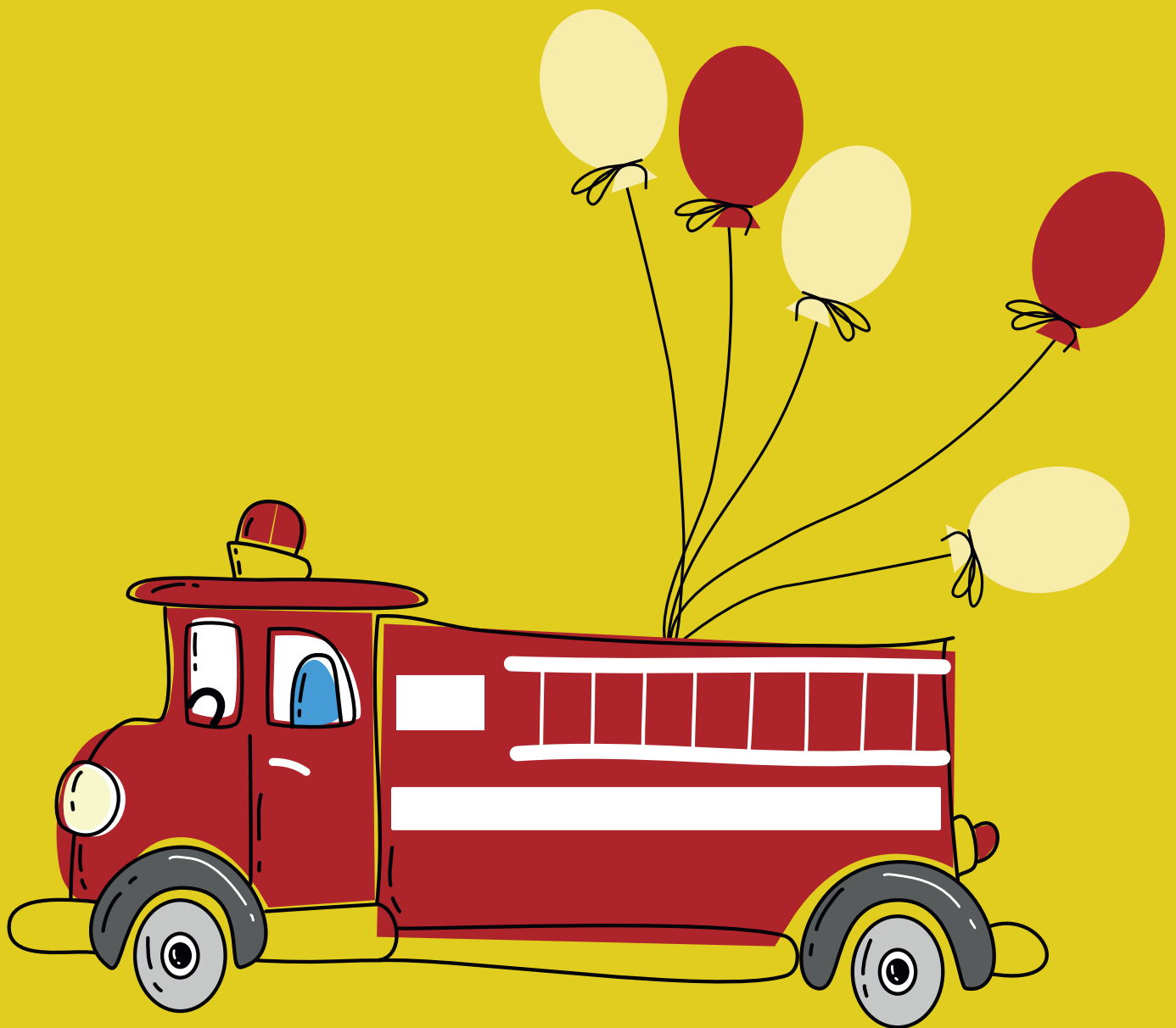


Prävention statt Feuerwehr

Begleitendes Coaching stärkt Leitungen im Kita-Alltag. Ein Blick von außen bündelt Perspektiven, stellt Fragen und gibt neue Impulse. Davon profitieren Team, Träger, Eltern und Kinder. Lesen Sie, warum Coaches die starke Schulter zum Anlehnen sind.

PETRA ENGELSMANN



Hannah und Zahra stehen an der Kaffeemaschine. Sie sind fröhlich, plaudern, schäumen Milch. Susanne kommt dazu. „Na, noch letzte Vorbereitungen für die Teamsitzung?“, scherzt sie. Die Stimmung verändert sich. Hannah und Zahra unterbrechen ihr Gespräch, treten zur Seite.

Susanne arbeitet seit acht Jahren in der Kita. Vor sechs Monaten hat sie die Leitung übernommen. Hannah, Zahra und Susanne kennen sich schon lange. Sie waren mehr als Kolleginnen. Susanne liebt ihre Arbeit und der Gestaltungsspielraum ist groß. Doch sie muss gestehen: „Manchmal bin ich einsam.“

Leitungskräfte sind vielfach gefordert. Felix leitet seit zwei Jahren eine Kita und hat oft das Gefühl, zwischen den Stühlen zu sitzen und es niemandem recht zu machen. Alys muss gleich zwei Rollen ausfüllen: Sie leitet eine Gruppe und die Kita. „Es ist ein Spagat“, sagt sie. Manchmal wisse sie nicht, was an erster Stelle käme.

Präventives Coaching ist eine Methode, die Leitungskräften hilft, ihre Rollen professionell zu gestalten und Herausforderungen im Alltag mit klarem Blick zu bewältigen.

Was bewirkt das Coaching? Schauen wir auf typische Situationen, in denen Leitungskräfte souverän handeln und entscheiden müssen:

1

Aus dem Team in die Leitung

Susanne ist gern Kita-Leitung. Und doch fühlt sie sich manchmal einsam. Dieses Gefühl kennen alle Leitungskräfte. Ungewohnt ist es für jene, die neu in der Rolle sind. Und besonders herausfordernd ist es für diejenigen, die seit einigen Jahren in der Kita arbeiten und dann die Leitung übernehmen. Von heute auf morgen werden sie von der Teamkollegin zur Vorgesetzten. Dieser Rollenwechsel ist anspruchsvoll – und oftmals Grund für Missver-

ständnisse. Wo eben noch vertraulich miteinander gesprochen werden konnte, herrscht plötzlich Distanz. Die Leitungskraft muss ihre Rolle klären. Dazu gehören die folgenden Fragen:

- > Mit wem kann ich worüber sprechen?
- > Mit wem kann ich Themen reflektieren?
- > Welche Themen muss ich geklärt haben, bevor ich mit dem Team darüber spreche?

Die Leitungskraft braucht eine klare Sicht auf die gesamte Situation, um Ziele und Vorgehensweisen deutlich zu kommunizieren. Es ist ihre Aufgabe, einen roten Faden für ihre Kita zu entwickeln, auch wenn sie dafür nicht alle Entscheidungen allein trifft.

Auf dem Weg dorthin gibt es immer wieder Situationen, in denen sie Informationen nicht mit dem Team teilen kann. Das kann im Falle einer Schwangerschaft so sein: Eine Fachkraft teilt der Leitung noch vor Vollendung der zwölften Schwangerschaftswoche mit, dass sie schwanger ist, möchte die Nachricht aber noch nicht an das Team weitergeben. Jetzt muss die Leitungskraft in Absprache mit der schwangeren Mitarbeiterin Mutterschutzmaßnahmen umsetzen, die auch das Team spüren wird. In dieser Situation ist viel Fingerspitzengefühl gefragt: Welche Maßnahmen können wir umsetzen? Wie kommunizieren wir diese, wenn das Team noch nichts von der Schwangerschaft weiß? Erschwerend kommt hinzu, dass eine Schwangerschaft oftmals mit einem Beschäftigungsverbot verbunden ist, um die werdende Mutter und das ungeborene Kind vor Infekten zu schützen. In diesem Fall fällt die Kollegin von heute auf morgen aus.

Auch wenn das Team Bescheid weiß: Die Stelle kann frühestens ab der zwölften Schwangerschaftswoche ausgeschrieben werden. Das

hat oft zur Folge, dass eine Stelle über einen längeren Zeitraum nicht besetzt wird. Die Belastungen für das Team sind dann groß.

Hier hilft ein Coaching: Wer kann welche Aufgaben übernehmen? Die Leitungskraft bearbeitet diese Frage im Rahmen eines Coachings. Ziel ist es, die zusätzlich anfallenden Aufgaben für alle Beteiligten gut zu verteilen. Im Coaching kann die Leitungskraft Ideen offen entwickeln, sie kritisch prüfen oder auch verwerfen – ohne dabei Gefahr zu laufen, sie als nicht zu Ende gedacht zu präsentieren und das Team zu verunsichern.

Ein Coach hilft, sich im Dialog zu sortieren. Leitungskräfte, die im Coaching regelmäßig Situationen analysieren und ihre Rolle reflektieren, gehen mit Herausforderungen im Alltag souverän um und wachsen so sicher in die neue Position hinein.

2

Die doppelte Rolle

Anke hat es sich mit Mohammed, Lui und Elio auf dem Sofa gemütlich gemacht. „Pippi ist so stark“, ruft Mohammed und springt auf. Anke lacht. Die Jungs sind sehr beeindruckt davon, dass Pippi Langstrumpf es sogar mit Räufern aufnehmen kann. Mitten im Gespräch über Pippi, ihr Pferd und die Räuber streckt Saskia den Kopf herein und sagt: „Anke, der Architekt ist da. Kannst du bitte kommen?“

Anke hat eine Doppelrolle inne: Sie ist pädagogische Fachkraft und Leitung in einer Person. Schon die Einteilung der Arbeitszeit ist schwierig: Wann arbeitet sie mit den Kindern? Wann bearbeitet sie ihre administrativen Aufgaben als Leitungskraft? Und was tun, wenn es zu Überschneidungen kommt? Was hat dann Priorität? Es gibt viele Kitas, in denen Leitungskräfte diese Doppelrolle innehaben. Wie gut das geht, hängt von der Größe des

Teams und des Hauses ab, aber auch davon, wie gut alle eingespielt sind und vor welche besonderen Herausforderungen eine Leitung gestellt ist. Entscheidend aber ist, wie genau die Leitungskraft ihre Rolle definiert hat. Je klarer die Rolle, desto nachvollziehbarer sind ihr Verhalten und ihre Entscheidungen. Wer seine Rolle kennt, handelt transparent, vermeidet Stress und ist mit sich im Reinen.

Die Doppelrolle birgt aber auch ein Potenzial für Konflikte. So sieht sich eine Leitung oftmals den Vorwürfen ausgesetzt, dass sie sich zu viele Stunden für ihre Leitungstätigkeiten herausnehme und in der Betreuung fehle. Viele Leitungskräfte haben auch den Anspruch, alle Betreuungsaufgaben übernehmen zu müssen – von der Eingewöhnung bis zum Begrüßungsdienst. Auch hier ist es wichtig zu prüfen, welche Aufgaben sinnvoll sind und welche am Ende zu einer Belastung für alle werden, weil sie mit der Leitungsaufgabe nicht unter einen Hut zu bringen sind.

Coaching ist hier eine Hilfe: Im Coaching kann die Leitungskraft ihre Aufgaben klären: Welche Aufgaben habe ich als Leitungskraft, welche als pädagogische Fachkraft in der Betreuung? Was bedeutet es, Vorbild zu sein? Übernehme ich die Eingewöhnung von Kindern?

Im Coaching werden Aufgaben gesammelt, zusammengefasst und schriftlich festgehalten. Konfliktsituationen werden benannt und Kriterien erarbeitet, die in konkreten Situationen helfen, Prioritäten zu setzen: Was tun, wenn Handwerker kommen? Was tun, wenn Eltern Gesprächsbedarf haben? Das alles lässt sich gut auf einem Plakat oder auf PowerPoint-Folien festhalten und im Team präsentieren – was für Klarheit und Transparenz sorgt. Das Team kann Entscheidungen nachvollziehen – und die Leitungskraft wird nicht zwischen beiden Rollen zerrieben.

3

Stille Leitung - neue Leitung

Auch diese Situation gibt es: Teams sind eine Weile ohne Leitung. Der Gruppendynamik ist es dann geschuldet, dass eine Person Verantwortung übernimmt, um die Kita zusammenzuhalten und Orientierung zu geben. So kommt eine neue Leitung in ein Gefüge, in dem es zwar auf dem Papier keine Leitung gibt, sich aber eine sogenannte stille Leitung etabliert hat. Oft passiert dies unterschwellig und unbeabsichtigt. Doch ist sie erst einmal da, dann bleibt das Vertrauensverhältnis der Teammitglieder gegenüber dieser Person bestehen. Für die neue Leitung ist es wichtig, diese Situation zu beobachten und zu verstehen: An wen wenden sich Teammitglieder? Wer übernimmt eine besondere Verantwortung? Welche Aufgabenteilung gibt es?

Hier setzt Coaching an: Es hilft der neuen Leitungskraft, das Team besser zu verstehen: Wer hat wel-

che Rolle? Welche Dynamiken gibt es? Welche Erwartungen? Auf dieser Basis kann die neue Leitung ins direkte Gespräch mit den Personen und dem Team gehen. Das Coaching hilft ihr zu entscheiden, was sie annehmen oder auch verändern möchte. Und das mit Wertschätzung gegenüber den Personen und der geleisteten Arbeit.

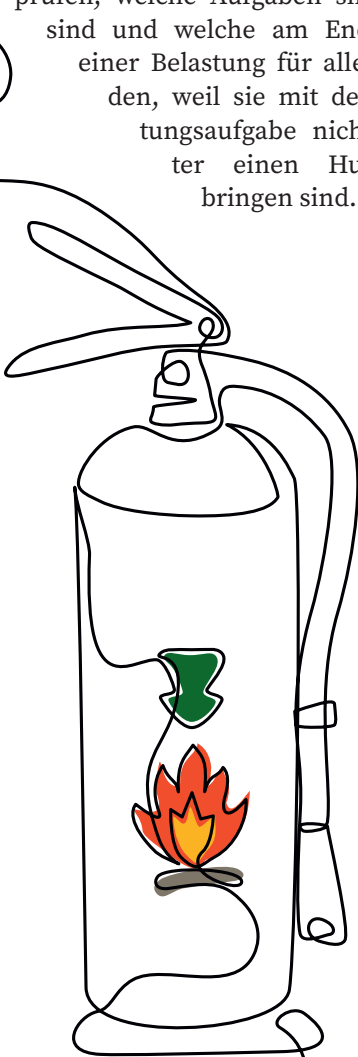
4

Team - Eltern - Träger

Die drei Zielgruppen einer Leitungskraft sind Team, Eltern und Träger. Schaut man genauer hin, wird es komplexer: Im Team sind Mitarbeitende mit vielfältigen Geschichten und Profilen. Eltern treten als Elternvertreter auf und als Eltern ihrer Kinder. Beim Träger gibt es unterschiedliche Personen für unterschiedliche Aufgabenfelder. Alle haben individuelle Interessen und Erwartungen an Leitungskräfte. Oft muss die Leitungskraft zwischen allen Beteiligten zum Wohle der Kinder vermitteln.

Auch hier gibt es immer wieder Themenfelder, bei denen es wichtig ist, klar zu differenzieren, wer nun welche Informationen bekommen darf und warum. Abläufe im pädagogischen Alltag, pädagogische Haltung und Konzeption werden im Team geklärt und reflektiert. In konzeptionelle Fragen werden Eltern in der Regel nicht einbezogen. Gerade deshalb ist es wichtig, sie zu informieren und Entscheidungen fachlich zu begründen – wenn sich daraus zum Beispiel räumliche oder organisatorische Veränderungen ergeben.

Stellt der Träger neue Anforderungen, ist es die Aufgabe der Leitungskraft, die neuen Anforderungen mit dem Team umzusetzen. Schnell steht die Leitungskraft dabei zwischen ihrem eigenen Team und den Anforderungen des Trägers sowie den Wünschen der Eltern. Eine große Herausforderung.



Coaching sorgt für Klarheit: Die unterschiedlichen Erwartungen des Teams, der Eltern und des Trägers an Führungskräfte sind mit jedem Tag herausfordernd. Im Coaching geht es deshalb um die Frage, welche Rolle die Leitung einnimmt: Wie kann ich als Leitungskraft agieren? Muss ich allen gerecht werden? Was ist meine Aufgabe? Wenn diese Fragen geklärt sind, sind Führungskräfte für die wiederkehrenden Herausforderungen im Alltag gerüstet.

Was präventives Coaching bewirkt
Coaching stärkt uns. Wir reflektieren, welche Rolle und welche Aufgaben wir haben und wie wir mit unterschiedlichen Erwartungen umgehen. Von diesem Wissen profitieren wir in vielen beruflichen Situationen. Hinzu kommt, dass wir im Coaching unsere eigenen Stärken erkennen und lernen, diese so einzusetzen, dass sie wirksam sind.

Coaching schützt uns. Ein Team zu führen, mit Eltern und Trägerverantwortlichen zu arbeiten, ist eine hochkomplexe Aufgabe. Coaching hilft uns, klar und strukturiert zu bleiben, unsere Aufgaben zu erkennen und nicht zwischen diffusen Herausforderungen und Erwartungen zerrieben zu werden. In diesem Sinne ist es auch eine Präventivmaßnahme gegen Burn-out.

Der Träger profitiert. Das Coaching der Führungskräfte zahlt sich auch für den Träger aus. Er gewinnt

mit diesem Angebot Führungskräfte, die sich professionell entwickeln wollen. Das stärkt und bindet diese Kräfte. Und es wirkt in die Teams hinein, die sich unter einer professionellen Leitung professionell entwickeln. Das ist die Basis für Qualität im Alltag und zufriedene Mitarbeitende, die bleiben. Coaching ist eine Investition – mit der Zufriedenheit aller als Gewinn.

Begleitung statt Rettungsversuch
Entscheidend ist, dass diese Form des Coachings Führungskräfte in ihrer Entwicklung begleitet – und nicht erst dann zum Einsatz kommt, wenn Konflikte eskalieren und der Leidensdruck aller groß ist. Prävention statt Feuerwehr – ist hier die Devise. Es gibt mehrere Settings für das Leitungscoaching:

- > **Einzelsetting:** Jede Leitungskraft schaut individuell auf ihr Haus.
- > **Gruppensetting:** Mehrere Leitungen eines Trägers treffen sich im begleiteten kollegialen Austausch, zusammen mit einem Coach oder einer Coachin als neutrale Person, die Impulse für die Weiterentwicklung und Stärkung der Führungskräfte gibt.

Für Führungskräfte ist es hilfreich und heilsam zugleich, wenn sie erkennen, dass sie nicht allein sind. Das Gefühl der Einsamkeit mit Führungskräften anderer Kitas zu tei-

len, ist bereits wohltuend. Viele Fragen und Herausforderungen sind die gleichen. Es geht darum, gemeinsam Probleme zu erkennen und an Lösungen zu arbeiten. Die Devise heißt: Handlungsfähig werden, statt im Schimpfen und sich Ärgern zu verharren. Eine Coachin oder ein Coach bündelt mit neutralem Blick Perspektiven, stellt Fragen und gibt Dinge zu bedenken, die die Gruppe nicht gesehen hat.

Begleitendes Coaching gibt Sicherheit und trägt entscheidend dazu bei, als Leitungskraft zu wachsen. Davon wiederum profitieren das Team, die Eltern und der Träger – und nicht zuletzt die Kinder. Präventives Coaching, kollegialer Austausch und Reflexion auf Leitungsebene gehören zum professionellen Selbstverständnis. Voraussetzung dafür ist, dass auch die Trägerverantwortlichen diese lernende Grundhaltung unterstützen und eine offene Lernkultur ermöglichen.

Eine Kita zu leiten, ist herausfordernd. Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder, die Organisation des Alltags, das Management von Zielkonflikten, konzeptionelle und pädagogische Arbeit mit und für Kinder – all das gehört zu den Aufgaben einer Leitungskraft. Das Team, die Eltern und der Träger haben das Recht auf eine professionelle Leitung. Führungskräfte haben das Recht, sich professionell zu entwickeln. Coaching gehört dazu. ◀

Coaching

Kleingruppen-Coaching für Kita-Leitungen

Coaching, Austausch und neue Perspektiven in kleiner Runde

Als Kita-Leitung stehst Du täglich vor **vielfältigen Herausforderungen**: Teamführung, Kommunikation, Organisation und Elternarbeit. In unserem **Kleingruppen-Coaching** bist Du damit nicht allein. In einer **kleinen, festen Gruppe mit maximal vier Teilnehmenden** arbeitest Du an konkreten Themen aus Deinem Führungsalltag. Das Coaching bietet Dir einen **geschützten und vertraulichen Rahmen**, um eigene Fragestellungen einzubringen, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam **praxisnahe Lösungsansätze** zu entwickeln.

| Preis | Dauer | Lernkonzept |
|---|-------------|--------------|
| 220,00 €* <small>* inkl. MwSt.</small> | 120 Minuten | Live-Webinar |



Unser Kundenservice berät Sie gern:
Telefon: 0711 / 6672 - 5800 | kundenservice@klett-kita.de

www.klett-kita.de/akademie

Preise Stand 2026,
zzgl. Versandkosten, inkl. MwSt.