



*nifbe-Beiträge zur Professionalisierung Nr. 4*

# *Auf dem Weg zur professionellen KiTa-Leitung*

*Julia Schneewind  
Thorsten Landowsky*

Schutzgebühr 3 Euro

Gefördert durch:



**Niedersächsisches Ministerium  
für Wissenschaft und Kultur**

## Zur *nifbe*-Reihe Beiträge zur Professionalisierung

Mit den „Beiträgen zur Professionalisierung“ bietet das *nifbe* neben den Themenheften und der im Herder-Verlag erscheinenden Buchreihe „Im Dialog“ ein drittes Publikationsformat an, das sich insbesondere auch an die MultiplikatorInnen-Ebene im System der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung richtet – also an FachberaterInnen, Aus- und WeiterbildnerInnen, Jugendhilfe, freie KiTa-Träger, KiTa-Administration und Politik. Herausgegeben und stetig weiter entwickelt wird das Format durch ein interdisziplinäres Team aus WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen.

Die „Beiträge zur Professionalisierung“ sollen über tagesaktuelle Themen hinaus wissenschaftlich fundierte Grundlageninformationen zu den verschiedenen institutionellen Ebenen, Themen und Begriffen im Feld der frühkindlichen Bildung in prägnanter und praxisorientierter Form bieten. Sie können dabei sowohl als Grundlagenmaterial in der Aus-, Fort- und Weiterbildung, aber auch als Planungshilfen in administrativen und politischen Prozessen genutzt werden.

Der Professionalisierungs-Begriff im Titel der Reihe bezieht sich somit auf alle Akteure, Institutionen und Prozesse in der frühkindlichen Bildung und wird eben nicht auf die Pädagogischen Fachkräfte in den KiTas und auf deren Interaktionen mit dem Kind verkürzt. Entsprechend breit ist das Themenspektrum der *nifbe*-Beiträge zur Professionalisierung angelegt.

Ziel dieser *nifbe*-Reihe ist es, den interdisziplinären Professionalisierungsdiskurs in Niedersachsen und darüber hinaus anzuregen und zur Partizipation daran einzuladen. In diesem Sinne freuen wir uns auch besonders über Ihre Vorschläge und Anregungen, aber auch über kritische Hinweise!

### Das Herausgeberteam

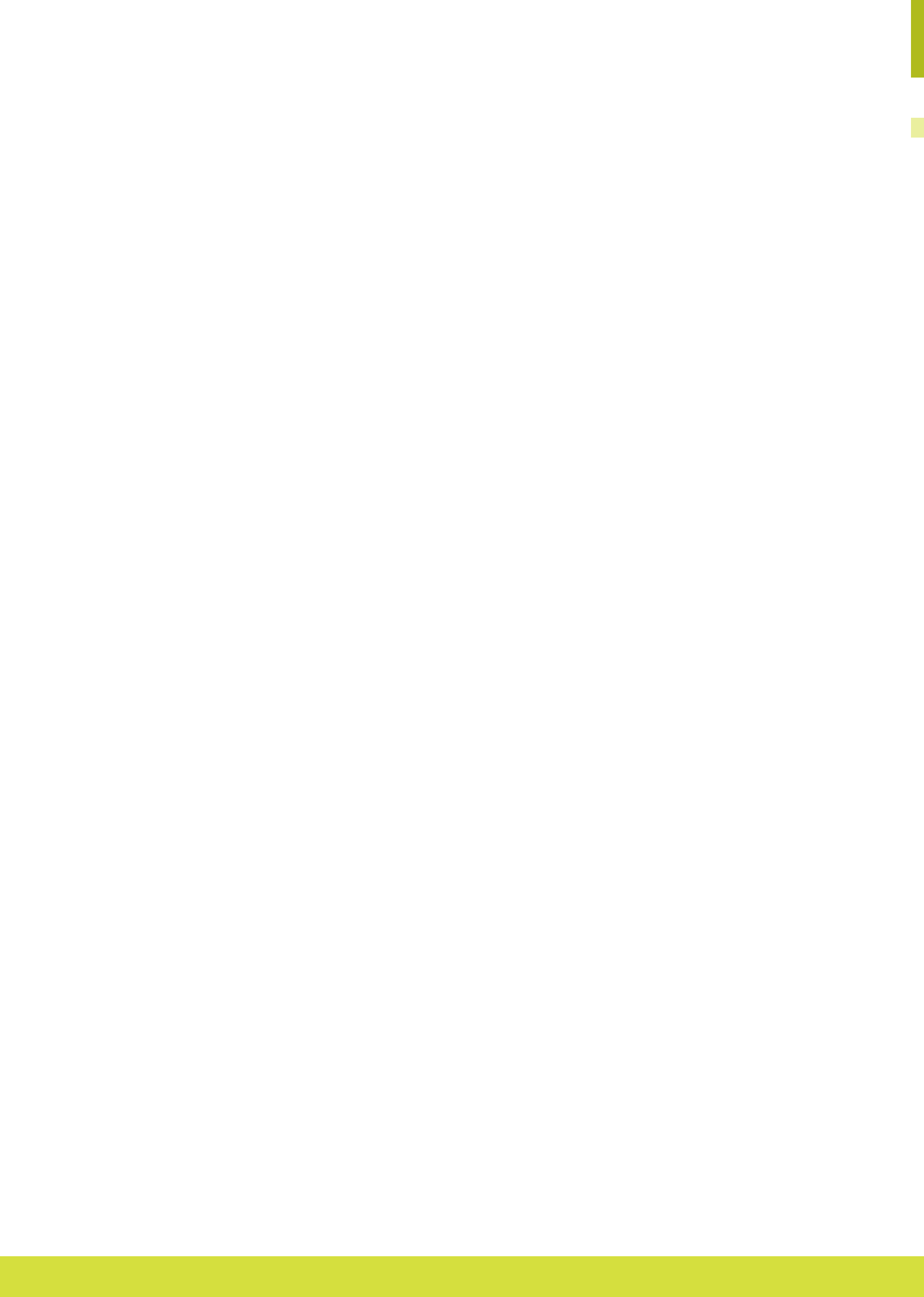
- Prof. Dr. Stefan Bree (HAWK Hildesheim)
- Prof. Dr. Hilmar Hoffmann (*nifbe* / Universität Osnabrück)
- Prof. Dr. Edita Jung (Hochschule Emden/Leer)
- Prof. Dr. Ulrike M. Lüdtko (Leibniz-Universität Hannover)
- Dorothee Schnepfer-Leuck (Berufsbildende Schulen Melle)
- Dr. Thomas Südbeck (Leiter der HÖB Papenburg)
- Prof. Dr. Renate Zimmer (*nifbe* / Universität Osnabrück)

### Redaktion:

- Dr. Karsten Herrmann

### Bisher erschienen:

1. Bildung, Erziehung & Betreuung in Krippen (Timm Albers / Ulrich Wehner)
2. Mehrsprachigkeit als Potenzial in KiTa-Teams (Ulrich Stitzinger / Ulrike M. Lüdtko)
3. Vorsicht (frühkindliche) Bildung! (Josefin Lotte)
4. Auf dem Weg zur professionellen KiTa-Leitung / Julia Schneewind)
5. Handreichung Familienzentren (*nifbe*-Expertenrunde Familienzentren)
6. MINT in der Ausbildung (Claudia Schomaker, Heike Engelhardt, Christiane Hermann, Margret Kleuker)



# Auf dem Weg zur professionellen KiTa-Leitung

## **Abstract:**

KiTa-Leiterinnen stehen vor vielen Herausforderungen im Alltag - meistens ohne, dass sie dafür ausdrücklich qualifiziert worden sind. Im vorliegenden Beitrag wird das Thema Führungspersönlichkeit diskutiert. Zum einen wird beleuchtet, wie wichtig die Reflektion der eigenen Vorstellungen von Führung ist und dass die Persönlichkeit der Kitaleiterin Ausgangspunkt der Teamentwicklung ist. Anhand von praktischen Beispielen aus dem Kita-Alltag werden Anregungen gegeben, wie z.B. auch mit schwierigen Teammitgliedern konstruktiv Verhaltensänderungen angesprochen werden können: positives Führen, wertschätzende und stimmige Führung, das Werte- und Entwicklungsquadrat sowie fünf Dimensionen systemischer Führung bilden den theoretischen Rahmen.

