

Tina Keller ist Sozialpädagogin. Sie berät und begleitet Leitungen und Teams sowohl bei der Organisation von Kindertageseinrichtungen als auch bei sozialpädagogischen Themen. Dabei kann sie auf eine langjährige Erfahrung in den unterschiedlichsten Bereichen in Bezug auf Kindertagesstätten zurückgreifen. Kontakt: www.tina-keller.de

„Raus aus dem Hamsterrad“ Wie Sie mithilfe des Change Managements heute schon an morgen denken können

Kitas müssen ihren Alltag stets überdenken und Strukturen anpassen. Gewohntes passt plötzlich nicht mehr zu neuen Gegebenheiten und Vertrautes muss losgelassen werden. Deshalb ist es wichtig, Veränderungsprozesse strukturiert und überlegt zu organisieren, die Vision nicht aus den Augen zu verlieren und die Mitarbeitenden zu beteiligen.



Vorbemerkung

„Nicht schon wieder eine Veränderung!“
 „Eigentlich ist doch alles gut so, wie es ist!“
 „Klar, ein paar Schwierigkeiten hier und da,
 aber deshalb muss man doch nicht alles
 gleich über Bord werfen!“

Solche Aussagen kennen Sie bestimmt alle aus Ihrer täglichen Arbeit. Tatsächlich ist es nicht notwendig, immer gleich „alles über Bord zu werfen“. Veränderungsprozesse sind jedoch unumgänglich, um aus dem Alltagstrott herauszukommen, wieder frisch und neu denken zu können und Ihre Einrichtung für die Zukunft attraktiv zu gestalten.

Mithilfe des Change Managements ist es möglich, Veränderungsprozesse gut zu strukturieren und Möglichkeiten zur Umsetzung langfristig zu planen. Dabei ist es zunächst wichtig, den Begriff Change Management zu definieren:

Change Management beschreibt planmäßige mittelfristige bis langfristige, wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Eine ganzheitliche Betrachtung auf die Organisation Kindertageseinrichtung ist notwendig. Der Erfolg der Veränderung ist maßgeblich davon abhängig, wie Sie als Einrichtungsleitung die Mitarbeitenden in die Veränderungsprozesse integrieren (vgl. Mönch/Kostka 2009, S. 9 ff.).

In vielen Veränderungsprozessen fühlen sich die Mitarbeitenden oft als „Verlierer“ und wehren sich bewusst oder unbewusst gegen die Veränderungen.

In diesem Artikel geht es darum, herauszufinden, ob Veränderungen langfristig funktionieren und wie diese tatsächlich erfolgreich gemeistert werden können. Eine entscheidende Frage ist dabei: Sind Ihre Mitarbeitenden Betroffene oder Beteiligte im Prozess?

1. Betroffene oder Beteiligte

Was Betroffene von Beteiligten unterscheidet:

Betroffen oder beteiligt?

Change Management ist wie das Projekt „Rührei mit Speck“. Man braucht dafür Eier und etwas Speck. Das Huhn wird das Projekt sicher gut finden und mit Engagement daran mitarbeiten. Das Schwein wird Bedenken äußern und vielleicht vorschlagen, ein anderes Menü auf die Speisekarte zu setzen... (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer 2010, S. 128).

Betroffene sind alle Personen in einer Organisation, die von einem Wechsel oder einer Veränderung berührt sind. Die Betroffenen haben keine andere Wahl und können die anstehende Veränderung nicht beeinflussen. Ihre Haltung ist demnach häufig notgedrungen duldsam. Wie in dem Beispiel „Rührei mit Speck“ wird das Schwein niemals von der Veränderung überzeugt sein und sich immer als Betroffener und/oder Verlierer fühlen. Die Situation erscheint ausweglos.

