

Verena Bayram

## Zwischen **leiten** und **begleiten**

### Das Spannungsfeld von Führung und Handlungsspielraum aus Sicht des Teams

Im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen und der pädagogischen Leitung, die maßgeblich für die pädagogische Konzeptentwicklung und -umsetzung verantwortlich ist, hat die Autorin herauszufinden versucht, was zu einem positiven Arbeits- und Entwicklungsklima beiträgt.

**E**s war und ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten, die Ideen und Zielsetzungen, die hinter unserem Konzept stehen, in unserer täglichen Praxis zu entwickeln und umzusetzen. Es ist ein sehr spannender und schöner, manchmal aber auch mühsamer oder sogar nerviger Prozess. Uns allen ist nach fünf Jahren klar, dass die Entwicklung eines Kinder- und Familienzentrums nur dann gelingt, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen und auf diesem Weg mitgenommen werden. Dafür braucht es zum einen motivierte und für eine individuelle und konzeptionelle Entwicklung offene Mitarbeiter/innen. Es braucht aber vor allem eine Leitung oder, wie bei uns, ein Leitungsteam, das bereit ist, sich mit allen Mitarbeiter/innen auf diesen gemeinsamen Weg zu machen und dabei die richtige Mischung zwischen „Leiten und Be-

gleiten“ zu finden. Was diesen Prozess bei uns möglich macht, auch wenn er natürlich oft sehr steinig ist, ist die Haltung, dass wir alle Lernende sind.

Nicht nur die Kinder oder vielleicht noch die Eltern sehen wir als Lernende und sich damit Entwickelnde an, die deshalb natürlich auch Fehler machen dürfen und sich anhand dieser Erfahrungen entwickeln, auch Team und Leitung sind gemeinsam Lernende und haben das Recht auf Fehler und Entwicklung. Diese lern- und entwicklungsfreundliche Kultur nimmt natürlich viel Stress und Druck von uns. Die einzige Voraussetzung dabei ist, dass jeder, der hier arbeiten möchte, bereit sein sollte, sich entwickeln zu *wollen* und die Entwicklung des Kinder- und Familienzentrums mitzugestalten.

Im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen und unserer pädagogischen

Leitung, die maßgeblich für die pädagogische Konzeptentwicklung und -umsetzung verantwortlich ist, habe ich versucht herauszufinden, was dazu beiträgt, dass ein positives Arbeits- und Entwicklungsklima möglich wird.

#### **Alle mitnehmen**

Vor gut zwei Jahren kam unsere neue pädagogische Leitung zu uns ins Team. Sie schildert ihre anfängliche Euphorie, endlich an einer Stelle angekommen zu sein, auf der man etwas bewegen könne, ihre Motivation die vielen guten Ideen schnell konzeptionell umsetzen zu können. Und dann die „schmerzliche Erfahrung“, festzustellen dass man zwar als Leitung eine Richtung vorgeben und in diese auch vorpreschen könne, dann aber irgendwann alleine dastünde. Der entscheidende Schritt in dieser Phase war, diese Erfahrung zu reflektieren und sich auf einen eigenen Lernprozess einzulassen, an dessen Ende eine Veränderung der persönlichen Vorgehensweisen stand, die nicht den gewünschten Prozess im Team anstießen.

Gerade zu Beginn gab es zwischen Leitung und Team einige Konflikte. Für die Leitung ging es dabei hauptsächlich um die eigene Rollenklärung. Sie steht natürlich für etwas und muss eine konzeptionelle Entwicklung vorantreiben

Das Kinder- und Familienzentrum in Frankfurt-Fechenheim besteht seit Herbst 2006 und wurde von Beginn an als Zentrumsmodell konzipiert, bei dem Angebote der Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern im Alter von einem bis zehn Jahren und Angebote der Familienbildung und -beratung aus einer Hand angeboten werden. Das Konzept orientiert sich an den englischen Early-Excellence Centres (heute Children's Centres). Das Team besteht aus rund 40 Mitarbeiter/innen unterschiedlichster Herkunft und Profession. Geleitet wird es von zwei Leitungskräften, von denen eine hauptsächlich für die Teamführung und -entwicklung verantwortlich ist.

und rechtfertigen. Dabei muss sie aber berücksichtigen, dass dieser Prozess nur mit dem Team gemeinsam gestaltet werden kann, und zwar mit allen Phasen, die zu einer Entwicklung gehören, also auch mit Widerständen, mit Umwegen, Ausstiegen und Neueinstiegen, persönlichen Veränderungen, Unsicherheiten oder inneren Blockaden und erschwerten Rahmenbedingungen. Auch wenn wir als Team gemeinsam mit der Leitung schon viele gute Etappenziele erreicht haben und mit vielen Aspekten unserer Arbeit zufrieden sind, liegt noch ein langer Weg vor uns. Sich damit abzufinden, dass wir wahrscheinlich nie an einem Punkt ankommen werden an dem alle sagen „So, jetzt passt es. Jetzt haben wir alles genau so umgesetzt wie es gut ist und so soll es bleiben ...“, und dass dies auch normal und richtig so ist, ist manchmal gar nicht so einfach. Es fordert von allen Beteiligten, insbesondere auch von der Leitung, viel Geduld und Gelassenheit.

