

PETRA STAMER-BRANDT

AUF DEN  
**PUNKT**  
GEBRACHT

# Professionell leiten.

ERFOLGREICH UND GELASSEN DEN  
KITA-ALLTAG GESTALTEN

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN



© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2020

Alle Rechte vorbehalten

[www.herder.de](http://www.herder.de)

Covermotiv: © Galan Nikolaeva/123rf

Umschlaggestaltung: Uwe Stohrer, Freiburg

Layout, Satz und Gestaltung: Sabine Ufer, Leipzig

Herstellung: Těšínská tiskárna a.s.

Printed in the Czech Republic

ISBN (Print) 978-3-451-38667-1

ISBN (PDF) 978-3-451-81925-4

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Meine (zukünftige) Herausforderung als Kita-Leitung ..</b>	<b>9</b>
1.1 POTENZIALE ERKENNEN UND NUTZEN .....	9
1.2 MIT DER EIGENEN (BERUFS-)BIOGRAFIE AUSEINANDERSETZEN .....	10
1.3 DIE KOMFORTZONE VERLASSEN – DER WEG ZUR ROLLENFINDUNG .....	14
1.4 DIE UNTERSCHIEDLICHEN LEITUNGSROLLEN IDENTIFIZIEREN UND KLÄREN .....	15
1.5 DAS PROFESSIONELLE SELBSTVERSTÄNDNIS DER LEITUNG .....	21
<b>2 Die Leitungsaufgabe ist eine Schlüsselposition. ....</b>	<b>24</b>
2.1 LEITUNG IST EINE MANAGEMENTAUFGABE .....	25
2.2 LEITEN BEDEUTET, DIE QUALITÄT DER ARBEIT ZU SICHERN .....	27
2.3 LEITUNG BEINHÄLTET SELBSTMANAGEMENT .....	29
2.4 LEITUNG VERANTWORTET PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG .....	36
<b>3 Leiten heißt führen</b> .....	<b>43</b>
3.1 FÜHRUNGSANFORDERUNGEN AN DIE KITA-LEITUNGSKRAFT .....	46

3.2 DURCH ZIELE FÜHREN .....	49
3.3 TEAMBILDUNG UND -WEITERENTWICKLUNG .....	54
<b>4 Die Kita in Veränderungsprozessen führen .....</b>	<b>60</b>
4.1 ZUKUNFTSWEISENDE AUFGABEN ERKENNEN UND PRIORITÄTEN SETZEN .....	61
4.2 CHANGE-MANAGEMENT .....	63
<b>5 Vom Umgang mit Konflikten .....</b>	<b>67</b>
5.1 GRUNDSÄTZE DER KONFLIKTLÖSUNG .....	70
5.2 EINE KOMMUNIKATIONSKULTUR ENTWICKELN .....	72
5.3 FEHLER TRAGEN ZUR WEITERENTWICKLUNG BEI ..	74
<b>6 Den Alltag in den Griff bekommen .....</b>	<b>77</b>
6.1 ZEITMANAGEMENT .....	78
6.2 BÜROORGANISATION .....	85
6.3 ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ .....	91
6.4 NETZWERKE BILDEN .....	95
6.5 BESCHWERDEMANAGEMENT .....	97
6.6 DIENSTBESPRECHUNGEN .....	103
<b>Literatur .....</b>	<b>106</b>

## Vorwort

Die Kita-Landschaft hat sich in den letzten Jahren tiefgreifend gewandelt und ist immer noch dabei, sich zu verändern. Entscheidungsträger aller Parteien und gesellschaftlichen Gruppierungen interessieren sich plötzlich für die Kita, und die öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema Frühe Bildung wird immer größer und fordernder. Das trägt dazu bei, dass Sie als Leitung nicht nur stärker im Fokus stehen als je zuvor, es zieht auch Konsequenzen für Ihre Arbeit nach sich. Sie führen jetzt eine soziale Organisation, von der ein hohes Maß an Qualität erwartet wird. Sie sollen eine Einrichtung „managen“ und die Ergebnisse evaluieren. Sie sollen ein Team führen, die Öffentlichkeit fortlaufend informieren und die Finanzen der Einrichtung im Griff haben, um nur ein paar Beispiele zu nennen.

Dieses Buch möchte Sie ermuntern, sich dieser Aufgabe zu stellen und die eigenen Potenziale und Fähigkeiten dabei gezielt einzusetzen. Als Leitung sind Sie auch Vorbild und leben dem Team vor, dass Sie nur gute Arbeit leisten können, wenn Sie Freude an der Arbeit haben, sich wohlfühlen, möglichst stressfrei und gelassen bleiben sowie Fehler als Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, betrachten. Dazu braucht es manchmal den Schritt aus der Komfortzone heraus und ein klein wenig Mut – denn: Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer wer und was er ist. Hier geht es darum, deutlich zu machen, dass Sie einen Beruf ausüben, der

- außergewöhnlich verantwortungsvoll ist,
- gesellschaftlich immer relevanter wird,
- gestaltbar, weil mit vielen Freiräumen versehen ist,
- dazu geeignet ist, berufliche Erfüllung zu erfahren,
- es Ihnen ermöglicht, Ihre Potenziale auszuschöpfen und
- erfolgreich im Team zu arbeiten.

Ihre Klientel ist nicht nur eine bunte Kinderschar mit ihren Familien, dazu gehören auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrkräfte, Gemeinde-, Stadt- und Jugendamtsvertretungen sowie Vorgesetzte von Verbänden und Vereinen. Sie alle sind Ihre „Kunden“, gehören zum Netzwerk Kita, und Ihre Aufgabe besteht darin, Dienstleistungen zu erbringen, die allseits zu einem hohen Maß an Zufriedenheit führen. Dazu braucht es Engagiertheit, Interesse an anderen Menschen, Teamgeist, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, Reflexivität, Offenheit...

In diesem Buch erhalten Sie Anregungen, wie Sie diesem hohen Anspruch gerecht werden können. Mithilfe von Checklisten, Fragebögen und Vorschlägen zur Reflexion können Sie sich selbst Ziele setzen und deren Umsetzung überprüfen. Ich möchte Sie

ermutigen, Ihren eigenen Weg zu gehen, Überforderung zu vermeiden, Netzwerke zu bilden und Durchsetzungsstrategien zu entwickeln. Insofern handelt es sich hier um ein Mutmachbuch! Als Leitung werden Sie nicht geboren, und Sie verlassen auch keine Ausbildungsinstitution als perfekte Leitungskraft. Aber Sie können sich auf den Weg machen, eine gute oder noch bessere, ausgeglichene und lebensfrohe Leitungskraft zu werden und es lange zu bleiben.

Das wünscht Ihnen  
Petra Stamer-Brandt

# 1 Meine (zukünftige) Herausforderung als Kita-Leitung

Die Rolle der Leitung ist häufig durch hohe Leistungsansprüche, unterschiedlichste Erwartungen, Stress und manchmal auch durch eine mangelnde Work-Life-Balance geprägt. Das liegt nicht selten mit daran, dass wir unsere eigenen Potenziale nicht kennen und sie deswegen auch nicht nutzen können.

## 1.1 POTENZIALE ERKENNEN UND NUTZEN

Wie kann es gelingen, die eigenen Potenziale zu erkennen und sie voll auszuschöpfen?

Stellen Sie sich doch einmal folgende Fragen:

- Welche Erwartungen haben Sie an sich als Leitung? Sind Ihre Erwartungen realistisch? Oder eher unrealistisch und deswegen von vornherein zum Scheitern verurteilt?
- Gehen Ihnen Ihre Aufgaben leicht von der Hand?
- Lernen Sie noch immer Neues hinzu?
- Wie beschreiben Sie das Arbeitsklima in Ihrer Kita?
- Erhalten Sie regelmäßig Feedback von den Menschen, mit denen und für die Sie arbeiten?
- Fordern Sie Feedback auch ein?
- Würden Sie sich als Leitungskraft mit reflexiver Kompetenz bezeichnen?
- Ist Ihnen Ihre berufliche Biografie bewusst und können Sie deren Wirkung auf Ihre Arbeit einschätzen?



- Sind Sie bereit, Ihre Komfortzone zu verlassen?
- Können Sie sich an berufliche Situationen erinnern, in denen Sie Ihre Komfortzone verlassen haben? Wenn ja, welche Folgen hatte das?

Nur wer seine Komfortzone ab und zu verlässt, kann sich

- weiterentwickeln und
- verschüttete oder noch nicht entwickelte Potenziale entdecken.

Nicht alle Ihre Potenziale werden sich auch im Beruf umsetzen lassen. Deswegen ist es wichtig, sich realistische Ziele zu setzen. Wer zu hohe Ziele vor Augen hat, muss damit rechnen, sich zu überfordern oder gar zu scheitern.

Wenn Ihnen alle Aufgaben sehr leicht von der Hand gehen, ist das einerseits sehr angenehm, zeigt aber auch, dass Sie Ihr Potenzial vielleicht nicht ganz ausschöpfen und deswegen unterfordert sind. Das macht lustlos. Mehr Freude an der Arbeit entwickeln Sie, indem Sie Neues hinzulernen, ungewöhnliche Dinge ausprobieren und neugierig auf neue Erfahrungen sind. Neue Projekte sind meist motivierend, und wenn man weiß, dass Fehler zum Lernen da sind, machen sie auch keine Angst.

Besonders wichtig ist es, dass Sie als Leitung für ein gutes Arbeitsklima sorgen. Nur in einem solchen Rahmen ist es möglich, Leistung zu erbringen und trotzdem entspannt zu arbeiten. Zu einem guten Arbeitsklima gehört auch eine positive Feedbackkultur. Regelmäßiges Feedback von allen Beteiligten ist eine Grundvoraussetzung für das Gelingen der Kita-Arbeit.

Wollen Sie eine positive Feedbackkultur in Ihrer Einrichtung etablieren, sollten Sie selbst über reflexive Kompetenz verfügen. Das bedeutet, sich in allen Bereichen ein eigenes Urteil bilden zu können, in der Lage zu sein, Werte, Normen, Einstellungen und Gewohnheiten kritisch zu betrachten und eine eigene Haltung zu entwickeln. Dazu gehört auch die Reflexion der eigenen Fähigkeiten, Motive, Interessen, Stärken, Schwächen, Einstellungen, der institutionellen Möglichkeiten und Grenzen sowie deren Auswirkungen auf das eigene Handeln. Indem Sie Ihre berufliche Biografie unter die Lupe nehmen, beschreiten Sie bereits einen Weg, um Ihre reflexive Kompetenz zu erweitern.

## 1.2 MIT DER EIGENEN (BERUFS-)BIOGRAFIE AUSEINANDERSETZEN

Wer mit anderen Menschen arbeitet, sollte bereit sein, die eigene Kindheit zurück ins Bewusstsein zu holen und zu reflektieren. Diese Erfahrungen haben einen großen Ein-



fluss gerade auf die spätere Arbeit als pädagogische Fachkraft und Kita-Leitung. Als Kita-Leitung ist es zum Beispiel wichtig für Sie zu wissen,

- welche Rolle Sie in Ihrer Peergroup eingenommen haben (waren Sie eher Mitläuferin oder „Anführerin“?)
- Haben Sie eigene Ideen entwickelt und durchgesetzt oder haben Sie sich lieber inspirieren lassen?

---

## BIOGRAFIEARBEIT



- hilft Unterschiede zu erkennen,
- deckt eigene Bewertungsmuster auf,
- ermöglicht es, neue Informationen zu gewinnen,
- reflektiert die eigenen Denk- und Handlungsweisen und
- hilft, das eigene pädagogische Handeln sinnvoll und der Ausgangssituation angemessen zu ändern (Cantzler 2019).

---

Die Methode des **biografischen Arbeitens** begleitet und unterstützt Sie bei

- der Festigung der eigenen Identität,
- einer Bilanzierung Ihres bisherigen Lebens,
- der Rückschau auf Ihren beruflichen Lebensweg bis ins Hier und Jetzt, um von diesem Standort aus die weitere Entwicklung Ihres zukünftigen Arbeitslebens zu formen,
- einem Blick auf sich selbst in der Leitungsrolle, Ihre Werte und Überzeugungen.

Dabei werden **drei Ziele** verfolgt:

1. Erinnerung an die Vergangenheit > Lebensbilanz im Rahmen der Biografiearbeit
2. Begleitung in der Gegenwart > Lebensbewältigung
3. Perspektive für die Zukunft > Lebensplanung

## ÜBUNG

### Ein Weg, die eigene Biografie bewusst zu machen

Bitte machen Sie sich zu den folgenden drei Punkten Gedanken und tragen Sie Ihre Ergebnisse ein. Gerne können Sie noch weitere Zeilen ergänzen.

Ich habe als Kind / Praktikantin in der Kita folgende Erfahrungen gemacht:	Das hat mich bis heute geprägt und wirkt sich auf meine Leitungsrolle folgendermaßen aus:	Aus dieser Erinnerung ziehe ich für meine künftige Arbeit als Kita-Leitung folgende Schlussfolgerungen:

## ÜBUNG

### Mein Lebensbaum

Eine weitere Möglichkeit, sich zurückzubedenken, ist das Beschriften eines Lebensbaumes. Ergänzen Sie die folgende Zeichnung, indem Sie die Wurzeln des Baums, einen Zaun, eine Gießkanne etc. hinzufügen.

Nun widmen Sie sich den folgenden Fragen und tragen Ihre Antworten jeweils an der passenden Stelle in der Zeichnung ein:

- Wo liegen die Wurzeln meines Lebensbaumes, wie sind sie ausgeprägt (stark, schwach), wie ist die Erde beschaffen, in der mein Lebensbaum steht?
- Wovon ernährt sich mein Lebensbaum?
- Was macht seinen Stamm aus, ist er stabil und kräftig oder eher schwach, biegsam?
- Wie sehen die Blätter und die Zweige aus? Trägt der Baum Früchte?
- Welche Zweige sind stabil und möchten sich weiterentwickeln, welche eher schwach?



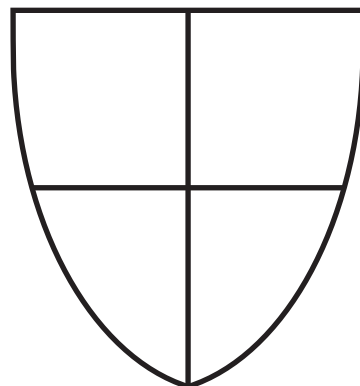
- Welche Hauptäste hat mein Baum, was macht sie aus?
- Steht mein Lebensbaum an der richtigen Stelle?
- Wovon schützt mich der Zaun? Stützt er mich?
- Wie wirkt sich das Wasser aus der Gießkanne aus? Kräftigt es mich?

## ÜBUNG

### Mein Kindheitswappen

Eine sehr einfache Form der biografischen Arbeit ist die Gestaltung eines Kindheitswappens:

- Zeichnen Sie Ihr eigenes Wappen. Es enthält in den vier Feldern Symbole, die Ihre Erfahrungen aus vier Lebensabschnitten oder mit vier verschiedenen Sozialisationsinstanzen aufzeigen.
- Verändern Sie gerne die Größe der Felder und unterstreichen Sie damit die Bedeutsamkeit Ihrer Erlebnisse.
- Besprechen Sie Ihr Ergebnis und Ihre Schlussfolgerungen mit kritischen Freunden (das sind Menschen, zu denen Sie eine freundschaftliche Verbindung haben, die aber auch in der Lage sind, sich kritisch zu äußern).



