

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Dieses Heft beschäftigt sich nicht mit einem Beruf, sondern mit einer Berufung. Die Aufgaben einer Kita-Leiterin oder eines Kita-Leiters werden nicht im Vorfeld im Rahmen einer Berufsausbildung erlernt, sondern entstehen durch den erteilten Auftrag zur Leitung einer Kindertageseinrichtung. Das ist bei der Übernahme dieser Aufgabe in den meisten Fällen mit dem Erlernen vieler neuer Tätigkeiten verbunden, die bisher keine Rolle spielten. Rechtliche Rahmenbedingungen, Personalführung und Verwaltungswissen sind dann unabdingbares Lernprogramm.

In der pädagogischen Ausbildung stehen die Kinder im Mittelpunkt. Die Trias Bildung, Betreuung und Erziehung ist im Kontext des jeweiligen Sozialraums, in dem sich die Kita befindet, engagiert, feinfühlig und passgenau umzusetzen. Und dafür, dass dies professionell geschieht, hat die Leitung der Einrichtung Sorge zu tragen. Immer mitgedacht die Vielfalt der Familien, die pädagogischen Mitarbeiter*innen und das weitere Personal, die geleitet werden sollen. Das ist eine enorme Herausforderung und nicht so nebenbei zu bewältigen. Je nach Größe der Einrichtung ist es einem Job im mittleren Management vergleichbar, mit allen dazugehörigen Aufgaben.

Die inhaltliche Gliederung des Heftes beschreibt ebenfalls eine Trias: Leitung werden, Leitung sein, Leitung bleiben. Egal, wo Sie gerade stehen und an welchem Heftteil Sie deshalb am meisten interessiert sind: Es geht darum, Leitungskompetenz zu entwickeln, sich der damit zusammenhängenden Rolle, Identität und Verantwortung bewusst zu sein, sie täglich mit Leben zu füllen und sich nicht zu verlieren in überbordenden Aufgaben oder schwierigen Strukturen. Im ersten Teil „Leitung werden“ stehen die Themen im Vordergrund, die möglichst im Vorfeld oder zu Beginn der Leitungstätigkeit reflektiert und

bearbeitet werden sollten. Der zweite Teil „Leitung sein“ greift die Themenvielfalt des Arbeitsalltags in einer Kindertageseinrichtung auf und zeigt Herangehensweisen und Umsetzungsideen für eine gelingende Leitungstätigkeit. Im dritten Teil „Leitung bleiben“ geht es insbesondere um unterstützende Möglichkeiten, wenn die Lust zur Last, die Freude zum Frust wurde oder es Wünsche nach kreativen Ideen zur Veränderung gibt. Sich immer wieder selbst zu reflektieren steht dabei im Mittelpunkt des Themenspektrums.

Erfolgreich Leiten im Sinne des oben aufgeführten Zitats geht nur, wenn die Leitung gute Arbeitsbedingungen durch den Träger vorfindet, Einfluss nehmen kann auf die Personalsituation und ein Team entwickeln kann, das den Anforderungen gut gewachsen ist und Freude an der Arbeit hat. Ebenso braucht Leitung Fortbildung, Fachberatung und Supervision, um den vielfältigen Aufgaben nicht nur professionell zu begegnen, sondern sie auch gut reflektieren zu können und eigene Veränderungen zuzulassen und zu initiieren. Das beinhaltet auch, die eigenen Grenzen zu kennen, sie einzuhalten und selbst im Gleichgewicht zu bleiben.

Das vorliegende Heft beschreibt die Vielfalt der Leitungsaufgaben und greift Themen auf, die für Leitung von Bedeutung sind. Es gibt Einblick in die Anforderungen an die Leitungsrolle und nennt an vielen Stellen weiterführende Literatur, die zur Vertiefung eines Themas hilfreich sein kann.

Ina Schütt



Ina Schütt

ist staatlich anerkannte Erzieherin und war in unterschiedlichen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe leitend tätig. Sie ist Dipl.-Gruppentherapeutin, Supervisorin/DCSv, Mediatorin und Trainerin für TMS® (Team Management System). Seit 1994 ist sie als Referentin im Zentrum für Praxis und Theorie der Jugendhilfe, Schabernack e.V. (Güstrow), tätig. Arbeitsschwerpunkte sind Qualifizierungskurse für Kita-Leiter*innen und Fach- und Praxisberater*innen, Trainings und Workshops zur Teamentwicklung für Leitungskräfte, Teams und Gruppen.

