Change Management in Nonprofit Organisationen: Das Beispiel von Kindertageseinrichtungen auf dem Weg zur Inklusion

Marlene Walk & Heike Schinnenburg

Wandel, Change Management, Nonprofit Organisationen, Personalmanagement, Deutschland

Change, nonprofit organizations, human resource management, Germany, individual, organizational and societal dimension

Changeprozesse gehören heute zum Tagesgeschehen, mit dem sich Organisationen auseinander setzen müssen. Die bisherige Forschung zum Change Management bezieht sich zum überwiegenden Teil auf privatwirtschaftliche Organisationen und es ist nicht abschließend klar, inwiefern die beforschten Zusammenhänge auf den Bereich der Nonprofit Organisationen (NPO) übertragbar sind. NPO unterscheiden sich grundlegend von privatwirtschaftlichen Unternehmen und auf ihre Besonderheiten nimmt der vorliegende Beitrag Bezug. Hierbei wird eine ganzheitliche Sichtweise gewählt, die sowohl gesellschaftliche, organisationale als auch individuelle Dimensionen miteinbezieht. Am Beispiel von NPO im Kindertagesstättenbereich, als typisches Beispiel für Drittleistungs-NPO, welche von einem radikalen Wandel in der deutschen Bildungslandschaft betroffen sind, und deren Beschäftigten testen wir die aus der Literatur entwickelten Zusammenhänge anhand eines Mehrebenenmodells. Die Ergebnisse verdeutlichen die positive Wirksamkeit von strategischer Personalentwicklung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Change processes are part of daily life organizations have to cope with. Previous change management research focuses to a large extend on for-profit contexts and it is not clear whether or not findings can be applied to the nonprofit context. Nonprofit organizations (NPO) are fundamentally different from for-profit organizations; thus, this paper attempts to fill this gap and focuses on the characteristics of NPO in the context of change integrating societal, organizational and individual perspectives. Drawing on a radical change in the context of child care NPO and their employees, we derive hypotheses based on the previous literature and test them using multilevel models. Findings indicate positive effects of strategic human resource development on employees' job satisfaction in the context of change.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Einleitung

Organisationale Change Prozesse gehören heute zum Tagesgeschehen und oftmals wird Wandel sogar als neue Konstante angesehen, mit der sich Unternehmen, sowie deren Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auseinander setzen müssen. Da nur etwa 30 Prozent aller Change Projekte erfolgreich sind (Aiken & Keller, 2009), müssen diese umfassend geplant und bedacht implementiert werden. In den letzten Jahren hat sich insbesondere der Fokus der Forschung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschärft, da diese wesentlich mit der Umsetzung von Veränderungen betraut werden (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Beispielsweise gilt es als sicher, dass sowohl allgemeine, change-unabhängige Faktoren wie etwa individuelle Charakteristika oder der Arbeitskontext, als auch change-bezogene Faktoren, insbesondere der Umsetzungsprozess selbst sowie die befürchteten Veränderungen auf die eigene Stelle, einen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeitszufriedenheit, Engagement oder Bleibeabsicht, haben (Oreg et al., 2011). Die bisherige Forschung bezieht sich allerdings zum überwiegenden Teil auf privatwirtschaftliche Organisationen (Oreg et al., 2011), die zumeist größer sind und nach ökonomischen Kriterien geführt werden. Es ist nicht abschließend klar, inwiefern Zusammenhänge im Bereich der generellen Changeforschung auf den Bereich der Nonprofit Organisationen (NPO) übertragbar sind.

Aus diesem Grund beziehen wir uns in diesem Beitrag speziell auf Organisationen, die dem Nonprofit oder Dritten Sektor zugehören und daher, laut Simsa und Zimmer (2014) „weder eindeutig dem Markt bzw. der Wirtschaft noch dem Staat und seiner Verwaltung zuzuordnen sind“ (S. 11-12). Insbesondere nehmen wir sogenannte Drittleistungs-NPO in den Blick, deren Hauptausrichtung in einer Leistungserbringung für Dritte in Bereichen der sozialen Dienstleistungen besteht (Burla, 1989) und klammern somit Wirtschafts- und Berufsverbände, Stiftungen und Sport- & Freizeitorganisationen aus.

Der Fokus auf derartige NPO ist aus drei Gründen besonders relevant: 1) Sie betätigen sich in unterschiedlichen Bereichen von Bildungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen, der Altenpflege bis hin zu Flüchtlingshilfe (BAGFW e.V., 2008; Zimmer & Smith, 2014) und leisten somit einen signifikanten Beitrag zu einem gelingenden Wohlfahrtsstaat. 2) NPO haben zudem eine wesentliche wirtschaftliche Bedeutung. Beispielsweise beschäftigen NPO in den Bereichen soziale Dienste sowie Erziehung und Bildung insgesamt etwa 62% der ca. 2 Millionen Beschäftigten im Dritten Sektor in Deutschland (Fritsch et al., 2011). 3) Durch die in diesen Arbeitsfeldern hohe direkte Interaktion zwischen allen Beteiligten sind bei organisationalen Wandelprozessen in NPO nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern in verstärktem Maße auch die Klientinnen und Klienten direkt betroffen.

So sind zum Beispiel Kindertagesstätten, die nachfolgend im Fokus der Betrachtung stehen, typischerweise kleinere und weniger hierarchische Organisationen (De Coomann, De Gieter, Pepermans, & Jegers, 2011), die z.B. als gemeinnütziger Verein geführt und teilweise von Elterninitiativen gegründet wurden. Im Mittelpunkt der Führung steht vor allem die Mission, hier insbesondere pädagogische Konzepte zur Förderung der Kinder. Der Umgang mit diversen Stakeholdern und ein Ausgleich unterschiedlicher Interessen ist bei Entscheidungen in hohem Maße zu berücksichtigen. Statt ökonomischer Effizienz, Gewinn und Wachstumsausrichtung wird eine gewisse „Unprofessionalität“ akzeptiert und angesichts der Knappheit von Kindergartenplätzen in Deutschland gibt es auch keinen Wettbewerb um „Kunden“. Auch die Finanzierung durch öffentliche Gelder, Spenden und ggf.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Beiträge trägt dazu bei, dass im Vergleich zu Profit-Organisationen der Blickwinkel ein anderer ist.

Aus der Forschung ist bekannt, wie essentiell die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Umsetzung von Changeinitiativen sind (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006; Oreg et al., 2011); für NPO im Bereich sozialer, personalintensiver Dienstleistungen gilt dies in besonderem Maße. Ihre besondere Bedeutung im Wohlfahrtsstaat führt zudem zu einer hohen Regelungsdichte mit extern initiiertem Veränderungsdruck. Daher ist es notwendig, neben den Spezifika dieser NPO (Salipante & Golden-Biddle, 1995) auch das Umfeld zu beleuchten (Meyer, Brooks, & Goes, 1990), um den Kontext, in dem Change Prozesse zu gestalten sind, abzubilden. Aus diesem Grund fokussieren wir uns beispielhaft auf einen radikalen Wandel, der Einführung von Inklusion, der eine signifikante Auswirkung auf alle Einrichtungen im Elementarbereich hat.

