

Melanie Gräßer | Hamida Hadj-Mustafa | Eike Hovermann jun. (Hrsg.)

Karrieresprung von der Erzieherin zur Kita-Leitung

Professionell und kompetent im neuen Job

Cornelsen

Impressum

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch durchgehend die weibliche grammatische Form verwendet. Männliche Leser mögen dies bitte verzeihen und sich ebenfalls angesprochen fühlen.

Autorinnen und Autoren

Oliver Berg, Rosi Esterhammer, Verena Heringer, Eva Klein, Annett Leisau, Daniela Saueremann, Olaf Tietjen, Sandra Walk

Bildnachweis

S. 6: Fotolia / Thomas Reimer; S. 13: Fotolia / contrastwerkstatt;
S. 15: Fotolia / pathdoc; S. 31: Fotolia / magele-picture; S. 34: Fotolia / goir (Maßband), Fotolia / pixelrobot (Spiegel), Shutterstock / VooDoo13 (Uhr), Fotolia / by-studio busse yankushev (Kalender), Fotolia / fotomek (Daumen hoch), Shutterstock / studioarz (Zielscheibe); S. 43: Daniela Saueremann;
S. 48: Fotolia / Cevahir; S. 54: Fotolia / Iakov Filimonov; S. 62: Annett Leisau;
S. 69: Shutterstock / Rido; S. 72: Fotolia / EtiAmmos; S. 74: Shutterstock / MR.LIGHTMAN1975; S. 77: Fotolia / animafflora; S. 82/84: Rosi Esterhammer

Projektleitung: Maren Krüger, Berlin

Redaktion: Daniela Brunner, Korschenbroich

Umschlaggestaltung: Corinna Babylon, Berlin

Umschlagfoto: Fotolia / grafikplusfoto

Layout / technische Umsetzung: LemmeDESIGN, Berlin

www.verlagruhr.de

1. Auflage 2018, unveränderter Nachdruck 2022

© 2018 Cornelsen Verlag GmbH, Berlin

© 2022 Verlag an der Ruhr, Mülheim

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags.

Hinweis zu den §§ 46, 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt oder sonst öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Druck: Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin, DE

ISBN 978-3-8346-5189-1, ehemals ISBN 978-3-589-15973-4

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Durchstarten: Von der Erzieherin zur Kita-Leitung	6
1.1 Voraussetzungen und Kompetenzen	6
1.2 Stolpersteine und Herausforderungen	9
1.3 Der Rollenwechsel in der eigenen Kita	10
1.4 Situationsanalyse	11
1.5 Die Entwicklung eigener Zielvorstellungen	11
1.6 Gesunde und ungesunde Einstellungen für Führungskräfte	12
2 In vier Wochen geht's los	14
2.1 Vorbereitung Ihrer Führungstätigkeit	14
2.2 Organisationsdiagnose: Die Kita auf dem Prüfstand	14
2.3 Informationsmanagement	18
2.4 Positive Positionierung	19
2.5 Checkliste letzte Schritte	20
3 So werden Sie die ideale Führungskraft	21
3.1 Führungsstile	21
3.2 Führungsaufgaben	22
3.3 Systemische Führungsprinzipien	25
4 So finden Sie Ihre Rolle zwischen Leitung/Team/Träger	27
4.1 Klarheit über die eigene Rolle	27
4.2 Rollengestaltung	28
4.3 Rollenkonflikte	29
4.4 Typische Leitungs-/Vorgesetztenrollen	31
5 Organisation und persönliches Management	33
5.1 Selbstorganisation	33
5.2 Verwaltungstätigkeiten einer Kindertageseinrichtung	36
5.3 Organisation der Teamabläufe	37
6 Krach im Team – und nun? Der Umgang mit Konflikten	41
6.1 Was sind Konflikte und wozu dienen sie?	41
6.2 Der Umgang mit Konflikten	42
6.3 Auf dem Weg zu einer guten Konfliktkultur	44
6.4 Wie reagieren die Menschen in Konfliktsituationen?	45
6.5 Achten Sie auf Konfliktsignale!	46

6.6	So analysieren Sie den Konflikt	47
6.7	Kommunikation statt Krach! So leiten Sie Gespräche bei Teamkonflikten	48
7	Konfliktmanagement mit Vorgesetzten und Eltern	50
7.1	Persönliche Vorarbeit	50
7.2	Gescheiterte Kommunikation – Handlungsmöglichkeiten	52
8	Der richtige Umgang mit Beschwerden	58
8.1	Grundsätzliches über Beschwerden	58
8.2	Zum Umgang mit Beschwerden	59
8.3	Beschwerdebearbeitung und Lösung	60
8.4	Beschwerden von Eltern und Kindern	60
8.5	Beschwerdefreundliche Einrichtungskultur	62
9	Der Ton macht die Musik oder: Wie Sie richtig kommunizieren	63
9.1	Kommunikation ganz allgemein	63
9.2	Einfluss der inneren Haltung auf die Gesprächsführung	64
9.3	Wertschätzende Kommunikation	65
9.4	Konstruktives Feedback geben	67
9.5	Menschliche Vielfalt und Akzeptanz	69
9.6	Die unterschiedlichen Ebenen in der Kommunikation	70
10	Motivation: Selbstmotivation und Teambotivation	72
10.1	Was ist Motivation?	72
10.2	Mitarbeitende motivieren – geht das?	73
10.3	Motivationsfördernde Maßnahmen – ein unvollständiger Katalog	74
11	Mit Mediation geht's oft besser	77
11.1	Das gehört dazu – Konflikte in der Kita	77
11.2	Was ist das nun – Mediation?	77
11.3	Das Typische am Konflikt ...	78
11.4	Befürchtungen und Ängste	82
11.5	Auf dem Weg zur besten Lösung: Beispiel eines Mediationsablaufs	83
	Anhang	89
	Literaturhinweise	96

Alle Kopiervorlagen können Sie im Internet auf unserer Webseite www.cornelsen.de finden. Geben Sie hierfür die **ISBN-Nummer** Ihres Titels im **Suchfeld** ein und klicken Sie auf das im Fenster erscheinende Cover. Hier finden Sie im linken Navigationsbereich den Reiter **Download**, wo Sie die Materialien abrufen können.

Vorwort

Als Chefin wird man nicht geboren! Folglich werden Sie sich in diese neue Rolle erst hineinfinden müssen. Das fällt vielen pädagogischen Fachkräften deutlich schwerer, wenn sie zuvor Mitglied des Kindergarten-teams waren. Denken Sie daran, Ihre neue Position haben Sie sich verdient, weil Sie in der Vergangenheit gute Arbeit geleistet haben und man Sie für kompetent erachtet, diese Rolle auszufüllen.

Ihre neue Leitungsrolle hat eine Vielzahl von neuen Aspekten und Fragen, die Sie sicher beschäftigen werden, wie z. B.:

- ☉ **Konkurrenz:** Gab es Mitbewerber um Ihre Stelle aus dem Team? Wie gehen Sie am besten damit um?
- ☉ **Freundschaften:** Oft entstehen Freundschaften unter Kollegen und nun stehen Sie auf der „anderen Seite“. Zwischen Beruflichem und Privaten trennen – manchmal ist das gar nicht so einfach!
- ☉ **Distanz/andere Rolle:** Sie gehören nun nicht mehr zum Team! Je früher Sie sich mit diesem Gedanken anfreunden, desto besser.
- ☉ **Kolleginnen:** Als ehemaliges Teammitglied haben Sie einen Vorteil: Sie kennen Ihre ehemaligen Kolleginnen – und zwar mit all ihren Stärken und Schwächen. Sie wissen also genau, wer sich engagiert, wer kollegial ist und wer sich drückt oder vielleicht auch noch einen Motivations-schub vertragen könnte. Nutzen Sie dieses Wissen!

- ☉ **Respekt:** Nicht alle Teammitglieder sehen Sie vielleicht sofort als neue Leitung. Sich klar abzugrenzen und eindeutig mit den Kolleginnen zu kommunizieren, stellt ebenfalls eine neue Herausforderung dar!

Sie werden feststellen, dass es in Ihrer Kita-Leitungsfunktion vor allem wichtig ist, dass Sie keine Angst vor Konflikten haben. Sie müssen Entscheidungen treffen, auch wenn etwas unangenehm ist, und dafür sicher auch mal mit dem Unmut der Kolleginnen leben. Sie sehen, dass Sie als Kita-Leitung eine große Herausforderung vor sich haben!

Dieser Ratgeber wird Ihnen eine echte Hilfe, Begleitung und auch später noch ein Nachschlagewerk bei vielen Fragen rund um Ihre Rolle als erfolgreiche, souveräne, beliebte und respektierte Kita-Leitung sein.

Nutzen Sie die Ideen, Anregungen und Tipps, die Ihnen helfen, Ihren neuen Job erfolgreich und mit viel Freude auszuüben. So können Sie sich des Lobes von Vorgesetzten, Kolleginnen und auch von Eltern und Kindern sicher sein.

Wir wünschen Ihnen ganz viel Freude bei Ihrem neuen Job!

Melanie Gräber, Hamida Hadj-Mustafa und Eike Hovermann

1

Durchstarten: Von der Erzieherin zur Kita-Leitung

Oliver Berg

In der Regel gibt es zwei Möglichkeiten, Leitungskraft zu werden. Entweder andere entdecken Ihr Leitungspotenzial oder Sie bemühen sich selbst um eine entsprechende Position und tun etwas dafür. Kommen beide Aspekte zusammen, macht es die Sache häufig noch leichter.



Irgendwann kommt vielleicht der Tag, an dem Sie sich das erste Mal die Frage stellen, ob Sie geeignet sind, eine Führungsaufgabe in einer Kita zu übernehmen. In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Voraussetzungen und Kompetenzen Sie mitbringen sollten und wo und wie Sie noch an sich arbeiten können, um so eine Rolle anzustreben. Darüber hinaus zeigen wir Ihnen mögliche Stolpersteine und Herausforderungen auf, auf die Sie achten sollten. Insbesondere der Rollenwechsel im eigenen Haus führt zu Veränderungen im Miteinander und geht mit einer Akzeptanz des Teams auf der einen Seite wie auch mit einem veränderten Selbstbild einher.

Wir erläutern, wie Sie sich mithilfe einer Situationsanalyse einen guten Überblick verschaffen können, um zu einer realistischen Zielbildung zu kommen. Zum Schluss des Kapitels zeigen wir Ihnen noch gesunde und ungesunde Einstellungen für Führungskräfte und wie Sie diese gewinnbringend für sich einsetzen können.

