

FÜHRUNG VON KINDERTAGESEINRICHTUNGEN

- ZWISCHEN MACHT UND OHNMACHT - Teil 1: Eine Hin-Führung

von Andreas Schulte-Hemming

Aus dem Alltag von Führungs- und Leitungskräften:

*Das mit dem Führen und Leiten ist so eine Sache.
Da versucht man/frau anzuführen und etwas durchzuführen.
Häufig wird man/frau dann aber an der Nase herumgeführt.
Umleitungen entführen so in nicht gewollte Regionen.
Schnell ist man/frau dann die Tritt- oder Gefühlsableiter.
Vorgeführt werden ist dann nicht mehr weit.
Fehler lassen sich oft nicht so einfach überführen, leider,
um die Schuldigen dann abzuführen.
Die Frage: Wo führt das alles hin?
Eine Antwort: Oft führt es zu nichts.*

Wahrscheinlich, vielleicht, hoffentlich ist es gar nicht so arg. Irgendwie geht es immer. Im Notgepäck gibt es ja noch die Lehr- und Handbücher mit Werkzeugen, Ratschlägen und Checklisten. „Man nehme nur das Buch XY und schon werden die Kindergärten TOP.“ Wenn das nicht vielversprechend ist. Und wenn das nicht helfen sollte, dann der ‚alte‘ Ruf nach der charismatischen Persönlichkeit. Aktuelle Literatur und zahlreiche Trainings- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte sprechen dieser Lösung das Wort. Strittig dabei bleibt die alte Frage: Angeboren oder gelernt?

Zahlreiche Leitungskräfte beschleicht das Unbehagen, dass vieles nicht so zu klappen scheint wie in diesen vielen schriftlichen, gradlinigen Hoffnungsträgern und Erfolgsversprechern. Heute mehr als noch vor 10 Jahren.

Und viele spüren und wissen, dass sich die Zeiten geändert haben, grundlegendes. Früher schien es ruhiger und überschaubarer zu sein. Da gab es die MitarbeiterInnen und die Kinder. Und manchmal noch die Eltern. Ja und dann vielleicht noch die ‚Über-Uns‘, die Träger, der Vorstand, die Geschäftsführung, die Gesellschafter. Und die hatten so ihre Erwartungen. Aber das war absehbar und „wir waren ein Team, dass alles gemeistert hat“.

Und heute?

Ein Blick auf die aktuellen Rahmenbedingungen der Kindertagesstätten, ihre Träger, Leitungskräfte und Mitarbeiter/innen geben uns einen Eindruck von dem, was heute anders ist:

- Leere öffentliche Kassen;
- marktwirtschaftlich-orientierte Finanzierungs- und Steuerungsmodelle werden vorangetrieben;
- wachsende Ansprüche in Richtung Qualitätssicherung erfordern hohe Investitionen in die Qualifikation aller Mitarbeitergruppen;
- unterschiedlichste Qualitätssicherungs- oder –entwicklungskonzepte konkurrieren auf dem Markt;
- die Zahl der Kinder nimmt ab;

- das Ausbildungsniveau des pädagogischen Personals reicht kaum aus, den zunehmenden Anforderungen gerecht zu werden u.a.m.

Sicherlich werden diese vielfältigen äußeren „Herausforderungen“ je nach Bundesland und Region als Ergebnis eines Willensbildungsprozesses und Interessensausgleichs auf politischer Ebene, an dem auch die Interessensvertretungen der Kinder- und Jugendhilfe mitgewirkt haben, unterschiedlich stark ausfallen, aber als allgemeiner Trend der letzten gut 10 Jahre sind sie kaum zu leugnen.

Und sie machen natürlich nicht vor der Türe halt, sondern dringen als Anforderungen, Chancen und Schwierigkeiten auf vielfältige Weise in die Einrichtungen:

- Die Leitungskräfte müssen sich z. B. betriebswirtschaftliche und kaufmännische Kompetenzen aneignen.
- Das pädagogische Personal wird mit Themen konfrontiert, die über die reine pädagogische Arbeit in der Gruppe und die klassische Elternarbeit hinausgehen: Kundenorientierung, Qualitätsentwicklung, Beschwerdemanagement, Service u.v.m.
- Da müssen Konzepte immer wieder auf dem laufenden Stand gebracht werden.
- Die immer häufiger anstehenden Qualifizierungen und zahlreichen Arbeitsgruppen benötigen zunehmend mehr Zeit, die dann in der sonstigen alltäglichen Arbeit fehlt.
- Unzufriedenheit und Befürchtungen machen sich unter den MitarbeiterInnen breit.
- Das Selbstverständnis der Leitungskräfte und das vom pädagogischen Personals erfährt unabhängig zur Ausbildung eines neues Anforderungsprofil.

