

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

## Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 16

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Veränderungsprozesse initiieren und begleiten -  
Management von Kitas (15 S.)

### Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

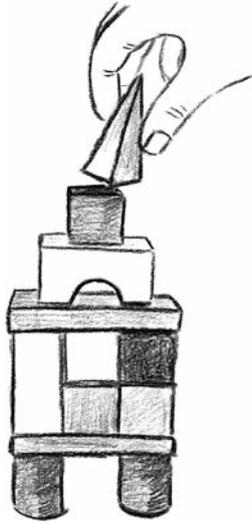
### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)

📮 Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198

[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)



An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren Leitungs-Kompetenz-Baukasten. Dabei handelt es sich zum einen um bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen oder um zentrale Themen für Ihren Alltag. Zum anderen wagen wir einen Blick in die Zukunft auf Trends und Entwicklungen, die in der einen oder anderen Form auch Ihr Arbeitsfeld bereits jetzt oder zukünftig betreffen.

In der heutigen Ausgabe von „Leiter/in persönlich“ beschäftige ich mich mit verschiedenen Veränderungsprozessen innerhalb der Strukturen und mit unterschiedlichen Abläufen in den Kindertageseinrichtungen. Die Fähigkeit zur Veränderung zählt zu den Erfolgsfaktoren einer jeden Kindertageseinrichtung. Der griechische Philosoph Heraklit war folgender Ansicht: „Veränderung ist die einzige Konstante.“

Veränderungen begegnen uns tagtäglich. Sie sind weder gut noch schlecht. Einerseits sind sie mit Risiko verbunden, andererseits bieten sie Chancen. Doch überall dort, wo Menschen arbeiten, ist es mit der sofortigen Umsetzung von Veränderungsvorhaben nicht getan. Alle Menschen stehen dem Wandel, sobald sie persönlich betroffen sind, meist skeptisch und ängstlich gegenüber. Oftmals wird dann aktiver und passiver Widerstand geleistet. Dies bedeutet für jedes Veränderungsvorhaben: Es muss geplant sein, Widerstände müssen beachtet und das „Neue“ muss geübt werden.

## 1 Veränderungsprozesse sind das tägliche Leben

In der letzten Ausgabe von „Kindergarten & Hort erfolgreich leiten“ standen Führungsstile und -verständnis im Mittelpunkt. Im vorliegenden Beitrag geht es um Veränderungen von Strukturen und Prozessen in den Kindertageseinrichtungen, die in der Regel fast täglich stattfinden: Neue Gesetze treten in Kraft, eine Mitarbeiterin wechselt die Gruppe, Gruppen wechseln die Räume, eine Mitarbeiterin aus einer anderen Einrichtung wird hierher versetzt, eine langjährige Mitarbeiterin geht in Rente, das Beobachtungsverfahren wird umgestellt, das Portfolio wird eingeführt, die Konzeption wird überarbeitet, neue Kinder werden aufgenommen, darunter auch Kinder unter drei Jahren, ein Trägerzusammenschluss findet statt, ... Es gehört zu den Führungsaufgaben jedes Leiters bzw. jeder Leiterin, diese Veränderungsprozesse anzustoßen, Umsetzungsprozesse zu initiieren und die Veränderung zu etablieren. Aber wie?

Manchmal sind es nur kleine Veränderungen, manchmal größere. Wie die betroffenen Menschen nicht nur in den Kindertageseinrichtungen, sondern überall mit kleinen oder großen Veränderungen umgehen, ist recht unterschiedlich. Für manche Menschen stellen sie ein großes Problem dar, andere sehen darin eine Chance. Dies führt z.B. zu folgenden Äußerungen: „Das haben wir schon immer so gemacht!“, „Das ist meine Gruppe/Kindertageseinrichtung!“, „Was sollen wir noch alles machen?“, „Bei XY hat es mit dem Beobachtungsverfahren nicht geklappt. Die Eltern wollen das nicht!“

Im Privatleben sind wir hingegen Profis in Sachen „Veränderung“, da diese hier als selbstverständlicher gelten: Eintritt in Kindergarten und Schule, Berufseinstieg, Umzug, Zu-

sammenziehen mit einem Partner, Geburt eines Kindes, ... Wäre es nicht schön, diese positiven Einstellungen aus dem privaten Bereich mit ins Berufsleben nehmen zu können?

