

Kein Kinderspiel: KITA-Leitung in Zeiten ständiger Veränderung

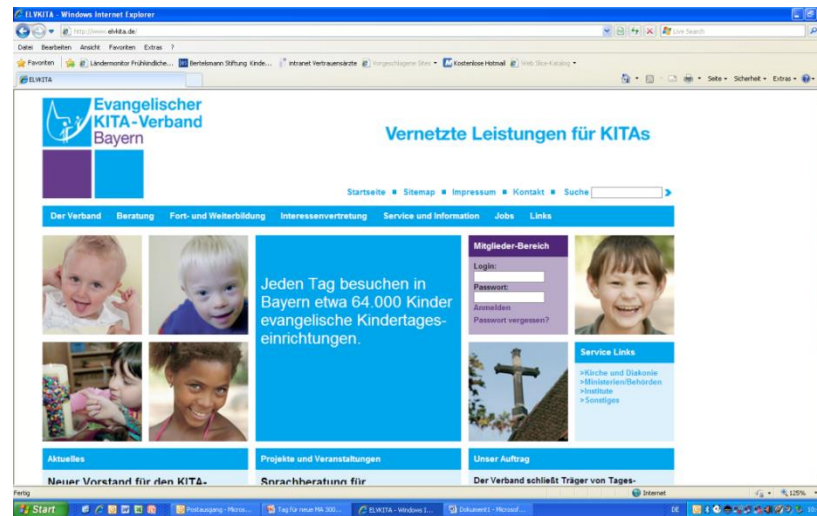
Impulsvortrag auf dem KITA-Kongress
im Rahmen der ConSozial

Nürnberg, 9. November 2017



www.evkitabayern.de

Derzeit besuchen ungefähr 80.000 Kinder in Bayern evangelische Kindertageseinrichtungen.



Der Evangelische KITA-Verband Bayern schließt Träger von Tageseinrichtungen und Tagespflege zusammen und wahrt deren gemeinsame Belange. Er vertritt die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, das Diakonische Werk Bayern und seine Mitglieder in allen Fragen, die Tageseinrichtungen und Tagespflege für Kinder betreffen. Zu den Leistungen des Verbands gehören auch Beratung sowie Fort- und Weiterbildung von Trägern und Mitarbeitenden in den Kitas.

Dr. Anja Knippel, Dipl.-Sozialwirtin, systemische Organisationsberaterin, Kommunikationsberaterin und -trainerin, tätig beim Evangelischen KITA-Verband Bayern e.V., Projektleitung „Pädagogische Qualitätsbegleitung (PQB)“, Nürnberg

→ Modellversuch PQB als freiwillige Unterstützung und Begleitung der Kitas (Leitung und Team) zur Verbesserung der Interaktionsqualität



Christiane Leclaire, Dipl.-Pädagogin, Personalkauffrau, Qualitätsmanagerin für soziale Dienstleistungsunternehmen, Coach in der sozialen Arbeit, Fachberaterin beim Evangelischen KITA-Verband Bayern e.V. in der Region Unterfranken

→ Fachberatung als dauerhafter Ansprechpartner für Träger und Leitungen zu konzeptionellen, pädagogischen, rechtlichen, organisatorischen und führungsrelevanten Themen



