

Leseprobe aus Günster-Schöning, Erfolgreiche Teamführung
im KinderGarten, ISBN 978-3-7799-6364-6 © 2022 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6364-6](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6364-6)

Inhalt

Der Aufbau des Buchs	8
Zur Entstehung des Buchs	9
Zielgruppe des Buchs	11
Einleitung	13
Kapitel 1: Klarheit über die eigene Person und Rolle	19
1.1 Will ich ein Gärtner bzw. eine Gärtnerin sein?	20
1.2 Die Führungskraft und ihr Stil	24
1.3 Führungsstil und die Kita-Kultur	26
1.4 Selbstführungskompetenz – die Schlüsselfähigkeit	26
1.5 Stressmanagement, ein wichtiger Erfolgsfaktor	30
1.6 Führungsstile: Wie genau wollen Sie führen?	30
Führungsstile nach Kurt Lewin	30
Führungsstile nach Max Weber	31
Führungsstile nach Horst-Joachim Rahn	33
Führungsstil nach Robert R. Blake und Jane Mouton	34
Kapitel 2: Die Führungskraft als Gärtner_in	39
2.1 Führung neu denken	40
2.2 Panicum-Vigatum: Gut, wer diese Pflanze in seinem Team weiß	41
2.3 Psychologische Sicherheit: guter „Dünger“ für Menschen	42
2.4 Diversität und der Senkgarten	45
2.5 Gelb und lila passt – vielfältig ist zukunftsorientiert	47
2.6 Die Mischkultur nutzen lernen	48
2.7 Führungskräfte brauchen ein Gespür für Zeit	51
2.8 Gärtner_innen: von entspannt bis perfektionistisch Und welcher Typ sind Sie?	56

Kapitel 3: Die Kita, mein Garten	61
3.1 Vielfältig und nie ganz perfekt	62
3.2 Mitarbeitende zum Blühen bringen	63
3.3 Perfektion – der Gartenfeind!	64
3.4 Herausforderungen an eine_n Gärtner_in als Führungskraft	69
3.5 Mein Team – mein Garten	71
3.6 Erfolgskriterien für Teams	75
3.7 Der gewählte Gartentyp ist kein Zufall	80
Kapitel 4: Die Kultivierung des Teams	85
4.1 Teamentwicklungsprozesse etablieren	86
4.2 Wann macht ein Teamprozess Sinn?	87
4.3 Das Vier-Phasen-Modell von Bruce Tuckman	89
4.4 Gelingenskriterien für gute Teamarbeit	90
4.5 Ideen und Methoden für eine erste Ist-Analyse Wie steht es um Ihr Team?	91
4.6 Erfolgreiche Teamarbeit: Wenn alle „mit anpacken“, blüht der Garten auf. „Gemeinsam ackern“!	97
4.7 Gemeinsam auf dem Weg bleiben!	98
Kapitel 5: Herausforderung Gartenarbeit	101
5.1 Was mich ärgert, entscheide ich selbst!	102
5.2 Die neue Rolle von Coaching – den „Schädlingsbefall“ in den Griff bekommen!	103
5.3 Nein sagen!	108
5.4 Energieräuber stoppen und Schutzräume schaffen	109
5.5 Von inneren Antreibern und anderen Einflüssen auf das Führungsverhalten	114
5.6 Innere Antreiber versus unsere Bedürfnisse	117
5.7 Aus Antreibern werden Erlauber	122
Kapitel 6: Das Gartensystem	125
6.1 Systemisch lösungsorientiertes Denken und Handeln in der Kita	126
6.2 Systemisch denken und handeln	129
6.3 Der Kindergarten als „Lebensraum“ – zukunftsorientierte Organisationsentwicklung	133

6.4 Von der Absicht zur Umsetzung – Herzklopfen als Entwicklungshelfer	134
6.5 Zehn Hoffnungsimpulse mit auf den Weg	136
Anhang	139
Quellen und Literatur	145
Die Autorin	149



