

Leitungsmodelle

Vier Beispiele, wie Leitungsaufgaben im Team organisiert werden können

Im Dreieck Leitung – Stellvertretung – Team kann man sich mehrere Modelle denken, wie die Rollen und Aufgaben gestaltet werden können. Wir stellen vier Modelle vor, die sich in der Praxis in dieser oder ähnlicher Form immer wieder finden lassen.

ANDREA KOCH · RAPHAELA LAUER

Doppelspitze, Tandem oder einfach Partnerschaft

Das Kinderhaus Schatzkiste wird von Beginn an von einem Leitungsteam geführt. Der Aufbau unserer relativ großen Einrichtung mit und 111 Plätzen in fünf Gruppen konnte nach unseren bisherigen beruflichen Vorerfahrungen so besser gelingen. Alle Verantwortlichen haben sich auf ein Leitungsteam an der Spitze eingelassen. Unsere Arbeitsverträge lauten dennoch auf Leitung mit 30 Stunden und stellvertretende Leitung mit 40 Stunden.

Die Aufgabenbereiche der Leitung wurden zu Beginn von uns gemeinsam erfasst. Wir haben sie einzeln betrachtet und nach unseren persönlichen Stärken aufgeteilt. Diese Aufteilung ist aber nicht starr, und es gibt Schnittstellen, die von beiden Leitungen bearbeitet werden, da es Aufgaben gibt, die keinen Aufschub zulassen oder nicht eindeutig zugeordnet sind. Mit unseren Mitarbeiterinnen ist es jedoch eindeutig kommuniziert, wer zuständig für ihre unmittelbaren Anliegen, wie Urlaub, Dienstplan, Arbeitszeiten und Arbeitseinsatz ist.

In der Repräsentation nach außen, in der Zusammenarbeit mit unserem Team, mit den Eltern, mit unserem Träger und anderen Institutionen sind wir gleichermaßen Ansprechpartner. Konkret bedeutet dies, dass beide Leitungen an den regelmäßigen Arbeitstreffen mit dem Trägervertreter anwesend sind. Die Zusammenkün-

te mit den Elternvertretern werden ebenso von uns beiden wahrgenommen. Lediglich die Konferenz der Leitungen der evangelischen Kitas und das Arbeitstreffen der hauptamtlichen Mitarbeiter der Gemeinde sind unter uns aufgeteilt.

Die regelmäßigen Teamsitzungen werden von uns gemeinsam vorbereitet und nur in der Moderation der einzelnen Tagesordnungspunkte aufgeteilt. Bei wichtige Entscheidungen konzeptioneller oder personeller Art wird von uns eine größtmögliche Mitentscheidung des gesamten Erzieherteams angestrebt.

Für das Gelingen dieser Leitungs-konstruktion ist der Informationsaustausch das wichtigste Element. Wir sind daher ständig in Kommunikation miteinander. Für diesen Informationsfluss bedienen wir uns des Weiteren sogenannter To-do-Listen, die wir uns am Computer angefertigt haben. Das Tagesgeschäft, d.h. alle aktuell zu erledigten Aufgaben, ist in einer solchen Liste festgehalten, und diese wird von uns ständig überwacht, bearbeitet und ergänzt. Diese Liste ist mit einer Farblegende unterlegt und macht ersichtlich, wer welche Aufgabe übernimmt bzw. bereits erledigt hat. Es gibt darüber hinaus noch zwei weitere Listen für mittelfristige und langfristige Aufgaben, die zu erledigen sind.

Die Ansprechbarkeit des Leitungsteams für das Erzieherteam, den Träger

und die Eltern ist gesichert, da wir zeitversetzt arbeiten und uns in Urlaubszeiten gegenseitig vertreten, sodass das Büro lediglich in den Randstunden der Einrichtung nicht besetzt ist.

Ein solches Leitungs-konstrukt, wie wir es praktizieren, kann nur gelingen, wenn bestimmte Regeln bzw. Vereinbarungen im Leitungsteam festgehalten und gelebt werden. Das Leitungsteam sollte sich auf Augenhöhe mit den jeweiligen Stärken und Schwächen des Anderen begegnen. Eine gewisse Grundsympathie ist bei einer solchen engen Arbeitsbeziehung auf jeden Fall vonnöten, damit diese gelingen kann. Eine gemeinsame Basis, was das Menschenbild, speziell das Bild vom Kind und grundlegende pädagogische Auffassungen betreffen sollte vorhanden sein und im Vorfeld der Zusammenarbeit abgeklärt sein.

Differenzen oder Meinungsverschiedenheiten müssen intern im Leitungsteam geklärt werden, bevor man sich nach außen wendet. Wir handeln immer wieder Entscheidungen miteinander aus, müssen Kompromisse eingehen oder sich auch mal einer spontanen Entscheidung der anderen anschließen können. Unser Leitungs-konstrukt ist bestimmt nicht für jede Einrichtung passend und auch nicht auf jedes Team und Träger übertragbar, da es sehr von den Menschen mit ihren Persönlichkeitsstrukturen geprägt ist. ■

PETRA WREDE

Fachbereiche mit eigenen Leitungen

Das Kinder- und Familienzentrum Sonnenland ist mit seinen vier Fachbereichen die größte Einrichtung für Kinder im Landkreis Darmstadt-Dieburg. Hier finden bis zu 255 Kinder aus Bickenbach im Alter ab einem Jahr bis zum Ende der Grundschulzeit Platz. Die AWO family gGmbH ist Betreiber der Einrichtung, die Gemeinde Bickenbach hat die Trägerschaft.

Eine besondere Einrichtung bedarf besonderer Struktur. So gab es schon während der Planung dieser Einrichtung Überlegungen, wie die Leitung eines solch großen Hauses gelingen kann. Zusammen mit Prof. Bernhard Meyer von der Evangelischen Hochschule Darmstadt entwickelten wir in einem Arbeitskreis das Modell eines Leitungsteams mit einer Gesamtleitung an der Spitze. Da ich schon zehn Jahre Leiterin der vorangegangenen Kita war, übernahm ich auch die Leitung der neuen Einrichtung und konnte schon bei der Planung und Ausstattung aktiv mitwirken.

Bei der räumlichen Planung wurde auf eine gute Gliederung des großen Hauses geachtet. Unser gemeinsames Anliegen war, im Haus möglichst viel Gemeinsamkeit aber gleichzeitig auch viel Eigenständigkeit in den einzelnen Fachbereichen herzustellen. So entstanden die vier Fachbereiche: In der Krippe werden 15 Kinder im Alter von einem Jahr bis zum dritten Geburtstag betreut. Zwei weitere Fachbereiche mit je vier Gruppen mit max. je 25 Plätzen sind für Kinder ab drei Jahren bis zum Schuleintritt vorgesehen. Im Hort bieten wir 40 Grundschulern Betreuung an. In einer internen Ausschreibung konnten sich interessierte Kolleginnen auf die Fachbereichsleitungen bewerben. Dies war eine spannende und aufregende Zeit, in der viele Emotionen freigesetzt wurden. Aber bald waren die künftigen Fachbereichsleiterinnen ausgewählt und die Arbeit im Leitungsteam konnte beginnen.



Foto: Heitmut W. Schmitt

Bereichsleitungen: ein mögliches Modell für große Einrichtungen

Das neue, nicht vertraute Modell des Leitungsteams verunsicherte mich und es stellten sich nach zehn Jahren klassischer Kita-Leitung Fragen wie: Kann ich Verantwortung abgeben? Kann ich es aushalten, nicht immer alles zu wissen? Habe ich genügend Vertrauen in meine Kolleginnen? Die konstruktive und wertschätzende Arbeit in der Gemeinschaft empfand ich aber sofort als sehr bereichernd. Zunächst legten wir einen Katalog aller Leitungsaufgaben an und überlegten, welche Aufgaben davon in die Fachbereiche abgegeben werden sollten und was die Gesamtleitung behalten sollte. Nach intensiven Diskussionen war klar, dass es eine hierarchische Struktur geben soll, die für Mitarbeiterinnen und Eltern transparent sein muss. In den einzelnen Fachbereichen werden eigene Dienstpläne erstellt. Die jeweilige Fachbereichsleiterin ist verantwortlich für die Umsetzung der Konzeption. Sie ist erste Ansprechpartnerin für alle Mitarbeiterinnen und Familien des Fachbereichs. Gleichzeitig muss sie Themen aus dem Fachbereich aufgreifen, ansprechen, beraten und ggf. ins Leitungsteam einbringen.

