

Im Wandel der Zeit

Veränderungsprozesse in Kindertageseinrichtungen zu gestalten, ist gar nicht so einfach.

Jasmin Landgraf gibt praxisorientierte Tipps, wie es gelingt.

Längst hat der Wandel Einzug in die Kindertageseinrichtungen und somit auch in die Büros der Kita-Leitungs-kräfte gehalten. Stetig wachsende Aufgaben sowie Tätigkeitsbereiche verändern die Rolle der Kita-Leitung zunehmend. Kita-Leitungs-kräfte von heute sind weit mehr als Brückenbauer zum Elternhaus und Experten für pädagogische Belange und Erziehungsfragen. Es gesellen sich zunehmend Managementaufgaben zu ihren bisherigen Tätigkeitsfeldern, ob durch Einführung von Qualitätsmanagement mit den dazugehörigen Beobachtungs- und Dokumentationssystemen oder durch verlängerte Öffnungszeiten, durch Aus- und Umbau, neue Kita-Gruppen oder gar die Umstrukturierung der Einrichtung zum Familienzentrum. Hinzu kommen personelle Veränderungen. Auch Inklusion und Integration spielen eine immer größere Rolle in Kindertageseinrichtungen. Daneben dürfen die Themen Partizipation und Beschwerdemanagement nicht in Vergessenheit geraten.

Angesichts dieser umfassenden Aufgaben ist längst allen Mitarbeitenden des Systems klar, dass der Wandel an vielen kleinen Stellen angegangen und umgesetzt werden muss. Auch wenn Veränderung für die meisten Fachkräfte zunächst mit Widerstand und erhöhtem Arbeitsaufwand verbunden ist. Häufig möchten die Mitarbeitenden an bestehenden Sicherheiten festhalten und Veränderungen umgehen. Jedoch kann es lohnenswert sein, bestehende

organisatorische Systeme zu erneuern und darüber hinaus Prozesse und Abläufe zu verbessern, um effektiver arbeiten zu können. So kann das Leistungsniveau jedes einzelnen Mitarbeitenden nachhaltig weiterentwickelt werden und die Einrichtung an Qualität gewinnen. Letztlich ist das auch ein Gewinn für die Kinder der Kita und deren Familien.

Wenn wir uns bewusst machen, dass Veränderungen täglich stattfinden und allgegenwärtig sind, zum Teil ohne dass wir es bemerken, und das Ganze als Chance betrachten, haben wir schon einen großen Schritt in Richtung Veränderung gemacht. Nun obliegt es der Führungskraft, den Veränderungsprozess gemeinsam mit dem Team anzustoßen, durchzuführen und zu guter Letzt im Alltag umzusetzen.

Braucht es bestimmte Gegebenheiten oder Bedingungen, um die Veränderung erfolgreich umsetzen zu können? Gibt es Voraussetzungen, die das Arbeiten an einem derartigen Prozess erleichtern? Folgende praxisorientierte Tipps helfen Ihnen, Veränderungen im pädagogischen Alltag zielgerichtet umzusetzen.

Entdecken Sie den Teamgeist – gemeinsam statt einsam

Zuallererst: Holen Sie Ihre Mitarbeitenden mit ins Boot. Schultern Sie die Arbeit nicht alleine, sondern verteilen Sie diese auf mehrere Schultern im

Team. Gewinnen und motivieren Sie Ihr Team für den Veränderungsprozess. Dies gelingt am besten, wenn sich die Teammitglieder mit dem Neuen identifizieren können und einen Nutzen durch die Veränderung erkennen. Binden Sie die Fachkräfte in die Entscheidungsfindung mit ein. So sind diese von Beginn an beteiligt und können ihr Know-how einbringen. Dafür ist es hilfreich, die Fachkräfte von der Wirkung der Veränderung zu überzeugen.

Nutzen Sie die verschiedenen individuellen Potenziale Ihrer Mitarbeitenden und Sie werden eine bunte Vielfalt an Ergebnissen einholen können. Eine klare Aufgabenverteilung und detaillierte Aufgabenstellungen sind hier unumgänglich, um ein qualitativ hohes Ergebnis zu erreichen. *Spezifisch, messbar, attraktiv* und *realistisch* sind hierbei Schlagwörter, die Orientierung bieten und Ihren Mitarbeitenden bei der Gestaltung der Aufgaben und während des Prozesses Hilfestellung geben.