1.1

Voraussetzungen und Kompetenzen

Für eine Führungsposition sollten Sie neben den formalen Voraussetzungen, wie z. B. Abschlüsse in bestimmten Bereichen, auch allgemeine Voraussetzungen, wie z. B. eine gewisse Lebenserfahrung und Ihren gesunden Menschenverstand, mitbringen. Das heißt aber natürlich nicht, dass Sie erst auf Ihren 50. Geburtstag warten sollten, bevor Sie sich auf eine solche Position bewerben.

Vergleichen Sie sich nicht mit Ihrer Vorgängerin oder anderen Leiterinnen! Erfolgreiche Führungskräfte sind in ihren Eigenschaften sehr unterschiedlich. Trotzdem gibt es mit Sicherheit einige Eigenschaften, die für Ihre Aufgabe als Kitaleitung förderlich sind. Und seien Sie beruhigt, viele dieser Dinge, können Sie ganz leicht und schnell erlernen! Hilfreiche Voraussetzungen werden hier nach dem klassischen Kompetenzmodell dargestellt.

Fachliche Kompetenzen

Fachliche Kompetenzen wie Wissensaspekte sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Leitungsarbeit in der Kita. Es ist hilfreich, einigermaßen sattelfest in den Kita-Konzepten zu sein, um in der alltäglichen Arbeit Ansprechpartner und Ratgeber für die Mitarbeiterinnen sein zu können, und den Eltern in Elterngesprächen auch die eigenen Prinzipien plausibel erklären zu können.

Wissen über Kita- und Arbeitsrecht und die kooperierenden Strukturen ist ebenso erforderlich, um die Arbeit sicher planen zu

können. Inzwischen gibt es sehr gute Weiterbildungsangebote, die auf genau diese Situation vorbereiten können.

Als Kita-Leitung werden Sie auch mit Planungsaufgaben zu tun haben. Daher arbeiten Sie mehr mit dem PC als vorher. Zumindest sollten Sie den Umgang mit modernen Medien nicht ablehnen.

Auch das Wissen über Führungsmethoden und -stile ist Voraussetzung für eine konstruktive Reflexion der eigenen Führungsarbeit.

Methodische Kompetenzen

Zu den methodischen Kompetenzen gehören die Dinge, die Sie praktisch gut umsetzen können. Solche „Geschicklichkeitsanforderungen“ beruhen meistens auf Training und Erfahrung. So sollten Sie z. B. Gesprächsmethoden in Eltern- und Mitarbeitergesprächen gut anwenden können. Da Beschwerden häufig bei der Kita-Leitung landen, ist das Beherrschen von Deeskalationstechniken erforderlich.

Präsentationsmethoden umsetzen zu können ist z. B. für Elternabende ebenso hilfreich wie für Gespräche mit Verwaltungsebenen oder ggf. Sponsoren. Neben den hierfür wie auch in den oben genannten Gesprächen erforderlichen sozialen Kompetenzen ist der methodische Aspekt z. B. für

die Arbeit mit Flipchart und Beamer oder für die Planung der Vortragsstruktur von Bedeutung.

Auch in der Umsetzung von pädagogischen Konzepten sind methodische Kompetenzen gefragt. Wenn z. B. mit individuellen Lerngeschichten gearbeitet wird, ist die Umsetzung einer kreativen Planung sowie einer schlüssigen Dokumentation hilfreich. Schließlich erwarten Ihre Mitarbeiterinnen auch Anleitung in diesen Bereichen.

Neben frühpädagogischen Methoden sind bei der Kita-Leitung zunehmend auch berufspädagogische Methoden für die Instruktion der eigenen Mitarbeiterinnen gefragt.

Soziale Kompetenzen

Bei sozialen Kompetenzen geht es immer um Fertigkeiten im Umgang mit anderen Menschen – und diese stehen natürlich in einem sozialen Beruf besonders im Vordergrund. Der Unterschied zwischen Erzieherin und Leitung besteht jedoch in der Verschiebung der Zielgruppen. Es geht nicht mehr „nur“ um die Kinder in meiner Gruppe und die zugehörigen Eltern, sondern um alle Kinder, Eltern und Mitarbeiterinnen.

Eine ausgeprägte soziale Wahrnehmung hilft dabei, Über- und Unterforderungssituationen bei Mitarbeiterinnen zu erkennen. Hierfür ist eine bewusste Verarbeitung der Beobachtung von Situationen über die anschließende Bewertung, die Planung und Umsetzung von Handlungen erforderlich. Dabei gilt es, sich entsprechende mögliche Beurteilungsfehler zu vergegenwärtigen und diese zu vermeiden.

Beispiel:

Die erfahrene Erzieherin Maria beschwert sich bei der Kita-Leitung über die frisch aus der Ausbildung gekommene Mandy, mit der sie sich eine Gruppe teilt. Sie könne nicht mit Kritik umgehen und kümmere sich zu wenig um die Kinder. Stattdessen nerve sie mit ständigen Diskussionen. Da sich Mandy noch in der Probezeit befinde, solle man zurzeit eine Übernahme hinterfragen. Eine klassische Situation. Wo können sich jetzt Beurteilungsfehler einschleichen?

☉ Sie schlagen sich auf die Seite von Maria, weil sie in Ihrem Alter ist und über die gleiche Berufserfahrung wie Sie verfügt. Damit verzerren Sie Ihre Bewertung zugunsten von Maria aufgrund der Ähnlichkeit zwischen ihr und Ihnen. Wir sprechen vom Ähnlichkeitseffekt.

