

KOK!GG

Kompetente Kita Gut & Gesund



AUF DEM WEG ZUR KOK!GG: Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement

Workbook für Programm-Partner/-innen
und Programm-Botschafter/-innen



IMPRESSUM

Herausgeber:

Techniker Krankenkasse, Unternehmenszentrale Hamburg

Autor/-innen:

Prof. Dr. Peter Paulus
Leuphana Universität Lüneburg,
Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG)

Dr. Susanne M. Nagel-Prinz
Leuphana Universität Lüneburg,
Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG)

Petra Kohring, B.Sc.
Leuphana Universität Lüneburg, Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG), sowie in Vertretung für den Praxispartner Landeshauptstadt München, Referat für Bildung und Sport, Geschäftsbereich KITA, Abteilung Fachberatung und Fachplanung

Gestaltung:

The Ad Store GmbH

© Techniker Krankenkasse. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Einwilligung.

Zitation:

Paulus P, Nagel-Prinz SM, Kohring P (2025). Auf dem Weg zur KOK!GG. „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund. Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement“. Workbook für Programm-Partner/-innen und Programm-Botschafter/-innen. Herausgegeben von der Techniker Krankenkasse, Unternehmenszentrale Hamburg.

Gender-Hinweis:

Wir schließen uns im KOK!GG-Workbook den Empfehlungen des Rates für deutsche Rechtschreibung vom 14.07.2023 und 15.12.2023 an: Im KOK!GG-Workbook verwenden wir keinen Asterisk („Gender-Stern“), Unterstrich („Gender-Gap“), Doppelpunkt oder andere Sonderzeichen im Wortinnern. Die Verkürzungsform mit Schrägstrich (/), die vom Amtlichen Regelwerk bereits erfasst wird, nutzen wir im Workbook, zum Beispiel Erzieher/-innen, Leiter/-in. Alternativ nutzen wir auch eine jeweils geschlechterspezifische Schreibweise wie zum Beispiel Arzt / Ärztin oder geschlechterneutrale Schreibweise wie zum Beispiel Fachkraft / Fachkräfte.

INHALT

VORWORTE	4
MIT DEM KOK!GG-WORKBOOK ARBEITEN	8
1 EINSTEIGEN: „Wo stehen wir und wohin möchten wir?“	14
2 KOK!GG VERSTEHEN	17
Einführung: Warum gibt es das Programm KOK!GG?.....	18
Lerneinheit 1: Welche handlungsleitenden Ausgangspunkte vereint das Programm KOK!GG?	23
Lerneinheit 2: Was unterscheidet das Programm KOK!GG von anderen Ansätzen?.....	32
Lerneinheit 3: Wie versteht das Programm KOK!GG Organisationsentwicklung?	44
Zwischenresümee	54
3 KOK!GG ENTWICKELN	59
Einführung: Handlungsmodell zur Entwicklung einer KOK!GG-Kita.....	60
Phase 1 „Initialisierung“ – Schlüsselpersonen regen an	64
Phase 2 „Bahnen ebnen“ – KOK!GG-Partner/-innen verantworten	67
Phase 3 „Konkretisierung“ – KOK!GG-Kitas entwickeln sich und KOK!GG-Botschafter/-innen begleiten (KOK!GG-Partner/-innen unterstützen).....	79
Phase 4 „Weiterentwicklung“ – KOK!GG-Partner/-innen sowie KOK!GG-Botschafter/-innen und KOK!GG-Kitas arbeiten zusammen	97
Zwischenresümee	101
4 UNSERE VORBEREITUNGEN auf dem Weg zur KOK!GG	104
5 UNSERE LESSONS LEARNED	111
6 ANKNÜPFEN: „Wo stehen wir und wohin möchten wir?“	119
7 TOOLBOX	122
RESÜMEE: Mit KOK!GG innovative Impulse für die Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung geben	153
QUELLEN	155

Techniker Krankenkasse, Unternehmenszentrale Hamburg

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

gesunde und engagierte Fach- und Führungskräfte sind eine grundlegende Voraussetzung für eine hochwertige Frühkindliche Bildung. Nur wenn die Beschäftigten selbst gesund und leistungsfähig sind, können sie die anspruchsvolle Aufgabe der Betreuung und Förderung der Kinder optimal erfüllen. Dabei stellen die gesellschaftlichen Veränderungen gerade auch Kindertageseinrichtungen vor neue Herausforderungen. Immer neue Anforderungen treffen gleichzeitig auf einen zunehmenden Fachkräftemangel und stellen ein wachsendes Belastungspotenzial dar.

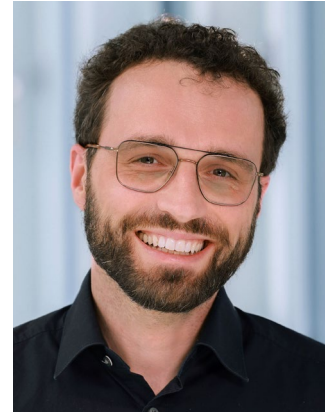
Ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement in Kindertageseinrichtungen schafft die Voraussetzungen für eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung. Es hilft, Belastungen und Risiken frühzeitig zu erkennen und abzubauen sowie Ressourcen und Potenziale zu stärken.

Genau hier setzt das KOK!GG-Konzept an und verfolgt das Ziel, die Rahmenbedingungen für eine gesundheitsförderliche Arbeit in Kitas zu schaffen. Die Gesundheitsförderung wird dabei an bestehende Strukturen und Abläufe bei den Trägern und in den Einrichtungen angedockt. So können Synergien genutzt und eine effiziente und praxisnahe Umsetzung ermöglicht werden. Das Konzept ist wissenschaftlich fundiert und wurde in enger Abstimmung mit unserem Praxispartner, der Abteilung Fachberatung der Landeshauptstadt München, entwickelt.

Dieser praxisorientierte Gedanke spiegelt sich auch in dem Format des Workbooks wider. Es vermittelt nicht allein die notwendigen Grundlagen, sondern begleitet Sie als Leserin und Leser direkt bei der Umsetzung. Die Inhalte werden immer wieder in Bezug zur eigenen Einrichtung gesetzt und so der Transfer gefördert. Eine Toolbox bietet hilfreiche Ansätze für eine passende Umsetzung.

Ich lade Sie ein, mit dem Arbeitsbuch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung zu etablieren, gesunde Arbeitsbedingungen zu fördern und so die Grundlagen für ein gesundes Aufwachsen der Kinder zu schaffen.

*Georg Leimbach,
Leiter Gesundheitsmanagement der Techniker Krankenkasse*



**Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG),
Leuphana Universität Lüneburg**

Das vorliegende Workbook soll Sie animieren, einen neuen Blick auf ein bekanntes Thema der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen einzunehmen: auf das Thema Gesundheitsmanagement für Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen. Es richtet sich an Sie als Kita-Träger, Kita-Fachberater/-in oder Kita-Qualitätsbeauftragte beziehungsweise als Person, die in anderer beratender und begleitender Funktion mit dem Thema Gesundheit für Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen betraut ist.

In Zeiten des gesellschaftlichen Wandels sind auch Kindertageseinrichtungen aufgerufen, sich als lernende Organisationen zu verstehen, die beständig ihre Kompetenzen weiterentwickeln, um mit den wachsenden Herausforderungen zurechtzukommen und als Einrichtung mit ihren Mitarbeitenden gesund und leistungsfähig zu bleiben.

Dabei sind es die Arbeitsbedingungen, auf die wir uns als Autor/-innen dieses Workbooks fokussieren. Sie müssen so gestaltet sein, dass die Fach- und Leitungskräfte gute Arbeit leisten können. Aus der Perspektive der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements kommt es darauf an, arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen zu entwickeln. Ihre Aufgabe als KOK!GG-Partner/-in und KOK!GG-Botschafter/-in ist es, die Fach- und Leitungskräfte der Kindertageseinrichtungen dabei zu unterstützen und sie zu befähigen, in ihren Einrichtungen die Gesundheitsbedingungen ihrer Arbeit so zu gestalten, dass sie gute Arbeit leisten können.

Das Workbook führt Sie dazu in den Ansatz des Integrierten Gesundheitsmanagements des Programms KOK!GG ein und bietet Ihnen einen Wegweiser an, wie Sie Kindertageseinrichtungen dabei unterstützen können, die Entwicklung hin zur eigenen KOK!GG: „KOK!GG: Kompetenten Kita Gut & Gesund“ zu ermöglichen.

Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen!

Prof. Dr. Peter Paulus im Namen des KOK!GG-Teams



Landeshauptstadt München – Referat für Bildung und Sport – Geschäftsbereich KITA - Abteilung Fachberatung und Fachplanung

Als Kita-Fach- und Leitungskraft oder Träger von Einrichtungen zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern stehen Sie und wir täglich vor einer Vielzahl von Herausforderungen und Alltagsbelastungen. Neben dem Personalmangel gilt es auch, den Auswirkungen der aktuellen politischen und gesellschaftlichen Veränderungen und Krisen zu begegnen.

Um gesund und motiviert mit diesen Anforderungen und deren Auswirkungen im pädagogischen Alltag umgehen zu können und eine gute Kita-Qualität zum Wohl der Kinder zu sichern, ist es besonders wichtig, die eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Es gilt, wirksame Lösungen zu finden, um die Gesundheit der Fach- und Leitungskräfte zu fördern und zu stärken.

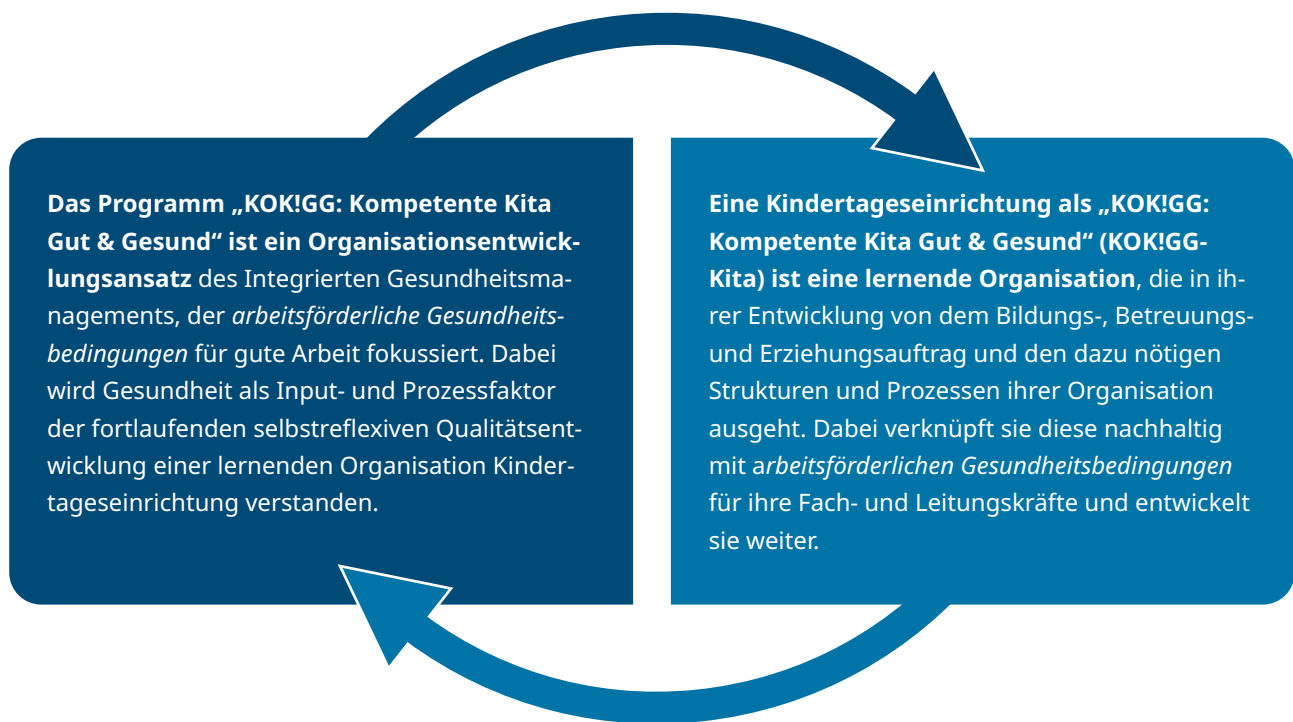
Das Programm „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“ und dessen Ansatz des Integrierten Gesundheitsmanagements kann Sie dabei hilfreich unterstützen. Es befähigt, die eigene Expertise zu Strukturen und Prozessen am Arbeitsplatz beteiligungsorientiert einzubringen und gemeinsam mit allen Beteiligten und der Unterstützung des Trägers nachhaltig etwas zu verändern.

Als Fachberatung für Münchner Kindertageseinrichtungen sehen wir in dem Programm einen guten Weg, um am Bedarf orientierte arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen zu etablieren.

Wir freuen uns darauf, die Münchner Kitas auf ihrem individuellen Weg des Integrierten Gesundheitsmanagements mit dem Programm KOK!GG zu begleiten und wünschen auch anderen Trägern und Kindertageseinrichtungen Mut zur Veränderung!

Barbara Ametsbichler im Namen der KITA-Fachberatung der Landeshauptstadt München





Arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen:

Arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen sind Arbeitsstrukturen und -prozesse, die qualitätsvolle Arbeit ermöglichen. Je nach Qualitätskonzeption einer Kindertageseinrichtung gibt es in den verschiedenen Qualitätsentwicklungsbereichen unterschiedliche Arbeitsprozesse und -strukturen, die notwendig sind, um die anstehenden Arbeiten sach- und fachgerecht bearbeiten zu können.

Die Prüfinstanz dafür, ob diese Arbeitsbedingungen aus gesundheitlicher Perspektive arbeitsförderlich (oder -hinderlich) sind, ist das Kohärenzgefühl der Fach- und Leitungskräfte der Einrichtung. Sind diese für die Fach- und Leitungskräfte als verstehbare,

handhabbare und sinnhafte Arbeitsbedingungen erlebbar, dann entsteht ein Gefühl der Passung zwischen der Arbeit und der Arbeitssituation, in der sich die Mitarbeiter/-innen aufgehoben fühlen, in der Vertrauen in die Person(en) und Organisation entsteht und die gute Arbeit ermöglicht.

Das Programm KOK!GG unterstützt die Fach- und Leitungskräfte darin, solche arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen, die der pädagogischen Qualitätsentwicklung ihrer Einrichtung dienen, in ihren Einrichtungen zu erhalten beziehungsweise zu verwirklichen.

MIT DEM KOK!GG-WORKBOOK ARBEITEN

Worum geht es im KOK!GG-Programm und was ist das KOK!GG-Workbook, von wem ist es, an wen richtet es sich, wie ist es aufgebaut? Auf diese Fragen möchten wir zu Beginn eingehen.

Worum geht es im KOK!GG-Programm?

Das Programm KOK!GG baut auf dem Vorgängerprojekt „K!GG: Kita Gut & Gesund. Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement“ auf und basiert auf dem Konzept der „Guten & Gesunden Kita“, das am Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG) der Leuphana Universität seit 2008 entwickelt und seit 2009 publiziert wird. In den Jahren 2009 bis 2011 wurde es zudem vom Niedersächsischen Institut für Frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) und vom Kultusministerium Niedersachsen als Entwicklungs- und Transferprojekt initial gefördert (Nagel-Prinz, Paulus ab 2009).

Das Programm KOK!GG bietet einen settingspezifischen Ansatz des „Integrierten Gesundheitsmanagements“ in Kindertageseinrichtungen. Er hat das Ziel der nachhaltigen Entwicklung von pädagogischer Qualität durch Förderung der Gesundheit der Fach- und Leitungskräfte und der Förderung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen. Es geht um langfristige Handlungsstrategien im System Kindertageseinrichtung, um die themenbezogene Professionalisierung des Settings Kindertageseinrichtung sowie um einen Ansatz sowohl der Gesundheitsförderung als auch der Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Eine Kindertageseinrichtung ist „Kompetent Gut & Gesund“, wenn sie die Gesundheitsbedingungen guter Arbeit in den Zusammenhang der Entwicklung pädagogischen Qualität stellt. Handlungsleitend ist die Verankerung von Gesundheit als Querschnittsaufgabe, die in allen Strukturen und Prozessen sowie für alle Aspekte des Managements in der Organisation Kindertageseinrichtung und ihrer Trägerschaft von Bedeutung ist. Durch das Prinzip der Integration von Gesundheit in den kita-eigenen Auftrag und dazu in die organisationseigenen Strukturen und Prozesse wird das vielfach in Projekten und Programmen auftretende Problem der parallelen Entwicklung neben dem „Alltagsgeschäft“ verhindert, denn KOK!GG setzt genau an diesem an.

Was ist das KOK!GG-Workbook?

Das vorliegende KOK!GG-Workbook (im Folgenden auch Workbook genannt) steht allen Kindertageseinrichtungen und Kita-Trägern für die Implementierung des Programms KOK!GG (im Folgenden auch Programm genannt) zur Verfügung. Ziel des Workbooks ist es, Sie bei der Entwicklung von Handlungskompetenzen zur Implementierung des Programms KOK!GG in Kindertageseinrichtungen und deren Weiterentwicklung sowie beim Transfererfolg zu unterstützen. Dazu kann Ihnen das vorliegende Workbook als eine Sammlung von Unterlagen und Materialien dienen, die auf dem Weg zu Ihren KOK!GG-Kitas relevant werden. Das Workbook ermöglicht es Ihnen, sich Schritt für Schritt in die konzeptionellen Grundlagen und in die praktische Realisierung des Programms KOK!GG einzuarbeiten, Ihren eigenen Lernprozess zu entwickeln, diesen nachhaltig zu sichern und auch weiterzuentwickeln. Der Nutzen des Workbooks hängt also auch von Ihnen selbst ab. Wir möchten Sie ausdrücklich dazu ermuntern, aus dem Workbook einen nützlichen Begleiter auf dem Weg zu Ihren KOK!GG-Kitas zu machen. Jedes individuell ausgearbeitete Workbook erzählt sozusagen auch Ihre kleine Erfolgsgeschichte.

Von wem ist das KOK!GG-Workbook?

Die Entwicklung des Programms und des dazu hier vorliegenden Workbooks wurde gefördert von der Techniker Krankenkasse, Hauptverwaltung Hamburg. Die Entwicklung des Workbooks basiert auf langjährigen Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis. Ihm liegt das sogenannte „Gegenstromprinzip“ zugrunde, bei dem es um die sich einander ergänzenden Erfahrungen der angewandten Wissenschaft und Praxis geht. Geprägt wurde der Begriff des „Gegenstromprinzips“ vom Niedersächsischen Institut für Frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe). Er wird mit dem Ziel verbunden, die Wissenschaft praxisorientierter und die Praxis wissenschaftsbasierter zu machen. Dies geschieht in einem ko-konstruktiven Lernprozess zu Fragen und Problemlagen, Erfahrungen und Erkenntnissen zwischen Praxis und Wissenschaft in einem „Dialog auf Augenhöhe“. Die Kooperationspartner/-innen für die Entwicklung des KOK!GG-Workbooks sind:

- **das Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG) an der Leuphana Universität Lüneburg:** Das Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG) an der Leuphana Universität Lüneburg ist eines der Forschungszentren der Leuphana Universität Lüneburg. Die Sektion „Bildung und Gesundheit“ bearbeitet Projekte, in deren Fokus Themen der Prävention und Gesundheitsförderung in Forschung und Praxis stehen. Dabei nehmen der Settingansatz der Gesundheitsförderung, verknüpft mit den Handlungsprinzipien Partizipation und Empowerment der Beteiligten, sowie die salutogenetische Ausrichtung in Verbindung mit einem ganzheitlichen Gesundheitsverständnis einen zentralen Stellenwert ein. Im Bereich der Bildungssettings (Schule und Kindertageseinrichtungen) ist es gelungen, den Ansatz der gesundheitsfördernden Settings neu auszurichten auf die Kernaufgaben der Bildungseinrichtungen. Bildungsförderung durch Gesundheit umschreibt diesen neuen Zugang. Gesundheit und Gesundheitsbedingungen als Voraussetzung und nicht nur als Ergebnis von Bildung zu verstehen, ist eine Perspektive, die der Gesundheitsförderung neue Impulse verliehen hat. Diese Perspektive nimmt auch das Programm KOK!GG ein, das zusammen mit der Praxispartnerin entwickelt wurde.

- **als Praxispartnerin die Landeshauptstadt München, Referat Bildung und Sport, mit ihrem Geschäftsbereich KITA und der Abteilung Fachberatung und Fachplanung:** In der Landeshauptstadt München stehen stadtweit insgesamt rund 1.525 Einrichtungen mit circa 103.832 Plätzen für Krippen-, Kindergarten- und Schulkinder zur Verfügung. Die Stadtverwaltung ist in 15 Referate aufgeteilt, deren Leitungen direkt dem Oberbürgermeister unterstellt sind. Dem Referat für Bildung und Sport ist neben sechs anderen Geschäftsbereichen der Geschäftsbereich KITA zugeordnet. Es unterhält rund 460 städtische Kindertageseinrichtungen (Kinderkrippen, Kindergärten, Häuser für Kinder, Horte und Tagesheime) mit circa 6.500 Mitarbeitenden. Zudem beaufsichtigt der Geschäftsbereich KITA rund 1.065 Kitas in nicht kommunaler Trägerschaft.

Die Abteilung „Fachberatung und Fachplanung“ ist Teil des Geschäftsbereiches KITA. Sie berät und qualifiziert die Kindertageseinrichtungen und nicht kommunalen Träger entsprechend der aktuellen gesetzlichen und fachlichen Anforderungen und unterstützt damit die Qualitätssicherung in den Kindertageseinrichtungen. Zur Verortung siehe Abbildung 1.



Abbildung 1: Auszugsweise dargestelltes und vereinfachtes Organigramm der KOK!GG-Praxispartnerin „Landeshauptstadt München, Referat Bildung und Sport, Geschäftsbereich KITA, Abteilung Fachberatung und Fachplanung“

Für den Geschäftsbereich KITA rückte neben dem Thema Gesundheit zunächst als Bestandteil der pädagogischen Rahmenkonzeptionen zunehmend auch das Thema der Mitarbeitendengesundheit in den Fokus. Es wurde deutlich, dass gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und gute Kita-Qualität eng miteinander verknüpft sind. Dadurch entwickelte sich bei KITA das Bewusstsein, dass Gesundheitsförderung in den Kindertageseinrichtungen sowohl in der Pädagogik als auch in den Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in der gesamten Organisation einer Kindertageseinrichtung mitgedacht werden muss. In der Folge wurde nach einem Programm gesucht, dass die Gesundheit von Kindern und Beschäftigten in den Blick nimmt sowie einen ganzheitlichen und systematischen Ansatz im Sinne eines integrierten Gesundheitsmanagement mit einer Verknüpfung von Gesundheit, Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Qualitätsentwicklung verfolgt.

An wen richtet sich das KOK!GG-Workbook?

Das KOK!GG-Workbook richtet sich insbesondere an Kita-Träger in ihrer Führungsverantwortung, unabhängig von der Anzahl ihrer Kindertageseinrichtungen und vom konzeptionellen Ansatz. Darüber hinaus richtet es sich an Fachberater/-innen und Qualitätsentwickler/-innen im Auftrag des Kita-Trägers. Ihnen kommt die Rolle der KOK!GG-Partner/-innen beziehungsweise der KOK!GG-Botschafter/-innen zu, sie verantworten beziehungsweise begleiten den Entwicklungsprozess der KOK!GG-Kitas. Zu den Akteuren/-innen im Programm KOK!GG siehe auch Abbildung 2.

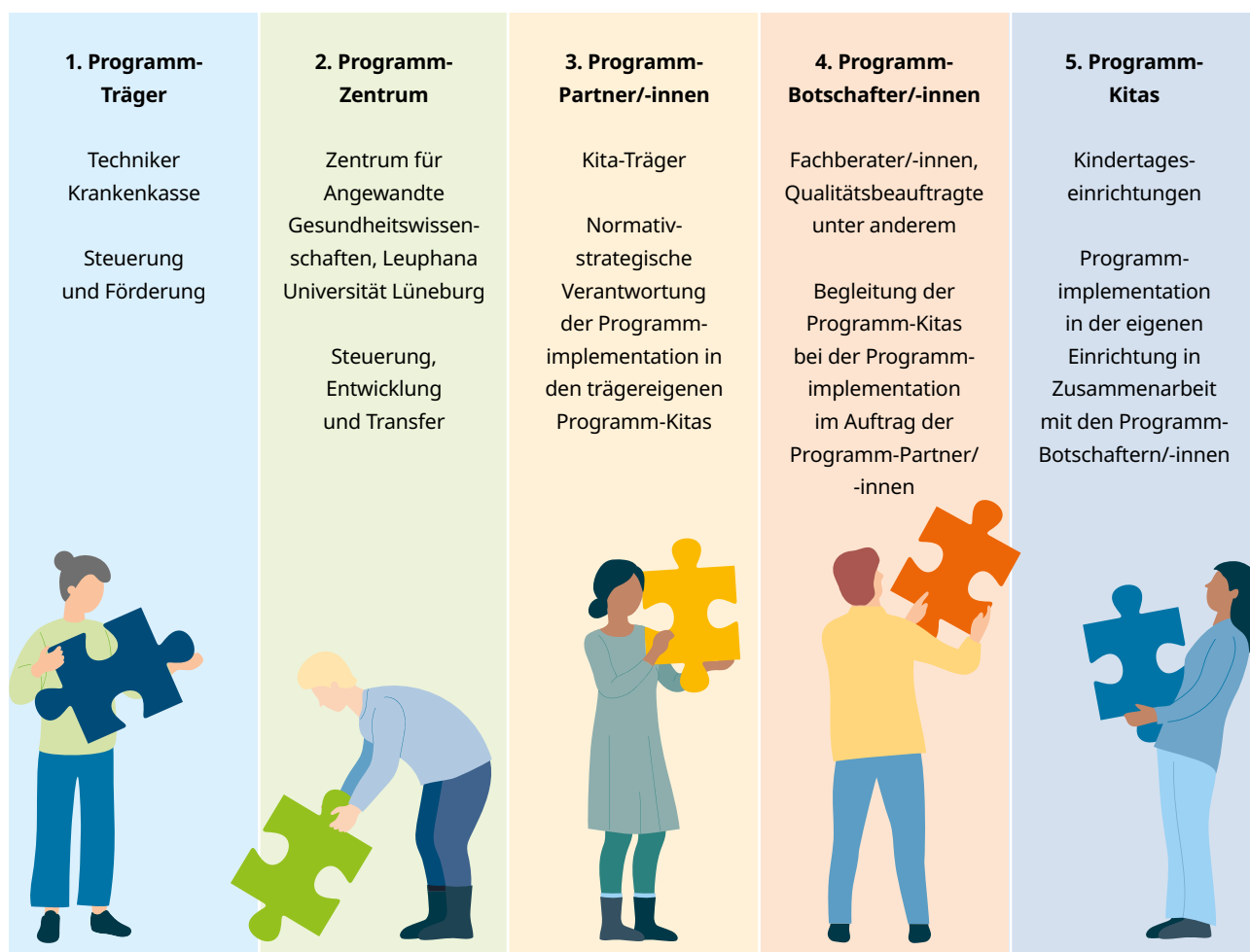


Abbildung 2: Akteure und Akteurinnen im Programm KOK!GG

Wie ist das KOK!GG-Workbook aufgebaut?

Um Sie bei der Entwicklung Ihrer KOK!GG-Kitas zu unterstützen, haben wir für das KOK!GG-Workbook verschiedene

didaktische Elemente berücksichtigt, die wir Ihnen im Folgenden vorstellen möchten (siehe Abbildung 3):

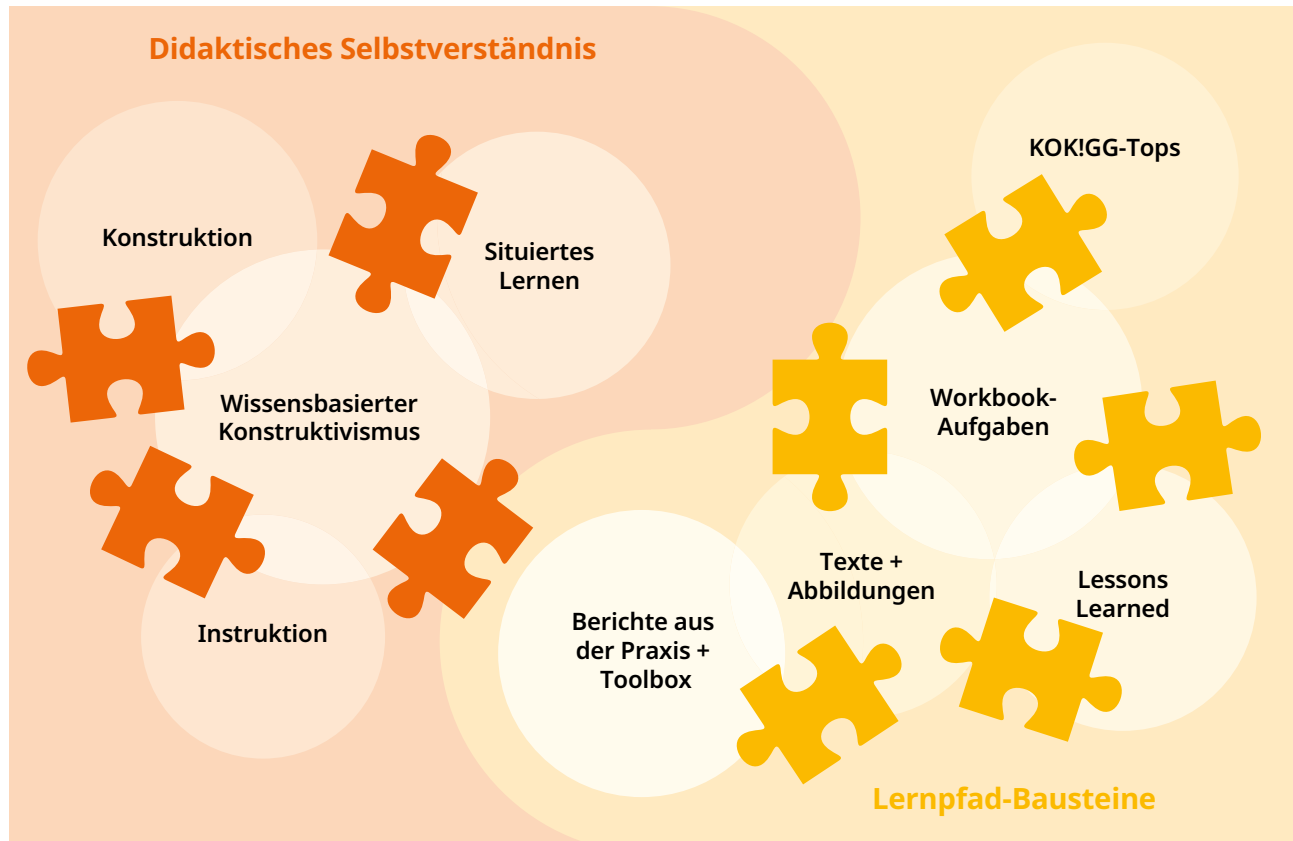


Abbildung 3: Didaktische Elemente des KOK!GG-Workbooks

- **Zum didaktischen Selbstverständnis:** Im Workbook erfolgt eine **Orientierung am „wissensbasierten Konstruktivismus“ und der Verbindung von Instruktion und Konstruktion in Lernprozessen** (Reinmann-Rothmeier, Mandl 2001). Dazu wird im Workbook zum einen Wissensinput zur Verfügung gestellt und eine grundlegende instruktive Vermittlung als Wissensgrundlage ermöglicht. Zum anderen steht ebenso das aktive Lernen im Fokus, das sich an den KOK!GG-Partner/-innen, -Botschafter/-innen und KOK!GG-Kitas orientiert, handlungsbezogen und selbstgesteuert ist. Es geht darum, einen persönlichen Lernbezug entwickeln zu können.

Mit hervorheben möchten wir an dieser Stelle auch das didaktische Prinzip des „Situiereten Lernens“ (Lave, Wenger 1991; Wenger 1998), welches **Lernen in kontextbezogene soziale Lernumgebungen**

stellt (Reich 2012). Die Grundannahme ist, dass Lernen nicht nur ein individueller kognitiver Prozess ist, sondern sich zum einen durch Eingebundenheit in eine relevante Praxissituation und zum anderen durch Eingebundenheit in eine für die Praxissituation relevante Praxisgemeinschaft entwickelt, und dadurch den Transfer von Wissen in eine reale Handlungssituation fördert (Gruber 1999; Gruber et al. 2000; Gerstenmaier, Mandl 2001). Für die Umsetzung des Programms KOK!GG empfehlen wir Ihnen deshalb, zum einen das Arbeiten mit dem Workbook direkt mit der Praxisrealisierung zu verknüpfen und zum anderen in den kollegialen Austausch zu gehen. Auf dem Weg zur Realisierung Ihrer KOK!GG-Kita/s treffen Sie vermutlich auf herausfordernde Situationen. Wir möchten Sie daher ermutigen, mit Kollegen/-innen gemeinsam zu lernen. Sie werden möglicherweise im Entwicklungsprozess Ihrer KOK!GG auf ähnliche

Situationen treffen und erweitern dabei nicht nur Ihre individuellen Kompetenzen, sondern durch Austausch von Wissen und Erfahrungen auch Ihre kollektiven Kompetenzen im Team. Im Zentrum steht dabei, als KOK!GG-Partner/-in beziehungsweise KOK!GG-Botschafter/-in Wissen, Praxis und Erfahrungen im Lern- und Organisationsentwicklungsprozess des Programms KOK!GG zu teilen sowie offene Fragen sozial unterstützend zu klären und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Der Fokus ist dabei auf die Implementierung des Programms KOK!GG in Ihrer Organisation sowie auf die (Weiter-)Entwicklung Ihrer KOK!GG-Kitas gerichtet. Ziel ist, das Miteinanderlernen und die Bildung einer KOK!GG-Praxisgemeinschaft – Ihrer „Community of Practice“ (Lave, Wenger 1991; Wenger 1998; Arnold 2007; Bliss et al. 2006).

- **Lernpfad-Bausteine:** Das Workbook ist wie ein Lernpfad angelegt. Dieser folgt einem strukturierten Aufbau, der den Weg zur Entwicklung einer KOK!GG-Kita nachzeichnet und ein prozessorientiertes Lernen ermöglicht. Dabei haben Sie als Leser/-innen zugleich die Möglichkeit, anhand der einzelnen Kapitel und Teilkapitel Ihren eigenen Lernweg zu gehen. Unterstützend werden dazu im Workbook neben Texten und Abbildungen verschiedene Bausteine angeboten:
- **Workbook-Aufgaben:** Sie besitzen bereits eine Fülle von Vorerfahrungen und Hintergrundwissen im Setting Kindertageseinrichtung und erweitern diese mit dem Bearbeiten des Workbooks. Die Workbook-Aufgaben tragen dazu bei, dass Sie Ihr vorhandenes Wissen mit neuem Wissen verknüpfen und Ihre Erfahrungen weiterentwickeln können. Es wird darum gehen, die Themen im Workbook vor dem Hintergrund Ihrer beruflichen Erfahrungen zu reflektieren und Sie in Ihre Aufgaben als KOK!GG-Partner/-in beziehungsweise KOK!GG-Botschafter/-in einzuführen.
- **Berichte aus der Praxis und Toolbox:** Um den Transfer des Programms KOK!GG in die Praxis zu unterstützen, arbeiten wir in dem Workbook mit Erfahrungen aus der Praxis und Praxisbeispielen der KOK!GG-Praxispartnerin, auf die im Workbookverlauf bereits hingewiesen wird und die in der **Toolbox** dargestellt sind.

- **KOK!GG-Tops:** Den KOK!GG-Tops kommt eine besondere Aufgabe im Workbook zu. Sie kennzeichnen zentrale konzeptionelle Bausteine des KOK!GG-Programms, die Sie und auch Ihre zukünftigen KOK!GG-Kitas kennen und gemeinsam verstehen sollten.
- **Lessons Learned:** Auf dem Weg zu Ihren „Kompetenten Kitas Gut & Gesund“ werden Ihnen förderliche und hinderliche Bedingungen begegnen, die die Entwicklung der KOK!GG-Kitas beeinflussen und mit denen Sie auf die eine oder andere Weise umgehen müssen. Damit diese Schätze nicht verloren gehen und Sie diese für die Weiterentwicklung der KOK!GG-Kitas, die Sie begleiten, nutzen können, arbeiten wir im Programm mit der Methode der „Lessons Learned“. Sie knüpft an Ihr persönliches und kollegiales Wissen und an Ihre eigenen Erfahrungen an, die Sie auf dem Weg zur KOK!GG sammeln. In Kapitel 5 finden Sie weitere Hinweise zum Erarbeiten Ihrer Lessons Learned und den Fragestellungen dazu im Programm KOK!GG.

Am Ende dieses Kapitels noch eine Empfehlung: Vergessen Sie nicht, bei der Arbeit mit dem Workbook, auch **Pausen** einzulegen. Wählen Sie eine Ihnen gerecht werdende Pausenaktivität. Vielleicht möchten Sie sich etwas bewegen oder sich hinlegen, etwas trinken und essen, eine kleine Meditation praktizieren oder etwas anderes tun, wonach Ihnen gerade ist. Nur eines bitten wir Sie, zu berücksichtigen: Verlassen Sie für die Pause möglichst Ihren Arbeitsplatz und richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf etwas anderes, was Sie alleine oder gemeinsam mit anderen dann ausschließlich für Ihr Wohlbefinden tun. In der **Toolbox** (Kapitel 7) finden Sie ein paar Hinweise für die Pausengestaltung.

Gegliedert ist das KOK!GG-Workbook in 7 Kapitel:

- Mit Kapitel 1 laden wir Sie ein, für sich eine Standortbestimmung vorzunehmen, u.a. geht es darum, wie Sie sich eine KOK!GG-Kita vorstellen und welche Ziele Sie haben.
- In Kapitel 2 lernen Sie die konzeptionellen Grundlagen des Programms „KOK!GG“ kennen.

- Darauf aufbauend erarbeiten wir gemeinsam in Kapitel 3 das Handlungsmodell des Programms und die praktischen Handlungsschritte auf dem Weg zu Ihrer KOK!GG-Kita.
- Kapitel 4 und 5 bieten Ihnen Raum, um Ihr eigenes Entwicklungskonzept für die Kitas, die Sie als KOK!GG-Partner/-in unterstützen beziehungsweise als KOK!GG-Botschafter/-in begleiten, zu konkretisieren sowie parallel zum Entwicklungsprozess Ihre Erfahrungen systematisch für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer KOK!GG-Kitas zu sichern.
- Ergänzend dazu befindet sich in Kapitel 6 eine **Toolbox**, in der Sie Informationen und Instrumente finden, die Sie bei der Begleitung und Entwicklung unterstützen können.
- Abschließend laden wir Sie in Kapitel 7 ein, Ihren Startpunkt aus Kapitel 1 noch einmal aufzugreifen.

Wir wünschen Ihnen auf dem Weg zu Ihren KOK!GG-Kitas viel Freude sowie Gutes & Gesundes Gelingen!





1 EINSTEIGEN

„Wo stehen wir und wohin möchten wir?“

Bevor wir gemeinsam in die konzeptionellen Bausteine und praktischen Handlungsschritte des Programms KOK!GG einsteigen, bitten wir Sie an dieser Stelle, für sich selbst zu reflektieren, „Wo stehen wir und wohin möchten wir?“.



WORKBOOK-AUFGABE

Fragen, die Sie dabei an sich selbst richten könnten, sind zum Beispiel:

- ? *Welche Erfahrungen habe ich/haben wir bereits mit dem Thema Gesundheit(smanagement) in der Arbeit von Kindertageseinrichtungen?*
- ? *Welche Ziele möchte ich für mich persönlich/möchten wir kollegial für uns als KOK!GG-Partner/-in(nen) beziehungsweise KOK!GG-Botschafter/-in(nen) realisieren?*
- ? *Welche Ziele möchte ich/möchten wir für die KOK!GG-Kitas, die ich/wir unterstütze/n beziehungsweise begleite/n, realisieren?*



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



2 KOK!GG VERSTEHEN

Einführung: Warum gibt es das Programm KOK!GG?

In Kapitel 2 des Workbooks möchten wir mit Ihnen gemeinsam die konzeptionellen Grundlagen des Programms KOK!GG erarbeiten. Ziel ist es, das Selbstverständnis des Programms kennenzulernen, welches für den erfolgreichen Implementierungsprozess in den Kindertageseinrichtungen, die sie unterstützen und begleiten, essenziell ist. Dazu stellen wir Ihnen zentrale Bausteine des Programms vor und laden Sie ein, diese mit Ihren Erfahrungen zu verknüpfen und Ihr eigenes Selbstverständnis zu konkretisieren.

Die Frage, warum wir das Programm KOK!GG überhaupt entwickelt haben, beantworten wir aber gleich am Anfang. Es sind Gründe, die Ihnen vielleicht auch in den Sinn gekommen sind, als Sie darüber nachgedacht haben, dass ein Gesundheitsmanagement in den von Ihnen geführten und/oder begleiteten Kindertageseinrichtungen notwendig ist. Als KOK!GG-Partner/-in oder KOK!GG-Botschafter/-in sind Sie aufgrund Ihrer Beschäftigung mit der Thematik der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung mit diesen Sachverhalten vertraut. Wir möchten dennoch auf zwei grundlegende Punkte eingehen, um eine gemeinsame Verständnisbasis dafür zu schaffen, warum es das KOK!GG-Programm gibt:

Die individuelle und gesellschaftliche Bedeutung der Frühen Bildung, Betreuung und Erziehung

Die Bedeutung von Kindertageseinrichtungen in der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) für die Gesundheits- und Bildungsentwicklung der Kinder ist mittlerweile fachwissenschaftlich und fachpolitisch unbestritten. Als erster Baustein im Bildungswesen haben Kindertageseinrichtungen eine fundierende und richtungsweisende Funktion. Denn eine „gute Bildung von Anfang an“ hat einen entscheidenden Einfluss auf die späteren schulischen Leistungen, die individuell erreichbaren Lebenskompetenzen und die Persönlichkeitsentwicklung sowie insgesamt auf das lebenslange Lernen. Sie ist ein Schlüssel für sowohl gesellschaftlichen als auch individuellen Erfolg und öffnet die Tür für den Aufstieg durch Bildung (Nagel-Prinz 2020; Nagel-Prinz et al. 2020; Autor/-innengruppe Bildungsberichterstattung 2022; Huebener et al. 2023).

Aufgrund ihrer Bedeutung ist die institutionalisierte FBBE damit deutlicher in den Fokus von Politik und Gesellschaft gelangt. Dies ist eine begrüßenswerte Entwicklung und hat zu einer sowohl qualitativen als auch quantitativen Weiterentwicklung des Systems der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung geführt. Die entstandenen Bildungsempfehlungen, -programme und Strukturvorgaben der Bundesländer, die Kita-Konzeptionen der Träger der Einrichtungen, die Fachdiskurse und die Forschungsergebnisse zu den Bedingungen und Verläufen kindlicher Bildung und Entwicklung sind wichtige fachpolitische und fachwissenschaftliche Wegmarken der qualitativen Entwicklung (BMFSFJ 2024). Auf quantitativer Ebene gibt es einen gestiegenen Bedarf an Kindertagesbetreuung, der vor allem durch den eingeführten Rechtsanspruch zu einem enormen Ausbau der Kindertagesbetreuung geführt hat, sowohl hinsichtlich der Anzahl der Einrichtungen und der Fach- und Leitungskräfte, als auch in Bezug auf die Größe, Vielfalt und Öffnungszeiten der Einrichtungen (Bock-Famulla et al. 2020, 2021, 2022, 2023; Autor/-innengruppe Fachkräftebarometer 2023). Trotz dieses massiven Ausbaus kann der Bedarf an Kinderbetreuung in Deutschland aber vielfach nicht immer gedeckt werden (Autor/-innengruppe Bildungsberichterstattung 2022; Autor/-innengruppe Kinder- und Jugendhilfereport 2024).

