

PRAXIS

Kompetenz für Führungskräfte

KITALeitung

2 | 2023



**WIE SIEHT DAS IN
DEINER WELT AUS?**

Perspektivenübernahme
im Team

RECRUITING

Fachkräfte gewinnen

**VON DER IDEE
ZUM MASTERPLAN**

Auf dem Weg zur
Digitalisierung

www.praxis-kitaleitung.de

Bestell-Nr. 147020

1 470200 000008

Die Kita-Leitung als Konfliktbegleiter:in

„Erziehung ist Beispiel und Liebe“, sagte Friedrich Fröbel. Wie das eine Basis für die vertrauensvolle Arbeit in Konfliktsituationen sein kann



Die Leitung einer Kita ist für alle Mitarbeiter:innen unbewusst oder bewusst immer ein Vorbild. Mit der Art, wie sie sich im beruflichen Alltag zeigt, prägt sie die Kultur ihrer Einrichtung. Wenn ihre Verhaltensweisen konstruktiv, wirksam und auch menschlich-individuell sind, ihr Team sie als professionell und gleichzeitig authentisch erlebt, werden sich die Mitarbeitenden gerne an ihr orientieren und sich von ihr führen lassen.

Führung beruht auf Aushandelsbeziehung, wobei das Aushandeln verlässlich sein muss. Es muss sich für die Mitarbeitenden in dem Sinne lohnen, dass sie merken: „Wenn ich mich auseinandersetze, werde ich ernst genommen und kann etwas bewirken.“

Mitarbeiter:innen brauchen **Vorbilder**

- ▶ an denen sie sich orientieren können,
- ▶ mit denen sie sich vergleichen können,
- ▶ an denen sie sich messen und mit denen sie konkurrieren können,
- ▶ denen sie sich anvertrauen können.

Ist es leicht, ein Vorbild zu sein?

Vorbilder müssen deshalb sich selbst, ihren **Gefühlen** und Handlungen, vertrauen können. Mitarbeiter:innen wünschen sich Vorbilder, die Räume entstehen lassen können, in die hinein sich erlebte innere Ambivalenz Bahn brechen kann.

Sie möchten sich mit noch nicht ausgebildeten und entwickelten Anteilen zeigen dürfen. Denn nur, indem es sich so ereignen darf, kann Handeln wirklich erprobt werden und können sich Emotionen – weil sie in der Beziehung ihren Platz haben – auch ausdifferenzieren.

Mitarbeiter:innen erkennen schnell, ob vermittelte Werte von der Leitung wirklich durchdrungen sind, oder ob sie nur die Oberfläche zieren. Gerade an dieser Nahtstelle wird das tatsächlich gelebte Leben sichtbar. Echte Vorbilder haben auch Fehler und Schwächen. Mitarbeiter:innen wissen das.

Sie richten viele Erwartungen an die Leitung, an die Aufgaben, die sie erfüllt, an ihr Verhalten, an ihre Einstellungen und Werte, an die Beziehung,