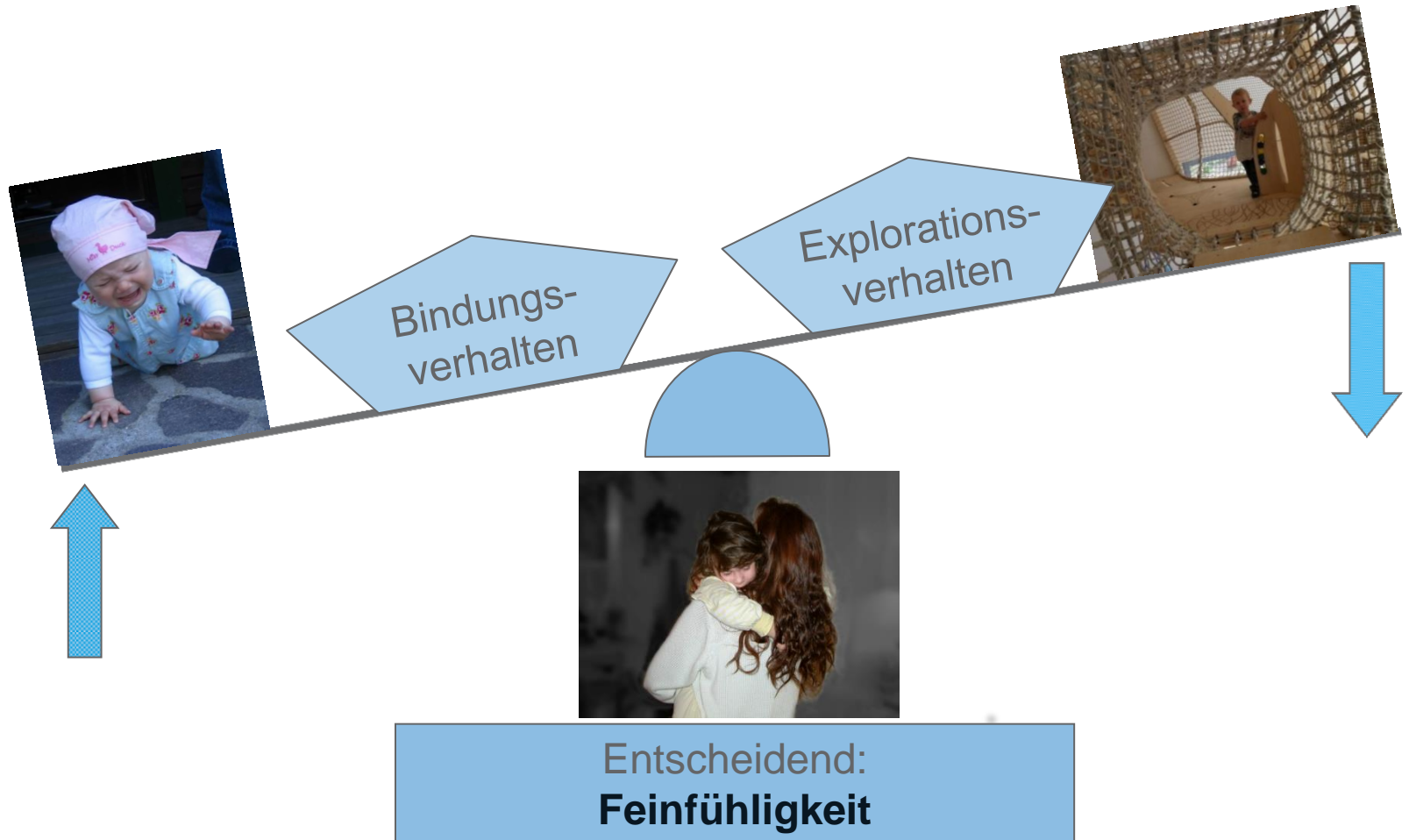
Kleiner Selbsttest: Bitte verschränken Sie die Arme

Welche Hand liegt bei Ihnen oben?



Jetzt bitte anders herum.





(Bowlby, 1951, 1987/ 2003, nach Silke Götz)

Veränderungsnotwendigkeit, zum Beispiel

Inklusion und Partizipation –

Veränderung des **gesetzlichen** Auftrags

Krippenausbau –

Veränderung der **gesellschaftlichen** „Akzeptanz“

Konzeptweiterentwicklung –

Veränderung der **Teamkultur**

Freistellung der Leitung –

Veränderung der **eigenen** Rolle

Drei Fragen vorab:

- Warum sind Veränderungen oft so mühsam und schmerzhaft für alle Beteiligten?
- Warum sind Veränderungen oft nicht nachhaltig?
- Wer ist wofür verantwortlich?



Blick in die Theorie

„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“



Lewin hat in den 30er Jahren bereits erforscht und beschrieben:

- Ohne entsprechende Vorbereitung findet keine Veränderung statt;
- ohne Verstetigung sind Veränderungen nicht nachhaltig.