☉ Sie schlagen sich auf die Seite von Mandy, weil sie so ein strahlendes Lächeln hat und die Kinder sie einfach lieben müssen. Hier überstrahlt eine Eigenschaft (das Lächeln) andere Eigenschaften. Wir sprechen vom Überstrahlungseffekt (auch Halo-Effekt genannt).

☉ Sie schlagen sich doch auf die Seite von Maria, weil Mandy ihre Ausbildung bei einer Schule absolviert hat, von der Sie nicht viel halten. Dabei verfälschen wir unsere Bewertung aufgrund einer stereotypen Vorstellung, einem Vorurteil über die Erzieherin.

Stattdessen sollten wir vielleicht zunächst ein unvoreingenommenes Gespräch mit Mandy führen, um ihre Sicht der Gruppensituation zu erfassen. Dann können in einem Gespräch zu dritt die gegenseitigen Erwartungen abgeglichen werden.

Verständnis für die Sorgen und Nöte von Kindern, Eltern und Mitarbeiterinnen ist ebenso hilfreich für die Gesprächsführung wie eine empfängerorientierte Ausdrucksweise. Die Grundhaltungen der personenzentrierten Gesprächsführung nach Carl Rogers (1981), Kongruenz (Echtheit/ Authentizität), Empathie und Akzeptanz, sind eben nicht nur Techni-

ken, sondern tiefergehende Einstellungen, an denen es ein Leben lang zu feilen gilt.

Zudem sind Überzeugungskraft und ggf. Durchsetzungsvermögen in Führungssituationen erforderlich, z. B. in Feedbackgesprächen oder in Konfliktsituationen.

Persönliche Kompetenzen

Persönliche Kompetenzen sind mehr oder weniger Kompetenzen im Umgang mit sich selbst. So ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion insbesondere für Führungskräfte sehr wünschenswert. Sich zu hinterfragen, dient der Fehlerkorrektur und ist Voraussetzung für die eigene Persönlichkeitsentwicklung. Habe ich meine Mitarbeiterin im Gespräch wieder aufbauen können? Habe ich die Eltern von unserem Konzept gut überzeugen können? Dies gilt nicht nur für die persönliche Gesprächsauswertung im Nachhinein, sondern natürlich schon im Gespräch.

Die Achtsamkeit bzw. Selbstachtsamkeit dient dazu, eigene Bedürfnisse zu erkennen und zu verfolgen, eigene Über- und Unterforderungssituationen zu sehen und dann gegensteuern zu können. Dies ist Voraussetzung für wirkungsvolles Arbeiten in sozialen Berufen und natürlich auch in der Führungsarbeit.

Darüber hinaus zählen mit Sicherheit auch Organisationstalent, eine gewisse Beharrlichkeit, Resilienz und Kompromissbereitschaft zu den persönlichen Kompetenzen, die für die Leitung einer Kita hilfreich sind.

Selbsteinschätzung

Prüfen Sie mithilfe der „Checkliste Führungskompetenzen“, inwiefern Sie allgemeine Voraussetzungen für Führungstä-

tigkeiten zum aktuellen Zeitpunkt erfüllen (siehe im Anhang, S. 90).

1.2 Stolpersteine und Herausforderungen

Folgende Stolpersteine liegen in uns selbst:

Zu hoher Ehrgeiz:

- ⊙ Gegen Ehrgeiz an sich ist nichts einzuwenden. Ein zu hoher Ehrgeiz jedoch geht mit zu hohen Zielsetzungen und Ansprüchen einher. Sie selbst und Ihre Mitarbeiter fühlen sich zu sehr unter Druck gesetzt, werden unzufrieden und ggf. sogar krank.
- ⊙ Eine erfahrene Führungskraft findet das richtige Maß und die richtige Geschwindigkeit bei Veränderungsprozessen. Gerade zu Beginn ist der Austausch mit anderen Kita-Leiterinnen wichtig, um dieses Maß zu finden. Eine Mentorin oder ein Coach könnten Sie darin unterstützen.

Alles bestimmen wollen:

- ⊙ Die Alleinherrschaft ist zwar eine schöne Sache, geht aber meistens schon in der eigenen Familie schief. Natürlich haben wir eigene Vorstellungen, wie Dinge laufen sollten. Es ist jedoch ein urmenschlicher Fehler, davon auszugehen, dass andere genauso denken wie wir.
- ⊙ So gilt es, für ein modernes Führungsverständnis ein gewisses Maß an Partizipation zu gewährleisten. Das erhöht außerdem die Akzeptanz von getroffenen Entscheidungen.

Sich aufreiben zwischen verschiedenen Anforderungen:

- ⊙ Der Träger, die Eltern, die Mitarbeiter und nicht zuletzt die Kinder stellen Anforderungen. Insofern stehen Sie auch als Führungskraft in einer Art „Sandwichposition“ mit dem Risiko, sich in z.T. widersprüchlichen Anforderungen aufzureiben.
- ⊙ Sie können nicht allen Anforderungen gerecht werden. Daher ist es erforderlich, Widersprüche stehen lassen zu können. Diese Eigenschaft wird auch als Ambiguitätstoleranz bezeichnet, und sie bewahrt Sie u.a. vor Burnout-Risiken.

- ⊙ Eine professionelle Distanz zu dem, was Sie tun, ist hier überlebenswichtig, und hilft dabei, eigene Möglichkeiten und Grenzen besser einschätzen zu können. Auch hierfür sind Führungskräfte-Schulungen und Coachings empfehlenswert.

Fremdbestimmung erleben:

- ⊙ Bei der Übernahme einer Leitungsposition treffen Sie normalerweise auf gegebene Strukturen und Prozesse, die nicht immer auf dem aktuellen Stand sind. Wenn Sie im Alltag an Grenzen stoßen, kann dies auf die Dauer zu einer generalisierten Einstellung führen: „Ich kann hier eh nichts verändern.“ Das Burnout-Risiko kann sich erhöhen.
- ⊙ Ein gesundes Selbstwirksamkeitserleben ist Voraussetzung für eine konstruktiv handelnde Führungskraft. Dies gilt es, zu entwickeln und zu pflegen. Manchmal heißt es eben doch: „Einfach machen!“

Nicht delegieren:

- ⊙ Einer der Kardinalfehler frischer (und manchmal auch erfahrener) Leitungskräfte ist die mangelnde Delegation. Alles selber machen zu wollen („Dann ist es wenigstens richtig“) führt zu eigener Überforderung und zu mangelnder Förderung der eigenen Mitarbeiterinnen.
- ⊙ Nutzen Sie das Führungsinstrument Delegation zur Förderung der eigenen Mitarbeiterinnen – auch die wachsen an ihren Aufgaben. Die Planung des Sommerfestes, die Neugestaltung der Website, die Fotowand im Flur usw.

Helfer-Syndrom:

- ⊙ Freundliche Führungskräfte sind durchaus wünschenswert. Ein übertriebenes Helferverhalten führt jedoch zu eigener Überforderung und dazu, dass Mitarbeiterinnen ihre eigene Unselbstständigkeit lernen.
- ⊙ Auf der einen Seite müssen Sie lernen, „nein“ sagen zu können. Auf der anderen Seite können Sie eine pädagogische Haltung einnehmen und der bittenden Person helfen, selbst zu einer Lösung zu kommen.

Es gibt jedoch auch Herausforderungen, die im Team begründet liegen:

Mangelnde Akzeptanz des Teams:

- ☉ Vielleicht hat das Team eine andere Kandidatin präferiert, oder einzelne Kolleginnen sind neidisch, weil Sie sich selbst beworben haben und abgelehnt worden sind. Vielleicht erinnern Sie an jemanden oder entsprechen einem Vorurteil. Es kann viele Gründe für mangelnde Akzeptanz geben.
- ☉ Haben Sie Geduld mit dem Team. Führen Sie Einzelgespräche und bauen Sie individuelle Beziehungen zu den Mitarbeiterinnen auf. Dann wird sich vieles relativieren.

Von einzelnen Mitarbeiterinnen herausgefordert werden:

- ☉ Es gibt immer wieder Mitarbeiterinnen, die ihre Leitungskräfte testen wollen, die entweder von Natur aus relativ dominant sind oder bewusst provozieren wollen.

- ☉ Deeskalieren Sie entsprechende Situationen und suchen Sie im Nachhinein das Vier-Augen-Gespräch. Geben Sie ruhig und sachlich Feedback. Bieten Sie den Mitarbeiterinnen ggf. eine Sonderaufgabe an. So machen Sie aus Gegnerinnen Mitstreiterinnen.

Andere Führungsgewohnheiten der Mitarbeiterinnen:

- ☉ Manchmal wundern wir uns über Mitarbeitergewohnheiten und -erwartungen. „Was? Wir sollen Vorschläge machen? Aber Sie sind doch die Leitung!“ Wenn Sie sich klarmachen, dass manche Mitarbeiterinnen über 20 Jahre andere Führungserfahrungen gemacht haben, dann wird dieser andere Führungsstil eventuell auch als „richtig“ erlebt. Die Mitarbeiterinnen sind entsprechend sozialisiert.
- ☉ Um Überforderungen zu vermeiden, sollten Veränderungen schrittweise vollzogen werden. Ein gelerntes autoritäres Führungssystem in eine frisch gelebte Partizipation umzuwandeln, kann gut und gerne ein paar Jahre dauern. Haben Sie Geduld!

1.3 Der Rollenwechsel in der eigenen Kita

Eine spezielle Situation ergibt sich, wenn Sie aus dem Team heraus eine Leitungsposition einnehmen. Mit dem Rollenwechsel haben manche Mitarbeiterinnen eventuell ein kleines Problem. Ob Neid oder Nicht-Akzeptanz z. B. einer jüngeren Leitung dahinter stehen („Von der lasse ich mir ganz bestimmt nichts sagen“), kann man nur vermuten. Auch in solchen Fällen kann man nur empfehlen, das Zweiergespräch zu suchen, und die gegenseitigen Erwartungen abzustimmen. Über Ich-Botschaften („Ich hatte den Eindruck, dass Sie unzufrieden mit ...“) sollten Sie strittige Punkte lieber in einem offenen Gespräch klären, als mit schlechten Gefühlen abends nach Hause zu gehen. Das erfordert durchaus ein gewisses Selbstmanagement, denn so ein Gespräch souverän zu führen, setzt Selbstvertrauen, Verständnis und in einem gewissen Grad ein „Über-den-Dingen-Stehen“ voraus, um sich nicht angegriffen zu fühlen.

Wenn Sie einen modernen Führungsansatz verfolgen, geht es ohnehin nicht so sehr um Anweisung und Befolgung von Anweisungen, sondern um Kooperation mehr oder weniger auf Augenhöhe. Es geht eher um ein Miteinander als um ein Gegeneinander. Insofern ist im Rahmen eines solchen Konfliktmanagements die Suche nach Win-Win-Lösungen gefragt.

Ein anderer Aspekt ist, wie Sie selbst den Rollenwechsel interpretieren. Von Kolleginnen, die man bisher geduzt hat, nun wieder den Wechsel zum „Sie“ zu verlangen, kommt manchmal etwas komisch an. Bleiben Sie also authentisch. Sie sind immer noch der gleiche Mensch. Veränderungen ergeben sich hauptsächlich aus den Aufgaben.

Es geht also nicht darum, eine Rolle zu „spielen“, die Ihnen eigentlich nicht behagt, sondern Lösungen zu finden, hinter denen Sie voll und ganz stehen können.

1.4

Situationsanalyse

Wenn Sie eine Leitungsposition übernehmen, geht es zunächst mal darum, eine Situationsanalyse durchzuführen, um sich ein Bild zu verschaffen. Im Vergleich zur klassischen Erzieherposition wird die Blickrichtung sehr viel systemischer.

Im Prinzip geht es darum, aktuelle Organisationsstrukturen (Regelungen und Abläufe) zu erfassen, um den aktuellen Stand zu erkennen. Die Meinungen und Bedürfnisse

der Mitarbeiterinnen, Kinder und Eltern sowie Ansätze des Trägers sind ebenso zu erfassen. Im Einzelnen gehen wir darauf im Kapitel 2 ein.

Dabei geht es natürlich neben den harten Faktoren auch darum, „weiche“ Aspekte wie die Kultur in der Kita zu erfassen, die „ungeschriebenen“ Gesetze, die prägenden Geschichten der Vergangenheit usw. – hier ist es hilfreich, ein guter Zuhörer zu sein.

1.5

Die Entwicklung eigener Zielvorstellungen

Eigene Zielvorstellungen bezogen auf die Arbeit bildet man mehr oder weniger bewusst im Laufe seiner beruflichen Entwicklung. Wir können persönliche Ziele von betrieblichen Zielen unterscheiden.

Ziel

Ein Ziel ist ein erstrebenswerter Zustand, der in der Zukunft liegt und dessen Eintritt nicht automatisch erfolgt, der also von bestimmten Handlungen und Unterlassungen abhängig ist.

Sich persönliche Ziele zu setzen, ist eine Sache, sie dann aber auch zu verfolgen, eine andere. Die Übernahme einer Leitungsposition ist dabei auch nur ein Ziel. Daneben verfolgt man noch viele andere berufliche Ziele, wie z. B. die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der Kinder usw.

Problematisch ist es, wenn Sie sich in ein Ziel zu sehr verbeißen. „Ich wollte in unse-

rer Kita die Leitung übernehmen, aber der Träger hat sich für jemand anderen entschieden.“ Manchmal ist die Enttäuschung groß. Andererseits gibt es keine 100-prozentige Sicherheit. Wenn es Ihnen wichtig ist, Verantwortung in einer Leitungsposition zu übernehmen, tun Sie gut daran, mehrere Bewerbungen abzugeben. Dies erfordert die Vorstellungskraft, auch eventuell bei anderen Trägern tätig zu werden, und sich nicht zu sehr festzulegen. Das fällt nicht immer leicht, wenn man sich mit seiner Kita, den Kolleginnen und den Kindern sehr gut identifizieren kann. Sie täuschen sich jedoch, wenn Sie sich nicht vorstellen können, auch anderswo beruflich wirken zu können und mit Ihrer Arbeit zufrieden zu sein.

Wieder andere bewerben sich nicht auf eine Leitungsposition aus der Angst heraus, eine Absage zu erhalten. Die psychologischen Erklärungen eines solchen Verhaltens reichen von Misserfolgsvermeidung bis Selbst-

wertschutz. Wenn man allerdings den Hut nicht in den Ring wirft, sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Leitungskarriere. Man muss nur lernen, dass es nicht schlimm ist, eine Absage zu erhalten.

Im Gegensatz zu den persönlichen Zielen entwickeln Sie die Ziele für den Kita-Betrieb am besten gemeinsam mit den

Mitarbeiterinnen. Diese an der Zielentwicklung partizipieren zu lassen, erhöht das Verantwortungsempfinden, die Identifikation mit den Zielen und die Akzeptanz. Man findet Zielideen aus der zukünftig geplanten Entwicklung, aus Konsequenzen der Vergangenheit oder aus externen Forderungen. Die Ziele werden intern abgestimmt und verbindlich formuliert.

1.6 Gesunde und ungesunde Einstellungen für Führungskräfte

Die Einstellungen, mit denen man an die Arbeit geht, haben einen erheblichen Anteil daran, wie sehr man sich unter Druck setzt. Dabei sind uns diese Einstellungen meist gar nicht bewusst.

Ellis (1997) nutzte diese Idee für seinen Ansatz der irrationalen Glaubenssätze. Irrationale Gedankeninhalte und Ziele verursachen demnach Überforderungssituationen. Ein Coach versucht, diese irrationalen Gedankeninhalte und Denkgewohnheiten sowie unrealistische Ziele des Klienten aufzudecken und so zu modifizieren, dass

eine Änderung und Neuanpassung möglich werden kann. Grundlegende „irrationale“ Imperative können z. B. sein:

- ⊙ „Ich muss perfekt sein!“
- ⊙ „Andere Menschen müssen mich zuvorkommend behandeln!“
- ⊙ „Die Umstände müssen solcher Art sein, wie ich das will!“

Man kann sich gut vorstellen, dass solche Einstellungen, wenn sie unser Handeln leiten, leicht zu Stress führen können. Wir können verschiedene Grundkategorien irrationaler Überzeugungen unterscheiden:

Absolute Forderungen (Muss-Gedanken)

- ⊙ „Ich muss ...“, „Die anderen müssen ...“
- ⊙ „Meine Lebensbedingungen müssen ...“

Globale negative und Selbst- und Fremdbewertungen

- ⊙ Ich taue nichts / bin wertlos / ein Versager ...“

Katastrophendenken

- ⊙ „Es ist/wäre absolut schrecklich/fürchterlich, wenn ...“

Niedrige Frustrationstoleranz

- ⊙ „Ich kann/könnte es nicht aushalten/ertragen, wenn ...“

Hier sind einige Beispiele für diese irrationalen Überzeugungen für Kita-Leiterinnen:

1. Ich **muss** alle Mitarbeiterinnen zufriedenstellen.

☉ Irrationaler Anteil: Perfektionismus, überhöhter Anspruch, Stress

☉ Alternative: Ich **möchte** jede Mitarbeiterin zufriedenstellen.

2. Ich **muss** für alle Probleme der Eltern Verständnis zeigen.

☉ Irrationaler Anteil: Überidentifikation, Selbstaufgabe

☉ Alternative: Ich **versuche** für die Eltern Verständnis zu haben. Ich widme ihnen Aufmerksamkeit.

3. Ich könnte es nicht ertragen, wenn jemand mein Konzept in Frage stellt.

☉ Irrationaler Anteil: Niedrige Frustrationstoleranz

☉ Alternative: Wenn jemand mein Konzept in Frage stellt, suche ich eine konstruktive Diskussion.

4. Wenige Beschwerden beweisen, dass ich gut arbeite.

☉ Irrationaler Anteil: Logischer Fehler

☉ Alternative: Aus Beschwerden kann ich lernen.

5. Wenn ein Elterngespräch nicht optimal verläuft, bin ich schuld.

☉ Irrationaler Anteil: Einseitige und fixierte Schuldzuweisung

☉ Alternative: Wenn ein Elterngespräch nicht optimal verläuft, prüfe ich, ob ich etwas besser machen kann.

6. Ich darf mich nie aus dem Konzept bringen lassen, auch wenn mich Eltern beleidigen.

☉ Irrationaler Anteil: Perfektionismus, Katastrophendenken

☉ Alternative: Ich versuche, sachlich zu bleiben, auch wenn mich Eltern beleidigen. Gegebenenfalls beende ich das Gespräch.

7. Wenn Konflikte in meinem Arbeitsteam entstehen, bedeutet das, dass wir nicht zusammenarbeiten können.

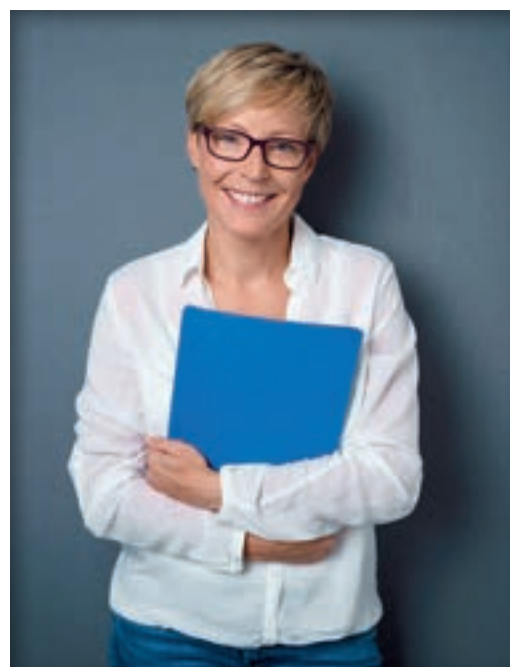
☉ Irrationaler Anteil: Niedrige Frustrationstoleranz

☉ Alternative: Wenn Konflikte in meinem Team entstehen, versuche ich, sie zu lösen.

Die Idee, eigene Überzeugungen auf ihre Rationalität hin zu prüfen, hilft also, unnötige Stressoren bei der Übernahme von Leitungspositionen zu vermeiden, und schützt vor Burnout Risiken. Neben der Selbstreflexion sind dabei Gespräche mit Leitungskollegen, Mentoren und Coaches immer eine Hilfe.

Fazit

Wenn Sie sich also vorstellen können, mehr Verantwortung zu übernehmen, wenn Sie nur wenig Angst vor Feedback haben, und wenn Sie sich auf die Chancen der kreativen Gestaltung freuen, die gerade Leitungspositionen mit sich bringen, dann beginnen Sie Ihre Reise. Denn wir brauchen Führungskräfte, die nicht perfekt sind, sondern offen. Die nicht alles schon wissen, sondern mit Fragen führen. Die lernbereit sind und eine Lernkultur im Team fördern. Dann kann die Leitungstätigkeit erfolgreich sein und gleichzeitig Spaß machen.





In vier Wochen geht's los

Oliver Berg



Vorbereitung Ihrer Führungstätigkeit

Nehmen wir an, die grundsätzliche Entscheidung ist getroffen, der Vertrag ist unterschrieben. Nehmen wir auch an, es sind nur noch vier Wochen bis zu Ihrem ersten Tag. Es macht immer Sinn, die neue Aufgabe gut vorbereitet anzutreten. Um diese letzten Schritte vor der Übernahme geht es in diesem Kapitel.

Dazu gehört es, sich soweit es geht, einen Überblick über die Organisation der Kita verschaffen. Wenn Sie eine Leitungsposition übernehmen, können Sie zusätzlich Einblick nehmen in Konzepte, Regelwerke, Personalstrukturen, Kostenstrukturen und Prozesse. Ebenso werden Sie durch Gespräche mit Träger, Vorgängerinnen und ggf. Mitarbeiterinnen Informationen über die gelebte Kultur im Kitabetrieb erhalten, die wichtig sind, um die Gewohnheiten der Mitarbeiterinnen kennenzulernen.

Dann sollten Sie sich u.a. mit dem Team als Ganzes und mit den einzelnen Mitarbeiterinnen beschäftigen. Wohlwissend, dass die Meinung der Vorgänger auch durchaus subjektiv gefärbt sein kann, ist sie doch ein nicht uninteressanter Wissenspool, der Ihnen etwas über Hintergründe und die Historie von bisher getroffenen Entscheidungen vermittelt.

Schließlich geht es darum, wen Sie wie informieren, damit auch in Ihrem Umfeld bekannt ist, wer Ansprechpartner ist. Schließlich wollen Sie bewusst Ihre Rolle gestalten, indem Sie auch den Mitarbeiterinnen, Eltern und Kindern gegenüber als verlässliche Partnerin in Erscheinung treten. Zuletzt können Sie mithilfe einer Checkliste prüfen, wie vorbereitet Sie im Augenblick auf die anstehende Position sind.



Organisationsdiagnose: Die Kita steht auf dem Prüfstand

Bei der Diagnose des Kita-Betriebes können Sie Strukturen und Prozesse unter die Lupe nehmen. Zunächst einmal

sollten Sie sich einen Gesamtüberblick verschaffen. Dafür bietet sich die Durchführung einer SWOT-Analyse an.

SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse stehen die Buchstaben für Folgendes:

	Positiv	Negativ
Innere Einflüsse	S Strength/Stärken ☉ ... ☉ ...	W Weaknesses/Schwächen ☉ ... ☉ ...
Äußere Einflüsse	O Options/Chancen ☉ ... ☉ ...	T Threats/Risiken ☉ ... ☉ ...

Literaturhinweise

- Dieckbreder, F. / Koschmider, S. / Sauer, M.* (2014): Kita-Management: Haltungen – Methoden – Perspektiven. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM) / Bundesverband Mediation (BM) / Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA)* (2016): Einfach.Besser.Streiten. Die Kunst zu streiten. Geo Wissen, 59/2017.
- Ellis, A.* (1997): Grundlagen und Methoden der rational-emotiven Verhaltenstherapie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fialka, V.* (2011): Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg: Herder.
- Glasl, F.* (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Verlag freies Geistesleben.
- Glasl, F.* (2015): Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart: Verlag freies Geistesleben.
- Goleman, D.* (2007): Emotionale Führung. München: Ullstein.
- Jakubeit, G.* (2000): Kann denn Leiten Sünde sein ...? Ein roter Faden durch eine Fortbildungsreihe für Führungskräfte in sozialen und pädagogischen Einrichtungen. Bremische Evangelische Kirche.
- Källin, K. / Müri, P.* (2005): Sich und andere führen: Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bern: Ott.
- Kreuser, K.* (2010): Führung und Erfolg. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Möller, J.-C. / Schlenther-Möller, E.* (2012): Sozialmanagement: Kitaleitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen.
- Pech, L. / Sommerfeld, V.* (2002): Beschwerdemanagement. Wie Kindergärten TOP werden. Weinheim/Basel: Beltz.
- Pelz, W.* (2004): Kompetent führen, wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rogers, C.* (1981): Der neue Mensch. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rosenberg, M.* (2013): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Schmidt, T.* (2011): Kommunikationstrainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. Bonn: Manager Seminare Verlag.
- Schubert-Suffrian, F. / Regner, M.* (2014): Beschwerdeverfahren für Kinder. Kindergarten heute. Praxis kompakt – Themenheft für den pädagogischen Alltag. Freiburg: Herder Verlag.
- Schulz von Thun, F.* (2010): Miteinander Reden: Bd. 1. Störungen und Klärungen. Reinbek: Rowohlt.
- Seiwert, L. / Gay, F.* (2016): Das 1x1 der Persönlichkeit. München: Gräfe und Unzer.
- Seliger, R.* (2014): Das Dschungelbuch der Führung. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Seligman, M.* (2005): Der Glücks-Faktor. Bergisch-Gladbach: Bastei-Lübbe.
- Stamer-Brandt, P.* (2013): Leitungswissen Kita. Freiburg: Herder.