Dieser Artikel ist daher folgendermaßen strukturiert: Zunächst werden auf der Meso-Ebene die Besonderheiten von NPO im Bereich sozialer Dienstleistungen hinsichtlich des Management von Change beschrieben. Hier wird besonders auf die Rolle des Personalmanagements im Kontext von Veränderungsprozessen eingegangen. Anschließend diskutieren wir auf der Makro-Ebene die externen Einflüsse auf die Organisationen, welche oftmals die Ursachen für internen Wandel darstellen. Auf der Mikro-Ebene erörtern wir dann, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Changeinitiativen wahrnehmen und auf diese reagieren. Die aus der Literatur entwickelten Zusammenhänge testen wir im Methodenteil anhand eines Mehrebenenmodells mit Daten von Leitungskräften in Kindertagesstätten (n=80) als typisches Beispiel für Drittleistungs-NPO und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (n=628), welche von einem radikalen Wandel in der deutschen Bildungslandschaft betroffen sind. Implikationen für die Theorie und Praxis werden im Schlussteil diskutiert.

Wandelprozesse im Kontext von Nonprofit Organisationen

Meso – Organisationale Ebene

NPO haben eine soziale Mission als Grundlage ihrer Arbeit; diese Mission zu erreichen ist oberstes Organisationsziel (Young, 2002) und definiert ihre gesellschaftliche Rolle. Daraus entstehen besondere Herausforderungen: So haben NPO diverse Stakeholder (wie beispielsweise private Geldgeber, Klientinnen und Klienten, öffentliche Einrichtungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ehrenamtliche, die Öffentlichkeit), was zu mehreren Abhängigkeiten (Nachfrage der potenziellen Klientinnen und Klienten, öffentliche Gelder, Drittmittel) führen kann (Young, 2002). Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Anspruchsgruppen kann es zu Konflikten oder Widersprüchen kommen, die es dann zu navigieren gilt (Simsa & Michael, 2012). In der Forschung wird darauf hingewiesen, dass gerade NPO verstärkt auf die intrinsische Motivation, die Professionalität sowie die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen sind (Akingbola, 2006; Handy & Katz, 1998; Leete, 2000), zumal die Durchschnittsgehälter im Nonprofit Sektor wesentlich geringer sind als in anderen Wirtschaftszweigen (Benz, 2005).

Vor allem die Vielzahl der kleinen NPO mit begrenzten Ressourcen steht vor diversen Herausforderungen, externe und interne Wandelprozesse effektiv umzusetzen. Eine notwendige Voraussetzung hierfür ist die Kompetenz, interne Prozesse zu hinterfragen und zu verändern, aber auch Strategien zu entwickeln, die sich auf das Organisationsumfeld beziehen (Parsons & Broadbridge, 2004). Vor allem die Personalfunktion spielt eine bedeu-

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

tende Rolle, um die notwendige Flexibilität und Kapazität für den Wandel sicherzustellen. Die Hauptaufgabe kommt hier der Personalführung und -entwicklung zu, um die entsprechenden Kompetenzen sowie die Notwendigkeit einer Veränderung zu vermitteln (Galambos, Dulmus, & Wodarski, 2005; Werding & Schinnenburg, 2016). Wenn Leitungskräfte und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel mit organisationalen Wandelprozessen umgehen, können sich Organisationen entsprechend aufstellen, um effektiv auf Veränderungen von außen zu reagieren (Galambos et al., 2005). Erforderlich erscheint hierzu ein strategischerer Umgang mit Weiterbildung, was auch von den Beschäftigten wahrgenommen und gewünscht wird (Walk, Handy, & Schinnenburg, 2013; Walk, Schinnenburg, & Handy, 2014). Denn trotz der essentiellen Bedeutung des Personalmanagements in diesem personalintensiven NPO-Bereich (Guo, Brown, Ashcraft, Yoshioka, & Dong, 2011), ist diese Funktion zumeist nicht gut ausgebaut (Walk et al., 2014). Vor allem in kleineren Einrichtungen gibt es üblicherweise keine eigens für Personalaufgaben ausgebildete und verantwortliche Fachkraft (Guo et al., 2011).

In diesem Kontext ist für einen erfolgreichen Wandel auf die Bedeutung der Führung hinzuweisen, denn ein Veränderungsprozess benötigt Leitungskräfte, die das Vorhaben unterstützen (Galambos et al., 2005). Durch ihre Vorbildwirkung und ihren Führungsstil üben Führungskräfte einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Sie können die Bedeutung organisationaler Prozesse vermitteln und wichtige Verhaltenssignale senden (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2004; Tyler, 2001), um für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unsicherheit bezüglich künftiger Aufgaben und Strukturen im Kontext dynamischen Wandels zu reduzieren und emotionale Unterstützung zu bieten. Allerdings kommen Führungskräfte in NPO zumeist aus der rein fachlichen Arbeit und übernehmen Leitungsfunktionen nach mehrjähriger Erfahrung innerhalb der Organisation (Neumann, 2004; Weber, Herzer, Glaser, & Hanke, 1995). Oft wachsen sie daher erst in der Funktion in ihre Rolle hinein, ohne im Hinblick auf Personalführung und Veränderungsmanagement ausgebildet zu sein. Aufgrund von Ressourcenknappheit werden Leitungs- und Führungsaufgaben oft mit einem sehr geringen Zeitbudget quasi nebenbei übernommen (Nentwig-Gesemann, Nicolai, & Köhler, 2016). Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Leitungspositionen befördert werden, denen sie nicht gewachsen sind, birgt dies allerdings die Gefahr, die Kernkompetenzen der neuen Rolle nicht professionell erfüllen zu können (Maelicke, 1989).

Diese speziellen Charakteristika zeigen, dass Konzepte aus dem privatwirtschaftlichen Bereich nicht per se auf NPO übertragbar sind; dies gilt insbesondere für strategische Planung und Change Management (Salipante & Golden-Biddle, 1995). Die zu entwickelnden Strategien sind zudem immer kontextabhängig (Jäger & Beyes, 2010). Angesichts der Diversität im Nonprofit Sektor fokussiert sich dieser Beitrag auf einen Bereich, in dem NPO besonders aktiv sind (Zimmer & Smith, 2014): Elementarbildung.

Deutschlandweit werden ca. 63% aller Kindertageseinrichtungen von NPO betrieben (Statistisches Bundesamt, 2016). Für das Land Niedersachsen (auf dessen Daten sich der Methodenteil dieses Beitrags bezieht) liegt der Anteil gar bei 69%. Von den ungefähr 33,500 Beschäftigten in Niedersachsen arbeiten ca. 78% im pädagogischen Bereich, 5% sind Leitungskräfte, und die übrigen Angestellten in Verwaltung (1%) und im hauswirtschaftlichen Bereich (15%) (LSKN, 2013). Aufgrund des hohen Anteils pädagogisch Beschäftigter (v.a. Erzieherinnen und Erzieher (67%), Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger (11%), Sozialpädagoginnen und Sozialarbeiter (3%, Statistisches Bundesamt, 2016) ist es

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

für Personalentwicklung und Change Management besonders wichtig, die Besonderheiten dieser Berufsgruppen zu kennen (Werding & Schinnenburg, 2016). Beispielsweise sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kindertageseinrichtungen überwiegend weiblich (94%, freie Träger ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung) und lediglich ca. 31% sind in Vollzeit (>38.5 Wochenstunden, Gesamtstatistik) angestellt (Statistisches Bundesamt, 2016). Für die Personalentwicklung gibt es daher besondere Herausforderungen. So gehen Werding and Schinnenburg (2016) „angesichts von Familienphasen, Aus- und Wiedereinstieg sowie Teilzeitbeschäftigung mit familiären Verpflichtungen von einer Diskontinuität der Berufstätigkeit aus [...], die eine hohe Flexibilität und Berücksichtigung individueller Anforderungen erforderlich macht“ (S. 118).