## **Gliederung des Textes:**

1. **Fragen und Herausforderungen aus der Praxis**
2. **Die aktuelle Situation der KiTa-Leiterinnen – Aufgaben und Persönlichkeit**
  - 2.1 Warum ist die Persönlichkeitsentwicklung so wichtig?
  - 2.2 Was ist das Besondere an Führungskräften in Kitas?
3. **Positive Führung und Stimmigkeit der Führung**
  - 3.1 Was beinhaltet soziale und emotionale Kompetenz?
  - 3.2 Welche Aufgabe hat die Führungskraft? Welche Kompetenzen braucht die Führungskraft?
4. **Wie funktioniert das Werte und Entwicklungsquadrat in Kitas?**
  - 4.1 Dimension 1: Steuerung versus Selbstorganisation
  - 4.2 Dimension 2: Taktik versus Authentizität
  - 4.3 Dimension 3: Partner versus Chef
  - 4.4 Dimension 4: Anerkennung versus Kritik
  - 4.5 Dimension 5: Vision versus Operatives
5. **Was heißt das jetzt für mich als KiTa-Leitung?**
6. **Literatur**

# 1. Fragen und Herausforderungen

Bin ich die Vorgesetzte meiner Kolleginnen? Wie sage ich meinem Team, wenn ich mit der Arbeitsleistung unzufrieden bin? Darf ich Mitarbeiterinnen loben, wenn sie gute Arbeit leisten oder sind die anderen dann neidisch? Was tue ich mit einer Mitarbeiterin, von der ich den Eindruck habe, sie sei psychisch krank? Wie führe ich Personalentwicklungsgespräche? Sollte ich mit den Mitarbeiterinnen Zielvereinbarungen abschließen und wenn ja, wie messe ich das Ergebnis? Muss ich mich von meinem Team als Vorgesetzte abgrenzen oder gehöre ich zum Team? Wo beginnt und endet meine Rolle als Vorgesetzte? Bin ich für die interne Weiterbildung meines Teams zuständig? Wie kann ich mich gegenüber zu hohen Erwartungen von Eltern, Team und Träger abgrenzen?

*Die KiTa-Leitung steht vor vielen Fragen zu ihrer Rolle und zu ihren Aufgaben*

Habe ich den Auftrag die Eltern zu erziehen, z.B. zur Pünktlichkeit beim Bringen und Abholen der Kinder? Wer bestimmt hier eigentlich darüber was zum Wohl des Kindes ist – die Eltern oder das Team oder ich als Leitung? Muss ich mich dem Dienstleistungsdiktat und den Ansprüchen der Eltern unterordnen oder bestimme ich, was die KiTa anbietet? Wie gehe ich mit schwierigen Eltern um?

Wie bewältige ich die zunehmenden Verwaltungsaufgaben? Wie soll ich sicherstellen, dass alle neuen Regelungen und Anforderungen im Gruppenalltag umgesetzt werden? Wie halte ich mein Team auf (meinem) Kurs? Darf ich in den Gruppen hospitieren, um einen Einblick zu gewinnen oder fühlt sich mein Team dann kontrolliert? Brauche ich ein Konzept für die Gesundheitsprävention meines Teams? Wofür bin ich zuständig, was sollte der Träger tun? Wie kann ich mit dem Träger Rechte und Pflichten aushandeln? Was macht meine Professionalität aus – Authentizität oder einfach immer freundlich sein? Wo beginnt die Führungskräfteentwicklung für KiTa-Leitungen – wo hört sie auf?

In Zusammenarbeit mit verschiedenen KiTa-Leitungen ist diese Fragensammlung entstanden. Uns schwirrt der Kopf! Den KiTa-Leiterinnen auch! Der vorliegende Beitrag möchte einige der oben benannten Fragen beantworten und Ihnen Anregungen geben, wie Sie als (zukünftige) KiTa-Leiterin oder als Vertreterin des Trägers mit den Herausforderungen des Alltags als Führungskraft umgehen können. Die Leitung einer Einrichtung und die Führung von Mitarbeitenden beinhalten eine Vielzahl von Aufgaben (Vgl. DJI/ WIFF 2014), die im vorliegenden Beitrag nicht alle bearbeitet werden. Der Fokus unseres Beitrags liegt auf der Frage, welche Rolle die Entwicklung einer professionellen Führungspersönlichkeit spielt und legt einen Schwerpunkt auf einen Weg des professionellen Umgangs mit Mitarbeitenden.

Auf den folgenden Seiten werden wir die aktuelle Situation der KiTa-Leiterinnen beleuchten, das Konzept des positiven Führens sowie die zugrundeliegenden sozialen und emotionalen Kompetenzen erläutern. Anschließend widmet sich der Beitrag dem Werte- und Entwicklungsquadrat (Friedemann Schulz von Thun) und fünf Dimensionen systemischer Führung (Andreas Kannicht). Wir werden in unserem Beitrag zum einen auf einer allgemeinen Ebene einige Leitlinien erläutern, die Ihnen bei der Beantwortung Ihrer Fragen helfen können, zum anderen benennen wir mit Praxisbeispielen typische Situationen. Möglicherweise sind nicht alle Ausführungen passgenau für Ihre Situation, wir hoffen dennoch Ihnen Anregungen geben zu können, in welche Richtung es für Sie als Führungskraft gehen kann.

## 2. Die aktuelle Situation der KiTa-Leiterinnen – Aufgaben und Persönlichkeit

Das Aufgabenspektrum der KiTa-Leitungen ist vielfältig. Und, die eine Art von KiTa-Leiterin gibt es nicht. Je nach Größe der Einrichtung, Trägerstruktur, Organisationsform, thematischem Schwerpunkt und Lage der Einrichtung sind Aufgaben und Herausforderungen sehr unterschiedlich. Je nach Konzeption der KiTa ist z.B. die Einbindung der Eltern sowie des gesamten Teams unterschiedlich gut möglich und sinnvoll. Auch die Rolle der KiTa-Leitung im Team differiert sehr. Ist die KiTa-Leitung vom Gruppendienst teilweise oder ganz freigestellt? Ist sie auch noch als Gruppenleitung tätig? Ist sie aus dem Team heraus in die Position der KiTa-Leitung gegangen oder kommt sie von außen?

*Je nach Ausgangslage sind Aufgaben und Herausforderungen für die KiTa-Leitung sehr unterschiedlich*

Die Veränderungen des frühkindlichen Berufsfelds (vgl. Mischo & Fröhlich-Gildhoff, 2011) zeigen sich

- a) im Normativen, z.B. durch die Einführung von Bildungsplänen, durch die bundesweite Diskussion um Bildungsqualität (vgl. u.a. NUBBEK 2013, BMFSFJ 2014),
- b) im Bereich der Aus- und Weiterbildung, z.B. im Zuge der Einrichtung von vielfältigen Studienangeboten für Kindheitspädagogik sowie in der Konzeption verschiedener Weiterbildungsangebote (vgl. [www.weiterbildungsinitiative.de](http://www.weiterbildungsinitiative.de)),
- c) im institutionellen Setting u.a. in der Diskussion um multiprofessionelle Teams, Tarifverhandlungen für die finanzielle Aufwertung des Erzieherinnenberufs (vgl. [www.gew.de](http://www.gew.de)) oder die Eingruppierung von studierten Kindheitspädagoginnen,
- d) aber auch im inhaltlichen Bereich, wenn bundesweite Programme Sprachförderkräfte finanzieren (vgl. [www.fruehe.chancen.de](http://www.fruehe.chancen.de)), Inklusion in KiTas gefordert wird, Stiftungen aus der Wirtschaft (vgl. z.B. [www.Haus-der-kleinen-Forscher.de](http://www.Haus-der-kleinen-Forscher.de)) einzelne inhaltliche Aspekte des Bildungsportfolios unterstützen und KiTas sich über spezifische Angebote auf dem Markt profilieren.

*Spagat zwischen Pädagogik und Managementaufgaben*

Diese Auflistung ist nur ein kleiner Ausschnitt dessen, was in, mit und für KiTas in Deutschland in den letzten 15 Jahren entwickelt worden ist. Aber bereits dieser Ausschnitt macht deutlich, dass in vielfältiger Weise in der Landschaft der Kindertageseinrichtungen Veränderungen stattgefunden haben, dass auf die inhaltliche Gestaltung Einfluss genommen wird und dass von Seiten der Teams Veränderungsbereitschaft vorausgesetzt wird.

Die KiTa-Leiterinnen stehen im Zentrum des Wandels in der KiTa, denn ihre Aufgabe ist es, den geforderten Spagat zwischen der Betreuung der Kinder, dem Umsetzen der Bildungsziele und den Erwartungen der Eltern in den vorgegebenen Rahmenbedingungen der Träger zu leisten. Die Qualifikation der KiTa-Leitung hat in den fachpolitischen und inhaltlichen Diskussionen in der Frühpädagogik des letzten Jahrzehnts wenig Beachtung gefunden, obwohl die Führungskräfte in KiTas innerhalb des Reformprozesses eine bedeutende Rolle spielen (sollten) und in Zukunft spielen werden (Fröhlich-Gildhoff et al. 2014, Vereinigung Bayerischen Wirtschaft 2012).

Bisher waren die betriebswirtschaftlichen Aspekte, Führungskultur, Führungskompetenz, Führungspersönlichkeit in der Ausbildung von ErzieherInnen

### **Fachliche Qualifikation und personale Kompetenz machen eine Führungskraft aus**

(häufig der Grundberuf der KiTa-Leitung) stark unterrepräsentiert. In den Gesprächen mit Praktikerinnen zeigt sich immer wieder, dass Erzieherinnen „Arbeit mit Kindern“ und „Arbeit mit Finanzen und Strukturen“ als sehr gegensätzlich und eher verfeindet wahrnehmen; Managerinnen gehören nicht in eine KiTa (Schneewind 2011). Kommen die Frauen dann in die Situation als KiTa-Leitung zu arbeiten, wird schnell deutlich, welche umfassenden Kompetenzen sie benötigen würden, um der Arbeit mit Kindern den notwendigen strukturellen und finanziellen Rahmen geben zu können.

