

DIDACTA 2025 – Auftaktvortrag - Dienstag, 11.02.2025

Ursula Günster-Schöning | www.ursula-schoening.de | www.erfor.de

Vortrag:

„Von Selbstwirksamkeit und Leistungslust! - Teams im Wandel erfolgreich in die Zukunft führen“

Selbstwirksamkeit ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, gestellte Anforderungen durch eigenes Handeln bewältigen zu können. In Kindertagesstätten spielt dies eine zentrale Rolle, denn ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit führt zu mehr Engagement und einer größeren Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen. Es ist wichtig, dass Führungskräfte Strategien vermitteln, mit denen die pädagogischen Fachkräfte ihre Selbstwirksamkeit stärken können. Dies kann durch regelmäßige Erfolgserlebnisse, positive Rückmeldungen, gemeinsame „Mini-Aktionen“ (denken Sie an das Wow-Glas oder den Lob-Baum) und die fortlaufende Professionalisierung geschehen.

Leistungslust entsteht, wenn Arbeit nicht nur als Pflicht, sondern als bereichernde Tätigkeit empfunden wird. Diese Freude an der eigenen Leistung ist ansteckend und trägt maßgeblich zu einem positiven Arbeitsklima bei. Um Leistungslust zu fördern, sollten Führungskräfte eine Umgebung schaffen, die Eigeninitiative und Kreativität belohnt. Das Einbringen eigener Ideen und das Mitgestalten von Prozessen sollten nicht nur ermöglicht, sondern aktiv gefördert werden.

Indem Führungskräfte in Kitas die Selbstwirksamkeit und Leistungslust ihrer Teams stärken, schaffen sie eine starke Basis für den Wandel und die zukünftige Entwicklung ihrer Einrichtungen. Ein Team, das sich seiner eigenen Stärken bewusst ist und Freude an seiner Arbeit hat, kann auch in Zeiten des Wandels stabil und erfolgreich bleiben.

Kitateams in die Zukunft führen: Raus aus dem Jammertal

In der heutigen Zeit steht das pädagogische Personal in Kindertagesstätten vor vielfältigen Herausforderungen. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte sie dabei unterstützen, nicht in ein Jammertal abzurutschen, sondern proaktiv Lösungen zu finden und den Blick nach vorne zu richten. Denn das Verharren auf Problemen führt zu einer negativen Spirale, die sowohl die Stimmung im Team als auch die Qualität der pädagogischen Arbeit beeinträchtigt. Eine lösungsorientierte Haltung hingegen fördert die Kreativität und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Es ist entscheidend, dass wir uns darauf konzentrieren, was möglich ist, anstatt immer wieder die bestehenden Hindernisse zu betonen und auf das zu besprechen was nicht geht. Diese Perspektivänderung ist nicht nur für die Bewältigung täglicher Herausforderungen wichtig, sondern auch für die langfristige Zufriedenheit und Motivation im Beruf.

Positive Atmosphäre durch gegenseitige Motivation und Ermutigung

In Kindertagesstätten ist es besonders wichtig, dass das Team nicht nur funktional, sondern auch emotional gut zusammenarbeitet. Die Arbeit mit Kindern fordert viel Energie und Empathie, und diese kann nur nachhaltig geleistet werden, wenn das Team selbst in einer unterstützenden und positiven Umgebung arbeitet. Eine Methode, dies zu erreichen, ist durch gegenseitige Motivation und Ermutigung sowie durch innere und äußere Schutzfaktoren, die zugleich auch die Resilienz fördern. Auch positive Verstärkung, das Feiern kleiner Erfolge und die Anerkennung der Anstrengungen jedes Einzelnen können enorm dazu beitragen, die allgemeine Stimmung zu heben.

Die Bedeutung der Leidenschaft für den Beruf

Und auch die Liebe zum eigenen Beruf und das „heiße Herz“, mit dem man zur Arbeit kommt, sind unersetzlich. Diese innere Flamme ist es, die auch an schwierigen Tagen Licht spendet. Sie erlaubt es, über sich selbst hinauszuwachsen und trotz widriger Bedingungen einen positiven Unterschied im Leben der Kinder zu machen. Sollten die Bedingungen jedoch dauerhaft dem eigenen Wohlbefinden und den pädagogischen Zielen im Wege stehen, ist es legitim, entweder selbst Veränderungen anzustoßen oder eine neue berufliche Heimat zu suchen.

