

# Impulsforum

„Kita -Führung mit Weitblick“

2. Dezember 2025



Dokumentation Vorträge



# Herzlich Willkommen zum Impuls

"FÜHREN IN HERAUSFORDERNDEN  
ZEITEN – VOM MANAGEN ZUM  
ERMÖGLICHEN"

1

## Das sind wir

BETTINA NIESWAND

Sen. Agile Coach & Beraterin für  
Transformationsprozesse



"Embrace the Change" -  
Ich sehe jede Herausforderung als eine Chance  
zum Wachsen und Lernen.  
[#burningforlearning](#) [#continuouschange](#)

EWA SCHERWINSKY

Sen. Agile Coach & Beraterin für  
Transformationsprozesse



Mit Pioniergeist & Kreativität entdecken wir  
verborgene Schätze & erschaffen gemeinsam  
eine neue Zukunft.  
[#humancentricity](#) [#togetherwesucceed](#)

Führung gelingt  
durch Wissen,  
Präsenz, innere  
Klarheit und  
bewussten Umgang  
mit Verantwortung  
und Macht.



## Shared Reality – Das neue Normal

ALLTAG UNTER VOLATILITÄT, UNSICHERHEIT & KOMPLEXITÄT

- **Kita:**

Spontane Personalausfälle, anspruchsvolle Elterngespräche, administrative Last

- **Verwaltung:**

Gesetzesänderungen, knappe Ressourcen, Schnittstellenprobleme

- **Wirtschaft:**

Remote Teams, Projektstress, plötzliche Änderungen der Kund\*innenanforderungen

*„Wer von Ihnen hatte in den letzten Wochen das Gefühl, in einer Situation zu führen ohne alle Antworten zu haben?“*



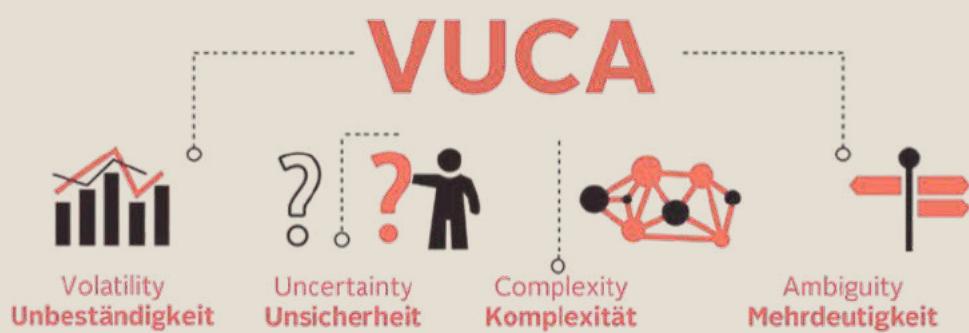
# Führung im Wandel

ES GEHT UM MEHR ALS EINEN "MINDSET SHIFT",  
ES GEHT UM LEADERSHIP 4.0



# Warum sich Führung verändert

KOMPLEXERE AUFGABEN. WENIGER ROUTINE.  
MEHR DYNAMIK.



In einer dynamischen, digitalen VUCA-Welt reichen Effizienz und Hierarchie nicht mehr aus:  
Starre Strukturen, Silos und langsame, personenabhängige Entscheidungen bremsen Organisationen aus –  
genau dort, wo schnelle Anpassung, Vernetzung und gemeinsame Verantwortung gefragt sind.

# Reibungsverluste & Konfliktkosten

## ENGAGEMENT

emotional stark gebundene Mitarbeitende



innerlich gekündigte Mitarbeitende



Quelle: Gallup Studie 2023/24

## ZEIT MIT SPANNUNGEN & KONFLIKTEN



Quelle: KPMG Konfliktkostenstudie, 2009:

<https://christianehuismans.de/wp-content/uploads/2017/10/KPMG-Konfliktkostenstudie.pdf>

- Nur 9 % der Beschäftigten in Deutschland sind aktuell emotional stark an ihren Arbeitgeber gebunden (Rekordtief)
- Hoch engagierte Mitarbeitende nehmen fast die Hälfte weniger Krankentage
- 68 % der hoch gebundenen Mitarbeitenden unterstützen Veränderungsprozesse – bei gering Gebundenen weit unter 50 %
- Gallup stellt klar: „Nie ist gute Führung so wichtig wie in schwierigen Zeiten.“

- Führungskräfte verbringen 30 bis 50 Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit direkt oder indirekt mit der Bewältigung von Reibungsverlusten und destruktiven Konflikten (d.h. nicht Lösung).
- 16,5 % der Arbeitszeit aller Beschäftigten in Deutschland (Management Ebene mit eingerechnet als Gesamtschnitt) ist gebunden in das Austragen von Konflikten. (ohne Lösung)

# Reibungsverluste & Konfliktkosten



## SINKENDES ENGAGEMENT

Kosten für die deutsche Wirtschaft: bis zu 150 Mrd.  
€ jährlich

Quelle: Gallup Studie 2023/24



## SCHADEN DURCH KONFLIKTE

Volkswirtschaftlich 50 Milliarden € jährlich in Deutschland zzgl. verdeckter Konfliktkosten.

Quelle: DIW Führungskräfte Monitor, 2017

# Drei Dimensionen wirksamer Führung

DAMIT ENTSTEHT EIN NEUES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS:  
FÜHRUNG ALS ERMÖGLICHEN.



## SELBSTFÜHRUNG

Führung beginnt bei dir selbst: Klarheit, Selbstreflexion und innere Stabilität helfen, in unsicheren Situationen souverän Entscheidungen zu treffen.

## BEZIEHUNGSFÜHRUNG

Wirksame Führung entsteht im Dialog: Vertrauen, offene Kommunikation und emotionale Präsenz ermöglichen Mitarbeitenden, ihr Potenzial zu entfalten.

## SYSTEMFÜHRUNG

Führung gestaltet den Rahmen: Klare Prozesse, Rollen und Strukturen schaffen Orientierung, reduzieren Konflikte und fördern Selbstorganisation im Team.