Quelle: Adobe Stock 329126116

Der Aufbau des Buchs

In diesem Buch stelle ich vor, was es heißt, wie ein_e Gärtner_in zu führen. Ich erläuterte Ihnen die gängigsten Führungsstile und auch Gärtnerotypen und lade Sie ein, zu überprüfen, welchem Stil Sie am ehesten entsprechen. Auch stelle ich verschiedene Gartentypen vor, denn die Gartengestaltung ist nie ein Zufall. Bezogen auf die Leitung und Gestaltung einer Kita können so Analogie gebildet werden, um Klarheit über den eigenen Stil, die eigene Führungsrolle, über Haltungen und Einstellungen zu gewinnen und ggf. Übereinstimmungen herauszuarbeiten oder Anregungen zu erhalten.

Neben Grundlagenwissen, Anregungen und Ideen gebe ich Ihnen in jedem Kapitel konkrete Reflexionsfragen an die Hand, die mit „Der Gärtner oder die Gärtnerin fragt“ eingeleitet werden. Sie sollen Ihnen dabei helfen, die eigene Arbeit zu reflektieren und zielgenau Aspekte zu identifizieren, an denen Sie sich weiterentwickeln wollen.

Ich beleuchte die Kompetenz der Selbstführung und gehe darauf ein, wie eine Führungskraft ihr Team zum „Aufblühen“ bringen kann, indem sie auf psychologische Sicherheit und Stärkenorientierung achtet. Auch wird aufgezeigt, wie Fehler konstruktiv bearbeitet und wie eine fehlerfreundliche Kita-Kultur verankert werden kann.

Tipps, Ideen und konkrete Methoden für Teambildungsprozesse runden die Auseinandersetzung ab und laden Sie ein, sich kreativ auszuprobieren. In darauffolgenden Kapiteln gehe ich auf die inneren Antreiber ein, die starken Einfluss auf das Führungsverhalten haben und lade Sie zu einem Selbsttest ein, bevor ich dann im letzten Kapitel auf die systemischen Zusammenhänge in Teamprozessen und der gesamten Kita eingehe.

Zehn Hoffnungsgedanken am Ende des Buches sollen Sie auf Ihrem weiteren Weg als Führungskraft begleiten und Sie ermuntern, positiv und zuversichtlich in die Zukunft zu gehen.

Zur Entstehung des Buchs

Seit über zwanzig Jahren begleite ich mit Schwung und Elan pädagogische Fachkräfte und Führungspersönlichkeiten bei ihren individuellen und teilweise auch sehr herausfordernden Qualitäts- und Entwicklungsprozessen innerhalb ihrer Einrichtungen. Was alle eint, ist der Wille es gut zu machen, um für die Kinder und deren Familien das Bestmögliche zu erreichen. Was alle unterscheidet: Jede Kita ist anders und individuell, bedingt durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Standorte, Eltern, Träger, Ressourcen und Konzepte sowie auch die Kita-Teams und Führungskräfte, die immer anders und einmalig sind.

Mit Blick auf diese Unterschiedlichkeiten der Führungskräfte und Teams hat es mich motiviert, dieses Buch zu schreiben, denn es sind vor allem die engagierten Menschen, mit denen ich in den letzten 20 Jahren in zahlreichen Weiterbildungen, Seminaren, Workshops, Organisations- und Teamentwicklungsprozessen gemeinsam auf das System Kita, seine wichtige gesellschaftliche Aufgabe und auch seine ureigenen Herausforderungen geschaut habe. Mein Dank gilt all jenen die mir ihr Vertrauen geschenkt haben und die ich auf Ihrem Weg begleiten durfte.

Aus systemischer Sicht bin ich daher davon überzeugt, dass Menschen – bewusst oder unbewusst – ihre Innen- und Außenwelten aktiv selbst gestalten. Daher unterstütze ich Menschen darin, zu erkennen, wie es zu Problemen kommt und welche Herausforderungen sich daraus ergeben. Denn, wer das Neue sucht, ohne das Alte verstanden zu haben, wird sich nicht nachhaltig weiterentwickeln und verändern können. Daher braucht es für die Veränderungen: Selbstwahrnehmung, Erleben, Verstehen und das Entwickeln neuer Handlungsoptionen sowie die proaktive Auseinandersetzung mit der Außenwelt. Einer meiner Schwerpunkte liegt daher, neben der Teamentwicklung, in der Arbeit mit und dem Coaching von Führungskräften und in der systemischen Organisationsentwicklung.

