

Wissenschaft trifft Praxis: Management und Führung in der Kita

Prof. Dr. Nicolas Giegler (NG), Dozent für Management und Führung an der Frankfurt University of Applied Sciences, im Gespräch mit Kita-Leitung Bianka Deiner (BD) aus Bayreuth. Die Kita Spatzennest besteht aus zwei Krippengruppen, zwei Waldgruppen und zwei Kindergartengruppen, insgesamt arbeiten dort circa 18 Mitarbeiter:innen.

NG: Meine Idee zu unserem Gespräch ist, dass ich Fachbegriffe aus der Führungs- und Managementwelt vorstelle und wir dann schauen, welchen Widerhall diese im Kita-Bereich finden.

Ich beginne mit dem Begriff Management, weil das die Grundlage für Führung ist. Im Bereich Management sehe ich vier Bausteine. Erstens die Aufgabe, Ziele festzulegen und zu kommunizieren. Also: Wo wollen wir hin mit unserer Einrichtung? Wie werden Ziele festgelegt? Durch die Leitung? Indem im Team darüber gesprochen wird? Oder sind die Ziele alle so vorgegeben, dass man gar nicht mehr darüber sprechen muss? Wo kommen denn die Ziele her?

BD: Manche Ziele haben wir, weil wir eine evangelische Einrichtung sind. Das ist ganz klar. Da gibt es bei der Diakonie [Bayreuth] festgelegte Leitlinien, die wir auch beachten müssen, sollen, dürfen.

Dann gibt es Ziele, die ich selber entwickle. Ich versuche, diese Ziele so attraktiv ans Team heranzutragen, dass die Mitarbeiter*innen gerne mitgehen und die Ziele zusammen mit mir umsetzen wollen. Dabei lasse ich mich auch unterstützen – zum Beispiel im Moment durch PQB. Das funktioniert manchmal richtig gut und manchmal bin ich offensichtlich nicht so begeistert, sodass ich manchmal Ziele zurückstecken muss oder langsamer vorankomme.

NG: Also, Sie übernehmen die volle Verantwortung dafür, dass Ihre Einrichtung Ziele hat, auch wenn Sie nicht alle durchsetzen können?

BD: Ja, auf jeden Fall. Ich bin ja die Leitung und verantwortlich für diesen Kindergarten. Ich muss mich im Zweifelsfall auch vor meine Mitarbeiter*innen stellen, wenn Ziele, die wir verfolgen, zum Beispiel für Eltern, nicht so erstrebenswert sind.

NG: Ziele können aus verschiedenen Richtungen kommen: vom Träger, von Ihnen, aber auch von Eltern, von den Mitarbeiter:innen oder von den Kindern. Daran sieht man schon, wie komplex das Thema ist.

Der zweite Baustein bei(m) Management ist die Planung. Also zu überlegen, welche Wege wir gehen? Wenn zum Beispiel das Ziel ist, offenes Arbeiten einzuführen, muss man überlegen: Macht man das für alle Gruppen auf ein-

mal oder richtet man eine Pilotgruppe ein? Wann schaut man, wie es gelaufen ist? Wie sieht Planung, also der erste Schritt zur Umsetzung von Zielen, aus Sicht von Leitung und Einrichtung aus?

BD: Im Moment wird miteinander geplant. Jeder hat seine eigene Geschwindigkeit, Dinge anzunehmen, zu durchdenken oder umsetzen zu wollen.

Alle Beteiligten auf einen gemeinsamen Weg zu kriegen, funktioniert nur, wenn alle die Möglichkeit haben, ihren eigenen Weg zu beschreiben, und wenn sie merken, dass ich auf ihren Weg auch eingehe.

NG: Da sprechen Sie einen – auch in der Wissenschaft – ganz wichtigen Punkt an, nämlich dass Führung immer individueller wird, immer mehr auf den einzelnen Menschen bezogen.

Der dritte Management-Baustein ist die Organisation von Arbeitsinhalten und Abläufen. Dazu gehört zum Beispiel auch, dass der Hausmeister zum richtigen Zeitpunkt den Raum aufschließt, dass ein Budget dafür da ist für das, was man gerade braucht, dass man auch einen Schichtplan gestaltet. Wie sieht es denn mit diesem Feld in Kitas aus?

BD: Manchmal gut und manchmal schlecht. Da spielen viele Sachen mit hinein: der Träger, die Finanzen und vieles mehr. Man kann nur versuchen, für die Ziele, die man umsetzen möchte, Werbung zu machen und die Leute zu überzeugen. Manchmal hilft es, Forderungen mit Fingerspitzengefühl zu stellen, weil man dann zumindest kleine Dinge bekommt. Wenn man dann – auch mit weniger, als man sich vielleicht gewünscht hat – ins Arbeiten kommt, kann man einen Träger davon überzeugen, dass die Arbeit wirklich so gut ist, dass man auch noch mal Geld bekommt.

NG: Der Punkt Organisation ist für mich gerade deswegen erwähnenswert, weil er manchmal vernachlässigt wird. Man hat klare Ziele und dann scheitert man daran, dass sich niemand um diese einzelnen Schritte und um die Umsetzung kümmert. Und manchmal gibt es ja auch Menschen, die unheimlich viel organisieren, ohne eigentlich ein Ziel zu haben. Die sind dann zwar sehr rührig, aber es kommt irgendwie nichts dabei raus. Und jetzt kommen wir endlich zu dem, um was es eigentlich geht, nämlich um die Mitarbeiter:innen. Das ist der vierte Punkt. Wenn wir jetzt so weit sind, dass wir organisiert haben, dass wir Gruppen eingeteilt und Schichtpläne erstellt haben, dann kommt der Punkt, an dem wir Mitarbeiter:innen einsetzen, entwickeln, motivieren und kontrollieren müssen.

BD: Die allermeisten sind sehr motiviert. Wenn es aber zum Beispiel bei der Umsetzung von bestimmten pädagogischen Programmen oder Zielen hapert, ist es wichtig, dass es gute Vorbilder gibt, die zeigen können, wie die Arbeit eigentlich laufen

soll, wo wir hinwollen, wie wir gerne arbeiten möchten. Da ist es wichtig, dass man viel ins Gespräch geht. Gerade die jüngeren Mitarbeiter*innen haben durch die Verkürzung der Ausbildung weniger Routine in der Praxis. Routine im täglichen Arbeiten bedeutet nicht nur, bei den Kindern zu sein, sondern auch mal die Spülmaschine auszuräumen oder Verträge in Ordnung zu halten. Nur wenn bestimmte Tätigkeiten Routine sind, kann ich zusätzlich anfallende Arbeiten erledigen.

Begeistern, denke ich, muss man alle für die Sache – auch für die Sache, wie man sie machen möchte. Wir sind alle Menschen und manchmal »menschelt« es sehr. Es ist nicht immer leicht, zu akzeptieren, dass eine Kollegin nicht immer »meine beste Freundin« sein muss, aber es ist wichtig, dass Probleme und Schwierigkeiten untereinander offen angesprochen werden. Bei 10 Mitarbeiter*innen muss man dafür zehn verschiedene Arten finden, da alle Menschen unterschiedlich mit Kritik umgehen.

NG: Diese Punkte leiten uns zum Thema Führung hin. Führung, so wie wir sie verstehen, tritt dann auf, wenn es zwischen den Zielen und der Vorgehensweise der Organisation und den Befindlichkeiten und auch Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen Unterschiede/Abweichungen gibt. Dann ist die Frage: Wie führe ich meine Mitarbeiter*innen dahin, dass sie für das arbeiten, was wir eigentlich erreichen wollen?

Ich glaube, dass die Zeit sich gewandelt hat: Fachkräftemangel, die neuen Generationen Y und Z ... Mittlerweile kann man den Mitarbeiter*innen nicht mehr einfach so sagen: »Du machst das jetzt so«. Könnte man vielleicht sogar überspitzt formulieren: Die Mitarbeiter:innen sind eigentlich mittlerweile die größeren Bestimmer:innen?

BD: Ich hoffe nicht! Denn das würde bedeuten, dass ich bei großem Mitarbeiter*innenwechsel auch einen großen Wechsel in meiner Pädagogik und in meiner Art zu arbeiten habe, und das wäre sehr willkürlich. Das würde ich nicht wollen.

Ich stelle unser Konzept bei Vorstellungsgesprächen vor und vermittele den Bewerber:innen, dass wir genau so arbeiten möchten. Ich stelle auch vor, warum wir so arbeiten möchten. Dann hat man die Chance, Ja oder Nein zu sagen. Ich denke, es ist wichtig, dass Mitarbeiter*innen merken, dass sie sich an die Gegebenheiten anpassen müssen. Die können sie ja im Laufe der Zeit mitgestalten. Aber ein Mitarbeiter, der kommt, kann nicht einfach alles umkrempeln. Wir haben eine hohe Fluktuation von Mitarbeiter*innen. Wenn jeder Wechsel bedeuten würde, die Ziele, die man formuliert hat, wieder aufzugeben, glaube ich nicht, dass wir qualitativ hochwertige Arbeit leisten könnten.

NG: Daran ist gut zu sehen, wie man sich die Führungsarbeit erleichtern kann: Sie haben gesagt, a) stelle ich es den Bewerbern vor, dann können die entscheiden, ob sie dabei sein wollen oder nicht; b) geben Sie natürlich, allein dadurch, dass Sie es vorstellen, schon eine Orientierung.

Ich dachte bei der Frage vorhin an Geschichten wie Sommerfeste am Samstag, der ja kein offizieller Dienstag ist. Heutzutage kann es einem doch passieren, dass man als Leitung alleine dasteht und dass Mitarbeiter*innen sagen: Ich will am Samstag was anderes machen. Das war mein Gedanke, dass dort die Macht der Mitarbeiter*innen stärker wird.

BD: Also, das ist mir noch nicht passiert. Wenn man in diesen Beruf einsteigt, muss man sich eigentlich dessen bewusst sein, dass man auch mal an einem Samstag beim Sommerfest arbeitet oder dass es eine Familienwanderung gibt. Das gehört zu unserer Arbeit dazu und das erwarte ich auch von den Mitarbeiter*innen.

Ich hatte zum Glück noch nie den Fall, dass ich alleine am Sommerfest war, was auch daran liegt, dass natürlich vorher eingeteilt wird, wer was macht an einem Sommerfest, aber ich denke, dass allen bewusst ist, dass solche Sondertermine einfach zu unserer Arbeit dazugehören.

NG: Danke, dass Sie das noch mal so deutlich ausdrücken, denn das zeigt natürlich, dass Sie als Führungskraft Ihren Laden »im Griff haben«, weil Ihnen so etwas nicht passiert und Sie vorher schon Maßnahmen treffen. Und das ist etwas, was ich gerne abschließend in diesem Management-Block noch sagen würde: Je besser man diese vorbereitende Arbeit macht – die Einteilung, wer ist am Sommerfest da, wer ist für was verantwortlich –, desto mehr erleichtert man sich die Führungsarbeit, weil nicht jede kleine Geschichte sofort als Führungsproblem aufplopt. Von daher kann man sich so das Leben als Führungskraft auch ein Stück weit erleichtern. Wir haben ja jetzt mehrmals gehört, dass Mitarbeiter*innen individuell behandelt werden sollen. Wie ist das denn jetzt nun in der Führung? Die gut funktionierenden Mitarbeiter:innen, die machen keine Arbeit und um die muss man sich nicht kümmern und alle Energie geht in die Problemfälle?

BD: Das ist für mich tatsächlich ein schwieriger Punkt. Es gibt Mitarbeiter*innen, die mehr Unterstützung brauchen, um die man sich sehr viel kümmern muss – zum Beispiel Berufsanfänger, die einfach noch in das System reinkommen müssen –, und andere, wo immer alles gut läuft und man nur Kleinigkeiten ansprechen muss. Ich habe teilweise denen gegenüber ein schlechtes Gewissen oder mache mir Gedanken. Das ist ähnlich wie mit den Kindern, die nie auffallen. Da ist es ja genauso, die sind unterm Radar, die kriegt man nicht mit. Es ist einfach wichtig, sich das immer wieder

bewusst zu machen und denen zu sagen, dass es sehr schön ist, dass man sich um sie nicht kümmern muss. Ich denke, das ist dann auch ein Lob, dass sie wissen, dass man sich auf sie verlässt, und das tut, denke ich, gut und steigert die Motivation.

NG: Ja, da greifen Sie genau das auf, was auch Führungstheorien sagen. Die sagen, die Mitarbeiter*innen, die wissen, wie es geht, und die leistungsfähig und motiviert sind, brauchen weniger Betreuung als diejenigen, die noch neu sind und noch nicht wissen, wie es geht, oder die vielleicht nicht so motiviert sind. Aber auch da ist immer der Warnhinweis, lass die Guten, die Fähigen und Motivierten nicht völlig aus dem Blick. Die brauchen auch Wertschätzung.

Ich würde gerne noch mal drei Aspekte der Führung zusammenfassen. Der eine ist, da haben wir ja auch drüber gesprochen, Orientierung und Ausrichtung, Thema: Ziele, Strategien, Organisation.

Der zweite ist, wenn eben die Interessen des Unternehmens und die Wünsche der Mitarbeiter*innen nicht ganz so zusammenpassen oder es im Team auch Konflikte gibt, das heißt also Konfliktwahrnehmung und Klärung. Und der dritte, und da fehlt mir gerade noch das Bild, wie das denn in Kitas möglich ist: Leistungsfestlegung und Kontrolle. Oder spielt das gar keine Rolle? Kann man Leistung da gar nicht definieren?

BD: Doch, ich denke, dass man Leistung schon definieren kann. Also vielleicht nicht so gut wie in einem Supermarkt, aber man kann sie schon definieren. Man stellt ja Ziele auf, wie man gerne arbeiten möchte, und man sieht: Wer kann diese Ziele für die Kinder, für die Eltern, auch für die anderen Mitarbeiter*innen so umsetzen, wie man das miteinander festgelegt hat?

Wenn die Mitarbeiter*innen die Ziele nicht erreichen, dann muss ich gucken, wo ich da gegensteuern kann und ob ich vielleicht noch verständlicher machen kann, warum das unsere Ziele sind und wie man da hinkommen könnte – ob es Möglichkeiten gibt, wie es leichter wird, Dinge umzusetzen.

Kontrolle findet natürlich auch statt. Bestimmte Dinge muss ich kontrollieren. Da gibt es gesetzliche Vorgaben, sei es jetzt im Arbeitsschutz oder auch, was die Beobachtung der Kinder anbelangt. Also, solche Dinge gibt es bei uns genauso.

NG: Beim Thema Kontrolle kommt natürlich immer die Frage auf: Welche Macht habe ich denn überhaupt, zu kontrollieren und dann zu reagieren, wenn jemand die Arbeit eben nicht so macht, wie sie sein sollte? Habe ich eine Macht aufgrund meiner organisatorischen Stelle, so wie der Feuerwehrhauptmann im Einsatzfall Befehle erteilen kann? Geht es um eine persönliche Macht, die ich in meiner Persönlichkeit habe? Oder gibt es andere Wege? Wie schaffe ich mir die Position, dass die anderen vielleicht auch Anweisungen und Vorschlägen folgen, die sie eigentlich nicht machen wollen?

BD: Es gibt bestimmte Dinge, da kann ich einfach sagen: »Du machst das jetzt, du bleibst heute länger.« Also, das kann ich natürlich und wenn ich das muss, mache ich das auch. Aber das sind meistens organisatorische Dinge. Bei manchen Themen bietet das Arbeitsrecht Sanktionsmöglichkeiten, zum Beispiel wenn sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nicht fristgerecht krankmeldet.

Aber es hat für mich auch immer viel mit Fingerspitzengefühl zu tun, wie ich mit welchen Mitarbeitern umgehe und arbeite. Und ich glaube, wenn man das gut macht und wenn man ein gutes Gespür dafür hat, wer was braucht, dann kann man viele Dinge durchsetzen. Und das versuche ich auch – bei dem einen so, beim anderen so.

Der eine braucht Fakten und Literatur, wo er nachlesen kann. Die Nächste muss einfach überzeugt werden, indem ich selber für Dinge sprühe und begeistert bin, und die Begeisterung schwappt über. Und wieder der Nächste muss in der Praxis erleben, wie es gut gehen kann und dass es doch auf die Art und Weise gut funktioniert.

Also es ist nicht ein Ich-stelle-mich-hin-und-sage-wie-es-zu-tun-ist, sondern das ist ein Potpourri aus ganz vielen Dingen, die einem dazu einfallen, wie es gelingen kann, alle mitzunehmen.

NG: Wir haben wieder gehört, dass Führung sehr individuell ist. Und als ich jetzt hier gerade zuhörte, fiel mir so ein Konzept ein, das nennt sich Servant Leadership. Ich versuche, es einfach mit einem Satz zu erklären: Servant Leadership als bewusstes Führungshandeln – ich agiere so, dass du deinen Job bestmöglich machen kannst, und nicht – ich mache deinen Job für dich.

BD: Schön auf den Punkt gebracht.

NG: Gut, aber ein Nachbrenner noch: Das kann ja auch bei manchen Persönlichkeiten dann zu einem »Ich-mache-deinen-Job« führen. Das sollte doch wohl nicht passieren. Also, dass die Leiterin den Job des Mitarbeiter*innen macht, weil es sonst nicht vorangeht und aus lauter Gutmütigkeit.

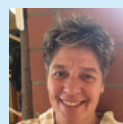
BD: Ich glaube, keine Leitung ist in der Lage, noch einen zweiten Job zu machen. Ich glaube, dass diese Gefahr nicht besteht.

NG: Dann sage ich erst mal vielen Dank und weiterhin so viel Erfolg.



Prof. Dr. Nicolas Giegler

Professor für Personal, Organisation und Management an der Frankfurt University of Applied Sciences



Bianka Deinert

Leitung des Evangelischen Kindergartens Spatzennest in Bayreuth