Klare, detaillierte Zieldefinition – das Ziel nie aus den Augen verlieren

Für einen Veränderungsprozess ist es wichtig, zu Beginn ein sinnstiftendes Ziel zu formulieren, um zielorientiert voranzukommen und nicht das eigentliche Vorhaben zu verfehlen. Investieren Sie hierfür lieber zu viel Zeit als zu wenig. Eine gut ausformulierte, detaillierte Zieldefinition erleichtert Ihnen



Foto: Hartmut W. Schmidt

Es ist wichtig, sich im Vorfeld Gedanken über das genaue Ziel und detaillierte Zwischenschritte des Veränderungsprozesses zu machen.

das Arbeiten während des Prozesses. Transparenz und eine überschaubare Gestaltung bieten Halt und Orientierung für alle Beteiligten. So können Sie sich das formulierte Ziel immer wieder ins Gedächtnis rufen.

Vergessen Sie nicht, dass auch Zwischenziele von großer Bedeutung sind. Diese motivieren für das weitere Vorgehen und geben Orientierung über bereits erreichte Schritte und noch anstehende Themenbereiche. Das Erreichen von Zwischenzielen lässt Sie als Leitung und auch Ihre Mitarbeitenden Kraft und Energie schöpfen für das weitere Vorgehen.

Ressourcenorientiertes Arbeiten – oder: Aus einem Pinguin wird keine Giraffe

Machen Sie sich die Ressourcen Ihrer Mitarbeitenden bewusst. Der Pinguin ist zum Beispiel ein sehr guter Langstreckenschwimmer – und das bei Minusgraden. Während die Giraffe aufgrund ihres Körperbaus enorme Vorteile hat, was den Weitblick und die

Größe angeht. Was ich damit sagen möchte: Arbeiten Sie mit den vorhandenen Ressourcen Ihrer Mitarbeitenden. Halten Sie sich nicht damit auf, inexistente Ressourcen in Ihren Mitarbeitenden zu suchen. Dies kostet Sie nur unnötig Energie, die Sie an anderer Stelle besser einsetzen können. Gehen Sie stattdessen den Fragen auf den Grund: Was sind die Stärken meiner Mitarbeitenden? Welche Ressourcen bringt jede Fachkraft mit? Hierbei können Sie diese auch mit einbeziehen. Wie in der pädagogischen Arbeit mit Kindern bekannt, ist es viel sinnvoller, Stärken zu stärken als die Schwächen hervorzuheben. Dies gilt auch für Ihre Mitarbeitenden!

Struktur und Transparenz – nach Schritt eins kommt Schritt zwei

Verleihen Sie dem Veränderungsprozess eine nachvollziehbare Struktur. Transparenz und Visualisierung des Ziels erleichtern das Arbeiten an der Veränderung. Nicht nur Sie als Füh-

rungskraft sollen den Inhalten und einzelnen Schritten folgen können, sondern auch Ihre Mitarbeitenden. Reflektieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team das bisher Erreichte und wagen Sie einen realistischen Ausblick, was Sie im weiteren Vorgehen noch vorhaben. Man kann nicht zu viel kommunizieren! Hier gilt: Mehr ist mehr. Daher besprechen Sie sich regelmäßig mit den am Prozess beteiligten Kolleginnen und Kollegen. Ein angeregter Austausch belebt den Wandlungsprozess und lässt eine vielseitige Betrachtung zu.

Ein gut gelingender Veränderungsprozess benötigt Zeit zum Reifen. Konkret heißt das: Überstürzen Sie nichts, sondern arbeiten Sie einen Schritt nach dem anderen ab. Zu viel Beschleunigung kann das Vorgehen ins Schleudern bringen und das Vorhaben aus der Bahn werfen. Bei Unklarheiten oder Irritationen während der Veränderung braucht es eine im Vorfeld benannte Ansprechperson, die hier Licht ins Dunkel bringen kann und für Klarheit sorgt. Diese Ansprechperson sollte

allen Prozessbeteiligten bekannt sein. Sinnvoll ist es, wenn dieser Part bei der Führungskraft zusammenläuft.

Krisen und Unterbrechungen – den produktiven Zustand gewinnbringend nutzen

Krisen und Unterbrechungen gehören zu einem Veränderungsprozess dazu. Auch wenn sie auf den ersten Blick einen faden Beigeschmack haben und zunächst eine Verzögerung des Prozesses bedeuten. Sicherlich wird der ein oder andere innere Kritiker während einer Krise aufkommen. Schenken Sie diesem persönlichen Anteil nicht allzu viel Aufmerksamkeit. Lenken Sie den Fokus stattdessen auf das weitere Vorgehen. Unvorhersehbare Zwischenschritte oder ungeplante zusätzliche Arbeitsschritte können den Arbeitsaufwand erweitern, jedoch auch die Produktivität des Prozesses steigern. Sehen Sie ungeplante Unterbrechungen als Chance, sich und Ihr Vorhaben in Bezug auf Inhalt und Vorgehensweisen zu reflektieren.

Eine Krise während eines Veränderungsprozesses ist kein Grund zur Resignation, sondern dient als Möglichkeit, innezuhalten. Das weitere Vorhaben kann auf den Prüfstand gestellt und einzelne Arbeitsschritte genauer beleuchtet werden. Für den weiteren Verlauf können Strukturen und Vorgehensweisen analysiert und umgestellt werden, so dass dem Erreichen der geplanten Veränderung nichts mehr im Wege steht.

Unterstützung von außen – auf die Perspektive kommt es an

In Veränderungsprozessen ist es hilfreich, auf eine Supervisorin oder einen Coach zurückzugreifen. Diese sehen als Außenstehende die Arbeitsschritte aus einer anderen Perspektive. Der große Vorteil hierbei ist, dass die beratende Person nicht in den laufenden

Prozess involviert ist und somit eine neutrale Sicht auf die Dinge einnimmt. Das lässt sich mit einem Fußballspiel im Stadion vergleichen: Die Kita-Leitung und das Team sind die Spieler und agieren miteinander auf dem Feld. Die Supervisorin oder der Coach beleuchtet das Vorgehen von außen, von der Tribüne aus, und reflektiert mit dem Team das Spiel im Nachgang. Strategien und Handlungsalternativen werden erarbeitet und an die Gegebenheiten angepasst. Dies ermöglicht ein erfolgreiches, aufeinander abgestimmtes Arbeiten. Sie als Leitung können den laufenden Arbeitsprozess sowie Ihr eigenes Handeln reflektieren. Qualitätssicherung und gegebenenfalls Verbesserungen sind zusätzliche Vorteile einer Beratung von außen. Zugleich bietet dieses Setting Unterstützung bei der Lösungsfindung etwaiger Fragestellungen. Während eines Veränderungsprozesses kann die Beratung als Leitungscoaching oder im Teamsetting stattfinden, je nach Bedarf.

Risiken und Nebenwirkungen – warum manche Veränderungsprozesse scheitern

Bei allen Gestaltungs- und Interventionsmöglichkeiten gibt es auch Veränderungsprozesse, die scheitern oder vorzeitig beendet werden. Risiken und Nebenwirkungen gibt es auch hier. Gründe dafür sind in den meisten Fällen fehlende Rahmenbedingungen. Darüber hinaus können fehlende konkrete Strukturen oder nicht genannte Regeln Ursachen für ein Scheitern des Wandels sein. Geringe Motivation sowie mangelnde Überzeugung der Fachkräfte für die Veränderung können diese ebenfalls erschweren. Und nicht zuletzt: Eine fehlende oder unklare Zieldefinition führt zu Schiffbruch und lässt so den Prozess scheitern.

Veränderungsprozesse sind mit Arbeitsaufwand für alle Beteiligten verbunden und fordern Durchhaltevermögen. Eine Evaluierung und even-

tuelles Nachsteuern des etablierten Prozesses gehört als Nacharbeit zum Wandel dazu. Wichtig ist, dass Sie überzeugt davon sind, dass etwas Neues und Positives daraus entstehen kann. Veränderung sollte als Chance betrachtet werden, zu gestalten und neue Perspektiven zu eröffnen. Daraus erschließen sich ganz neue Spielräume – nicht nur für Sie als Leitung der Einrichtung. Aus der Perspektive der Führungsposition hilft es, wenn Sie sich bewusst machen, dass das mit dem Veränderungsprozess verbundene Arbeitspensum nicht allein auf Ihren Schultern lastet, sondern auf mehrere Personen verteilt werden kann und darf.

Betrachten Sie das Vorgehen aus verschiedenen Perspektiven und sehen Sie den Gewinn für das Team, die Kinder, die Eltern und auch für den Träger der Einrichtung. Letztlich profitieren alle von der Veränderung. Am Ende werden Sie die Erfahrung machen, dass Dinge bewegt werden können, wenn Sie für die Veränderung bereit sind. Die Belohnung steht am Schluss und entschädigt für den intensiven Arbeitsinsatz während des Prozesses. Nicht umsonst heißt es, dass Veränderungen beflügeln und Leichtigkeit in das Tun bringen. Deshalb: Haben Sie den Mut und gehen Sie Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung an. Sie werden die positiven Ergebnisse der Veränderung selbst erleben und spüren dürfen. Dies entschädigt für allen Aufwand während des Wandels. ●



Jasmin Landgraf

Sozialfachwirtin, staatlich anerkannte Erzieherin und ehemalige Kita-Leitung, inzwischen unterstützt sie als Supervisorin und Coach pädagogische Fach- und Führungskräfte unter anderem bei Veränderungsprozessen.
www.jasmin-landgraf.de