

VERÄNDERUNG BEGINNT BEI MIR!

oder
Change-Management,
vom strukturierten Umgang mit
Veränderungen in der Kita

VERÄNDERUNGSPROZESSE IM TEAM

nach Friedrich Glasl

- ◉ Wildwuchs - Veränderungen sind unstimmig oder widersprüchlich
- ◉ Expertenansatz - Konzepte werden einfach von außen übernommen und übergestülpt
- ◉ Machtansatz - stellt Rahmenbedingungen klar und setzt auf Formen und Strukturen
- ◉ Entwicklungsansatz - setzt auf Identifikation mit Anforderungen und Lösungen und geht von der Innovationskraft des Teams aus.

VERÄNDERUNG

- EIN KONTINUIERLICHER PROZESS

- ◉ Wandlungsfähigkeit im Team
- ◉ Teammitglieder machen durch die aktive Mitgestaltung strukturierter Veränderungen die Erfahrung „Dinge zu bewegen“ (spüren Selbstwirksamkeit)
- ◉ Wunsch nach Kontinuität - bei täglicher Flexibilität (Bewahren des äußeren Rahmens)
- ◉ Eigene Furcht kann und wird häufig auf Kinder übertragen

Ist ein Team über viele Jahre der aufeinanderfolgenden Veränderungen nie über die Phase der **Wut, Trauer, das Vertraute** „Loslassen“ zu müssen hinausgekommen, kann es bestenfalls **das Neue rational bejahen**, jedoch bei keiner der Veränderungen zu einer

emotionalen Akzeptanz und einem **echten „Ankommen“** im Neuen gelangen.

VERÄNDERUNG BRAUCHT ZEIT

- ◉ Leitungskräfte und Träger sollten immer die begrenzte Belastbarkeit ihres Teams im Blick haben (Schwächste Glied in der Kette)
- ◉ Man muss den Veränderungsprozess nicht nur rational bejahen sondern auch emotional verinnerlichen und für gut heißen
- ◉ Nach dem Motto: „Es war schwer, aber es hat sich gelohnt“.

Wichtig: Was haben wir davon? Sinnklärung!

HERAUSFORDERUNGEN DER LEITUNG IM PROZESS:

- ◉ Bewahrende und nach Neuem strebende Kräfte - beide verlangen nach Beachtung und Wertschätzung
- ◉ Gezielt am Ist-Zustand mit seinen Chancen und Risiken ansetzen
- ◉ Visionen mit Blick auf die angestrebten Ziele entwickeln und vermitteln
- ◉ Alle Beteiligten ins „Boot“ holen und mit Widerständen konstruktiv umgehen
- ◉ Diplomatisch und geschickt um Ressourcen und Unterstützung verhandeln
- ◉ Den Überblick behalten
- ◉ Gutes Informationsmanagement installieren
- ◉ Die eigenen Vorhaben und Ziele vermitteln
- ◉ Einen guten Umgang mit Fehlern pflegen
- ◉ Regelmäßige Feedbackschleifen einbauen

ERFORDERLICHE KOMPETENZEN:

- ⊙ Analytische Fähigkeiten (was beobachte ich..., was höre ich...)
- ⊙ Fachkompetenz (einschätzen können, wie man was am besten erreicht)
- ⊙ Kommunikations- und Konfliktfähigkeit (gemeinsam an einem Strang ziehen)
- ⊙ Strukturiertheit (prozesshaftes Arbeiten nach Plan)
- ⊙ Visionäre Fähigkeiten (vor dem „geistigen Auge“ haben was geplant ist)
- ⊙ Widerstandskraft (Veränderungen sind anstrengend)
- ⊙ Entscheidungs- und Umsetzungsbereitschaft (Klare Entscheidungen treffen können)

WAS HEIßT FÜHRUNG FÜR SIE?

- ◉ Führung ist Einflussnahme! Wo nehmen Sie konkret Einfluss? Wo stoßen Sie an Grenzen?
- ◉ Welchen Führungsstil praktizieren Sie? Sind Sie damit erfolgreich?
- ◉ Was sind Ihre wichtigsten Führungskompetenzen und erfolgreichsten Methoden/Führungsinstrumente? (Welche fehlt/(en) Ihnen?)

FÜHRUNG

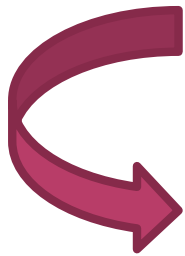
- ⊙ Eine direkte Beeinflussung von Verhalten ist nicht möglich!
- ⊙ Es braucht immer die Einzelleistung des Systems (des Teams) für die Zielerreichung
- ⊙ Steuerung hat zwei teile: Input von Außen und eigene Leistung
- ⊙ Man kann von Außen bestimmte Impulse setzen, aber immer ist Eigenleistung notwendig!

RISIKEN VERMEIDEN:

- ◉ Falsches Menschenbild
- ◉ Falsches Organisationsverständnis
- ◉ Kaltstart
- ◉ Defizitorientierung
- ◉ Das Individuum im Fokus
- ◉ Konfliktvermeidung
- ◉ Uneinheitliche Ziele
- ◉ Insellösungen
- ◉ Etikettenschwindel
- ◉ Fehlende Ganzheitlichkeit

GEWOHNHEITEN

Durch Gewohnheiten gewinnen wir Sicherheit zurück, die uns verlorengegangen ist, im gleichen Zuge, wie unsere Instinkte als verlässliche Antennen für unser Handeln verkümmert sind!



... sie bieten uns Entlastung, ermöglichen hocheffiziente Routineabläufe und verhindern über jede Aktion bewusst nachzudenken. Ein weiterer Vorteil ist die Einschätzbarkeit für andere.

... aber ...



Dadurch, dass die Gewohnheiten uns locken mit Sicherheit, Entlastung und Berechenbarkeit für andere, verfestigen wir sie häufig so sehr, dass irgendwann das Gegenteil eintritt: Sie machen und unbeweglich, unfrei und sozial unbequem.

GEWOHNHEITSMUSTER VERÄNDERN

1. Schritt: Stören „aus dem Trott reißen“
2. Neue Gestaltungsspielräume aufzeigen. Argumente und Apelle reichen jedoch in der Regel nicht aus
3. Bestärken wenn das Neue ausprobiert wurde
4. Bei „Rückfällen Unterstützung geben und dran bleiben. Jedoch nicht abwerten.

... die „Störung“ wird Unmut hervorrufen:
ein Indikator für den Erfolg des ersten
Schrittes

REFLEKTIEREN SIE REGELMÄßIG!

- ◉ Z.B.
- ◉ Wie steht es zur Zeit um unser Veränderungsvorhaben mit der Klarheit von Ziel und Weg?
- ◉ Welche Haltung, Wirkung und Botschaft ist im Team zu beobachten?
- ◉ Was muss nachgebessert werden? Was sind die nächsten Schritte? Was läuft gut?
- ◉ Wie ist meine Rolle? Mein Vorgehen mein Stil in dem Prozess?

VERÄNDERUNG BEGINNT BEI MIR!

Wie ist meine Rolle als Veränderungsmanagerin?
Wer will ich sein? Was wird von mir erwartet?

- Ziel- und Weg-Verantwortliche
- Umfeld-Untersucherin
- Kommunikatorin
- Konfliktmanagerin
- Unterrichtende
- Personalentwicklerin
- Kapitän
- Steuerfrau
- Umsetzerin ...

Und was wollen Sie? - Das Ziel?!

Und wie soll es umgesetzt werden? - der Weg?!

VIELE METHODEN STEHEN ZUR VERFÜGUNG:

- ◉ Ist-Analyse „Unser Veränderungsprojekt“
- ◉ Die U-Theorie - das 7 Schritt Modell von Viva Fialka
- ◉ Ein Kreativ-Workshop
- ◉ Ein Zielvereinbarungsprozess
- ◉ Ein Planungsworkshop
- ◉ Das Lösungshaus
- ◉ Die Glasl-Analyse
- ◉ Das Delta Diagramm -vom Delta zwischen Alt und Neu ...

UNSER VERÄNDERUNGSPROJEKT:

Wir möchten weg vom...	Und stattdessen hin zu:
z.B. Ankreuzlisten zur Entwicklungsbegleitung und Dokumentation unserer Kinder...	z.B. individuellen, kindzentrierten und Stärken bzw. ressourcenorientierten Entwicklungsbegleitung und Dokumentation unserer Kinder...

Warum wollen wir das?

Warum macht das Sinn?

UNSER „LÖSUNGSHAUS“

Thema: XXXXXX

Ist-Zustand:

- XXXXXX
- XXXXXX
- xxxxxx

Soll-Zustand:

- Yyyyyy
- Yyyyyy
- yyyyyy

Zu berücksichtigen:

- Zzzzz
- Zzzzz
- Zzzzz
- Zzzzz
- zzzzz

Erste (nächste) Schritte:

- Xyyyyyy
- Cxxxxxx
- Vcccccc
- Bvvvvv
- Nbbbbbb

LITERATUREMPFEHLUNGEN:

- ◉ Change Management, „Veränderungen in Kitas gestalten“ von Viva Fialka, Kindergarten heute Herder Verlag
- ◉ Der Methodenkoffer, von Gabriele North, Cornelsen Scriptor
- ◉ Kita im Wandel, von Karin Kaltenbach, VDM Verlag Dr. Müller
- ◉ Kita Leitung, Leitfaden für Qualifizierung und Praxis, von Jens-Christian Möller und Estaschlechter-Möller, Cornelsen Scriptor

VERÄNDERUNG BEGINNT BEI MIR...



Ursula Günster-Schöning
www.ursula-guenster.de, info@ursula-geunster.de