## SELBSTFÜHRUNG



**Wer andere führen will, muss zuerst sich selbst führen.**

– BODO JANSSEN

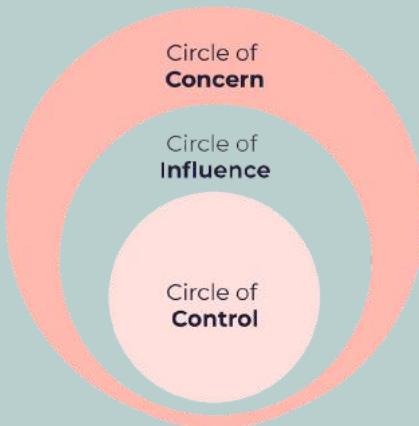


## WARUM SELBSTFÜHRUNG DER „ANKER“ IST:

- Sie schafft innere Stabilität statt Selbstoptimierung.
- Ermöglicht Klarheit, Entscheidungsfähigkeit und Präsenz in unsicheren Situationen.
- Hält handlungsfähig, auch wenn das Nervensystem auf Unsicherheit reagiert (Fight / Flight / Freeze).
- Basis jeder Führungswirksamkeit.
- **Vorbildwirkung:** Wer Selbstorganisation und Eigenverantwortung im Team will, muss diese Haltung selbst leben.

## WAS SELBSTFÜHRUNG ERMÖGLICHT:

- Stabilität in Veränderung
- Klarheit in komplexen Situationen
- Präsenz in Konflikten
- Wirksamkeit und Handlungsfähigkeit im Team
- **Vorbildfunktion:** Führungskräfte zeigen, wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung umgesetzt werden



Wenn wir Energie in Dinge stecken, die wir nicht beeinflussen können — wie Entscheidungen von oben, politische Rahmenbedingungen oder gesellschaftliche Entwicklungen — entsteht Stress

Der Circle of Influence fokussiert auf das, was im eigenen Einflussbereich liegt: Kommunikation, Priorisierung, Klarheit, Haltung.

## PRAXISBEISPIELE:

- **Wirtschaft:** Unerwartete Kundenanfragen  
→ Was kann ich jetzt klar kommunizieren?
- **Kita:** Krankheitsausfälle  
→ Was liegt realistisch in meinem Einfluss?
- **Verwaltung:** Gesetzesänderungen  
→ Wo brauche ich Entlastung und wo Priorisierung?

“Und jetzt einmal  
tief ein- und  
ausatmen.”



### ATMEN ALS FÜHRUNGSMittel & BRÜCKE ZUR BEZIEHUNGSFÜHRUNG

- Atmen ist das schnellste Tool zur Regulation des Nervensystems
- Stabilisiert Fight/Flight/Freeze und hilft damit, handlungsfähig zu bleiben
- Schafft Klarheit, Präsenz und Entscheidungsfähigkeit
- Ermöglicht Co-Regulation: andere spüren Sicherheit im Kontakt → Spannungen sinken
- Grundlage für Deeskalation, konstruktive Gespräche, psychologische Sicherheit

#### PRAXIS-EINSATZ

- **Meetings:** Ankommen & Fokus herstellen
- **Konflikte:** Ruhe bewahren, bevor Worte eskalieren
- **Stressmomente:** Mini-Reset („Einmal tief durchatmen“)
- **Schwierige Gespräche:** Präsenz & Stabilität erzeugen

#### VOM ATEM ZUR BEZIEHUNGSFÜHRUNG:

- **Atem reguliert direkt das Nervensystem** → parasympathischer Modus aktiviert
- **Menschen folgen Zuständen, nicht nur Worten** → reguliertes Nervensystem ist Voraussetzung für Führung
- **Co-Regulation:** Präsenz, Atemrhythmus, Tonfall, Blickkontakt vermitteln Sicherheit
- **Psychologische Sicherheit beginnt im Körper** → regulierter Zustand nötig, bevor Vertrauen entsteht

## Führung beginnt im Nervensystem, nicht im Kopf.



### BEZIEHUNGSFÜHRUNG

**Beziehungen sind  
der Resonanzraum  
für Leistung.**



## BEZIEHUNGSFÜHRUNG & RESONANZ

- Wissen allein schafft keine Führung – Beziehung schon.
- Menschen folgen Menschen, nicht Rollen bzw. Stellenbeschreibungen.
- Beziehungsführung ist die Brücke zwischen Selbtsführung und Systemführung.

## WARUM BEZIEHUNGSFÜHRUNG WIRKT

- Psychologische Sicherheit als Fundament von Teamwirksamkeit
- Lernkultur statt Angstkultur
- Vertrauen statt Schuldzuweisung
- Resonanz herstellen: echtes Zuhören, Spiegeln, Verstehen
- Führung als Beziehungsgestaltende
- Weniger Reibungsverluste & Konfliktkosten



## PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT – DAS FUNDAMENT WIRKSAMER TEAMS

### Definition:

Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Menschen sagen können, was sie denken – ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Auch Kritik, Zweifel, Fehler oder neue Ideen sind „erlaubt“.

### WARUM PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ZENTRAL IST

- Höhere Leistung
- Schnellere Fehlerkorrektur
- Mehr Innovation
- Geringere Fluktuation

Google Project Aristotle, 2012–2015;  
Charles Duhigg: The New York Times,  
„What Google Learned From Its Quest  
to Build the Perfect Team“, 2016



### WAS PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT NICHT IST:

- keine Harmoniepflicht
- keine Nettigkeitskultur
- kein Konfliktvermeiden



### WAS SIE IST:

- Klarheit
- Offenheit
- Mut
- respektvolle Konfrontation

## 6 Aspekte für „sichere Räume“ in Teams



### 1. Sicherheit

Teammitglieder fühlen sich sicher Risiken einzugehen und sich mit Fragen und Kritik vor anderen zu zeigen.

### 2. Zuverlässigkeit

Teammitglieder halten Zusagen ein.

### 3. Klarheit

Teammitglieder sind sich über Rollen, Vorgehensweisen und Ziele im Klaren.

