

Rahmen halten und Entwicklungsräume gestalten

Die Kita-Leitung als zentrale Person in einer komplexen Bildungsunternehmung

Eine Einrichtung zu leiten, in der kleine und große Menschen zusammenkommen, um gemeinsam die Welt zu entdecken, zu lernen, zusammenzuleben, ist eine hochkomplexe Aufgabe. Wie kann eine Kita-Leitung diese bewältigen?

Die Aufgabe der Kita-Leitung erscheint leicht und wie selbstverständlich, wenn sie von Personen mit viel Erfahrung, Klarheit, Entscheidungsfreude, Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Gelassenheit ver-

antwortet wird. Sie ist aber sehr komplex und birgt viele Fallstricke, vor allem den der kontinuierlichen Selbstüberforderung. Das macht es auch schwer, einen Artikel zum Thema zu schreiben, der nicht immer noch mehr

Anforderungen erhebt und damit zur Überanstrengung und destruktivem Selbstzweifel und Selbstentwertung beiträgt.

Kitas, zumal in Städten, sind Orte, an denen Menschen aus allen sozialen



Schichten und aus den verschiedensten Ländern und kulturellen Hintergründen versammelt sind. Auch die Mitarbeitenden kommen häufig aus verschiedenen kulturellen Kontexten. Verstehen und Handeln in dieser Dynamik ist eine interkulturelle Kompetenz, die selbstverständlich mit zum Tragen kommt. Diese Aufgabenfülle ist eine grundlegende und tägliche Herausforderung. Alle Aufgaben greifen ineinander, und werden sie gut ausgefüllt, dann erscheinen sie wie selbstverständlich und ohne Mühe.

Ein Zeichen für eine kompetente Kita-Leitung ist die Zeit, die Mitarbeitende verbringen, um über ihre Leitung und deren Entscheidungen zu reden. Sind die Kolleg/innen vor allem mit ihrer gemeinsamen Arbeit beschäftigt und nicht mit Ärger und Unverständnis über ihre Leitung, ist das ein sehr gutes Zeichen und beste Bedingung für eine gute Entdeckungs-, Lern- und Entwicklungskultur.

Die Fülle – eine „ Eierlegende Wollmilchsau“?

Kann eine Kita-Leitung, eine Person, in allen Bereichen qualifiziert und gut sein? Können ihr alle Bereiche gleich gut liegen? Nein, das ist unmöglich. Hier sind Aufgaben versammelt, die in anderen Unternehmen auf mehrere Mitarbeitende oder Abteilungen verteilt sind. Diese Positionen entsprechen Managementpositionen, die in anderen Kontexten entsprechend bezahlt werden und für die es selbst-

verständlich eine „Freistellung“ gibt, wie es im Kita-Kontext genannt wird. In vielen Arbeitsverträgen ist jedoch festgehalten, dass die Kita-Leitung auch zu einem bestimmten Prozentsatz im Kinderdienst sein muss. Das geht bis dahin, dass es in manchen Bundesländern für die Leitungsfunktion keinerlei Stunden gibt. Stellvertretende Kita-Leitungen können bei nahezu bei allen Trägern und Einrichtungen in der Regel, wenn überhaupt, nur mit einem kleinen Zeitanteil diese Aufgabe übernehmen.

Was in vielen Organisationen selbstverständlich ist, gibt es in Kindertageseinrichtungen so gut wie nie: eine Verwaltungskraft. So nehmen diese Tätigkeiten häufig einen großen Teil des Zeitkontingents der Leitungen ein. Von der Gebührenabrechnung bis zur Liegenschaftsverwaltung, von der Sicherheitsbeauftragten bis zur Sekretärin usw. haben die allermeisten Frauen in diesen Rollen aber ein großes Talent, alles noch hinzubekommen, auch wenn die Ressourcen knapp sind. Manches Mal erinnert mich das in der supervisorischen Begleitung der Kolleginnen an die Kompetenzen der Nachkriegstrümmerfrauen, aus nichts etwas zu machen und aus wenig wieder ein Haus zu bauen.