„Verantwortung heißt nicht, dass ich dafür zuständig bin, dass es dem andern gut geht. Dafür muss er selbst sorgen. Ich kann ihn nur begleiten und mit ihm nach einem Weg Ausschau halten, auf dem er weitergehen kann.“

Anselm Grün

Die in diesem Heft enthaltenen Arbeitshilfen (Checklisten, Reflexionsfragen, zusätzliche Informationen) stehen in Form von praktischen Vorlagen für Sie auf kindergarten-heute.de unter „Themenpakete“ zum Verkauf.

Inhalt

I. Leitung werden	3
1. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen	3
2. Berufsbiografien von Leiter*innen	5
3. Leitung werden ist nicht schwer ...?	6
4. ... Leitung sein dagegen sehr?	8
5. Unterschiedliche Leitungskonzepte	10
6. Vorbereitung auf die neue Aufgabe	10
7. Mögliche Aus- und Fortbildungsinhalte	12
8. Selbstführungskompetenz	14
9. Anerkennung im Job	15
10. Das heimliche Thema: Macht	17
II. Leitung sein	19
1. Organisationsabläufe gestalten	19
2. Zusammenarbeit mit dem Träger	21
3. Krisen- und Beschwerdemanagement	23
4. Mitarbeiter*innengespräche	24
5. Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen	27
6. Zusammenarbeit mit Familien	29
7. Sozialraumorientierung	32
8. Konzeptionsentwicklung	33
9. Qualitätsentwicklung	35
10. Teamentwicklung	39
11. Neues entdecken und integrieren	44
12. Weitere Aufgaben	45
III. Leitung bleiben	46
1. Die Freude an der Arbeit erhalten	46
2. Burnout begegnen	47
3. „Denkarbeit“ außerhalb der Kita vermeiden	49
4. Kollegiale Beratung	50
5. Supervision, Coaching, Fachberatung	51
6. Älter werden im Beruf	53
7. Übergänge gestalten	54
8. Karrieremöglichkeiten	55
Dank	56
Impressum	56



I.

Leitung werden

1. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Die Vielfalt der pädagogischen Berufsabschlüsse lässt erkennen, dass immer noch der Wunsch, als Pädagogin bzw. Pädagoge mit Kindern zu arbeiten, sie zu bilden, zu betreuen und zu erziehen, ein ernst zu nehmendes Ziel junger Frauen und junger Männer ist. Durch den bundesweiten Fachkräftemangel in diesem Bereich sind zunehmend auch andere Berufsgruppen an einer Tätigkeit in Kindertageseinrichtungen interessiert und qualifizieren sich dafür. In fast allen Bundesländern gibt es Möglichkeiten zum Quereinstieg, zur dualen Ausbildung und berufsbegleitenden Vollzeitausbildung. Kindheitspädagog*innen mit Hochschulabschluss, aber auch Diplom-

Sozialpädagog*innen sowie Diplom-Pädagog*innen sind ebenfalls vermehrt in diesem Arbeitsfeld zu finden. Das variiert von Bundesland zu Bundesland und es ist ratsam, sich dort kundig zu machen, wo eine Tätigkeit angestrebt wird.

Heute ist „Erzieher*in“ kein reiner Frauenberuf mehr, wenn diese auch noch rund 95% der pädagogischen Fachkräfte in Kitas ausmachen. Nicht zuletzt hängt dies auch mit der geringen Bezahlung zusammen, die Männer offenbar eher abschreckt, in diesem Arbeitsfeld tätig zu werden. Leitungsstellen scheinen dagegen für beide Geschlechter gleichermaßen attraktiv zu sein.

Wenn sich Erzieherinnen und Erzieher Gedanken machen, wie sie langfristig ihren Berufsalltag gestalten können, wie ihre Karrierechancen in ihrem Beruf aussehen und was sie tun können, um engagiert und mitbestimmend zu arbeiten, dann wird schnell klar, dass es keine Ausbildung gibt, die den Aufstieg in die Leitungsposition vorbereitet, begleitet und unterstützt.



