

Petra Stamer-Brandt | Frank Tofern

Leitungswissen Kita

mit
Checklisten
und
Kopier-
vorlagen



- entdecken und entwickeln
- führen und fördern
- managen und verwalten

Inhalt

Benutzerhinweise	3
Vorwort	4

GRUNDLAGEN UND REFLEXION

1
Modul

1 Leitung werden ist nicht schwer, Leitung sein dagegen ...?	5
1.1 Ein systemisches Leitungsverständnis	5
1.2 Die eigenen Potenziale betrachten	7
1.2.1 Sich mit der eigenen Bildungs- und Berufsbiografie auseinandersetzen ..	7
1.2.2 Interesse an Leitung reflektieren und Erwartungen formulieren	10
1.2.3 Kompetenzen erkennen und benennen können	11
1.3 Ein Führungsleitbild entwickeln – von der Einzelkämpferin zur Teamspielerin	14
1.4 Rollenkonflikte und andere Leitungsdilemmata – mit Lösungswegen	16

DAS MITARBEITER-TEAM FÜHREN UND FÖRDERN

2
Modul

2 Personalentwicklung – das Herzstück von Leitung	23
2.1 Ein Personalentwicklungskonzept erstellen	23
2.2 Fortbildung zielgenau planen	26
2.3 Mitarbeiter- und Teamgespräche führen	29
2.3.1 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten- oder Jahresgespräch	29
2.3.2 Die Leistungsbeurteilung	34
2.3.3 Die Teambesprechung	39

2.4 Die Stellenausschreibung ·····	40
2.5 Einstellungsgespräche führen ·····	41
2.6 Vom Umgang mit Konflikten ·····	43
2.7 Sitzungen vorbereiten und moderieren ·····	46

BAUSTEINE FÜR DEN KITA-ALLTAG

3
Modul

3 Management, Kooperation und Verwaltung – zentrale Aufgabenfelder	50
3.1 Qualität erzeugen und sichern ·····	50
3.1.1 Das Qualitätsmanagement ·····	51
3.1.2 Das Qualitätshandbuch (QM-Handbuch) ·····	53
3.1.3 Interne und externe Evaluation ·····	54
3.2 Erfolgreich kooperieren und kommunizieren ·····	57
3.2.1 Die Zusammenarbeit mit dem Träger ·····	57
3.2.2 Erziehungspartnerschaft mit den Eltern ·····	59
3.2.3 Kommunikation mit dem Umfeld: die Öffentlichkeitsarbeit ·····	61
3.3 Den Alltag in den Griff bekommen ·····	63
3.3.1 Die Büroorganisation ·····	64
3.3.2 Zeit- und Selbstmanagement ·····	66
3.3.3 Arbeits- und Gesundheitsschutz ·····	71
3.3.4 Mitarbeitervertretung, Berufsverbände und Gewerkschaften ·····	72
3.3.5 Finanzielle Verantwortung und Kita-Finanzierung ·····	74
Literaturverzeichnis	76

Benutzerhinweise

für den »Leitfaden für pädagogisches Handeln«

Das vorliegende Buch bietet eine Fülle an Informationen sowie Instrumente und Materialien, die dazu dienen, Sie bei der professionellen und erfolgreichen Leitung einer Kindertageseinrichtung zu unterstützen. Der Leitfaden wendet sich sowohl an angehende Leitungskräfte, die sich auf die kommenden Aufgaben gründlich vorbereiten wollen, an Leitungen, die erst seit kurzer Zeit „on the job“ sind und ihre Führungsqualitäten sichern möchten, als auch an Leiterinnen mit langjähriger Berufserfahrung, die sich über Anregungen freuen, um den Kita-Alltag noch besser in den Griff zu bekommen.

„Kita-Leitung professionell“ wird in drei Modulen präsentiert:

1 Modul

Grundlagen und Reflexion

2 Modul

Das Mitarbeiter-Team führen und fördern

3 Modul

Bausteine für den Kita-Alltag

Im **ersten Modul** erfahren Sie, was mit einem systemischen Leitungsverständnis gemeint ist und Grundlegendes darüber, wie Sie Ihre eigenen

Kompetenzen und Potenziale erkennen können. Auch „ganz normale“ Stolpersteine rund um die Leitungsposition werden nicht ausgespart – bewährte Lösungswege inklusive.

Das **zweite Modul** widmet sich dem Herzstück von Leitung: der Personalentwicklung. Hier steht der Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Mittelpunkt. Sie erhalten Tipps für die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes. Wir informieren Sie, wie Sie Mitarbeiter- und Einstellungsgespräche erfolgreich führen, mit unvermeidbaren Konflikten sicher umgehen und wie das oft „leidige“ Thema Sitzung mithilfe von guter Vorbereitung und passenden Moderationstechniken gemeistert werden kann.

Im **dritten Modul** präsentieren wir Ihnen zentrale Bausteine, um den Kita-Alltag effektiv in den Griff zu bekommen und – wenn nötig – zu entschleunigen. Hier geht es schwerpunktmäßig um das Qualitätsmanagement, um erfolgreiche Kommunikation und Kooperation nach innen und außen und wie Sie sich im Dschungel der Verwaltungsaufgaben behaupten und gezielt auf gutes Zeit- und Selbstmanagement setzen können. Auch die Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Mitarbeitervertretung und Berufsverbände sowie die Kita-Finanzierung finden hier ihren Platz.

Vorwort

Sie leiten seit kurzer Zeit eine Kita und fragen sich manchmal, ob Ihr Leitungsverhalten so wirksam ist, wie Sie es sich wünschen? Oder Sie liebäugeln mit einer Leitungsaufgabe, sind sich aber nicht sicher, ob Sie tatsächlich die Richtige für einen solchen „Job“ sind? Vielleicht gelingt Ihnen die Bewältigung Ihrer Leitungsaufgabe jedoch auch schon seit vielen Jahren gut und Sie fragen sich nun, ob Sie vielleicht einen „Liftkurs“ in Sachen Personalentwicklung, Qualitätsmanagement oder Zeitmanagement brauchen könnten. Wenn Sie zu einer dieser drei Gruppen gehören, gibt Ihnen dieser Leitfadens profunde Unterstützung.

Sicher haben Sie sich immer wieder die Frage gestellt: **Worauf kommt es bei der Leitung einer Kita an?** Darauf gibt es zwei recht einfache Antworten:

1. Auf das Ergebnis! Aber was ist das Ergebnis von kompetenter Leitungstätigkeit? Das sind Kinder, die eine gute Bildung, Erziehung und Betreuung erhalten (was natürlich zu konkretisieren wäre) und den Übergang zur Schule kompetent bewältigen. Das sind Eltern, die mit der Arbeit der pädagogischen Fachkräfte zufrieden sind, weil sie erleben, dass ihre Kinder gut betreut und gefördert werden und die Atmosphäre in der Kita angenehm und vertrauensvoll ist. Und auch Ihr Träger ist mit den Leistungen seiner Angestellten zufrieden.

2. Auf die Mitarbeiterzufriedenheit! Ihr Team ist mit Ihnen und seinem Arbeitsplatz zufrieden – was jedoch ganz bestimmt nicht bedeutet, dass Sie jedem alles recht machen müssen.

Doch wie kann gute Führung gesichert werden? Da es immer auf die Menschen ankommt, die in einer Organisation handeln, spielen dabei

Aspekte wie die Persönlichkeit und das Verhalten einer Leitungskraft eine genauso wichtige Rolle wie Leistungsfähigkeit und Teamgeist. Hilfreich ist es auch immer, sich mit der eigenen Motivation zu Entscheidungen auseinanderzusetzen oder sie sich zunächst einmal bewusst zu machen.

Die Kita ist keine Insel und kein Hort ungestörter Geborgenheit. Sie kann sich nicht von der gesellschaftlichen Wirklichkeit und ihrer Unberechenbarkeit – bedingt durch temporeiche Veränderungen und damit verbundene immer neue Anforderungen – abschirmen. Die Veränderungen im System Kita lassen sich kurz auf den Nenner „Von der Betreuungseinrichtung zum Dienstleistungsunternehmen mit Kundenorientierung“ bringen. Wir können auch nicht ignorieren, dass mit der Betreuung von Kindern inzwischen Geld verdient werden kann und zunehmend wird, denn gute Kita-Plätze sind immer noch Mangelware. Als (angehende) Leitungskraft sollten Sie sich deswegen auch fragen, mit welcher Grundhaltung Sie der Ökonomisierung der Pädagogik gegenüberstehen.

Wir begleiten Sie nun in drei Hauptkapiteln – zuerst einmal bei der Auseinandersetzung mit der Frage, wo Ihre Stärken für eine Leitungsaufgabe liegen und wo noch Entwicklungsbedarf besteht. Anschließend beschäftigen wir uns eingehend mit der Personalentwicklung, dem Herzstück der Leitungsaufgabe. Zum Schluss erhalten Sie vielfältige Anregungen, wie Sie Qualität sichern, erfolgreich kooperieren und „den Alltag in den Griff“ bekommen können. Wir wünschen Ihnen viel Freude und gute Erkenntnisse bei der Lektüre.

Petra Stamer-Brandt

Frank Tofern

1 Leitung werden ist nicht schwer, Leitung sein dagegen ...?

Der Bedarf an qualifizierten, motivierten und engagierten Leitungskräften ist so groß, dass Pädagoginnen und Pädagogen manchmal eine Leitungsaufgabe übernehmen, auf die sie nicht oder nur unzureichend vorbereitet worden sind. Manche Leitung merkt erst, wenn sie bereits im Amt ist, welche Anforderungen mit dem „Job“ wirklich verbunden sind. Wir möchten Sie mit einem aktuellen Leitungsverständnis vertraut machen, das Ihnen hilft, eine gute Entscheidung zu treffen, sich Ihrer eigenen Potenziale bewusst zu werden, sich mit der (geplanten) Leitungsrolle auseinanderzusetzen und möglichen Stolpersteinen mit bewährten Lösungswegen zu begegnen.

1.1 Ein systemisches Leitungsverständnis

Aktuell ist der Begriff „systemisch“ in aller Munde: systemische Betrachtungen, systemische Fortbildungen, systemische Erkenntnisse ... Einfach übersetzt, könnte man sagen, dass die Dinge eben zusammengehören – kein Phänomen existiert aus sich allein heraus.

Bei der systemischen Betrachtung handelt es sich um eine naturwissenschaftliche Herangehensweise. Sie hat ihren Ursprung in der Kybernetik, bei der es um die Steuerung technischer Systeme geht. Stellen Sie sich zum Beispiel einen Kühlschrank vor, der seine Temperatur konstant

halten muss, damit die eingelagerten Lebensmittel nicht verderben. Funktioniert auch nur ein Teil nicht mehr richtig, löst das große Probleme aus (= negatives Feedback; die Lebensmittel verderben). Weil das so ist, muss versucht werden, alle Steuerungsmöglichkeiten einzubeziehen, um Störungen zu vermeiden.

Seit einigen Jahren hat der Begriff der Systemtheorie auch in den Bereich der Erziehungswissenschaften Einzug gehalten. Der Systemtheoretiker Helmut Willke beschreibt die Systemtheorie in seinen Werken wie folgt: „... Die neuere Systemtheorie ist eine Theorie der Beziehungen zwischen Systemen und Umwelt in dem Sinne, als sie die herkömmliche analytische Isolierung von Einzelsystemen überwinden will und Systeme immer nur im Zusammenhang mit ihrer jeweiligen Umwelt zu erfassen sucht“ (2006, S. 54). Aus seinen Ausführungen geht hervor, dass ein System aus einem Netz von Beziehungen und Operationen besteht und immer wieder veränderbar ist. Menschen sind Teil von Systemen, meist von mehreren Systemen, in denen sie unterschiedliche Rollen einnehmen. So sind Sie zum Beispiel im System Familie Mutter und liebende Frau, im System Kita Vorgesetzte. Diese unterschiedlichen Systeme und die daraus resultierenden Rollen gilt es zu definieren und sie voneinander abzugrenzen. Um zu wissen, welche Verhaltensweisen ich für meine Tätigkeit ausschließen möchte, muss ich deswegen zunächst herausfinden, wer ich bin (Identitätsfindung).

Ein systemisches Leitungsverständnis zeichnet sich durch systematische Steuerung und Integration von Personal- und Organisationsentwicklung aus. Ziel ist die fortlaufende Weiterentwicklung der Organisation, die Veränderungen wahrnimmt und auf sie reagiert. Kommt ein neues Mitglied ins Team, ist es zum Beispiel Aufgabe der Leitungskraft, daran zu denken, dass sich nun das Zusammenspiel verändern wird. Aufgaben müssen möglicherweise neu verteilt werden, Rollen und auch der Umgang miteinander verändern sich. Für die Leitung kann es hilfreich sein, wenn sie für sich selbst ein positiv empfundenes Verhältnis zu „Veränderungen“ spüren kann. Wer als Leitung gerne „festhält“, wird schnell mit dem wirklichen Leben konfrontiert: Es bleibt nichts, wie es war.

Der Schlüssel für das Funktionieren einer Organisation sind die Menschen, die in ihr arbeiten. Und dabei spielt die Leitung eine bedeutsame Rolle. „Die Leiterin ist das Herzstück des Kindergartens. Wenn diese in Ordnung ist, geht vieles gut. Zwar hängt davon allein nicht alles ab, doch ist es die zentrale Bedingung für das Funktionieren alles übrigen“, schrieb schon 1986 der Pädagoge und Verfechter des lebensbezogenen Ansatzes Norbert Huppertz in seinem Buch „Die Leitung des Kindergartens“. (...) „Richtig, der Begriff ‚Leitung‘ umfasst eigentlich Träger und Leiterin einer Kindertageseinrichtung. Jedoch zeigt sich trotz der Nationalen Qualitätsinitiative ‚Trägerqualität‘, dass die eigentliche Leitung die Leiterin einer Kindertageseinrichtung ist. Nicht selten sind Träger mit ihren Aufgaben zeitlich und fachlich – bzw. organisatorisch und pädagogisch – überfordert, sodass viele Aufgaben von der Leiterin übernommen werden“ (Huppertz zitiert in: Haderlein 2008, S. 4). Es kommt also weiterhin auf die Leitung und damit auf Sie an. Sie werden sich mit hohen Anforderungen auseinandersetzen müssen.

Sieht man sich Listen an, in denen aufgeführt wird, welche Erwartungen an Leitungskräfte ge-

stellt werden, dann lesen wir: teamfähig, reflexiv, visionär, kommunikativ, unternehmerisch denkend, charismatisch, multikulturell, kreativ, verantwortungsbewusst, rhetorisch geschickt, methodisch und fachlich kompetent, strategisch denkend, kundenorientiert, fähig, in Netzwerken zu arbeiten. Eine Leitungskraft sollte auch empathisch, konfliktfähig, kontaktfähig und kritikfähig sein und über eine gewisse Autorität verfügen. Kurz: Sie sollte ein Genie sein. Würden wir diese Anforderungen wirklich ernst nehmen, könnten wohl die meisten Leitungsstellen nicht besetzt werden.

Doch kann eine Kita-Leitung alle Möglichkeiten ausschöpfen, die sich ihr bieten, um die Einrichtung erfolgreich zu führen. Das bedeutet für ihr systemisches Leitungsverständnis: Sie

- führt die Fach- und Dienstaufsicht über das Personal
- entwickelt die Qualität der Arbeit fortlaufend weiter und führt ein Qualitätsmanagement ein
- fördert die Teamentwicklung
- wendet Kenntnisse der Organisationsentwicklung an
- gestaltet die Einbeziehung der Eltern.

Im engeren Sinne bedeutet das: Die Kita-Leitung

- stellt die Kinder in den Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit
- arbeitet mit Eltern und Experten zusammen (stellt Nähe her und bietet Identifizierungsmöglichkeiten)
- nutzt die Fähigkeiten und Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (lebt Partizipation)
- beteiligt die Kinder (Partizipation)
- kooperiert mit anderen Einrichtungen, Organisationen, Beratungsstellen und Schulen (sorgt aktiv für Vernetzung)
- arbeitet eng mit ihrem Träger zusammen
- nutzt für sich und die Kolleginnen und Kollegen auf die Bedürfnisse der Kita zugeschnittene Fortbildungen
- gestaltet das Umfeld so, dass Kinder, Eltern und Team sich darin wohl fühlen.

Einige Leitfragen für Führungskräfte in Kitas

- Wie wird die Ergebnisqualität der Arbeit gemessen und wer misst sie?
- Wie wird langfristig ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gesteuert? Wie wird um Verbesserungen gerungen?
- Wie werden Kolleginnen und Kollegen motiviert – wie können sie sich in die wichtigen Themen der Einrichtung „verlieben“?
- Wie lassen sich welche Aufgaben delegieren?
- Wie gelingt eine gute Personalauswahl?
- Wie lassen sich gute und motivierte Teams zusammensetzen?
- Wie lässt sich sinnvoll mit Widerständen umgehen?
- Wie werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefördert, damit sie ihre Aufgaben kompetent erfüllen können?
- Welche Anreize für Spitzenleistung können geschaffen werden?
- Wie ist mit Problemen umzugehen, wie mit Konflikten?
- Wie sieht eine sinnvolle betriebswirtschaftliche Steuerung aus und wie ist diese hinzubekommen?

Die Robert Bosch Stiftung (2008, S. 156) geht von der Kenntnis folgender Bildungsinhalte für Leitungskräfte aus:

- „Grundlagen allgemeiner und spezieller Managementtheorien
- Grundlagen sozialräumlicher Netzwerktheorien
- Überblick über die plurale Trägerlandschaft sowie deren Trägersysteme und -strukturen
- Kenntnis in Bedarfsplanung und Entwicklung von Vernetzungsstrategien im Sozialraum (Vernetzung und Kooperation mit anderen Kindertages- und Bildungseinrichtungen, Zusammenwirken im Gemeinwesen, interdisziplinäre Arbeit mit Jugendhilfestationen, Zusammenarbeit zwischen Kindertageseinrichtungen, Kinder- und Jugendhilfe und Grundschule)
- Ausgewählte Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung unter besonderer

Berücksichtigung ihrer Verwendbarkeit im Bereich der Kindertageseinrichtungen und im Schulmanagement

- Finanzierung von Kindertageseinrichtungen
- Controllingsysteme und -instrumente
- Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Fundraising.“

Mit den genannten Leitfragen und Bildungsinhalten kommen Sie bis zum Erreichen Ihrer Pensionierung immer wieder in Berührung. Diese Fragen werden leider, oder auch zum Glück, nicht nur einmal beantwortet, sondern stellen sich jedes Jahr, jeden Monat, jeden Tag wieder neu und unter einem anderen Blickwinkel.

1.2 Die eigenen Potenziale betrachten

Mit der Übernahme von Leitungsverantwortung verändert sich Ihre Rolle gravierend. Während Sie früher Kollegin bzw. Kollege waren, Freundschaften auch innerhalb des Teams gepflegt und gleichberechtigt zusammengearbeitet haben, müssen Sie als Leitung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anweisungen geben, sie beurteilen, Rückmeldungen geben, Sitzungen leiten, Rechenschaft ablegen – auch ihrem Träger, den Eltern und der Öffentlichkeit gegenüber. Da lohnt ein Blick auf die eigenen Potenziale.

1.2.1 Sich mit der eigenen Bildungs- und Berufsbiografie auseinandersetzen

„Seit Menschen über die Erziehung des Menschen nachdenken, ist ihnen bewusst, dass die Erzieher selbst Erzogene sind und dass ihr Erzogensein ihre Erziehung beeinflusst. Das führt uns zu folgenden Anmerkungen:

Für jeden, der erzieht, ist die biografische Reflexion des eigenen Erzogenseins Voraussetzung für eine bewusste Gestaltung von Erziehung (...).

Biografieforschung vermittelt ein realistisches Bild von Erziehung, indem sie darauf aufmerksam macht, dass Erzogene Subjekte sind, die Erziehungseinflüsse subjektiv verarbeiten und evtl. Erziehung völlig anders wahrnehmen und verarbeiten, als die Erzieher es intendieren.

- Biografieforschung bringt Erzieher dazu, ihre Rolle im Persönlichkeitsentwicklungsprozess von Erzogenen zu überdenken und auch ihr eigenes Erzogensein zu reflektieren.
- Biografieforschung macht Praktiker darauf aufmerksam, dass Erzogene ein Bedürfnis haben, ihre Erzieher in der erinnernden Erzählung zu überprüfen und zu kritisieren. Daher kann Biografieforschung dazu beitragen, Erziehung als Funktion von Selbstverwirklichung zu sehen und die Erziehungspraxis in diesem Sinne konstruktiv zu gestalten“ (Stiller 1999, S. 185ff.).

Das Konzept der Biografiearbeit geht davon aus, dass Menschen den Wunsch verspüren, dem Sinn des vergangenen Lebens oder einer Lebensphase nachzuspüren oder dem vergangenen Leben einen Sinn zuzuschreiben. Ziel der Auseinandersetzung mit der eigenen Erziehungsbiografie ist es, sich der frühen prägenden Einflüsse und der gesammelten Lebenserfahrungen bewusst zu werden, um klären zu können, welchen Einfluss diese auf das eigene Erziehungsverhalten haben. Prägende Lebensereignisse können sich auf das Verhalten im Berufsleben auswirken, indem es verändert, überdacht oder sogar völlig umgekrempelt wird. Die Biografiearbeit kann auch zum Schlüssel werden, um das Vorhandensein besonderer Fähigkeiten, Verhaltensweisen oder Potenziale zu entdecken. Eine Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie könnte der Start für eine bewusste Gestaltung der beruflichen Zukunft sein.

Einen deutlichen Entwicklungsschub kann es bringen, wenn Sie sich die Zeit nehmen und einmal über Ihre eigene Erziehungsbiografie nachdenken:

- Welche prägenden positiven und negativen Erziehungserfahrungen habe ich gemacht?

- Wie bewerte ich diese Erfahrungen heute aus professioneller Sicht?
- Welche Verhaltensweisen meiner „Erzieher“ habe ich in meine Erziehungspraxis übernommen (möglicherweise auch unbewusst)?
- Welche Erfahrungserfahrungen haben meinen Berufswunsch beeinflusst?
- Auf welche Stolpersteine könnte ich aufgrund meiner Erziehungsbiografie treffen?

Gespräche mit Eltern, Geschwistern, Freunden aus Kindertagen, Fotoalben aus der Kindheit, Fantasie Reisen und andere Methoden der Biografiearbeit können dabei helfen, Erinnerungen wach werden zu lassen, sie können die Identitätssuche unterstützen oder die Berufswahlmotivation deutlich machen. Biografiearbeit unterstützt Sie auch bei der Bilanzierung Ihres bisherigen Lebens oder bietet Ihnen Bausteine für eine Neuorientierung und Weiterentwicklung. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte kann Sie noch einmal an markante und prägende Stellen Ihres Lebens führen, die möglicherweise auch Ihre berufliche Tätigkeit beeinflussen. Methoden der Biografiearbeit finden Sie unter: www.methodenpool.uni-koeln.de/biografiearbeit/frameset_biografie.html.

„Erziehung ist Teil von mir!“ heißt es bei dem Pädagogen Edwin Stiller (1999, S. 32ff.). Die Wurzeln für das eigene Leitungsverhalten liegen auch in der eigenen Biografie. Ein reflexives Verhalten ist deswegen Voraussetzung für Professionalität.

Die bisherige Rolle reflektieren

Die Auseinandersetzung mit der Berufsrolle ist ein (arbeits-)lebenslanger Prozess, in dem viel Entwicklungsarbeit steckt. Als Leitungskraft stehen Sie immer wieder vor neuen beruflichen Herausforderungen. Deswegen macht es Sinn, sich einige Fragen zu stellen:

- Sind Sie bereit, sich mit Ihrer alten Rolle auseinanderzusetzen und sie auf ihre Brauchbarkeit