



Kita-Leitung

Werden Sie zum Coach Ihres Teams!

Im Mittelpunkt unserer Serie stehen Leitungskräfte – ihre Rolle, ihre Aufgaben, die Herausforderungen und Schwierigkeiten, mit denen sie sich konfrontiert sehen. In dieser Ausgabe stellt **Konstanze Bittroff** Coachingwerkzeuge vor, die sich im Kita-Alltag bewährt haben.

Für Kinder ist es völlig natürlich, jeden Tag aufs Neue zu lernen. Sie sind neugierig und offen für ihre Umwelt und saugen alles Neue förmlich auf wie ein Schwamm. Ihre Wahrnehmung ist breit gestreut und geht in viele Richtungen. Doch spätestens in der Schule wird uns beigebracht, uns immer stärker zu fokussieren und an jeweils gültige Normen anzupassen. Damit verengt sich unser Blick auf die Welt, und wir büßen auch Stück für Stück von unserer individuellen Brillanz ein.

Auf die Frage nach persönlichen Stärken, Talenten und Vorlieben wissen viele Menschen im Erwachsenenalter nicht sofort eine Antwort. Dennoch ist der Wunsch vorhanden, sich beruflich zu entfalten und für das eigene Wirken respektiert zu werden. Maslow spricht in diesem Zusammenhang von den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und sozialer Anerkennung, den sogenannten Wachstumsbedürfnissen (Maslow 1981). Wenn wir uns an der kindlichen Perspektive orientieren, kann die Neugier, die jedem Menschen ganz natürlich in die Wiege gelegt ist, wieder zum Motor für Lernen und Entwicklung werden.

Manege frei!

Eine zentrale Führungsaufgabe von Kita-Leiterinnen besteht darin, jede einzelne Mitarbeiterin im Team gemäß ihren Kompetenzen und Begabungen zu fordern. Gleichzeitig wollen Erzieherinnen, Wirtschaftskräfte und Praktikantinnen aber auch entsprechend ihren persönlichen Entwicklungszielen

motiviert und gefördert werden. Nicht selten fällt dieser Spagat aus Fordern und Fördern schwer und wirft die Frage auf, wie denn die unterschiedlichen Wünsche und Anliegen aller Teammitglieder zu vereinbaren sind. In meinen Fortbildungen höre ich oft, dass sich Kita-Leiterinnen wie »im Auge des Sturms« fühlen, der sie mit einer Vielzahl weiterer Ansprüche und Erwartungen konfrontiert. Es gilt, die verschiedensten Belange der Angestellten, Eltern und Kinder zu erfassen, rechtliche Vorgaben zu berücksichtigen und diese sowohl mit den Vorgaben des Trägers als auch mit den eigenen Visionen zu koordinieren. Das komplexe Beziehungsgefüge in der Kita unterliegt zudem ständigen Veränderungen, die für eine hohe Dynamik sorgen.

Ähnlich den Bällen im Zirkuszelt jonglieren Leiterinnen ständig mit der Fülle der an sie herangetragenen Aufgaben, mit den großen und den kleinen Sorgen. Die Kunst besteht darin, den eigenen Rhythmus zu finden. Ein Schlüssel zum Erfolg könnte im Loslassen liegen. Der weltbekannte Jongleur Dave Finnigan spricht in seinem Buch »Zen in der Kunst des Jonglierens« davon, wie ein Spieler mit der Zeit lernt, seine Bälle blind zu führen, indem er auf die Gesetze der Physik vertraut (Finnigan 1993). Loslassen und Ver-



Foto: iStockphoto/barsik

trauen sorgen demnach für Überblick und Stabilität.

Um den Führungsalltag zu managen, sind es Leitungskräfte gewohnt, täglich in verschiedene Rollen zu schlüpfen. Seit dem Erscheinen seines Buchs im Jahre 1973 haben Mintzbergs Managerrollen bis heute nicht an Aktualität verloren (Mintzberg 1973). Sie beschreiben anschaulich die Aufgaben einer Führungskraft und verdeutlichen insbesondere ihren kommunikativen, interpersonellen Charakter. Zu diesen Rollen zählen beispielsweise *Repräsentant*, *Koordinator*, *Krisenmanager*, *Informant*, *Verhandlungsführer* und *Ressourcenzuteiler*. Seit etwa zehn Jahren gibt es zusätzlich zu diesen klassischen Rollen auch die des Coachs.

Alles Coaching oder was?

Von Coaching in der Arbeitswelt war erstmals Ende der 1970er Jahre in den USA die Rede. Dort wurde es als Maßnahme einer entwicklungsorientierten Mitarbeiterführung bekannt. Mit der sukzessiven Verbreitung im In- und Ausland liegt damit heute ein Sammelbegriff für psychologisch ausgerichtete Beratungsmethoden auf individueller oder Gruppenebene vor. Der Begriff »Coach« stammt also ursprünglich aus dem Englischen und bedeutet wörtlich übertragen »Kutsche« oder »Kutscher«. Die Kutsche symbolisiert ein Hilfsmittel, das es Menschen ermöglicht, von einem Ort zum anderen zu gelangen. Der Kutscher oder Coach fungiert hingegen nur als neutraler Reisebegleiter.

Damit wird auch schon deutlich, was ein Hauptmerkmal der Rolle des Coachs im Team ist: Als Coach wahre ich Distanz zu den persönlichen Belangen und Erwartungen meines Gegenübers. Nur wenn ich ausreichend Abstand habe und die Dinge aus einer neutralen Position des Nichtwollens betrachte, fällt es mir leicht, die Anliegen und Wünsche meines Gesprächs-



Foto: Kita St. Matthias

Anerkennungsrunde in der Teambesprechung: ein bewährtes Coachingwerkzeug.

partners zunächst einmal wertfrei wahrzunehmen. Hier schließt sich der Kreis zur eingangs erwähnten kindlichen Neugier. So wie Kinder immer wieder bereit sind, ihre Umgebung und Spielgefährten neu zu entdecken, hilft es Leiterinnen in ihrer Führungsrolle, jedem Gesprächspartner immer wieder neu, das heißt vorurteilsfrei, zu begegnen.

Zugegeben, es bedarf einiger Übung, diese innere Haltung einzunehmen, und sie stellt auch sehr erfahrene Leiterinnen mitunter vor die eine oder andere Herausforderung. Als hilfreiche Lernstütze hat sich in diesem Zusammenhang die Metapher vom »weißen Blatt« erwiesen. In einem aktuellen Auto-Werbespot heißt es beispielsweise zu mystisch anmutenden Klängen: »Nichts ist inspirierender als ein weißes Blatt Papier. Es ist die Chance, etwas Einzigartiges zu kreieren.« Mit anderen Worten: In dem Moment, wo es Raum zur Entfaltung gibt, kann Magie entstehen. Auf den Kita-Alltag übertragen bedeutet das, als Leiterin keine Annahmen über die Beweggrün-

de eines anderen Menschen zu treffen und der Versuchung zu widerstehen, dessen Verhalten aufgrund von Erlebnissen in der Vergangenheit vorauszuahnen. Halten Sie es lieber wie die Kinder und seien Sie neugierig darauf, zu ergründen, wie sich die Person, die Sie meinen zu kennen, im Hier und Jetzt gerade gibt.

So berichtet etwa Cornelia Szacknies, die seit 2001 die katholische Kita »Zu den heiligen Schutzengeln« in Hennigsdorf leitet, dass das »weiße Blatt« eines ihrer favorisierten Coachingwerkzeuge ist, weil dadurch mehr Leichtigkeit im Team entsteht. Sich frei zu machen von alten, unter Umständen negativen Erlebnissen mit Kolleginnen habe dazu beigetragen, dass sie sich in vielen Situationen im Team weniger persönlich involviert fühlt und es gelingt, kreative Denkanstöße bei den Kolleginnen hervorzubringen.

Die Rolle des Coachs ermöglicht es Ihnen, sich nicht länger als Problemlöser im Team zu erleben, was Führungskräfte in sozialen Berufen oftmals an die Grenzen ihrer Belastbarkeit führt.

Zweifelsohne ist es nicht in jeder Situation möglich oder gar sinnvoll, die Coachingrolle einzunehmen. Aber sie liefert Ihnen dort eine wertvolle Ergänzung im bunten Strauß der Führungsrollen, wo Sie den Menschen in seinem kompletten Umfeld, mit all seinen Ressourcen und handlungsleitenden Motiven wahrnehmen wollen.

Coachingwerkzeug Anerkennung

In keiner anderen Branche, in der ich Teams begleite, ist die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsinhalt so hoch wie in Kitas. Viele Male schon wurde mir von Erzieherinnen freudestrahlend erklärt, dass sie ihren Beruf lieben. Trotzdem ist der Wunsch nach Wertschätzung durch den unmittelbaren Vorgesetzten, durch die Eltern, den Träger und die Gesellschaft im Allgemeinen groß. Neben mangelnder Wertschätzung scheint Zeitmangel ein weiterer Dauerbrenner in Kita-Teams zu sein, was verschiedene Umfrageergebnisse zur Arbeitszufriedenheit von Erzieherinnen bestätigen (s. Online-Handbuch Kindergartenpädagogik). Aber gerade wenn im Alltag wenig Zeit für gemeinsame Vorbereitung und Absprachen bleibt, ist es wichtig, in der Dienstberatung nicht nur hektisch durch Termine zu hetzen. Wo sonst, wenn nicht hier, ist Raum für Austausch und gegenseitige Anerkennung?

Anerkennung als Kommunikationswerkzeug bedeutet, positiv zu benennen, was jemand getan hat, und ihn dafür wertzuschätzen, zum Beispiel: »Ich möchte dich dafür anerkennen, dass du für das Actionpainting mit deiner Gruppe lösungsmittelfreie Farben gekauft hast.« Wichtig dabei ist, immer konkret am Verhalten einer Person anzusetzen (Farbe kaufen). Dadurch wird das Lob für den anderen nachvollziehbar. Im Unterschied dazu hat ein pauschales Lob wie »Du bastelst immer so schön mit den Kindern!« wenig Aus-

gekräft und wirkt auch weniger motivierend.

Für Claudia Tysiac, seit bald 30 Jahren Kita-Leiterin in St. Clara in Berlin, ist Anerkennung das Nonplusultra in der Team-Kommunikation: »Es passiert jetzt viel mehr, weil jeder etwas auf seine Art und Weise einbringt. Du hast ein riesiges Füllhorn voll, bist überrascht, welche Energien dadurch freigesetzt werden.« Das war für sie wie für viele andere Leitungskräfte eine wichtige Erfahrung im Umgang mit den Coachingwerkzeugen.

Teams, die regelmäßig mit Anerkennungsrunden arbeiten, kreieren dadurch nachhaltig ein positives Arbeitsumfeld. Sich gegenseitig reihum wertzuschätzen, stellt jeden mal ins Rampenlicht. Jedes Teammitglied fühlt sich dadurch gesehen und in seiner Rolle ernstgenommen. Es hat sich bewährt, zu Beginn einer Dienstberatung die Stühle wegzuschieben und sich als Team für die Anerkennungsrunde im Kreis aufzustellen. Das allein ist bereits ein Symbol von Gemeinschaft und stärkt die Verbindung untereinander.

Die Hortleiterin der Don-Bosco-Schule in Rostock, Eva-Maria Albrecht, startet so seit zweieinhalb Jahren jeden Montagmorgen mit ihrem zehnköpfigen Team in die neue Arbeitswoche. »Niemand von den Kolleginnen möchte dieses Ritual mehr missen«, berichtet Albrecht. Ihre Motivation, mit Coachingwerkzeugen zu arbeiten, beschreibt sie so: »... dass wir natürlich etwas tun müssen, wo wir den Menschen und die Mitarbeiterin sozusagen mit Leib und Seele sehen, und dazu gehört für mich, dass ich Anerkennung gebe.«

Mit einem wertschätzenden Kommunikationsstil erreichen Sie, dass sich Ihre Mitarbeiterinnen öffnen und zum

Literatur

- Maslow, Abraham H. (1981): Motivation und Persönlichkeit; 12. Aufl.; Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Finnigan, Dave (1993): Zen in der Kunst des Jonglierens; Bern: O. W. Barth bei Scherz
- Mintzberg, Henry (1973): The Nature of Managerial Work; New York: Harper & Row
- Becker, Fred G. (2002): Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit; 2. Aufl.; München: dtv-Beck
- Audi-Werbeclip: www.youtube.com/watch?v=fON2ZTzHhZy
- Online-Handbuch Kindergartenpädagogik: www.kindergartenpaedagogik.de/2176.html

guten Teamgeist beitragen wollen. Wenn die Einzelne mit ihren individuellen Talenten gesehen wird und damit glänzen kann, setzt das Kreativität frei und schafft Platz für Neues. Vorteilhaft an der Anerkennungsrunde im Team ist auch, dass die Wertschätzung für jedes Teammitglied nicht allein von Ihnen kommen muss. Alle sind in der Verantwortung, gut füreinander zu sorgen.

Über das Team hinaus ist Anerkennung wertvoll in der Kommunikation mit Kindern, Eltern, Trägervertretern – und natürlich auch in Ihrem privaten Umfeld. Seien Sie neugierig und probieren Sie es aus! Denn wie sagte schon Erich Kästner: »Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.« ●



Konstanze Bittroff
Dipl.-Psychologin, Business Coach und Trainerin; zahlreiche Fortbildungen und Teambegleitungen in Kindertageseinrichtungen.