

PRAXIS

Kompetenz für Führungskräfte

KITA Leitung

JETZT!
PRAXIS KITALEITUNG
DIGITAL

Kostenlos für Sie
im praktischen
PDF-Format!

WELCHE FARBE HAT DEIN FÜHRUNGSSTIL?

Eine transparente Bilanz
mit bunten Perlen ziehen

ENTSCHEIDUNGEN

Mit Mut und Plan in
Veränderungen gehen

ES GEHT AUCH OHNE KEKS-CHAOS

Advent-Abenteuer für
das ganze Team

6 | 2024

www.praxis-kitaleitung.de

ISBN: 978-3-96046-325-2
Bestell-Nr. 147030



LIVE •))))
WEBINAR

Melden Sie sich jetzt an zu unserem Webinar am **04.12.2024, 18:00–19:00 Uhr** unter **www.klett-kita.de/webinare**



Ursula Günster-Schöning

Herausforderungen im Team meistern

Talk mit unserer Expertin

Wir sind ein Team, und was bedeutet das? Wir freuen uns auf unsere Expertin Ursula Günster-Schöning!

Ursula Günster-Schöning ist Systemischer Coach (Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie), Senior Coach QRC (Qualitätsring Coaching), staatlich anerkannte Fachwirtin im Sozialwesen und Erzieherin, zertifizierte Mentaltrainerin (Vita Novita s) sowie Inhaberin des Fortbildungsinstituts ERFOR. Sie war 20 Jahre im Bereich der Elementarpädagogik tätig, sechzehn Jahre davon als Kitaleitung. 2006 gründete sie das Fortbildungsinstitut ERFOR und begleitet seitdem Teams bei Veränderungsprozessen. Zudem arbeitet sie als Moderatorin, Speakerin, Weiterbildnerin, Autorin und coacht Führungskräfte.

0,00 €*



Jetzt QR-Code scannen oder anmelden unter:
www.klett-kita.de/webinare



FOTO: SIBYLLE MÜNNICH

CHEFREDAKTEURIN Sibylle Münnich findet es gut, unterschiedliche Blickwinkel zu kennen, dazu hat sie schließlich ihre neue Brille.

LIVE- WEBINAR:

04. Dezember 2024 / 18 Uhr

Thema:
Herausforderungen im
Team meistern!
Der Expertentalk mit
Ursula Günster-Schöning

Melden Sie sich an unter:
www.klett-kita.de/webinare

Zimtsterne oder Vanillekipferl, wie ent- scheiden Sie sich?

Liebe Kita-Leitungen,

neulich musste ich eine neue Brille aussuchen. Die Entscheidung fiel mir nicht leicht, so wie bei meiner letzten Brille, die ich sah und sofort wusste: Die ist es! Als ich mich dann entschieden hatte, war ich sehr glücklich, da mir die neue Brille sehr gut gefällt. Und dennoch saß ich hinterher im Auto und fragte meine Freundin: „Habe ich wirklich die richtige Entscheidung getroffen?“ Sie rollte genervt mit den Augen und sagte: „Sibylle, du warst dir so sicher, wieso zweifelst du jetzt?“

Eine gute Frage: Warum zweifeln wir manchmal an unseren Entscheidungen, wo wir uns doch im Moment so sicher sind? Und wie wissen wir, ob wir uns richtig entschieden haben?

Eigentlich müssten wir es gerade als Führungskräfte gewohnt sein, Entscheidungen zu treffen, da wir täglich – von der Personalplanung und dem Setzen von Prioritäten – ziemlich viel entscheiden müssen. Es ist sehr schwer zu sagen, ob die Entscheidung immer richtig ist, denn wir wissen ja nicht, wie der Weg mit der anderen Entscheidung weitergegangen wäre. Da hilft nur, selbstbewusst zu seiner Entscheidung zu stehen und sich die Konsequenzen einer Entscheidung, bevor man sie trifft, vor Augen zu halten. Denn wer die Entscheidung trifft, trägt die Verantwortung dafür. Entscheiden Sie sich in diesem Fall für unseren Thementeil, in dem wir Tipps hierzu haben!

Eine schöne vorweihnachtliche Zeit und herzliche Grüße,

A handwritten signature in black ink that reads "Sibylle Münnich". The signature is written in a cursive, flowing style.

Sibylle Münnich

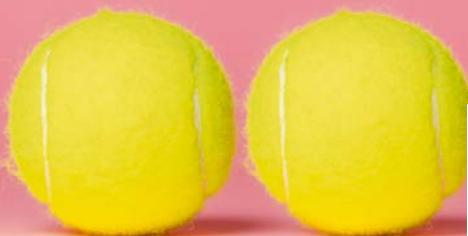
INHALT

1

ENTSCHEIDUNGEN

- 8** MARION OFFERGELD
MUTIG IN EINE NEUE RICHTUNG SCHWERPUNKT
Konkrete Tipps für gekonnte Entschlüsse
- 10** ANJA LACNY
WER ENTSCHEIDET HIER? SCHWERPUNKT
Eine Pinnwand voller Entscheidungshilfen
- 12** KERSTIN PAULUSSEN
ENTSCHEIDUNGEN SIND ALLTAG SCHWERPUNKT
Innere Konflikte verstehen und lösen
- 16** INTERVIEW MIT DR. SIBYLLE TOBLER
REGIE BEIM RICHTUNGSWECHSEL SCHWERPUNKT
Das ganze Team mitnehmen

GELBE BÄLLE
ALS WEGWEISER



MIT GEFÜHL
ENTSCHEIDEN

20



2

MEIN TEAM

- 22** SIBYLLE MÜNNICH
DIE TRANSPARENTE BILANZ
Eine Reflexionsübung zu Führungsstilen
- 24** JANINE PFIZENMAYER
FUNKELNAGELNEU UND GLEICH PROFESSIONELL
Für einen sicheren Start als neue Kita-Leitung

4

ICH ALS LEITUNG

DR. ILSE ENNSFELLNER
**32 MIT ERFOLGSFAKTOREN
ZUR KOOPERATION**

Wie Netzwerke funktionieren

ANJA LACNY
**36 GEGEN GESCHENKESTRESS
UND KEKS-CHAOS**

Weihnachtsabenteuer fürs Team

DIE STIMME AUS DEM LEITUNGSBÜRO
38 EIN TANDEM FÄHRT ALLEIN WEITER

Dieses Mal mit Kita-Leitung Malgorzata Sambor

FÜR MICH MIT BETTINA BLUM
40 IM MOMENT LEBEN

Bewusst und achtsam durch den Alltag

PÄDAGOGIK KURZ UND KNACKIG
44 L WIE LOB

Verbale Wertschätzung im Blick

KOLUMNE VON VERENA BOGNER
**46 SELFCARE IST MEHR ALS EIN
WELLNESS-MOMENT**

Mentale Gesundheit im Job ist keine Privatsache

IMMER IM HEFT

49 Vorschau & Impressum

50 Schlusspfeiff

**Gratis-Poster
für Sie:**

Viel Spaß mit unserer Tour
de Fit!



NEU ALS
LEITUNG

24



ENTSCHEIDEN

12

3

UNSERE KITA-ELTERN

28 YASMINA PLOHL-DJEMILI
SAMUEL UND SEIN HEILIGENSCHN
Authentisch in der Zusammenarbeit agieren

31 SIBYLLE MÜNNICH
UNSERE FAMILIENZUTAT
Eine Familienaktion mit Kita-Plätzchen

AN DEN SCHEIDEWEGEN DES LEBENS STEHEN KEINE WEGWEISER.

CHARLIE CHAPLIN



BILD: © GETTYIMAGES/OLEH_SLOBODENIUK



Wie wäre es mit einem **nachhaltigen Adventskalender** für das Team? Dazu benötigen Sie 24 kleine Streichholzschachteln und eine große Pappe. Auf diese Pappe malen Sie ein großes Puzzle mit 24 Teilchen und schneiden diese auseinander. Die Teammitglieder beschriften dann getrennt voneinander die Teilchen und schreiben auf jedes Teilchen einen Wunsch für eine:n Kolleg:in. Jedes Teilchen wird dann in eine Schachtel gelegt. Die Schachteln werden zu einem Adventskalender drapiert und jeden Tag wird eine Schachtel geöffnet und ein Wunsch kommt zum Vorschein. Am Ende werden alle Teilchen zu einem Puzzle zusammengefügt und das wird ins Teamzimmer gehängt. So sieht man das ganze Jahr schöne Wünsche fürs Team!

HÖHERE STANDARDS IN KITAS

Am 27. März unterzeichneten Bundesfamilienministerin Lisa Paus und die Bremer Senatorin Sascha Karolin Aulepp einen „**Letter of Intent**“, um die Qualität der Kindertagesbetreuung weiter zu verbessern. Ziel ist ein Qualitätsentwicklungsgesetz mit bundesweiten Standards. Um die Vorschläge der Arbeitsgruppe Frühe Bildung zu Betreuungsrelation, Sprachförderung und Ganztagsangeboten umzusetzen, erhalten die Länder vom Bund vier Milliarden Euro.

QUELLE: MELDUNG VOM 27.03.2024 WWW.BMFSFJ.DE

Kinder schützen, fördern und begleiten

Die neue niedersachsenweite Qualifizierungsinitiative unterstützt und begleitet ab 2024 Leitungs- und Fachkräfte dabei, in ihren Kitas die Gesundheit und das Wohlbefinden der Kinder zu stärken. Grundlegend sind die drei Säulen der Kinderrechte. In diesem Sinn gilt es, die Kinder in der Kita als kompetente und selbstbestimmte Akteure bestmöglich zu schützen, zu fördern und zu begleiten. Hierzu hat das Nifbe eine Themenschwerpunktseite mit Fachbeiträgen, Infos und Materialien erstellt.

www.nifbe.de/fachbeitraege/themenschwerpunkte



WINTERPUNSCH

Für den leckersten Punsch aller Zeiten braucht man einen großen Topf und:

- 1 L Traubensaft
- ½ TL Zimt, gemahlen
- 1 Msp. Nelken, gemahlen
- 1 Msp. Ingwer, gemahlen
- 1 Msp. Anis, gemahlen
- Schale einer ungespritzten Zitrone
- ¼ L Apfelsaft
- Saft einer Zitrone
- Etwas Honig



BILDUNG IST
EIN AKTIVER, KOM-
PLEXER UND NIE
ABGESCHLOSSENER
PROZESS.

DR. MALTE MIENERT IM WEBINAR
„HERAUSFORDERENDE SITUATIONEN“



Ulrike Juchmann
**SEI DU SELBST, ALLE ANDEREN
GIBT ES SCHON**

Beltz Verlag 2023
20 Euro
ISBN 978-3-407-86680-6



Dieses Buch richtet sich vor allem an Frauen, und zwar, wie diese ihre Erwartungen abstreifen und befreiter leben. Die Psychologin und Psychotherapeutin Ulrike Juchmann, zeigt, dass die Emanzipation noch lange nicht abgeschlossen ist. Sie gibt Hintergrundwissen zur gesellschaftlichen Position der Frau, Einladungen zu Meditation, Reflexion, Körperübungen und Impulse. Mit jedem Kapitel öffnet sich eine neue Türe die zu einem befreiten Ich führt. Ziel ist es, loyal zu sich selbst zu werden und die eigenen Fähigkeiten zu sehen.

JETZT! PRAXIS KITALEITUNG DIGITAL – KOSTENLOS

Die Praxis Kitaleitung können Sie jetzt auch digital im PDF-Format lesen. Als Abonnent:in schicken wir Ihnen die Ausgaben exklusiv und kostenlos per Mail zu. Falls uns Ihre E-Mail-Adresse noch nicht vorliegt, teilen Sie uns diese über das Kontaktformular auf unserer Webseite mit: Erreichbar über www.klett-kita.de/service/kontakt oder direkt über den untenstehenden QR-Code. Die Print-Ausgabe erhalten Sie wie gewohnt mit der Post.



Mutig in eine neue Richtung

Entscheidungen gehören zum Miteinander in der Kita. Im Besonderen gehören sie zum Profil einer Leitung. Denn Führen heißt, Richtungen einschlagen und durch Entschlüsse in die Tat umsetzen. Nehmen Sie hier konkrete Tipps für die Praxis mit

Leitungen arbeiten eng mit ihren Teams zusammen und gestalten die pädagogische Arbeit. Entwickeln die Beteiligten Entscheidungen zusammen, werden sie meist auch gern von allen unterstützt und motiviert umgesetzt.

Wie jedoch geht man als Leitung mit Inhalten um, die von außen auf die Einrichtung zukommen? So können gesetzliche Bestimmungen dazu führen, dass sich die Arbeit verändert. Und plötzlich sind Anpassungen nötig. Manchmal trifft eine Leitung auch Entscheidungen, die nicht sofort die Zustimmung aller erfahren. Dennoch sind solche Entschlüsse notwendig, um zum Beispiel die Qualität der Arbeit halten zu können oder eine konfliktbelastete Situation zu ändern. Wie kann man mit solchen Entscheidungen umgehen, um auch in diesen Fällen ein Team im Boot zu halten?

Unterschied in der Wirkung

Es macht immer Sinn, über die Wirkung des Entscheidungsweges nachzudenken. So ist es angemessen, eine Entscheidung des Trägers – die sich nicht beeinflussen lässt – direkt wei-



terzugeben. Wenn ein Team allerdings die Wahl hat, ist ein demokratischer Umgang miteinander förderlich für die Teamentwicklung.

Zwischen autoritären und partnerschaftlichen Entscheidungsmustern gibt es eine Menge Spielraum. So kann es zum Beispiel Sinn machen, Meinungen und Ideen einzuholen, und dann erst zu entscheiden. Ebenso kann eine Leitung einen Entscheidungsrahmen festlegen, den das Team dann in Eigenregie füllen kann.

1

Pädagogische Veränderungen herbeiführen

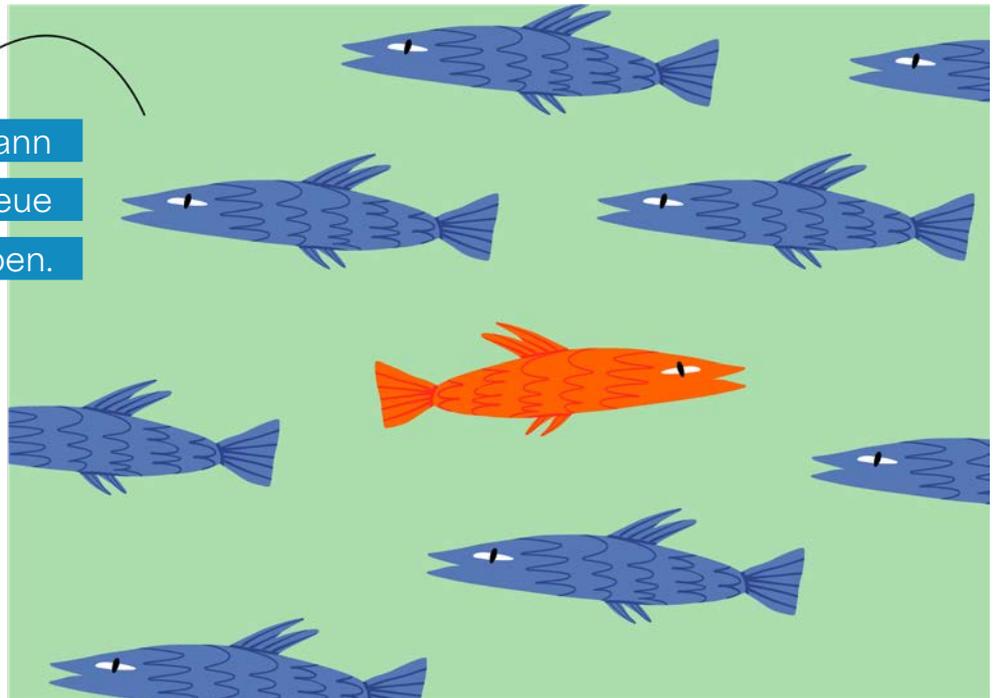
Stellen Sie sich vor, Sie möchten die pädagogische Richtung der Einrichtung überarbeiten. Ihr Ziel: das Team zu bewegen, aktiv zu werden. Die pädagogische Arbeit soll reflektiert und eigene Ideen sollen eingebracht wer-

den. Ihnen ist klar, dass Sie die anstehenden Entscheidungen mit dem Team diskutieren und diese gemeinsam beschließen sollten.

Fünf Tipps für eine gute Vorgehensweise

1. Beziehen Sie die Beteiligten von Anfang an mit ein und sorgen Sie dafür, dass es allen möglich ist, an den gemeinsamen Terminen teilzunehmen. Teil des ganzen Prozesses zu sein, stärkt die Identifikation mit dem Ergebnis.
2. Fördern Sie gemeinsame Entscheidungen und ermöglichen Sie allen Beteiligten, ihre Stimme abzugeben. Einen Konsens zu erreichen, ist dabei die beste Wahl. So können Sie sicher sein, dass sich alle für die Entscheidungen einsetzen und das Projekt Fahrt aufnehmen kann.
3. Achten Sie bei einer Abstimmung darauf, dass die Kompromisse nicht zu stark auseinandergehen. Fragen Sie stattdessen: „Unter welchen Bedingungen könnt ihr zustimmen?“ So können Sie allzu starke Gegensätze vermeiden.
4. Lassen Sie dem Team Zeit, Entscheidungen abzuwägen. Werden

Eine Leitung kann immer wieder eine neue Richtung vorgeben.



Entscheidungen zu schnell getroffen, kann es passieren, dass die Konsequenzen nicht durchdacht sind, und eine Entscheidung auf Dauer nicht tragfähig ist.

- Integrieren Sie die „Schwarzseher“, indem Sie ihnen die Aufgabe geben, mögliche Stolpersteine zu entdecken. Das ist eine sinnvolle Aufgabe, denn wenn Schwierigkeiten ignoriert werden, können sie zu unnötigem Frust oder Scheitern führen. Finden Sie Lösungswege, bevor etwas nicht funktioniert.

2

Veränderungen, die keinen Spielraum lassen

Immer wieder werden Sie Veränderungen begegnen, die Sie nicht beeinflussen können. Es ändern sich die Kindergartengesetze oder Ihr Träger macht neue Vorgaben. Vielleicht entscheiden auch Sie selbst, dass es eine Veränderung im Team geben wird. Sie als Leitung haben nun die Aufgabe, diese Entscheidungen weiterzugeben.

Fünf Tipps für eine gute Vorgehensweise

- Treffen Sie schwere Entscheidungen niemals leichtfertig. Machen Sie sich Vor- und Nachteile sowie Alternativen deutlich, bevor Sie entscheiden. Klären Sie Ihre Haltung und Ihre Gedanken zusätzlich in Supervision. Das hilft Ihnen, Entscheidungen im Anschluss klar darzustellen und selbstsicher zu vertreten.
- Achten Sie auf eine durchsichtige Darstellung. „Was hat zu dieser Entscheidung geführt?“ Schildern Sie

den Weg der Entscheidung. Dabei ist nicht jede Einzelheit wichtig, jedoch können transparente Hintergründe helfen, Entscheidungen besser nachvollziehen zu können.

