



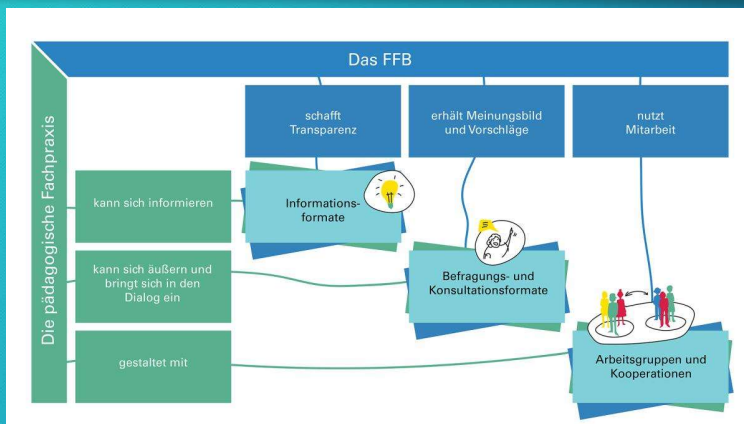
Und noch eine Herausforderung ... mit vielen Chancen

- Ein externer Blick auf die Weiterentwicklung Orientierungsplan -

Prof. Dr. Armin Schneider

Beteiligung ist gegeben ...

2



© Armin Schneider 2022

... meine Sicht von außen

3

- Wer entscheidet über den Text?
 - Die Redaktionsgruppe, das Ministerium, das FFB?
 - Gibt es noch eine Abstimmung, z. B. der beteiligten Akteursgruppen?
- Die Verzahnung von Redaktionsgruppe und Konsultation ist sinnvoll.
- Eine breite Beteiligung im Vorfeld ist gegeben.
- Wo finden sich die Beteiligten nachher im Orientierungsplan wieder? (Selbstwirksamkeit? Beteiligte der Verantwortungsgemeinschaft)
- Welche Zwischenschritte gibt es zwischen Redaktion und Umsetzungsworkshops?

© Armin Schneider 2022

Herausforderungen

4

© Armin Schneider 2022

Themen, die alle betreffen

5

- Immer noch Corona
- Krieg in Europa mit all seinen Auswirkungen
 - Flüchtende Menschen
 - Energiekrise
 - Existenzkrisen in Familien, bei Mitarbeitenden, in Umgebung
- ... und das Klima (ökologisch, gesellschaftlich) wird nicht besser

© Armin Schneider 2022

... aber

6

- Genau diese Veränderungen treffen auch die Kitas
- Wir sind mit Veränderungen konfrontiert und müssen auf diese reagieren
- Eine „Opferhaltung“ schränkt die eigene Macht ein
- Bei allen Grenzen der Rahmenbedingungen: Selbstwirksamkeit stärken und damit das eigene Selbstbewusstsein
- Gestaltung ist wichtig.

© Armin Schneider 2022

... und das heißt konkret

7

- **Komplexität des Systems** der Kindertagesbetreuung ernst nehmen (Orientierungsplan 2011: Ziele verbindlich, Ausgestaltung liegt bei Trägern).
- **Art und Weise der Beteiligung:** Spagat zwischen Partizipation aller und Durchführbarkeit: Wichtig: Alle Perspektiven müssen vertreten sein.
- **Zeit:** Es gibt immer etwas Wichtigeres zu tun.
- **Ressourcen:** Entwicklungen benötigen Zeit, Raum und Personal.

© Armin Schneider 2022

Chancen

8

© Armin Schneider 2022

Chancen

9

- In jeder Krise wachsen auch die Chancen.
- Gerade hier sind wesentliche Eckpfeiler einer Orientierung wichtig.
- Welche Haltung vertreten wir gegenüber
 - Kindern?
 - Eltern?
 - dem Sozialraum?
- Chancen für die Organisationsentwicklung in der Einrichtung.
- Chancen für die Teamentwicklung.

© Armin Schneider 2022

... für die Organisationsentwicklung

10

© Armin Schneider 2022

Organisationen

11

- Organisationen haben keine Gefühle
- Organisationen entwickeln sich über
 - Kommunikationen
 - Kooperationen
 - und Entscheidungen
- Organisationen
 - sind geschlossene Systeme
 - sind dynamisch und chaotisch
 - reagieren unvorhersehbar
 - reproduzieren sich selbst

© Armin Schneider 2022

... für die Teamentwicklung

14

© Armin Schneider 2022

Die Haltung zählt...

15

- „Erst wenn es gelingt, sich mit dem Quellort - dem inneren Ort - zu verbinden, von dem aus die im Entstehen begriffene Zukunft wahrnehmbar werden kann, wird es möglich die Herausforderungen der Zukunft adäquat und mit nachhaltigen Optionen anzugehen“ (Epe, Hendrik 2022, S. 22).
- „Wenn wir den Blick abwenden von den Horrornachrichten der Welt hin zu dem, was Du, was Sie, was jede*r Einzelne gestalten kann eröffnen sich Handlungsoptionen - im Kleinen wie im Großen“ (Epe, Hendrik 2022, S. 24)

© Armin Schneider 2022

Teamarten

16

Teamart	Kennzeichen	Leistung
Hochleistungsteam	Verbindliche Vorgehensweise, gemeinsames Verständnis von Verantwortung.	Höchste Leistungen.
Echtes Team	Team definiert selbst den Zweck seiner Existenz, Personen ergänzen sich komplementär, Verpflichtung auf gemeinsame Ziele.	Kollektive Arbeitsergebnisse, gegenseitige Verantwortung und persönliches Wachstum.
Potentiell Team	Erhöhte Anforderungen und Bemühen um verbesserte Leistung.	Keine gemeinschaftliche Verantwortung des Teams für Arbeitsergebnisse.
Pseudo-Team	Gemeinsame Wege und Ziele werden nicht gesucht. Kein ernsthaftes Bemühen um Gesamtleistung.	Gesamtleistung ist geringer als die Summe der Einzelleistungen.
Arbeitsgruppe	leistungsorientiert, Leistungsanforderungen werden im Rahmen individueller Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten erfüllt.	Individuelle Bestleistungen reichen aus.