### 4. Selbstbestimmtheit

Die Arbeit ist für die Teammitglieder persönlich von Bedeutung

### 5. Wirkung

Teammitglieder sehen, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird und zum Erfolg beiträgt.

### 6. Sinn

Teammitglieder fühlen sich sinnhaft verbunden.

[www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

# Psychologische Sicherheit in der Praxis stärken



CHECK-INS  
(EMOTIONALES  
ANDOCKEN)



3-LEVEL-  
LISTENING (OTTO  
SCHARMER)



KLÄRENDE FRAGEN  
(RESONANTE  
FÜHRUNG STATT  
INTERPRETIEREN)



SAFE-TO-SAY /  
SAFE-TO-FAIL

Kurzfrage am Anfang:  
„Womit bin ich gerade hier?“  
→ entlastet Nervensysteme  
→ senkt Druck, schafft Kontakt  
→ signalisiert: „Du darfst als  
Mensch da sein.“

1. **Downloading:** Ich höre, was ich erwarte.
2. **Factual Listening:** Ich höre Fakten & Unterschiede.
3. **Empathic Listening:** Ich höre die Person hinter den Worten.
4. **Generative Listening:** Ich höre, was entstehen möchte.

- „Wie meinst du das genau?“
- „Was brauchst du gerade?“
- „Was wäre ein nächster kleiner Schritt?“
- „Woran würden wir merken, dass das Problem gelöst ist?“

**Safe-to-Say:**  
„Was möchte jemand sagen, hat es aber noch zurückgehalten?“  
**Safe-to-Fail:**  
„Was könnten wir ausprobieren, das scheitern darf – aber uns etwas lehrt?“



# Verändere die Verhältnisse, nicht die Menschen



## SYSTEMFÜHRUNG – RAHMEN & STRUKTUREN VERÄNDERN STATT MENSCHEN

Systemführung bedeutet, nicht Verhalten einzelner zu kontrollieren, sondern Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass gute Zusammenarbeit wahrscheinlich wird.

Dahinterliegender Leitgedanke und die Leitfrage:

**Verhalten ist kontextabhängig. Ein klares, verlässliches System reguliert vieles automatisch. Psychologische Sicherheit entsteht durch Rahmen, nicht Appelle.**

**„Wie muss das System aussehen, damit Menschen gut darin arbeiten können?“**

## GRUNDPRINZIPIEN

- Klarheit statt Appelle
- Strukturen statt Kontrolle
- Verständliche Regeln statt Mikromanagement
- Orientierung statt Druck

Beispiele:

✗ APPELL	✓ SYSTEMISCHER HEBEL
„Wir müssen offener kommunizieren!“	Regelmäßige, strukturierte Austauschformate einführen
„Ihr müsst selbstorganisierter werden!“	Rollen, Verantwortungsbereiche und Entscheidungslogiken klären
„Bitte informiert euch gegenseitig besser!“	Transparente Kanäle & feste Informationspunkte schaffen



## TYPISCHE WIRKSAME ROUTINEN UND PRAKTIKEN SYSTEMISCHER FÜHRUNG:

### Regelmäßige Team-Routinen:

- Wöchentliche Check-ins: Kurz, strukturiert, Fokus auf Alignment & Bedarfe
- Retrospektiven: Reflexion, Fehlerkultur, kontinuierliche Verbesserung

### Klare Entscheidungsstrukturen:

- Tools & Methoden: Delegation Poker, RACI, Konsentverfahren
- Transparente Regeln statt impliziter Erwartungen (z.B. Team-Agreements, Kommunikationsregeln)

### Rollen- und Aufgabenmanagement:

- Rollen- & Verantwortlichkeits-Updates: Klärung unklarer Zuständigkeiten, Neuvergabe von Aufgaben
- Visualisierung der Arbeit: Kanban, Arbeitsfokus, Priorisierung sichtbar machen

### Strukturierte Meetings:

- Check-in, Stand-up, Retro, Review, Decision-Meetings

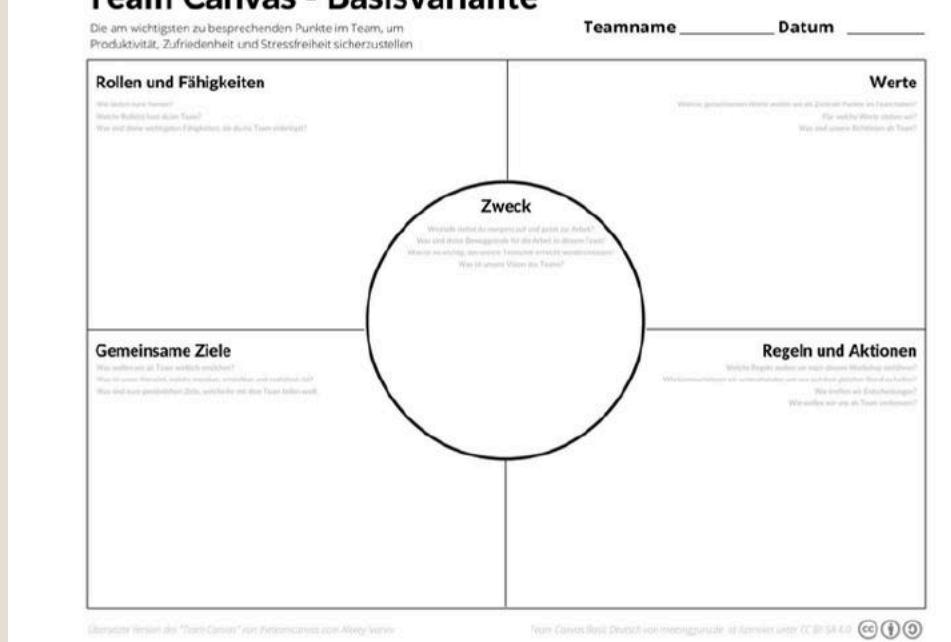
### PRAXISNUTZEN

- Entlastet Führungskräfte
- Fördert Selbstorganisation der Teams
- Schafft Vorhersehbarkeit & psychologische Sicherheit

## Team Canvas - Basisvariante

Version 1.0 | deutsch | [meetingguru.de](#)

Teamname \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_



**Wirksame Führung  
ist nie nur eine  
Methode.**

## **Wirksame Führung (gemeinsame Verantwortung & Orientierung)**



Selbstführung schafft die Basis.

Beziehungsführung verbindet.

Systemführung orientiert.

**GEMEINSAM ERMÖGLICHEN SIE SELBSTORGANISATION UND WIRKSAMKEIT.**

## „Weniger steuern – mehr ermöglichen.“



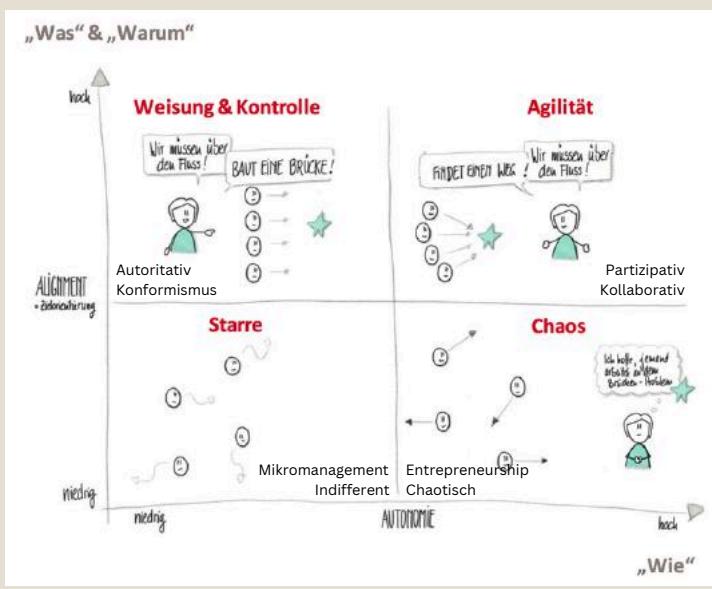
### SELBSTORGANISATION BEDEUTET NICHT:

- Chaos
- „Jeder macht, was er will“
- Konflikte lösen sich von allein
- Keine Führung nötig

### SELBSTORGANISATION BEDEUTET:

- Entscheidungen dort treffen, wo die Kompetenz liegt
- Rollen statt Hierarchien
- Transparenz als Grundbedingung
- Eindeutige Entscheidungsverfahren
- Klare Rahmenbedingungen:  
Was ist flexibel, was stabil?

## Selbstorganisation braucht Orientierung



### SELBSTORGANISATION ERFORDET FÜHRUNG

Teams können nur dann autonom handeln, wenn die Intention klar ist und ein Rahmen geschaffen wird, in dem sie eigenständig den Weg zur Zielerreichung gestalten können.

Führung muss also einen Rahmen schaffen, innerhalb dessen das Team gut arbeiten kann

### ROLLE DER FÜHRUNG IM KONTEXT DER SELBSTORGANISATION

- Räume öffnen, nicht alleine lassen
- Rahmen klären, nicht ersetzen
- Moderieren, nicht dominieren
- Sicherheit schaffen, nicht kontrollieren

Die drei Dimensionen  
in ihrer praktischen  
Operationalisierung

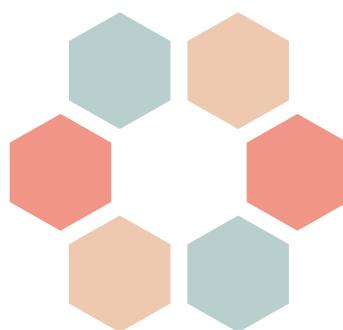
## Vier zentrale Führungsansätze für komplexe Zeiten

### SITUATIVE FÜHRUNG

Passt den Führungsstil an Reifegrad, Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeitenden an – weil ein einziger Stil nicht für alle funktioniert

### TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Schafft Sinn, inspiriert, stärkt Vertrauen und mobilisiert freiwilliges Engagement über das Pflichtmaß hinaus.



### SERVANT LEADERSHIP

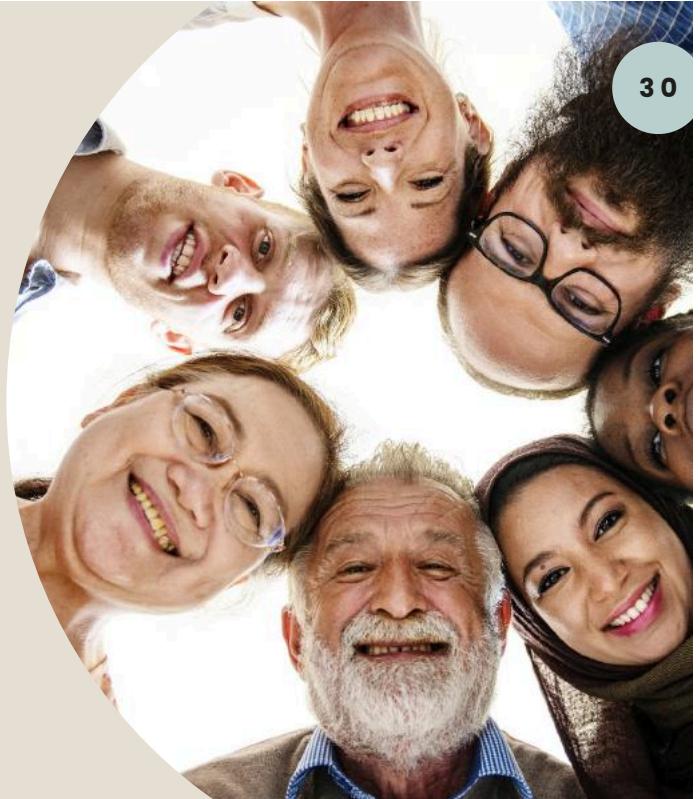
Ersetzt Kontrolle durch Unterstützung: Es schafft ein Umfeld, in dem Menschen wachsen, Verantwortung übernehmen und freiwillig Leistung bringen, weil sie sich wertgeschätzt fühlen.

### AGILE FÜHRUNG

Löst das Problem, dass klassische Hierarchien in dynamischen, komplexen Umfeldern zu langsam, zu starr und zu kundenfern sind.