Ich liebe es, mit erwachsenen Menschen zu arbeiten. Meine Leidenschaft gehört jedoch den Kindern. Für sie engagiere ich mich, setze ich mich ein. Denn für sie möchte ich positive Veränderungen bewirken und das geht nur, wenn es mir in meiner Arbeit gelingt, pädagogische Fachkräfte zu motivieren, ihr pädagogisches Handeln weiterzuentwickeln. Das treibt mich an, das macht mich aus.

Zielgruppe des Buchs

Dieses Buch kann von allen Führungskräften im weiten Sinne und im engen pädagogischen Kontext von allen Kita- und Schulleitungen, Fachberaterinnen, Verbundleitungen sowie Kita-Trägern gleichermaßen genutzt werden.

Die Leitung einer Kita oder anderen pädagogischen Organisationen ist eine sehr herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgabe. Dieses Buch möchte Sie dabei unterstützen, Ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln oder diesen zu reflektieren, zu ergänzen und weiter zu professionalisieren.

Um Leser_innen gleichermaßen anzusprechen, werden unterschiedliche Formen einer geschlechtergerechten Sprache angewendet: Entweder werden alle Geschlechter genannt oder es erfolgt – vor allem bei Aufzählungen – eine durchmischte Nennung (Randomisierung), in der einmal die weibliche, ein anderes Mal die männliche Form gebraucht wird. In den meisten Fällen verwende ich jedoch den gängigen Unterstrich.



Quelle: AdobeStock 322230672

Einleitung

Die Ausgangssituation

„Der KinderGarten –
Substantiv, maskulin, öffentliche Einrichtung (in einem Raum, einem Gebäude) zur
Betreuung und zur Förderung der Entwicklung von Kindern im Vorschulalter, 1840
eingeführt von dem deutschen Pädagogen F. Fröbel (1782–1852).“
(Duden 2021)

Friedrich Fröbel gründete, beeinflusst vom Konzept einer natürlichen Erziehung bei Jean-Jacques Rousseau und Johann Heinrich Pestalozzi, den ersten Kindergarten und bündelte seine Auffassung von Pädagogik in dem Werk „Die Menschenerziehung“ (1826), welches sowohl spekulativ philosophisch-theologisch als auch auf der Grundlage von Beobachtungen basierte. Für Fröbel war das Ziel der Erziehung die Lebenseinigung, der Einklang der Gegensätze von Natur und Geist, die Harmonie des Menschen mit der Welt, der Natur, den Menschen und Gott. Das Kind sollte die Urgesetze des Lebens, die Gesetzmäßigkeiten der Wirklichkeit im Spiel durch Spielgaben, Bewegungsspiele, den Umgang mit und die Pflege von Pflanzen und Tieren erahnen und erfahren (vgl. Dieter 2021).

Für mich daher verständlich, wie er zum Begriff *Kindergarten* kam.

Martin M. Textor beschreibt den Begriff „Kindergarten“ hingegen so: „Der Kindergarten – ein *Garten*, in dem Kinder ‚gehegt‘ und ‚gepflegt‘ werden, auf das sie wachsen und gedeihen, ihre Blüten entfalten, gar aufblühen. Und so steht das Wort Kindergarten nicht nur für eine achtsame Pflege und wohlwollende Begleitung, sondern auch für Frühpädagogik im besten Sinn. Und „wie schon bei kleinsten Pflänzchen ein Wachstumsdrang zu beobachten ist, so wollen Kleinkinder von sich aus Kompetenzen ausbilden und Kenntnisse erwerben: Sie bilden sich weitgehend selbst bzw. in ko-konstruktiven Interaktionen mit anderen Personen.“ (Textor 2021)