- Bringen Sie die Entscheidung sachlich und klar zum Ausdruck. Reden Sie nicht „um den heißen Brei herum“. Die meisten Menschen können mit klaren Worten gut umgehen, auch wenn ihnen der Inhalt auf den ersten Blick nicht zusagt. Zudem stärkt es das Vertrauen in Ihre Leitungskompetenz.
- Achten Sie auf Ihren nonverbalen Ausdruck und die Atmosphäre. Stimmigkeit ist hier das richtige Stichwort. Ernste Angelegenheiten dürfen sich widerspiegeln, denn das erhöht Ihre Glaubwürdigkeit, und gleichzeitig zeigen Sie, dass Ihnen die Tragweite der Angelegenheit durchaus bewusst ist. Ist Ihnen eine Entscheidung besonders schwergefallen, so können Sie auch das angemessen zum Ausdruck bringen.
- Zeigen Sie Bereitschaft, auf Fragen einzugehen. Entweder im gleichen Moment oder später. Das macht das harte Verkünden von Entscheidungen etwas weicher. Es bleiben damit Möglichkeiten der persönlichen Anpassung an unveränder-

liche Inhalte. Im Gespräch zu bleiben, trägt in hohem Maße zur Mitarbeiterbindung bei.

Fazit

Entscheidungen stoßen Prozesse an, lassen Aktivität entstehen oder beenden konfliktbelastete Situationen. Manchmal sind sie leicht und willkommen, ein anderes Mal braucht es Mut, die Richtung zu ändern. Entscheidungen bringen das Team und die Arbeit mit Kindern und Familien voran, auch wenn es zunächst nicht so aussieht. Selbst eine vorübergehende Entscheidung ist dabei eine gute Wahl. Keine Entscheidung zu treffen, wo sie nötig wäre, bedeutet Stagnation. Das kann zu Passivität und schlechter Atmosphäre führen.

Ermutigen Sie Ihr Team, Entscheidungen als etwas zu sehen, das für alle Beteiligten ein Entwicklungsprozess sein kann! ●



MARION OFFERGELD ist Systemische Supervisorin DGSv, Diplom -Sozialpädagogin und staatlich anerkannte Erzieherin. Seit 2000 begleitet sie Teams dabei ihr Potenzial zu entwickeln. Sie arbeitet als Referentin in Fortbildungen und als Autorin.

WER ENTSCHEIDET HIER?

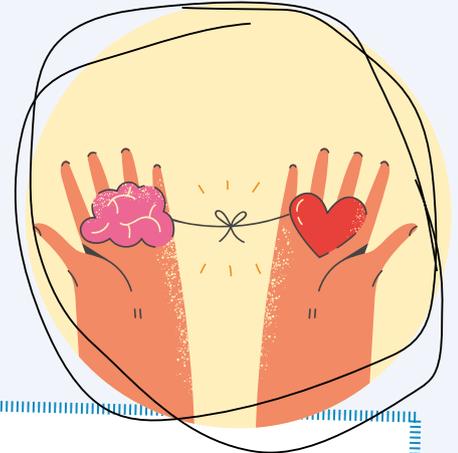
Kopf, Bauch – oder die anderen? Wer bessere oder überhaupt Entscheidungen treffen möchte, kann sich bewusst machen, welche Aspekte den Prozess beeinflussen. Eine unvollständige Liste

1. ICH FÜHL'S (NICHT)

Emotionen spielen eine zentrale Rolle in unserem Entscheidungsprozess. Und das nicht nur, weil wir sprichwörtlich auch das Bauchgefühl entscheiden lassen oder versuchen, auf unser Bauchgefühl zu hören. Manchmal werden wir gefragt, ob wir eher rational oder aus dem Bauch heraus entscheiden. Aber es ist tatsächlich gar nicht so leicht voneinander zu trennen, ob das Gefühl oder sachliche Informationen die Oberhand haben. Das, was wir Intuition nennen, ist schließlich komplex. Wir können uns nicht immer auf sie verlassen, weil sie teilweise auf alten Lernerfahrungen beruht, die im aktuellen Leben nicht mehr gelten. Ein anderer Teil der Intuition sind aber auch wichtige gesammelte Informationen. Wir können diese zwar aufgrund ihrer Feinheit nicht immer auf ihren Ursprung zurückführen oder gar verbalisieren.

Aber: Oftmals ergibt sich ein „gutes“ oder „schlechtes Gefühl“ bei einer Entscheidung aus unbewusst wahrgenommenen Mini-Informationen. Das kann zum Beispiel bei der Wahl von zukünftigen Teammitgliedern etwas sein wie kleinste Gesten oder Blickveränderungen, die wir nur unbewusst registrieren, aber die zu einer „Gefühlsrückmeldung“ führen. Mit diesem Wissen können wir bewusster üben, wann wir auf die Intuition hören können und wann lieber nicht.

**Mit dem
Gefühl von
Selbstwirksamkeit
treffen wir
Entscheidungen
leichter**



2. WELCHER FILTER SOLL'S SEIN?

Ein weiterer Faktor, der uns beim Entscheiden unbewusst beeinflusst, sind kognitive Verzerrungen. Unser Gehirn benötigt verschiedene „Filter“, um die vielen Informationen zu verarbeiten, die auf uns einströmen. Beim Vorgang des Filterns ordnen wir unbewusst unsere Wahrnehmungseindrücke in Schubladen ein, um schneller handlungsfähig zu sein. Das ist eine sehr wichtige Funktion für bedrohliche Situationen, kann aber bei komplexeren und langfristigen Entscheidungen schädigend sein. Eine bekannte Verzerrung ist der „Bestätigungsfehler“, bei dem wir Informationen bevorzugen, die unsere bestehenden Überzeugungen unterstützen, und gegenteilige Beweise ignorieren. Das bewirkt, dass wir Entscheidungen auf einer begrenzten Informationsbasis treffen, was zu fehlerhaften Urteilen führen kann. Ein weiteres Beispiel ist die „Verlustaversion“, die beschreibt, dass Menschen den Schmerz eines Verlustes stärker empfinden als die Freude eines gleichwertigen Gewinns. Dieser Mechanismus kann dazu führen, dass wir Risiken meiden, selbst wenn sie potenziell zu besseren Ergebnissen führen könnten. Obwohl uns die Verzerrungen also schützen, können sie auch verhindern, dass wir uns weiterentwickeln.

3. ANALYSIS PARALYSIS

Ein weiteres Problem beim Entscheiden ist die sogenannte „Entscheidungsparalyse“. Es ist eine Art von „den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen“ und kann sehr lähmend sein. Wenn Menschen vor zu vielen Wahlmöglichkeiten stehen, kann es dazu kommen, dass sie sich überhaupt nicht entscheiden. Der Psychologe Barry Schwartz nannte dies das „Paradox der Wahl“. Einerseits schätzen wir es, viele Optionen zu haben, weil wir glauben, dass dies unsere Chancen auf das ideale Ergebnis erhöht. Andererseits kann die Vielzahl der Möglichkeiten überwältigend sein und zu einem Gefühl der Unzufriedenheit führen. Selbst wenn wir uns entscheiden, fragen wir uns oft, ob eine andere Option besser gewesen wäre. Dieses Phänomen zeigt, dass mehr Auswahl nicht immer besser ist und dass weniger Optionen zu klareren und befriedigenderen Entscheidungen führen können. Nun können wir zwar die Auswahl, die wir haben, nicht beeinflussen. Aber wenn wir wissen, dass die vielen Optionen uns gar nicht so gut tun, können wir sie vielleicht etwas beherzter eingrenzen oder auch mal den Zufall entscheiden lassen.

4. ANGST ESSEN ENTSCHEIDUNGEN AUF

Gute Entscheidungen benötigen Selbstwirksamkeit. Das ist ein Konzept des Psychologen Albert Bandura und beschreibt das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, in einer bestimmten Situation erfolgreich handeln zu können. Diese Selbstüberzeugung beeinflusst stark, wie und ob wir Entscheidungen treffen. Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit sind eher bereit, Risiken einzugehen, weil sie glauben, dass sie die notwendigen Fähigkeiten haben, um Herausforderungen zu bewältigen. Sie sind auch widerstandsfähiger gegenüber Misserfolgen und betrachten Rückschläge als Lernmöglichkeiten. Im Gegensatz dazu neigen Menschen mit niedriger Selbstwirksamkeit dazu, Entscheidungen zu vermeiden oder vorsichtiger zu agieren, weil sie Zweifel an ihren eigenen Fähigkeiten haben. Dieser psychologische Faktor ist entscheidend dafür, wie wir unsere Optionen einschätzen und welche Schritte wir wagen. Um unsere Selbstwirksamkeit zu stärken, können wir uns vor Augen halten, welche guten Entscheidungen wir schon getroffen haben.



5. DENK ICH, WAS DU DENKST?

Soziale Normen und Gruppendruck leiten – wie viele andere auch – unser Entscheidungsverhalten. Oft lassen wir uns unbewusst von den Erwartungen unserer Mitmenschen verunsichern, selbst wenn diese nicht mit unseren eigenen Überzeugungen übereinstimmen. Das Bedürfnis, dazuzugehören und akzeptiert zu werden, kann so stark sein, dass es unsere individuelle Entscheidungsfreiheit einschränkt. Der Psychologe Solomon Asch zeigte in seinen Gruppenexperimenten zur Konformität, wie stark Menschen dazu neigen, ihre Entscheidungen an der Meinung einer Mehrheit auszurichten, selbst wenn diese offensichtlich falsch ist. Dieser soziale Einfluss verdeutlicht, dass unsere Entscheidungen selten rein individuell sind, sondern stets in einem sozialen Kontext getroffen werden. Besonders vor wichtigen Entscheidungen lohnt sich also die Frage: Wem soll diese Entscheidung insgeheim gefallen?

Entscheidungen sind Alltag

Entscheidungen sind mal leicht, mal schwer – doch vor allem sind sie ein Prozess. Erfahren Sie, wie Entscheidungskonflikte aussehen, wie man sie versteht und im Idealfall auflöst

Entscheidungen sind etwas Alltägliches. Täglich entscheidet man sich circa alle drei Sekunden und insgesamt zwischen 20.000 und 35.000-mal – nach Abzug der Schlafzeit – so die Entscheidungswissenschaftlerin Dr. Verena Utikal. Die meisten Entscheidungen finden unbewusst statt. Nur die, die wir bewusst herbeiführen, sind tatsächliche Entscheidungen.

„Scheiden“ ist Bestandteil des Wortes, es bedeutet, sich „zu scheiden“, also Abschied zu nehmen von dem, was abgelehnt wurde, wie es der Professor für Führung und Organisation Fritz B. Simon beschreibt. Eine ultimative und damit keine leichte Situation: Man spürt die Notwendigkeit, eine Entscheidung zu treffen, es besteht Entscheidungsdruck und es kann sich die Angst entwickeln, den falschen Weg eingeschlagen zu haben.

Ein besonderer Konflikt

Ein „sich entscheiden wollen oder müssen“ bezeichnet der Sozialpsychologe Kurt Lewin als einen intrapersonalen Konflikt. Mit anderen Worten



ist das ein Konflikt innerhalb einer Person – das Gegenteil davon ist ein interpersonaler Konflikt, der zwischen mehreren Personen und deren Bedarfs- und Interessenlagen stattfindet. Im intrapersonalen Konflikt sind es konkurrierende oder sich gegenseitig ausschließende bzw. widersprechende Interessen, Bedarfe, (Ab-)Neigungen einer Person oder die verschiedenen, sich widersprechenden Anteile einer Persönlichkeit, die zu einem Konflikt führen können.

Diese Art des Konfliktes lässt sich als bipolar bezeichnen – als ein Konflikt zwischen zwei Polen – und stellt daher eine sogenannte Dilemma-Situation dar. Diese beiden Aspekte der Dualität sind nach Lewin das, was man einerseits als anziehend empfindet, was also

eine hohe Attraktivität besitzt, und andererseits sind sie das Gegenteil, was man als Abneigung empfindet. Lewin wählt die Begriffe Appetenz für das Anziehende, und Aversion für die Abneigung. Konflikte bestehen, bzw. entstehen zwischen diesen beiden Aspekten – in mehreren möglichen Variationen:

Appetenz – Appetenz – Konflikt

► Ich möchte ins Ballett und zur gleichen Zeit auf die Weihnachtsfeier der Kita.

Aversion – Aversion – Konflikt

► Ich möchte weder zur Arbeit noch möchte ich von öffentlichen Mitteln leben.

Appetenz – Aversion – Konflikt

► Ich möchte mich gerne mit meinen Freunden treffen, aber die Diskussionen immer laut und aggressiv.

Aversion – Appetenz – Konflikt

► Das morgendliche Aufstehen ist eine Qual, aber die Gespräche mit den Kolleg:innen sind sehr informativ.

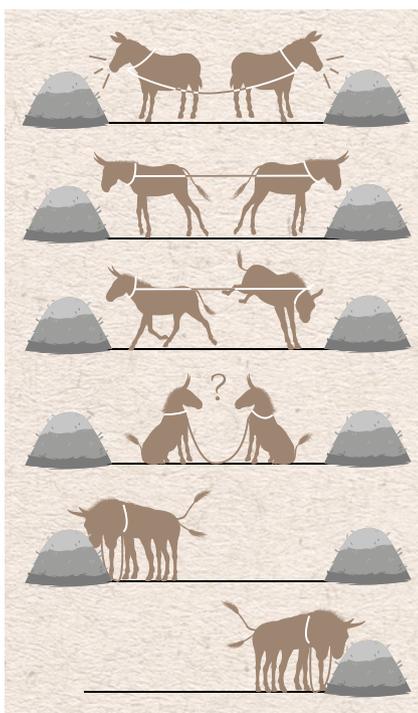
Entscheiden und Konflikt lösen

Die hier beispielhaft genannten Konflikte lassen sich auf viele Situationen übertragen und nur von der betroffe-



GIBT ES MEHRERE OPTIONEN,
hilft es, die Prioritäten im Blick zu
behalten.

nen Person auflösen. Es sei denn, äußere Ereignisse oder Umstände lösen die Situation auf, indem sie nicht mehr zur Verfügung stehen.



EIN APETANZ-APETANZ-KONFLIKT (APE- APE-Konflikt, aufgelöst durch Priorisierung).

Manchmal hat die zeitliche Komponente bei Konflikten keine Relevanz. Wenn die Bedarfsobjekte zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stehen, lässt sich der Konflikt auflösen, indem eine Entscheidung durch Priorisierung erfolgt. Die Ereignisse werden dabei nacheinander wahrgenommen: zuerst das eine, dann das andere. Es handelt sich dabei um eine „sowohl-als-auch-Entscheidung“, die leicht und sich sogar nach dem Zufallsprinzip herbeiführen lässt, etwa durch Würfeln oder Stöckchen ziehen.

Kann man in einer Situation nur zwischen dem einen oder anderen wählen, ist die Priorisierung keine Option. Es muss zu einer Entweder-oder-Entscheidung kommen. Diese ist schwieriger, weil es um das bereits genannte „Scheiden“ geht. Diese Situationen empfindet man häufig als quälend, weil beide Varianten ähnlich favorisiert werden. Um einen solchen Entscheidungskonflikt auflösen zu können, muss man sich langsam annähern. Es braucht Zeit, bis sich die bevorzugte Variante herauskristallisiert hat. Annäherung kann durch eine Entwicklung der Persönlichkeit bzw. der eigenen Ein-

stellung entstehen, oder, indem man abwartet, wie sich die Situation entwickelt und damit die eigene Haltung deutlich wird – beispielsweise durch eine eindeutige Ablehnung einer veränderten, zugespitzten Situation.

Beispiel:

Bislang hat die Kita-Leitung die Kollegin Corinna als weniger engagiert im Beruf empfunden, weil sie ein eher ablehnendes Verhalten den Kindern gegenüber gezeigt hat. Wegen der Personalnot hat sie das hingenommen, weil sie froh war, dass die Stelle besetzt ist. Jetzt hat Corinna einige Kinder angeschrien, was eine Entscheidung zur Folge haben muss, da nun eine Grenze überschritten ist. Soll die Leitung die Kollegin direkt in der Situation ansprechen, um das Kind zu schützen, oder lieber einen Termin für ein vertrauliches Gespräch einfordern? Oder soll innerhalb der Probezeit gekündigt werden?

Innerhalb eines solchen Prozesses, der sich als schwebender Konflikt bezeichnen lässt, braucht es die Fähigkeit, die ungeklärte und schwebende Situation aushalten zu können. Diese Fähigkeit nennt der Soziologe und Pädagoge Lothar Krappmann

Ambiguitätstoleranz: das heißt, mit einer unklaren, nicht eindeutigen Situation leben zu können, ohne zu verzweifeln oder in Angst und Panik zu geraten und ohne dadurch Lebensqualität zu verlieren.

Dazu braucht es die Kognition, dass Idealsituationen und Eindeutigkeiten nicht existent sind.

Ein sich aufbauender Leidensdruck kann die Einsicht und das Tempo zur Entscheidung beschleunigen, wodurch eine Priorisierung entstehen kann.

Manche Entscheidungen trifft man auch ad hoc, aus Überforderung, wegen einer nicht aushaltbaren Ambiguität.

Nimmt man die passive Rolle ein und lässt andere entscheiden, schränkt das die eigene Freiheit ein.

Eigentlich vorhersehbare und/oder ungewollte Konsequenzen werden hingenommen. Diese Entscheidungen bereut und bedauert man häufig.

Die getroffene „Entscheidung“ hebt den Zustand der Ambiguität auf und die Komplexität der Situation reduziert sich. Eine Entscheidung empfindet man daher oft als Erleichterung.

Dennoch bleibt die Ungewissheit, ob die getroffene Entscheidung die richtige war. Das Entscheidene ist, einmal getroffen, nicht mehr umkehr- und prüfbar. Die zuvor existierende Alternative lässt sich nicht mehr herbeiführen.

Damit sind die Entscheidung und die Alternativsituation nicht überprüfbar, im Sinne von: Wäre das die bessere Entscheidung gewesen? Wäre dadurch eine bessere Situation entstanden? Entlässt die Leitung die Kollegin Corinna in der Probezeit, wird man nicht erfahren, ob die Kollegin sich zu einer

engagierten sozialpädagogischen Fachkraft entwickelt hätte und ggf. nur wegen der Einarbeitungssituation unsicher war. Es erfordert ein sich Arrangieren und Akzeptieren können mit der getroffenen Entscheidung, um eine Basis für weitere Entwicklungen und/oder die (Lebens-)Planung annehmen zu können.

Begründung einer Entscheidung

Die Akzeptanz des einmal getroffenen Entschlusses wird durch einen psychologischen Effekt erleichtert: die kognitive Dissonanz. Sie geht einer Entscheidung voraus und scheint mit dieser ausgehoben. Doch tatsächlich besteht sie darüber hinaus, mit der Frage, ob auch die richtige Entscheidung getroffen wurde. Gemäß der Theorie des US-amerikanischen Sozialpsychologen Leon Festinger, nimmt man nachträglich Begründungen vor, um die Entscheidung als akzeptabel erscheinen zu lassen.

Indem man eine Entscheidung nachträglich erklärt bzw. umdeutet, bewertet man sie so, dass sie mit den bestehenden eigenen Werten und Haltungen,



ENTSCHEIDUNGEN begegnen uns überall im Alltag. Zum Glück spüren wir nicht in all diesen Situationen einen Entscheidungsdruck.

insbesondere mit der getroffenen Entscheidung, übereinstimmt. Das Entscheidungsmotiv wird ggf. angepasst. Die empfundene Dissonanz lässt sich so aufheben und der innere Frieden wieder herstellen. Im Falle des vorherigen Beispiels sehe das so aus: Wenn eine pädagogische Fachkraft sich nicht direkt einfindet, wird es auch künftig nur Ärger mit ihr geben. Deswegen war die Entlassung von Corinna in der Probezeit sinnvoll und richtig. Entscheidungen treffen zu wollen bzw. treffen zu müssen, stellt eine Herausforderung und manchmal auch eine Überforderung dar. Keine Entscheidungen treffen zu wollen oder zu können, führt jedoch zu einer Erstarrung, zu einem Aushalten und verharren in der Situation. Dann gilt es abzuwarten, ob und wie andere Personen die Entscheidung herbeiführen – das kann allerdings die eigene Freiheit einschränken.

In der Vielfalt liegt die Kraft

Ein Paradigma der Systemtheorie ist, die Komplexität zu reduzieren und gleichzeitig – was paradox erscheint – die Anzahl der Möglichkeiten zu erhöhen, was die Komplexität jedoch erhöht. Ausgangspunkt in der Systemtheorie ist: Je nach Perspektive fallen die Wahrnehmung und die Bewertung unterschiedlich aus. Und genau darin besteht die Chance bzw. die Methode zur Lösungssuche. Perspektivwechsel ermöglichen die Wahrnehmung und Bewertung aus anderen Positionen – womit sich die Anzahl der Möglichkeiten erhöht, jedoch die problemfokussierte Betrachtung auflöst. Mehr Perspektiven führen zur Zunahme der Komplexität und Wahl- und Bewertungsmöglichkeiten.

Methode zum Entscheiden

Das „Tetralemma“ ist eine von der Psychologin Insa Sparrer und dem Logiker Matthias Varga von Kibèd benannte methodische Herangehensweise, um die Wahlmöglichkeiten zu erhöhen und die Komplexität zu reduzieren. Es stellt die Auflösung dieses Paradoxons und der Dilemma-Situation dar. Die Visualisierung von Entscheidungsvariationen erleichtert die

Wahrnehmung der Variationen und des Vorgehens.

Im Sinne der Konfliktbetrachtung, nach dem Organisationsberater Klaus Eidenschink, ist der Konflikt Teil dynamischer Situationen und Ausdruck von Variationsmöglichkeiten. Und damit ist der Konflikt Merkmal offener und dynamischer Lebensumstände, die wir als bereichernd empfinden – manchmal aber auch als beunruhigend und verunsichernd.

Wie der antike Geschichtsschreiber Thukydides sagte: Das Geheimnis des Glücks ist die Freiheit, das Geheimnis der Freiheit aber ist der Mut! ●

LITERATUR:

EIDENSCHINK, K. (2024): Die Kunst des Konflikts.

Heidelberg: Carl-Auer.

FESTINGER, L. (2019): Theorie der kognitiven Dissonanz. Göttingen: Hogrefe.

KRAPPMANN, L. (2000): Soziologische Dimensionen der Identität: Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta.

LEWIN, K. (1948): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim: Christian Verlag.

SIMON, F. B. (2020, 9. AUFL.): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer Compact.

SIMON, F. B. (2022, 5. AUFL.): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Heidelberg: Carl-Auer Compact.

SPARRER, I., & VARGA VON KIBÈD, M. (2009): Ganz im Gegenteil, Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellung. Heidelberg: Carl-Auer.

UTIKAL, V. (2020): Kopf und Bauch? Wie das Gehirn Entscheidungen trifft. Unter: https://www.haufe.de/controllers/controllexpraxis/entscheidungen-treffen-mit-kopf-oder-bauch_112_522806.html [Zugriff: 23.07.24].



KERSTIN PAULUSSEN

M. A. und M. Ed. hat Sozialwissenschaften und Sozialpädagogik auf Lehramt studiert. An einer Fachschule für Sozialpädagogik ist sie hauptberuflich beschäftigt. Sie ist

als von der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGST) zertifizierte, systemische Beraterin und Therapeutin/ Familientherapeutin und nebenberuflich als Coach, Supervisorin und Fortbildnerin tätig. Als Autorin hat sie mehrere Artikel und ein Buch zur Gruppendynamik in Kitas geschrieben.

Neue Methodenkarten für Ausbildung, Teamentwicklung & Qualitätsmanagement



NEU
EAN 4260694 92243 9
€ (D) 25,00



NEU
EAN 4260694 92268 2
€ (D) 25,00



NEU
EAN 4260694 92269 9
€ (D) 25,00



NEU
EAN 4260694 92206 4
€ (D) 25,00

Rabattcode* auf

*Gültig bis 15.12.2024

Bestellen Sie hier:

donbosco-medien.de/praxiskita
service@donbosco-medien.de
Tel.: 089/48008-330, Fax: -309

DON BOSCO

Regie beim Richtungswechsel

Die Kita ist ein lebendiges Arbeitsumfeld. Leitungen müssen stets Entscheidungen treffen, die Veränderungen mit sich bringen – womit sich Mitarbeitende oft schwertun. Wie kommt das? Und wie geht man vor? Darüber haben wir uns mit Dr. Sibylle Tobler unterhalten



Frau Tobler, Leitungen müssen immerzu Entscheidungen treffen, was anspruchsvoll ist. Mitarbeitende tun sich des Öfteren schwer damit – warum ist das so?

Dr. Sibylle Tobler: Ich gehe jetzt mal davon aus, dass Kita-Mitarbeitende ihren Job bewusst gewählt haben, darin Sinn sehen und motiviert sind. Das heißt, dass sie nicht aus Prinzip gegen Entscheidungen und damit verbundene Veränderungen sind. Ein Grund kann sein: Es gibt keine Tragfläche. Die Mitarbeitenden verstehen nicht, warum es diese Entscheidung bzw. Veränderung braucht. Möglicherweise gibt es berechtigte Bedenken, ob die Maßnahmen in der Praxis sinnvoll sind und sich umsetzen lassen. Was ebenfalls weit verbreitet ist: Stress, Druck oder Rahmenbedingungen, die es erschweren, in Ruhe zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen. Doch es ist maßgeblich zu verstehen, warum es eine Veränderung braucht und wie man diese angehen kann – damit alle dahinterstehen und es zu guten Ergebnissen kommen kann.

DR. SIBYLLE TOBLER arbeitet seit 1995 mit Menschen in Veränderungsprozessen, hat zu dieser Thematik promoviert und vier Bücher publiziert. Mit ihrem Veränderungskreis © beschreibt sie fundiert und zugleich einfach verständlich die drei Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung, vermittelt Wissen und zugleich praktische Anregungen zur Umsetzung in unterschiedlichen Kontexten. Sie ist in eigener Firma als Referentin und Beraterin tätig. www.sibylletobler.com

Was heißt das für die Arbeit einer Kita-Leitung?

Eine Leitung hat hier eine wichtige Aufgabe. Sie sollte mit einem Überblick arbeiten. Sie muss sehen, was in der Organisation läuft, ob Abläufe und Rahmenbedingungen effizientes und effektives Arbeiten zulassen. Sie muss sehen, wie die Mitarbeitenden ticken und die Gruppendynamik unter den Kindern erfassen. Zugleich muss sie ein klares Bild haben, in welche Rich-

tung sich die Kita entwickeln soll und welche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind. Neben dem Überblick ist es entscheidend, dass die Leitung in der Lage ist, intern arbeitsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Und sie muss die Fähigkeit haben, Tragfläche im Team zu kreieren, das heißt, Mitarbeitende zu gewinnen, Entscheidungen, Schritte und Veränderungen mitzutragen und Veränderungsprozesse mitzugestalten. Überblick, Rahmenbedingungen und Tragfläche bilden also die Basis. Dabei ist zu beachten, nicht von oben herab zu entscheiden: „Das machen wir jetzt so“. Die Leitung sollte ein Team entwickeln, in dem man transparent kommuniziert und ein Mitdenken zutraut. Das Team braucht ein gemeinsames Verständnis, wohin sich die Kita entwickeln soll, und gegenseitiges Vertrauen bzw. Rückendeckung bei der Umsetzung. Ohne Überblick, Ruhe, Zusammenhalt, Akzeptanz und Tragfläche im Team kann die beste Entscheidung bzw. Veränderungsstrategie nicht greifen.



VERÄNDERUNGSKOMPETENZ
ermöglicht uns zu erkennen, wo ein Kurswechsel angesagt ist, und dann dementsprechend zu handeln.

Wann sind Veränderungen wichtig?

Es ist bedeutend, sich auf aktuelle Umstände einzuspielen und dort Veränderungen anzugehen, wo diese positive Entwicklung ermöglichen. Dann ist ein Wandel wichtig. Es geht nicht um Veränderung der Veränderung willen. Zentral ist eine Veränderungskompetenz. Das heißt, ob wir offen und flexibel bleiben und erkennen, wo ein Kurswechsel angesagt ist und dann passend vorgehen können. Ich denke etwa an komplizierte Familienkonstellationen, gestresste Eltern, unruhige Kinder, sich verändernde Rahmenbedingungen und finanzielle Ressourcen, zunehmende strukturelle Vorgaben und Bürokratie sowie Erwartungen, Haltungen und Verhaltensweisen aller Beteiligten, die professionelles, motiviertes und effektives Arbeiten erschweren. Heute sind viele Menschen und Umstände instabil. Darauf muss sich auch ein Kita-Team einstellen und damit umgehen können – was anspruchsvoll ist. Es geht auch darum, zu lernen, Regie

zu übernehmen, sich (pro)aktiv für positive Veränderungen einzusetzen. In einer Kita könnte das heißen: Stabilität, Raum und Ruhe schaffen, damit Mitarbeitende ihre Arbeit gut machen können. Das wirkt sich auf Kinder, Gruppendynamik, Atmosphäre und auch Qualität und Erfolg der Arbeit aus. Ebenso wichtig ist die Teamentwicklung: In einer Zeit, in der vermutlich viele Teilzeit arbeiten, ist es wichtig, eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, ein gemeinsames Verständnis, was eine gute Kita ausmacht und wie organisatorisch und inhaltlich vorgegangen werden soll, damit alle am Morgen gerne zur Arbeit kommen und auch zeitlich und mental Raum haben, um praktische Probleme zu benennen und gemeinsam zu Lösungsansätzen zu kommen, die weiterführen.

Wie kann man in Veränderungsprozessen alle Beteiligten mitnehmen?

Wie man als Leitung selbst mit Veränderung umgeht, Entscheidungen trifft

und vorgeht, steht in einer Wechselwirkung mit Haltung und Verhalten der Mitarbeitenden. Eine Leitung, die mit Überblick und mit Umsicht handelt, die in der Lage ist, blitzschnell einzugreifen und zugleich klar kommuniziert, in welche Richtung es mit der Kita gehen soll, schafft Transparenz und Stabilität. Mitarbeitende wissen, woran sie sind, und spüren Vertrauen in die Kompetenz der Leitung. Wenn eine Leitung selbst produktiv mit Veränderung umgeht, gibt es eine gute Basis dafür, dass das Team mitmacht. Wehren sich einzelne Mitarbeitende gegen Neues, kann sie eingreifen und die Situation klären. Das heißt: Tragfläche entsteht, indem die Leitung versteht und selbst umsetzt, was im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt. Das ist das Fundament, auf dem sich gute Entscheidungen umsetzen lassen. Und es schafft auf natürliche Weise Tragfläche bei den Mitarbeitenden sowie bei Eltern und Kindern.

Was beinhaltet das konkret? Was führt bei einer Veränderung vorwärts und wie lässt sich das umsetzen?

Was im Umgang mit Veränderung vorwärts führt, ist universal. Veränderungskompetenz kann gestärkt und damit gute Entscheidungen, Veränderungen und Tragfläche ermöglicht werden. Man muss verstehen, worauf es im Kern ankommt, und entsprechende Schritte umsetzen – als Kita-Leitung, als individuelle Mitarbeitende und als Team. Ich habe dazu den Veränderungskreis © entwickelt, mein Konzept zu den drei Schlüssel-dimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung.

Im Kern ist in jeder Veränderungssituation essenziell:

- **Bereitschaft, genau hinzuschauen. Mut, sich Zeit zu nehmen und sich einen Überblick zu verschaffen. Vor allem Handeln ist es essenziell, zu klären: Was ist hier los? Was ist die Ausgangslage? Was sind wichtige Fakten? Was sind praktische Probleme, die angegan-**



Was bringt die
Veränderung mit sich?

gen werden müssen? Auch: Welche Haltung nehmen wir dieser Situation gegenüber ein, und hilft das, produktiv zu handeln? Wenn etwas entschieden wird, ohne genau hinzuschauen, ist Aussicht auf Erfolg klein. Um Tragfläche zu gewinnen, sollte eine Kita-Leitung Mitarbeitenden zutrauen und zumuten, gemeinsam genau hinzuschauen. Denn Mitarbeitende sind sehr nah bei den Kindern und können benennen, wo der Hase im Pfeffer liegt.

- **Entschlossenheit und Mut, vorwärtsgehen. Um gut entscheiden und handeln zu können, braucht es einen motivierenden Horizont: Wo wollen wir als Kita bzw. in dieser konkreten Situation hin?** Was zeichnet eine Kita aus, in die alle Beteiligten am Morgen gerne kommen? Woran ist das erkennbar? Oder, in Bezug auf eine konkrete Neuerung, etwa den Wechsel von Gruppenräumen zu Funktionsräumen: Wie müsste diese Veränderung verlaufen, sodass wir als Mitarbeitende dahinterstehen können? Wann würden wir sagen: „Diese strukturelle Veränderung war anspruchsvoll, aber hat die Kita weitergebracht“? Ein motivierender Horizont ermöglicht Orientierung in Entscheidungen, gibt Energie und

bietet zugleich Flexibilität: Wenn sich unterwegs zeigt, dass ein Schritt nicht umsetzbar ist, führen mehrere Wege nach Rom.

- **Regie übernehmen, Entscheidungen treffen, Schritte bestimmen und umsetzen.** Wo es einen motivierenden Horizont gibt, lassen sich Entscheidungen in ein größeres Ganzes einordnen. Wenn zu diesem Horizont etwa gehört, Kinder zu befähigen, schon früh zu lernen, selbst zu wählen, dann wird eine Entscheidung, von Gruppenräumen zu Funktionsräumen zu wechseln, eher akzeptiert, als wenn man unbegründet entscheidet. Auch hier ist es wichtig, Mitarbeitende einzubeziehen, wie man aufgrund ihrer täglichen Arbeit am besten vorgehen kann und wo Stolpersteine liegen.
- **Vertrauen aufbauen.** Wenn eine Leitung auf diese Weise und mit einem Überblick Entscheidungen trifft, das Team einbezieht und gemeinsam Schritte bestimmt werden, dann entspannt und motiviert das. Indem man Mitarbeitenden zutraut und zumutet, sich zu involvieren, kommen sie in Kontakt mit sich selbst und damit auch mit ihrer Kreativität. Zugleich wird sich abzeichnen, wenn Mitarbeitende aus Prinzip

gegen alles Neue sind. Dann kann eine Leitung individuell mit diesen Personen die genannten Schritte durchgehen und dabei auch klar kommunizieren: Berechtigte Anliegen nehmen wir auf, doch prinzipielles Ablehnen von Neuem tolerieren wir nicht.

Orientiert man sich an diesen Schritten, werden positive Prozesse ermöglicht. Auf natürliche Weise ergeben sich passende Entscheidungen, die sich zugleich auf Praxistauglichkeit überprüfen lassen. Und Tragfläche im Team wird sozusagen gratis mitgeliefert. ●

LESETIPP:

WISSEN VERTIEFEN UND UMSETZEN

Falls Sie sich für weitere Literatur von Dr. Sibylle Tobler interessieren:



LINK:
<http://www.sibylletobler.com/buecher/#Neuanfaenge>

LINK:
<http://www.sibylletobler.com/buecher/#Veraenderungskompetenz>



HOHOHO

ES IST WIEDER SO WEIT!



Wir haben alles für den kreativen Advent!



 **ALS**VERLAG

Sinnvolles zum Basteln, Gestalten und Dekorieren.
Jetzt die ALS-Themenwelten entdecken.



Gelbe Bälle als Wegweiser

Es war einmal eine Kita-Leitung, die eine Entscheidung treffen musste. So könnte Ihr Entscheidungsweg beginnen. Wie er weitergehen kann und was Sie in fünf Jahren zu Ihrer Entscheidung sagen - wir haben hier vier Schritte

Eine Entscheidung steht nie für sich allein, sie zieht Konsequenzen nach sich, es sind möglicherweise mehrere Personen betroffen und Veränderungen damit verbunden.

1. Schritt: Welcher Ball darf es denn sein?

Um eine Entscheidung zu treffen, braucht man manchmal Abstand und Gefühl. Daher schreiben Sie den Inhalt, zu dem Sie eine Entscheidung treffen müssen, auf ein Blatt und legen es auf den Boden. Dann schreiben Sie zwei Lösungen auf jeweils ein Blatt. Nehmen Sie ei-

nen Ball in eine Hand und lesen Sie dazu eine Lösung vor. Dann nehmen Sie einen anderen Ball mit der gleichen Farbe in die andere Hand und lesen sich auch diese Lösung vor. Wiederholen Sie diesen Vorgang. Welcher Ball fühlt sich besser an? Dann haben Sie schon die Lösung.

2. Schritt: Das ganze Ausmaß der Entscheidung

Legen Sie den Ball der gewünschten Lösung in die Mitte eines Papiers. Schreiben Sie um den Ball die Lösung und malen Sie - von der Lösung ausgehend - die Gedanken, die Ihnen zur Lösung einfallen. Eine Gedankenkarte entsteht.

3. Schritt: Mit Abstand zum gewünschten Ziel

Platzieren Sie nun einen Ball an den Anfang einer Schnur und einen weiteren Ball ans Ende. Legen Sie weitere Bälle dazwischen. Schreiben Sie sich neben jeden Ball einen Meilenstein auf ein kleines Blatt, der Sie dem Ziel oder der Lösung einen Schritt näherbringt. Tragen Sie auch die Zeiträume daneben ein. Merken Sie, dass am einen oder anderen Meilenstein etwas verändert werden muss, beschreiben Sie ein neues Schild. Legen Sie einen Ball ganz weit weg und überlegen Sie, was Sie in fünf Jahren zu Ihrer Entscheidung sagen würden.

4. Schritt: Ein Prozess, der immer dynamisch bleibt

Wenn Sie am Ziel angekommen sind, legen Sie die Bälle in einen Kreis und überlegen Sie, wie der Qualitätskreislauf der etablierten Lösung weitergehen kann. So bleiben die Bälle und der Prozess dynamisch. ●



EIN VIDEO HIERZU FINDEN SIE HIER: QR-CODE



SIBYLLE MÜNNICH, Redaktion Praxis Kitaleitung

Räume mit Funktion und Ästhetik

Bei Fog & Venø liegt unser Fokus darauf, Räume zu schaffen, in denen Ästhetik, Funktionalität und Wohlbefinden in perfekter Harmonie zusammenkommen.

Wir liefern ganzheitliche Lösungen für Institutionen und Unternehmen und helfen, Akustik, Einrichtung und Sicherheit in allen Arten von Umgebungen zu optimieren.

Mit unserem breiten Sortiment an Akustikpaneelen, Linoleum, Laminat und feuerhemmenden Holzpaneelen passen wir unsere Produkte an die spezifischen Bedürfnisse der Kunden an.

Fallstudie



Akustische Verbesserungen in einem Kindergarten mit Fokus auf Farben

Die Lösung bestand darin, eine Akustiklösung mit Paneelen zu entwickeln, die den Nachhall reduzierten und die ästhetischen Rahmenbedingungen verbesserten, um eine inspirierende Umgebung für die Kinder zu schaffen.

Die klinisch weißen Wände wurden durch wunderschöne, farblich abgestimmte Paneele aufgelockert, die dem Raum eine warme und einladende Atmosphäre verliehen.

Die Rolle der Farben

Farben können sowohl das Wohlbefinden der Kinder als auch das Arbeitsumfeld des Personals beeinflussen. Wir empfehlen oft helle und beruhigende Farbtöne für Orte, an denen Ruhe wichtig



ist, während lebendige Farben die Kreativität in Bereichen fördern können, die für Aktivitäten bestimmt sind.

”Farben können sowohl das Wohlbefinden der Kinder als auch das Arbeitsumfeld des Personals beeinflussen.”

Unsere Paneele sind in einer Vielzahl von Farben und Materialien erhältlich – von Holz und Laminat bis hin zu Linoleum und spezialisierten, feuerhemmenden Paneelen. Wir passen die Lösung sowohl an die Funktionalität als auch an das gewünschte ästhetische Erscheinungsbild an.

Besseres Arbeitsumfeld für das Personal

Mit den von uns gelieferten Akustiklösungen erfährt das Personal im Kindergarten eine deutliche Verbesserung des Arbeitsumfelds, da der Lärmpegel nun reduziert ist, was Stress verringert und die Effizienz steigert.

Verkaufsleiter Deutschland

Søren Hother Rasmussen
shr@fog-veno.com



Wir liefern akustische Lösungen für Räume, in denen sowohl Funktionalität als auch Ästhetik im Fokus stehen.



Linoleumpaneelle: Einzigartiges Design, Langlebigkeit und Exklusivität. Wählen Sie aus 20 Farbtönen.

Die transparente Bilanz

Wie sieht meine Haben-Seite aus? Wie ist mein Soll-Stand? Keine Sorge, wir meinen nicht Ihr Bank-Konto. Was wir hier in den Blick nehmen, ist der Führungsstil und wie Sie mit diesem am Jahresende Bilanz ziehen

Welchen Führungsstil braucht Ihr Team? Und: In welchem Führungsstil fühlen Sie sich wohl? Betrachtet man die Entwicklung eines Führungsstils als dynamischen Prozess, der sich am aktuellen Stand der Teamdynamik und der Zielorientierung der Kita-Leitung orientiert, ist es sicherlich sinnvoll, in diesem Prozess regelmäßig innezuhalten und eine Bilanz zu ziehen. In diesem Fall orientieren wir uns an den Führungs-

stilen des US-Psychologen Daniel Goleman, der sechs Stile benannt und charakterisiert hat. „Vier dieser Stile – visionär, coachend, gefühlsorientiert und demokratisch – erzeugen jene Art von Resonanz, die die Leistung steigert, während zwei weitere – fordernd und befehlend – in einigen besonderen Situationen zwar nützlich sein können, jedoch mit Vorsicht angewendet werden sollen ...“ (Goleman, Seite 79). Überlegen Sie sich konkrete Situationen, wann Sie welchen Führungsstil angewandt haben, und notieren Sie

sich dies. Stellen Sie sich für jeden Führungsstil ein leeres Glas auf und legen Sie sich sechs verschiedenfarbige Perlen oder Steine bereit. Ziehen Sie dann Bilanz: In welches Glas geben Sie die meisten Perlen, also welchen Führungsstil haben Sie am meisten angewandt? Bewerten Sie das Ergebnis, wenn Sie unzufrieden sind und etwas verändern möchten. Ansonsten machen Sie ein Foto und nehmen es nächstes Jahr wieder zur Hand, um ihre Jahresbilanzen miteinander zu vergleichen. ●



Visionär: vorausschauen, eine Vision haben und diese schrittweise umsetzen.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Coachend: durch gezielte Fragen zur Lösung führen.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Gefühlsorientiert: auf der Gefühlsebene Mitgefühl zeigen und auf der emotionalen Ebene motivieren.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Demokratisch: gemeinsam Entscheidungen treffen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Fordernd: durch konkrete Forderungen Handlungen einfordern.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Befehlend: die „Stop“-Bremse ziehen, wenn etwas in die falsche Richtung geht und klare Handlungsanweisungen erteilen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Funkelnagelneu und gleich professionell

Fühlen Sie sich als frisch gebackene Kita-Leitung manchmal herausgefordert?
Keine Sorge: Es gibt Methoden, um das Selbstbewusstsein zu stärken,
fundiert zu entscheiden und die Teamarbeit zu verbessern



**AUF EINEN SCHILLERNDEN
START** folgen schillernde Zeiten: mit
Selbstbewusstsein und einem Team,
das zusammenhält.

Herzlichen Glückwunsch zur neuen Position als Kita-Leitung! Das ist eine aufregende, aber auch sehr anspruchsvolle Aufgabe. Vielleicht fragen Sie sich: „Was genau kommt jetzt auf mich zu?“ Keine Sorge, wir gehen gemeinsam durch, was es bedeutet, eine Kita zu leiten und wie Sie diese Herausforderung mit starkem Selbstbewusstsein meistern können.

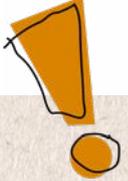
Verantwortlichkeiten und Aufgaben einer Leitung

Als neue Kita-Leitung sind Sie das Herzstück Ihrer Einrichtung. Ihre Verantwortung umfasst die pädagogische Arbeit, Organisation und das Wohl der Kinder und des Teams. Von der Gestaltung des Bildungsangebots über die Personalführung bis hin zur Elternarbeit – Ihre Rolle ist vielseitig und von zentraler Bedeutung.

Neben den pädagogischen Aufgaben, die Bildungspläne der Kita umzusetzen und sicherzustellen, dass Ihr Team die pädagogischen Konzepte versteht und lebt, steht der Bereich Organisation an erster Stelle. Dazu gehört: die Finanzen und Ressourcen zu verwalten, gesetzliche Vorgaben einzuhalten und einen reibungslosen Tagesablauf sicherzustellen. Sie müssen also Budgets verwalten, darauf achten, dass alle rechtlichen Vorschriften eingehalten werden und Dienstpläne erstellen. Ein gutes Organisationsmanagement trägt wesentlich dazu bei, dass der Alltag in der Kita harmonisch und effizient abläuft.

Ebenso wichtig ist die Verantwortung für Ihr Team. Sie motivieren Ihre Mitarbeiter:innen, fördern ihre Weiterentwicklung und sorgen für ein gutes Arbeitsklima. Fortbildungen, Teambesprechungen und klare Kommunikation sind entscheidend, damit jeder im Team seine oder ihre Aufgaben versteht und erfüllt.

Zu guter Letzt ist da die Zusammenarbeit mit den Eltern. Sie bauen eine vertrauensvolle Beziehung zu den Familien auf, halten regelmäßige Elternabende und -gespräche ab und sorgen dafür,



TOOLS, UM ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN

Nutzen Sie die folgenden Tools, um fundiert zu entscheiden:

- 1. Die langfristige Sichtweise**

Eine wichtige und oft unterschätzte Entscheidungsmethode ist es, sich zu fragen: „Macht uns diese Entscheidung jetzt glücklich oder trägt sie langfristig zu unserem Wohlbefinden bei?“ Wenn Sie zwischen zwei Optionen stehen, sollten Sie diejenige wählen, die langfristig positive Auswirkungen hat, auch wenn sie kurzfristig unbequemer sein könnte.

Beispiel: Sie stehen vor der Entscheidung, ob Sie eine neue pädagogische Methode einführen sollen. Sie erfordert mehr Zeit und Ressourcen, aber langfristig könnte sie die Entwicklung der Kinder fördern. Die schnellere Alternative wäre, bei der bisherigen Methode zu bleiben, die weniger Anpassungen erfordert, aber möglicherweise weniger effektiv ist. Indem Sie die langfristigen Vorteile berücksichtigen, können Sie sich für die neue Methode entscheiden, um die langfristige Entwicklung der Kinder zu unterstützen – auch wenn dies anfangs mehr Aufwand für das Team bedeutet.
- 2. Der Reverse Thinking Trick – denken Sie mal umgekehrt**

Dieses Tool hilft Ihnen, sich unter Zeitdruck schnell und effektiv zu entscheiden. Statt sich für eine Option zu entscheiden, identifizieren Sie die Dinge, die unter keinen Umständen eintreten dürfen.

Beispiel: Der Wochentag beginnt hektisch. Ein Teammitglied meldet einen unerwarteten Personalausfall, während gleichzeitig Eltern dringend um Rückruf bitten, und es gibt ein plötzliches Problem mit der Sicherheit eines Spielgerätes im Außenbereich. Unter diesen Umständen ist es entscheidend, zuerst den Personalausfall zu lösen, um die Betreuung der Kinder sicherzustellen. Danach sollte man die Sicherheitsfrage am Spielgerät sofort angehen, da dies potenzielle Risiken für die Kinder birgt. Dann kann der Rückruf an die Eltern erfolgen, da deren Anliegen zwar dringend ist, aber keine unmittelbaren negativen Auswirkungen drohen, die schwerwiegendere Konsequenzen nach sich ziehen könnten.

Diese Methode trainiert Sie, wichtige Entscheidungen unter Druck zu treffen und effizient zu handeln, was Ihnen mehr Zeit für weitere Aufgaben verschafft.



AUF EINEN BLICK

dass die Eltern gut informiert und eingebunden sind. Eine positive Elternarbeit trägt maßgeblich dazu bei, die Kinder bestmöglich zu unterstützen. Diese Aufgaben können anfangs überwältigend wirken. Und doch werden Sie in Ihre Rolle hineinwachsen und Ihre Kita erfolgreich leiten.

Wie das Selbstbewusstsein Entscheidungen beeinflusst

Ihr starkes Selbstbewusstsein ist wie ein innerer Kompass, der Sie durch die Herausforderungen Ihrer neuen Rolle

führt. Gerade zu Beginn werden Sie sich in neuen Situationen häufig unsicher fühlen, was Ihr Selbstwertgefühl beeinträchtigen kann und sich negativ auf Ihre Entscheidungen auswirkt. Ein selbstbewusstes Auftreten hingegen verleiht Ihnen die Sicherheit, klare und durchdachte Entscheidungen zu treffen. Dadurch steigern Sie nicht nur Ihre Effizienz, sondern auch die Effektivität Ihrer Arbeit.

Durch ein positives Selbstbewusstsein wird es Ihnen im Alltag leichter fallen, Aufgaben gezielt zu delegieren oder



aber Unterstützung zu suchen, wenn Sie sie brauchen. Sie vermeiden die Falle, zu Beginn alle Aufgaben selbst zu übernehmen, um Ihre Fähigkeiten zu beweisen und riskieren dadurch, sich selbst zu überlasten. Besonders als Führungskraft werden und müssen Sie tagtäglich viele kleine und große Entscheidungen treffen. Diese Situation erzeugt nicht selten Unsicherheit und den Gedanken „Was passiert, wenn ich mich falsch entscheide.“ Es wird Sie vielleicht im ersten Augenblick nicht beruhigen, aber Sie werden auch falsche Entscheidungen treffen. Und das ist in Ordnung. Denn es ist besser, eine falsche Entscheidung zu treffen, als gar keine – sonst entscheidet jemand anders für Sie.

Eine Variation der Superhelden-Pose für ein starkes Gefühl.

Ein selbstbewusster Führungsstil fördert die Eigenverantwortung und Kreativität der Teammitglieder. Das Vertrauen in Ihre eigenen Fähigkeiten wirkt auf Ihr Team ermutigend, eigene Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Dies schafft Klarheit und Orientierung, gibt dem Team Sicherheit und Zuversicht und zeigt: Sie können auch in stressigen und unvorhersehbaren Situationen die Führung übernehmen. Unsicheres Auftreten dagegen lässt Unsicherheit und Zweifel unter den Teammitgliedern entstehen. Der ideale Nährboden für Missverständnisse und Konflikte.

Gerät das Mobile außer Balance, braucht es Zeit

Ihr Auftreten beeinflusst nicht nur die getroffenen Entscheidungen, sondern auch Ihre Teammitglieder. Sie fungieren gewissermaßen als Ankerpunkt für Ihr Team, denn dieses orientiert sich an Ihrem Verhalten.

Sie und Ihr Team sind wie ein Mobile. Sobald neue Mitglieder – etwa Sie als neue Leitung – hinzukommen oder sich Teammitglieder verabschieden, gerät das Mobile aus dem Gleichgewicht und benötigt Zeit, um sich neu auszubalancieren.

Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, Ihrem Team Orientierung und Struktur zu geben. Dies bedeutet, selbstbewusst Entscheidungen zu treffen, um Sicherheit zu vermitteln und das Team durch Veränderungen zu führen, sodass es wieder zu einer Einheit zusammenwächst. Die Förderung eines starken Wir-Gefühls unterstützt eine positive Arbeitsatmosphäre und konstruktive Teamarbeit.

Ich wünsche Ihnen viel Freude auf Ihrem Weg zu einer starken und selbstbewussten Führungskraft! ●

SELBSTBEWUSSTES AUFTRETEN – POWER POSING

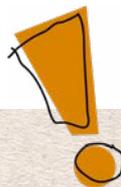
Nutzen Sie gerne die folgenden Tools, um selbstbewusster aufzutreten. Nehmen Sie eine der beiden Posen für zwei Minuten ein, um Ihr Selbstvertrauen und Ihre Energie zu steigern:

Die Sieger-Pose

Stellen Sie sich mit gespreizten Beinen fest auf den Boden, strecken Sie Ihre Arme in einem V über den Kopf und heben Sie Ihr Kinn leicht an. Diese Pose vermittelt ein Gefühl des Triumphs und der Stärke – ähnlich wie ein Athlet, der einen Wettkampf gewonnen hat.

Die Superhelden-Pose

Stellen Sie sich gerade hin. Ihre Füße sind schulterbreit auseinander, die Hände fest in die Hüften gestemmt, Ihre Ellbogen zeigen nach außen und das Kinn ist leicht angehoben. Diese Pose fördert ein Gefühl des Selbstvertrauens – wie ein:e Superheld:in, der/die bereit ist, die Welt zu retten.



AUF EINEN BLICK



JANINE PFIZENMAYER

ist Expertin für pädagogische Fachkräfte aus dem Bereich Kita & Krippe und begleitet Kita-Leitungen durch ihr erstes Jahr als Führungskraft. Mehr Infos unter:

www.janine-coaching.de

Tour de Fit

Mit dem beigelegten Poster bleiben Sie fit. Entdecken Sie effektive Übungen gegen Verspannungen, Stress und Dysbalance



Eine laute Geräuschkulisse, langes Verharren in unangenehmen Positionen und Stress im zwischenmenschlichen Kontakt, all das sind alltägliche Begleiter von pädagogischen Fachkräften in Kitas. Manchmal reicht schon der Morgenkreis aus und schon mag sich ein Muskel nicht mehr entspannen. Manchmal ist es ein Elterngespräch, das einen zur inneren Weißglut treibt und die innere Balance aus dem Gleichgewicht bringt.

Tip

Hängen Sie das Poster an einem ruhigen Ort für Ihre Kolleg:innen auf. Falls mal jemand einen Moment zum Durchatmen braucht, sind die Übungen eine gute Alternative zu einer Auszeit an der frischen Luft.

Das beigelegte Poster in dieser Ausgabe soll ein Alltags-Begleiter für diese Situationen sein. Die Übungen lassen sich in einem Zirkel durchführen – als kleine Tour de Fit. Oder Sie wählen ganz nach Ihrem Belieben eine passende Übung aus. Viel Spaß beim Ausprobieren! ●

BERNADETTE FRITSCH, Redaktion Praxis Kitalitung

DIE HÖRVERSION
ZUM PLAKAT
FINDEN SIE HIER:



Tip

Wählen Sie ein bis drei Übungen für Ihre nächste Teamsitzung aus. Das ist ein guter Einstieg, um mit einer entspannten Stimmung in die Besprechung zu gehen.

Samuel und sein Heiligenschein

Ein neuer Erzieher ist in der Igelgruppe angekommen. Und nun fragen sich die Eltern: Wie er wohl ist? Ob mein Kind ihn wohl mag? Wie Sie einen guten ersten und zweiten Eindruck hinterlassen, ist Thema dieses Beitrags

Mitarbeiter:innen aus Kindertageseinrichtungen arbeiten mit dem Wertvollsten zusammen, das Eltern haben – und zwar mit ihren Kindern. Somit ist es nachvollziehbar, dass ein Großteil der Eltern genau wissen möchte, welche Personen in der Kita beschäftigt sind und welche Eigenschaften sie auszeichnen.

Der richtige Moment

Als Kita-Leitung kommunizieren Sie das Hinzukommen neuer Kolleg:innen optimalerweise bereits vor deren Arbeitsbeginn mit den Eltern. Darüber hinaus ist es sinnvoll, wenn Ihre neuen Mitarbeiter:innen einen Aushang anfertigen, aus dem Wissenswertes und für Eltern und Kinder interessantes hervorgeht.

Positiver Effekt des Persönlichen

Ein Aushang ersetzt eine persönliche Vorstellung gegenüber den Eltern jedoch nicht. Demzufolge ist es die Aufgabe der Leitung, die neuen Team-

BOTSCHAFT AM AUSHANG

Hallo, mein Name ist Samuel, ich freue mich schon, wenn ich zu euch im Januar in die Igelgruppe komme. Ich bin 32 Jahre alt und Erzieher. Da ich ganz neu in der Stadt bin (habe zuletzt in Mannheim gewohnt und auch dort in der Kita gearbeitet), werde ich schon ab Dezember die Stadt hier erkunden. Meine Lieblingsfarbe ist grün und ich habe eine Katze, die sich auch schon auf den Umzug freut.

Ich wünsche euch eine schöne Winterzeit und freue mich, die Kinder und Familien der Igelgruppe im Januar kennenzulernen.

Herzliche Grüße,
Samuel Meier



AUF EINEN BLICK

kolleg:innen darauf hinzuweisen: Die meisten Eltern empfinden es als sehr positiv, wenn man sie persönlich anspricht.

Ein Satz wie zum Beispiel „Hallo, mein Name ist Samuel! Ich arbeite seit heute als Erzieher in der Igelgruppe und freue mich auf eine gute Zusammenar-

beit mit Ihnen und Ihrem Kind!“, hinterlässt einen offenen und positiven Eindruck. Das Gegenteil ist der Fall, wenn sich neue Mitarbeiter:innen zum Beispiel im Gruppenraum verstecken, nicht grüßen oder eine ablehnende Körperhaltung – etwa verschränkte Arme – einnehmen.



DER HALO-EFFEKT sorgt dafür, dass wir von einer vermeintlichen Eigenschaft eines Menschen auf andere Charakterzüge schließen.

Der erste Eindruck zählt

Für Kita-Leitungen ist es wichtig, ein Bewusstsein dafür zu haben, was der erste Eindruck über neue Mitarbeiter:innen bei den Eltern auslöst. Die Einrichtung zu repräsentieren, gehört schließlich zu den nachhaltigen Aufgaben einer Leitung. Daher ist das erste Kennenlernen auch richtungsführend dafür, wie sich die weitere Elternarbeit gestaltet. Hat sich der erste Eindruck bei den Eltern erst einmal verfestigt, sind alle weiteren Eindrücke entweder positiv beeinflusst oder negativ getrübt.

Die Gefahr des falschen Eindrucks

Ein weit verbreiteter Wahrnehmungsfehler, der in Zusammenhang mit dem ersten Eindruck entsteht, ist der so-



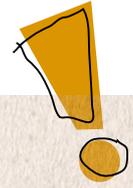
ÜBUNG

Teamübung:

Üben Sie im Team sich vorzustellen und reflektieren Sie. Stellen Sie sich Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen vor und geben Sie sich gegenseitig Rückmeldung.

- Welche Formulierungen holen Ihr Gegenüber ab?
- Wie ist eine offene Körpersprache?
- Wie viel Nähe und Distanz brauchen die Gesprächspartner:innen?

nannte „Halo-Effekt“. Der Begriff „Halo“ kommt aus dem Englischen und bedeutet Heiligenschein. Als „Halo-Effekt“ führt dieser unbewusste Mechanismus dazu, dass Personen aufgrund einer als sehr positiv wahrgenommenen Eigenschaft auf die ganze Person schließen. In diesem Zusammenhang können sich sogar Rückschlüsse auf die gesamte Persönlichkeit bilden. Und ehe man sich versieht, entsteht beim Gegenüber ein nur schwer veränderbares Bild des vermeintlichen Charakters. Neben Verhaltensweisen wird der Halo-Effekt auch durch weitere Merkmale und Eigenschaften, wie beispielsweise das Aussehen, das Alter, den sozialen Status, den Namen et cetera ausgelöst.



Beispiele für den Halo-Effekt:

- Sie finden eine Eigenschaft von einer Person bewundernswert und schließen somit daraus, dass die Person in allen Bereichen bewundernswert ist.
- Eine Mutter/ein Vater sieht optisch sehr gepflegt aus, und wir schließen aufgrund des gepflegten Äußeren auf die Kompetenz des anderen.

Der Effekt kann positiv und negativ wirken

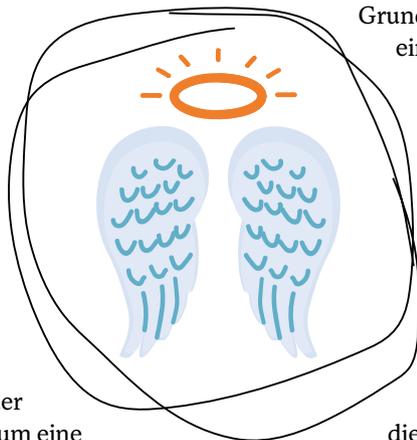
Für die Person, die wahrgenommen wird, kann sich der Effekt aber auch zum Negativen auswirken. Denn genauso, wie ein guter erster Eindruck auf positive Eigenschaften schließen lässt, sorgt ein schlechter erster Eindruck für ein negatives Bild von Mitarbeiter:innen.
Beispiele des Halo-Effekts:

a) Positiv

Eine Mutter beobachtet eine neue Mitarbeiterin, wie sie einem Kind hilft, die Schuhe anzuziehen. Aufgrund dieser einen Beobachtung geht die Mutter davon aus, dass die Mitarbeiterin grundsätzlich sehr hilfsbereit und aufmerksam ist und großzügige Eigenschaften besitzt.

b) Negativ

Die Mutter der dreijährigen Elisabeth bringt ihre Tochter in die Kita. Eine neue Mitarbeiterin läuft an ihr vorbei und erwidert das Grüßen nicht. Aufgrund dieser Beobachtung geht Elisabeths Mutter davon aus, dass es sich bei der neuen Mitarbeiterin um eine äußerst unfreundliche Person handeln muss, die auch gegenüber den Kindern nicht herzlich agiert.



EIN POSITIVER ERSTER EINDRUCK:

Wohlfühlecke: Schauen Sie, dass Sie für den ersten Kontakt mit Eltern einen Platz wählen, an dem Sie sich wohl und kompetent fühlen.

Nonverbale Signale: Ein echtes Lächeln, eine offene Körperhaltung (z. B. keine verschränkten Hände vor dem Körper) und Nicken, die Worte des anderen bestätigen, können ein guter Gesprächseinstieg sein.

Du bist okay: Spiegeln Sie die Körpersprache Ihres Gegenübers, indem Sie Worte und Gesten der anderen Person wiederholen und somit auf Augenhöhe mit dem anderen kommunizieren.

Wortwahl: Überlegen Sie sich konkret, was Sie Eltern beim ersten Gespräch erzählen möchten. Wer sind Sie und was möchten Sie beim ersten Kontakt erwähnen.

Gegenstand, der verbindet: Vielleicht haben Sie einen Gegenstand, den Sie in die neue Einrichtung mitgebracht haben. Diesen können Sie in den ersten Gesprächen nutzen. Ein Beispiel: Ich habe dieses Spiel oder das Bilderbuch mitgebracht, weil mich die Geschichte über Freundschaft immer wieder so begeistert und ich die Begeisterung weitergeben möchte. Oder: Ich habe Muscheln und Steine aus dem Sommerurlaub mitgebracht, da ich Naturmaterialien wunderbar zum Spielen finde.

Bleibendes schätzen: Erwähnen Sie auch, wie sehr Sie das schätzen, was hier schon vorhanden ist.

Fazit

Neue Mitarbeiter:innen den Eltern vorzustellen, ist eine wichtige Grundlage dafür, dass sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln kann. Die Art und Weise, wie sich Ihre neuen Mitarbeiter:innen gegenüber den Eltern präsentieren und welchen ersten Eindruck sie hinterlassen, ist richtungsführend für die weitere Gestaltung der Elternarbeit.

Doch auch der Eindruck, den Ihre Mitarbeiter:innen von den Eltern ha-

ben, beeinflusst sie in ihrer Meinung über die Eltern. Demzufolge sensibilisieren Leitungen ihre neuen Teammitglieder dahingehend, die eigene Wahrnehmung nicht durch den ersten Gesamteindruck verfälschen zu lassen und dadurch fehlerhafte Rückschlüsse auf die Persönlichkeit der Eltern oder die Lebenssituation der Familien zu ziehen. Dadurch wird es Ihren Mitarbeiter:innen besser gelingen, Missverständnisse aufgrund einer vorschnellen Meinungsbildung zu vermeiden. ●



YASMINA PLOHL-DJEMILI
ist staatlich anerkannte Erzieherin, Elternbegleiterin und Mediatorin.

Unsere Familienzutat

Wer mag schon gekaufte Plätzchen, wenn man individuelle Kita-Plätzchen backen kann. Wir stellen eine Familienaktion vor

Winterzeit ist Düftezeit. Überall riecht es nach Zimt, gebrannten Mandeln und Sternanis. Dies kann man auch in einer Aktion aufgreifen, die für alle Familien machbar und die unabhängig von religiösen Feierlichkeiten ist. Das Ziel dieser Aktion ist, dass Familien miteinander in Kontakt kommen und man zusammen eine kleine Plätzchenparty feiert. Dazu brauchen Sie neutrale Kekse, am besten mit so wenig Zutaten wie möglich gebacken. Unsere Empfehlung sind Cookies aus glutenfreiem Mehl, Butter,

etwas Zucker und Eiern. Zudem benötigen Sie Zuckerguss, damit die Dekoration auf den Plätzchen hält.

Bei der Plätzchenfeier geht darum, dass jede Familie zunächst fünf bis zehn Cookies in der Kita verziert und anderen Familien zum Verzehr anbietet. Dazu können die Familien ihre „Verzierungszutaten“ von zu Hause mitbringen und gleichzeitig können in der Kita Gewürze, Streusel und Schokolade zum Verzieren zur Verfügung gestellt werden.

Der Ablauf der Party ist dann, dass zunächst die Familien die Kekse verzieren und diese dann benennen: z. B. Familienkekse von Betül oder Ein-

horn-Zimtkekse. Der Name wird dann auf ein Schild geschrieben. Schilder und Kekse werden anschließend auf einem Büfett-Tisch bereitgestellt und jede Familie darf sich Kekse von sich selbst und anderen Familien nehmen und essen. Am Ende bekommt jede Familie eine kleine Aufgabe, z. B. „Fragt eine Familie, deren Kekse ihr gegessen habt, was die Zutaten auf den Keksen waren“ oder „Schenkt einer Familie einen Keks, den ihr gebacken habt“. Wir wünschen eine erlebnisreiche Plätzchenparty! ●

SIBYLLE MÜNNICH, Redaktion Praxis Kitaleitung

Jede Familie bietet ihre individuellen Kekse an.



Mit Erfolgsfaktoren zur Kooperation

Eine Kita ist keine Insel. Da gibt es ein Netzwerk mit verschiedenen Kooperationspartner:innen, die Kinder, Familien und Fachkräfte qualitativ unterstützen. Wir unterhalten uns mit Unternehmensberaterin Dr. Ilse Ennsfellner, wie dies gelingen kann

Wovon profitieren wir, wenn wir uns vernetzen und miteinander kooperieren?

Kindertagesstätten sind keine isolierten Institutionen mit einem pädagogischen Angebot für Kinder. Um Erfolg zu haben, brauchen sie eine funktionierende Zusammenarbeit mit den Personen und Personengruppen innerhalb der Institution ebenso wie mit ihren Dienstleister:innen bzw. Zulieferern, aber auch wie die Vernetzung, d. h. den Aufbau und die Pflege von Netzwerken institutionenübergreifend – beides wird als Kooperation verstanden. Kooperationen haben dabei unterschiedliche Ausprägungen: Sie können a) den Fokus auf die Zusammenarbeit legen oder b) auf der professionellen Vernetzung und Kollaboration fundieren.

Was verstehen Sie unter einer Kollaboration?

Kooperation als Kollaboration bezieht sich – im Unterschied zum Fokus auf die Zusammenarbeit – auf das gemeinsame Lösen von Problemen, das Entwickeln von neuen Ideen und in-

novativen Lösungen zum Nutzen aller beteiligten Partner:innen und Partnerorganisationen. Ein wesentliches Merkmal von Netzwerk-Kooperationen ist die Interdependenz. Die Beteiligten teilen Ressourcen wie Wissen, Fähigkeiten, Zeit und finanzielle Mittel, um die gemeinsamen Ziele zu unterstützen. Der Erfolg oder Misserfolg eines Partners bzw. einer Partnerin

wirkt sich jedoch (un)mittelbar

auf die andere Partei aus, wodurch eine gegenseitige Abhängigkeit entsteht. Eine klare und effektive Kommunikation über Sinn und Nutzen der Kooperation ist hier besonders entscheidend, um sicherzustellen, dass alle „an einem gleichen Strang

ziehen“ und Informationen austauschen. Da aber auch unterschiedliche Perspektiven und Interessen bestehen können, erfordert die professionelle Vernetzung mit Kollaboration einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Welche unterschiedlichen Kooperationen gibt es?

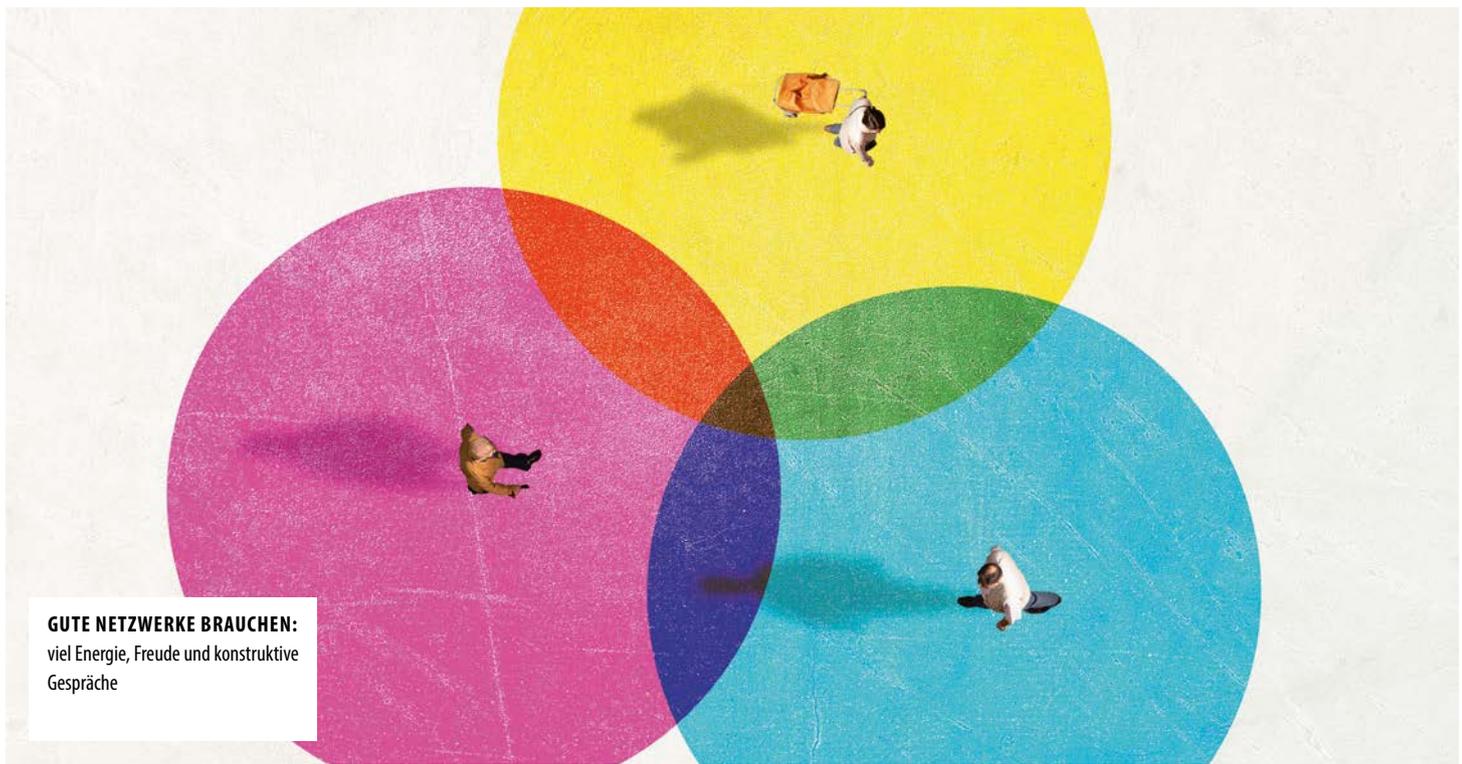
Die Kooperation versteht man als „vertikal“, wenn die Zusammenarbeit

zwischen Führungskräften, Mitarbeiter:innen und Lieferanten gestaltet wird – ebenso wie die Beziehung zu den zu betreuenden Kindern und deren Eltern – um die Aufgaben einer Kindertagesstätte zu erfüllen. Der Aspekt, Aufgaben gemeinsam zu bewältigen, steht dabei im Vordergrund. Dies wird auch als Tagesgeschäft bezeichnet.

Eine „horizontale“ Kooperation umfasst die Zusammenarbeit mit anderen kinder- und familienbezogenen Institutionen. Hier geht es vorwiegend um Wissens- und Erfahrungsaustausch zur Bereicherung für das pädagogische Angebot. Gleichzeitig können die Fachkräfte von einer gemeinsamen Aus- und Weiterbildung profitieren.

Eine „Netzwerk-Kooperation“ erweitert die Einrichtung der Kindertagesstätte mit einem Netzwerk von „verwandten“ Institutionen, die durch ihre ergänzenden Angebote die Entwicklung der Kinder unterstützen und ihre Bildung fördern. Darunter fallen u. a. Grundschulen, medizinische und therapeutische Einrichtungen, ebenso wie Theater, Museen, Altenheime, Behinderteneinrichtungen, Sportvereine, Polizei u. v. m. Man spricht hier von einer „professionellen Vernetzung“ im Sinne einer „Kollaboration“.

„Die Beteiligten teilen Ressourcen wie Wissen, Fähigkeiten, Zeit und finanzielle Mittel.“



GUTE NETZWERKE BRAUCHEN:
viel Energie, Freude und konstruktive
Gespräche

Welche Erwartungen haben Sie an Netzwerkarbeit?

Potenzielle Partner:innen in Netzwerk-Kooperationen findet man nicht durch fertige Kooperationen, sondern durch professionelle Netzwerkarbeit, auch Networking genannt. Damit meine ich den gezielten Aufbau und die Pflege des institutionellen Kontakte-Netzwerkes, mit dem man sich austauscht, informiert und gegenseitig hilft – zum gegenseitigen Nutzen, dies kann aber auch mit wirtschaftlichen Interessen verbunden sein. Dafür ist es hilfreich, sehr früh eine Pro-Contra-Liste pro Netzwerk-Partner:in aufzustellen, und die Vor- und Nachteile der Beziehungen aufzulisten, gegenüberzustellen und zu bewerten. Daraus ergibt sich ein erstes Bild über Erfolgsmerkmale der geplanten Kooperation (z. B. „weitere Aufgabenfelder erschließen“, „neue Leistungen anbieten“, „gemeinsames Auftreten ermöglichen“, „niedrigere Kosten bei höherer Qualität“) und mögliche Hemmfaktoren der Kooperation (z. B. „Kommunikation wird verkompliziert“, „Abläufe werden verändert“, „aufwendige Spielregeln“).

Wichtig ist jedenfalls, sich bewusst zu sein, dass professionelle Netzwerkarbeit einen langen Atem benötigt. Produktive Kooperationen und Kollaboration entwickeln sich – ähnlich

wie Teams – in mehreren Phasen, vom Forming über Storming und Norming in ein idealerweise ideenreiches und energiegeladenes Performing. Dafür braucht es offene Gespräche, die neugierig machen und die notwendige Begeisterung und Interesse wecken, um nachhaltige Beziehungen aufzubauen. Zu hohe Erwartungen an frühe Ergebnisse sind dabei kontraproduktiv. Denn nicht alle Probleme können mit Netzwerk-Kooperationen gelöst werden, auch können anfänglich Misserfolge eintreten, die die Motivation der Teilnehmer:innen beeinträchtigt. Es braucht viel Energie, Freude, konstruktive Gespräche und Eigenmotivation der Beteiligten, um die Erfolgsfaktoren von Kooperationen auch wahrnehmen und erzielen zu können.

Wie können Kooperierende voneinander profitieren?

Profitieren kann man von Kooperationen, wenn den Entscheidungsträger:innen und Partnerorganisationen klar ist, welche Art von Kooperation gestaltet werden soll. Alle Hebel gleichzeitig in Bewegung zu setzen, wird ein schwieriges Unterfangen. Zunächst ist es wichtig, auf Basis einer guten Zusammenarbeit in der Institution Kindertagesstätte, einen weitgehend reibungslosen Tagesablauf

sicherzustellen und den regelmäßigen Austausch mit anderen ähnlichen Einrichtungen zu suchen und zu pflegen. Die höhere Schule der Kooperation ist die Netzwerk-Kooperation mit mehreren institutionellen Partner:innen. Professionell aufgebaut fördert diese Form der Kooperation eine Kultur kontinuierlicher Erweiterung und Erneuerung – und ermöglicht somit auch höhere Ziele, wie eine fundiertere Entwicklung und breitere Bildung für die betreuten Kinder zum Wohle der Familien und der Gesellschaft.

Wie sehen die Merkmale von Kooperationen aus, die für alle gelingen?

Netzwerk-Kooperationen sind eine Gratwanderung im zwischenmenschlichen Bereich. Sie brauchen den Willen zur Zusammenarbeit, ebenso wie Kompetenzen im Umgang mit unsicheren Situationen und neuen Konstellationen. Denn Ziel von Kooperation ist es, Bindung und Orientierung in fragilen Strukturen zu schaffen. Das geschieht auf vielfältige Weise. Primär sehe ich folgende Themen, die durchaus anspruchsvoll sind, aber zentral für gelingende Netzwerk-Kooperationen.

