

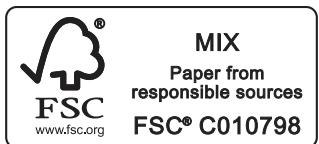
Klaus Muth

# Mut zur Veränderung

Weiterentwicklung  
in der Kita anstoßen  
und begleiten



HERDER   
FREIBURG · BASEL · WIEN



© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2021

Alle Rechte vorbehalten

[www.herder.de](http://www.herder.de)

Gesamtgestaltung: Sabine Ufer Verlagsherstellung, Leipzig

Umschlagillustrationen und Gestaltungselemente im Innenteil: © TarikVision-  
GettyImages1295605345

Herstellung: Graspo CZ, Zlín

Printed in the Czech Republic

ISBN Print 978-3-451-38780-7

ISBN E-Book (PDF) 978-3-451-82455-5

ISBN E-Book (EPUB) 978-3-451-82456-2

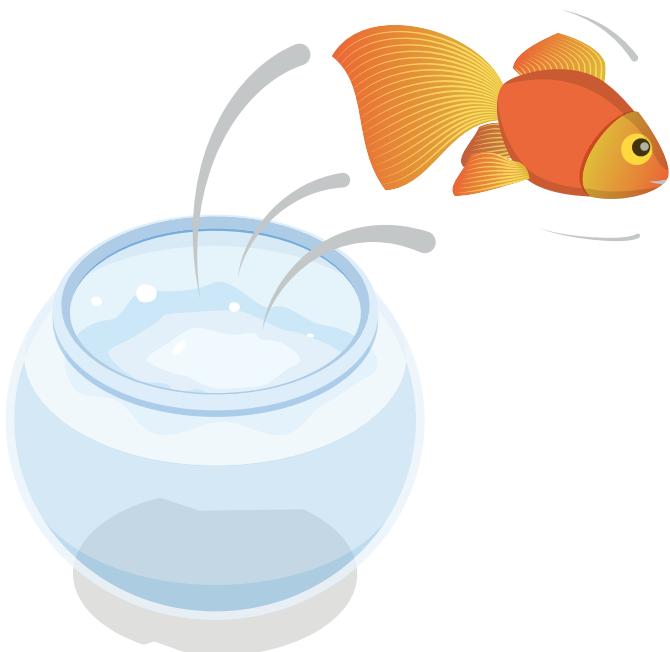
# Inhalt

1.	<b>Entwicklung ist Veränderung .....</b>	<b>7</b>
2.	<b>Die Lust zur Veränderung wecken .....</b>	<b>11</b>
	Wachsam sich selbst führen .....	14
	Veränderung im Team-Alltag leben .....	17
	Eine Veränderungskultur in der Einrichtung schaffen .....	20
	Positiv denken: Weiterentwicklung als Chance erkennen .....	26
3.	<b>Weiter und breiter denken .....</b>	<b>27</b>
	Die ganze Einrichtung in den Blick nehmen .....	32
	Die Zukunft in den Blick nehmen .....	40
	Schwerpunkte setzen: Das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen .....	45
	Anforderungen und Ziele definieren .....	47
	Lösungsideen entwickeln .....	49
	Lösungsideen bewerten .....	52
	Den Entscheidungsprozess gut gestalten .....	54



<b>4. Mitarbeitende in Veränderungsprozessen führen . . . . .</b>	<b>58</b>
Begeisterung wecken: Aus Visionen Kraft und Motivation schöpfen . . . . .	60
Emotionen und Widerstände . . . . .	63
Aus Betroffenen Beteiligte machen . . . . .	69
<b>5. Veränderungsprozesse als Projekt verstehen . . . . .</b>	<b>72</b>
Projekte und Projektmanagement . . . . .	74
Das Veränderungsprojekt planen und umsetzen . . . . .	76
Klassisch? Agil? Oder beides? . . . . .	91
<b>6. Selbstführung im Veränderungsprozess . . . . .</b>	<b>94</b>
Rolle und Aufgabe von Führung . . . . .	96
Resilienz und Konflikte . . . . .	98
Aus einer inneren Freiheit heraus handeln . . . . .	100
<b>7. Integration der Veränderung . . . . .</b>	<b>101</b>
Controlling und Feedback als Elemente der (Nach-)Steuerung . .	103
Erfolge würdigen und feiern . . . . .	107
Durchatmen: Die Einrichtung zur Ruhe kommen lassen . . . . .	108
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>110</b>

# 1. Entwicklung ist Veränderung





Kindertageseinrichtungen sind zunehmend Veränderungen ausgesetzt. Und das ist gut so, denn die Kitas sind stärker in den gesellschaftlichen Fokus gerückt und werden heute mehr denn je als wesentliches Element unseres Bildungssystems wahrgenommen. Darin stecken zugleich aber auch Herausforderungen. Denn nicht nur die Ansprüche und Erwartungen an die Einrichtungen und die Professionalität der pädagogischen Fachkräfte sind gewachsen, auch das Umfeld ist wesentlich komplexer geworden.

Unter den aktuellen Bedingungen eine Kita zu leiten erfordert hohe Professionalität. Es sind ja nicht nur die Mitarbeitenden, der Träger und die Eltern als Kundengruppen, sondern es gibt viele weitere Interessengruppen, die Erwartungen und Anforderungen an Sie und Ihre Einrichtung stellen und damit Ihr Handeln bestimmen. Und auch diese Anforderungen und Erwartungen verändern sich. Gleichzeitig wird die pädagogische Arbeit beeinflusst von gesellschaftlichen Entwicklungen, dem Arbeitsmarkt, sich veränderten gesetzlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus müssen Leitung und Mitarbeitende auf neue pädagogische und politische Entwicklungen reagieren.

Aber nicht nur Einflüsse von außen führen zu Veränderungen in der täglichen Arbeit. Oft sind es auch innere Einflüsse wie neue Erkenntnisse, Erfahrungen oder eine andere Sicht auf die Struktur, die den Wunsch nach oder die Notwendigkeit von Veränderungen entstehen lassen.

Veränderungen helfen, eine Organisation weiterzuentwickeln. Diese Entwicklung ist wichtig, weil Sie „mit der Zeit gehen“ müssen. Denn nur zeitgemäße Organisationen sind attraktiv und bestehen im Wettbewerb. Und dieser findet auf verschiedenen Ebenen statt: In welcher Einrichtung wollen die Eltern ihre Kinder betreut wissen? In welcher Einrichtung möchten junge Menschen eine Ausbildung absolvieren und Fachkräfte (an denen es derzeit sowieso mangelt) arbeiten? Welche Einrichtung bekommt ein neues zukunftsfähiges Angebot? Welche Einrichtung wird wie finanziert?



**Bitte überlegen Sie: Was sind aus der Perspektive der**

- Kinder, die Sie betreuen,
  - Eltern, die einen Betreuungsplatz suchen,
  - jungen Menschen, die einen Ausbildungsplatz suchen,
  - Fachkräfte, die einen neuen Arbeitsplatz suchen,
  - Organisationen, die Fördergelder geben (Kommunen, Stiftungen),
- Kriterien für eine attraktive Einrichtung?

Versetzen Sie sich bei Ihren Überlegungen nacheinander in die Perspektive der jeweiligen Personengruppe.

Veränderungen gehören also zum Leben einer Organisation. Und doch wird Veränderung oft als Bedrohung wahrgenommen. Das ist einerseits verständlich, weil sich Veränderung auf die Arbeitsstrukturen und die Kultur einer Organisation auswirken kann und deswegen oft Gewohntes zurückgelassen werden muss. In jedem Abschied steckt andererseits auch immer eine Chance. Und je besser ein Veränderungsprozess gestaltet ist, umso motivierter und freudvoller werden auch die Beteiligten den Weg der Veränderung mitgehen.

Für das **Gelingen eines Veränderungsprozesses** sind drei Dinge wichtig:

1. Freude und Leidenschaft bei der Führungskraft genauso wie bei den Mitarbeitenden, um trotz aller Bedenken, Sorgen und Emotionen motivierend und motiviert den Prozess zu gestalten und zu erleben,
2. ein Verständnis dafür, was in einem Veränderungsprozess passiert, sowie
3. das nötige Handwerkszeug für die Planung, Gestaltung und Durchführung.



Dieses Buch soll Ihnen helfen, Entwicklungsprozesse gut zu gestalten. Als Leitung und Führungskraft sind Sie für diesen Prozess in besonderer Weise verantwortlich. Deshalb werde ich Sie im Folgenden durch die Phasen eines Veränderungsprozesses begleiten und Sie mit Wissen, Methoden und konkreten Tipps dabei unterstützen, solche Entwicklungsprozesse gut einzuleiten, zu planen und umzusetzen. Ich will Ihnen zeigen, wie es gelingen kann, mit zunächst kleinen Schritten im Alltag und dann mit immer größeren Schritten Ihre Kita zu verändern und damit weiterzuentwickeln. In den „Theorie-Praxis-Dialogen“ zu jedem Kapitel werden wir diese Schritte gemeinsam ganz konkret entwickeln.

