

# Den Prozess gestalten

**WIE KÖNNEN SIE IHRE TAGESPFLEGE** in Zeiten des permanenten Wandels und immer neuen Herausforderungen flexibel aufstellen und als verlässliche Partnerin etablieren? Eine Antwort lautet: über systematische Organisationsentwicklung. Was Sie beachten sollten und welche theoretischen Konzepte nützlich sind.

TEXT: ANDREAS KENK

Eines vorweg: Organisationsentwicklung geschieht immer unter größtmöglicher Einbindung aller betroffenen Mitarbeiter:innen. Darin liegt der größte Unterschied zum Change-Management, das in der Regel über die Linie beziehungsweise Hierarchie top down veranlasst wird. Wenn Entwicklungsprozesse in einer Tagespflegeeinrichtung nachhaltig etabliert werden sollen, ist es sinnvoll, alle Mitarbeiter:innen mitzunehmen (siehe auch Infokasten rechts).

## Konzept sollte immer die gesamte Tagespflege berücksichtigen

Organisationsentwicklungskonzepte basieren unter anderem auf dem Grundgedanken, dass sich Menschen von Natur aus verwirklichen, entfalten und im Arbeitsumfeld ihren Neigungen und Interessen nachgehen und nicht einfach nur Befehlsempfänger sein möchten. Wenn das möglich ist, engagieren sie sich, zeigen Initiative und übernehmen Verantwortung. Der Wirtschaftsphilosoph Frederic Laloux hat das in seinem Buch „Reinventing Organizations“ mit einem breiten Querschnitt von Beispielen aus den unterschiedlichsten Branchen beschrieben. Organisationsentwicklungskonzepte berücksichtigen dabei die gesamte Einrichtung oder Organisation mit all



ANDREAS KENK

Diplom-Psychologe,  
Kenk – Organisations-  
beratung, kenk-organi-  
sationsberatung.de

ihren Wechselwirkungen und Verflechtungen. Unausgesprochen gilt, dass nicht getrennt werden sollte, was zusammengehört und sich wechselseitig beeinflusst. Mit der Umsetzung wird immer ein Ziel verfolgt: die Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit und die Verbesserung der Qualität des Miteinanders in der Einrichtung.

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Organisationsentwicklungsvorhabens bedeutet dies,

- dass ein geplanter Organisationsentwicklungsprozess nicht „im stillen Kämmerlein“ ausgebrütet, sondern im Diskurs gemeinsam entwickelt werden sollte,
- dass die Mitarbeiter:innen bereits zu einem frühen Zeitpunkt mitgenommen werden sollten, indem eine offene und transparente Kommunikation gepflegt wird,
- dass die Einbindung und aktive Beteiligung der Mitarbeiter:innen den

späteren Erfolg sicherstellen, weil dadurch die Akzeptanz des Weiterentwicklungsprozesses gefördert wird,

- dass dem Vorhaben genügend Zeit eingeräumt werden sollte, denn je nach Entwicklungsthematik sind für solche Prozesse zwei bis drei Jahre zu veranschlagen.

## Mitarbeiter:innen möglichst frühzeitig in den Prozess einbinden

Welche Modelle und Konzepte können bei der Planung und Umsetzung als Umsetzungslandkarte genutzt werden, wenn der Entschluss gefasst wurde, in

## ERFOLGSFAKTOREN

Für den britischen Psychologen Derek S. Pugh kennzeichnen folgende Aspekte einen gelingenden Organisationsentwicklungsprozess:

- breit angelegter, andauernder, mittel- bis langfristiger Ansatz,
- Erkenntnissen und Methoden der Verhaltenswissenschaften finden Berücksichtigung,
- vorwiegend prozess-, weniger zielorientiert,
- der Prozess wird moderiert und
- ist partizipativ.



Foto: AdobeStock/BullRun

**Die Einbindung und aktive Beteiligung der Mitarbeiter:innen stellt den späteren Erfolg eines Weiterentwicklungsprozesses sicher.**

einen Organisationsentwicklungsprozess einzusteigen? Prinzipiell werden eher statische Modelle und Konzepte von dynamischen unterschieden. Allen ist jedoch gemeinsam, dass bestimmte Faktoren für eine erfolgreiche Veränderung Bestandteil des Prozesses sein sollten, wie zum Beispiel die möglichst frühzeitige Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter:innen, die offene und transparente Kommunikation in alle Richtungen oder die Ziel- und Visionsentwicklung und die Motivation, Befähigung sowie die Qualifizierung derer, die den Prozess planen, ausrichten und steuern.

Mit zunehmend fortschreitender Digitalisierung auch in der Pflege und der damit einhergehenden Beschleunigung von Prozessen sowie sich ständig weiter entwickelnden Erwartungen und Anforderungen an Einrichtung und Mitarbeiter:innen zeichnet sich ab, dass dynamische Modelle für die Planung und Umsetzung von OE-Prozessen besser geeignet sind, der Komplexität gerecht zu werden. Das Modell der systemischen Organisationsentwicklung stellt ein solches dynamisches Modell dar. Es geht unter anderem davon aus, dass erfolgreiche Organisationsentwicklung

- ein kontinuierlicher Prozess ist und, analog zum Qualitätsmanagement, andauert und eine Daueraufgabe darstellt,
- als kontinuierlicher Lernprozess gestaltet ist, der dazu führt, dass die Einrichtung mit der Zeit flexibler wird und sich schneller neuen Bedingungen anpassen kann,
- den Wandel und die Entwicklung als Normalität verstehen und die Aufgabe darin besteht, alle Mitarbeiter:innen angemessen mitzunehmen und ihnen dabei das Gefühl zu vermitteln, dass aus der aktiven Gestaltung des Wandels Stabilität erwächst,
- als top down- und gleichzeitig bottom up-Prozess geplant wird, der zum einen den Rahmen für den Entwicklungsprozess sicherstellt (top down) und zum anderen die vielfältigen Erfahrungen der Mitarbeiter:innen bei der Gestaltung und Steuerung des Prozesses

**Dynamische Modelle sind für die Planung und Umsetzung von Organisationsprozessen in der Regel besser geeignet.**

- berücksichtigt (bottom up),
- im Kontext eines sozialen Systems stattfindet, das danach strebt, sich über gleiche Prozesse und Routinen auf der Basis von vorhandenen Strukturen selbst zu erhalten, sich selbst zu organisieren und durch die Herausbildung von übergreifenden Entscheidungs- und Verhaltensmuster Zugehörigkeit und Identität stiftet und für Stabilität sorgt, was jedoch gleichzeitig dazu führen kann, dass Neues abgelehnt wird,
- sich mit ständig wandelnder Prozessdynamik auseinandersetzen muss und durch Feedback, offenen Informationsfluss, Rückkopplungsschleifen und einer immer wieder stattfindenden Vergemeinschaftung des Erreichten und damit der Erfolg des Organisationsentwicklungsprozesses sichergestellt werden kann.

Statische Modelle, wie das 3-Phasen-Modell von Kurt Levin oder das Modell der 8-Phasen nach John Kotter, unterliegen einer deutlich ausgeprägten top down-Perspektive, blenden wichtige Faktoren, wie zum Beispiel die Wechselwirkung zwischen Kunde und Einrichtung mehr oder weniger aus und betrachten den Wandel nicht als einen stetigen und dynamischen Prozess. So kann in der Wahl des richtigen Organisationsentwicklungsmodells bereits der Keim für das Gelingen des Prozesses liegen. Sie bietet jedoch noch keine Garantie dafür. ✨

*Im Downloadbereich unter tp-tagespflege.net finden Sie einige Literaturtipps zum Thema.*