Was ich kann oder muss oder besser delegieren sollte

Wie kann nun eine solche Arbeit dennoch gelingen? Dazu habe ich neben meiner Erfahrung als Supervisorin

und Fortbildnerin für Kitas zwei Kita-Leitungen von jeweils einer Kita in kirchlicher und in kommunaler Trägerschaft interviewt. Das ist die Frage: Wo liegen die Kompetenzen und Leidenschaften der Leitung? Die oben genannten Aufgabenbereiche können als Barometer dienen, um zu sehen, wo die Stärken der Leitungsperson liegen, welche Bereiche schwierig sind, aber gelernt und entwickelt werden können, und welche gar nicht gewollt werden.

Eine Leitung muss nicht alles können, aber sie sollte wissen, was sie kann und will, was sie selber tut und was sie an andere weitergibt, ohne sich aus der Gesamtverantwortung zurückziehen. Ein Team merkt, wenn zentrale Aufgaben nicht erfüllt sind, und reagiert entsprechend irritiert. Ein offener Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen macht auch Fehler besprechbar und ermöglicht die Suche nach Lösungen.

So gibt es Leitungspersonen, die eine Stärke in der Organisation haben, aber im Bereich Öffentlichkeitsarbeit oder in der Kooperation mit dem Träger große Mühe; oder solche, deren Schwerpunkt und Kompetenz in der Personalführung liegt, aber Organisation und Verwaltung liegen ihr gar nicht, mit dem Träger kommt sie nur mühevoll zurecht. Es gibt die verschiedensten Kombinationen von Fähigkeiten. Sie können Ausgangspunkte des weiteren Lernens und Entdeckens von Kompetenzen sein.

Was in der Leitungsrolle nötig, aber von der konkreten Person nicht gekonnt oder gewollt ist, sollte als Aufgabe mit den entsprechenden Kompetenzen unbedingt klar delegiert werden. Die Verantwortung bleibt bei der Leitung, aber die Aufgabenteilung und Delegation ist klar geregelt.

An einigen Beispielen kann deutlich werden welche Schwierigkeiten für Teams auftauchen, wenn wichtige Ressourcen *nicht* zur Verfügung gestellt werden:

- **Nicht in der Leitungsrolle:** Häufig werden Mitarbeitende aus Kitateams bei Leitungsvakanz gebeten, die Leitung zu übernehmen, weil sie die Einrichtung schon kennen



Zehn Leitungs-Ressourcen, die ein Team braucht, um seine Arbeit gut zu machen:

- Lust und Zutrauen, Verantwortung und Führung zu übernehmen,
- Engagement und Zuversicht,
- Kooperations- und Konfliktfähigkeit,
- Entscheidungsfreude und Fehlerfreundlichkeit,
- Wissen und Reflexion ihrer eigenen Stärken und Schwächen,
- Zutrauen in die Mitarbeitenden und Freude an deren Neugier und Entwicklung,
- Wahrnehmen und Zulassen von Vielfalt,
- deutliche Definition und Delegation von Aufgaben mit den dazugehörigen Kompetenzen,
- eine gute klare Besprechungskultur (Zeiten, Struktur, Ort, Form, Inhalte ...),
- klare Positionierung und Kooperation nach außen: Träger, Politik.

oder keine geeignete Bewerberin von außen gefunden wird. Der Wechsel von der Teamkollegin zur Leitung ist ein großer Schritt, ebenso eine Leitungsfunktion neu zu übernehmen, auch wenn es eine andere Einrichtung ist. Bei der Entscheidung, in die Kita-Leitung zu gehen ist es wichtig, zu überprüfen, welche der o.g. Kompetenzen schon vorhanden sind und welche gelernt werden müssen oder können. Neben fachlichem Können braucht es auf alle Fälle die Lust und die Entscheidung Verantwortung und Führung zu übernehmen. Wenn die Rolle nicht ausgefüllt wird, birgt das häufige Schwierigkeit für Teams. Teammitglieder übernehmen sie dann ohne offizielle Funktion und es kommt zu Auseinandersetzungen um Macht und Einfluss.