### **Bereitschaft, sich zu entwickeln und voneinander zu lernen**

Die gute Entwicklung, die wir nach dem holprigen Start genommen haben und die jetzt alle Beteiligten bestätigen, ist sicher auch der Lernbereitschaft des Leitungsteams zu verdanken. Denn natürlich könnte man auch aus der oben geschilderten Situation – das Team zieht nicht genau so mit wie die Leitung es sich vorstellt – andere Schlüsse und Vorgehensweisen ziehen. Tatsächlich ist es so, dass die Mitarbeiter/innen sich und ihre Erfahrungen wertgeschätzt fühlen, denn das Leitungsteam habe immer ein offenes Ohr für Anregungen oder Vorbehalte aus dem Team und bemühe sich um Lösungen. Im Gespräch schildert unsere pädagogische Leitung ihre jetzige Haltung als ein Gefühl von Sicherheit und Gelassenheit, die sich daraus ergebe, dass sie sich auf das Entwicklungspotenzial jedes einzelnen verlassen könne, und aus dem Bewusstsein, dass das, was jeder gerade leisten kann, auch geschehe. Und wenn gerade etwas

nicht stattfinden kann, dann sei das erst einmal auch gut so. Gemeinsam kann dann herausgefunden werden, was derjenige oder diejenige noch brauche. In der Zielorientierung daraufhin, was ein Kinder- und Familienzentrum ausmacht, war sich unser Leitungsteam immer sicher und einig, ebenso in der persönlichen Identifikation mit dem Konzept. Und beide waren bereit, sich auf einen flexibleren Weg mit uns gemeinsam einlassen.

### **Individueller Entwicklung Zeit geben**

Mittlerweile gibt es bei der Leitung und im Team einen gelasseneren Umgang mit der Zeit, die die individuelle und Gesamtentwicklung braucht. Es ist klar, dass es bei jedem einzelnen eine Entwicklung und die Bereitschaft zur Reflexion geben muss, dass sich jeder auf einen Prozess einlassen muss. Aber jeder erhält auch die Zeit und Unterstützung, die er für sich braucht, und zwar genau an der Stelle, an der er sich gerade befindet. Auch wenn es Stagnationen oder Widerstände gebe sei das wichtig und gut, denn diese seien immer ein Hinweis darauf, dass etwas nicht stimmt und verändert werden müsse.

Jeden einzelnen mitnehmen bedeutet auch, etwa in den jährlichen Mitarbeitergesprächen, aber auch in den vielen Gesprächen dazwischen, festzustellen, wo der einzelne seine beruflichen Perspektiven sieht und wo er sich hin entwickeln möchte. Und sofern es irgendwie möglich ist, wird diesen Bedürfnissen und Entwicklungen auch Raum gegeben. Das kann auch bedeuten, dass eine langjährige Aushilfe dabei unterstützt wird, noch einmal die Erzieherausbildung zu machen, auch wenn das bedeutet, dass sie uns nicht mehr wie zuvor zur Verfügung steht. Oder dass eine andere Kollegin vom Gruppendienst auf eine fachspezifische Stelle wechselt und nun Psychomotorikangebote macht. Die Leitung ist überzeugt, dass das Wahrnehmen individueller Fähigkeiten und Bedürfnisse und der

Wille, diesen einen Raum zu geben, Zufriedenheit und Motivation schafft und damit zur Qualitätsentwicklung und -sicherung beiträgt. Und die Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben dem Recht, denn jeder, mit dem ich gesprochen habe, hat diesen Punkt als sehr positiv benannt. Damit ist eine große Wertschätzung verbunden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden es als gesunde Mischung zwischen Leiten und Begleiten, dass die Leitung meist gut die Balance von „Vorantreiben“ und „Zeit für Entwicklung lassen“ findet.

