



# Zwischen Pädagogik und Management – Die Rolle von Führungskräften im Team

Katja Gast, 29.09.2022

# Wir verorten uns...

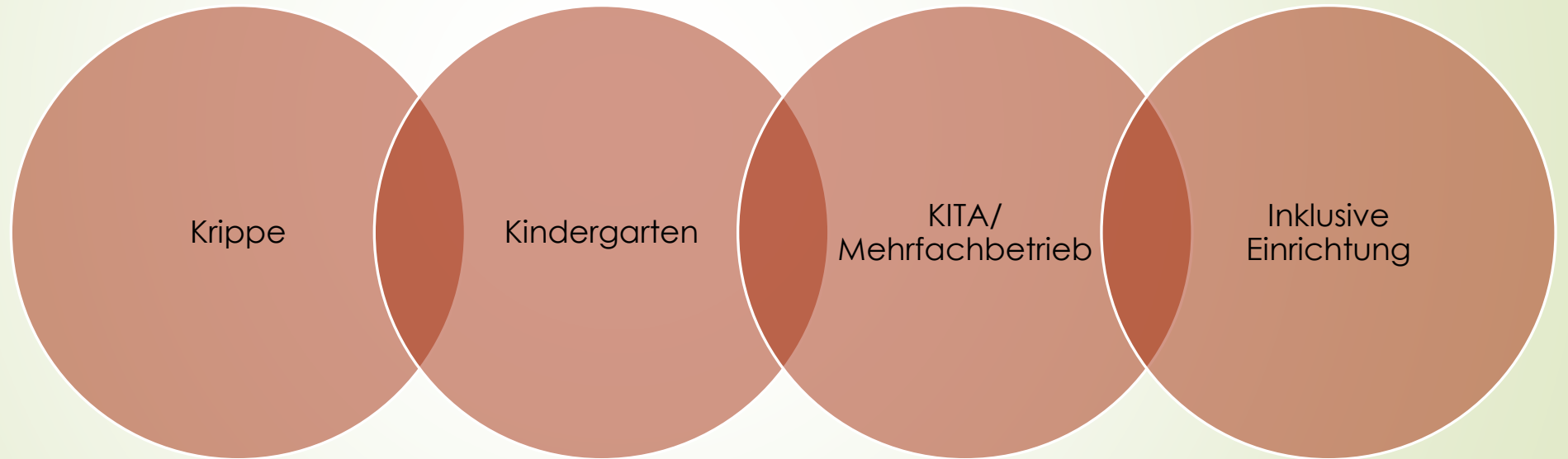


<https://derweg.org/deutschland/gesamt/deutschlandkarte/>

Copyright by Katja Gast

29/09/22

# In was für einer Einrichtung arbeiten Sie?



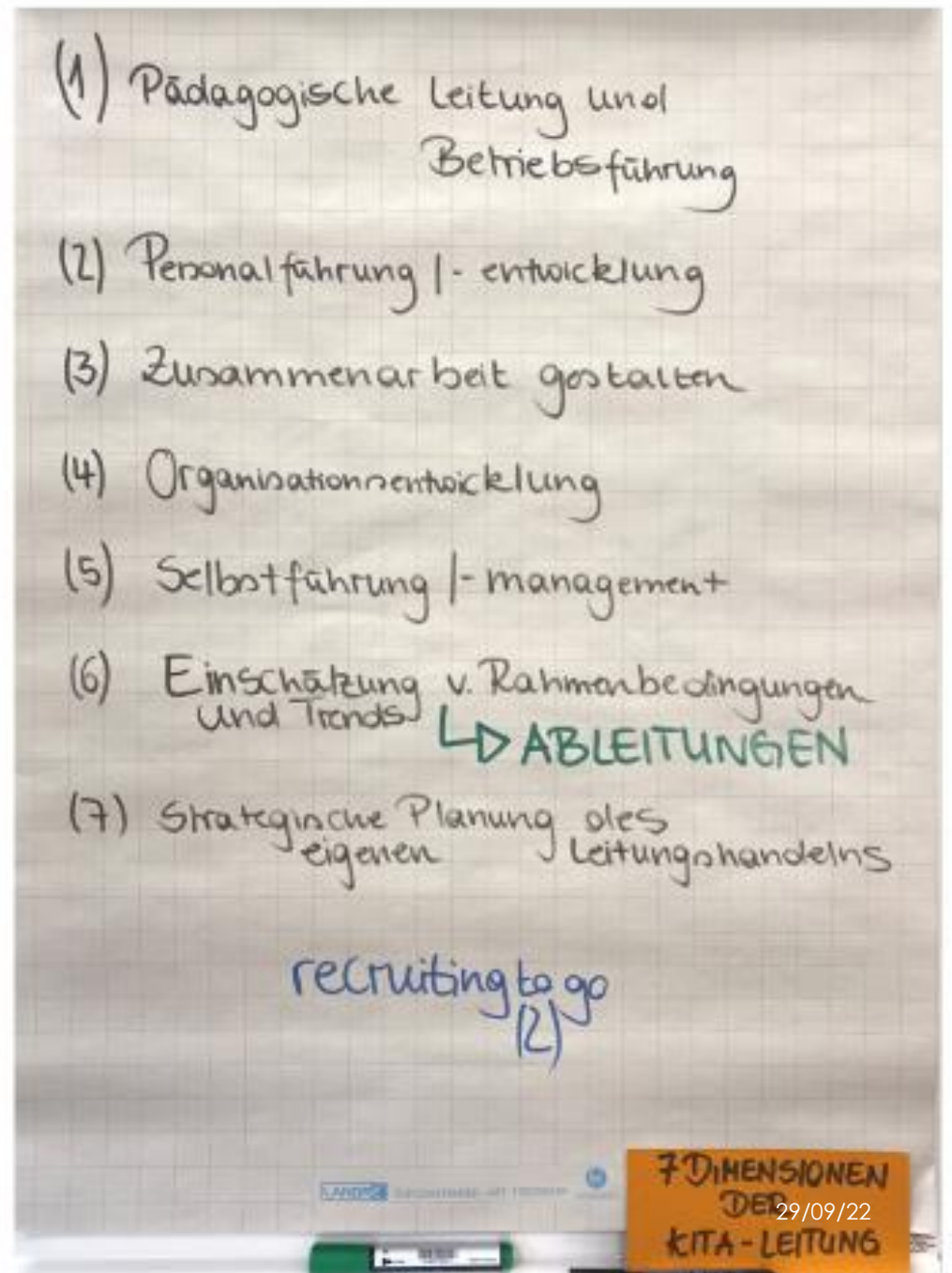
# Aufgaben als Kita Leitung (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

- Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Pädagogische Arbeit mit den Kindern
- Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Einrichtung
  - im Team
  - mit den Eltern
  - mit dem Träger
  - mit anderen Einrichtungen im Sozialraum
  - mit Institutionen aus dem Unterstützungssystem mit ...
- Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtung als Organisation
  - ihrer Strukturen (z.B. Teamstrukturen)
  - ihrer Abläufe (z.B. zur Aufnahme von Kindern, Eingewöhnung, zur Teamarbeit) der Regeln für die Zusammenarbeit
- Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends im sozialen Umfeld
- Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends in der Politik (
- Überlegungen zu den Konsequenzen für die eigene Einrichtung
- Weiterentwicklung ihrer Einrichtung
- Entwicklung von Visionen
- Entwicklung von Strategien für die eigene Leitungstätigkeit



