmt. Sie werden praktisch zum Konsens gezwungen. Der Prozess wird daher auch als Konsensualisierungsprozess bezeichnet. Weiterhin zentral ist, dass die Entstehung neuer Strukturen, immer auf der Basis von zum Teil auch unspezifischen Rahmenbedingungen (wie Temperatur) geschieht.

Bezogen auf menschliche Gemeinschaften kann man dieses Prinzip relativ leicht erklären, wie auch die folgende Abbildung für einen Kindergarten anschaulich macht.



Die Regeln, Werte und Normen, die in einer Gesellschaft, in einer Gruppe, in einer Institution Gültigkeit besitzen, sie gelten, weil sie akzeptiert sind. Sie bestimmen in stabilen Zeiten damit weitestgehend – im Konsens – das Verhalten der Mitglieder innerhalb der Gruppe.

Nun ist es vorstellbar, dass von außen neue Energie zugeführt wird, in Form von neuen Anforderungen, neuen äußeren Erwartungen, neuen Konzepten, neuen gesetzlichen Regelungen, die die einzelnen Mitglieder der Organisation unruhig werden lassen. Diese beginnen, sprichwörtlich, ein wenig herum zu zappeln. Die in Teams so benannte und bekannte Thermik entsteht. Viele beginnen sich zu fragen: Gelten denn nun die bestehenden Werte, Normen, Regeln und Konzepte noch, machen sie so noch Sinn? Damit verbunden ist dann auch die Frage: Was gelte ich noch mit meinen Fähigkeiten und Fertigkeiten, muss ich mich (noch) mehr anstrengen etc.?

Solche Phasen sind von Unruhe geprägt. Mitunter kann dies sicher auch eine positive Unruhe sein, die so dann das Gefühl vermittelt, sich in einem – positiven – Aufbruch zu befinden.

Nun wissen wir, dass Menschen, wie auch Organisationen – Organisationen bestehen nun einmal aus Menschen – dazu neigen, unter veränderten Bedingungen die entstehende Unsicherheit dadurch in den Griff bekommen zu wollen, dass sie mehr von dem machen, was sie kennen und zuvor erfolgreich war. D.h.: sie versuchen zunächst meist die entstandene Unsicherheit durch größere Anstrengung zu bewältigen. Wie wir später noch sehen werden, ist dieses Verhalten für Einzelne, wie auch für Organisationen, in der Regel wenig zweckdienlich und zielführend. Unter veränderten Bedingungen scheint es am sinnvollsten zu sein, sich verändert zu verhalten.

Phasenübergänge, und in einem solchen befindet sich fachlich-inhaltlich, wie gesamtgesellschaftlich betrachtet, auch die komplexe Institution Kindergarten / Kindertagesstätte mit all ihren unterschiedlichen Organisationen und Organisationsformen, bergen per Definition Unsicherheit (Instabilität) in sich. Das richtige Verhalten, das richtige Vorgehen ist im Phasenübergang unklar - dies gilt solange bis neue Standards verabschiedet und/oder gesetzt sind. Diese, wenn sie formuliert und akzeptiert sind, führen, durch den nun wieder gefundenen Konsens, erneut zu relativ stabilen und vorhersagbaren Verhaltensweisen der Mitglieder im System.

Zentral für das Verständnis des theoretischen Modells ist hierbei, wie das Image (das übergeordnete Muster, der Ordner) die Verhaltensweisen der Individuen beeinflusst. Ausgehend vom subjektiv und auch kollektiv wahrgenommenen Image verhalten sich die Mitglieder des Systems diesem entsprechend. Hier passiert das, was kommunikationstheoretisch als Erwartungsstrukturen ("Erwartungs-Erwartungen") bezeichnet wird. Damit wird die menschliche Tendenz bezeichnet, sich im Sinne der erwarteten Erwartungen anderer zu verhalten, sozusagen sein eigenes Verhalten, im Sinne eines *vorausseilenden Gehorsams*, dem eigenen Image anzupassen. Mitglieder einer Organisation, die von außen als innovativ und kompetent wahrgenommen wird, verhalten sich in der Folge innovativer und fachlich kompetenter als solche, deren Organisationen von außen als veränderungsresistent und fachlich schwach angesehen ist. Dies gilt auch für neu hinzukommende Mitglieder: Sie werden sich relativ schnell dem allgemeinen Image anpassen, oder aber krank werden, oder die Organisation wieder verlassen etc..

Lassen Sie mich hier zunächst festhalten:

Die vorgestellten theoretischen Überlegungen eröffnen den Blick auf eine Welt, die voller Komplexität und Bewegung ist. „Der Wandel ist das Normale“ ist daher eines der Schlagworte unserer Zeit.

Zu verstehen, wie unsere inneren, eigenen Dynamiken immer wieder auf äußere Ordner und Schranken treffen, was dies für unser eigenes Leben bedeutet, wie sehr Stabilität durch Veränderung entsteht, dies ist wohl eines der faszinierendsten Paradoxe unserer Zeit.

Flexibilität ist in dieser Hinsicht weitaus mehr als ein strategischer Kampfbegriff oder ein aufgeblasenes Modewort. Die Fähigkeit, unter veränderten Bedingungen immer aufs Neue neue Lösungen zu entwickeln, scheint vor den großen Herausforderungen, vor denen wir als Menschheit jederzeit und auch zukünftig stehen, überlebenswichtig zu sein. Ist es daher, wie Joseph Weizenbaum⁷ einst sinngemäß sagte, nicht tatsächlich ein Zeichen von Klugheit, wenn man seine Meinung ändert, wenn sich die Fakten ändern?

Es ist aus einer solchen Perspektive nach nicht die Frage, ob wir Stabilität oder Wandel wollen. Die Welt wandelt sich, ob wir das wollen oder nicht. Auf der Basis solcher Erkenntnisse, wie denen aus der Synergetik und anderer Systemtheorien, sollten wir der Einladung folgen Stabilität durch Wandel zu erreichen. Getreu dem von Wolf Biermann so formulierten Motto: „Nur wer sich ändert, bleibt sich treu“⁸.

4 Die Situation von Kindertagesstätten im Jahre 2011

4.1 Erziehung im Kontext globaler Konkurrenz um Ressourcen

Kinderbetreuungseinrichtungen bilden neben der Familie, die Keimzelle von Bildung innerhalb der westlichen Gesellschaften. Gehen wir zudem von den zuvor entwickelten Gedanken aus: Der Wandel ist das Normale. Das, was für alle Welt gilt und mitunter bei all den kraftraubenden Stabilisierungsversuchen von uns Menschen als Erkenntnis verloren geht, fordert uns letztlich doch immer wieder heraus: Unsere Gesellschaft ändert sich rasant.

Die neuen Medien befördern in einer sich selbst verstärkenden Wechselwirkung (im Sinne positiver Rückkopplung) eine Beschleunigung, die auch viele weitere Teile der Gesellschaft erfasst. Modernste Medientechnologien gehören selbstverständlich zur Basisausstattung fast aller Haushalte, ihre Entwicklungszyklen werden hierbei immer kürzer. Es gibt eine regelrechte Hatz nach dem immer noch Neueren. Dahinter steht ein womöglich zutiefst menschlicher Antrieb zur Optimierung.

Auch dieser Wunsch nach Optimierung ist allerdings eingebettet in ein System wirtschaftlicher Globalisierung. Unser Wunsch, es immer noch besser zu machen, misst sich mit der tatsächlichen Konkurrenz solcher

Länder (und mit deren Märkten), die vor einer Generation noch exotischer Natur waren.

Der brandaktuelle Diskurs um das Anfang 2011 auf deutsch erschienene Buch von Amy Chua, „Die Mutter des Erfolgs, Wie ich meinen Kindern das Siegen beibrachte“ unterstreicht diese Tatsache. Auch die Erziehungssysteme – und nicht nur international – sondern auch intranational, also zwischen den verschiedenen Kulturen innerhalb von Staaten, konkurrieren miteinander. Die Wellen, die dieses Buch ausgelöst hat, schlagen bisher in den USA, auch jenseits des Feuilletons, weitaus höher, als sie es hier tun, - wird doch dort die Erziehungshaltung der bürgerlichen, weißen Mittelschicht kontrastiert mit dem subjektiven (und bei näherer Betrachtung äußerst ambivalenten und facettenreichen) Bericht einer einzelnen chinesischstämmigen Professorin .

Dieser Diskurs ist meines Erachtens vornehmlich der Tatsache geschuldet, dass wir uns global betrachtet, bereits in einer die ganze Welt umspannenden intensiven Auseinandersetzung um Ressourcen befinden. Konkret geht es darum, wer die vorhandenen Ressourcen am besten nutzt, bzw. sie am besten fördert. Ressourcen hier, in diesem speziellen Fall, eben auch verstanden als neues Leben, als unser aller Kinder. Die Märkte der Zukunft, und manche eben auch bereits heute, werden neben materiellen Rohstoffen auch um die klügsten Köpfe konkurrieren.

Wer aber schafft kluge Köpfe und wie? Welche Gesellschaft erweist sich hier langfristig als konkurrenzfähig? Davon hängt womöglich heute und in Zukunft mehr denn je Wohl und Wehe von ganzen Staaten und Generationen von Menschen ab. Es geht so verstanden um Lernen. Es geht darum, welcher Gesellschaftsform es am besten gelingt, diejenigen Individuen in das Rennen zu schicken, die die höchste Fähigkeit besitzen sich an sich stetig verändernde Umweltbedingungen gelingend anzupassen.

4.2 Neurobiologische Erkenntnisse des Lernens und die lernende Organisation

Häufig werden aus den zuvor angeführten Aspekten in der aktuellen Diskussion um die Bildungsprozesse in Kindertagesstätten auch neurobiologische Erkenntnisse herangezogen, um frühestmögliche Bildungsprozesse zu rechtfertigen. Sicher können uns viele der neurobiologischen Erkenntnisse sehr hilfreich dabei sein, zu entscheiden, was von dem, was wir unseren Kindern an Anforderung angedeihen, nicht nur notwendig, sondern auch zielführend ist.

Markus Kieselhorst weist in seiner hervorragenden Doktorarbeit aus dem Jahre 2010, die eine empirische Studie zu Qualität von Entwicklungsprozessen in Kindertagesstätten darstellt und den schönen Titel "Zum Verhältnis von Subjekt und Organisation" trägt, auf Basis dieser gesamtgesellschaftlichen Entwicklung auf folgendes hin⁹: "In zunehmendem Maße werden Kindertagesstätten als Bildungsorganisationen verstanden (vgl. Fthenakis 2002), wenn es um die Förderung frühkindlicher Bildungsprozesse geht bzw. als "lernende Organisation" bezüglich ihrer eigenen Entwicklungsprozesse (Robert Bosch Stiftung 2008, Seite 54)."

Er zitiert mehrfach aus dem Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG)¹⁰ und macht, indem er Ausschnitte des dortigen Paragraphen §22 anführt, darauf aufmerksam, wie sehr Ideen von Professionalisierung, von gezielter umfassender Förderung sowie von Ansprüchen an Qualität Einzug in die Betreuungsauftrag von Kindertagesstätten halten sollen. Zugleich finden, gerade gestützt durch neurobiologische Erkenntnisse, tiefe fachliche Diskurse darüber statt, wie Lernen funktioniert. Es geht dabei darum zu verstehen, ob Menschen, um zu lernen, die eigene Auseinandersetzung mit dem Gegenstand benötigen. Müssen sie also selber im wahrsten Sinne des Wortes *be-greifen*, damit aus den, über die Sinneskanäle vermittelten, Informationen auch Wissen wird?

Auch hierauf gibt Kieselhorst klare Antworten: „Den Kindern kann in diesem Sinne nichts beigebracht werden. Um zu lernen, müssen sie eigene Erfahrungen machen, sich selbsttätig mit Phänomenen und Schwierigkeiten in der Umwelt auseinandersetzen. Professionelle Pädagoginnen und Pädagogen sind angehalten, nicht in diese Bildungsweisen einzugreifen, sondern sie gezielt und behutsam zu befördern. ... Erzieherinnen und Erzieher sollen diesem Verständnis zufolge nicht bei der Lösung von Problemen helfen, sondern geeignete Voraussetzungen schaffen, die das Kind befähigen, Probleme selbst zu lösen. Von Erzieherinnen und Erziehern sowie der gesamten Organisation Kindertagesstätte wird erwartet, diesem Bildungsauftrag Rechnung zu tragen und in diesem Sinne pädagogisch professionell zu agieren.“¹¹ Weiter führt er aus: „Anders als durch die Anwendung einer Technologie in anderen Berufen und Organisationen zur Erfüllung von Zwecken und Erreichung von Zielen (vgl. Presthus 1962, S. 143f), kann pädagogisches Handeln nur bedingt durch

Vorgaben und Verfahren strukturiert werden. ... Aufgrund dieses Umstandes muss im pädagogischen Handeln situationsbezogen oftmals neu über Vorgehensweisen entschieden werden. Aus diesem Grunde benötigen Organisationen professionelles Personal (Klatetzki 2005, S. 253)¹²

Markus Kieselhorst macht so deutlich: Damit Lernprozesse, die das Lernen von Kindern wirklich befördern können, stattfinden, benötigt es Organisationen, die sich selber als Lernende Organisationen begreifen. Die gesamte Kindertagesstätte als Organisation ist in entsprechende Change-Managementprozesse einzubinden. Gerade für die im TAG genannte Fähigkeit geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Lernen möglich wird, benötigt es meiner Erfahrung als Fort- und Weiterbildner in diesem Bereich in erster Linie der Entwicklung einer veränderten Haltung. Es benötigt die Hinwendung zu einer Professionalität der Befähigung sowie die damit verbundene Fähigkeit und Fertigkeit wirkliche Partizipation mit Kindern und Eltern konzeptionell zu leben. Grundlage dafür ist persönliche und professionelle Sicherheit. Sie ermöglicht es transparent zu agieren.

Eine Überlegung, die mich in dem Zusammenhang bereits länger beschäftigt, bezieht sich auf die Bindungsfähigkeit von Tätigen im psychosozialen Bereich. Gerhard Suess von der HAW in Hamburg hat in einer eigenen Untersuchung (Suess, Mali & Bohlen, 2009¹³) festgestellt, dass AusbildungsteilnehmerInnen einer von ihm initiierten Ausbildung zur STEEP-Beraterin (ein sehr gut evaluiertes Frühinterventionsprogramm mit Risikomüttern) zu 77 % einen eigenen überwiegend unsicheren Bindungshintergrund aufweisen. Menschen mit unsicherer Bindung verfügen häufig über eine geringere Fähigkeit gute, sie unterstützende Netzwerke aufzubauen. Meine eigenen fast 20jährigen Erfahrungen, u.a als Supervisor, in vielfältigen Bereichen der Jugendhilfe, der frühen Hilfen und des Gesundheitswesens bestätigen dieses empirische Datum. Gerade daher ist es wichtig, Fachkräften in diesen Bereichen bei ihrer wichtigen und herausfordernden Aufgabe besondere Unterstützung zur Entwicklung ihrer Fachlichkeit zukommen zu lassen. Notwendig ist auf der Basis solcher Überlegungen meiner Ansicht nach auch eine wirkliche Neuausrichtung der Ausbildung der Fachkräfte.

Ein oftmals gefordertes Fachhochschulniveau wäre sicher wünschenswert, zugleich sollte im Vordergrund stehen, die Seite der Ausbildung mit der Seite der Praxis zu verbinden, also strukturelle Kopplungen zwischen diesen beiden Systemen herzustellen.

Ich habe z.B. über viele Jahre als so genannter *Sachverständiger aus dem Feld* im deutschsprachigen Studiengang der Sozialpädagogik an der niederländischen Saxion Hogeschool in Enschede mitgewirkt. Das besondere an dieser Aufgabe war, dass ich – wie viele weitere Kollegen – neben den jeweiligen Prüflingen und den Prüfern als vierte Person mit in der Abschlussprüfung saß. Meine Aufgabe war dabei die Prüfer zu prüfen. Also: Wie war die Güte der Prüfungssituation? Genügte die Prüfung, wie auch die Inhalte und die Form der Präsentation den Ansprüchen der Praxis an die zukünftigen SozialpädagogInnen? Dabei durfte ich mich, die Erlaubnis der jeweiligen StudentInnen vorausgesetzt, auch in das Prüfungsgespräch einbringen und praxisrelevante Fragen stellen. Es war für mich über die Jahre gesehen dabei sehr erstaunlich, wie die Anregungen von uns Sachverständigen offensichtlich in die Lerninhalte sowie in die Durchführung der Prüfungen Einfluss genommen hatten. Die Leistungen der Prüflinge veränderten und verbesserten sich über die Jahre deutlich.

4.3 Lernen benötigt Aufmerksamkeit, Aufmerksamkeit emotionale Beteiligung

Gerald Hüter machte unter anderem in einem viel beachteten Vortrag auf dem Deutschen Präventionstag Ende Mai 2010 in Berlin¹⁴ sehr klar, wie sehr nicht der Inhalt, oder der Rahmen darüber bestimmt, wie und was gelernt wird, sondern vor allen Dingen die emotionale Beteiligung des Lernenden. Dessen, wie er es nennt, "Begeisterung", mache den Unterschied. Diese Sichtweise scheint aktuell innerhalb der Neurobiologie der *State of the art* zu sein. Neurobiologen wie Hüther selber, oder auch ganz aktuell der amerikanische Nobelpreisträger Eric Kandel¹⁵ in einem Interview mit dem Süddeutsche Magazin vom 18.02.2011, sagen daher, dass es beim Lernen in erster Linie darum gehe, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Das, was Aufmerksamkeit¹⁶ erhält, somit gleichsam *wahr* genommen wird (vergl. Abbildung 1 in dieser Arbeit, Seite 5), das wird bedeutsam. Je mehr Sinneskanäle dabei beteiligt sind, umso besser, je mehr dies im persönlichen Kontakt geschieht, umso nachhaltiger wird gelernt.

4.3.1 Die Grenze von Programmen

Während ich an den letzten Überarbeitungen dieser Expertise sitze, erreicht mich am 16. Februar 2011 über die Onlineseite „das Familienhandbuch.de“ folgende Pressemitteilung¹⁷, die ich hier gerne in Gänze zitiere:

„Hirnforscher: Sprachtests haben kaum Vorhersagekraft

Welches Kind wird später in der Schule Schwierigkeiten beim Lesen und Schreiben haben? Um das voraussagen zu können, wurde seit den 90er Jahren häufig ein bestimmtes Testverfahren angewendet, das auch Grundlage von Förderzuweisungen für Kindergarten- und Schulkinder war. Das Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen (ZNL) an der Universität Ulm hat dieses Testverfahren, genannt Differenzierungsprobe, in einer Studie mit 1.441 Grundschulern überprüft. Das Ergebnis: Der Test hat kaum Vorhersagekraft.

Der Einsatz von wissenschaftlich nicht überprüften pädagogischen Tests, Programmen oder Methoden ist in Deutschland immer noch weit verbreitet. Nach Ansicht von Hirn- und Bildungsforscher Prof. Dr. Manfred Spitzer, Leiter des ZNL, ist diese unzureichende wissenschaftliche Fundierung ein Grund für mangelnden Erfolg im Bildungswesen. „Wir wollten herausfinden, ob ein Test, der so weit verbreitet ist, tatsächlich fundierte Vorhersagen über spätere Lese- und Schreibschwächen macht. Schließlich werden deutschlandweit Kinder nach diesen Testergebnissen gefördert oder auch nicht gefördert“, beschreibt Michael Fritz, Geschäftsführer des ZNL, die Motivation für die von der Baden-Württemberg Stiftung über die Zukunftsoffensive III finanzierte jetzt veröffentlichte Studie (DOI: 10.1026/0049-8637/a00023).

Aufwändige Testreihen an 53 Schulen

Die Differenzierungsprobe prüft in verschiedenen Schwierigkeitsgraden, ob Kinder z. B. unterschiedliche grafische Elemente, Wörter, Rhythmen oder Melodien unterscheiden können, da diese Unterscheidungsfähigkeit als eine Voraussetzung für das Lesen- und Schreibenlernen gilt. 1.441 Kinder aus Baden-Württemberg und Bayern wurden vor der Einschulung, zu Beginn und Ende der ersten und am Ende der zweiten Klasse mit dem Verfahren der Differenzierungsprobe und weiteren Begleiterhebungen getestet. Durchgeführt wurden die aufwändigen Testreihen an 53 Schulen mit Unterstützung des Staatlichen Seminars für Didaktik und Lehrerbildung Laupheim.

Fragwürdige Testverfahren

„Unsere Studie zeigte zu unserer eigenen Überraschung, dass die Differenzierungsproben keine wissenschaftlich ausreichende Vorhersagegüte haben. So entwickelte beispielsweise nur jedes vierte als Risikokind klassifizierte Kind später tatsächlich Probleme beim Lesen. Gleichzeitig waren drei Viertel der Kinder, die am Ende der zweiten Klasse Probleme im Lesen oder Rechtschreiben hatten, nicht als Risikokinder eingestuft worden“, erläutert Fritz. In Deutschland werden immer noch häufig Verfahren eingesetzt, die nicht nach wissenschaftlichen Standards entwickelt und überprüft wurden, gleiches gilt für Lernmethoden oder Bildungsprogramme.

Spitzer: „Die Situation ist eigenartig“

Prof. Dr. Manfred Spitzer fordert daher nach dem Beispiel der Medizin mehr wissenschaftliche Evidenz im Bildungsbereich. „Die Situation ist eigenartig: Wenn es um Medizin geht, vom Zahnweh bis zur Krebstherapie, gelten klare Richtlinien für das, was zu tun ist. Wer eine neue, teure Therapie einführen will, kann dies nur tun, wenn er den wissenschaftlichen Nachweis erbringt, dass sie tatsächlich besser ist als die alte. Wenn es dagegen darum geht, wie wir unsere Kinder unterrichten sollten, dann bemühen wir nicht die wissenschaftliche Methode des systematischen Fragens und Forschens.“ In seinem neuen Buch „Medizin für die Bildung“ fordert er daher, die Bildungslandschaft in Deutschland durch eine evidenz-basierte Pädagogik in eine bessere Zukunft zu führen.“

Ich habe dies deshalb in der ungewöhnlichen Ausführlichkeit an dieser Stelle angeführt, weil es aus meiner Sicht noch einmal unterstreicht, wo womöglich eines der Probleme liegt. Wie Prof. Spitzer anführt: Eine Vielzahl der Programme und Projekte, die wir in die Kindergärten geben, gelangen dort anscheinend eher vor dem Hintergrund unseres *gesunden Menschenverstands* (siehe Zitat Schellenhuber), oder schön aufbereiteter Charts, oder eindrucksvoller Namen von bedeutenden Stiftungen, oder prominenten Herausgebern hinein, als vor dem Hintergrund von nachweisbarer wissenschaftlicher Evidenz. Prof. Jürgen Kriz machte in seiner bereits erwähnten Abschiedsvorlesung u.a. auf einen interessanten Aspekt aufmerksam: Bei der Erforschung von z.B. psychotherapeutischen Methoden sei es wissenschaftlich seriös gar nicht möglich zu bestimmen (weil die einzelnen Wirkfaktoren im Feld gar nicht zu isolieren sind), was denn letztlich wirke, - die Methode?, oder doch die Beziehung?, oder ist es die Erwartung des Klienten, dass die Methode des Therapeuten, oder dieser spezielle Therapeut hilfreich ist? Analog gilt dies aus meiner Sicht für viele der Programme. Wir wissen in aller Regel viel zu wenig, was dort wirkt? Methode, Manualtreue? Beziehung?

Aus Studien zum Lernen von Kindern allerdings ist als ziemlich gesichert zu erachten, dass Lernen in der Beziehung zu einem Gegenüber leichter und besser funktioniert also ohne. Kinder lernen Sprache eben nicht passiv vor dem Fernseher, sondern in der aktiven Interaktion mit einem Gegenüber.

Wie sagte schon der jüdische Religionsphilosoph Martin Buber: „Der Mensch wird am Du zum Ich“.

4.4 Zusammenfassende Betrachtung

Über die Situation von Erziehung heute und auch um die spezielle Situation der frühen Bildung unserer Kinder ließe sich mindestens ein Buch schreiben. Die gesamte Situation ist komplex, sie ist voller Fragen, die zu großen Teilen nicht klar und eindeutig zu beantworten sind.

Für mich bedeutet all dies, um diesen Teilaspekt der Expertise abzurunden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kindertagesstätten in unserem Lande nicht nur unter großem persönlichen und fachlichen Veränderungsdruck stehen hinsichtlich ihrer Professionalisierung und der Erweiterung ihres fachlichen Know-hows. Dazu haben sie sich auseinanderzusetzen mit den an sie gerichteten Ansprüchen der Gesellschaft, mit der ihr eigenen Dynamik. Diese drückt sich nicht selten in den Gesichtern von verzweifelten Eltern aus, die ja meist nur das Beste für ihre Kinder wollen.

Neben all dem müssen diese Fachkräfte auch noch entscheiden, welches der vielzähligen Programme, die ihnen alljährlich ins Haus flattern, fachlich wirklich geeignet ist, um die vielfältigen, an sie herangetragenen Aufträge zur Zufriedenheit aller auch nur annähernd zu erfüllen. Und dies vor dem Hintergrund des eigenen Images und des Images der Organisation, in der ein(e) jede(r) arbeitet.

5 Systemische Organisationsentwicklung

5.1 Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung

Moderne systemische Organisationstheorien wie sie in Büchern von Fritz B Simon, Roswita Königwieser und Martin Hillebrand sowie von Peter Kruse, oder Fredmund Malik, um nur die hier über die verwendete Literatur bevorzugten Autoren zu nennen, dargestellt wird, beruhen auf den oben beschriebenen, naturwissenschaftlich belegten Systemtheorien. Kruse und Malik zum Beispiel, die dezidiert aus der Perspektive des Managements von Profitunternehmen heraus ausführen, beziehen sich ebenso wie die weiteren genannten Autoren auf die Theorien dynamischer Systeme. Ihre Überlegungen basieren auf den Prinzipien von Selbstorganisation, Musterwechsel, Kybernetik etc. Sie alle betonen im Rahmen ihrer je eigenen Modelle zudem „wie sehr es auf Rahmenbedingungen und die Haltung ankommt, ob und wie ein Instrument verwendet wird, damit die gewünschte Wirkung erzielt wird.“¹⁸

In systemischen Ansätzen von Organisationsentwicklung wird nicht von der Rationalität von Organisationen ausgegangen¹⁹. Die Organisation wird daher oftmals auch als lebender Organismus begriffen.

Eine Organisation als System wird erst dadurch zur Organisation, dass sie sich abgrenzt von ihrer Umwelt, also eine Differenz ausbildet. Umwelt ist dabei alles, was nicht Teil des Systems ist. Kieselhorst zitiert in diesem Zusammenhang Luhmann: „Eine Organisation ist ein System, das sich selbst als System erzeugt (Luhmann 1988, S.166).“²⁰ Die Frage, wie der Einzelne – als ebenfalls in sich geschlossenes System - mit der ihn umgebenden Organisation als geschlossenem System kommuniziert, wird systemtheoretisch mit dem Konzept der Strukturellen **Kopplung** beantwortet²¹. Beide Systeme für sich gesehen sind autonom. Ein psychisches System, also ein Einzelner, kann nie in Gänze die Komplexität eines durch Kommunikation erzeugten Systems wie eine Organisation erfassen. Wie auch umgekehrt ein so komplexes System wie eine Organisation nie die Komplexität eines psychischen Systems erfassen wird. Gleichwohl beeinflussen beide einander. In welchem Grade dies geschieht, das hat mit dem Ausmaß ihrer Kopplung zu tun.

Was bedeuten nun diese theoretischen Ausführungen für den Gegenstand dieser Expertise: Je mehr die persönliche Entwicklung des Einzelnen inhaltlich und kulturell einher geht mit der Weiterentwicklung der Organisation, umso mehr ist die Organisation in seinem Aufmerksamkeitsfokus, er fühlt sich mit ihr verbunden, ist also emotional beteiligt. Um dies hier bereits festzuhalten: **Persönliche Weiterbildungsprozesse im Sinne von Professionalisierung sollten demnach gekoppelt werden mit der inhaltlichen Entwicklung der Organisation.**

5.2 Changemanagement in komplexen und instabilen Systemen:

Kruse unterscheidet in seinen Ausführungen²² vier Zustände von Systemen: 1. Einfach und stabil. 2. Einfach und Instabil. 3. Komplex und Stabil sowie 4. Komplex und Instabil.