In einem Leitungskurs können wichtige Kompetenzen erworben werden

Kein einheitliches Curriculum

Private Bildungsträger und Institute bieten Leitungskurse an, die berufsbegleitend qualifizieren und mit einem Zertifikat abschließen. Hinsichtlich Stundenumfang und curricularer Inhalte gibt es jedoch keine Festlegung, sodass sich die Angebote sehr voneinander unterscheiden. Häufig werden die Schwerpunkte in den Bereichen Recht, Verwaltung, Sozialmanagement und Finanzen/Budgetierung gesetzt. Die Themen Entwicklung von Rolle und Identität, wertschätzende Gesprächsführung, Personalführung, Teamleitung und Konfliktlösungsstrategien sind eher selten vertreten. Wünschenswert wäre es, auch diesem Bereich bei der Entwicklung eines Curricu-

lums viel Aufmerksamkeit zu schenken, da genau dort die Herausforderungen liegen. Findet die angehende Leitungskraft einen solchen Kurs, ist sie oft unentschlossen, weil die Voraussetzung dafür in der Regel ist, dass die Teilnehmer*innen bereits die Leitung einer Kita innehaben. Insofern ist eine qualifizierte Vorbereitung auf die neue Aufgabe im Vorfeld oft nicht möglich. Hinzu kommt, dass es bei der Auswahl eines Kurses häufig schwerfällt, genau einzuschätzen, welches Angebot für die jeweiligen Bedürfnisse gut geeignet ist.

Es gibt bundesweit kein gesichertes, einheitliches Curriculum und auch keine Verpflichtung, einen dieser Kurse zu belegen. Träger entscheiden über die erforderlichen Fort- und Weiterbildungen zur Bewältigung der Leitungsaufgaben. In einem einzigen Bundesland – Mecklenburg-Vorpommern – ist die Belegung eines Leitungskurses im Kindertagesstättenfördergesetz des Landes (KiFöG M-V §10 Abs. 8 mit Hinweis auf §11 Abs. 2, Qualifikation des pädagogischen Personals) verankert und muss verpflichtend belegt werden – als Grundlage für die Betriebserlaubnis der Kindertageseinrichtung.

Zu guter Letzt muss der Träger der Einrichtung ein Interesse an der Ausbildung der Leitungskraft haben und Kosten übernehmen bzw. eine Vereinbarung zur Finanzierung treffen, Zeit einräumen und sie von der Arbeit für den Kurs freistellen. Das alles ist nicht leicht zu bewerkstelligen, da der Finanz- und Personalrahmen in einer Kindertageseinrichtung großen Einschränkungen unterliegt.

Persönliche Voraussetzungen

Die persönliche Motivation, sich beruflich weiterzuentwickeln, bedeutet auch, sich Neuem auszusetzen, Neues zu lernen, sich mit der Leitungsrolle intensiv auseinanderzusetzen und sich zu verändern. Leitung sein heißt, nicht mehr wie bisher einen gleichberechtigten Platz im Team einzunehmen, sondern Vorgesetzte*r zu sein und über mehr Einfluss und Entscheidungsbefugnis zu verfügen als alle anderen in der Kita Tätigen. Es heißt auch, Verantwortung für alle Teamprozesse zu tragen, Stimmungen und Tendenzen wahrzunehmen, bei Konflikten zu intervenieren, Anweisungen zu geben, Arbeitsprozesse zu kontrollieren und manchmal die Einsamkeit auszuhalten, wenn niemand ins Vertrauen gezogen werden kann.

Linktipp

Weiterführende Informationen zur Leitung von Kindertageseinrichtungen: www.bildungsserver.de (Suchbegriff: Leitung und Kita)

Gerade die Führungsverantwortung in der Personalentwicklung ist eine große Herausforderung. Trägerinteressen müssen umgesetzt werden, auch manchmal gegen die Meinung und das Bestreben des Teams. An dieser Stelle wird die neue Rolle für alle besonders deutlich. Die Akzeptanz dieser Rolle ist für das Gelingen der Leitungsaufgabe unbedingte Voraussetzung.

2. Berufsbiografien von Leiter*innen

Wenn ich mit Leiter*innen in Seminaren und in Supervision arbeite, spielt immer die individuelle Berufsbiografie eine Rolle. Sie ist eng verknüpft mit der persönlichen Biografie und zeigt in vielen Fällen erste Anzeichen von „Leitungsübernahme“, bevor überhaupt eine Berufswahl getroffen wurde.

Beispielsweise geht der Weg von der „Bestimmerin“ und Spielführerin im Kindergartenalter zur Klassen- und Schulsprecherin. Als Jugendliche und junge Erwachsene werden wieder Gruppen geleitet, z. B. bei Vereinen, Verbänden und Kirchen, häufig kommen gesellschaftspolitische Interessen und entsprechendes Engagement – auch das mutige Eintreten für Ideen – hinzu. Im Zuge dessen werden Erfahrungen gesammelt, Enttäuschungen durchlebt und Erfolge verbucht. Oft ist also bereits eine Grundhaltung vorhanden, die Ehrgeiz, Verantwortung, Motivation, Engagement, Konfliktbereitschaft und Durchsetzungskraft beinhaltet.

Nach einigen Berufsjahren, wenn es von der persönlichen Entwicklung her wünschenswert wäre, fängt eine Erzieherin/ein Erzieher an, sich nach Aufstiegsmöglichkeiten umzusehen. Sie/er

- macht Fortbildungen zu spezifischen pädagogischen Konzepten oder zu rechtlichen Themen (z. B. Kindeswohlgefährdung),
- spezialisiert sich für ein bestimmtes Profil wie z. B. Sport, Yoga, Musik, Kunst, Naturwissenschaft,
- spezialisiert sich in den Bereichen Sprache, Qualitätsentwicklung, Inklusion, Partizipation etc.

Qualifikationen einer pädagogischen Fachkraft, die in Richtung Leitung weisen können

- Sie bewältigt die Arbeit in der Gruppe besonders gut und durchdacht.
- Sie hat ein klares Bild vom Kind, handelt umsichtig, feinfühlig, empathisch und ist bei den Kindern beliebt.
- Ihr guter Ruf bezieht sich auf die anerkannte pädagogische Arbeit.
- Bei der Gestaltung von Festen und Feiern übernimmt sie viel Verantwortung und ist sichtbar beteiligt am Erfolg.
- Sie hat ein klares pädagogisches Konzept, das sich immer an den aktuellen wissenschaftlichen Standards orientiert und weiterentwickelt.
- Sie will die pädagogische Konzeption des Hauses weiterentwickeln und hinterfragt den Ist-Stand.
- Sie vertritt deutlich und klar ihren Standpunkt und kooperiert mit den Kolleginnen und Kollegen.
- Sie legt viel Wert auf Fortbildung, Fachberatung und kollegiale Beratung.
- Sie ist für viele Veränderungen und Neuerungen im Haus Ideenträgerin.
- Sie pflegt Kontakte zu Institutionen und zur Fachschule für Sozialpädagogik.
- Sie zeigt ihr Können deutlich und unmissverständlich.
- Sie ist beliebt/wird gemocht.
- Sie arbeitet gerne mit Eltern und Öffentlichkeit zusammen.
- Sie hat keine Berührungsgängste im Umgang mit Vorgesetzten und ist bei auftretenden Konflikten eher diplomatisch.

- spezialisiert sich im Bereich Zusammenarbeit mit Familien (im sozialen Brennpunkt, mit Fluchthintergrund etc.),
- nimmt an Arbeitskreisen teil, die sich mit frühpädagogischen oder berufspolitischen Themen beschäftigen,
- übernimmt besondere Aufgaben in der Kita,
- arbeitet engagiert an der Weiterentwicklung der Arbeit in der Einrichtung etc.

Nun stellt die pädagogische Fachkraft fest: Das alles macht mir Spaß, aber ich hätte gerne mehr Verantwortung und eine andere Rolle. Da ist dann häufig die Grenze gesetzt für eine Karriere. Aufstiegsmöglichkeiten in diesem Beruf sind nur dann möglich, wenn eine Leitungsstelle frei und damit eine Bewerbung möglich wird. Es gibt keine Leitungsausbildung, die absolviert werden kann, um dann in eine Leitungsfunktion zu gehen.

3. Leitung werden ist nicht schwer ...?

Ganz bewusst habe ich hier ein Fragezeichen gesetzt, denn Berichte darüber, wie pädagogische Fachkräfte Leitungsaufgaben übernommen haben, sind aus meiner Erfahrung in drei Kategorien einzuteilen:

1. Die Fachkraft wurde von Vorgesetzten gefragt, ob sie sich vorstellen könnte, die Leitung einer Kita zu übernehmen.
2. Sie hat sich auf eine Stellenausschreibung beworben und wurde nach einem Bewerbungsgespräch eingestellt.
3. Das Team einer Kita wurde vom Träger aufgefordert, eine Leitung aus den eigenen Reihen zu wählen (anonym oder offen).



Von der Fachkraft zur Leitung

Bei allen drei Möglichkeiten ist es denkbar, dass die Fachkraft in der Einrichtung die Leitung übernimmt, in der sie vorher als Erzieher*in gearbeitet hat. Das heißt, sie kennt das Team genau, weiß um alle Probleme und Konfliktlagen im Haus und ist bestens informiert über formelle und informelle Strukturen. Diese Tatsache wird oft von der neuen Leitung, dem Team und dem Träger positiv bewertet, weil eine Einarbeitungszeit nicht notwendig erscheint und das Wissen um alle Vorgänge und die Entwicklung der Einrichtung als Vorteil erscheint. Aus dem Blick gelassen werden dabei Aspekte, die die Übernahme der Leitungsaufgabe in einem bekannten Team erschweren. Hier entstehen buchstäblich blinde Flecken, weil alle am Bewerbungsverfahren beteiligten Personen die Vor-

teile in den Vordergrund stellen und über mögliche Schwierigkeiten gar nicht nachdenken. Das erweist sich später nicht selten als fataler Fehler.

Beispiel 1

Der Träger hat eine pädagogische Fachkraft gefragt, ob sie die Leitung des Hauses übernehmen will. Sie freut sich über das Angebot, ist aufgeregt, ein bisschen „gebauchpinselt“ und findet die Anfrage berechtigt. Sie hat keine Leitungserfahrung, orientiert sich aber an Erfahrungen mit der Leitung, die sie als Kollegin erlebt hat. Zuversicht, dass die Aufgabe gelingen wird, nimmt einen großen Raum ein und unterstützt die Entscheidung. Wie sich die Rolle im Team verändern wird und wie die Herausforderungen aussehen, lässt sich nicht vorhersagen. Alle begrüßen die Entscheidung und es kann gestartet werden. Der Träger sorgt dafür, dass der Prozess des Neuanfangs transparent ist und bei Bedarf von Beratung begleitet wird. In diesem Fall ist der Übergang gut bewältigt worden und es bestehen gute Chancen für einen gelingenden Neuanfang.

In welcher Situation ist diese Vorgehensweise ungeeignet?

Das Team geht wenig kooperativ miteinander um, aber darüber wird nicht gesprochen. Nach außen wird immer Harmonie signalisiert. Es gibt viele unausgesprochene Konflikte und eine verdeckte Cliquenbildung. Allen Fachkräften war klar, dass die Leiterin geht, und dies schürte bei einigen die Hoffnung, sich ebenfalls bewerben zu können oder sogar gefragt zu werden. Nun gibt es gekränkte Kolleg*innen, die sich nicht gesehen und nicht wertgeschätzt bzw. übergangen fühlen. Darüber wird aber wieder nicht gesprochen, sondern es wird auf allen Ebenen agiert und der neuen Leitung die Aufgabe erschwert oder, im schlimmsten Fall, die Leitung boykottiert. Insofern erfordert es einen genauen Blick auf die Teamsituation, wenn ein Träger sich für diese Vorgehensweise entscheidet.

Fazit

Was also auf den ersten Blick so einfach aussah, kann zu einem schwierigen Unterfangen werden und sogar zum Scheitern führen, wenn nicht konsequent der zugrunde liegende Konflikt bearbeitet wird. Wenn der Träger Merkmale benennt, die für ihn für eine Bewerbung ausschlaggebend sind, wäre der Kreis der Bewerber*innen zumindest eingeschränkt. Für den Träger gibt es im Vorfeld zwei gute Möglichkeiten: