

Petra Stamer-Brandt | Frank Tofern

# Leitungswissen Kita

mit  
Checklisten  
und  
Kopier-  
vorlagen



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

**HERDER**

Petra Stamer-Brandt, Frank Tofern

# **Leitungswissen Kita**

entdecken und entwickeln - führen und fördern -  
managen und verwalten

# Impressum

Titel der Originalausgabe: Leitungswissen Kita  
entdecken und entwickeln – führen und fördern – managen  
und verwalten

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2013

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2014

Alle Rechte vorbehalten

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

Umschlagkonzeption und -gestaltung: Reckels & Schneider-  
Reckels, Wiesbaden

Umschlagfotos: © Hartmut W. Schmidt, Freiburg; © Albert  
Josef Schmidt, Freiburg; © Rido - Shutterstock

E-Book-Konvertierung: epubli GmbH, Berlin

ISBN (E-Book): 978-3-451-80476-2

ISBN (Buch): 978-3-451-32682-0

# Inhalt

## **Benutzerhinweise**

### **Vorwort**

#### **Modul 1: Grundlagen und Reflexion**

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

#### **Modul 2: Das Mitarbeiter - Team führen und fördern**

- 2 Personalentwicklung – das Herzstück von Leitung
  - 2.1 Ein Personalentwicklungskonzept erstellen
  - 2.2 Fortbildung zielgenau planen
  - 2.3 Mitarbeiter- und Teamgespräche führen
    - 2.3.1 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten- oder Jahresgespräch
    - 2.3.2 Die Leistungsbeurteilung
    - 2.3.3 Die Teambesprechung
  - 2.4 Die Stellenausschreibung
  - 2.5 Einstellungsgespräche führen
  - 2.6 Vom Umgang mit Konflikten
  - 2.7 Sitzungen vorbereiten und moderieren

#### **Modul 3: Bausteine für den Kita-Alltag**

- 3 Management, Kooperation und Verwaltung – zentrale Aufgabenfelder
  - 3.1 Qualität erzeugen und sichern
    - 3.1.1 Das Qualitätsmanagement
    - 3.1.2 Das Qualitätshandbuch (QM-Handbuch)
    - 3.1.3 Interne und externe Evaluation

## 3.2 Erfolgreich kooperieren und kommunizieren

3.2.1 Die Zusammenarbeit mit dem Träger

3.2.2 Erziehungspartnerschaft mit den Eltern

3.2.3 Kommunikation mit dem Umfeld: die Öffentlichkeitsarbeit

## 3.3 Den Alltag in den Griff bekommen

3.3.1 Die Büroorganisation

3.3.2 Zeit- und Selbstmanagement

3.3.3 Arbeits- und Gesundheitsschutz

3.3.4 Mitarbeitervertretung, Berufsverbände und Gewerkschaften

3.3.5 Finanzielle Verantwortung und Kita-Finanzierung

## **Literaturverzeichnis**

## **Über die Autoren**

# 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 gestellt 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 Führungskräfte 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 Erzogenein ihre Erziehung beeinflusst. Das führt uns zu folgenden Anmerkungen:

Für jeden, der erzieht, ist die biografische Reflexion des eigenen Erzogeneins 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 Erzogenein 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. 185 ff.).

Das Konzept der Biografiearbeit geht davon aus, dass Menschen den Wunsch verspüren, dem Sinn des