



**Impulse**  
für gute KiTa

Gute-KiTa-Web-Seminar #2

# „Führen in Veränderungs- prozessen: Kita-Leitung und Teamentwicklung in herausfordernden Zeiten“

Dokumentation

**Freitag, 25. September 2020**

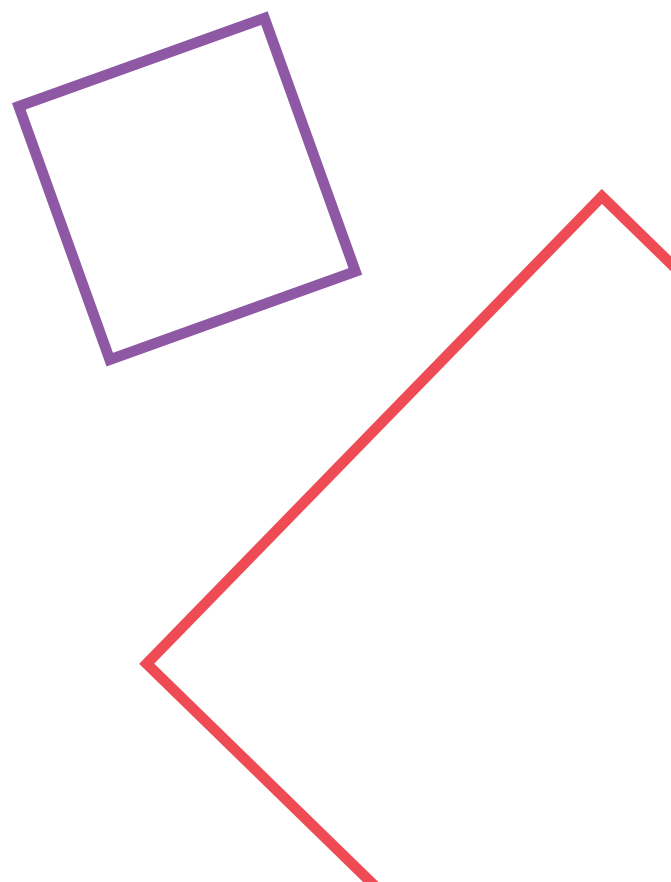
**10:00 – 12:00 Uhr**

**Ziel des Seminars:**

Kita-Leitungen sind Schlüsselpersonen, wenn es um die Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung geht. Sie organisieren nicht nur die pädagogische Arbeit und sind Ansprechperson für das Kita-Umfeld, sie steuern und begleiten auch das gesamte Team. Sie sind Vordenkerinnen und Vordenker, brauchen Managementqualitäten und setzen neue Ideen und Konzepte gemeinsam mit ihrem Team um. Sie fördern die Teammitglieder in ihrer professionellen Weiterentwicklung und begleiten sie bei den sich verändernden Herausforderungen im Kita-Alltag.

Auch angesichts der Corona-Pandemie suchen Kita-Leitungen Lösungen, wie sie mit den sich wandelnden Anforderungen, den veränderten Rahmenbedingungen und der Komplexität des Kita-Alltags umgehen sollen. Dabei dürfen sie nie den Blick für die Teammotivation und -entwicklung verlieren. Hygienevorschriften und Abstandsregeln erfordern ein Umdenken in der Organisation des Kita-Alltags, Personalmangel ist jetzt besonders spürbar. Die dadurch entstehenden Unsicherheiten wirken sich auch auf die Kita-Teams aus und erfordern eine starke Kita-Leitung, die ihrem Team Sicherheit gibt und auch in herausfordernden Zeiten motiviert. Das Team will mitgenommen, eingebunden, unterstützt und geschützt werden.

In dem Seminar tauschen sich Kita-Leitungen darüber aus, wie sie diese Zeit bisher erlebt und bewältigt haben, was sie umgesetzt und dabei gelernt haben. Sie setzen sich damit auseinander, was Veränderungen für sie, ihr Team und ihre Einrichtung bedeuten und wie sie damit umgehen. Mithilfe fachlicher Inputs und dem Austausch untereinander erhalten die Teilnehmenden Anregungen, wie sie in Zukunft den derzeitigen Herausforderungen gut vorbereitet und konstruktiv begegnen können.