Im Kern handelt es sich bei den hier betrachteten NPO auf der Meso-Ebene um kleinere Organisationen mit Leitungskräften, die sich die notwendigen Kompetenzen für Change Prozesse zumeist nebenbei aneignen müssen. Die notwendige Personalentwicklung in diesem Kontext stellt angesichts der begrenzten Ressourcen und der hohen Teilzeitquote eine Herausforderung dar. Die Aufgaben im Change Management sind – im Gegensatz zu strategischen Entscheidungen privatwirtschaftlicher Unternehmen – sehr weitgehend durch gesellschaftliche Entwicklungen und Anforderungen der Makro-Ebene vorgegeben, diese werden im Folgenden beleuchtet.

Makro – gesellschaftliche Ebene

Angesichts gesellschaftlicher Veränderungen und politischer Entscheidungen haben sich die Anforderungen an Fachkräfte und die Ziele der Einrichtungen erheblich verändert. Staatliche Garantien auf Kitaplätze und längere Öffnungszeiten sollen Frauen eine gleichberechtigtere Arbeitsmarktbeteiligung ermöglichen. Gegenüber der früher als mütterlich wahrgenommenen Rolle der Erzieherinnen tritt heute der Bildungsauftrag der Kindertagesstätten in den Vordergrund (Kultusministerkonferenz, 2014). Mit der Anforderung an Elementarbildung geht ein Professionalisierungsprozess (Werding, Schinnenburg, & Walk, 2014) innerhalb der Einrichtungen und der Profession einher (Hogrebe, Schulz, & Böttcher, 2012).

Weitere Herausforderungen entstehen durch die zunehmende Heterogenität der Kinder (z.B. durch Sprache, Kultur, Entwicklungsstand, insbes. Migrationshintergrund/Flüchtlinge sowie Förderbedarfe). In diesem Beitrag nehmen wir exemplarisch die Einführung von Inklusion in den Blick. Nach der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention in 2009 und der Umsetzung in den einzelnen Bundesländern, haben Kinder mit einer Behinderung das Recht auf gleichberechtigte Teilhabe am Bildungssystem. Konkret bedeutet dies, dass Kinder mit besonderem Förder- oder Betreuungsbedarf (z.B. Hörschädigungen, Beeinträchtigungen der geistigen Entwicklung, Körperbehinderungen, organische Erkrankungen sowie psychische Auffälligkeiten), die bisher überwiegend in dafür spezialisierten Einrichtungen mit entsprechend ausgebildeten Fachkräften betreut und unterrichtet wurden, nun auf Wunsch der Eltern in Regel-Einrichtungen aufgenommen werden. Für Kindertagesstätten bedeutet Inklusion daher einen Change Prozess, der die gesamte Einrichtung umfasst (Heimlich, 2013). Folglich müssen sich sowohl Kindertagesstätten als auch deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesem Wandel anpassen und einen neuen Fokus auf die individuelle Lernentwicklung der Kinder legen (Nagel, 2006).

Die Veränderungen auf der Makroebene beziehen sich somit vor dem Hintergrund eines angespannten Arbeitsmarktes sehr weitgehend auf das Berufsbild, die Arbeitsaufgaben so-

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

wie das Selbstverständnis der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es ist daher unerlässlich, im Rahmen der geforderten Veränderungen in besonderem Maße die individuelle (Mikro-) Ebene zu betrachten.

Mikro – Fachkraftebene

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in NPO zeichnen sich überwiegend durch eine hohe Identifikation mit den Zielen ihrer Organisation, ihrem Beruf und Arbeitsaufgaben aus. Der Beruf wird oftmals als Berufung wahrgenommen, wobei „Gutes zu tun" als Hauptmotivator gilt (Benz, 2005; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). Dieser Fokus lässt monetäre Aspekte wie das Gehalt in den Hintergrund rücken und ist offenbar kein entscheidendes Kriterium bei der Berufswahl (Walk et al., 2013), was u.a. die zumeist geringeren Gehälter im Nonprofit Sektor im Vergleich zur Privatwirtschaft begründet. Neuere vergleichende Forschung zeigt, dass es Unterschiede in der Werthaltung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in NPO im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen gibt. Beispielsweise sind soziale Werte (z.B. Menschen in Problemlagen zu helfen) wichtiger für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in NPO und Karriere-bezogene Werte (z. B. mögliche Beförderung) wichtiger für Beschäftigte in privatwirtschaftlichen Unternehmen (De Cooman, et al., 2011).

Für Beschäftigte in Kindertagesstätten steht zudem die Arbeit mit den Kindern im Vordergrund, die als sinnstiftend und erfüllend angesehen wird und eine hohe Identifikation mit dem Beruf begründet (Fuchs & Trischler, 2008). Allerdings haben die auf der Makro-Ebene beschriebenen Veränderungen dazu geführt, dass die immer höheren Anforderungen bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit und einer aus Sicht der Berufsgruppe mangelnden gesellschaftlichen Anerkennung der Profession zu einem gefühlten Ungleichgewicht führt (Schroeder, 2012). Gerade die wahrgenommene Entlohnungsgerechtigkeit ist jedoch essentiell für die Aufrechterhaltung intrinsischer Motivation und die organisationale Identifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation (Leete, 2000; Walk, Handy & Schinnenburg, 2013).

Zudem gilt Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als ein wichtiger Faktor für die organisationale Leistung (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Ostroff, 1992). Bei fehlender Zufriedenheit besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für Abwanderung (George & Jones, 1996); dies gilt angesichts des Arbeitsmarktes im Bereich der Kindertagesstätten in besonderem Maße.

Tiefgehende Change Prozesse, wie sie durch vermehrte Bildungsaufgaben bei gleichzeitiger Zunahme von Heterogenität in den Kindertagesstätten zu leisten sind, erfordern ein hohes Maß an inhaltlicher und prozessbezogener Kompetenz, um die neuen Anforderungen zu bewältigen und Arbeitszufriedenheit zu erhalten bzw. zu verbessern (Werding & Schinnenburg, 2016). Es ist davon auszugehen, dass das change-bezogene Kompetenzerleben sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und so ultimativ auf den Umsetzungserfolg von Change Projekten auswirkt (Oreg et al., 2011). Um den Kontext explizit miteinzubeziehen, wird hier insbesondere das change-bezogene Kompetenzerleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Blick genommen und nicht das generelles Kompetenzerleben, welches oft als stabile Eigenschaft beschrieben wird (Bandura, 1997).

Für die individuelle Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation spielt zudem die Team-Kommunikation und die gegenseitige Wertschätzung (als Mensch sowie der eigenen Meinung) sowie freundschaftliche Beziehungen eine wichtige Rolle (Ducharme, Knud-

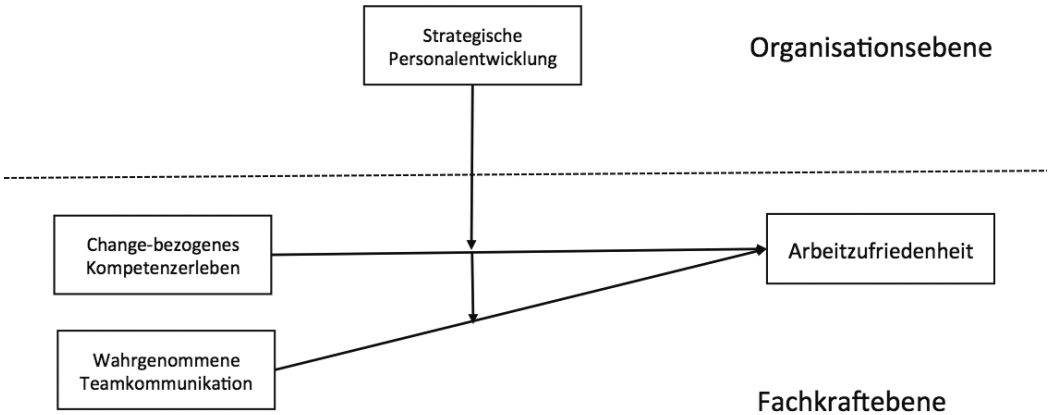
https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

sen, & Roman, 2008; Ewald, 1997). Bisherige Studien zeigen, dass sich Teambeziehungen positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken und so die Wahrscheinlichkeit, einen Change Prozess mitzutragen, beeinflussen (Oreg et al., 2011).