Diese Veränderungsprozesse betreffen eine Vielzahl von Akteuren und Akteurinnen im System der FBBE mit unterschiedlichen Interessen und sie sind Teil der kulturellen, sozialen, technischen und digitalen Transformation unserer Arbeits- zur Wissens- und Kommunikationsgesellschaft (Nagel-Prinz 2020). Sie verändern die Rahmenbedingungen des Aufwachsens von Kindern und die Arbeit der Fach- und Leitungskräfte in den Kindertageseinrichtungen sowie die Kindertageseinrichtungen als Organisation selbst noch einmal auf ganz grundlegende Weise.

Die mit diesen Entwicklungen einhergehenden anspruchsvollen Herausforderungen haben zu einem Veränderungsdruck bei den Trägern und Einrichtungen geführt, die Qualität der Arbeit immer wieder neu zu überprüfen und weiterzuentwickeln, damit ihre Kindertageseinrichtungen zukunftsfähig bleiben beziehungsweise werden können.

Parallel bedeuten die hier beschriebenen Entwicklungen mit den damit verbundenen Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitssituation für Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen einen Anstieg und eine Verdichtung ihrer Aufgaben. Zugleich besteht bei den Fach- und Leitungskräften eine eigene hohe Erwartungshaltung an die Qualität ihrer Arbeit, die sie selbst „am eigenen Leibe“ verspüren (Nagel-Prinz 2020; Nagel-Prinz et al. 2020; Meyer, Alsago 2021; DKLK 2023). Beides nimmt Einfluss auf die gesundheitliche Situation der Beschäftigten in den Kindertageseinrichtungen.

Die gesundheitliche Belastungs- und Beanspruchungssituation der Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen

Die Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen sind mit hohen Leistungs- und Qualitätsansprüchen in herausfordernden Arbeitssituationen konfrontiert: Wie geht es den Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen, über welche gesundheitlichen Belastungen und Beanspruchungen berichten sie?

Zu Beginn eine Begriffsklärung: Gesundheitliche Belastungen und Beanspruchungen werden wissenschaftlich unterschieden. Am Beispiel der psychischen Gesundheit wird dies verdeutlicht:

Psychische Belastung und Beanspruchung – Definitionen nach DIN EN ISO 10075-1

Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken, wie zum Beispiel Lärm, Zeitdruck, schlechter Informationsfluss, Konflikte oder hohe Arbeitsintensität, Anregungen, positives psychosoziales Klima.

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen (zum Beispiel Alter, Geschlecht, Fertigkeiten, Müdigkeit oder Stimmung), einschließlich der individuellen Bewältigungs- und Gestaltungsstrategien.

Wichtig zu wissen ist dabei, dass die Begriffe „Belastung“ und „Beanspruchung“ in der Arbeitswissenschaft neutral formuliert sind, das heißt, hierunter fallen sowohl negativ als auch positiv wirkende Aspekte der Arbeit.

Ein Überblick über Studien zur gesundheitlichen Belastungs- und Beanspruchungssituation von Fach- und Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen zeigt, wie vielfältig sich diese entwickelt haben (siehe Abbildungen 4 und 5) (eine Übersicht dazu bieten unter anderem: Nürnberg 2019; Nagel-Prinz 2020; Madeira Firmino, Bauknecht 2022; Rudow, Fischer 2023; Embacher 2023; DKLK 2022; DKLK 2023).

Dabei sind die Situationen der Fachkräfte und die der Leitungskräfte getrennt für sich zu betrachten. Mit Blick auf die Situation der Leitungskräfte zeigt sich eine spezifische Belastungssituation, die in ihrem Aufgabenspektrum begründet liegt. Ihre Aufgaben reichen von der Betriebsführung, der Führung der Mitarbeitenden, der Gestaltung der Zusammenarbeit (intern, extern), der Entwicklung der Organisation bis zum Selbstmanagement (unter anderem eigenes Krisen- und Stressmanagement). Dies alles geschieht in einem mehrdimensionalen Kontextfeld ihres Leitungshandelns, das sich aufspannt zwischen personbezogenen (Kita-Leiter/-innen selbst), kollegialen (zum Beispiel Mitarbeitende, Vorgesetzte), regionalen (zum Beispiel Träger, Grundschulen, Organisationen gesundheitlicher Versorgung), überregionalen (zum Beispiel Ministerien, Gewerkschaften, fachpolitischen Interessenverbände) und intersektoral-umweltbezogenen (zum Beispiel demographischer Wandel, Digitalisierung, Pandemie) Interessenlagen und nicht zuletzt bei der Beachtung der Interessen von Kindern und Eltern.

Negativ wirkende gesundheitliche Belastungen für die Fachkräfte	Negative gesundheitliche Beanspruchungen der Fach- und Führungskräfte ¹
<ul style="list-style-type: none"> • Merkmale der Arbeitsaufgabe (zum Beispiel hoher Zeitdruck, quantitativer Umfang der Arbeit, Dauerpräsenz und ständige Interaktion) • Physikalische Bedingungen (zum Beispiel Lärm, bauliche und räumliche Gestaltung und Ausstattung, hohes Infektionsrisiko) • Arbeitsorganisation (zum Beispiel Gruppengröße, mangelnde Rückzugs-/Entspannungsmöglichkeiten, Pausen-/Überstundenregelungen) • Soziale Bedingungen (zum Beispiel Kooperation mit Träger, Elternarbeit, Konflikte im Team) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rücken-, Nacken- und Schulterverspannungen/-schmerzen • Kopfschmerzen, Migräne • Müdigkeit und Schlafstörungen • Grübelei, innere Unruhe • Psychische Erschöpfung, Burnout, Depression, Gereiztheit
Negativ wirkende gesundheitliche Belastungen für die Leitungskräfte	
<ul style="list-style-type: none"> • Generell zu hohe Arbeitsverdichtung (zum Beispiel Personalarbeit, Verwaltungsarbeit) • Verantwortung für die negativ belasteten und beanspruchten Fachkräfte und Personalausfälle • Einstellung von fachfremdem oder nur eingeschränkt geeignetem Personal; • Familien mit Migrations- und Kriegserfahrungen sowie Fluchtraumatisierungen 	

Abbildung 4: Negativ wirkende gesundheitliche Belastungen und negative Beanspruchungen für Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen

1 Die gesundheitlichen Beanspruchungen sind identisch. Führungskräfte sind aber in höherem Ausmaß betroffen.

Auffallend ist, dass dabei viele dieser angesprochenen Beanspruchungen psychischer oder psychosomatischer Natur sind. Es sind aber nicht nur die negativ wirkenden Belastungen und deren negativen Folgen, es sind auch die positiv wirkenden Belastungen und deren Folgen, die

für ein Gesundheitsmanagement in Kindertageseinrichtungen von Interesse sind (da in der Arbeitswissenschaft der Begriff „Belastung“ neutral formuliert ist, fallen auch positive Aspekte der Arbeit unter die Belastungen):

Positiv wirkende gesundheitliche Belastungen für die Fachkräfte	Positive gesundheitliche Beanspruchungen der Fach- und Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalt (zum Beispiel hoher kreativer Handlungs- und Gestaltungsspielraum, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Gefühl von Selbstwirksamkeit) • Arbeitsorganisation (zum Beispiel persönliches Zeitmanagement, häufige Bewegung bei der Arbeit) • Soziale Beziehungen (zum Beispiel Identifikation mit Kita und Träger, offenes und vertrauensvolles, unterstützendes Teamklima, positive Führung durch die Leitung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammengefasst zeigt sich, dass die Arbeit als sinnvoll erlebt und in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung hoch eingeschätzt wird. Trotz der beschriebenen negativen Belastungen konnte auch eine erhöhte Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Diese freudvollen, sinnstiftenden Aspekte in Kindertageseinrichtungen werden auch in den Ressourcen ihrer Arbeit deutlich, über die pädagogischen Fach- und Leitungskräfte immer wieder berichten.
Positiv wirkende gesundheitliche Belastungen für die Leitungskräfte	
<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene finanzielle und räumliche Bedingungen • Positives Arbeitsklima, gute Kooperation • Positives Image des Berufs • Hoher Handlungs- und Entscheidungsspielraum 	

Abbildung 5: Positiv wirkende gesundheitliche Belastungen und positive Beanspruchungen für Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen

Ausgehend von diesen beiden grundsätzlichen Gegebenheiten für Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen, nämlich der Bedeutung der Frühen Bildung, Betreuung und Erziehung sowie den erhöhten gesundheitlichen Belastungen und Beanspruchungen der Fach- und Leitungskräfte, wird deutlich, dass Arbeit und Gesundheit in Wechselwirkung miteinander stehen.

Arbeit beeinflusst Gesundheit und andersherum ist Gesundheit auch eine Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit und -qualität. In der FBBE nimmt sie direkt Einfluss auf die Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsqualität. Die gesundheitlichen Belastungen für die Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen bergen dabei sowohl Risiken als auch Ressourcen.



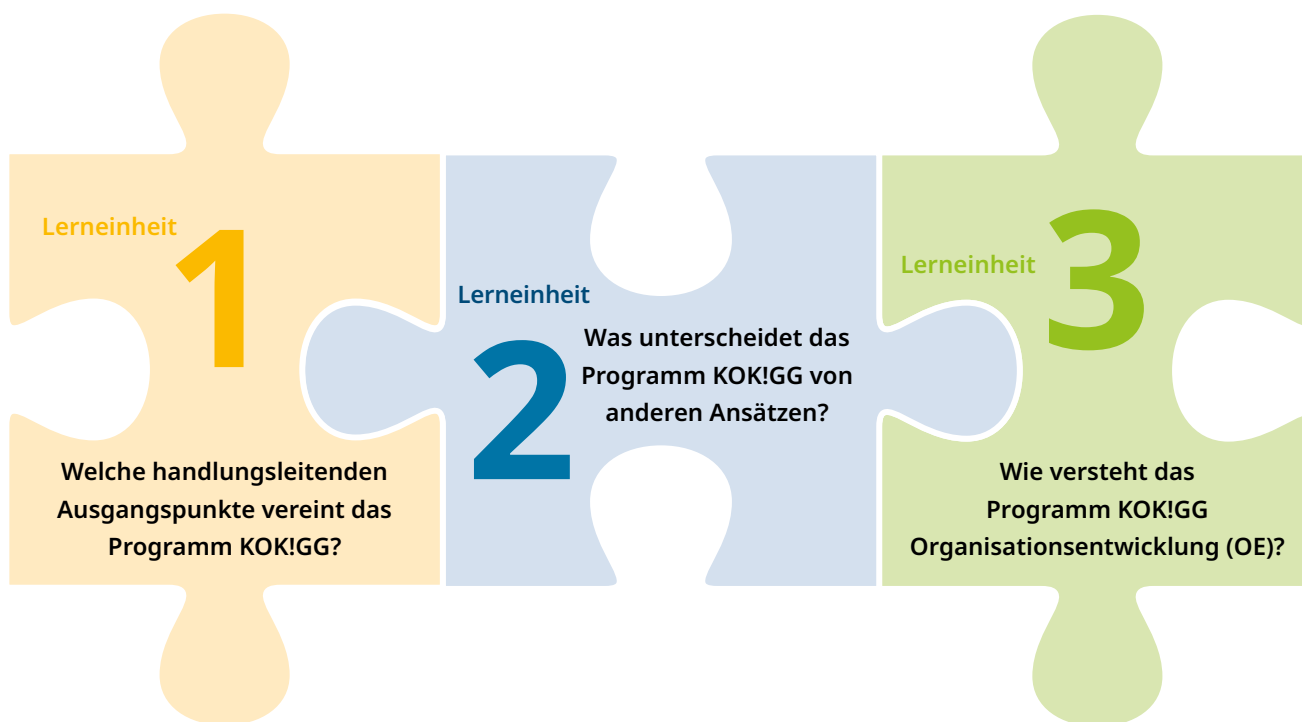
WORKBOOK-AUFGABE

An dieser Stelle möchten wir Sie bitten, einmal zu überlegen:

- ? Welche Veränderungen in Kindertageseinrichtungen als Folge des gesellschaftlichen Wandels schätzen Sie aufgrund Ihrer Erfahrung als besonders einschneidend für die gesundheitliche Situation der Fach- und Leitungskräfte in den Kindertageseinrichtungen ein?*
- ? Denken Sie einmal an die Kindertageseinrichtungen, die Sie begleiten: Welche gesundheitlichen Belastungen und Beanspruchungen nehmen Sie wahr und haben diese einen positiven beziehungsweise negativen Einfluss auf die Arbeit der Fach- und Leitungskräfte?*

Die Einführung eines Gesundheitsmanagements in Kindertageseinrichtungen kann diesen komplexen Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit unterstützen, es birgt Potenziale sowohl für die Entwicklung pädagogischer Qualität als auch für die Gesundheit der Fach- und

Leitungskräfte. Dabei ist es jedoch relevant, wie das Gesundheitsmanagement konzeptionell aufgestellt ist. Die Perspektiven des Programms KOK!GG dazu möchten wir mit Ihnen gemeinsam in Kapitel 2 erarbeiten und in drei Lerneinheiten folgende Fragen beantworten:



Lerneinheit 1: Welche handlungsleitenden Ausgangspunkte vereint das Programm KOK!GG?

In der ersten Lerneinheit des Kapitels 2 geht es um drei zentrale Konzepte, die für das Programm KOK!GG handlungsleitend sind:

Das ganzheitliche Verständnis von Gesundheit und der Fokus auf die psychische Gesundheit

Der Fokus auf Gesundheitsförderung und das Modell der Salutogenese

Der Settingansatz der Gesundheitsförderung

Wir werden gemeinsam das ressourcen- und situationsorientierte Selbstverständnis im Programm KOK!GG erarbeiten: Das Konstrukt der psychischen Gesundheit und der Salutogenese mit ihrer Ausrichtung auf die Gesundheitsentwicklung (statt der Vermeidung und Minimierung von Krankheitsentwicklungen) sowie das Kohärenzgefühl bilden den Fixpunkt. Der Settingansatz der Gesundheitsförderung kennzeichnet zudem den Zugang zur Organisation Kindertageseinrichtung. Der Programmname „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund. Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement“ weist schon darauf hin: Es geht um die Kindertageseinrichtung als Organisation und vorrangig um die situationalen Verhältnisse, die Strukturen und Prozesse in der Organisation Kindertageseinrichtung.

Das ganzheitliche Verständnis von Gesundheit und der Fokus auf die psychische Gesundheit

Dem Programm KOK!GG liegt ausgehend von der klassischen Definition von Gesundheit ein **ganzheitliches, positives und dynamisches Verständnis von Gesundheit** zugrunde.

„Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen.“

(WHO 1946: 1)

KOK!GG versteht Gesundheit mit Hurrelmann, Richter zudem als

„... den Zustand des Wohlbefindens einer Person, der gegeben ist, wenn diese Person sich psychisch und sozial in Einklang mit den Möglichkeiten und Zielvorstellungen und den jeweils gegebenen äußeren Lebensbedingungen befindet. Gesundheit ist nach diesem Verständnis ein angenehmes und durchaus nicht selbstverständliches Gleichgewichtsstadium von Risiko- und Schutzfaktoren, das zu jedem lebensgeschichtlichen Zeitpunkt immer erneut in Frage gestellt ist. Gelingt das Gleichgewicht, dann kann dem Leben Freude und Sinn abgewonnen werden, es ist eine produktive Entfaltung der eigenen Kompetenzen und Lernpotentiale möglich, und es steigt die Bereitschaft, sich gesellschaftlich zu integrieren und zu engagieren.“

(Hurrelmann, Richter 2013: 147)

Mit dieser Definition werden **psychische und soziale sowie darin sinnstiftende Lebensmomente** in ihrer Bedeutung für die Gesundheit angesprochen. Näher betrachtet beinhaltet psychische Gesundheit die Fähigkeit, sich kompetent und subjektiv sinnstiftend mit den gesellschaftlichen Anforderungen auseinanderzusetzen und zugleich eigene Bedürfnisse und Vorstellungen konstruktiv verwirklichen zu können: Diese beiden Grundprozesse können als Selbsterhaltung im Sinne einer produktiven Anpassung und als Selbstgestaltung im Sinne einer Selbstentfaltung beschrieben werden (Paulus 1994).

Nach diesem Verständnis sind Kita-Fach- und -Leitungskräfte dann psychisch gesund, wenn sie sich mit eigenen Bedürfnissen und Vorstellungen in die Kita-Arbeit einbringen und zugleich diese mit den erlebten Arbeitsanforderungen in eine subjektiv erlebte Balance bringen können.

Der Fokus ist im Programm KOK!GG auf die psychische Gesundheit und den Sinnbezug ausgerichtet. Denn viele der gesundheitlichen Beanspruchungen für Kita-Fach- und -Leitungskräfte sind psychischer beziehungsweise psychosomatischer Natur. Diese Situation hat uns dazu bewogen, die psychische Gesundheit, ihren Erhalt und ihre Förderung im Programm KOK!GG ins Zentrum zu stellen.

„There is no health without mental health.“

(WHO 1954)



WORKBOOK-AUFGABE

Gesundheit ganzheitlich zu verstehen und der psychischen Gesundheit aber eine herausgehobene Bedeutung beizumessen:

? Wie verstehen Sie den Slogan der WHO „There is no health without mental health“?

Der Fokus auf Gesundheitsförderung und Salutogenese

Der Begriff der Gesundheitsförderung wird oft mehrdeutig verwendet und umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte. Das Programm KOK!GG knüpft an das Konzept der Gesundheitsförderung an, das auf der ersten WHO-Konferenz zur Gesundheitsförderung verabschiedet wurde und in der „**Ottawa-Charta der Gesundheitsförderung**“ niedergelegt ist (WHO 1954).

Dort heißt es gleich zu Beginn:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.“

Und weiter:

„Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern beziehungsweise verändern können. In diesem Sinne ist die Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel.“

Anknüpfend an das oben erarbeitete Gesundheitsverständnis geht es darum, jenseits von gesundheitlicher Anpassung und Normalisierung gesundheitliche Ressourcen zu stärken und Menschen zu ermöglichen, Verantwortung im Sinne der Selbstbestimmung für die eigene Gesundheit zu übernehmen sowie ihre gesundheitlichen Potenziale als integrierten Bestandteil in der Gestaltung ihrer Lebenswelten zu entfalten.

Die gesundheitlichen Ressourcen zu stärken, dieser Perspektive liegt die gesundheitswissenschaftlich bedeutsame Forschungsrichtung der **Salutogenese** (lateinisch Salus = gesund; griechisch Genese = Entstehung und Entwicklung) von Aaron Antonovsky (1979) zugrunde. „Was hält Menschen gesund?“ ist ihre zentrale Frage und nicht mehr die pathogenetisch orientierte Frage „Was macht Menschen krank?“.

„Das Modell der Salutogenese wurde als Alternative zur Pathogenese eingeführt und ist eines der wichtigsten Modelle zur Erklärung von Gesundheit. Es soll die Frage beantworten, wie Gesundheit entsteht, wie Menschen trotz Risiken gesund bleiben können und wie in der Praxis ihre Gesundheit gefördert werden kann. Das Modell basiert auf einem Verständnis von Gesundheit und Krankheit als Kontinuum, es soll Bewegungen auf diesem Kontinuum erklären. Als Determinanten von Gesundheit werden Stressoren, die Art ihrer Bewältigung und verfügbare Widerstandsressourcen herangezogen. Ein Schlüsselkonzept ist das Kohärenzgefühl, das sich im Laufe des Lebens auf der Basis von Ressourcen entwickelt und aussagt, ob das eigene Leben als verstehbar, bewältigbar und sinnhaft erlebt wird. Ein hohes Kohärenzgefühl führt zu positiver Gesundheit, ein geringes Kohärenzgefühl zu negativer. Das Modell der Salutogenese stellt eine zentrale theoretische Grundlage für die Praxis der Gesundheitsförderung dar, sie formuliert, welche Bedingungen für die Gesundheit gefördert werden müssen.“

(Faltermaier 2023: 141)

In dem Modell des amerikanisch-israelischen Mediziners Aaron Antonovsky (1923-1994) spielt das **Konstrukt des „Kohärenzgefühls“** (engl. „Sense of Coherence“) eine zentrale Rolle zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit. Das Kohärenzgefühl ist eine psychische Ressource, die ein Erleben von Personen im Bezug zur Welt beschreibt. Sie besteht aus den drei zusammenhängenden Merkmalen der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit (siehe auch Abbildung 6). Antonovsky hat das Kohärenzgefühl auf empirischem Wege als wesentliche Ressource für die (psychische) Gesundheit identifiziert. Es ist das Kernkonzept des von ihm begründeten Modells der Salutogenese geworden, die sich im Gegensatz zum Modell der Pathogenese mit den Faktoren beschäftigt, die es Menschen ermöglicht, (auch trotz Risiken) gesund bleiben zu können, und wie in der Praxis ihre Gesundheit gefördert werden kann.



Abbildung 6: Merkmale des Kohärenzgefühls (Hurrelmann, Richter 2013: 124)

Auf die Fach- und Leitungskraft in Kindertageseinrichtungen bezogen bedeutet das:

- **Das Gefühl von Verstehbarkeit** beschreibt die Fähigkeit einer Fach- und Leitungskraft, durch kognitive Verarbeitungsprozesse Informationen, mit denen sie während der Arbeit konfrontiert wird, so zu interpretieren, dass sie ihr geordnet, strukturiert und schlüssig erscheinen („Ich blicke durch“).
 - **Das Gefühl von Handhabbarkeit** beschreibt die Gewissheit einer Fachkraft, dass Probleme und Herausforderungen, die mit der Arbeit verbunden sind, generell von ihr bewältigt werden können („Ich kann's packen“).
- Fragen der Fachkraft in diesem Zusammenhang:
- Kann ich verstehen und verarbeiten, was von mir verlangt wird oder was mit mir geschieht?
 - Weiß ich genau, wofür ich Verantwortung trage und wofür nicht?
 - Sind die Informations- und Kommunikationsstrukturen in meinem Arbeitsbereich, in meinem Leben überschaubar?
 - Weiß ich, womit meine Arbeitsbeanspruchungen zu tun haben?
 - Kann ich mit meinen Möglichkeiten und Kompetenzen die Anforderungen meistern?
 - Weiß ich, wie ich zur Ruhe kommen, entspannen und Stress abbauen kann?
 - Welche Unterstützung bekomme ich von Arbeitskolleg/-innen oder Familienmitgliedern, aus meinem sozialen Umfeld?
 - Welche Gestaltungsmöglichkeiten habe ich (zum Beispiel Arbeitsbelastungen verringern, Aufgaben delegieren, Teamarbeit, Freizeitausgleich)?

- **Das Gefühl der Sinnhaftigkeit** beschreibt das Ausmaß, in dem eine Fachkraft ihre Arbeit als bedeutsam erlebt und es ihr lohnend erscheint, Energie in Probleme und Herausforderungen ihrer Arbeit zu investieren („Es lohnt sich“).

Fragen der Fachkraft in diesem Zusammenhang:

- Kann ich einen Sinn in meinem Tun erkennen, erscheinen mir vorgegebene Ziele als bedeutsam?
- Nehme ich mir regelmäßig den Freiraum, um Bedeutsamkeiten zu erspüren (Selbstreflexion)?
- Nutze ich kollegiales und auch familiäres soziales Feedback, um eigene Sinn-Momente meiner Arbeit zu reflektieren?
- Bringe ich mich mit dem mir Bedeutsamen in die Arbeit, in die Gemeinschaft der Kollegen/-innen ein?

Das Modell der Salutogenese als weiterer konzeptioneller Ausgangspunkt im Programm bedeutet, die Fach- und Leitungskräfte zu befähigen, Arbeit beziehungsweise ihre Arbeitssituation so zu gestalten, dass sie gut & gesund arbeiten können beziehungsweise Ressourcen für sowohl „gute Arbeit“ als auch „gesunde Arbeit“ miteinander verknüpft verwirklichen können. Im Sinne der Salutogenese fragen wir mit dem Programm KOK!GG nach den Ressourcen: „Welche Gesundheitsbedingungen in der Arbeit sind arbeitsförderlich?“. Das Kohärenzgefühl der jeweiligen Fach- und Leitungskräfte ist das Kriterium dafür, ob es sich um arbeitsförderliche oder arbeitshinderliche Gesundheitsbedingungen in der Einrichtung handelt.



WORKBOOK-AUFGABE

? Für Aaron Antonovsky ist der dritte Aspekt seines Konzeptes des Kohärenzgefühls der entscheidende. Sehen Sie das auch so? Was spricht dafür, dem „Gefühl der Sinnhaftigkeit“ eine solche Priorität zuzuschreiben?



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)

Der Settingansatz der Gesundheitsförderung

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir erarbeitet, dass das Programm KOK!GG an das Konzept der Gesundheitsförderung der Ottawa-Charta anknüpft und Menschen dabei unterstützen möchte, Verantwortung im Sinne der Selbstbestimmung für die eigene Gesundheit zu übernehmen und ihre gesundheitlichen Potenziale als integrierten Bestandteil in der **Gestaltung ihrer Lebenswelten** zu entfalten.

In diesem Zusammenhang wird auch der Settingansatz (auch Lebensweltansatz genannt) der Gesundheitsförderung relevant. Er nimmt die Lebensbedingungen der Menschen innerhalb spezifischer Lebensbereiche in den Blick. Ein Setting ist danach ein Ort, an dem Gesundheit

„... von den Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt wird, dort wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben.“

(WHO, Ottawa-Charta 1986)

Der Settingansatz wurde zu einer Schlüsselstrategie der Gesundheitsförderung. Er wird als strukturbeeinflussender Ansatz vielfach dem Ansatz einer individuumbezogenen Verhaltensänderung gegenübergestellt. Mit ihm wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Gesundheit das Resultat einer wechselseitigen Beziehung zwischen ökonomischer, sozialer und organisatorischer Umwelt und persönlicher Lebensweise ist. Das Setting ist aber nicht nur ein Ort, sondern ein komplexer Sozialzusammenhang, der durch seine formale Organisation, durch regionale Gegebenheiten und durch gemeinsame Werte und Normen gesundheitsrelevante Bedingungen schafft (Hartung, Rosenbrock 2022; Grossmann, Scala 2011). Der Settingansatz der Gesundheitsförderung bezieht sich also auf größere soziale Einheiten, wie zum Beispiel auf Kindertageseinrichtungen. Der wichtige

Unterschied zu den bisherigen häufig an Einzelpersonen gerichteten Ansätzen liegt darin, dass Interventionen im Settingansatz der Gesundheitsförderung am sozialen System ansetzen und das System, also die **Rahmenbedingungen (Verhältnisse)**, verändern. Interventionen verändern vor allem Kommunikationsstrukturen, Prioritäten in Entscheidungsprozessen und Regeln im System.

Die Praxis des Settingansatzes verfolgt dazu eine andere Strategie und verlangt nach anderen Kompetenzen der handelnden Personen als bei personenorientierten Maßnahmen. Gesundheitsförderung als Intervention in soziale Systeme erfordert Verständnis für die Entwicklungsbedingungen von sozialen Systemen und bei den Akteuren und Akteurinnen eine Professionalisierung in Organisationsentwicklung (Grossmann, Scala 2011). Es geht um einen koordinierten Entwicklungsprozess mit allen Angehörigen eines Settings, um Gesundheitsressourcen für gute Arbeit entwickeln zu können.

Übertragen auf das Programm KOK!GG fällt der Blick nicht auf die Verhaltensänderung von Fach- und Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen, sondern auf die **Veränderung organisationaler Strukturen und Prozesse in einer Kindertageseinrichtung**. Diese schaffen gesundheitsrelevante Bedingungen und nehmen damit Einfluss auf die Arbeit der Fach- und Leitungskräfte. Es geht also darum, Gesundheitsförderung als Organisationsprinzip zu verankern und die Arbeits- und Gesundheitsbedingungen in einer Kindertageseinrichtung neu zu gestalten, arbeitsförderliche oder -hinderliche Gesundheitsbedingungen zu entwickeln oder gegebenenfalls zu minimieren. Im Programm KOK!GG wird die Kindertageseinrichtung also selbst Gegenstand der Veränderung (siehe die folgenden Lerneinheiten 2 und 3).



WORKBOOK-AUFGABE

? Was hat der Settingansatz, der die Verhältnisse betont, für Vorteile gegenüber dem am Verhalten der Menschen orientierten Ansatz der Gesundheitsförderung in der Kita? Welches sind seine Nachteile?

Lerneinheit 2:

Was unterscheidet das Programm KOK!GG von anderen Ansätzen?

In der zweiten Lerneinheit des Kapitels 2 geht es um drei Merkmale, die das Programm von anderen Ansätzen unterscheidet:

Auf dem Weg zum Programm KOK!GG

Der systemisch-konstruktivistische Zugang im Programm KOK!GG

Das KOK!GG-Haus des Integrierten Gesundheitsmanagements und der KOK!GG-Qualitätsrahmen

Das Programm KOK!GG stellt eine Weiterentwicklung bisheriger Ansätze der Betrieblichen Gesundheitsförderung beziehungsweise des Gesundheitsmanagements in Kindertageseinrichtungen dar. Den Unterschieden gehen wir gemeinsam nach und beleuchten die zentralen Merkmale des Programms.

Auf dem Weg zum Programm KOK!GG

Um zu verstehen, was das Programm KOK!GG auszeichnet, lohnt sich auch ein kurzer Blick auf die Entwicklung der Gesundheitsförderungsansätze für Kindertageseinrichtungen. Sie werden im Folgenden in ihren Unter-

schieden und Abgrenzungen im Überblick dargestellt (siehe Abbildung 7). Die Besonderheiten und die neuere Entwicklung, die mit dem KOK!GG-Programm eingeleitet wurde, werden im Anschluss ausführlicher dargelegt.



Abbildung 7: Entwicklung der Gesundheitsförderungsansätze für Kindertageseinrichtungen

- **Einzelmaßnahmen und Kombinierte Maßnahmen**

Kindertageseinrichtungen haben den Auftrag der Gesundheitsbildung und -erziehung, der in den Lernbereichen „Körper, Bewegung und Gesundheit“ der verschiedenen Erziehungs- und Bildungspläne ausformuliert ist. Das Thema „Gesundheit“ gehört deshalb zum Auftrag von Kindertageseinrichtungen. Entsprechend haben sich in Kindertageseinrichtungen Einzelmaßnahmen zu bestimmten Themen wie Bewegung, Ernährung oder Hygiene etabliert (zum Beispiel Gesundes Frühstück, Bewegungskindergarten). In der

Weiterentwicklung folgten zudem kombinierte Maßnahmen, in denen Themenbereiche zusammengeführt wurden (zum Beispiel Bewegungskindergarten mit Pluspunkt Ernährung). Beide Ansätze fokussieren zu meist einen verhaltensbasierten Zugang, der Determinanten der Gesundheit einzelner Personen(-gruppen) thematisiert, die durch Angebote der Verhaltensmodifikation verändert werden sollen. Zielgruppe solcher gesundheitsbezogenen Maßnahmen sind in der Regel die Kinder, eher selten auch die Fach und Leitungskräfte oder Eltern (BMG 2010; BMFSFJ 2009; Kliche et al. 2009, Nagel-Prinz, Paulus 2009).

- **Gesunde Kita / Gesundheitsfördernde Kita**

Die Weiterentwicklung der gesundheitsbezogenen Strategien hat den Settingansatz mit seinen Grundprinzipien (ganzheitlicher Gesundheitsbegriff, Empowerment, Partizipation, Salutogenese) aufgenommen. Um alle am Setting Beteiligten zu erreichen, ist der Fokus vom Verhalten auf die Verhältnisse, also die Rahmenbedingungen von Gesundheit in der Kindertageseinrichtung, gelenkt worden. In der gesundheitsfördernden beziehungsweise guten Kita wird ein Setting geschaffen, das die auf den Lern- und Arbeitsort bezogene Gesundheit fördert beziehungsweise erhält (Richter-Kornweitz, Altgeld 2015; Zimmer 2020; Methfessel et al. 2021). Dieser Ansatz versteht eine Kindertageseinrichtung vorrangig als Ort zur Verwirklichung von Gesundheitszielen für die Kinder. Die gesundheitlichen Anliegen der Fach- und Leitungskräfte wurden durch diese Ausrichtung zumeist nur am Rande mitberücksichtigt. Sie haben aber in den letzten Jahren angesichts der geschilderten gesundheitlichen Belastungen und den damit verbundenen Beanspruchungen deutlich an Bedeutung gewonnen und werden zunehmend im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements thematisiert (Gosch 2019; Rudow, Fischer 2023).

- **K!GG: Kita Gut & Gesund / Gute gesunde Kita**

Vor diesem Hintergrund sowie ausgehend von den Erkenntnissen zum zweifachen Wirkungszusammenhang von Bildung und Gesundheit bereits im Schulbereich (Paulus 2010) wurde der Ansatz der „Guten gesunden Kita“ entwickelt, der Gesundheit als Ressource auch im Setting Kindertageseinrichtung für eine nachhaltige Entwicklung der Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsqualität in einer Kindertageseinrichtung versteht sowie diese wiederum als Gesundheitsressource (Nagel-Prinz, Paulus 2009) (siehe Abbildung 8).

Aus der Perspektive, Gesundheit als Ressource zu verstehen, sind Gesundheitsinterventionen Teil des Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozesses der Kindertageseinrichtung. Sie sind dann verknüpft mit verschiedenen Qualitätsdimensionen einer Kindertageseinrichtung. Damit verbindet sich dann auch der Settingansatz der Gesundheitsförderung mit dem Organisationsauftrag Bildung, Erziehung und Betreu-



Abbildung 8: „Gesundheit und Wohlbefinden“ sowie „Bildung, Betreuung und Erziehung“ in einem zirkulären Zusammenhang

ung einer Kindertageseinrichtung. Zur Realisierung dieses Ansatzes wurde am Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG) der Leuphana Universität Lüneburg das Programm „K!GG: Kita Gut & Gesund. Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement“ entwickelt. Dabei handelt es sich um ein Programm, das den Fokus auf die Gesundheit der Fach- und Leitungskräfte legt und an den kita-eigenen Strukturen und Prozessen ansetzt (Nagel-Prinz, Paulus 2009, 2010). Ein Programm mit vergleichbarem Ansatz wurde von der Bertelsmann Stiftung entwickelt („Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“; Bertelsmann-Stiftung 2010, 2012) mit Fokus auf die Gesundheit der Kinder und dazu erweiterten Qualitätsentwicklungsfeldern einer Kindertageseinrichtung.

- **KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund**

Anknüpfend an das Programm „K!GG: Kita Gut & Gesund“ und die Programme der Guten gesunden Kita werden diese bisherigen Konzepte mit dem Programm „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund. Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement“ weiterentwickelt.

Auch im Programmansatz „KOK!GG“ wird Gesundheit als Voraussetzung, als Weg und nicht als Ziel der Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen verstanden. Mit arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen die Arbeit der Fach- und Leitungskräfte zu fördern, kennzeichnet den KOK!GG-Programmansatz (Paulus 2020).

Wesentlicher Unterschied zu den bisherigen Programmen der Guten gesunden Kita ist auch, dass im KOK!GG-Programmansatz nicht mit detailliert

vordefinierten Gesundheitsindikatoren gearbeitet wird, sondern dass die **Strukturen und Prozesse einer Kindertageseinrichtung** (siehe dazu unten im Abschnitt zum KOK!GG-Qualitätsrahmen und KOK!GG-Haus) **von innen heraus aus einer gesundheitswissenschaftlichen Perspektive** weiterentwickelt werden. Im Zentrum des Programms steht dabei das Kohärenzgefühl (siehe dazu Lerneinheit 1). Es geht um eine systematische Verwirklichung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen für die Fach- und Leitungskräfte als eine elementare Voraussetzung für die Qualitätsentwicklung einer Kindertageseinrichtung.

Dabei versteht der KOK!GG-Programmansatz die Organisation **Kindertageseinrichtung als ein sich selbst organisierendes soziales System**, das sich auf der Grundlage von Lernprozessen beständig im Wechselspiel mit den ebenfalls sich verändernden institutionellen Vorgaben und Gegebenheiten weiterentwickelt (siehe dazu „Der systemisch-konstruktivistische Zugang im Programm KOK!GG“ auf Seite 36).

So entsteht eine KOK!GG-Kita, die beschrieben werden kann als eine **dynamische Einheit, in der sich die organisationalen Strukturen und Prozesse einer Kindertageseinrichtung zu arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen entwickelt haben**. Diese ermöglichen es den Fach- und Leitungskräften, ihr Potenzial zu entfalten, den Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag der Kita zu erfüllen und das Lernen und die Entwicklung der Kinder zu unterstützen. Der KOK!GG-Programmansatz versteht sich deshalb vorrangig als Ansatz der pädagogischen Qualitätsentwicklung. Die Veränderungen und Weiterentwicklungen einer Kindertageseinrichtung zu einer KOK!GG-Kita sind damit Bestandteil eines kontinuierlichen zirkulären Entwicklungsprozesses (siehe dazu Kapitel 2).

Vor diesem Hintergrund lässt sich „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“ wie folgt definieren (siehe Abbildung 9):



Abbildung 9: Definition „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“



WORKBOOK-AUFGABE

? Welche der beschriebenen Zugänge zum Thema Gesundheit in Kindertageseinrichtungen kennen Sie aus Ihrer Praxis?

Der systemisch-konstruktivistische Zugang im Programm KOK!GG

Es ist schon angekommen: Der KOK!GG-Programmansatz versteht eine **Kindertageseinrichtung als ein soziales System**.

Ein System meint allgemein ein aus mehreren Teilen zusammengesetztes Ganzes, welches eine interne Gliederung enthält. Es ist also keine bloße Ansammlung von Bestandteilen, sondern es enthält Elemente, welche zueinander in Beziehung stehen und sich dadurch von anderen Systemen abgrenzen. Ein System ist also ein in sich geschlossener Zusammenhang, der nach einer eigenen Logik in Aufbau und Funktion entsteht und sich aufrechterhält.

Das gilt auch für die Organisation Kindertageseinrichtung: Zentral für den Systembegriff im KOK!GG-Programm ist die Anerkennung, jedes System seiner eigenen Logik folgt – im Fall von Kindertageseinrichtungen dem Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag – und sich vorrangig aus sich selber heraus verändert. Dabei wird jedoch von einem Wechselprozess zwischen Selbsterhaltung und Abgrenzung eines Systems einerseits (Autopoiesis nach Luhmann 2021) und Anforderungen von außen durch gesellschaftliche Wirklichkeit andererseits ausgegangen (soziale-kulturelle Konstruktion nach Berger, Luckmann 2009). Das bedeutet:

- Kindertageseinrichtungen und mithin KOK!GG-Kitas werden zwar als vorrangig selbstorganisierte soziale Systeme verstanden, aber nicht als umweltunabhängig. Vielmehr sind sie von äußeren Anforderungen beeinflusst, die an sie herangetragen werden und sie als lernende Organisation zu Veränderungen veranlasst.
- Zugleich entstehen diese Veränderungen nicht in einer Folge linearer Kausalitäten. Denn eine Kindertageseinrichtung beziehungsweise eine KOK!GG-Kita ist als soziales System keine Trivialmaschine, die einem einfachen Input-Output-Mechanismus folgt. Sie ist vielmehr selbstorganisiert in dem Sinne, dass die Fach- und Leitungskräfte ihre Wirklichkeit und ihr Wissen subjektiv bedeutsam selbst konstruieren. Die Kindertageseinrichtung ist ihre Wirklichkeitskonstruktion, die zwar immer wieder Wandlungen durch inne-

re oder äußere Herausforderungen unterliegt, aber auch durch Phasen der Stabilität gekennzeichnet ist, in der sich für die Fach- und Leitungskräfte nützliche Arbeitsroutinen entwickeln können.

Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht ist für die Realisierung einer KOK!GG-Kita daher entscheidend, dass die Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen von den Wirklichkeitskonstruktionen der Fach- und Leitungskräfte des Systems Kindertageseinrichtung als Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsorganisation ausgehen. Denn dann sind die Veränderungsmaßnahmen anschlussfähig an die Erfahrungen der Fach- und Leitungskräfte, an ihre Kommunikation zur Entwicklung ihrer Kindertageseinrichtung als Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsort mit hoher pädagogischer Qualität. Das heißt, **mögliche Gesundheitsinterventionen werden in einer KOK!GG-Kita immer aus der Perspektive des Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrages von Kindertageseinrichtungen und der darauf bezogenen pädagogischen Qualitätsentwicklung reflektiert**. Die grundsätzliche Frage ist:

- „Welchen Nutzen haben Gesundheitsinterventionen in der Organisation Kindertageseinrichtung nicht nur allgemein für die Gesundheit der Kita-Fach- und Leitungskräfte sondern in Koppelung mit dem Kita-Auftrag der Entwicklung der Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsqualität?“

Oder mit anderen Worten:

- „Wie können arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen die Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsziele in einer Kindertageseinrichtung unterstützen?“

Entscheidend wird sein, das Thema Gesundheit eng an den im gesellschaftspolitischen Diskurs generierten Organisationsauftrag einer Kindertageseinrichtung zu koppeln. Wie diese Kopplung gelingen kann, darauf möchten wir im folgenden Kapitelabschnitt eingehen.



WORKBOOK-AUFGABE

? Welche Gesundheitsinterventionen beziehungsweise arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen fallen Ihnen spontan ein, die die Entwicklung pädagogischer Qualität unterstützen würden?

Das KOK!GG-Haus des Integrierten Gesundheitsmanagements und der KOK!GG-Qualitätsrahmen

Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Fach- und Leitungskräfte sind im KOK!GG-Programm von fundamentaler Bedeutung dafür, dass Kindertageseinrichtungen ihren Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag realisieren können. Diese sind wiederum maßgeblich determiniert durch die arbeitsförderlichen beziehungsweise arbeitshinderlichen Gesundheitsbedingungen für die Fach- und Leitungskräfte in der jeweiligen Kita.

Ausgehend von der systemisch-konstruktivistischen Sicht arbeitet das Programm zur Realisierung der Ziele mit einem „Integrierten Gesundheitsmanagement“. Es betont die Verankerung von Gesundheit als **Querschnittsaufgabe**. Dabei geht es um deren Integration in die konkrete Arbeitssituationen von Kindertageseinrichtungen durch die sinnvolle Verknüpfung von Qualitätsmanagement und Gesundheitsmanagement. So gibt es im KOK!GG-Programm nur einen Veränderungsprozess, denn das Gesundheitsmanagement ist

ein in den pädagogischen Qualitätsentwicklungsprozess Integriertes Gesundheitsmanagement.

„Das Integrierte Gesundheitsmanagement betont die Verankerung von Gesundheit als Bedingung und Querschnittsaufgabe, die in allen Strukturen und Prozessen sowie für alle Aspekte und Überlegungen des Managements in der Organisation Kindertageseinrichtung von Bedeutung ist.“

(Nagel-Prinz, Paulus 2009: 72)

Es lässt sich bildlich gesprochen als ein **„Haus“ des Integrierten Gesundheitsmanagements** veranschaulichen, das aus mehreren Stockwerken beziehungsweise Ebenen besteht. Es gibt darin anlehnend an das ursprünglichen St. Galler Managementkonzept (Bleicher 1999; Rüegg-Stürm, Grand 2020; Rüegg-Stürm 2003) die „Normative Ebene“, die „Strategische Ebene“ und die „Operative Ebene“ des Kita-Managements und darin integriert das Gesundheitsmanagement (siehe Abbildung 10).