- „aufrüttelnde Infos“
- Psychologische Sicherheit

-
- Ich weiß: was, warum, wie...?
 - Ich lasse mich darauf ein

Verantwortung der Akteure

- (Träger und) Leitung: vermitteln Notwendigkeit und zeigen Plan auf
- Unterstützung durch Externe möglich, die Vorbereitung des Teams bleibt aber Führungsaufgabe

Vorbereitung „Wissensvorsprung“ „Umwege erhöhen die Ortskenntnis“

Leitung (und Träger)

informiert sich

- Konferenzen, (Fach)Presse, „Marktentwicklung“, Fachliteratur, IFP, Evangelischer KITA-Verband Bayern

kennt und reflektiert

- eigenen Umgang mit Veränderungsanforderungen
- **eigene Rolle**

stärkt ihre Leitungsrolle durch

- Fachberatung
- Fort- und Weiterbildung
- Supervision und Coaching
- Kollegialen Austausch

weiß um

- **Ressourcen und Stärken des Teams**
- die Notwendigkeit einer guten **Beziehungskultur**

begeistert für

- den klaren Auftrag und Plan



Lernen & Ausprobieren
(in der Gruppe, Schonraum),
z. B. Workshop, Training ...

- Ich weiß, wie es geht
- Ich traue es mir/uns zu

Verantwortung der Akteure

- (Träger und) Leitung:
Vorbild und Unterstützer
- Unterstützung durch Externe möglich,
z. B. Workshops, Team-Tage, Trainings

Verändern

„Wege entstehen dadurch,
dass man sie geht“

Franz Kafka

Leitung (und Träger)

lädt ein

- Ressourcen zu nutzen und Stärken zu stärken
- **zur emotionale Beteiligung und Erfahrungen**, „die unter die Haut gehen“

bietet an

- sich selbst als **Vorbild**
- **Prozessbegleitung** – intern/extern z.B. PQB
- Workshops, Inhouse-Schulung, Teamtage
- Arbeitsteiliges Vorgehen

formuliert

- den klaren Auftrag (wiederholt)
- den nächsten Schritt
- Positive Rückmeldung – auch für kleine Schritte



- Erprobung und Umsetzung im Arbeitsalltag
- Erfahrungsaustausch, Reflexion, Standardisierung, Nachsteuern

→ Das Neue ist inzwischen Teil unserer (erfolgreichen) Normalität

Verantwortung der Akteure

- (Träger und) Leitung: Aufmerksamkeit, Feedback, Unterstützung, Fortschritts-Monitoring
- Unterstützung durch Externe nur punktuell möglich (Leitung bleibt am Thema dran)

Verstetigen

„Selbst wenn man auf dem richtigen Weg ist, wird man überholt, wenn man einfach nur dort sitzt“

Leitung (und Träger)

- schließt neue Mitarbeitenden an
 - sorgt für wiederauffindbare Dokumentation
 - organisiert regelmäßige Rückmeldung
 - initiiert kollegialen Austausch
 - behält Entwicklungen im Blick
 - verhindert *dauerhaften* Rückfall
 - ermöglicht Modifikationen und Variationen
 - sorgt für Reflexionen durch Externe
- Einarbeitung
 - Handbuch/Standards
 - Mitarbeitenden(jahres)gespräche
 - Teamsitzungen/Konzeptionstage
 - in Alltag präsent
 - bleibt am Thema
 - Vielfalt ja – Wildwuchs nein
 - Hospitationen durch Fachberatung und PQB
 - Supervision und Coaching

- Die Hauptverantwortung liegt bei der Leitung, ihre Haupttätigkeit im Veränderungsprozess ist Führung.
→ dazu braucht sie Kompetenzen, Zeit und Unterstützung
- Wenn wir versuchen, Veränderungen realistisch zu planen, braucht es eine Vor- und Nachbereitungsphase (ohne im Vorfeld zu wissen, wie lange sie dauern)
- Wenn Veränderungen nicht „nach Plan“ laufen, könnte es daran liegen, dass ...
 - Die Notwendigkeit nicht deutlich und verstanden wurde (oftmals sind vorab-Infos zu abstrakt) und/oder Mitarbeitende sich nicht darauf einlassen konnten, überfordert sind und mehr Sicherheit brauchen,
 - Mitarbeitenden die notwendigen Kompetenzen und/oder das Zutrauen fehlt/fehlen,
 - aus der Sondersituation Veränderung (noch) keine Normalität werden konnte.