Zweifelsfrei haben wir es aktuell bezogen auf die Situation von Kindertagesstätten meist mit komplexen und instabilen Systemen zu tun. Kruse führt hierzu aus: „Wie in der einfachen und instabilen Situation kann auch hier nicht gesteuert oder geregelt werden, da keine gültigen Pläne für den Umgang mit der Situation bestehen. Mit dem bloßen *Herumprobieren* kommen wir in komplex instabilen Situationen aber auch nicht weiter. Es erweist sich sogar als eine völlig ungeeignete Strategie, da angesichts der Systemkomplexität²³ das punktuelle Reagieren ein großes Handlungsrisiko in sich birgt.“²⁴ Veränderungsprozesse können demnach nur bewältigt werden, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, sich auch anders zu verhalten. Dies widerspricht der sehr menschlichen Tendenz unter veränderten Bedingungen zunächst zu versuchen durch mehr vom selben, also durch vermehrte Anstrengung das wahrgenommene Problem in den Griff zu bekommen. Dies ist aber nicht nur energetisch aufwändig, sondern zudem meist nicht zielführend. Weiter heißt es bei Kruse²⁵: „Kreative Instabilität entsteht beim Regelbruch, und Instabilität ist eine notwendige Voraussetzung für Neuordnung. Instabilität ist aber immer nur der Übergang von einem Muster zum nächsten. In der Instabilität ist die Handlungsfähigkeit des Systems verringert und seine Anpassungsfähigkeit erhöht. Natürlich zerstören wir Systeme ,wenn wir sie dauerhaft instabil halten. Wenn wir aber dauerhaft Stabilität erzeugen, dann geht uns die Kreativität verloren.“

Bei der zuvor beschriebenen und allen Systemen „innewohnenden Tendenz zur Stabilität“²⁶, wird deutlich, wie wichtig es ist, die Bereitschaft zur persönlichen Veränderung in sozialen Systemen aktiv zu fördern. Die Organisation, deren zuständige Personen, sollten aktiv dafür sorgen das Maß der Kopplung des Einzelnen an die Organisation zu erhöhen. Dies bedeutet, obgleich der Einzelne eher dazu in der Lage ist, sich neuen Bedingungen gegenüber anzupassen, benötigt es die Unterstützung für die Veränderung auf der Ebene der Organisation. Um diese Bereitschaft der Organisation als Ganzes zur Veränderung zu erzeugen, genügt es nicht einige kluge Köpfe zu haben, die die neue Lösung kennen. Es benötigt in erster Linie klarer Antworten auf die Frage: Wozu sollen wir uns auf veränderte Bedingungen einlassen, wenn „sowohl Weg als auch Ziel unklar sind und das Risiko entweder nicht abgeschätzt werden kann oder sogar außergewöhnlich hoch ist?“²⁷

Kruse selber schlägt die folgende Antwortmöglichkeit vor²⁸: „Faszination zu wecken, die Menschen veranlasst gewohnte Bahnen zu verlassen und sich unkalkulierbaren Risiken zu stellen.“ Er fährt fort: „Faszination ist wohl die unerschöpfliche und positivste Quelle menschlicher Kreativität und Veränderungsbereitschaft. Sie besteht im Kern aus einer Mischung von Irritation und Neugier.“

5.3 Zusammenfassung: Strategien des Managements von Instabilität

1. Zur Bewältigung von Veränderungsprozessen benötigt es aus dieser Sicht zum ersten geteilter Visionen. Es benötigt aktiv gelebter Vernetzung und Kooperation;
2. Dies allein aber reicht nicht. Die Kraft der Vision entfaltet ihre emotionale Kopplung mit den Mitarbeitenden erst durch diejenigen verantwortlichen Führungskräfte, die wie es Kruse formuliert, die Fähigkeit zur „Toleranz von Instabilität“²⁹ besitzen;
3. Damit dies so sein kann, ist es als notwendige Rahmenbedingung unabdingbar, dass die gesamte Organisation sich als lernend versteht, sich als befähigt betrachtet, Instabilität zu bewältigen;
4. Es bedarf also einer Veränderung der Kultur innerhalb der Organisation;
5. Diese wiederum benötigt eine geteilte Er-Kenntnis über die Umwelten, mit denen sie inter-agiert und miteinander entwickelte Visionen, wie sie den Herausforderungen begegnen will.

6 Beantwortung der Fragestellung

Der Titel dieser Expertise verspricht eine Aussage über Gelingensbedingungen und Stolpersteine für Veränderungsprozesse in Kindertageseinrichtungen. Bezüglich der Stolpersteine möchte ich das Szenario ein wenig systemisch-spielerisch variieren, in dem ich frage:

Gesetzt den Fall jemand käme auf die völlig wahnwitzige Idee, den gesamten Prozess aktiv torpedieren zu wollen, was würde er tun, um mit dieser Strategie erfolgreich zu sein?

Dies ist angelehnt an eine Methode, die ich in Organisations- und Teamentwicklungen nutze, frei nach dem Motto: *Wir planen munter unsere Pleite. Wenn wir fünf Meter vor dem Abgrund stünden, was müssten wir tun, um garantiert über die Klippe zu gehen?* Das macht nicht nur Freude, sondern ist zudem extrem erhellend.

6.1 1. Frage:

Inwieweit können die, auf vielen Ebenen und auch durch neue Akteure im Feld, wie zum Beispiel das Niedersächsische Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung – nifbe, mit Sitz in Osnabrück, initiierten neuen Projekte sowie neue Erkenntnisse und Informationen als handhabbares und einsetzbares Wissen in die Arbeit der Erzieherinnen, also in die Praxis im Kindergarten gelangen ?

6.1.1 Stolpersteine:

Wenn man möchte, dass dies auf keinen Fall gelingt, sollte man alles tun, was die Instabilität und die Komplexität erhöht. Man sollte daher

- in einem föderalen System wie unserem sich zunächst auf gar keinen Fall auf gemeinsame Bildungspläne einigen;
- In der Ausbildung der Fachkräfte sollte man auf keinen Fall moderne Erkenntnisse einfließen lassen, zudem ist es zu vermeiden, fachliche Standards zu schaffen;
- Man sollte die Bezahlung der Fachkräfte in den Kitas auf keinen Fall so attraktiv gestalten, als das alle, die dort arbeiten, von ihrem Gehalt eigenständig leben können;
- Auf Ebene der jeweiligen Länder sollten am besten unkoordiniert verschiedene Ebenen und Zuständigkeiten geschaffen werden, die zwingend nicht miteinander kommunizieren, geschweige denn sich über ihre Ziele austauschen und erst recht nicht diese abstimmen;
- Man sollte dafür Sorge tragen, dass von den gerade genannten Ebenen und allen weiteren, die daran Interesse haben, die Einrichtungen zuverlässig mit einer nicht zu bewältigen Zahl von nicht evidenzbasierten Programmen und immer neuen Projekten überschwemmt werden. Je mehr, desto besser;
- In keinem Fall sollte mit den Trägern der Kitas in den Ländern eine Vereinbarung über gemeinsame Ziele und die dafür nötigen Ressourcen getroffen werden. Und sollte das doch wider Erwarten geschehen, ist dafür zu sorgen, dass die Frage der Ressourcen so unbefriedigend zu beantworten ist, dass es sich für vernunftbegabte Menschen nicht lohnt, sich auf den Weg zu machen;
- Sollten einzelne Träger von sich aus auf die Idee kommen, ihre Kitas entwickeln zu wollen, ist dafür zu sorgen, dass Fragen zur Finanzierung unklar sind und das kein Geld für fachliche Weiterentwicklung zur Verfügung gestellt wird. Es ist dafür zu sorgen, dass der Fortbildungsetat der einzelnen Kita auf keinen Fall die Grenze von 1000,- € im Jahr, besser noch 500,- € überschreitet;
- Auf der Ebene der Träger ist es zentral, dass auf den, für die Kindertageseinrichtungen zuständigen Stellen fachfremde Personen sitzen. Denn klar ist: Von Kindererziehung versteht doch jeder etwas;
- Es ist in jedem Fall zu vermeiden fachlich und persönlich kompetente Führungskräfte – also Lei-

tungskräfte – in den Kindertageseinrichtungen einzusetzen. Und wenn die schon da sind, ist darauf zu achten, dass diese absolut intolerant gegenüber Instabilität sind. Zudem sollten sie einen autoritären Führungsstil pflegen und alles dafür tun, damit die Organisation nicht lernt.

6.1.2 Gelingensbedingungen:

Dies ist nun weniger amüsant als der Punkt zuvor, gleichwohl ist es wichtig zu schauen, wie in einem so komplexen, instabilen System gelingende Veränderungsprozesse aussehen könnten:

Damit der hochkomplexe Prozess des Wandels hin zu einer professionellen frühen Bildung und Erziehung umfassend gelingen kann, benötigt es zunächst vor dem Hintergrund der zuvor aufgeführten Erkenntnisse

- die Ressourcen, die für den gesamten Prozess benötigt sind. Sie sind so anzulegen, dass sie auch zu den bereits formulierten Zielen passen, – ansonsten müssen die Ziele verändert werden³⁰;
- einer umfassenden, konzentrierten Strategie aller Beteiligten;
- Es sollten länderübergreifend gemeinsame Bildungspläne für die Kitas sowie Standards für die Ausbildung von Fachkräften in Kindertageseinrichtungen erstellt werden;
- In der Ausbildung sollte in jedem Fall eine bessere Kopplung an die Praxis stattfinden. Ich persönlich plädiere dafür, die Praxis aktiv an der Erstellung der Lehrpläne, wie auch den Prüfungen zu beteiligen;
- Vor allem scheint es mir unabdingbar, dass die diversen Akteure im Feld, angefangen bei den Kultusministerien der Länder, den zum Teil installierten fachlichen Instituten in den Ländern, die Träger der Kitas, Kommunen oder freie Träger der verschiedenen Wohlfahrtsverbände, sich auf ein gemeinsames Leitbild, ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vision einigen;
- Wenn das gemeinsame Ziel klar und mit der nötigen Gründlichkeit und Differenziertheit formuliert ist, erhöht sich meines Erachtens die Wahrscheinlichkeit enorm, dass wir auch auf der Ebene der Träger und der Organisation Kita den dortigen Fachkräften mehr klare Antworten geben können;
- Hierbei gilt eines ganz sicher: **Weniger ist mehr**. Dies bedeutet, um Peter Kruse erneut zu erwähnen: Der in sich schon hochkomplexe Prozess sollte nicht noch dadurch erschwert werden, dass ein bloßes „Herumprobieren“ in dieser instabilen Situation geschieht. Praktisch bedeutet dies: Projekte, die an die Kitas herangetragen werden, sollten auf den zuständigen Ebenen abgestimmt werden. Auch wenn es nachvollziehbar ist, dass bei so vielen Akteuren, jeder einzelne seine Existenz auch dadurch rechtfertigen möchte, dass er eigene Projektideen entwickelt, so scheint mir angesichts der Größe der Aufgabe wesentlich, das zu tun, was schon nach dem 13. Kinder- und Jugendhilfiebericht aus 2009 einer der Hauptwirkfaktoren ist: Kooperation. Kooperation hier verstanden, als „Die Bereitschaft, anderen gute Absichten zu unterstellen.“³¹ Alles weitere dürfte volkswirtschaftlich enorme Kosten produzieren, die in keinem Verhältnis zum Ertrag stehen;
- Auf der Ebene der Träger benötigt es übergeordnete Fachkräfte, die in der Lage sind mit denen ihnen zugeordneten Kitas an einer gemeinsamen – gerne auch differenzierten – Konzeption arbeiten;
- Die Leitungen der Kitas sollten, einem zentralen Fortbildungscurriculum (s.u.) entsprechend, fortgebildet werden, um ihrer speziellen Leitungsaufgabe - aus der so genannten Sandwichposition heraus - gerecht zu werden. Sie müssen eine Toleranz für Instabilitäten entwickeln und für und mit ihrem Team Rahmenbedingungen schaffen, in denen ihre Organisation als lernende Organisation die Lernbedingungen schafft, die im TAG formuliert sind.

6.2 2. Frage:

„Welche Bedingungen müssen geschaffen sein, damit die Mitarbeiterinnen in den Kindertageseinrichtungen an dem Transfer von Wissen teilhaben können und die neuen Erkenntnisse auch in ihrer Arbeit umsetzen können und wollen?“

6.2.1 Stolpersteine:

Erneut ausgehend von der Idee jemand wolle den gesamten Prozess aktiv torpedieren und alles tun, um mit dieser Strategie erfolgreich zu sein, dann ist auf dieser Ebene wichtig

- die zur Verfügung gestellten finanziellen und materiellen Ressourcen stets so knapp zu halten, dass immer eine leichte Depression angesichts der begrenzten Mittel vorherrscht;
- den ErzieherInnen immer wieder vor Augen zu führen, dass ihnen fachliche Kompetenz fehlt. Ihre Handlungen sind zwingend aus Sicht einer fundierten Defizitorientierung heraus zu betrachten. Dabei ist es vor allem hilfreich, ihr Nicht-Mitmachen als Nicht-Mitmachen-Wollen als Nicht-Motivation und als Bequemlichkeit zu bewerten;
- Gleichwohl sollte man ihnen mindestens einmal im Monat, am besten öfter, neue Programme und Projekte vorstellen, nach denen sie nun per Anweisung zu arbeiten haben. Am besten ist es, wenn diese Programme nicht zu einem – hoffentlich nicht vorhandenen – Konzept passen, oder sich inhaltlich widersprechen;
- Noch einmal zur Erwähnung: Eine umfassende Konzeption der jeweiligen Kita, die womöglich noch Ergebnis einer mit dem Träger abgestimmten Leitbildentwicklung ist, ist zu vermeiden;
- Man sollte also auf keinen Fall mit den Mitarbeitenden kooperieren, geschweige ihnen gute Absichten unterstellen;
- Man sollte weiter, wie oben erwähnt alles von Seiten der Organisation vermeiden, um aktiv gestaltend Weiterentwicklung zu fördern.
- Es ist also alles zu unterlassen, was die Aufmerksamkeit der Kolleginnen auf die Entwicklung der Einrichtung hin lenken könnte. Erst recht sollte man tunlichst keine Begeisterung in ihnen wecken;
- Das Formulieren von Visionen ist strengstens untersagt. Getreu dem Motto unseres Bundeskanzlers a.D., Helmut Schmid: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“. Wenn dennoch welche im Raum stehen, sollten sie mit niemandem geteilt werden.

6.2.2 Gelingensbedingungen:

Dieser letzte Punkt der Arbeit widmet sich nun letztlich der zentralen Frage: Was ist notwendig, damit die Mitarbeitenden in den Kindertageseinrichtungen in der Lage sind, aktiv und pro-aktiv an der Weiterentwicklung teilzunehmen und die neuen Erkenntnisse auch in der Arbeit umsetzen.