Bitte halten Sie an dieser Stelle kurz inne und stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wann habe ich zum letzten Mal eine Veränderung erlebt?
- Wie sah die Veränderung aus? Was definiere ich daran als Veränderung?
- Welche Widerstände habe ich gezeigt?
- Welche Gefühle habe ich in dieser Situation erlebt?
- Wie habe ich gehandelt?
- Wie ist das Ganze ausgegangen?
- Wo will ich noch hin?

Im Anhang (siehe M3) finden Sie eine Anleitung zur Bearbeitung dieser Fragen.

## 2 Was ist „Change Management“?

Kindertageseinrichtungen sind ständigen Veränderungen unterworfen. Viele externe Veränderungen sind oftmals nicht beabsichtigt, zufällig und werden bisweilen noch nicht einmal bemerkt. Wir können davon ausgehen, dass diese **ungeplanten Veränderungen** etwas Notwendiges und Selbstverständliches sind. Demgegenüber gibt es auch viele **geplante Veränderungen**. Diese haben in der Regel das Ziel, die Kindertageseinrichtung weiterzuentwickeln und konkurrenzfähig zu machen. Diese Veränderungen sind beabsichtigt, müssen gesteuert, organisiert und kontrolliert werden. Jede Veränderung kann ein unterschiedliches Ausmaß annehmen. Manchmal betrifft es nur eine Person oder eine Gruppe, in anderen Fällen die gesamte Einrichtung oder sogar eine gesamte Trägereinheit.

Das moderne Management trägt grundsätzlich den notwendigen Veränderungen Rechnung, wobei die Menschen mit ihrer Einstellung berücksichtigt werden. Dieses Veränderungsmanagement wird als „**Change Management**“ bezeichnet und besagt im Allgemeinen, dass Veränderungen nicht dem Zufall überlassen werden sollen. Unter Veränderungsmanagement bzw. „Change Management“ lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen sowie Prozessen, Verhaltensweisen und Haltungen in einer Kindertageseinrichtung und jeder anderen Organisation bewirken sollen.

Die nun vorgestellte Geschichte stammt aus R. Czichos Buch „Change-Management“.

### Die Eisbären-Story

Es war einmal ein Zoo. Alle Tiere waren in engen Käfigen eingesperrt. Nur wenige Quadratmeter zum Hin- und Herlaufen. Tiere im Schaukasten. Ein alter Zoo – wie im letzten Jahrhundert. Eines Tages übernahm ein neuer, junger Zoodirektor die Leitung des Zoos. Er war voll des guten Willens und voller Bewunderung für alle Tiere.

Bereits am ersten Tag bei einem Rundgang durch seinen Zoo sah er den Eisbären in seinem kleinen Käfig. 5 mal 4 Meter Auslauf. Ein großer, kräftiger Eisbär. Offensichtlich noch mit ungebrochener Lebenskraft. Auf und ab. Hin 5 Meter. Wendung. Zurück 5 Meter. Auf und ab. In rhythmischer Gleichmäßigkeit. Bei jeder Wendung ein dröhnendes Grollen. Furchterregend schön. Doch der Zoodirektor hatte Mitleid mit diesem stolzen Tier. Diese prächtige Vitalität, eingesperrt auf 20 Quadratmeter.