Strategische Personalentwicklung kann durch gezielte Weiterbildungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die nötigen Kompetenzen vermitteln (Akingbola, 2013) und sich so positiv auf die einzelnen Teammitglieder, deren wahrgenommene Kompetenz und die Team-Kommunikation auswirken. Daher ist davon auszugehen, dass strategische Personalentwicklung die Beziehung zwischen Kompetenzerleben und Arbeitszufriedenheit sowie Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst; strategische Personalentwicklung fungiert hier also als Moderator. Die aus der Literatur erwarteten Zusammenhänge sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

Die dargelegten Beziehungen werden nachstehend anhand eines konkreten, umfassenden Wandels getestet.

Abbildung 1: Mehrebenenmodell



Eigene Darstellung. Kontrollvariablen nicht abgebildet.

Die Sicht der Fachkräfte im Change Prozess am Beispiel Inklusion

Die Einführung von Inklusion als radikaler, von außen initiierter Wandel dient als Fallbeispiel mit speziellem Fokus auf die Beschäftigten. Diese mit der Umsetzung betrauten Fachkräfte stehen vor Herausforderungen, Prozesse und Arbeitsweisen (wie bspw. den Umgang mit heterogenen Kindern, die Zusammenarbeit mit heilpädagogischen Fachkräften sowie externe Kooperationspartnern) umzugestalten. Die verwendeten Daten sind Teil eines umfangreichen Projektes, in dem Implementierungsprozesse von Inklusion auf verschiedenen Ebenen untersucht wurden. Die Daten wurden in einem Landkreis und einer Stadt in Niedersachsen erhoben. Leitungskräfte und Fachkräfte wurden gesondert voneinander schriftlich befragt. Für eine ausführliche Beschreibung der Datenerhebung siehe Maykus et al. (2016).

Wir beziehen uns hier auf Kindertageseinrichtungen ohne integrativen Anteil[1] (n=80), die von NPO getragen werden und deren Beschäftigte (n=628). Die Mehrheit der Fach-

1 Da sich dieser Beitrag explizit mit der Einführung von Inklusion als extern angestoßenem Wandelprozess widmet, werden hier lediglich Kindertagesstätten ohne integrative Gruppe in Betracht gezogen. Es

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

kräfte ist weiblich (97%) mit einem Durchschnittsalter von ca. 39 Jahren. Die Stichprobe ist von Erzieherinnen geprägt (82%) und hat eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von ca. 9 Jahren (ausführliche Informationen zur Modellbildung und Datenanalyse s. Endnote)[2]. Alle Analysen wurden mit Stata 14 durchgeführt. Bevor das Mehrebenenmodell getestet wird, beschreiben wir unser Vorgehen bei der Modellentwicklung, die verwendeten Variablen sowie die Daten.

Variablen auf der Fachkraftebene

Die meisten der verwendeten Variablen sind theoretische Konstrukte, die nicht direkt messbar sind (z.B. Arbeitszufriedenheit kann man nicht sehen oder greifen); diese latenten Konstrukte werden somit anhand mehrerer Indikatoren erfasst die jeweils erfassbaren Aspekte des Konstrukts erheben.

Abhängige Variable

Für *Arbeitszufriedenheit* (5 Items, z.B. „Ich bin ganz zufrieden mit meiner aktuellen Stelle“, α=.78) wurde das Instrument von Brayfield and Rothe (1951) verwendet, welches eine 5-Punkt-Likert Skala (1=„stimme gar nicht zu“ bis 5=“stimme voll und ganz zu“) benutzt.

Unabhängige Variablen

Das *change-bezogene Kompetenzerleben* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde mittels eines Messinstruments erhoben, das speziell für den Kontext der Inklusion entwickelt wurde (5 Items, z.B.: „Ich habe Fachwissen zu den individuellen Förderbedarfen der Kinder in der Einrichtung und kann entsprechend zu ihrer Förderung beitragen”, α=.82) (Werding & Schinnenburg, 2016). Dieses Instrument ist auf das Konzept der Selbstwirksamkeit aufgebaut (Bandura, 1997; Schmitz & Schwarzer, 2000). Items wurden auf einer Skala von „stimme gar nicht zu“ (1) bis „stimme voll und ganz zu“ (6) gerankt.

Die individuell wahrgenommene *Team-Kommunikation* besteht aus 6 Items (z.B. „Der Umgangston unter den Kolleginnen und Kollegen ist freundlich”, α=.89) (Gerecht, Stei-

ist anzunehmen, dass Einrichtungen mit integrativen Gruppen, aufgrund der Erfahrungen mit Integration, Inklusion nicht als umfassenden Wandel ansehen.

2 Mehrebenenmodell & Datenanalyse: Die Clustergrößen im vorliegenden Sample variieren von 1-18. Aufbauend auf der Literatur und angesichts des Intraklasskorrelationskoeffizient (ICC=.1602) empfiehlt sich eine Mehrebenenanalyse (Hox, 2010). Das Modell wurde schrittweise gebildet (Aguinis, Gottfredson, & Culpepper, 2013; Hox, 2010). Zunächst wurde ein Nullmodell berechnet, um die komplette systemische Varianz in der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit zu schätzen. Random intercept und fixed slope Modelle wurden im 2. und 3. Schritt getestet. Im 2. Schritt wurden alle unabhängigen und Kontroll-Variablen auf der Fachkraftebene eingefügt. Im 3. Schritt wurden die Variablen auf der Organisationsebene eingefügt. Im 4. Schritt wurde ein random intercept und random slope Modell getestet, welches dem Koeffizienten für Team-Kommunikation erlaubt, zwischen Kindertagesstätten zu variieren um zu sehen, ob die Beziehungen im Modell sich Kindertagesstätten-übergreifend ändern. Da es keine theoretische Grundlage gibt, die zu erwarten lässt, dass das wahrgenommene Kompetenzerleben zwischen Kindertagesstätten systematisch variiert, wurde dies hier nicht explizit getestet. Anhand der Devianz-Statistik wird der relative Fit der beiden Modelle in Schritt 3 und 4 verglichen (Aguinis et al., 2013; Hox, 2010). Im letzten Schritt werden die beiden cross-level Interaktionen separat getestet. Hier besteht die Hypothese, dass strategische Personalentwicklung jeweils die Beziehung zwischen Kompetenzerleben/Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst (siehe Abbildung 1).

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

nert, Klieme, & Döbrich, 2007). Items wurden auf einer Skala von „stimme gar nicht zu“ (1) bis „stimme voll und ganz zu“ (6) gerankt.

Variablen auf der Organisationsebene

Strategische Personalentwicklung wurde mittels 13 Items erhoben (Werding & Schinnenburg, 2016). Die jeweilige Leitungskraft wurde gebeten, die Items auf einer Skala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft voll und ganz zu“ (6) zu ranken. Im Mittelpunkt stand hier, inwiefern die Leitung die Personalentwicklung strategisch vorantreibt (z.B.: „Mit gezielten Fortbildungen möchte ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, ihr persönliches Potential auszuschöpfen“) und in welchem Umfang Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbestimmen können (z. B. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen sich ihre Fortbildungen selbst aus“). Die Ergebnisse einer explorativen Faktorenanalyse deuten auf eine eindimensionale Lösung hin[3]. Das verwendete Instrument besteht aus 10 Items mit einem Cronbach's alpha .82.

