

(Selbst-)Reflexion der Kita-Leitung bei Übergängen und Veränderungen

Veränderungen meistern durch Reflexion ■ »Nichts ist so beständig wie der Wandel«, soll der griechische Philosoph Heraklit von Ephesus postuliert haben. In Kitas trifft dies für viele Bereiche zu: Von der schlichten »Bewahranstalt« zu Bildungsinstitutionen avanciert. Zusätzlich müssen Konzepte an den Wandel von Familienstrukturen (Trennungen, Patchwork-Familien, ...) und politischen Wechsel angepasst werden. Kita-Leitungen müssen »auf neuen Pfaden« das Team immer wieder vertrauensvoll mitnehmen. Eine besondere Aufgabe, da Veränderungen, auch bei der Leitung, Widerstände hervorbringen können. Umso wichtiger ist es, sich als Leitungsperson immer wieder selbst, mit Hilfe von außen oder über das Team zu reflektieren.



Marion I. Müller

Naturpädagogin, Trainerin und Coach mit Fokus auf System-, Team- sowie Individualcoaching

Rückführend auf ein Modell aus der Sterbeforschung nach E. Kübler-Ross durchlebt ein Mensch bei Veränderungen diverse Phasen. In jeder Phase ist der Glaube an die eigene Kompetenz verschieden stark ausgeprägt.

Jedoch laufen die Phasen nicht immer nacheinander ab. Gerade in der Phase des Ausprobierens und Lernens (5) kann es z.B. wieder zu Verneinung/Nichtakzeptanz (2) mit einem hohen Kompetenzgefühl kommen. Sind Veränderungen in Sicht, ist es hilfreich, die Phasen zu (er)kennen, um positiv in den Verlauf eingreifen zu können.

Team-Reflexion

Regelmäßige Teamsitzungen zum Thema, in denen sich jeder ausdrückt, beugen Missverständnissen oder negativen Emotionsstaus vor und bieten ein Forum für gemeinsame Reflexionen.

Selbstreflexion

Reflexion bedeutet, über Gefühle, Gedanken und Taten nachzudenken, um die aktuelle Situation zu verstehen und dann gemäß dem neuen Wissen zu handeln. Nehmen Sie sich für eine Selbstreflexion bewusst Zeit und suchen sie einen ungestörten Raum. Um zu verhindern, in negatives »Grübeln« zu verfallen, hilft eine wertfreie Beschreibung dessen, was gerade ist.

Ein hilfreiches Instrument kann ein schönes Notizbuch sein, extra für solche Anlässe angeschafft. Gedanken lassen sich schriftlich besser sortieren und begrenzen. Es folgt die Überlegung: Was muss sich verändern, damit es für mich o.k. oder sogar gut wird? Das ist oft der schwierigste Schritt, da es einfacher ist, der Tendenz zu folgen, in alten, negativen Gefühlen zu verharren. Einmal notiert, begibt man sich auf die Suche nach Lösungen.

Über eine Bewertung der einzelnen Lösungsideen auf einer Skala von 1 bis 10 ermittelt man den persönlichen Favoriten und plant die Umsetzung dieser Idee. Einen Moment des Innehaltens und der Betrachtung der getanen Arbeit bedeutet, auch dem Bauch die Chance

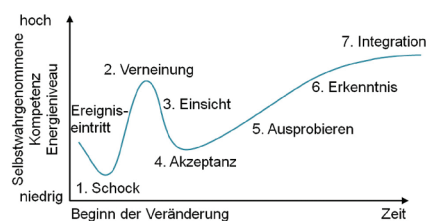


Abb. 1: Die 7 Phasen der Veränderung aus der Organisationsentwicklung in Ablehnung an E. Kübler-Ross (nach Gündel et al., 2014)

zu geben, nachzuspüren, ob sich so alles gut anfühlt.

Es gibt viele verschiedene Werkzeuge, die man über Seminare erlernen kann, um die einzelnen Schritte zu erleichtern.

Folgende Fragen können helfen:

- Wie fühle ich mich mit dem Wechsel?
- Womit blockiere ich mich?
- Welche Möglichkeiten gibt es, damit umzugehen?

