

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.