**WER VON IHNEN HAT SCHON ERLEBT, DASS EIN EINZIGER FÜHRUNGSSTIL BEI VERSCHIEDENEN MITARBEITENDEN VÖLLIG UNTERSCHIEDLICH WIRKT?**

SITUATIVE FÜHRUNG  
(HERSEY/BLANCHARD)



## SITUATIVE FÜHRUNG (HERSEY/BLANCHARD)

---

### KURZDEFINITION

*„Ich passe meine Führung an Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden an.“*

Situative Führung kann besonders gut das Problem lösen, dass Mitarbeitende unterschiedliche Reifegrade, Fähigkeiten und Motivationen haben – und daher nicht ein einziger Führungsstil für alle funktioniert.

### DIE VIER MODI

- **Anleiten (Telling)** – geringe Erfahrung, hohe Unsicherheit → klare Schritte, enge Führung
- **Coachen (Selling)** – Motivation hoch, aber Kompetenz niedrig → erklären, führen, bestärken
- **Beteiligen (Participating)** – Erfahrung da, Motivation schwankt → einbinden, gemeinsam entscheiden
- **Delegieren (Delegating)** – hohe Reife → Verantwortung abgeben

### Warum relevant?

- reduziert Über- und Unterforderung
- verhindert Mikromanagement
- differenziert statt „one-size-fits-all“

# WIE FÜHREN WIR MENSCHEN DURCH WANDEL, WENN FACHLICHE ANWEISUNGEN NICHT MEHR REICHEN – SONDERN INSPIRATION, SINN UND VERTRAUEN GEFRAGT SIND?

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG  
(BASS & AVOLIO)



## TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG (BASS & AVOLIO)

### KURZDEFINITION

*"Führung, die Menschen inspiriert, Sinn stiftet und Potenziale entwickelt."*

Transformationale Führung schafft Sinn, begeistert Menschen für Veränderung, stärkt Vertrauen – und mobilisiert freiwilliges Engagement über das Pflichtmaß hinaus.

### DIE VIER BAUSTEINE

- **Idealized Influence** – Vorbild sein
- **Inspirational Motivation** – Vision vermitteln
- **Intellectual Stimulation** – Kreatives Denken fördern
- **Individualized Consideration** – Menschen individuell entwickeln

### Warum relevant?

- stärkt Motivation & Engagement
- wirkt besonders in Zeiten des Wandels
- fördert Lernkultur statt Fehlerangst

**WANN HAT SIE JEMAND IN IHREM BERUFLICHEN LEBEN SO UNTERSTÜTZT, DASS SIE ÜBER SICH HINAUSGEWACHSEN SIND – UND WAS HAT DIESE PERSON GETAN?**

SERVANT LEADERSHIP  
(ROBERT K. GREENLEAF)



**SERVANT LEADERSHIP  
(ROBERT K. GREENLEAF)**

## KURZDEFINITION

*“Führung dient dem Team – nicht das Team der Führung.”*

Was würde in Ihrem Team passieren, wenn Führung nicht zuerst fragt: „Was brauche ich?“ – sondern „Was braucht ihr, um exzellent zu sein?“

Servant Leadership löst das Problem, dass Führung zu stark von Kontrolle und zu wenig von Unterstützung geprägt ist. Es schafft ein Umfeld, in dem Menschen wachsen, Verantwortung übernehmen und freiwillig Leistung bringen, weil sie sich wertgeschätzt fühlen.

## KERNPRINZIPIEN

- Zuhören
- Demut
- Empowerment
- Verantwortung teilen
- Wachstumsräume schaffen

## Warum relevant?

- reduziert Machtmissbrauch
- stärkt psychologische Sicherheit
- besonders wirksam bei hohem Stresslevel

**WIE FÜHREN WIR HEUTE  
NOCH WIRKSAM, WENN  
PLÄNE STÄNDIG  
ÜBERHOLT SIND,  
ENTSCHEIDUNGEN  
SCHNELLER GETROFFEN  
WERDEN MÜSSEN – UND  
KEIN MENSCH MEHR  
ALLES WISSEN KANN?**

AGILE FÜHRUNG



## AGILE FÜHRUNG

---

### KURZDEFINITION

„Die Umgebung ändert sich ständig – Führung bleibt adaptiv, transparent und kollaborativ.“

Agile Führung löst das zentrale Führungsproblem, dass klassische, hierarchische Führungsmodelle in dynamischen, komplexen Umfeldern zu langsam, zu starr und zu weit weg vom Kunden sind.

### HAUPTPRINZIPIEN

- schnelle Entscheidungen
- iterative Planung
- regelmäßige Feedbackschleifen
- hohe Selbstorganisation
- Fokus auf Kundinnen / Nutzerinnen / Eltern

### Warum relevant?

- erhöht Reaktionsgeschwindigkeit
- entlastet Führungskräfte
- schafft flexible Strukturen für unsichere Zeiten

**Alles, was es braucht sind Personen, die von Grund auf gut sind - und genug Mut, um ihre Mitarbeitenden wie Unternehmer\*innen statt Maschinen zu behandeln. Maschinen erledigen ihre Aufgabe, Unternehmer\*innen tun, was auch immer notwendig ist, um den Erfolg ihrer Teams und ihres Unternehmens sicherzustellen.**

— LASZLO BOCK IN SEINEM BUCH "WORK RULES"

## Führung heute:

RÄUME SCHAFFEN, VERTRAUEN & RESONANZ LEBEN



# Was nehme ich denn morgen mit?



## Wirksame Führung im Alltag – in 4 konkreten Schritten

ZWEI DINGE, DIE ICH SOFORT TUN KANN

- 1 **Atem-Minipause vor jedem Gespräch (10 Sek)**  
→ Reguliert Nervensystem, schafft Präsenz.

- 2 **Mein Einflussfeld klären**  
→ Eine Sache streichen, eine Sache delegieren, eine Sache klar kommunizieren.

