

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

## Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 16

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Führen und Leiten - Management von Kitas (22 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](#).

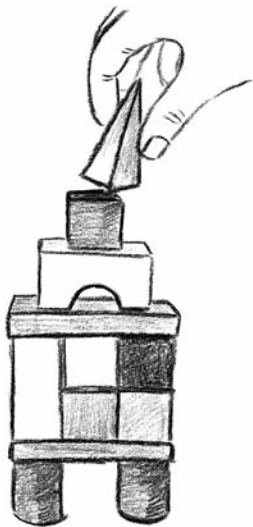
### Nutzungsbedingungen

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)

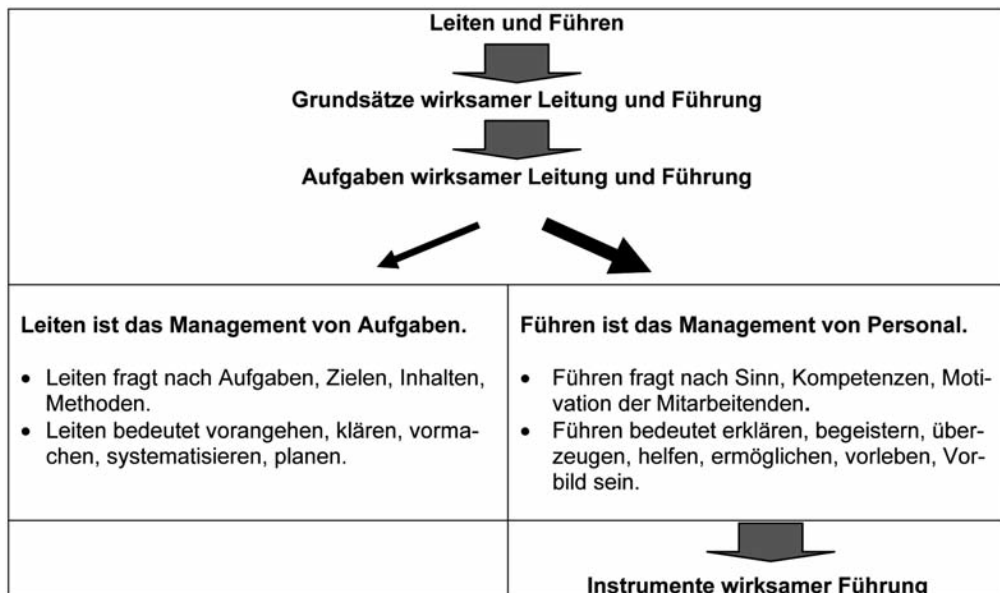


An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren Leitungs-Kompetenz-Baukasten. Dabei handelt es sich zum einen um bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen oder um zentrale Themen für Ihren Alltag. Zum anderen wagen wir einen Blick in die Zukunft auf Trends und Entwicklungen, die in der einen oder anderen Form auch Ihr Arbeitsfeld bereits jetzt oder zukünftig betreffen.

In der heutigen Ausgabe von „Leiter/in persönlich“ möchte ich Ihnen Grundsätze, Aufgaben und Instrumente des Führens und Leitens vorstellen. Ich möchte noch einmal an die Frage meines Artikels aus der letzten Ausgabe erinnern: Können Sie sich als Leiter/in in Ihren Führungsaufgaben Spielraum verschaffen? Hierzu erhalten Sie Anregungen, um über Ihre Grundsätze und Ihre Aufgaben nachzudenken. Außerdem möchte ich Ihnen Werkzeuge zum Führen und Leiten an die Hand geben.

In der letzten Ausgabe von „Kindergarten & Hort erfolgreich leiten“ haben wir uns mit Führungsstilen und Führungsverständnis beschäftigt. Diese Thematik greifen wir jetzt wieder auf und vertiefen diese in drei zentralen Punkten:

- Grundsätze wirksamer Leitung und Führung
- Aufgaben wirksamer Leitung und Führung
- Instrumente wirksamer Führung



## 1 Grundsätze wirksamer Führung und Leitung

Als erfahrene Leiter/innen wissen Sie, dass Sie niemals ein Ideal oder eine Vision realisieren können, sondern immer Kompromisse eingehen müssen. Aber gerade deshalb benötigen Sie Ideale, Visionen und Grundsätze – nicht um sie auf jeden Fall zu verwirklichen, sondern um eine Chance zu haben, befriedigende Kompromisse einzugehen. Es ist wichtig, dass ein/e Leiter/in in schwierigen Situationen nicht nur die Frage stellt „Was soll ich tun?“, sondern auch „Was wäre in dieser Situation richtig zu tun?“ Dabei wird er/sie dann nicht immer den leichtesten oder angenehmsten Weg finden.

### Grundsätze wirksamer Führung und Leitung:

- Ergebnisorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf Weniges
- Nutzen der Stärken
- Vertrauen
- Positives Denken

### Ergebnisorientierung

Wenn ich Leiter/innen frage, was sie in ihrer Kindertageseinrichtung tun, sind die Antworten immer sehr interessant. Fast alle beginnen zu erzählen, wie viel sie zu tun haben, wie anstrengend alles ist, wie viel Stress sie haben und welche Mühe sie sich geben. Die wenigsten von ihnen erzählen, was sie erreicht und welche Ergebnisse sie erzielt haben. Ich denke nicht, dass die meisten zu bescheiden sind, von ihren Ergebnissen zu berichten, oder dies als Selbstlob, Angeberei oder Anmaßung ansehen. Ausdauernd zu arbeiten, Stress durchzustehen usw. ist sicherlich selbstverständlich und wichtig. Aber das ist Input! Und darauf kommt es nicht an. Was zählt ist der **Output, das Ergebnis, die Leistung**. Es macht keinen Sinn, seine Kraft da einzusetzen, wo etwas nicht geht, nicht möglich ist oder nicht funktioniert. Leiter/innen von Kindertageseinrichtungen müssen ihre Kraft, Energie und Aufmerksamkeit auf jene Dinge richten, die „gehen“.

Was sind Ergebnisse in einer Kindertageseinrichtung? Sie können nicht sagen, Sie hätten so und so viel Umsatz gemacht oder so und so viele Autos verkauft. Grundsätzlich gibt es zwei Ebenen von Ergebnissen: Zum einen gibt es Ergebnisse, die mit der Konzeption, der Förderung der Kinder, der Zusammenarbeit mit Eltern und Träger zu tun haben, also mit Ihrem Auftrag, Kinder zu bilden und zu erziehen. Auf der anderen Ebene findet sich alles, was die Mitarbeiter/innen betrifft, deren Auswahl, deren Förderung, deren Entwicklung und deren Einsatz. Die Mitarbeiter/innen sind Dreh- und Angelpunkt der Erfüllung Ihres Auftrags, sie sind Ihre wichtigste Ressource.

Arbeit sollte auch Spaß bereiten. Aber noch viel wichtiger ist es, dass die Ergebnisse der Arbeit und die Effektivität, mit der sie getan wird, Freude machen und Stolz vermitteln. Gewöhnliche Leiter/innen begnügen sich mit der Freude, gute Leiter/innen schauen zusätzlich auf die Ergebnisse. Dadurch verhelfen sie sich selbst und ihren Mitarbeiter/innen zu einem hohen Maß an Selbstmotivation und Erfüllung. Somit tragen sie dazu bei, dass sie selbst und die Mitarbeiter/innen Sinn in ihrer Tätigkeit finden.

Und dieser Sinn liegt in den Ergebnissen ihrer Tätigkeit und in der Wirksamkeit ihrer Ausführung. Dies führt dazu, dass die Menschen in der Kindertageseinrichtung ihre Einstellung und ihr Handeln auf das ausrichten, was die jeweilige Kindertageseinrichtung mit ihren Kindern und Familien braucht.