Hier wird deutlich, dass ein funktionierender Informationsfluss und gute Kommunikation unerlässliche Grundlage unserer Arbeit sein müssen. So trifft sich das Leitungsteam verbindlich an einem Nachmittag

pro Woche zum Austausch, zur Beratung und zur Vorbereitung von Gesamteamsitzungen. Die Fachbereichsleiterinnen sind Bindeglied zwischen Mitarbeiterinnen und Gesamtleitung, aber auch zwischen Eltern und Gesamtleitung. Im wöchentlichen Wechsel finden Mitarbeiterbesprechungen im Fachbereichsteam und im Gesamtteam statt. Für die Fachbereichssitzungen ist die Fachbereichsleiterin verantwortlich, für die Gesamteamsitzungen das Leitungsteam.

Ich als Gesamtleiterin bin für alle externen Belange zuständig und bringe immer wieder neue Impulse von außen in das Team. Mir obliegen die Anmeldegespräche und die Aufnahme neuer Kinder. Ich bin für die Koordination der einzelnen Fachbereiche und entsprechende Personalführung verantwortlich. Die Verwaltung der finanziellen Mittel ist ein weiterer Teil meiner Arbeit.

Inzwischen blicken wir auf zehn Jahre Erfahrung mit unserem Leitungsteam zurück. Durch gemeinsame Weiterbildungen und kontinuierlicher Supervision konnte sich das Leitungsteam weiterentwickeln und zusammenwachsen. Heute empfinde ich die Arbeit im Leitungsteam als sehr entlastend und schätze das gemeinsame Arbeiten, den Austausch und die Entwicklung unserer Einrichtung. ■

Eine Kita – zwei Standorte – eine Leitung

Unser Träger, das Evangelische Jugend- und Sozialwerk Norf-Nievenheim betreibt fünf Kindertagesstätten im Einzugsgebiet Neuss und Dormagen. Unser Vorsitzender hatte mir die Frage gestellt, ob ich mir vorstellen könne, die Leitung für die beiden Kitas in Dormagen zu übernehmen, was ich nach einiger Bedenkzeit im Sommer 2011 zusagte. Mir wichtige Voraussetzungen dafür hatte ich vorab mit dem Träger besprochen, z.B. eine Begleitung durch Fachberatung und Unterstützung durch den Träger, Freistellung, Vernetzung der PCs u.ä. Die beiden Elternbeiräte sind der übergreifenden Arbeit sehr offen und konstruktiv begegnet.

Ein Vorteil ist die geringe Entfernung der beiden Kitas; sie sind zu Fuß in sieben Minuten zu erreichen. Die kleinere Kita hat 45 Plätze und zwei Gruppen mit Kindern ab drei Jahren, und die größere bietet drei Gruppen und zurzeit 64 Plätze, darunter auch welche für unter Dreijährige. Meine Stellvertretung ist fest in der zweigruppigen Kita eingesetzt. Bei meiner Abwesenheit übernimmt eine aktuell benannte Abwesenheitsvertretung die Funktion der Ansprechpartnerin für alle wichtigen unverschiebbaren Aufgaben. In beiden Kitas gibt es ein Büro. Im PC werden die Daten für die jeweilige Kita verwaltet. Hier wäre eine Vernetzung sehr hilfreich, ist bei uns aber technisch nicht durchführbar. Viele Aufgaben wie Urlaubsplanung oder Kitathek-Pflege übernimmt jede in der entsprechenden Kita. Elternbriefe, Aushänge und Ähnliches werden von mir für beide Kitas erstellt.

Gemeinsame Besprechungen und die Umsetzung von gemeinsamen Aktionen wie Trödelmärkte u.a. für die Kitas wurden als Chance und Erweiterung der Ressourcen verstanden. An einem Tag in der Woche bin ich in der kleineren Kita, und während der Dienstbesprechungen, die an unterschiedlichen Tagen stattfinden, bin ich in beiden Häusern dabei. In



Foto: Kerstin Lang

Im Trend: stärkere Einbeziehung von Teams in Leitungsaufgaben

der kleineren Kita leitet meine Stellvertretung die Dienstbesprechung; die Themen sprechen wir vorher miteinander ab. Wir besprechen uns täglich kurz am Telefon und an meinem Präsenztage ausführlicher. Konzeptionelle Veränderungen beraten wir gemeinsam. Manche traditionell gewachsene Rituale oder Feste werden unterschiedlich vorbereitet und durchgeführt. Dabei überprüfen wir gemeinsam, was wir sinnvollerweise zusammen planen und durchführen, oder wo es aufgrund unterschiedlicher Bedingungen und Bedürfnissen auch wichtig ist, die Verschiedenheit zu leben. Zum Beispiel feiern wir Kita-Feste oder Gottesdienste mit beiden Kitas; das Martinsfest wiederum wird in jeder Kita individuell gestaltet.

Die Unterstützung durch eine Fachberatung oder im Vorfeld der Austausch mit Kolleginnen in gleicher Position war sehr hilfreich für mich. Um mehr Präsenz für meine Stellvertretung zu erreichen, suchen wir im Moment nach einer regelmäßigen Aufgabe, die sie in der größeren Kita übernehmen kann. Elternabende werden zusammen veranstaltet aber auch intern. Wichtig sind auch die

regelmäßigen gemeinsamen Dienstbesprechungen alle zwei Monate. Ein sensibles Gespür für die Stimmung in den Teams ist hilfreich. Es gab anfangs auch Situationen, in denen die Kolleginnen der Kita, in der ich vorher bereits 20 Jahre als Stellvertretung und dann auch als Leitung tätig war, sich allein gelassen gefühlt haben. Oder es gab Irritationen meiner Stellvertretung, was in ihrer Befugnis liegt, und Konkurrenzgedanken der Kolleginnen untereinander.

Eine große Ressource, die sich durch die Leitung einer Kita mit zwei Standorten bietet, ist, dass der Einsatz des Personals übergreifend erfolgen kann. Bei personellen Engpässen konnte so besonders die kleinere Kita Unterstützung erhalten. Andererseits kommen Kompetenzen der Kolleginnen für beide Häuser zum Tragen. Eine Kollegin, die eine besondere Gabe hat, biblische Geschichten zu erzählen, gestaltet dies in beiden Kitas. Durch unseren Träger erhalten wir Unterstützung in Form von Supervision, Gesprächen und Ansprechbarkeit für Eltern.

Mein Fazit im Moment: Experiment gelungen! ■

BIRGIT MÜLDERS

Das Team ist die stellvertretende Leitung

In unserer Einrichtung arbeitet ein achtköpfiges Kindertagesstätten-Team mit Voll- und Teilzeitkolleginnen. Als Leitung dieser Einrichtung mit 75 Kindertagesstättenplätzen bin ich vom Kinderdienst freigestellt. Eine stellvertretende Leitung ist für unsere Einrichtung nicht vorgesehen, da diese Funktion von unserem Träger nur für Häuser ab 100 Kindern vorgesehen ist.

Aus dieser Situation heraus startete bei uns der Prozess, die delegierbaren Aufgabenbereiche auf mehrere Kolleginnen zu verteilen. Zum einen sollten interessierte Kolleginnen sich auch in Bereichen verantwortlich zeigen können, die in der Regel der Leitung zugeschrieben werden. Zum anderen wünschte ich mir zur meiner Entlastung und zur gemeinsamen innovativen Weiterentwicklung Personen, die alleine oder mit mir zusammen in Teilbereichen Verantwortung übernehmen.

Im Laufe der Jahre konnten Kolleginnen entweder in Abstimmung zum eigenen pädagogischem Schwerpunkt, aus Interesse an der Thematik oder aus persönlicher Kompetenz heraus Aufgaben im administrativen Bereich übernehmen. Auch bei externen Kontakten und Kooperationen konnten und können sie neue Herausforderungen finden. Deshalb wurden die relevanten Arbeitstermine der Leitung gemeinsam wahrgenommen, damit die jeweilige Kollegin die Chance hatte sich langsam einzuarbeiten.

