



Anregungen zur Erstellung eines individuellen Konzeptes für die Leitung einer Kindertageseinrichtung

entwickelt im Rahmen der „Fortbildung zur Stärkung von
Leitungskompetenzen für die Arbeit mit dem Sächsischen
Bildungsplan“

Sächsisches Staatsministerium
für Soziales und Verbraucherschutz
Landesjugendamt
Carolastraße 7a
09111 Chemnitz

Stand: 28. Juni 2017

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Einleitung | 3 |
| 1 ICH leite diese Kindertageseinrichtung – Orientierung auf die eigene Person | 4 |
| 1.1 Meine Ziele für die Kindertageseinrichtung..... | 4 |
| 1.2 Meine Stärken und Schwächen..... | 4 |
| 1.3 Mein inneres Gleichgewicht..... | 5 |
| 1.4 Meine persönliche Weiterentwicklung | 5 |
| 1.5 Meine Stellung im Team..... | 5 |
| 1.6 Mein Verhältnis zum Träger | 6 |
| 2 Ich LEITE diese Kindertageseinrichtung – Orientierung auf die Leitungstätigkeit | 6 |
| 2.1 Informationsweitergabe und Austausch..... | 6 |
| 2.2 Führung und Delegation..... | 6 |
| 2.3 Pädagogische Anleitung..... | 6 |
| 2.4 Controlling..... | 7 |
| 2.5 Teamführung..... | 7 |
| 2.6 Mein Bezug zu den Kindern und Eltern | 7 |
| 2.7 Büro und Verwaltungsarbeit, persönliche Beratung..... | 8 |
| 3 Ich leite DIESE KINDERTAGESEINRICHTUNG – Orientierung auf die Einrichtung | 8 |
| 3.1 Trägervorgaben..... | 8 |
| 3.2 Was die Einrichtung prägt | 8 |
| 3.3 Netzwerke - Öffentlichkeitsarbeit..... | 9 |

Einleitung

Alle Menschen, die Leitungsfunktionen wahrnehmen, tun dies nach bestimmten Prinzipien und Haltungen. Diese sind abhängig von ihnen als Person, aber auch von den Umständen, in denen sie agieren. Dieses „Konzept“ ihrer Leitungstätigkeit ist meist aus den jeweiligen Zusammenhängen entstanden und nur teilweise bewusst reflektiert und festgelegt. Es macht die Qualität von Leitung aus, die eigene Leitungstätigkeit in ihrer Gesamtheit zu betrachten, sich bewusst für seine Vorgehensweisen bei der Leitung zu entscheiden und diese nach eigenen Werten und Prinzipien zu gestalten. Dies alles geschieht mit der schriftlichen Formulierung von Haltungen und Positionen zur eigenen Leitungstätigkeit. Systematisch geordnet entsteht somit eine „Leitungskonzeption“. Die so entstandene Konzeptionsschrift dient vor allem der Selbstvergewisserung über das eigene Tun. Dies erleichtert in der Folge die eigene Arbeit und fördert die Transparenz für die Kolleg/-innen und den Träger. Die Konzeption und ihre Entwicklung kann zugleich Anregung zur Diskussion und Veränderung bieten.

Grundsätzlich kann jeder Leitungsperson die Erstellung einer Leitungskonzeption empfohlen werden. Aus diesem Grund ist die Erarbeitung eines Konzeptes für die Leitung einer Kindertageseinrichtung auch ein Bestandteil der am 10. Juni 2014 vom Landesjugendhilfeausschuss empfohlenen „Fortbildung zur Stärkung von Leitungskompetenzen für die Arbeit mit dem Sächsischen Bildungsplan“. Im Rahmen dieser Fortbildung steht eine fachliche Begleitung bei der Erstellung dieses Konzeptes zur Verfügung.

Auch unabhängig von dieser Fortbildung kann mit Hilfe z. B. dieses Fragekatalogs ein Leitungskonzept erstellt werden. Dies geschieht vor allem in Einzelarbeit der Leitungsperson, kann aber im Rahmen einer kollegialen Beratung oder durch Coaching unterstützt werden. Letzteres gilt besonders für die Bereiche, wo notwendige Veränderungen identifiziert werden.

Ein Leitungskonzept kann unterschiedlich gestaltet werden. In dem hier vorgestellten Konzept gibt es zwei Schritte: In einem ersten Teil geht es um die personenbezogene Reflexion der Leitung, im zweiten Teil vorrangig um die Gegebenheiten, in denen sie agiert.

a. Reflexion und Bewusstwerdung der eigenen Leitungsrolle und -position

- Mit der Beschreibung werden die einzelnen Ausrichtungen klarer und zugleich festgelegt. Dies geschieht im Prozess der Erarbeitung einer solchen Konzeption und kann mit Coaching oder Supervision bzw. kollegialer Beratung einhergehen. Der Prozess ist gleichzeitig als interne und personenbezogene Qualitätsentwicklung zu bewerten.
- Dieser Teil des Konzeptes dient der persönlichen Reflexion und Klarheit und ist nicht zur Weitergabe an den Träger oder die Kolleg/-innen geeignet. Die Fragen unter Punkt 1. (Orientierung auf die eigene Person) bieten hierzu eine Hilfestellung.

b. Klarstellung von Strukturen, Zuständigkeiten und Arbeitsweisen im Zusammenspiel von Träger, Leitung, stellvertretender Leitung und Team

- Hier werden Strukturen, Befugnisse, Abläufe, personelle und sachliche Erfordernisse usw. dargestellt. Dieser Teil kann als eigenständiges Leitungskonzept öffentlich sein und zur Verständigung für alle Beteiligten genutzt werden. Er entspricht weitgehend den Inhalten unter den Punkten 2. und 3. (Orientierung auf die Leitungstätigkeit und auf die Einrichtung).

Zur eigenen Vergewisserung ist eine umfassende Konzeption hilfreich. Sofern das Leitungskonzept für andere zugänglich gemacht wird, sollte dabei auf die sehr persönlichen Inhalte verzichtet werden. Das offen zugängliche Konzept enthält somit nur Teile der Gesamtkonzeption.

Nachfolgend werden anhand der Strukturgliederung „Ich - leite - diese Kindertageseinrichtung.“ Fragen aufgeführt, deren Beantwortung für die Gestaltung einer Leitungskonzeption eine Rolle spielen können. Die hier aufgeführten Fragen verweisen auf konzeptionelle Zusammenhänge, zu denen sich eine Kita-Leitung positionieren sollte. Nicht jede Frage hat für jede Leitungssituation die gleiche Relevanz. Die Auflistung dient zur Anregung und Orientierung. Sie ist nicht abschließend, sondern kann in jedem Zusammenhang selbständig erweitert, vertieft und konkretisiert werden.

Zugleich mit der Beantwortung der Fragen geht es auch um die Prüfung, ob die vorgefundene Situation so in Ordnung ist oder ob etwas verändert werden sollte. Veränderungsbedarfe können in das persönliche Leitungskonzept eingetragen werden. Vor allem aber sollten die Veränderungen angestrebt bzw. realisiert werden. Somit kann die Leitungskonzeption zu einem dynamischen persönlichen Qualitätsentwicklungsinstrument werden.

Da sich sowohl die Leitungsperson als auch die Umstände weiterentwickeln, bedarf die Leitungskonzeption nach einer angemessenen Zeit einer Überarbeitung.

Das Landesjugendamt behält sich vor, diesen Katalog weiter fortzuschreiben.

1 ICH leite diese Kindertageseinrichtung – Orientierung auf die eigene Person

1.1 Meine Ziele für die Kindertageseinrichtung

- Was will ich in meiner Kita verwirklicht sehen, weil es mir persönlich wichtig ist?
- Was ist meine Vision für (m)eine Kita?
- Welche Werte vertrete ich? Was ist mir wichtig in meinem Beruf?
- Wie bin ich in die Leitungsposition gelangt? War ich darin bereits als pädagogische Fachkraft tätig oder komme ich direkt vom Studium oder aus einer anderen Einrichtung? Was bedeutet das für meine Leitungsrolle?

1.2 Meine Stärken und Schwächen

- Welches sind meine Kompetenzen für die Leitung?
- Welche pädagogischen Kompetenzen habe ich
- im Umgang mit Kindern?
- im Umgang mit Erwachsenen?
- Welches sind meine schwachen Seiten, bei denen ich immer wieder gegensteuern muss?
- Kann ich es mir leisten, Fehler, Misserfolge, Unbedachtes auch anderen gegenüber einzugestehen?

1.3 Mein inneres Gleichgewicht

- Welche Rolle spielt meine Arbeit in meinem übrigen Leben? Nehme ich mir Arbeit mit nach Hause?
- Welche Formen habe ich gefunden, um einen Übergang zu meiner Privatwelt zu schaffen?
- Wie gestalte ich die Balance zwischen meiner Arbeit, meiner Familie und meinen anderen Interessen?
- Wie Sorge ich dafür, dass ich immer wieder in die Balance komme und die nötigen Energien für mein Leben erschließe?
- Welche Methoden habe ich entwickelt, um mit Situationen zurechtzukommen, in denen sehr viele Anforderungen gleichzeitig an mich gestellt werden? (Stresssituationen)
- Was benötige ich, damit ich zufrieden mit meiner Arbeit bin?

1.4 Meine persönliche Weiterentwicklung

- Welche Kompetenzen möchte ich (weiter) entwickeln? Was tue ich dafür?
- Wie wichtig ist mir meine eigene Fortbildung? Nehme ich mir dafür entschieden frei?
- Welche Pläne habe ich für mich persönlich? Wohin möchte ich mich beruflich noch entwickeln? Was kann ich dafür tun?
- Nutze ich für meine eigene Weiterentwicklung Fachberatung, Coaching oder Supervision?
- Für welche Situationen in der Kita benötige ich fremde Hilfe (Fachberatung, Supervision, Mediation ...)?
- Welche Austauschforen habe ich mit anderen Kita-Leiter/-innen?
- Wünsche ich mir einen speziellen Austausch (z. B. unter männlichen Kita-Leitern)?

1.5 Meine Stellung im Team

- Welche Nähe möchte ich zum Team haben?
- Wie kann ich die notwendige professionelle Distanz zum Team und zu einzelnen Mitarbeiter/-innen herstellen?
- Bin ich in der Lage, auch Kritisches anzusprechen? Halte ich Spannungen aus?
- Komme ich mit den verschiedenen Rollen im Team zurecht? Habe ich Konkurrent/-innen bzw. Gegenspieler/-innen? Kann ich diese konstruktiv einbeziehen?
- Habe ich Ängste, besondere Befindlichkeiten oder Sorgen in Bezug auf Mitarbeiter/-innen des anderen Geschlechts? Wie gehe ich damit um?
- Welchen Plan habe ich, um auch mit weniger angenehmen, sehr stillen oder übermäßig lauten Mitarbeiter/-innen in Kontakt zu bleiben?
- Wie sollen meine Mitarbeiter/-innen mich ansprechen, per „Du“ oder per „Sie“? Wie spreche ich sie an?

1.6 Mein Verhältnis zum Träger

- Was ist mir im Verhältnis zu meinem Träger wichtig? Bin ich mit der Zusammenarbeit zufrieden? Bekomme ich die Unterstützung und Freiheit, die ich brauche?
- Gibt es Möglichkeiten, die Zusammenarbeit im Gespräch mit dem Träger kritisch zu reflektieren?
- Kann ich mit den mir zugewiesenen Befugnissen die Einrichtung gut leiten? Welche Reibungspunkte gibt es?

2 Ich LEITE diese Kindertageseinrichtung – Orientierung auf die Leitungstätigkeit

2.1 Informationsweitergabe und Austausch

- Welche Formen bevorzuge ich, um meine Mitarbeiter/-innen zu informieren?
- Woher bekomme ich selbst die nötigen Informationen für die Leitung der Einrichtung?
- Wie werden in der Einrichtung organisatorische Belange geklärt?
- Welche Formen bevorzuge ich, um mit meinen Mitarbeiter/-innen in einen pädagogischen Austausch zu treten?
- Was ist mir bei der Gestaltung von Dienstberatungen wichtig?

2.2 Führung und Delegation

- Was entscheide ich in der Einrichtung selbständig? An welchen Entscheidungen beteilige ich andere?
- Welchen Gestaltungsspielraum überlasse ich den Mitarbeiter/-innen?
- Gestalten die Kolleg/-innen selbst (z.B. in kleinen Bereichen) den Dienstplan?
- Inwieweit gebe ich Anweisungen? Wie werden diese kontrolliert bzw. durchgesetzt?
- Welche Aufgaben und welche Befugnisse habe ich delegiert? Was behalte ich mir definitiv selbst vor? Ist dies den Beteiligten klar?
- Wenn ich etwas delegiere, wie viel Gestaltungsfreiheit übergebe ich dann?
- Welche Verantwortung habe ich gegenüber technischen Mitarbeiter/-innen?
In welcher Weise leite ich diese an?
- Gibt es stellvertretende oder weitere Leiter/-innen? Welche Aufgaben und welche Befugnisse haben sie? Wie gestalte ich die Zusammenarbeit mit ihnen?

2.3 Pädagogische Anleitung

- Wie nehme ich Einfluss auf die pädagogische Arbeit?
- Wie gestalte ich die konzeptionelle Weiterentwicklung in der Einrichtung?
- Welche Unterstützung kann und will ich den Mitarbeiter/-innen für ihre pädagogische Arbeit geben?

- Welche Unterstützung nutze ich, um die Qualität der pädagogischen Arbeit in der Kita voranzubringen – z.B. Fachberatung?
- Bei welchen Gelegenheiten können die Kolleg/-innen ihre Anliegen und Meinungen artikulieren?
- Wie viel Zeit lasse ich den Mitarbeiter/-innen für ihre eigenen Lernprozesse bezüglich der Anforderungen des Bildungsplans? Was fordere ich diesbezüglich von allen Mitarbeiter/-innen definitiv ein?

2.4 Controlling

- Woher bekomme ich Rückmeldungen über die Arbeit meiner Mitarbeiter/-innen? Welche Form von Controlling übe ich aus?
- Wie bekomme ich eine Rückmeldung zu meiner Leitungstätigkeit?
- Gibt es für die Mitarbeiter/-innen, Kinder, Eltern ein funktionierendes Beschwerdemanagement?
- Wie reagiere ich, wenn ich von Unzulänglichkeiten in der Arbeit meiner Mitarbeiter/-innen erfahre?
- Wie gestalte ich ein qualifiziertes Feedback für die Mitarbeiter/-innen?
- Bei welchen Gelegenheiten bekommen die Kolleg/-innen wertschätzende Anerkennung?

2.5 Teamführung

- Welches Bild habe ich von einem „guten Team“? Wie viel Spannung ist dabei angemessen?
- Was tue ich für den Zusammenhalt in der Einrichtung?
- Wie gehe ich mit Konflikten innerhalb des Teams um?
- Welche Möglichkeiten habe ich, um mit allen meinen Kolleg/-innen in Kontakt zu kommen bzw. zu bleiben?
- Wie gehe ich mit neuen Mitarbeiter/-innen um?
- Wie gehe ich mit älteren Mitarbeiter/-innen um?
- Wie gestalte ich Personalentwicklung?

2.6 Mein Bezug zu den Kindern und Eltern

- Welche Rolle spielen für mich persönlich die Kinder in der Einrichtung?
- Arbeite ich in der Gruppe mit?
 - um auszuhelfen?
 - um pädagogisch aktiv und im Kontakt mit den Kindern zu bleiben?
- Wie sollen die Kinder mich ansprechen?
- Wie empfangen ich Eltern?
- Gibt es eigene Sprechzeiten?
- Gibt es für Elterngespräche eigene Räume?

2.7 Büro und Verwaltungsarbeit, persönliche Beratung

- Wann erledige ich anstehende Verwaltungstätigkeiten?
- Wie viel Ruhe brauche ich für meine Arbeit? Wie viel Unruhe und Lärm vertrage ich? Brauche ich (zeitweise) für mich einen ungestörten Arbeitsplatz?
- Wie soll mein Büro ausgestaltet sein? Entspricht dieses Büro meiner Vorstellung? Werden Besucher und Mitarbeiter/-innen darin angemessen empfangen?
- Möchte ich in Gesprächen ungestört sein? Was tue ich dafür?
- Welche Anliegen / Personen rechtfertigen (fast) immer eine Störung? Welche demnach nicht?
- Wie wird in der Einrichtung mit Telefonaten umgegangen?
- Dürfen / sollen Kinder mein Büro betreten?

3 Ich leite DIESE KINDERTAGESEINRICHTUNG – Orientierung auf die Einrichtung

3.1 Trägervorgaben

- Wie ist meine Einrichtung in die Struktur des Trägers eingebunden?
- Habe ich Aufgaben, die über eine typische Einrichtungsleitung hinausgehen?
- Wie weit bin ich selbst in die Trägerverantwortung eingebunden (z. B. bei Elterninitiativen)? Ist das akzeptabel und angemessen? Was bedeutet das für meine Leitungsrolle?
- Hat der Träger eine besondere inhaltliche Ausrichtung? Ergeben sich daraus besondere Erfordernisse für meine Leitungstätigkeit?
- Wie funktioniert die Kommunikation mit meinem Träger? Gibt es regelmäßige Beratungen? Wie werden gegenseitig Informationen übermittelt?
- Wer sind die konkreten Ansprechpartner beim Träger? Sind mir und meinen Mitarbeiter/-innen deren jeweilige Verantwortlichkeiten bekannt?

3.2 Was die Einrichtung prägt

- Wie hat sich die Einrichtung seit der Einführung des Sächsischen Bildungsplans bisher pädagogisch entwickelt? Welche (positiven und negativen) Ereignisse und Erfahrungen der Kolleg/-innen prägen diese Entwicklung? Welche Erfordernisse leite ich daraus ab?
- Welche besonderen Rahmenbedingungen hat die Kita, die für meine Leitung von Bedeutung sind?
- Besteht die Einrichtung aus mehreren Gebäuden? Kooperiert sie in den Gebäuden mit anderen Institutionen oder Trägern? Was bedeutet das für meine Leitungstätigkeit?
- Welche Rolle spielen die aufgenommenen Altersgruppen (Krippe, Kindergarten, Hort) für meine Leitungstätigkeit?

- Benötige ich aufgrund der Größe oder Verteilung meiner Einrichtung eigenständig agierende Stellvertreter/-innen? Welche Entscheidungshoheit haben sie?
- Ergeben sich aus der Gebäudesituation oder dem baulichen Zustand meiner Einrichtung besondere Schwerpunkte für meine Arbeit?

3.3 Netzwerke - Öffentlichkeitsarbeit

- Ergeben sich aus der regionalen Einbindung oder der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Kindertageseinrichtungen spezielle Herausforderungen für meine Kindertageseinrichtung bzw. meine Leitungsrolle?
- Hat meine Einrichtung ein spezielles Konzept, das besondere Kontakte erfordert?
- Worauf muss ich in der Zusammenarbeit mit der Schule besonders achten?
- Mit welchen Personen oder Institutionen bedarf es einer besonderen Zusammenarbeit?
- Bin ich damit zufrieden, wie sich die Einrichtung nach außen präsentiert?

Was tue ich für die wertschätzende Wahrnehmung meiner Einrichtung in der Öffentlichkeit?