

Kitaleitung!

Ursula Günster-Schöning

Erfolgreiche Teamführung im Kinder*Garten*

Ein Reflexionsbuch für Kitaleitungen

BELTZ JUVENTA

Ursula Günster-Schöning
Erfolgreiche Teamführung im KinderGarten

Kitaleitung!

Das Berufsbild der Krippen- bzw. Kindergartenleitung verändert sich seit einigen Jahren zunehmend – von der reinen Verwaltung hin zum Organisationsmanagement. Dennoch widmet sich die Erzieher_innen-ausbildung, stellenweise auch der Studiengang „Kindheitspädagogik“, diesem Umbruch noch recht verhalten.

Die Reihe „Kitaleitung!“ möchte Kitaleitungen und Erzieher_innen, die diese Perspektive für sich sehen, dabei helfen, den Spagat zwischen Praxis und Wissenschaft zu schaffen. Für die Reihe schreiben primär Expert_innen, die bereits sowohl praktisch, als auch theoretisch Erfahrungen im Kita(leitungs-)Bereich gesammelt haben und es schaffen, wissenschaftliche Erkenntnisse verständlich formuliert in den Kitaalltag zu tragen. Dies können Monografien, Hand- und Lehrbücher sowie Sammelbände sein.

Ursula Günster-Schöning

Erfolgreiche Teamführung im Kinder*G*arten

Ein Reflexionsbuch für Kitaleitungen

BELTZ JUVENTA

Die Autorin

Ursula Günster-Schöning war 16 Jahre lang als Kitaleitung tätig und arbeitet heute als selbstständige Seminarleiterin, Coach und Beraterin für pädagogische Teams und Führungskräfte.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-6364-6 Print

ISBN 978-3-7799-5670-9 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100)

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Der Aufbau des Buchs	8
Zur Entstehung des Buchs	9
Zielgruppe des Buchs	11
Einleitung	13
Kapitel 1: Klarheit über die eigene Person und Rolle	19
1.1 Will ich ein Gärtner bzw. eine Gärtnerin sein?	20
1.2 Die Führungskraft und ihr Stil	24
1.3 Führungsstil und die Kita-Kultur	26
1.4 Selbstführungskompetenz – die Schlüsselfähigkeit	26
1.5 Stressmanagement, ein wichtiger Erfolgsfaktor	30
1.6 Führungsstile: Wie genau wollen Sie führen?	30
Führungsstile nach Kurt Lewin	30
Führungsstile nach Max Weber	31
Führungsstile nach Horst-Joachim Rahn	33
Führungsstil nach Robert R. Blake und Jane Mouton	34
Kapitel 2: Die Führungskraft als Gärtner_in	39
2.1 Führung neu denken	40
2.2 Panicum-Vigatum: Gut, wer diese Pflanze in seinem Team weiß	41
2.3 Psychologische Sicherheit: guter „Dünger“ für Menschen	42
2.4 Diversität und der Senkgarten	45
2.5 Gelb und lila passt – vielfältig ist zukunftsorientiert	47
2.6 Die Mischkultur nutzen lernen	48
2.7 Führungskräfte brauchen ein Gespür für Zeit	51
2.8 Gärtner_innen: von entspannt bis perfektionistisch Und welcher Typ sind Sie?	56

Kapitel 3: Die Kita, mein Garten	61
3.1 Vielfältig und nie ganz perfekt	62
3.2 Mitarbeitende zum Blühen bringen	63
3.3 Perfektion – der Gartenfeind!	64
3.4 Herausforderungen an eine_n Gärtner_in als Führungskraft	69
3.5 Mein Team – mein Garten	71
3.6 Erfolgskriterien für Teams	75
3.7 Der gewählte Gartentyp ist kein Zufall	80
Kapitel 4: Die Kultivierung des Teams	85
4.1 Teamentwicklungsprozesse etablieren	86
4.2 Wann macht ein Teamprozess Sinn?	87
4.3 Das Vier-Phasen-Modell von Bruce Tuckman	89
4.4 Gelingenskriterien für gute Teamarbeit	90
4.5 Ideen und Methoden für eine erste Ist-Analyse Wie steht es um Ihr Team?	91
4.6 Erfolgreiche Teamarbeit: Wenn alle „mit anpacken“, blüht der Garten auf. „Gemeinsam ackern“!	97
4.7 Gemeinsam auf dem Weg bleiben!	98
Kapitel 5: Herausforderung Gartenarbeit	101
5.1 Was mich ärgert, entscheide ich selbst!	102
5.2 Die neue Rolle von Coaching – den „Schädlingsbefall“ in den Griff bekommen!	103
5.3 Nein sagen!	108
5.4 Energieräuber stoppen und Schutzräume schaffen	109
5.5 Von inneren Antreibern und anderen Einflüssen auf das Führungsverhalten	114
5.6 Innere Antreiber versus unsere Bedürfnisse	117
5.7 Aus Antreibern werden Erlauber	122
Kapitel 6: Das Gartensystem	125
6.1 Systemisch lösungsorientiertes Denken und Handeln in der Kita	126
6.2 Systemisch denken und handeln	129
6.3 Der Kindergarten als „Lebensraum“ – zukunftsorientierte Organisationsentwicklung	133

6.4 Von der Absicht zur Umsetzung – Herzklopfen als Entwicklungshelfer	134
6.5 Zehn Hoffnungsimpulse mit auf den Weg	136
Anhang	139
Quellen und Literatur	145
Die Autorin	149



Quelle: Adobe Stock 329126116

Der Aufbau des Buchs

In diesem Buch stelle ich vor, was es heißt, wie ein_e Gärtner_in zu führen. Ich erläuterte Ihnen die gängigsten Führungsstile und auch Gärtnerotypen und lade Sie ein, zu überprüfen, welchem Stil Sie am ehesten entsprechen. Auch stelle ich verschiedene Gartentypen vor, denn die Gartengestaltung ist nie ein Zufall. Bezogen auf die Leitung und Gestaltung einer Kita können so Analogien gebildet werden, um Klarheit über den eigenen Stil, die eigene Führungsrolle, über Haltungen und Einstellungen zu gewinnen und ggf. Übereinstimmungen herauszuarbeiten oder Anregungen zu erhalten.

Neben Grundlagenwissen, Anregungen und Ideen gebe ich Ihnen in jedem Kapitel konkrete Reflexionsfragen an die Hand, die mit „Der Gärtner oder die Gärtnerin fragt“ eingeleitet werden. Sie sollen Ihnen dabei helfen, die eigene Arbeit zu reflektieren und zielgenau Aspekte zu identifizieren, an denen Sie sich weiterentwickeln wollen.

Ich beleuchte die Kompetenz der Selbstführung und gehe darauf ein, wie eine Führungskraft ihr Team zum „Aufblühen“ bringen kann, indem sie auf psychologische Sicherheit und Stärkenorientierung achtet. Auch wird aufgezeigt, wie Fehler konstruktiv bearbeitet und wie eine fehlerfreundliche Kita-Kultur verankert werden kann.

Tipps, Ideen und konkrete Methoden für Teambildungsprozesse runden die Auseinandersetzung ab und laden Sie ein, sich kreativ auszuprobieren. In darauffolgenden Kapiteln gehe ich auf die inneren Antreiber ein, die starken Einfluss auf das Führungsverhalten haben und lade Sie zu einem Selbsttest ein, bevor ich dann im letzten Kapitel auf die systemischen Zusammenhänge in Teamprozessen und der gesamten Kita eingehe.

Zehn Hoffnungsgedanken am Ende des Buches sollen Sie auf Ihrem weiteren Weg als Führungskraft begleiten und Sie ermuntern, positiv und zuversichtlich in die Zukunft zu gehen.

Zur Entstehung des Buchs

Seit über zwanzig Jahren begleite ich mit Schwung und Elan pädagogische Fachkräfte und Führungspersönlichkeiten bei ihren individuellen und teilweise auch sehr herausfordernden Qualitäts- und Entwicklungsprozessen innerhalb ihrer Einrichtungen. Was alle eint, ist der Wille es gut zu machen, um für die Kinder und deren Familien das Bestmögliche zu erreichen. Was alle unterscheidet: Jede Kita ist anders und individuell, bedingt durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Standorte, Eltern, Träger, Ressourcen und Konzepte sowie auch die Kita-Teams und Führungskräfte, die immer anders und einmalig sind.

Mit Blick auf diese Unterschiedlichkeiten der Führungskräfte und Teams hat es mich motiviert, dieses Buch zu schreiben, denn es sind vor allem die engagierten Menschen, mit denen ich in den letzten 20 Jahren in zahlreichen Weiterbildungen, Seminaren, Workshops, Organisations- und Teamentwicklungsprozessen gemeinsam auf das System Kita, seine wichtige gesellschaftliche Aufgabe und auch seine ureigenen Herausforderungen geschaut habe. Mein Dank gilt all jenen die mir ihr Vertrauen geschenkt haben und die ich auf Ihrem Weg begleiten durfte.

Aus systemischer Sicht bin ich daher davon überzeugt, dass Menschen – bewusst oder unbewusst – ihre Innen- und Außenwelten aktiv selbst gestalten. Daher unterstütze ich Menschen darin, zu erkennen, wie es zu Problemen kommt und welche Herausforderungen sich daraus ergeben. Denn, wer das Neue sucht, ohne das Alte verstanden zu haben, wird sich nicht nachhaltig weiterentwickeln und verändern können. Daher braucht es für die Veränderungen: Selbstwahrnehmung, Erleben, Verstehen und das Entwickeln neuer Handlungsoptionen sowie die proaktive Auseinandersetzung mit der Außenwelt. Einer meiner Schwerpunkte liegt daher, neben der Teamentwicklung, in der Arbeit mit und dem Coaching von Führungskräften und in der systemischen Organisationsentwicklung.

Ich liebe es, mit erwachsenen Menschen zu arbeiten. Meine Leidenschaft gehört jedoch den Kindern. Für sie engagiere ich mich, setze ich mich ein. Denn für sie möchte ich positive Veränderungen bewirken und das geht nur, wenn es mir in meiner Arbeit gelingt, pädagogische Fachkräfte zu motivieren, ihr pädagogisches Handeln weiterzuentwickeln. Das treibt mich an, das macht mich aus.

Zielgruppe des Buchs

Dieses Buch kann von allen Führungskräften im weiten Sinne und im engen pädagogischen Kontext von allen Kita- und Schulleitungen, Fachberaterinnen, Verbundleitungen sowie Kita-Trägern gleichermaßen genutzt werden.

Die Leitung einer Kita oder anderen pädagogischen Organisationen ist eine sehr herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgabe. Dieses Buch möchte Sie dabei unterstützen, Ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln oder diesen zu reflektieren, zu ergänzen und weiter zu professionalisieren.

Um Leser_innen gleichermaßen anzusprechen, werden unterschiedliche Formen einer geschlechtergerechten Sprache angewendet: Entweder werden alle Geschlechter genannt oder es erfolgt – vor allem bei Aufzählungen – eine durchmischte Nennung (Randomisierung), in der einmal die weibliche, ein anderes Mal die männliche Form gebraucht wird. In den meisten Fällen verwende ich jedoch den gängigen Unterstrich.



Quelle: AdobeStock 322230672

Einleitung

Die Ausgangssituation

„Der KinderGarten –
*Substantiv, maskulin, öffentliche Einrichtung (in einem Raum, einem Gebäude) zur
 Betreuung und zur Förderung der Entwicklung von Kindern im Vorschulalter, 1840
 eingeführt von dem deutschen Pädagogen F. Fröbel (1782–1852).“*
 (Duden 2021)

Friedrich Fröbel gründete, beeinflusst vom Konzept einer natürlichen Erziehung bei Jean-Jacques Rousseau und Johann Heinrich Pestalozzi, den ersten Kindergarten und bündelte seine Auffassung von Pädagogik in dem Werk „Die Menschenerziehung“ (1826), welches sowohl spekulativ philosophisch-theologisch als auch auf der Grundlage von Beobachtungen basierte. Für Fröbel war das Ziel der Erziehung die Lebenseinigung, der Einklang der Gegensätze von Natur und Geist, die Harmonie des Menschen mit der Welt, der Natur, den Menschen und Gott. Das Kind sollte die Urgesetze des Lebens, die Gesetzmäßigkeiten der Wirklichkeit im Spiel durch Spielgaben, Bewegungsspiele, den Umgang mit und die Pflege von Pflanzen und Tieren erahnen und erfahren (vgl. Dieter 2021).