# 1. Input: Die Erfahrungen einer Kita-Leitung

## *Rolle, Verantwortung und Herausforderungen der Kita-Leitung in der Krise*

Saskia Franz, Leiterin des Kindergartens St. Franziskus im Kirchtal, Benningen



© Carsten Velte

## 1.1. Zentrale Themen & Thesen

### **Krisenmanagement und Führungsverantwortung**

Vor der Corona-Krise hat die Kita sehr offen gearbeitet. Die Kinder hatten viele Freiheiten und Freiräume und konnten ihren Kita-Alltag aktiv mitgestalten. Durch die Corona-Verordnungen in Baden-Württemberg war nach dem Lockdown nur eine geschlossene Arbeitsweise oder ein gruppenübergreifendes Arbeiten in zwei Gruppen möglich. Seitdem arbeitet die Kita in zwei voneinander getrennten Einrichtungshälften: In der einen Hälfte sind die Zwei- bis Vierjährigen untergebracht, in der anderen die Größeren.

Die Corona-Pandemie hat große Einschränkungen und Veränderungen mit sich gebracht. Ein gutes Krisenmanagement und die Führungskompetenz der Kita-Leitung waren sehr wichtig. Der Schlüssel in der Krise war für die Leitung, ihre Führungsstärken zu kennen und sich darauf zu besinnen: Was macht mich aus? Aufgaben der Kita-Leitung in Krisenzeiten:

- Vertrauenskultur etablieren
- „think pink“: geistig flexibel sein
- optimistisch bleiben
- mutig sein
- Sicherheit vermitteln
- Informationen bündeln
- alternative Arbeitsweisen etablieren
- Struktur vorgeben
- Kontakt halten

### **Vertrauenskultur im Team etablieren**

Wichtig war das Vertrauen zwischen Leitung und Team: Das Team vertraute darauf, dass die Leitung es gut führt und die Leitung vertraute darauf, dass das Team sich führen lässt.

Vertrauen entstand auch dadurch, dass sich das Kita-Team gemeinsame Ziele steckte. Wie können wir die Krise annehmen und aus einer schlechten Situation das Beste herausholen? Außerdem war es sehr wichtig, das Team zu stärken, zum Beispiel indem Projekte nicht nur ins Leben gerufen, sondern immer auch abgeschlossen wurden. Nur so stellte sich im gesamten Team das Gefühl ein, dass es sich lohnt, sich einzusetzen. Vertrauen stärken durch:

- Ziele festlegen
- gezielte Gespräche und Gesprächsrunden
- verbindliche Absprachen
- Transparenz der Entscheidungen
- gemeinsames Arbeiten an der Teambildung

### **Entscheidungsfreudigkeit und geistige Flexibilität**

Führung bedeutet auch, Entscheidungen allein zu treffen; nicht alles konnte – vor allem angesichts der schnell erforderlichen Veränderungen – im Team besprochen werden. Entscheidungen mussten oft sehr kurzfristig getroffen werden und es fehlte schlicht die Zeit, alle ins Boot zu holen. Was dann besonders wichtig war:

Die Entscheidungen wurden danach im Team transparent gemacht. Als Kita-Leitung braucht es Mut, neue Wege einzuschlagen, manche Vorgaben und Hygienemaßnahmen auch mal kritisch zu hinterfragen und zu überprüfen, wie diese mit den Werten der Einrichtung und der offenen Arbeit vereinbart werden können. So gelang es, aus schwierigen Bedingungen das Beste zu machen und spannende Konzepte zu entwickeln, die Kindern, Eltern und dem Team Sicherheit, Halt und Zuversicht boten. Das macht eine geistig flexible Kita-Leitung aus:

- schnelle Auffassungsgabe
- rasches Denkvermögen
- vielseitige Interessen
- die Bereitschaft, etwas Neues zu lernen
- die Fähigkeit, die Perspektive wechseln zu können
- die Suche nach Alternativen
- der Mut, Dinge zu hinterfragen und neue Wege einzuschlagen

### **Guter Elternkontakt**

Nicht nur das Team brauchte Sicherheit in dieser Zeit, sondern auch die Eltern. Das Team wollte ihnen das Gefühl geben: Wir sehen eure Belange und nehmen euch ernst. Es war sehr wichtig, selbst immer auf dem aktuellsten Informationsstand zu sein und die Eltern über die neuesten Entwicklungen und Regelungen zu informieren. Je unsicherer die Zeiten, desto mehr Sicherheit muss die Kita den Eltern geben:

- Sicherheit und Stabilität vermitteln
- Mut zusprechen
- Trost spenden
- Angst nehmen
- Verständnis aufbringen
- Grenzen setzen

### **Alternative Arbeitsweisen schaffen**

Planvolles Arbeiten war in der Kita durch diese Maßnahmen möglich:

- digitale Arbeitsplätze
- Arbeit in unterschiedlichen Teams und Gruppen
- regelmäßige Online-Treffen
- digitale Elternabende
- Online-Elternumfragen

### **Strukturierte Kita-Arbeit**

Eine gute Kita-Leitung sollte ihrem Team eine gute Struktur vorgeben:

- einen Rahmen vorgeben
- eine gute Balance zwischen Freiheit und Vorgabe herstellen
- Deadline setzen
- Zwischenstand überprüfen

### **Selbstbewusstsein**

Kitas müssen zeigen, was sie können, denn sie brauchen die Anerkennung vonseiten der Gesellschaft und Politik. Das Team hat nicht den Kopf in den Sand gesteckt, weil die Kinder während des Lockdowns zu Hause bleiben mussten, sondern hat die Zeit für die Qualitätsentwicklung genutzt, Veränderungsprozesse angestoßen, neue Konzepte erarbeitet und deutlich gezeigt: Wir können mehr, als auf Kinder aufzupassen. Es wurden digitale Arbeitsplätze geschaffen sowie digitale Morgenkreise und Elternabende veranstaltet.



## 1.2. Ausgewählte Zitate

*„Unser Chef hat gelernt, dass Homeoffice doch funktioniert und die Eltern sind dankbarer geworden.“*

Teilnehmerin

*„Die Arbeit unter Pandemiebedingungen ist die größte Herausforderung in meiner Leitungstätigkeit.“*

Saskia Franz

*„Ich wünsche mir für die Kitas finanzielle Unterstützung von politischer Seite und eine höherwertige Anerkennung unseres Berufes.“*

Teilnehmerin

*„Die Zeit des Lockdowns hat einen digitalen Boost in unserem Arbeitsalltag bewirkt.“*

Saskia Franz

### 1.3. Eindrücke aus den Breakouts – Austausch in Kleingruppen

#### Was ist/war die größte Herausforderung für Sie bzw. Ihre Einrichtung?

„der Austausch und der Kontakt mit den Eltern“

„Es war schwer, die Entscheidungen der Träger oder Kultusministerien immer transparent für die Eltern zu machen.“

„Wir hatten im Team sehr viele Risikogruppen und hatten Schwierigkeiten, Ersatz zu bekommen; die Eltern zeigten dafür wenig Verständnis.“

„Wir hatten uns als Team gerade erst gefunden und diese Zeit hat solche Spuren hinterlassen, dass wir uns jetzt Hilfe von außen holen.“

„Wir haben sehr viele Kinder von Geflüchteten und konnten die Eltern in den Unterkünften nur schwer erreichen und davon überzeugen, dass ihre Kinder wieder in die Kita kommen sollen, da die Eltern Angst hatten.“

„In Einrichtungen, die die Einschränkungen akzeptiert haben, war konstruktives Arbeiten viel besser möglich. Sie konnten vielmehr Erfolge für sich verzeichnen und erleben, dass sie auch in Krisen selbstwirksam sein können.“