Allerdings darf der Fokus der beruflichen Weiterentwicklung nicht nur auf der Vermittlung von Fachwissen liegen. Eine KiTa-Leitung wird neben der fachlichen Qualifikation vor allem durch ihre personale Kompetenz zu einer unterstützenden, verlässlichen Führungskraft. Die Entwicklung einer professionellen beruflichen Rolle, die insbesondere die Reflektion des pädagogischen und führenden Handelns einschließt, ist aus unserer Perspektive die Grundlage für die erfolgreiche Anwendung von Wissen. Die Entwicklung und gegebenenfalls Veränderung hin zu unterstützenden, führenden, wertschätzenden Einstellungen und Handlungen insbesondere gegenüber Eltern, Träger und Mitarbeitenden ist daher für uns das Ziel von Fort- und Weiterbildung mit dem Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung.

### **2.1 Warum ist die Persönlichkeitsentwicklung so wichtig?**

Der Auftrag an KiTas lautet per Gesetz (Sozialgesetzbuch, SGB IIIIV, Kinder- und Jugendhilfe, Kapitel 2, Abschnitt 3, § 22 Grundsätze der Förderung):

*„... (2) 1. die Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit fördern .... (3) Der Förderauftrag umfasst Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes und bezieht sich auf die soziale, emotionale, körperliche und geistige Entwicklung des Kindes. Er schließt die Vermittlung orientierender Werte und Regeln ein. Die Förderung soll sich am Alter und Entwicklungsstand, den sprachlichen und sonstigen Fähigkeiten, der Lebenssituation sowie den Interessen und Bedürfnissen des einzelnen Kindes orientieren und seine ethnische Herkunft berücksichtigen.“*

### **Kita-Leitung im Spannungsverhältnis von Nähe und Distanz**

Interessanterweise wird im Gesetzestext die Vermittlung von orientierenden Werten und Regeln in besonderer Weise hervorgehoben: Kindertageseinrichtungen sind Orte der Beziehung! Neben geeigneten didaktischen Methoden, der anregenden und entwicklungsangemessenen Umgebung sowie fachkompetenten pädagogischen Fachkräften bedarf es für gelingende Entwicklungsprozesse wertschätzende und feinfühlig Beziehungen. Eine wohlwollende, zugewandte Atmosphäre und (!) entsprechende Rahmenbedingungen wie ein guter Personalschlüssel, kleine Gruppen, erleichtern ko-konstruktive Bildungsprozesse und die gesunde Entwicklung einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit. Die Betonung des Sozialen, des freundschaftlichen, wertschätzenden Umgangs wird in vielen Teams gelebt und von den pädagogischen Fachkräften als ein Mehrwert der Arbeit in KiTas wahrgenommen (Schneewind et al. 2012). Allerdings bedarf es in Führungspositionen, vor allem in konflikthaften Situationen, professioneller Distanz und Neutralität. Dieses Spannungsverhältnis von Nähe und Distanz auszuhalten halten wir für eine Grundkompetenz einer professionellen KiTa-Leitung.



Der Ausgangspunkt von Führung, der Kern, ist die Führungskraft selbst. Daher steht am Beginn des Weges zur professionellen KiTa-Leiterin die Persönlichkeit der Führungskraft, ihre Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft, ihre Kritikfähigkeit, die KiTa-Leitung als Führungsvorbild (Seliger 2013, Grannemann 2011, Hüther 2010). Das entspricht auch dem Fokus, der im Führungspuzzle von Simsa und Patak gelegt wird. Die beiden Autoren erläutern Führung in Non-Profit-Organisationen und sprechen von sieben Aufgabenfeldern der Führung:

**Der Ausgangspunkt von Führung ist die Persönlichkeit der Führungskraft und ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung**

*„Im Zentrum finden wir das, was wir als Kern und wesentliches Thema allen Führens sehen, nämlich die Persönlichkeit desjenigen der führt. Aufgabe: Mich selbst führen.*

*Rund um diesen Kern gruppieren wir die vier Aufgabenfelder der operativen Führung, die den Alltag jeder Führungskraft ausmachen. Aufgabe: meine Mitarbeiter führen, die Zusammenarbeit gestalten, die Organisation entwickeln und die Aufgaben und Ziele erfüllen.*

*Das Ganze findet im Rahmen eines sechsten Feldes statt, dem strategischen Führungshandeln. Aufgabe: den strategischen Rahmen für meine Führungsaktivitäten setzen.*

*Das siebte Feld schließlich verweist auf das jeweils relevante Umfeld, auf den Kontext, in dem Führung stattfindet. Aufgabe: das Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen, Rahmenbedingungen wahrnehmen und deren Bedeutung für meinen Verantwortungsbereich einschätzen.“ (Simsa & Patak 2008, S. 6 bis 8)*

## 2.2 Was ist das Besondere an Führungskräften in KiTas?

Kindertageseinrichtungen sind in den vergangenen Jahren mit starken Veränderungen konfrontiert worden. Insbesondere die KiTa-Leitungen waren gefordert, die Reformprozesse in den Einrichtungen zu planen und umzusetzen. Auch in Zukunft werden die Anforderungen an KiTa-Leitungen hoch sein und bleiben. Leitungskräfte müssen daher zum einen fundiert und in Hinblick auf ihre Tätigkeit passend ausgebildet sein. Zum anderen ist es für den Erfolg einer Führungskraft unabdingbar, bestimmte Persönlichkeitseigenschaften mitzubringen. Dazu gehört die Bereitschaft, die eigene Persönlichkeit zu reflektieren und zu entwickeln.

Das Team und die Familien benötigen eine starke Persönlichkeit, die schenken und einladen kann, die sich nicht fürchtet vor kompetenten Mitarbeiterinnen, energiegeladenen und neugierigen Kindern oder anspruchsvollen Eltern (Kunden). Eine starke Führungskraft sucht nach der Lösung und schaut nicht auf das Problem. Sie legt den Fokus auf die Gegenwart und die Zukunft und blickt nicht zurück auf die Zeit, „in der alles besser, einfacher, weniger anstrengend“ war.

KiTa-Leitungen werden selten extra für diese Tätigkeit qualifiziert, sondern müssen diese Aufgabe ausschließlich mit den in der Fachschulausbildung erworbenen Kompetenzen bewältigen. Damit macht man ihnen das berufliche Leben unnötig schwer. Die Diskussion um die adäquate Ausbildung von KiTa-Leitungen ist wichtig, jedoch nicht Thema des Beitrags.

Was kann ich also als KiTa-Leitung tun, wenn ich mit neuen Herausforderungen konfrontiert bin? Der erste Schritt ist, die Erkenntnis zuzulassen, dass ich Hilfe benötige und womöglich nicht alleine mit den neuen Anforderungen zurechtkomme. Der zweite Schritt ist, die Bereitschaft zur ständigen (Weiter-)Entwicklung meiner eigenen Persönlichkeit. Dazu gehören vier Bereiche (vgl. Grannemann 2011):

- meine Stärken und Schwächen, meine inneren Antreiber und meine Werte erkennen,
- meine verbale und nonverbale Kommunikation und mein Verhalten im Arbeitskontext erkennen,
- meine Führungseinstellung, Führungsrolle und Führungsstile erkennen,
- meinen Führungsauftrag klären, sowohl gegenüber meinem Team als auch gegenüber meinen Vorgesetzten.

Innerhalb der KiTa ist die Leitung die Person, die das Team führt. Sie ist die Ansprechpartnerin für die Erzieherinnen. Gleichzeitig hat die KiTa-Leitung selbst Vorgesetzte, nämlich die Vertretung des Trägers. Auch der Träger muss sich die Frage stellen, welche Art der Führungskultur er leben will – unabhängig davon, ob es ein kleiner Verein ist, ein öffentlicher Träger oder eine kirchliche Institution. Die Führungskultur in der Einrichtung und beim Träger bestimmen den Rahmen für die Führungspersönlichkeit der KiTa-Leiterin.

Besonderes Augenmerk muss auch auf den Umstand gerichtet werden, dass KiTa-Leitungen oft nicht nur als Leitung, sondern zusätzlich noch im Gruppendienst als pädagogische Fachkraft tätig sind. Sie sind also gleichzeitig Vorgesetzte und Kollegin und darüber hinaus noch dem Träger verpflichtet. KiTa-Leitungen geraten so oft in eine Sandwich-Position. Um zu vermeiden, dass ich als KiTa-Leitung aufgrund verschiedener Rollen und den daraus resultierenden Rollenkonflikten zerrieben werde, ist es unabdingbar, eine klare Linie zu entwickeln, die eigene Rolle zu klären und transparent zu machen, gegenüber wem ich welchen Auftrag habe. Erst durch ein klares „Wer bin ich“ ist das „Wie setze ich etwas um oder drücke etwas aus“ veränderbar und stimmig umsetzbar (Schulz von Thun et al. 2007, S. 17 ff).

Der eigene Standpunkt muss sich jeweils im Dialog bewähren. Die Aufgaben, die von der KiTa-Leitung oder durch den Träger wahrgenommen werden, sind in den Einrichtungen sehr unterschiedlich verteilt. Je nach Träger und Größe der Einrichtung hat die Leitung mehr oder weniger Aufgaben und Kompetenzen, Rechte und Pflichten, Unterstützung und soziale Kontrolle sind unterschiedlich ausgeprägt.

All diese Aspekte gilt es bei der Findung der eigenen Führungspersönlichkeit zu berücksichtigen, insbesondere dann, wenn die Rollen im Alltag sehr leicht vermischt werden können. Dies ist zum Beispiel bei Elterninitiativen der Fall, wo ich Eltern sowohl in der Funktion als pädagogische Fachkraft begegne als auch als ihnen unterstellte KiTa-Leiterin.

Innerhalb der KiTa-Landschaft gibt es sehr unterschiedliche Modelle der Einrichtungsorganisation: kleine Einrichtungen, große Einrichtungen, Einzelträger, Trägerverbände, etc. Durch die vielfältigen Varianten in der Praxis ist dies ein sehr interessantes Feld der Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus bietet die Vielfältigkeit die Chance für mich als Leitung, die je passende Ein-

richtungsform für meine Persönlichkeit zu finden. Die Übereinstimmung von mir mit dem Kontext ist grundlegend, um positiv führen zu können. Nur wenn ich mich in meiner Funktion und an meinem Arbeitsplatz wohl fühle, kann ich andere als Führungskraft unterstützen. Für uns ist, besonders in KiTas, nur ein Führungsstil sinnvoll und stimmig, der den Fokus auf Beziehungen, der in der pädagogischen Arbeit grundlegend ist, berücksichtigt und der im Team bereits lebt, was mit den Kindern umgesetzt werden soll: das positive Führen.

*Gefragt ist ein Führungsstil, der bereits im Team lebt, was mit den Kindern umgesetzt werden soll: positiv führen*

### 3. Positive Führung und Stimmigkeit der Führung

Das Konzept des positiven Führens hat seine Wurzeln in verschiedenen theoretischen Modellen und Ansätzen: Erkenntnisse der Glücksforschung (Seligman), des wertschätzenden Ansatzes (Appreciative Inquiry, Cooperrider), der Transaktionsanalyse (Berne), der Lösungsfokussierten Kurzzeittherapie (Steve de Shazer) sowie Kommunikationsmodelle (Schulz von Thun) fließen in das Konzept des Positiven Führens ein (Seliger 2010, 2013, zur Bonsen & Maleh 2001, Schulz von Thun et al. 2007).

Die Stimmigkeit der Führung hat nach Schulz von Thun et al. drei Komponenten (vgl. 2007, S. 27): Mein Führungsverhalten sollte erstens wesensgemäß sein, d.h. in Übereinstimmung mit mir selbst; zweitens führe ich system- und situationsgerecht, d.h. in Übereinstimmung mit dem jeweiligen Kontext (z.B. Träger, Einrichtunggröße, ...); drittens berücksichtige ich die metakommunikative Ebene, d.h. ich setze mich mit meinen Rollenpartnern (Team, Träger, Eltern) über das „Wie“ der Kommunikation und Kooperation auseinander.

*Entscheidend ist die Stimmigkeit der Führung auf drei Ebenen*

Zusammenfassend halten wir fest, dass ein positiver Führungsstil, der eine stimmige Führung beinhaltet, eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion und zum Dialog mit anderen voraussetzt. Dazu sind vor allem die Menschen bereit, die psychisch gesund und stabil sind (vgl. für den folgenden Abschnitt Schneewind, Föhring, Chiles 2011 S.39ff).

#### 3.1 Was beinhaltet soziale und emotionale Kompetenz?

Für die psychische Gesundheit ist es wichtig, über ein gesundes Selbstwertgefühl sowie über soziale und emotionale Kompetenz zu verfügen (vgl. Petermann & Wiedebusch 2008, Schneewind 2008). Emotionale Kompetenz definiert Saarni als „die Demonstration von Selbstwirksamkeit in sozialen Transaktionen, welche Emotionen hervorrufen“ (Schmitz in: von Salisch 2002, S. 210 f.). Selbstwirksamkeit wird verstanden als die Fähigkeit eines Individuums, ein erwünschtes Ergebnis zu erzielen. Es ist allerdings nicht allein ausschlaggebend, ob man über die objektiven Fähigkeiten verfügt, um eine Handlung kompetent auszuführen, vielmehr muss man selbst subjektiv auch davon überzeugt sein, diese Fähigkeit zu besitzen (ebd., S. 207). Jeder Mensch kann ein stabiles Selbstwertgefühl entwickeln, wenn ihm die Möglichkeit gegeben

*Objektive Fähigkeiten und subjektive Überzeugungen stehen im Wechselspiel*

wird, sich gemäß seinen individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften zu erproben, ein Ziel zu entwickeln und es zu erreichen (vgl. Baer & Frick-Baer 2009). Saarni (1999) benennt die folgenden Schlüsselfertigkeiten für die emotionale Kompetenz:

1. Bewusstsein über eigene Emotionen: Die Grundlage für die Ausbildung emotionaler Fähigkeiten ist das Vermögen, Gefühle bei sich wahrnehmen, unterscheiden und benennen zu können. Menschen, die ihre Gefühle kennen, können besser mit anderen Menschen verhandeln, können sich in Konflikten besser behaupten (Saarni in: von Salisch 2002, S. 14).

2. Emotionswissen und -verständnis; Erkennen des mimischen Emotionsausdrucks anderer Personen: Das Wissen über Emotionen bezieht sich auf das Verständnis der eigenen Emotionen und der Gefühlszustände anderer. Dieses Wissen ist entscheidend für wirksame Kommunikation und zwischenmenschliche Verhandlungen (ebd., S. 10 f.). Menschen, die im Beziehungsaufbau Probleme haben, sind häufig nicht in der Lage, soziale Signale und Hinweise korrekt zu „lesen“, ihnen fehlt das Verständnis nonverbaler Kommunikation.

3. Sprachlicher Emotionsausdruck: Es geht nicht nur um die Wahrnehmung des Gefühls, sondern auch darum, die innere Vorstellung sprachlich ausgestalten zu können. Menschen benötigen das Wissen über das Vokabular der Gefühle und die Fähigkeit, Ausdrücke der eigenen (Sub-)Kultur verwenden zu können.

4. Selbstgesteuerte Emotionsregulation: Im Rahmen der Entwicklung emotionaler Kompetenzen geht es auch um die Selbstregulationsfähigkeit, d.h. darum, belastende Gefühle und damit verbundene problematische Situationen bewältigen zu können. Emotionsregulation bezieht sich zum einen auf die Regulierung des eigenen subjektiven Erlebens von Gefühlen (Dauer und Intensität) und zum anderen auf die Handhabung des eigenen Gefühlsausdrucks anderen gegenüber.

Emotionale Selbstwirksamkeit entsteht dann, wenn man das eigene emotionale Erleben akzeptiert und sich im Allgemeinen so fühlt, wie man sich fühlen möchte. Dies steht in Zusammenhang mit der Selbstregulationsfähigkeit. Im Laufe der menschlichen Entwicklung bildet sich das Bewusstsein aus, dass Struktur und Natur zwischenmenschlicher Beziehungen durch die Art und Weise bestimmt werden, wie Gefühle untereinander kommuniziert werden. Zur Interaktion mit anderen gehört das angemessene emotionale Agieren und Reagieren. Die interpersonalen Kompetenzen, also die Fähigkeit, sich selbst zu verstehen, ein lebensgerechtes Bild der eigenen Persönlichkeit – inklusive Wünschen, Ängsten und Fähigkeiten – zu entwickeln und dieses Wissen im Alltag zu nutzen, sind für ein erfolgreiches, gesundes und zufriedenes Leben in sozialen Zusammenhängen bedeutsam. Das Vermögen, Beziehungen eingehen zu können, gründet in der Fähigkeit, sich anderen Menschen nahe und verbunden zu fühlen, Gefühle, Motive und Anliegen anderer verstehen und Konflikte lösen zu können.

***Von einer Führungskraft wird ein hohes Maß emotionaler Selbstwirksamkeit und sozialer Kompetenz erwartet***

Von einer Führungspersönlichkeit wird ein hohes Maß an emotionaler Selbstwirksamkeit und sozialer Kompetenz erwartet, vor allem auch in Hinblick auf die Fähigkeit, eigenes Verhalten zu reflektieren und zu verändern. „Das war schon immer so.“, „Da könnte ja jeder kommen.“, „Das wird hier nie so gemacht.“, oder „Um das zu sagen, fehlt Ihnen die Kompetenz.“ sind die Abriss-

birnen unter den Antworten, die eine Führungskraft geben kann. Sie drücken eine Grundhaltung aus, die von Angst vor Veränderung und dem Wunsch nach Machterhaltung geprägt ist. Eine positiv führende Person bringt Neugierde mit, ist mutig und so selbstbewusst, dass sie sich durch den Wunsch nach Veränderung nicht einschüchtern lässt, sondern offen fragt: Wie kommt es zu dem Wunsch nach Veränderung? Wie kann ich mich, wie können wir uns weiter entwickeln?

### **3.2 Welche Aufgabe hat die Führungskraft? Welche Kompetenzen braucht die Führungskraft?**

Wir möchten diese Fragen mit den Ausführungen von Gerald Hüther beantworten (nachzuhören auf [www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org), Hüther 2013). Alle Menschen haben zwei Grundbedürfnisse, die auf der Urerfahrung im Mutterleib gründen: Menschen haben das Bedürfnis nach Zugehörigkeit sowie das Bedürfnis nach Autonomie und der Möglichkeit über sich hinauszuwachsen. Diese beiden Bedürfnisse haben wir unser ganzes Leben.

*Alle Menschen haben das Bedürfnis nach Zugehörigkeit sowie nach Autonomie*

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, zum einen ein Klima der Zugehörigkeit zu schaffen und zum anderen für Mitarbeitende Bedingungen zu schaffen, in denen sie täglich über sich hinauswachsen können. Wie kann das gelingen?

Bisher war die gesamte Führungstheorie auf die Betrachtung des Defizites ausgerichtet, es gab die Kategorien von Belohnung und Bestrafung. Diese Art des Anreizsystems führt jedoch nicht dazu, dass sich Menschen im Arbeitskontext geschätzt, kompetent oder zugehörig fühlen und ihr Verhalten als wirksam erleben.

Viele Menschen haben in ihrer Biographie eher die Erfahrung gemacht, dass sie entweder gelobt oder getadelt werden. Die neurologische Struktur im Gehirn ist entsprechend geprägt – und die Grundbedürfnisse nach Zugehörigkeit und Autonomie sind damit nicht erfüllt worden. Es ist für Führungskräfte schwer, Menschen mit dieser Erfahrungsstruktur davon zu überzeugen, dass es sich lohnt sich zu engagieren, kreativ, tatkräftig oder mutig zu sein.

In diesem Fall haben Führungskräfte nur die Möglichkeit ihr Team einzuladen, einen neuen Weg auszuprobieren, mit der Zusicherung, dass sie z.B. autonom handeln können und für ihre Fähigkeiten geschätzt werden. Es kann sein, dass Mitarbeitende das nicht glauben. Dann kann eine KiTa-Leitung jede einzelne Mitarbeiterin dazu ermutigen, den neuen Weg auszuprobieren. Und wenn auch das nicht funktioniert, ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Menschen zu inspirieren.

Das klingt einfach und abstrakt zu gleich: Was heißt es genau? Einladen kann ich als Führungskraft nur, wenn ich der Überzeugung bin, dass es an diesem Menschen etwas gibt, das ich gerne einladen möchte. Das fällt insbesondere dann schwer, wenn ich mit einem Mitarbeitenden unzufrieden oder im Konflikt bin. Ich kann mich als Führungskraft dann auf die Suche begeben, um an diesem Menschen etwas zu finden, das ich mag. Seine Kleidung, seine Art zu lachen oder sein Hobby. Wenn es mir gelingt, einen Teil dieses Menschen zu mögen, kann ich diesen Teil einladen, neue Wege zu gehen.

***Ermutigen und inspirieren kann eine Führungskraft nur, wenn sie selbst mutig und von ihrer Arbeit inspiriert ist***

***Wichtig ist eine wertschätzende Haltung, die zwischen mir und dem anderen eine zugewandte Beziehung zulässt***

Ermutigen kann eine Führungskraft nur, wenn sie selbst mutig ist! Inspirieren kann eine Führungskraft nur, wenn sie selbst von ihrer Aufgabe, ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsfeld inspiriert ist.

Hüther nennt dies Supportive Leadership (auf [www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org), Hüther 2013). Wir verstehen es als die neurobiologische Herangehensweise im Konzept des Positiven Führens. Führungsarbeit wird dabei verstanden als das Wegräumen schlechter Erfahrungen. Sehr vereinfacht gesprochen: Unsere Gehirnstrukturen werden durch Erfahrungen geprägt. Situationen aktivieren jeweils die dazugehörigen Strukturen im Gehirn. Das Verhalten ist durch die für diese Art der Situation geprägten Strukturen bestimmt. Möchte eine Führungskraft also das Verhalten der Menschen ändern, kann sie diese nur einladen, ermutigen und inspirieren, neue Erfahrungen zuzulassen – so dass sich im Gehirn, Strukturen neu bilden, die die neuen positiven Erfahrungen abbilden. Und dies gelingt nur, wenn die Menschen mit mir als Führungskraft andere Erfahrungen machen, die mit positiven Emotionen aufgeladen sind (Hüther, 2010). Hüther weist auch darauf hin, dass Führungskräfte mit diesem Vorhaben scheitern können und es ihnen nicht gelingt, diesen oder jenen Mitarbeitenden einzuladen, neue Wege zu gehen. Innerhalb des Konzeptes des unterstützenden Führungsstils wird ein vergeblicher Veränderungsimpuls nicht als Scheitern der Führungskraft oder als Mangel auf Seiten des Mitarbeitenden verstanden, sondern als Problem der Passung. Hier ist es möglicherweise nicht gelungen, die Person einzuladen, zu ermutigen oder zu inspirieren, weil es nicht gelungen ist, die negativen Erfahrungen beiseite zu räumen.

Für die positive Führung von Mitarbeitenden gilt: Wenn ich ein Verhalten verändern möchte, geht dies nur mit einer wertschätzenden Haltung, die zwischen mir und dem anderen eine zugewandte Beziehung zulässt. Diesen Weg – einladen, ermutigen, inspirieren – im Spannungsfeld von Zugehörigkeit und Autonomie gehen zu können, um mein Team positiv und wertschätzend zu den Zielen unserer Arbeit zu führen, setzt bei mir selbst eine grundsätzliche Zufriedenheit, Zuversicht und Neugierde voraus. Eine positiv orientierte Führungspersönlichkeit zeichnet sich durch eine Vision aus, die sie verfolgt – jedoch nicht um jeden Preis und nicht losgelöst von ihrem Umfeld, sondern unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Kinder und der Eltern, der Rahmenbedingungen des Trägers, der Mitglieder des Teams. Stimmig, unterstützend, positiv und selbst-bewusst im eigentlichen Wortsinn.

Um deutlich zu machen, dass ein sehr polarisierender Führungsstil, z.B. ein ausschließlich auf Autonomie oder ausschließlich auf die Beziehung und Zugehörigkeit ausgerichtete Führung nicht hilfreich ist, eignet sich das Werte- und Entwicklungskquadrat.

## 4. Wie funktioniert das Werte und Entwicklungsquadrat in KiTas?

Wir möchten Sie mit dem Instrument des Werte- und Entwicklungsquadrates dazu einladen und ermutigen, mit ihren Mitarbeitenden konstruktive Personalentwicklungsgespräche führen zu können. Ein konstruktiver Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden ist Teil des Positiven Führungsstils und einer wertschätzenden Führungspersönlichkeit. In der Arbeit als Führungskraft dient das Instrument dazu, Mitarbeitende in der Weiterentwicklung zu unterstützen, in dem auch das Gute in dem vermeintlich störenden Verhalten verbalisiert wird.

Das Werte- und Entwicklungsquadrat (Schulz von Thun et al. 2007, nach Helwig 1967) ist ein Führungsinstrument, das es Führungskräften ermöglicht, Mitarbeitenden ein unerwünschtes Verhalten aufzuzeigen und gleichzeitig eine Entwicklungsrichtung zu eröffnen. Nach Schulz von Thun liegt einem Verhalten eine Tugend oder ein Wert zugrunde, der nur in Verbindung mit einem jeweiligen Schwesterwert zu ausgewogenem Verhalten führt. Fehlt dieser Schwesterwert, gleitet das, was ursprünglich ein tugendhaftes Verhalten war, in eine Untugend ab, also in ein „zu viel des Guten“. Ein Beispiel: Sparsamkeit gilt hierzulande als Tugend. Wer allerdings immer sparsam ist, läuft Gefahr, geizig zu werden, was als Untugend bewertet wird. Damit dies nicht passiert, braucht die Sparsamkeit eine gute Ergänzung, eine Schwester, die ein inneres Gleichgewicht der Tugenden oder Werte wieder herstellt. Dies ist Großzügigkeit! Wer sparsam lebt, kann an bestimmten Punkten großzügig sein, ohne verschwendungssüchtig zu werden, was wiederum eine Untugend der Großzügigkeit wäre.

Erkennen Führungskräfte ein Verhalten, das ihrer Meinung nach unpassend, unangebracht oder schädigend ist, kann es hilfreich sein herauszufinden, was die Tugend oder der Wert in diesem Verhalten sind. Ein Beispiel: Ihre Mitarbeiterin neigt dazu, im Gespräch mit Eltern sehr abschätzig und belehrend zu sein. Mehrfach haben Eltern sich darüber beschwert. Sie möchten die Mitarbeiterin auf dieses Verhalten aufmerksam machen. Als erstes können Sie sich überlegen, was das Wertvolle in diesem herabsetzenden Verhalten ist. Zum Beispiel könnte es eine kritische Haltung gegenüber elterlichem Verhalten sein. Wenn Sie das herausgefunden haben, haben Sie etwas, was Sie an Ihrer Mitarbeiterin mit der herabsetzenden Art schätzen können.

Und Sie können ihr die Möglichkeit eröffnen, ihr Verhalten in eine bestimmte Richtung zu verändern. Schulz von Thun nutzt dazu den Vierschritt des Werte- und Entwicklungsquadrats, wie Abbildung 1 auf der nächsten Seite zeigt.

Im Gespräch kann sich das so anhören: „Frau B, ich schätze an Ihnen Ihre kritische Haltung gegenüber den Eltern und deren Sichtweisen auf ihr Kind. In der Art und Weise, wie Sie diese Kritik äußern, wirkt das auf mich und die Eltern oft herabsetzend. Ich würde mir wünschen, dass Sie die Sichtweisen der Eltern auch wertschätzen. Ich sehe dabei nicht die Gefahr, dass Sie dadurch die Eltern und deren Sichtweise oder Verhalten unkritisch idealisieren werden.“

*Gleichzeitig unerwünschtes Verhalten aufzeigen und eine Entwicklungsrichtung eröffnen*



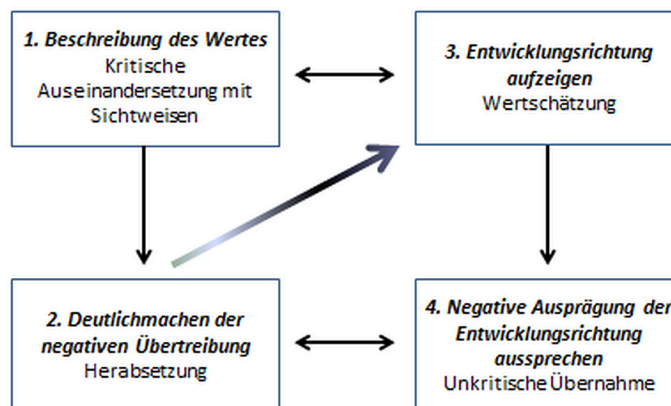


Abbildung 1: Vierschnitt des Werte- und Entwicklungsquadrats

Mit dieser Gesprächsformel wird deutlich, dass Sie das Gute in dem jeweiligen Verhalten erkannt haben und die Mitarbeiterin auch darin unterstützen, dieses Verhalten beizubehalten. Und gleichzeitig bitten Sie um Ergänzung des Repertoires. Die Ausgewogenheit der Werte wird durch diese Entwicklung wieder hergestellt. Positives Führen beinhaltet den Blick auf die Ressourcen. Wenn ich es als Führungskraft schaffe, nicht auf das Problem zu schauen, sondern auf die Entwicklungsrichtung, dann gelingt es mir leichter, die positiven Seiten zu verstärken. Es ist einfacher zu vermitteln und für andere Menschen leichter umzusetzen, wenn ich sage: „Mach davon bitte mehr!“ als wenn ich sage: „Lass das sein!“ Und dies gilt für Erwachsene ebenso wie für Kinder.

### **Fünf Dimensionen systemischer Mitarbeiterführung**

Als Anregung und Erweiterung des Werte- und Entwicklungsquadrates möchten wir Ihnen gerne einige Beispiele von Werten und Schwesterwerten anhand der fünf Dimensionen systemischer Mitarbeiterführung erläutern, jeweils unterlegt mit einem Beispiel aus dem KiTa-Alltag (vgl. Kannicht 2011, auch für die im folgenden Kapitel dargestellten Abbildungen der fünf Dimensionen). Diese von Kannicht formulierten Dimensionen heißen: Steuerung versus Selbstorganisation, Taktik versus Authentizität, Partner versus Chef, Anerkennung versus Kritik, Vision versus Operatives. In diesen Dimensionen spiegeln sich Aspekte des Arbeitslebens wider, hier werden sie bezogen auf den KiTa-Alltag. Die fünf Dimensionen systemischer Mitarbeiterführung, kombiniert mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat, ist einer von vielen möglichen Ansätzen, um das eigene Führungsverhalten bewusst zu steuern. Meine Haltung als Führungskraft wird über mein Verhalten in diesen Dimensionen sichtbar. Führungskräfte bewegen sich in diesen Dimensionen, die auch als Polaritäten bezeichnet werden können. Diese Polaritäten schließen sich nicht aus und sind nicht unbedingt Gegensätze, sondern im beruflichen Alltag zeigt sich ein „Sowohl-als-auch“ oder ein „Keines-von-Beiden“. Die Polaritäten lassen sich auch als Schwesterdimensionen beschreiben, bei denen die eine nur in Kombination mit der anderen sinnvoll ist.

#### **4.1 Dimension 1: Steuerung versus Selbstorganisation**

Die erste Dimension beleuchtet einen Wandel in der systemischen Managementtheorie. Es wird mittlerweile davon ausgegangen, dass die Möglichkeit der direkten Steuerung und Kontrolle von Organisationseinheiten und so-



zialen Prozessen eher begrenzt ist. Frei nach dem Motto: „Wer glaubt, dass Einrichtungsleiter, eine Einrichtung leiten, glaubt auch, dass Zitronenfalter, Zitronen falten.“ (Kannicht 2011.)

*„Wer glaubt, dass Einrichtungsleiter eine Einrichtung leiten, glaubt auch daran, dass Zitronenfalter Zitronen falten“*

Stattdessen wird eine zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeitenden angestrebt. Angestrebt wird eine Kombination aus Steuerung und Selbstorganisation. Da Mitarbeitende sehr sensibel wahrnehmen, wie sich die Führungskraft in der Organisation verhält, hat die Führungskraft auch Einfluss darauf, wie sich die Organisation entwickelt, sprich welche Kultur in dem Unternehmen gelebt wird. Die Unternehmenskultur, die sich unter anderem in der Ausprägung von Steuerung und Selbstkontrolle ausdrückt, wird auch darin deutlich, wie die Führungskraft im „Kleinen“ mit den Mitarbeitenden umgeht. Beispielsweise kann man die Grundstimmung in einem Unternehmen daran erkennen, wie der Geschäftsführer dem Pförtner des Unternehmens begegnet – herablassend oder wertschätzend.

In dieser und den folgenden Tabellen sehen Sie jeweils oben die Tugenden und darunter kursiv die negative Übertreibung der Tugend.

Steuerungsverantwortung wahrnehmen	Selbstorganisation zulassen
<i>Kleinkarierte Kontrolle ausüben</i>	<i>Verantwortung nicht wahrnehmen</i>

Auf die KiTa übertragen wäre eine ausgewogene Kombination aus Steuerung und Selbstorganisation daran zu erkennen, dass die pädagogischen Prozesse in der Gruppe eigenständig durch die Erzieherinnen umgesetzt werden und die KiTa-Leitung auf dieser Ebene des operativen Geschäftes nicht aufgrund eines Kontrollbedürfnisses die Kompetenz und Position der Erzieherinnen untergräbt. Die KiTa-Leitung achtet darauf, dass die in der Jahresplanung verabredeten Ziele eingehalten werden und die Mitarbeitenden ihre Verantwortung für die Umsetzung wahrnehmen.

#### 4.2 Dimension 2: Taktik versus Authentizität

Taktik und Authentizität scheinen sich im ersten Moment auszuschließen. Führungskräften, die taktieren, unterstellt man meist ein nicht authentisches Verhalten. Diese Dimension richtet den Blick auf die Notwendigkeit, in den richtigen Momenten zu taktieren. Die Sicherung der wirtschaftlichen Grundlage einer Organisation hängt von einer guten Taktik ab. Allerdings durchschauen Mitarbeitende früher oder später den Versuch, manipuliert zu werden. Das so beschädigte Vertrauen zwischen Chef und Mitarbeitenden ist nur schwer zu heilen. Mit Authentizität unterstreicht die Führungskraft ihr Bestreben nach dem Führungsanspruch. Sie zeigt sich in ihren Stärken und Schwächen, ohne dabei das Innerste nach außen zu kehren.

Taktisch vorgehen	Authentisch sein
<i>Andere über den Tisch ziehen, manipulieren</i>	<i>Jede Stimmung und Sympathie ausleben</i>

Im KiTa-Alltag wäre ein Beispiel für ein unausgewogenes Verhältnis von Taktik und Authentizität, wenn die Entscheidungen der KiTa-Leitung nicht auf Grundlage von strategischen Entscheidungen getroffen werden, die stimmig

und authentisch mit ihrer Vision sind, sondern wenn je nach Laune oder Zuneigungsgrad zu einzelnen Personen entschieden wird. Dazu gehört dann auch die Manipulation von anderen, um – je nach Befindlichkeit – die eigenen Ziele durchsetzen zu können. Sichtbar wird dieses unverhältnismäßige Verhalten, wenn z.B. Mitarbeitende erst zufriedenstellende Arbeit leisten, dann jedoch aufgrund von persönlichen Konflikten als nicht mehr tragbar eingestuft werden und plötzlich „alle“ der Meinung sind, diese Person könne hier nicht mehr arbeiten.

Ein ausgewogenes Verhältnis von Taktik und Authentizität drückt für dieses Beispiel eine KiTa-Leitung dann aus, wenn sie trotz eines persönlichen Konfliktes in der Lage ist, die Strategie beizubehalten. Sie kann ihren Ärger ausdrücken und Konflikte konstruktiv lösen, muss aber nicht alle unliebsamen Mitarbeitenden sofort loswerden, sondern kann im Sinne der eigentlich beschlossenen Taktik, z.B. „Wir wollen ein multiprofessionelles Team von erfahrenen und neuen Erzieherinnen“, ihren Weg beibehalten.

### 4.3 Dimension 3: Partner versus Chef

Diese Dimension rückt vor allem in den Vordergrund, wenn eine Führungskraft aus den Reihen des Teams aufsteigt. Auf der einen Seite besteht der Wunsch der Führungskraft, die Nähe zum Team zu halten. Eventuell hat sie den Anspruch, ein kollegialer Chef zu sein und es besser zu machen als andere Vorgesetzte, die sie selbst schon erlebt hat. Viele Mitarbeitende nehmen das bis zu dem Zeitpunkt wohlwollend auf, an dem beispielsweise erkennbar wird, dass die Führungskraft notwendige Entscheidungen nicht trifft oder Diskussionen in Endlosschleifen geführt werden. Die Mitarbeitenden beginnen, die Autorität der Führungskraft zu untergraben. Einige Mitarbeitende könnten dieses Verhalten ausnutzen. Der Leitung wird dann meist vorgeworfen, Führungsschwach oder ungerecht zu sein. Beginnt die Führungskraft diese Dynamik zu spüren, besteht die Gefahr, dass eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitenden in Zynismus und ungerechtfertigte Härte umschlägt.

Auf der anderen Seite fällt der Führungskraft nach ihrem Aufstieg eine neue Rolle zu, die vor allem von der Kraft der Entscheidungen geprägt ist. Lebt der Chef dies mit Autorität und Distanziertheit aus, könnten Mitarbeitende dies als „aufgeblasenes“ Verhalten sehen. Die Folge: Sie fühlen sich provoziert, gehen in den Widerstand und streben an, die Führungskraft zu entmachten. Vorteilhaft ist eine Haltung, die auf formaler Ebene die übergeordnete Position klar beschreibt, während im alltäglichen Handeln eher weicher miteinander umgegangen wird. Hilfreich und notwendig ist es dann, in unterschiedlichen Situationen deutlich zu machen, ob es sich eher um ein kollegiales Gespräch handelt oder ob ein Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiterin stattfindet.

Partner/In sein	Chef/in sein
„Liebehaber“ / Freundin sein	Tyrann/in sein

Leitungskräfte in KiTas stehen vor der Herausforderung ein gesundes Maß für Nähe und Distanz, Hierarchie, Gleichberechtigung und Machtausübung zu entwickeln. Zum einen besteht die Gefahr, als KiTa-Leitung zu viel Macht,

Kontrolle, Druck oder Kritik auszuüben. Zum anderen fällt es schwer, sich in die Rolle der Führungsperson hineinzugeben und die damit verbundene, notwendige professionelle Distanz zum Team umzusetzen – vor allem dann, wenn man selbst früher Teil des Teams war. In KiTas sind Leitungen oft tatsächliche oder aber frühere Kolleginnen.

Eine Leitung, die sich zwischen den Polaritäten Partner und Chefin ausgewogen bewegt, ist sich darüber bewusst, dass sie – auch wenn im Team eine kollegiale, vertraute Atmosphäre herrscht – trotzdem eine besondere Position innehat, die es notwendig macht, professionelle Distanz zu wahren, z.B. nicht alles gegenüber dem Team öffentlich zu machen und sich für einige Anliegen andere Ansprechpartner zu suchen als das Team. Dies ist besonders in wachsenden Einrichtungen ein Problem. War das Team zu Beginn klein und überschaubar, war die Leitung meistens auch als Gruppenerzieherin tätig und somit nicht nur in einer Führungsposition, sondern auch Teil des Teams. Wächst das Team, wie z.B. durch den vielerorts durchgeführten Krippenaufbau, so verändert sich die Rolle der Leitung. Möglicherweise ist sie nur noch Leitung und nicht mehr im Gruppendienst tätig. Durch diesen Positionswechsel verändert sich der Führungsauftrag, und auch die Methoden der Führung sowie das Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden müssen an die neue Situation angepasst werden.

Das professionelle, distanzierte Verhalten der Führungskraft beinhaltet z.B. die Wahrung der Persönlichkeitsrechte aller Mitarbeitenden. Sie ist über die persönliche Situation, Stärken und Schwächen aller im Team informiert und muss darüber gegenüber anderen Teammitgliedern unbedingt Stillschweigen bewahren. Probleme im Team dürfen nicht mit den anderen Kolleginnen diskutiert werden, sondern ausschließlich mit denen, die sie betreffen – damit nicht eine Kombination aus Tyrann für die einen und Freundin für die anderen entsteht, sondern Partner und Chefin in ausgewogenem Verhältnis für alle.

#### 4.4 Dimension 4: Anerkennung versus Kritik

Hier wird der Ausgleich von Anerkennung und Kritik betrachtet, da der Alltag in Organisationen oft dazu verleitet, die guten Leistungen als selbstverständlich hinzunehmen. Es bedarf nicht jedes Mal eines ausführlichen Mitarbeitergesprächs, um Zufriedenheit mit Mitarbeitenden auszudrücken. Eine freundliche Bemerkung am Rande kann dies bereits leisten. Diese Form der Wertschätzung wird in Organisationen jedoch selten genutzt, obwohl Befragungen von Mitarbeitenden zeigen, wie wichtig ihnen die Rückmeldung zu ihrer Arbeitsleistung ist.

Auf der anderen Seite neigen wir dazu, Unzufriedenheit oft erst verspätet, mit Ärger aufgeladen oder gegenüber Dritten auszudrücken. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende mit geringem Engagement ihre Fehler oder unkollegiales Verhalten meist nicht erkennen. Darüber hinaus demotiviert es engagierte Mitarbeiterinnen, die den Eindruck gewinnen, dass hohes Engagement keine Auswirkungen hat. Wenn nicht gesehen wird, dass ich mich engagiere, und die Kollegin sich vor der Erledigung der Aufgaben drückt, warum sollte ich mich dann engagieren?

Anerkennung ausdrücken	Kritik äußern
<i>Sich einschmeicheln</i>	<i>Mitarbeitende „ohrfeigen“</i>

**Leitungskräfte in KiTas stehen vor der Herausforderung, ein gesundes Maß für Nähe und Distanz, Hierarchie, Gleichberechtigung und Machtausübung zu entwickeln**

Betrachten wir diese Dimension einmal aus anderer Sicht. Auch die KiTa-Leitung ist durch den Träger einer Führungskraft unterstellt. Der Vertreter des Trägers hat unter anderem die Aufgabe, die Arbeit der KiTa-Leitung zu beurteilen. Es ist hierbei wichtig, zum einen die positiven Entwicklungen hervorzuheben – ohne der KiTa-Leitung Honig ums Maul zu schmieren –, zum anderen ist es auch notwendig, bei nicht zufriedenstellender Arbeitsleitung konstruktiv Kritik üben zu können.

Interessant wird es, wenn die Kritik auf die KiTa-Leitung trifft und ihr Verhalten anhand eines Werte- und Entwicklungsquadrates betrachtet wird: Ist die KiTa-Leitung selbst offen für Kritik und Anregung? Verhält sie sich unterwürfig und redet ihrem Vorgesetzten nach dem Mund? Oder weist sie jede Kritik von sich und stellt das Gegenüber in seiner Beurteilungskompetenz in Frage?

Fähig, Kritik anzunehmen	Hinterfragen von Kritik
<i>Unterwürfig sein</i>	<i>Ablehnung jeder Rückmeldung</i>

Ein ausgewogenes Verhältnis von Kritikfähigkeit und reflektierendem Hinterfragen der Kritik ist notwendig, damit aus der möglicherweise konstruktiv formulierten Kritik auch eine Verhaltensänderung folgen kann.

**Die Kultur in einer KiTa kann sich nur im Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeitenden positiv entwickeln**

Was dieses Beispiel zeigt ist, dass in der Führungskräfteentwicklung nicht nur einseitig auf die Führungskraft oder die Mitarbeitenden geschaut werden kann, sondern dass es ein Zusammenspiel beider Partner ist, wenn sich Kultur oder Verhalten ändert.

#### 4.5 Dimension 5: Vision versus Operatives

Kommen wir zur letzten Dimension: Mitarbeitende schätzen es überhaupt nicht, wenn Vorgesetzte ständig neue Ideen für Projekte entwickeln und dabei den Blick für das tägliche Geschäft verlieren. Denn die Leitung erwartet in diesem Moment, dass Mitarbeitende diese neuen Ideen zusätzlich zu ihren täglichen Aufgaben erledigen. Umgekehrt ist es für die Weiterentwicklung der Einrichtung auch nicht hilfreich, wenn das Alltagsgeschäft die gesamte Energie des Personals absorbiert. Kernaufgabe der Leitung ist es, Orientierung im Alltagsgeschäft durch die Vermittlung von Zukunftsperspektiven zu geben. Diese Perspektive wird jedoch häufig vernachlässigt – oder aber übermäßig betont.

Visionen haben	Operative Aufgaben umsetzen
<i>Größenwahnsinnig sein</i>	<i>Beschränkt sein auf das eigene Fachgebiet</i>

Wenn es Führungskräften gelingt, ihre Mitarbeitenden von einer konsistenten Zukunftsperspektive zu begeistern und so der täglichen Arbeit einen Sinn zu geben, ersparen sie sich meist viel Diskussion und Kontrolle. Beispielsweise ermöglicht das Aufstellen von pädagogischen Jahreszielen und Jahresplänen eine gute Orientierung, die die Mitarbeitenden transparent informiert. Wenig hilfreich ist es jedoch, jeden neuen pädagogischen Trend in der Einrichtung umsetzen zu wollen.

## 5. Was heißt das jetzt für mich als KiTa-Leitung?

Am Anfang des Beitrags standen viele offene Fragen. Die konkreten Antworten auf diese Fragen finden Sie vor allem in sich selbst und in Aushandlungsprozessen mit sich, dem Team, dem Träger und den Eltern. Positives, unterstützendes Führen zeichnet sich durch eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitenden aus und beinhaltet gleichzeitig die Bereitschaft, Verantwortung als Führungskraft wahrzunehmen und seine eigene Führungsrolle bewusst und klar zu gestalten. Das immer wiederkehrende Thema im Beitrag – und für Führungskräfte in ihrem Alltag – ist die Herausforderung, ein gesundes Maß zwischen zwei Polen, die Ausgewogenheit von zwei Werten finden zu können. Es ist Ausdruck der Persönlichkeit der Leitung, ob es ihr gelingt, situativ, stimmig und wertschätzend das gesamte Farbspektrum zu nutzen oder nur schwarz und weiß zuzulassen.

Die positive Führungsphilosophie, die wir Ihnen vorgestellt haben, verlangt viel von Leitungskräften. Im Sinne des Werte- und Entwicklungsquadrates freuen wir uns, wenn wir Sie zum Nachdenken anregen konnten und Ihnen neue Perspektiven auf Sie selbst, ihren Ansatz der MitarbeiterInnen-Führung und Ihr Team eröffnen konnten.

*Positives Führen braucht eine wertschätzende Grundhaltung und zugleich die Bereitschaft, Verantwortung als Führungskraft zu übernehmen und die eigene Führungsrolle bewusst und klar zu gestalten*

## 6. Literatur

- **Baer, U. & Frick-Baer, G.** (2009). Das ABC der Gefühle. Weinheim und Basel: Beltz.
- **BMFSFJ** (2014) Communiqué Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung5/Pdf-Anlagen/Communique-bund-laender-konferenz,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> Download 21.12.2014 Fröhlich-Gildhoff, K.; Weltzien, D.; Kirstein, N. et al. (2014). Kompetenzen früh-/kindheitspädagogischer Fachkräfte im Spannungsfeld von normativen Vorgaben und Praxis. Expertise erstellt im Kontext der AG „Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung“ in Koordination des BMFSFJ.
- **Deutsches Jugendinstitut /** Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung, Band 10. München Granemann, U. (2011). Führung: Definition und Begriffe. <http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0984>. Letzter Zugriff am 10.01.2014.
- **Helwig, P.** (1967). Charakterologie. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.
- **Hüther, G.** (2010). Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn (10. Auflage). Göttingen: Vadenhoeck & Ruprecht.
- **Hüther, G.** (2013). <http://www.kulturwandel.org/inspiration/filme/index.html>. Letzter Zugriff am 10.01.2014
- **Kannicht, A.** (2011). Skript der Weiterbildung Systemisches Coaching, und Teamentwicklung. ISB, Institut für systemische Beratung. Wiesloch.
- Mischo, C. & Fröhlich-Gildhoff, K. (2011). Professionalisierung und Professionsentwicklung im Bereich der frühen Bildung. In: Frühe Bildung, 0 (4), 4 - 12.
- **Nentwig-Gesemann, I.** (2014) Das professionelle Selbstverständnis frühpädagogischer Fachkräfte. überarbeitete und gekürzte Fassung eines Vortrages vom Bundeskongress „Frühe Chancen - GEMEINSAM für jedes Kind“. <http://nifbe.de/component/themensammlung/item/29-themensammlung/professionalisierung/497-das-professionelle-selbstverstaendnis-fruehpaedagogischer-fachkraefte>. Download 21.12.2014
- Petermann, F. & Wiedebusch, S. (2008). Emotionale Kompetenz bei Kindern (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- **Saarni, C.** (1999). Development of emotional competence. New York: Guilford Press.
- **Schneewind, J.** (2008). Die Welt schließt sich auch über Gefühle – Zur Entwicklung emotionaler Kompetenz im Kindergarten. In Sigrid Weber (Hrsg.), Die Bildungsbereiche im Kindergarten. Basiswissen für Ausbildung und Praxis (S. 29 – 49), Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.
- **Schneewind, J.** (2011). Gesamtbericht Zukunftskonzept Kita 2020. Mit Praktikerinnen im Gespräch. Im Rahmen des nifbe - Projektes „Professionalisierung, Transfer und Transparenz im elementarpädagogischen Ausbildungsfeld.“ Im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat 513 Ausbau und Qualität der Kindertagesbetreuung.
- **Schneewind, J. & Landowsky, T.** (im Druck). Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften – Was Sie brauchen, um zu führen. Mit lösungsorientiertem Führungsstil zum Erfolg. S. 225-241 In: Skalla, Sabine (im Druck). Handbuch für Kitaleitungen. Wolters.

- **Schneewind, J.,** Föhring, A. & Chiles, E. (2011). Gefühle, Stress und psychische Gesundheit – Persönlichkeitsbildung von Erzieherinnen. In Julia Schneewind (Hrsg.), *Persönlichkeit stärken – gesund bleiben. Kraft tanken im Erzieherinnen-Alltag* (S. 13 - 72). Köln: Bildungsverlag EINS.
- **Schneewind, J.,** Böhmer, N., Granzow, M. & Lattner, K. (2012). Abschlussbericht des Forschungsprojektes „Studie zur Kompetenz und Zufriedenheit von Erzieherinnen in Niedersachsen“. Gefördert durch das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur im Rahmen des Niedersächsischen Instituts für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe). Hochschule Osnabrück. Osnabrück. Online verfügbar unter [http://www.nifbe.de/pdf\\_show\\_projects.php?id=118](http://www.nifbe.de/pdf_show_projects.php?id=118), zuletzt aktualisiert am 21.11.2012, letzter Zugriff am 10.07.2013.
- **Schulz von Thun, F.,** Ruppel, J. & Stratmann, R. (2007). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- **Seliger, R.** (2010). Positive Leadership – die Geburt eines neuen Paradigmas. Vortrag für das Career Center der Universität Hamburg, 3. Juni 2010.
- **Seliger, R.** (2013). *Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte* (4., unveränderte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- **Simsa, R. & Patak, M.** (2008). *Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. Wien. Linde Verlag
- **Tietze, W.** et al. (2013). *Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit (NUBBEK)*. Verlag das netz. Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw) (Hrsg.) (2012): *Aktionsrat Bildung: Professionalisierung in der Frühpädagogik, Gutachten*. [http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Gutachten\\_Professionalisierung\\_in\\_der\\_Fruehpaedagogik.pdf](http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Gutachten_Professionalisierung_in_der_Fruehpaedagogik.pdf) Letzter Zugriff am 7.8.13.
- **Viernickel, S.,** Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., Schwarz, S. & Zenker, L. (2013). *Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen*. Berlin: Paritätischer Gesamtverband. von Salisch, M. (Hrsg.) (2002). *Emotionale Kompetenz entwickeln. Grundlagen in Kindheit und Jugend*. Stuttgart: Kohlhammer.
- **zur Bonsen, M. & Maleh, C.** (2001). *AppreciativeInquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim und Basel: Beltz.





## Autoren



### ***Prof. Dr. Julia Schneewind***

ist Erziehungswissenschaftlerin und Kleinkindpädagogin. Sie ist seit 2008 Professorin für Frühpädagogik an der Hochschule Osnabrück. Ihre thematischen Schwerpunkte sind die psychische Gesundheit von pädagogischen Fachkräften, der Professionalisierungsprozess im Arbeitsfeld Frühe Kindheit sowie die Zusammenarbeit von Eltern und Kita. Außerdem war sie ehrenamtlich als Vorsitzende des Trägervereins einer Kita in Osnabrück tätig.

Mail: [j.schneewind@hs-osnabrueck.de](mailto:j.schneewind@hs-osnabrueck.de)



### ***Thorsten Landowsky***

ist Betriebswirt, Wirtschaftspädagoge und systemischer Coach. Er begleitet seit 2006 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und Rollenfindung, berät Teams in Unternehmen und im Hochschulkontext zu Veränderungsprozessen. Er ist außerdem Dozent an der Hochschule Osnabrück zum Thema Kommunikation, Schlüsselqualifikationen und wissenschaftliches Arbeiten.

Mail: [landowsky@beratungs-werkstatt.de](mailto:landowsky@beratungs-werkstatt.de)

Das Autorenteam unterstützt KiTas in der Entwicklung und Umsetzung einer positiven Team- und Führungskultur mit individuell konzipierten Angeboten. Wenn Sie ein Anliegen haben, erreichen Sie uns per Mail: [landowsky@beratungs-werkstatt.de](mailto:landowsky@beratungs-werkstatt.de)

## **Impressum**

V.i.S.d.P.:  
Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung e.V.  
VR 200 278 Amtsgericht Osnabrück / Vorstandsvorsitz: Prof. Dr. Renate Zimmer

Osnabrück 2015

Alle Fotos und Zeichnungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit vorheriger Genehmigung und Quellenangabe verwendet werden.

Weitere Infos unter [www.nifbe.de](http://www.nifbe.de)



ISBN 978-3-943677-73-7

**nifbe** Niedersächsisches Institut  
für frühkindliche Bildung und Entwicklung