Kontrollvariablen

Es wurden drei Kontrollvariablen integriert, da diese theoretisch sowie empirisch mit der abhängigen Variable zusammenhängen können (Becker, 2005). Auf der Organisationsebene wurde der von der Leitungskraft eingeschätzte *Umsetzungsfortschritt* (in Prozent) benutzt. Auf der Fachkraftebene gibt es zwei weitere Kontrollvariablen. *Change-bezogene Ausbildung* (2 items, z.B.: „In meiner theoretischen/praktischen Ausbildung war Inklusion ein wichtiges Thema“. α=.90) wurde auf einer 6-Punkt Likert Skala von „trifft voll und ganz zu“ (1) bis „trifft gar nicht zu“ (6) gerankt. Diese Variable erfasst, inwiefern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer theoretischen und Berufsausbildung mit dem Thema Inklusion (dem speziellen Wandel) in Berührung kamen. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die speziell im Bereich der Inklusion ausgebildet wurden, der Einführung von Inklusion weniger kritisch gegenüberstehen. Sinnstiftung bzw. Erfüllung durch die eigene Tätigkeit (in der angelsächsischen Literatur oft als „Calling“ bezeichnet) wurde als *Berufung* durch 5 Items (z.B.: „Ich finde meine Arbeit erfüllend“) mit Hilfe einer 5-Punkt-Likert Skala (1= „stimme gar nicht zu“ bis 5=“stimme voll und ganz zu“) erhoben (Wrzesniewski et al., 1997)[4]. Diese Kontrollvariable wurde als besonders wichtig erachtet, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in NPO überwiegend eine ausgeprägte Berufung empfinden (Benz, 2005; Fuchs & Trischler, 2008).

3 Um die Dimensionalität des latenten Konstrukts Personalentwicklung festzustellen, wurde eine explorative Faktorenanalyse mit obliquer (promax) Rotation durchgeführt (DeVellis, 2003; Spector, 1992). Hierbei wurden folgende Kriterien angewendet: a) Ladungen > 0,40 für eine Zugehörigkeit von Items zu Faktoren, b) Feststellung einer hohen internen Konsistenz der Dimensionen ($\alpha \geq 0{,}70$) um Reliabilität zu gewährleisten (Spector 1992), c) sinnvolle und eindeutige Zuordnung der Items auf Basis der Literatur (Gorsuch, 1983). Es wurden Faktorenmodelle mit drei, zwei und einem Faktor iterativ getestet, wobei lediglich das eindimensionale Faktorenmodell alle oben genannten Kriterien erfüllt hat. Um die Güte der Faktorenanalyse zu gewährleisten (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999), wurde die explorative Analyse mit dem vollen Datensatz bestehend aus Nonprofit Organisationen und öffentlich getragenen Kindertagesstätten (mit und ohne Integrativgruppen) durchgeführt (n=111).

4 Der Cronbach's alpha Wert erreichte lediglich einen Wert (α=.58), der unterhalb des empfohlenen Minimalwerts liegt (Nunnally & Bernstein, 1994). Da das Instrument exzellente Fit-Statistiken aufweist (CFI=.959, TLI=.917, SRMR=.027, RMSEA=.056), wurde es für weitere Analysen im Model behalten.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Ergebnisse

Die deskriptiven Statistiken sowie Korrelationen zwischen den Variablen sind in Tabelle 1 abgebildet. Der durchschnittliche Umsetzungsfortschritt nach Einschätzung der Leitungskraft lag bei 51%. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist generell hoch[5]. Es gibt hohe Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Berufung sowie Team-Kommunikation, mittlere Effektstärken für change-bezogene Ausbildung und Kompetenzerleben und Team-Kommunikation und Berufung, sowie niedrigere Korrelationen zwischen Team-Kommunikation und Kompetenzerleben und Berufung und change-bezogene Ausbildung.

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen

	N	M	SD	Range	1	2	3	4	5
Organisationsebene									
1. Strategische Personalentwicklung	61	4.73	0.56	1-6	0.81				
2. Umsetzungsfortschritt	64	50.63	24.88	1-98	-0.02	n/a			
Fachkraftebene									
1. Arbeitszufriedenheit	628	4.28	0.55	1-5	0.79				
2. Change-bezogenes Kompetenzerleben	571	4.40	0.86	1-6	0.00	0.82			
3. Team-Kommunikation	605	4.64	0.77	1-6	0.53****	0.15****	0.89		
4. Change-bezogene Ausbildung	635	4.14	1.52	1-6	-0.07+	0.26****	0.01	0.90	
5. Berufung	584	3.66	0.56	1-5	0.56****	0.06	0.32****	0.11**	0.58

Note: Cronbach's alpha Werte sind (wo zutreffend) auf der Diagonale abgebildet. Werte sind auf zwei Dezimalstellen gerundet. +p≤.10, *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001, ****p≤.0001.

Die Ergebnisse des Mehrebenenmodells sind in Tabelle 2 zusammengefasst. Das Nullmodell schätzte die komplette systemische Varianz in der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit (ICC=.1602). Dies verdeutlicht, dass 16% der Varianz von Arbeitszufriedenheit durch Gruppeneffekte (Kita-Zugehörigkeit) erklärt werden kann. Die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit ist 4.28. Im 2. und 3. Schritt wurden Modell 1 und 2 getestet. Wie angenommen hat Team-Kommunikation einen positiven Effekt auf die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit. Change-bezogenes Kompetenzerleben hat einen negativen Effekt auf Arbeitszufriedenheit, dieser ist allerdings nur marginal statistisch signifikant. Im Modell 2 wurden die Variablen auf der Organisationsebene eingefügt. Der Koeffizient der Variablen change-bezogenes Kompetenzerleben erreicht in diesem Modell statistische Signifikanz. Dies bedeutet, dass sich die Arbeitszufriedenheit um .05 verringert, wenn das Kompetenzerleben um 1 Einheit steigt. Zudem hat Team-Kommunikation weiterhin eine positive Beziehung zu Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitszufriedenheit erhöht sich um .29, wenn die

5 Arbeitszufriedenheit ist nicht normalverteilt (Skewness=-.86, Kurtosis=3.75), daher wurde die Variable quadratisch transformiert. Das Signifikanzniveau der Koeffizienten in allen Modellen verändert sich dadurch nicht. Für die einfachere Interpretierbarkeit werden hier die Ergebnisse in der ursprünglichen Form gezeigt.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Team-Kommunikation um eine Einheit steigt. Der Koeffizient für strategische Personalentwicklung ist nicht signifikant. Somit scheint strategische Personalentwicklung keinen direkten Einfluss auf Arbeitszufriedenheit zu haben. Modell 3 erlaubt dem Koeffizienten für Team-Kommunikation zwischen Kindertagesstätten zu variieren und ist somit ein Indiz, ob die Beziehungen im Modell sich Kindertagesstätten-übergreifend ändern. Hierbei ist Modell 3 (Devianz=380.21) Modell 2 (Devianz=386.45, ΔDevianz= 6.23, Δdf=1, p<.05) vorzuziehen (Aguinis et al., 2013; Hox, 2010). Im letzten Schritt wurden die beiden Interaktionen separat getestet. Modell 4a zeigt, dass die strategische Personalentwicklung nicht als Moderator zwischen Kompetenzerleben und Arbeitszufriedenheit agiert. Allerdings beeinflusst strategische Personalentwicklung (Modell 4b) die Beziehung zwischen Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit positiv. Strategische Personalentwicklung agiert hier also als Moderatorvariable und wirkt sich verstärkend auf die Beziehung zwischen Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.