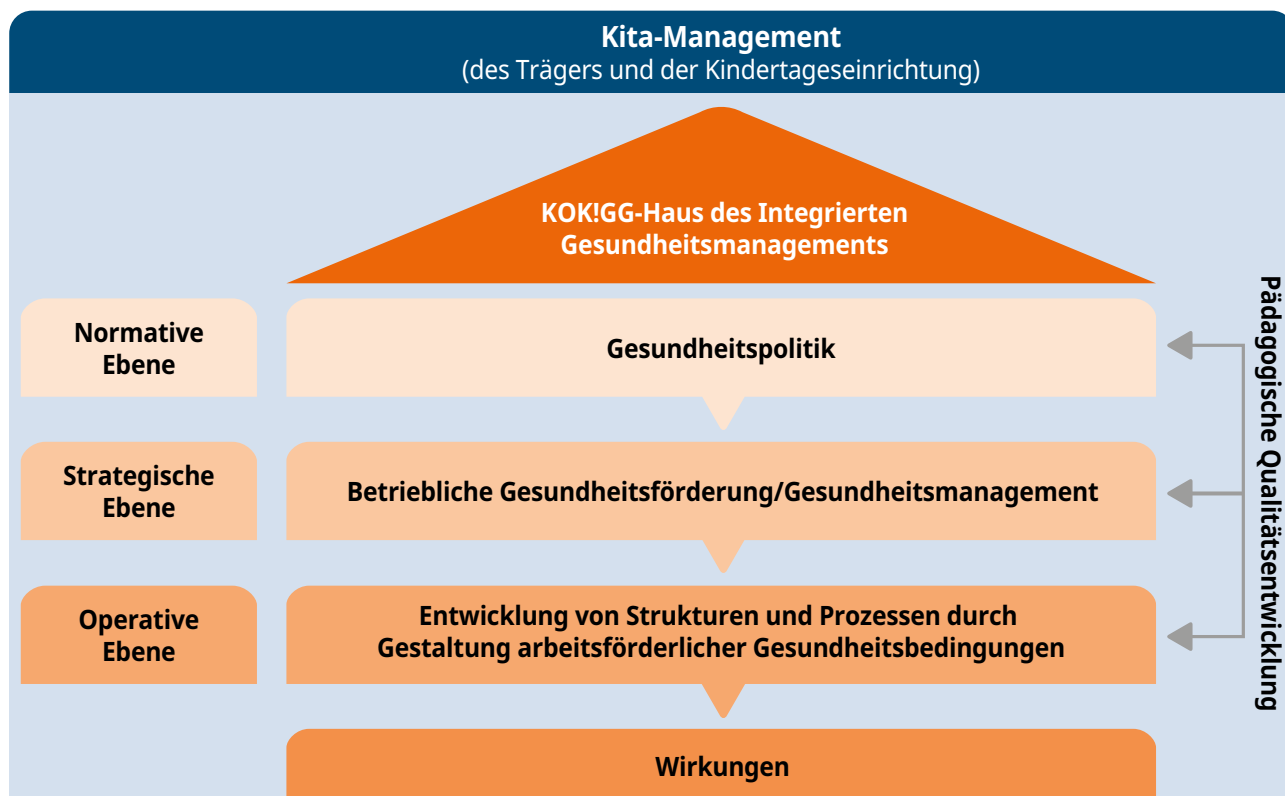


Abbildung 10: Das KOK!GG-Haus des Integrierten Gesundheitsmanagements

Die Entwicklung der KOK!GG-Kitas ist grundsätzlich eine Aufgabe aller Fach- und Leitungskräfte und Trägerverantwortlichen der jeweiligen Kindertageseinrichtung (siehe Kapitel 3):

- **Auf der normativen Ebene** werden Ziele und Leitlinien festgelegt, es geht um die Grundorientierungen in einer Organisation. Das normative Management wirkt zunächst **begründend** für die Handlungen einer Organisation.

Im KOK!GG-Programm hat der Kita-Träger als KOK!GG-Programmpartner hier die Aufgabe, das Thema Gesundheit und Gesundheitsmanagement in Form einer „Gesundheitspolitik“ zu verankern, damit die KOK!GG-Kitas Orientierung erhalten und ihr Wirken legitimieren können.

- **Auf der strategischen Ebene** entwickelt der Träger als KOK!GG-Programmpartner Vorgehensweisen, um die im normativen Management definierten Ziele und Leitlinien zu realisieren. Das strategische Management wirkt daher **ausrichtend**.

Auf dieser Ebene werden die Handlungsstrategien festgeschrieben, im KOK!GG-Programm ist dies die „Betriebliche Gesundheitsförderung“ und das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ (daneben gibt es die Strategien des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie des Managements von Sicherheit, Krisen, Krankheit und Behinderung, beide sind thematisch jedoch enger gefasst und stehen hier nicht im Fokus). Arbeitsgrundlage dafür ist die „Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“ (Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung 2014). Die Betriebliche Gesundheitsförderung und das Betriebliche Gesundheitsmanagement sind im Gegensatz zum Arbeits- und Gesundheitsschutz eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers. Um die Betriebliche Gesundheitsförderung und das Betriebliche

Gesundheitsmanagement zu verankern, bedarf es der Motivation und Überzeugung der Arbeitgeber/-innen. Die Betriebliche Gesundheitsförderung ist im Zusammenhang mit der Gesundheitsförderungsbewegung in den 1980er Jahren entstanden. Sie gründet auf der bereits erwähnten Ottawa-Charta, deren Settingansatz, Prinzipien und Werten in deren Tradition auch das KOK!GG-Programm steht (siehe Lerneinheit 1 und 2). Mit dieser Charta hat sich auch die salutogenetische und an den Verhältnissen orientierte Perspektive der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements entwickelt. Dabei geht es um die Befähigung der Mitarbeitenden zur aktiven Gestaltung ihrer Lebenswelt Betrieb/Kindertageseinrichtung.

Dieses knüpft auch an Forschungsergebnisse zum effizienten und wirksamen Betrieblichen Gesundheitsmanagement an (Pfaff, Zeike 2019), das sich gegenüber der klassischen Betrieblichen Gesundheitsförderung durch einen dreifachen Perspektivenwechsel auszeichnet (Badura 2008): (1) von einem belastungs- und symptombezogenen Ansatz hin zu einer salutogenen, das Sozial- und Humankapital fördernden Sichtweise, (2) von personen- und verhaltensbezogenen Maßnahmen hin zu organisationsbezogenen Strategien sowie (3) von Einzelaktivitäten hin zu systematischen und nachhaltigen Vorgehensweisen.

Entscheidend ist für das KOK!GG-Programm dabei jedoch, dass es – wie oben beschrieben – an das System Kindertageseinrichtung als Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsorganisation anknüpft und die systemeigene Logik der Kindertageseinrichtung als Ausgangs- und Zielpunkt nimmt.

- Auf der **operativen Ebene** werden die normativen und strategischen Ausrichtungen im unmittelbaren Arbeitsgeschehen realisiert. Das operative Management wirkt also **vollziehend**.

Übertragen auf das KOK!GG-Programm und die KOK!GG-Kitas als Betriebe wird dazu mit einem Handlungszyklus gearbeitet, in den der Kita-Träger ebenso wie die Kindertageseinrichtungen aktiv eingebunden sind. Es geht um die konkrete Ausgestaltung und kontinuierliche Verbesserung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen, die sich in den Strukturen und Prozessen zur pädagogischen Qualitätsentwicklung in einer Kindertageseinrichtung widerspiegeln. Dazu gehören beispielsweise die Arbeitsgestaltung (Arbeitszeit, Pausen, Arbeitsmittel et cetera), die Räume und das Umfeld (Innenausstattung, kommunale Einbettung et cetera) sowie die Organisationskultur (Führungsverhalten, Interaktionsprozesse, informelle Regeln et cetera). Als Hilfestellung zur Identifizierung konkreter situativer Bezüge dient der „KOK!GG-Qualitätsrahmen“.

Der KOK!GG-Qualitätsrahmen:

Auf operativer Ebene zur Entwicklung pädagogischer Qualität differenzieren sich die dazu nötigen Strukturen und Prozesse in einem komplexen Gefüge verschiedener Qualitätsentwicklungsdimensionen und -bereiche. Diese werden sich je nach Qualitätsentwicklungskonzept eines Trägers für dessen Kindertageseinrichtungen strukturell, sprachlich und auch in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung unterscheiden. Welches Qualitätsentwicklungskonzept im Setting Kindertageseinrichtung in der Praxis zur Anwendung kommt, ist von der Intention der Akteurinnen und Akteure abhängig. Unabhängig davon ist dennoch für alle gemeinsam bindend, den gesetzlich

verankerten Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag zu realisieren. Ein Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte zeigt deshalb auch, dass dabei für alle Träger und deren Kindertageseinrichtungen ähnliche Strukturen und Prozesse wirksam werden.

Der KOK!GG-Qualitätsrahmen (Nagel-Prinz 2009; Paulus 2019) nimmt hierzu eine „Vogelperspektive“ ein. Er ist aus der Qualitätsdiskussion in der Frühen Bildung, Betreuung und Erziehung hervorgegangen und bildet eine Synopsis aus 25 verschiedenen trägerspezifischen und trägerübergreifenden Qualitätsmodellen in diesem Bereich. Wesentlich für den KOK!GG-Qualitätsrahmen ist, dass er die bestehenden Qualitätsentwicklungskonzepte nicht ersetzt, sondern sich an diesen orientiert und eine exemplarische Struktur- und Prozesslandschaft aufstellt, die Ausgangspunkt für das Integrierte Gesundheitsmanagement ist (siehe dazu auch Lerneinheit 3 zu den Ebenen der organisationalen Veränderung).

Ausgehend davon differenziert der KOK!GG-Qualitätsrahmen anlehnend an den 12. Kinder- und Jugendbericht (BMFSFJ 2005) **sechs grundlegende Qualitätsdimensionen**, die in einem dynamischen Verhältnis zueinander stehen und die die Charakteristika zur Entwicklung pädagogischer Qualität in Kindertageseinrichtungen beschreiben. Zudem kann innerhalb dieser sechs Qualitätsdimensionen von **35 Qualitätsentwicklungsbereichen (31 Handlungsfeldern beziehungsweise Entwicklungsfeldern und 4 Wirkungsfeldern)** ausgegangen werden (siehe Abbildung 11).

1. Struktur- qualität:	2. Orientierungs- qualität:	3. Management-/ Organisations- qualität:	4. Kontextqualität:	5. Prozessqualität:	6. Ergebnis- qualität:
Rahmen- bedingungen	Entwicklung der Kita-Kultur	Führung & Organisation	Kooperation & Vernetzung	Bildung, Betreuung & Erziehung	Wirkungen
Bedingungen	Grundwerte und Handlungs- prinzipien	Kita-Leitung und Träger	Kita-Träger- Kooperation	Tagesgestaltung	Kinder
Intentionen	Psychosoziales Klima	Pädagogische Führung	Zusammenarbeit der Fach- und Leitungskräfte	Betreuung und Pflege der Kinder	Eltern
	Lebensraum Kita	Bedarfsermittlung und Angebots- planung	Fort- und Weiter- bildung	Beziehung und Interaktion	Einrichtung, Träger sowie Fach- und Leitungskräfte
	Bildungsverständ- nis, Bild vom Kind	Organisations-/ Dienstleistungs- entwicklung	Externe Beratung	Methoden	Gesellschaft
	Einrichtungs- konzeption	Qualitätsentwick- lung/-sicherung	Gemeinwesen- orientierte Vernetzung	Lernbereiche und Erfahrungsfelder	
		Personal- management	Kooperation von Kita und Grund- schule	Angebote für Kin- der mit besonde- rem Förderbedarf	
		Management von Sicherheit, Krank- heit, Behinderung und Krisen		Übergang Kita – Grundschule	
		Arbeits- organisation		Erziehungs-/ Bildungspartner- schaft mit den Eltern	
		Finanzmanage- ment, Verwaltung, Öffentlichkeits- arbeit			
		Management der Bau-/Sachaus- stattung sowie Hauswirtschaft			

Abbildung 11: KOK!GG-Qualitätsrahmen

- Die **Strukturqualität** umfasst das Handlungsfeld der zu entwickelnden **Rahmenbedingungen**, unter denen das pädagogische Handeln stattfindet. Dazu zählen rechtliche, organisatorische, soziale, finanzielle, personelle sowie materielle *Bedingungen*. Gleichzeitig umfassen sie auch die *Intentionen*, wie Zielvorgaben und Erwartungen. Die Strukturqualität wird nicht allein, aber ebenso vom Träger und dessen Kindertageseinrichtungen selbst gestaltet und ist daher auch Teil von deren Qualitätsentwicklungsprozessen.
- Die **Orientierungsqualität** umfasst das Handlungsfeld der **Entwicklung der Kita-Kultur** mit ihren pädagogischen Orientierungen und ihrer Konzeption. Damit sind die normativ-konzeptionellen Leitvorstellungen, Überzeugungen und Werte gemeint, die das pädagogische Handeln definieren: *die Grundwerte und Handlungsprinzipien der Kindertageseinrichtung, das psychosoziale Klima, der Lebensraum Kita, das Bildungsverständnis und das Bild vom Kind sowie die Einrichtungskonzeption*.
- Die **Management- und Organisationsqualität** umfasst das Handlungsfeld der **Führung und Organisation** und beinhaltet Prozesse der Kita-Organisation (zum Beispiel *Arbeitsorganisation oder Finanzmanagement*) sowie Bestandteile der Kita-Führung (zum Beispiel *Kita-Leitung, Trägerverantwortung, hauswirtschaftliche Bewirtschaftung und Pädagogische Führung*).
- Die **Kontextqualität** umfasst das Handlungsfeld der **Kooperation und Vernetzung** und beschreibt alle externen und internen Kooperationen und Vernetzungen, wie zum Beispiel *mit Schulen, externen Beratungsstellen oder auch die Kita-Träger-Kooperation und Zusammenarbeit der Fach- und Leitungskräfte*.
- Die **Prozessqualität** umfasst das Handlungsfeld der **Bildung, Erziehung und Betreuung** und beschreibt die realisierte Pädagogik. Dazu zählen alle pädagogisch wirksamen Prozesse und Merkmale, wie zum Beispiel *die Tagesgestaltung, die Betreuung und Pflege der Kinder, die Interaktion mit den Kindern, die Realisierung der Lernbereiche*.

- Die **Ergebnisqualität** spiegelt schließlich die **Wirkungen** wider und beschreibt die Auswirkungen auf die Kinder, die Eltern, die Einrichtung, den Träger und die Fach- und Leitungskräfte sowie letztlich auch auf die Gesellschaft.

Der KOK!GG-Qualitätsrahmen stellt einen Meta-Qualitätsrahmen dar, der Orientierung gibt, welche Strukturen und Prozesse zur Entwicklung pädagogischer Qualität als relevant gelten im Diskurs der Frühen Bildung, Betreuung und Erziehung. Alle Kindertageseinrichtungen arbeiten mehr oder weniger innerhalb dieser Qualitätsentwicklungsbereiche, auch wenn sie diese teilweise anders anordnen, sprachlich anders ausdrücken und auch inhaltlich unterschiedlich ausgestalten. Die KOK!GG-Praxispartnerin bündelt beispielsweise die Qualitätsentwicklungsbereiche zur Erfüllung des gesetzlichen Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrages für seine Kindertageseinrichtungen in acht Handlungsfeldern (siehe Kapitel 3).

Wichtig ist, dass der KOK!GG-Qualitätsrahmen keine grundsätzliche qualitative inhaltliche Ausformung der Qualitätsbereiche aus pädagogischer Perspektive anstrebt, denn diese obliegt dem Träger und den Fach- und Leitungskräften. Er dient jedoch als Ausgangspunkt für eine gesundheitswissenschaftliche Perspektive auf das System Kindertageseinrichtung, orientiert an dem Kohärenzgefühl (siehe Lerneinheit 1). Insbesondere geht es darum, Gesundheitsressourcen zu identifizieren sowie eine mit den Strukturen und Prozessen zur Entwicklung pädagogischer Qualität verknüpfte Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen zu ermöglichen. Wie oben schon mehrfach ausgeführt, wird damit eine Integration von Gesundheit in den Kita-eigenen Auftrag und in das Kita-eigene Alltagsgeschehen möglich (siehe oben zum systemisch-konstruktivistischen Zugang). Gesundheit wird damit ein Teil der Kindertageseinrichtung, ist eingebettet und wird „mitgedacht“ bei der Qualitätsentwicklung.

Bevor wir mit Ihnen jedoch in Kapitel 3 erarbeiten, wie diese Integration der Gesundheitsperspektive in der Praxis erfolgen kann, möchten wir mit Ihnen gemeinsam noch einen vertiefenden Blick auf die Frage werfen, wie das Programm KOK!GG Organisationsentwicklung versteht.



WORKBOOK-AUFGABE

? *Wie stellen sich die Strukturen und Prozesse zur Entwicklung pädagogischer Qualität in den von Ihnen begleiteten Kindertageseinrichtungen dar? (Zum Praxisbeispiel der KOK!GG-Programmpartnerin siehe Kapitel 3.)*

Lerneinheit 3:

Wie versteht das Programm KOK!GG Organisationentwicklung?

In der dritten Lerneinheit des Kapitels II geht es um drei Ansatzpunkte, die verdeutlichen, was im Programm unter Organisationsentwicklung verstanden wird, wie sie gelingen kann und wo sie ansetzt:

Die „Lernende Organisation“ im Programm KOK!GG

Gelingsbedingungen für organisationale Veränderungsprozesse

Ebenen der organisationalen Veränderung im Programm KOK!GG

Wir verstehen Kindertageseinrichtungen als eine komplexe Organisationen, in denen Gesundheit in allen Strukturen und Prozessen eine treibende Kraft sein kann, die die Qualität guter Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsarbeit unterstützt: Denn eine „gute Kita braucht Gesundheit“. In dieser Lerneinheit 3 geht es deshalb um die Grundlagen der Organisationsentwicklung im KOK!GG-Programm. Gemeinsam klären wir, wie sich Organisationsentwicklung mit dem Konzept einer „Lernenden Organisation“ verbindet, welche Gelingsbedingungen für Veränderungsprozesse unterstützend sind und auf welchen Ebenen sich Veränderungen in der Organisation Kita vollziehen.

Die „Lernende Organisation“ im Programm KOK!GG

Der KOK!GG-Ansatz ist ein Organisationsentwicklungsansatz für eine beständige Weiterentwicklung mit dem Blick auf die arbeitsförderliche Gestaltung von Gesundheitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen und in deren Umfeld. Wir folgen hier dem allgemeinen Verständnis von Organisationsentwicklung. Danach beinhaltet eine solche Entwicklung ein Bündel von Strategien, die darauf abzielen, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse der jeweiligen Organisation zu verbessern und eine aktive und flexible Anpassung an die Herausforderungen der sich ständig wandelnden Umwelt zu ermöglichen (Becker, Langosch 2016).

Organisationsentwicklung knüpft dabei am bestehenden System an, unterstützt bei der Veränderung von Verhalten und vor allem Verhältnissen und ist dabei gleichzeitig auf die Erreichung bestimmter Ziele, wie zum Beispiel im Programm KOK!GG auf die Realisierung des Integrierten Gesundheitsmanagements, ausgerichtet.

Organisationsentwicklung ist also eine

„... bewusste planvolle (Weiter-)Entwicklung der Abläufe, Regeln, Ressourcen und des Selbstverständnisses der Organisation.“

(Mieth 2018: 5)

Sie ergibt sich nicht von selbst, sondern beruht auf dem aktiven Lernen aller Beteiligten. In der KOK!GG-Kita basiert diese (Weiter-)Entwicklung auf dem aktiven Lernen der Fach- und Leitungskräfte und des Trägers. Indem sie Regeln für den Umgang miteinander vereinbaren, sich an gemeinsam entwickelten Strukturen orientieren und verbindende Haltungen und Werte pflegen, entsteht und wandelt sich eine dynamische eigene Organisationskultur.

Ein solcher Kommunikationszusammenhang stärkt das Empowerment der Fach- und Leitungskräfte, stärkt die Identifikation mit der Einrichtung und die intrinsische

Motivation, sich an der Entwicklung der eigenen Kindertageseinrichtung zu beteiligen. Dadurch wird sie zu einer lernenden Organisation. Diese Erkenntnis fasst Peter Senge, einer der bedeutendsten Vordenker der „Lernenden Organisationen“, im folgenden Satz zusammen:

„Organizations learn only through individuals who learn.“ (Senge 1990: 236) (übersetzt: Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen.)

Um also eine lernende Organisation zu entwickeln, muss – wie Senge weiter schreibt – eine Organisation ihre Mitarbeitenden in den Fokus rücken: Die lernende Organisation ist ein Ort, an dem Mitarbeitende

„... ihre Fähigkeiten kontinuierlich einsetzen, ihre wahren Ziele erreichen, an dem neue Denkweisen unterstützt und neue gemeinsame Hoffnungen gesetzt werden, also Organisationen, in denen Menschen lernen, gemeinsam zu lernen.“
(Senge 2011: 13)

Eine lernende Kindertageseinrichtung befindet sich zwar in einem kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess, dieser verläuft aber nicht gradlinig. Denn jede Kindertageseinrichtung bewegt sich dabei auch in einem Spannungsfeld zwischen dem Lernen als einem Prozess der Veränderung, der potenziell Verunsicherung beinhaltet, und dem Prozess der Bildung von organisationalen Routinen, der Sicherheit und Stabilität gewährleistet und in dem weiterführendes Lernen vermieden wird. Damit es aber nicht zu einem Stillstand kommt, werden auch Routinen entwickelt, die diese Routinen wieder aufheben können, um Veränderungen und damit weiterführendes

Lernen möglich werden zu lassen. Damit können auch in einer KOK!GG-Kita Entwicklungen für arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen initiiert werden, die es der jeweiligen Einrichtung ermöglichen, nicht nur reaktive Anpassungsleistungen vorzunehmen, sondern auch proaktiv auf einen sich anbahnenden Wandel zu fokussieren. Eine solche Kindertageseinrichtung ist dann eine kompetente Organisation. Sie steht als eine KOK!GG-Kita im ständigen Austausch mit ihrer Umwelt, entwickelt sich in Prozessen der Änderung und Stabilisierung der arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen weiter, baut ihre Qualität aus und bleibt damit im Wandel der Routinen immer „up to date“.

Diesem KOK!GG-Ansatz der Organisationsentwicklung liegt ein humanistisches Menschenbild zugrunde (Kriz 2000). Es geht davon aus, dass der Mensch

„... ein beziehungsorientiertes, freiheits- und entscheidungsfähiges, verantwortungsvolles, bildsames und nach persönlicher Entfaltung strebendes Wesen ist.“

(Berger 2022)

Der Mensch ist in diesem Verständnis Subjekt seiner Existenz, die er als aktiv Lernender in gemeinsamer Verantwortung mit anderen gestaltet. Deshalb ist es im Programm KOK!GG wichtig, dass in einer KOK!GG-Kita die Fach- und Führungskräfte nicht nur von Veränderungsprozessen betroffen sind, sondern an diesen beteiligt sind. Dazu gehört dann unter anderem auch eine transparente Informationskultur, eine aktive Partizipation der Fach- und Führungskräfte sowie ein kooperatives Arbeitsklima auf dem Weg zur eigenen KOK!GG-Kita.



WORKBOOK-AUFGABE

? *Menschenbildannahmen, die Theorien und Maßnahmen in den Gesundheits-, Sozial- und Bildungswissenschaften zugrunde liegen, werden selten explizit benannt. Passt für Sie das hier benannte humanistische Menschenbild zur lernenden Organisation? Müsste es vielleicht verändert, ergänzt oder sogar ganz verworfen werden? Welches wären Ihre Argumente?*

Gelingsbedingungen für organisationale Veränderungsprozesse

Organisationsentwicklung und auch die Entwicklung einer KOK!GG-Kita setzt bei den Mitgliedern der jeweiligen Organisation die Bereitschaft zur Veränderung und Weiterentwicklung voraus. Aus der Organisationsentwicklung und dem Gesundheitsmanagement lassen sich Kriterien benennen, die Einfluss nehmen auf diese Veränderungsbereitschaft und auf das Gelingen von Entwicklungs- und

Veränderungsprozessen in Organisationen (zum Beispiel Becker, Langosch 2016; Schuhmacher 2018; auch Schuhmacher 2012; Nagel-Prinz 2014). Diese Einflussfaktoren auf die Veränderungsbereitschaft in Organisationen lassen sich in drei übergeordneten Kategorien bündeln und sind auch für den KOK!GG-Entwicklungsprozess (siehe Kapitel 3) bedeutsam (siehe Abbildung 12):

Prozessuale Gelingsbedingungen, zum Beispiel	Strukturell-organisatorische Gelingsbedingungen, zum Beispiel	Personale Gelingsbedingungen, zum Beispiel
Team-Problembewusstsein und positive Vorerfahrungen	Führungsverantwortung	(Kollegiales) Selbstwirksamkeitserleben
Systematisches Vorgehen und nachhaltige Verankerung	Innerbetriebliche Organisationskultur	Emotionale Bindung
Partizipation	Mitwirkung eines/r Beraters/in	Offenheit für Neues
Klärung von Sach- und Beziehungsebene		

Abbildung 12: Einflussfaktoren auf die Veränderungsbereitschaft von Organisationsmitgliedern

Zu prozessualen Gelingsbedingungen

- **Team-Problembewusstsein und positive Vorerfahrungen:**

Veränderungen werden zumeist dann von einer Mehrheit der Organisationsmitglieder unterstützt, wenn ihnen deutlich wird, dass Veränderungen notwendig sind. Das gilt auch für die Entwicklung eines Gesundheitsmanagements in Kindertageseinrichtungen. Idealerweise sind sich die Kita-Trägerverantwortlichen und Mitarbeitende in den Einrichtungen darüber einig, dass es notwendig ist, arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen zu stärken, um die Qualitätsentwicklung der Kindertageseinrichtungen voranzutreiben. Bedeutsam wird hier dann ein diskursiv wertschätzender Austausch und die gemeinsame Überzeugung, dass eine positive Veränderung realisierbar ist. Auch positive Vorerfahrungen im Team mit organisationalen Veränderungsprozessen unterstützen die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitende. Sie knüpfen an bereits erlebte eigene Gestaltungs- und Problemlösefähigkeiten und Erfolgserlebnisse in der Organisation an. Aber auch ohne

vorhandene Vorerfahrungen ist es hilfreich, bereits zu Beginn eines Veränderungsprozesses Erfolgserlebnisse spürbar zu vermitteln und die Erfolgszuversicht zu stärken. Es ist wichtig, den Organisationsmitgliedern das Gefühl zu vermitteln, dass das Engagement sich lohnt und eine positive Veränderung machbar ist. Gleichzeitig müssen die betroffenen Personen sich zutrauen, die notwendigen Veränderungen auch handhaben zu können.

- **Beteiligung der Betroffenen:**

Veränderungen in einer Organisation können nur dann nachhaltig erfolgen, wenn die Mitglieder einer Organisation aktiv beteiligt sind, insbesondere, wenn es um das Thema Gesundheit geht, von dem jede Person in der Organisation unmittelbar betroffen ist. Durch die Mitwirkung an den Veränderungen entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis, welches die Akzeptanz des Vorhabens fördert. In Lerneinheit 1 haben wir bereits den Settingansatz der Gesundheitsförderung als einen der handlungsleitenden Ausgangspunkte für das Programm KOK!GG thematisiert. Mit ihm wird die Strategie eines koordinierten

Entwicklungsprozesses gemeinsam mit allen Beteiligten gestaltet wird. Die Fach- und Leitungskräfte der jeweiligen Kindertageseinrichtung kennen die Stärken und Schwächen in den Strukturen und Prozessen der Einrichtung selbst oft am besten. Daher ist es nur eine logische Schlussfolgerung, sie einzubinden und ihre Erfahrung zu nutzen, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen für sie vor Ort zu identifizieren und zu fördern. Sie als Betroffene zu Beteiligten im Prozess des Integrierten Gesundheitsmanagements zu machen, ist deshalb im Programm und in einer KOK!GG-Kita von großer Bedeutung. Je stärker Sie an der Entwicklung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen beteiligt werden, desto eher werden diese als kohärent und als eigenes Projekt erlebt.

- **Systematisches Vorgehen und nachhaltige Verankerung:**

Die Veränderungsbereitschaft und Erfolgszuversicht der Organisationsmitglieder wird wesentlich auch davon beeinflusst, wie strukturiert gestaltet ein organisationaler Veränderungsprozess erlebt wird. Ein systematisches Vorgehen ist deshalb unabdingbar und in der Realisierung des KOK!GG-Entwicklungsprozesses erforderlich. Auch deshalb, weil die Veränderungsprozesse in der Regel länger dauern und in sich komplexer gestaltet sind. Hier gilt: Stärkt der Prozess das Kohärenzgefühl oder schwächt er es bei den einzelnen Fach- und Leitungskräften oder im ganzen Team? Verlieren sie zum Beispiel den Überblick, verspüren sie keinen Zuwachs ihrer Kompetenz im Verlaufe des Prozesses und zweifeln an der Sinnhaftigkeit des Vorgehens. Ein wiederum systematisch gestalteter Entwicklungsprozess stärkt das Kohärenzgefühl und sichert die Zielführung auf dem Weg zur eigenen KOK!GG-Kita. Darüber hinaus bereitet er die nachhaltige Verankerung des Erarbeiteten in der eigenen KOK!GG-Kita vor.

Zu den strukturell-organisatorischen Gelingensbedingungen

- **Führungsverantwortung:**

Eine zentrale Gelingensbedingung für organisationale Veränderungen und auch für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement ist grundsätzlich eine verantwortliche Führung. Gesundheit ist Führungs-

aufgabe, denn Führung in Organisationen beeinflusst Gesundheit. Sie nimmt wesentlich Einfluss auf Kultur, Strukturen und Prozesse und damit auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Auch gesetzlich obliegt der Auftrag für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten grundsätzlich dem Arbeitgeber/der Arbeitgeberin (siehe Arbeitsschutzgesetz).² Dem Kita-Träger kommt daher die zentrale Verantwortung zu, Voraussetzungen für das Entwicklungsvorhaben zu schaffen und den Mitarbeitenden soziale Unterstützung und Anerkennung während des Veränderungsprozesses zu vermitteln. Zudem ist es wichtig, klar zu kommunizieren, dass er hinter den geplanten Veränderungsprozessen steht. Denn es ist zuweilen unklar, was sich verändern wird und/oder ob die damit verbundenen Aufgaben zu bewältigen sind. Da organisationale Veränderungen bei den Mitarbeitenden daher auch mit Verunsicherungen und Widerständen einhergehen können, sind hier das Kohärenzgefühl fördernde Informationen des Trägers über die Notwendigkeit der neuen Ausrichtung, über Ziele und Maßnahmen des Vorhabens hilfreich, um die Sinnhaftigkeit des Vorhabens zu vermitteln und erste Orientierung zu ermöglichen.

- **Noch ein paar Worte zur Kita-Leitung als Führungskraft:**

Kita-Leitungen haben eine Doppelrolle. Zu ihren Aufgaben gehört es, die Einrichtung nachhaltig als vollwertige Bildungseinrichtung zu profilieren, Konzeptionen und Innovationen in der Qualitätsentwicklung zu gestalten und die sachlichen und personellen Ressourcen zu steuern. Sie leiten das Team und verantworten gemeinsam mit dem Träger die nachhaltige Entwicklung der Kindertageseinrichtung. Zugleich sind sie aber auch selbst geführte Mitarbeitende in der Organisation Kindertageseinrichtungen. Auch für sie wachsen die gesundheitlichen Anforderungen, denn die Arbeitsbereiche für Kita-Leitungen bergen spezifische kognitive, psychosoziale und motivationale Belastungen, die sie von den Fachkräften ohne Leitungsaufgaben unterscheiden. (zum Beispiel Nagel-Prinz 2020; Nagel-Prinz, Paulus 2012). Angesichts dieser Situation ist es sinnvoll und notwendig, die gesundheitliche Situation der Leitungskräfte in Kitas mit in den Blick zu nehmen.

² Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 31. Mai 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 140) geändert worden ist.

- **Innerbetriebliche Organisationskultur:**

Eine weitere zentrale Einflussgröße auf die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden und für organisationale Veränderungsprozesse ist die innerbetriebliche Organisationskultur. Die Förderung der Organisationskultur ist auch für Kindertageseinrichtungen und Kita-Träger ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Dazu gehören die geteilten Werte sowie die ideellen und konzeptionellen Vorstellungen einer Organisation. Sie beeinflussen die Teamkultur und nehmen ebenso Einfluss auf die Bewertung von Veränderungen und Veränderungsbedarfen und wirken sich u.a. auf Innovationsoffenheit, offene Kommunikation und gegenseitige Akzeptanz aus.

- **Mitwirkung eines Beraters/einer Beraterin:**

Der Organisationsentwicklungsprozess zu einer KOK!GG-Kita sollte zumindest in der Anfangsphase immer und später bei Bedarf phasenweise extern begleitet werden. Organisationen schaffen es oft nicht, organisationale Veränderungsprozesse in der Gänze selbst zu realisieren, vor allem da sich Organisationsentwicklungsvorhaben zumeist relativ komplex und über einen längeren Zeitraum hinweg gestalten. Darüber hinaus ist es in Teams oftmals schwer, mögliche Doppelrollen oder auch Teamkonflikte im Organisationsentwicklungsprozess zu handhaben. Eine externe Beraterin oder ein externer Berater kann diesen Entwicklungsprozess unterstützend steuern und gestalten. Im Programm KOK!GG übernehmen diese Aufgabe die KOK!GG-Botschafter/-innen.

Zu personalen Gelingensbedingungen:

Bei allen Schritten der Entwicklung einer Organisation und auch einer KOK!GG-Kita geht es aber nicht zuletzt auch um das Erleben der einzelnen Mitarbeitenden, das einflussnehmend wirken kann. Auf drei Aspekte möchten wir hier abschließend besonders hinweisen:

- **(Kollegiales) Selbstwirksamkeitserleben:**

Veränderungsprozesse in Organisationen können auch zu Verunsicherungen führen. Es ist oftmals unklar, was sich verändert und/oder ob die damit verbundenen Aufgaben zu bewältigen sind. Ebenso

bergen Veränderungsprozesse aber auch Chancen. Organisationsmitglieder mit einem hohen (kollegialen) Selbstwirksamkeitserleben gehen eher davon aus, dass die Aufgaben und auch Schwierigkeiten auf dem Weg zu bewältigen sind, sie sind offener für den Prozess und eher bereit, sich zu engagieren. Umso wichtiger ist es für einen organisationalen Entwicklungsprozess, sich der (positiven aber auch weniger positiven) Vorerfahrungen bewusst zu werden und die Zuversicht in das Gelingen zu stärken.

- **Emotionale Bindung:**

Auch die emotionale Bindung („Affektives Commitment“) der Organisationsmitglieder nimmt Einfluss. Mitglieder, die die Werte und Ziele der Organisation teilen, sind für Veränderungsprozesse ebenfalls aufgeschlossener und bereiter, sich zu engagieren.

- **Offenheit für Neues:**

Schließlich ist die Offenheit für Neues von Bedeutung. Denn ist diese relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft stark ausgeprägt, fällt auch die Veränderungsbereitschaft höher aus.

Auch wenn sich die vorangehend erläuterten Einflussfaktoren auf organisationale Veränderungsprozesse beziehungsweise auf die organisationale Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder möglicherweise nicht eins zu eins auf jede Organisation und auch nicht jede Kindertageseinrichtung übertragen lassen, geben sie wichtige Hinweise, die bei organisationalen Entwicklungsvorhaben – wie auch hier im KOK!GG-Entwicklungsprozess – berücksichtigt werden sollten. Wir empfehlen Ihnen deshalb, diese Gelingensbedingungen bei Ihren persönlichen Vorbereitungen auf dem Weg zur KOK!GG-Kita (siehe Kapitel 4) im Auge zu behalten. Und sicher sind Ihnen auch aus eigener Erfahrung weitere Gelingensbedingungen für Entwicklungsvorhaben in Kindertageseinrichtungen bekannt, auf die Sie sich stützen können.



WORKBOOK-AUFGABE

? Bitte reflektieren Sie die oben ausgeführten Gelingensbedingungen für organisationale Veränderungen vor dem Hintergrund Ihrer eigenen Erfahrungen und ergänzen Sie diese auch durch Ihre gegebenenfalls weiteren eigenen Erfahrungen für Ihr Vorhaben der Implementierung des Programms KOK!GG.

Ebenen der organisationalen Veränderung im Programm KOK!GG

Veränderungen in Organisationen vollziehen sich immer auf mehreren Ebenen. Um diese Veränderungen greifbar zu machen, arbeiten wir im Programm mit einem überschaubaren Modell, das drei Ebenen abbildet: die Aufbauorganisation und Ablauforganisation sowie das soziale Gefüge. Meist bewegen sich die Veränderungen im Organisationsentwicklungsprozess zur gleichen Zeit

auf mehreren Ebenen (mehrdimensional) und beeinflussen sich wechselseitig (systemisch). Wir stellen das Modell kurz vor, um Ihnen ein Grundverständnis davon zu vermitteln, auf welcher Ebene sich Veränderungen der arbeitsförderlichen und/oder arbeitshinderlichen Gesundheitsbedingungen vollziehen und wie die Ebenen miteinander zusammenhängen (siehe Abbildung 13).

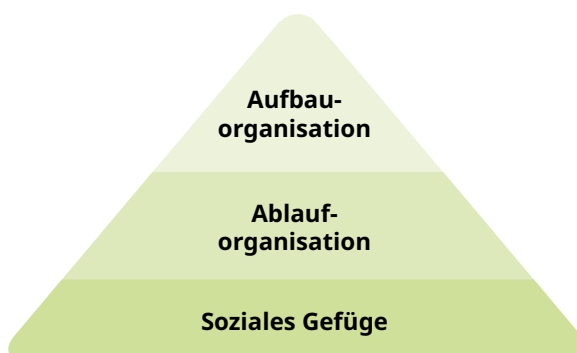


Abbildung 13: Ebenen der Veränderung in Organisationsentwicklungsprozessen

- Die **Aufbauorganisation** wird üblicherweise in einem Organigramm dargestellt. Es dient dazu, die Zuständigkeiten in einer Organisation darzustellen. Vertikal werden die unterschiedlichen Entscheidungshierarchien abgebildet, horizontal die gleichartigen Verhältnisse. Im Rahmen der Organisationsentwicklung kann es sinnvoll sein, die Aufbauorganisation anzupassen. Wenn diese nicht verstehbar, handhabbar und sinnhaft erscheint, kommt es zu Störungen in der Ablauforganisation und im sozialen Gefüge der jeweiligen Einrichtung. Das wiederum vermittelt durch das damit einhergehend eingeschränkte Kohärenzgefühl nicht selten negative gesundheitliche Auswirkungen, insbesondere für die psychische Beanspruchung sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden. Schon viele engagierte Kita-Fach- und Leitungskräfte haben sich bei dem Bemühen aufgerufen, organisationale Probleme durch persönliches Engagement zu kompensieren.
- In der **Ablauforganisation** werden die Strukturen und Prozesse (Aufgaben) einer Organisation abgebildet. Die Ablauforganisation zu optimieren, ist eine besondere Herausforderung. Es gilt, Entscheidungs- und Informationsprozesse sowie Arbeitsabläufe im Bewusstsein einer sich stets verändernden Anforderungssituation zu gestalten. Zu den wichtigsten Stressauslösern am Arbeitsplatz zählen unklare Aufgaben, fehlende Ziele und mangelnde (positive) Rückmeldungen. Im Rahmen der Organisationsentwicklung werden bestehende Prozesse gegebenenfalls verändert und neue Prozesse eingeführt. Neue Aufgaben kommen hinzu und alte erhalten veränderte Schwerpunkte. An Mitarbeitende werden zusätzliche Erwartungen gestellt oder bestehende Erwartungen modifiziert.
- Veränderungen wirken sich aber nicht nur auf Organigramme (Zuständigkeiten) sowie Abläufe (Strukturen und Prozesse) einer Organisation aus, vielmehr beeinflussen sie nachhaltig auch das **soziale Gefüge**, das soziale Miteinander und das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden. Dabei spielen veränderte Rahmenbedingungen wie zum Beispiel flexiblere Arbeitszeiten eine ebenso wichtige Rolle wie die Kommunikationskultur oder die Einführung neuer Führungsinstrumente. Störungen im sozialen Gefüge haben weitreichende Konsequenzen. Umgekehrt fördert ein

gutes soziales Klima die Arbeitszufriedenheit, senkt die Fehlzeiten und verbessert die Arbeitsergebnisse. Umso wichtiger ist es, dass sowohl die Aufbauorganisation als auch die Ablauforganisation von den Mitarbeitenden verstehbar, handhabbar und sinnvoll erlebt werden.

Verknüpfung mit dem Qualitätsrahmen KOK!GG:

Übertragen auf den Organisationsentwicklungsprozess des Integrierten Gesundheitsmanagements im Programm KOK!GG erfolgt eine Verknüpfung der oben genannten Ebenen mit dem Qualitätsrahmen KOK!GG und dem Qualitätsentwicklungsprozess in der jeweiligen Kindertageseinrichtung. Durch Qualitätsentwicklung können Organisationen ihre arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen sinnvoll strukturieren und entsprechende Prozesse verbessern sowie Ergebnisse sichern. Im KOK!GG-Entwicklungsprozess ist dabei zentral, dass es nur einen Veränderungsprozess, statt zwei parallele von Gesundheitsmanagement auf der einen Seite und Quali-

tätsentwicklung auf der anderen Seite gibt. Somit lassen sich Arbeitsaufwand sowie Verunsicherung und Widerstand bei den Beteiligten des Veränderungsprozesses reduzieren. Aus dieser Perspektive können die drei oben allgemein beschriebenen Ebenen von Veränderungen in Organisationsentwicklungsprozessen auf den Qualitätsrahmen KOK!GG übertragen werden (siehe Abbildung 14):

- Ausgangspunkt für den KOK!GG-Entwicklungsprozess bildet die Ablauforganisation (die Strukturen und Prozesse) einer Kindertageseinrichtung (siehe Kapitel 3).
- Die Entwicklung der Strukturen und Prozesse der jeweiligen Kindertageseinrichtung hat davon ausgehend Auswirkungen auf das soziale Gefüge in der jeweiligen Kindertageseinrichtung. Ebenso kann sie Auswirkungen haben auf die Aufbauorganisation (Zuständigkeiten) in der Kindertageseinrichtung. Darüber hinaus gehen von den KOK!GG-Entwicklungsprozessen in der jeweiligen Kindertageseinrichtung Veränderungsimpulse für den Träger aus.



Abbildung 14: Ebenen der Veränderung in Kindertageseinrichtungen auf dem Weg zur KOK!GG-Kita

Wichtig ist, zu berücksichtigen, dass sich organisationale Veränderungsprozesse systemisch im Sinne eines gegenseitigen Einflusses sowohl innerhalb der einzelnen Veränderungsebenen als auch ebenenübergreifend vollziehen und Veränderungen nicht isoliert wirken. (Becker, Langosch 2016). Auch im KOK!GG-Entwicklungsprozess,

der an den Strukturen und Prozessen der jeweiligen Kindertageseinrichtung ansetzt, werden Sie erleben, dass eine erarbeitete Veränderung mehr oder weniger in Wechselwirkung mit anderen (nötigen) Veränderungen steht.



WORKBOOK-AUFGABE

? *Wir möchten Sie an dieser Stelle bitten, sich zu vergegenwärtigen, welche Ablauforganisation, welche Strukturen und Prozesse für Ihre beziehungsweise für die von Ihnen begleiteten Kindertageseinrichtungen bestehen.*

ZWISCHENRESÜMEE

In Kapitel 2 haben wir gemeinsam mit Ihnen die konzeptionellen Grundlagen des Programms „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund. Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement“ erarbeitet.

Sie haben in der Einführung des Kapitels 2 erfahren, warum es das Programm gibt: Sie kennen die Bedeutung der Frühen Bildung, Betreuung und Erziehung auf der einen Seite und die gesundheitliche Situation von Fach- und Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen auf der anderen Seite und wissen, dass „arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen“ der Fach- und Leitungskräfte eine Voraussetzung für die Entwicklung der Qualität in Kindertageseinrichtungen sind. Deutlich wurde dabei auch, dass das Programm KOK!GG die psychische Gesundheit der Fach- und Leitungskräfte in den Fokus nimmt.

Ausgehend davon haben Sie in der ersten Lerneinheit des Kapitels 2 erfahren, welche handlungsleitenden Ausgangspunkte das Programm vereint: Sie kennen das dem Programm zugrunde liegende ganzheitliche Gesundheitsverständnis, den Handlungsansatz der Prävention und vor allem der Gesundheitsförderung mit Fokus auf die Salutogenese, das Kohärenzgefühl und den Settingansatz der Gesundheitsförderung.

Aufbauend darauf haben Sie in der zweiten Lerneinheit des Kapitels 2 erfahren, was das Programm KOK!GG von anderen Interventionsansätzen unterscheidet: Sie kennen den Weg der Entwicklung der Gesundheitsmaßnahmen in Kindertageseinrichtungen von isolierten Einzelangeboten hin zu ganzheitlichen Organisationsentwicklungsansätzen, den systemisch-konstruktivistischen Zugang des Programms sowie dessen Qualitätsrahmen und das Haus des Integrierten Gesundheitsmanagements, das das Handeln des Trägers und der zugehörigen Kindertageseinrichtungen verbindet.

In der dritten und letzten Lerneinheit des Kapitels 2 haben Sie zudem erfahren, wie das Programm Organisationsentwicklung versteht: Damit verbunden wissen Sie, dass eine KOK!GG eine „Lernende Organisation“ ist, welche Bedingungen das Gelingen unterstützt sowie auf welchen Ebenen sich organisationale Veränderungen zeigen.

An dieser Stelle möchten wir innehalten und noch einmal zentrale Aussagen beziehungsweise die KOK!GG-Tops aus dem vorangegangenen Kapitel 2 resümieren:



KOK!GG-TOP 1:

Gesundheit als Wohlbefinden und der Fokus auf die psychische Gesundheit

KOK!GG vertritt ein **positives, mehrdimensionales und dynamisches Gesundheitsverständnis**. Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit verbindet eine physische, psychische und soziale Dimension subjektiven Wohlbefindens. Ein besonderer Fokus kommt der **psychischen Gesundheit** zu, die sich zudem als subjektiv erlebte Balance zwischen Umwelтанforderungen und individuellem Sinnbezug widerspiegelt.

KOK!GG-TOP 2:

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit

KOK!GG vertritt den Ansatz der Gesundheitsförderung, wie er in der „Ottawa-Charta der Gesundheitsförderung“ niedergelegt ist. Mit diesem wird eine **salutogenetische Perspektive** eingenommen und es rücken gesundheitliche Potenziale zur **Gestaltung von Lebenswelten** ins Zentrum. Dabei steht das **Kohärenzgefühl der Fach- und Leitungskräfte als Ressource** im Mittelpunkt, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen im Setting Kindertageseinrichtung zu entwickeln.

Fortsetzung der TOPs auf der nächsten Seite



KOK!GG-TOP 3:

Verhältnisänderung hat Vorrang vor Verhaltensänderung

KOK!GG vertritt mit dem Ansatz der Gesundheitsförderung zudem den **verhältnisbezogenen** Settingansatz und fokussiert die **Lebensbedingungen** – im Setting Kindertageseinrichtung insbesondere auf die **Arbeitsbedingungen der Fach- und Leitungskräfte**, die sich in den Strukturen und Prozessen der Organisation Kindertageseinrichtung widerspiegeln. Die Kindertageseinrichtung selbst wird Gegenstand der Veränderung.

KOK!GG-TOP 4:

KOK!GG als Programmansatz und gelebte Praxis einer Kindertageseinrichtung

Definition „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“

- **Das Programm „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“** ist ein Organisationsentwicklungsansatz des Integrierten Gesundheitsmanagements, der arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen für gute Arbeit fokussiert. In ihm wird Gesundheit als Input- und Prozessfaktor der fortlaufenden selbstreflexiven Qualitätsentwicklung einer lernenden Organisation Kindertageseinrichtung verstanden.
- **Eine Kindertageseinrichtung als „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“ (KOK!GG-Kita)** ist eine lernende Organisation, die in ihrer Entwicklung von dem Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag und den dazu nötigen Strukturen und Prozessen ausgeht und diese nachhaltig mit arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen für ihre Fach- und Leitungskräfte verknüpft und weiterentwickelt.

KOK!GG-TOP 5:

KOK!GG als Ansatz der pädagogischen Qualitätsentwicklung

Im KOK!GG-Programm werden Kindertageseinrichtungen als **selbstorganisierte soziale Systeme in der Logik des Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrages** verstanden, aber nicht als umweltunabhängig. Mögliche **Gesundheitsinterventionen werden immer aus der Perspektive der pädagogischen Qualitätsentwicklung** heraus reflektiert:

- „Welchen Nutzen haben Gesundheitsinterventionen in der Organisation Kindertageseinrichtung nicht nur allgemein für die Gesundheit der Kita-Fach- und -Leitungskräfte sondern in Koppelung mit dem Kita-Auftrag der Entwicklung der Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsqualität?“

Oder anders ausgedrückt:

- „Wie können arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen die Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsziele in einer Kindertageseinrichtung unterstützen?“

KOK!GG-TOP 6:

Integration von Gesundheit in konkrete Arbeitssituationen

Im Integrierten Gesundheitsmanagement des KOK!GG-Programms geht es um die **Verankerung von Gesundheit als Querschnittsaufgabe**. Im Zentrum steht die Integration von gesundheitsförderlichem Wissen und Handeln in konkrete Arbeitssituationen.

Der KOK!GG-Qualitätsrahmen spiegelt dazu als Meta-Rahmen die systemeigenen Strukturen und Prozesse in Kindertageseinrichtungen wider. Diese sind Ausgangspunkt für eine gesundheitswissenschaftliche Perspektive auf das System Kindertageseinrichtung, um Ressourcen für Gesundheit zu identifizieren und diese mit den Strukturen und Prozessen zur Entwicklung pädagogischer Qualität zu verknüpfen.

Fortsetzung der TOPs auf der nächsten Seite



KOK!GG-TOP 7:

Eine KOK!GG-Kita ist eine lernende Organisation

In Zeiten des gesellschaftlichen Wandels muss eine Kindertageseinrichtung eine lernende Organisation sein. Nur so kann sie sich den wechselnden gesellschaftlich-kulturellen Anforderungen nicht nur flexibel anpassen, sondern sich auch proaktiv auf sich anbahnende Veränderungen einstellen. Eine solche Kindertageseinrichtung befindet sich dann idealerweise in einem selbstreflexiven Prozess, der durch datengestützte beständige und systematische Organisations- und Personalentwicklung geprägt ist. **Eine KOK!GG-Kita ist eine solche lernende, lebendige Organisation**, deren Fach- und Leitungskräfte im Austausch ihrer Erfahrungen und Erkenntnisse über die arbeitsförderlichen und -hinderlichen Gesundheitsbedingungen ihrer Arbeit die Qualitätsentwicklung ihrer Einrichtung entwickeln.

KOK!GG-TOP 8:

Gesundheit ist Führungsaufgabe und organisationale Veränderung ist steuerbar

In einem Organisationsentwicklungsprozess und auch auf dem Weg zur KOK!GG-Kita spielen verschiedene **Einflussfaktoren auf organisationale Veränderungsprozesse beziehungsweise auf die organisationale Veränderungsbereitschaft** der Organisationsmitglieder eine Rolle. Sie lassen sich unterscheiden in (a) prozessuale Gelingensbedingungen, (b) strukturell-organisatorische Gelingensbedingungen und (c) personale Gelingensbedingungen. Wesentlich ist dabei auch: Gesundheit ist Führungsaufgabe.

KOK!GG-TOP 9:

Eine KOK!GG-Kita entwickelt sich mehrschichtig

Veränderungen in Organisationen vollziehen sich immer auf mehreren Ebenen, so auch in einer KOK!GG-Kita: in der Aufbauorganisation, in der Ablauforganisation und im sozialen Gefüge. Dabei bewegen sich Veränderungen im Organisationsentwicklungsprozess zur gleichen Zeit auf mehreren Ebenen (mehrdimensional) und beeinflussen sich wechselseitig (systemisch).

Im KOK!GG-Entwicklungsprozess **setzt die organisationale Veränderung an der Ablauforganisation der jeweiligen Kindertageseinrichtung sowie an deren eigenen Strukturen und Prozessen zur pädagogischen Qualitätsentwicklung an**. Diese kann jedoch ebenso Auswirkungen auf das soziale Gefüge und die Aufbauorganisation (Zuständigkeiten) in der jeweiligen KOK!GG-Kita haben. Darüber hinaus gehen von den KOK!GG-Entwicklungsprozessen Veränderungsimpulse für den Träger aus.



TOOLBOX

Wichtig zu wissen: Die KOK!GG-Tops sind für die Entwicklung der KOK!GG-Kitas elementar. Sie werden im folgenden Kapitel 3, in dem wir mit Ihnen gemeinsam das Handlungsmodell zur Implementierung des Programms, den KOK!GG-Programmzyklus, erarbeiten, noch einmal Thema werden und durch einen weiteren Top, den KOK!GG-Top 10, abgerundet. In der Toolbox finden Sie eine Übersicht über alle KOK!GG-Tops (zum Ziel der KOK!GG-Tops siehe Kapitel 1).



KAPITEL 2 ABSCHLIESSENDE WORKBOOK-AUFGABE

Bevor wir aber gemeinsam in Kapitel 3 und das Handlungsmodell des Programms KOK!GG einsteigen, bitten wir Sie, dass Sie die Inhalte dieses Kapitels 2 noch einmal Revue passieren lassen. Wir möchten Sie dazu am Ende dieses Kapitels bitten, folgende Workbook-Aufgaben zu bearbeiten.

- ? Ich habe/wir haben gelernt ...*
- ? Besonders wichtig erscheint mir/uns davon ...*
- ? Ich habe/wir haben noch folgende Fragen, die ich für mich/wir für uns klären möchte/n ...*
- ? Fragen, die ich/wir gerne mit meinen/unseren Kollegen und Kolleginnen besprechen möchte/n ...*



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



3 KOK!GG ENTWICKELN

Einführung: Handlungsmodell zur Entwicklung einer KOK!GG-Kita

Nachdem Sie das konzeptionelle Selbstverständnis und die theoretischen Grundlagen des Programms erarbeitet haben, möchten wir im folgenden Kapitel 3 mit Ihnen gemeinsam den **KOK!GG-Programmzyklus** als Handlungsmodell zur Entwicklung einer KOK!GG erarbeiten. In ihm vereint sich das bisher im Workbook erarbeitete theoretische Wissen mit Handlungswissen. **Ziel** ist der Transfer des Programms in die Handlungspraxis der von Ihnen unterstützten und begleiteten KOK!GG-Kitas.

In Kapitel 2 haben Sie erfahren, dass eine KOK!GG-KITA eine lernende Organisation ist und sich in einer kontinuierlichen Bewegung weiterentwickelt, damit sie die

eigene Wissensbasis und die Handlungsspielräume im Verhältnis zu neuen Anforderungen aus der Umwelt proaktiv gestalten kann. Die Entwicklung der Organisation verhält sich dabei dynamisch und es ist nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg bedeutsam. Beides steht in Wechselwirkung zueinander, deshalb ist es sinnvoll, den Weg systematisch aufbauend zu gehen.

Der KOK!GG-Programmzyklus (siehe Abbildung 15) sichert diese systematische Vorgehensweise auf dem Weg zur KOK!GG-Kita. Er besteht aus **vier Phasen mit insgesamt acht Schritten**, die einander zirkulär bedingen und unterstützen.

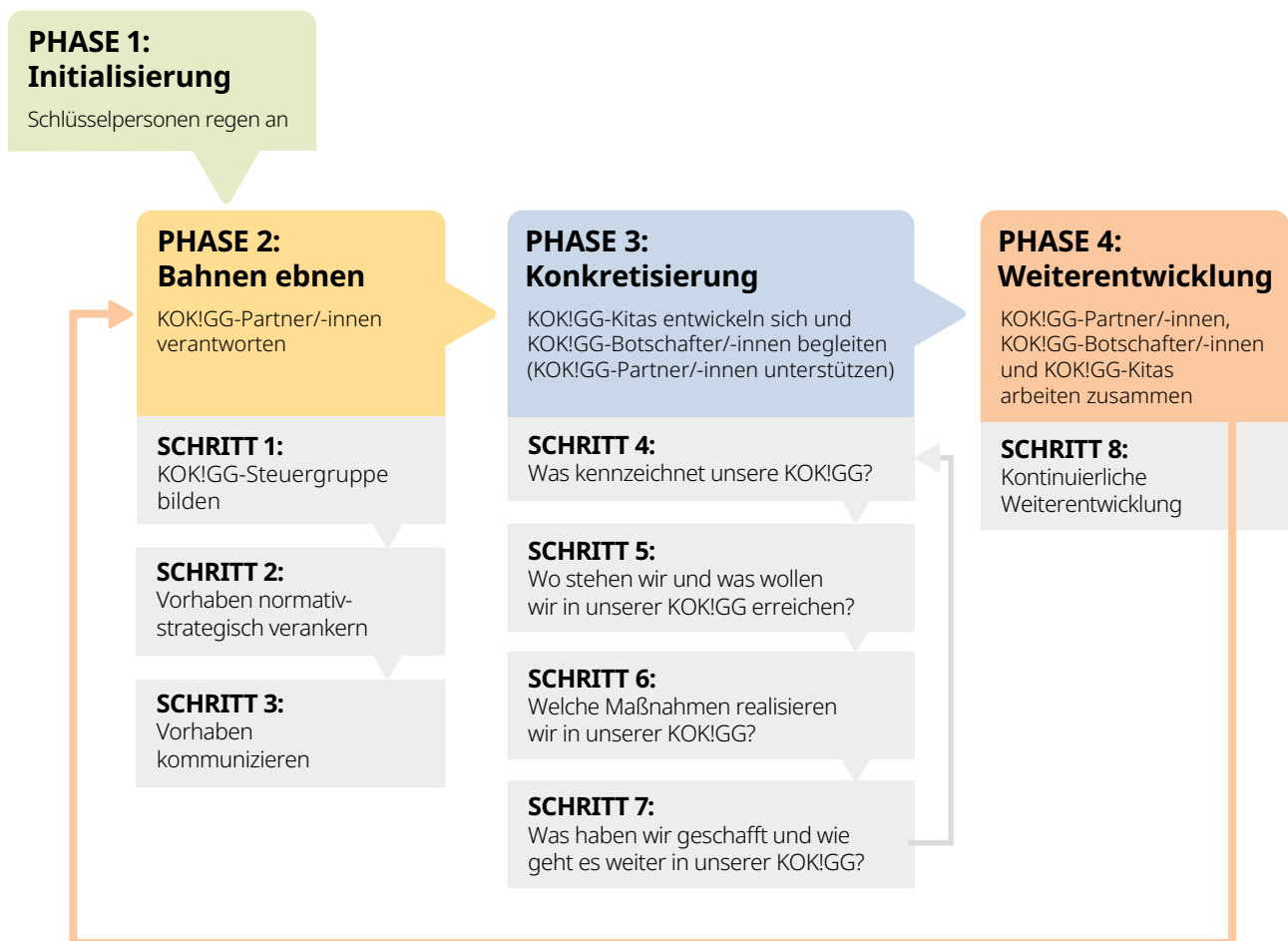


Abbildung 15: Der KOK!GG-Programmzyklus

Am Anfang steht zumeist eine **Initialphase (Phase 1)**, die sich informell entwickelt.

Der Entwicklungsprozess der KOK!GG-Kitas im engeren Sinne beginnt dann mit **Aufgaben des KOK!GG-Partners oder der KOK!GG-Partnerin (Phase 2)**. Wie in Kapitel 2 beschrieben, ist das Thema Gesundheit(smanagement) Führungsverantwortung der Kita-Träger und es bedarf je nach Größe des jeweiligen Trägers und der Anzahl der Kindertageseinrichtungen Vorbereitungen, die unterschiedlich komplex sein können. Deren Klärungen sind jedoch wichtig, um das Ziel einer nachhaltigen Verankerung des Programms KOK!GG zu ermöglichen. Wichtig wird es hierbei, die trägerinterne organisatorische Steuerung für die Realisierung in den Kindertageseinrichtungen zu sichern (Schritt 1), das Programm auf normativ-strategischer Ebene zu verankern (Schritt 2) und das Vorhaben mit den potenziellen Botschafter/-innen und KOK!GG-Kitas zu kommunizieren (Schritt 3).

Wir empfehlen, erst nach Klärung mit und in der Trägerführungsebene **den weiteren operativen Weg in den KOK!GG-Kitas einzuleiten (Phase 3)**. Begleitet von den Botschafter/-innen beginnt dann der für jede Kindertageseinrichtung eigene Weg: was ihre KOK!GG kennzeichnet (Schritt 4), wo ihre Einrichtung steht und wo sie hin möchte (Schritt 5), wie sie dort hinkommt (Schritt 6) sowie was sie testen konnte und wie es für sie weitergeht (Schritt 7). Den Partner/-innen kommen hier unterstützende Aufgaben zu.

In der anschließenden **Phase 4** des Programmzyklus geht es darum, die **Weiterentwicklung** der jeweiligen KOK!GG-Kita gemeinsam mit allen Beteiligten auszubauen. Die Arbeit mit dem KOK!GG-Programmzyklus mündet dabei in eine prozessorientierte und systematische Weiterentwicklung (Schritt 8). Die Beteiligten sind so in der Lage, sich verändernde internen und/oder externen Bedingungen fortlaufend aktiv und/oder reaktiv anzupassen.

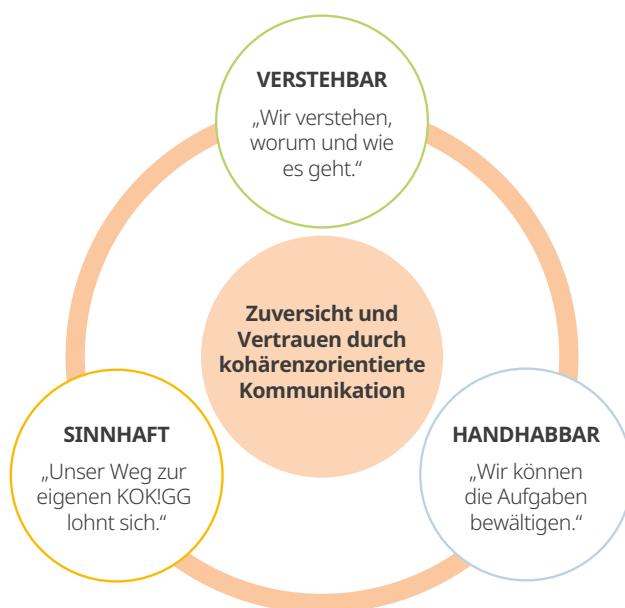
Und noch drei Hinweise:

- **Wenn Ihre Trägerschaft kleiner ist:** Bei kleineren Trägern mit einer oder wenigen Kindertageseinrichtungen wird sich das Vorgehen in der Phase 1 zur Implementierung des Programms KOK!GG sicher etwas anders gestalten als bei einem großen Träger. Auch die Aufgaben in den weiteren Phasen 2, 3 und 4 werden

bei kleinen Trägern voraussichtlich häufig in Personalunion von einer oder wenigen Personen erarbeitet. Häufig erfolgt dabei dann auch eine Aufgabendelegation direkt an die Leitungskraft einer Kindertageseinrichtung. Wichtig ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Aufgaben des Entwicklungsprozesses nicht (allein) auf den Schultern der Kita-Leitungskraft liegen. Jede Kita-Leitungskraft hat einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte und wir möchten Sie daran erinnern, dass Gesundheitsmanagement Führungsaufgabe des Trägers ist und die Kita-Leitung auch Mitglied der betroffenen Zielgruppe ist. Daher ist es für die Entwicklung der eigenen KOK!GG bedeutsam, dass der Träger selber Verantwortung übernimmt und aktiv wird, möglicherweise unterstützt von einer Kita-Leitungskraft.

- **Zu der Arbeit mit dem KOK!GG-Programmzyklus:**

Das Arbeiten mit dem KOK!GG-Programmzyklus stellt bestenfalls selbst eine arbeitsförderliche Gesundheitsbedingung dar. Mit einer am Kohärenzgefühl (siehe dazu Kapitel 2) ausgerichteten Kommunikation zur Realisierung des Programmzyklus lassen sich Zuversicht und Vertrauen in das Vorhaben der eigenen KOK!GG-Kita und in die eigenen und gemeinsamen Handlungsmöglichkeiten unterstützen. Es ist im Programm KOK!GG essenziell, dass der Schutz und die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden bereits auf dem Weg zur eigenen KOK!GG integriert werden.



- **Zum Thema Dokumentation des KOK!GG-Entwicklungsprozesses:** In vielen Lebens- und Arbeitsbereichen stellt der Anspruch und die Notwendigkeit an schriftlicher Dokumentation eine zusätzliche Belastung dar. Dokumentation und Evaluation sind Bestandteile des Qualitätsmanagements, sowohl in der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung als auch in der Gesundheitsförderung. Sie können helfen, die selbst gesteckten Ziele zu erreichen. Im Programm KOK!GG gibt es dabei jedoch eine Besonderheit: Wir bieten Ihnen zwar Dokumentationsvorlagen als Beispiele an, vor allem aber wird es wichtig, dass Sie und die KOK!GG-Kitas diejenigen

Instrumente nutzen, die (sofern vorhanden) auch für den Qualitätsentwicklungsprozess genutzt werden. Denn auch bei dem Thema Dokumentation gilt im KOK!GG-Programm das Prinzip der Integration in die Strukturen und Prozesse des jeweiligen Trägers und der jeweiligen Kindertageseinrichtung. Zudem verstehen wir die Dokumentation als eine Möglichkeit, Transparenz und Verständigung zwischen allen Beteiligten herzustellen und Erfahrungswissen zu sichern. In diesem Sinne möchten wir Sie daher einladen, sich selbst und auch zusammen mit den KOK!GG-Kitas die Zeit zu nehmen, den Weg zu Ihrer und deren KOK!GG-KITA sichtbar zu machen.





WORKBOOK-AUFGABE

? Überlegen Sie, ob Sie aus Ihrer bisherigen Tätigkeit solche Zyklusmodelle kennen (zum Beispiel aus dem Projektmanagement, Qualitätsmanagement) und in welchen Themenfeldern. Welche positiven Erfahrungen haben Sie hiermit gemacht und was war für das Arbeiten dabei hilfreich?

Phase 1: „Initialisierung“ – Schlüsselpersonen regen an

Die Initialphase (siehe Abbildung 16) im KOK!GG-Programmzyklus wird zwar nicht zwingend durch die Programmpartner/-innen beziehungsweise die Botschafter/-innen ausgeführt, doch sie ist im weiteren Sinne

der Startschuss für den folgenden Entwicklungsprozess. Denn zunächst wird es darum gehen, innerhalb der Kita-Trägerschaft bei der obersten zuständigen Führung Aufmerksamkeit für das Programm KOK!GG zu bekommen.

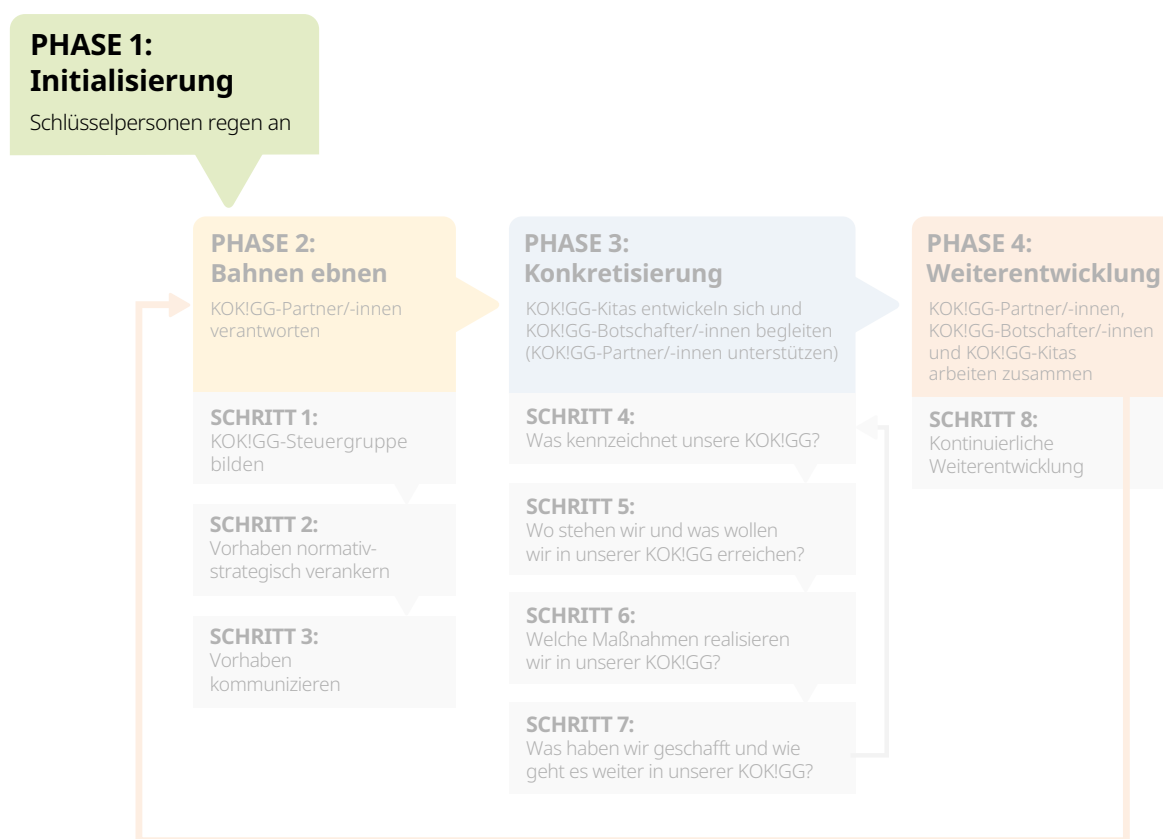


Abbildung 16: Initialphase im KOK!GG-Programmzyklus

Häufig wird in der Praxis das Vorhaben, ein Gesundheitsmanagement wie das Programm KOK!GG in die eigenen Kindertageseinrichtungen einzuführen, von einer oder mehreren Schlüsselpersonen angestoßen. Sie sind sozusagen **Impulsgeber** für den Organisationsentwicklungsprozess auf dem Weg zur KOK!GG-Kita. Das können externe Personen sein, Kita-Mitarbeitende oder auch Personen innerhalb der Trägerschaft selbst. Zunächst bildet sich meistens ein informeller Initiativkreis, der im Verlauf an die (jeweils nächste) Führungsebene einer Trägerschaft herantritt.

Idealtypisch wird es darum gehen, auf Ebene des Trägers in den relevanten Entscheidungsebenen, bei den gegebenenfalls verschiedenen Anspruchspersonen beziehungsweise -gruppen und bei der obersten zuständigen Führung zunächst ein grundlegendes Verständnis für das Anliegen des KOK!GG-Vorhabens zu erreichen. Eine gemeinsame offene Aussprache, das Abwägen von Alternativen, die Diskussion strittiger Punkte und die Klärung offener Fragen sowie interne Abstimmungen bilden die Grundlage für eine (befürwortende) gemeinsam getragene Entscheidung des Trägers.



Die Fragen, die zu beantworten sind, werden möglicherweise vielfältig sein, in jedem Falle sollten Sie an dieser Stelle Antworten geben (siehe dazu Kapitel 2) auf die folgenden drei grundlegenden Fragen:

- Wer oder was ist das Programm KOK!GG und welche Ziele hat es?
- Warum brauchen wir das Programm KOK!GG?
- Welche Vorteile und welchen Nutzen hat das Programm KOK!GG für uns?

WORKBOOK-AUFGABE

- ? *Wie würden Sie selber als Initiator/-in vorgehen? Berücksichtigen Sie bei Ihren Planungen bitte die in Kapitel 2 erarbeiteten wichtigen Bausteine des Programms KOK!GG:*
- ? *Wen sprechen Sie an? Wer ist innerhalb der Trägerschaft zu berücksichtigen, wer wird die Entscheidung treffen, wenn nicht Sie selbst in dieser Position sind?*
- ? *Wie würden Sie die drei Fragen beantworten?*
- ? *Was ist das Programm KOK!GG und welche Ziele hat es?*
- ? *Warum brauchen wir das Programm KOK!GG?*
- ? *Welche Vorteile und welchen Nutzen hat das Programm KOK!GG für uns?*
- ? *Welchen weiteren Fragen könnten Sie sich gegenübersehen? Welche Antworten würden Sie geben können, um Unterstützung und Zustimmung für Ihr Vorhaben, die Einführung des Programms KOK!GG in Ihrer Trägerschaft, zu gewinnen?*



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)

Phase 2:

„Bahnen ebnen“ – KOK!GG-Partner/-innen verantworten

Die Initialphase war erfolgreich. In Phase 2 beginnt nun der Implementierungsprozess des Programms und die Entwicklung Ihrer KOK!GG-Kitas. Dabei stützt sich das Programm auf Erkenntnisse der Organisationsentwicklung und des Gesundheitsmanagements (siehe Kapitel 2).

Damit das Programm KOK!GG erfolgreich implementiert werden kann, ist es zunächst wichtig, auf der Führungsebene den Weg dafür zu ebnen. Denn den Führungspersonen einer Organisation kommt eine zentrale Bedeutung zu. Sie nehmen wesentlich Einfluss auf Kultur, Struktur und Prozesse in einer Organisation sowie auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. In der Organisationsentwicklung wurde über lange Zeit die Relevanz der Führung für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess vernachlässigt. Schiersmann, Thiel (2018) zufolge liegt das daran, dass die Theorien der Organisationsentwicklung der Partizipation der Mitarbeitenden eine große Bedeutung beigemessen haben. Zunehmend jedoch wurde auch der Führungsverantwortung eine größere Bedeutung zugewiesen.

Dies lässt sich auf das Integrierte Gesundheitsmanagement im Programm KOK!GG übertragen, dass sich auf Wertebasis der Gesundheitsförderung entfaltet (siehe Kapitel 2). Denn auch hier kommt der Partizipation der Mitarbeitenden eine wichtige Bedeutung zu. Zugleich bildet die Führungsverantwortung eine der zentralen Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Entwicklung der eigenen KOK!GG-Kitas. Die Führung stellt auch für das Integrierte Gesundheitsmanagement, das sich als Organisationsentwicklungsangebot versteht,

„... ein zentrales Element dar, um stabile Rahmenbedingungen zu schaffen, [...] innerhalb derer sich die Mitarbeiter auf Veränderungen einlassen können.“

(Schiersmann, Thiel 2018: 25)

Dabei unterscheiden wir in der Kindertagesbetreuung mindestens zwei Führungsebenen, zum einen die innerhalb der Trägerschaft und zum anderen die innerhalb der Kindertageseinrichtung. Wenn wir hier im Workbook die Führungsverantwortung auf dem Weg zur KOK!GG erarbeiten, meinen wir jedoch damit die innerhalb der Trägerschaft. Je nach Größe eines Trägers wird es zudem innerhalb der Trägerschaft ein oder mehrere Führungsebenen geben sowie zumeist eine oberste Führungsebene, die mit zu beteiligen ist.

Die Phase 2 (siehe Abbildung 17) beginnt, wenn die Initiative an den Träger abgegeben werden kann beziehungsweise die oberste zuständige Führung (sofern nicht selber das Vorhaben initiiierend) dem Vorhaben grundsätzlich zugestimmt hat und eine oder mehrere Personen mit der Weiterentwicklung des Vorhabens beauftragt. Nun gilt es, den Weg zu den eigenen KOK!GG-Kitas weiter vorzubereiten.

Die dazu nötigen Schritte 1-3 im Programmzyklus unterliegen in der Ausgestaltung der jeweiligen Trägersituation. Es ist dabei wichtig, dass alle diese Führungsaufgaben eindeutig geklärt werden, um die nachfolgende operative Implementierung in den Kindertageseinrichtungen (Phase 3) einleiten und gemeinsam mit den Botschafter/-innen und KOK!GG-Kitas die Weiterentwicklung (Phase 4) realisieren zu können.

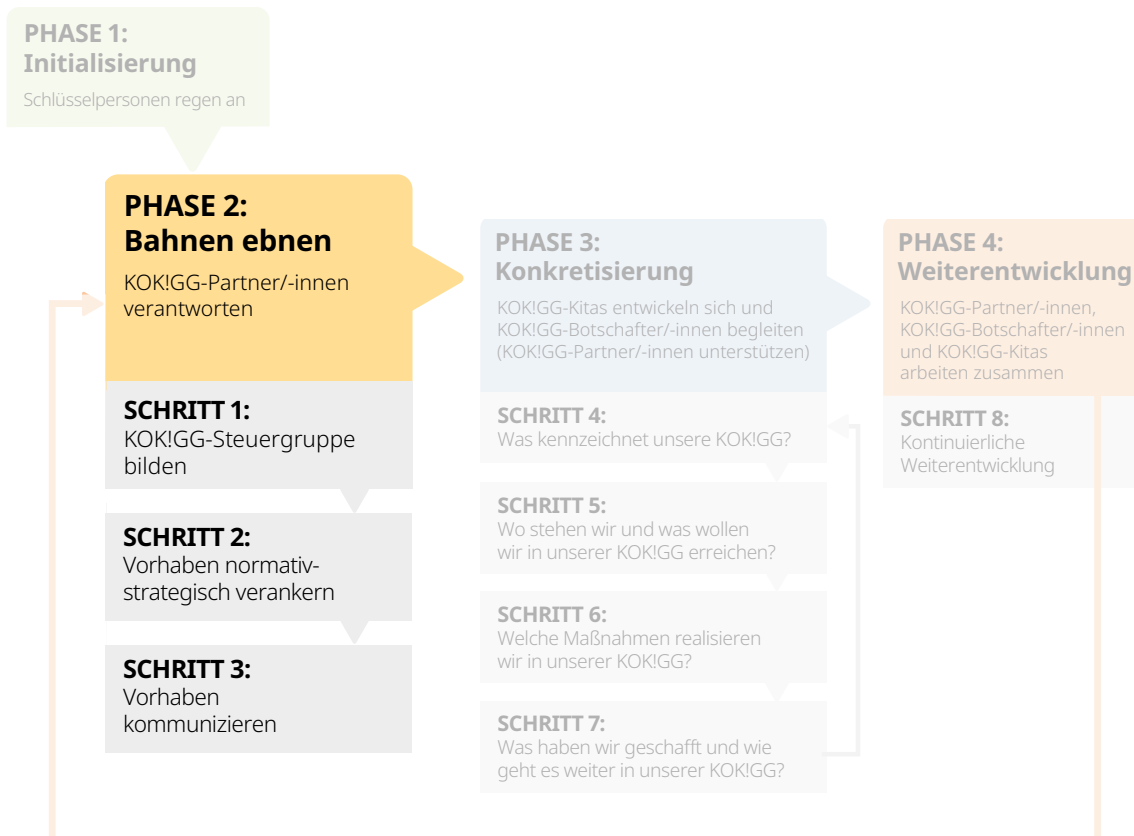


Abbildung 17: Schritt 1 bis 3 im KOK!GG-Programmzyklus

Schritt 1: KOK!GG-Steuergruppe bilden und verankern sowie Auftragsklärung

Die KOK!GG-Steuergruppe³ zur Entwicklung der träger-eigenen KOK!GG-Kitas nimmt eine zentrale Rolle im Gesamtprozess ein. Grundsätzlich repräsentiert die Steuergruppe den Kita-Träger und hat das Mandat, den KOK!GG-Prozess übergreifend zu entwickeln und zu lenken. Sie gestaltet sozusagen den „großen Fahrplan“ für den Implementierungsprozess des Programms und

für die Entwicklung der eigenen KOK!GG-Kitas sowie die nachhaltige Verankerung des KOK!GG-Programms in der Trägerorganisation. Sie ist Ansprechpartnerin für alle Beteiligten am Vorhaben. Ihr kommen zusammenfassend folgende **Funktionen** zu (in Anlehnung an Schiersmann, Thiel 2018) (siehe Abbildung 18):

³ Im KOK!GG-Entwicklungsprozess können zwei Steuerungsebenen unterschieden werden, zum einen die **KOK!GG-Steuergruppe** innerhalb der Trägerschaft und zum anderen der **KOK!GG-Steuerkreis** innerhalb der Kindertageseinrichtung begleitet von den Botschaftern/Botschafterinnen:

- Die **KOK!GG-Steuergruppe** repräsentiert den Kita-Träger und hat das Mandat, den KOK!GG-Entwicklungsprozess übergreifend zu entwickeln und zu lenken. Sie wird vom Träger beauftragt und steuert in dessen Vertretung die Entwicklung der trägereigenen KOK!GG-Kitas.
- Der **KOK!GG-Steuerkreis** wird in einer KOK!GG-Kita einberufen, wenn es ist nicht möglich ist, das gesamte Team in den Entwicklungsprozess einzubinden. Dann benennt das Team idealerweise Mitarbeitende, die von allen akzeptiert werden. Der Transparenz und Information gegenüber dem Gesamtteam über den Entwicklungsprozess kommt hierbei eine besonders wichtige Funktion zu.

Funktionen der KOK!GG-Steuergruppe auf Ebene der Trägerschaft	
Koordinationsfunktion	Die KOK!GG-Steuergruppe stimmt alle während des Entwicklungsprozesses anfallenden Aktivitäten aufeinander ab. Dabei sorgt sie auch dafür, dass bei wiederkehrenden Aufgaben oder sich überschneidenden Themen diese effizient und nicht mehrfach bearbeitet werden.
Katalysatorfunktion	Die KOK!GG-Steuergruppe regt innerhalb der Trägerschaft und bei den Kindertageseinrichtungen zur Mitarbeit an, motiviert und fördert die Akzeptanz auf breiter Ebene bei den Mitarbeitenden.
Vermittlungsfunktion	Die KOK!GG-Steuergruppe transportiert Entscheidungen, Wünsche und Vorschläge der Träger und der Kindertageseinrichtungen. Darüber hinaus vermittelt sie bei sich entwickelnden Interessen der Trägerorganisation und der Kindertageseinrichtungen, die vertreten werden durch die KOK!GG-Botschafter/-innen.
Controllingfunktion	Die KOK!GG-Steuergruppe unterstützt den Entwicklungsprozess kritisch und konstruktiv. Sie achtet auf die Einhaltung von Vereinbarungen und zeitlichen und inhaltlichen Zwischenzielen und passt diese gegebenenfalls an.
Reflexionsfunktion	Die KOK!GG-Steuergruppe greift die Stimmungen und Diskussionen während des KOK!GG-Entwicklungsprozesses auf und bietet einen Resonanzboden für Reflexionen.

Abbildung 18: Funktionen der KOK!GG-Steuergruppe auf Ebene der Trägerschaft

Personell kann die Steuergruppe die Personen beziehungsweise eine vertretende Person mit aufnehmen, die das Vorhaben bei der Trägerschaft initiiert haben. In jedem Fall sollte sie aber die Trägervertreter/-innen berücksichtigen, die für die Qualitätsentwicklung (unter anderem Qualitätsmanagement und Fachberatung) in den Kindertageseinrichtungen verantwortlich sind.

Mit der personellen Besetzung der Steuergruppe verknüpft stellt sich auch die Frage, wo die **Steuergruppe in der Aufbauorganisation (im Organigramm) verankert** werden soll. Das Programm KOK!GG hat das Ziel, Gesundheit in die Strukturen und Prozesse zur Entwicklung der Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsprozesse zu integrieren und dabei Parallelstrukturen und -prozesse oder auch Parallelgremien zu vermeiden (siehe Kapitel 2, Lerneinheit 2). Die Steuergruppe ist ein Gremium, das entweder zeitlich periodisch für den ersten Durchlauf

des KOK!GG-Programmzyklus besteht und während dieses Prozesses in die Arbeit der Qualitätsentwickler/-innen integriert wird oder das innerhalb einer Trägerschaft fach- und zuständigkeitsübergreifend bestehen bleibt. In jedem Fall ist es wichtig, dass die Arbeit der Steuergruppe innerhalb der Trägerschaft eine strukturelle Verankerung findet und damit zum integralen Bestandteil der Qualitätsentwicklung für die eigenen Kindertageseinrichtungen wird. Wir empfehlen daher, die Aufgaben der KOK!GG-Steuergruppe von Beginn an als Bestandteil der Qualitätsentwicklung mitzudenken (siehe dazu Phase 4).

Auch weitere **Befugnisse sowie fachliche und persönliche Kompetenzen einzelner Mitglieder der KOK!GG-Steuergruppe** sollten in Hinblick auf das Vorhaben mit bedacht werden (siehe Abbildung 19) (in Anlehnung an Glatz, Thiel 2018):

Kriterien für die Zusammensetzung der KOK!GG-Steuergruppe auf Trägerebene	
Befugnisse	Wer hat welche Entscheidungsbefugnisse, die für das Vorhaben berücksichtigt werden müssen? Für welche Befugnisse wird durchgängig eine personelle Vertretung in der KOK!GG-Steuergruppe benötigt?
Fachkenntnisse	Wer hat – neben der Vertretung aus dem Initiativkreis, der fachlichen Qualitätsentwicklung und Fachberatung sowie aus dem Qualitätsmanagement – welches weitere fachliche Know-how für das Vorhaben innerhalb der Trägerschaft?
Soft Skills	Wer hat welche sozialen Kompetenzen (zum Beispiel Teamfähigkeit, Flexibilität, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit), die für das Steuergruppenteam innerhalb der Trägerschaft bedeutsam sein können?
Gremienvertretung	Welche Gremien müssen für das Vorhaben berücksichtigt werden (zum Beispiel Personalratsvertretung, Vertretung des Ausschusses für Mitarbeitende mit Behinderungen) und in der Steuergruppe vertreten sein?
Informeller Einfluss	Wer hat innerhalb der Trägerschaft darüber hinaus informellen Einfluss auf das Vorhaben?
Betroffenheit	Wer ist von dem Vorhaben positiv oder negativ betroffen und kann diese Zielgruppe vertreten?

Abbildung 19: Kriterien für die Zusammensetzung der KOK!GG-Steuergruppe auf Trägerebene

Für die **Größe der Steuergruppe** empfehlen wir, dass diese vier bis acht Personen nicht unter- beziehungsweise überschreiten sollte, um arbeitsfähig zu bleiben. Ist die Gruppe zu klein, fehlt die Meinungsvielfalt und die Arbeitsbelastung für einzelne Teilnehmende wird zu groß. Ist die Gruppe zu groß, lassen sich die Prozesse schwer strukturieren.

Ebenso empfehlen wir eine **Moderation und Dokumentation der Steuergruppentreffen**.



TOOLBOX

In der Toolbox auf Seite 126 finden Sie unterstützende Methoden für die Arbeit in der KOK!GG-Steuergruppe.