„Die Uhren tickten etwas langsamer und wir konnten uns mit konzeptioneller und inhaltlicher Arbeit mit etwas mehr Ruhe auseinandersetzen.“

#### Welche Veränderungen möchten Sie aus dieser Zeit mitnehmen?

„Wir waren gezwungen, unser Raumkonzept kreativ und neu zu überdenken. Das ist uns sehr gut gelungen; die Kinder und wir sind begeistert und wir werden dies beibehalten.“

„Wir haben in die Übergabesituation mehr Ruhe gebracht. Es läuft zum Teil entspannter, ruhiger und entzerrter ... Andererseits kann diese Nichtkommunikation aber auch bequem machen und die Elternarbeit geht dadurch verloren. Das kann ein Fluch oder Segen sein.“

„Es findet aber keine ‚Nichtkommunikation‘ statt. Ganz im Gegenteil. Die Zeit mit dem Bezugserzieher/der Bezugserzieherin an der Tür bei der direkten Übergabe in der Gruppe ist viel intensiver als vorher, als die Eltern über die Flure gelaufen sind.“

„Gerade die Tür- und Angelgespräche sind eine wichtige Form, um die Erziehungspartnerschaft zu pflegen.“

„Bei uns finden die Übergaben auch weiter an der Zwischentür statt. Der Türdienst managt, dass gerade neue Kinder auch von der Hauptbezugsperson abgeholt werden können. Für Tür- und Angelgespräche ist jetzt viel mehr Zeit.“

„Wir erleben die Übergaben intensiver und haben den Eindruck, dass die Eltern uns wertschätzender gegenüber treten.“

„Wir planen eine App für den Kontakt mit den Eltern. Die Digitalisierung birgt große Vorteile, um sich unmittelbarer mit Eltern auszutauschen.“

## 2. Input: Der Blickwinkel einer Fachberaterin und Wissenschaftlerin

### *Methoden und Handlungsstrategien für das Krisenmanagement im Kita-Alltag*

Simone Wahl, Dozentin, Fortbildnerin, Fachberaterin beim Bundesprogramm „Sprach-Kitas: Weil Sprache der Schlüssel zur Welt ist“ und wissenschaftliche Mitarbeiterin beim ISTA Institut für den Situationsansatz, Berlin



© Tomaschko

### 2.1. Zentrale Themen & Thesen

Kita-Leitungen haben gerade angesichts der Corona-Pandemie viel zu leisten, oft erschwert durch kurzfristige Entscheidungen. Es war und ist wichtig, die Balance zwischen Organisation und Pädagogik zu halten und ein gutes Mittelmaß zu finden.

Menschen eint der Wunsch nach Kontinuität und Stabilität. Aber die Realität ist eine andere. Die Kita ist ein Ort des Wandels und der Veränderung. Wenn man dies annimmt, macht man es sich leichter.

#### **Veränderungsmodell: Die vier Räume der Veränderung<sup>1</sup>**

- I. Raum der Zufriedenheit
- II. Raum der Verleugnung
- III. Raum der Verwirrung
- IV. Raum der Erneuerung

Von außen erzwungene Veränderungen verlaufen meist in anderer Intensität als selbst ausgelöster Wandel. Doch die grundlegende Dramaturgie bleibt immer dieselbe – Menschen durchlaufen alle diese Räume. Und auch wenn wir uns wünschen, den Durchgang durch die Zimmer abzukürzen und direkt von der Zufriedenheit zur Erneuerung zu gelangen, so ist dies in der Realität nicht möglich. Alle Zimmer

müssen durchlaufen werden. Es gibt kein Zurück, aber wir verweilen unterschiedlich lange in diesen Räumen und ab und zu können wir uns in den Drehtüren auch mal verheddern. Ein gut begleiteter Veränderungsprozess beschleunigt jedoch den Durchlauf durch die Zimmer der Verleugnung und Verwirrung und verhindert Rückschritte im Prozessverlauf.

