

Change Management – So gestalten Sie den Kindertagesstättenwandel

Der **Wandlungsprozess in Kindertageseinrichtungen** geht weiter:

Es gibt derzeit kaum vergleichbare Unternehmen, die sich so rasch verändern und umstrukturieren müssen wie die Kindertagesstätten. Die Kinderzahlen nehmen ab, neue Zielgruppen sind zur Auslastung nötig, gesetzliche Änderungen und neue Fördermodalitäten verlangen von Ihnen **ständige Anpassung an neue Bedingungen**.

Ein Blick in die Zukunft Als Leiterin kommt eine **ganz klare Rollenveränderung** auf Sie zu: Zusätzlich zur Pädagogin werden Sie künftig noch mehr als bisher die Funktion der **Kindertagesstätten-Managerin** und der **Verantwortlichen für die Entwicklung Ihrer gesamten Organisation** übernehmen müssen. Innerhalb der Kindergärten werden in den kommenden 5 Jahren die Kinderzahlen um schätzungsweise 25 % zurückgehen, schwerpunktmäßig werden dann 2- bis 5-Jährige Ihren Kindergarten besuchen.

Die Schwerpunkte von Kindertagesstätten werden sich vermutlich noch deutlicher in Richtung Bildung und interdisziplinärer Zusammenarbeit mit Eltern, Schulen und anderen Institutionen verschieben. **Change Management kann** Ihnen dabei **helfen**, Ihre **Kindertageseinrichtung für die künftigen Anforderungen zu rüsten** und umzustrukturieren.

Was Change Management konkret bedeutet

Mit Change Management sind alle Strategien gemeint, mit denen Sie **Veränderungen und Umstrukturierungsprozesse** in Ihrer Einrichtung **begleiten** können. Ihre Mitarbeiterinnen werden dabei von Anfang an mit einbezogen und können den Wandel dadurch viel besser akzeptieren. Denn nur wenn Ihr Personal die Veränderungen mitträgt und sich motiviert einbringt, werden Sie mit Ihrer Kindertagesstätte am Markt bestehen können.

Der Leitgedanke bei Change Management ist, dass tief greifende **Veränderungen nicht einfach angeordnet** und durchgezogen werden dürfen, **sondern bewusst gelenkt und gesteuert** werden müssen. Ihre **Mitarbeiterinnen begreifen sich** dabei als Teil der Einrichtung und damit **als „lernende Organisation“**.

Praxisbeispiel für einen nötigen Veränderungsprozess

Sie wollen Ihren **Kindergarten**, der in einigen Jahren wohl 2 Gruppen schließen muss, **auf eine neue Zielgruppe hin orientieren**. Langfristig betrachtet, möchten Sie 1 bis 2 **Krippengruppen eröffnen**. Nachdem Sie alle Mitarbeiterinnen informiert haben, wissen diese, dass es durch die Veränderungen auch um den **Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes** geht.

Sie schaffen ein **Beauftragtenmodell**. Eine Erzieherin Ihres Kindergartens wird Krippenbeauftragte, sie sammelt und erwirbt alle nötigen Informationen durch Hospitation in Kinderkrippen, Informationsgespräche beim zuständigen Jugendamt, Sichtung von Fachliteratur und Recherche im Internet. Diese Informationen wertet sie aus, spricht sie mit Ihnen ab und sie **informiert das Team fortlaufend**.

Danach entwickelt die Erzieherin mit 1 bis 2 weiteren Kolleginnen ein **Kurzkonzept für die Krippe**. Die Krippenbeauftragte wird während der gesamten Zeit **stundenweise vom Gruppendienst freigestellt**, diese Stunden darf sie für ihre Vorbereitungen nutzen.

So gehen Sie den Veränderungsprozess an

Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Träger ein **Ziel** fest, **wie sich Ihre Einrichtung verändern will oder gegebenenfalls auch muss**. Erklären Sie Ihren Mitarbeiterinnen dieses Ziel so bald wie möglich. Ihr Ziel ist es beispielsweise, eine Krippengruppe zu eröffnen.

Wenn Ihr Personal die Vision kennt, legen Sie gemeinsam mit ihm einen praktikablen Weg dorthin fest. Gehen Sie dabei gründlich auf die Fragen Ihrer Mitarbeiterinnen ein, dadurch wird die **Angst vor Neuem minimiert**. An dieser Stelle können Sie beispielsweise das Beauftragtenmodell einführen, bei dem 1 bis 2 Mitarbeiterinnen ein Konzept entwickeln und alle nötigen Rahmenbedingungen in Erfahrung bringen.

Folgende Fragestellungen sind dabei für Sie hilfreich:

- Wie soll die Veränderung konkret aussehen, das heißt, was wollen die Mitarbeiterinnen bewahren und was sind sie bereit zu verändern?
- Ist den Mitarbeiterinnen klar, was mit der Veränderung bezweckt wird und warum sie stattfinden muss?
- Haben sie eine Vorstellung, was hinterher anders sein wird?

Nehmen Sie **zwischendurch** immer wieder **Erfolgskontrollen** vor und freuen Sie sich mit Ihren Kolleginnen über erreichte Teilziele. Prüfen Sie Folgendes:

- Wie weit sind wir gekommen?
- Was läuft schief und warum ist das so?
- Welche Umstände oder Mitarbeiterinnen sind förder- oder hinderlich?
- Wie kann der richtige Entwicklungskurs wieder hergestellt werden?

Im Prozess der Veränderung werden Sie Ihre **Mitarbeiterinnen intensiv unterstützen** müssen. Sie werden Vermittlerin, Beraterin, Impulsgeberin, Coach und Mentorin in einer Person sein. Sie treiben die nötigen Veränderungen voran, motivieren die Kolleginnen, wählen aus Ihren Mitarbeiterinnen die geeigneten für die Krippengruppe aus und fangen Mitarbeiterinnen aus dem Team auf, die von Unsicherheiten geplagt werden. So können Sie sicher sein, dass es Ihnen gelingt, den Wandel erfolgreich zu gestalten.