Der Begriff Ebenbüdigkeit mag etwas veraltet klingen. Es ist jedoch hilfreich, wenn die Bürde der Kooperationsbe-



GEBEN Sie einen realistischen Vertrauensvorschuss, und beobachten Sie, wie damit umgegangen wird



GUT ZU WISSEN

Gibt es eine bestimmte Methode, die Sie gerne anwenden, um Netzwerken voranzubringen?

Nachhaltige und fest verankerte Kooperationen entstehen, wenn der Netzwerk- und Kooperationsaufbau im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses entsteht. Dieser Prozess hat bestimmte Charakteristika. Bei Bedarf kann es auch hilfreich sein, externe Expert:innen zur Prozess-Unterstützung heranzuziehen (z. B. Unternehmensberater:innen, die sich auf die Entwicklung von Netzwerken und Kooperationen in Organisationen spezialisiert haben).

Voraussetzung ist, dass die Entscheidungsträger:innen, Mitarbeiter:innen und Beteiligten frühzeitig in den Entstehungsprozess eingebunden und ihre Erfahrungen genutzt werden. Denn der Prozess der Vertrauensbildung gibt Zeit und Gelegenheit, sich im Tun zu erleben, und die Werte und Fähigkeiten der Teilnehmer:innen zu erkennen und zu berücksichtigen. So kann Wissen konstruktiv und kreativ verteilt und generiert werden – und sich daraus eine gemeinsame Vision entwickeln.

Erfolgreiche Kooperationen brauchen auch ein hohes Maß an Selbstorganisation und Selbststeuerung. Strategische Ziele der Netzwerk-Kooperation (z. B. „Synergien nutzen“, „Zugang zu neuen Themen“, „Qualität steigern“, „Ressourcen bündeln“), Parameter für Erfolg und Nutzen (z. B. „Produktivität“, „Effizienz“, „Kostensenkung“) und die

notwendigen Rahmenbedingungen sollen von den potenziellen Kooperationspartner:innen selbst festgelegt und regelmäßig bewertet werden. Auf diese Weise kann Netzwerkkompetenz in der Kooperation entwickelt und gefördert werden – im Sinne der Fähigkeit, aus Netzwerken und Kooperationen nachhaltige Vorteile für alle Beteiligten zu generieren.

Dennoch braucht es klare Zuständigkeiten innerhalb der Netzwerk-Kooperation gegenüber der „Linie“. Die entstehende Organisationsstruktur der Kooperation soll so gestaltet sein, dass ein regelmäßiger Austausch mit den Linienorganisationen der Institutionen stattfindet. Damit kann gewährleistet werden, dass sich die Aktivitäten der Netzwerk-Kooperation an der gemeinsamen Vision ausrichten und sowohl den Teilnehmer:innen als auch den teilnehmenden Organisationen Nutzen bringen.

Ein abschließender Faktor, der auch noch erwähnt werden sollte, ist die Auswirkung der Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung auf die unterschiedlichen Kooperationsformen. Die Zusammenarbeit in den Arbeitsprozessen, auch mit gemeinsamen Zugriffen auf Arbeitsdokumente und Arbeitsergebnisse („Shared Workspace“), ist heute in vielen Bereichen gelebt und etabliert. Inwieweit die neuen Technologien die Prozesse der Kollaboration beeinflussen und gestalten, wird die Zukunft zeigen. Es bleibt spannend!

ziehungen auf einer gleichen Ebene stattfindet. Dies bedeutet keinesfalls Gleichmacherei oder Gleichberechtigung, bei der jeder:r Partner:in unbedingt die gleichen Anteile und Ressourcen in die Kooperation einbringen soll. Wichtig ist, den einzelnen Beiträgen der Teilnehmer:innen, unabhängig von deren Größe und Gewicht, die gleiche Wertschätzung in der Kooperation zu geben. Denn je nach Veranlagung neigen wir Menschen dazu, uns anderen gegenüber entweder überlegen (ich mache mich innerlich größer als andere) oder unterlegen (ich mache mich innerlich kleiner als andere) zu fühlen. Vor allem in Stresssituationen oder in unbekanntem Umgebungen – und das sind Kooperationen tendenziell – neigen wir dazu, uns gegenseitig in Formen der Nicht-Augenhöhe zu verstricken, was von vornherein Konflikte begünstigt. Zielführend sind Partnerschaften auf Augenhöhe, in denen Unterschiedlichkeit als Chance wahrgenommen wird. Für gelingende Kooperationen gilt es, wertschätzende Beziehungen auf Augenhöhe als Kompetenz aufzubauen. Augenhöhe fördert konstruktive Lösungen und trägt zu einer tragfähigen Beziehung für Kollaborationen bei.

Welche Komponenten finden Sie noch wichtig?

Der Vertrauensvorschuss – in die Partner:innen als Person oder Organisation und in ihre fachliche Kompetenz – soll entsprechend groß sein, um in einem zu Beginn ungewissen Rahmen mit bisher unbekanntem Menschen, co-kreative Aktivitäten zu realisieren. Eine Kooperation vereint unterschiedliche Menschentypen. Daher ist das Bewusstsein wichtig, dass wir alle anders sind – und alle voneinander profitieren können. Denn: Erfolge, die wir gemeinsam mit anderen erreichen, sind sehr viel lustbetonter! Nur so kann etwas Größeres und Neues entstehen.

Auch das Mindset der Entscheidungsträger:innen der jeweiligen Kooperationspartner:innen hat einen wesentlichen Einfluss darauf, ob und welche Netzwerk-Kooperationen eingegangen werden. Denn nicht alle Entschei-

dungsträger:innen unterstützen kooperative Ansätze. Andere wiederum sehen gerade in der Zusammenarbeit mit Netzwerk-Partner:innen eine Win-win-Situation für die eigene Institution, um damit die eigenen Ressourcen und die soziale Verantwortung zu stärken und neues Wissen hereinzuholen. Diese Entscheidungsträger:innen werden auch als „Communitarians“ bezeichnet. Sie haben eine hohe Vernetzungskompetenz, d. h. die Fähigkeit, ein Umfeld zu schaffen, in dem Vernetzung als Voraussetzung für Kollaboration entstehen kann. Gleich und gleich gesellt sich gern, ist allerdings nicht die Antwort.

In Kooperationen treffen zunächst unterschiedliche Mindsets aufeinander. Ein unterschiedliches Mindset kann zu Beginn des Kooperationsprozesses helfen, die Komplexität weitgehend zu erfassen. Wenn die Entscheidungsträger:innen in ihrem Mindset zu unterschiedlich bleiben, wird eine Kooperation weniger wahrscheinlich oder erfolgreich sein, und ein hohes Risiko des Scheiterns mit sich bringen. Wenn jedoch nach und nach die Communitarian-Orientierung unter den Entscheidungsträger:innen der Partnerorganisationen überwiegt, dann entsteht eine Art „Brückenorganisation“, in der sich die mangelnde Offenheit für die Zusammenarbeit

verringert und das gegenseitige Vertrauen gestärkt wird. Daraus kann letztlich ein klares Commitment der jeweiligen Führungskräfte der potenziellen Partner:innen bzw. Partnerorganisationen zur Kooperationsbildung entstehen.

Was muss man klären, bevor eine Kooperation eingegangen wird?

Unabhängig davon, um welche Art von Kooperationsanbahnung es sich handelt, sollen wesentliche Parameter in einem frühen Stadium in jeder Partnerorganisation geklärt sein, um einen nachvollziehbaren Erfolg zu erreichen.

Netzwerk-Kooperationen benötigen vor allem eine klare Zieldefinition, einen zeitlichen Rahmen und eine regelmäßige Wirkungsmessung. Denn jede:r Partner:in kann die Zielsetzungen auf unterschiedliche Weise interpretieren. Eine Abklärung „Worüber reden wir?“ und „Welche Konsequenzen hat das?“ ebenso wie „Wer profitiert wovon?“ kann eine gemeinsame Sprache schaffen und die Angst vor Unsicherheit minimieren.

Um dieses Ziel der gemeinsamen Sichtweise zu Art und Thema der Kooperation sowie Nutzenerwartungen und -bewertung für alle Beteiligten rasch zu klären, können inspirierende

Persönlichkeiten unterstützen. Das sind nicht immer nur ausgewählte Entscheidungsträger:innen, sondern Teilnehmer:innen, die von ihrem Mindset her als Katalysatoren für die Entwicklung der Netzwerk-Kooperation und ihrer Akzeptanz durch die Beteiligten wirken. Sie fördern das Bewusstsein und die Motivation im Netzwerk, um gemeinsam an den Zielen zu arbeiten.

Auf dieser Basis ist es möglich, sich auf weitere Parameter in der Netzwerk-Kooperation zu einigen, wie auf die Zurverfügungstellung von anteiligem Budget seitens der potenziellen Partner:innen bzw. Partnerorganisationen ebenso wie verbindliche Zusagen für Zeitressourcen der Teilnehmer:innen zu erhalten, und – darauf aufbauend –frühzeitig eine schriftliche Absichtserklärung interessierter Teilnehmer:innen und Organisationen für eine künftige Netzwerk-Kooperation zu erstellen.

Was möchten Sie unseren Leser:innen noch mitgeben?

Wer erfolgreich sein möchte, sorgt dafür, dass die Menschen das Gefühl gemeinsamer Erfolge haben! Netzwerk-Kooperationen von Kindertagesstätten legen den Grundstein für das Wohl der Mitarbeitenden und Dienstleister:innen in den Einrichtungen, der betreuten Kinder und deren Angehörigen ebenso wie für die Gesellschaft insgesamt und ihrer zukünftigen Generationen. ●

DR. ILSE ENNSFELLNER

ist seit mehr als 25 Jahren als Unternehmensberaterin, Trainerin, Assessorin und Wirtschaftsmediatorin national und international tätig, Schwerpunkte: Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung mit dem Fokus Kooperation und Interessengruppen. Langjährige Berufsvertretung im Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT (UBIT) der Wirtschaftskammer Österreich sowie im internationalen Beratungsverband ICMCI. Vorsitzende des europäischen Normenkomitees zur EN ISO 20700:2018 Leitlinien für Unternehmensberatungsdienstleistungen. Eigentümerin des Verlags CAUSAL Edition.

Kontakt und Publikationen:
www.ennsfellnerconsulting.eu



SEIEN Sie sich bewusst, dass es unterschiedliche Mindsets in der Kooperation gibt

Gegen Geschenkstress und Keks-Chaos

Hier eine Weihnachtsfeier, da noch kleine Geschenke besorgen und was sollen wir überhaupt essen – sind das die Gedanken zur Planung der Vorweihnachtszeit im Team? Wir haben ein paar entschleunigende Ideen



EINEN ADVENTSKALENDER mit dem Team in gemütlicher Runde basteln und sich dann 24 Tage daran freuen!

Die Weihnachtszeit ist für alle eine besondere, aber auch besonders stressige Zeit – und das gilt doppelt, wenn man in einer Kita arbeitet. Während man bei den Kleinen für strahlende Augen sorgt, bleibt für das eigene Team manchmal nicht mehr viel übrig als das stoische Abarbeiten der To-do-Listen. Aber warum sollte der Adventsspaß nur den

Kindern vorbehalten sein? Die folgenden Ideen sollen nicht nur wenig Aufwand, Nerven und Geld kosten, sondern auch das Team enger zusammenbringen und – ganz wichtig – für ein wenig Entschleunigung sorgen. Und keine Sorge: Es muss nicht immer alles perfekt sein – das Chaos gehört zur Adventszeit dazu. Also, auf in eine stressfreie Weihnachtszeit für das beste Kita-Team der Welt!



ADVENTSKALENDER FÜR DAS TEAM:

MEHR ALS NUR SCHOKOLADE!

Wer sagt, dass Adventskalender nur etwas für Kinder sind? Das Kita-Team verdient definitiv einen eigenen, der nicht nur das innere Kind erfreut, sondern auch das Gemeinschaftsgefühl stärkt. Wie wäre es, wenn jede:r Kolleg:in einen Tag im Advent übernimmt und eine kleine Überraschung für das ganze Team vorbereitet? Das kann alles Mögliche sein: ein gemeinsames Frühstück, eine witzige Postkarte, selbst gebackene Kekse (oder vom Bäcker um die Ecke, wir verraten es niemandem), ein Mini-Quiz oder einfach nur eine kleine Notiz mit einem motivierenden Spruch. Wichtig ist nur: Es soll Spaß machen und die Vorfreude auf den nächsten Tag wecken.

Stellen Sie sicher, dass der Adventskalender nicht zu einer weiteren Stressquelle wird. Es geht nicht darum, die beste Überraschung zu liefern, sondern darum, den Moment gemeinsam zu genießen. Also kein Druck, nur Freude!

ANJA LACNY, Redaktion Praxis Kitalleitung

**WEIHNACHTSWICHTELN:
DIE ETWAS ANDERE ART**

Traditionelles Wichteln ist gut und schön, aber warum nicht mal eine kreative Variante ausprobieren? Wie wäre es mit einem „Schrottwichteln“? Jede:r bringt etwas mit, was er oder sie nicht mehr braucht, das aber noch zu schade zum Wegwerfen ist. Verpackt in Zeitungspapier oder Ähnliches, werden die Geschenke dann ausgelost. Der Clou: Wer sein Geschenk tauschen will, kann das tun – aber nur, wenn jemand anderes bereit ist, zu tauschen.

Tipp: Stellen Sie sicher, dass es bei diesem Wichteln wirklich nur um den Spaß und die Freude geht. Kein Geschenk sollte „zu gut“ sein, damit der witzige Charakter erhalten bleibt.



**DER GROSSE WEIHNACHTSPULLI-TAG:
EIN FEST FÜR DIE AUGEN (UND DAS GEMÜT)**

Weihnachtspullover sind nicht nur Modeverbrechen, sie bringen auch die vorweihnachtliche kindliche Freude zurück! Jede:r im Team zieht am verabredeten Tag den schrägsten, glitzerndsten oder gemütlichsten Weihnachtspulli an. Es geht nicht darum, gut auszusehen, sondern gemeinsam zu lachen und den Ernst des Alltags für einen Moment zu vergessen. Vielleicht gibt es im Adventskalender an diesem Tag eine Einwegkamera, um dieses Erlebnis festzuhalten.

Tipp: Verleihen Sie den Titel „Kitsch-König:in“, „Glitzer-Guru“ oder „Rentier-Rockstar“ für die besten Pullover und überreichen Sie kleine Karton-Medaillen.



**TEAMSPAZIERGANG:
WÄRMENDE GESCHICHTEN MIT TEEPAUSE**

Wer sagt, dass es nur drinnen gemütlich sein kann? Ziehen Sie sich warm an und unternehmen Sie gemeinsam einen kleinen Winterspaziergang durch den Park oder die nähere Umgebung der Kita. Der Clou: Nach etwa der Hälfte der Strecke machen Sie eine Glühwein- oder Punschpause. Dafür kann jede:r eine Thermoskanne mit dem Lieblingsrezept mitbringen, am besten eine gute Mischung aus alkoholischen und nicht alkoholischen Getränken. Das sorgt nicht nur für gute Laune, sondern auch für rosige Wangen und das Gefühl, die Kälte gemeinsam zu bezwingen.

Tipp: Für eine extra Portion Spaß können Sie das Ganze als „Märchenwanderung“ gestalten. Jede:r erzählt während des Spaziergangs einen Teil einer (vielleicht leicht abgewandelten) Weihnachtsgeschichte, die die oder der Nächste dann fortsetzt. Kreativität ist ausdrücklich erwünscht!

**WEIHNACHTSLIEDER-RATESPIEL:
OH, DU FRÖHLICHE
OHRWURM-CHALLENGE**

Weihnachtslieder – man liebt sie oder man hasst sie. Aber jede:r hat zumindest ein oder zwei Melodien, die sich spätestens ab Mitte November in den Gehörgängen festsetzen. Für ein bisschen musikalische Abwechslung sorgt ein kleines Weihnachtslieder-Ratespiel. Jede:r im Team pfeift oder summt (singen ist für die Profis!) ein bekanntes Weihnachtslied und der Rest muss raten, welches es ist. Wer am schnellsten die meisten Lieder erkennt, darf den Titel „Ohrwurm-König:in“ tragen.

Tipp: Auch hier gilt: Der Spaß steht im Vordergrund. Wer nicht singen oder summen mag, kann auch einfach den Rhythmus klopfen oder eine lustige Tanzbewegung zu seinem Weihnachtslied machen. Hauptsache, es bringt die Teamrunde zum Lachen! Ganz mutige Teams können für den zusätzlichen Spaßfaktor probieren, eine Runde mit Trauben im Mund zu singen oder ein melodisches Tee-Gurgeln auszuprobieren.



**WEIHNACHTLICHER FILMABEND:
TEAMKINO DELUXE**

Manchmal gibt es nichts Schöneres als ein gemeinsamer Filmabend. Warum nicht einen Klassiker der Weihnachtsfilmgeschichte im Team anschauen? Organisieren Sie einen kleinen Kinoabend nur für das Kita-Team. Turnmatten oder Matratzen werden mit Kuschelecken ausgelegt, Popcorn und ein paar Naschereien mitgebracht und das Handy für ein paar Stunden ausgeschaltet! Stimmen Sie ab, ob es einen Rewatch von „Drei Haselnüsse für Aschenbrödel“ oder „Kevin – Allein zu Haus“ geben soll.

**STRESSFREIE ADVENTSRITUALE:
ENTSPANNT UND LOCKER BLEIBEN**

Bevor Sie sich nun voller Vorfreude in all diese wunderbaren Adventsrituale stürzen, ist es wichtig, nur das zu planen, was sich für das Team gut anfühlt und kein weiteres Abarbeiten der To-do-Liste darstellt. Manchmal reicht es schon, sich auf ein oder zwei Aktionen zu konzentrieren und diese dafür in vollen Zügen zu genießen. Die Weihnachtszeit ist ohnehin oft hektisch genug, sowohl in der Kita als auch im privaten Leben. Weihnachten ist schließlich das Fest der Freude – und nicht des Stresses!



Ein Tandem fährt allein weiter

Auf dieser Seite erzählen Kita-Leitungen aus ihrem Alltag. Dieses Mal berichtet Malgorzata Sambor, wie sie und ihr Team mit Veränderungen umgehen

Welche Veränderungen hatten Sie in letzter Zeit?

Die größte Veränderung in letzter Zeit fand auf personeller Ebene statt, bedingt durch den Weggang von drei pädagogischen Fachkräften sowie meiner Leitungskollegin. Diese Situation erforderte eine Neuorientierung und Strukturierung innerhalb des Teams, um die Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen und die Kontinuität unserer Arbeit sicherzustellen.

Bei einer Umstellung von einer Tandem-Leitung gibt es viel umzustrukturieren.

Die Umstellung von einer Tandem- auf eine alleinige Leitung ist herausfordernd, insbesondere, weil wir in den letzten sieben Jahren so gut zusammengearbeitet haben und einge-

spielt waren. Diese Veränderung erfordert nicht nur, dass wir unsere Arbeitsweise anpassen, sondern auch die Entwicklung neuer Strategien.

In welchen Bereichen trifft Sie das am härtesten?

