Benjamin Decker, staatlich anerkannter Erzieher, Bachelor of Science Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, Zentralstelle für die Qualitätssicherung aller element-i Kinderhäuser

Lina Stärz, Sozialpädagogin, Wirtschaftspsychologin und Erzieherin, Mitglied im Pädagogischen Leitungskreis bei element-i

Eike Ostendorf-Servissoglou, Germanistin und freie Redakteurin für Themen aus der Frühpädagogik

Fluktuation auf Leitungsebene managen
Ein Kinderhaus-Träger denkt um

Fluktuation in Kita-Leitungspositionen zu managen, ist nicht immer leicht. Es bedarf eines guten (Personal)Managements, um den Wechsel gut zu gestalten. Ein Arbeitsumfeld, das transparent ist, Unterstützung bietet, Wachstum sowie Selbstwirksamkeit fördert und Verantwortung auf viele Schultern verteilt, ist einer der Schlüsselfaktoren. Der Träger element-i hat aus den Erfahrungen gelernt.

Vorbemerkung

Was brauchen Kita-Leitungen, damit sie der Organisation möglichst lange treu bleiben? Und wie geht der Träger damit um, wenn eine Leitungsposition frei wird? Element-i hat aus Erfahrungen gelernt und eine vernetzte Organisationsstruktur entwickelt, die Sicherheit gibt und durch schwierige Phasen trägt. Wichtige Pfeiler im Falle eines Leitungswechsels: Ein Führungs-Cockpit macht den Status des Kinderhauses transparent. Durch ein Nachwuchsförderprogramm baut sich der Träger einen Pool potenzieller Führungskräfte auf.

Johanna S. leitet seit sechs Jahren ein element-i-Kinderhaus. Doch in letzter Zeit nehmen die Herausforderungen zu. Ihr Team wird heterogener. Immer mehr Lernende benötigen Anleitung. Gleichzeitig bleiben offene Stellen immer öfter über einen längeren Zeitraum unbesetzt. Die etablierten Kräfte fühlen sich überlastet und sind unzufrieden. Johanna ist mit der Situation überfordert und kündigt. Im Anschluss lässt sie sich direkt krankschreiben. Von einem Tag auf den anderen fällt sie aus. Die Fliehkräfte im Team verstärken sich. Drei weitere Personen kündigen nur kurze Zeit später.

Solche Situationen erlebten wir früher öfter – haben dann hektisch probiert, Lücken zu stopfen und damit neue aufgerissen. Heute sieht es anders aus, wenn Leitungskräfte ihre Position verlassen. Ein Beispiel:

> Louisa B. möchte noch studieren und daher ihre Leitungsposition in einem element-i Kinderhaus aufgeben. Sie kommuniziert ihre Pläne bereits ein Jahr vorher. Schließlich ist ihr viel daran gelegen, dass ihr Kinderhaus gut weiterläuft und ihr Team den Übergang sicher gestalten kann. Sie weiß, dass ihre Offenheit die Beziehung zum Arbeitgeber nicht belasten wird. Ihre Führungskraft aus unserem pädagogischen Leitungskreis ist ihr dankbar für ihr Vertrauen. Denn nun können sie das Kinderhaus gemeinsam durch die Veränderung lotsen und Louisa hat ausreichend Zeit, um eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger einzuarbeiten. Da die Beziehung zu Louisa vertrauensvoll bleibt, kommt sie nach ihrem Studium vielleicht zurück und übernimmt dann weiterreichende Aufgaben in unserer Organisation – z. B. im pädagogischen Leitungskreis.

Dass Beschäftigte, die kündigen, heute in aller Regel anders mit der Situation umgehen und wir als Träger bessere Möglichkeiten haben, gut darauf zu reagieren, verdanken wir einer Neuausrichtung: Ein eher hierarchischer Unternehmensaufbau ist einer vernetzten, organischen Struktur gewichen. Wir bieten Möglichkeiten für persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Wir arbeiten sehr transparent, damit Übergänge von einer Leitung zur nächsten besser gelingen. Wir entwickeln starke Kita-Teams, die Phasen ohne Leitung gut überbrücken können und fördern potenzielle Nachwuchsführungskräfte systematisch. Was das konkret bedeutet, erläutern wir in diesem Beitrag.