Also beschloss er, ein großes Freigehege bauen zu lassen. Mit Felsen zum Klettern und Sonnen und mit Wassergräben zum Schwimmen und Tollen. Das Geld war nach anfänglichen Schwierigkeiten bald aufgebracht. Die Bauarbeiten konnten beginnen. Der Zoodirektor fieberte mit wachsender Spannung auf den Tag, an dem der Eisbär aus seinem engen Verlies in das große Freigehege springen würde. Ihm schien es, dass der Eisbär von Zeit zu Zeit neugierig dem Schaffen und Treiben der Bauarbeiter von seinem Käfig aus zuschaute.

Dann kam endlich der monatelang heißersehnte Tag. Viele, alle waren eingeladen, beim großen Ereignis dabeizusein. Die lokalen Politiker aller Parteien ließen es sich nicht nehmen, die Wichtigkeit des Ereignisses durch ihre Anwesenheit zu unterstreichen. Ebenso die Bischöfe beider großen Konfessionen. Die Journalisten der Lokalblätter und sogar zweier überregionaler Blätter warteten mit ihren Fotografen auf sensationelle Bilder. Zoodirektor, Bürgermeister und Bischöfe hielten ihre kurzen, aber besinnlichen, schönen Reden. Dachten doch auch alle an die neue Attraktion der Stadt, die sicherlich viele Touristen anlocken würde – und damit auch Geld. Dann, endlich, kam der große Augenblick.

Der Tierarzt des Zoos nahm ein Gewehr und schoss dem Eisbären eine Ampulle mit Betäubungsmittel in den Pelz. Nach einer halben Minute schlief der Eisbär fest. Die Bauarbeiter hatten genügend Zeit, die Gitterstäbe des alten Käfigs auszubauen und wegzutragen. Der Eisbär lag im Freien.

Alle warteten nun darauf, dass der Bär aufwachte, aufsprang und in das Gelände lief, um es in Besitz zu nehmen. Der Bär wacht auf. Reckt sich. Schreit dröhnend, sodaß jedermann erschrickt und das animalische Verhalten bewundert. Jetzt, jetzt muss er doch endlich loslaufen! Alle halten gespannt ihre Hände zum Klatschen und ihre Münder zum Jubeln und Aufschreien bereit.

Doch der Bär steht auf und nimmt seinen Trott wieder auf: 5 mal 4 Meter. Hin 5 Meter. Wendung. Zurück 5 Meter. Auf und ab. In rhythmischer Gleichmäßigkeit. Bei jeder Wendung ein dröhnendes Grollen. Furchterregend schön.

*(aus: Reiner Czichos: Change-Management. Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer. Unter Mitarbeit von Judith Bertschi, Mike Ebner und Wulf Weinmann. © 4. Aufl. 2002, Ernst Reinhardt Verlag München/Basel, S. 427 f. www.reinhardt-verlag.de)*

Durch „Change Management“ soll grundsätzlich den Ängsten und Bedenken der Mitarbeiter/innen vorgebeugt werden, indem Folgendes für wichtig erachtet wird:

- **Information:**
  - den Nutzen der Veränderung verdeutlichen
  - Transparenz schaffen
  - Identifikation mit dem Neuen ermöglichen
  - als Leiter/in Ansprechpartner/in sein
- **Integration:**
  - Vorurteile und Missverständnisse abbauen
  - Selbstverständnis für Veränderungen entwickeln
  - veränderte Handlungsmuster annehmen
  - Gewinner-Verlierer-Konflikte vermeiden
- **Motivation:**
  - Veränderung als wertvoll und nützlich verstehen
  - Veränderungen verstehbar und erlebbar machen
  - Mitarbeiter/innen für Veränderungsprozesse begeistern

Wenn Sie diese Ziele von „Change Management“ gelesen haben, frage ich Sie jetzt: Ist der Eisbär informiert, integriert oder motiviert worden? Wäre dies überhaupt notwendig gewesen, da ihn ja eine Veränderung überhaupt nicht interessiert? Musste dann überhaupt eine Veränderung, hier die Vergrößerung des Geheges, vorgenommen werden?