ZWEI GEWOHNHEITEN FÜR  
PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

- 1 **Einen Check-in einführen**  
→ 1 Frage, 1 Min: „Womit bin ich gerade hier?“

- 2 **Klärende Fragen statt Interpretationen**  
→ „Wie meinst du das genau?“ / „Was brauchst du gerade?“

ESSENZ FÜR MORGEN

MEHR PRÄSENZ → KLARERE BEZIEHUNGEN → BESSERE ENTSCHEIDUNGEN.  
FÜHRUNG ENTSTEHT IM ALLTAG, NICHT IM ORGANIGRAMM.

Herzlich Willkommen

## Impulsforum

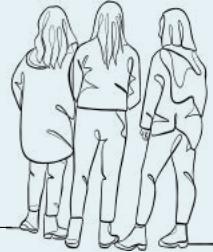
“KiTa-Führung mit Weitblick”

Transformation in herausfordernden Zeiten



## Transition

- Transition = Bewältigung übergangsbedingter Veränderungen auf mehreren Ebenen
- Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen durch Individuum und soziales Umfeld
- Übergang fördert persönliche Weiterentwicklung
- Transitionen als bedeutsame biographische Erfahrungen
- Einfluss auf Identitätsentwicklung



Definition nach Griebel und Niesel (vgl. Griebel & Niesel, 2001 & 2011)

## Transitionsphasen

Loslassen → Übergang → Neubeginn → Bleiben



## Transitionenprozesse verstehen...

### Informelle Transitionsprozesse:

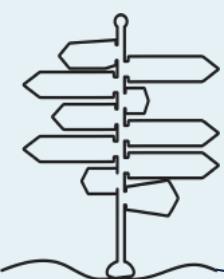
Umzüge, Verlassen des Elternhauses, Hochzeit, Hausbau, Familiengründung, Selbstständigkeit, Krankheit, Wechsel des Arbeitsplatzes, Trennungen, Naturkatastrophen, Pandemie, Krieg, Berufliche Veränderungen, etc.

### Formelle Transitionsprozesse:

Kita, Einschulung, Weiterführende Schule, Abitur, Studium, Berufseinstieg, Rente etc.



## Transitionen bestmöglich bewältigen



- Komplexität anerkennen und Prozesse ganzheitlich betrachten
- Unterschiedliche Entwicklungsziele berücksichtigen und individuell fördern
- Kommunikationskompetenzen stärken und Austausch fördern
- Kooperationsstrukturen aufbauen und Netzwerke unterstützen
- Offenheit gegenüber Neuem fördern und Ängste abbauen
- Unterstützungssysteme für Personen, Gruppen und Institutionen sichern

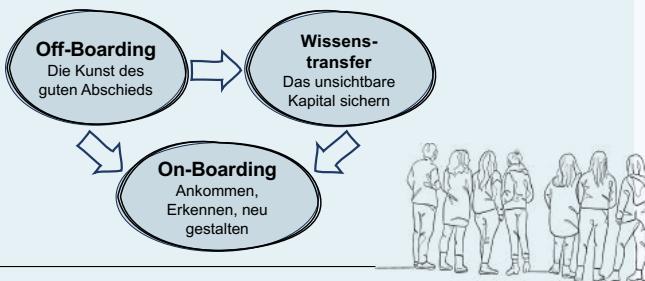
## Gelingene Transitionenprozesse

- Führen zu gesteigerter Produktivität
- Erhöhen die intrinsische Motivation
- Reduzieren Fehler und Sicherheitsrisiken
- Entlasten bei Fachkräfteengpässen,
- Verringern Fluktuation
- Verbessern den ersten und letzten Eindruck
- Machen Mitarbeitende zu Markenbotschaftern



## Transitionsprozesse in der Führung

Nicht das ein Wechsel stattfindet ist entscheidend sondern *wie* er gestaltet wird.

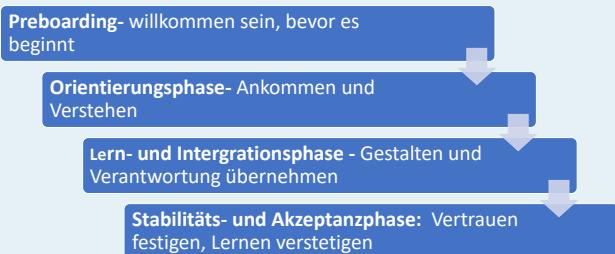


## On-Boarding



- Gute Onboarding-Erfahrungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende mindestens 3 Jahre bleiben, um bis zu 69%
- Onboarding steigert die Produktivität um rund 70%
- verbessert die Mitarbeiterbindung um bis zu 82%
- Jeder Sechste kündigt während der Probezeit
- Die ersten 100 Tage sind entscheidend
- Bereits 33% der Mitarbeitenden entscheiden am ersten Tag, ob sie langfristig bleiben wollen
- Nur 42% fühlen sich während des gesamten Onboarding-Prozesses gut unterstützt
- Häufig beginnt Onboarding erst am ersten Arbeitstag - oft ohne vorabgehende Betreuung
- Onboarding geht weit über den ersten Arbeitstag hinaus

## Die Phasen im On-Boarding



## Die Ebenen im On-Boarding

**Fachliche Ebene:**  
Die Vermittlung von Wissen, Arbeitsprozessen und Kompetenzen für die neue Rolle.

**Werte-Ebene:**  
Die Vermittlung der Unternehmenskultur, Leitbilder & Erwartungen, die für ein Zugehörigkeitsgefühl sorgen.

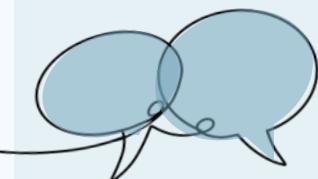
**Soziale Ebene:**  
Die Integration ins Team, das Knüpfen von Kontakten und den Aufbau sozialer Netzwerke.