Zurück zu den drei Fragen:

- Warum sind Veränderungen oft so mühsam und schmerzhaft für alle Beteiligten?
- Warum sind Veränderungen oft nicht nachhaltig?
- Wer ist wofür verantwortlich?



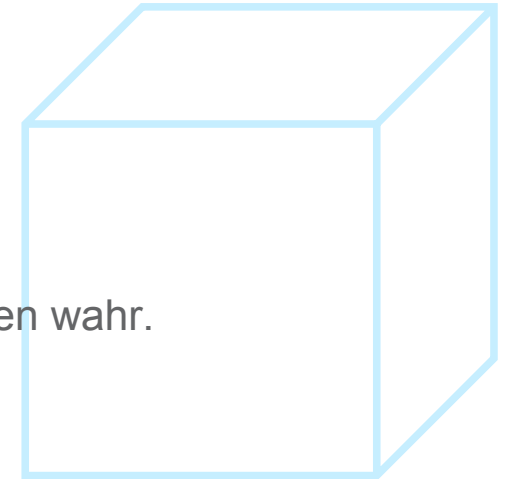
Warum sind Veränderungen oft so mühsam und schmerzhaft für alle Beteiligten?

■ Emotionen

- Wo Menschen arbeiten, sind Emotionen.
- Veränderungen sind emotional!
- Der Umgang mit Emotionen (eigenen und denen anderer) ist schwer.
- Wir nehmen meist nur die „negativen“ Emotionen wahr.

■ „Produktivität“

- Neues braucht länger und mehr Konzentration.
- Veränderung ist: anstrengend, wird als Störung/Ärgernis empfunden, führt zu Verunsicherung.
- Leistungsfähigkeit sinkt (in der Wirtschaft) um durchschnittlich 25%;
→ in Kitas bleibt das Tagesgeschäft aber gleich!



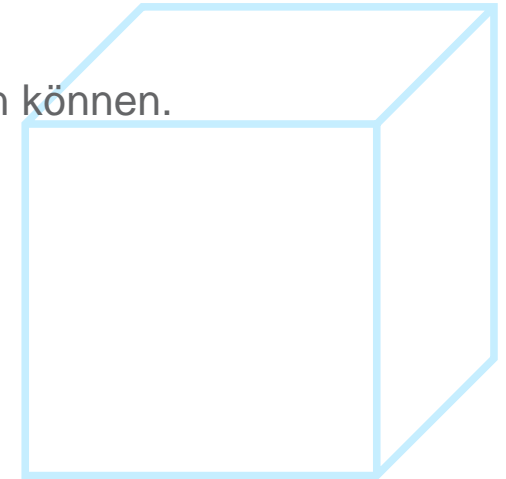
Warum sind Veränderungen oft nicht nachhaltig?

■ Mehr Kommunikation

- Es besteht ein hoher Bedarf an Transparenz und mehr Kommunikation, wobei die Bedürfnisse sehr unterschiedlich sein können.
- Wichtiges sollte mehrmals wiederholt werden, damit es gehört und verstanden wird.
- Dialog, Feedback-Kanäle, Nachfragen ermuntern, Regelkommunikation + Einzelgespräche

■ Mehr Führung

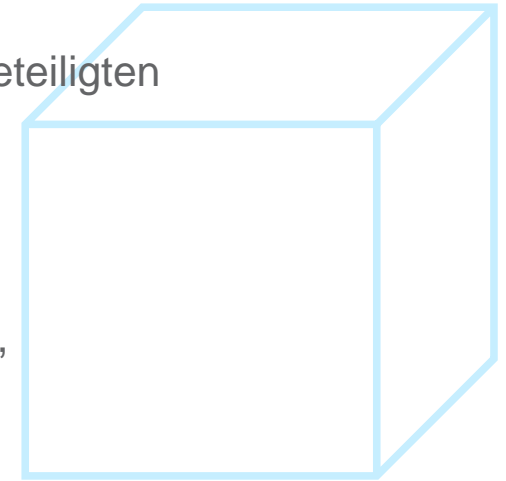
- Es braucht Klarheit und Verbindlichkeit UND
- Menschlichkeit und Einfühlungsvermögen in der Führung.
- Führung ist in Veränderungsprozessen die Hauptaufgabe.
- Voraussetzung: Unterstützung für Kita-Leitung (z. B. Coaching, Kompetenzaufbau, Zeit, Rückhalt durch Träger...)



Wer ist wofür verantwortlich?

■ **Gemeinsam Lernen**

- Leitung und Träger können anfangs nicht wissen, wie es tatsächlich läuft.
- Im Idealfall: Gemeinsamer Lernprozess aller Beteiligten
 1. aktueller Veränderungsprozesses,
 2. Veränderungsfähigkeit an sich (einzeln und als Team/Organisation).
- Lernmöglichkeiten im Team schaffen:
z. B. Erfahrungsaustausch, Feedback einholen, Reflexion, Workshops...



■ **Positives wahrnehmen**

- Positive Fragen stellen, verändert die Wahrnehmung
- Wohltuend, steigert Energie und öffnet (innere) Türen: Empathie, Kreativität, Lern-/Experimentierfreude
- Fortschritte sichtbar machen, Erfolge feiern

Kein Kinderspiel: Kitaleitung in Zeiten der Veränderung

Neu! Veränderungen sind zwar Teil des Kitatagesgeschäfts, dennoch bringen sie oft Unruhe und Unmut ins Team. Mitarbeitende reagieren sehr unterschiedlich auf Neues, teilweise emotional, mit Desinteresse oder mit Abwehr. Die Kitaleitung ist eine Schlüsselfigur, die maßgeblich dazu beitragen kann, dass Veränderungen möglichst reibungslos und mit allen Beteiligten nachhaltig umgesetzt werden. Methode: kurze Theorieinputs, Fallstudien und reale Praxisbeispiele der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Nach dieser Fortbildung

- kennen Sie typische Phänomene in Veränderungen,
- können Sie Grundprinzipien erfolgreicher Veränderungsprozesse auf den Kitaalltag übertragen und
- konkrete Vorschläge für die Gestaltung Ihrer eigenen Praxis formulieren.

Datum	08.10.2018 bis 09.10.2018 und 05.12.2018 (8 UE/Tag)	
Ort	90402 Nürnberg	
Zielgruppe	Trägerverantwortliche, Leitungen, stellvertretende Leitungen	
Referent_in	Dr. Anja Knippel, Diplom-Sozialwirtin, Dr. rer. pol. (Wirtschaftspädagogik)	
Anmeldeschluss	23.07.2018	
Teilnahmegebühr	für Teilnehmende aus Mitgliedseinrichtungen inkl. Mittagsverpflegung	285 €
	für andere Teilnehmende inkl. Mittagsverpflegung	345 €
	zzgl. Übernachtung/Frühstück/Abendessen	ca. 65 €
Kursnummer	18.10.20	

Referentenprofil

Dr. Anja Knippel

Dipl.-Sozialwirtin, Dr. rer. pol.
(Wirtschaftspädagogik)

Schwerpunkte:

aktuell Projektleitung PQB
(Pädagogische Qualitätsbegleitung)
bei evKITA, eigene
Führungserfahrung, freiberufliche
Trainerin für Kommunikation, Führung,
Teamarbeit,
Veränderungsmanagement,
Lehraufträge an Hochschulen

[Zurück](#)
[Buchten](#)

www.evkitabayern.de → Fort- und Weiterbildung 2018 → Führen und (An)Leiten

Unfreezing

Vorbereiten ▶▶▶

WAS? „Weckruf“ & Vorschau

- Aufrüttelnde Infos, Notwendigkeit zur Veränderung verdeutlichen
- Betroffene zu Beteiligten machen
- Psychologische Sicherheit, um Ängste abzubauen und Lernen zu ermöglichen

WOZU?