# Die 7 Dimensionen der Kita Leitung

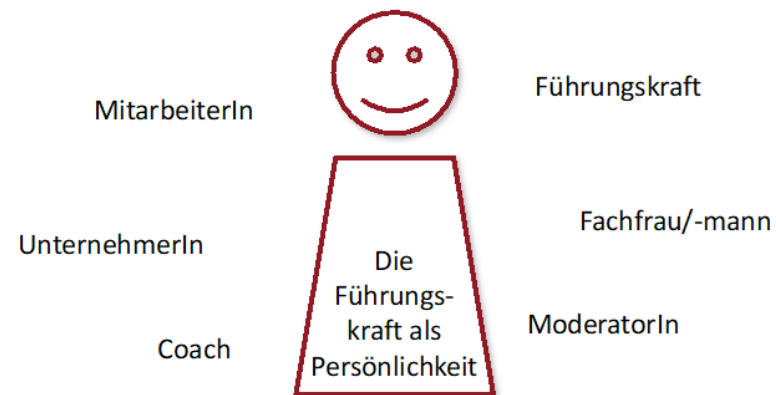
Copyright by Katja Gast



Scanned by TapScanner

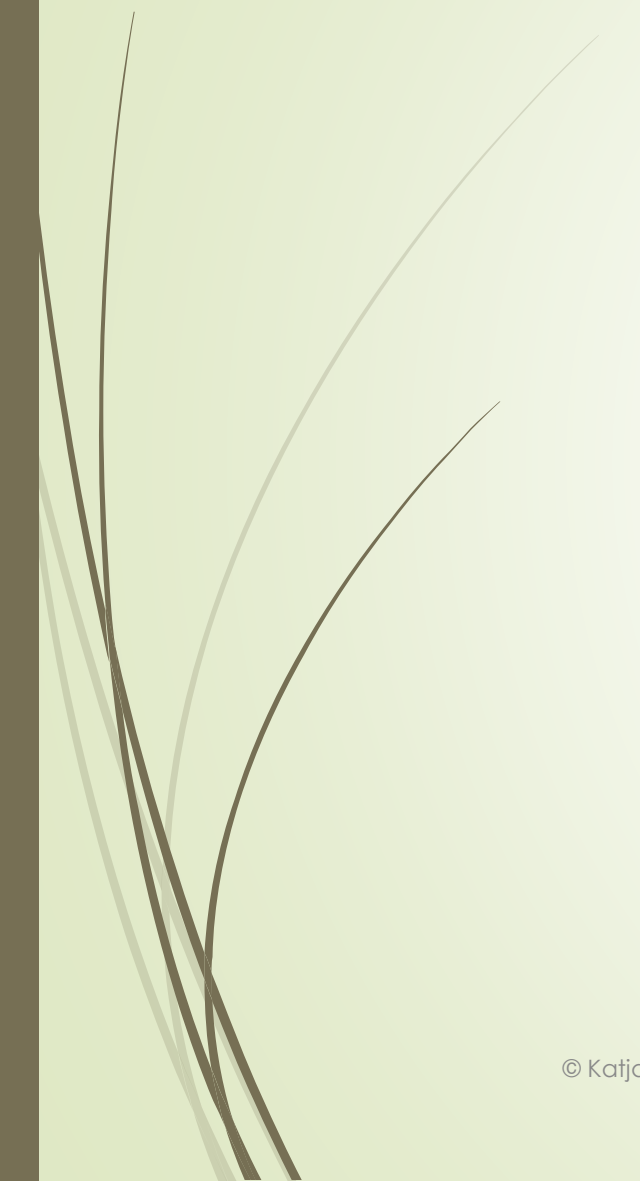
# Rollen als Kita-Leitung

## Rollen und Aufgaben der Führungskraft





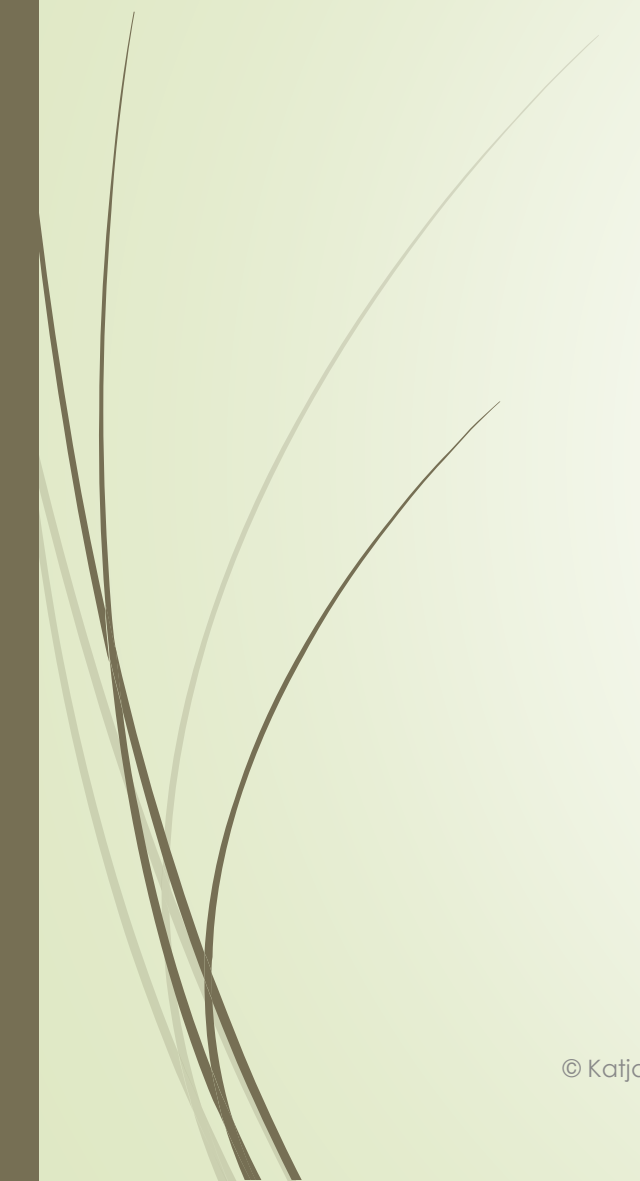
# Denken



- Jeder Mensch ist einzigartig und anders.
- Unsere Wahrnehmung ist subjektiv und jeder Mensch erlebt die Welt auf unterschiedliche Weise.
- Menschen orientieren sich anhand ihrer „geistigen Landkarten“. Diese spiegeln nicht die Welt selbst wieder  
– denn die Landkarte ist nicht die Landschaft.
- Menschen treffen aus ihrem „Modell der Welt“ die beste Wahl anhand der Optionen, die ihnen gerade zur Verfügung stehen.



