

„Da berühren sich Himmel und Erde“



Leitung übernehmen – **FÜRSORGE**nd leben



**ERZDIOZESE MÜNCHEN
UND FREISING**

Verantwortlich: Ressort Bildung, Abteilung Pädagogik der frühen Kindheit
Realisierung des Produkts mit der Stabsstelle Kommunikation,
Visuelle Kommunikation
Bildnachweis: EOM (Fotografin: Julia Romeif), iStock.com (Leontura,
paci77, kdshutterman), AdobeStock (il_22, Liddy Hansdottir)
UID-Nummer: DE811510756

Meine Rolle als Leitung reflektieren

Als Einrichtungsleitung stehen Sie in Ihrem Arbeitsalltag vielfältigen Anforderungen gegenüber. Sie tragen nicht nur Verantwortung für das pädagogische und betriebliche Geschehen in Ihrer Einrichtung, sondern sind auch Impulsgeber:in, Entscheider:in, Moderator:in und manchmal auch Mutmacher:in. Hierbei hilft es, sich seiner Leitungsrolle bewusst zu sein und diese klar für sich zu definieren.

Nehmen Sie sich ca. 15 Minuten Zeit und notieren Sie sich Ihre Gedanken zu folgenden Fragen auf dem Schaubild. Es hilft hierbei, Aufgaben und Situationen heranzuziehen, in denen Ihnen eine besondere Verantwortung zukommt, wie z. B. die Teamführung, ein Mitarbeiter:innengespräch oder die gemeinsame fachliche Auseinandersetzung mit einem neuen Thema im Team.

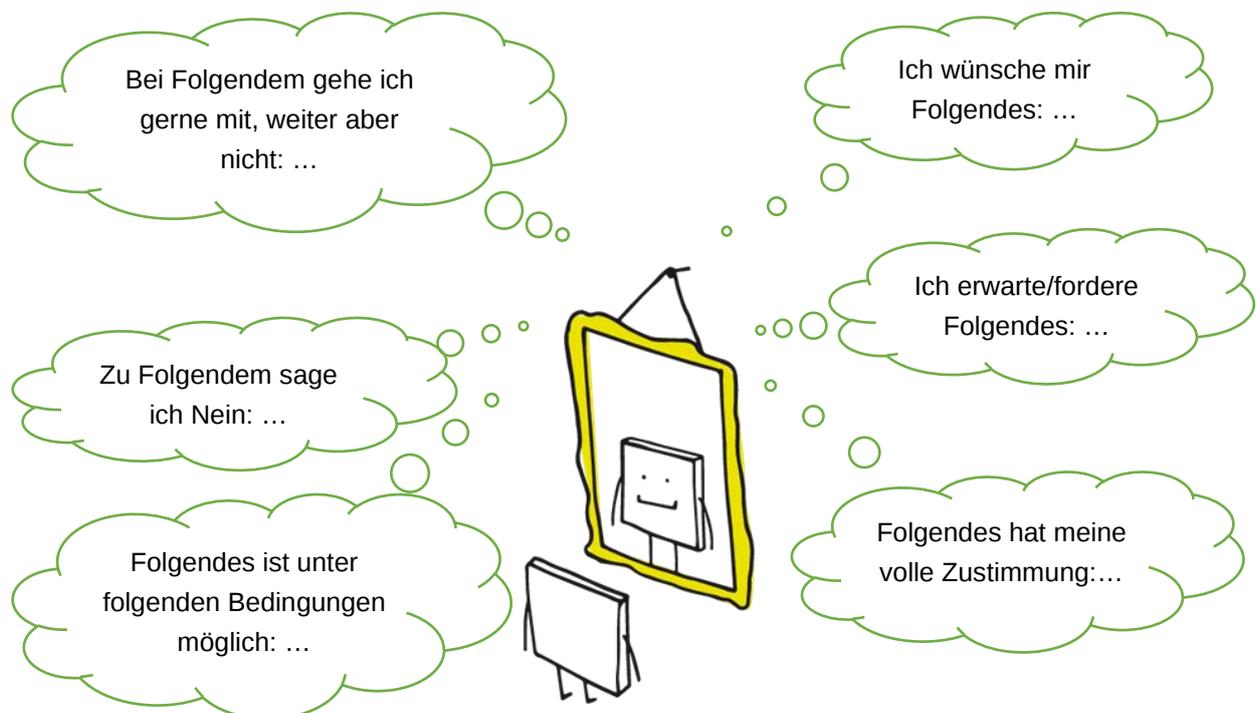


Abbildung: Urheber:in der Illustrationen (Pixelchens) Sarah Brockmann, Lizenz Creative Commons / Kein Urheberrechtsschutz 1.0 Universell (CC0 1.0)

Material

- Stift
- Blatt Papier



Gedanken zur Selbstfürsorge

Manchmal fällt es schwer, in der Hektik des Arbeitsalltags das eigene Wohlbefinden im Blick zu behalten. Kleine Achtsamkeitsübungen können in diesen Situationen dabei helfen, gut für sich selbst zu sorgen.

Lesen Sie sich den Text in Ruhe durch und nehmen Sie sich anschließend Zeit darüber nachzudenken, was für Sie ein wiederkehrender Moment des Innehaltens und Loslassens in Ihrem anspruchsvollen Alltag als Einrichtungsleitung sein kann und wo dieser stattfindet.

Impulsgeschichte

Vor ein paar Wochen, als die Sonne bereits um fünf aufging, wurde ich immer automatisch wach. An Schlaf war nicht mehr zu denken, und so machte ich mir eine Tasse Kaffee und setzte mich allein in den Garten. Die Luft war angenehm klar, noch nicht heiß, außer dem Gesang der Vögel war nichts zu hören. Da saß ich nun, und beobachtete das Kommen des Tages. Ich spürte plötzlich, wie einfach es ist, loszulassen und achtsam zu sein, wenn die Umgebung entsprechend ruhig ist. Keine Autos, keine Kommunikation, kein Zeitdruck. Nicht mal das Handy war mit dabei. Ich musste nichts. Fast einsam saß ich da in meinem Garten und spürte die innere Ruhe und eine große Gelassenheit.

Diese 10 Minuten sind mir zu meinem wichtigsten Ritual geworden. In dieser kurzen Zeit bin ich mir begegnet und auch in vielfältiger Weise Gott. 10 wertvolle Minuten, die mich stärken, die mir einen guten Start in den Tag ermöglichen. Stille und Zeit – die zwei wertvollsten Begleiter in einer anspruchsvollen, hektischen Zeit. Freiwillig möchte ich darauf nicht mehr verzichten.

Eine Geschichte von Barbara Jaud (2021)

Material

- Stift
- Blatt Papier



Energiefass

In Ihrem Arbeitsalltag sehen Sie sich vermutlich immer wieder mit Phasen konfrontiert, die besonders viel Ihrer Energie in Anspruch nehmen. Sich mit den Fragen auseinanderzusetzen, wohin die eigene Energie in diesen Zeiten fließt und woher sie kommt, stärkt das Bewusstsein für die eigene Energiebilanz. Folgende Übung regt dazu an, die gegenwärtigen Verhältnisse neu auszuloten.

1. Energiefass zeichnen

Nehmen Sie ein Blatt Papier zu Hand und malen Sie auf dieses ein großes U. Dieses U symbolisiert Ihr persönliches Energiefass. Überlegen Sie anschließend, wie stark befüllt Ihr Energiefass im Moment ist und zeichnen Sie in das U eine Linie, die dem aktuellen Energiepegel entspricht. Bei 100 % Lebens- und Schaffensenergie wäre das Fass randvoll.

2. Wohin fließt Ihre Energie?

Machen Sie sich nun Gedanken darüber, welche alltäglichen Gegebenheiten und Aufgaben Ihre Energie stark beanspruchen. Zeichnen Sie Pfeile, die aus dem Boden des Fasses herausragen und beschriften Sie diese mit den „Energiefressern“, die Ihnen Energie rauben.

3. Woher bekommen Sie Ihre Energie?

Beschäftigen Sie sich anschließend mit der Frage, was Ihnen Energie gibt. Zeichnen Sie hierfür erneut Pfeile, die oben in das Fass hineinführen und beschriften Sie diese mit Ihren Energiequellen.

Reflexionsimpuls

Wenn Sie Ihre Energiebilanz betrachten, welche Gedanken kommen Ihnen hierzu? Ist diese z. B. ausgeglichen oder im Ungleichgewicht?

4. Werfen Sie Energiefresser raus!

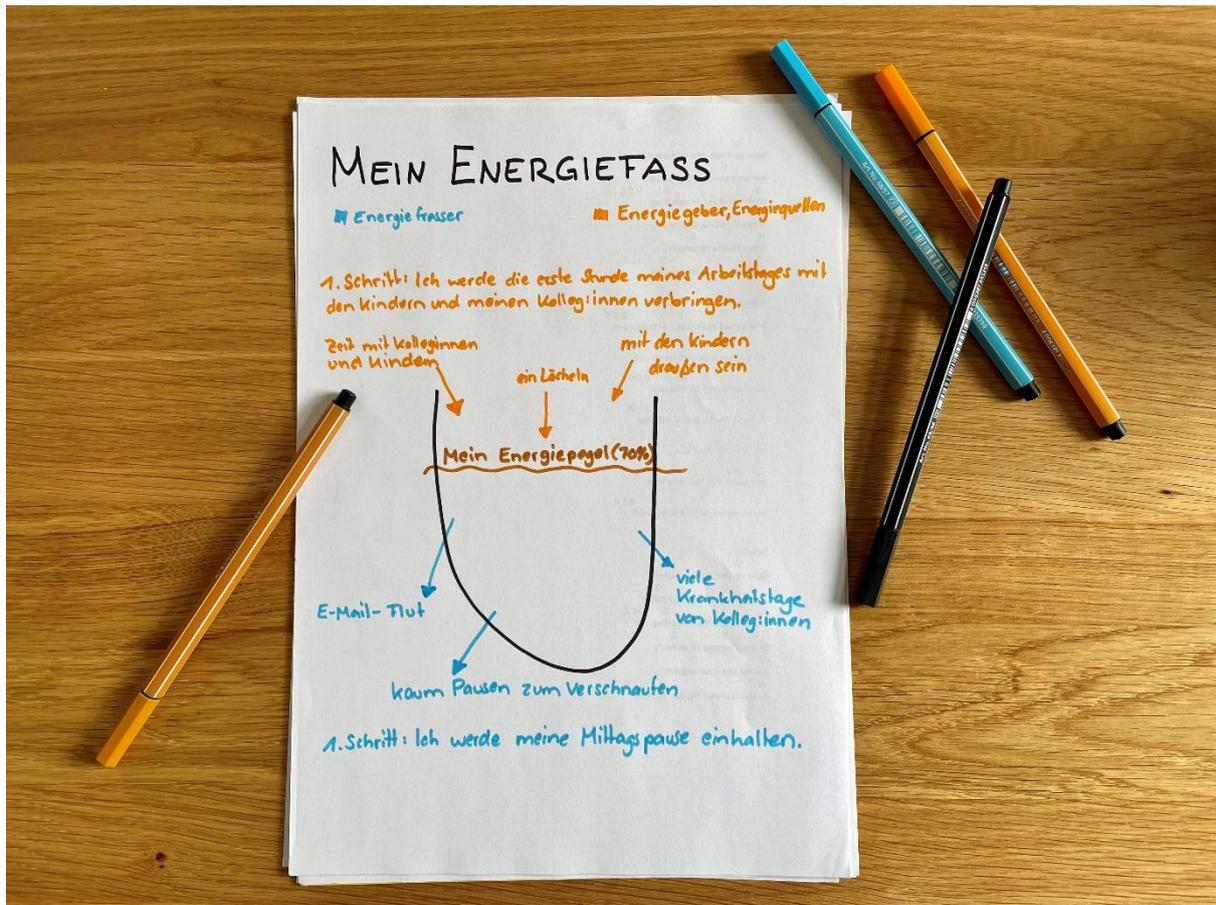
Überlegen Sie sich, welche Ihrer Energiefresser sich umgehend und mit wenig Aufwand reduzieren lassen. Nehmen Sie hierbei konkrete Handlungen in den Blick und halten Sie den ersten Schritt zur Entlastung schriftlich fest, z. B. ich werde ...

5. Füllen Sie ihr Fass mit Energie

Widmen Sie sich nun Ihren Energiequellen: Gibt es welche, die Sie bereits längere Zeit nicht mehr genutzt haben und die reaktiviert werden könnten? Welche neuen Energiequellen möchten Sie sich erschließen und was kann Ihnen helfen, diese anzuzapfen? Halten Sie auch hier den ersten Schritt des Auftankens schriftlich fest, z. B. ich werde ...



Beispiel Energiefass



Bildnachweis: A. Günther

Material

- Verschiedenfarbige Stifte
- Blatt Papier

Quelle: Übung in Anlehnung an „Das Energiefass“ in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2011): Stress, psychische Belastung, Burnout. Handeln, bevor der Job krank macht. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 20-23.



Gemeinsame Ressourcen reflektieren

Sie tragen als Einrichtungsleitung besondere Verantwortung für eine kollegiale und wertschätzende Zusammenarbeit im Team, in der sich jede:r mit eigenen Kompetenzen einbringen kann. Von Zeit zu Zeit ist es wichtig, sich gemeinsam mit den im Team vorhandenen Talenten und Stärken auseinanderzusetzen und den Blick auf- und füreinander zu schärfen.

1. Besondere Fähigkeiten sammeln

Alle Teammitglieder schreiben verdeckt auf eine Moderationskarte eine besondere persönliche Fähigkeit. Anschließend werden die Karten mit der unbeschriebenen Seite nach oben zeigend auf einem Tisch oder auf dem Boden gemischt und gut sichtbar verteilt.

2. Fähigkeiten vorstellen

Nun darf jede:r eine Karte ziehen, diese laut vorlesen und erläutern, was er oder sie unter der genannten Ressource versteht und ob diese bei einem selbst ebenfalls bekannt ist.

Es bietet sich an, in der Runde gemeinsam nach Beispielen zu suchen, in denen die jeweiligen Kompetenzen und Stärken besonders wertvoll sind.

3. Gemeinsame Vertiefung

Im weiteren Verlauf kann gemeinsam überlegt werden, welche Kolleg:innen welche vorgetragenen Ressourcen aufgeschrieben haben könnten und zu wem sie ebenfalls passen würden.

Weitere Impulsfragen

Welche Kompetenzen und Stärken ergänzen sich? Was kann gemeinsam unternommen werden, um bestimmte Ressourcen zu stärken?

Material

- Stifte
- Moderationskarten
- Ggf. Tisch

Quelle: Übung in Anlehnung an „Der Ressourcensalat“ in: Caby, Andrea/Caby, Filip (2017): Die kleine Psychotherapeutische Schatzkiste. Teil 2, Weitere systemisch-lösungsorientierte Interventionen für die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen oder Familien. Dortmund, BORGMANN MEDIA, S. 76-77.



Entwicklung fördern, Feedback geben

Zu den Führungsaufgaben einer Einrichtungsleitung gehören neben der Teamentwicklung die individuelle Förderung der Mitarbeiter:innen. Wesentlich ist hierbei unter anderem die Fähigkeit, Reflexionsprozesse anzustoßen. Im gesamten Kita-Alltag – in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern, in der Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen sowie für die Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den Eltern – spielt das gegenseitige Feedback eine wichtige Rolle.

Entwicklung fördern

Im Rahmen des Programms „Impulse für gute KiTa“ stellt die Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) praktische Anregungen zur Weiterentwicklung von Qualität in der frühen Bildung, Betreuung und Erziehung zur Verfügung. Auf dem „GUTE KITA PORTAL“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finden Sie hierzu unter anderem folgende Impulse:

Link: <https://www.gute-kita-portal.de/gute-praxis/ein-gutes-kita-team-entsteht-nicht-von-allein>

Der aufgeführte Moderationsleitfaden greift Fragen auf, die im Rahmen von Personalgesprächen die beruflichen Entwicklungen von Mitarbeiter:innen in den Blick nehmen. Das Praxisbeispiel „Portfolio für pädagogische Fachkräfte“ konzentriert sich auf persönliche Stärken der Mitarbeiter:innen.

Link: <https://www.gute-kita-portal.de/gute-praxis/wie-kann-sich-ein-kita-team-gut-entwickeln>

Die vorgestellten Methoden geben praktische Einblicke, wie in einer ausgewählten Kita hinsichtlich Teamsitzung, kollegialer und fachlicher Beratung sowie Supervision/Coaching gearbeitet wird.

Feedback geben

Folgender Link führt über den kostenlosen Zusatzdownload der Zeitschrift „kindergarten heute“ zum Praxis-Leitfaden „Bitte mehr Feedback“:

Link: <https://www.herder.de/kiga-heute/leitungsheft/archiv/2022-15-ig/3-2022/bitte-mehr-feedback-begleiten-sie-ihr-team-in-eine-reflexive-kommunikation/>

Dieser Leitfaden lässt sich für positives sowie kritisches Feedback im Kita-Kontext anwenden. Gerade vor dem Hintergrund der hohen Komplexität und den emotionalen Herausforderungen der Kita-Landschaft ist der Resonanzgedanke hier ein verbindendes Element in der Kommunikation.



Mit Kindern im Gespräch

Einen Großteil ihrer Tageszeit verbringen Kinder heutzutage in Kindertageseinrichtungen. Dort erleben sie, wie Erwachsene den pädagogischen Alltag strukturieren und Entscheidungen treffen, die sie mal mehr, mal weniger direkt betreffen. Eine besondere Rolle nimmt in jeder Einrichtung die Leitung ein. Sie verbringt viele Stunden im Büro, führt täglich mehrere Telefonate und ist häufig in Terminen. Eine gute Gelegenheit also, um mit Kindern darüber in den Dialog zu treten, was die Aufgaben der Leitung sind und was es heißt, Verantwortung zu übernehmen.

Gesprächsanlass: Was macht eigentlich die Leitung?

Ein Gesprächskreis oder eine Kinderkonferenz bietet sich an, um gemeinsam mit Kindern darüber zu sprechen, welche Aufgaben die Leitung einer Kindertageseinrichtung täglich übernimmt – mit dem Ziel, das komplexe Tätigkeitsfeld der Leitung für Kinder verständlich zu machen. Im Mittelpunkt stehen dementsprechend die Fragen und Überlegungen der Kinder. Konkrete Beispiele wie die Vorstellung eines typischen Tagesablaufs und die gemeinsame Besichtigung des Leitungsbüros können dabei helfen, den Kindern den Arbeitsalltag der Leitung näher zu bringen.

Leitungskompass: Wo ist die Leitung gerade?

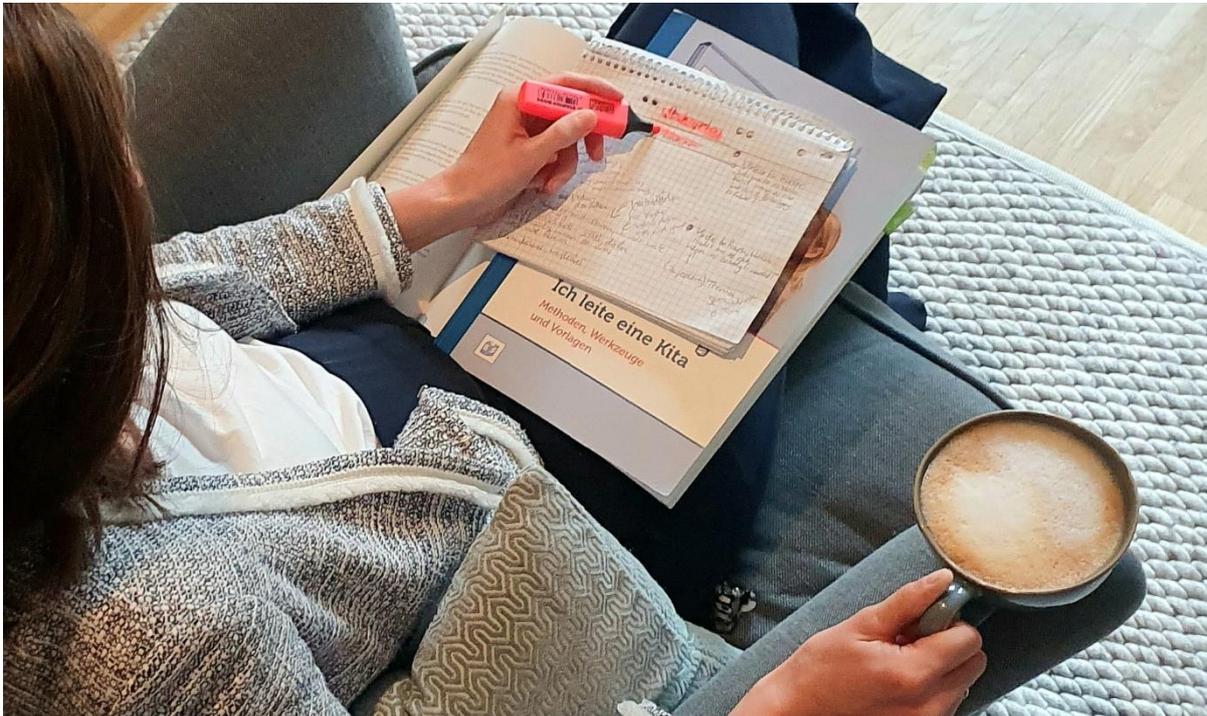
Ergänzt werden kann das Gespräch mit den Kindern durch die gemeinsame Erarbeitung eines Leitungskompasses. Dieser ermöglicht Kindern nachzuvollziehen, wo sich die Leitung gerade aufhält und womit sie beschäftigt ist. „Mit kleinen Symbolen auf einem Kreis und einem Zeiger wird sichtbar gemacht, wo sich die Leitungskraft gerade befindet. Je nachdem, ob dieser Ort innerhalb oder außerhalb der Kita liegt, kann das Kind sofort sehen, ob es den*die Leiter*in suchen kann oder warten muss.“ (Partizipation in der Kita/Leitungskompass, online PDF, S. 2)

Link zur Vorlage: https://www.partizipation-kita.de/fileadmin/kita/user_upload/Vorlagen/Leitungskompass.pdf



Fachliteratur

Lange Zeit existierte wenig Fachliteratur zum Thema „Leiten und Führen“ in Kindertageseinrichtungen. Dies hat sich seit einigen Jahren deutlich verändert. Wir möchten Ihnen eine kleine Auswahl an aktuellen Fachbüchern zu diesem Thema vorstellen, die wertvolle Tipps für den Leitungsalltag bieten.



Bildnachweis: A. Günther

Fløgstad, Tom Rune/Helle, Grete (2016): ***Ich leite eine Kita. Fachwissen, Werte und Erfolgsgeschichten.*** Berlin, Verlag Bananenblau.

Fialka, Viva (2020): ***Handbuch Kita. Leiten und Beraten.*** Freiburg i. Br., Verlag Herder.

Heilmann, Heike (2016): ***Eine Kita leiten – souverän, engagiert, beherzt. Der Mutmacher für Leiterinnen mit vielen Praxistipps und Übungen.*** Mülheim an der Ruhr, Verlag an der Ruhr.

Muth, Klaus (2021): ***Mut zur Veränderung. Weiterentwicklung in der Kita anstoßen und begleiten.*** Freiburg i. Br., Verlag Herder.

Stamer-Brandt, Petra (2020): ***Professionell leiten. Erfolgreich und gelassen den Kita-Alltag gestalten. Auf den Punkt gebracht.*** Freiburg i. Br., Verlag Herder.

Przybilla, Andrea/Rossmeißl, Dieter (2019): ***Entspannt leiten. Teamführung in der Kita mit dem Enneagramm.*** Freiburg i. Br., Verlag Herder.