Beteiligte hingegen werden aktiv in den Prozess der Veränderung miteinbezogen. Auch Beteiligte, welche zunächst Widerstände zeigen, sind Beteiligte, da sie den Blick genauso wie Sie in die Zukunft richten – lediglich mit einer anderen Vision (vgl. Schichtel 2016, S. 161). Wie im Beispiel „Rührei mit Speck“ wird das Huhn meistens einen positiven Blick in die Zukunft richten. Durch die Veränderung kann es sich aktiv in den Prozess einbringen. Ob am Ende Rührei oder eine andere Form der Zubereitung von Ei steht, ist für das Huhn kein Nachteil.

Betroffene fühlen sich demnach eher als die Verlierer der Geschichte, die Situation wirkt für sie ausweglos und lähmt die weitere Arbeit bzw. den Veränderungsprozesses,

während Beteiligte das Gefühl haben, aktiv an etwas mitwirken zu können, den Vorteil erkennen und für sie selbst kein Nachteil entsteht.

Jede Veränderung trifft die Mitarbeitenden in ihren persönlichen Belangen. Daher müssen Emotionen ernst genommen und eine offene Kommunikation mit allen geführt werden. Veränderungen verlangen allen Beteiligten mehr Anstrengung, Zeit und Engagement ab. Sie werden aus ihrer Komfortzone gerissen. Die gewohnten Abläufe, Sicherheit, Ruhe und Struktur werden zurückgelassen. Veränderungen sind demnach auch immer mit Ängsten und Unsicherheiten verknüpft. Diese Unsicherheiten können Stress erzeugen. Als Leitung einer Kindertageseinrichtung stehen Sie vor der Herausforderung, die Mitarbeitenden von dem Veränderungsprozess zu überzeugen. Gleichzeitig müssen Sie die Mitarbeitenden dazu bringen, sich zu bewegen. Dabei gilt es, nicht zu viel Druck aufzubauen, damit die Beteiligten nicht überfordert werden. Die große Herausforderung liegt demnach darin, die Veränderung anspruchsvoll zu gestalten, aber nur so, dass diese auch zu bewältigen ist. Setzen Sie motivierende Etappenziele (vgl. Schichtel 2016, S. 211).

Wie werden Betroffene zu Beteiligten? (vgl. Schichtel 2016, S. 212)

- Ermöglichen Sie neue Sichtweisen. Seien Sie ansprechbar und unterstützen Sie eventuell mit Fortbildungsmöglichkeiten.
- Erwecken Sie Interesse für das Neue, Fremde. Regen Sie Ihre Mitarbeitenden zum Nachdenken an.
- Reden Sie bildhaft. Bilder sprechen die Emotionen an und sind leichter verständlich.
- Bleiben Sie sachlich – nicht persönlich. Sprechen Sie Rollen, Handlungen, Aufgaben, Zusammenhänge an.

- Schätzen Sie das Alte wert. Die Vergangenheit ist nicht „schlecht“ – die Zukunft nicht „gut“. Sprechen Sie eher von einem „so“ und „anders“. Zeigen Sie auf, dass sich Bedingungen verändert haben und deshalb das Alte nicht mehr passt. Arbeiten Sie aus der Vergangenheit heraus, was auf jeden Fall auch heute noch passt, und passen Sie andere Dinge an die neuen Strukturen an.

Dennoch wird es Mitarbeitende geben, die sich nach wie vor als Betroffene bzw. Verlierer fühlen. Sprechen Sie diese konkret an, kommunizieren Sie persönlich und häufig und arbeiten Sie heraus, ob der Prozess gemeinsam gelingen kann.

Für diese Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist es notwendig, die typischen Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen näher zu betrachten. Diese Muster zu erkennen, hilft Ihnen dabei, sich auf die Personen besser einzulassen zu können und Strategien zu entwickeln, um möglichst viele Betroffene zu Beteiligten zu machen.

2. Typische Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen

Treibende	Bereitwillige Zuschauende
Verweigernde	Missmutig Abwartende

Die oder der „Treibende“ in Veränderungsprozessen ist gekennzeichnet durch ein hohes Kontrollbedürfnis, aktives Verhalten und eine positive Beurteilung der Situation. Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses sind die

Treibenden sehr wertvoll, da sie Informationen weitergeben, die Situation positiv einschätzen und nach vorne gehen wollen. Im Verlauf kann es jedoch passieren, dass eine Blindheit für Fakten und Argumente auftritt. Die oder der Treibende neigt dann dazu, die Dinge schönzureden und Veränderungsgegner negativ anzugehen.