So gelang es im Laufe der Zeit, Kolleginnen als Delegierte und Kontaktpersonen für das kommunale Netzwerk Bildung und seine Kooperationen, für Elternbeirat, Hausmeister, Ausbildungsstätten, Altenheim sowie die Kooperation mit anderen Kindergärten zur Verfügung zu haben. Auch administrative Aufgaben, wie z. B. Essenanmeldung und Bestellung, Strukturierung des Wochenplanes mit eingearbeiteter Vorbereitungszeit und Dokumentation der Jahresarbeitszeit,

werden verantwortlich an Kolleginnen übergeben.

Das Ziel war und ist, dass die Kolleginnen für diese Arbeitsbereiche langfristig aktiv verantwortlich sind und *nicht nur* zum Einsatz kommen dürfen, wenn die Leitung abwesend ist. Wichtig hierbei sind der regelmäßige Informationsfluss und Austausch. Jede Kollegin hat im Büro eine eigene Ablage für Mitteilungen. Erhalten wir telefonische Informationen von externen Ansprechpartnern, können diese schnell schriftlich notiert werden und in das Fach der verantwortlichen Kollegin hinterlegt werden. E-Mails werden ausgedruckt und ebenfalls ins Fach gelegt. Für die Leitung gibt es ein „Bürobuch“ für Informationen über Anliegen von Eltern, Kolleginnen, Träger oder von anderen Personen, die weitergegeben werden müssen. Unstimmigkeiten treten dann auf, wenn durch Zeitnot oder in Unkenntnis über die Bedeutung von Informationen diese nicht weitergegeben werden. Auch gehen nicht alle Kolleginnen gleichermaßen verantwortlich mit dem Informationsfluss um.

Diese Vorteile sehen wir:

- Im Gegensatz zu früheren Jahren ist es heute nicht mehr nötig, im Urlaubsfall der Leitung lange Übergabezettel vorzubereiten. Heute gibt es feste Ansprechpartner für das ganze Jahr, die ja sowieso informiert sind. So sind nur wenige und kurze Übergaben nötig.
- Für die Leitung ist es bereichernd, mit vielen verschiedenen Kolleginnen zu verschiedenen Arbeitsbereichen eng zusammen zu arbeiten. Die einzelnen inhaltlichen Diskussionen beeinflussen die gesamte Weiterentwicklung der Einrichtung.
- Konkurrenz und Hierarchiedenken rücken durch transparentes

Arbeiten und die Verteilung der Aufgaben in den Hintergrund.

- Das Arbeitsverhältnis zwischen Kolleginnen und Leitung ist durch diese Arbeitsweise so stabil und sicher, dass Kritik und Wünsche gegenseitig direkt geäußert werden können und wertschätzend berücksichtigt werden.

Als Stolpersteine sehen wir:

- Wenn übertragene Aufgaben nicht verantwortlich umgesetzt werden, führt dies zu Spannungen zwischen Kollegin-Leitung und Kollegin-Team.
- Wenn der Informationsfluss stockt, entsteht Unzufriedenheit.
- Durch die hohe Zahl der Ansprechpartner im Team brauche ich mehr Zeit zum Austausch.

Entstandene Fragen:

- Da es bei unserem Träger noch keine Arbeitsplatzbeschreibung für stellvertretende Leitung gibt, ist momentan noch nicht klar, was zum Aufgabenprofil zu einer Erzieherin oder einer stellvertretenden Leitung gehört.
- Nach einer möglichen Klärung stellt sich für uns die Frage: In welcher Art und Weise werden diese Leistungen der einzelnen Kolleginnen honoriert und anerkannt?
- Wenn durch eine Erweiterung einer der Einrichtung die Kinderzahl sich auf über hundert erhöht und der Träger eine stellvertretende Leitung benennen möchte, was heißt das dann für die Teamstruktur und wie gehen wir damit um? ■