- Klarheit – Info & Transparenz über geplante Veränderung: wer, was, wie, warum, wann, wie lange...?
- Innere Bereitschaft = Gefühl, sich darauf einlassen zu können

WIE?

- Vorab-Infos zur Veränderung als „Trailer“ oder „Vorgeschmack“ auf das Neue
- Dringlichkeit erlebbar und erfahrbar machen, nicht nur Infos für den Kopf
- Emotionen zulassen und thematisieren
- Info für alle gleichzeitig (Gruppeninfo) und bei Bedarf zusätzliche Einzelgespräche

WER?

- Leitung und ggf. Träger

Moving

Verändern ▶▶▶

WAS? „Sondersituation“ & Übergang

- Lernen & Ausprobieren mit Unterstützung
- Z. B. Workshop, Team-Tag, Fachbücher, Hospitation, Tagung, PQB, Beratung...
- Leitung (und Träger) lebt Veränderung bzw. das Neue vor

WOZU?

- Wissen & Kompetenzen erwerben, (erste) Erfahrungen mit dem Neuen
- Zutrauen entwickeln, erste (kleine) Erfolgserlebnisse, Selbstwirksamkeit

WIE?

- Schonraum anbieten (z. B. Pilotphase, Experiment, Simulation, Training, Rollenspiel, Test, Tandem...)
- In Gruppen arbeiten, wenn möglich
- Leitung unterstützt, gibt Feedback und ist nah am Team

WER?

- Leitung und Team, ggf. Träger punktuell
- Ggf. Externe (z. B. Fachberatung, PQB)
- Eltern früh einbinden

Refreezing

Verstetigen ▶▶▶

WAS? (endlich wieder) Arbeitsalltag

- Team-Runden, Regelkommunikation (im Team und mit Träger, ggf. Elternbeirat)
- Erfahrungsaustausch, Reflexion, Feedback-Schleifen, sog. „Good Practice“
- Standardisierung, Dokumentation, bei Bedarf Nachsteuern, schulen etc.
- Fortschritts-Monitoring, Erfolge feiern

WOZU?

- Das Neue wird (allmählich) zum Normalzustand
- Anstrengung, Konzentration, Irritation nimmt spürbar ab, erste neue Routinen
- Spaß & Experimentierfreude nehmen zu
- Gemeinsamer Lernprozess = Teamlernen

WIE?

- Am Thema dran bleiben, auswerten
- Bedeutung hervorheben, Ziele/Visionen
- Anerkennung für Erreichtes, feiern

WER?

- Leitung und Team
- ggf. Träger und/oder Externe punktuell

Fragen aus dem Plenum



**Wo kämen wir hin,
wenn alle sagten:
Wo kämen wir hin?“
und niemand ginge,
um einmal zu schauen,
wohin man
käme,
wenn man ginge“.**

Kurt Marti



Sagen Sie uns Ihre Meinung!

Titel
 Programmpunkt-Nummer
 Referenten

Geme auch online:

www.praxisforschung.info/kongress

Ihre Beurteilung der Veranstaltung, in der Sie sich gerade befinden, ist uns wichtig. Bitte nehmen Sie sich am Ende eine halbe Minute Zeit und kreuzen Sie das Ihrer Meinung nach Zutreffende auf der Skala an.

Die Veranstaltung...	trifft voll zu					trifft nicht zu
... ist didaktisch und methodisch gelungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat meine Erwartungen fachlich und inhaltlich erfüllt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist für meine berufliche Praxis wichtig und nützlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bekommt von mir die Gesamtnote:	1	2	3	4	5	6
Besonders gut hat mir gefallen:						
Gar nicht gefallen hat mir:						

Bitte werfen Sie das ausgefüllte Blatt in die Box am Ausgang des Raumes.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Prof. Dr. Joachim König & Diemar Maschke, Ev. Hochschule Nürnberg, Institut für Praxisforschung und Evaluation, www.evhn.de

ConSozial Befragung

Bitte nehmen Sie sich zwei Minuten Zeit, um unseren Fragebogen auszufüllen. Sie helfen uns damit, die ConSozial weiterzuentwickeln.

Vielen Dank, wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr Organisations-Team ConSozial