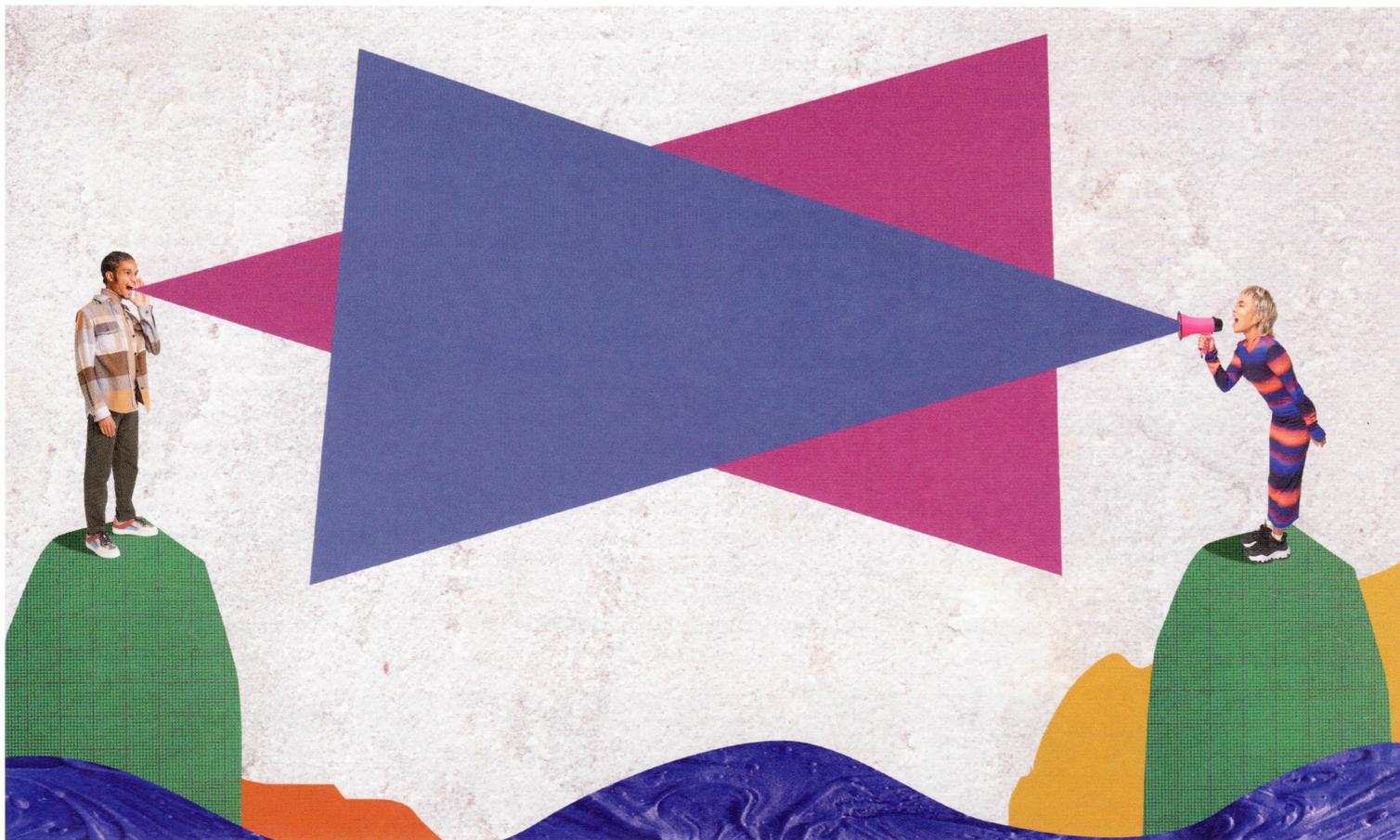
die sie mit ihr eingehen. Die Position und die Funktion der Leitung im Team wird fortwährend kritisch beleuchtet.



- Es ist schön, wenn es der Leiterin/ dem Leiter über die eigene Person zu vermitteln gelingt,
- dass es wertvoll ist, wenn ein Mensch etwas ganz Bestimmtes kann,
 - dass es wertvoll ist, wenn sich ein Mensch für bestimmte Dinge, die er aufgrund der eigenen Überzeugung für wichtig und gut hält, auch einsetzt.

Entscheidend ist, ob sich die Leitung der Auseinandersetzung mit den Mitarbeiter:innen stellt.

- Dass sie deutlich macht,
- was sie meint,
 - was sie will,
 - warum sie es will.

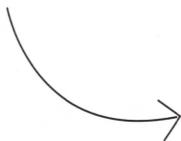


Die Erwartungen richten sich auch durchaus auf die Eigenschaften, die die Leitung mitbringt. Sich in diesem Licht der **kritischen Beobachtung** nicht unzulänglich und unsicher zu fühlen, sondern zu sich zu stehen, das ist die zu bewältigende Herausforderung für die Leitung. Gelingt ihr das, ist die Grundlage für Vertrauensbildung erfüllt.

Eine Person entwickelt sich. Sie wächst mit der Überwindung fachlicher und beruflicher Krisen und erweitert die eigenen Möglichkeiten. Es muss dabei die Chance gegeben sein, Erfahrungen und Fehler zu machen, Sicherheit und Unterstützung zu bekommen, wenn sie stolpert.

Bin ich Ansprechpartner:in?

Aus meiner Sicht gilt es, bei der Mitarbeiter:innen-Führung auf tieferer Ebene zu bedenken, dass das Miteinander auf der kollegialen Ebene den Umgang zwischen Kindern und Erzieher:innen bzw. Eltern und Erzieher:in-



Wenn zwei sich streiten ...
entsteht leicht ein Konflikt!

nen abbilden muss. Deshalb ist es mir ein Anliegen, mich in die unmittelbare Herausforderungssituation der Erzieher:innen zu vertiefen:

Erzieher:innen wirken in einer sehr sensiblen Phase der menschlichen **Entwicklung**. Die Lernprozesse des Kleinkindes laufen sehr verdichtet, sehr schnell und effizient ab. In den ersten Lebensjahren wird der Grundstein für die spätere Entwicklung gelegt. Versäumnisse in dieser Lebensphase können nur schwer oder gar nicht mehr kompensiert werden. Deshalb brauchen Erzieher:innen ein waches Auge und werden in ihrer Ausbildung auch in Beobachtungs- und Selbstreflexionsaufgaben geschult.