**Reflexion:**

Bitte halten Sie inne und überlegen Sie, welche Ergebnisse Sie im letzten Monat erzielt haben. Vielleicht helfen Ihnen folgende Beispiele:

- Sie hatten gerade einen Tag der offenen Tür. Welche Ergebnisse hat dieser Tag Ihrer Einrichtung gebracht? Beispielsweise die Anzahl der Neuanmeldungen, Zeitungsartikel, ...
- Welche Leistungen haben Ihre Mitarbeiter/innen und Sie erbracht? Sie haben z.B. mit drei neuen Eltern gesprochen, eine Mutter hat nun verstanden, warum es Sinn macht, ihr Kind bis 9.00 Uhr in die Einrichtung zu bringen, ...

Hierzu finden Sie eine Arbeitshilfe im Anhang (siehe M2).

**Beitrag zum „Ganzen“**

Die Einstellung und Haltung eines Leiters bzw. einer Leiterin ist wichtig für die Leistungserbringung. Leiter/in einer Kindertageseinrichtung ist jemand, der das „Ganze“ in Erziehung und Bildung sieht, der sich bemüht, es zu sehen, und der es dann als seine Aufgabe betrachtet, einen Beitrag zum „Ganzen“ im Bildungssystem zu leisten. Vielleicht erscheint dies im Moment noch etwas unklar. Daher soll es anhand einer – sicherlich bekannten – Geschichte verdeutlicht werden:

**Beispiel:**

Ein Mann kommt an eine Baustelle, auf der drei Maurer fleißig arbeiten. Äußerlich ist kein Unterschied an ihnen zu erkennen. Der Mann geht zum ersten Maurer und fragt: „Was tun Sie da?“ Dieser schaut ihn ganz verdutzt an und sagt: „Ich verdiene mir hier meinen Lebensunterhalt.“ Der Mann geht zum zweiten Maurer und fragt ihn dasselbe. Dieser schaut ihn mit glänzenden Augen sichtbar stolz an und sagt: „Ich bin der beste Maurer im ganzen Land.“ Dann geht der Mann zum dritten Maurer und stellt auch ihm dieselbe Frage. Dieser denkt einen Augenblick nach und sagt dann: „Ich helfe, hier eine Kathedrale zu bauen.“

Wer von den drei Maurern ist eine Führungskraft? Hinweis: Wir brauchen keine Spezialist/innen, sondern Generalist/innen!

**Reflexion:**

Bitte überlegen Sie:

- Welchen Part erbringen Sie als Leiter/in einer Kindertageseinrichtung im Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland?
- Was haben Sie als Leiter/in einer Kindertageseinrichtung in diesem System zu leisten?

Hierzu finden Sie eine Arbeitshilfe im Anhang (siehe M2).

**Konzentration auf Weniges**

Der Grundsatz der Konzentration ist – wie in allen Arbeitsgebieten – auch in der Leitung einer Kindertageseinrichtung notwendig. Jede/r Leiter/in hat aufgrund der vielfältigen Anforderungen nur die Wahl, vieles unerledigt zu lassen und dafür auf ein paar wenigen, aber höchst wichtigen Gebieten hervorragende Ergebnisse zu erzielen oder nirgends etwas zu erreichen. Geschäftigkeit und Betriebsamkeit sind kein Weg, Ergebnisse zu erzielen. Sich zu konzentrieren, bedeutet nicht, ideenlos oder innovationsunfreundlich zu sein, sondern realisierbare Ideen umzusetzen. **Nicht die Arbeits-, sondern die Ergebnisbilanz zählt.** Jede/r Leiter/in muss sich konzentrieren und etwas erarbeiten können, das ungefähr fünf Stunden Zeit benötigt.