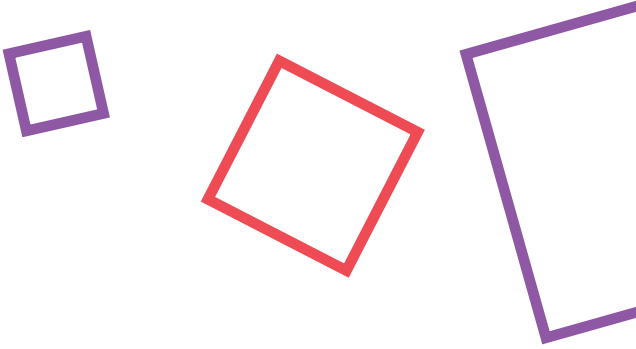
### 2.2. Übung für Teilnehmende

Stellen Sie sich eine Veränderung vor, mit der Sie konfrontiert sind bzw. waren und gehen Sie unter Anleitung durch diese vier Räume der Veränderung. Durchlaufen Sie die Räume für sich im Stillen und sprechen Sie dabei nicht.

#### **I. Raum der Zufriedenheit**

Begeben Sie sich in den Bereich der vertrauten Komfortzone: An den Ort, an dem Sie zufrieden sind. Dort, wo alles unter Kontrolle und perfekt ist. Sie fühlen sich wohl und geborgen, die Welt ist sicher. Sie genießen, was Sie erreicht haben und das Erreichte wollen Sie behalten. Eine Sonnenterrasse. Sie möchten hier nicht weg, doch leider katapultiert Sie eine Erfahrung heraus aus diesem Zustand. Durch eine Einbahn- tür gelangen Sie in den nächsten Raum.

<sup>1</sup> nach dem Modell von Elke Kammerer „Wandel effektiv gestalten – Vier Zimmer der Veränderung“



## II. Raum der Verleugnung

Der Veränderungsprozess hat begonnen. Es gibt kein Zurück. Ihre erste Reaktion darauf: „Das kann nicht wahr sein. Das glaube ich nicht. Es ist unmöglich.“ Sie möchten an dem Bisherigen festhalten und sich nicht eingestehen, was da Unvorhergesehenes und vielleicht Unangenehmes vor sich geht: „Ich möchte zurück. Ich möchte nicht, dass etwas passiert, das ich mir nicht gewünscht habe. Ich bin verärgert, dass ich aus meiner Komfortzone herausgeholt werde.“ Sie befinden sich in einem Zustand der Verleugnung, tun so, als ob alles in Ordnung sei und halten am Alten fest. Im Innern empfinden Sie Unbehagen, Unsicherheit sowie Ärger. Nach außen werden dann oft Widerstand und Trotz sichtbar. Sei es emotional oder rational. Sei es wegen des Loslassens der bestehenden Dinge oder wegen des Einlassens auf die neuen Dinge. Und doch kommt irgendwann der Moment: „Okay, es ist nicht mehr meine Komfortzone und ich möchte trotzdem weitergehen.“ Durch die Drehtür gelangen Sie in den nächsten Raum. (Vielleicht drehen Sie sich dort mehrmals und verweilen etwas in diesem Zwischenraum, aber ein Zurück gibt es nicht.)

## III. Raum der Verwirrung

Hier fehlt die Orientierung. Der Boden unter den Füßen ist weggezogen worden. Sie fragen sich: „Wie soll es nur weitergehen? Es nervt, es ist anstrengend.“ Sie sind ratlos, fühlen sich hilflos und frustriert. Es ist ein Prozess des Abschieds, dieser kann weh tun, vielleicht gehen Menschen und Sie müssen sich von alten Rollen verabschieden. Es kommt ein Tiefpunkt. An diesem sind Sie bereit, sich auf das Neue einzulassen. Das ist der emotionale Wendepunkt. Hier folgt der Impuls: „Ich möchte vorwärtsgehen. Was war, ist vorbei. In mir entsteht ein

kleines Aufblitzen. Ah, ich habe da eine kleine Idee. Da ist doch etwas, das mich lockt ... Okay, ich bin bereit für eine Veränderung.“ In dieser Phase braucht es Klarheit. Sie werden nur dann vorwärtsgehen, wenn Sie einerseits sicher sind, dass das Vergangene wirklich nicht weiterhilft und wenn es zumindest eine Ahnung des Neuen gibt – so etwas wie eine Idee der gewünschten Zukunft. So gelangen Sie in den nächsten Raum.