- **Keine Entscheidungen treffen:** Immer wieder gibt es Situationen, in denen im Team gemeinsam über

Entscheidungen gesprochen wird, ohne vorher geklärt zu haben, ob das Team diese Entscheidung auch wirklich treffen kann oder ob es nur beratende Funktion hat und die Leitung auf der Grundlage der Ideen des Teams entscheidet. Bei einer solchen Unklarheit engagieren sich die Mitarbeitenden zunächst, merken aber bald, wenn es nicht ernstgemeint ist, und reagieren mit Rückzug und Desinteresse. Klarer ist es dann, alleine zu entscheiden, auch wenn es Konflikte und Widerstände gibt.

- **Konflikte überspielen:** Die Kultur in Kitas ist geprägt von dem Wunsch, dass die Arbeit und die Kooperationen sich immer friedlich ohne Konflikte abspielen. Daher werden existierende Unterschiede überdeckt, Interessensgegensätze nicht besprochen; sie werden durch langes Liegenlassen nicht besser, sondern eskalieren unter der Oberfläche. Kommt es dann zu Auseinandersetzungen, sind sie häufig nicht mehr einfach einzuholen und tragen so dazu bei, dass die Furcht vor Konflikten steigt. Teams sprechen dann über alles Mögliche, ohne die jeweiligen Schwierigkeiten anzusprechen. Besonders destruktiv wird es, wenn Konflikte mit der Leitung nicht geklärt werden – sei es aus Rücksicht, aus Vorsicht, aus Furcht –,

weil Mitarbeitende merken, dass die Leitung sich vor Auseinandersetzung fürchtet.

- **Misstrauen und übermäßige Kontrolle:** verunsichert Mitarbeitende und hält sie in Abhängigkeit. Einige Mitarbeitende brauchen sehr genaue Anleitung; allerdings können und wollen viele sehr selbstständig arbeiten. Wieviel Anleitung für die einen nötig ist und wieviel Freiraum andererseits die Selbstständigen zur weiteren Entwicklung brauchen, ist häufig nicht einfach herauszufinden. Die Leitungen, die misstrauisch die Wege ihrer Mitarbeitenden kontrollieren, handeln zwar aus verständlicher Unsicherheit, aber stören damit die Weiterentwicklungen der Personen mit ihren Kompetenzen.

Was dem Team Orientierung gibt

Nun betrachte ich einige Aspekte, die wesentlich zu guter engagierter Arbeit der Kolleginnen beitragen:

- **Delegation von Aufgaben mit den dazugehörigen Kompetenzen:** Eine Leitung muss und kann nicht alles können. Sie behält zwar die Gesamtverantwortung, kann aber ganze Arbeitsbereiche klar delegieren. Ein Beispiel ist eine Leitungskollegin, die ihrer



Stellvertretung die gesamte Organisationsarbeit delegiert hat, mit einer guten Besprechungskultur zwischen Leitung und Stellvertretung und Transparenz nach innen und außen. Voraussetzung dafür ist, dass die Kollegin diese Arbeit gerne tut und sie ihr vergleichsweise leicht von der Hand geht. Öffentlichkeitsarbeit oder auch Trägerkooperationen können in Teilen an Kolleginnen mit Talent und Interesse übergeben werden. Anders ist es mit Personalführung und Konzeptentwicklung. In Einrichtungen, in denen diese Aufgaben nicht von der Leitung und ihrer Stellvertretung verantwortlich wahrgenommen werden, gibt es meist unproduktive Machtkämpfe und erbitterte fachliche Streits unter den Mitarbeitenden, die sich ohne die Kompetenz der Leitungsrolle nur schwer lösen lassen.