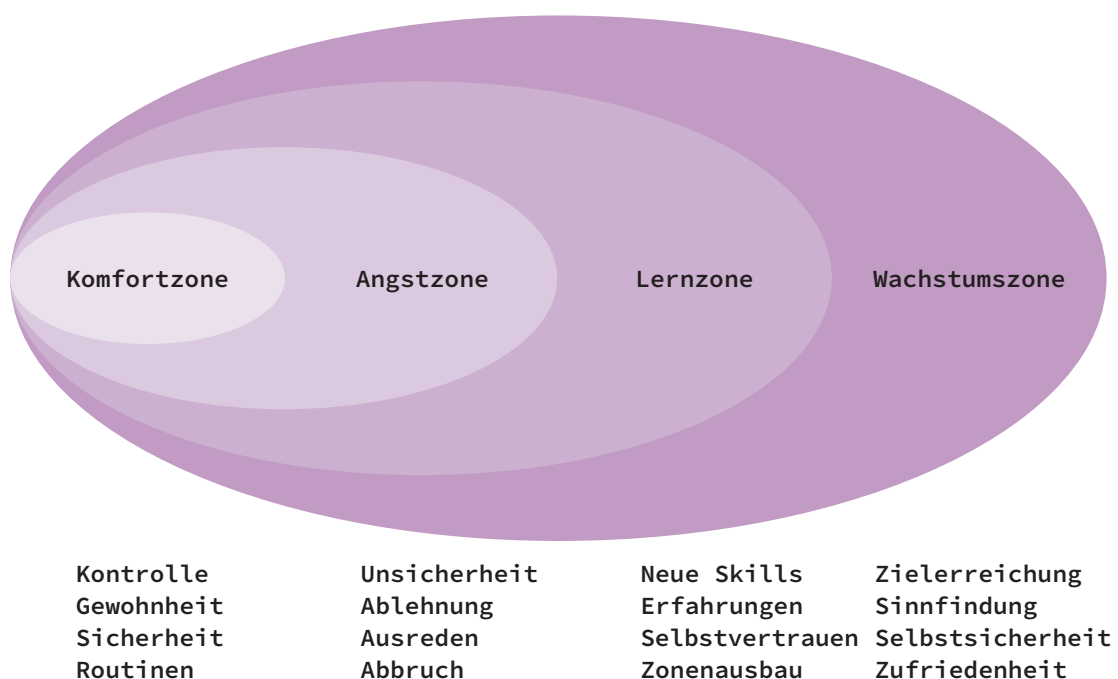


Unerlässlich ist es für eine Kita-Leitung, sich die Zeit zu nehmen, über ihre eigene Erziehungsbiografie nachzudenken:

- Welche prägenden positiven und negativen Erfahrungserfahrungen habe ich gemacht?
- Wie bewerte ich diese Erfahrungen heute aus professioneller Sicht?
- Welche Verhaltensweisen meiner „Erzieher“ bewerte ich heute positiv, welche negativ, welche habe ich in meine Erziehungspraxis und Teamleitung übernommen (möglicherweise auch unbewusst)?
- Welche Erfahrungserfahrungen haben meinen Berufswunsch beeinflusst?
- Auf welche Stolpersteine könnte ich in meiner Leitungstätigkeit aufgrund meiner Erziehungsbiografie treffen?

## 1.3 DIE KOMFORTZONE VERLASSEN – DER WEG ZUR ROLLENFINDUNG

Es gibt keine Rezepte, die Ihnen vermitteln können, welche Verhaltensweisen als Kita-Leitung „richtig“ sind. Das muss jeder Mensch für sich persönlich entscheiden. Der Weg zur Veränderung, Rollenfindung und Stabilisierung verläuft in der Regel jedoch so, wie es die Grafik zeigt:



Quelle: Mai 2019a