Es ist Aufgabe der Leitung, die Teamdynamik ihrer Einrichtung in einem wachen, für Veränderungsnotwendigkeiten offenen Raum zu halten. Erzieher:innen müssen in der Lage sein, den unterschiedlichen Problemen und Aufgaben mit Offenheit und Toleranz zu begegnen. Vor allem bei der Arbeit mit Kindern müssen sie in verschiedenen Situationen oft spontan und schnell sowie angemessen agieren und reagieren können. Die reine Intuition ist dabei wichtig, aber nicht ausreichend.

Erzieher:innen reflektieren deshalb andauernd Erziehungssituationen, betrachten sie auch in ihrem wissen-

schaftlichen Kontext und üben diverse Strategien ein. Sie setzen sie sich intensiv mit ihrer eigenen Person auseinander oder sind zumindest dazu angehalten.



Es geht darum,

- eigene Kräfte und Grenzen zu erproben,
- oft antrainierte Passivität und Versorgungshaltung zu überwinden und
- mutiger zu werden, den eigenen Alltag selbst in die Hand zu nehmen.

Um den täglichen Aufgaben gerecht werden zu können, braucht es lebenslang **Fort- und Weiterbildungen**. Denn die Erzieherin/der Erzieher wird als ganzer Mensch in ihrer/seiner Persönlichkeit gefordert und gebraucht.

Wesentliche Bedeutung in der Kita-Arbeit hat die „Pädagogische Liebe“ als gefühlsmäßige Bindung der Erzieherin/des Erziehers an das Kind und umgekehrt.

Die Erzieherin/der Erzieher wirkt, ob gewollt oder nicht, als Imitationsmodell und Identifikationsobjekt und damit durch ihre Persönlichkeit als Lernquelle für das Kind. Wenn also die Erziehenden durch ihre Persönlichkeit Kindern ein Modell anbieten sollen, mit dem diese sich identifizie-

ren, aber an dem sie sich auch abarbeiten können, dann ist die Entwicklung der beruflichen Selbstfindung unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Kita-Arbeit.

Die Professionalität liegt also darin, in der Begleitung der Kinder den scheinbaren Widerspruch zwischen Professionalität und pädagogischer Liebe miteinander zu vereinbaren. Dieser Weg erfordert von der Erzieherin/dem Erzieher, sich im Prozess des **Einfühlens** mit ihrer ganzen Person dem Kind zu verschenken, es nicht zu unterdrücken, sondern Perspektiven zu eröffnen, nicht sich selbst, sondern das Bedürfnis des Kindes in den Mittelpunkt zu stellen.

Das junge Kind ist auf die gefühlsmäßige Verbundenheit mit seiner Erzie-



**AN DIE HAND NEHMEN
UND DURCH DEN
KONFLIKT BEGLEITEN**

herin/seinem Erzieher angewiesen. Jetzt wird noch deutlicher, dass es Parallelen gibt zwischen der Art, wie Kinder von ihren Erzieher:innen geführt werden wollen, und der Art, wie Erzieher:innen Führung von ihrer Leitung annehmen können.

Wer ist für wen Vorbild?

Im einen Fall ist die Leitung Handlungs- und Beziehungsvorbild für die Kolleg:innen, im anderen Fall gibt die/der Erzieher:in das kennengelernte Beziehungsverhältnis an die Kinder mehr oder weniger bewusst oder unbewusst weiter.

Die Beziehungsarbeit der Leitung als Handlungsvorbild mit ihren Mitarbeiter:innen ist also gleichzeitig indirekt Beziehungsarbeit am Kind. Gelingt es ihr, im Verhältnis zu ihren Mitarbeiter:innen Vertrauen nicht nur zu säen, sondern auch als immer wieder erreichbare Qualität zu etablieren, können wir davon ausgehen, dass auch die Beziehungen der Kinder zu ihren Erzieher:innen – und umgekehrt – von ähnlicher **Vertrauensbildung** geprägt sind.

Vertrauen ist gut

Es entsteht allerbestenfalls Humus für eine Vertrauenskultur: Vertrauen entwickelt sich aus dem Tätig sein und ist kein Zustand. Es bildet sich auf dem Boden des Bewusstseins, dass Dinge nicht nur auf eine Art getan werden können.