Die folgenden, einzelnen Punkte bauen nicht zwangsläufig auf einander auf, schließlich „funktioniert“ die Welt aus einem systemischen Verständnis ja in Wechselwirkung, – gleichwohl gelingt Wachstum eben nur unter speziellen Rahmenbedingungen.

- Im Sinne gängiger Qualitätsmanagements-Modelle ist darauf zu achten, dass die zur Verfügung ste-

henden Ressourcen ausreichen, um die formulierten Ziele und dazugehörigen Prozesse zu ermöglichen. Besser noch wäre es, wenn idealtypisch, die Ziele erst dann formuliert werden, wenn eine gründliche und realistische Erhebung der Ressourcen vorgenommen wurde und vorliegt. In jedem Fall sollte, wie es z.B. im Casemanagement-Modell von Prof. Heiko Kleve³² formuliert wird, nach einer Zielformulierung noch einmal ein sogenannter Ressourcencheck stattfinden.

- Die gesellschaftlich so bedeutsame, wie fachlich ebenso anspruchsvolle Arbeit der Fachkräfte benötigt eine *neue* Wertschätzung, die sich mittel- und langfristig auch in einer besseren, angemessenen Bezahlung ausdrücken muss.
- Im Vordergrund der Weiterentwicklung sollte stehen, den menschlichen Faktor in der Umsetzung von Förderprogrammen für die Kinder deutlich aufzuwerten. In die Aus-, Weiter- und Fortbildung der KollegInnen sind die Mittel zu investieren – und um Investitionen handelt es sich dabei zweifelsfrei – die erforderlich sind, um das zur Zielerreichung nötige Niveau auch zu erlangen.
- Analog z.B. zu Investitionsansätzen der Jugendhilfe, ist für laufende Fort- und Weiterbildungen realistisch mit bis zu 500,- Euro pro Jahr pro Fachkraft zu kalkulieren. Dabei sind neben den nötigen Spezialisierungen vor allem auch In-House Fort- und Weiterbildungen für Gesamtteams zu fördern. Hierdurch kann an der Etablierung einer gemeinsamen Sprache und Kultur gearbeitet werden. Die Etablierung einer neuen Kultur ist sicher ein zentraler Baustein der angestrebten Veränderung.
- Die Träger der Einrichtungen haben sich zu verpflichten, für ihre Einrichtungen Konzeptionen und Leitbilder zu erstellen sowie Qualitätsmanagementsysteme einzuführen. Die in den QM-Systemen beschriebenen Verfahren basieren dabei auf jenen Leitbildern und Konzeptionen. Die Konzeptionen und Leitbilder wiederum haben sich ausdrücklich an den Zielen des TAG und den auf Landesebene vorhandenen Zielformulierungen auszurichten.
- Auf der Grundlage aller genannten Erkenntnisse ist ein wesentlicher Faktor die intensive und kompetente Schulung der Leitungskräfte. Es müsste als Voraussetzung, um eine Kita leiten zu können eine zertifizierte Ausbildung zur Kita-Leiterin geben. Ein solches Curriculum ist zentral, unter Beteiligung der Praxis, zu erstellen. Es sollte auf den Ideen des TAG fußen; systemische Kernkompetenzen, wie z.B. die Fähigkeit zur Kooperation³³ und lösungsorientierte Methoden der Gesprächsführung, sollten einbezogen werden. Die Leiterinnen wären zudem in dieser Ausbildung darin zu schulen, lernende Organisationen zu gestalten. Sie sollten befähigt werden, selber Befähiger ihrer KollegInnen zu werden.
- Die Aufgabe der Leitungskräfte ist es, zusammen mit den Trägern, geteilte Visionen zu entwickeln.
- Die Kraft dieser Visionen entfaltet ihre emotionale Kopplung mit den Mitarbeitenden erst dadurch, dass die verantwortlichen Führungskräfte, die Fähigkeit zur „Toleranz von Instabilität“ besitzen.
- Die Leitungskräfte sollten so professionelles Handeln fördern.
- Professionalität ist auch der Ausdruck davon, sich inhaltlich auf dem State of the art zu bewegen. So kann es gelingen, dass wir in den Einrichtungen Gelingensbedingungen und eine Kultur des Wissens gestalten.

7. Literaturverzeichnis:

- Arnold, R. (2007): Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik. Heidelberg (Carl-Auer).
- Berger, L. u. M. Berger (2006): Der Baum der Erkenntnis für Kinder und Jugendliche im Alter von 1 - 16 Jahren. Bremen (Berger)
- Billen, B. u. L. Schmitz (2005): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. Heidelberg (Redline).
- Buber, Martin (1984, 5. Aufl.): Das Dialogische Prinzip. Heidelberg (Lambert Schneider)
- Cantieni, B., G. Hüther, M. Storch u. W. Tschacher (2006): Embodiment. Bern (Huber)
- Chua, Amy (2011): Die Mutter der Erfolgs. Nagel & Kimde (München)
- Dierolf, L. u. K. (2007): Lösungstango. 7 verführerische Schritte zum erfolgreichen Management. Heidelberg (Carl-Auer).
- DJI (Deutsches Jugendinstitut) (o. J.): Abschlussbericht. Verfügbar unter: http://www.dji.de/bildung-lerngeschichten/BuLG_Abschlussbericht.pdf [11.6.2009].
- Ellis, A. (2008): Grundlagen und Methoden der rational-emotiven Verhaltenstherapie. Stuttgart (Klett-Cotta)
- Foerster, H. (1998): Einführung in den Konstruktivismus. München (Piper)
- Foerster, H. von (1993): Kybernetik. Berlin (Merve).
- Foerster, H. von u. M. Bröcker (2007): Teil der Welt. Fraktale einer Ethik – oder Heinz von Foerstertanz mit der Welt. Heidelberg (Carl-Auer), 2., korrigierte Aufl.
- Foerster, H.v., Glaserfeld, E.v., Hejl, P.M. (2000): Einführung in den Konstruktivismus. Piper, München.
- Gaschke, S. (2001): Die Erziehungskatastrophe. DTV, München.
- Gerster, P., Nürnberger, C. (2001): Der Erziehungsnotstand. Wie wir die Zukunft unserer Kinder retten. Rowohlt, Berlin.
- Haken, H. (1995): Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Haken, H. u. G. Schiepek (2006): Synergetik in der Psychologie. Göttingen (Hogrefe).
- Hansch, D. (2002): Evolution und Lebenskunst. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Hüther, G. u. H. Bonney (2005): Neues vom Zappelphilipp. Düsseldorf (Patmos).
- Hüther, G. u. I. Krens: (2005): Das Geheimnis der ersten neun Monate. Düsseldorf (Patmos).
- Hüther, G. u. J. Prekop (2006): Auf Schatzsuche bei unseren Kindern. München (Kösel).
- Hüther, G. u. K. Gebauer (2004): Kinder brauchen Wurzeln. Düsseldorf (Patmos), 4. Aufl.
- Kieselhorst, Markus (2010): Zum Verhältnis von Subjekt und Organisation. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)
- Kleve, H. (2006): Systemisches Case Management. Heidelberg (Carl Auer)
- Königswieser, R.; Hillebrand, M. (2008): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)
- Kriz, J. (1997): Chaos, Angst und Ordnung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Kriz, J. (2001): Grundkonzepte der Psychotherapie. Beltz, Weinheim (5. Auflage)
- Kruse, P. (2004): next practice Erfolgreiches Management von Instabilität. Offenbach (Gabal Verlag)
- Kuhn, T.S. (1962): The structure of scientific revolutions. Chicago (University of Chicago Press) Lay, R. (1999): Führen durch das Wort. München (List).
- Malik, Fredmund (2008, 10. Auflage): Strategie des Managements komplexer Systeme (Haupt Verlag)
- Maturana, H. u. Varela, F. (1980): Autopoiesis and cognition. Boston (Reidel)
- Nicolis, G., I. Prigogine (1977): Self-Organization in Nonequilibrium Systems. From Dissipative Structures to Order Through Fluctuation. New York (Wiley-Interscience).
- Ochs, M. (2008): Kooperation und Partizipation als Kernprozesse in der Jugendhilfe – systemische Folgerungen aus JULE, JES, EVAS und Co. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung* 26 (3): 175-186.
- Ochs, M. u. J. Schweitzer (2010): Systemische Forschung. In: K. Bock u. I. Miethe (Hrsg.): Handbuch Qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Opladen (Budrich), S. 163-173.
- Ochs, M. u. Orban, R. (2005): Idealfamilie? Realfamilie! Die vielfältigen Formen des Zusammenlebens. In: A. Seybold-Krüger (Hg.), Denkanstöße für Eltern (109-121). München (Piper).
- Ochs, M. u. Orban, R. (2007): Beruf und Familie. Work-Life-Balancing für Männer. Beltz, Weinheim.
- Ochs, M. u. Orban, R. (2008): Familie geht auch anders. Wie Alleinerziehende, Scheidungskinder und Patchworkfamilien glücklich werden. Heidelberg (Carl-Auer).