# Handeln



- Denken, Fühlen und Handeln stehen in Wechselwirkung zueinander. Ändert sich in einem Bereich etwas, wirkt sich das auf andere Bereiche aus.
- Wahlmöglichkeiten erhöhen die Flexibilität im Verhalten. Flexibilität ist ein Schlüssel zum Erfolg.
- Wenn das, was getan wird, nicht funktioniert, dann tue etwas anderes.
- Hinter „fast jedem“ Verhalten steckt eine positive Absicht, auch wenn uns das nicht bewusst ist. Das Verhalten sollte getrennt von der Person selbst betrachtet werden





# Kommunikation

- Wir können nicht „nicht kommunizieren“. Auch Schweigen oder nonverbales Verhalten wie Mimik, Gestik usw. ist eine Art der Kommunikation.
- Die Bedeutung der Kommunikation liegt nicht in dem, was gesagt wird, sondern in der Reaktion, die sie hervorruft.
- Es gibt kein Versagen, sondern nur Feedback.
- Formulierungen sollen so beschrieben sein, dass klar ist, was getan wird (anstatt zu sagen, was nicht getan wird).



# Die Kita-Leitung als (Team-)Managerin – vom Ich zum Wir...

- „Der Begriff Management bezeichnet eine Leitungsfunktion im Unternehmen oder in einer Organisation. Darüber hinaus bezieht sich das Management auf eine Person, die diese Funktion ausübt und entsprechende Managementkompetenzen benötigt bzw. über diese verfügt. Typische Funktionen und Aufgaben des Managements sind Planung, Organisation, Führung und Erfolgskontrolle.“

Quelle: <https://www.akademie-management.de/service/infopools/definition-business-management>

Bezogen auf das Kita-Management bedeutet das:

- „...Die Leitung »übersetzt« und steuert somit die Basiselemente der Einrichtungsqualität in der Weise, dass die »Kernaufgabe« (die »primary task«) der Kindertageseinrichtung – die Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder – bestmöglich gefördert werden kann (vgl. Strehmel & Ulber 2017, S. 23').“

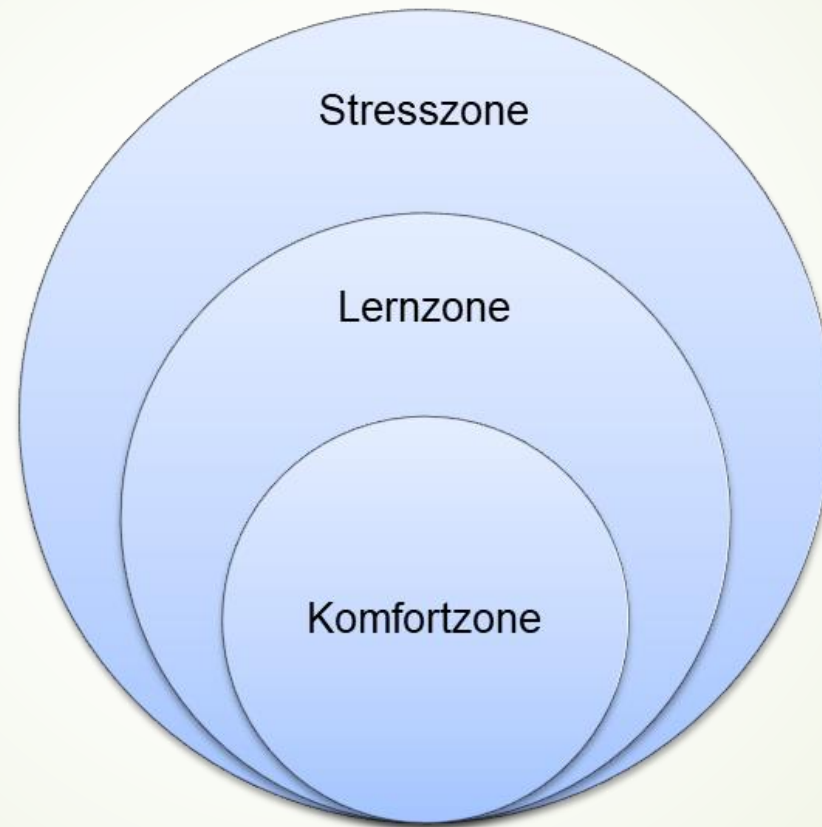


# Kita-Leitung – Kita-Management

- Management befindet sich heute im Wandel und unterliegt vielen neuen Faktoren – New Work – Modernes Kita-Management – Führen eines Unternehmens...

Wo verorte ich mich?

Wo verorte ich mein Team?





# Personale Kompetenzen einer Leitung

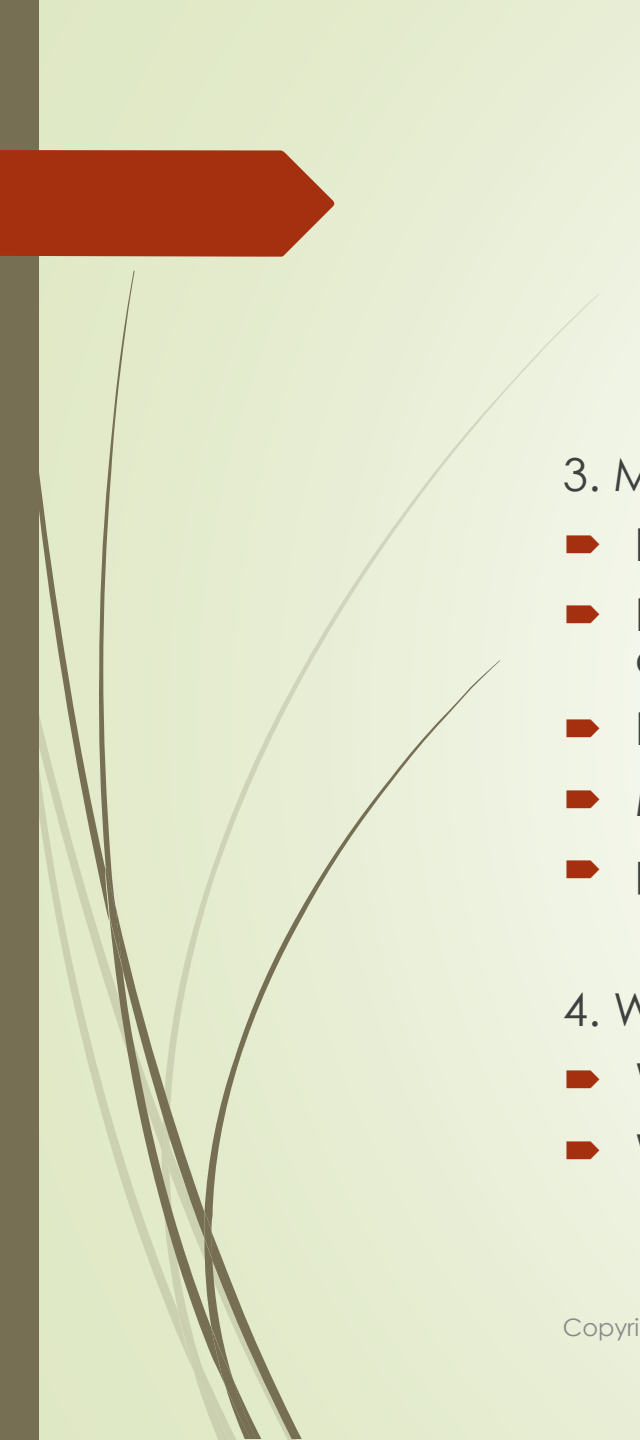
## 1. Einbringen der eigenen Persönlichkeit

- Einsatz von persönlichen Fähigkeiten und Werte
- Entwicklung eines eigenen Leitungsstils – unter Einbeziehung der fachlichen und sozialen Dimension

## 2. Transparentes Handeln und Verantwortungsbewusstsein

- Verantwortung übernehmen und zeigen
- Entscheidungen klar und offen formulieren
- Sich vor oder hinter das Team stellen
- Eltern als Ansprechpartner\*in zur Seite stehen
- Überblick in der Einrichtung behalten





### 3. Motivationsfähigkeit

- Im Alltag das Machbare erkennen – nicht überfordern
- Herausforderungen und den Alltag mit spürbarer Freude gestalten – Spaß an der Arbeit
- Begeisterungsfähigkeit
- Mit Beobachtungen die Freude der Mitarbeiter\*innen erkennen
- positive Entwicklungen aufgreifen

### 4. Wertevermittlung

- Was ist mir wichtig?
- Wie kann ich diese Werte im Alltag vorleben und an andere weitergeben?

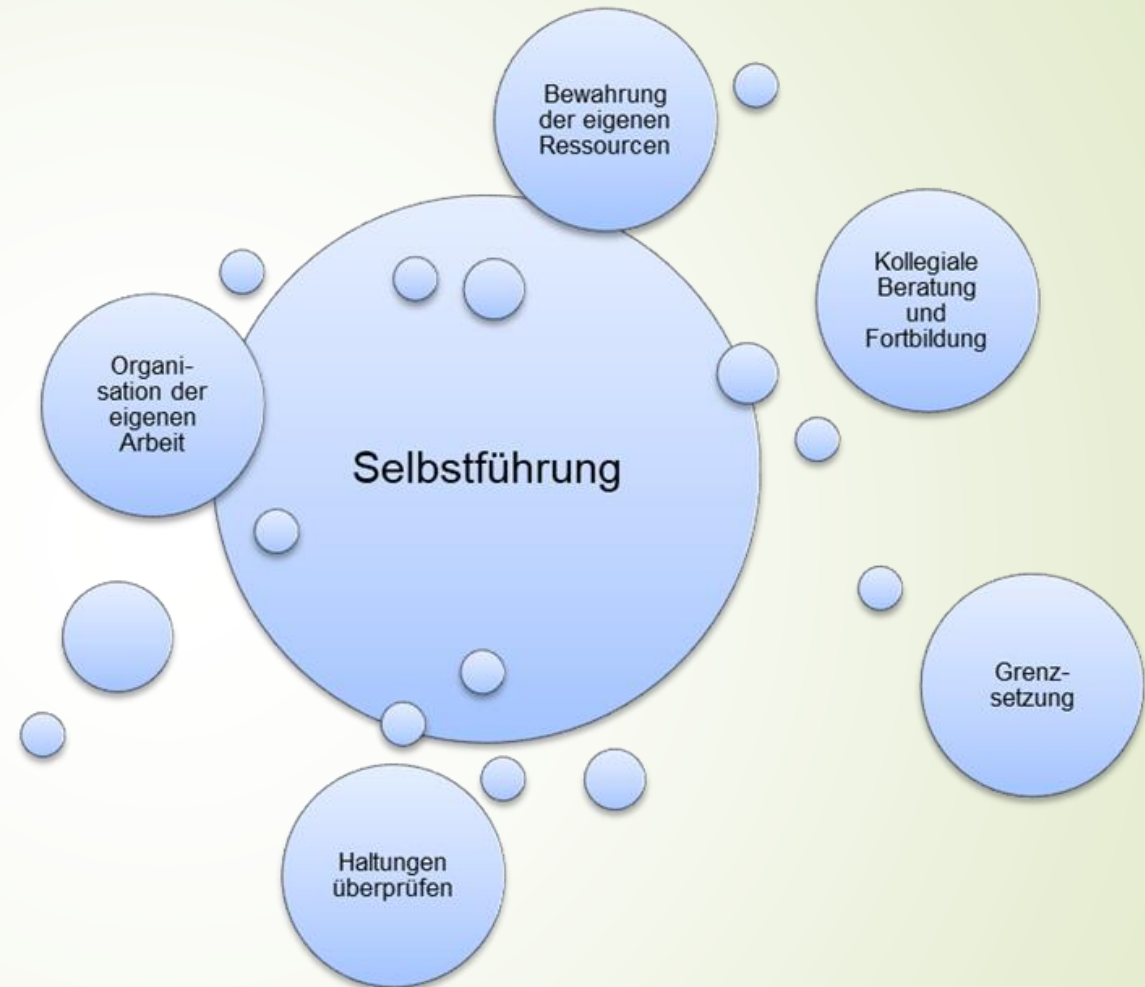


# Gruppenaustausch – eigene Reflektion

- Bin ich bereit, die Verantwortung für die vielschichtigen Aufgaben- und Kompetenzbereiche zu übernehmen?
- Kann ich mich für den Beruf der Kita-Leitung (noch) begeistern?
- Kann ich meine Werte anderen vermitteln und dabei das Gesamtwohl der Einrichtung im Blick behalten?

## 5. Selbstmanagement

- Nutzung und Weiterentwicklung von eigenen Stärken und Ressourcen
- Herstellung des persönlichen Gleichgewichtes





# Stressfaktoren

- Wo gibt es unnötige Zeitfresser?
- Wobei werde ich ständig durch das Telefon gestört?
- Welche Arbeitsabläufe sind ungünstig organisiert?
- Wo wird doppelte Arbeit geleistet?
- Wer informiert mich regelmäßig zu spät?

# Selbstwirksamkeit

- Einen wesentlichen Einfluss auf Ihr Wohlbefinden hat Ihre Selbstwirksamkeit.
- Wie hoch schätzen Sie diese ein?
- Wie steht es um die Fähigkeit, sich selbst zu regulieren, etwas in Angriff zu nehmen, es durchzuhalten?
- Leben Sie oder werden Sie gelebt?
- Sind Sie in Ihrem Leben der Lenker oder das Ersatzrad?
- Können Sie etwas bewirken in Ihrem Leben?