1. Fluktuation vorbeugen

• Eine organische Organisationsstruktur

Wie können wir die Ressourcen unserer Organisation noch besser nutzen und Herausforderungen gemeinsam gut gewältigen? Diese Frage beantworteten wir mit einer Weiterentwicklung unserer Organisation hin zu einem organischen System, das neben die vertikale Kommunikation eine horizontale Vernetzung stellt. Und so setzten wir das um:

• Vernetzung in Standortgruppen

Zum Bildungsträgernetzwerk gehören rund 50 element-i Kinderhäuser vor allem im süddeutschen Raum. Ein 16-köpfiger pädagogischer Leitungskreis steuert sie, unterstützt als Fachberatung und entwickelt die pädagogische Konzeption weiter. Früher verlief die Kommunikation

nahezu ausschließlich vom Leitungskreis in die Kitas und umgekehrt. Heute sind die Kinderhäuser untereinander eng vernetzt. Dazu bildeten wir Standortgruppen, in denen sich die Kita-Leitungen regelmäßig mit einer pädagogischen Leitung treffen und über aktuelle Herausforderungen sprechen. Der Effekt:
Die Organisation ist überschaubarer geworden, es gibt einen regen Austausch untereinander. Die Partner-Kitas helfen sich z. B. bei Personalknappheit gegenseitig aus oder organisieren häuserübergreifende Projekte.

• Qualitätsentwicklungszirkel

Auch inhaltlich profitieren die Kitas voneinander. Wir riefen dazu sog. Qualitätsentwicklungszirkel (QEZ) ins Leben. Die insgesamt acht QEZ bestehen jeweils aus einer pädagogischen Leitung und im Schnitt fünf Kita-Leitungen. Gemeinsam vertiefen sie ihr Wissen zu einem der folgenden Themengebiete: Sprache, Bewegung, Erschaffen (Kunst, Musik, Bauen etc.), Gemeinschaft (Menschsein in der Welt, Soziale Interaktion, Vielfalt), Natur & Technik (Forschen & Entdecken, Logik & Mathematik), Raumgestaltung, Beobachtung & Dokumentation sowie U3. Anschließend stehen sie damit allen anderen Kitas im Netzwerk beratend zur Verfügung.

Weitere Unterstützungsmaßnahmen

Darüber hinaus entwickelten wir ein häuserübergreifendes Unterstützungssystem, das sog. Prozessbegleitungen und Praxiscoaches umfasst.

Prozessbegleitungen kommen regelmäßig ins Haus, um Lernende zu unterstützen. Sie begleiten Direkt- und Quereinsteigende, Zusatzkräfte sowie ausländische Fachkräfte durch ihren gesamten Qualifikationsprozess bis hin zur gestärkten Fachkraft. Wir erleben, dass unsere Beschäftigten durch diese Begleitung und dieses Coaching in der Findungsphase Sicherheit erlangen und die Verbundenheit zum Unternehmen wächst.

Praxiscoaches arbeiten für einen gewissen Zeitraum in der Kita mit und dienen als Vorbilder. Ihre Aufgabe ist der Transfer praktischen pädagogischen Wissens. Praxiscoaches erhalten vorab eine Schulung, damit es ihnen gelingt, ihr Know-how gut weiterzugeben.

Diese Maßnahmen haben die Arbeitsrealität für Kita-Leitungen und -Teams in den element-i Kinderhäusern verändert. Sie wissen heute, dass sie in einem Netzwerk aufgehoben sind, dass sie in Krisenzeiten unterstützt und auffängt. Wir beobachten, dass häufig schon die Gewissheit, dass Personen da sind, die sie im Bedarfsfall kontaktieren können, ausreicht, damit sich Kita-Leitungen in ihrer Rolle gestärkt und sicher fühlen.

• Karriereoptionen

Wie Louisa in unserem zweiten Beispiel kündigen Beschäftigte vielfach, weil sie Karriere machen und sich dafür neue berufliche Herausforderungen suchen oder studieren möchten. Nicht immer lässt es sich vermeiden, dass die Kolleginnen und Kollegen dafür unsere Organisation verlassen. In vielen Fällen aber durchaus. Daher haben wir in den vergangenen Jahren viele Optionen entwickelt, damit sich Beschäftigte innerhalb unseres Trägernetzwerks persönlich und fachlich weiterentwickeln können. Kita-Leitungen können z. B. Mentor:innen werden und neue Kita-Leitungen einarbeiten oder als Praxiscoach element-i Kinderhäuser in Veränderungs- und Krisensituationen begleiten. Eine weitere Option ist es, sich auf ein Thema zu spezialisieren und das eigene Fachwissen in Qualitätsentwicklungszirkeln, in Fortbildungen an der trägereigenen Fachakademie oder in Workshops beim element-i Kongress weiterzugeben. Wer in den pädagogischen Leitungskreis wechseln möchten, benötigt jedoch einen akademischen Abschluss. Um ihn zu erlangen, können Beschäftigte ein duales Studium an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg absolvieren. Dual bedeutet, dass sie auch während des Studiums weiter bei uns arbeiten.