Typisch für die oder den „bereitwillige/n Zuschauende/n“ ist ein niedriges Kontrollbedürfnis, passives Verhalten und eine positive Beurteilung der Situation. Sie oder er hat wenig Möglichkeiten, offen Einfluss zu nehmen und wählt daher gerne den Weg der verdeckten Strategien. Ziel ist es, sich durch die Veränderung Vorteile zu verschaffen und Besitzstände zu sichern.

Die oder der „Verweigernde“ zeichnet sich aus durch ein hohes Kontrollbedürfnis, aktives Verhalten und eine negative Beurteilung der Veränderung. Sie oder er verweist darauf, dass die Situation bisher doch nicht schlecht war, legt Fakten überaus positiv in die bisherige Richtung aus und wertet Neuerungen schon im Ansatz ab. Die möglichen Nachteile werden hervorgehoben, Vorteile heruntergespielt.

Die oder der „missmutig Abwartende“ zeigt ein niedriges Kontrollbedürfnis, passives Verhalten und eine negative Beurteilung der Veränderung. Sie oder er übt gerne Kritik und sagt zu den Veränderungen erst einmal nein. Dies geschieht zunächst nicht offensichtlich, sondern eher verborgen. Auf diese Weise entstehen eine Art „Jammerkultur“ und Widerstände. Es kommt zu dem Eindruck, dass Veränderungen aus schwer zu greifenden Gründen nicht umsetzbar sind (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer 2010, S. 54 ff.).

Ordnen Sie Ihre Mitarbeitenden jedoch nicht vorschnell in Kategorien ein. Versuchen Sie, mithilfe Ihrer Stellvertretung und des „Scheuklappentests“ möglichst objektiv herauszufinden, was Ihre Mitarbeitenden bewegt und warum diese der ein oder anderen Kategorie angehören könnten.

Der Scheuklappentest

Manchmal verengen Scheuklappen das Blickfeld. Sie sehen nur noch genau das, was Sie ohnehin schon befürchten, und reagieren entweder unangemessen auf eine Situation oder legen Menschen in bestimmte Kategorien fest. In diesem Fall empfiehlt sich folgende einfache Übung. Am besten führen Sie diese mit Ihrer Stellvertretung parallel durch, um so ein möglichst umfassendes und objektiveres Bild zu erlangen (vgl. Schichtel 2016, S. 393 f.).

- Nehmen Sie sich ein Blatt und beschreiben Sie in der Mitte eine Situation aus einer Beobachtung heraus, z. B. eine Situation, in der sich die Mitarbeitenden Ihrer Meinung nach unangemessen verhalten haben. Wichtig: ohne Wertung!
- Davon ausgehend zeichnen Sie ein Mindmap und überlegen sich mögliche Gründe für das Verhalten der Mitarbeitenden. Versuchen Sie mindestens zehn Gründe zu finden. Nehmen Sie sich hierfür 15 Minuten Zeit. Seien Sie kreativ! Ihre Stellvertretung erarbeitet parallel ebenfalls mögliche Gründe für das beobachtete Verhalten.
- Vergleichen Sie nun Ihre Überlegungen und diskutieren Sie, welche Gründe für die beobachtete Situation am plausibelsten erscheinen.

Diese Übung hilft Ihnen dabei, zu erkennen, dass es viel mehr Gründe für ein Verhalten geben kann, als Ihnen beim ersten oder zweiten Blick auffallen. Daher lohnt es sich, genauer hinzuschauen, um so Anknüpfungspunkte für ein lösungsorientiertes Gespräch zu finden und herauszufinden, was tatsächlich hinter dem gezeigten Verhaltensmuster steckt.

Ideentool: „Des Schneiders neue Kleider“

Mit diesem Ideentool können Sie verdeutlichen, wie schwer es ist, Veränderungen geschehen zu lassen, umzusetzen und zu etablieren. Sie benötigen keine Materialien und keine Vorbereitungszeit. Daher ist die Umsetzung leicht möglich. Ziel ist es, ein Verständnis dafür zu schaffen, wie schwer es ist, Veränderungen beizubehalten, selbst wenn alle beteiligt waren und von der Vision überzeugt sind (vgl. Leão 2012, S. 165 ff.).

Beschreibung: Es sollte eine gerade Teilnehmerzahl vorhanden sein. Ist dies nicht der Fall, kann eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer als stille Beobachterin oder stiller Beobachter fungieren.

1. Bilden Sie zwei Reihen, bei denen sich die Paare etwa einen Meter gegenüberstehen.
2. Die Moderatorin oder der Moderator gibt die Anweisung, das Gegenüber genau zu beobachten.
3. Nach etwa zwei Minuten drehen sich die Partnerinnen und Partner mit dem Rücken zueinander. Die Moderatorin oder der Moderator gibt die Anweisung: „Jeder ändert bitte fünf Dinge an sich.“
4. Alle dürfen sich auf Kommando der Moderatorin oder des Moderators wieder umdrehen. Aufgabe: „Finden Sie jeweils die fünf Veränderungen an Ihrem Gegenüber.“ Fragen Sie ab, wer wie viel entdeckt hat.
5. Die Moderatorin oder der Moderator gibt erneut die Anweisung: „Bitte drehen Sie sich wieder mit dem Rücken zueinander und verändern Sie weitere sieben Dinge an sich.“
6. Die Partnerinnen und Partner drehen sich zurück, schauen sich an und versuchen, die weiteren sieben Veränderungen zu entdecken.

7. Fragen Sie wieder ab, wer wie viele Veränderungen entdeckt hat. Danach setzen sich alle wieder an ihren Platz. Stellen Sie als Moderatorin oder Moderator folgende Fragen:

- Wie ist es Ihnen in der ersten und zweiten Runde ergangen?
- Was empfanden Sie als schwer, leicht oder seltsam?
- Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Nach dieser kleinen Gesprächsrunde stellt die Moderatorin oder der Moderator die entscheidende Frage:

- Wie viele der eben getätigten Veränderungen haben Sie wieder rückgängig gemacht und warum?

Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen die meisten Veränderungen wieder zurück. Der Grund ist vorwiegend, dass die getätigte Veränderung nicht sinnvoll war und kein Grund dafür bestand.

8. Nun fragt die Moderatorin oder der Moderator nach dem Sinn dieser Übung (Es ist wichtig, dass diese Frage nicht vorher auftaucht.). Zeigen Sie auf, wie sehr wir an Vertrautem hängen und wie schnell wir in gewohnte Muster zurückfallen. Es braucht immer wieder eine solche Übung, um sich den Veränderungsprozessen zu stellen.
9. Nun können Sie den Bezug zu Ihrem Thema herstellen und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in kleinen Gruppen arbeiten lassen.

3. Umgang mit Widerständen

Auch wenn der Veränderungsprozess gut vorbereitet ist, Sie und Ihre Mitarbeitenden eine Vision und ein Ziel formuliert haben, Sie Gespräche geführt und Verhaltensmuster erkundet haben, kann es dennoch zu Wider-

ständen kommen. Mit Beginn des Prozesses lassen Sie Gewohnheiten, Sicherheiten und Strukturen zurück und machen sich auf den Weg zu neuen Herausforderungen. Dieser Wendepunkt ist eine hoch emotionale Phase für alle Beteiligten. Widerstände lassen sich daher nie gänzlich vermeiden. Sie können jedoch die Zusammenarbeit stärken, wenn diese gemeinsam überwunden werden.

Es gibt keine Veränderung ohne Widerstände. Jeder Widerstand hat eine Botschaft, einen Beweggrund, auf den Sie eingehen und den Sie in Erfahrung bringen sollten. Bauen Sie ein Vertrauensverhältnis auf und schaffen Sie Raum, um in den Dialog zu treten, Ursachen zu erforschen und gemeinsam nach vorne zu blicken. Ein Veränderungsprozess benötigt ausreichend Zeit für die Kommunikation mit den Beteiligten. Die schwierigsten Gespräche sollten Sie nicht auf die lange Bank schieben, sie können den gesamten Prozess gefährden.

Typische Anzeichen für einen Widerstand können Lustlosigkeit, Aufregung oder Ausweichen sein. Die einen führen endlose Diskussionen und Debatten, andere sonst vielleicht aktivere Mitarbeitende werden auffallend ruhig und zurückhaltend.

Die aktiven verbalen Widerstandssymptome sind am einfachsten zu erkennen. Die Mitarbeitenden argumentieren gegen die Veränderung. Zwar sind die Argumentationen oft nicht nachvollziehbar, aber dennoch werden sie gehört. Eine weitere Form können Vorwürfe und sogar Drohungen sein, z. B. „Wenn diese Veränderung umgesetzt wird, dann kündige ich.“ Die Folge: Die angestrebte Veränderung wird nicht umgesetzt und die Mitarbeitenden machen weiter wie bisher.

Achten Sie jedoch besonders auf die nonverbalen Signale der Mitarbeitenden: Augendreuen, Seufzen, zusammengekniffener Mund, Blicke unter den Mitarbeitenden etc.

Diese sind deutlich schwerer zu erkennen und anzusprechen. Die Gefahr der Gruppenbildung gegen den Prozess besteht und kann die erfolgreiche Umsetzung gefährden.

Werden die geplanten Veränderungen ins Lächerliche gezogen oder gar heruntergespielt und bagatellisiert, stellt dies eine besondere Herausforderung dar. In solchen Situationen ist es wichtig, einen kühlen und klaren Kopf zu bewahren und die Ursachen für das Verhalten herauszufinden.

Hilfreiche Fragen:

- Haben die Betroffenen den Sinn des Veränderungsprozesses verstanden?
- Haben die Betroffenen Ängste oder Befürchtungen?
- Sehen die Betroffenen die Notwendigkeit der Veränderung?
- Sehen die Betroffenen die Notwendigkeit für die ganze Einrichtung?
- Haben die Betroffenen keinen persönlichen Leidensdruck und möchten ihre Komfortzone daher nicht verlassen?

Nach der Maslowschen Bedürfnispyramide haben die Menschen unterschiedliche Bedürfnisse: das physiologische Grundbedürfnis, Bedürfnis nach Sicherheit, sozialen Kontakten, Anerkennung sowie Selbstverwirklichung.

Das physiologische Grundbedürfnis beschreibt das Streben nach Sicherung der Grundversorgung des Menschen. Das könnte zum Beispiel durch eine Veränderung der Arbeitszeiten für die Betroffenen eine „Gefahr“ bedeuten. Das Bedürfnis nach Sicherheit könnte durch einen anstehenden Gruppenwechsel unangenehm werden. Das Bedürfnis nach sozialem Kontakt beschreibt beispielsweise die Veränderung bisheriger Teamstrukturen, neuer Kolleginnen und Kollegen, mit denen man zusammenarbeiten müsste, etc. Das Bedürfnis nach Anerkennung beschäftigt sich mit Fragen wie „Fühle ich mich der neuen Aufgabe gewachsen, werde ich Erfolg haben?“. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung könnte das Streben nach eigenverantwortlichem Arbeiten

beschreiben und die Frage, wie gut die Veränderungssituation zu der Person selbst passt.

Dieser Auszug an Beweggründen beschäftigt Ihre Mitarbeitenden während eines Veränderungsprozesses mehr oder weniger stark, bewusst oder unbewusst. Deshalb ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft, achtsam zu sein und solche Fragen zu beantworten bzw. die Ursachen für den Widerstand herauszufinden.

Dieser konstruktive Umgang mit Widerständen fällt vielen Menschen schwer. Oft ist die Führungskraft über die Ursachen verwundert oder irritiert, manchmal sogar verärgert. Als Führungskraft dürfen Sie den Widerstand jedoch nicht als persönlichen Angriff, sondern als Lernchance verstehen.

Handlungshilfe (vgl. Schichtel 2016, S. 108 ff.):

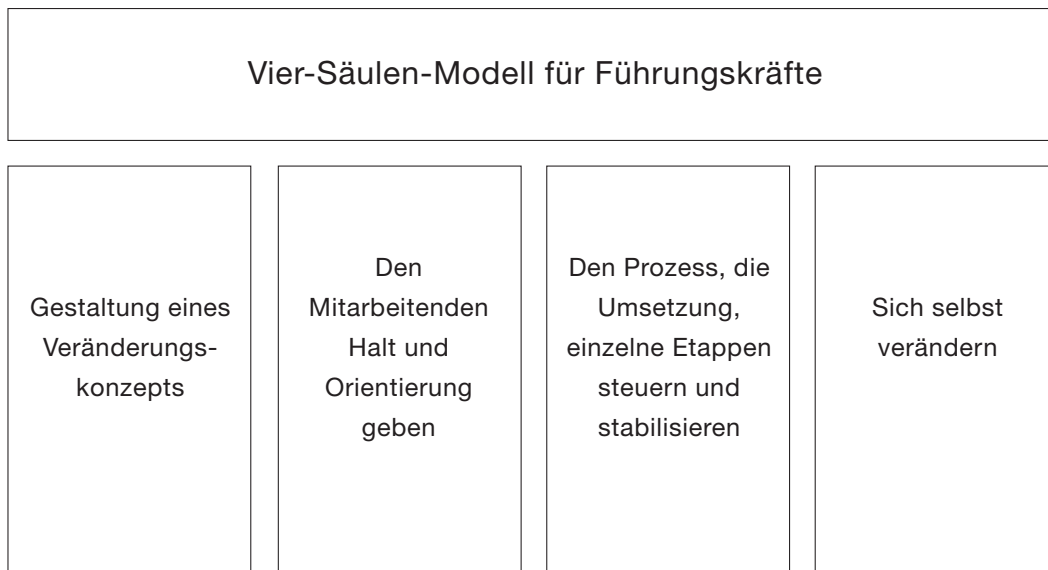
1. Erkennen Sie den Widerstand.
2. Sehen Sie den Widerstand als Lernchance. Reflektieren Sie Ihre Reaktion auf den jeweiligen Widerstand.
3. Reagieren Sie nicht mit Druck. Druck erzeugt Gegendruck und verhindert die Weiterarbeit.
4. Gehen Sie der Ursache auf den Grund.
5. Treten Sie in einen konstruktiven Dialog. Zeigen Sie ehrliches Interesse und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Treffen Sie konkrete Absprachen.
6. Führen Sie ggf. mehrere Gespräche.
7. Waren die Gespräche nicht zielführend und haben Sie genügend Zeit und Raum gelassen, müssen Sie klare Aussagen und Anweisungen zur Umsetzung der Veränderung machen. Gerade im sozialen Bereich fällt uns das oft schwer. Aber auch hier sind klare Aussagen und Anweisungen manchmal unumgänglich.

4. Aufgaben der Führungskraft

Aufgabe der Führungskraft ist es, die Veränderung bzw. den Veränderungsprozess als unumgängliche Notwendigkeit aufzuzeigen. Dabei muss deutlich werden, warum diese Veränderung für die Einrichtung notwendig ist und welche Ziele verfolgt werden. Sie haben in dieser Phase die Rolle der Botschafterin oder des Botschafters. Negative Emotionen, Schockstarre der Mitarbeitenden und erste Widerstände sollten Sie aushalten und niemals persönlich nehmen, sondern immer mit der anstehenden Veränderung sachlich verbinden. Geben Sie genügend Raum, um Befürchtungen zu äußern und gleichzeitig Erwartungen zu formulieren. Dabei sollten Sie stets die Vision, das Ziel vor Augen haben und den Mitarbeitenden dieses positiv vor Augen führen. Zeigen Sie die Chance und den großen Nutzen der Veränderung auf und beziehen Sie die Mitarbeitenden mit ein.

Bevor Sie in diesen Prozess starten, sollten Sie Ihr Team gut auf die Veränderung vorbereiten. Erstellen Sie für sich einen konkreten Ablaufplan mit Zielen und eventuellen Stolpersteinen. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden Teilziele auf und wecken Sie das Interesse. Durch das Erreichen von Teilzielen bleiben die Mitarbeitenden motiviert und sind bereit, weiterzuarbeiten.

Eine Grundvoraussetzung für das Gelingen eines Veränderungsprozesses ist das Vertrauen der Mitarbeitenden zu der Führungskraft. Vermitteln Sie das Gefühl der emotionalen Sicherheit und geben Sie die Möglichkeit zum Ausprobieren.



Das Vier-Säulen-Modell für Führungskräfte

- *Gestaltung eines Veränderungskonzeptes:*
Prüfen Sie die Veränderung auf ihren Sinn und ihre Machbarkeit. Formulieren Sie Ziele und planen Sie ein sinnvolles Vorgehen.
- *Den Mitarbeitenden Halt und Orientierung geben:*
Damit Sie anderen Halt geben können, ist es wichtig, dass Sie eine Orientierung haben und wissen, wo Sie hinwollen. Schaffen Sie ein Problembewusstsein und kommunizieren Sie die Veränderung klar. Erklären Sie Ihre Ziele und Maßnahmen und geben Sie während des Prozesses regelmäßig die Zwischenstände und -erfolge bekannt.
- *Den Prozess, die Umsetzung, einzelne Etappen steuern und stabilisieren:*
Treffen Sie klare Aussagen über die Zukunft. Motivieren und überzeugen Sie Ihre Mitarbeitenden und reflektieren Sie regelmäßig die Ergebnisse. Gehen Sie dabei konstruktiv mit Widerständen um und treffen Sie konsequente Führungsentscheidungen.

• *Sich selbst verändern:*

Zu einem Veränderungsprozess gehört es immer, sich auch selbst zu verändern. Die geplanten Umgestaltungen werden erst durch die Veränderung der Führungskraft umsetzbar. Zudem schauen die Mitarbeitenden sehr genau darauf, ob nur sie allein sich ändern sollen oder ob die Führungskräfte dies auch tun (vgl. Mönch/Kostka 2009, S. 98 ff.).

Fazit

Veränderungsprozesse sind nicht immer leicht. Die Führungskraft muss zu allen Seiten achtsam sein, den Weg kennen, das Ziel vor Augen haben und dabei stets als Vorbild vorschreiten. Die Kommunikation hat einen besonderen Stellenwert in jedem Veränderungsprozess. Kleinste Widerstände, Ängste oder Unsicherheiten müssen wahrgenommen und kommuniziert werden, damit der Veränderungsprozess überhaupt eine Chance hat und die Veränderung nachhaltig umgesetzt werden kann.

Veränderung ist unabdingbar, um aus dem täglichen Hamsterrad heraus in neue Strukturen und Richtungen gehen zu können. Die Kita-Arbeit hat sich in den letzten Jahren sehr stark verändert und daher benötigt es immer wieder Mitarbeitende, die bereit sind, sich auf Neues

einzulassen, Altes stets zu reflektieren und zu hinterfragen, um auch künftig die Arbeit weiterzuentwickeln.

In diesem Sinne: Raus aus der Komfortzone und auf zur nächsten Veränderung!

Literaturhinweise

- *Kraus, G./Becker-Kolle, Ch./Fischer, T. (2010): Change-Management. Gründe, Ablauf und Steuerung. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG.*
- *Leão, A. (2012): Des Schneiders neue Kleider. In: Leão, A./Hofmann, M. (Hrsg.), Fit for Change. 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager (S. 165–170). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell.*
- *Mönch, A./Kostka, C. (2009): Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München: Carl Hanser.*
- *Schichtel, A. (2016): Change Management für Dummies. Weinheim: Wiley-VCH.*