Tabelle 2: Mehrebenenmodell mit Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable

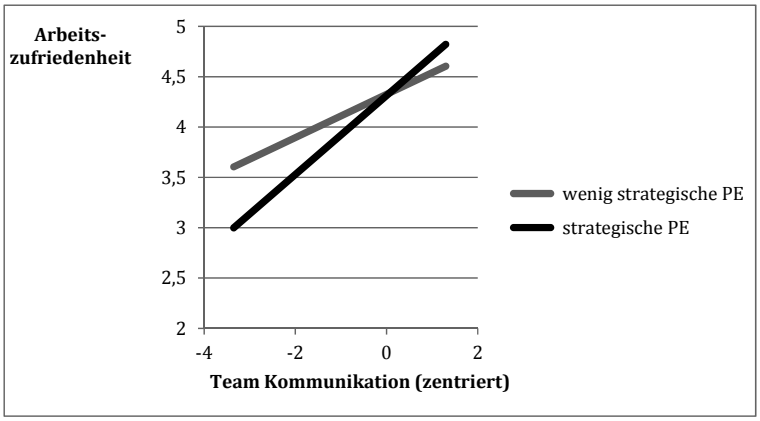
	Null Model Estimate γ (s.e.)	Modell 1 Estimate γ (s.e.)	Modell 2 Estimate γ (s.e.)	Modell 3 Estimate γ (s.e.)	Modell 4a Estimate γ (s.e.)	Modell 4b Estimate γ (s.e.)
Feste Effekte						
Fachkraftebene						
Intercept	4.28**** (.03)	4.32 **** (.02)	4.32**** (.03)	4.33**** (.03)	4.33**** (.03)	4.29**** (.06)
Change-bezogenes Kompetenzerleben	-	-.04+ (.02)	-.05* (.03)	-.05+ (.03)	-.05+ (.02)	-.05+ (.02)
Team-Kommunikation	-	.28**** (.03)	.29**** (.03)	.30**** (.04)	.30**** (.04)	.30**** (.04)
Change-bezogene Ausbildung	-	-.04** (.01)	-.03* (.01)	-.03+ (.01)	-.03+ (.01)	-.03* (.01)
Berufung	-	.41**** (.01)	.40**** (.04)	.39**** (.04)	.39**** (.04)	.38**** (.04)
Organisationsebene						
Strategische PE	-	-	-.01 (.05)	-.02 (.05)	-.02 (.05)	-.01 (.05)
Umsetzungsfortschritt	-	-	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)
Cross-level Interaktion						
Strategische PE x Kompetenzerleben	-	-	-	-	.01 (.05)	-
Strategische PE x Team-Kommunikation	-	-	-	-	-	.17*** (.05)
Zufällige Effekte						
Team-Kommunikation	-	-	-	0.14	0.14	0.10
Varianz innerhalb Kitas	0.50	0.39	0.39	0.38	0.38	0.38
Varianz zwischen Kitas	0.21	0.11	0.10	0.09	0.10	0.10
Level 1 Stichprobe	628	486	383	383	383	383
Level 2 Stichprobe	80	80	60	60	60	60
R2 Level 1	-	0.37	0.37	0.37	0.37	0.39
R2 Level 2	-	0.80	0.77	0.77	0.77	0.80
AIC	994.69	513.26	404.45	400.21	402.14	393.52
BIC	1008.02	542.57	439.98	439.69	445.56	436.95
Deviance	988.69	499.26	386.45	380.21	380.14	371.52

Anmerkung: +p ≤ .10, *p ≤ .05, **p ≤ .01, ***p ≤ .001, ****p ≤ .0001. Alle unabhängigen und Kontrollvariablen wurden am Gesamtmittelwert zentriert (Hox, 2010). Fehlende Werte wurden listwise gelöscht.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Abbildung 2 hilft, die Interpretation dieser Ergebnisse zu erleichtern[6]. Einhergehend mit der Hypothese ergibt sich eine weniger steile Steigung bei niedriger Ausprägung von strategischer Personalentwicklung. Insgesamt verdeutlicht dieser Zusammenhang die wichtige Rolle von strategischer Personalentwicklung im Wandel: Wird in Organisationen mehr Wert auf strategische Personalentwicklung gelegt, führt das dazu, dass die Beziehung von Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit noch stärker ausgeprägt ist.

Abbildung 2: Moderierter Effekt von strategischer Personalentwicklung auf die Beziehung zwischen Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit.



Anmerkung: Team-Kommunikation (zentriert) mit Minimal- und Maximalwert (-3.35, 1.30), Werte für (zentrierte) PE jeweils +/- eine Standardabweichung vom Mittelwert.

Diskussion und Schlussbetrachtung

Dieser Artikel fokussiert sich auf Change Prozesse in NPO. Aus der generellen Changeforschung ist klar, wie wichtig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Erfolg des Veränderungsvorhabens sind (Bartunek et al., 2006; Oreg et al., 2011); im Kontext von NPO wird dieser Effekt noch verstärkt, da die Qualität der sozialen Dienstleistungen nicht nur

6 Um die Interpretation dieser cross-level Interaktion zu erleichtern, folgten wir den Empfehlungen und nutzten das im Internet frei zugängliche Programm von Preacher, Curran, and Bauer (2006) für Interaktionseffekte im Mehrebenenmodell. Wir haben spezielle Werte für die (zentrierte) Variable strategische Personalentwicklung eingegeben, um den Effekt von Teamkommunikation auf Arbeitszufriedenheit an diesen speziellen Werten des Moderators beurteilen zu können (hier: +/- eine Standardabweichung vom Mittelwert). Eine strategischere Personalentwicklung führt dazu, dass die Beziehung von Teamkommunikation und Arbeitszufriedenheit positiver wird. Der simple slope ist 0.215 bei -1 SD (p<.0001, signifikant), 0.304 am Mittelwert von strategischer Personalentwicklung (p<.0001, signifikant) und 0.392 bei +1SD (p<.0001, signifikant), mit anderen Worten: Teamkommunikation steht in positivem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit für geringe und hoch ausgeprägte strategische Personalentwicklung. Da die Wahl der Werte für strategische Personalentwicklung (hier +/- eine Standardabweichung vom Mittelwert) zufällig geschah, empfehlen Preacher und Kollegen (2006) zusätzlich die Signifikanzregion der Moderatorvariable in Betracht zu ziehen. Diese bewegt sich zwischen -4.874 und -1.074; jeder simple slope außerhalb dieses Bereiches ist statistisch signifikant. Da zentrierte strategische Personalentwicklung einen Minimalwert von -1.16 und einen Maximalwert von 1.05 hat, bedeutet dies, dass der Effekt von Teamkommunikation auf Arbeitszufriedenheit lediglich für sehr geringe ausgeprägte strategische Personalentwicklung nicht signifikant ist. Die Beziehung zwischen Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit für niedrige und hohe strategische Personalentwicklung wurde in Abbildung 2 dargestellt.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

von den Erfahrungen der Beschäftigten, sondern auch sehr stark von deren Arbeitszufriedenheit und Motivation abhängt (Akinbola, 2006; Benz, 2005). Die Changeforschung im Nonprofitbereich voranzutreiben, ist vor allem aufgrund der wohlfahrtstaatlichen Aufgaben, die NPO übernehmen und der wirtschaftlichen Bedeutung (4,4% der Bruttowertschöpfung, Fritsch et al., 2011) wichtig.