# Einfach einfache Methoden

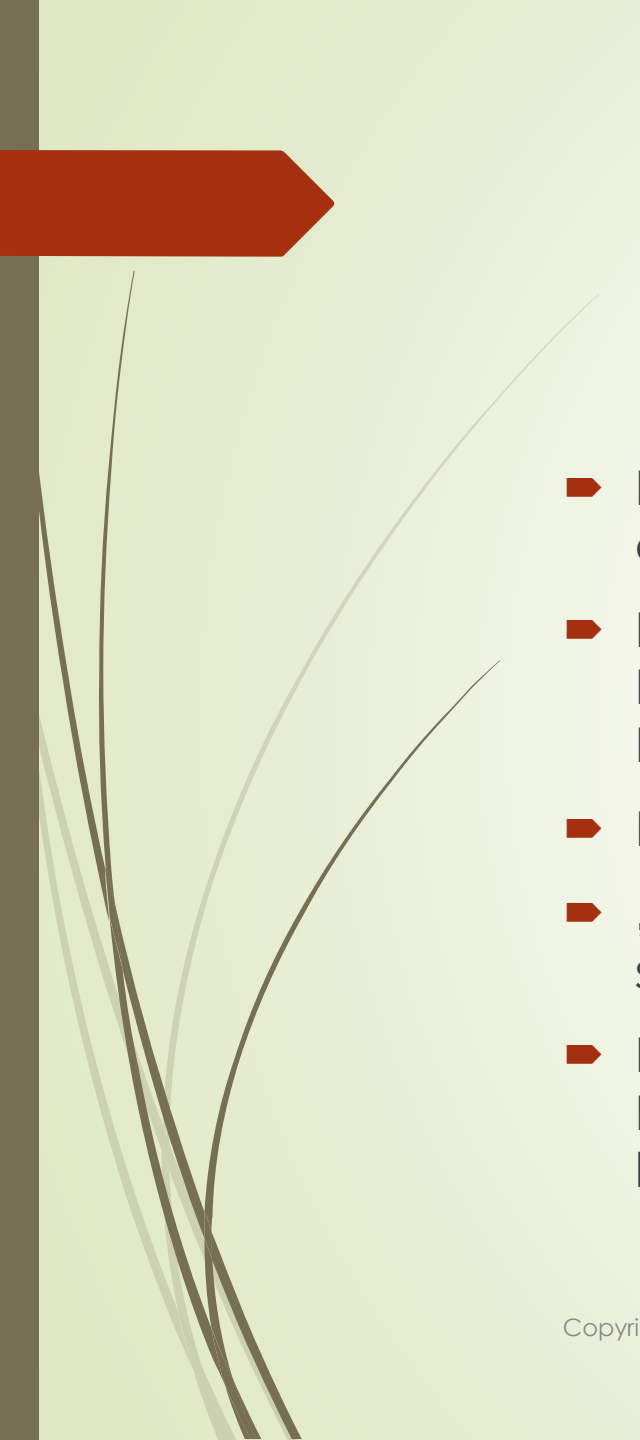
- Management by walking
- Aloha-Effekt
- Atemmeditation
- Schritt für Schritt – die Welt dreht sich weiter
- Arme hoch! (2 Minuten)
- Achtsamkeits-Talk-Silence-Walk





# Team und Teamdynamik

- Ein Team ist mehr als die Summe der Leistungen Einzelner.
- Als Führungskraft sind Sie auch Teil des Teams...
- Ein Team arbeitet dann optimal wenn alle Mitglieder mitdenken und mitverantworten, wenn sie das auch dürfen, dazu ermutigt werden, dafür wertgeschätzt werden.
- Führungskräfte sollten:
  - ihre Mitarbeitenden verstehen
  - motivieren und
  - die in der Organisation und im Team vorhandenen Kompetenzen und Präferenzen der Mitarbeitenden bündeln,
  - alle für die effektive Zielerreichung notwendigen Tätigkeiten im Blick behalten
  - und koordinieren
- In der Teamdynamik darf sich niemand „durchsetzen“. Denn eine optimale Lösung lässt sich nur finden, wenn die gesamte Erfahrung und Kompetenz aller Teammitglieder für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben gebündelt und genutzt wird.
- Häufig muss in Teams erst ein Verständnis für diese Sichtweise entwickelt werden.

- 
- Erfolgreiche Teamarbeit hängt davon ab, dass die Gruppe ihre Dynamik erkennt, gestaltet und zu nutzen weiß – vom ich zum Wir...
  - Die Werte und Stärken, die jede\*r Einzelne mitbringt, bestimmen die Dynamik im Team – vor allem dann erfolgreich, wenn die Einzelwerte und -Leistungen im Interesse des Großen Ganzen eingesetzt wird...
  - Rupert Lay:
  - „Eine Person ist genau dann teamfähig, wenn sie nicht gegen Menschen, sondern mit ihnen gegen ein Problem kämpft.“
  - Eine Gruppe ist genau dann ein Team, wenn sie gemeinsam eine optimale Problemlösung anstrebt und dabei kein Mitglied gegen ein anderes kämpft.“



# Reflexionsfragen, die man sich immer wieder stellen sollte

- Was macht erfolgreiche Teamzusammenarbeit aus?
- Welche Möglichkeiten der Gestaltung und Unterstützung von Teamentwicklungsprozessen sind gegeben?
- Welche Werte spielen in Ihrem Team eine Rolle?
- In welcher Phase befindet sich Ihr Team?
- Wie gestalten Sie effektive Teamrunden?
- Wie schaffen Sie Rollenklarheit und wie setzen Sie Mitarbeitende entsprechend ihrer Rollen ein?
- Wie gehen Sie mit Konflikten im Team um und wie können Sie diese als Chance zur Veränderung begreifen?
- Wie geben Sie konstruktives Feedback? Wie gehen Sie selbst mit Kritik um?



## Gruppenaustausch

### ➤ Blick in meine Einrichtung - Das Wunschkarusell

- Das möchte ich **behalten**....
- Das möchte ich **verändern** ...
- Das möchte ich **loswerden/abschaffen**...
  
- Das wünsche ich mir von meinem Team...
- Das wünsche ich mir von meiner Leitung...
- Das wünsche ich mir von mir selbst....
  
- Dafür stehe ich ein...
- 
- Mein Versprechen an mich selbst





# Bindung und Identifikation

- Sie als Führungskraft sind sozusagen das Unternehmen – Sie erfüllen es mit Leben – alles, was Sie (nicht) sagen oder (nicht) tun beeinflusst die Wahrnehmung des Teams/ der Mitarbeiter\*innen.
- Sie sind die Einrichtung...
  - 1. Stimmung
  - 2. Motivation
  - 3. Leichtigkeit
- ... Ihre Aufgabe ist es, die Mitarbeiter\*innen spüren zu lassen... Identifikation herzustellen und damit Zusammenhang zwischen den einzelnen zu schaffen...

