

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

## Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 01

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Strategien und Methoden für Ihren Erfolg - Ich kann doch nicht hexen!: Die fünf Stützen Ihrer Identität (9 S.)

### Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

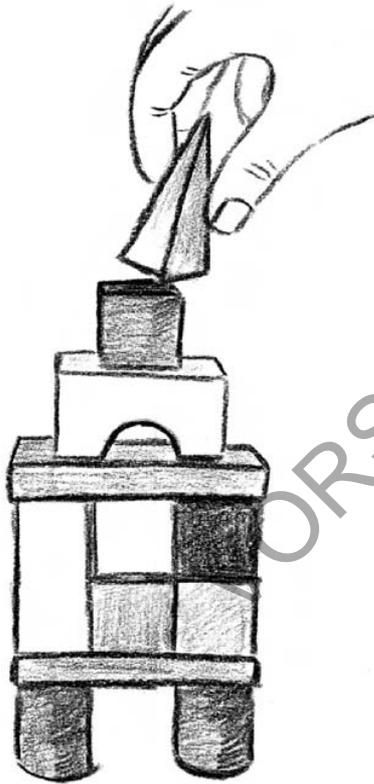
### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)  
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg  
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198  
[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)



*Dieses Kapitel richtet sich explizit an Kita-Leiter/innen. Deren Arbeitssituation hat sich in den vergangenen zehn Jahren gehörig verändert: Die zutreffendere Bezeichnung für ihre Tätigkeit wäre sicherlich „Kita-Manager/in“. Die Anforderungen sind vielfältiger geworden, der Druck hat sich vergrößert; der Arbeitsdruck wie auch der Erwartungsdruck, zum Beispiel durch Träger und Eltern. Hierbei einen „kühlen Kopf“ zu bewahren, erfolgreich zu arbeiten und gleichzeitig vernünftig mit den eigenen Ressourcen umzugehen, fällt manchmal nicht leicht.*

*Dabei sind die „Klippen“, an die man in einer Leitungsposition geraten kann, oft immer wieder dieselben, und es gibt Strategien, wie man sie umschiffen kann. Es gibt viele Methoden für Selbstorganisation und Selbstmanagement, mit denen sich Strukturen und Abläufe effektiver und/oder nervenschonender gestalten lassen.*

*Im Kapitel „Leiter/in persönlich“ wollen wir Ihnen solche Methoden und Strategien vorstellen. In jeder Ausgabe wird ein besonderes Thema heraus-*

*gegriffen, und wir stellen Ihnen – in Beratungs- und Coachingprozessen erprobte – Methoden vor. So erhalten Sie mit jedem Heft einen Baustein für Ihre Leitungskompetenz.*

*Den Beginn macht ein Vorschlag, wie Sie es vermeiden können, in die „Überbelastungsfalle“ zu tappen – was erfahrungsgemäß in dieser Berufsgruppe besonders häufig vorkommt. Sagen Sie einfach einmal: „Ich kann doch nicht hexen“ ...!*

## 1 Umgang mit Belastungssituationen

Haben Sie in Stresssituationen öfter mal zu sich selbst oder gegenüber Vorgesetzten, Trägervertretern und Mitarbeitern gesagt: „**Ich kann doch nicht hexen!**“?

– Gratulation! Sie sind „**Leiter/innen-Typ 1**“ und

können diesen Artikel getrost zur Seite legen. Wahrscheinlich zählen Sie zu der Gruppe von Leiter/innen, die sich den Veränderungsprozessen im Kita-Bereich aktiv stellen. Sie bewältigen Ihre Leitungsaufgabe mit dem nötigen Engagement und unter Berücksichtigung der eigenen Grenzen und Möglichkeiten. Sie setzen Ihre Energie zielgerichtet ein und sind mit Ihrem Beruf und sich selbst im Großen und Ganzen zufrieden. Ihre Kompetenz und Ausgeglichenheit wirkt sich positiv auf alle aus. In Ihrer Einrichtung herrscht eine gute Stimmung. Die Mitarbeiter/innen fühlen sich wertgeschätzt, sind offen für Veränderungen und arbeiten mit hohem Einsatz.