WORKBOOK-AUFGABE

? *Wo könnte die KOK!GG-Steuergruppe im Organigramm Ihrer Organisation verankert werden, damit für die Entwicklung Ihrer KOK!GG-Kitas keine Parallelstrukturen und -prozesse entstehen? Überlegen Sie bitte auch, wer auf Ebene Ihrer Trägerschaft Mitglied der KOK!GG-Steuergruppe sein könnte (zum Beispiel eine oder mehrere Personen aus dem Initiativkreis, der fachlichen QE + päd. FB, dem QM, ...)?*

Damit die Steuergruppe ein arbeits- und beschlussfähiges Gremium wird, bedarf es zudem einer Auftragsklärung. Grundsätzlich werden in der **Auftragsklärung** alle Punkte, die zur weiteren Planung und Realisierung des Vorhabens wesentlich sind, zusammengefasst. In der Organisationsentwicklung kommt der Auftragsklärung eine zentrale Bedeutung zu:

„Die detaillierte Ausarbeitung des Auftrags und eines klaren Kontrakts zwischen dem Auftraggeber, den Beteiligten und dem Berater stellt die Grundlage eines OE-Prozesses dar, ja man kann sagen, dies ist der Schlüssel zum Erfolg der OE, weil damit die Basis für die gemeinsame Zusammenarbeit geschaffen wird.“

(Schiersmann, Thiel 2018: 9)

Die Auftragsklärung schafft für die Beteiligten Klarheit, stärkt die Zusammenarbeit und bietet noch weitere Vorteile (Nowak & Gührs 2014):

- Sie regt die Beteiligten an, ihr eigenes Interesse und ihren Teil der Verantwortung für den Prozess zu klären und wahrzunehmen.
- Sie verhindert, dass Rollenunterschiede verwischt werden.
- Sie hält dazu an, die unterschiedlichen Sichtweisen zu klären.
- Sie beugt durch klare Formulierungen unrealistischen Vorstellungen vor, deckt Erwartungen auf und beugt Enttäuschungen vor.
- Sie regt an, die verdeckte Ebene eines „heimlichen Vertrages“ zu offenbaren, und hilft dadurch, Manipulationen zu vermeiden.
- Sie richtet den Fokus vor allem auf die Gegenwart und Zukunft, weniger auf die Vergangenheit und setzt so Energie frei für Veränderung und neues Verhalten.
- Sie hilft, einen roten Faden und ein konkretes Ziel im Blick zu behalten und den praktischen Erfolg zu unterstützen.

Deshalb kommt auch im Programm KOK!GG der Auftragsklärung zu Beginn des Entwicklungsprozesses eine zentrale Bedeutung zu. Für die Auftragsklärung zwischen der Steuergruppe und der obersten zuständigen Führung innerhalb der Trägerschaft muss zunächst geklärt werden, wer die oberste verantwortliche Führung ist, die die Steuergruppe beauftragen muss.

Inhaltlich gilt es dann herauszufinden, welche

- Ziele, Aufgaben, Termine und Meilensteine sowie
- zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen

diese Gruppe hat, um das Ziel der Implementierung des Programms KOK!GG und die Entwicklung der eigenen KOK!GG-Kitas zu erreichen.

Zudem sind **organisatorisch**

- die Entscheidungsbefugnisse der KOK!GG-Steuergruppe eindeutig zu klären, um auch kurzfristig intervenieren zu können und Klarheit über Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten zu schaffen, sowie
- sonstige Rahmenbedingungen aufzugreifen, die für Ihre Organisation relevant sind.

Bitte berücksichtigen Sie bei der Erarbeitung der Auftragsklärung noch den **Grundsatz der Verschriftlichung**:

- Halten Sie die Auftragsklärung in Schriftform fest. Zum einen wird das Vorhaben hierdurch mit verständlichen Formulierungen für die Beteiligten zusammengefasst, zum anderen kann es so im Nachhinein weniger zu Missverständnissen kommen und die Beteiligten haben sich hinsichtlich ihrer Vereinbarungen abgesichert. Eine schriftliche Form der Auftragsklärung schafft für alle Beteiligten Verbindlichkeit (Schiersmann & Thiel 2018).



TOOLBOX

In der Toolbox auf Seite 126 finden Sie eine Vorlage mit Leitfragen für die Verschriftlichung der Auftragsklärung



WORKBOOK-AUFGABE

? *Wer ist in Ihrem Fall die oberste verantwortliche Führung, die die Steuergruppe bevollmächtigen muss, damit diese für den Implementierungsprozess handlungsfähig wird? Welche weiteren Inhalte würden Sie klären wollen, bevor Sie dem Vorhaben zustimmen beziehungsweise den Auftrag annehmen?*

Schritt 2: Normativ-strategisch verankern

Entscheidet sich ein Träger, das Programm KOK!GG zur Weiterentwicklung der eigenen Kindertageseinrichtungen einzuführen, muss er zunächst eine Steuergruppe berufen und mit dieser die Auftragsklärung vornehmen. Dann wird Folgendes bedeutsam: Er muss dafür sorgen, dass das Vorhaben innerhalb der Trägerschaft auch eine normativ-strategische Verankerung findet, damit es integraler Bestandteil der Qualitätsentwicklung für die eigenen Kindertageseinrichtungen wird. Damit sichert er die Entwicklung der eigenen KOK!GG-Kitas.

Normativ-strategische Entscheidungen spiegeln sich in einer Organisation grundsätzlich in deren Unternehmenspolitik wider, in ihren Leitlinien/Leitsätzen, Standards und Zielen sowie in den gewählten Wegen (siehe

dazu auch im KOK!GG-Haus des Integrierten Gesundheitsmanagements in Kapitel 2, Lerneinheit 2). Bei der Implementierung des Programms KOK!GG geht es dabei um die Formulierung einer organisationsbezogenen Gesundheitspolitik des Trägers durch die oberste zuständige Führung der Trägerschaft. Dazu gehört das Bekenntnis zur Implementierung des Programms KOK!GG und zur nachhaltigen Entwicklung der eigenen KOK!GG-Kitas. Das Ziel der **Gesundheitspolitik des Trägers** ist es, dass für alle Organisationszugehörigen die Identifikation der obersten zuständigen Führung mit dem Thema Gesundheitsmanagement sichtbar wird. Darüber hinaus ist die Formulierung einer organisationsbezogenen Gesundheitspolitik auch Teil der Kommunikation des KOK!GG-Vorhabens (siehe dazu Schritt 3).

Relevante Aussagen zur Gesundheitspolitik des Trägers im Rahmen des Programms KOK!GG sind unter anderem:

Wir als Träger engagieren uns dafür, dass die in unseren Kindertageseinrichtungen tätigen Fach- und Leitungskräfte gute Arbeit leisten können, indem wir als Träger für unsere Kindertageseinrichtungen das Programm „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund. Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement“ realisieren. Wir

- anerkennen, dass arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen eine wichtige Ressource im Arbeitsalltag unserer Kindertageseinrichtungen sind, denn sie tragen maßgeblich zur Entwicklung der Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsqualität bei;

- orientieren uns an der Lebenswelt unserer Beschäftigten und binden deren Expertise ein, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen systematisch in einem partizipativen Entwicklungsprozess zu identifizieren;
- vertreten das Integrierte Gesundheitsmanagement und dessen nachhaltige Entwicklung als eine der wichtigsten Aufgaben unserer Führungskräfte auf allen Ebenen.



Bitte berücksichtigen Sie bei der Ausarbeitung der Gesundheitspolitik des Trägers, diese präzise zu formulieren, damit das Vorhaben für alle Organisationsangehörigen transparent ist. Es ist zudem bedeutsam, dass auch die **Gesundheitspolitik des Trägers in dessen strategische Grundsatz- und Leitpapiere integriert** wird. Von ihr leiten sich für alle Beteiligten die weiteren Schritte

auf dem Weg zur eigenen KOK!GG-Kita ab. Nachdem die oben dargestellten ersten Schritte in der Verantwortung des Trägers bearbeitet wurden, sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die KOK!GG-Steuergruppe sowie anschließend auch die Botschafter/-innen und die KOK!GG-Kitas selbst wirksam werden können.



WORKBOOK-AUFGABE

Bitte entwerfen Sie eine Gesundheitspolitik für Ihre Trägerschaft, die zum einen die Grundsätze des Programms KOK!GG berücksichtigt und zum anderen eventuell weitere wichtige Grundsätze berücksichtigt, die für Ihre Organisation spezifisch sind und die KOK!GG-Gesundheitspolitik unterstützen.

? In welchen Leitpapieren Ihres Trägers müsste das Vorhaben der Einführung des Programms KOK!GG berücksichtigt werden, damit dessen Realisierung gelingen kann?

Schritt 3: Vorhaben kommunizieren

Wie oben erwähnt, ist die Gesundheitspolitik des Trägers Teil des dritten Schrittes auf dem Weg zur KOK!GG: der Kommunikation des KOK!GG-Vorhabens. Der obersten Führung kommt auch hier eine zentrale Verantwortung zu. Bedeutsam ist, dass sie glaubhaft hinter dem Vorhaben und den damit verbundenen Veränderungsprozessen steht und den Mitarbeitenden ihre Unterstützung vermittelt. Dieser dritte Schritt auf dem Weg zur KOK!GG wird stellvertretend für die Trägerschaft von der Steuergruppe vorbereitet. Es geht darum, sowohl trägerintern als auch bei den Mitarbeitenden in den Kindertageseinrichtungen Interesse und Unterstützung für das Vorhaben der Einführung des Programms KOK!GG aufzubauen.

- **Zur trägerinternen Kommunikation** des Vorhabens an einen erweiterten Personenkreis sowie an die KOK!GG-Botschafter/-innen:

Ziel ist es zunächst,

- für alle Mitarbeitenden der Trägerschaft transparent zu machen, was das Programm KOK!GG ist, wie dieses realisiert werden soll und was mit ihm für die eigenen Kindertageseinrichtungen erreicht werden soll,
- Mitarbeitende aus der Trägerschaft für die Aufgaben der KOK!GG-Botschafter/-innen zu gewinnen.

Für die **Auswahl der KOK!GG-Botschafter/-innen** empfehlen wir deshalb, dass

- hierzu Mitarbeitende aus dem Qualitätsmanagement/der Qualitätsentwicklung des Trägers und/oder aus der Fachberatung des Trägers für diese Aufgabe zu gewinnen.
- diese schon ein grundlegendes Verständnis für eine organisationsbezogene Entwicklungsperspektive mitbringen. Hilfreich ist es also, wenn die potenziellen Botschafter/-innen bereits Kenntnisse über und Erfahrungen mit Organisationsentwicklungs- und/oder Qualitätsmanagementprozessen haben.

- Mitarbeitende mit Fähigkeiten und Erfahrungen bei der Begleitung situativer Struktur- und Prozessveränderungen in einer Organisation favorisiert werden, denn in der Praxis zeigt es sich häufig, dass Mitarbeitende, die vor allem personenorientiert arbeiten, nicht selbstverständlich den erforderlichen Perspektivwechsel vollziehen können.

Bei kleineren Trägern ist es häufig nicht möglich, Mitarbeitende aus der Trägerebene für die Aufgaben als Botschafter/-innen freizustellen. Wir möchten Ihnen dennoch empfehlen, den Kindertageseinrichtungen zumindest während des ersten Durchlaufes des KOK!GG-Programmzyklus dann eine kita-externe Begleitung anzubieten, die den Prozess moderiert. Denn der erste Durchlauf ist neu und grundsätzlich betrifft der Prozess alle Mitarbeitenden in der jeweiligen Kindertageseinrichtung. Doppelrollen als Kita-Mitarbeiter/-in und gleichzeitig Botschafter/-in sollten daher möglichst vermieden werden, bis das jeweilige Kita-Team einen vollständigen KOK!GG-Zyklus erfahren hat und in einen Weiterentwicklungsprozess eintreten kann. Danach bietet es sich an, dass diejenige Person den Weiterentwicklungsprozess der KOK!GG-Kita begleitet, die auch die Aufgaben der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen moderiert. Bei einigen KOK!GG-Trägern und KOK!GG-Kitas sind das die Kita-Leitungskräfte oder eigene Kita-Qualitätsfachkräfte, bei anderen sind es Mitarbeitende aus der Trägerschaft (zum Beispiel Fachberatung) oder auch geschulte externe Fachkräfte.

Es erweist sich in der Praxis in jedem Fall als wichtig, dass die Botschafter/-innen mit dem Qualitätsentwicklungsverfahren des Trägers vertraut sind, damit sie den Ansatz des Integrierten Gesundheitsmanagements im Programm KOK!GG realisieren können. Wir möchten an dieser Stelle noch einmal daran erinnern, dass es im Programm auch darum geht, dass keine Parallelprozesse von Qualitätsmanagement/-entwicklung auf der einen Seite und Gesundheitsmanagement auf der anderen Seite entstehen sollen, sondern dass diese beiden miteinander verknüpft werden sollten (siehe Kapitel 2).

- **Zur Kommunikation des Vorhabens in den Kindertageseinrichtungen:** Wenn die Botschafter/-innen gewonnen sind, geht es auch darum, die Kindertageseinrichtungen über das Vorhaben zu informieren und mit den Mitarbeitenden offene Fragen zu klären. **Im Vorfeld** sollte entschieden werden,

- wie viele Kindertageseinrichtungen ein Botschafter oder eine Botschafterin zeitgleich begleiten kann, wie viele Kindertageseinrichtungen starten könnten und ob gegebenenfalls auch eine zeitlich mehrstufige Entwicklung infrage kommt.

- **Inhaltliche Aspekte der Kommunikation des KOK!GG-Vorhabens:** Für die Kommunikation Ihres Entwicklungsvorhabens sollte ein Kommunikationskonzept entwickelt werden, das sich zum einen an die Botschafter/-innen und zum anderen an die KOK!GG-Kitas richtet und je nach Träger in einem geeigneten Format realisiert wird (zum Beispiel Betriebsversammlung, Workshop-Reihe, On- oder Offlineveranstaltung, ...). Ziel ist es, das Programm, über das Vorgehen zur Implementierung des Programms sowie die Entwicklung der eigenen KOK!GG-Kitas zu informieren, Unklarheiten aufzuklären, eventuelle Sorgen und Zweifel aufzunehmen und gemeinsame Lösungen zu finden. Im Fokus sollte von Beginn an ein lösungsorientiertes Denken und Handeln sowie ein Miteinander stehen.

Das Kommunikationskonzept sollte Folgendes beinhalten:

- die **Beweggründe des Trägers** dafür, ein Gesundheitsmanagement und dazu das Programm KOK!GG einführen zu wollen,
- die **Vorstellung des Programmansatzes KOK!GG, dessen Selbstverständnis und Handlungsmodell**,
- die **Ziele**, die mit dem Programm und für den jeweiligen Träger erreicht werden sollen,

- die verschiedenen Akteurinnen und Akteure und ihre Rollen im Entwicklungsprozess,
- die weiteren **Arbeitsschritte** des Vorhabens und den Zeitplan,
- die **Gesundheitspolitik des Trägers und Rollenklärung** der beteiligten Akteurinnen und Akteure sowie,
- alle **trägerspezifischen Besonderheiten** für die Realisierung des Vorhabens.

Ebenso sollte über

- **Gelingensbedingungen von Veränderungsprozessen**

informiert werden. Informationen, Sinnggebung und Orientierung helfen den Betroffenen dabei, den Veränderungsprozess besser annehmen zu können. Veränderungskommunikation ist ein sozialer Prozess, in dem das Veränderungsvorhaben sowie seine Voraussetzungen, Ziele und Inhalte besprochen werden. Das Ziel sollte dabei die Entwicklung eines gemeinsamen, neuen Verständnisses der Organisation sein (Ebert 2019).

Um für alle Beteiligten Transparenz zu ermöglichen, empfehlen wir Ihnen zudem,

- zu den oben genannten Aspekten ein **schriftliches Commitment** über das gemeinsame Vorhaben und das Vorgehen zur Einführung des Programms herbeizuführen. Außerdem sollten dort die jeweiligen Aufgaben der Steuergruppe, der Botschafter/-innen und der KOK!GG-Kitas festgehalten werden.



WORKBOOK-AUFGABE

Entwerfen Sie bitte ein Kommunikationskonzept für Ihr Vorhaben, das Programm zu implementieren und eigene KOK!GG-Kitas zu entwickeln, in dem Sie die oben aufgeführten inhaltlichen Aspekte berücksichtigen.

Phase 3:

„Konkretisierung“ – KOK!GG-Kitas entwickeln sich und KOK!GG-Botschafter/-innen begleiten (KOK!GG-Partner/-innen unterstützen)

Die Bahnen für die Entwicklung der KOK!GG-Kitas sind mit Abschluss der Phase 2 im Programmzyklus durch den Träger geebnet. Hier in Phase 3 im Programmzyklus beginnt der Weg der Botschafter/-innen, die die KOK!GG-

Kitas begleiten, und der Weg jeder einzelnen KOK!GG-Kita. In dieser Phase geht es darum, **die Schritte 4 bis 7 auf dem Weg zur eigenen KOK!GG** zu realisieren (siehe Abbildung 20).

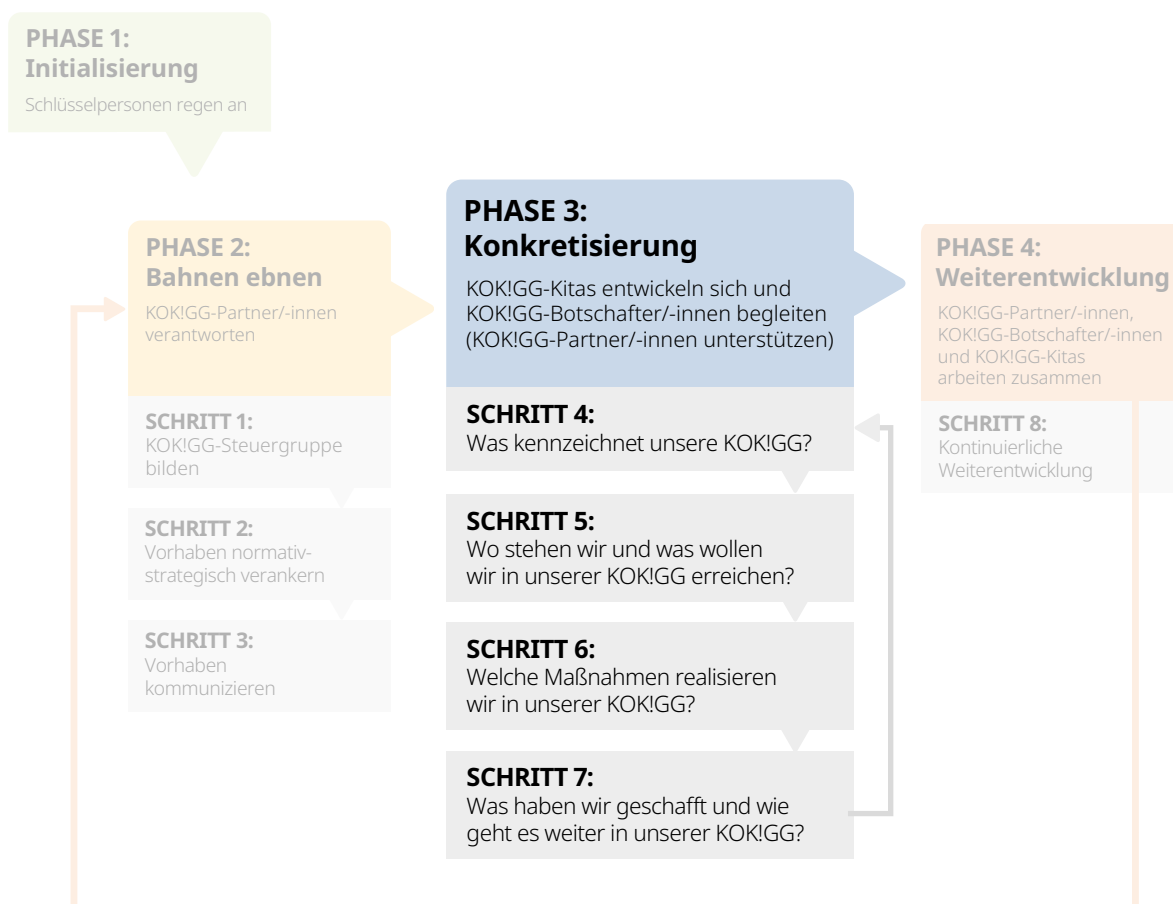


Abbildung 20: Schritte 4 bis 7 im KOK!GG-Programmzyklus

Diese Schritte richten sich in ihrer konkreten Ausgestaltung an der jeweiligen Situation der einzelnen Kindertageseinrichtung aus. Wichtig ist es jedoch, dass jede zukünftige KOK!GG-Kita alle Schritte und diese aufeinander aufbauend bearbeitet, um die Weiterentwicklung ihrer Einrichtung mit Phase 4 realisieren zu können. Dabei werden verschiedene Akteurinnen und Akteure und Aufgaben in Phase 3 des KOK!GG-Programmzyklus bedeutsam:

In dieser Entwicklungsphase spielen **die Mitarbeitenden der KOK!GG-Kitas oder ein stellvertretender KOK!GG-Steuerkreis** eine wichtige Rolle. Es geht um sie, um die Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen, die ihr professionelles Können erhalten und fördern. Dazu ist für die jeweilige Kindertageseinrichtung zunächst zu entscheiden, ob das gesamte Team am Entwicklungsprozess der eigenen KOK!GG arbeitet oder

ob im Falle einer großen Einrichtung ein stellvertretender KOK!GG-Steuerkreis den Entwicklungsprozess erarbeitet. Grundsätzlich empfehlen wir, möglichst das gesamte Team einzubinden, damit alle Mitarbeitenden einer Einrichtung sich mitgenommen fühlen und sich auch selbst als mitverantwortlich erleben auf dem Weg zu ihrer KOK!GG. Bei der Entscheidung für einen Steuerkreis in der Kindertageseinrichtung empfehlen wir nachdrücklich, dass die Abstimmung zu dessen Besetzung gemeinsam mit allen Kita-Mitarbeitenden erfolgt. Denn für den Entwicklungsprozess einer KOK!GG-Kita ist die Partizipation aller Betroffenen essenziell (siehe dazu Kapitel 2, Lerneinheit 2).

Unabhängig davon, ob der Weg zur eigenen KOK!GG vom gesamten Kita-Team oder von einem Steuerkreis entwickelt wird, verhält es sich ähnlich wie zuvor für die Steuergruppe auf Trägerebene. Gesondert eingerichtete Teamtermine für die Entwicklung der eigenen KOK!GG-Kita oder für den eingerichteten KOK!GG-Steuerkreis in der jeweiligen Kindertageseinrichtung finden

- entweder periodisch im ersten Durchlauf des KOK!GG-Programmzyklus statt – und werden dann während dieser Zeit in die Arbeitsprozesse derjenigen Mitarbeitenden und Gremien der jeweiligen Einrichtung integriert, die auch den Qualitätsentwicklungsprozess innerhalb einer Einrichtung bearbeiten;
- oder aber sie bleiben innerhalb einer Einrichtung fach- und zuständigkeitsübergreifend bestehen.

In jedem Fall ist es für die Realisierung der KOK!GG aber bedeutsam, dass von Beginn an diejenigen Mitarbeitenden einer Kindertageseinrichtung an dem Entwicklungsprozess der eigenen KOK!GG beteiligt sind, die auch den Qualitätsentwicklungsprozess bearbeiten und ihn in der

jeweiligen Einrichtung moderieren (zum Beispiel die Kita-Leitung oder eine Qualitätsfachkraft der Einrichtung). Wir möchten noch einmal darin erinnern, dass es in dem Programm KOK!GG darum geht, die Entwicklung der eigenen KOK!GG zum integralen Bestandteil der Qualitätsentwicklung zu machen und keine Parallelstrukturen und -prozesse und auch keine Parallelgremien einzurichten (siehe Kapitel 2). Wir empfehlen daher, von Beginn an die Entwicklungsarbeit der eigenen KOK!GG mit der Qualitätsentwicklungsarbeit und deren Prozessen eng zu verknüpfen.

Wichtig ist zudem, dass der Entwicklungsprozess der eigenen KOK!GG im Team einer Kindertageseinrichtung begleitet wird. Diese Aufgabe übernehmen die **KOK!GG-Botschafter/-innen**, denen bei der Umsetzung des Programms in Phase 3 eine zentrale Rolle zukommt. Die Aufgabe der Botschafter/-innen ist es, den Organisationsentwicklungsprozess in der jeweiligen Kindertageseinrichtung vor Ort und deren Weg zu ihrer passgenauen KOK!GG zu unterstützen. Sie moderieren und dokumentieren den Gesamtprozess in der Kindertageseinrichtung und begleiten die Kita-Teams bei allen Schritten in ihrer jeweiligen Einrichtung (Phase 3) sowie anschließend auch bei der Weiterentwicklung ihrer KOK!GG (Phase 4). Sie bilden die Schnittstelle zwischen dem Träger und der jeweiligen KOK!GG-Kita. Siehe zur Auswahl und Rolle der KOK!GG-Botschafter/-innen auch Phase 2 Schritt 3.

Und auch der durch die KOK!GG-Steuergruppe vertretene **Träger** bleibt in dieser Phase 3 der Konkretisierung der eigenen KOK!GG-Kitas präsent. Ihm kommen unterstützende Aufgaben zu. Die Steuergruppe ist Ansprechpartnerin bei allen Rückfragen der Botschafter/-innen und KOK!GG-Kitas an den Träger.

Schritt 4: „Was kennzeichnet unsere KOK!GG?“

Eine der ersten Aufgaben der KOK!GG-Kitas ist es, beim erstmaligem Durchlauf des KOK!GG-Programmzyklus das eigene Selbstverständnis davon zu entwickeln (oder auszubauen), was eine KOK!GG ausmacht und für sich als Team dazu die Frage zu beantworten: „Was kennzeichnet unsere KOK!GG?“.

Wir schlagen hierzu die Durchführung eines Workshops vor. Dieser markiert für die KOK!GG-Kita den Einstieg in die Phase 3 des Programmzyklus. Eingeladen werden zu dieser Veranstaltung alle Kita-Mitarbeitenden. Es ist die **Aufgabe der Botschafter/-innen**, diesen Workshop zu planen und zu realisieren.

Ziel ist es, eine kollegiale Identität für das gemeinsame Ziel zu entwickeln. Eine solche Verständigung dient dazu, die grundlegende Vision, deren Wege und Ziele zu reflektieren, sich darauf zu einigen und gemeinsam eine Orientierung auf dem Weg zur eigenen KOK!GG zu formulieren, die von allen getragen wird (Philipp 2017). Dieses gemeinsam erzeugte Verständnis, was eine KOK!GG ist und was die eigene KOK!GG-Kita dann kennzeichnet, ist das KOK!GG-Leitbild einer Einrichtung. Dieses hat eine wichtige Selbststeuerungsfunktion für die Kita-Teams. Denn wie in der klassischen Leitbildentwicklung dient es:

- *kita-intern* der Integration und Koordination von Aufgaben und Arbeitsabläufen. Es ermöglicht Orientierung, welche allgemeinen Handlungsmaximen gelten. Zudem steigert es die Motivation, weil es die Werte der Organisation mit den Werten der Organisationsmitglieder verbindet und damit ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine „Corporate Identity“ vermittelt. Schließlich erleichtert es auch die Führung und Entscheidungsfindung im Team;
- *kita-extern* zur Legitimation der eigenen Arbeit, zur Abgrenzung und Information (Klaußner 2016).

Inhaltlich geht es darum,

- dass die KOK!GG-Kitas den Programmansatz, das Vorgehen und dessen Ziele verstehen und sich gemeinsam dazu verständigen,
- sowie dass sie auf dieser Grundlage ein gemeinsames Selbstverständnis für ihre KOK!GG-Kita formulieren.

Wichtig ist, dass das im Kita-Team gemeinsam formulierte KOK!GG-Selbstverständnis in die Arbeit integriert wird. Für die KOK!GG-Kitas empfehlen wir, ihr formuliertes KOK!GG-Leitbild in die Einrichtungskonzeption zu integrieren, damit auch hier bereits deutlich wird, dass es essenzieller Teil der Qualitätsentwicklung der jeweiligen Kindertageseinrichtung ist. **Grundlage dafür bilden die 10 KOK!GG-Tops**, mit denen sichergestellt wird, dass die zentralen Charakteristika des KOK!GG-Ansatzes zur Sprache kommen.



TOOLBOX

In der Toolbox auf Seite 127 finden Sie einen „Fahrplan“, wie Sie einen solchen Workshop gestalten können, sowie die 10 KOK!GG-Tops für den Workshop.



WORKBOOK-AUFGABE

? *Sammeln Sie in Ihrer Rolle als Programm-Botschafter/-in Ideen, wie Sie diesen ersten Schritt der KOK!GG-Kitas auf deren Weg zu ihrer eigenen KOK!GG gestalten? Bitte skizzieren Sie Ihre Überlegungen.*

Schritt 5: „Wo stehen wir und was wollen wir in unserer KOK!GG erreichen?“

Mit Schritt 5 im Programmzyklus geht es um zwei Teilfragen für die KOK!GG-Kitas: Die erste Teilfrage „Wo stehen wir?“ zielt auf eine IST-Analyse ab. Auf deren Ergebnissen aufbauend folgt die zweite Teilfrage „Was wollen wir in unserer KOK!GG erreichen?“, die der Priorisierung des Handlungsbedarfs und der Konkretisierung von Zielen dient.

Bei diesem Schritt wird im positiven Sinne besonders deutlich, was es heißt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Denn je weniger die Betroffenen bei der Analyse und Planung beteiligt werden, desto wahrscheinlicher sind Widerstände zu erwarten. Die Reflexion des Ist-Standes und die Schlussfolgerungen aus der IST-Analyse können noch so einleuchtend sein und die Vorschläge für Veränderungen noch so zutreffend sein. In der Praxis tauchen voraussichtlich Schwierigkeiten auf, wenn Bedarfe und Bedürfnisse der Betroffenen nicht mitberücksichtigt werden, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen zu entwickeln und weiterentwickeln

zu können. In der Analyse- und Planungsphase sollten deshalb möglichst alle Mitarbeitenden beteiligt werden. Der Zeitaufwand wird zwar größer und der Findungsprozess mühseliger, aber dafür ist bei der Realisierung mit weniger Widerstand zu rechnen.

Die KOK!GG-IST-Analyse (KOK!GG-ISA) zur Identifizierung und (Weiter-)Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen für Mitarbeitende:

Im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen werden IST-Analysen am Anfang von Veränderungsprozessen durchgeführt, um den aktuellen Status einer Organisation transparent zu machen (Schiersmann, Thiel 2018). Mit der KOK!GG-ISA kann die Kita erfassen, in welchen Strukturen und Prozessen einer Kita eine Verknüpfung von Qualitätsentwicklung und (Weiter-)Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen bereits erfolgt ist oder ob dazu noch Handlungsbedarf besteht (siehe dazu auch Abbildung 21).

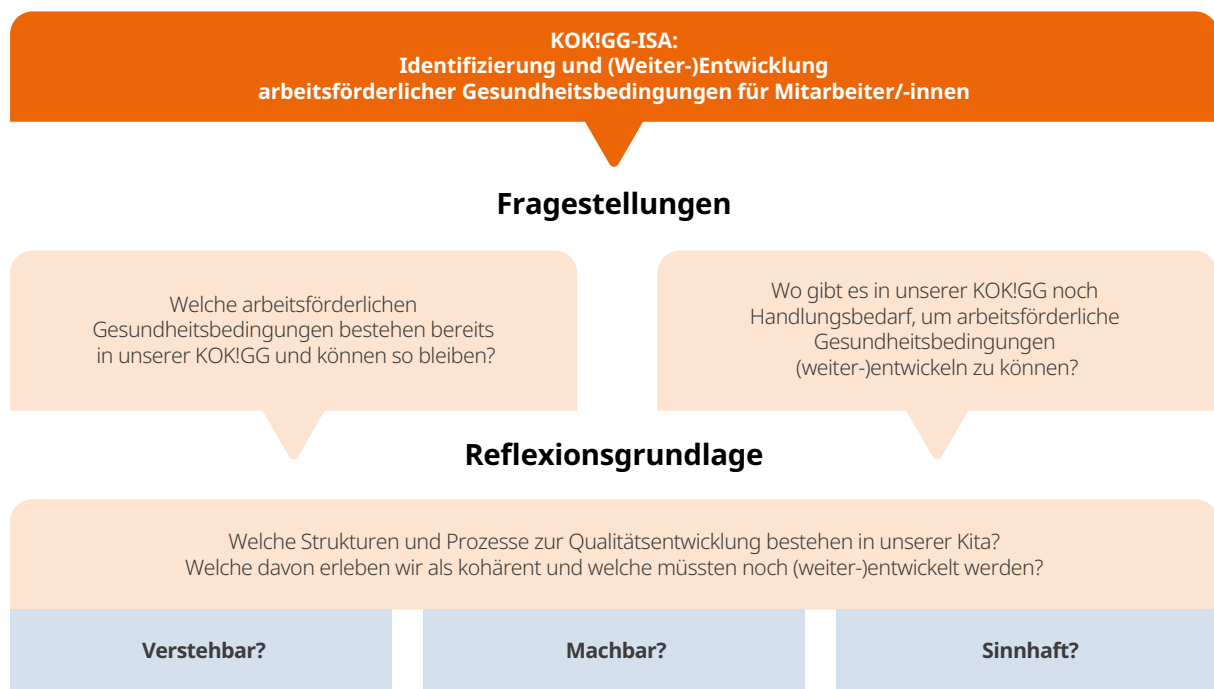


Abbildung 21: Aufbau der KOK!GG-IST-Analyse (KOK!GG-ISA)

In der salutogenetischen Perspektive der KOK!GG-ISA geht es dabei um die Beantwortung zweier **übergeordneter Fragestellungen**:

► **Welche arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen bestehen bereits und können so bleiben?**

Bei dieser Frage geht es darum, das Gelungene auf dem Weg zur eigenen KOK!GG wertzuschätzen. Wo und wie erfolgt bereits eine Verknüpfung von Qualitätsentwicklung und Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen? In welchen Strukturen und Prozessen unserer Kindertageseinrichtung berücksichtigen wir das Thema Mitarbeitendengesundheit bereits, welche erleben wir bereits als kohärent? Was davon kann so bleiben?

► **Wo gibt es in unserer Kindertageseinrichtung noch Handlungsbedarf, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen (weiter)entwickeln zu können?**

Bei dieser Frage geht es um den (Weiter-)Entwicklungs- beziehungsweise Veränderungsbedarf auf dem Weg zur eigenen KOK!GG-Kita. Wo fehlt in unserer Kindertageseinrichtung noch eine Verknüpfung von Qualitätsentwicklung und Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen? In welchen Strukturen und Prozessen ist das Thema Mitarbeitendengesundheit noch nicht hinreichend berücksichtigt? Welche müssen wir (weiter)entwickeln, damit diese auch arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen integrieren?

Reflexionsgrundlage für diese beiden Fragestellungen bilden zum einen die Strukturen und Prozesse zur Qualitätsentwicklung der jeweiligen Kindertageseinrichtung sowie zum anderen das Kohärenzgefühl:

► **Welche Strukturen und Prozesse bestehen in unserer Kindertageseinrichtung zur Qualitätsentwicklung?**

In Kapitel 2 haben wir den Qualitätsrahmen KOK!GG vorgestellt. Er stellt eine Synopsis aller Strukturen und Prozesse dar, die für die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen relevant sind. Sie werden je nach Trägerschaft sowohl begrifflich als auch inhaltlich anders ausgearbeitet. Bei der KOK!GG-Praxispartnerin spiegeln sich die mit dem KOK!GG-Qualitätsrahmen zusammengefassten Strukturen und Prozesse zur pädagogischen Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen zum Beispiel in acht Themenfeldern wider (siehe Abbildung 22). Diese bilden in deren Kindertageseinrichtungen die Grundlage für die Qualitätsentwicklung und in Verknüpfung auch für die (Weiter-)Entwicklung in deren KOK!GG-Kitas.

► **Welche davon integrieren das Thema Mitarbeitendengesundheit und erleben wir diese als kohärent?**

Ebenso haben wir in Kapitel 2 das Kohärenzgefühl nach Aaron Antonovsky vorgestellt (siehe Lerneinheit 2). Dieses beinhaltet das Gefühl der Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit. In der KOK!GG-ISA geht es darum, die Strukturen und Prozesse zur Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen aus der Perspektive des Kohärenzgefühls zu reflektieren.



TOOLBOX

In der Toolbox auf Seite 130 finden Sie zur Erarbeitung der KOK!GG-IST-Analyse (KOK!GG-ISA) eine methodische Arbeitshilfe und ein Praxisbeispiel.

Beispielhafte Strukturen und Prozesse in Kindertageseinrichtungen zur Qualitätsentwicklung und KOK!GG-ISA (in Anlehnung an Arbeiten der KOK!GG-Praxispartnerin)

Fragestellung: Was lief gut? Wo besteht Handlungsbedarf?

1. Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualität der Hauskonzeption • Abgleich mit Trägerkonzeption • Pädagogische Prinzipien, Leitsätze 	8. Querschnittsthemen <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit
2. Bildung, Erziehung, Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der gesetzlichen Grundlagen, des Bayerischen Bildungs- und Erziehungsplans, der Trägervorgaben • Leistungen und Prozesse für Kinder, zum Beispiel Eingewöhnung, Freispiel, Speisesituationen • Pädagogische Nutzung der Innen- und Außenräume 	
3. Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den Eltern	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen und Prozesse für Eltern, zum Beispiel Elterngespräche, -abend, -café, -bildung • Beteiligung der Eltern, Zusammenarbeit 	
4. Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit benachbarten Kindertageseinrichtungen, städtischen, externen Fachdiensten, Schulen 	
5. Interne Zusammenarbeit und Organisation der Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen und Prozesse innerhalb des Teams beziehungsweise zwischen Team und Leitung • Selbstständige Arbeitsorganisation • Zeiteinteilung (zum Beispiel Lage der Pausen, Arbeitstempo, Termine) • Führung (Leitungsteam), unter anderem Besprechungskultur, Einarbeitung neuer Kollegen/-innen, Arbeitsplanung wie zum Beispiel Dienst-, Pausen-, Urlaubsplan • Team (pädagogisches und hauswirtschaftliches Personal), unter anderem Zusammenarbeit und Kommunikation im Team, Aufgabenverteilung im Team 	
6. Zusammenarbeit mit internen und externen Dienstleistern und Dienstleisterinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit internen Dienstleistern und Dienstleisterinnen, zum Beispiel Fachberatung, Geschäftsstelle-Finanzen, QM/BGM • Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Dienstleisterinnen 	
7. Ressourcen, Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung, Weiterqualifizierung und Fortbildung • Personelle Besetzung • Räumliche Gegebenheiten, Außengelände, Einrichtung und Ausstattung 	

Abbildung 22: Beispielhafte Strukturen und Prozesse in Kindertageseinrichtungen zur Qualitätsentwicklung und für die KOK!GG-ISA (in Anlehnung an Arbeiten der KOK!GG-Praxispartnerin)



WORKBOOK-AUFGABE

? Spielen Sie einmal eine KOK!GG-ISA für eine Kindertageseinrichtung durch, mit der Sie zurzeit arbeiten. Was fällt Ihnen dabei auf?

Zur Priorisierung von Handlungsbedarfen sowie Konkretisierung von Zielen:

Auf Basis der Ergebnisse der IST-Analyse geht es um die zweite Teilfrage: „Was wollen wir in unserer KOK!GG erreichen?“ und damit um die Priorisierung von Handlungsbedarfen und Konkretisierung von Zielen.

- **Handlungsbedarf priorisieren und auswählen**

Handlungsbedarfe sind Entwicklungsfelder auf dem Weg zur eigenen KOK!GG. Die Ergebnisse der IST-Analyse liegen Ihnen und den KOK!GG-Kitas vor. Es ist nun zu entscheiden, welche Strukturen und Prozesse (weiter)entwickelt werden sollen. Eine eventuell lange Liste mit Entwicklungsfeldern kann dabei demotivierend sein. Bei genauerem Hinsehen werden Sie und die KOK!GG-Kitas jedoch erkennen, dass nicht alle Handlungsbedarfe gleich bedeutsam sind und sich

die Frage nach der Wichtigkeit beziehungsweise Unwichtigkeit und Dringlichkeit beziehungsweise Nicht-Dringlichkeit stellt.

Um darüber einen Überblick zu erhalten, schlagen wir ein einfaches Entscheidungsverfahren zur Priorisierung in Anlehnung an die **Eisenhower-Matrix** vor (nach Asana 2023; Projekt leicht gemacht 2023). Es bringt Wichtigkeit und Dringlichkeit von Entwicklungsfeldern in ein Verhältnis zueinander. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang. Mit dieser Methode werden die mit der IST-Analyse identifizierten Handlungsbedarfe vier Kategorien von Entwicklungsfeldern zugeordnet. Es ist in der Praxis nicht immer einfach, zu entscheiden, welcher Handlungsbedarf wo platziert werden sollte oder müsste. Priorisieren Sie mit den KOK!GG-Kitas nach folgenden Überlegungen (siehe Abbildung 23):



Abbildung 23: Eisenhower-Matrix

A: Sofort erledigen: Diese Kategorie hat höchste Priorität. Hier werden Entwicklungsfelder eingestellt, die sofort bearbeitet werden müssen, auch weil sie gegebenenfalls Terminvorgaben haben und/oder klar absehbare Konsequenzen haben, wenn sie nicht verändert werden. Vermutlich werden das Entwicklungsfelder sein, die in den KOK!GG-Kitas die größten arbeitshinderlichen Gesundheitsbedingungen ausmachen und demzufolge die größten gesundheitlichen Belastungen darstellen.

B: Planen: Mit der zweiten Kategorie besteht die Möglichkeit, dringende, aber aktuell nicht wichtige Aufgabenbereiche zu benennen, um dadurch auch längerfristige Entwicklungsvorhaben, die mit der KOK!GG-Kita als lernender Organisation verbunden sind, mitzuberücksichtigen. Es geht hier um Entwicklungsfelder, die bisher gar nicht oder unklar terminiert sind. Sie sollten bei Einstellung in diese Kategorie möglichst terminiert werden, um daran anknüpfend weitere Planungen zu eröffnen.

C: Delegieren: In der dritten Kategorie geht es um Entwicklungsfelder, die dringend sind und sofort erledigt werden müssen, aber nicht das langfristige Ziel der Realisierung der eigenen KOK!GG-Kita beeinträchtigen. Zudem geht es hier um Entwicklungsfelder, die von den KOK!GG-Kitas nicht selbst realisiert werden müssen oder können. Auch in den anderen drei Kategorien werden Sie und die KOK!GG-Kitas Entwicklungsfelder eingestellt haben, die von den KOK!GG-Kitas nicht in der Gänze alleine bearbeitet werden können und bei denen sie Unterstützung vom Träger oder von Dritten benötigen. Diese Kategorie C unterscheidet sich jedoch auch dadurch, dass hier nur die Entwicklungsfelder eingestellt werden, die von den KOK!GG-Kitas gar nicht oder nur marginal selbst bearbeitet werden können.

D: Streichen oder Wiedervorlage: In die vierte Kategorie werden Entwicklungsfelder eingestellt, die weder wichtig noch dringend sind und daher keine oder nur geringe Auswirkungen auf die KOK!GG-Kitas haben. Es sind sozusagen die Entwicklungsfelder, die im Verlauf der Priorisierung übrig geblieben sind. Sie könnten verworfen werden oder aber zu einem späteren Zeitpunkt erneut bewertet werden.

Um eine **Auswahl der Entwicklungsfelder** vornehmen zu können, stellen Sie danach zusammen mit den KOK!GG-Kitas die Frage: Welches Entwicklungsfeld, welche strukturelle Bedingung oder welchen Prozess wollen wir „Kompetent: Gut & Gesund“ (weiter-)entwickeln? Wir empfehlen, mit jedem Programmzyklus maximal drei Entwicklungsfelder (je nach Komplexität des jeweiligen Entwicklungsfeldes) weiterzuentwickeln.