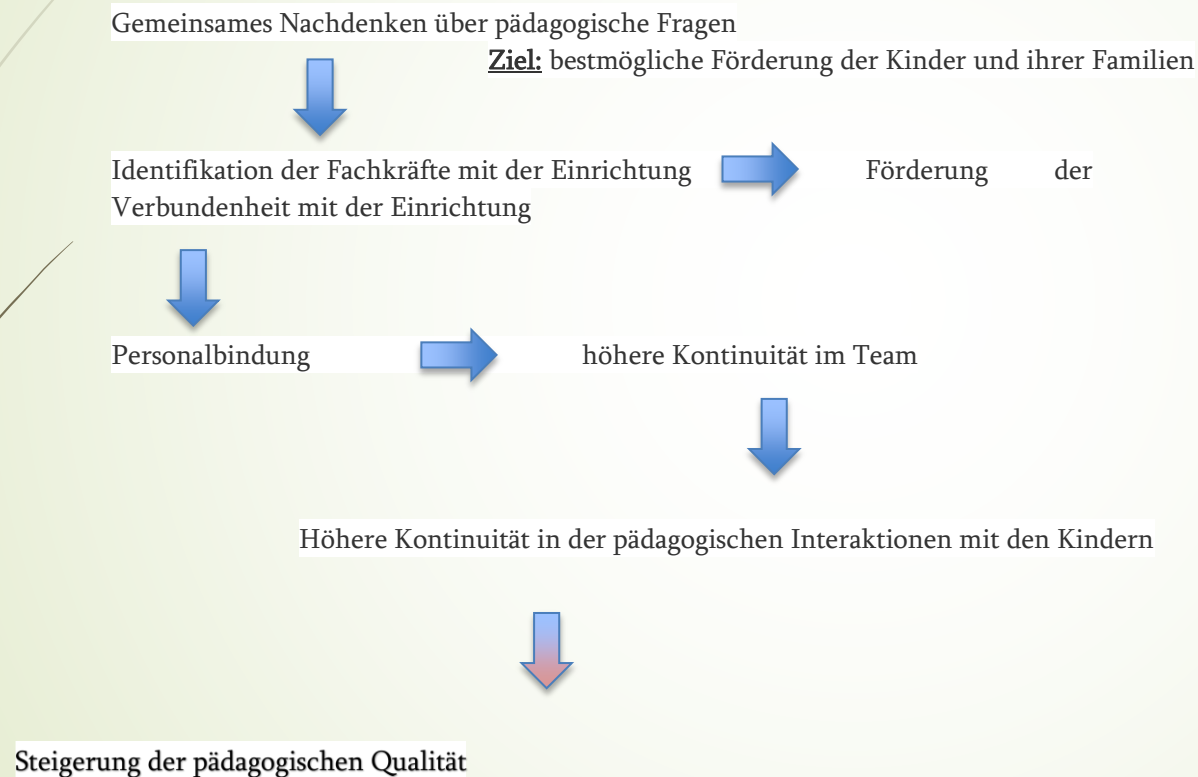




# Teamentwicklung durch und als effektive Maßnahmen der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagement

- Konzeption: Vision und Leitbild – Wo stehen wir – Wo wollen wir hin?
- Wofür stehen wir und unsere pädagogische Arbeit?
- Konzeptionsentwicklung/Weiterentwicklung
- Fort- und Weiterbildung
- Kollegiale Beratung und Supervision
- ☐ ...

# Leading Learning – Geleitetes Lernen



# Partizipation: Beteiligung ermöglichen

- Beteiligungskultur im Team – Übertragung auf die Kinder und den Umgang mit Beteiligung in der Kindergruppe
  - ✓ Was ist unser Ziel als Team, als Bereich, für die Zusammenarbeit etc.?
  - ✓ Wofür? Was ist der Nutzen?
  - ✓ Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?
  - ✓ Welche Meilensteine liegen auf dem Weg zum Ziel?
  - ✓ Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
  - ✓ Was ist das Ziel hinter dem Ziel?

# Teambeteiligung



Erwachsene als Vorbilder und Modell für das Verhalten der Kinder



„alte“ Hierarchie statt Offenheit und Beteiligungsmöglichkeiten im Team erschwert die Entwicklung einer Partizipationskultur mit den Kindern



**ABER:** transparenter und vertrauensvoller Führungsstil



Raum für Engagement von Mitarbeiter\*innen



→ Erwachsene als authentische Partizipationsmodelle



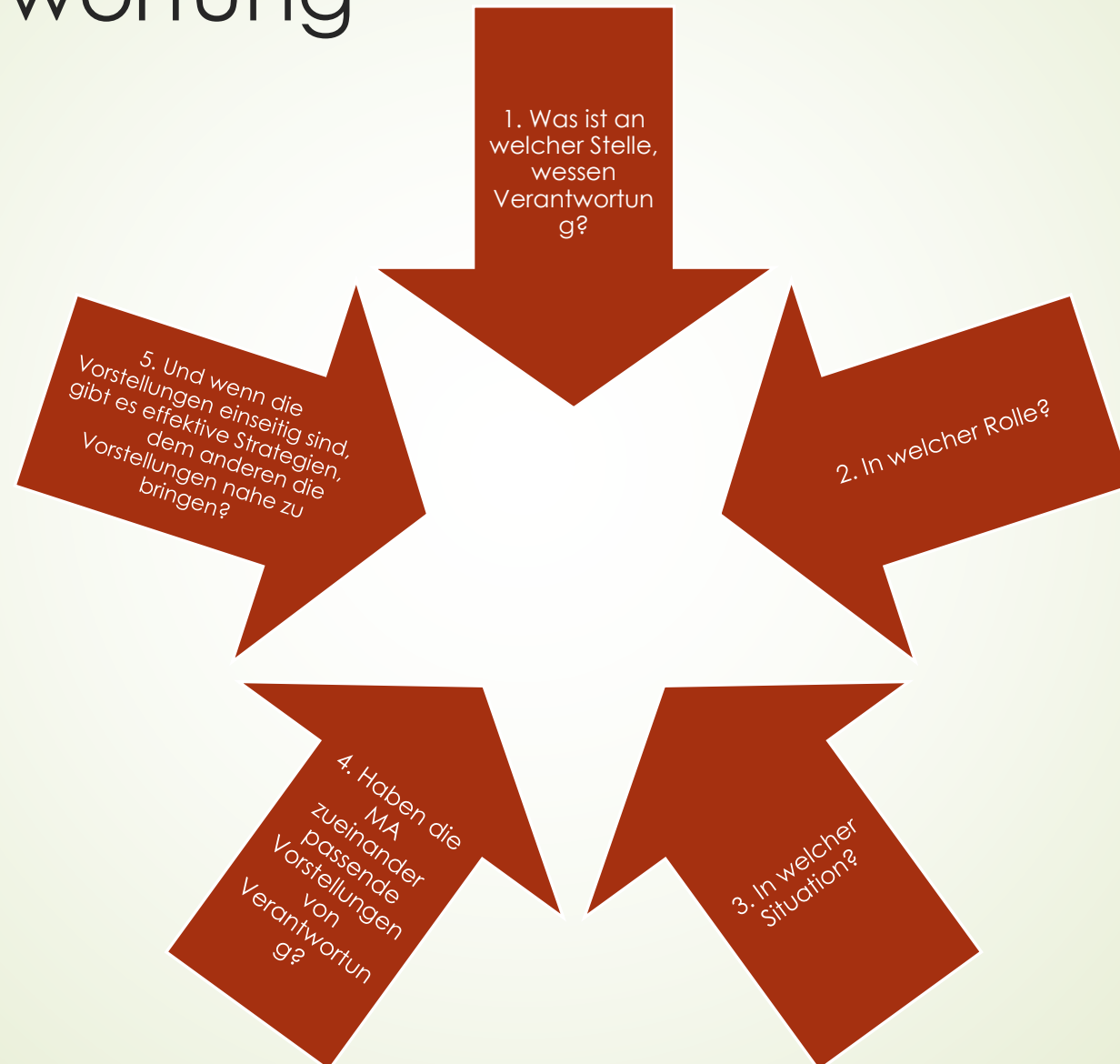
# Teambeteiligung

## **Setzt sich der Träger für gute Arbeitsbedingungen ein?**

- Gibt es einen ausreichenden Personalschlüssel und eine angemessene Weiterbildung für das Personal?
- Informiert und beteiligt die Leitung die Mitarbeiter\*innen an sie betreffenden Entscheidungen?
- Kennen und vertreten die Mitarbeiter\*innen ihre Rechte?
- Setzen sie sich engagiert für die Interessen der Kinder und der Einrichtung ein?
- Gibt es eine Konfliktkultur im Team?