## Bausteine im Off-Boarding

Klare Kommunikation & Wertschätzung

**Ein wertschätzend und vorausschauend gestaltetes Ende**

- Minimiert das Stresserleben
- Steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und schafft positive Teamdynamiken
- Hat Einfluss auf den Ruf der Einrichtung/ des Trägers



## Bausteine im Off-Boarding

Exit-Gespräche



## Bausteine im Off-Boarding

Abschiedsrituale

...bringen Wertschätzung zum Ausdruck – nach Innen und Außen

Sie schaffen Raum für Emotionales und Erinnerungen



## Wissenstransfer - Wissenstransformation



## Wissens-transfer



## Bausteine im Wissenstransfer

Struktur- und Ablaufplan

- 1. Planung des Prozesses und Sichtung des Wissensbestandes-** Welches Wissen muss durch wen grundsätzlich übergeben werden?
- 2. Übergabe in thematischen Etappen-** Welches Wissen bringt die neue Führungskraft schon mit? Identifikation besonderer Themenfelder, was braucht mehr Aufmerksamkeit?
- 3. Das Team und das Umfeld im Blick-** Wo gibt es Unruhe? Zeitnahe und transparente Kommunikation sicherstellen...



## Gezielte Transitionsprozesse

Je länger Mitarbeitende in der Kita tätig waren und je verantwortungsvoller deren Position ist...

...desto notwendiger wird eine gut strukturierte und begleitete Transition

Besonders wenn es um Führungskräfte geht

# Entwicklung bedeutet Lernen

*Impulsforum 2.12.2025*

**Setzen Sie sich auf  
einen anderen Platz!**

**Machen Sie ein  
Smily-Gesicht?**

**Sprechen Sie in einer  
erfundenen Sprache!**



*„Improvisieren  
ist die Kunst,  
etwas  
Unbeabsichtigtes  
gut vorbereiten  
zu können.“*

*Eine Kernkompetenz in Kita ist die Improvisation. Wenig ist vorhersehbar und sehr  
Vieles verändert sich schnell. Fachkräfte müssen flexibel reagieren – mit dem  
notwendigen Humor. Das kann man üben!*

**Was lernen Sie gerade,  
was Sie noch nicht  
können?**

**Was muss aktuell in  
Kita dringend gelernt  
werden?**

*Organisationsentwicklung,  
Teamentwicklung,  
Konzeptentwicklung.: Alle  
Entwicklungen beinhalten einen  
Lernauftrag. Entwicklung muss  
eine Richtung haben und führt zu  
Veränderungen – sonst ist es keine  
Entwicklung!*



**Lernen in der  
Theorie...ist  
auch Biologie**

**Beiläufig  
Absichtlich  
Im Kopf  
Mit Anderen  
Aus Erfahrung  
Unbewusst  
individuell**

**Informationsaufnahme**

**Verknüpfung mit Wissen**

**Aktiver Prozess**

**Veränderung**

---

**Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.**

---



## 70-20-10:

*70% des Lernen finden im praktischen Tun statt.*

*20% wird in sozialer Interaktion gelernt, 10 % in formalisierten Fortbildungsprozessen*

**Lernen und Schiefgeklapptes: Das Experiment und Ausprobieren als Lernmotor**

**Lernen für den konkreten Moment: Austausch, Abschauen, Erfahrungen teilen**

**Lernen im Jetzt: Inhalte müssen aktualisiert und ggf auch wieder verlernt werden**

---

## Anpassung an das Andere: Lernen ist alternativlos

- Neue und andere Mitarbeitende kommen in die Kita (Quereinstieg, betreuende Hilfskräfte, GenZ etc.)
- Neue Themen: Bildungsleitlinien etc.
- Andere Lebenswelten: KindSein und FamilieSein verändert sich, damit verändert sich Kita
- Andere Ansprüche und Aufträge: Verlässlichkeit als Prinzip, Übergang zur Schule und Förderung basaler Kompetenzen etc.

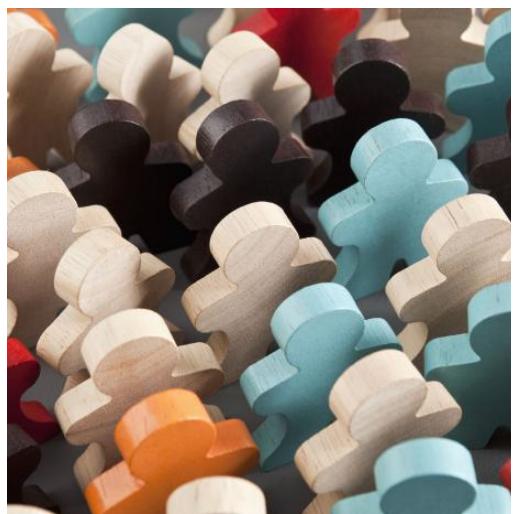


---

## Lernende Organisation: 5 Disziplinen nach Peter Senge

- persönliche Meisterschaft
- mentale Modelle
- gemeinsame Vision
- Teamlernen
- Systemdenken

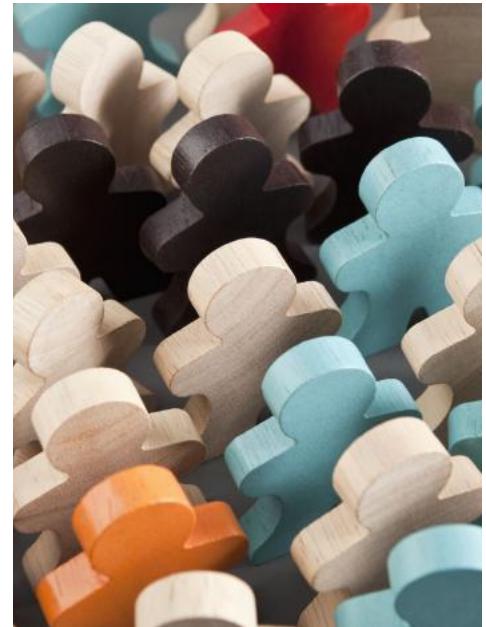
<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/lernende-organisation/>



---

## Lernende Organisation und persönliche Meisterschaft

Das Engagement einer Organisation, lernen zu wollen, kann immer nur so groß sein, wie das Engagement ihrer Mitglieder.



---

## Lernende Organisation und Mentale Modelle

Unsere tief verwurzelten Annahmen und Einstellungen darüber, wie die Welt funktioniert oder „wirklich“ ist, brauchen Überprüfung

Überprüfe:

*Was bedeutet bei uns Überlastung?  
Sind die Kinder wirklich anders?  
Warum ist Kita für Eltern wichtig?  
Brauchen Kinder Grenzen?*

...