Heute verwenden wir im allgemeinen Sprachgebrauch statt Kindergarten oft das Kurzwort „Kita“, also Kindertagesstätte, selbst wenn wir den Kindergarten meinen. Der Begriff *Kindergarten* scheint ausgedient zu haben. Alle, ob Politik, Wissenschaft, Fachschule, Universität, Eltern oder die pädagogi-

schen Fachkräfte selbst, sagen „Kindertageseinrichtung“ oder „Kindertagesstätte“ und verstehen darunter eine Institution, in der Kinder ebenso wie im Kindergarten gehegt, gepflegt, betreut und erzogen, vor allem aber gebildet werden. Doch leider spiegelt sich das in dem Kurzwort „Kita“ nicht so eindeutig, wie im Begriff *Kindergarten* wider. Dieser ruft eher Assoziationen und Bilder wach, von jungen Pflänzchen und Blumen für die zunächst „der Boden gelockert“ wird, bevor sie eingepflanzt und versorgt werden (vgl. Textor 2021).

Analog diesem Bildmotiv bereitet jeder Kindergarten den „Boden“ vor, bevor die Kinder kommen. Es werden Räume hergerichtet, Eingewöhnungskonzepte erarbeitet und von den pädagogischen Fachkräften Lernanreize sowie Bildungsangebote geschaffen, um die Kinder mit Anleitung und Unterstützung (dem Dünger) im Hier und Jetzt zu begleiten, auf dass sie sich entfalten und entwickeln, wichtige Vorläuferkompetenzen ausbilden sowie individuelle Fertigkeit- und Fähigkeiten entwickeln. Und so wie Pflänzchen im Gewächshaus oder Garten vom Gärtner oder der Gärtnerin beobachtet, gehegt und gepflegt, achtsam begleitet und auch kontrolliert werden, wird auch das Wachstum, das Reifen und Gedeihen der Kinder in der Kita achtsam von pädagogischen Fachkräften begleitet, denn sie entscheiden, wann z. B. gedüngt oder gewässert werden sollte, um ein gutes „Wachstum“ zu fördern.

Doch ist die Metapher auch für pädagogische Fachkräfte passend?

Lässt sich die Garten-Metapher somit auch auf das Team, den Teamentwicklungsprozess, die Führung einer Kita übertragen?

Kann die Leitung oder Führungskraft einer Kita wirklich in die Rolle eines Gärtners, einer Gärtnerin schlüpfen? Gar führen wie ein Gärtner? Denn analog meinen einführenden Gedanken müssten dann die pädagogischen Fachkräfte in die Rolle der Pflanzen schlüpfen.

Die Veränderungen, die Leitungen von Kindertagesstätten mit ihrem pädagogischen Fachpersonal nicht erst seit der Corona-Pandemie zu Beginn der 2020er-Jahre zu stemmen haben, sind die Kombination aus neuen und komplexen Herausforderungen, der digitalen und demografischen Entwicklung, den vielfältigen Veränderungen in der Gesellschaft und Familienmodellen sowie dem gewachsenen Anspruch an Bildung, Betreuung und Erziehung bei gleichzeitig steigender Bürokratie und unzureichender Personaldecke. Die gestiegenen Erwartungen an Zuständigkeiten und Qualität, Digitalisierung und agilem Arbeiten lösen Veränderungsprozesse in Kindertagesstätten so-

wie Familienzentren aus, sodass diese sich schon lange im Umbruch befinden. Die daraus resultierenden Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, ist für viele Leitungskräfte nicht immer leicht und vielfach extrem herausfordernd. Oft fehlen im pädagogischen Alltag die entsprechende Zeit und der Blick von der Meta-Ebene, um die Qualitäts- und Entwicklungsprozesse effektiv voranzubringen. Zudem sind viele Leitungen sich ihres Führungsstils nicht mehr sicher, spüren schon lange, dass sie etwas verändern müssen – doch wer will schon gern seine Komfortzone verlassen und unnötig weitere Veränderungsprozesse anschieben?

Bundesweit hat die Corona-Pandemie die Arbeitswelt der Kitas extrem durcheinandergewirbelt und nachhaltig verändert. Die zukunftsfähige sowie qualitative Ausgestaltung der Kindertagesstätten und die damit verbundene Professionalisierung der pädagogischen Fachkräfte rückte dabei in den Hintergrund und muss jetzt wieder neu in den Fokus gestellt werden.

Neben Themen wie Partizipation, Kinderrechte, Gewaltfreiheit und Nachhaltigkeit ziehen auch Themen wie die Digitalisierung, die Diskriminierungs- und Diversitätssensibilisierung und der Ausbau der qualifizierten ganztägigen U3-Betreuung Aufmerksamkeit auf sich. Was wiederum neue Veränderungs- und Weiterentwicklungsbedarfe mit sich bringt. Und so müssen auch hier Ressourcen neu verteilt, Zuständigkeiten geschaffen und Verantwortung für neue Themenfelder übernommen werden.

Aufgrund immer schnellerer Innovationszyklen und globaler Entwicklungen sind auch Kindertageseinrichtungen und Familienzentren gezwungen, sich permanent zu verändern. Dabei gilt es Strukturen und Prozesse selbstkritisch zu reflektieren und diese dann anzupassen. Damit jedoch alle pädagogischen Fachkräfte auch weiterhin innovativ, kreativ und vor allem zufrieden arbeiten können, brauchen sie auch Freiheiten, Entscheidungsspielräume und eine zukunftsorientierte sowie klare Führung.

Das folgende Buch möchte alle Führungskräfte und Leitungen aus pädagogischen Einrichtungen einladen, sich mit ihrem individuellen Führungsstil bewusst und selbstkritisch auseinanderzusetzen, um sich für die Zukunft neu aufzustellen.

Vielleicht passt der Vergleich mit dem Gärtner, der Gärtnerin ja sehr gut, um zu verstehen, was Teams heute brauchen.

Das Team, mein Garten!

Und diesen Garten gilt es zu hegen und pflegen, auf dass jeder im Team aufblüht und jede einzelne pädagogische Fachkraft ihre „Blütenpracht“, also Ressourcen, Potenziale und Talente entfalten kann. Für einen Gärtner heißt das, den Boden vorzubereiten, aufzulockern, zu wissen, wann gedüngt oder gewässert werden muss, wann welche Pflanze was braucht und vor allem, an welcher Stelle und mit wem sie gut wachsen kann.

Doch ist das auch bei Menschen so? Was macht eine gute Führungskraft, eine gute Gärtnerin aus? Und lässt sich das Gärtnern wirklich auf die Führung einer Kita, eines Teams übertragen?

Ich denke schon und möchte in diesem Buch den Versuch wagen, dies aufzuzeigen.

Vor dem Hintergrund meiner langjährigen Erfahrung als Leiterin verschiedener Kitas und über zwanzigjährigen Erfahrung als Weiterbildnerin, systemischer Organisationsentwicklerin und meiner Arbeit als systemischem Coach kann ich sagen, dass es für die Leitung einer Kita keine genauen Best-Practice-Strategien gibt, sondern immer nur individuelle Lösungen. Führungskräfte sollten daher die eigene Selbstführung bewusst in die Hand nehmen und sich immer wieder fragen, ob der eigene Führungsstil noch zeitgemäß und vor allem für das Team passend ist. Denn die Qualität einer Führungskraft bemisst sich zunehmend danach, ob sie es schafft, in der Zusammenarbeit die Potenziale und Talente ihres Teams ans Licht zu bringen, klare Entscheidungen zu treffen, Aufgaben zu delegieren, ihre Ziele klar und nachvollziehbar zu definieren, ihr Team zu motivieren und eben auch das Team durch eine Krise zu führen.

Denn ob nun New Work, agile Arbeits- und Lernformen, Talentmanagement, systemische Gesprächsführung, Digitalisierung oder partizipatives Führen, all das sind nur einige Schlagworte, mit denen sich Führungspersönlichkeiten heute auseinandersetzen müssen. Die Erfolgsfaktoren sind vielschichtig, die Persönlichkeiten unterschiedlich. Eines eint jedoch alle: Sie müssen sich den jetzigen und zukünftigen Herausforderungen stellen, mehr noch: Sie müssen sie meistern.