# Verantwortung





# Beschweren ist nicht petzen...



Haltungsfrage



Lebendige  
Partizipationskul-  
-tur



Konfliktkultur

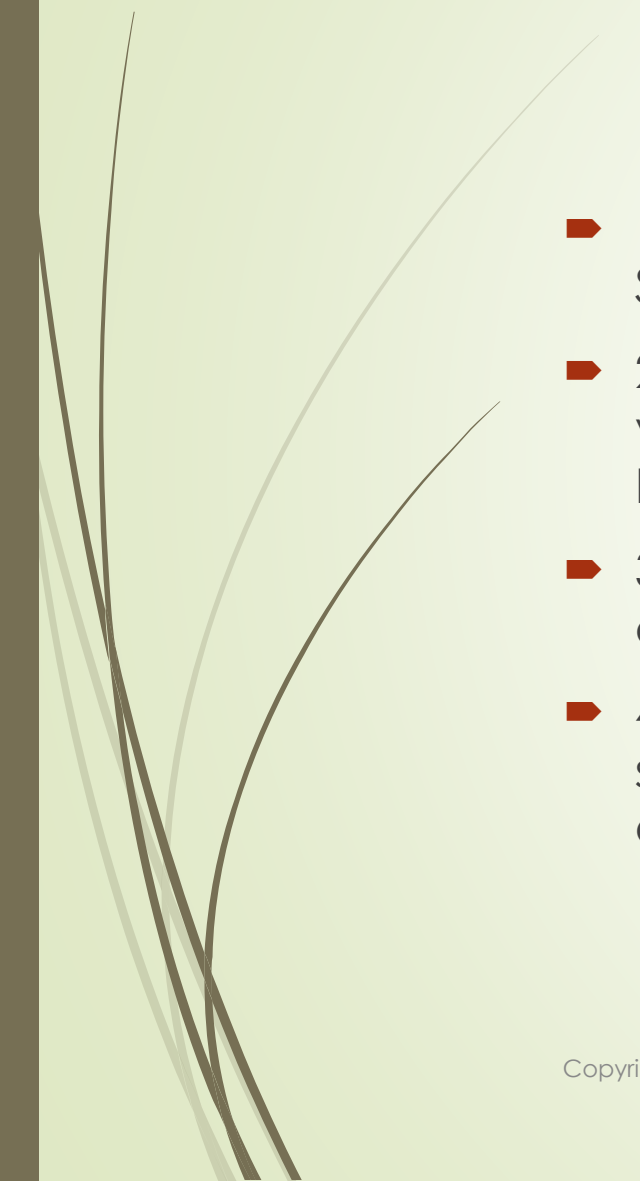


# Feedback-Runden

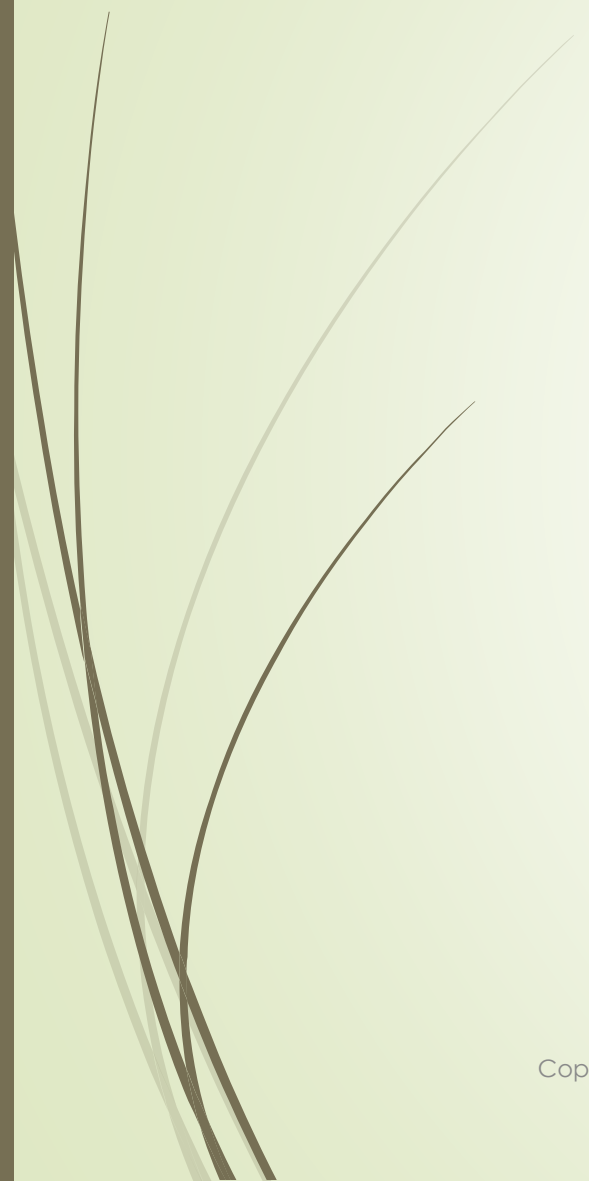
- Wertschätzendes Feedback – gemeinschaftlich vereinbarte Regeln
- Feedback-Runden, z.B. Zufriedenheitsabfragen, Blitzlichter im Morgenkreis
- Aktive Auseinandersetzung:
  - Was gefällt mir?
  - Was gefällt mir nicht?
  - Geht es mir gut?
  - Geht es mir schlecht?



# Gruppenaustausch



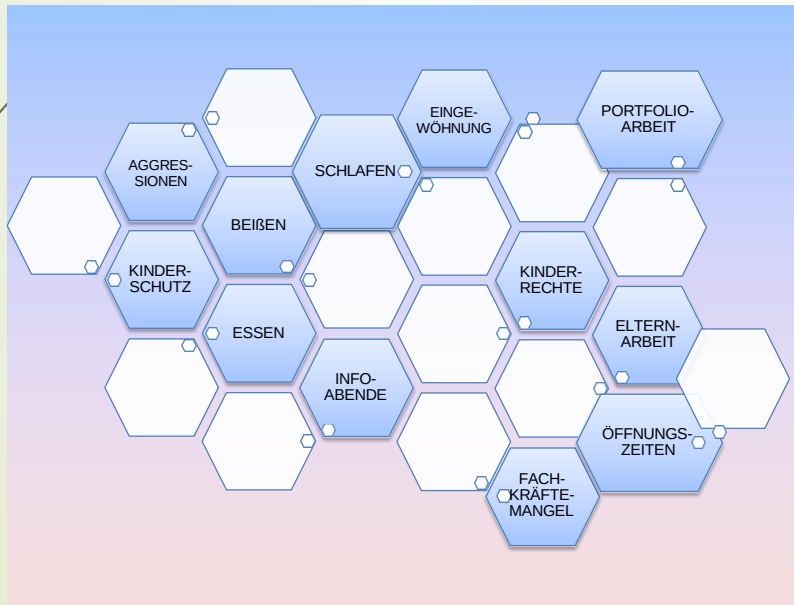
- 1. Bitte Beschreiben Sie die Atmosphäre Ihrer Einrichtung. Was spüren Sie? (Sie können dies auch sehr gern visualisieren, ein (abstraktes) Bild malen oder eine Collage erstellen...)
- 2. Stellen Sie nun in einem zweiten Bild Ihre Einrichtungsphilosophie dar- versuchen Sie diese spürbar zu machen. Wie fühlt sich die Einrichtung an? Positiv, negativ, neutral? Was und warum?
- 3. Welche Führungsgrundsätze gelten in Ihrer Einrichtung? Sind diese alles präsent? Kennen sie alle? Wenn nein, warum nicht?
- 4. Bitte beschreiben Sie auf einem Blatt die Werte auf, die Ihnen wichtig sind – als Leitung und als Mensch. Machen Sie hier einen Unterschied? Gibt es Differenzen? Welche und woran liegt dies?