2. Kita-Leitungsstellen neu besetzen

Beschäftigte ziehen um, erwarten ein Kind oder planen, wie Louisa, einen Karriereschritt, der sie in andere Organisationen führt. Und wieder ist eine Kita-Leitungsstelle offen. Was können Träger tun, damit der Übergang gut gelingt?

• Führungs-Cockpit

Nicht selten klaffen personelle Lücken von einem Tag auf den anderen. Denn werden Kita-Fachkräfte schwanger, gilt i. d. R. – wegen der erhöhten Infektionsgefahr in der Kita – ein sofortiges Beschäftigungsverbot. Das erschwert eine Übergabe. Wir haben daher ein System entwickelt, dass maximale Transparenz herstellt und es der Person, die den Staffelstab übernimmt, erleichtert, sich in die neue Rolle einzufinden. Wir nennen es Führungs-Cockpit. Auf einer gemeinsamen Online-Plattform notieren pädagogische Leitung und Kita-Leitung durchgängig alles, was in Bezug auf das Kinderhaus relevant ist – inhaltlich, organisatorisch, strategisch. Es geht um Zahlen, Daten und Fakten zu Plätzen und Kindern, um Mitarbeiterführung und -entwicklung, um Qualitätsmanagement sowie um das eigene Führungshandeln. Das Cockpit ist für jedes element-i Kinderhaus identisch aufgebaut – teilweise ergänzt durch häuserspezifische Themen.

Wer eine pädagogische Leitung oder Kita-Leitung übernimmt, erhält dadurch einen schnellen Überblick, wie ein Haus dasteht, welche Ressourcen das Team mitbringt, wie die bisherige Führungskraft agierte und wo aktuelle Handlungsfelder liegen.

• Starke Kita-Teams

Je höher die Selbstführungskompetenzen im Kita-Team sind, desto besser gelingt es, Phasen ohne Kita-Leitung zu überbrücken. Unser Konzept sieht vor, Teams so aufzubauen, dass sie selbsttätig, selbstverantwortlich und selbstständig agieren. Wenn eine Kita-Leitung drei Wochen krank ist, darf das kein Problem darstellen. Das gelingt uns zum einen, indem wir Beschäftigte suchen, die gerne Verantwortung übernehmen, eigene Ideen entwickeln und sie einbringen. Außerdem unterstützen und stärken wir neue Fachkräfte und Lernende so, dass sie in diese Art der Arbeit hineinwachsen können.

Ist ein Kita-Leitungsstelle vakant, schaut die pädagogische Leitung sich das Team genau an. Das Führungs-Cockpit unterstützt sie dabei. Wer im Team kann Leitungsaufgaben teilweise übernehmen? In 90 Prozent der Kinderhäuser gibt es mindestens eine Fachkraft, die einen guten Überblick hat und für andere als Ansprechperson fungiert. Sie ist prädestiniert dafür, interimsweise Leitungsarbeit zu übernehmen. Andere Teammitglieder könnten evtl. ebenfalls Aspekte abdecken.

Das Team weiß in einer solchen Situation: Es steht nicht allein da. Neben der pädagogischen Leitung gibt es den direkten, persönlichen Draht zu den Partnerhäusern am Standort. Die Menschen kennen sich untereinander, wissen wen sie zu welchen Themen ansprechen können und nutzen das auch. Dadurch dass wir in den element-i Kinderhäusern ein einheitliches pädagogisches Konzept umsetzen und einen dialogischen Führungsstil pflegen, können sich die Team-Mitglieder sicher sein, dass Leitungen anderer Kinderhäuser ihnen mit der gleichen Haltung entgegentreten und sie in allen wesentlichen Fragen dieselben Antworten erhalten. Das trägt ebenfalls zum Sicherheitsgefühl bei.

Ein Kita-Team erlebt sich in einer Übergangssituation idealerweise als handlungsfähig und kompetent. Das stärkt es weiter und schweißt es zusammen. Trotzdem müssen wir damit rechnen, dass Mitglieder das Team verlassen. Denn Vorgesetzte sind ein wichtiger Bestandteil des eigenen Lebens. Wenn sie gehen, ziehen daraus einige die Konsequenz, sich ebenfalls neu zu orientieren.