- **Gute Besprechungskultur:** Eine gut vorbereitete klar strukturierte und ergebnisorientierte Dienstbesprechung und Raum und Zeit, um Konflikte untereinander zu besprechen, sind Bedingungen für eine gelingende Kooperation und Teamarbeit. Die Fähigkeit, Menschen zum konzeptionellen Denken anzuleiten, Kenntnisse über Gruppenprozesse und der beherrzte Umgang damit sind wesentlich. Auch hier hilft die Leitung, wenn sie ihr Kompetenzen und Grenzen kennt, sich nicht übernimmt und gegebenenfalls professionelle Unterstützung durch Supervision und Beratung für sich selber und für das Team anfragt. Eine Gesprächskultur, die es ermöglicht, Krisen und Konflikte mit Kindern und Eltern miteinander zu verstehen und Handlungsschritte zu entwickeln, gibt Sicherheit für die Einzelnen, aber auch für die Kultur im Team. Müssen Fehler nicht versteckt werden, wirkt sich das spürbar auf das Klima im Team aus. Sicherheit und Klarheit im Umgang miteinander und mit den Kindern und Eltern braucht Fehlerfreundlichkeit, Akzeptanz von Unterschiedlichkeit und das Ansprechen von Differen-

zen und auch von Verhaltensweisen, die nicht akzeptiert werden.

Die Aufgabe des Trägers

Damit es nicht doch noch zu einer Ansammlung von Ansprüchen kommt, bei der Leitungen sich bestenfalls ärgern, sich schlimmstenfalls klein und kompetenzlos fühlen, geht der Blick nun auf die Träger und die Politik. Unklarheiten und Ressourcen, die von Trägern und Politik nicht zur Verfügung gestellt werden, haben unmittelbare Auswirkung auf die Leitungen und mittelbare auf die Mitarbeitenden. Exemplarisch sollen hier nur die Übertragung von komplexen Verantwortungsbereichen genannt werden, ohne die dazugehörigen Entscheidungsbefugnisse und personellen und finanziellen Ressourcen oder die Ver-



schlankung von Zentralverwaltungen und Verwaltungen aller Aufgaben in die Kitas bei gleichzeitiger hoher Kontrolle und Einschränkung der Entscheidungsbefugnis.

Ein Träger mit guter Reputation schafft mit sinnvollen Strukturen, die zur Bildungs- und Erziehungsaufgabe und der Werten der Kita passen, schützende, wertschätzende Lebens- und Lernbedingungen für seine Einrichtungen. Gute Personalauswahl und Entlohnung für die Leitungsstellen sind für den Träger, für die Mitarbeitenden und für Kinder und Eltern ein Garant für eine gute Arbeit.

Auch hier ist eine klare Delegation von Aufgabenbereichen auf die Leitung sinnvoll. Das Prinzip der Klarheit, wer was verantwortet und wem dafür welche Entscheidungsbefugnisse und Ressourcen zur Verfügung stehen, verhilft zur Professionalität, wirkt entlastend und reduziert Konflikte und Doppelarbeit.

Die Kita-Leitung als zentrale Person in einer komplexen Bildungsunternehmung ist Managerin und Führungskraft. Sie ist eine Person, die in ihrer Rolle Klarheit, Zutrauen und gesellschaftliche Anerkennung braucht. Ein Team braucht eine selbstfürsorgsame Leitung, die es fordert und sich entwickeln lässt, die Zutrauen in seine Fähigkeiten hat und Neues entdecken lässt, die sich vor Konflikten nicht drückt und einen ebenso wertschätzenden Umgang mit ihm pflegt, wie sie das auch von den Mitarbeitenden den Kindern und Eltern gegenüber erwartet. ■

Zehn Ressourcen, die Leitungen von ihren Trägern brauchen, um ihr Team gut zu führen:

- der Aufgabe angemessenen Rahmenbedingungen (Gebäude, Räume, Ausstattung, Finanzen ...),
- klare, der Aufgabe Kita angemessene Organisationsstrukturen,
- Anerkennung der Managementaufgaben der Leitungen mit entsprechender Freistellung,
- klare Übertragung der Verantwortungsbereiche, Kompetenzen und der dazugehörigen Entscheidungsbefugnisse,
- gemeinsame gute Personalrekrutierung und -auswahl,
- inhaltliches Interesse und Wertschätzung für den Arbeitsbereich,
- gute Vertretung der Kitaarbeit in die Politik und Öffentlichkeit,
- Unterstützung durch Personal im Verwaltungsbereich,
- klare Besprechungskultur,
- der Aufgabe und Verantwortung entsprechende Entlohnung.