Vgl. Schneider, 2021, S. 119, in Anlehnung an Schiermann und Thiel 2018, S. 224

© Armin Schneider 2022

Teamarten

17

Teamart	Kennzeichen	Leistung
Hochleistungsteam	Verbindliche Vorgehensweise, gemeinsames Verständnis von Verantwortung.	Höchste Leistungen.
Echtes Team	Team definiert selbst den Zweck seiner Existenz, Personen ergänzen sich komplementär, Verpflichtung auf gemeinsame Ziele.	Kollektive Arbeitsergebnisse, gegenseitige Verantwortung und persönliches Wachstum.
Potentielles Team	Erhöhte Anforderungen und Bemühen um verbesserte Leistung.	Keine gemeinschaftliche Verantwortung des Teams für Arbeitsergebnisse.
Pseudo-Team	Gemeinsame Wege und Ziele werden nicht gesucht. Kein ernsthaftes Bemühen um Gesamtleistung.	Gesamtleistung ist geringer als die Summe der Einzelleistungen.
Arbeitsgruppe	leistungsorientiert, Leistungsanforderungen werden im Rahmen individueller Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten erfüllt.	Individuelle Bestleistungen reichen aus.

Vgl. Schneider, 2021, S. 119, in Anlehnung an Schiermann und Thiel 2018, S. 224

© Armin Schneider 2022

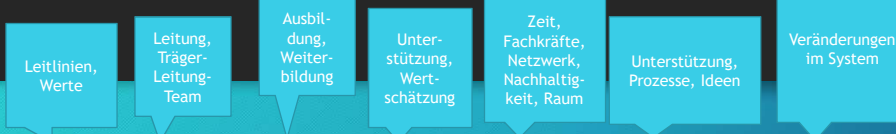
Auf was es bei Veränderungen ankommt

19

© Armin Schneider 2022

Veränderungen ... im System...

21



Vision	Konsens	Werkzeuge	Anreize	Ressourcen	Handlungsplan	Veränderungen
	Konsens	Werkzeuge	Anreize	Ressourcen	Handlungsplan	Konfusion
Vision		Werkzeuge	Anreize	Ressourcen	Handlungsplan	Sabotage
Vision	Konsens		Anreize	Ressourcen	Handlungsplan	Angst/ Unsicherheit
Vision	Konsens	Werkzeuge		Ressourcen	Handlungsplan	Widerstand
Vision	Konsens	Werkzeuge	Anreize		Handlungsplan	Frustration
Vision	Konsens	Werkzeuge	Anreize	Ressourcen		Tretmühle

© Armin Schneider 2022

Den Orientierungsplan lebendig gestalten ...

23

- Wenn der Plan „verabschiedet“ ist, fängt die Arbeit erst an.
- Wie werden Erfahrungen mit dem Orientierungsplan (mehr oder weniger systematisch) genutzt für die Weiterentwicklung der Qualität?
- Wie müssen Unterstützungssysteme im kompetenten System zukünftig gestaltet sein? (Fort- und Weiterbildungen, Ausbildung, Fachberatung, ...)
- Wie kann die Dynamik der Gestaltung über die Arbeit am Orientierungsplan über den Tag hinaus genutzt werden?
- Ausprobieren, aus Rückschlägen lernen, Gestalten als Grundfähigkeiten „ausbauen“ im lernenden, kompetenten System!
- Verbindlichkeit kommt von Ver-Binden!

© Armin Schneider 2022

Einige Gedanken

24

Wagnisse einzugehen
eröffnet neue
Perspektiven

Wer sich als Opfer
sieht, hat schon
verloren

Energien in
Veränderungs-
prozessen nutzen

In allen
Bundesländern
stehen Neuerungen
an

Echte Veränderungen
betreffen Haltungen

Solange
Veränderungen als
bedrohlich erlebt
werden, gibt es
keine Veränderungen

© Armin Schneider 2022

Literatur

25

- De Hoop, Richard (2014). Spitzenteams der Zukunft. Offenbach: Gabal.
- Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Epe, Hendrik (2022). „Theory U“ oder „Wie wir echte Innovation entwickeln. In: Forum Sozial 02/2022, S. 21-25.
- Groß, Michael (2014). Handbuch Change-Manager. Weinheim: Beltz.
- Jones, Gareth R. und Bouncken, Ricarda B. (2008). Organisation. Theorie, Design und Wandel. München: Pearson
- Schneider, Armin, Swat, Marina und Gottschalk, Alexandra (Hg.) (2021). Nachhaltige Kita-Sozialräume - gemeinschaftlich entwickeln. Regensburg: Walhalla.
- Schneider, Armin (2019). Qualität im Diskurs entwickeln. Weimar: Verlag das Netz.
- Senge, Peter M. (2001). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta.

© Armin Schneider 2022