Die Rolle der Selbstfürsorge, Achtsamkeit und Resilienz

Jeder Einzelne kann viel zu seinem eigenen Glück im Beruf beitragen. Selbstfürsorge, Achtsamkeit und Resilienz sind Schlüsselkomponenten, um den beruflichen Alltag nicht nur zu bewältigen, sondern ihn auch bereichernd zu gestalten. Wichtig dabei ist zu verstehen, dass echte Selbstfürsorge nicht unter dem Motto „me first“ steht und nicht auf Kosten anderer gelebt werden kann. Vielmehr geht es darum, ein Gleichgewicht zu finden, das sowohl die eigenen Bedürfnisse als auch die des Teams berücksichtigt. Regelmäßige Selbstreflexion, bewusste Pausen und professionelle Fortbildungen helfen dabei, die eigene psychische Widerstandskraft zu stärken und die Freude am Beruf langfristig zu erhalten, ohne dabei die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen zu übersehen.

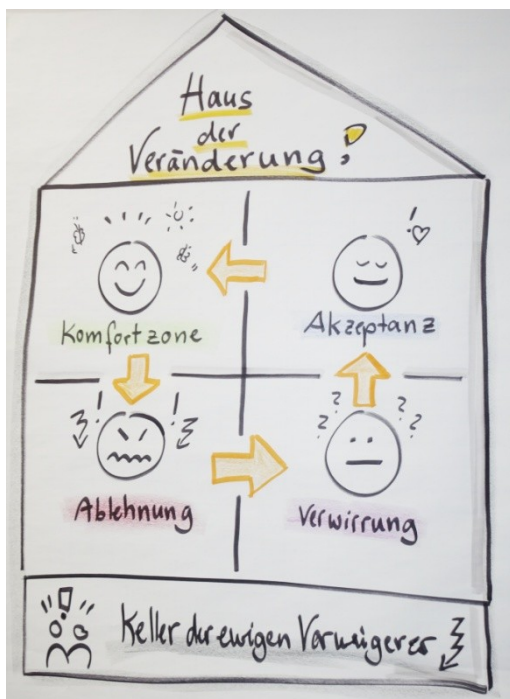
Was kann die Führung tun?

Als Führungskraft ist es essentiell, das Team nicht nur zu leiten, sondern auch zu inspirieren. Dies umfasst die Schaffung eines unterstützenden und anerkennenden Arbeitsumfeldes, die Förderung von Teamgeist und die Ermöglichung von professionellem Wachstum. Eine offene Kommunikation, regelmäßiges Feedback und die gemeinsame Entwicklung von Visionen und Zielen tragen dazu bei, dass sich alle Teammitglieder wertgeschätzt und motiviert fühlen. Darüber hinaus müssen Führungskräfte Veränderungen nicht nur aktiv ansprechen, sondern

auch fördern. Es ist wichtig, dass sie Kolleginnen und Kollegen dazu auffordern, sich zu engagieren und Eigeninitiative zu zeigen. In diesem Kontext ist es ebenfalls entscheidend, Themen wie Leistungsbereitschaft, Anstrengungsbereitschaft, Fleiß und Disziplin anzusprechen. Durch diese Gespräche werden nicht nur die individuellen, sondern auch die gemeinsamen Ziele des Teams gestärkt und die Entwicklung jedes Einzelnen gefördert.

Die Herausforderungen im Kita-Alltag sind zweifellos groß, doch mit einer positiven Einstellung, gegenseitiger Unterstützung und der richtigen Führung kann jedes Team diese erfolgreich meistern. Indem wir uns auf Lösungen konzentrieren, mit Leidenschaft bei der Sache sind und uns selbst nicht vergessen, können wir nicht nur die Herausforderungen des heutigen, sondern auch die des zukünftigen Kitabetriebs erfolgreich bewältigen.

Das Haus der Veränderung und seine vier Räume sind dafür ein guter Vergleich



Das Haus der Veränderung bietet als bildhaftes Modell eine Möglichkeit, die Veränderungsprozesse vor allem von der menschlichen Seite zu begreifen und erfolgreich zu bewältigen. Hier geht es sehr systematisch um die Gefühle von Menschen, die mit Veränderungen konfrontiert werden. Trotz seiner relativen Einfachheit ist das Modell sehr aussagekräftig und kann vor allem auch in der Kommunikation über Veränderungen sehr gute Dienste leisten. Die Anschaulichkeit des Modells macht es zu einem sehr guten Instrument im gesamten Veränderungsmanagement und auch in der Mitarbeiterführung.

Zurück geht dieses Modell auf den schwedischen Psychologen Claes F. Janssen. Mit den 4 Räumen oder Zimmern in einem Haus werden hier modellhaft verschiedene Gefühlszustände von Menschen

beschrieben, die typisch für den Umgang mit Veränderungen sind. Damit lassen sich typische Abläufe von Veränderungsprozessen erlebbar machen und wirksame Interventionen planen. Die vier Räume stehen für die Phasen Zufriedenheit, Verleugnung bzw. Widerstand, Verwirrung und Erneuerung.

Auf meinem Bildungskanal bei YouTube erkläre ich die vier Räume im Rahmen des Videos: *Change Management in der Kita*: <https://www.youtube.com/watch?v=Wt-d6mmPIe4>

Das Modell „Haus der Veränderung“ verdeutlicht, dass wir im Angesicht von Veränderungsprozessen gefühlsmäßig vier Stadien durchlaufen. Wir durchschreiten alle Zimmer des Hauses, bis wir schließlich in Zimmer 4, dem Raum der Erneuerung,

angekommen sind. Von außen erzwungene Veränderungen verlaufen meist intensiver als solche, die durch das Team oder die Leitung selbst initiiert werden. Doch die grundlegende Dramaturgie bleibt immer dieselbe.

Auch wenn der Wunsch besteht, den Durchgang durch die Zimmer zu beschleunigen und direkt von der Zufriedenheit zur Erneuerung zu gelangen, so ist dies in der Realität nicht möglich. Alle Zimmer müssen durchlaufen werden, und es gibt keine Abkürzungen! Gerade viele Träger, aber auch Führungskräfte könnten dazu neigen, ohne Rücksicht auf das Können, die Machbarkeit oder die Gefühle der Mitarbeitenden eine Abkürzung nehmen zu wollen. Dabei wird leicht vergessen, dass Menschen sehr unterschiedliche Bedürfnisse im Umgang mit den Veränderungen haben. Ein gut begleiteter Veränderungsprozess kann jedoch den Durchlauf durch die Zimmer der Verleugnung und Verwirrung beschleunigen und Rückschritte im Prozessverlauf verhindern.

Kopf – Herz - Hand



Das WAS!

Zahlen, Daten, Fakten

Klarheit
Ich verstehe was passiert!

„Kinofilm“

Ratio!



Das WOZU!

Motivation/Sinn

Bedeutung
Ich habe das Gefühl, dass sich mein Einsatz lohnt!

Bedenken, Befürchtungen!

Emotio!



Das WIE!

Wer, was, wie, bis wann

Machbarkeit
Ich habe das Gefühl, dass ich das schaffe!

Realistische Planung!

Actio!

Mitarbeitende benötigen unterschiedlich lange, bis sie den Raum der Erneuerung erreichen. Bei manchen geht es schneller, bei anderen dauert es länger. Einige gehen vielleicht zwischenzeitlich noch einmal einen halben Schritt zurück in Zimmer 3, bevor sie endgültig in Zimmer 4 ankommen. Angesichts dieser Gefühlswelten müssen Veränderungen im Kitasystem behutsam umgesetzt werden. Gerade bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen ist vor allem Geduld, hohe Transparenz und vielschichtige Kommunikation erforderlich. Es kommt auch darauf an, dass die Notwendigkeit und die Sinnhaftigkeit von Veränderungsprozessen immer wieder transparent kommuniziert werden.

Leider gibt es auch den „Keller der ewigen Verweigerer“. Führungskräfte müssen diesen gut im Blick behalten und hin und wieder bereit sein, sich von dem einen oder anderen „Kellergast“ zu verabschieden. Denn wir können niemanden gegen seinen Willen verändern!

Und zu guter Letzt, wenn wir den Wandel aktiv gestalten wollen, sollten wir in unseren Teams alte Begriffe neu denken und diskutieren:

Anstrengungsbereitschaft:

In einer Welt, die oft schnelle Erfolge und müheloses Glück verspricht, wird Anstrengungsbereitschaft immer wichtiger. Sie erinnert uns daran, dass wahre Errungenschaften Zeit, Energie und Hingabe erfordern. Wer bereit ist, Herausforderungen anzunehmen, lernt nicht nur, über sich hinauszuwachsen, sondern auch den Wert des Geleisteten wirklich zu schätzen.

Mit Blick auf Kinder:

Für Kinder ist Anstrengungsbereitschaft der Schlüssel, um sich selbst und ihre Fähigkeiten zu entdecken. Ob beim Lösen kniffliger Aufgaben, beim Erlernen eines Instruments oder beim Sport – durch Anstrengung erleben sie die Freude, Ziele aus eigener Kraft zu erreichen. Es lehrt sie, nicht vor Schwierigkeiten zurückzuschrecken, sondern diese als Wachstumschancen zu sehen.

Leistungsbereitschaft:

Leistungsbereitschaft bedeutet heute mehr als bloße Effizienz. Sie steht für das Streben, das eigene Potenzial einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam Fortschritt zu gestalten. Sie ist unverzichtbar in einer Zeit, in der die Bereitschaft, etwas zu bewirken, den Unterschied macht – ob in der Familie, im Beruf – also der Kita - oder in der Gesellschaft.