Es erfordert ein Öffnen der Schablone, dass es ein Richtig oder Falsch gibt. Vertrauen braucht, dass ich mit den Menschen, die ich führe, mit dem Herzen verbunden bin. Es gibt keine andere Basis für Vertrauen. Vertrauen braucht dies notwendig.

Vertrauen hat mit gefühlter Entspannung und mit gefühlter Freude zu tun, dass ich mich gehalten und zu Hause

fühle, dass ich mich verbunden, „in Verbindung“; fühle und mich zeige, wie ich bin.

Wenn ich nicht im Vertrauen bin, fühle ich mich erfüllt von Ängsten und Sorgen; ziehe ich mich zurück, igele mich ein und verenge so meinen eigenen Raum; entstehen in mir zukunftsbezogene Zweifel; wehre ich mich dagegen, dass alte Schmerzen sich wiederbeleben können und schneide mich ab; empfinde ich alles als anstrengend, mühsam, es geht nicht mehr von allein, ich muss alles „mit dem Willen zusammenhalten“; kann mich nicht mehr dem Leben und den Prozessen überlassen.

Wenn Sie sich als Leitung nun selbst erforschen, sind Sie eine Person, der es grundsätzlich leichtfällt, anderen zu vertrauen oder gehören Sie zu den Menschen, die es mit Vertrauen schwer haben? Was tun Sie selbst dafür, um Vertrauensbildung zu erleichtern?

Wie fühlt sich Vertrauen in Ihnen als Leiter:in an? Woran erkennen Sie, dass Sie im Vertrauen sind oder nicht? Wie fühlt sich das im eigenen Körper an?

Nur, wenn Sie das wissen und Erfahrungen damit gemacht haben, kann Ihr Körper Seismograf für Sie sein im Hinblick auf die Qualität von Vertrauen. Nur so können Sie mitfühlend verstehen, wie es Ihren Mitarbeiter:innen im Hinblick auf Vertrauen mit Ihnen geht, und nur dann werden sie sich im Konfliktfall auch an Sie wenden.

Wie ist das mit den Eltern in der Kita?

- ▶ Vertrauen Ihnen die Eltern, vertrauen Sie auch umgekehrt den Eltern – und wo gibt es Facetten/Bereiche, in deren Umkreis Sie sich daranmachen sollten, zur Vertrauensbildung beizutragen?

Lassen Sie uns nun auf Ihr Team schauen:

- ▶ In welchen Bereichen, zu welchen Themen und mit welchen Personen sind Sie im Vertrauen?
- ▶ Mit wem oder wo gilt es noch daran zu arbeiten, erstes Vertrauen herzu-

stellen bzw. zu begründen? Und wie ist das mit Ihrem Team?

- ▶ Kennzeichnet Teamgeist Ihre Einrichtungskultur?
- ▶ Verstehen Sie sich als engagierte Individuen, die im Team einvernehmlich zusammenarbeiten?
- ▶ Schaffen Sie es, gemeinsam ein einzigartiges Arbeitsumfeld und eine schöpferische Atmosphäre von Verdichtung, die auf Gemeinsinn, Offenheit, Vertrauen und Respekt basiert, zu erzeugen?
- ▶ Wollen Sie alle außerordentlichen Ergebnisse erzielen und streben zugleich nach einem erfüllten Berufsleben? Wenn wir es an einem Bild festmachen wollen, trifft das für Sie als Team zu?

Eine Melodie ist immer mehr als die Summe aller ihrer Töne. Zusammen schaffen wir Dinge, die einer allein niemals leisten könnte. So, wie die Töne in einer Melodie verschieden sein müssen, ist auch jeder Mensch in einem Team anders als die anderen. Und das ist gut so. Erst wenn Teammitglieder lernen, im „Andersein“ des anderen eine Stärke zu sehen, werden alle **vorhandenen Stärken** im Team sichtbar. Aus dieser Wertschätzung entsteht Teamgeist – eine schöne Melodie, in der die Töne wunderbar zusammen klingen. In solch einer Atmosphäre ist die Grundlage geschaffen, entstehende Konflikte konstruktiv miteinander anzugehen und in begehbbare Wege des Miteinanders zu überführen. ●



JOACHIM ARMBRUST

Diplom-Sozialpädagoge, seit 1995 Therapeut in eigener Praxis für Psychotherapie, Paartherapie, Supervision, Coaching & Mediation in

Schwäbisch Hall. Lehrt an der dualen Hochschule für Sozialpädagogik in Stuttgart (prozessuale Gestaltung von Gruppen).

Wie fühlt es sich an, Vertrauen zu schenken?