Wir haben in diesem Beitrag insbesondere für die Wichtigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung von Change Prozessen argumentiert, da nur so deutlich wird, welchen externen Einflüssen sowie internen Wechselbeziehungen NPO ausgesetzt sind. Bei externen Einflüssen sollte man unterscheiden, inwiefern es sich um eine freiwillige Einführung oder um einen extern verordneten Veränderungsprozess handelt (Oreg & Sverdlik, 2011). Hier ist davon auszugehen, dass sowohl die Leitungskräfte als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedliche Reaktionen auf den Wandel zeigen (Walk, 2015). Intern gilt es, sowohl die Prozesse auf der Ebene der Organisation/Leitung in Betracht zu ziehen als auch die individuelle Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen. Nur durch diese ganzheitliche Betrachtung unter Einbeziehung des konkreten Kontexts können komplexe Veränderungsprozesse verstanden und nachhaltig umgesetzt werden.

Auf der individuellen Ebene gab es zwei bedeutsame Zusammenhänge. Zum einen finden wir durchgängig positive Beziehungen zwischen der wahrgenommenen Team-Kommunikation und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Qualität der Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen beeinflusst somit die eigene Zufriedenheit wesentlich. Hiermit bestätigen wir den in der bisherigen Wandelforschung proklamierten Zusammenhang (Oreg et al., 2011). Zum anderen gibt es auch zwischen change-bezogenem Kompetenzerleben und Arbeitszufriedenheit einen Zusammenhang. Zwar war dieser nicht immer statistisch signifikant (lediglich in Modell 2), interessant ist hier aber vor allem die Richtung. So sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein höheres change-bezogenes Kompetenzerleben haben, weniger zufrieden. Eine ähnliche Beziehung sehen wir zwischen der Kontrollvariable change-bezogene Ausbildung und Arbeitszufriedenheit. Diese negativen Zusammenhänge im Bereich der change-bezogenen individuellen Charakteristika der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt vermuten, dass ein höheres Kompetenzerleben und bessere Qualifikation einhergehen mit einer höheren Erwartungshaltung an professionelle Führung und Personalentwicklung im Wandel. Für die Zukunft ist daher davon auszugehen, dass angesichts der höheren gesellschaftlichen Anforderungen an die NPO und der Zunahme von Beschäftigten mit akademischer Ausbildung sowie speziellen Fortbildungen zu inklusionsrelevanten Herausforderungen auch die Erwartungen an die Leitungskräfte deutlich steigen. Eine Professionalisierung der Leitung bezüglich Führung, Personalentwicklung und Change Management erscheint hier dringend geboten, um auch in der Zukunft die für NPO wichtige Arbeitszufriedenheit einer besser ausgebildeten und kritischer werdenden Mitarbeiterschaft zu erhalten.

Aus unseren Ergebnissen wird zudem deutlich, wie wichtig die Miteinbeziehung von verschiedenen Ebenen ist. Obwohl es keinen direkten Effekt von strategischer Personalentwicklung auf Arbeitszufriedenheit gab (Modell 3), konnten wir feststellen, dass strategische Personalentwicklung als Moderator zwischen Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit agiert (Modell 4b). In NPO, in denen strategische Personalentwicklung besser ausgeprägt war, hat sich dies positiv verstärkend auf die Beziehung zwischen Team-Kommunikation und Arbeitszufriedenheit ausgewirkt. Dieser Zusammenhang ist insbesondere wichtig, da die Qualität der Kommunikation im Team gerade bei Inklusion für eine nach-

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

haltige Umsetzung essentiell ist. Wenn strategische Personalentwicklung in hohem Maße vorhanden ist, kann sich dies positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken.

Zu beachten ist, dass es sich bei den betrachteten NPO um kleine Einheiten handelt, die über sehr knappe Ressourcen verfügen. Personalentwicklung ist somit ganz wesentlich intern, leitungsbetrieben sowie sehr auf Erfahrungs- und Wissensaustausch fokussiert. Damit ist Teamarbeit, d.h. die Bereitschaft, Wissen von anderen, auch aus anderen Professionen wertzuschätzen und auszutauschen, elementar. Die Themen und Herausforderungen im Wandel (hier für Inklusion) sind dazu von der Leitung in einen strategischen Kontext zu setzen und in partizipativen Prozessen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bearbeiten, um das ganze Team für die Veränderung zu qualifizieren. Diese interne Art der Personalentwicklung zusammen mit der Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben kann zu besserem Kompetenzerleben und positivem Teamklima beitragen. Die Teamzusammensetzung stellt hierfür eine wichtige Voraussetzung dar, so dass das gesamte Personalmanagement (z.B. auch eine professionelle Personalauswahl und –einarbeitung) für Zukunft immer wichtiger wird. Dennoch ist angesichts der diskutierten Besonderheiten festzustellen, dass eine notwendige Professionalisierung der Personalfunktion im Veränderungsmanagement der hier betrachteten NPO nicht gleichzusetzen ist mit der Übernahme von Konzepten, die sich in der Wandelforschung vor allem auf größere privatwirtschaftliche Unternehmen und Konzerne richtet.

Dieser Beitrag hat wesentliche Einschränkungen, auf die wir an dieser Stelle hinweisen wollen. Zunächst kann Arbeitszufriedenheit hier lediglich stellvertretend für weitere Erfolgsindikatoren im Change, wie beispielsweise Beschäftigten-Fluktuation oder Umsetzungserfolg, dienen. Des Weiteren erlauben es die Querschnittsdaten nicht, kausale Schlüsse zu ziehen. Wir können daher eine umgekehrte Kausalität (Arbeitszufriedenheit beeinflusst Selbstwirksamkeit, Team-Kommunikation und Personalentwicklung) nicht gänzlich ausschließen. Im Gegensatz zum Schulkontext in Deutschland, in dem Inklusion als verpflichtender Wandel eingeführt wird, haben Kindertagesstätten die Wahl, Inklusion umzusetzen oder nicht. Es ist daher nicht abschließend klar, inwiefern dieser Wandel als radikal wahrgenommen wird. Zudem könnte es hier u.U. einen sozialen Erwünschtheitseffekt geben, da Inklusion in der Gesellschaft positiv konnotiert ist. Es empfiehlt sich daher, die hier diskutierten Zusammenhänge in anderen Kontexten zu replizieren; zudem wären Langzeitstudien empfehlenswert.

Trotz dieser Einschränkungen trägt dieser Beitrag dazu bei, die Changeforschung im Kontext von NPO voranzutreiben. Insbesondere wird hier deutlich, wie essentiell eine professionelle Personalfunktion für die Umsetzung organisationaler Veränderungsprozesse ist.

Literatur

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, *39*(6) 1490-1528.

Aiken, C., & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*.

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada. *International Journal of Human Resource Management*, *17*(10), 1707-1725.

Akingbola, K. (2013). A model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas*, *24*(1), 214-240.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

BAGFW e.V. (2008). Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege Gesamtstatistik 2008. Retrieved from http://www.bagfw.de/uploads/media/GS_BAGFW_091221_web_01.pdf.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The Exercise of Control*. New York: Freeman.

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science, 42*(2), 182-206.

Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods, 8*(3), 274-289.

Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos, 58*(2), 155-176.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307-311.

Burla, S. (1989). Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Haupt.

Bryk, A., & Raudenbush, S. (1992). Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods: Sage, Newbury Park, CA.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40*(2), 296-317.

DeVellis, R. F. (2003). *Scale development* (2nd ed.). Newbury Park: Sage Publications.

Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. (2008). Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The protective Role of Coworker Support. *Sociological Spectrum, 28*, 81-104.

Ewald, V. (1997). Burnout bei Sozialarbeitern – eine qualitative Untersuchung. *Unsere Jugend, 49*(5), 184-193.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4*, 272-299.