Führungsherausforderungen:

Diskrepanz zwischen Anforderungen und Können

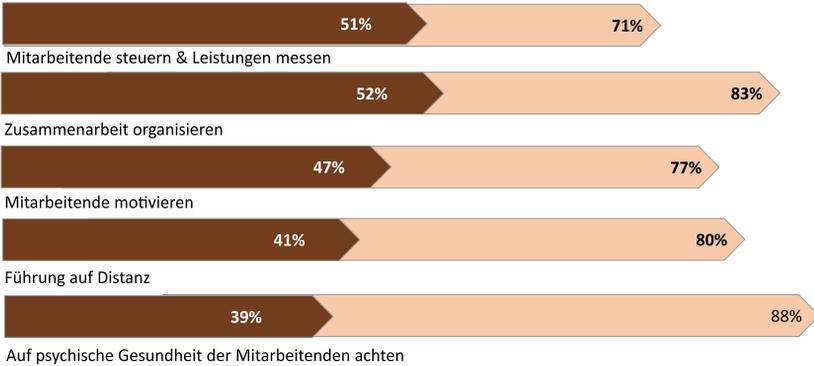


Abb. 1: Führungsherausforderungen.

Quelle: www.managerseminare.de; Studie „Future of Leadership“ des Recruitingsoftware-Anbieters softgarden, n=3.561 Bewerberinnen und Bewerber, 2021

Und so geht es beim Führen von Menschen auch um achtsame Pflege und vorausschauende Planung, gesunde Gelassenheit und kreative Gestaltung von Prozessen, „der Gartengestaltung“, gepaart mit dem nötigen Wissen um „Gartenbau“ und „Pflanzenkunde“ sowie passendem Handwerkszeug und hilfreichen Methoden.

Meiner Auffassung nach ist das Gärtnern eine geeignete Metapher für das aktuelle Leadership 4.0 in unserer sogenannten „VUCA-Welt“ und kann daher eine ergiebige Inspirationsquelle für alle Führungskräfte, vor allem im pädagogischen Bereich sein, sofern diese auf der Suche nach einem zeitgemäßen Selbstverständnis und bereit sind, alte Denkmuster und Führungsstile infrage zu stellen. Auch mit Blick auf die Diversitätskompetenz, die in der heutigen Gesellschaft und damit auch im Kindergarten und in frühpädagogischen Teams immer bedeutsamer wird, kann es ein Ansporn sein, über sich und seine Führungsrolle nachzudenken.

Doch wie genau erfolgreich führen bzw. gärtnern? Welche Art der Führung braucht es, damit sich Kitas unter den ständig veränderten Bedingungen und aktuellen sowie neuen Herausforderungen von Komplexität, Diversität, Schwankungen, Unsicherheit und Widersprüchlichkeit gut entwickeln können? Wie muss Führung aussehen, damit sie der zunehmenden Vielfalt von Menschen gerecht wird, die in lebendigen Organisationen und komplexen Systemen einer Kita leben, spielen, lernen und arbeiten? Auf all jene Fragen will dieses Buch Antworten geben.

Ich wünsche Ihnen viel Freude mit diesem Buch, viele spannende Erkenntnisse, Spaß am Ausprobieren und Experimentieren, lassen Sie sich inspirieren, auf dass Ihr Führungsstil aufblühen und sich entfalten kann!

Ihre Ursula Günster-Schöning

Kapitel 1: Klarheit über die eigene Person und Rolle



Quelle: AdobeStock 247962334

„Du musst dein Ändern leben!“

Rainer Maria Rilke

1.1 Will ich ein Gärtner bzw. eine Gärtnerin sein?

„Führung braucht Klarheit!“ Ist das wirklich so einfach? Wahrscheinlich nicht. Gleichwohl hat Klarheit etwas mit Entscheidungskompetenz zu tun, mit dem Vorangehen, echt und authentisch zu sein – eben klar, eindeutig, Orientierung gebend. Doch bevor eine Führungskraft anderen Orientierung geben, sie leiten und somit auch anführen kann, muss sie sich selbst über Dinge klar werden (vgl. Kirchner, 2014).

- Warum mache ich etwas und warum nicht?
- Wie will ich leiten, führen, zu Entscheidungen kommen, mich positionieren?
- Wie will ich diese Kita führen?
- Wie soll sich mein Team entwickeln und vor allem wohin?
- Was treibt mich an?

Dies sind nur einige Fragen, die sich Führungskräfte von Kitas heute stellen. Ein Gärtner stellt sich andere. Oder?

Vielleicht sind es doch auch ähnliche Fragen? Er überlegt sich beispielsweise, was er wie wohin pflanzen will. Wie der Garten angelegt und gestaltet werden soll und vor allem, was für einen Garten er besitzen möchte. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Es gibt traditionelle Hausgärten, Obstgärten, Senkgärten, Steingärten, Rosengärten, Wildblumengärten, botanische oder Waldgärten und viele mehr. Und so vielfältig, wie die Gärten sind auch die Kitas, die Teams und letztendlich auch die Führungskräfte.

Was für eine Führungskraft wollen Sie sein?

Und vor allem: Wollen Sie wie ein_e Gärtner_in führen?

Bevor Sie sich diese Frage beantworten, schiebe ich ein Zitat ein, welches ich gern an Leiterinnen und Leiter pädagogischer Einrichtungen weitereiche, wenn ich mit ihnen im Führungskräfte-Coaching arbeite:

„Verantwortung heißt nicht, dass ich dafür zuständig bin, dass es dem anderen gut geht. Dafür muss er selbst sorgen. Ich kann ihn nur begleiten und mit ihm nach einem Weg Ausschau halten, auf dem er weitergehen kann.“ (Anselm Grün 2018)

Dieses Zitat von Anselm Grün passt meiner Auffassung nach sehr gut, um über Verantwortung und Führung nachzudenken. Führungskräfte können

ihre Mitarbeiter_innen auf dem gemeinsamen Weg weder anschieben noch dürfen sie sie hinter sich herziehen. Vielmehr sollten sie feinfühlig, responsiv und achtsam neben ihnen hergehen, wohlwissend, dass jede Mitarbeiterin ihr eigenes Tempo aufnimmt und jeder Mitarbeiter diesen Weg auf seine Art und Weise geht. Einige sind sehr flott unterwegs, kommen schnell voran, andere brauchen länger, gehen langsamer, halten hin und wieder an, um sich umzusehen. Wieder andere machen Umwege, suchen nach „Schleichwegen“ abseits des Weges, kennen sich scheinbar gut aus und scheuen auch nicht das offene Feld. Wieder andere suchen den geraden Weg von A nach B und können es nur schwer aushalten, wenn sie diesen nicht gleich finden. Und wieder andere lieben es, herumzutrodeln, stehenzubleiben und Teilstücke des Weges noch einmal zu gehen. Einige Mitarbeiter_innen tragen schweres Gepäck mit sich herum, andere scheinen nur mit leichtem Rucksack unterwegs zu sein, einige tragen feste Schnürschuhe, andere laufen barfuß. Von daher ist jede und jeder auf ihre bzw. seine Art und Weise unterwegs. Was alle eint, ist der Wunsch, als pädagogische Fachkraft mit Kindern zu arbeiten, sie zu bilden, zu erziehen und zu betreuen.

Die Vielfalt der unterschiedlichen pädagogischen Berufsabschlüsse weist darauf hin, wie stark sich die Ausbildungen in den letzten Jahren bereits verändert haben und sich die Kita-Landschaft, die KinderGärten noch weiterhin verändern werden. Der bundesweite Personalmangel wird zudem noch dafür sorgen, dass mehr noch als heute Menschen aus anderen Berufen in die Kitas wechseln, denn schon jetzt gibt es in fast allen Bundesländern unterschiedliche Möglichkeiten zum Quereinstieg, zur dualen Ausbildung oder berufs begleitenden Vollzeitausbildung. In einer ganz aktuellen Hochrechnung weist zudem Der Spiegel daraufhin, dass uns in den kommenden Jahren ca. 230.000 Erzieher_innen fehlen werden (Spiegel 28.12.2021).