Unterstützung

Im Erwachsenenalter leben wir oft unbewusst erlernte Verhaltensmuster und folgen veralteten Glaubenssätzen, die Stress erzeugen. Z.B. Sätze wie, »Ohne Fleiß, kein Preis« oder »Müßiggang ist aller Laster Anfang« heißen dann übersetzt: »Wer nicht arbeitet und nichts leistet, ist faul und wertlos«. Also wird um jeden Preis gearbeitet. Eine Klientin erklärte mir im Verlauf eines Coachings: »Wenn es mir nicht gut geht und ich eine Pause machen sollte, kommt das schlechte Gewissen und ich weiß nicht warum, aber ich arbeite einfach weiter«. Mit Blick auf eine Kita könnte ein Mensch mit diesem unbewusst wirk-

→ DIE PHASEN:

- Von **Phase 1** (Angst, Unverständnis gegenüber Veränderung) über
- **Phase 2** (Ablehnung),
- zur vernunftgemäßen Einsicht (**Phase 3**) und
- zur emotionalen Akzeptanz (**Phase 4**),
- dem Erlernen des Neuen bzw. dem Umgang damit (**Phase 5**),
- zu der Erkenntnis, dass der Wandel etwas Gutes birgt (**Phase 6**) und schließlich
- die vollständige Umsetzung und Integration der Änderung in den Alltag (**7**).

→ **METHODE:**

Jedes Teammitglied verfasst schriftlich auf Moderationskarten, in kurzen Sätzen Statements, z.B. zu den Fragen:

- »Wie geht es mir gerade mit der Veränderung?«
- »Was behindert mich?«
- »Was läuft schon gut?«

Etwas in wenigen Worten wiederzugeben fördert genaues Nachdenken.

Die Karten werden gesammelt und an einer Wand thematisch sortiert, um dann über sie zu reflektieren. I.d.R. finden sich mehrere Karten mit ähnlichem Inhalt, was sofort für Erleichterung sorgt. Die Leitung begleitet das Team während der Reflexion warmherzig zugewandt, möglichst ohne Aussagen gleich zu bewerten.

Probieren Sie es doch einfach einmal aus!

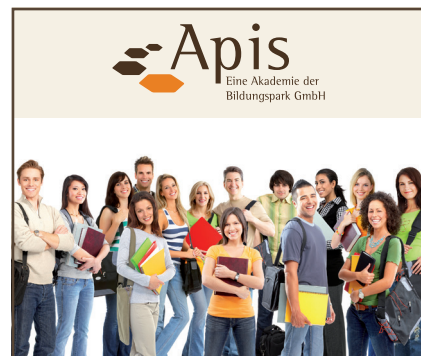
samen Glaubenssatz ein ganzes Team über das Maß fordern.

Glaubenssätze sind gut in uns versteckt und können daher selten alleine erkannt werden. Leitungspersonen sollten sich (oder dem Team) frühzeitig eine unabhängige Hilfe von außen, z.B. einen Coach, gönnen. Neben ehrlicher Empathie durch das Gegenüber, bietet sich die Möglichkeit die aktuelle Situation mit einer unabhängigen Begleitung zu reflektieren.

Fazit

Jede Veränderung ruft Ängste und Unwohlsein hervor. Um diesen Gefühlen weniger negativen Raum zu lassen, sollte so viel wie möglich kommuniziert werden. Je trans-

parenter und offener die Prozessgestaltung von Übergängen, desto sicherer fühlen sich alle Beteiligten. Eine oder mehrere Meinungsführerinnen im Kollegenteam, frühzeitig als Multiplikatorinnen geworben, können im Prozessverlauf wertvolle Unterstützerinnen bei Reflexion und Umsetzung von Veränderungen sein. Schwächen eingestehen ist von Vorteil, weil alle merken, »Ich bin nicht allein«. Mit den Phasen der Veränderung im Sinn, kann die Leitung Dinge besser beurteilen und leichter Verständnis für ungewöhnliches Verhalten entwickeln. Eine regelmäßige Reflexion mit dem Team, eine ehrliche Selbstreflexion und eine professionelle Unterstützung von außen sind enorm hilfreich. **Wichtig: Loben Sie sich und das Team für das, was schon funktioniert!** ■



Weiterbildung zum/r **staatlich anerkannten Sozialfachwirt/in**

- » **Einjährige, nebenberufliche Weiterbildung**
- » **Praxisnahes Wissen für die Führung und Leitung sozialer Einrichtungen**

aufstiegsbafögfähig

Kursbeginn September 2017

Staatlich anerkannte Ergänzungsschule

Anmeldung und Infos unter:

Tel.: 06432 - 9366760
 info@apis-akademie.de
 www.apis-akademie.de

Impressum

Fachzeitschrift für Leitungen, Fachkräfte und Träger der Kindertagesbetreuung

Ausgabe für Baden-Württemberg
 KiTa BW, 26. Jg., 6/2017
 ISSN 0943-0237

Herausgeber:

Ute Walker, Dipl.-Pädagogin, ehem. Leiterin Familie und Kinder – Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg
 Prof. Dr. Ulrich Wehmer, Sonder- und Diplompädagoge, Professor für Elementarpädagogik und Studiengangleiter des BA »Pädagogik der Kindheit«, Pädagogische Hochschule Karlsruhe

Fachbeirat:

Prof. Dr. phil. Rita Grimm, Prodekanin Hochschule Esslingen – University of Applied Science Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege
 Kariane Höhn, Dipl. Sozialpädagogin, Kommunal- und Organisationsberatung, Coaching, Fachreferentin Frühkindliche Bildung
 Carola Kammerlander, pädagogische Geschäftsführerin der Konzepte für Kindertagesstätten
 Sarah Kinkel, Fachberatung für Kindertageseinrichtungen beim Amt für Bildung und Sport der Stadt Weinheim
 Nicole Sturmhöfel, Dipl.-Pädagogin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen, Universität Ulm

Prof. Dr. Monika Zimmermann, Dipl.-Pädagogin, Studiengangleitung »Sozialpädagogik und Management«, Internationale Berufsakademie (iba) der F+U Unternehmensgruppe, Heidelberg

Redaktion:

Viviana Freyer (verantwortlich, zeichnet mit - vfr -)
 Robert-Bosch-Straße 6, 50354 Hürth
 Telefon: +49 221 94373-7980, Fax: -7751
 E-Mail: viviana.freyer@wolterskluwer.com

Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Carl Link
 Luxemburger Str. 449, 50939 Köln
 www.kita-aktuell.de
 Carl Link ist eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland.
 Deutsche Bank Neuwied
 IBAN: DE91 5747 0047 0202 8850 00
 BIC: DEUTDE5M574

Anzeigenleitung:

Carola Schneider

Anzeigendisposition:

Denise Fei
 Tel: 0221 / 94373 7323
 anzeigen-kitamanagement@wolterskluwer.com
 Zur Zeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 24 vom 1.1.2017

Kundenservice:

Telefon: 02631 801-2222, Fax: -2223
 E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com

Satz:

Newgen Knowledge Works (P) Ltd., Chennai

Druck:

Williams Lea & Tag GmbH, München

Bildnachweise:

Titelfoto: © shangarey / fotolia.com
 Seite 125: © Marco2811 / fotolia.com
 Seite 126: © spass / fotolia.com
 Seite 132: © Grüffelo / fotolia.com
 Seite 141: © Konzept-e / fotolia.com
 Seite 142: © contrastwerkstatt / fotolia.com

Veröffentlichung gem. Art. 8 Abs. 3 BayPrG:

Wolters Kluwer Deutschland GmbH
Sitz der Gesellschaft

Luxemburger Straße 449
 50939 Köln

Geschäftsführer:

Martina Bruder
 Michael Gloss
 Christian Lindemann
 Adrianus Gerardus Verhoef
 Ralph Vonderstein
 Stephanie Walter
 Tel. +49 (0) 221 94373-7000
 Fax +49 (0) 221 94373-7201
 E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com
 Handelsregister Amtsgericht Köln HRB 58843
 USt-ID: DE 188836808