Fritsch, S., Klose, M., Opfermann, R., Rosenski, N., Schwarz, N., Anheier, H. K., & Spengler, N. (2011). Zivilgesellschaft in Zahlen – Abschlussbericht Modul 1. Retrieved from

Fuchs, T., & Trischler, F. (2008). *Arbeitsqualität aus Sicht von Erzieherinnen und Erziehern. Ergebnisse aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit*.

Galambos, C., Dulmus, C. N., & Wodarski, J. S. (2005). Principles for organizational change in human service agencies. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 11*(1), 63-78.

Gerecht, M., Steinert, B., Klieme, E., & Döbrich, P. (2007). *Skalen zur Schulqualität. Dokumentation der Erhebungsinstrumente. Pädagogische Entwicklungsbilanzen mit Schulen (PEB)*. Frankfurt, Main: GFPF.

Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Guo, C., Brown, W., Ashcraft, R., Yoshioka, C. F., & Dong, D. (2011). Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration, 31*(3), 248-269.

Handy, F., & Katz, E. (1998). The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting more by paying less? *Journal of Comparative Economics, 26*(2), 246-261.

Heimlich, U. (2013). *Kinder mit Behinderung – Anforderungen an eine inklusive Frühpädagogik*. WiFF Expertisen, (33). Deutsches Jugendinstitut e. V.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Hogrebe, N., Schulz, S., & Böttcher, W. (2012). Professionalisierung im Elementarbereich–Personalentwicklung im Spannungsfeld von Anspruch und Wirklichkeit. *Soziale Passagen, 4*(2), 247-261.

Hox, J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*: Routledge.

Jäger, U., & Beyes, T. (2010). Strategizing in NPOs: A case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale. V*oluntas, 21*(1), 82-100.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.

Kultusministerkonferenz. (2014). *The Education System in the Federal Republic of Germany 2013/2014. A description of the responsibilities, structures and developments in education policy for the exchange of information in Europe.* Retrieved from https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Eurydice/Bildungswesen-engl-pdfs/early_childhood.pdf

Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization, 43*(4), 423-446.

LSKN. (2013). Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege. Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen.

Maelicke, B. (1989). Management in sozialen Organisationen. *Blätter der Wohlfahrtspflege, 136*, 67-70.

Maykus, S., Beck, A., Hensen, G., Lohmann, A., Schinnenburg, H., Walk, M., . . . Wiedebusch, S. (2016). Inklusive Bildung in Kindertageseinrichtungen und Grundschulen. Einführung in die Thematik und Methodik der empirischen Studien. In S. Maykus, et al. (Eds.), *Inklusive Bildung in Kindertageseinrichtungen und Grundschulen* (pp. 7-27). Weinheim: Beltz Juventa.

Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal, 11*(5), 93-110.

Mirvis, P. H. (1992). The Quality of Employment in the Nonprofit Sector: An Update on Employee Attitudes in Nonprofits versus Business and Government. *Nonprofit Management & Leadership, 3*(1), 23-41S.

Nagel, G. (2006). Von der Mütterlichkeit zur Ko-Konstrukteurin von Bildungsprozessen. Zum Paradigmenwechsel im Berufsbild der Erzieherin. *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik*, 38–41.

Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., & Köhler, L. (2016). *KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Neumann, S. (2004). Personal und Personalmanagement in NPO. Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements. . *Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, 25*. Retrieved from http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/resourcen/diskussionspapiere/wp-band25.pdf

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3 ed.). New York: McGraw-Hill.

Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 337-349.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461-524.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 963-974.

Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior, 26*, 1-36.

Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics, 31*(4), 437-448.

Preston, A. E. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of Labor Economics, 7*(4), 438-463.

Salipante, P. F., & Golden-Biddle, K. (1995). Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 6*(1), 3-20.

Schmitz, G. S., & Schwarzer, R. (2000). Selbstwirksamkeitserwartung von Lehrern: Längsschnittbefunde mit einem neuen Instrument. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 14*(1), 12-25.

Schroeder, W. (2012). *Vorsorge und Inklusion. Wie finden Sozialpolitik und Gesellschaft zusammen?* Berlin: vorwärts buch.

Simsa, R., & Michael, P. (2012). *Leadership in Nonprofit-Organisationen: Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*: Linde Verlag GmbH.

Simsa, R. & Zimmer, A. (2014): Quo vadis? (pp. 11-40); In: Zimmer, A. E., & Simsa, R. (2014). *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: quo vadis?* (Vol. 46): Springer-Verlag.

Spector, P. (1992). *Summated rating scale construction*. Newbury Park: Sage Publications.

Statistisches Bundesamt. (2016). *Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege*.

Tyler, T. (2001). Cooperation in organizations: A social identity perspective. In M. A. Hogg & D. Terry, J. (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 149-166). Ann Arbor, MI: Taylor and Francis.

Walk, M., Handy, F., & Schinnenburg, H. (2013). Expectations and Experiences of Young Employees: The Case of German Nonprofits. *Administration in Social Work, 37*(2), 133-146.

Walk, M., Schinnenburg, H., & Handy, F. (2014). Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits. *Voluntas, 25*(4), 991-1021.

Walk, M. (2015). Attitudes and Responses to Organizational Change: Essays on Schools, Teachers and their Work University of Pennsylvania. Philadelphia (USA).

Weber, M., Herzer, M., Glaser, K., & Hanke, F. (1995). Führungsfortbildung und Personalentwicklung in der Caritas Köln. *Gruppendynamik, 26*, 467-487.

Weisbrod, B. A. (2000). *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*: Cambridge University Press.

Werding, E.-M., & Schinnenburg, H. (2016). Inklusion als Herausforderung für die Personalentwicklung. Ist-Stand aus der Sicht von Fach- und Leitungskräften. In S. Maykus, et al. (Eds.), *Inklusive Bildung in Kindertageseinrichtungen und Grundschulen* (pp. 117-145). Weinheim: Beltz Juventa.

Werding, E.-M., Schinnenburg, H., & Walk, M. (2014). Kompetenzentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen von Inklusionsprozessen in Kindertageseinrichtungen In G. Hensen, et al. (Eds.), *Inklusive Bildung. Organisations- und professionsbezogene Aspekte eines sozialen Programms* (pp. 206-236). Weinheim: Beltz Juventa.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality, 31*, 21-33.

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Young, D. R. (2002). The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability looking inside as well as outside. *The American Review of Public Administration, 32*(1), 3-19.

Zimmer, A., & Smith, S. R. (2014). Social Service Provision in the US and Germany: Convergence or Path Dependency? *German Politics, 23*(1-2), 1-25.

Marlene Walk, Ph.D., M.A. Nonprofit Management, Dipl.-Soz.Päd., ist Assistenzprofessorin an der School of Public and Environmental Affairs der Indiana University-Purdue University, Indianapolis (USA). Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich organisationaler Wandel, Ehrenamtsforschung, Personalmanagement, Nonprofit Management und der Bedeutung von Arbeit.

Anschrift: School of Public and Environmental Affairs, Indiana University-Purdue University Indianapolis, 801 W Michigan Street, IN-46202 Indianapolis, Tel.: +1-317-2743089, E-mail: mwalk@iupui.edu

Heike Schinnenburg, Prof. Dr., ist Professorin an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule Osnabrück. Sie forscht zu den Themen Change Management, Globales Talentmanagement und Karrieremanagement.

Anschrift: Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Osnabrück, Caprivistraße 30A, D-49076 Osnabrück, Tel.: +49-541-969-3643, E-Mail: H.Schinnenburg@hs-osnabrueck.de

https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-165
Generiert durch IP '3.145.167.229', am 12.10.2024, 06:36:21.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.