### **Konkrete Unterstützung**

Einer der ersten Punkte, die die Kolleg/innen als sehr positiv an der Zusammenarbeit mit der Leitung benannt haben, war, dass sie regelmäßig in jedes einzelne Kleinteam kommt und dadurch einen guten Einblick in das aktuelle Gruppengeschehen und die damit einhergehenden Anforderungen oder Belastungen der Kolleginnen und Kollegen erhält. Die Mitarbeiter/innen fanden, dass es der Leitung gut gelingt, den einzelnen mit seinen individuellen Bedürfnissen oder Befindlichkeiten im Blick zu haben und in der Regel eine Balance zwischen An- und Herausforderungen und der Rücksichtnahme auf individuelle Belastungsgrenzen zu finden. Es gebe eine große Sicherheit, dass man die Gewissheit habe, sie jederzeit zu konflikthaftern Elterngesprächen hinzuziehen und sie um jedwede Unterstützung anfragen zu können.

Auch bei Unstimmigkeiten im Team wird ihre neutrale und wertschätzende, aber klare und eindeutige Haltung geschätzt, sie fände immer den richtigen Ton zur richtigen Zeit. Ob in Konflikten mit Eltern oder im Team gehe das Bestreben dahin, Lösungen oder Kompromisse zu finden, mit denen alle gut leben können. Diese Art des Umgangs mit schwierigen Situationen gibt allen Beteiligten viel Sicherheit, was natürlich zu einem guten Arbeitsklima beiträgt.



Teams wünschen sich eine Balance von „Vorantreiben“ und Zeit für Entwicklung | Foto: Hartmut W. Schmidt

Auch das Thema Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeiter/innen ist für uns wichtig, und die Kolleg/innen schildern verschiedene Situationen, in denen das Leitungsteam dieser sehr klar nachgekommen ist. So schildert eine Kollegin, dass die Leitung nicht wollte, dass sie in Urlaubsvertretung für eine Kollegin mehr Stunden arbeite, da es eine zu große persönliche Belastung gewesen wäre, auch wenn es das Problem „Personalvertretung“ gelöst hätte. Stattdessen wurde im Gesamtteam überlegt und dann auch eine gute Lösung gefunden, wie man diese Zeit gemeinsam überbrücken kann. Auch dies trägt dazu bei, dass man sich guten Gewissens auf die Arbeit im Kinder- und Familienzentrum einlassen kann, da man weiß, es wird von der Leitung nicht ausgenutzt, sondern sie bremsen eher falls nötig.

### Supervision, Kollegiale Beratung und Austausch

Neben regelmäßigen Klein- und Großteamsitzungen hat jedes Kleinteam,

aber auch unser Gesamtteam, Anspruch auf eine externe Supervision und vielfältige Fortbildungen und pädagogische Arbeitstage. Dies sind wichtige Instrumente, um mit den Herausforderungen unserer Arbeit umgehen zu können, sie zu reflektieren und passende Lösungsstrategien zu entwickeln. Unsere Leitung empfindet das Konzept des gleichberechtigten Leitungsteams als besonders sinnvoll und unterstützend. Bei uns ist es glücklicherweise so, dass beide Leitungen an einem Strang ziehen und sehr gut miteinander arbeiten können, so dass ein vertrauensvoller und offener Austausch und damit Entwicklungsprozess auf der Leitungsebene möglich ist.

Auch die beruflichen Weiterbildungen, an denen beide Leitungen teilnehmen, mit der Möglichkeit über den eigenen Tellerrand zu blicken und dem Austausch mit Menschen, die zwar systemfremd sind, aber in einem ähnlichen beruflichen und persönlichen Prozess stehen, sei für die Reflexion der Rolle als Leitung wichtig.

In den vergangenen vier Jahren haben wir schon viel Gutes für unser

Kinder- und Familienzentrum entwickelt und umgesetzt. Uns allen ist aber auch klar, dass wir als Team und einzelne noch viel Entwicklungspotenzial haben, das an der einen oder anderen Stelle noch besser genutzt werden kann. Dieser Entwicklungsprozess ist nicht immer leicht, vor allem unter den oft sehr belastenden Umständen und nicht immer idealen Rahmenbedingungen in der täglichen Arbeit mit Kindern und Eltern. Trotzdem bestätigen alle Beteiligten, dass wir eine gute gemeinsame Basis in der Zusammenarbeit zwischen Leitung und Team und auch im Team untereinander gefunden haben, um mit den vorhandenen und sicher noch kommenden Herausforderungen produktiv umzugehen. Und mit dieser Basis ist dann sehr viel mehr möglich, als man vielleicht auf den ersten Blick meint. ■

Verena Bayram ist Erzieherin im Kinder- und Familienzentrum Frankfurt-Fechenheim