• Eine neue Leitung finden

Es ist uns auch deswegen so wichtig, Teams handlungsfähig zu machen, weil wir uns auf längere Übergangsphasen mit offener Leitungsstelle einstellen. Früher neigten wir zu Ad-hoc-Lösungen nach dem Motto: „Hauptsache, die Stelle ist besetzt." Damit haben wir jedoch keine guten Erfahrungen gemacht. Oft mussten wir mehrere Runden drehen, bis ein Kinderhaus wieder auf seine Spur gefunden hatte. Dadurch gab es viel Unruhe und Unsicherheit in Team und Elternschaft sowie zusätzliche Personalverluste. Daher legen wir mittlerweile sehr viel Wert auf eine gute Passung zwischen Leitungskraft und Team und suchen dafür lieber etwas länger. Wir überlegen genau, welche Persönlichkeit das Haus braucht. Soll es jemand Schnelles, Tatkräftiges mit großer Außenwirkung sein? Oder ist eine besonders empathische Person, die integrierend wirkt und die ein heterogenes Team gut zusammenführen kann, die beste Wahl?

Geeignete Bewerberinnen und Bewerber hospitieren auf jeden Fall vorab im Kinderhaus. So haben auch sie eine bessere Grundlage, um zu beurteilen, ob dies der Arbeitsplatz ist, an dem sie gut wirken können. In einem anschließenden Reflexionsgespräch gleichen wir die Bilder aus der Hospitationsphase ab. Was ist der/dem Hospitierenden aufgefallen? Welche Themen würde sie bzw. er angehen? So entsteht ggf. eine gute Basis dafür, es zusammen zu probieren. Ob es die richtige Wahl war, wissen wir oft erst nach rund zwei Jahren.

• Eigenen Führungsnachwuchs aufbauen

Mittlerweile gelingt es uns, rund 70 Prozent der Leitungspositionen intern zu besetzen. Dazu haben wir ein Traineeprogramm entwickelt, in dem wir Interessierte die eigene Persönlichkeitsstruktur transparent und Führungsaufgaben erfahrbar machen, damit sie entscheiden können, ob dies der Weg ist, der ihnen liegt und den sie einschlagen wollen und können. Denn Führung setzt bestimmte beobachtbare Persönlichkeitseigenschaften voraus. In der Kita sind das vor allem: Beziehungsfähigkeit, emotionale Intelligenz, Selbstführung, Verantwortungsbewusstsein und eine optimistische Lebenseinstellung. Haben sich die Trainees für eine Führungslaufbahn entscheiden und teilen wir diese Einschätzung, bereiten wir sie durch Referendariat, Mentoring und Führungskräftetraining gezielt auf diese Aufgabe vor. Dadurch entsteht ein Pool potenzieller Kita-Leitungen, die eine Einrichtung übernehmen könnten.

• Externe Kräfte geben neue Impulse

Trotzdem finden wir es wichtig, auch externe Führungskräfte zu akquirieren. Denn sie bringen wichtige Impulse und zusätzliche Fachkompetenz ein. So konnten wir z. B. bereits Menschen gewinnen, die besondere Erfahrungen in der interdisziplinären Frühförderung, zu Videoreflexionen im Team oder als Streetworkerin im Bereich Kinderschutz einbrachten. Dass dieses Fachwissen unsere ganze Organisation bereichern kann, ist der oben beschriebenen vernetzten Struktur zu verdanken. Dadurch eröffnen sich zahlreiche Kanäle, um eigenes Wissen über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus einzubringen – z. B. in Qualitätszirkeln, Fortbildungen im Rahmen unserer element-i Akademie oder als Prozessbegleitung in einzelnen Kinderhäusern.

3. Kommunikation mit den Eltern

Ein Wechsel in der Kita-Leitung beschäftigt nicht nur Träger und Team. Die Familien sind ebenfalls betroffen. Eltern machen sich Sorgen um die Zukunft des Kinderhauses und

wünschen sich schnell wieder „klare Verhältnisse". Dadurch kann es in Übergangszeiten dazu kommen, dass die Gerüchteküche zu brodeln beginnt und die Stimmung in der Elternschaft kippt. Wie lässt sich das vermeiden? Was trägt dazu bei, dass sich Eltern einbezogen und wertgeschätzt fühlen?