Mit Blick auf Kinder:

Leistungsbereitschaft zeigt Kindern, dass es Freude macht, etwas aus sich herauszuholen und eigene Grenzen zu erweitern. Sie lernen, dass Leistung nicht für andere, sondern für das eigene Wachstum erbracht wird. Gleichzeitig erfahren sie, wie wertvoll es ist, Teil eines Teams zu sein, in dem jeder einen Beitrag leistet.

Durchhaltevermögen:

In einer Welt voller Schnelllebigkeit und Abkürzungen ist Durchhaltevermögen ein seltenes, aber unverzichtbares Gut. Es ist die Kraft, die uns hilft, an unseren Zielen festzuhalten, auch wenn es schwierig wird. Es ermöglicht uns, über Hindernisse hinwegzusehen und langfristige Erfolge zu erzielen – sei es im Beruf, in Beziehungen oder bei großen gesellschaftlichen Herausforderungen.

Mit Blick auf Kinder:

Durchhaltevermögen ist ein Geschenk, das Kinder lehrt, dass nicht alles sofort gelingt. Es stärkt ihre Resilienz und zeigt ihnen, dass sie auch in schwierigen Momenten die Fähigkeit haben,

weiterzumachen. Ob beim ersten Radfahren ohne Stützräder oder beim Meistern einer schwierigen Prüfung – Durchhaltevermögen macht sie stark für das Leben.

Fleiß:

Fleiß ist in der heutigen Zeit alles andere als altmodisch. Er steht nicht für blinde Schufterei, sondern für die Bereitschaft, mit Hingabe und kluger Priorisierung an Dingen zu arbeiten, die uns wichtig sind. Fleiß ist der Motor, der uns in einer Welt voller Ablenkungen auf Kurs hält und echte Ergebnisse schafft.

Mit Blick auf Kinder:

Kinder erfahren durch Fleiß, dass kontinuierliches Bemühen sich auszahlt. Es gibt ihnen die Möglichkeit, Stolz auf die eigenen Fortschritte zu empfinden – sei es beim Spielen, Fahrradfahren lernen, Basteln, im Sport oder später beim Lernen. Gleichzeitig vermittelt Fleiß den Wert, mit anderen zu kooperieren und gemeinsam Ziele zu erreichen.

Üben:

Üben ist die Kunst, sich in kleinen Schritten zu verbessern und den Weg des Lernens bewusst zu genießen. Es ist kein Mittel zum Zweck, sondern ein Prozess, der uns Geduld, Kreativität und die Freude an Fortschritt lehrt. In einer Zeit, die oft Perfektion verlangt, ist Üben der sanfte Gegenpol, der Raum für Entwicklung schafft.

Mit Blick auf Kinder:

Für Kinder ist Üben eine lebenslange Fähigkeit. Es zeigt ihnen, dass sie durch regelmäßiges Dranbleiben Großes erreichen können – sei es beim Schreiben, Malen, Tanzen, Musizieren, Programmieren oder in der Freizeit. Üben ermutigt sie, Fehler nicht als Rückschläge, sondern als natürliche Schritte im Lernprozess zu sehen.

(Quelle: Disziplin, Schlüsselkompetenz des Einundzwanzigsten Jahrhundert, Ursula Günster-Schöning und Isabella Gölles)

Abschließend möchte ich festhalten, dass die Schlüsselkomponenten erfolgreicher Teamarbeit nicht nur auf Vertrauen und in der fachlichen Kompetenz und gelingenden Kooperation liegen, sondern auch in der Fähigkeit eines jeden Teams, ein Gleichgewicht zwischen Autonomie und Zugehörigkeit zu schaffen. Dieses Gleichgewicht ermöglicht es den Teammitgliedern, sich sowohl als eigenständige Individuen als auch als integraler Bestandteil des Teams zu fühlen. Eine solche Atmosphäre fördert nicht nur die individuelle Verantwortungsübernahme und Innovationskraft, sondern stärkt auch das Zusammengehörigkeitsgefühl und die gemeinsame Zielverfolgung. Daher ist es entscheidend, dass jede Kita Strukturen und Prozesse entwickelt, die sowohl individuelle Freiheiten fördern als auch die kollektive Einbindung sicherstellen, um so die Grundlage für anhaltenden Erfolg und Zufriedenheit im Team zu legen. Ich wünsche Ihnen für Ihren Teamentwicklungsprozess alles erdenklich Gute und viel Erfolg. Gemeinsam Zukunft gestalten!

Ihre *Ursula Günster-Schöning*

Meine Buchempfehlungen:

