Plötzlich Chefin

Die ersten Wochen als neue Kita-Leitung sind wie ein Sprung ins kalte Wasser: Eine ungewohnte Zeit steht bevor. Unsere Autorin ist Mentorin für neue Kolleg:innen und hat acht Tipps, die den Start in die Führungsrolle erleichtern

EIN SPRUNG ins kalte Wasser kostet Überwindung – kann aber auch richtig Spaß machen.

BILDER: © GETTYIMAGES/ORBON ALIJA, WENICH-MIT

Ein verunsichertes Team, das sich fragt: „Wie geht es jetzt weiter?“ Eltern, die ihre Ideen, Sorgen und Beschwerden loswerden wollen. Ein Träger, der eine qualitativ hochwertige Pädagogik im Sinne der pädagogischen Konzeption erwartet, und nicht zuletzt Kinder, die das Bedürfnis haben, sich in ihrer Kita wohlzufühlen und dort anregungsreiche Tage zu verbringen – auf eine neue Kita-Leitung stürzt einiges ein. Sie soll unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen gerecht werden. Dabei kennt sie die Einrichtung und die Menschen darin in der Regel noch gar nicht. Manchmal sind auch der Träger und dessen Pädagogik neu. Wie gelingt es, trotz dieser Herausforderungen, gut zu starten, eigene Prioritäten zu setzen und die neue Führungsposition auszufüllen?

Idealerweise arbeitet eine neue Kita-Leitung eine Zeit lang parallel mit der Vorgängerin und schaut ihr bei der Arbeit über die Schulter. So kann sie Team, Eltern und Kinder kennenlernen und die Tagesstruktur erfassen, bevor sie selbst Verantwortung übernimmt. In der Praxis kommt dieser Fall jedoch eher selten vor. Der Fachkräftemangel stellt Kita-Träger bei der Besetzung von Leitungsstellen vor große Herausforderungen. Das hat zur Folge, dass Leitungskräfte Häuser übernehmen, die teilweise bereits längere Zeit ohne Leitung arbeiten mussten. Und das macht den Start besonders anspruchsvoll. Bei element-i stellen wir Fachleuten, die die Leitung eines unserer Kinderhäuser übernehmen, daher in der Anfangsphase eine Mentorin oder einen Mentor zur Seite.

Ich arbeite zusätzlich zu meiner Aufgabe als Teamleitung (Anm. d. Red.: So heißt bei element-i die Kita-Leitung) im element-i Kinderhaus Kinderländle in Stuttgart seit sieben Jahren als Mentorin und habe in dieser Zeit viele Kolleg:innen unterstützt. Dafür nehme ich mir vier Stunden pro Woche Zeit. Das Mentoring läuft in der Regel sechs, manchmal auch sieben oder acht Monate lang.

Folgende Punkte sind beim Start als Kita-Leitung besonders wichtig:

1 Den Alltag erleben

Kita-Leitung findet nicht im Büro statt. Eine neue Leitung sollte genau wissen, wie die Tage in ihrer Kita ablaufen. Indem sie selbst dabei ist und mitarbeitet, lernt sie Team und Kinder gut kennen. Durch ihr Handeln zeigt sie gleichzeitig, wie sie sich gute Pädagogik vorstellt. Besonders für Beschäftigte in der Qualifizierungsphase ist das wichtig – und deren Anteil im Team steigt. Vielfältige Teams umfassen heute oft auch Quereinsteiger:innen, Fachleute aus dem Ausland und angelernte Zusatzkräfte. In den ersten Wochen lautet die Aufgabe für die neue Führungskraft daher: genau beobachten, Eindrücke sammeln und selbst Vorbild sein.

2 Kennenlerngespräche führen

Welche Ressourcen haben wir? Führungskräfte sollten ihr Team gut kennen – und zwar jede einzelne Person. Daher rate ich meinen Mentees dazu, nach sechs bis acht Wochen Einzelgespräche mit den Beschäftigten zu führen. Bei diesen Kennenlerngesprächen geht es darum, mehr über die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen zu erfahren, zu sehen, was gut gelingt, und auch zu besprechen, wo es Entwicklungsbereiche gibt. Außerdem können Leitungen erfragen, was die Teammitglieder von ihnen als Führungskraft erwarten.

Für die Mitarbeiter:innen ist der Führungswechsel zunächst mit Unsicherheit verbunden. Sie fragen sich: „Werde ich mit der neuen Leitung gut klarkommen?“ Die persönlichen Gespräche tragen dazu bei, eine Beziehung aufzubauen. So gewinnen die Beschäftigten einen Eindruck, was auf sie zukommt, und können Vertrauen fassen. Oft sind meine Mentees überrascht, wie sich ihre ersten Eindrücke von den Teammitgliedern nach den

1:1-Gesprächen verändern. Die neue Kita-Leitung erhält durch die Gespräche weitere Einblicke in die Dynamik in ihrem Team und stellt vielleicht fest, dass die Person, die in den Teamsitzungen gerne das Wort führt, nicht diejenige ist, die das meiste Wissen hat und im Alltag die Dinge steuert.

Der Austausch gibt außerdem Einblicke in besondere Interessen der Beschäftigten, Hobbys sowie eventuell Erfahrungen aus anderen Berufszweigen. Im Kita-Alltag wird dieses Know-how meist nicht sichtbar – dabei ließe es sich oft fruchtbar machen.

3 Aufgaben delegieren

Viele Kita-Leitungen fühlen sich von der Flut der Aufgaben, die ihre Position mit sich bringt, zunächst überwältigt. Die Frage, ob sie alles davon tatsächlich selbst erledigen müssen, stellen sie sich meist gar nicht. Dabei ist es nicht nur eine Entlastung für die Leitung, Aufgaben abzugeben. Vielfach empfinden es Teammitglieder als Bereicherung und Abwechslung, bestimmte Arbeiten zu übernehmen. Wer sein Team gut kennt, weiß, wo besondere Ressourcen liegen.

Vielleicht kann eine Mitarbeiterin gut mit Zahlen umgehen und kümmert sich gerne um die Kasse. Oder ein redegewandter Erzieher freut sich, wenn er neue Eltern durchs Haus führen darf. Und erfahrene Kräfte fühlen sich wertgeschätzt, wenn sie bei der Einarbeitung neuer Kolleg:innen als Tandempartner:innen fungieren und so ihr Wissen weitergeben können.

4 Veränderungen angehen

In den ersten Wochen hat die Kita-Leitung den Alltag in der Kita genau beobachtet. Mit ihrem frischen Blick von außen sind ihr sicherlich Dinge aufgefallen, die ihr nicht zusagen und die sie gerne ändern würde. Priorität haben zunächst strukturelle Herausforderungen, das heißt Abläufe, die die eigentliche pädagogische Arbeit erschweren. Ein Beispiel: Der neuen Kita-Leitung erscheint die morgendliche halbstündige Kinderkonferenz (Kiko) zu lang. Die Kinder sind sichtlich überfordert damit, sich über diesen Zeitraum hinweg auf das Geschehen zu konzentrieren. Die Kita-Leitung spricht die Beobachtung in der Teamsitzung an und fragt nach, warum sich das Team für diese Form entschieden habe. Ziel sei es gewesen, die Kiko möglichst partizipativ zu gestalten und den Kindern viele Wahlmöglichkeiten zu geben, heißt es. Doch diese Prozesse fressen Zeit. Das Team beschließt, einen strafferen Ablauf zu erproben, der nur bei der Gestaltung der anschließenden Intensivphase Wahlmöglichkeiten bietet. Die Veränderung führt dazu, dass die Kiko allen wieder mehr Spaß machte.

5 Feedback geben

Nur wer über seine Arbeit im Gespräch bleibt, kann sich weiterentwickeln. Daher ist es wichtig, als Leitung Feedback zu geben. Doch das will gelernt sein. Denn es geht nicht darum, Fehler hervorzuheben, sondern Lern-

BILD: © GETTYIMAGES/WENICH-MIT

Von Feedback geben bis Beziehungen aufbauen: Am Anfang gibt es viel zu tun!

chancen zu eröffnen und Entwicklung zu fördern. Führungskräfte sollten daher nicht nur auf Defizite schauen, sondern Stärken erkennen und wertschätzen. So gelingt es, eine offene Fehlerkultur aufzubauen. Gute Erfahrungen machen wir zum Beispiel mit gemeinsamen Reflexionsrunden in unseren Teamsitzungen. Dort stellen wir reihum herausfordernde Situationen aus dem pädagogischen Alltag zur Diskussion und erschließen für uns Handlungsalternativen. Das tun wir immer im Rückgriff auf die pädagogische Konzeption. Davon profitieren Mitarbeiter:innen aller Qualifikationsniveaus.

6 Beziehung zum Elternbeirat aufbauen

Eine gute Elternkommunikation aufzubauen und zu pflegen, ist eine wichtige Leitungsaufgabe. Wer neu einsteigt, sucht sinnvollerweise zunächst das Gespräch mit dem Elternbeirat. Dabei erhält die neue Leitungskraft einen guten Einblick in die Stimmung unter den Eltern und erfährt, was sich die Familien von der Kita und ihrer Leitung wünschen.

7 Prioritäten setzen

Gespräche führen, Veränderungsprozesse planen, Dienstpläne schreiben, sich eventuell in eine neue Führungskultur und Pädagogik oder in ungewohnte Software einarbeiten: Die Aufgabenliste für neue Führungskräfte ist lang und ständig kommen neue Todos hinzu. Daher ist es wichtig, die eigenen Arbeitszeiten gut zu strukturieren und Prioritäten zu setzen. Mein Tipp: Leitungskräfte profitieren, wenn sie sich feste Zeiten für Büroarbeiten blockieren und dann die angefallenen Aufgaben zügig abarbeiten. Wie viele Zeitfenster sie dafür pro Woche ansetzen wollen und ob sie mit kürzeren oder längeren Phasen besser zurechtkommen, ist individuell unterschiedlich. Außerdem hilft es, Aufgaben, die nicht sofort erledigt werden müssen, für einen bestimmten Termin fest einzuplanen. Das gibt Sicherheit und erhöht die Übersichtlichkeit. Manche organisieren dies traditionell mit Klebeetiketten, Notizbüchern oder Kalendern, andere nutzen dafür lieber Apps.

8 Auf sich selbst achten

Als Team- bzw. Kita-Leitungen sitzen wir zwischen den Stühlen: Da sind die Bedürfnisse der Kinder und der Eltern, des Teams und des Trägers, die wir berücksichtigen müssen. Teilweise laufen die Wünsche und Erwartungen in entgegengesetzte Richtungen. Das erzeugt Druck, und wir müssen es aushalten, es nicht allen recht machen zu können. Das kann herausfordernd sein. Selbstfürsorge ist daher ein Thema, das ich im letzten Drittel des Mentorings anspreche. Wir schauen uns an, welche Stressoren besonders ins Gewicht fallen und benennen sie genau. Statt „Es ist alles zu viel!“ heißt es dann zum Beispiel: „Ich befürchte, dass Eltern Beschwerdebriefe schreiben werden.“ Auf diese Weise werden Befürchtungen konkret und lassen sich einfacher entschärfen. Außerdem sollten wir als Kita-Leitungen wissen, was uns hilft, abzuschalten, und bewusst Entspannungsphasen in den Alltag einbauen. Teilweise empfehle ich auch Fortbildungen, die Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Arbeitsorganisation und ihr Zeitmanagement zu verbessern oder Entspannungstechniken zu lernen.

Mein Ziel lautet, dass Team-Leitungen Souveränität im Job erlangen und ihn langfristig gesund und mit Freude ausüben können. ●

Dialogisch führen

In unseren element-i Kinderhäusern pflegen wir einen dialogischen Führungsstil. Das bedeutet, dass wir uns Themen gemeinsam erarbeiten und Veränderungen im Team besprechen und beschließen. Alle können ihre Ideen einbringen. So nutzen wir die Ressourcen, die die Menschen mitbringen, fördern die Motivation und erhöhen die Arbeitszufriedenheit. Dieser dialogische Führungsstil spiegelt gleichzeitig die dialogische Haltung, die wir den Kindern gegenüber einnehmen. Wer von einem anderen Träger kommt und einen solchen Führungsstil eventuell noch nicht kennt, lernt ihn durch das Mentoring.

ANN-KATRIN NEEF
ist Leiterin des element-i Kinderhauses Kinderländle in Stuttgart. Als Mentorin unterstützt sie neue element-i Teamleitungen dabei, in die neuen Führungsaufgaben hineinzuwachsen.