

1 Die ersten Schritte als Kita-Leitung

Der Einstieg als Kita-Leitung, in ein bestehendes oder in ein neues Team, kann eine aufregende, aber auch herausfordernde Erfahrung sein. Wie kann dieser Einstieg erfolgreich gestaltet werden?

Eine gezielte Vorbereitung des ersten Jahres hilft dabei, die Gratwanderung zwischen dem Respekt vor dem Bestehenden und dem Auftrag zur Veränderung und der qualitativen Weiterentwicklung zu meistern. Auf der einen Seite geht es darum, die bestehenden Gegebenheiten in der Kindertagesstätte wahrzunehmen, zu verstehen und zu erlernen. Auf der anderen Seite sollen neue Strukturen geschaffen werden, um eine qualitative Weiterentwicklung der Kindertagesstätte zu erreichen.

Egal, ob man bereits Erfahrung als Leitung hat, von außen in die Kita kommt, aus dem Team heraus Leitung wird oder eine parallele Einarbeitung mit der bisherigen Kita-Leitung erfolgt: Die erste Zeit ist und wird spannend. Das Wichtigste ist, mit positiven Gedanken an die (neue) Aufgabe heranzugehen und auf die eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen zu vertrauen.

Im Vorfeld sollte geklärt werden, wer wann wie informiert wird (Team, Eltern). Manche Träger bieten die Möglichkeit, sich vorab in einer Teamsitzung vorzustellen, um ein erstes gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen. Wichtig ist auch die Frage, wie lange die Einarbeitungsphase dauern soll und ab wann man die volle Verantwortung für den Betrieb der Kita hat. Eventuelle Fragen zur Gestaltung der ersten Tage können schon vorab mit dem Träger geklärt werden.

1.1 Die ersten Tage – Ankommen

Der erste Arbeitstag in einer neuen Kita steht bevor. Es ist völlig normal, am ersten Arbeitstag nervös zu sein.

Um entspannt starten zu können, sollten für den ersten Tag nicht zu viele Termine geplant werden. Es bietet sich an, den Tag mit einem Rundgang durch die Räumlichkeiten zu beginnen und sich einen Überblick über die Abläufe zu verschaffen. Es ist ratsam, ausreichend Zeit einzuplanen, um die neuen Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitende sowie Kinder und Eltern der Kita kennenzulernen. In Absprache mit der bzw. dem Vorgesetzten oder einem erfahrenen Mitarbeitenden kann eine Einführung in die Räumlichkeiten und die Abläufe erfolgen. Es ist wichtig zu klären, ob ein Einarbeitungskonzept vorliegt, welches einen Orientierungsrahmen für die erste Zeit schafft und anhand dessen man die erste Zeit strukturiert.

Wenn es noch kein Einarbeitungskonzept gibt (das wäre eine wichtige zukünftige Aufgabe für die Leitung), sollte gemeinsam mit dem Träger ein grober Zeitplan für die ersten Wochen und Monate erstellt werden. Das nachfolgende Raster dient dabei der groben Orientierung. In diesem Buch wird von einem Zeitraum von zwölf Monaten gesprochen, da es sinnvoll ist, ein ganzes Kita-Jahr miterlebt zu haben, um einen Eindruck von der Arbeitsweise, den Strukturen und den pädagogischen Inhalten der Kita zu bekommen.

Die erste Arbeitswoche: Einführung und Orientierung

- Vorstellung im Team
- Organisation und Planung der ersten Teamsitzung
- Kennenlernen des Personals, der Kinder und ihrer Familien sowie der Einrichtung
- Vertraut machen mit den administrativen Abläufen, der Dokumentation und den Regeln der Kita

Die ersten Monate: Teambildung und Kommunikation

- Einzelgespräche mit den Mitarbeitenden führen, um ihre Stärken und Entwicklungsbereiche zu identifizieren
- einen gemeinsamen Teamtag organisieren, um Visionen und Erwartungen auszutauschen und die Kommunikation zu stärken
- Qualitätskontrolle – ein Qualitätskontrollsystem mit regelmäßiger Beobachtung und Evaluation einführen bzw. ein bestehendes System ergänzen und fortführen
- das Budget überprüfen und die Ressourcen für das kommende Jahr planen

Das ganze Jahr über: Selbstentwicklung und Notfallmanagement

- regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, zu aktuellen Entwicklungen in der frühkindlichen Bildung
- Absprachen mit dem Träger zu Führungskräftefortbildungen nach individuellem Bedarf, z.B. zu den Themen Kommunikation, Konfliktmanagement, Teambildung, Stressmanagement
- mit dem Vorgesetzten/der Vorgesetzten die Erwartungen klären und vereinbaren, wie der Erfolg gemessen werden kann. Auch die Wünsche und Erwartungen an den Vorgesetzten sollten regelmäßig besprochen werden.
- Notfallpläne, z.B. Vorgehen bei Unterbesetzung, entwickeln, um auf unvorhergesehene Situationen vorbereitet zu sein

1.2 Die ersten Wochen – Sich einen Überblick verschaffen

Als neue Kita-Leitung in einem bestehenden Team ist es wichtig, sich gut einzuleben und eine positive Beziehung zu den Mitarbeitenden

aufzubauen. Dies kann mit einigen Orientierungstipps erleichtert werden. Einige Stolpersteine gilt es zu vermeiden. Diese sind im Folgenden beispielhaft aufgeführt.

Tab. 1: Dos and Don'ts

Hilfreich	Nicht hilfreich
<i>Kennenlernen des Teams:</i> Es ist wichtig, sich Zeit für das persönliche Kennenlernen der Mitarbeitenden zu nehmen, indem sich die Führungskräfte mit jedem Einzelnen/jeder Einzelnen zusammensetzen, um mehr über seinen/ihren Hintergrund, seine/ihre Erfahrungen und seine/ihre Erwartungen zu erfahren. Aufmerksames Zuhören, wenn über die Arbeit, Herausforderungen und Ideen gesprochen wird, zeigt Interesse an den verschiedenen Perspektiven.	<i>Überstürzte Veränderungen:</i> Veränderungen brauchen Zeit. Es ist ratsam, sofortige Veränderungen zu vermeiden, da diese Widerstand und Unsicherheit hervorrufen können. Es ist wichtig, in den ersten Wochen zunächst sorgfältig zu beobachten, die Veränderungsschritte zu priorisieren und schrittweise vorzugehen. Ein gründliches Verständnis der bestehenden Prozesse und Kultur ist wichtig, bevor sich die Führungskräfte auf die Identifizierung der wichtigsten Ziele und langfristigen Visionen konzentrieren.
<i>Einarbeitungsplan:</i> Es kann hilfreich sein, einen Einarbeitungsplan zu entwickeln (sofern kein struktureller Einarbeitungsplan vorhanden ist), der Ziele und Prioritäten für die ersten Wochen und Monate festlegt. Dies hilft, die Arbeit zu strukturieren und sicherzustellen, dass wichtige Aufgaben nicht übersehen werden.	<i>Kritik ohne Lösungen:</i> Kritik ohne konstruktive Lösungsvorschläge sollte vermieden werden. Stattdessen kann Feedback und Unterstützung zur Verbesserung angeboten werden.
<i>Unterstützung anbieten:</i> Um bei den anstehenden Aufgaben und Herausforderungen zu helfen, sollten Führungskräfte in den Gruppen mitarbeiten. Dies zeigt Engagement für das Team und ermöglicht ein besseres Kennenlernen der Kinder und Familien.	<i>Ungeduldig sein:</i> Es kann eine Weile dauern, bis man sich in ein neues Team eingelebt hat. Es ist wichtig, sich Zeit für den Aufbau von Beziehungen zu nehmen.

Tab. 1: Dos and Don'ts – Fortsetzung

Hilfreich	Nicht hilfreich
	<i>Negative Einstellung:</i> Negative Äußerungen über frühere Führungskräfte oder die bestehende Kita-Situation sind tabu. Der Blick sollte nach vorne gerichtet sein und der Fokus auf der Zukunft liegen. Wenn kritische Äußerungen aus dem Team kommen, kann z. B. mit folgendem Satz geantwortet werden: »Ich denke, alles hat seine Zeit. Wir sollten nicht zurückblicken, sondern gemeinsam nach vorne schauen«.

In den ersten Tagen und Wochen ist es wichtig, eine offene, respektvolle und kooperative Atmosphäre zu schaffen. Die Herangehensweise und das Verhalten der Kita-Leitung haben einen großen Einfluss darauf, wie gut sie von ihrem Team akzeptiert wird und wie erfolgreich sie in ihrer Rolle als Kita-Leitung sein wird. Für eine gute Zusammenarbeit im Team ist es wichtig, die gegenseitigen Erwartungen zu formulieren und zu klären.

Ein dänisches Sprichwort besagt: »Der Mensch hat zwei Ohren und nur einen Mund«. Das Sprichwort besagt, wir sollten doppelt so viel zuhören wie sprechen. Das ist auch ein guter Rat für die erste Zeit als Führungskraft. Es drückt die Bedeutung des Zuhörens aus, sowohl für das eigene Lernen und Verstehen als auch für die Kommunikation und den Beziehungsaufbau zum Team. Die ersten Wochen und Monate sind entscheidend für den Aufbau von Vertrauen und Zusammenarbeit im Team. Durch die Konzentration auf das Zuhören, Verstehen und Unterstützen kann die Leitung eine positive Arbeitsatmosphäre schaffen, die die Grundlage für die qualitative Weiterentwicklung der Kita ist.

Es kann einige Zeit dauern, bis man sich in der neuen Rolle zurechtgefunden hat. Zunächst einmal ist es wichtig, sich einen Über-

blick über alle Aufgabenbereiche zu schaffen. Es ist völlig normal, sich am Anfang noch unsicher zu fühlen. Es ist auch in Ordnung, nicht gleich alles zu wissen, Fragen zu stellen und bei Unklarheiten oder Unsicherheiten um Hilfe zu bitten.

1.3 Das erste Jahr – In der Rolle wachsen

Nachdem nun in den ersten Monaten die wichtigsten Aspekte der Kita, das pädagogische Konzept, das Leitbild, das Qualitätsmanagement, das Budget, die personellen Ressourcen und die Kooperationspartner kennengelernt wurden, kann die Ist-Situation mit der Soll-Situation verglichen werden. Dabei ist zu prüfen, ob die pädagogischen Ziele, die strukturellen Rahmenbedingungen und die Kultur der Kita klar, sinnvoll, nachvollziehbar und umsetzbar sind. Anschließend sollten die Stärken und Schwächen der Kita identifiziert werden. Dazu eignen sich Methoden wie die SWOT-Analyse (► Kap. 1.4), Feedbackgespräche oder Fragebögen. Gemeinsam mit dem Team und in Absprache mit dem Träger der Einrichtung können dann Lösungsansätze entwickelt werden. Für die Umsetzung der besprochenen Ziele sollten konkrete Maßnahmen, Termine und Verantwortlichkeiten vereinbart werden. Die Ergebnisse und nächsten Schritte sollten kommuniziert werden, um alle Beteiligten über die Analyse, Lösungen und Maßnahmen zu informieren und Transparenz und Vertrauen zu schaffen.

Bei größeren Veränderungen oder Herausforderungen empfiehlt es sich, diese in kleinere, leichter umsetzbare Schritte zu unterteilen. Die Aufgabe der Kita-Leitung ist es, neue Prozesse in der Einrichtung anzuregen, diese umzusetzen und in den im Qualitätsmanagement festgelegten Abständen zu überprüfen (dazu auch ► Kap. 9).

In guter Zusammenarbeit und Absprache mit dem Träger der Einrichtung ist es hilfreich, Qualitätsstandards und -richtlinien zu etablieren, um die Bildungs- und Betreuungsqualität überprüfbar zu

machen und zu steigern. Das beinhaltet das Sammeln von Feedback, das Analysieren von Erfahrungen und das Anpassen von Strategien, um die Qualität der Kita kontinuierlich zu verbessern. Dafür ist es notwendig, im regelmäßigen Kontakt mit der Führungsebene – dem Träger der Einrichtung zu sein und sich über neue Entwicklungen, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und weitere Herausforderungen im pädagogischen Diskurs zu informieren. Mit Blick in die Zukunft sollen Kitas ermutigt werden, langfristig zu denken und sicherzustellen, dass Kitas mit den Veränderungen und Herausforderungen der Zukunft Schritt halten können. Dies kann die Integration neuer Konzepte, die Anpassung an soziokulturelle Entwicklungen und die Vorbereitung der Kinder auf eine sich wandelnde Welt umfassen (dazu auch ► Kap. 9 zum Thema Qualitätsmanagement).

Dennoch ist es wichtig, trotz oder gerade wegen aller Aufgaben und Verantwortungen flexibel und anpassungsfähig zu sein, da sich Herausforderungen und Prioritäten im Laufe der Zeit ändern können. Eine kontinuierliche Kommunikation, eine gute Zusammenarbeit im Team und mit dem Träger sowie Selbstreflexion sind entscheidende Faktoren, um erfolgreich in der Rolle der Führungskraft zu wachsen.

1.4 Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine Methode, um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens oder einer Organisation zu bewerten. Sie ist ein Instrument zur strategischen Planung in der Betriebswirtschaft. SWOT steht für *Strengths* (Stärken), *Weaknesses* (Schwächen), *Opportunities* (Chancen) und *Threats* (Risiken).

Um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Kita bewerten zu können, kann eine SWOT-Analyse durchgeführt werden. Diese Methode hilft dabei, die aktuelle Situation zu analysieren und strategische Entscheidungen zu treffen. Zunächst wird das Ziel der Analyse definiert. Was soll mit der SWOT-Analyse erreicht werden?

Einige Beispiele sind: die Qualität der pädagogischen Arbeit verbessern, die Zufriedenheit der Eltern erhöhen oder die Zusammenarbeit im Team stärken.

Nachdem das Ziel festgelegt wurde, wird im nächsten Schritt eine SWOT-Matrix erstellt. Diese kann wie in Abbildung 1 aussehen (► Abb. 1).

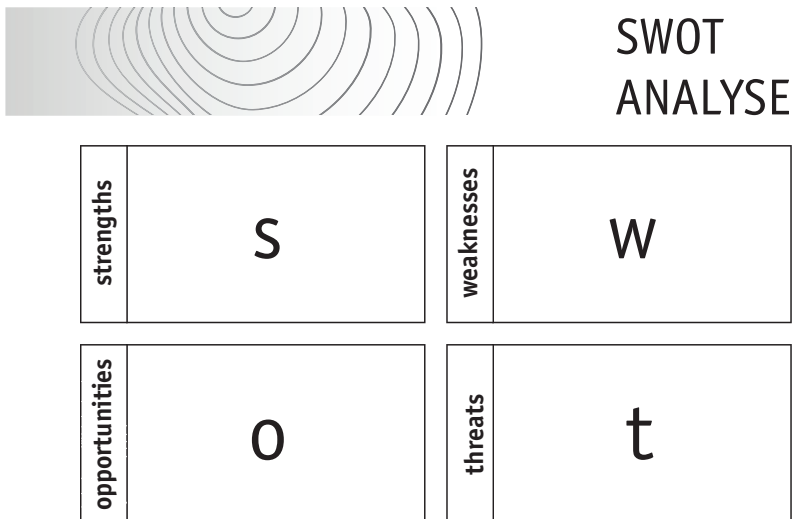


Abb. 1: SWOT-Analyse (eigene Darstellung)

Die vier Quadranten werden mit Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken gekennzeichnet und im Anschluss wird die SWOT-Matrix für die jeweilige Einrichtung/Kita ausgefüllt. Die Informationen werden aus verschiedenen Quellen gesammelt, wie z.B. Beobachtungen, Gesprächen, Elternbefragungen oder anderen Dokumenten. Die gesammelten Informationen werden den entsprechenden Quadranten zugeordnet. Zum besseren Verständnis zeigt Abbildung 2 eine beispielhafte SWOT-Analyse (► Abb. 2).

Anschließend ist es empfehlenswert, die Ergebnisse objektiv zu bewerten. Dabei sollten insbesondere die wichtigsten Punkte, die



SWOT ANALYSE

strengths	• erfahrenes Personal • guter Standort • großzügige Räumlichkeiten	weaknesses	• begrenztes Budget • kleines Außengelände
opportunities	• große Nachfrage nach Kita-Plätzen • Kooperationen mit angrenzenden Schulen	threats	• Neubau einer Kita in der Nähe • gesetzliche Änderungen • wirtschaftliche Unsicherheit

Abb. 2: SWOT-Analyse-Beispiel (eigene Darstellung)

genutzten Stärken sowie die zu überwindenden Schwächen, die sich bietenden Chancen sowie die zu vermeidenden Risiken berücksichtigt werden. Im nächsten Schritt ist es von Bedeutung, gemeinsam mit dem Team Lösungen und Maßnahmen zu entwickeln und die Mitarbeitenden in den Analyse- und Veränderungsprozess einzubeziehen. Dafür eignen sich verschiedene Methoden wie Brainstorming, Mindmapping oder Workshops. Danach ist es wichtig, alle Beteiligten über die Resultate der SWOT-Analyse sowie die geplanten Maßnahmen objektiv zu informieren, um Transparenz und Vertrauen zu fördern. Anschließend empfiehlt es sich, Feedback und Unterstützung einzuholen. Nachdem die Analyse durchgeführt wurde, gibt es jetzt die Möglichkeit, eine klare Zielsetzung zu entwickeln. Hofbauer und Kauer schreiben:

»Sie sollten eine Balance zwischen Stabilität und Veränderung finden, um weder Sie noch das System zu überfordern. [...] Ändern Sie also nicht zu viel auf einmal. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf zentrale Punkte, die Ihnen entweder schnell positive Resonanz und Anerkennung verschaffen (Quick

Wins) oder bei denen Sie sicher sind, dass Handlungsbedarf besteht.« (Hofbauer & Kauer 2023, S. 192)

Jede Veränderung und jedes Ziel sollte sorgfältig geplant und kommuniziert werden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Veränderungen verstehen und unterstützen, und um Akzeptanz zu schaffen. Bevor Veränderungen durchgeführt werden, ist es ratsam, zunächst gemeinsam im Team eine Vision zu erarbeiten (► Kap. 2.3).

1.5 Smarte Ziele vs. Everest-Ziele

Eine Zielsetzung ist wichtig, um der Arbeit eine Richtung zu geben und um zu entscheiden, wohin und in welche Richtung sich die Kita entwickeln soll. Dazu gibt es verschiedene Methoden. Im Folgenden werden SMART-Ziele und Everest-Ziele vorgestellt. SMART-Ziele und Everest-Ziele sind beides Methoden der Zielfindung, unterscheiden sich aber in ihrer Zielsetzung und in ihrem Fokus.

Der SMART-Ansatz ist eine bewährte Methode, um präzise Ziele zu setzen. Er unterstützt dabei, Ziele objektiv und klar zu formulieren sowie einen Plan zu erstellen, um sie zu erreichen. Die SMART-Formel bietet Hilfe bei der Formulierung und Verfolgung von Zielen, in dem sie fünf Kriterien vorgibt, die sich aus dem Akronym ergeben: spezifisch, messbar, attraktiv, erreichbar und terminiert.

Ein Beispiel für ein SMART-Ziel als Kita-Leitung könnte sein: »Innerhalb des nächsten Jahres soll die Anzahl der Elternbeschwerden durch die Einführung von monatlichen Elternabenden und die Einführung eines effizienteren Feedbacksystems um 25 % reduziert werden«.

Dieses Ziel ist: