

Erfolgreiches Führen in der Kindertagesstätte

Humanistische Führungskonzepte gewinnen immer mehr an Bedeutung – auch in Kitas ■ Leitungskräfte in Kindertagesstätten suchen Lösungen, um sinnvoll mit sich permanent wandelnden Anforderungen, veränderten Rahmenbedingungen und der Komplexität des Kita-Alltags umzugehen. Für die Führung von elementarpädagogischen Einrichtungen finden sich bislang jedoch nur wenige spezifische Führungskonzepte, die den Besonderheiten dieser Bildungseinrichtungen gerecht werden.



Dr. Ariane Wahl
freiberufliche Prozess-Beraterin für Führungskräfte und Geschäftsführerin von Heidelberger Coaching



Prof. Dr. Monika Buhl
Hochschullehrerin am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg

Haushaltsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung) bedingt ist. Des Weiteren verfügen Kita-Leitungskräfte zwar über die erforderliche Sach- und Führungskompetenz, die Personal- und Entscheidungskompetenz kann jedoch auch auf den zuständigen Träger verlagert sein. Die Vielfalt der Akteure, Aufgabengebiete und Rollen einer Leitungskraft bedarf eines Führungsmodells, das diesen Kita-spezifischen Anforderungen angemessen ist.

Genauso wie jeder Mensch unterschiedlich ist, ist auch jede Kita unterschiedlich und hat eigene Stärken und Schwächen. Es gibt also nicht das eine Modell für Führung, das alle Leitungskräfte verfolgen können, um erfolgreich zu sein. Führung ist immer individuell und entsteht im Zusammenwirken von unterschiedlichen Akteuren (Leitungskräfte, pädagogische Fachkräfte, Kinder, Eltern, Träger) mit ihrem Umfeld.

» Die Vielfalt der Akteure, Aufgabengebiete und Rollen einer Leitungskraft bedarf eines Führungsmodells, das diesen Kita-spezifischen Anforderungen angemessen ist.«

Moderne Führungskonzepte ermöglichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe

So wie sich die Gesellschaft, die Menschen und die Anforderungen an Organisationen wandeln, so ist auch Führung im Wandel begriffen. Bisherige Führungsmodelle scheinen ihre Grenzen erreicht zu haben. Nach Sprenger (2012, S. 55) zählt das Ermöglichen von Zusammenarbeit zu einem Bestandteil moderner Führungsansätze. Laloux (2015) ist in seinem 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« (Laloux 2015, S. 54). Auch die Metapher der Organisation als Familie lässt seines Erachtens Raum für Zweifel: »Wenn ich Ihr Chef bin und Sie mir über Ihre Arbeit berichten, gehen wir dann davon aus, dass ich der Vater bin und Sie das Kind?« (ebd., S. 54). Er spricht sich für »evolutionäre Organisationen« aus, die er als »lebende Organismen« – analog der Natur – beschreibt: in der Natur »zeigt sich der selbstorganisierende Drang, der

Eine zentrale Herausforderung für Leitungskräfte in Kitas liegt in der hohen Komplexität, die durch die Vielzahl der beteiligten Akteure (Kinder, pädagogische Fachkräfte, Leitungskräfte, Kita-Träger, öffentliche Kinder- und Jugendhilfe, Einrichtungen der Administration, Elternschaft) sowie durch umfassende Managementaufgaben (Bildungs-, Qualitäts-, Personal-,



Abb. 1: Moderne Führungskonzepte setzen verstärkt auf Selbstführung und -organisation der Mitarbeitenden statt auf starre Hierarchien.

jeder Zelle und jedem Organismus inne-
wohnt. Dabei braucht es keine zentrale
Autorität, die Befehle gibt und die Ent-
scheidungen trifft« (Laloux 2015, S. 54).

Dem schließt sich auch Fingerle
(2013, S. 15) an, der postuliert, dass mo-
derne Führungskräfte

- weniger kontrollieren, mehr ermög-
lichen,
- Hierarchien abbauen,
- verstärkt moderieren,
- Selbstorganisation fördern,
- Individualität und Diversität aktiv
nutzen sowie
- die Gestaltung der Arbeitsumgebung
unterstützen
sollten.

» Das Herzstück einer Kita sind die
Menschen, die dort zusammen-
kommen – sie sind die wichtigste
Ressource.«

Rogers, ein Vertreter des Humanistischen
Ansatzes, hat bereits 1981 den hierarchi-
schen Aufbau von Organisationen kriti-
siert: »Das Paradigma der westlichen Ge-
sellschaft lautet, daß der Mensch im Grun-
de gefährlich ist; deshalb müsse er belehrt,
geführt und kontrolliert werden. Doch
unsere Erfahrung hat gezeigt, daß ein an-
deres Paradigma sowohl für den Einzelnen
als auch für die Gesellschaft weitaus effek-
tiver und konstruktiver ist. Dieses besagt,
daß die Menschen, sofern ein geeignetes
Klima vorhanden ist, vertrauenswürdig,

schöpferisch eigenmotiviert, tatkräftig und
konstruktiv sind« (Rogers 1981, S. 103 f.).

Auch nach dem Menschenbild von
Berne (1966, S. 259), das der Transak-
tionsanalyse zugrunde liegt, sind Men-
schen »von Art, Wesen und Entwick-
lungsmöglichkeiten her in Ordnung, so
wie sie sind. Jedes normale menschliche
Kind kommt mit der Fähigkeit auf die
Welt, seine Möglichkeiten zu seinem und
zum Vorteil der Gesellschaft zu entwik-
keln, sich seines Lebens zu freuen, pro-
duktive und kreative Arbeit zu leisten und
frei von psychischen Störungen zu sein«.

Das Herzstück einer Kita sind die
Menschen, die dort zusammenkom-
men – sie sind die wichtigste Ressource.
Wenn sie die Gelegenheit haben, sich
sinnvoll einzubringen, tragen sie auch
zum Erfolg bei. Es stellt sich die Frage,
wie Kitas zu einem Ort werden können,
an dem sowohl die pädagogischen Fach-
kräfte als auch die Kinder ihre Potenziale
entwickeln können und mit Begeiste-
rung in die Einrichtung kommen.

Die von Laloux (2015, S. 54 f.) an-
geführten evolutionären Organisationen
zeichnen sich durch drei wesentliche
Bausteine aus: *Selbstführung, Ganzheit
und evolutionärer Sinn*, die nachfolgend
genauer betrachtet werden.

Selbstführung

Selbstführung bedeutet, dass Organisa-
tionen hierarchiefrei funktionieren und
Führungskräfte auf Machtausübung, die
sich nach Laloux negativ auf die Moti-

vation auswirkt, verzichten (vgl. Laloux
2015, S. 60). Selbstführende Teams über-
nehmen die Verantwortung für alle Auf-
gaben, die vorher auf verschiedene Abtei-
lungen oder Zuständigkeiten verteilt wa-
ren (ebd., S. 63). Für die Koordination
und den Wissensaustausch zwischen den
Teams sind ausgewählte Teammitglieder,
die sich in regelmäßigen Abständen tref-
fen, zuständig (ebd., S. 77).

» Selbstführende Teams überneh-
men die Verantwortung für alle
Aufgaben, die vorher auf verschie-
dene Abteilungen oder Zuständig-
keiten verteilt waren [...]«

Dass dies im Bildungsbereich keine Uto-
pie ist, zeigt ein Beispiel aus dem Schul-
kontext. Die Direktorin des »ESBZ«
(Evangelische Schule Berlin Zentrum)
»ist überzeugt davon, dass Bildung dem
wahren Potenzial und wahren Wesen
der Kinder gerecht werden sollte« (ebd.,
S. 95). An dieser Schule tragen die Schü-
ler die Verantwortung für ihr Lernen,
unterrichten sich in großen Teilen selbst
und die Erwachsenen stehen ihnen vor
allem als Beratende und Begleitende zur
Verfügung. Jedes Kind hat seinen eigen-
en Lernrhythmus, Ältere helfen Jün-
geren, Schnellere den Langsameren und
trotzdem gibt es klare Vorstellungen, was
bis zum Ende eines Schuljahres mindes-
tens von allen erreicht werden soll (ebd.,
S. 96). Fortschritte werden in Lerntage-



**DEUTSCHES
FERNINSTITUT**
FÜR BILDUNG, PÄDAGOGIK
UND SOZIALMANAGEMENT

Team-Fortbildungen

- Krippe und Kindertagespflege
- Gesundheit, Natur und Erlebnis
- Sprachliche Bildung
- Pädagogik und Psychologie
- Kunst und Kreativität
- Elternarbeit
- Dokumentation
- und vieles mehr...



Kontakt und Beratung

Tel.
02947 9898-710

E-Mail
info@dfi-bildung.de

Homepage
www.dfi-bildung.de

www.dfi-bildung.de

Fernlehrgänge



Fachwirt für Kita- und Hortmanagement

11 Studienbriefe 15 Monate Regelstudienzeit

Fachkraft für Kleinkindpädagogik

9 Studienbriefe 9 Monate Regelstudienzeit

Geprüfte Fachkraft für Inklusion und Integrationspädagogik

7 Studienbriefe 8 Monate Regelstudienzeit

Jetzt 14 Tage kostenlos testen!
Alle Fernlehrgänge u. -kurse
• kostenfreie Studienverlängerung
• inkl. Preisgarantie

Monatsfernkurse

- Leitung und Team
- Gesundheit und Ernährung
- Entwicklung
- und vieles mehr...
- Krippe
- Sprache
- Kommunikation

→ INFO

Der vorliegende Beitrag entstand vor dem Hintergrund der Ergebnisse eines von der Robert-Bosch-Stiftung geförderten Projekts (www.bosch-stiftung.de/de/projekt/handbuch-organisationsentwicklung-kitas-beispiele-gelungener-praxis). In einer ersten Phase wurde gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus Praxis, Politik und Wissenschaft eine vom Projektteam im Vorfeld erstellte Bestandsaufnahme zu konzeptionellen Grundlagen für die Organisationsentwicklung im Elementarbereich diskutiert (vgl. Buhl/Freytag/Iller 2016).

In der zweiten Projektphase wurde im Sinne eines Good-practice-Ansatzes auf der Grundlage von Fallstudien in verschiedenen Einrichtungen des Elementarbereichs ein Praxishandbuch erstellt, welches von den Trägern, den Leitungen oder auch in den Teams dazu genutzt werden kann, um die Qualität der eigenen Einrichtung zu diskutieren und Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen (vgl. Mieth et al. 2018).

In der aktuell laufenden Projektphase geht es um die Analyse verschiedener Verbreitungsstrategien und um den Wissenschaft-Praxis-Transfer.

büchern dokumentiert und mit Tutoren besprochen, Praxisbezüge werden durch Projekte hergestellt. Nicht nur die Heranwachsenden, auch die Lehrkräfte und die Eltern arbeiten in Teams, die auch ohne Einverständnis der Direktorin Entscheidungen treffen können (ebd., S. 98).

Grundlage der Entscheidungsfindung sind Beratungsprozesse, d.h. grundsätzlich können alle Beteiligten einer evolutionären Organisation alle Entscheidungen treffen, wenn sie sich vorher den Rat aller davon Betroffenen einholen und externe Expertise berücksichtigen (ebd., S. 100).

Auch in der Kita-Praxis zeigen sich zahlreiche Ansätze für Partizipation. Kinder entscheiden beispielsweise im Kinderrat ihrer Gruppe über die Festlegung von Umgangsregeln oder die Planung von Festen und Ausflügen. In der Kinderkonferenz, die sich aus Vertretungen der Gruppen zusammensetzt, wird über die Verteilung des Budgets für die Anschaffung neuer Spielgeräte entschieden (vgl. Mieth et al. 2018, S. 25 ff.)

Ganzheit

Aus Angst vor Kritik oder Ablehnung verbergen Menschen Teile ihres Selbst im beruflichen Kontext und damit auch wichtige Aspekte ihrer Kreativität und Energie. In evolutionären Organisationen hingegen werden Menschen ermutigt, ihr ganzes Selbst zum Ausdruck zu bringen (vgl. Laloux 2015, S. 145). Wichtig dafür sind neben Reflexionsräumen u.a. das Schaffen einer sicheren Arbeitsumgebung sowie Möglichkeiten der Beratung, Supervision und persönlichen Weiterbildung (ebd., S. 147 ff.).

Da organisatorisches Handeln immer im Kontext von Gesellschaft und Umwelt stattfindet, sind auch ökologische und soziale Aspekte einzubeziehen. So hat z.B. die Firma Patagonia, ein Hersteller von Outdoorbekleidung, ein »Child Development Center« für Kinder der Mitarbeitenden gegründet. Hier gehört es zum Alltag, dass Kinder ihre Eltern am Arbeitsplatz besuchen oder gemeinsam zu Mittag essen (ebd., S. 147).

Im Kita-Bereich kann durch Inklusion und die gemeinsame Betreuung von Kindern mit und ohne Förderbedarf sowie soziale und kulturelle Vielfalt ein breites Spektrum gesellschaftlicher Realität abgebildet werden. Die Leiterin einer Einrichtung formuliert diesen ganzheitlichen Anspruch treffend mit: »Wir wollen gemeinsam freudig wachsen und uns entfalten, so verschieden wir auch sind« (vgl. Mieth et al. 2018, S. 32 f.).

Evolutionärer Sinn

Evolutionäre Organisationen sind nicht mehr nur auf Selbsterhalt durch Konkurrenz, Marktanteile und Wachstum fixiert, sondern fokussieren einen übergreifenden höheren Sinn, der sich in allen Aktivitäten niederschlägt. Er ergibt sich aus der Identität, der Berufung und dem kreativen Potenzial einer Organisation, mit dem Ziel, einen wertvollen Beitrag für die Welt zu leisten (Laloux 2015, S. 194 f.). Da evolutionäre Organisationen lebendig sind und über eine eigene Energie und Richtung verfügen, kann der Sinn sich auch weiterentwickeln. Alle Mitarbeitenden können z.B. wahrnehmen, wo sich gerade Gelegenheiten und Mög-

lichkeiten bieten (ebd., S. 206). D.h. nicht allein die Leitung legt eine Strategie fest, der alle folgen müssen, sondern die Mitarbeitenden werden ermutigt, ihrer Wahrnehmung für den Sinn und die Richtung der Organisation zu vertrauen (vgl. ebd., S. 208). Wenn der individuelle Sinn von Mitarbeitenden sich mit dem Organisationssinn verbindet, wird die tägliche Arbeit zu einer Quelle der Freude und Inspiration (vgl. ebd., S. 221 f.).

Als Beispiel kann die Entwicklung von Familienzentren betrachtet werden im Sinne von Kitas, die ein Netzwerk bilden, das Kinder individuell fördert und Familien umfassend berät und unterstützt. Familienzentren sind entsprechend Bildungs- und Erfahrungsorte, die an den Lebenszusammenhängen des Standorts orientiert sind, Selbsthilfepotenziale der Beteiligten aktivieren und soziale Netzwerke fördern (vgl. Mieth et al. 2018, S. 32 ff.).

Fazit

Für die Zukunftsfähigkeit von Kitas werden Leitungskräfte gebraucht, die

- Veränderungsprozesse aktiv gestalten
- Mut haben, Abläufe zu hinterfragen und ggf. loszulassen
- Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter/innen haben
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten abgeben
- daran glauben, dass Menschen motiviert sind, gemeinsame Ziele zu verfolgen
- auf Augenhöhe mit allen beteiligten Akteuren arbeiten ■

Literatur

Berne, E. (1966): *Principles of Group Treatment*. Oxford: University Press.

Buhl, M./Freytag, T./Iller C. (2016): *Organisationsentwicklung im Elementarbereich*. URL: <http://www.pedocs.de/volltexte/2016/12368>.

Fingerle, B. I. (2013): *Sich und andere führen. Wandel in Bibliotheken aktiv gestalten*. Berlin/Boston: de Gruyter.

Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations – ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.

Mieth, C./Baier, J./Buhl, M./Freytag, T./Iller, C. (2018): *Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis*. Hildesheim: Universitätsverlag. URL: <https://doi.org/10.18442/771>.

Rogers, C. (1981): *Der neue Mensch*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Sprenger, R. (2012): *Radikal führen*. Frankfurt/New York: Campus.