- Offermans, M. u. A. Steinhübel (2006): Coachingwissen für Personalverantwortliche. Frankfurt a. M. (Campus).
- Orban, R. u. Wiegel, G. (2009): Ein Pfirsich ist ein Apfel mit Teppich drauf. Heidelberg (Carl-Auer)
- Prigogine, I. u. Stengers, I. (1981) Dialog mit der Natur. Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens. München (Piper)
- Schäfer, G. (1995): Bildungsprozesse im Kindesalter. Weinheim/München (Juventa).
- Schiepek, G. (Hrsg.) (2003): Neurobiologie der Psychotherapie. Stuttgart (Schattauer).
- Schlippe, A. von u. J. Schweitzer (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Schlippe, A. von u. J. Schweitzer (2009): Systemische Interventionen. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Schlippe, A. von, G. Lösche u. C. Hawellek (Hrsg.) (2001): Frühkindliche Lebenswelten und Erziehungsberatung. Weinheim (Beltz).
- Schlippe, A. von, Schweitzer, J. (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen.
- Schmidt, G. (2004): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Heidelberg (Carl-Auer), 2. Aufl. 2007.
- Schweitzer, J. (1998): Gelingende Kooperation. Systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen. Weinheim (Juventa).
- Simon, F. B. (2002): Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management und Politik ... Heidelberg (Carl-Auer), 4. Aufl. 2007.
- Simon, F. B. (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg (Carl-Auer), 3. Aufl. 2008.
- Simon, Fritz B. (2007) Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)
- Simon, Fritz B. (2009): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)
- Simon, H. (2007): Hidden Champions. Frankfurt a. M. (Campus).
- Strunk, G., Schiepek, G. (2006): Systemische Psychologie. München (Elsevier, Spektrum Verlag)
- Strätz, R., Demandewitz, H. (2005): Beobachten und Dokumentieren in Tageseinrichtungen für Kinder. Weinheim (Beltz).
- Willke, H. (2007): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg (Carl-Auer).

- 1 Es ist an dieser Stelle zu berücksichtigen, dass einige der Arbeiten innerhalb der modernen Systemtheorien, wie z.B. die Arbeiten des belgischen Forschers Ilya Prigogine zu dissipativen Strukturen (eine Theorie dynamischer Systeme) mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurden.
- 2 Duden: gr. als seiend, unabhängig vom Bewusstsein existierend verstanden, dem Sein nach (Philos.)
- 3 Aus Heinz von Foerster : " Es gibt keine Wahrheit - nur Verantwortung " , Interview in Psychologie Heute, März 1994, Seite 64 - 69
- 4 vgl. Kriz 1997; von Schlippe u. Schweitzer 1997
- 5 Süddeutsche Zeitung vom 13.02.2010, Seite 22
- 6 Die damals benutzen Powerpointpräsentation wurde meinem Kollegen Dr. Matthias Ochs und mir von Prof. Jürgen Kriz persönlich zugesandt
- 7 Joseph Weizenbaum (* 8. Januar 1923 in Berlin; † 5. März 2008 in Gröben bei Berlin) war ein deutsch-amerikanischer Informatiker sowie Wissenschafts- und Gesellschaftskritiker, mehr z.B. unter: https://secure.wikimedia.org/wikipedia/de/wiki/Joseph_Weizenbaum
- 8 Titel der 1991 erschienen CD: „Nur wer sich ändert , bleibt sich treu“
- 9 Kieselhorst (2010): Seite 29
- 10 ebda: Seite 30ff
- 11 ebda: Seite 30/31
- 12 ebda: Seite 35
- 13 Download unter: http://www.zepira-hamburg.de/fileadmin/user_upload/dokumente/KJP-Kongress_2009.pdf
- 14 Gerald Hüther: Vortrag auf dem Deutschen Präventionstag am 11.05. 2010 in Berlin, „Was prägt uns , Wissen oder Erfahrung? Download: <http://www.praeventionstag.de/Dokumentation.cms/878>
- 15 Süddeutsche Magazin vom 18.02.2011, Seite xx ff
- 16 Das Konzept der Aufmerksamkeitsfokussierung ist seit vielen Jahren ein ganz zentrales Konzept moderner Hypnotherapie nach Milton Erickson, wie sie in Deutschland z.B. von Gunther Schmidt und Bernhard Trenkle vertreten wird
- 17 http://www.familienhandbuch.de/cmain/a_Hauptseite/s_3589.html
- 18 Königswieser, Hillebrand (2008) Seite 86
- 19 Vgl. Kieselhorst 2010, Simon 2007
- 20 Kieselhorst (2010), Seite 49
- 21 Vgl. Kieselhorst 2010, Simon 2007
- 22 Kruse, Seite 41ff
- 23 Er verweist bezüglich des Verständnisses solcher Art von Komplexität ausdrücklich auf die Arbeiten von Hermann Haken.
- 24 ebda. Seite 46
- 25 aus Kruse, 2010, Seite 59
- 26 Kruse, Seite 60
- 27 Kruse, Seite 65
- 28 Kruse, Seite 68
- 29 Kruse, Seite 74
- 30 Das ist das kleine 1*1 des Qualitätsmanagements. Gleichwohl findet man diesen Fehler in fast jedem Entwicklungsprozess. Fast nie passen die vorhandenen Ressourcen zu den meist sehr ehrgeizigen Zielen.
- 31 Mündliches Zitat aus einem Vortrag von Dipl. Psych. Björn Enno Hermanns, Vorstandsmitglied der DGSP auf der Consozial 2009
- 32 Einen sehr guten Artikel von Prof. Heiko Kleve findet man als download unter: http://sozialwesen.fh-potsdam.de/uploads/media/Kleve_Systemisches_Case_Management_UEbersichten_etc.pdf
- 33 Übrigens eine grundlegende Forderung des 13. Kinder- und Jugendhilfeberichtes