## IV. Raum der Erneuerung

Der Silberstreif am Horizont wird größer, Ihr Blick wird wieder frei. Es eröffnen sich neue Möglichkeiten, an die Sie bisher nie gedacht haben. Sie sagen sich: „Das motiviert mich. Ich kann auch diesen Veränderungsprozess gut gestalten. Ich kann das und kann auf alten Erfahrungen aufbauen. Ich fühle mich wieder handlungsfähig, mein Stressniveau nimmt wieder ab. Hier kann ich wieder Früchte ernten von dem, was ich gepflanzt habe. Ich bin wieder ein Stück weiter.“ Sie sind bereit für Erneuerung und lassen das Alte, das Vergangene los. Das Neue wird Wandel effektiv gestalten. Sie machen neue Erfahrungen und lernen aus Rückschlägen. So kehren langsam aber sicher die Orientierung und das Gefühl der Handlungsfähigkeit zurück. Das Stressniveau wird allmählich reduziert. Durch die Umsetzungserfolge ernten Sie die Früchte, die Sie bei der Erneuerung gepflanzt haben und gehen mit gestärkter Zuversicht und Leistungskraft wieder in den ersten Raum der Zufriedenheit.



## 2.3. Eindrücke aus den Breakouts – Austausch in Kleingruppen

### In welchen Räumen halten Sie sich am meisten auf?

„In dieser Zeit mussten wir Räume überspringen, weil gar keine Zeit zum Verweilen war.“

„Ich bin gern in der Drehtür, also gern in Veränderungsprozessen.“

„Wo sind denn eigentlich meine Kollegen? Wenn ich gerade in einem anderen Raum bin als andere im Team, ist es gut, darauf zu achten.“

„Der Wechsel der Räume ist abhängig von der inneren Einstellung.“

„Manchmal muss die Leitung Teammitglieder auch in den nächsten Raum führen und dabei manchmal auch ein wenig schubsen.“

„Ich kann diese Methode gut benutzen, um mich in andere Personen, zum Beispiel auch Eltern, hineinzusetzen.“

### Was hilft Ihnen, von einem Raum zum nächsten zu wechseln?

„Neugierde auf den nächsten Raum“

„Pragmatik und Zielorientierung“

„Man muss sich immer fragen: Was ist möglich und wie können wir damit umgehen?“

„Flexibilität“

„Standhaftigkeit und ein gutes Einlassen auf Neues“

„Manchmal überspringt man Räume. Man braucht Zeit zur Verarbeitung und zum Durchatmen. Diese Momente fehlen in der jetzigen Zeit oft, weil alles so schnell gehen muss.“

„Resilienz und Akzeptanz“

## 3. Zentrale Themen und Ergebnisse des Seminars

Für Kita-Leitungen ist es angesichts der Corona-Pandemie wichtig, sich auf ihre Führungskompetenzen zu besinnen, eine Vertrauenskultur im Team zu schaffen und den derzeitigen Veränderungen des Kita-Alltags möglichst offen zu begegnen und diese auch als Chance für positive Veränderungen zu begreifen.

Wer Veränderungen annimmt, kann schneller, zufriedener und selbstwirksamer agieren.

Die größte Herausforderung ist für viele Kitas derzeit die Elternarbeit. Die Einrichtungen suchen nach neuen – auch digitalen – Möglichkeiten, den Kontakt zu den Eltern gut zu halten.

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

deutsche kinder- und jugendstiftung