Natürlich zieht es auch Pädagoginnen und Pädagogen mit Hochschulabschluss in die Kitas, ebenso Diplom- oder Bachelor-/Magister-Sozialpädagog_innen, aber das reicht bei Weitem nicht aus, um die Löcher zu stopfen. Auch hat sich das Geschlechterverhältnis zum Glück verändert und wird sich meiner Meinung nach auch noch weiter positiv verändern. Und dennoch ist der überwiegende Anteil an pädagogischen Fachkräften, rund 95%, immer noch weiblich.

Wir stehen gesellschaftlich, und damit verbunden auch im Bereich der frühkindlichen Bildung, vor großen Veränderungen, die sich schon seit rund zehn Jahren anbahnen und immer mehr „Drive“ aufnehmen. Ob es die Digitalisierung, Ökologie, Nachhaltigkeit oder der Umweltschutz sind oder die

Auseinandersetzung mit dem Luxus- und Konsumwahn, also der akuten Ressourcenverschwendung, oder dem kulturellen Wandel. Alle Themen betreffen unsere Gesellschaft, gar die ganze Menschheit, denn wir befinden uns kollektiv in einer Krise und somit nehmen diese Themen und Herausforderungen natürlich auch Einfluss auf die Arbeit in der Kita. Einige sprechen von der „großen Transformation“, wie beispielsweise Uwe Schneidewind, Präsident des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie und Professor für Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit an der Bergischen Universität Wuppertal, der in seinem Buch *Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*, es wie folgt auf den Punkt bringt:

„... eines scheint dabei klar: Das 21. Jahrhundert verspricht ein weiteres Jahrhundert des massiven Umbruchs in der Menschheitsgeschichte zu werden. Oft scheint uns die Zukunft dazu zu ‚ereilen‘ – mit technologischen, ökologischen, politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Dynamiken.“ Und eine für mich entscheidende Frage stellt sich, die auch jede Kita beantworten sollte: (...) „Was sind wissenschaftlich basierte ‚Erzählungen‘, die Orientierung geben für die Gestaltung eines menschengerechteren 21. Jahrhunderts?“ (Schneidewind 2018, S. 9)

Angesichts solcher Überlegungen und großen Herausforderungen wie gerade benannt, ist es für Kitaleitungen vielleicht sinnvoll und auch leichter verdaulich, würden sie das große Ganze auf ein überschaubares „Kleines“, ihre Kita, herunterbrechen, indem sie ihre Kita mit einem Garten vergleichen, um den es sich zu kümmern gilt. Alle großen Herausforderungen lassen sich dann auf solch einen Garten, eben die eigene Kita, übertragen.

Inspiziert durch den Beitrag „Den Boss zum Gärtner machen“, von Dr. Matthias Nöllke (2019), Autor und Speaker, möchte ich in diesem Buch dessen Ideen und Ansätze auf die Kita-Welt übertragen.

Sie entscheiden nun selbst, ob Sie Ihren Führungsstil anpassen möchten, um dann künftig wie eine Gärtnerin zu führen. Denn eine Kita zu leiten, bedeutet bewusst Verantwortung zu übernehmen. Vielleicht war das ja schon vor ein paar Jahren Ihre Motivation, sich für die Führungsrolle zu entscheiden, oder ist es erst jetzt, da Sie sich heute für die Leitung einer Kita entschieden haben. Ihre persönliche Motivation, sich weiterentwickeln zu wollen, bedeutet auch, den Mut zu haben, sich Neuem zu stellen, Altbewährtes infrage zu stellen und sich immer (wieder) mit der Führungsrolle intensiv auseinanderzusetzen, um sich zu verändern – dem Grundsatz des „lebenslangen Lernens“ folgend.