# LAST, BUT NOT LEAST: KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT

Was jetzt noch fehlt... DIE PÄDAGOGIK





# Zum Mitnehmen und Nachdenken...



Wie vermitteln Sie Ihren Mitarbeiter\*innen im Team in Ihrer Einrichtung Sinn? Was tragen Sie dazu bei, dass sich die Mitarbeiter\*innen mit der Einrichtung (und Ihnen) identifizieren?

- Welche Beziehung haben Sie zu Ihren Mitarbeiter\*innen?
- Wie gestaltet sich die Kommunikation mit ihnen?
- Geben Sie den Mitarbeiter\*innen Gelegenheit, ihre Ideen und ihr Wissen für die Einrichtung einzusetzen?
- Vermitteln Sie den MA regelmäßige Anerkennung? Wie?
- Schaffen Sie Verantwortlichkeit und geben Sie Gelegenheit Verantwortung zu übernehmen?
- Definieren Sie positive und negative Konsequenzen und setzen diese auch entsprechend um?
- Sind Ihre Entscheidungen, Ihre Einschätzungen und Beurteilungen nachvollziehbar und werden diese als gerecht empfunden?
- Beziehen Sie das Team ein? Sagen Sie, was möglich ist und was nicht? Sind diese Begründungen nachvollziehbar?
- Pflegen Sie direkte Kommunikation und schaffen Sie Gelegenheit und Rituale für die Mitarbeiter\*innen, sich auszutauschen und besser kennenzulernen?
- Schaffen Sie ein Klima, welches von Respekt, Interesse, Wertschätzung und Empathie geprägt ist und welchen Teil tragen Sie konkret dazu bei?



# TEAMARBEIT heißt:

---

**MITdenken**

---

**MITlösen**

---

**MIThandeln**

---

**MITgestalten**

---

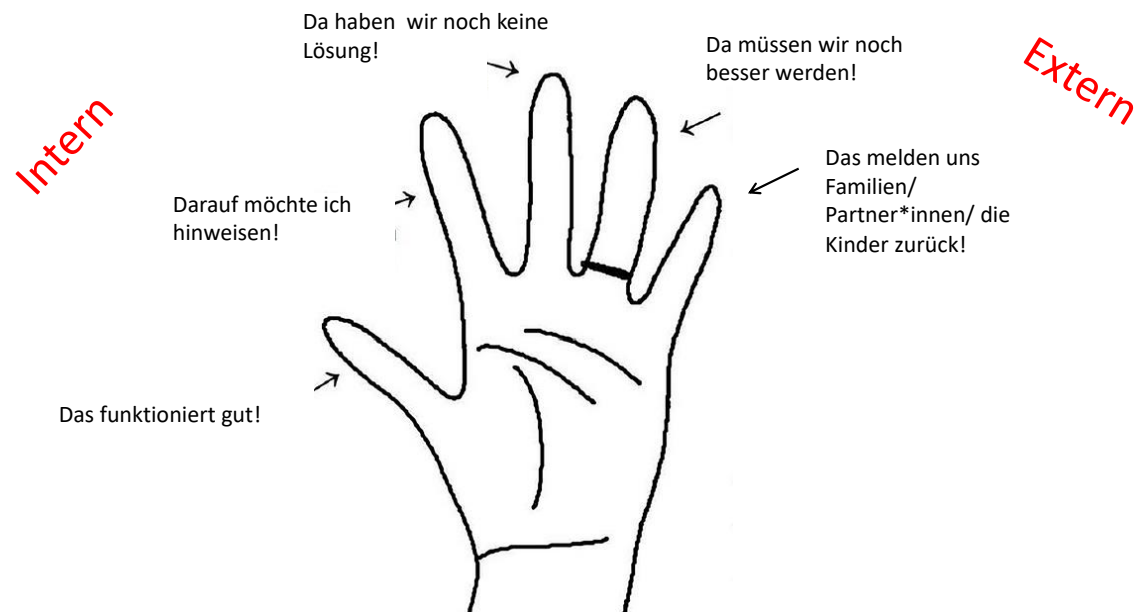
**MITverantworten**

---

**MITentscheiden**

# Feedback-Hand

## Unsere Kommunikation





# Die Stärke Checkliste

Wir brauchen Selbstfürsorge und Achtsamkeit. Wir brauchen Momente im Alltag für uns selbst.  
Wir brauchen selbst gesetzte Grenzen.

Akzeptanz, positive Selbstwahrnehmung und Optimismus.

Wir brauchen einen festen Zeitplan, Zeitkorridore und Rituale. (Dem Gehirn die Chance geben, wahrzunehmen wann Arbeitszeit ist und wann Familienzeit.)

Die besondere Situation zum Innehalten nutzen, gerade weil es so ein massiver Einschnitt ist.

Wir brauchen im Home-Office die Trennung Arbeitsplatz und Privatleben – und zwar räumlich, zeitlich und organisatorisch. (z.B. Home-Office-Zeiten festlegen und kommunizieren)

Der Mensch bleibt ein soziales Wesen, auch über die virtuelle Welt: sich gegenseitig helfen im Team, ein gutes Betriebsklima.

Wir brauchen Kommunikationsregeln und Zeiten für die digitale Kommunikation (gesunde Bildschirmzeiten).

Stressbewältigung: Kann ein Verzicht auf Arbeitszeit ein Gewinn an Privatleben eine Option sein?  
Bei der Familie um Unterstützung bitten, Kinder mit in Verantwortung nehmen und erklären.

Neuordnung vom Verhältnis der persönlicher Anwesenheit und Home-Office auch in der Zukunft.





# Was hat uns in der Tagung beschäftigt?

- Familienzentren haben noch mal eine besondere Anforderung an die Leitungskräfte
- Notfallmanagement permanent – man kommt kaum in einen Modus von Ruhe und Normalität, immer müssen Brände gelöscht und kurzfristige Lösungen gesucht werden
- Fachkräftemangel, ständiger Personalwechsel, Fluktuation
- Hohe Motivation, Freude an der Arbeit ist weiterhin vorhanden
- Zeit ist eine wichtige Ressource, die aber sehr häufig fehlt
- Es gibt immer wieder auch Zweifel daran, ob man der Rolle gewachsen ist – ob man richtig in der Funktion als Leitung ist



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

- Katja Gast,  
[katgast87@gmail.com](mailto:katgast87@gmail.com)
- 01520 3254740