Wenn Sie sich in dieser Beschreibung nicht ganz wiederfinden, stehen Sie damit keineswegs allein: Die wenigsten können von sich behaupten, ein solches Gleichgewicht für sich



gefunden zu haben. Vielleicht finden Sie sich bzw. Ihre berufliche Situation eher, ganz oder teilweise in „Leiter/innen-Typ 2“ oder „Typ 3“ wieder?

### **Leiter/innen-Typ 2: „Ich will aber hexen können ...“**

Als Leiter/in dieses Typs sind Sie zielorientiert und durchsetzungsstark. Sie zeigen ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die Einrichtung und reagieren schnell und geradlinig auf Veränderungen und Erneuerungen. Für die Führungsrolle scheinen Sie wie geschaffen zu sein. Doch die Kehrseite der Medaille ist Ihre starke Abhängigkeit vom Leitungsstatus und der daran geknüpften Anerkennung. Sie können nicht gut Schwäche zeigen, wollen gute Leitung nach außen sichtbar machen. Dadurch laufen Sie Gefahr, wenig Zugang zur Stimmung im Team und zu den Gefühlen der Mitarbeiter/innen zu haben. Nicht selten bestimmen Streitigkeiten die Tagesordnung Ihrer Einrichtung. Hinzu kommt, dass mit Ihrem Tempo kaum jemand mithalten kann. Das Team „ächzt und stöhnt“ unter den Belastungen, bewegt sich immer wieder am Rande des „Zusammenbruchs“. Das zeigt sich nicht zuletzt in der hohen Fluktuation der Mitarbeiter/innen, am hohen Krankenstand usw.

### **Leiter/innen-Typ 3: „Ich muss aber hexen können ...“**

Anders als Typ 2, der eher nach außen gerichtet ist, verarbeiten Sie als „Typ-3-Leiter/in“ Ihre Probleme innerlich. Sie haben hohe Erwartungen an sich selbst und neigen dazu, Aufgaben perfekt erledigen zu wollen. Diese Tendenz zum Perfektionismus bedingt eine hohe innere Spannung und eröffnet Ihnen wenig Möglichkeiten, sich abzureagieren, weil Sie das Ziel nie gänzlich erreichen bzw. erreichen können. In Belastungssituationen sind Sie als Vertreter/in dieser Gruppe eher unsicher und vermeiden konfrontative Auseinandersetzungen. Durch Situationen, die ein schlechtes Gewissen verursachen und Enttäuschungen hervorrufen, kann man Sie leicht unter Stress setzen. Außerdem tendieren Sie dazu, gegenüber der eigenen Person sehr kritisch und streng zu sein.

Sie orientieren sich stark an den Interessen des Trägers und des Teams. Das birgt die Gefahr, dass Sie den aktuellen Entwicklungen stark hinterherhinken und sich oft in der Arbeit am Detail verlieren. Den Mitarbeiter/innen gegenüber verhalten Sie sich überwiegend freundlich und geduldig und erheben keine hohen Ansprüche. Kurzum: Die Mitarbeiter/innen sind entspannt und ausgeglichen, Sie aber reiben sich für die Einrichtung und alle Beteiligten bis zum Umfallen auf.

Typ 3 begegnet uns in der Elementarpädagogik häufiger als Typ 2. Beiden Typen ist allerdings gemeinsam, dass sich chronische Überforderungssituationen oft ganz harmlos heherschleichen, z.B. mit einer anstrengenden Zeit beginnen – sei es durch personelle oder konzeptionelle Umbrüche in der Einrichtung, sei es durch Anforderungen und Herausforderungen im privaten Bereich oder auch durch die Kombination aus beruflichen und privaten Ansprüchen. Das kennen die meisten von uns, und das gehört ja auch zum wirklichen Leben dazu. Problematisch wird es allerdings, wenn ein solcher Zustand dauerhaft wird. Es besteht dann das Risiko, das Gefühl für die eigenen Grenzen zu verlieren und die Überforderung als normal wahrzunehmen. Dieser „Trick“, diese Selbsttäuschung wird unterstützt durch die eigenen hohen Ansprüche, die den Blick für die eigene Verfassung trüben. Er funktioniert so lange, bis körperliche Erkrankungen auftreten oder psychische und physische Erschöpfung sich breit machen, wenn sich also Grenzen an anderen Stellen auf-tun.

Sie können sicher sein: **Auf Ihren Körper ist Verlass, auf chronische Überlastung reagiert er – früher oder später:** Das kann sich in der Schwächung des Immunsystems zeigen oder darin, dass der Stress „aus der Haut fährt“ und sich in Form von Hautveränderungen und Allergien zeigt. Die Organe im Bauchraum wie Magen, Galle, Darm und Herz sind diejenigen, die eine Schädigung und den Raubbau eine ganze Weile nahezu symptomlos hinnehmen, bis die Störungen offensichtlich werden und sich nicht mehr so leicht ausgleichen lassen.

Leider gibt es keine allgemeine Regel, keine eindeutige Messlatte, die treffsicher und verbindlich Überlastungssituationen anzeigt. Das hat vor allem damit zu tun, dass Menschen sehr unterschiedlich belastbar sind, dass oft auch dieselbe Person in verschiedenen Lebensphasen und -situationen ganz unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung hat. Was die eine locker wegsteckt, ist für die andere am „Limit“ und für die Nächste schon zuviel! Um langfristig als Leiter/in erfolgreich und erfüllt zu arbeiten, müssen Sie Ihren individuellen Weg finden, die Mischung, die Dosis an Herausforderungen, Belastungen etc., die Sie antreibt und nicht erdrückt. Dabei kann ein Blick auf die Hexen und ihre Bewältigungsstrategien helfen.

## 2 Was wir von den Hexen lernen können:

### Hexen haben den Mut, aus dem Rahmen zu fallen

Der Rahmen, in dem sich die Kita-Leitung bewegt, ist bestimmt durch die trägerspezifischen, organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen. Die Leitung selbst agiert im Rahmen des daraus abgeleiteten Anforderungsprofils, will es allen recht machen und auch vom Team geliebt werden, spricht niemandem zu nahe und auf die Füße treten.

So geht es aber nicht. So bleiben Sie auf der Strecke. **Drücken Sie Ihrer Arbeit, Ihrer Kita Ihren Stempel auf.** Menschen sind verschieden, auch Leiter/innen. Fallen Sie aus dem Rahmen, den andere Ihnen zimmern, und versuchen Sie gar nicht erst, keinem weh und es allen recht zu tun. Um als Leitung erfolgreich zu sein, muss ich meine Stärken kennen und einsetzen und zu meinen Schwächen stehen. Das bedeutet, dass ich meine eigene Individualität annehme und daraus z.B. Schritte für die Aufgabenverteilung ableite. Damit sind wir beim Thema Delegation. Delegation ist nur dann möglich, wenn ich als Leitung der wirklichen Überzeugung bin, nicht alles zu können und auch nicht alles können zu müssen. Das hilft mir als Leitung und schafft Freiräume für die Wahrnehmung meiner Kernaufgaben. Darüber hinaus werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, Verantwortung zu übernehmen. Das motiviert die meisten Mitarbeiter und fördert ein offenes, wertschätzendes und vertrauensvolles Arbeitsklima. Also: Gestalten Sie den Rahmen so, dass er zu Ihnen passt!

Als Leitung werde ich mit vielen Ansprüchen konfrontiert, die dann auch noch einem mehr oder weniger ständigen Wandel unterliegen. Da sind die Ansprüche des Trägers, der Eltern, der Mitarbeiter, der Schule und vieler anderer Netzpartner. Dies alles stellt den gerade einmal gefundenen Rahmen immer wieder infrage. Um diesen **Ansprüchen angemessen begegnen** zu können, muss der **Rahmen angepasst und verändert** werden. Dafür brauche ich als Leitung einen **eigenen Plan, mein eigenes Konzept und klare Strategien**, wie ich vorgehe, was mir wichtig ist, was ich zulasse, wo Grenzen sind, wo diese verschiebbar sind usw. In dieser Form den gewohnten Rahmen zu verlassen, neue Erfahrungen machen, an-