Es trifft natürlich nicht alle Kitas gleich. Einige werden sagen, uns geht es doch gut, denn was der da schreibt, hat nichts mit uns zu tun. Vielleicht...

Fest steht, dass sich Kindertagesstätten allgemein in dynamischeren und komplexen Umwelten bewegen als in der Vergangenheit. Träger und Leitungskräfte stehen zunehmend vor der existentiellen Herausforderung: Wie gelingt es uns, die Einrichtungsgeschicke durch das „unsichere und oft undurchschaubare Terrain“ zu führen.

Sicherlich ist der Grad an Komplexität, denen Kindertagesstätten ausgesetzt ist, nicht so hoch und vergleichbar wie mit einem mittelständischen Unternehmen, dass auf dem Weltmarkt agiert.

Dennoch spüren viele Führungskräfte, dass sie in Zeiten der Unsicherheit leben. Ihre eingegrenzten Einflussmöglichkeiten auf die Rahmenbedingungen und deren Folgen werfen sie auf sich selbst zurück. Und die Frage, wie funktioniert eigentlich Führung wird immer wieder neu gestellt.

Schnell liegt hier der Appell nahe: „Bilden Sie sich doch mal fort, da lernen Sie die richtigen Instrumente kennen und zu beherrschen“, - nicht von ungefähr handelt sich hier um eine der Branchen mit den fortbildungswilligsten Leitungskräften. „Oder Sie arbeiten mal ganz intensiv an sich!“, - in der Hoffnung eine

Führungspersönlichkeit zu werden. Aber: Die personalistische und technische Vorstellung von Führung verliert an Wirkungskraft (was der Flut an Fortbildungsangeboten und Literatur keinerlei Abbruch tut, ganz zu schweigen von der Frage, ob in Fortbildungen überhaupt das gelernt wird, was sie versprechen).

Was nun?

Mein Eindruck ist, dass es Leitungskräften in Kindertagesstätten in der Regel nicht an Fortbildungen mangelt oder an der Auseinandersetzung mit sich selbst, was sie deutlich von vielen anderen Leitungskräften aus anderen Branchen mit ähnlicher Betriebsgröße (z.B. Mitarbeiterzahl) unterscheidet.

Was eher zu fehlen scheint, ist eine klare Vorstellung von dem ‚Was Führung überhaupt ist und in welchem Rahmen (z.B. Organisation) sie stattfindet‘. Wenn Führung in den Blick genommen wird, bleiben Rahmenbedingungen und Strukturen, in denen sie sich abspielt, in der Regel außen vor. Meistens geht es um eine personenbezogene Sichtweise: Wer ist schuld, wer hat versagt? Verzweiflung über die MitarbeiterInnen oder Zweifel an sich selbst sind häufig die Folgen.

Was folgt?

Unter dem Motto „Führen heißt in vernetzten Bezügen bewusst handeln“ möchte ich Sie mit auf eine Reise nehmen und Sie mit einigen Vorstellungen, Annahmen und Thesen zum Thema „Führung“ konfrontieren. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für das alltägliche Handeln von Führungskräften von Belang sind und die sich im Spannungsfeld von Macht und Ohnmacht, von den Möglichkeiten und den Grenzen in Organisationen bewegen. Hier wird ein Gedanken-Faden bzw. in den nächsten Ausgaben aufgenommen und anhand einiger Themen weitergesponnen. Sie werden sich immer wieder überschneiden, da sie zusammenhängen. Erfahrungen aus der Beratungspraxis, aus Seminaren, Workshops, Ergebnisse aus der Forschung und Theorien über Führung (Systemtheorie, Radikaler Konstruktivismus, Machtanalysen u.a.) bilden die Grundlage.

Und was haben Sie davon?

Wenn ich das mal wüsste. In meinem Gepäck findet sich keine Wahrheit und auch keine ‚todsicheren‘ Tipps, obwohl die so beliebt sind. Es werden Thesen über die Organisation KiTa und Führung präsentiert, zugespitzt und manchmal provozierend, als (be)denkswerte Reflexionsarbeit. Und wenn es mir dann noch gelungen sein sollte, sie zu irritieren, wäre es nicht das schlechteste Ergebnis, zumindest aus meiner Sicht. Wie sagte ein KiTa-Leiter dazu: „Heilsame Verstörung“. Na, wenn das nicht vielversprechend ist.

Die weiteren geplanten Themen:

- Führung, eine soziale Konstruktion. Oder: Von Lückenbüßern und dem Lob der Hierarchie
- Führung in Sandwich-Positionen: Strukturprobleme und Führung von unten

erschieden in:

KiTa-Aktuell, Ausg. Nord, 12. Jg., Juli/August 2004, H. 03., S. 155-156

KiTa-Aktuell, Ausg. Baden-Württemberg, 14. Jg., Februar 2005, S. 45-46

KiTa-Aktuell, Ausg. Bayern, 17. Jg., März 2005, S. 63-64