

# Die Leiterin als Dirigentin

Sie bewahrt den Überblick, hat Eltern und Kinder als Publikum im Auge und weiß, dass sie die Mitarbeitenden leitet und zu noch schöneren Tönen ermutigen darf. Unsere Autorinnen entwerfen das Bild einer Kita-Leitung nach dem Prinzip von Partizipation und Mitgestaltung.

ARIANE WAHL · MONIKA BUHL



**E**ine starke Leitung ist die Schlüsselperson in der Kita. Sie organisiert die pädagogische Arbeit, begleitet das Team, ist Ansprechperson für Familien und Partner im Sozialraum – und leistet so einen wichtigen Beitrag für die Qualitätsentwicklung. Für diese wichtigen Aufgaben brauchen Kita-Leiterinnen und Kita-Leiter eine gute Ausbildung, Möglichkeiten zur Weiterbildung und genügend Zeit im Arbeitsalltag.“ So sieht es das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Mit dem seit 1. Januar 2019 geltenden Gute-Kita-Gesetz unterstützt der Bund die Länder, um die Qualität der Kindertagesstätten zu verbessern. Fünfeinhalb Milliarden Euro stehen bis 2022 für Maßnahmen zur Verfügung.

Der vorliegende Beitrag versucht, ein Leitungskonzept zu skizzieren, das den Besonderheiten von Kitas gerecht wird. Er entstand im Zusammenhang mit den Ergebnissen des Projekts „Organisationsentwicklung von Kitas“, das von der Robert-Bosch-Stiftung und den Universitäten Heidelberg und Hildesheim durchgeführt wurde.

Vorab kann gesagt werden, dass es kein Patentrezept für gute Führung gibt. Denn alle Akteure – wie Leitungskräfte, Mitarbeitende, Kinder, Eltern und Träger, aber auch jedes Umfeld und jede Kita – sind einzigartig mit eigenen Stärken und Schwächen. Gleichzeitig sind die Menschen, die in einer Kita zusammenkommen, die Träger der Ressourcen für Entwicklung und Erfolg.

Wie kann eine Leitungskraft vor diesem komplexen Hintergrund dazu beitragen, dass Kitas zu einem Ort werden, an dem sowohl Fachkräfte als auch Kinder ihre Potenziale zum Wohle der Einrichtung und zum Wohle aller Beteiligten entfalten?

Der Blick auf die Organisationsforschung zeigt, dass auch Führung im Wandel begriffen ist. Traditionelle Führungsmodelle, die auf hierarchischen Strukturen beruhen, scheinen ihre Grenzen erreicht zu haben. Sie

### Projekt der Bosch-Stiftung: Wie entwickeln sich Kitas?



Kitas sind heute vergleichbar mit kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Sie müssen sich wandelnden gesellschaftlichen, aber auch neuen pädagogischen Anforderungen stellen und sich weiterentwickeln. Wie werden solche Entwicklungsprozesse in den Einrichtungen selbst und auf Trägerebene gesteuert? Wie gehen pädagogische Fachkräfte mit immer neuen Erwartungen und Herausforderungen um? Bisher liegen darüber keine systematischen Erkenntnisse vor. In der Praxis gibt es aber durchaus Kitas, die erfolgreiche

Entwicklungsprozesse durchlaufen haben und ihr Erfahrungswissen an andere weitergeben können.

In einem Handbuch mit Fallbeispielen, das im Zuge eines gemeinsamen Projekts der Unis Heidelberg und Hildesheim mit der Robert-Bosch-Stiftung entstanden ist, werden gelungene Organisationsentwicklungsprozesse sichtbar und nutzbar. Das Handbuch „Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiel gelungener Praxis“ steht kostenlos zur Verfügung.

Quelle: [www.bosch-stiftung.de](http://www.bosch-stiftung.de)

werden durch neue Modelle ersetzt, die eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe favorisieren. Der Unternehmensberater und Führungsexperte Reinhard Sprenger vertrat bereits 2012 die Meinung, dass das Ermöglichen von Zusammenarbeit zu einer zentralen Aufgabe von modernen Führungskräften gehört.

Auch der Organisationsforscher Frédéric Laloux ist in seinem 2015 erschienenen Buch „Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ der Frage nachgegangen, wie die Zusammenarbeit in Organisationen sinnvoll und zukunftsfähig gestaltet werden kann. Seiner Meinung nach liegen die Schwierigkeiten in großen Teilen an der hierarchischen Struktur von Organisationen, die häufig als Maschinen betrachtet werden, in denen eine Führungskraft „die Hebel betätigt und dadurch die Mitarbeiter weiter unten in Bewegung setzt, wie Zahnräder in einer Maschine“. Er plädiert für „evolutionäre Organisationen“, die er als „lebende Organismen“ – analog der Natur – beschreibt: In der Natur „zeigt sich der

selbstorganisierende Drang, der jeder Zelle und jedem Organismus innewohnt. Dabei braucht es keine zentrale Autorität, die Befehle gibt und die Entscheidungen trifft.“ Diese Art von Organisationen zeichnen sich seiner Meinung nach durch drei wesentliche Bausteine aus: Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn.

## 1

### Selbstführung

Die Trennung zwischen Entscheidungs- und Ausführungskompetenz entspricht der traditionellen Form von Führung. Dabei werden Probleme nicht auf der Ebene gelöst, auf der sie entstanden sind, sondern auf einer übergeordneten Ebene. Dies führt häufig zu praxisuntauglichen Lösungen, die bei den Mitarbeitenden Resignation auslösen. Selbstführung bedeutet, dass Organisationen hierarchiefrei funktionieren und dass selbstführende Teams vollständig die Verantwortung für alle Aufgaben, die vorher auf verschiedene Abteilungen oder Zuständigkeiten

verteilt waren, übernehmen. In Kitas geht es an dieser Stelle nicht nur um die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse, sondern auch um Mitspracherechte von Eltern und Kindern.

## 2

### Ganzheit

Die Wirtschaftsberaterin Elisabeth Haberleitner und Kollegen weisen 2007 in ihrem Buch „Führen, Fördern, Coachen – so entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter“ darauf hin, dass die Fähigkeiten von Mitarbeitern nur zu höchstens dreißig Prozent genutzt werden und daher wenig kreative Lösungen gefunden werden. In evolutionären Organisationen werden Mitarbeitende ermutigt, ihr ganzes Selbst kreativ zum Ausdruck zu bringen und ihre „berufliche Maske“ abzule-

gen. Damit Mitarbeitende Lust haben, mehr als nur einen „Dienst nach Vorschrift“ zu leisten und stattdessen ihr Potenzial voll einbringen, muss unter anderem eine sichere und vertrauensvolle Arbeitsumgebung geschaffen werden. Durch die Einrichtung von interdisziplinären Teams in Kitas kann es besser gelingen, Fachkräfte entsprechend ihren Potenzialen einzusetzen.

## 3

### Evolutionärer Sinn

Evolutionäre Organisationen sind nicht mehr nur auf Selbsterhalt durch Konkurrenz, Marktanteile und Wachstum fixiert, sondern leben für einen übergreifenden höheren Sinn, der sich in allen Aktivitäten niederschlägt. Er ergibt sich aus der Identität, der Berufung, dem kreativen Potenzial einer Organisation. Ziel ist,

einen wertvollen Beitrag für die Welt zu leisten. Die Leiterin einer integrativen Einrichtung, die an dem Projekt der Robert-Bosch-Stiftung beteiligt war, formuliert dies so: „Wir wollen gemeinsam freudig wachsen und uns entfalten, so verschieden wir auch sind.“

Wir sind der Meinung, dass das von Frédéric Laloux entwickelte Modell gut auf Kindertagesstätten übertragen werden kann.

### Die Leitungskraft als Coach

Diese neue Organisationsform, die auf Partizipation und Mitgestaltung setzt, bedarf Leitungskräften, die bereit sind, neue Wege zu gehen. Sie sollten in der Lage sein,

- › Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten,
- › eingefahrene Abläufe zu hinterfragen,
- › den Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu vertrauen,



Behutsam wachsen: Evolutionäre Organisationen streben wie dieser Eichensprössling zwar danach, sich zu entwickeln, sind aber nicht nur auf Selbsterhalt, Marktanteile und bloßes Wachstum fixiert – sie suchen nach einem übergreifenden, höheren Sinn.

- › Aufgaben und Verantwortlichkeiten abzugeben,
- › auf Augenhöhe mit allen beteiligten Akteuren zu arbeiten.

Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, benötigen Leitungskräfte Kompetenzen, die sich von einer klassisch hierarchischen Leitungsrolle weg, hin zu einer Unterstützer- und Beraterfunktion, bewegen. Auf diese Weise wird die Leitungskraft zum Coach, der Veränderungen sinnvoll managt, Potenziale nutzt, Akteurinnen und Akteure ermutigt und positive Entwicklungen fördert.

Die Psychotherapeuten Hannes Brandau und Wolfgang Schüers definieren Coaching 1995 wie folgt: „Coaching aktiviert vorhandene Ressourcen, weckt die kreative Eigendynamik, gibt Hilfen zur Selbsthilfe, führt neue zusätzliche Perspektiven und Handlungsweisen ein, gibt Raum für autonome Selbstorganisation, erhöht die Reflexionsfähigkeit des Systems in Bezug auf sich und seine Umwelten.“ Schön ist auch die Metapher von Elisabeth Haberleitner und Kollegen, die eine Führungskraft als Dirigentin beschreiben, die den Überblick bewahrt, die Kunden als Publikum im Auge hat und weiß, dass die Musikerinnen und Musiker die eigentlichen Stars sind, die sie leitet und zu noch schöneren Tönen ermutigen darf.

### Die Möglichkeit, um Mitarbeitende zu binden

Neben der Gestaltung einer positiven Arbeitsumgebung in einer Kita spielen für viele Menschen auch die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im beruflichen Kontext eine wichtige Rolle. Sie fragen sich bei der Arbeitgeberwahl, wo sie optimal gefördert werden, wo sie aktiv mitgestalten können oder wo die Arbeit sinnstiftend ist. Vor dem Hintergrund der aktuellen Personalknappheit in Kitas scheint eine Personalpolitik, die Leitungskräfte als Coaches versteht, also bestens geeignet, um Mitarbeitende zu bin-



Noch Leitungskraft oder schon Coach? Wenn sich eine Kita-Leiterin als Unterstützerin und Beraterin ihrer Fachkräfte versteht, kann die ganze Einrichtung davon profitieren.

den, ihre Ressourcen zu fördern und zum Wohle aller einzusetzen.

Um Coaching-Kompetenzen zu entwickeln, bedarf es – wie auch im sogenannten Gute-Kita-Gesetz formuliert – neben einer guten Ausbildung und zeitlichen Freiräumen geeigneter Weiterbildungskonzepte, die Leitungskräfte praxisnah in ihrer Führungsrolle stärken. In diesen gilt es zum Beispiel, förderliche Kommunikationstechniken, zeitgemäßes und partnerschaftliches Führen, Wissen über die Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie gezielte gesundheits- und entwicklungsförderliche Maßnahmen zu vermitteln. Im Rahmen des eingangs erwähnten Projekts der Robert-Bosch-Stiftung

wird bereits an Inhalten und Formaten eines entsprechenden Weiterbildungskonzepts gearbeitet. ◀

### LITERATUR

- MIETH, CINDY unter Mitarbeit von BAIER, JILL; BUHL, MONIKA; FREYTAG, TANYA; ILLER, CAROLA (2018): Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. Zum Herunterladen: <http://dx.doi.org/10.18442/771>
- BRANDAU, HANNES; SCHÜERS, WOLFGANG (1995): Spiel- und Übungsbuch zur Supervision. Salzburg: Otto Müller Verlag.

Fordern Sie gerne die vollständige Literaturliste an: [tps-redaktion@klett-kita.de](mailto:tps-redaktion@klett-kita.de)