**Beispiel:**

Es ist ein Unterschied, ob Sie einmal fünf Stunden konzentriert an einer Sache gearbeitet haben oder einen Monat lang jeden Tag zehn Minuten. In beiden Fällen sind 300 Minuten aufgewendet, aber es liegt auf der Hand, welcher Weg zum Erfolg führt.

Um das Prinzip der Konzentration wirksam werden zu lassen, ist es wichtig, dass ein/e Leiter/in mit Zielen führt, die Zeiten managt und den Überblick hat, wie viel Zeit eine Aufgabe in Anspruch nimmt. Der/die Leiter/in soll keine faulen Kompromisse eingehen, nicht die Mittelmäßigkeit bevorzugen und nicht seine/ihre Kräfte zersplittern, um dann trotz großer Anstrengung erfolglos zu sein.

**Nutzen der Stärken**

Alle Erzieher/innen wollen die Stärken der Kinder nutzen. Dies gilt ebenso für das Leiten und Führen einer Kindertageseinrichtung. Auch hier sollen die bereits vorhandenen Stärken genutzt werden und nicht solche, die noch aufgebaut oder entwickelt werden müssen. Auch hier gilt: **Wenn die Stärken zum Einsatz kommen, werden die Schwächen beseitigt.** Wird dieser Grundsatz der Orientierung an Stärken konsequent verfolgt, kann die Personalführung einfacher und wirksamer gestaltet werden, auch wenn es uns Menschen grundsätzlich leichter fällt, Schwächen zu erkennen.

So gestalten sich die Arbeitsabläufe im Alltag einfacher, wenn Mitarbeiter/innen dort eingesetzt werden, wo ihre Stärken liegen, und mit diesen Aufgaben betraut werden. Sie sind dann in ihrer Arbeitshaltung motivierter. Die Arbeit fällt ihnen leicht und sie erledigen sie gut. Dies bedeutet aber nicht, dass der/die Leiter/in Schwächen ignorieren soll. Vielmehr muss er/sie diese kennen, um nicht den Fehler zu begehen, Menschen dort einzusetzen, wo sie ihre Schwächen haben.

**Beispiel:**

Eine Kindertageseinrichtung arbeitet nach dem Offenen Ansatz von Axel Wieland. Die Erzieherinnen haben nach ihren Stärken und Kompetenzen ihren Bildungsbereich ausgewählt. Die Erzieherin aus dem Musikbereich geht in den Schwangerschaftsurlaub und Mutterschutz. Nun soll eine Vertretung eingestellt werden, die diese Kompetenzen hat. Eine andere Mitarbeiterin aus der Kindertageseinrichtung signalisiert, dass sie gerne ihre Kompetenzen in diesem Bereich ausbauen und in diesen Bildungsbereich wechseln möchte. Ungeahnte Chancen für alle!

Zur Klarstellung: Schwächen sind etwas anderes als Defizite, die beseitigt werden sollen. Mitarbeiter/innen brauchen bestimmte **Basisqualifikationen und -kompetenzen**. Sind hier Mängel vorhanden, gilt es, diese aufzuarbeiten und zu beseitigen. Sie können durch **Lernen und Fort- oder Weiterbildung** aus der Welt geschaffen werden. Fertigkeiten, wie den Computer zu bedienen, eine Tagesordnung zusammenzustellen, eine Präsentation vorzubereiten, lassen sich erlernen. Ebenso kann jeder Mensch ein gewisses Maß an Verständnis für und Einsicht in andere Aufgaben erwerben. Manchmal sind gewisse Eigenarten, die als Schwäche in Erscheinung treten, oft nur schlechte Angewohnheiten, die bis zu einem gewissen Grad aus der Welt geschafft werden können.

**Vertrauen**

Worauf es in letzter Konsequenz ankommt, ist das gegenseitige Vertrauen. In Kindertageseinrichtungen, in denen wechselseitiges Vertrauen herrscht, entdeckt man in der Regel