Für mich daher verständlich, wie er zum Begriff *Kindergarten* kam.

Martin M. Textor beschreibt den Begriff „Kindergarten“ hingegen so: „Der Kindergarten – ein *Garten*, in dem Kinder ‚gehegt‘ und ‚gepflegt‘ werden, auf das sie wachsen und gedeihen, ihre Blüten entfalten, gar aufblühen. Und so steht das Wort Kindergarten nicht nur für eine achtsame Pflege und wohlwollende Begleitung, sondern auch für Frühpädagogik im besten Sinn. Und „wie schon bei kleinsten Pflänzchen ein Wachstumsdrang zu beobachten ist, so wollen Kleinkinder von sich aus Kompetenzen ausbilden und Kenntnisse erwerben: Sie bilden sich weitgehend selbst bzw. in ko-konstruktiven Interaktionen mit anderen Personen.“ (Textor 2021)

Heute verwenden wir im allgemeinen Sprachgebrauch statt Kindergarten oft das Kurzwort „Kita“, also Kindertagesstätte, selbst wenn wir den Kindergarten meinen. Der Begriff *Kindergarten* scheint ausgedient zu haben. Alle, ob Politik, Wissenschaft, Fachschule, Universität, Eltern oder die pädagogi-

schen Fachkräfte selbst, sagen „Kindertageseinrichtung“ oder „Kindertagesstätte“ und verstehen darunter eine Institution, in der Kinder ebenso wie im Kindergarten gehegt, gepflegt, betreut und erzogen, vor allem aber gebildet werden. Doch leider spiegelt sich das in dem Kurzwort „Kita“ nicht so eindeutig, wie im Begriff *Kindergarten* wider. Dieser ruft eher Assoziationen und Bilder wach, von jungen Pflänzchen und Blumen für die zunächst „der Boden gelockert“ wird, bevor sie eingepflanzt und versorgt werden (vgl. Textor 2021).

Analog diesem Bildmotiv bereitet jeder Kindergarten den „Boden“ vor, bevor die Kinder kommen. Es werden Räume hergerichtet, Eingewöhnungskonzepte erarbeitet und von den pädagogischen Fachkräften Lernanreize sowie Bildungsangebote geschaffen, um die Kinder mit Anleitung und Unterstützung (dem Dünger) im Hier und Jetzt zu begleiten, auf dass sie sich entfalten und entwickeln, wichtige Vorläuferkompetenzen ausbilden sowie individuelle Fertigkeit- und Fähigkeiten entwickeln. Und so wie Pflänzchen im Gewächshaus oder Garten vom Gärtner oder der Gärtnerin beobachtet, gehegt und gepflegt, achtsam begleitet und auch kontrolliert werden, wird auch das Wachstum, das Reifen und Gedeihen der Kinder in der Kita achtsam von pädagogischen Fachkräften begleitet, denn sie entscheiden, wann z. B. gedüngt oder gewässert werden sollte, um ein gutes „Wachstum“ zu fördern.

Doch ist die Metapher auch für pädagogische Fachkräfte passend?

Lässt sich die Garten-Metapher somit auch auf das Team, den Teamentwicklungsprozess, die Führung einer Kita übertragen?

Kann die Leitung oder Führungskraft einer Kita wirklich in die Rolle eines Gärtners, einer Gärtnerin schlüpfen? Gar führen wie ein Gärtner? Denn analog meinen einführenden Gedanken müssten dann die pädagogischen Fachkräfte in die Rolle der Pflanzen schlüpfen.

Die Veränderungen, die Leitungen von Kindertagesstätten mit ihrem pädagogischen Fachpersonal nicht erst seit der Corona-Pandemie zu Beginn der 2020er-Jahre zu stemmen haben, sind die Kombination aus neuen und komplexen Herausforderungen, der digitalen und demografischen Entwicklung, den vielfältigen Veränderungen in der Gesellschaft und Familienmodellen sowie dem gewachsenen Anspruch an Bildung, Betreuung und Erziehung bei gleichzeitig steigender Bürokratie und unzureichender Personaldecke. Die gestiegenen Erwartungen an Zuständigkeiten und Qualität, Digitalisierung und agilem Arbeiten lösen Veränderungsprozesse in Kindertagesstätten so-