TOOLBOX

Die Eisenhower-Matrix und ein Praxisbeispiel dazu finden Sie zur Unterstützung auch in der Toolbox auf Seite 136.

• Ziele konkretisieren

Die KOK!GG-Kitas haben an dieser Stelle ihre Entscheidung getroffen, für welche/s Entwicklungsfeld/er sie im aktuellen Programmzyklus Veränderungs-

maßnahmen entwickeln wollen. Wichtig ist jetzt, die damit verbundenen Ziele zu konkretisieren. Es geht darum, ausgehend vom Istzustand den Sollzustand zu formulieren (siehe Abbildung 24).



Abbildung 24: Ziele als Veränderung von einem Istzustand zum Sollzustand

Ziele schaffen Klarheit und Transparenz für alle Beteiligten, sie sichern effektives Handeln, steigern die Motivation und bilden die Grundlage für weitere Entwicklungen (siehe auch Schritt 7 im KOK!GG-Programmzyklus zur Selbstevaluation).

Für die Formulierung von Zielen ist es daher allgemein hilfreich,

- einen erwünschten Zustand für die Zukunft positiv zu formulieren (keine Verneinung),
- zu verdeutlichen, auf was und wen sich das Ziel bezieht (Thema/Gegenstand und Zielgruppe),
- zu beschreiben, welche Veränderung ausgelöst werden soll (beobachtbare Veränderungen),
- wann das Ziel erreicht sein soll (Zeitperspektive) (in Anlehnung an Beywl, Schepp-Winter 1999).

Im Projektmanagement sowie für die Arbeit von Organisationen oder auch Einzelpersonen ist für die Konkretisierung von Zielen die **SMART-Methode** bekannt geworden (zum Beispiel nach Asana 2023; Projekt leicht gemacht 2023), die auch für die KOK!GG-Kitas hilfreich sein kann. Die Methode geht auf Peter Drucker (1977), einen Managementforscher und Unternehmensberater, zurück. Der Begriff „SMART“ ist hier ein Akronym und steht für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv (oder auch **A**kzeptiert), **R**ealistisch und **T**erminiert. Die in dieser Weise entwickelten Ziele sollten so klar wie möglich formuliert werden (siehe Abbildung 25).

Stellen Sie zusammen mit den zukünftigen KOK!GG-Kitas die Frage: Welche Ziele haben wir für die ausgewählten Entwicklungsfelder, bis wann und woran merken wir, dass wir die Ziele erreicht haben?

Ein Ziel ist ...

... spezifisch,

... wenn eindeutig ist, worauf es sich bezieht und was erreicht werden soll
(Was).

... messbar,

... wenn es qualitative und/oder quantitative Kriterien gibt, anhand derer die Zielerfüllung beobachtbar ist und überprüft werden kann
(Vergleich Soll-/Istzustand).

... attraktiv/akzeptiert, ... realistisch,

... wenn es für alle involvierten Personen einen Nutzen hat und von allen akzeptiert werden kann
(Warum).

... wenn es im Bereich des Möglichen liegt und zur Erreichung nötige Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung stehen
(Wie, Womit).

... terminiert,

... wenn es in einem konkreten Zeitraum umsetzbar ist
(Bis wann).

Abbildung 25: Wann ein Ziel SMART ist

Abschließend empfehlen wir Ihnen auch an dieser Stelle, die **Arbeitsergebnisse dieses Schrittes 5 im KOK!GG-Programmzyklus schriftlich zu dokumentieren**, damit für alle Beteiligten der Prozess nachvollziehbar ist.



TOOLBOX

In der Toolbox finden Sie auf Seite 138 zur Dokumentation Ihrer Arbeitsergebnisse eine zusammenfassende Handlungsmatrix sowie ein Praxisbeispiel.



WORKBOOK-AUFGABE

Überlegen Sie sich beispielhaft ein Entwicklungsfeld für eine KOK!GG-Kita und entwickeln Sie dafür ein SMART-Ziel:

- ? Entwicklungsfeld: Welche strukturelle Bedingung oder welchen Prozess wollen wir „Kompetent: Gut & Gesund“ (weiter-)entwickeln?*
- ? Zielentwicklung: Welches Ziel haben wir dafür und bis wann und woran merken wir, dass wir das Ziel erreicht haben?*

Schritt 6: „Welche Maßnahmen realisieren wir in unserer KOK!GG?“

Nachdem Sie die IST-Analyse durchgeführt (Schritt 4), Entwicklungsfelder priorisiert und Ziele für sich entwickelt haben (Schritt 5), geht es mit dem nächsten Schritt 6 im KOK!GG-Programmzyklus um die Entwicklung von Maßnahmen.

Stellen Sie zusammen mit den KOK!GG-Kitas die Frage: „Welche Maßnahmen möchten wir in unserer KOK!GG realisieren, um die formulierten Ziele zu erreichen?“.

Im Zentrum steht hierbei die **Konkretisierung von Veränderungsmaßnahmen sowie deren Entwicklung und Erprobung in der Praxis**. Je nachdem, welche Entwicklungsfelder für arbeitsförderliche Gesundheits-

bedingungen eine KOK!GG-Kita ausgewählt hat, werden sich die zu realisierenden Veränderungsmaßnahmen sehr unterscheiden. Manche sind schneller und einvernehmlicher zu erreichen, andere benötigen mehr Zeit und längere Abstimmungsprozesse. Manche betreffen eine strukturelle Veränderung, andere eine Veränderung der Arbeitsprozesse selbst. Zur Entwicklung von Veränderungsmaßnahmen schlagen wir drei Teilschritte vor (siehe Abbildung 26).

Wir empfehlen Ihnen, auch die **Ergebnisse dieses Schrittes 6 im KOK!GG-Programmzyklus schriftlich zu dokumentieren**, damit für alle Betroffenen der Prozess nachvollziehbar ist.

1 Ideensammlung

Sammeln Sie mit den KOK!GG-Kitas auf Grundlage der KOK!GG-ISA, der daraus priorisierten Entwicklungsfelder und avisierten Ziele Ideen für Maßnahmen, die zu ihrer kita-eigenen Situation passen. Es geht dabei nicht um „die eine Lösung“, deshalb können je ausgewähltem Entwicklungsfeld bis zu drei Maßnahmen gesammelt werden, aus denen später ausgewählt werden kann.

2 Ideen-Check

Prüfen Sie mit den KOK!GG-Kitas ...

- einerseits, ob die möglichen Maßnahmen für die Beteiligten die Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen unterstützen und für sie kohärent (sinnhaft, verstehbar und handhabbar) sind,
- und andererseits, ob ausreichend Ressourcen für die möglichen Maßnahmen Verfügung stehen.

Wägen Sie mit den KOK!GG-Kitas die Stärken und Schwächen der Maßnahmen ab und führen Sie eine Ideenauswahl herbei.

3 Maßnahmen ausarbeiten und testen

Konkretisieren Sie mit den KOK!GG-Kitas die Maßnahmen – sozusagen Prototypen –, die in der Praxis getestet werden. Behalten Sie auch dabei den Ideen-Check bei. Allgemein gilt zudem, je besser die Planung, auch hinsichtlich der Partizipation und Transparenz, desto leichter lässt sich eine Maßnahme in den Arbeitsalltag integrieren. Für das erste Mal empfehlen wir, überschaubare Maßnahmen einzuleiten und mit Maßnahmen zu beginnen, die in den Einrichtungen selbst realisiert werden können. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit eines baldigen ersten Erfolges und einer erfolgreichen Einübung in den KOK!GG-Entwicklungsprozess.

Abbildung 26: Teilschritte zur Konkretisierung von Veränderungsmaßnahmen sowie deren Entwicklung und Erprobung in der Praxis



TOOLBOX

In der Toolbox auf Seite 138 finden Sie die unter Schritt 5 bereits erwähnte zusammenfassende Handlungsmatrix und ein Praxisbeispiel zu Schritt 6. Sie enthält ebenso Platz zur Dokumentation von Schritt 6.



WORKBOOK-AUFGABE

Knüpfen Sie an die vorherige Workbookaufgabe an, in der Sie ein beispielhaftes Entwicklungsfeld für eine KOK!GG-Kita gewählt und Ziele dafür entwickelt haben. Erarbeiten Sie dafür anhand des oben erläuterten Vorgehens Maßnahmen zur Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen.

- ? Ideensammlung: Welche Maßnahmen könnten und wollen wir dazu realisieren?*
- ? Ideencheck: Welche dieser möglichen Maßnahmen unterstützt die Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen und ist für die Mitarbeitenden kohärent (sinnhaft, verstehbar, handhabbar)? Stehen für diese Maßnahmen ausreichend Ressourcen (materiell, personell, finanziell et cetera) zur Verfügung?*
- ? Maßnahmen ausarbeiten und testen: Was brauchen wir zur Realisierung, wer macht was und bis wann testen wir die Idee im Arbeitsalltag?*

Schritt 7: „Was haben wir geschafft und wie geht es weiter in unserer KOK!GG?“

Im Zentrum steht hier die Auswertung – **die Evaluation – beziehungsweise die Bewertung** dessen, was die KOK!GG-Kitas in den Schritten 5 und 6 entwickelt und erprobt haben, sowie die **Verankerung dessen, was im Arbeitsalltag der KOK!GG-Kitas beibehalten oder was weiterentwickelt werden soll**. Dieser Schritt schließt die Phase 3 im KOK!GG-Programmzyklus ab und bereitet die Phase 4, den nächsten Programmzyklus, vor.

Die englischen Worte „evaluate“ (bewerten) und „evaluation“ (Einschätzung, Auswertung) sind die Grundlage des deutschen Begriffs „Evaluation“ (Balzer & Beywl 2018). Es geht dabei um die Einschätzung des Wertes eines Projektes oder einer Maßnahme. Um diesen Wert einschätzen und eine Bewertung vornehmen zu können, werden zunächst genügend Informationen über den Sachverhalt benötigt. Evaluation ist demnach die ...

„... systematische Sammlung und Analyse von Daten und Informationen über verschiedene Aspekte eines Projektes/einer Maßnahme und deren kritische Beurteilung.“

(Kolip 2019: 31)

Dabei kann zwischen externer und interner Evaluation unterschieden werden: Wird die Evaluation von Personen durchgeführt, die nicht der Organisation angehören und auch nicht an der Maßnahme beteiligt waren (= extern), oder wird die Evaluation von Mitgliedern der Organisation durchgeführt, die auch das Projekt beziehungsweise die Maßnahme realisiert haben (= intern)? Zudem kann der Zugang einer Evaluation danach unterschieden werden, ob sie als Fremd- oder Selbstevaluation durchgeführt wird. Die Frage ist dann, ob die Evaluation von Personen (durchaus auch internen Personen derselben Organisation) durchgeführt wird, nicht an einem Projekt oder einer Maßnahme beteiligt waren, oder ob sie von denjenigen Personen durchgeführt wird, die die Maßnahmen entwickelt haben (ebd.).

Im Programm KOK!GG ist die Evaluation als **interne Selbstevaluation durch die KOK!GG-Kitas** selbst vorgesehen. Sie berücksichtigt die jeweiligen lokalen Bedingungen der KOK!GG-Kita als lernende Organisation und

liefert einen unmittelbaren Nutzen für die Organisation und deren Praxis (Hoffmann et al. 2014; Wright et al. 2010; Merchel 2019; Kolip 2019).

Zur Selbstbewertung schlagen wir eine **Ampel-Methode** vor (Halbe-Haenschk, Reck-Hog 2017; Flosdorff 2019). Grundlage dafür bilden die von den KOK!GG-Kitas in Schritt 5 priorisierten Entwicklungsfelder sowie die dafür entwickelten SMART-Ziele und Merkmale, an denen die KOK!GG-Kitas erkennen, dass sie das jeweilige Ziel erreicht haben. Nehmen Sie zusammen mit den Einrichtungen die in Schritt 5 und 6 erarbeitete „Zusammenfassende Handlungsmatrix“ zur Hand, in der die Ziele und Merkmale der Zielerreichung von den KOK!GG-Kitas dokumentiert wurden. Stellen Sie nun zusammen mit den KOK!GG-Kitas die Frage: Wurden die Ziele erreicht, sind sie in den KOK!GG-Kitas für die Mitarbeitenden erlebbar?

Die folgenden Detailfragen können Sie zusätzlich zur Reflexion für die Evaluation der Zielerreichung heranziehen (nach Kolip 2016):

- War die ausgewählte Maßnahme passend zur Zielerreichung (siehe Ideencheck in Abbildung 28)?
- Wie zufrieden sind wir mit der Realisierung der Maßnahme?
- Was hat zur Realisierung beigetragen oder war gegebenenfalls hinderlich?
- Wie macht sich die Veränderung bemerkbar?
- Was müsste gegebenenfalls noch zur Zielerreichung geschehen?
- Ist der Entwicklungsbedarf noch aktuell?
- Waren die zur Verfügung stehenden Ressourcen ausreichend?

Auch die **Frage nach der nachhaltigen Verankerung des Gelernten** ist bedeutsam. Denn als Ansatz der lernenden Organisationen ist das Programm KOK!GG

auf eine langfristige Entwicklung der Kindertageseinrichtungen ausgerichtet. Es geht darum, Schritt für Schritt den Weg zu Ihren KOK!GG-Kitas und arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen zu entwickeln und weiterzuentwickeln. Um Erfolge und Gelungenes auf diesem Weg sichern zu können, ist es wichtig, dieses auch nachhaltig in den Strukturen und Arbeitsprozessen der KOK!GG-Kitas zu sichern (zum Beispiel in der Einrichtungskonzeption, in Prozessbeschreibungen, in der Trägerkonzeption, im Arbeitsschutzkonzept). Möglicherweise wird es dabei auch nötig sein, mit dem Träger in einen Austausch zu treten, da es Maßnahmen betrifft, die nicht allein in den KOK!GG-Kitas nachhaltig realisiert werden können, wenn sie sich nicht auch auf Führungsebene des KOK!GG-Partners oder der KOK!GG-Partnerin widerspiegeln (siehe dazu auch Phase 4 im KOK!GG-Programmzyklus).

Die Ergebnisse können in der zusammenfassenden **KOK!GG-Ampel zur Selbstbewertung** dokumentiert werden (siehe Abbildung 27).

Wir empfehlen Ihnen, auch die **Ergebnisse** aus Schritt 7 für alle Beteiligten nachvollziehbar schriftlich zu **dokumentieren**.

Zum Vorgehen der Selbstbewertung noch ein wichtiger Hinweis zur Wertschätzung des Erreichten: Bei Selbstbewertungen neigen wir im Alltag häufiger dazu, eher das Negative, Nicht-Gelungene zu fokussieren und übersehen schnell, was sich dennoch alles positiv entwickelt hat. Wir möchten Sie hier einladen, mit sich selbst und den KOK!GG-Kitas einen wertschätzenden Dialog über das Erreichte (in Anlehnung an Reese, Stüber 2021) zu führen und den Blick sowohl auf das Nicht-Gelungene als auch auf das Gelungene sowie auf die vermeintlichen Kleinigkeiten zu richten, die gelungen sind. Es geht darum, Entwicklungen offen zu reflektieren, sie bewusst wahrzunehmen und weitere Chancen zu erschließen. Im Fokus steht für das Programm, dass die KOK!GG-Kitas und dabei alle Beteiligten auf dem Weg zu ihrer KOK!GG erfahren können, dass sie partizipativ und für sich kohärent erfahrbare Strukturen und Prozesse in ihrer eigenen KOK!GG-Kita entwickeln können.

ROT

Hier finden alle Ziele und Merkmale der Zielerreichung ihren Platz,

- die noch nicht erreicht sind
- sowie die – sofern sie noch aktuell sind – in die nächste IST-Analyse mitgenommen werden sollen, um ihre Relevanz dort erneut zu prüfen und weiterzuarbeiten.

GELB

Hier finden alle Ziele und Merkmale der Zielerreichung ihren Platz,

- die teilweise erreicht wurden oder zu denen noch keine eindeutige Aussage möglich ist
- sowie die mit relativ wenig Aufwand direkt anpassbar sind.

Sie weisen in die sozusagen bereits richtige Richtung, damit die Ziele und Merkmale der Zielerreichung ganz erreicht werden können. Gestaltet sich die weitere Entwicklung dieser Ziele und Merkmale der Zielerreichung jedoch als aufwendiger, sollten sie in die nächste IST-Analyse mitgenommen werden, um ihre Relevanz dort erneut zu überprüfen.

GRÜN

Hier finden alle Ziele und Merkmale der Zielerreichung ihren Platz,

- die voll und ganz erreicht wurden und bereits gut gelungen sind
- sowie die in der KOK!GG-Kita nachhaltig verankert werden sollen.

Abbildung 27: KOK!GG-Ampel zur Selbstbewertung



TOOLBOX

In der Toolbox auf Seite 142 finden Sie dazu die KOK!GG-Ampel zur Selbstbewertung der KOK!GG-Kitas als Vorlage sowie ein Praxisbeispiel.



WORKBOOK-AUFGABE

? Knüpfen Sie bitte an die vorherige Workbook-Aufgabe an, in der Sie für ein beispielhaftes Entwicklungsfeld einer KOK!GG-Kita mögliche Maßnahmen zur Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen erarbeitet haben. Spielen Sie für diese Maßnahmen anhand des oben erläuterten Vorgehens eine Selbstbewertung durch.

Phase 4:

„Weiterentwicklung“ – KOK!GG-Partner/-innen, KOK!GG-Botschafter/-innen und KOK!GG-Kitas arbeiten zusammen

Am Ende der Phase 3 des Programmzyklus haben sowohl die KOK!GG-Partner/-innen und -Botschafter/-innen als auch die KOK!GG-Kitas diesen erstmalig durchlaufen und den Weg der Implementierung des Programms KOK!GG erfolgreich bearbeitet. Wie geht es nun weiter?

Grundsätzlich verfolgt das Programm mit seinem Ansatz des Integrierten Gesundheitsmanagements eine langfristig angelegte Entwicklung von Kindertageseinrichtungen,

die auf die Qualitätsentwicklung durch arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen abzielt. Die erstmalig erarbeiteten Schritte (Phasen 2 und 3) auf dem Weg zur KOK!GG und des Integrierten Gesundheitsmanagements sind daher nicht abschließend und deren Ergebnisse nicht statisch, sondern münden in einen sich zyklisch wiederholenden Weiterentwicklungsprozess (Phase 4 im KOK!GG-Programmzyklus, siehe Abbildung 28).

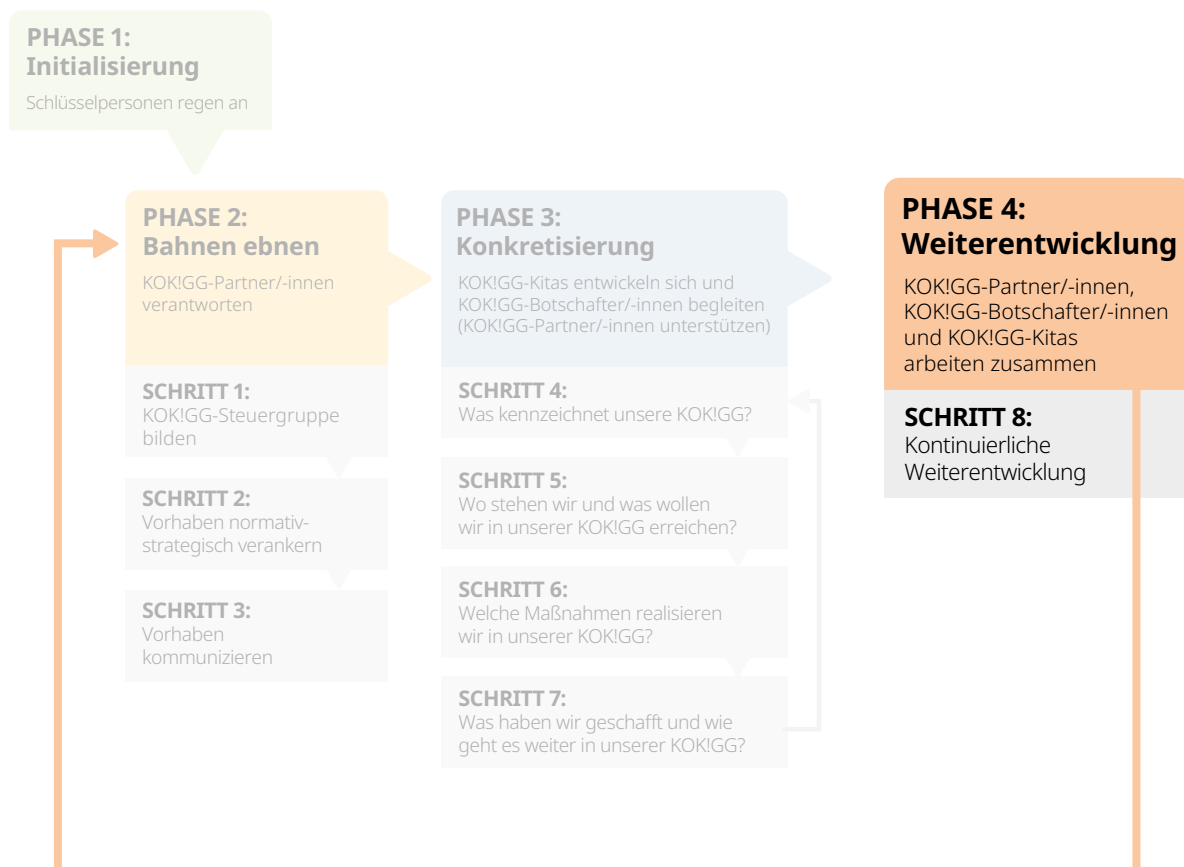


Abbildung 28: Schritt 8 im KOK!GG-Programmzyklus

Der Grundgedanke der **kontinuierlichen Weiterentwicklung** in Qualitätsentwicklungsprozessen beruht auf der japanischen Philosophie „Kaizen“, die für eine „Veränderung zum Guten oder Besseren“ steht und dieses mit kontinuierlichen Zyklen verknüpft. Diese Denkweise lebt davon, dass sie in der Organisationskultur verankert (normativ-strategische Verankerung) und von Führungskräften und Mitarbeitenden gelebt wird (operative Realisierung und Identifikation). Dabei stellt der sogenannte „Deming-Kreis“ (benannt nach William E. Deming, der als ein Pionier des Qualitätsmanagements gilt) beziehungsweise der „PDCA-Zyklus“ das strukturierte Vorgehen dafür dar (Bertagnoli 2018).

Die Denkweise des Deming-Kreises entstammt ursprünglich dem Sektor der technischen Produktion, ist aber mit seinen sich wiederholenden vier Phasen – Plan, Do, Check, Act (PDCA) – thematisch anpassbar und spielt als „Public Health Action Cycle“ auch in der Gesundheitsförderung eine zentrale Rolle (Ackermann et al. 2009, Kolip et al. 2020) (siehe Abbildung 29). Den Entwicklungsprozessen gemeinsam ist, dass durch gemeinschaftliches

Lernen Bedingungen entwickelt werden können, die mit Blick auf das anvisierte Ziel zu einer Professionalisierung der kontinuierlichen Weiterentwicklung beitragen (Sterrer 2014).

Dieser Grundgedanke der kontinuierlichen Weiterentwicklung spiegelt sich im KOK!GG-Programmzyklus wider. Auch in einer KOK!GG im Sinne einer „Lernenden Organisation“ (siehe Kapitel 2) geht es darum, aus Erfahrungen im Rahmen des Programmzyklus zu lernen, Änderungsbedarfe aufzugreifen und Chancen zu gestalten. Spätestens an dieser Stelle des Übergangs in den neuen Programmzyklus ist es wichtig, Rückkopplungsprozesse zwischen allen Beteiligten zu berücksichtigen. Daran beteiligt sind sowohl die KOK!GG-Partner/-innen, vertreten durch die KOK!GG-Steuergruppe, als auch die KOK!GG-Botschafter/-innen als Schnittstelle zu den KOK!GG-Kitas sowie die KOK!GG-Kitas selbst. Denn die Erfahrungen der Einrichtungen sollten nicht nur die Grundlage ihrer eigenen Weiterentwicklungsprozesse sein, sondern auch die Basis bilden für die weiteren KOK!GG-Zyklen, in denen die KOK!GG-Partner/-innen ebenso weitere passgenaue Maßnahmen entwickeln.

Gesteuert wird diese Phase 4 im KOK!GG-Programmzyklus **von der KOK!GG-Steuergruppe**:

- Die Botschafter/-innen spiegeln die Ergebnisse und Erfahrungen der KOK!GG-Kitas und auch ihre eigenen Erfahrungen aus dem vorangegangenen Entwicklungszyklus an die Steuergruppe auf Trägerebene zurück. Sie bilden die Basis für den weiteren Entwicklungsprozess und für notwendige sowie gegebenenfalls adaptierte Entscheidungen.
- Andersherum sind die Erfahrungen, Möglichkeiten und Grenzen (zum Beispiel Einflussmöglichkeiten auf Trägervorgaben und Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben, Realisierung baulicher Maßnahmen) der KOK!GG-Partner/-innen wiederum für die Arbeit der Botschafter/-innen und für die weiteren Entwicklungsschritte der KOK!GG-Kitas bedeutsam.



Abbildung 29: PDCA-Zyklus

So entsteht ein kontinuierliches und systematisches Lernen aus Erfahrungen in der gesamten Organisation und auf unterschiedlichen Ebenen.

Inhaltlich wird es

- um einen Austausch zwischen der KOK!GG-Steuergruppe des Kita-Trägers sowie den Botschaftern und Botschafterinnen darüber gehen, welche Entwicklungsfelder sich gezeigt haben. Es ist dabei zu klären, welche Veränderungsbedarfe nicht oder nicht in Gänze von den Kindertageseinrichtungen allein bearbeitet werden können und deshalb vom Kita-Träger weiterbearbeitet werden sollten. In welchem Format dieser Austausch erfolgt, wird sich je nach Träger unterschiedlich gestalten.
- für die KOK!GG-Partner/-innen, vertreten durch die Steuergruppe, zudem darum gehen, vor dem Hintergrund der bisherigen Realisierungserfahrungen
 - die normativ-strategische Verankerung des KOK!GG-Programms in der trägereigenen Gesundheitspolitik und in den Leitpapieren zu überprüfen,
 - die Besetzung und Verankerung der KOK!GG-Steuergruppe und der KOK!GG-Botschafter/-innen in der Aufbauorganisation (im Organigramm) zu überprüfen,
 - den Auftrag an die KOK!GG-Steuergruppe zu überprüfen
 - sowie eventuell Änderungen mit den KOK!GG-Botschafter/-innen und KOK!GG-Kitas zu kommunizieren.
- für die KOK!GG-Botschafter/-innen als Schnittstelle zu den KOK!GG-Kitas darum gehen, vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Realisierungserfahrungen
 - die eigene Praxis der Begleitung der KOK!GG-Kitas zu überprüfen
 - sowie zusammen mit den KOK!GG-Kitas die Zyklusschritte 4 bis 7 der Phase 3 kontinuierlich weiter zu erarbeiten und dazu vor dem Hintergrund der Selbstevaluationsergebnisse und IST-Analyse der jeweiligen KOK!GG-Kita deren individuellen Weg weiterzuentwickeln.

In Phase 4 im KOK!GG-Programmzyklus geht es für alle Beteiligten um eine Verinnerlichung des Entwicklungsprozesses und darum, eine Routine in der Arbeit mit dem Programmzyklus zu entwickeln. Zugleich bleibt es wichtig, für Veränderungsbedarfe und Chancen aufmerksam zu sein. Die kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht den KOK!GG-Kitas und allen daran Beteiligten eine langfristige positive Entwicklungschance für Qualität und Gesundheit in Kindertageseinrichtungen durch arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen für alle Kita-Mitarbeitenden.



WORKBOOK-AUFGABE

? *Vergegenwärtigen Sie sich bitte an dieser Stelle noch einmal Ihren bisherigen Entwicklungsplan auf dem Weg zu Ihren KOK!GG-Kitas und entwickeln Sie eine Idee, wie Sie die kontinuierliche Weiterentwicklung vorbereiten könnten.*

ZWISCHENRESÜMEE

Sie haben in Kapitel 3 den KOK!GG-Programmzyklus mit den vier Phasen und acht Schritten sowie das systematische und prozessorientierte Arbeiten mit diesem kennengelernt und wissen nun, wie Sie das Programm KOK!GG in Ihrer Organisation implementieren und kontinuierlich weiterentwickeln können. Dazu haben Sie auch von der KOK!GG-Praxispartnerin bei Ihrer Bearbeitung des vorliegenden KOK!GG-Workbooks Einblicke bekommen, wie in deren Organisation die Arbeit mit dem KOK!GG-Programm und die Entwicklung derer KOK!GG-Kitas realisiert wird. Zudem haben Sie erste Überlegungen für die Realisierung Ihrer eigenen KOK!GG-Kitas vornehmen können.

Zusammengefasst bildet der KOK!GG-Programmzyklus den ganzheitlichen Organisationsentwicklungsprozess zur Entwicklung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der eigenen KOK!GG-Kitas in einem strukturierten Prozess des Integrierten Gesundheitsmanagements ab. Mit ihm werden die in Kapitel 2 erarbeiteten handlungsleitenden Ausgangspunkte für jede KOK!GG-Kita konkretisiert sowie das methodische Vorgehen zur Realisierung ermöglicht. Der Programmzyklus ist für die erfolgreiche Entwicklung der KOK!GG-Kitas elementar. Durch die Orientierung an diesem Prozess wird sichergestellt, dass das gemeinsame Handeln von KOK!GG-Partnern und -Partnerinnen, KOK!GG-Botschaftern und -Botschafterinnen sowie KOK!GG-Kitas zielorientiert erfolgt. Die Arbeit mit dem Programmzyklus bildet daher den zehnten und letzten KOK!GG-Top.



KOK!GG-TOP 10:

Der KOK!GG-Programmzyklus als Wegweiser zur eigenen KOK!GG-Kita

Mit dem **KOK!GG-Programmzyklus** zu arbeiten, sichert die prozessorientierte und systematische Implementierung sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund für Integriertes Gesundheitsmanagement“.



TOOLBOX

Um mit dem KOK!GG-Programmzyklus in den KOK!GG-Kitas arbeiten zu können, finden Sie in der Toolbox ab Seite 120 den KOK!GG-Programmzyklus in einer vergrößerten Darstellung sowie eine Übersicht über alle 10 KOK!GG-Tops (zum Ziel der KOK!GG-Tops siehe Kapitel 1 „Mit dem KOK!GG-Workbook arbeiten“).



KAPITEL 3 ABSCHLIESSENDE WORKBOOK-AUFGABE

Bevor Sie im nächsten Kapitel Ihr Entwicklungskonzept für die KOK!GG-Kitas verfeinern, die Sie als KOK!GG-Partner/-innen beziehungsweise KOK!GG-Botschafter/-innen begleiten, möchten wir Sie noch einmal bitten, einen Moment innezuhalten und folgende Fragen zu bearbeiten:

- ? Ich habe/wir haben gelernt ...*
- ? Besonders wichtig erscheint mir/uns davon ...*
- ? Ich habe/wir haben noch folgende Fragen, die abgeklärt werden sollten ...*
- ? Fragen, die ich/wir gerne mit meinen/unseren Kollegen und Kolleginnen besprechen möchte/n ...*



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



4 UNSERE VORBEREITUNGEN auf dem Weg zur KOK!GG

In den vorherigen Kapiteln haben Sie reflektiert, wo Sie stehen und wohin Sie möchten bezogen auf das Thema Gesundheit(-smanagement) für Mitarbeitende in Kindertageseinrichtungen (Kapitel 1). Darüber hinaus haben Sie die konzeptionellen (Kapitel 2) und handlungspraktischen (Kapitel 3) Bausteine des Programms „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund. Das Programm für Integriertes Gesundheitsmanagement“ kennengelernt. Zudem konnten Sie mit den Workbook-Aufgaben erste Überlegungen für Ihr Vorhaben erarbeiten.

Sie wissen nun, warum es das Programm KOK!GG gibt, welche handlungsleitenden Ausgangspunkte das Programm vereint, wie es sich von anderen Maßnahmen unterscheidet und wie es Organisationsentwicklung versteht. Sie können die Schritte für die Entwicklung einer KOK!GG selbstständig gehen und haben dazu den KOK!GG-Programmzyklus und dessen beispielhafte Realisierung in der Praxis sowie die zugehörigen Tools kennengelernt.

Wir möchten Sie deshalb an dieser Stelle in Kapitel 4 dazu einladen, für sich ein Konzept auszuarbeiten, **wie Sie für Ihre Organisation konkret vorgehen möchten**, um den Weg Ihrer KOK!GG-Kitas als KOK!GG-Partner/-in zu unterstützen beziehungsweise als KOK!GG-Botschafter/-in zu begleiten.

Dabei verdienen die beiden folgenden Punkte Ihre besondere Aufmerksamkeit:

- Die Vorbereitungen zur Entwicklung einer KOK!GG betreffen
 - zum einen die Phase 2 im KOK!GG-Programmzyklus, die vom KOK!GG-Partner oder von der KOK!GG-Partnerin, vertreten durch die KOK!GG-Steuergruppe, zu realisieren ist, und
 - zum anderen die Phase 3, die von den KOK!GG-Botschaftern und KOK!GG-Botschafterinnen zu realisieren ist.
- Auf dem Weg zu Ihren KOK!GG-Kitas wird sich möglicherweise nicht alles, was Sie bisher im Workbook erfahren und erarbeitet haben, eins zu eins in die Praxis umsetzen lassen. Es könnte ein Spannungsfeld zwischen der Konzeption zur Entwicklung einer KOK!GG und den Bedingungen vor Ort entstehen. Anpassungen können also notwendig werden. Orientieren Sie sich an den KOK!GG-Tops, sie bilden das Gerüst des KOK!GG-Programms und einer KOK!GG-Kita. Für die Realisierung einer KOK!GG müssen deshalb auch alle Tops realisiert werden.



WORKBOOK-AUFGABE

? *Meine/unsere Vorbereitungen auf dem Weg zur KOK!GG: ...*



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



5 UNSERE LESSONS LEARNED

Wie am Anfang des KOK!GG-Workbooks erläutert (siehe Kapitel „Mit dem KOK!GG-Workbook arbeiten“), werden Ihnen auf dem Weg zur KOK!GG förderliche und hinderliche Bedingungen begegnen, die die Entwicklung Ihrer KOK!GG-Kitas beeinflussen. Mit ihnen werden Sie als KOK!GG-Partner/-innen und KOK!GG-Botschafter/-innen und auch die KOK!GG-Kitas auf die eine oder andere Weise umgehen.

Ein regelmäßiger Rückblick darauf, was wie und warum auf dem Weg funktioniert hat oder nicht, eröffnet Perspektiven für zukünftige Schritte, die Sie in Phase 4 des KOK!GG-Programmzyklus erarbeiten. **Ihre reflektierten Erfahrungen** sind dabei wertvolle Erkenntnisse, sowohl für Sie selbst als auch für Ihr Kollegium. Diese „Lessons

Learned“ sind eine wertvolle Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer KOK!GG-Kitas.

Drei Schritte kennzeichnen diesen Prozess des Erkenntnisgewinns:

1. Erfahrungen identifizieren und sammeln,
2. die gewonnenen Erkenntnisse analysieren und verdichten sowie
3. prüfen, was aus ihnen gelernt werden kann

(Vollmar 2016; Gerhards, Trauner 2010; North 2016; Bastian & Groß-Mlynek 2018). Zum methodischen Vorgehen siehe Abbildung 30:

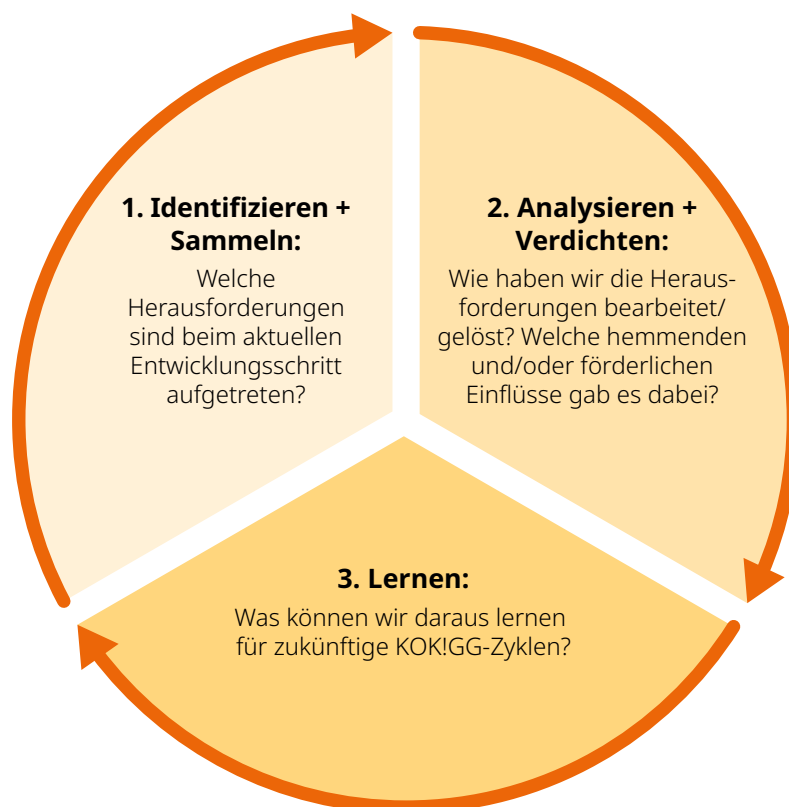


Abbildung 30: Schritte zur Bearbeitung meiner/unserer Lessons Learned im Programm KOK!GG

Die Erarbeitung der Lessons Learned sprechen im KOK!GG-Programmzyklus

- zum einen die Phase 2 an, die von den KOK!GG-Partnern und -Partnerinnen, vertreten durch deren KOK!GG-Steuergruppe, zu realisieren ist,
- zum anderen die Phase 3 an, die von den KOK!GG-Botschaftern und -Botschafterinnen als Schnittstelle zu den KOK!GG-Kitas zu realisieren ist,
- sowie Phase 4 an, die gemeinsam von der KOK!GG-Steuergruppe und den KOK!GG-Botschaftern und Botschafterinnen zu realisieren ist.

Wir empfehlen Ihnen,

- Ihre Lessons Learned zu jedem Entwicklungsschritt im KOK!GG-Programmzyklus zu bearbeiten und vor allem in den mehrschrittigen Phasen 2 und 3 am

Ende jeder Phase die Lessons Learned zusammenzuführen. Anschließend können Sie von dieser Zusammenführung ausgehend in Phase 4 Ihre Erfahrungen für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer KOK!GG-Kitas berücksichtigen. Sammeln Sie auch Ihre eigenen Erfahrungen zu Phase 4.

- die Lessons Learned als KOK!GG-Partner/-innen beziehungsweise als KOK!GG-Botschafter/-innen im Kollegium zu teilen und sich auszutauschen. Insbesondere für die Lessons Learned der KOK!GG-Botschafter/-innen ist es dabei wichtig, auch mit den KOK!GG-Kitas, die sie vor Ort begleiten, im Kontakt zu sein (siehe dazu in Kapitel „Mit dem Workbook arbeiten: Situiertes Lernen“).

Wichtig ist, dass Sie Ihre Erfahrungen und deren Reflexionen schriftlich festhalten, um sie systematisch und nachhaltig nutzen zu können.



WORKBOOK-AUFGABE

? *Meine/unsere Lessons Learned: ...*



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



6 ANKNÜPFEN

**„Wo stehen wir und
wohin möchten wir?“**

Fast am Schluss Ihres KOK!GG-Workbooks möchten wir zurückkommen auf die von Ihnen in Kapitel 1 erarbeiteten Ziele, die Sie sowohl für sich als KOK!GG-Partner/-innen beziehungsweise als KOK!GG-Botschafter/-innen als auch für die KOK!GG-Kitas, die Sie unterstützen beziehungsweise begleiten, realisieren wollten. Wir möchten Sie bitten, hier abschließend zu **resümieren**, welche dieser Ziele Sie realisieren konnten sowie welche (gegebenfalls auch veränderten) Ziele Sie zukünftig realisieren möchten.

Wir laden Sie ein, auch diesen Prozess als Wegbegleitung zu Ihren KOK!GG-Kitas regelmäßig zu wiederholen. Er kann Ihnen helfen, Ihre Rolle als KOK!GG-Partner/-innen beziehungsweise KOK!GG-Botschafter/-innen weiterzuentwickeln und für die KOK!GG-Kitas, die Sie unterstützen beziehungsweise begleiten, zu klären.



WORKBOOK-AUFGABE

Fragen, die Sie dabei an sich selbst richten könnten, sind zum Beispiel:

- ? *Welche Ziele habe ich für mich persönlich/haben wir für uns als KOK!GG-Partner/-in(nen) beziehungsweise KOK!GG-Botschafter/-in(nen), realisieren können?*
- ? *Welche Ziele habe ich/haben wir für die KOK!GG-Kitas, die ich/wir unterstütze/n beziehungsweise begleite/n, realisieren können?*
- ? *Welche Ziele möchte ich/möchten wir als KOK!GG-Partner/-in(nen) beziehungsweise KOK!GG-Botschafter/-in(nen) sowie für die KOK!GG-Kitas zukünftig realisieren?*



WORKBOOK-AUFGABE (FORTSETZUNG)



7 TOOLBOX

In der **Toolbox** finden Sie Werkzeuge, die im Verlauf der vorangegangenen Kapitel bereits thematisiert wurden, sowie ergänzende Materialien, die Sie bei der Entwicklung einer KOK!GG unterstützen können.

- Übersicht der „KOK!GG-Tops“
- „KOK!GG-Programmzyklus“
- Arbeitshilfen für die KOK!GG-Programmzyklusphase 2 „Bahnen ebnen“:
 - Auftragsklärung (zwischen der obersten zuständigen Führung und der KOK!GG-Steuergruppe)
- Arbeitshilfen für die KOK!GG-Programmzyklusphase 3 „Konkretisierung“:
 - Schritt 4 „Was kennzeichnet unsere KOK!GG?\": Workshop-Konzept
 - Schritt 5 „Wo stehen wir?\": KOK!GG-IST-Analyse
 - Schritt 5 „Was wollen wir für unsere KOK!GG?\": Eisenhower-Matrix
 - Schritt 5 „Was wollen wir für unsere KOK!GG?“ und Schritt 6 „Welche Maßnahmen realisieren wir in unserer KOK!GG?\": Zusammenfassende KOK!GG-Handlungsmatrix
 - Schritt 7 „Was haben wir geschafft und wie geht weiter in unserer KOK!GG?\": KOK!GG-Ampel zur Selbstbewertung
- Ergänzende Tools: Gruppenbildung, Pausenaktivitäten, Moderation und Dokumentation, Umgang mit Konflikten und Schwierigkeiten, Lernerfolg nachhaltig sichern

Übersicht über die „KOK!GG-Tops“



KOK!GG-TOP 1:

Gesundheit als Wohlbefinden und der Fokus auf die psychische Gesundheit

KOK!GG vertritt ein **positives, mehrdimensionales und dynamisches Gesundheitsverständnis**. Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit verbindet eine physische, psychische und soziale Dimension subjektiven Wohlbefindens. Ein besonderer Fokus kommt der **psychischen Gesundheit** zu, die sich zudem als subjektiv erlebte Balance zwischen Umwelтанforderungen und individuellem Sinnbezug widerspiegelt.

KOK!GG-TOP 2:

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit

KOK!GG vertritt den Ansatz der Gesundheitsförderung, wie er in der „Ottawa-Charta der Gesundheitsförderung“ niedergelegt ist. Mit diesem wird eine **salutogenetische Perspektive** eingenommen und es rücken gesundheitliche Potenziale zur **Gestaltung von Lebenswelten** ins Zentrum. Dabei steht das **Kohärenzgefühl** der Fach- und Leitungskräfte **als Ressource** im Mittelpunkt, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen im Setting Kindertageseinrichtung zu entwickeln.

KOK!GG-TOP 3:

Verhältnisänderung hat Vorrang vor Verhaltensänderung

KOK!GG vertritt mit dem Ansatz der Gesundheitsförderung zudem den **verhältnisbezogenen** Settingansatz und fokussiert die **Lebensbedingungen** – im Setting Kindertageseinrichtung insbesondere auf die **Arbeitsbedingungen der Fach- und Leitungskräfte**, die sich in den Strukturen und Prozessen der Organisation Kindertageseinrichtung widerspiegeln. Die Kindertageseinrichtung selbst wird Gegenstand der Veränderung.

KOK!GG-TOP 4:

KOK!GG als Programmansatz und gelebte Praxis einer Kindertageseinrichtung

Definition „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“

- **Das Programm „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“** ist ein Organisationsentwicklungsansatz des Integrierten Gesundheitsmanagements, der arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen für gute Arbeit fokussiert. In ihm wird Gesundheit als Input- und Prozessfaktor der fortlaufenden selbstreflexiven Qualitätsentwicklung einer lernenden Organisation Kindertageseinrichtung verstanden.
- **Eine Kindertageseinrichtung als „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund“ (KOK!GG-Kita)** ist eine lernende Organisation, die in ihrer Entwicklung von dem Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag und den dazu nötigen Strukturen und Prozessen ausgeht und diese nachhaltig mit arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen für ihre Fach- und Leitungskräfte verknüpft und weiterentwickelt.

Fortsetzung der TOPs auf der nächsten Seite



KOK!GG-TOP 5:

KOK!GG als Ansatz der pädagogischen Qualitätsentwicklung

Im KOK!GG-Programm werden Kindertageseinrichtungen als **selbstorganisierte soziale Systeme in der Logik des Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrages** verstanden, aber nicht als umweltunabhängig. Mögliche **Gesundheitsinterventionen werden immer aus der Perspektive der pädagogischen Qualitätsentwicklung** heraus reflektiert:

- „Welchen Nutzen haben Gesundheitsinterventionen in der Organisation Kindertageseinrichtung nicht nur allgemein für die Gesundheit der Kita-Fach- und -Leitungskräfte, sondern in Koppelung mit dem Kita-Auftrag der Entwicklung der Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsqualität?“

Oder anders ausgedrückt:

- „Wie können arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen die Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsziele in einer Kindertageseinrichtung unterstützen?“

KOK!GG-TOP 6:

Integration von Gesundheit in konkrete Arbeitssituationen

Im Integrierten Gesundheitsmanagement des KOK!GG-Programms geht es um die **Verankerung von Gesundheit als Querschnittsaufgabe**. Im Zentrum steht die Integration von gesundheitsförderlichem Wissen und Handeln in konkrete Arbeitssituationen.

Der KOK!GG-Qualitätsrahmen spiegelt dazu als Meta-Rahmen die systemeigenen Strukturen und Prozesse in Kindertageseinrichtungen wider. Diese sind Ausgangspunkt für eine gesundheitswissenschaftliche Perspektive auf das System Kindertageseinrichtung, um Ressourcen für Gesundheit zu identifizieren und diese mit den Strukturen und Prozessen zur Entwicklung pädagogischer Qualität zu verknüpfen.

KOK!GG-TOP 7:

Eine KOK!GG-Kita ist eine lernende Organisation

In Zeiten des gesellschaftlichen Wandels muss eine Kindertageseinrichtung eine lernende Organisation sein. Nur so kann sie sich den wechselnden gesellschaftlich-kulturellen Anforderungen nicht nur flexibel anpassen, sondern sich auch proaktiv auf sich anbahnende Veränderungen einstellen. Eine solche Kindertageseinrichtung befindet sich dann idealerweise in einem selbstreflexiven Prozess, der durch datengestützte beständige und systematische Organisations- und Personalentwicklung geprägt ist. **Eine KOK!GG-Kita ist eine solche lernende, lebendige Organisation**, deren Fach- und Leitungskräfte im Austausch ihrer Erfahrungen und Erkenntnisse über die arbeitsförderlichen und -hinderlichen Gesundheitsbedingungen ihrer Arbeit die Qualitätsentwicklung ihrer Einrichtung entwickeln.

Fortsetzung der TOPs auf der nächsten Seite



KOK!GG-TOP 8:

Gesundheit ist Führungsaufgabe und organisationale Veränderung ist steuerbar

In einem Organisationsentwicklungsprozess und auch auf dem Weg zur KOK!GG-Kita spielen verschiedene **Einflussfaktoren auf organisationale Veränderungsprozesse beziehungsweise auf die organisationale Veränderungsbereitschaft** der Organisationsmitglieder eine Rolle. Sie lassen sich unterscheiden in (a) prozessuale Gelingensbedingungen, (b) strukturell-organisatorische Gelingensbedingungen und (c) personale Gelingensbedingungen. Wesentlich ist dabei auch: Gesundheit ist Führungsaufgabe.

KOK!GG-TOP 9:

Eine KOK!GG-Kita entwickelt sich mehrschichtig

Veränderungen in Organisationen vollziehen sich immer auf mehreren Ebenen, so auch in einer KOK!GG-Kita: in der Aufbauorganisation, in der Ablauforganisation und im sozialen Gefüge. Dabei bewegen sich Veränderungen im Organisationsentwicklungsprozess zur gleichen Zeit auf mehreren Ebenen (mehrdimensional) und beeinflussen sich wechselseitig (systemisch).

Im KOK!GG-Entwicklungsprozess **setzt die organisationale Veränderung an der Ablauforganisation der jeweiligen Kindertageseinrichtung sowie an deren eigenen Strukturen und Prozessen zur pädagogischen Qualitätsentwicklung an**. Diese kann jedoch ebenso Auswirkungen auf das soziale Gefüge und die Aufbauorganisation (Zuständigkeiten) in der jeweiligen KOK!GG-Kita haben. Darüber hinaus gehen von den KOK!GG-Entwicklungsprozessen Veränderungsimpulse für den Träger aus.

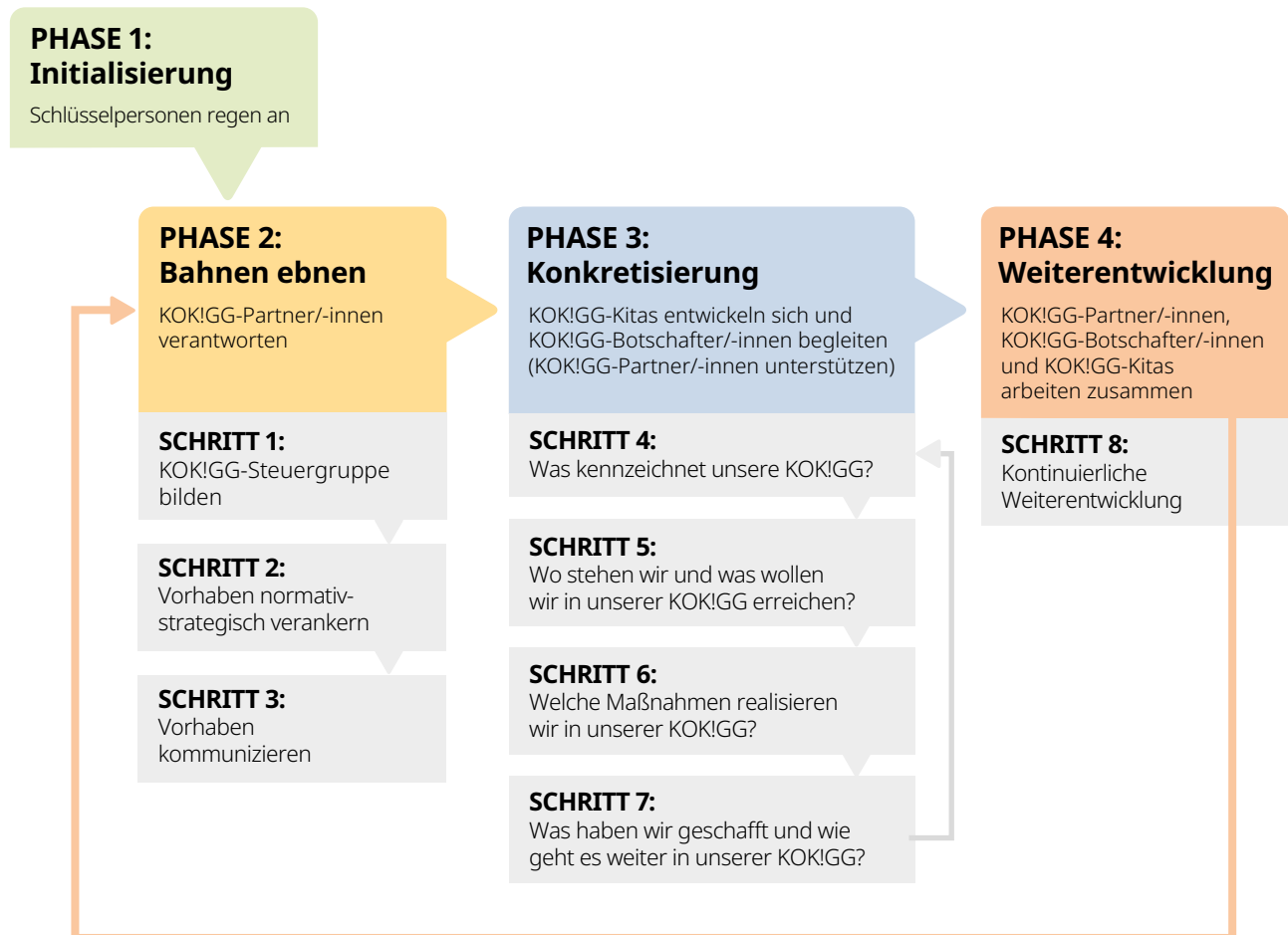
KOK!GG-TOP 10:

Der KOK!GG-Programmzyklus als Wegweiser zur eigenen KOK!GG-Kita

Mit dem **KOK!GG-Programmzyklus** zu arbeiten, sichert die prozessorientierte und systematische Implementierung sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund für Integriertes Gesundheitsmanagement“.



Der KOK!GG-Programmzyklus



Arbeitshilfe für die KOK!GG-Programmzyklusphase 2 – Bahnen ebnen

Muster für Auftragsklärung zwischen der KOK!GG-Steuergruppe und der obersten zuständigen Führung

1 Darstellung der Ausgangslage

- Wo stehen wir und warum wollen wir für uns KOK!GG-Kitas entwickeln?
- Welche Ziele verfolgen wir mit der Einführung des Programms KOK!GG (SMART-Ziele festlegen)?

2 Nicht-Projektziel

- Was wird nicht geleistet?

3 Organisation

- Wer nimmt an der KOK!GG-Steuergruppe teil und wer koordiniert die KOK!GG-Steuergruppe?
- Wo in unserem Organigramm ist die KOK!GG-Steuergruppe verankert?

4 Ressourcen

- Welche zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen stehen für die Realisierung des KOK!GG-Vorhabens zur Verfügung?

5 Aufgaben, Termine, Meilensteine

- Welche Aufgaben hat die KOK!GG-Steuergruppe
- Welche Termine und Meilensteine können abgeleitet werden?

6 Entscheidungsbefugnisse der KOK!GG-Steuergruppe des Trägers

- Welche Entscheidungen kann/darf die KOK!GG-Steuergruppe eigenverantwortlich treffen?
- Bei welchen Entscheidungen wird eine Rückkopplung mit der obersten zuständigen Führung notwendig?

Datum

Auftraggeber/-in

Auftragnehmer/-innen

Arbeitshilfe für die KOK!GG-Programmzyklusphase 3 – Konkretisierung: Schritt 4 – „Was kennzeichnet unsere KOK!GG?“

Workshop-Konzept

Zeitbedarf:

- circa 3–4 Stunden

Material:

- Übersicht über die KOK!GG-Tops aus der Toolbox
- 3 Pinnstellwände
 - Pinnwand 1: die 10 KOK!GG-Tops (auf großen nummerierten und laminierten Karten) mit der Überschrift „KOK!GG-Tops“ in willkürlicher Reihenfolge über die Pinwand verteilt
 - Pinnwand 2 und 3: mit der Überschrift „KOK!GG-Tops“
 - Pinnwand 4: mit der Überschrift „Themenspeicher“
- Stuhlhalbkreis vor den Stellwänden

Durchführung siehe Tabellen auf den folgenden Seite

Workshop-Konzept, Durchführung

Vorbereitung	Beispielhafte Hinweise zur Gestaltung des Workshops aus der Praxis der KOK!GG-Botschafter/-innen:	<ul style="list-style-type: none">• Berücksichtigen Sie bei der Gestaltung des Workshops die Zielgruppe „Kita-Team“.• Schaffen Sie einen positiven Einstieg und thematisieren Sie das Thema Schweigepflicht und Vertraulichkeit.• Machen Sie deutlich, mit welchem erreichten Ziel die Kita-Mitarbeitenden nach Hause gehen sollen.• Erklären Sie den Programmnamen KOK!GG.• Heben Sie hervor: KOK!GG zeigt einen Weg auf, wie mit arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen gute Arbeit möglich wird; denn: Gute Kita-Arbeit braucht die Gesundheit der Mitarbeitenden.• Sammeln Sie mit den Mitarbeitenden Praxisbeispiele oder geben Sie selbst Beispiele für Arbeitsbedingungen, die gute & gesunde Kita-Arbeit fördern.• Arbeiten Sie mit Impulsfragen und mit Visualisierungen zur Veranschaulichung, zum Beispiel bei der Frage: Was bedeutet eine KOK!GG für Sie als Mitarbeiter/-in im Kita-Alltag?• Verbinden Sie theoretische Inputs mit kreativen/spielerischen Übungen zum jeweiligen Thema und arbeiten Sie die Ressourcen der Mitarbeitenden heraus, zum Beispiel zum Thema „Kohärenzgefühl“ durch positive persönliche Erlebnisse.• Ermöglichen Sie subjektive Bezüge, zum Beispiel: „Wann geht es mir selbst gut und fühle ich mich selbst gesund bei der Kita-Arbeit?“• Erstellen Sie gegebenenfalls ein zielgruppenorientiertes Handout für die Kita-Teams (das KOK!GG-Workbook richtet sich vor allem an die Träger und die Botschafter/-innen).
---------------------	---	--

Fortsetzung nächste Seite

Workshop-Konzept, Durchführung

1. (circa 10 Minuten)	Einführung	<p>Erläutern Sie die Zielsetzung und Vorgehensweise des Workshops: Die Fach- und Leitungskräfte der jeweiligen Kindertageseinrichtung sollen</p> <ul style="list-style-type: none"> das Programm „KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund. Integriertes Gesundheitsmanagement in Kindertageseinrichtungen“ verstehen und in eigenen Worten erklären können. Ideen entwickeln, was dieser Programmansatz für die Arbeit in ihrer Einrichtung bedeutet beziehungsweise bedeuten könnte. im Team ein eigenes KOK!GG-Selbstverständnis verschriftlichen und in die bestehende Einrichtungskonzeption einarbeiten.
2. (circa 150 bis 180 Minuten)	<p>Besprechung der 10 KOK!GG-Tops aus Kapitel 2 und 3 sowie Klärung von Verständnisfragen</p> <p>Zur Pinwand 4: Themenspeicher</p>	<p>Richten Sie die Aufmerksamkeit der Fach- und Leitungskräfte auf die Pinnwand 1, auf der die 10 KOK!GG-Tops ungeordnet zu sehen sind:</p> <p>Besprechen Sie nacheinander mit den Fach- und Leitungskräften die KOK!GG-Tops und heften Sie sie nacheinander an die Pinnwände 2 und 3. Ordnen Sie diese dabei in jeweils 3er-Blöcken gemäß den 3 Lerneinheiten in Kapitel 2 und ergänzen Sie den KOK!GG-Programmzyklus aus Kapitel 3.</p> <p>Erläutern Sie die KOK!GG-Tops mit geeigneten Textstellen aus Kapitel 2 und 3.</p> <p>Bitten Sie die Fach- und Leitungskräfte, den jeweiligen KOK!GG-Top auch mit eigenen Erfahrungen zu belegen. Sonst ergänzen Sie.</p> <p>Heften Sie die KOK!GG-Tops 1 bis 10 jeweils untereinander an die Pinnwände 2 und 3. Erläutern Sie Verständnisfragen, fördern Sie ein gemeinsames Verständnis und verschriftlichen Sie dieses.</p> <p>Weiterführende Fragen, Kommentare, Unklarheiten et cetera werden an der Pinnwand 4 (Themenspeicher) festgehalten.</p> <p>Besprechen Sie abschließend die Punkte auf der Pinwand 4 mit den Anwesenden. Tenor sollte sein: KOK!GG kann nicht alles leisten. Es bleiben offene Fragen für die Weiterentwicklung.</p>
3. (circa 20 bis 50 Minuten)	Abschluss und Übergang zu Schritt 5 im KOK!GG-Programmzyklus	<p>Fassen Sie zum Abschluss des Workshops zusammen, was erreicht wurde und welcher Schritt hieran anknüpft:</p> <ol style="list-style-type: none"> Was KOK!GG kennzeichnet und das eigene Verständnis dessen wurde in seinen wesentlichen Aussagen auf den Punkt gebracht. Dieses Wissen und Verständnis ist Ausgangspunkt für die folgenden Schritte zur eigenen KOK!GG-Kita. Mit Schritt 5 im Programmzyklus geht es um die Frage „Wo stehen wir und was wollen wir in unserer KOK!GG erreichen?“.

Arbeitshilfe für die KOK!GG-Programmzyklusphase 3 – Konkretisierung: Schritt 5 – „Wo stehen wir ...?“

KOK!GG-IST-Analyse (KOK!GG-ISA)

Zeitbedarf:

- Je nach Kindertageseinrichtung

Material/Vorbereitung:

- Eine Pinnwand (oder zum Beispiel eine PowerPoint-Präsentation) mit den Merkmalen des Kohärenzgefühls, vor dessen Hintergrund die Strukturen und Prozesse zur Qualitätsentwicklung in einer Kindertageseinrichtungen reflektiert werden sollen, sowie Hilfsfragestellungen dazu.

Das Kohärenzgefühl als Reflexionsgrundlage zur Identifizierung und (Weiter-)Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen für Mitarbeitende:		
Verstehbarkeit	Handhabbarkeit	Sinnhaftigkeit
Hilfsfragestellungen: „Gibt es Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich sagen kann, dass wir genauso arbeiten, wie ich es mir vorstelle, es passt für mich und mir klar ist, wie wir in unserer Kita arbeiten und warum wir das so tun?“ Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“	Hilfsfragestellungen: „Gibt es Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich sagen kann, dass ich ihnen gewachsen bin, meine Arbeit gut gestalten kann und sie mir sozusagen leicht von der Hand gehen?“ Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“	Hilfsfragestellungen: „Gibt es Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich das Gefühl habe, dass sie sinnvoll sind, mein Engagement sich „lohnt“?“ Welche sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“
„Gibt es andersherum Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich sagen muss, dass ich nicht (mehr) durchblicke und nicht verstehe, was wir hier machen und warum wir das so machen?“ Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“	„Gibt es andersherum Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich sagen muss, dass ich manche von ihnen kaum noch schaffe, das Gefühl habe, kaum noch hinterherzukommen, und dass ich manche Arbeit liegen lassen muss?“ Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“	„Gibt es andersherum Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich öfter das Gefühl habe, dass die Arbeit, für die ich mich einbringe, eigentlich wenig oder gar keinen Sinn ergibt oder Nutzen hat?“ Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“

Fortsetzung nächste Seite

- Für die Strukturen und Prozesse der Qualitätsentwicklung in der eigenen Kindertageseinrichtung jeweils 1 beschriftete Pinnwand (für die KOK!GG-Praxispartnerin sind es 8 Pinnwände, siehe dazu auch Kapitel 3).
- Jede Pinnwand ist in 2 Spalten aufgeteilt:
 - eine grün markierte Spalte für das Gelungene: „Welche arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen bestehen bereits in unserer KOK!GG und können so bleiben?“
 - eine rot markierte Spalte für den Handlungsbedarf: „Wo gibt es in unserer Kita noch Handlungsbedarf, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen (weiter-)entwickeln zu können?“
- Grüne und rote Moderationskarten und für jede teilnehmende Person einen kräftigen Filzstift

Pinnwandbeispiel der KOK!GG-Praxispartnerin:

Aus unseren Strukturen und Prozessen zur Qualitätsentwicklung:

Themenfeld 2: Bildung, Erziehung, Betreuung, zum Beispiel:

- Umsetzung der gesetzlichen Grundlagen, des BEP und der Trägervorgaben
- Leistungen und Prozesse für Kinder; zum Beispiel Eingewöhnung, Freispiel, geplante Aktivitäten, Essenssituationen
- Pädagogische Nutzung der Innen- und Außenräume

Welche arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen bestehen bereits in unserer KOK!GG und können so bleiben?

„Wo gibt es in unserer KOK!GG noch Handlungsbedarf, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen (weiter-)entwickeln zu können?“

Fortsetzung nächste Seite

KOK!GG-IST-Analyse (KOK!GG-ISA), Durchführung

1	Einführung	<p>Erläutern Sie die Zielsetzung und Vorgehensweise der KOK!GG-ISA.</p> <p>Systematische (Weiter-)Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen in der eigenen Kindertageseinrichtung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an den Strukturen und Prozessen zur Qualitätsentwicklung in der eigenen Kindertageseinrichtung • Reflexion dieser aus Perspektive des Kohärenzgefühls <p>Erläutern Sie dazu auch den Zweck und die Handhabung der vorbereiteten Pinnwände.</p> <p>Zur Ermittlung des Istzustandes in der jeweiligen KOK!GG-Kita verteilen Sie die grünen und roten Karten, auf denen die Fach- und Leitungskräfte ihre Ergebnisse aufschreiben können.</p>
2	Reflexion der Strukturen und Prozesse zur Qualitätsentwicklung:	<p>Dieser Teilschritt sollte auf circa 45 Minuten begrenzt sein. Er wird von den Teilnehmenden in Individualarbeit erarbeitet, da es um das jeweils eigene Erleben geht. Er kann von den Teilnehmenden auch vor dem Zusammentreffen der Gruppe erarbeitet werden. Bereiten Sie dazu die nötigen Informationen und Unterlagen vor.</p> <p>Wählen Sie mit den Teilnehmenden nicht zu viele Handlungsfelder und Teilhandlungsfelder aus den Strukturen und Prozesse zur Qualitätsentwicklung in ihrer Kindertageseinrichtung aus. Wir empfehlen, sich pro KOK!GG-Programmzyklus auf 1 Handlungsfeld und maximal 3 Teilhandlungsfelder zu konzentrieren. Dabei können zwar auch Verbindungen zu anderen (Teil-)Handlungsfeldern entstehen, diese stehen aber nicht im Fokus.</p> <p>Achten Sie darauf, während der gesamten Prozessbegleitung der KOK!GG-ISA mit den Teilnehmenden den Bezug zum Thema Mitarbeitendengesundheit herzustellen und diese durch die „Brille“ des Kohärenzgefühls anzusehen.</p>
3	Ergebnisse sammeln und Handlungsbedarfe thematisch clustern	<p>Jede/r Teilnehmende ordnet die eigenen Ergebniskarten auf den dafür vorbereiteten Pinnwänden an und erläutert dies kurz im Plenum.</p> <p>Zudem sollten sie sogleich thematisch zusammengefasst werden, zum Beispiel ähnliche Themen werden nahe beieinander, neue Themen mit Abstand darunter angepinnt. Abschließend prüfen Sie mit dem Team diese thematischen Cluster und erarbeiten mit ihnen ein Gesamtergebnis.</p> <p>Für die Themencluster in der roten Spalte „Handlungsbedarfe“ sollten danach Überschriften gefunden werden.</p>

Fortsetzung nächste Seite

KOK!GG-IST-Analyse (KOK!GG-ISA), Durchführung

4	Positives wertschätzen + Negatives annehmen	<p>Wenn alle Ergebniskarten der Teilnehmenden an den Pinnwänden einen Platz gefunden haben und deren thematische Systematisierung erfolgt ist, schauen Sie zusammen mit den Teilnehmenden noch einmal das Gesamtergebnis an:</p> <ul style="list-style-type: none">• In der grün markierten Spalte stehen alle Arbeitsbereiche/-aufgaben, in denen die arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen für die Teilnehmenden stimmig sind. Da sie einen positiven Teil der Arbeit der Teilnehmenden darstellen und somit wichtige Gesundheitsressourcen bilden, sollten Sie an dieser Stelle wertgeschätzt werden.• In der rot markierten Spalte stehen alle Arbeitsbereiche/-aufgaben, in denen die arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen noch verbessert werden müssten. Auch wenn in einigen Bereichen die arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen vielleicht schon ganz weit entwickelt sind, wird hier auch transparent, was noch weiterentwickelt werden kann. Auch diese Ergebnisse sollten angenommen werden und möglichst als Chance auf dem Weg zur eigenen KOK!GG wahrgenommen werden.
5	Abschluss	<p>Abschließend sollte ein gemeinsames Resümee erfolgen, zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none">• ob noch die eine oder andere Ergebniskarte umgehängt werden sollte,• was den Teilnehmenden noch wichtig ist, zu dem Gesamtergebnis mitzuteilen oder zu fragen.

Praxisbeispiel der KOK!GG-Praxispartnerin Landeshauptstadt München, Geschäftsbereich KITA, für: Schritt 5 – „Wo stehen wir ...?“

Praxisbeispiel KOK!GG-IST-Analyse (KOK!GG-ISA)

Pinnwand 1

Das Kohärenzgefühl als Reflexionsgrundlage zur Identifizierung und (Weiter-)Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen für Mitarbeitende:		
Verstehbarkeit	Handhabbarkeit	Sinnhaftigkeit
Hilfsfragestellungen:	Hilfsfragestellungen:	Hilfsfragestellungen:
<p>„Gibt es Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich sagen kann, dass wir genauso arbeiten, wie ich es mir vorstelle, es passt für mich und mir klar ist, wie wir in unserer Kita arbeiten und warum wir das so tun?“</p> <p>Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“</p>	<p>„Gibt es Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich sagen kann, dass ich ihnen gewachsen bin, meine Arbeit gut gestalten kann und sie mir sozusagen leicht von der Hand gehen?“</p> <p>Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“</p>	<p>„Gibt es Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich das Gefühl habe, dass sie sinnvoll sind, mein Engagement sich „lohnt“?“</p> <p>Welche sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“</p>
<p>„Gibt es andersherum Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich sagen muss, dass ich nicht (mehr) durchblicke und nicht verstehe, was wir hier machen und warum wir das so machen?“</p> <p>Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“</p>	<p>„Gibt es andersherum Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich sagen muss, dass ich manche von ihnen kaum noch schaffe, das Gefühl habe, kaum noch hinterherzukommen, und dass ich manche Arbeit liegen lassen muss?“</p> <p>Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“</p>	<p>„Gibt es andersherum Arbeitsbereiche/-aufgaben, bei denen ich öfter das Gefühl habe, dass die Arbeit, für die ich mich einbringe, eigentlich wenig oder gar keinen Sinn ergibt oder Nutzen hat?“</p> <p>Welche Arbeitsbereiche/-aufgaben sind das und welche Gründe sehe ich dafür?“</p>

Pinnwand 2:

Aus unseren Strukturen und Prozessen zur Qualitätsentwicklung:

Themenfeld 2: Bildung, Erziehung, Betreuung, zum Beispiel:

- Umsetzung der gesetzlichen Grundlagen, des BEP und der Trägervorgaben
- Leistungen und Prozesse für Kinder, zum Beispiel Eingewöhnung, Freispiel, geplante Aktivitäten, Essenssituationen
- Pädagogische Nutzung der Innen- und Außenräume

Welche arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen bestehen bereits in unserer KOK!GG und können so bleiben?

„Wo gibt es in unserer KOK!GG noch Handlungsbedarf, um arbeitsförderliche Gesundheitsbedingungen (weiter)entwickeln zu können?“

Verstehbar:

Klausurtag zum Thema Suchtprävention
Aktualisierung des Eingewöhnungskonzeptes

Nicht verstehbar:

*Essenssituation Kinderrestaurant:
viel Unruhe, wenig pädagogische Begleitung in der
Essenssituation*
*Außengelände:
Gestaltung lässt zu wenig eigene Ideen der Kinder zu*

Handhabbar:

*Zusammenarbeit mit Schule bei der Gestaltung des
Übergangs*
*Aufstiegshilfe für Wickeltische fördert ergonomisches
Arbeiten*

Nicht handhabbar:

*Eingewöhnung:
längerer Ausfall einer Kollegin*
*Offenes Haus:
fehlendes Konzept, zu viel Unruhe, Lärm*

Sinnhaft:

*Einhaltung der Hygiene im Haus:
weniger Ansteckungsgefahr, Schutz der eigenen
Gesundheit*
Kooperation mit der Erziehungsberatungsstelle

Nicht sinnhaft:

*Hoher Aufwand für Absprachen, zum Beispiel Angebote
im offenen Haus*

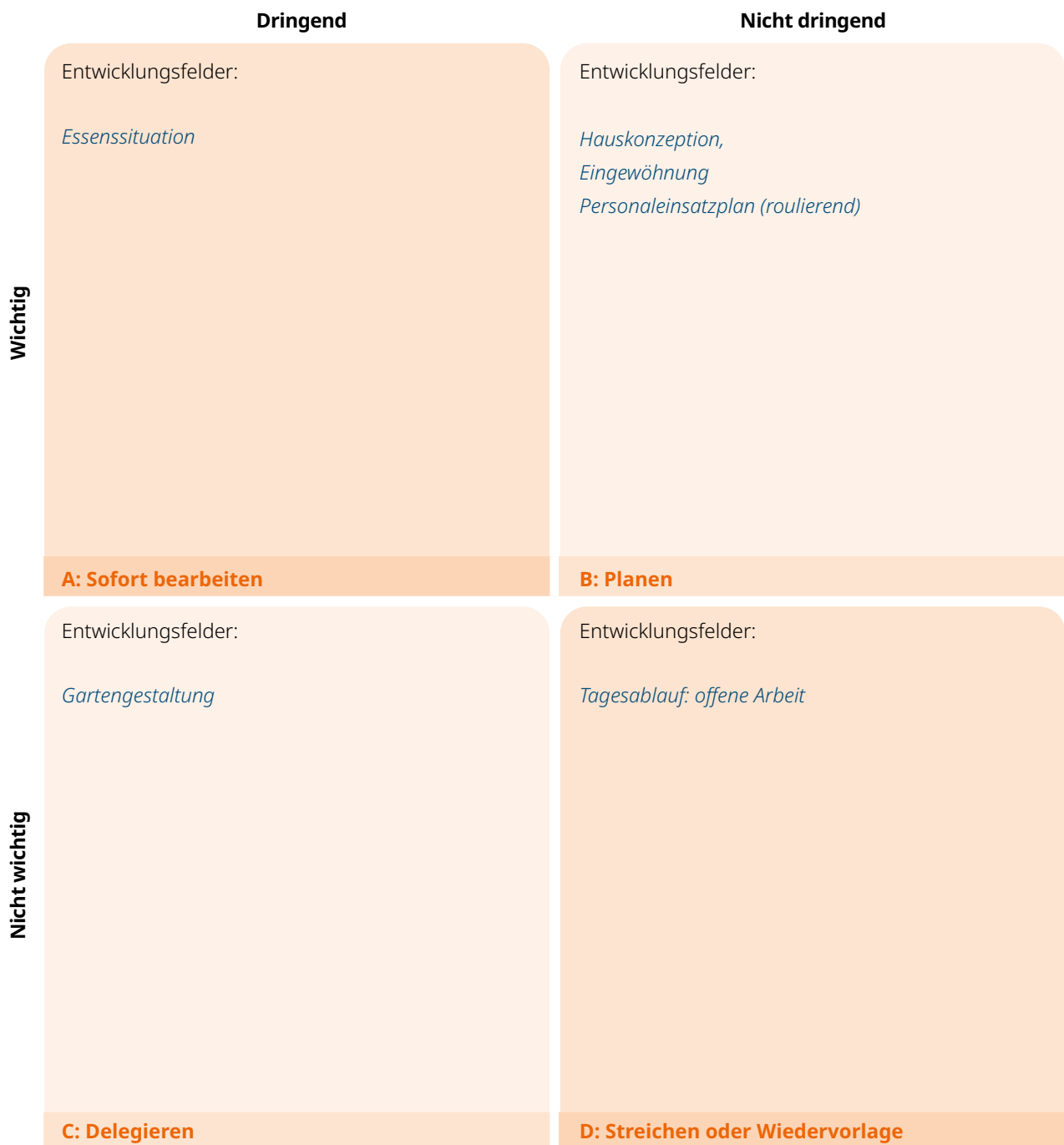
Arbeitshilfe für die KOK!GG-Programmzyklusphase 3 – Konkretisierung: Schritt 5 – „... und was wollen wir für unsere KOK!GG?“

Eisenhower-Matrix:

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	<div>Entwicklungsfelder:</div> <div></div> <div>A: Sofort bearbeiten</div>	<div>Entwicklungsfelder:</div> <div></div> <div>B: Planen</div>
Nicht wichtig	<div>Entwicklungsfelder:</div> <div></div> <div>C: Delegieren</div>	<div>Entwicklungsfelder:</div> <div></div> <div>D: Streichen oder Wiedervorlage</div>

Praxisbeispiel der KOK!GG-Praxispartnerin Landeshauptstadt München, Geschäftsbereich KITA, für: Schritt 5 – „... und was wollen wir für unsere KOK!GG?“

Eisenhower-Matrix:



Arbeitshilfe für die KOK!GG-Programmzyklusphase 3 – Konkretisierung:

Schritt 5 – „... und was wollen wir für unsere KOK!GG?“ und

Schritt 6 – „Welche Maßnahmen realisieren wir in unserer KOK!GG?“

Zusammenfassende KOK!GG-Handlungsmatrix:

Schritt 5: „... und was wollen wir in unserer KOK!GG erreichen?“		Schritt 6: „Welche Maßnahmen realisieren wir in unserer KOK!GG?“ Im Zentrum steht die Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen für die Mitarbeitenden:		
Priorisiertes Entwicklungsfeld: Welche strukturelle Bedingung oder welchen Prozess wollen wir „Kompetent: Gut & Gesund“ (weiter) entwickeln?	Konkretisierung von Zielen: Welches SMART-Ziel haben wir dazu? Bis wann und woran merken wir, dass wir das Ziel erreicht haben?	Ideensammlung: Welche Maßnahmen könnten und wollen wir dazu realisieren?	Ideencheck: Welche dieser möglichen Maßnahmen unterstützt die Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen und ist für die Mitarbeitenden: kohärent: sinnhaft, verstehbar, handhabbar? Stehen für diese Maßnahmen ausreichend Ressourcen (materiell, personell, finanziell et cetera) zur Verfügung?	Ausarbeitung und Testung der Maßnahmen: Was brauchen wir zur Realisierung? Wer macht was und bis wann testen wir die Idee in unserem Kita-Arbeitsalltag?

Praxisbeispiel der KOK!GG-Praxispartnerin Landeshauptstadt München, Geschäftsbereich KITA, für: Schritt 5 – „... und was wollen wir für unsere KOK!GG?“ und Schritt 6 – „Welche Maßnahmen realisieren wir in unserer KOK!GG?“

Zusammenfassende KOK!GG-Handlungsmatrix:

Schritt 5: „... und was wollen wir in unserer KOK!GG erreichen?“		Schritt 6: „Welche Maßnahmen realisieren wir in unserer KOK!GG?“ Im Zentrum steht die Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen für die Mitarbeitenden:		
Priorisiertes Entwicklungsfeld: Welche strukturelle Bedingung oder welchen Prozess wollen wir „Kompetent: Gut & Gesund“ (weiter) entwickeln?	Konkretisierung von Zielen: Welches SMART-Ziel haben wir dazu? Bis wann und woran merken wir, dass wir das Ziel erreicht haben?	Ideensammlung: Welche Maßnahmen könnten und wollen wir dazu realisieren?	Ideencheck: Welche dieser möglichen Maßnahmen unterstützt die Entwicklung arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen und ist für die Mitarbeitenden kohärent: sinnhaft, verstehbar, handhabbar? Stehen für diese Maßnahmen ausreichend Ressourcen (materiell, personell, finanziell et cetera) zur Verfügung?	Ausarbeitung und Testung der Maßnahmen: Was brauchen wir zur Realisierung? Wer macht was und bis wann testen wir die Idee in unserem Kita-Arbeitsalltag?
Essenssituation (Kinderrestaurant): Diese wird von den Mitarbeitenden als psychisch belastend empfunden, da sie sich negativ auf die vorhandenen personellen Ressourcen auswirkt und zu Konflikten im hektischen Alltag führt. <ul style="list-style-type: none"> Die pädagogischen Mitarbeitenden können ihrem fachlichen Anspruch nicht gerecht werden (häufig keine Ressourcen [Zeit, Personal], um die Essenssituation pädagogisch zu begleiten). 	Die Kita hat das Ziel, die Essenssituation bis April 2021 neu beziehungsweise umzugestalten, sodass eine pädagogisch begleitete und entspannte Essenssituation für alle möglich wird. Zudem ist berücksichtigt, dass jede und jeder Mitarbeitende eine 30-minütige Pause in der Mittagszeit nehmen kann. Zielindikatoren: Wir merken die Verbesserung der arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen, wenn: <ul style="list-style-type: none"> die Fach- und Leitungskräfte die Kinder in der Essenssituation pädagogisch begleiten können (erhöht das Sinnhaftigkeitserleben). 	Maßnahme 1: Umstellung des Dienstplanes, sodass über Mittag ausreichend Mitarbeitenden zur Verfügung stehen und trotzdem die Pausen eingehalten werden können.	Check Maßnahme 1: Die Mitarbeitenden sind nach der Pause wieder ausgeruht und somit weniger angespannt (erhöht das Gefühl von Handhabbarkeit). Sie haben wieder mehr Geduld und können besser zuhören. Dadurch gibt es weniger Konflikte und die Interaktionsqualität verbessert sich (Verstehbarkeit).	Maßnahme 1 (Februar): Kita-Leitung und Stellvertretung überarbeiten den Dienstplan unter der Vorgabe, dass jede und jeder Mitarbeitende eine 30-minütige ungestörte Pause nehmen kann. Die Ergebnisse werden anschließend im Team besprochen und es wird eine vierwöchige Erprobung vereinbart. In einer Teambesprechung Anfang April werden die Ergebnisse der Erprobungsphase zusammengetragen und ausgewertet. Lösung: Der Dienstplan wird umgestellt, sodass alle Mitarbeitende nun täglich eine 30-minütige Pause nehmen können.

Fortsetzung nächste Seite

<ul style="list-style-type: none"> • Lärm und Hektik/Unruhe im Kinderrestaurant • Auf Pause in der Mittagszeit wird häufig verzichtet, um die pädagogische Begleitung der Kinder und die Einhaltung der Aufsichtspflicht zu sichern. • Erschwerte Aufsichtspflicht, da die Kinder innerhalb der Mittagszeit (12 bis 13 Uhr) nach ihren individuellen Bedürfnissen (Wahl der Essenszeit, der Speisen, der Tischgemeinschaft et cetera) zum Essen kommen können. Zur Sicherheit sitzt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter neben dem Eingang und vermerkt die Anwesenheit beim Essen auf einer Liste. 	<ul style="list-style-type: none"> • die Aufsichtspflicht zu jedem Zeitpunkt gegeben ist (erhöht die Machbarkeitserfahrung), • jede Fachkraft zwischen 11:30 und 13:30 Uhr eine 30-minütige ungestörte Pause nehmen kann (erhöht das Machbarkeitserleben), • der Ablauf für alle (Kinder, pädagogische und hauswirtschaftliche Kräfte) transparent und nachvollziehbar ist (erhöht die Verstehbarkeit) und • die Essenssituation in Ruhe und ohne Hektik stattfindet (erhöht die Machbarkeitserfahrung). <p>Insgesamt tritt mehr Ruhe ein. Zwischen den Mitarbeitenden findet Kooperation statt und es gibt weniger Konflikte als zuvor.</p>	<p>Maßnahme 2: Das hauswirtschaftliche Personal unterstützt während der Essenszeit im Kinderrestaurant.</p>	<p>Check Maßnahme 2: Die hauswirtschaftlichen Kräfte erleben im direkten Kontakt mit den Kindern und der Essenssituation, welche Bedürfnisse an die Verpflegung bestehen (zum Beispiel alters- und entwicklungsgerechte Darreichung der Speisen), und können dies im Küchenalltag berücksichtigen (erhöht das Erleben von Verstehbarkeit und Handhabbarkeit).</p> <p>Die hauswirtschaftliche Kraft kann den Kindern bei der Selbstbedienung am Buffet behilflich sein, sodass die pädagogischen Kräfte die Kinder beim Essen begleiten können (erhöht die Sinnhaftigkeit und Handhabbarkeit).</p> <p>Die hauswirtschaftlichen Kräfte können ihre Kompetenzen (Sprachkenntnisse, Kenntnisse zur Ernährung, kulturelle Kenntnisse und Erfahrungen) direkt in die Essenssituation einbringen (erhöht das Erleben von Sinnhaftigkeit und die Handhabbarkeit).</p> <p>Die pädagogischen Kräfte können sich vollständig um die Gestaltung und Begleitung der Essenssituation mit den Kindern kümmern und werden somit ihrem Auftrag gerecht (erhöht das Erleben von Sinnhaftigkeit und die Handhabbarkeit).</p>	<p>Maßnahme 2 (März): Eine Arbeitsgruppe aus 2 hauswirtschaftlichen und 2 pädagogischen Fachkräften klärt, wie eine Unterstützung in der Essenssituation durch das hauswirtschaftliche Personal aussehen könnte. Die Ergebnisse werden anschließend im Team besprochen und es wird eine einwöchige Erprobung vereinbart. Anschließend werden in einer Teambesprechung Anfang April die Ergebnisse der Erprobungsphase zusammengetragen, ausgewertet und gegebenenfalls angepasst.</p>
---	--	--	--	--

Fortsetzung nächste Seite

		<p>Maßnahme 3: Der Ablauf im Kinderrestaurant wird im Team überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.</p> <p>Maßnahme 4: Kommt erst zum Tragen, wenn Maßnahme 1 und 2 kein zufriedenstellendes Ergebnis liefern: Zukünftig bietet die Kita kein Kinderrestaurant mehr an.</p>	<p>Check Maßnahme 3: Die Mitarbeitenden prüfen den Ablauf aus dem Blickwinkel ihrer jeweiligen Aufgabe und fachlichen Kompetenz (erhöht das Handhabbarkeitserleben).</p> <p>Im Team wird ein gemeinsames Verständnis hergestellt, wie der Ablauf im Kinderrestaurant sein soll (erhöht Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit).</p> <p>Check Maßnahme 4: Diese Lösung kann die Kita nicht selbst entscheiden, da diese Maßnahme den Vorgaben des Trägers nach offenem Haus und Selbstbestimmung der Kinder (ob, wann und mit wem, was und wie viel sie essen möchten) widerspricht. Stattdessen muss das Gespräch mit der SQL gesucht werden (erhöht die Verstehbarkeit durch Blickwinkel aus Trägersicht).</p> <p>Mehr Ruhe und besserer Überblick, da weniger Kinder in einem Raum gemeinsam essen (erhöht das Gefühl der Handhabbarkeit).</p> <p>Mehr Zeit für Begleitung in der Essenssituation, da keine Anwesenheitslisten geführt werden müssen (erhöht die Sinnhaftigkeit).</p>	<p>Maßnahme 3 (März): Das Kita-Team bearbeitet am Klausurtag das Thema „Ablauf im Kinderrestaurant“ mit externer Begleitung.</p> <p>In Kleingruppen prüfen die Mitarbeitenden den bisherigen Ablauf in der Kita auf Aktualität.</p> <p>In der Gesamtgruppe wird der Ablauf aktualisiert und ein gemeinsames Verständnis darüber hergestellt.</p> <p>Anschließend wird von der QSE-Fachkraft ein Ablaufplan erstellt. Das Kita-Team informiert die Kinder und setzt den neuen Ablauf im Kita-Alltag um. Nach sechs Monaten wird der Ablauf in einer Teambesprechung evaluiert.</p> <p>Maßnahme 4 (April): Das weitere Vorgehen wird nach Evaluation der Maßnahmen 1-3 entschieden.</p>
--	--	---	--	---

Arbeitshilfe für die KOK!GG-Programmzyklusphase 7 – Konkretisierung:

Schritt 7 – „Was haben wir geschafft und wie geht es weiter in unserer KOK!GG?“

KOK!GG-Ampel zur Selbstbewertung:

aus Schritt 5: „... und was wollen wir in unserer KOK!GG erreichen?“	Schritt 7: „Was haben wir geschafft und wie geht es weiter in unserer KOK!GG?“	
Priorisiertes Entwicklungsfeld sowie SMART-Ziel und Merkmale der Zielerreichung aus der KOK!GG-Handlungsmatrix:	Welche Ziele haben wir erreicht? ● Welche Ziele haben wir noch nicht erreicht? ● Welche Ziele haben wir teilweise erreicht? ● Welche Ziele haben wir voll und ganz erreicht?	Wie gehen wir weiter vor? ● Thema für die nächste KOK!GG-ISA ● Mit relativ wenig Aufwand direkt anpassbar ● Nachhaltige Verankerung

Praxisbeispiel der KOK!GG-Praxispartnerin Landeshauptstadt München, Geschäftsbereich KITA, für: Schritt 7 – „Was haben wir geschafft und wie geht es weiter in unserer KOK!GG?“

KOK!GG-Ampel zur Selbstbewertung:

aus Schritt 5: „... und was wollen wir in unserer KOK!GG erreichen?“	Schritt 7: „Was haben wir geschafft und wie geht es weiter in unserer KOK!GG?“	
Priorisiertes Entwicklungsfeld sowie SMART-Ziel und Merkmale der Zielerreichung aus der KOK!GG-Handlungsmatrix:	Welche Ziele haben wir erreicht? ● Welche Ziele haben wir noch nicht erreicht? ● Welche Ziele haben wir teilweise erreicht? ● Welche Ziele haben wir voll und ganz erreicht?	Wie gehen wir weiter vor? ● Thema für die nächste KOK!GG-ISA ● Mit relativ wenig Aufwand direkt anpassbar ● Nachhaltige Verankerung
<p>Diese wird von den Mitarbeitenden als psychisch belastend empfunden, da sie sich negativ auf die vorhandenen personellen Ressourcen auswirkt und zu Konflikten im hektischen Alltag führt.</p> <ul style="list-style-type: none"> Die pädagogischen Mitarbeitenden können ihrem fachlichen Anspruch nicht gerecht werden (häufig keine Ressourcen [Zeit, Personal], um die Essenssituation pädagogisch zu begleiten). Lärm und Hektik/Unruhe im Kinderrestaurant Auf Pause in der Mittagszeit wird häufig verzichtet, um die pädagogische Begleitung der Kinder und die Einhaltung der Aufsichtspflicht zu sichern. Erschwerte Aufsichtspflicht, da die Kinder innerhalb der Mittagszeit (12 bis 13 Uhr) nach ihren individuellen Bedürfnissen (Wahl der Essenszeit, der Speisen, der Tischgemeinschaft et cetera) zum Essen kommen können. Zur Sicherheit sitzt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter neben dem Eingang und vermerkt die Anwesenheit beim Essen auf einer Liste. 	<p>● Welche Ziele haben wir noch nicht erreicht? Die Aufsichtspflicht ist zu jedem Zeitpunkt gegeben.</p> <p>● Welche Ziele haben wir teilweise erreicht? Die Fach- und Leitungskräfte können die Kinder in der Essenssituation pädagogisch begleiten.</p> <p>● Welche Ziele haben wir voll und ganz erreicht? Jede Fachkraft kann zwischen 11:30 und 13:30 Uhr eine 30-minütige ungestörte Pause nehmen.</p> <p>Der Ablauf im Kinderrestaurant ist für alle (Kinder, pädagogische und hauswirtschaftliche Kräfte) transparent und nachvollziehbar.</p> <p>Die Essenssituation findet in Ruhe und ohne Hektik statt.</p>	<p>● Thema für die nächste KOK!GG-ISA Wie gehen wir zukünftig mit Personalengpässen in der Kita um?</p> <p>● Mit relativ wenig Aufwand direkt anpassbar Dienstpläne und Arbeitspläne aktualisieren</p> <p>Ablaufplan „Kinderrestaurant“ aktualisieren</p> <p>Gegebenenfalls Termin mit Trägerebene vereinbaren zum Thema „Kinderrestaurant“</p> <p>● Nachhaltige Verankerung Essenssituation der Kita in der Hauskonzeption fest-schreiben</p> <p>Arbeitsplan Hauswirtschaft und Küche aktualisieren</p> <p>Ablaufplan Kinderrestaurant in QSE-Handbuch ergänzen/aktualisieren</p>

Die Kita hat das Ziel, die Essenssituation bis April 2021 neu-beziehungsweise umzugestalten, so dass eine pädagogisch begleitete und entspannte Essenssituation für alle möglich wird. Zudem ist berücksichtigt, dass jede Mitarbeiterin eine 30-minütige Pause in der Mittagszeit nehmen kann.

Zielindikatoren:

Wir merken die Verbesserung der arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen, wenn:

- die Fach- und Leitungskräfte die Kinder in der Essenssituation pädagogisch begleiten können (erhöht das Sinnhaftigkeits-erleben).
- die Aufsichtspflicht zu jedem Zeitpunkt gegeben ist (erhöht Machbarkeitserfahrung),
- jede Fachkraft zwischen 11:30 und 13:30 Uhr eine 30-minütige ungestörte Pause nehmen kann (erhöht das Machbarkeitserleben),
- der Ablauf für alle (Kinder, pädagogische und hauswirtschaftliche Kräfte) transparent und nachvollziehbar ist (erhöht die Verstehbarkeit) und
- die Essenssituation in Ruhe und ohne Hektik stattfindet (erhöht die Machbarkeitserfahrung).

Insgesamt tritt mehr Ruhe ein. Zwischen den Mitarbeitenden findet Kooperation statt und es gibt weniger Konflikte als zuvor.

Ergänzende Tools:

Gruppenbildung

Puzzle

Zeitbedarf	5 Minuten
Beschreibung	Bereiten Sie Postkarten oder Fotos vor und schneiden Sie diese in so viele Teile, wie es Mitglieder in den Arbeitsgruppen gibt. Die Teilnehmenden ziehen jeweils ein Teil und suchen die dazugehörenden Teile und damit ihre Arbeitspartner/-innen.
Materialien	Karten mit Bildern oder Fotos, Schere
Quelle	Weidenmann B (2006). Erfolgreiche Kurse und Seminare, 7. Auflage, Seite 183. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Memory

Zeitbedarf	5 Minuten
Beschreibung	Die Teilnehmenden ziehen eine Karte aus dem Stapel und suchen die Person mit dem gleichen Motiv/Spruch.
Materialien	So viele (Post-)Karten mit Fotos oder Sprüchen, wie es Teilnehmende gibt, zum Beispiel jeweils zwei gleiche Karten Gesundheitsbilder/-zitate (gegebenenfalls im Internet kaufen)
Quelle	Petra Kohring

Pausenaktivitäten/Aktivierung

Das Schachtelwunder

Zeitbedarf	10 Minuten
Beschreibung	Aufteilung in Kleingruppen (2–3 Personen) Jedes Team erhält eine leere Schachtel und soll diese in 5 Minuten mit möglichst vielen verschiedenen Gegenständen füllen. Alle Gegenstände werden nach Ablauf der Zeit gezählt und erhalten einen Punkt. Doppelte Gegenstände werden nur einfach gezählt. Das Team mit den meisten Punkten hat gewonnen.
Materialien	Kleine Schachteln (Größe wie große Streichholzschachtel) Anzahl der Schachteln: Anzahl der Teilnehmenden geteilt durch 2 oder 3
Quelle	Weidenmann B (2015). Handbuch Active Training. 3. Auflage, Seite 115. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Fortsetzung nächste Seite

Pausenaktivitäten/Aktivierung

Sommergewitter

Zeitbedarf	5 Minuten
Beschreibung	<p>Die Teilnehmenden spielen ein Gewitter mit Platzregen akustisch nach. Sie stellen sich dazu in einem Kreis auf.</p> <p>Erst die verschiedenen Geräusche üben: Hände reiben (Wind), mit den Fingern schnipsen (Regentropfen), mit den Händen auf die Oberschenkel trommeln (Platzregen), mit den Füßen trampeln (Donner). Die Spielleitung macht es vor, und nacheinander machen alle Teilnehmenden mit. Wenn die Geräusche zur Zufriedenheit klappen, beginnt das Sommergewitter.</p> <p>Die Spielleitung liest folgende Story vor: Ein heißer Sommerabend, es ist schwül. Eine dunkle Wolkenwand kommt immer näher. Plötzlich kommt Wind auf und bringt die Bäume zum Rauschen (Hände reiben). Schon fallen die ersten Regentropfen auf den staubigen Boden (mit den Fingern schnipsen). Da der erste Blitz. Es donnert (schnell mit den Füßen auf den Boden trampeln). Jetzt gießt es wie aus Kübeln (mit den Händen auf die Oberschenkel trommeln). Noch einmal donnert es (schnell mit den Füßen auf den Boden trampeln). Regen prasselt (mit den Händen auf die Oberschenkel trommeln). Schnell zieht das Gewitter weiter und der Regen lässt nach (langsamer mit den Fingern schnipsen). Der Regen hört auf (immer langsamer schnipsen, bis es ganz verstummt). Wir schütteln das Wasser ab (Arme und Beine schütteln) und die Sonne kommt wieder (alle strahlen).</p>
Materialien	Keine
Quelle	Weidenmann B (2015). Handbuch Active Training. 3. Auflage, Seite 221. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Parallelball – eine Life-Kinetik-Übung

Zeitbedarf	Ab 10 Minuten
Beschreibung	<p>Die Teilnehmenden strecken die Arme im rechten Winkel vor sich aus und halten in jeder Hand einen Ball:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Übung: Die Hände kreuzen und dabei die Bälle festhalten. Dabei sollte einmal die rechte Hand und dann die linke Hand oben sein. Mehrmals üben.2. Übung: Hände parallel halten und die Bälle circa 20 cm hochwerfen und wieder fangen. Mehrmals üben. <p>Nun die 1. und 2. Übung kombinieren:</p> <p>Die Hände parallel halten und die Bälle hochwerfen, Hände kreuzen und die Bälle mit überkreuzten Händen auffangen. Nun die Bälle mit überkreuzten Händen hochwerfen und die Bälle mit parallelen Händen wieder auffangen. Darauf achten, dass sich die Hände kreuzen und nicht die Bälle.</p> <p>Wichtig: Es ist nicht entscheidend, dass die Übung gut gelingt, sondern dass die Teilnehmenden es versuchen.</p>
Materialien	Zwei Jonglierbälle pro Person; Alternativ kann in der Einladung darum gebeten werden, dass jeder und jede Teilnehmende ein Paar saubere Socken mitbringt. Zu Beginn der Übung werden diese dann zu zwei Bällen zusammengefoldet.
Quelle	Lutz H (2022). Life Kinetik – Bewegung macht Hirn. 2. Auflage, Seite 98. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.

Fortsetzung nächste Seite

Moderation

Im Folgenden werden einige Methoden vorgestellt, die im Moderationsprozess sinnvoll eingesetzt werden können:

Erwartungsabfrage

Zeitbedarf	Abhängig von der Größe der Gruppe
Beschreibung	<p>Diese Methode eignet sich gut für den Einstieg, um die Erwartungen der Teilnehmenden kennenzulernen. Zur Abfrage der Erwartungen wird hier die Methode „Satzergänzung“ vorgestellt.</p> <p>Auf einem Plakat werden ein oder mehrere Satzanfänge visualisiert (zum Beispiel Was soll im Seminar passieren ...? Was soll im Seminar nicht passieren ...?). Die Teilnehmenden werden aufgefordert, diese Sätze aus ihrer Sicht zu vervollständigen. Dies kann auf verschiedene Arten durchgeführt und dokumentiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zuruf: Die Teilnehmenden teilen ihre Rückmeldungen mündlich mit und diese werden auf dem Plakat notiert.• Karten: Die Teilnehmenden schreiben ihre Rückmeldungen auf eine Karte, stellen diese der Gruppe vor und hängen sie dann an die dafür vorgesehene Stelle. <p>Es ist sinnvoll, die dokumentierten Ergebnisse gut sichtbar im Raum zu platzieren (Seil, Pinnwand oder ähnliches).</p>
Materialien	Plakat, Karten, Stifte, Pinnnadeln, Pinnwand, Flipchart, gegebenenfalls Seil und Wäscheklammern
Quelle	Seifert JW (2015). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. 35. Auflage, Seite 116. Offenbach: Gabal Verlag.

Roter Faden

Zeitbedarf	10 Minuten
Beschreibung	<p>Diese Methode eignet sich gut für den Einstieg in das Seminar, um den Teilnehmenden zu Beginn einen Überblick über die Themen des Tages/der Veranstaltung zu vermitteln.</p> <p>Zwischen 2 Pinnwänden oder anderen geeigneten Befestigungsmöglichkeiten wird eine rote Schnur gespannt. Die Moderation erläutert die vorgefertigten Karten und befestigt diese von links nach rechts mit Wäscheklammern an der Schnur. Anhand des roten Fadens können auch Zusammenhänge zwischen den Themen erläutert werden.</p> <p>Tipp: Mehr als 15 Themenkarten machen die Methode unhandlich, Untergliederungen in Haupt- und Nebenthemen sind schwierig.</p>
Materialien	Rote Schnur, Wäscheklammern, Papierblätter oder Karten
Quelle	Weidenmann B (2015). Handbuch Active Training. 3. Auflage, Seite 135. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Fortsetzung nächste Seite

Stimmungsbarometer

Zeitbedarf	5 Minuten und gegebenenfalls Besprechungszeit
Beschreibung	<p>Diese Methode kann situationsabhängig an jeder Stelle im Moderationsprozess eingesetzt werden. Sie dient dazu, Stimmungen transparent und besprechbar zu machen.</p> <p>Der Gruppe wird auf einem vorbereiteten Plakat eine zur Situation passende Skala vorgestellt. Diese bietet jeder und jedem Teilnehmenden die Möglichkeit, die aktuelle persönliche Stimmungslage durch Bepunktung mit einem Klebepunkt zu visualisieren.</p> <p>Zum Beispiel: Ich fühle mich in dieser Runde 😊 😐 😞</p> <p>Das Stimmungsbild wird anschließend besprochen.</p>
Materialien	Vorbereitetes Plakat, Klebepunkte
Quelle	Seifert JW (2015). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. 35. Auflage, Seite 148. Offenbach: Gabal Verlag.

Maßnahmenplan

Zeitbedarf	Abhängig von Gruppengröße und Themenvielfalt
Beschreibung	<p>Diese Methode wird im Moderationsprozess in der Phase Planung eingesetzt. Sie gewährleistet, dass die Sitzung mit konkreten Vorhaben abgeschlossen wird und reale Maßnahmen für die Umsetzung vereinbart werden.</p> <p>Auf einem vorbereiteten Plakat ist eine Tabelle mit sechs Spalten angelegt, bestehend aus den Spaltenüberschriften: Nummerierung, Was, Wozu, Wer, Wann und Check (das heißt, wie wird die Ausführung kontrolliert und werden die Gruppenmitglieder informiert). In dieser Tabelle wird dokumentiert, welche der angedachten Lösungen die Gruppe konkret und mit welchen Maßnahmen weiterverfolgen wird.</p>
Materialien	Plakat, Stift
Quelle	Seifert JW (2015). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. 35. Auflage, Seite 146 f. Offenbach: Gabal Verlag.

Blitzlicht

Zeitbedarf	Je nach Gruppengröße, mindestens 5 Minuten
Beschreibung	<p>Diese Methode kann in der Abschlussphase angewendet werden, um eine Bewertung der Veranstaltung im Hinblick auf das Erleben der Gruppe bezüglich des Arbeitsergebnisses und/oder Gruppenklimas vorzunehmen. Die Ergebnisse werden nicht dokumentiert.</p> <p>Alle Teilnehmenden erhalten die Gelegenheit, etwas darüber zu sagen, ... wie sie sich gerade fühlen, ... wie zufrieden sie mit dem Ergebnis sind, ... wie sie die Zusammenarbeit in der Gruppe erlebt haben.</p> <p>Die Regeln dazu lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle haben die Möglichkeit, sich zu äußern. • Alle können so viel oder so wenig, wie sie möchten, sagen. • Die Beiträge werden weder kommentiert noch diskutiert. <p>Dies gilt auch für die Moderation.</p>
Materialien	Keine
Quelle	Weidenmann B (2015). Handbuch Active Training. 3. Auflage, Seite 150. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Fortsetzung nächste Seite

Umgang mit Konflikten/schwierigen Situationen

In der Arbeit mit Gruppen kommt es immer mal wieder zu Konflikten oder schwierigen Situationen, welche die Arbeitsfähigkeit der Gruppe beeinflussen. Um den Erfolg der Arbeitsgruppe sicherzustellen, bedarf es der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit. Im Folgenden finden Sie hilfreiche Methoden dazu:

Das Seil reicht nicht für alle

Zeitbedarf	5–10 Minuten
Beschreibung	<p>Diese Methode kann im Moderationsprozess angewendet werden, wenn die Gruppe aufgrund unterschiedlicher Tempi in der Gruppe unzufrieden ist. Sie dient der Visualisierung dieses Dilemmas.</p> <p>Zur Einleitung beschreibt die Moderation kurz die Wahrnehmung und bittet die Teilnehmenden, sich in einer Reihe aufzustellen, entsprechend des gewünschten Lerntempos. Wer es zügiger mag, stellt sich ganz nach links, wer ein langsames Vorgehen wünscht, ganz nach rechts. Wem das aktuelle Lerntempo passt, stellt sich in die Mitte und alle anderen suchen sich ihren Platz auf der Linie. Die Teilnehmenden sollten Platz haben und können auch weiter auseinander stehen.</p> <p>Von der Schnur oder dem Seil wird nun ein Stück abgeschnitten, das ungefähr für die Hälfte der Teilnehmendenstrecke ausreicht. Der oder die Teilnehmende in der Mitte nimmt das Seil in der Mitte, die Teilnehmenden jeweils links und rechts ergreifen das übrige Seil, soweit es reicht.</p> <p>Die Moderation stellt der Gruppe die Frage: Sehen Sie einen Zusammenhang mit unserer Situation? Falls keine Rückmeldungen kommen, kann die Moderation erläutern, dass das Seil die Spanne des Lerntempos darstellt, die die Moderation anbieten kann, da sie sich auf das Lerntempo der Mehrheit einstellen muss. Es gibt ein Dilemma, da das Seil nicht für alle reicht.</p> <p>Die Gruppe kann in Form eines Blitzlichtes mit der Frage eingebunden werden, wie sie sich in dieser Situation/Position fühlt. Es sollte ein Austausch zwischen den Interessensgruppen angeregt werden.</p> <p>Anschließend werden gemeinsam Lösungen für die aktuelle Situation gesucht. Das Seil wird über den gesamten Zeitraum von der mittleren Gruppe festgehalten, alle Teilnehmenden bleiben an ihrer Position.</p> <p>Zum Schluss suchen sich die Teilnehmenden von den äußeren Plätzen einen Platz am Seilstück und vergewärtigen sich miteinander, dass Kompromisse nötig sind.</p>
Materialien	Schnur oder Seil
Quelle	Weidenmann B (2015). Handbuch Active Training. 3. Auflage, Seite 155-157. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Lernerfolg/Wirkung nachhaltig sichern

Unterstützernetz

Zeitbedarf	15–20 Minuten
Beschreibung	<p>Diese Methode wird im Moderationsprozess in der Schlussphase eingesetzt. Sie fördert die Zusammenarbeit der Teilnehmenden über die Sitzung hinaus, indem das entstandene informelle Netzwerk visualisiert wird.</p> <p>Alle Teilnehmenden und die Moderation stellen sich im Kreis auf. Das Wollknäuel wird einer Person zugeworfen, begleitet von zwei Fragen: „Was war besonders wichtig für Sie?“ und „Was wird sich nach unserem Prozess in Ihrer Praxis ändern?“.</p> <p>Wenn sich die Person geäußert hat, behält sie die Schnur in der Hand und wirft das Knäuel zu einer anderen Person (nicht zur direkt daneben stehenden Person).. Wenn alle Teilnehmenden das Knäuel hatten und die Schnur festhalten, ist ein sinnbildliches Netz entstanden und die Moderation erläutert die Bedeutung von sozialen Netzwerken im Beruf.</p> <p>Um die Tragfähigkeit von Netzwerken zu verdeutlichen, kann am Schluss noch ein Gegenstand in der Mitte des Netzes platziert werden.</p>
Materialien	Wollknäuel oder Knäuel aus Paketschnur
Quelle	Weidenmann B (2015). Handbuch Active Training. 3. Auflage Seite 150 f. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Knoten mit Inhalt

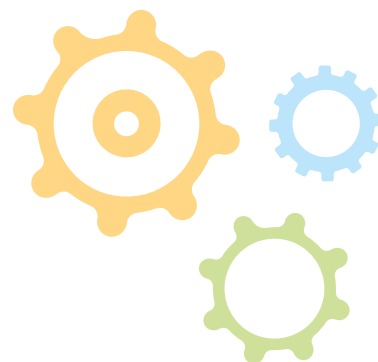
Zeitbedarf	10 Minuten
Beschreibung	<p>Jede und jeder Teilnehmende erhält zu Beginn des Seminars ein Stück Seil und folgende Einführung: „Sie werden im Seminar Erfahrungen sammeln und Neues kennenlernen, das Sie später berücksichtigen wollen. All das können Sie auf den Karten festhalten. Ziehen Sie die Karten auf das Seilstück und am Ende können Sie die Enden verknoten, um Ihre Erkenntnisse zu sichern.“</p> <p>Planen sie im Seminarverlauf Zeiten ein, in denen die Teilnehmenden überlegen können, was sie festhalten wollen.</p>
Materialien	Für jede teilnehmende Person eine 50 cm lange Schnur beziehungsweise ein Seil, an der Stirnseite gelochte Moderationskarten
Quelle	Weidenmann B (2006). Erfolgreiche Kurse und Seminare. 7. Auflage, Seite 148-149. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.



RESÜMEE:
**Mit KOK!GG innovative Impulse
für die Qualitätsentwicklung in
der Frühen Bildung geben**

Wir sind angetreten, um mit dem Programm KOK!GG innovative Impulse für die Qualitätsentwicklung der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen zu geben. In fünf Punkten fassen wir diese Impulse abschließend zusammen:

1. Die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen richtet sich im Programm KOK!GG auf die **Organisation Kindertageseinrichtung**, also vorrangig auf die Verhältnisse, in denen die Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen arbeiten, verhaltensorientierte Ansätze und Interventionen der Prävention und Gesundheitsförderung greifen zu kurz. Daher bilden im Programm die **Gestaltung der Strukturen und Prozesse der Arbeit in Kindertageseinrichtungen aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive** die Grundlage. Es geht darum, die konkreten Arbeitssituationen, so wie sie von den Fach- und Führungskräften wahrgenommen und bewertet werden, (weiter-)zuentwickeln, ihre Expertise ist gefragt.
2. Der Blick auf die Kindertageseinrichtung als Organisation macht auch den Blick frei für die Dynamik der Arbeitsorganisation. Deutlich wird dadurch: Kindertageseinrichtungen sind in Bewegung. Es ist daher wichtig, sie als **lernende Organisationen** zu begreifen, die sich den gesellschaftlich-kulturellen und politischen Wandlungsprozessen produktiv anpassen und die Kraft haben, ihr eigenes Profil mit Gesundheit kompetent zu gestalten.
3. Ganz grundlegend vollzieht das Programm KOK!GG dabei einen Perspektivwechsel und geht von der **„Systemlogik“ einer Kindertageseinrichtung** aus: dem Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag. Es geht nicht (mehr allein) um die Etablierung „gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen“ für die Beschäftigten, sondern vor allem um die **Entwicklung und den Erhalt „arbeitsförderlicher Gesundheitsbedingungen“** für die Beschäftigten. Diese sollten so gestaltet sein, dass sie gute Arbeit respektive eine gute Kita-Qualität ermöglichen. Sind die Gesundheitsbedingungen arbeitsförderlich oder -hinderlich für die Entwicklung guter Kita-Qualität? Das sind die Fragen, die KOK!GG stellt. Es geht im KOK!GG-Programm und in einer KOK!GG-Kita deshalb nicht darum, Personen zu verändern und ausgleichende
- Gesundheitsinterventionen parallel zu den bestehenden Strukturen und Prozessen einer Kindertageseinrichtung zu entwickeln. Es geht vielmehr darum, die sich im Erleben der Fach- und Führungskräfte widerspiegelnden Arbeitsbedingungen von und mit ihnen von *innen heraus* so zu gestalten, dass sie für sie in ihrer jeweiligen Kindertageseinrichtung gleichermaßen zu arbeitsförderlichen Gesundheitsbedingungen werden und als solche erhalten bleiben.
4. Eine zentrale Rolle nimmt im Programm KOK!GG deshalb das Kohärenzgefühl ein. Es bildet den Grundstein für die psychische Gesundheit der Fach- und Leitungskräfte. Die **Strukturen und Prozesse zur Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen durch die „Brille“ des Kohärenzgefühls** zu betrachten, schärft den Blick für die Arbeitssituationen. In schwierigen, beruflich herausfordernden und manchmal auch überfordernden Situationen hilft das Kohärenzgefühl, die arbeitsbezogenen Gesundheitsbedingungen, wie sie von den Beteiligten erlebt werden, zu identifizieren. Mit dem Programm KOK!GG rückt damit das Erleben der Fach- und Führungskräfte ins Zentrum der Qualitätsentwicklung einer Kindertageseinrichtung. So wie das subjektive Wohlbefinden der Maßstab für Gesundheit ist, ist die erlebte Kohärenz der Maßstab für die Gestaltung ihrer Arbeit.
5. Das Integrierte Gesundheitsmanagement, das wir im **KOK!GG-Workbook** entfaltet haben, eröffnet einen ganzheitlichen Blick auf das System Kindertageseinrichtung, die Strukturen und Prozesse zur pädagogischen Qualitätsentwicklung. Es stellt eine Anleitung für Ihre Arbeit bereit, die aufzeigt, wie Sie gemeinsam mit den Fach- und Leitungskräften systematisch und Schritt für Schritt die eigene/n „Kompetente/n Kitas Gut & Gesund“ entwickeln können.



QUELLEN

Mit dem KOK!GG-Workbook arbeiten

Arnold P (2007). Communities of Practice im E-Learning: Modebegriff, Widerspruch in sich oder zukunftsweisende Handlungsorientierung? In: Baumgartner P, Reinmann G (Hrsg.), Festschrift für Rolf Schulmeister. Bd. 1: Überwindung von Schranken durch E-Learning: StudienVerlag. S. 17–30.

Bliss FR, Johanning A, Schicke H (2006). Communities of Practice – Ein Zugang zu sozialer Wissensgenerierung. Frankfurt: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Online verfügbar unter http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/bliss06_01.pdf (Abrufdatum 10.6.2024).

Gerstenmaier J, Mandl H (2001). Methodologie und Empirie zum Situierten Lernen (Forschungsbericht Nr. 137). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.

Gruber H (1999). Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns. Bern: Huber.

Gruber H, Mandl H, Renkl A (2000). Was lernen wir in Schule und Hochschule: Träges Wissen? In: Mandl H, Gerstenmaier J (Hrsg.). Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Empirische und theoretische Lösungsansätze. Göttingen u.a., S. 139-156.

Lave J, Wenger E (1991). Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge University Press, Cambridge.

Nagel-Prinz SM, Paulus P (2009). Gesundheit versus Bildung? Auf dem Weg zu einer Verknüpfung von Bildung und Gesundheit im Ansatz der „Guten Gesunden Kindertageseinrichtung“. In: Prävention, 32, 3, S. 70-73.

Reich K (2012). Unterrichtsmethoden im konstruktiven und systemischen Methodenpool, hrsg. an der Universität Köln. http://methodenpool.uni-koeln.de/situierteslernen/frameset_situiernetz.html (Abrufdatum 10.6.2023).

Reinmann-Rothmeier G, Mandl H (2006). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In: Krapp A, Weidenmann B (Hrsg.), Pädagogische Psychologie. Ein Lehrbuch, 5. vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel: Beltz, S. 601-646.

Wenger E (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press, Cambridge.

Zbolarski K (2007). Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH.

Kapitel 2: KOK!GG verstehen

Antonovsky A (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke. Tübingen: DGVT.

Autor/-innengruppe Bildungsberichterstattung (2022). Bildung in Deutschland 2022. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal. Bielefeld: wbv.

Autor/-innengruppe Fachkräftebarometer (2023). Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2023. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. Bielefeld: Deutsches Jugendinstitut.

Badura B (2008). Auf dem Weg zur guten, gesunden Schule – Was Schulen von Unternehmen lernen können. In Brägger G, Posse N, Israel G (Hrsg.). Bildung und Gesundheit. Bern: h.e.p.

Becker H, Langosch I (2016). Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis (5. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Berger P, Luckmann T (2009). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main: Fischer, 22. Auflage.

Bertelsmann Stiftung (2010). Projektbroschüre „Die gute gesunde Kita gestalten. Gemeinsames Verständnis entwickeln“. Heft 1, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (2012). Die gute gesunde Kita gestalten. Referenzrahmen zur Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita – Für Kita-Träger, Leitungen und pädagogische Mitarbeiter. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bleicher K (1999). Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme (St. Galler Management Konzept). Frankfurt: Campus.

Bock-Famulla K, Girndt A, Berg E, Vetter T, Kriechel B (2023). Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2023. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bock-Famulla K, Girndt A, Vetter T, Kriechel B (2021). Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2021. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bock-Famulla K, Girndt A, Vetter T, Kriechel B (2022). Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2022. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bock-Famulla K, Münchow A, Frings J, Kempf F, Schütz J (2020). Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2019. Transparenz schaffen - Governance stärken. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2024). Gesamtstrategie Fachkräfte in Kitas und Ganztage. Empfehlungen der AG „Gesamtstrategie Fachkräfte“. Berlin: BMFSFJ.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2005): Zwölfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin: BMFSFJ.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2009). 13. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: BMFSFJ.

Bundesministerium für Gesundheit (BMG) (2010). Nationales Gesundheitsziel Gesund aufwachsen: Lebenskompetenz, Bewegung, Ernährung. Berlin: Bundesministerium für Gesundheit.

Deutscher Kita-Leitungskongress (2022). Gesundheit und Gesundheitsprävention in der Kita. Hamburg: FLEET.

Deutscher Kita-Leitungskongress (DKLK) (2023). Personalmangel in Kitas. Hamburg: FLEET.

Embacher EM (2023). Persönlichkeit als Ressource: Arbeitsbelastung und Wohlbefinden von elementarpädagogischen Fachkräften im Kindergarten. Münster: Waxmann.

Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (2014). Die Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. 3., aktual. Fassung, Ersterscheinung 2007. Berlin: BKK Dachverband.

Faltermaier T (2023). Gesundheitspsychologie. Grundriss der Psychologie, Band 21. 3., aktualisierte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Gosch A (2019). Gesundheit und Gesundheitsförderung in Kindertagesstätten. Stuttgart: Kohlhammer.

Grossmann R, Scala K (2011). Gesundheit durch Projekte fördern: ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement. 2. Aufl., Weinheim: Juventa.

Hartung S, Rosenbrock R (2022). Settingansatz–Lebensweltansatz. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. Köln: BZgA.

Huebener M, Schmitz S, Spieß K, Binger L (2023). Frühe Ungleichheiten. Zugang zur Kindertagesbetreuung aus bildungs- und gleichstellungspolitischer Perspektive. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Hurrelmann K, Richter M (Hrsg.) (2013). Gesundheits- und Medizinsoziologie. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Gesundheitsforschung. 8. Auflage. Weinheim: Beltz.

Kliche T, Töppich J, Koch-Gromus U (2009). Leistungen und Bedarf von Kitas für Prävention und Gesundheitsförderung. In: Bitzer EM, Walter U, Lingner H, Schwartz FW (Hrsg.). Kindergesundheit stärken. Vorschläge zur Optimierung von Prävention und Versorgung (S. 252-259). Berlin: Springer.

Korf TN (2022). Humanistisches Menschenbild. In: Socialnet Lexikon. Bonn: socialnet. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/7428>.

Kriz J (2000). Humanistische Psychologie. Lexikon der Psychologie. Heidelberg: Spektrum.

Luhmann N (2021). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Ersterscheinung 1984).

Madeira Firmino N, Bauknecht J (2022). Entwicklung, Ausmaß und Determinanten der psychischen und emotionalen Erschöpfung bei Erzieherinnen und Erziehern. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie 72, 195–205.

Methfessel B, Höhn K, Miltner-Jürgensen B, Schneider B (2021). Essen und Ernährungsbildung in der Kita. Entwicklung - Versorgung - Bildung. (2., erweiterte und überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz.

Meyer N, Alsago E (2021). Alltag pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen: Den eigenen professionellen Ansprüchen nicht genügen können. Berlin: ver.di.

Mieth C (2018). Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universität Hildesheim.

Nagel-Prinz SM (2009). Der Qualitätsrahmen K!GG: Kita Gut & Gesund. Ein Qualitätskonzept der guten gesunden Kita. Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG). Lüneburg: Leuphana Universität, ZAG.

Nagel-Prinz SM (2014). Gesundheit(-smanagement) in Kindertageseinrichtungen – Voraussetzungen und Gelingensfaktoren. KiTa aktuell: Fachzeitschrift für die Leitung von Kindertageseinrichtungen; Ausgabe Bayern. 2014; 26(4): 273-275.

Nagel-Prinz SM (2020). Kontexte des Leitens von Bildungsorganisationen am Beispiel Kindertageseinrichtungen. Eine mehrbenenorientierte qualitativ-empirische Studie (zugl. Dissertation an der Leuphana Universität Lüneburg, Fakultät Bildung, 2019). Norderstedt: BoD.

Nagel-Prinz SM, Paulus P (2009). Gesundheit versus Bildung? Auf dem Weg zu einer Verknüpfung von Bildung und Gesundheit im Konzept der „Guten Gesunden Kindertageseinrichtung“. Prävention 3, 70-73.

Nagel-Prinz SM, Paulus P (2010). Integriertes Gesundheitsmanagement im Konzept „K!GG: Kita Gut & Gesund“. Gesundheit und Gesundheitsförderung – Saat für die pädagogische Qualitätsentwicklung in Kitas! KiTa spezial, 3, 6-9.

Nagel-Prinz SM, Paulus P (2012). Wie geht es Kita-Leitungen? Gesundheitliche Belastungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. Prävention & Gesundheitsförderung, 7, 127–134.

Nagel-Prinz SM, Paulus P, Münchow A, Gediga G (2020). Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kitas. Gegenwärtige und antizipierte Wirklichkeiten. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Nürnberg C (2019). Kita-Alltag zwischen Belastung und Erfüllung. Ergebnisse einer explorativen Interviewstudie mit Gruppenkräften und Kita-Leitungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 31. München: Deutsches Jugendinstitut.

Paulus P (1994). Selbstverwirklichung als psychische Gesundheit. Göttingen: Hogrefe.

Paulus P (2010). Bildungsförderung durch Gesundheit. Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine gute gesunde Schule. Weinheim: Juventa.

Paulus P (2019). Der Qualitätsrahmen KOK!GG: Kompetente Kita Gut & Gesund. Ein Qualitätskonzept der guten gesunden Kita. Unveröffentlichtes Projektarbeitspapier, Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG). Lüneburg: Leuphana Universität, ZAG.

Paulus P (2020, 26. November). Betriebliches Gesundheitsmanagement für pädagogische Fachkräfte: WIFF-Bundeskongress „Gesundheit in der Kita. Chancen und Herausforderungen für Fachkräfte, Kinder und System“. WIFF Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München: WIFF Online.

Pfaff H , Zeike S (2019). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Definition, Ziele, Maßnahmen. In: Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden.

Richter-Kornweitz A, Altgeld Th (2010). Gesunde Kita für alle! Leitfaden zur Gesundheitsförderung im Setting Kindertagesstätte. Hannover: LVG AfS.

Rudow B, Fischer B (2023). Gesundheit, Belastung und Arbeitszufriedenheit von frühpädagogischen Fachkräften. Theorie – Diagnostik – Prävention – Gesundheitsförderung. Münster: Waxmann.

Rüegg-Stürm J (2003). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern: Haupt.

Ruegg-Stürm J, Grand S (2020). Das St. Galler Management-Modell. 3., überarb u. weiterentwick. Aufl. Bern: Haupt.

Schumacher L (2012). Gewinnung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter – Stand der Forschung und erfolgreiche Strategien der Praxis. In: Bettig M, Frommelt M, Schmidt R (Hrsg.). Fachkräftemangel in der Pflege: Konzepte, Strategien, Lösungen (S. 331-344). Heidelberg: medhochzwei.

Schumacher L (2018). Gelingensbedingungen von Schulentwicklungsprojekten – Wann sollte ein Veränderungsvorhaben begonnen und wie sollte es gestaltet werden? In: DAK-Gesundheit, UK NRW, DGUV (Hrsg.). Impulse für die Förderung der Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern (S. 131-152). DGUV Information 202-098. Berlin, Hamburg: DGUV, DAK.

Senge PM (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (1st ed). Doubleday/Currency.

Senge PM (2011). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Weltgesundheitsorganisation (WHO) (1946). Constitution of the World Health Organization. Geneva: WHO.

Weltgesundheitsorganisation (WHO) (1986). Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. Download unter: www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf.

World Health Organization (1954). Outline for a Study Group on World Health and the Survival of the Human Race. Material drawn from articles and speeches by Brock Chisholm. Geneva: WHO.

Zimmer R (2020). Handbuch Bewegungserziehung. Grundlagen für Ausbildung und Praxis. Überarbeitete Neuauflage (26. Gesamtauflage). Freiburg: Herder.

Kapitel 3: KOK!GG entwickeln

Ackermann G, Studer H, Ruckstuhl B (2009). Quintessenz: Ein Instrument zur Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention. In: Kolip P , Müller V (Hrsg.), Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention. Handbuch Gesundheitswissenschaften, 1. Aufl., S. 137–156. Bern: Huber.

Asana (2023). Eisenhower-Matrix. Online verfügbar unter: <https://asana.com/de/resources/eisenhower-matrix> (Abrufdatum 10.6.2024).

Balzer L, Beywl W (2018). Evaluiert. Erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich (2., überarbeitete Auflage). Bern: Hep Verlag.

Bertagnolli F (2018) (Hrsg.). Lean Management. Wiesbaden: Springer.

Beywl W, Schepp-Winter E (1999). Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), QS - Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe 21. Berlin: BMFSFJ.

Doran GT (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

Drucker PF (1977). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York: Harper's College Press.

Ebert H (2019). Veränderungen gestalten. In: Pastoors S, Becker JH, Ebert H, Auge M (Hrsg.). *Praxishandbuch wertorientierte Führung*, S. 219–239. Berlin, Heidelberg: Springer.

Flosdorff K (2019). Identifikation und Evaluation von Bewertungskriterien zur optimalen Auswahl von Ideen während des Innovationsprozesses. *Beiträge der Hochschule Pforzheim*, Nr. 170, Hochschule Pforzheim. Online abrufbar unter: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:951-opus-206> (Abrufdatum 10.6.2024).

Glatz H, Graf-Götz F (2018). *Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Nonprofit-Unternehmen, Trainer und Berater*. 3., überarbeitete Aufl., Weinheim: Beltz.

Halbe-Haenschke B, Reck-Hog U (2017). *Die Erfolgsstrategie für Ihr BGM*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hoffmann H, Kubandt M, Lotte J, Meyer S, Nolte D (2014). Professionelle Praxis im Spannungsfeld von evidenzbasiertem Wirken und Handeln in ungewissen Situationen - empirische Plausibilisierungen und Transferperspektiven. In: Fröhlich-Gildhoff K, Nentwig-Gesemann I, Neuß N (Hrsg.). *Forschung in der Frühpädagogik VII. Schwerpunkt: Profession und Professionalisierung* (Bd. 15, S. 47–79). Freiburg: FEL Verlag Forschung - Entwicklung - Lehre.

Klaußner S (2016). *Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kolip P (2016). *Ergebnisevaluation von Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung. Leitfaden Selbstevaluation für Praktikerinnen und Praktiker*. Bochum: Landeszentrum Gesundheit NRW.

Kolip P, Ackermann G, Ruckstuhl B, Studer H (2020). *Gesundheitsförderung mit System. Qualitätsentwicklung in Projekten und Programmen der Gesundheitsförderung und Prävention*. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Nowak C, Gührs M (2014). *Das konstruktive Gespräch: Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse*. Meezen: Limmer.

Philipp E (2017). *Leitbildentwicklung auf den Punkt gebracht*. Frankfurt: Debus Pädagogik.

Projekt leicht gemacht (2023). Wie funktioniert die SMART-Formel? Online verfügbar unter <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/methoden/projektziele/die-smart-formel/> (Abrufdatum 30.6.2024).

Reese M, Stüber S (2021). *Der Wertschätzende Qualitätsdialog. Ein Konzept für die partizipative Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung* (Kitaleitung!, Bd. 1). Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.

Schiersmann C, Thiel H-U (2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Sterrerr C (2014). *Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kapitel 5: Meine /Unsere Lessons Learned

Bastian J, Groß-Mlynek L (2018). *Lerntechniken und Wissensmanagement. Wissen erwerben, speichern und verwerten*. 2. Aufl. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft, UVK Lucius.

Gerhards S, Trauner B (2010). *Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis*. 4. Aufl. München: Carl Hanser Verlag.

North K (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Vollmar G (2016). Aus Erfahrungen lernen - oder: Warum Lessons Learned (nicht) funktionieren. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.). Online verfügbar unter https://www.wissen-kommunizieren.de/wp-content/uploads/2016/04/Lessons-Learned_DGQ-White-Paper.pdf (Abrufdatum 10.6.2025).

Kapitel 7: Toolbox

Weidenmann B (2006). Erfolgreiche Kurse und Seminare. 7. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

Weidenmann B (2015). Handbuch Active Training. 3. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

Seifert JW (2015). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. 35. Auflage. Offenbach: Gabal Verlag.

Lutz H (2022). Life Kinetik – Bewegung macht Hirn. 2. Auflage. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.

Die Techniker engagiert sich seit Jahren für das Thema Gesundheitsförderung und Prävention in den Lebenswelten.

Auf **tk.de/lebenswelten** finden Sie kompetente Fachberatung und -informationen, ein umfassendes Produktportfolio sowie bewährte Beispiele aus der Praxis.

KOK!GG 

**Kompetente Kita
Gut & Gesund**