---

## Lernende Organisation gemeinsame Vision

Eine Kraft im Herzen der Menschen, die sie über sich selbst hinauswachsen lässt: das Bild der möglichen und erwünschten Zukunft, die wir gemeinsam schaffen

*Wir sind der Ort im Sozialraum, den alle kennen.*

*Wir sind ein Ort für Familien.*

*Bei uns haben Kinder in benachteiligten Situationen einen sicheren Ort.*

*Wir sind Kirche vor Ort und Klichlicher Ort.*

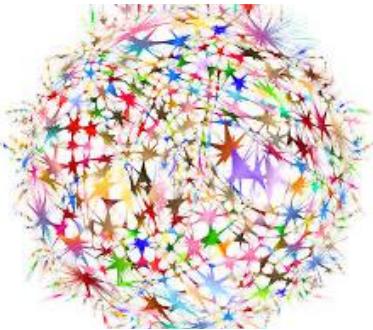


---

## Lernende Organisation und Team

Team als Mikrokosmos für das Lernen der ganzen Organisation zwischen Dialog und Diskussion

*Streiten und Teilen, Kämpfen und sich einigen:  
Das Team ist ein Ort der Begegnung und fachlichen Auseinandersetzung.*



---

## Lernende Organisation und System

Das Gesamte ist mehr als die Summe seiner Teile.



*Eine Trennung verschiedener Themenbereiche ist nur dann sinnhaft, wenn sie sich am Ende für die Kinder wieder miteinander verbinden.*

*Partizipation beginnt in der Garderobe, Wohlbefinden und Wohlergehen sind das Ziel.*

---

## Kita als Lern-Ort: Was wir alle (vor)leben und lernen müssen

---

Alle finden ihre Innere Antriebsfeder. Sie begeistern sich.

---

Alle denken über sich, seine Rolle und das eigene Handeln nach.

---

Der Respekt vor Kindern und Eltern steht auch in kritischen Situationen an erster Stelle: Lasst Euch berühren!

---

Anderen neugierig begegnen ist eine Grundlage der Entwicklung. Andere könnten auch Recht haben!

---

Robust in Krisen und Risikofreude: Planänderungen sind Normalität und wir wissen nicht im Voraus, was funktionieren wird.

Individuelle  
Lernwege

Mentoring und  
Coaching

Strukturierte  
Fortbildung



Struktur und  
Kultur:

Sammeln  
Teilen  
nutzen

## Im Bild..





**Respekt und  
Berührt sein**

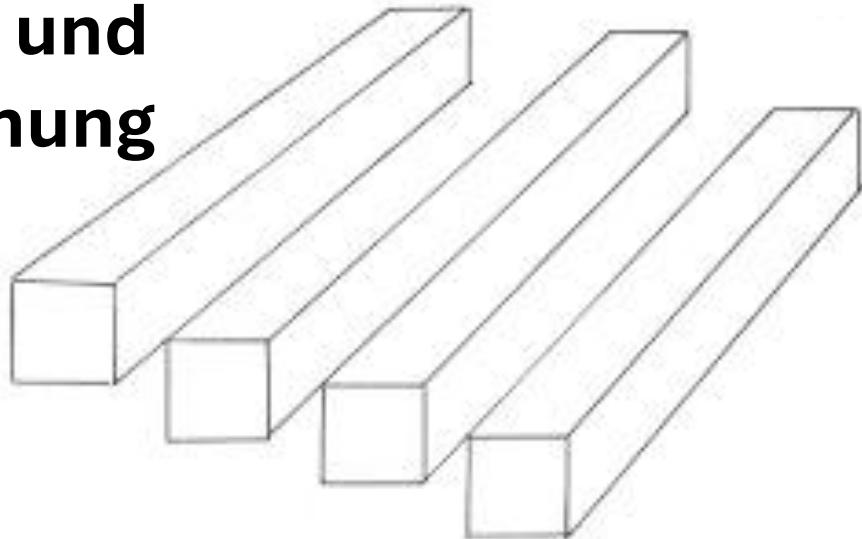
**Reflektion  
und sich  
besinnen**



---

---

# **Reden und Begegnung**



---

**Robustheit,  
Risikofreude  
Improvisation**





“

**Die einzige Möglichkeit,  
großartige Arbeit zu  
leisten, ist zu lieben, was  
man tut.“**

– Steve Jobs

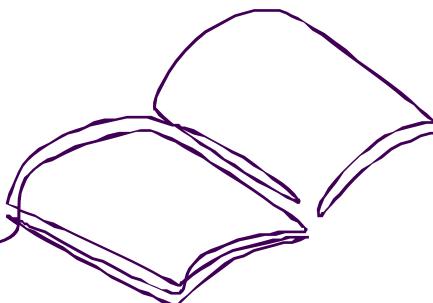
## **Begeisterung für die Sache und für die Situation**

### **Führungskräfte sind Vorbilder: selbst leben UND:**

**Offene Kommunikations-kultur: Vorhang auf!  
Eigen-verantwortung und Engagement.  
Organisatorische Infrastruktur: Weg aus der  
DB-Falle  
Interdisziplinäre Teams und flexible  
Strukturen  
Lernzeit und -räume: Bildung, Reflexion und  
Austausch.  
Strukturierte Fortbildungs-programme:  
Kollegialer Austausch  
Experiment als Grundidee**



## Kontakt



### Projektkoordinatorin:



Scarlett Vorwerk  
[vek-vorwerk@diakonie-sh.de](mailto:vek-vorwerk@diakonie-sh.de)  
Tel.: +49 4331 593 178

### Projektleitung:

Franziska Schubert-Suffrian  
[vek-schubert-suffrian@diakonie-sh.de](mailto:vek-schubert-suffrian@diakonie-sh.de)  
Telefon 04331/593-228

Johanna Nolte  
[vek-nolte@diakonie-sh.de](mailto:vek-nolte@diakonie-sh.de)  
04331 593-137