Allgemeine Regeln, was der Träger im Falle eines Leitungswechsels wann und wie an die Eltern kommunizieren sollte, lassen sich nicht aufstellen. Dazu ist jede Trennungssituation zu einzigartig. Und es sind Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zu beachten, die sich unterschiedlich auswirken. Über Krankheiten oder von Schwangerschaften z. B. kann der Träger den Eltern oft nur eingeschränkt oder erst spät berichten. Bei Kündigungen seitens des Trägers müssen die Mütter und Väter auf dessen Urteil vertrauen. Denn über vergangenes Fehlverhalten zu berichten, ist nicht nur schädlich für die scheidende Kraft. Es erzeugt zudem unnötige Diskussionen über Dinge, die sich nicht mehr ändern lassen.

Wir machen gute Erfahrungen, wenn wir uns bei der Kommunikation eines Leitungswechsels an die Eltern an grundsätzliche Kommunikationsregeln halten.

Vier grundsätzliche Kommunikationsregeln:

• Lösungswege kommunizieren

Kein Thema unversorgt lassen! So lautet eine Grundregel. Das bedeutet, dass wir Herausforderungen und Problemlagen nicht einfach in den Raum stellen, sondern immer auch kommunizieren, welche Schritte folgen werden, um das Thema zu bearbeiten. Wir sagen z. B. nicht nur, dass die Kita-Leitung zu einem bestimmen Termin ihre Position verlassen wird. Wir kommunizieren gleichzeitig, was wir tun, um die Stelle wieder zu besetzen.

• Elternbeirat gut informieren

Dem Elternbeirat kommt in Kündigungssituationen eine Schlüsselrolle zu. Wir machen sehr gute Erfahrungen damit, ihn eng einzubinden und stets transparent zu informieren – auch über Dinge, die vertraulich zu behandeln sind. Auf diese Weise können die Beiratsmitglieder aufkommenden Gerüchten überzeugend Paroli bieten, auch wenn sie nicht alles weitergeben dürfen, was sie wissen.

• Kontinuierlich kommunizieren

Manchmal kann sich ein Prozess über einen längeren Zeitraum hinziehen, ohne dass es Ergebnisse gibt. In solchen Fällen ist es besser, den Status zu kommunizieren, als nichts zu sagen und damit Vermutungen Vorschub zu leisten. Eltern fühlen sich als Betroffene ernst genommen, wenn sie z. B. erfahren, wie die Personalsuche verläuft. Über welche Kanäle sucht der Träger? Wie viele Bewerbungen sind eingegangen? Waren passende Kandidatinnen und Kandidaten dabei?

• Eltern einbeziehen

In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, die Eltern um Mithilfe zu bitten. Vielleicht kennen sie potenziell geeignete Kandidat:innen für die offene Position oder können zusätzliche Kommunikationswege für Stellenausschreibungen eröffnen. Unter bestimmten Bedingungen können Eltern bei Personalengpässen auch in der Kita mitarbeiten. Der Träger signalisiert damit gleichzeitig, dass er die Eltern ernst nimmt und ihre Kompetenzen sowie ihre Netzwerke wertschätzt. Das trägt dazu bei, die Kita-Gemeinschaft in herausfordernden Zeiten zusammenzuschweißen.

Fazit

Die Fluktuation in Kita-Leitungspositionen zu managen, heißt bei uns zweierlei: Kündigungen reduzieren und – falls es dazu kommt – einen Wechsel gut gestalten. Dafür schaffen wir ein

Arbeitsumfeld, das transparent ist, Unterstützung bietet, Wachstum sowie Selbstwirksamkeit fördert und Verantwortung auf viele Schultern verteilt. Der Wandel hin zu einer immer stärker vernetzten Organisationsstruktur ist dabei ein Schlüsselfaktor. Sie ermöglicht es den Einzelnen, in vielfältige Beziehungen einzutreten. Dadurch bekommt unterschiedliches Fachwissen ein Gesicht, der Informationsaustausch nimmt Fahrt auf, die Handlungsfähigkeit sowie das Gefühl der Sicherheit steigen. Da in Kindertagesstätten i. d. R. kommunikative, emotional ansprechbare Menschen arbeiten, funktioniert diese Art der Zusammenarbeit hier besonders gut. Sie fördert zudem eine offene Fehlerkultur sowie gegenseitige Wertschätzung und Hilfsbereitschaft. Diese Kultur prägt auch die Zusammenarbeit im Team sowie mit den Eltern.