Es gibt nicht den einen Bereich, der übernommen werden muss und der mich besonders vor eine Herausforderung stellt. Vielmehr handelt es sich um die Summe aller Aufgaben, die das Team und ich nun bewältigen müssen. Diese Vielzahl an Verantwortungen erfordert eine umfassende Neuorganisation und Priorisierung der Leitungstätigkeiten. Das heißt, ich muss mich in die Bereiche einarbeiten, die meine Kollegin bisher erfolgreich übernommen hatte. Diese Einarbeitung erfordert Zeit und Aufmerksamkeit.

Lässt sich auch das ein oder andere delegieren?

Es ist eine sinnvolle Strategie, Aufgaben zu delegieren, sie zu verteilen sowie das Team aktiv einzubeziehen. Dabei ist es auch bedeutend, die Aufgaben klar zu priorisieren und zu definieren, was dringlich oder wichtig ist. Bei unseren Festen setze ich zum Beispiel gerne ein Kanban-Board ein. Damit können wir alle Aufgaben übersichtlich visualisieren und die jeweiligen Zuständigkeiten festhalten. Durch das Delegieren von Aufgaben und das Verteilen von Verantwortungen auf viele Schultern wird nicht nur die Arbeitslast verringert, sondern es fördert auch die Zusammenarbeit und das Teamgefühl. Jeder kann seine Stärken einbringen, und das führt oft zu besseren Ergebnissen.

Was macht die neue Situation mit dem Team?

Mit veränderten Teamstrukturen können sich auch die Rollen und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder



Veränderungen im Team bieten auch die Chance für persönliches Wachstum.

„Menschen bei ihrer
Entwicklung zu begleiten,
macht mir besonders Spaß.“



**MALGORZATA
SAMBOR**

ALTER: 35

EINRICHTUNG: Kolping-Kita Olgastraße in Stuttgart mit 60 Betreuungsplätzen – 30 Krippe und 30 Kindergarten

WERDEGANG: 2012 Ausbildung zur Erzieherin mit Fachhochschulreife. Anschließendes Studium der Kindheitspädagogik in Esslingen. Ab 2014 Gruppendienst und Tätigkeit als pädagogische Fachkraft beim SOS Kinderdorf, mit zusätzlicher Rolle der Inklusionsfachkraft. Seit 2016 Leitung der Kolping-Kita.

MEINE GRÖSSTE STÄRKE ALS KITA-LEITUNG: Meine Kommunikationsstärke, die durch Wertschätzung, Empathie und Verständnis geprägt ist. Es gelingt mir, auf die Bedürfnisse und Gefühle anderer einzugehen. Der konstruktive Austausch und die Möglichkeit, Menschen in ihrer Entwicklung zu begleiten, sind Aspekte, die mir besonders viel Spaß an meiner Arbeit machen.

WAS ICH AM HÄUFIGSTEN VON KINDERN GEFRAGT WERDE: Nach meinen Papierfliegern – ich bin eine wahre Meisterin darin, sie zu falten. Es macht mir Freude, ihre Begeisterung zu sehen, wenn wir gemeinsam kreativ werden und spielerisch lernen.

MEIN LIEBLINGSHOBBY: Fahrrad fahren, um aktiv zu bleiben und die Natur zu genießen. Zudem widme ich mich der Fotografie, bei der ich Momente und Details festhalte, die mich inspirieren.

ändern. Es ist wichtig, klare Erwartungen zu kommunizieren und sicherzustellen, dass jeder seine neue Rolle versteht. Neue Teamkonstellationen bieten die Chance, die Zusammenarbeit zu fördern und Synergien zu nutzen. Offene Kommunikation und regelmäßiges Feedback können helfen, die eigene Position im Team klarer zu sehen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Zusammengefasst bieten Veränderungen im Team eine wertvolle Gelegenheit, sich zu entwickeln, neue Perspektiven zu gewinnen und die Teamleistung zu steigern. Es erfordert jedoch auch Aufmerksamkeit und Anpassungsbereitschaft von allen Beteiligten.

Gibt es in Ihrem Team schon eine überwundene Hürde, auf die alle gestärkt zurückblicken können?

Ja, das war die Planung und Koordination einer Sanierung der gesamten Einrichtung während der Corona-Pandemie. Dabei waren wir mit strengen Hygiene- und Sicherheitsvorschriften konfrontiert, die laufend an die aktuellen behördlichen Vorgaben angepasst werden mussten. Trotz der Einschränkungen gelang es uns, den Betrieb aufrechtzuerhalten, die Kommunikation mit allen Beteiligten – Mitarbeiter:innen, Eltern und externen Dienstleistern – effektiv zu managen. Besonders herausfordernd war: Wir mussten die gesamte Einrichtung vollständig räumen. Der Träger organisierte einen Interimsstandort, der den geltenden COVID-19-Vorschriften entsprach. Für die Mitarbeiter:innen und Kinder

hatten wir zu dieser Zeit einen Bus-transfer. Regelmäßige Desinfektion, Abstandsregelungen und Einhaltung von Maskenpflichten gehörten zum Tagesprogramm. Dadurch ließ sich ein sicherer Transfer gewährleisten und der Betrieb konnte weiterlaufen. In dieser Zeit haben wir gemerkt: Wir schaffen viel als Team.

Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen?

Teamveränderungen können oft eine große Herausforderung darstellen, insbesondere, wenn man in einem gut eingespielten Team gearbeitet hat, in

dem Vertrauen und die gleichberechtigte Zusammenarbeit gefestigt waren. Es ist wichtig, die Veränderung zu akzeptieren und sich bewusst zu machen, dass Anpassungen Zeit benötigen. Veränderungen im Team können auch Chancen für persönliches und berufliches Wachstum bieten. Vertrauen ist nicht nur das Ergebnis von Zeit, sondern auch von offenen Gesprächen, Transparenz und gemeinsamen Erfahrungen. Es braucht Zeit, die ich mir selbst und den Teamkollegen geben muss, um sich kennenzulernen und eine Vertrauensbasis aufzubauen. ●

Im Moment leben: Achtsamkeit im Alltag

„In dem Moment, in dem wir merken, dass wir nicht achtsam sind, genau da sind wir achtsam.“ Linda Lehrhaupt, Gründerin und Leiterin des Instituts für Achtsamkeit und Stressbewältigung

Mein Schwerpunkt als Coach und Beraterin liegt in der Begleitung und Weiterentwicklung von Menschen. Dabei achte ich bewusst auf meine eigene Gesundheit und Balance, da ein stabiles Wohlbefinden unerlässlich für effektives Coaching ist. Achtsamkeit kann auch in Ihrem Leben eine Quelle für Balance und innere Stärke sein. Achtsamkeit. Diesen Begriff haben Sie sicher schon einmal im Zusammenhang mit Meditation und Yoga gehört. Er klingt ansprechend, doch haben Sie sich jemals gefragt, was Achtsamkeit wirklich bedeutet und welchen wertvollen Beitrag sie zu Ihrem Leben leisten kann? Fakt ist: Mit Achtsamkeit leben Sie bewusster, bleiben gelassen und entdecken eine innere Ruhe, die selbst den Montagmorgen übersteht. Klingt verlockend? Dann starten Sie durch!

Woher kommt der Begriff Achtsamkeit?

Achtsamkeit hat ihren Ursprung im Buddhismus, insbesondere in der buddhistischen Vipassana-Meditation, bei der das bewusste Erleben des gegenwärtigen Moments im Vordergrund steht. Jon Kabat-Zinn, ein amerikanischer Wissenschaftler, Autor und Meditationslehrer, der als Pionier auf dem Gebiet der Achtsamkeit gilt, griff diesen meditativen Ansatz auf und



ACHTSAMES ESSEN ist eines der schönsten Dinge im Leben! Nehmen Sie sich Zeit, genießen Sie und seien Sie dankbar für die Köstlichkeit.

ergänzte ihn um Elemente aus dem Yoga. So entwickelte sich die moderne Praxis der Achtsamkeit, die heute vielen Menschen hilft, bewusster und achtsamer durchs Leben zu gehen. Was bedeutet Achtsamkeit?

Achtsamkeit bedeutet,

- ▶ voll und ganz im Hier und Jetzt präsent zu sein und auf seine Sinnesindrücke, Gedanken, Emotionen und körperlichen Vorgänge zu achten,
- ▶ sich dessen bewusst zu sein, was gerade geschieht, ohne in Gedanken in die Vergangenheit oder in die Zukunft abzuschweifen,
- ▶ den gegenwärtigen Augenblick wertfrei zu beobachten, ohne zu urteilen.

BILD: GETTY IMAGES/IMGORHAND



- ▶ Achtsamkeit bedeutet also, vollkommen bewusst zu sein und mit ganzer Aufmerksamkeit wertfrei im gegenwärtigen Augenblick zu leben. Diese Botschaft entfaltet in meinen Augen eine kraftvolle Wirkung, die zugleich tief positiv und beruhigend ist.

Für Ihr Wohlbefinden bedeutet das, endlich mal den Kopf freizubekommen und sich zu gönnen, im Hier und Jetzt zu entspannen, anstatt in Gedanken ständig die Termine und To-do-Listen der nächsten Monate durchzugehen.

Wie bereichert Achtsamkeit Ihr Leben?

Achtsamkeit und Besonnenheit helfen uns, den Geist zu beruhigen und den Fokus auf das Wesentliche zu lenken. Somit können sie einen positiven Einfluss auf unsere Entspannung, Produktivität und Schlafqualität haben. Oft fliegen wir im Autopilot-Modus durchs Leben, erledigen Routinen unbewusst und sind uns unserer Gedanken und Gefühle kaum bewusst. Unser moderner Lebensstil verstärkt Stress beispielsweise durch Multitasking, Zeitdruck und übermäßigen Medienkonsum, sodass wir ständig das Gefühl haben, alles gleichzeitig schaffen und immer erreichbar und informiert sein zu müssen.

Verlassen Sie den Autopilot-Modus, indem Sie bewusst Pausen einlegen und Ihre Aufmerksamkeit auf den Moment richten. Nehmen Sie wahr, was Sie gerade tun, wie Sie sich fühlen und welche Gedanken Sie beschäftigen. Achtsamkeitsübungen und bewusstes Erleben Ihrer täglichen Tätigkeiten helfen Ihnen, sich von automatisierten Reaktionen zu lösen. Mit Achtsamkeit und Besonnenheit legen Sie den Grundstein für ein ausgeglicheneres und gesünderes Leben.

Was sind Augenblicke der Achtsamkeit?

Fällt Ihnen spontan ein Augenblick ein, in dem Sie etwas besonders acht-

sam wahrgenommen oder achtsam gehandelt haben? Vielleicht erinnern Sie sich an eine Tätigkeit, in die Sie ganz versunken waren und sich dabei besonders zufrieden und ausgeglichen

gefühl haben: beispielsweise beim Hören eines Liedes, beim Lesen eines Buches oder Artikels, beim Kochen, bei einem Spaziergang oder beim Sport. In diesen Momenten akzeptieren Sie, dass die Dinge ganz einfach so sind wie sie sind.

Ein achtsamer Moment in der Kita könnte die ge-

meinsame Zeit während des Morgenkreises sein. Während die Kinder im Kreis sitzen, werden sie dazu eingeladen, ihre Atmung bewusst wahrzunehmen und kurz die Augen zu schließen. Anschließend wird ein ruhiges Lied gesungen oder eine kleine Geschichte erzählt, bei der die Kinder ganz im Moment ankommen und sich auf die gemeinsame Zeit einstimmen können. Dieser Moment schafft eine Atmosphäre der Ruhe und Verbundenheit, die den Start in den Tag positiv beeinflusst.

Ein weiterer achtsamer Moment könnte das gemeinsame Pflanzen und Pflegen eines kleinen Gartens sein. Die Kinder werden ermutigt, sich auf das Säen der Samen zu konzentrieren, die Erde zu fühlen und den Duft der Pflanzen wahrzunehmen. Während sie beobachten, wie die Pflanzen wachsen, lernen sie, Geduld zu üben und die Veränderungen in der Natur bewusst wahrzunehmen. Dieser Moment fördert nicht nur die Achtsamkeit, sondern auch eine Verbindung zur Natur.

Wie können Sie Achtsamkeit einfach üben?

Achtsamkeit kann aus meiner Sicht ein Zustand, eine bewusste Lebenseinstellung oder ein Persönlichkeitsmerkmal sein. Sie können sie am besten durch Erfahrung erlernen und verstehen. Ich lade Sie ein, selbst zu erleben, in welchen Momenten oder

Im Mittelpunkt der Achtsamkeit steht das bewusste Erleben des gegenwärtigen Moments.



Atmen Sie bewusst und
spüren Sie, wie die Luft
in Ihren Körper strömt.

bei welchen Aktivitäten Sie Achtsamkeit und Besonnenheit in Ihren Alltag integrieren können:

- ▶ **Achtsames Atmen:** Nehmen Sie sich einen Moment am Morgen oder im Laufe des Tages nur für sich, an einem ruhigen Platz. Schließen Sie die Augen und konzentrieren Sie sich ganz auf Ihren Atem. Atmen Sie tief ein, halten Sie einen kurzen Moment inne, und lassen Sie den Atem dann langsam wieder ausströmen. Spüren Sie bewusst, wie die Luft in Ihren Körper strömt und ihn wieder verlässt. Diese kleine Pause kann Wunder wirken, um Ihnen Ruhe und Klarheit zu schenken.
- ▶ **Achtsames Gehen:** Achten Sie beim Gehen ganz bewusst auf Ihren Körper. Spüren Sie, wie Ihre Füße den Boden berühren, und nehmen Sie die Bewegungen Ihres gesamten Körpers wahr. Schauen Sie sich in Ihrer Umgebung um und versuchen Sie, ganz in diesem Moment zu bleiben, ohne mit Ihren Gedanken abzuschweifen.

- ▶ **Achtsames Essen:** Nehmen Sie sich die Zeit, um Ihr Essen bewusst zu genießen, statt Mahlzeiten hastig zu konsumieren. Achten Sie dabei auf die Farben, Aromen, Texturen und den Geschmack Ihrer Speisen. Essen Sie in einem ruhigen Tempo und spüren Sie, wie die Nahrung Ihren Körper nährt und stärkt. Konzentrieren Sie sich beim Essen wirklich nur auf die Mahlzeit und legen Sie Ihre mobilen Geräte beiseite. Schaffen Sie es?
- ▶ **Achtsames Zuhören:** Wenn Sie mit Mitarbeiter:innen, Kindern, Eltern und anderen Personen sprechen, schenken Sie Ihre volle Aufmerksamkeit. Hören Sie aktiv zu, ohne schon im Kopf Ihre Antwort zu formulieren oder sich ablenken zu lassen. Seien Sie einfach präsent und schenken Sie Ihrem Gegenüber Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit.
- ▶ **Achtsame Pausen:** Gönnen Sie sich im Laufe des Tages immer wieder kleine Pausen, in denen Sie einfach mal durchatmen und zur Ruhe

kommen. Nutzen Sie diese Momente, um Körper und Geist zu entspannen. Das hilft Ihnen, Stress abzubauen und neue Energie zu tanken.

- ▶ **Achtsames Aufwachen und Einschlafen:** Bevor Sie morgens aus dem Bett steigen oder abends einschlafen, nehmen Sie sich kurz Zeit, ruhig zu atmen und sich ganz auf den Augenblick zu konzentrieren. Diese kleinen Pausen können Ihnen helfen, den Tag bewusst zu beginnen und ihn in Ruhe ausklingen zu lassen.

- ▶ **Dankbarkeit üben:** Nehmen Sie sich jeden Tag ein paar Minuten Zeit, um über die Dinge nachzudenken, für die Sie dankbar sind. Das hilft Ihnen, einen positiven Fokus zu entwickeln und das Gute im Alltag wahrzunehmen.

Beginnen Sie mit einer oder zwei dieser Übungen und lassen Sie Achtsamkeit Schritt für Schritt zu einem ganz selbstverständlichen Bestandteil Ihres täglichen Lebens werden. Achten Sie auf sich – mit Ruhe, Geduld, Selbstliebe und Vertrauen.

Und zum Abschluss bitte ganz bewusst tief einatmen, ausatmen, lächeln!
Ihre Bettina Blum ●



BETTINA BLUM

arbeitet als Personal- und Businesscoachin, Achtsamkeits- und Stressbewältigungstrainerin. Ihre Schwerpunkte liegen in der Begleitung und Unterstützung von

Fach- und Führungskräften bei beruflichen Veränderungs- und Entscheidungsprozessen, der individuellen Persönlichkeitsentwicklung sowie bei der gezielten Stressbewältigung und Burn-out-Prävention. Kreativ und lösungsorientiert, immer auf Augenhöhe – mit Vertrauen, Humor und Spaß.

Praxisratgeber

Neu!



Elke Schlöser

Mit Kita-Kindern einfühlsam über das Sterben und den Tod sprechen

Gespräche über Sterben und Tod mit Kita-Kindern einfühlsam begleiten.

Als pädagogische Fachkraft stehen Sie vor der Herausforderung, Kinder zu begleiten, die selbst oder in ihrem Familienkreis mit dem Thema Sterben und Tod konfrontiert sind. Kinder, die Krieg oder Flucht erfahren haben. Aber auch die eigene Kita kann von einem Trauerfall erschüttert werden. Doch wie gehen Sie am besten mit dieser sensiblen Situation um?

Ist Sterben eigentlich für immer?

Gespräche über Sterben und Tod mit Kita-Kindern einfühlsam begleiten
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-273-6

Zuletzt in dieser Reihe erschienen:



Mit Kita-Kindern forschen
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-256-9



Kinderrechte in der Kita
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-242-2



Eingewöhnung in der Peer
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-224-8



Kinder mit erhöhtem Förderbedarf
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-183-8

Jetzt bestellen:
www.klett-kita.de oder in Ihrer Buchhandlung

L wie Lob

Kennen Sie den Ausspruch: Nix gesagt, ist gelobt genug?
Und stimmen Sie diesem zu? Also wir finden, Lob kann schon Wertschätzung ausdrücken, je nachdem wie es geäußert wird

SZENEN AUS DER KRIPPE

„Marie, es gefällt mir sehr, wie du das blaue Wasser mit den bunten Fischen gemalt hast. Da hast du ja viele Farben genommen. Möchtest du mir erzählen, wie du das gemalt hast?“ Marie nickt und erzählt ihrer Erzieherin Tina, wie sie das gemalt hat. Diese wird hierüber eine Lerngeschichte schreiben und diese mit Marie noch mal besprechen. Sie wird Marie fragen, wo die Hindernisse beim Malen waren, und wie sie diese überwunden hat. Das wird Tina auch alles in der Lerngeschichte aufzeigen, sodass Marie später nachvollziehen kann, wie sie Schwierigkeiten meistert. Tina wird auch schreiben, dass ihr Maries Bild sehr gut gefällt und sie sehr stolz auf sie ist.

FALLBEISPIEL



Natürlich ist das Lob

Was diese Szene mit Lob zu tun hat? Nun, die Erzieherin bringt dem Mädchen Wertschätzung entgegen, indem sie sich für das Tun von Marie interessiert. Sie nimmt sich Zeit für Marie und möchte mit ihr in Dialog über das Bild kommen. Wertschätzung ist Interesse zeigen, Achtung durch Beobachtung und sich Zeit füreinander nehmen. Tina hätte auch sagen können: „Tolles Bild, Marie!“ Auch das ist möglich und sicherlich nicht falsch. Und doch ist wahrscheinlich der intensive Dialog nachhaltiger, da zur Wertschätzung auch Lernkompetenzen (Lernen, wie man lernt) von Marie dargestellt wurden.

Das ist toll, weiter so!

Ziele von Lob gibt es freilich viele. Lob soll motivieren, weiterzumachen oder sogar sich zu verbessern. Lob kann anspornen und der anderen Person zeigen, dass ihre positiven Erfolge gesehen werden.

Aber, dazu muss Lob ...

- ▶ authentisch sein. Denn, wenn Lob nicht ernst gemeint ist, sieht man das schnell an der Körpersprache des Lobgebers.
- ▶ auf eine konkrete Sache bezogen sein. Ein generelles Lob im Sinne von: „Deine Bilder gefallen mir immer sehr gut, Marie!“ ist zu unspezifisch, und es ist nicht klar, worauf das Lob bezogen ist.
- ▶ die Interessen des Kindes berücksichtigen. Beobachten Sie das Kind und schauen Sie, was dem Kind

Loben wir authentisch,
zeigt das auch unsere
Körpersprache.



wichtig ist. Geben Sie dazu eine wertschätzende Rückmeldung. Bekommt das Kind Lob zu einer ihm unwichtigen Tätigkeit, kann das Lob verpuffen.

- ▶ zeitnah und zeitintensiv sein. Kinder leben im Hier und Jetzt. Ein Lob für eine Tätigkeit, die mehrere Tage vorbei ist, ist für das Kind irrelevant. Lob im Vorbeigehen ist ebenso schwierig. Es muss für das Kind nachvollziehbar sein, warum es gelobt wird. Daher sollten Sie sich Zeit nehmen, mit dem Kind auf Augenhöhe gehen und ihm Wertschätzung entgegenbringen.

Und, Lob darf nicht ...

- ▶ manipulativ sein. Ein Kind anzuspornen, sich anzustrengen oder Hindernisse zu überwinden, ist sicherlich gut gemeint. Schwierig wird es, wenn das Kind nicht aus eigenem Interesse Selbstbildungsprozesse anstrebt, sondern Lob so eingesetzt wird, dass Interessen von anderen vertreten werden.
- ▶ abhängig machen. Beobachten Sie, dass Kinder Dinge nur erledigen, weil sie auf das Lob hoffen, ist das sehr ungesund für das Kind.
- ▶ machtbezogen sein. Ich, der große Erwachsene, sagt dir, dem kleinen Kind, was du gut machst. Das ist kontraproduktiv und fördert Adultismus. Sinnvoll ist es, dass das Kind im Dialog selbst seine Stärken erkennt und weiß, wie es diese nutzen kann.

Lob ist ein elementares Thema in der Kita. Daher ist es wichtig, dieses Thema mit dem Team zu reflektieren. Daher finden Sie hier Impulsfragen für das Team.

- ▶ Wann wurde ich das letzte Mal gelobt? Konnte ich dieses Lob annehmen? Wenn ja, warum?

- ▶ Welches Lob kann annehmen? Wie muss das sein?
- ▶ In welcher Situation habe ich Lob wahrgenommen, das „ungesund“ oder irrelevant für ein Kind war?
- ▶ In welcher Situation habe ich Lob wahrgenommen, bei dem ich eine echte Freude bei einem Kind wahrgenommen habe?
- ▶ Warum möchte ich loben?
- ▶ Was sind für mich die wichtigsten Ziele von Lob?



GUT ZU WISSEN

www oder die drei Stufen im Anerkennungsgespräch

1. **Wahrnehmung:** „Ich habe gesehen, wie gut dir das Elterngespräch mit Max Mutter gelungen ist.“
2. **Wirkung:** „Das hat mich sehr gefreut! Dadurch hast du es geschafft, dass eine gute Stimmung unter den Eltern herrscht.“
3. **Wirken lassen:** „Es war mir sehr wichtig, dir das zu sagen. Denn ich sehe deine positive Entwicklung!“

(vgl. Lorenz/Haselbach 2017, 20)

Mitarbeiter:innen loben

Marlene ist eine Mitarbeiterin, die zuverlässig ist. Sie macht ihre Arbeit seit Jahren und ist eine wichtige Säule im Team. Jedoch fühlt sie sich zu wenig gesehen von ihrer Kita-Leitung. „Lob bekommen immer nur die, die ausnahmsweise mal was richtig machen oder die zu besseren Leistungen motiviert werden sollen. Ich möchte auch mal, dass meine Arbeit wertgeschätzt wird“, äußert sie in der Supervision. Das ist keine Ausnahme, denn im Trubel des Alltags werden diese manchmal übersehen. Daher ist es wichtig, gezielt und im Dialog das Lob auszusprechen. Ein Leitfaden kann hier die www-Formel sein (siehe Gut-zu-wissen-Kasten).

Eigenlob tut gut

Klopfen Sie sich selbst regelmäßig auf die Schulter und wertschätzen Sie Ihre Stärken. Diese sind ein wichtiger Teil von uns Menschen und dürfen geschätzt werden. Wer erfahren hat, wie sich Lob, Anerkennung und Wertschätzung anfühlt, kann dies auch authentisch weitergeben. ●

LITERATUR:

LORENZ, M./HASELBACH, I.(2017): Feedbackkompetenz für Führungskräfte. Grow.up. Managementberatung 2017

SIBYLLE MÜNNICH, Redaktion Praxis Kitaleitung

Selfcare ist mehr als ein Wellness-Moment

Unsere mentale Gesundheit wird uns häufig als reine Privatsache verkauft – dabei ist das nur die halbe Wahrheit

„Selfcare“ ist eines dieser Schlagworte, die uns in Magazinen und sozialen Medien regelmäßig entgegenlachen. Meist will man uns damit Gesichtsmasken, Spa-Behandlungen und Achtsamkeits-Apps schmackhaft machen: „Nimm dir im Alltag einen kurzen Moment für dich und tu dir etwas Gutes!“, lautet das Heilsversprechen des Lifestyle-Konzepts. Der Grundgedanke ist dabei natürlich völlig richtig: Wir brauchen sie, diese kleinen Momente, in denen wir etwas nur für uns und unsere Psyche tun.



In der EU sind 50 Millionen Menschen von Depressionen, Erschöpfung und anderen mentalen Problemen betroffen, Frauen treffen diese oft besonders hart – Doppelbelastung durch Care-Arbeit und Sexismus in der Arbeitswelt tun ihr Übriges. Hinzu kommt eine Botschaft, über die wir viel zu selten reden: die Erzählung, dass unsere mentale Gesundheit reine Privatsache ist, um die wir uns nach Feierabend zu kümmern haben, um morgen im Job wieder alles geben zu können.

Die Scheinlösung

Nur selten befassen sich Arbeitgeber:innen mit Themen rund um Mental Health, und wenn, dann oft nur oberflächlich. Stattdessen bietet uns unsere Gesellschaft eine stark individualisierte „Scheinlösung“ an, die uns zwar kurzfristige Linderung verschafft, aber im Grunde nicht viel an den systemischen Problemen ändert, die an unserer psychischen Gesundheit nagen. Dabei ist unser Job einer der Faktoren, die unsere Mental Health maßgeblich beeinflussen, sei es durch mangelnde Work-Life-Balance, ungerechte Arbeitsbedingungen oder Überlastung, die im schlimmsten Fall zum Burn-Out führt.

Selfcare, wie wir sie heute verstehen, ist leider in den meisten Fällen dazu da, unsere mentalen Probleme auf morgen zu verschieben, uns das Ge-

fühl von Kontrolle zu geben und uns fit für den nächsten Arbeitstag zu machen. Dabei war Selfcare eigentlich einmal als zutiefst politisches Konzept gedacht: Hier ging es nicht um Produktivität und Beauty-Produkte, sondern um Resilienz und Zusammenhalt. „Mich um mich selbst zu kümmern, ist keine Selbstgefälligkeit. Es ist Selbsterhaltung und das ist ein Akt der politischen Kriegsführung“, formulierte es Autorin und Aktivistin Audre Lorde drastisch, die sich in den 80ern mit dem Konzept der Selfcare befasste.

Genauso sollten wir Selfcare wieder ein bisschen öfter betrachten: Es geht hier um etwas Größeres als einen kleinen Wellness-Moment im stressigen Alltag. Es geht nämlich auch darum, unsere Gesundheit zu schützen und uns klarzumachen, dass wir mehr sind als funktionierende Maschinen. Und diese Botschaft muss endlich auch in der Jobwelt ankommen. ●

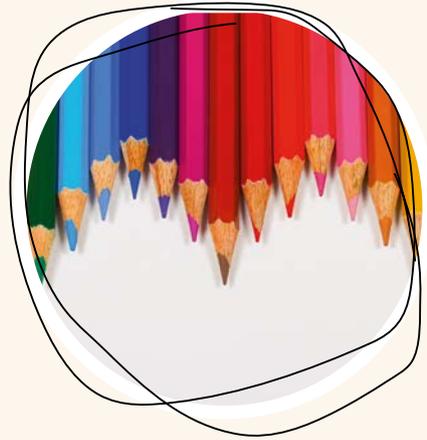


VERENA BOGNER

ist Journalistin und lebt in Wien. Sie schreibt unter anderem für Glamour und Annabelle. Ihr Buch „Not Your Business, Babe!“ ist bei KiWi erschienen.

Meine Seite

Nimm dir gerne eine Minute Zeit und gönn dir deine Gedanken zum vorherigen Text



Was bedeutet für mich Selfcare?

.....

.....

.....

.....

Was mache ich in meiner Freizeit für die mentale und körperliche Gesundheit?

.....

.....

.....

.....

Was tue ich in meiner Berufszeit für die körperliche Selbstfürsorge?

.....

.....

.....

.....

Welchen Tipp würde ich anderen zur Selfcare geben?

.....

.....

.....

.....

Wie können wir uns gegenseitig im Kita-Alltag daran erinnern, an unsere psychische und physische Gesundheit zu denken?

.....

.....

.....

.....

Wie achte ich in meiner Berufszeit auf meine psychische Gesundheit?

.....

.....

.....

.....

Persönlich, professionell
und praxisnah!

Neue Fernkurse!

Klett *Kita* AKADEMIE

Unsere Fernkurse 2024

Sie können jederzeit starten!



Quereinsteiger:in Bildung und Betreuung in der Kita

Ob als Kita-Helfer:in, Kita-Assistentin oder Kita-Fachkraft: Mit diesem Fernkurs erlernen Sie anspruchsvolles Kompaktwissen, das Ihnen im Kita-Alltag hilft und Sie kompetent handeln lässt. Die sechs Studienhefte sind an die Lernfelder der Erzieher-Ausbildung angelehnt und verständlich für Quereinsteiger:innen erklärt.

Preis
990,00 €*
Neu!

Kursumfang
6 Monate



Fachkraft für Schulkindbetreuung in Kita, Schule und Hort (m/w/d)

In diesem Fernkurs lernen Sie viel über die Bildung und Betreuung von Grundschulkindern, die Zusammenarbeit mit der Schule und mit Eltern und praktische Impulse zur Förderung des Miteinanders im Hortalltag. Dieser Fernkurs ist auch für Quereinsteiger:innen geeignet.

Preis
600,00 €*
Neu ab Oktober

Kursumfang
4 Monate



Fachkraft für Konzeptionsarbeit in der Kita (m/w/d)

In diesem Kurs lernen Sie Inhalte einer Kita-Konzeption kennen, und Methoden, wie Sie Konzeptionsinhalte mit Ihrem Team weiterentwickeln. Dabei werden Inhalte aus verschiedenen Bildungsplänen aufgezeigt und wie Sie diese in Ihrer Kita-Konzeption umsetzen. Mit Schreibhilfen, Methoden und Praxistipps zur Leitfaden-Erarbeitung.

Preis
199,00 €*
Neu ab Oktober

Kursumfang
1 Monat

Bildnachweise:
Gettyimages



Für mehr Informationen
jetzt scannen!

Jetzt anmelden unter
www.klett-kita.de/akademie !

Lernen macht Spaß, vor allem mit unseren Fernkursen,
Onlinekursen und Webinaren!

Wir, die Klett Kita Akademie, möchten Ihnen als Ihr professioneller Fort- und Weiterbildungspartner die Möglichkeit bieten, Ihre persönlichen und beruflichen Ziele in sorgfältig geplanten Fort- und Weiterbildungen zu erreichen.



Unsere Fernkurse sind staatlich zertifiziert (ZFU)

Die Klett Kita Akademie bietet staatlich zertifizierte Fernkurse (ZFU) an. Das bedeutet, dass Sie einen qualifizierten und geprüften Fernkurs erhalten. Zudem steht dieses hochwertige Qualitätssiegel auch auf Ihrem Fernkurszertifikat, das Sie nach Ihrer bestandenen Prüfung erhalten.



Fachkraft für professionelle Zusammenarbeit mit Eltern in der Kita

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten mit Eltern so zusammen, dass sie zusammen eine bestmögliche Entwicklung für das Kind erreichen: Ein Traum oder die Wirklichkeit?

Preis
450,00 €*
Neu ab Oktober

Kursumfang
3 Monate



Qualifizierte Kita-Leitung

Als Kita-Leitung haben Sie viele Aufgaben, und auch viele Möglichkeiten, Ihre Kita so zu leiten, dass die Qualität für alle Beteiligten stimmt. Dieser Kurs richtet sich an neue oder angehende Kita-Leiter:innen. Durch zahlreiche Impulse und Praxisbeispiele erwerben Sie die Kompetenzen einer kompetenten und souveränen Kita-Leitung.

Preis
1.800,00 €*
Neu ab Oktober

Kursumfang
12 Monate



Fachkraft für Beschwerdemanagement in der Kita

Kinder ermutigen, selbstwirksam die Welt zu entdecken und dabei die eigene Meinung kundzutun. Das ist ein wichtiges Ziel in der Erziehung unserer Kita-Kinder. Hierbei unterstützt uns ein wirksames Beschwerdemanagement.

Preis
450,00 €*
Neu ab Oktober

Kursumfang
3 Monate

Klett *Kita* AKADEMIE

Haben Sie weitere Fragen?
Unser Kundenservice berät Sie gern:
Telefon: 0711 / 6672 - 5800 | kundenservice@klett-kita.de

www.klett-kita.de/akademie
*Preise Stand 2024,
nach § 4 Nr. 21 a) bb) UStG umsatzsteuerbefreit

Die nächste Ausgabe der Praxis Kitaleitung erscheint am
16.01.2025, Themenschwerpunkt dieser Ausgabe ist:

Coaching



Wer und wie bin ich als Chef:in? Diese Frage stellt sich natürlich auch eine Kita-Leitung. In der nächsten Ausgabe nehmen wir deshalb unterschiedliche Führungsstile unter die Lupe. Gemeinsam mit unseren Autor:innen fragen wir, was eine Führungskraft wirklich braucht und wie facettenreich Antworten sein dürfen.

Außerdem lesen Sie in dieser Ausgabe:

- ▶ Wie man Krippeneltern Sicherheit gibt
- ▶ Mehrsprachigkeit als Ressource
- ▶ Vielfältig Feste feiern



IMPRESSUM

Praxis Kitaleitung

Kompetenz für Führungskräfte
wird herausgegeben von der Klett Kita GmbH

Redaktion

Sibylle Münnich, Chefredakteurin (v. i. S. d. P.)
Bernadette Fritsch
Anja Lacny
E-Mail: redaktion@praxis-kita.de

Beirat

Florian Esser-Greassidou, Qualitätsleitung und Fachberater
Doris Gießenberg, Europabeauftragte für frühkindliche Bildung
Alexander Holloch, Kita-Leitung und pädagogische Koordination
Annette Holtmann, Leitung Pädagogik und Qualitätssicherung
Sandra Jestand, Erzieherin, Heilpädagogin, Autorin, Dozentin
Isabelle Schäfer, Fachbereich Kindertageseinrichtung
Clarissa Wild, Kita-Leitung eines Streuobstwiesenkindergartens

Verlag

Klett Kita GmbH
Rotebühlstraße 77
70178 Stuttgart
info@klett-kita.de | www.klett-kita.de

Anzeigen

Mediameer
Marie Berlin (Anzeigenleitung)
Krokusweg 8
51069 Köln
Telefon +49 221 / 608 78 089
E-Mail: marie.berlin@mediameer.de
www.mediameer.de
Anzeigenpreisliste Nr. 04 / Gültig ab 01.09.2023

Kundenservice

Telefon: 0711 / 66 72 – 58 00
Telefax: 0711 / 66 72 – 58 22
E-Mail: kundenservice@klett-kita.de

Grundlayout

Anja Schmidt DESIGN
www.anjaschmidt-design.de

Satz und Gestaltung

DOPPELPUNKT
Karen Auch
Königsstraße 54 b
70173 Stuttgart

Illustrationen

Bernadette Fritsch

Titelbild

© Gettyimages: Deagreerz

Druck

Buch- und Offsetdruckerei
H. HEENEMANN GmbH & Co. KG
Bessemerstraße 83–91
12103 Berlin

Adressänderungen

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressänderung mit. Dabei geben Sie uns bitte neben Ihrer Kundennummer (siehe Rechnung) die neue und die alte Adresse an.

Allgemeine Geschäftsbedingungen

Es gelten unsere aktuellen Allgemeinen Geschäftsbedingungen
(www.klett-kita.de/service/agb-und-widerrufsrecht).

Copyright

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte vorbehalten.

ISSN 2698-8992
ISBN: 978-3-96046-325-2
Bestell-Nr.: 147030

Klett *Kita*
FACHVERLAGE



klein&groß

Neu!



Einfach spielen

Müssen Kinder in der Kita immer „nur“ spielen? Wir sagen: Ja, natürlich! Denn Rollenspiele, kreative Beschäftigungen und freies Bewegen sind keineswegs „nur“ Spiele, sondern wichtig für die kindliche Entwicklung. Beim Spielen lernen Kinder sich und ihre Umwelt kennen, knüpfen Freundschaften und fördern ihre mentale und physische Entwicklung. Wir nehmen diese Erkenntnisse genauer unter die Lupe – vom Sprachspiel bis zur Verkleidungskiste – und sagen: Lasset das Spiel beginnen!

Einfach spielen
Bestell-Nr. 165041

**JETZT
ABONNIEREN:**
10 Ausgaben für
85,00 €*
pro Jahr

Zuletzt in dieser Reihe erschienen:



Herausgeforderte Kinder
Bestell-Nr. 165040



Erziehungspartnerschaft
Bestell-Nr. 165039



Kinderschutz
Bestell-Nr. 165038



Multiprofessionelle Teams
Bestell-Nr. 165037

Jetzt bestellen: www.klett-kita.de/klein-und-gross

Unsere NEUHEITEN für Krippenkinder

Praxisideen
für die Krippe



(D) 14,95 € | ISBN 978-3-96046-252-1

Die schönsten Erzählideen für Krippenkinder

Erzähltheater, Geschichten und Gedichte für das ganze Jahr

✓ mit Bildkarten, Spielfiguren oder Gegenständen aus dem Krippen-Alltag eine zauberhafte Welt erschaffen

✓ ob Vorlesegeschichten, Mitmachgedichte, Erzählsäckchen oder Erzähltheater – für jede Jahreszeit die passende Idee direkt zur Hand!

Weitere Neuauflagen für die Krippe:



Sinnesspiele für den Krippen-Morgenkreis
Wahrnehmungsförderung für das ganze Krippen-Jahr

(D) 16,95 €
ISBN 978-3-96046-258-3



Klanggeschichten für den Krippen-Morgenkreis
Geschichten und Gedichte für das ganze Krippen-Jahr

(D) 16,95 €
ISBN 978-3-96046-257-6

Jetzt bestellen:
www.klett-kita.de oder in Ihrer Buchhandlung