

# Dem Anforderungsdruck begegnen

**Wie Leitungen und Teams Veränderungen meistern** ■ Seit dem »PISA-Schock« 2002 und mit dem Ausbau der U3-Betreuung hat der Elementarbereich an Aufmerksamkeit und Bedeutung gewonnen. Zu Recht: Endlich wurden Kita-Kinder als aktiv Lernende ernstgenommen, und die Kita-Fachkräfte als Bildungsbegleiter/innen. Heute, fast anderthalb Jahrzehnte nach »PISA«, erlebe ich in meinen beruflichen Kontakten mit Mitarbeiterinnen und Teams in Kindertagesstätten sehr durchgängig eine hohe Leistungsbereitschaft – und gleichzeitig enorm großen Druck.



**Michael Schrader**

Dipl. Päd., Coach, Zusatzausbildungen als Organisationsentwickler (TRIAS), in Gruppendynamik (agm) und als Qualitätsentwickler (EFQM)

Die deutliche Zunahme der Anforderungen an die Arbeit bleibt nicht ohne Folgen, zumal die personellen Ressourcen nicht im gleichen Maße erweitert wurden wie Quantität und Qualität der Aufgaben. Interessant ist nun, dass man beobachten kann, dass Teams mit dieser vergleichbaren Ausgangssituation sehr unterschiedlich umgehen.

Wie kommt es, dass Team A die geschilderte Situation offensichtlich erfolgreich bewältigt, während in Team B schlechte Stimmung entsteht und die Krankenstände steigen? Was zeichnet ein erfolgreiches Veränderungsmanagement in Tageseinrichtungen für Kinder aus? Mit anderen Worten: Was kann man von Team A lernen?

## Immer mehr! Immer schneller!

Die Geschwindigkeit, in der neue Anforderungen entstehen, hat in den letzten 15 Jahren deutlich zugenommen – nicht nur in Tageseinrichtungen für Kinder, sondern in fast allen gesellschaftlichen Bereichen und Arbeitsfeldern. Dies ist beispielsweise auf den Elementarbereich zugekommen: neue Angebote für U3-Kinder, mehr Tages- und Mittagskinder, Einführung von Inklusion, Partizipation, Beschwerden von Kindern, alltagintegrierter Sprachförderung, Qualitätsmanagement ... Der Gesetzgeber hat neue und veränderte Aufgaben formuliert, das Nachfrageverhalten der Eltern hat sich gewandelt, Kinder kommen mit veränderten Bedarfen in die Kitas, die Ent-

wicklungspädagogik wartet mit immer neuen Erkenntnissen auf. Gleichzeitig muss weiterhin in den Einrichtungen die regelmäßige fachliche Reflexion (Konzeptionsentwicklung) gewährleistet sein, neue Mitarbeiter/innen müssen qualifiziert und integriert und administrative Arbeiten besorgt werden ... Es ist kein Wunder, dass in den Teams der Druck steigt.

*» Die Geschwindigkeit, in der neue Anforderungen entstehen, hat in den letzten 15 Jahren deutlich zugenommen.«*

Aber er wirkt sich unterschiedlich aus. Team B »geht in die Knie«, und Team A fühlt sich herausgefordert. Wo liegt dessen »Geheimnis«? Um dies zu verstehen, muss man sich die Situation genauer vor Augen führen und die Besonderheiten von Kita-Arbeit erkennen.

## Kita-Arbeit ist besondere Arbeit

Kita-Arbeit ist eine soziale Dienstleistung (Baethge 2011). Das unterscheidet sie von Tätigkeiten zum Beispiel in Industrie oder Handwerk und auch von anderen Dienstleistungen wie Fensterputzen. Soziale Dienstleistungen sind Arbeit mit und am Menschen. Wir wissen, dass die Qualität dieser Arbeit fast ausschließlich von der Kompetenz, der Erfahrung und der Motivation der einzelnen Fachkraft abhängig ist. Die Fachkraft bringt ihre Persönlichkeit in die Dienstleistung ein. In der Kita tritt sie in Beziehung zu jedem einzelnen Kind und seinen Eltern. In diese Beziehungen fließt das in der Ausbildung und in Fortbildungen erworbene Fachwissen ein. So ist die Qualität dieser wie jeder anderen sozialen Dienstleistung

jeweils unmittelbar mit der Person verbunden, die sie erbringt. Jede Fachkraft ist anders.

Veränderte Anforderungen an den Elementarbereich bedeuten daher immer eine Erweiterung der Anforderungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: Die Teams müssen neue Kompetenzen entwickeln, die Fachkräfte müssen ihr Wissen erweitern und dieses auch in der Arbeit mit den Kindern und der Zusammenarbeit mit den Eltern umsetzen. Dies setzt immer einen individuellen und sozialen Lernprozess voraus – und das erfordert Zeit. Implementierung und Festigung fachlich-anspruchsvoller Konzepte sind mit Entwicklungsprozessen auf persönlicher und auf Teamebene verbunden, die sich nicht beliebig beschleunigen lassen.

*» Veränderte Anforderungen an den Elementarbereich bedeuten immer eine Erweiterung der Anforderungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.«*

Hierzu ein aktuelles Beispiel: In NRW wird seit dem Kindergartenjahr 2015/2016 von allen Kitas eine Intensivierung der sprachlichen Bildung (KiBiZ § 13c) gefordert. Dabei soll die Sprachentwicklung jedes Kindes anhand eines detaillierten Beobachtungsbogens beobachtet und dokumentiert werden. Alle Fachkräfte sollen dazu geschult werden, müssen sich die neuen Anforderungen aneignen und sie dann Schritt für Schritt in ihren Kita-Alltag einfügen und verfeinern. Dies ist ein anspruchsvolles Vorhaben, und es braucht erfahrungsgemäß ungefähr 1 bis 2 Jahre, bis eine derartige Veränderung in allen Gruppen, bei jeder Fachkraft zur Routine geworden ist.

### Das Dilemma

Hier entsteht das Dilemma, das die beschriebene Drucksituation verursacht: Dem Zeitbedarf für Veränderungsprozesse in den Einrichtungen stehen in immer kürzeren Abständen zusätzliche, neue und oft auch noch anspruchsvollere Anforderungen gegenüber. Die abzuarbeitende Liste wird immer länger ... Das fühlt sich nicht gut an. Wer nicht aufpasst, dem wächst das Ganze förmlich über den Kopf.

»Veränderungsmanagement« bedeutet in diesem Zusammenhang, derartige Situationen zu meistern lernen. Herausforderungen annehmen, ohne die Regie zu verlieren oder in die Knie zu gehen. Es ist diese Kompetenz, die »Team A« befähigt, die veränderten Aufgaben zu bewältigen.

*» Dem Zeitbedarf für Veränderungsprozesse stehen in immer kürzeren Abständen zusätzliche, neue und oft auch noch anspruchsvollere Anforderungen gegenüber.«*

### Prioritäten setzen

Ich stelle nicht infrage, dass es auch in Kitas Möglichkeiten gibt, manche Dinge effizienter zu machen; andererseits muss man akzeptieren, dass es Grenzen der Veränderung und der Beschleunigung gibt. Wenn wir die lange Liste nicht einfach zügig abarbeiten können, muss man sich auf Prioritäten verständigen.

Veränderte gesetzliche Vorgaben müssen erfüllt werden, alle darüber hinausgehenden Entwicklungsvorhaben jedoch sollten sinnvollerweise in eine Reihenfolge gebracht werden. Effektive Kriterien für das Ordnen dieser Vorhaben sind meiner Erfahrung nach »Wirkung« und »Aufwand«. Es gibt Ideen und Konzepte mit sehr weitgehender pädagogischer Wirkung, deren Einführung einen relativ überschaubaren Aufwand erfordert (diese Erfahrung habe ich zum Beispiel mit den Themen »Partizipation« oder der »Einführung des Lernsterns für die angehenden Schulkinder« gemacht), andere Veränderungen brauchen vergleichsweise große Zeiträume (beispielsweise die Erarbeitung eines Qualitätsmanagements oder die Einführung eines offenen Konzepts). Bei der Planung von

Veränderungen ist es nützlich, Aufwand und Wirkung einzuschätzen und dies zu berücksichtigen.

*» Bei der Planung von Veränderungen ist es nützlich, Aufwand und Wirkung einzuschätzen und dies zu berücksichtigen.«*

Ich empfehle, in einem Kindergartenjahr Entwicklungsvorhaben auf maximal 3 zu begrenzen. Diese Beschränkung erlaubt es dann, die Umsetzung und die dabei auftretenden – meist unvorhergesehenen – Probleme regelmäßig in den Teamsitzungen zu reflektieren und nachzusteuern, um das Gelingen der Vorhaben auch sicherzustellen. So schafft man sich und dem Team Erfolgserlebnisse: Dinge werden in einem Maß angepackt, das machbar ist; dafür bleibt man aber »an ihnen dran« und bringt sie zu Ende.

Das systematische Erarbeiten und Entscheiden von Entwicklungsvorhaben kann im Rahmen eines praktisch ausgerichteten Qualitätsmanagementsystems geschehen. Qualitätskonzepte, die mit regelmäßigen Selbstbewertungen arbeiten, geben konkrete Anhaltspunkte für sinnvolle Prioritäten bei der weiteren Planung (z.B. am European Foundation Quality Management (EFQM) orientierte Konzepte wie beispielsweise das pragma-indikatoren-modell\* (pim), siehe auch Schrader 2011) und helfen so,

bei den zu bewältigenden Anforderungen und Veränderungen in der Regie zu bleiben.

### Denk- und Reflexionszeit

Um die richtigen Prioritäten für Weiterentwicklungen in der Kita zu setzen und diese nachhaltig umzusetzen, braucht ein Kita-Team Zeiten, in denen es gemeinsam analysieren, nachdenken und planen kann. Fachliche Entwicklungen und qualitative Veränderungen wollen wohlbedacht sein. Sie lassen sich nicht in dem gleichen Arbeitsmodus abarbeiten wie das Tagesgeschäft. Deswegen sind regelmäßige Konzeptionstage wichtig: Sie geben Gelegenheit, in die »Vogelperspektive« zu wechseln und sich die tägliche Praxis mit etwas Distanz, vielleicht mit neuem Input an Wissen, zu vergegenwärtigen. Gute Qualitätsmanagementsysteme können einen Rahmen und ein Gerüst liefern, um eine fundierte Reflexion in praktische Entwicklungsschritte münden zu lassen.

### Selbstverantwortung und Führung

So, wie die Arbeit mit dem Kind wesentlich von Kompetenz und Persönlichkeit der Fachkraft abhängt, ist die Arbeit der ganzen Kita sehr eng verbunden mit Führungsstil und -kompetenz der Leitung. So ist auch dies ein Aspekt, der das erfolgreiche »Team A« vom überforderten »Team B« unterscheidet: die Leitung.



Abb. 1: Angesichts der vielfältigen Anforderungen, die heute an Kitas herangetragen werden, ist es unabdingbar, Prioritäten zu setzen. Ein sinnvolles Ordnungskriterium ist dabei die Bewertung von Wirkung und Aufwand einzelner Entwicklungsvorhaben.

Tageseinrichtungen für Kinder sind kleine Organisationen mit geringer Arbeitsteilung und einem sehr anspruchsvollen Auftrag. In der Regel sind Kitas in Gruppen mit 10 bis 25 Kindern unterteilt, die jeweils von einem Kleinteam (in der Regel zwei bis vier Personen) betreut, erzogen und gebildet werden. Jede Fachkraft erbringt in diesem System eine anspruchsvolle und mit Blick auf jedes Kind und seine Familie individuell ausgerichtete Dienstleistung. Dies setzt ein Führungskonzept voraus, das die Selbstverantwortung der einzelnen Fachkraft stärkt. Ein primär auf Anweisungen und Kontrolle ausgerichteter Führungsstil kann der Besonderheit dieser Arbeit nicht gerecht werden.

» Ein primär auf Anweisungen und Kontrolle ausgerichteter Führungsstil kann der Besonderheit dieser Arbeit nicht gerecht werden.«

Die Fachkraft braucht das Vertrauen und die Rückendeckung der Leitung, eigenständig und selbstverantwortlich ihren Erziehungs- und Bildungsauftrag umsetzen zu dürfen. Dazu gehört auch, Fehler machen zu dürfen, und in der Leitung ein Gegenüber zu finden, das Feedback gibt und bei der Reflexion der Arbeit unterstützt. Gigerenzer hat dies auf eine griffige und kurze Formel gebracht: »Stelle gute Leute ein und lass sie ihre Arbeit tun.« (S. 158) Ich ergänze: Stehe ihnen als kompetenter/kompetente Gesprächspartner/in zur Verfügung und unterstütze jede Fachkraft in ihrer individuellen Kompetenzentwicklung. Und mit Blick auf das gesamte Team: Sorge als Leitung für eine gute Feedbackkultur, für gruppenübergreifenden Austausch, dafür, dass jede Fachkraft ihre Stärken zum Nutzen aller einbringen kann, und dass die Arbeit leistbar ist.

Dies schafft die Voraussetzung für gute Arbeit, Erfolgserlebnisse, gute Stimmung und einen gesunden Weiterentwicklungsprozess.

#### Der Träger schafft den Rahmen!

Die Kita-Träger haben bei der Schaffung leistungs- und motivationsförderlicher Rahmenbedingungen eine wichtige Funktion, auch wenn sie nicht direkt in die Arbeit eines Einrichtungsteams

involviert sind. Ich sehe fünf Ansatzpunkte, bei denen die Träger im Zusammenhang mit der Bewältigung neuer An- und Herausforderungen gefordert sind.

» Die Kita-Träger haben bei der Schaffung leistungs- und motivationsförderlicher Rahmenbedingungen eine wichtige Funktion.«

1. Die Träger entscheiden letztendlich über den Umfang von Denk- und Reflexionszeit. Konzeptionstage sind – wie oben ausgeführt – wichtig für die Teams, um ihre Arbeit zu reflektieren und die fachlich-konzeptionelle Weiterarbeit zu planen.
2. Darüber hinaus brauchen die Fachkräfte die Gelegenheit sich weiterzuentwickeln und sich fortzubilden. Auch hierfür müssen Ressourcen bereitgestellt werden.
3. Die Leitung benötigt die Rückendeckung bei der Entwicklung und Umsetzung eines mitarbeiter- und teamzentrierten, die Selbstverantwortung der einzelnen Fachkraft stärkenden Leitungsstils.
4. Hierzu sollte der Träger als Gesprächspartner zur Verfügung stehen und bei Bedarf die nötigen Ressourcen für Supervision und/oder Coaching bereitstellen.
5. Träger treffen in den meisten Fällen die Entscheidung bezüglich der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen. Qualitätsmanagementsysteme binden (relativ) viele Ressourcen (Geld und vor allem auch Zeit). Deswegen halte ich es für besonders wichtig, bei der Auswahl von Qualitätsmanagementsystemen darauf zu achten, dass diese die Reflexionsprozesse der Fachkräfte, die konkrete Entwicklungsplanung und das Führungskonzept der Leitung unterstützen (siehe oben, Schrader 2011).

#### Fazit

Was ist also das »Geheimnis von Team A«, das ihm hilft, Anforderungen erfolgreich zu bewältigen? Aus langer Erfahrung kann ich versichern: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im überlasteten »Team B« sind

nicht weniger kompetent; auch sie wollen gute Arbeit machen, bilden sich fort und strengen sich an. Es sind auch nicht bestimmte Einzelmaßnahmen, die das Gelingen von Veränderungsprozessen ausmachen. Das »Geheimnis« liegt vielmehr im guten und zielgerichteten Zusammenspiel von Team, Leitung und Träger. Mit der Rückendeckung des Trägers, einer zielbewussten Leitung und einer guten Kultur der Zusammenarbeit hält Team B bei allen Veränderungen die Fäden in der Hand. Und schafft es so, selbst immer wieder von Veränderungen zu profitieren statt unter ihnen zu leiden. ■

#### Quellen:

Baethge, Martin (2011): Die Arbeit in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Evers, Adalbert u.a. (2011): Handbuch Soziale Dienste.

Gigerenzer, Gerd (20142): Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft.

Schrader, Michael (2011): Qualitätsentwicklung mit Hand und Fuß – Ein Beispiel aus der Praxis von Tageseinrichtungen für Kinder. In: Kindergartenpädagogik – Online Handbuch (Hrsg. Martin R. Textor). [www.kindergartenpaedagogik.de/2228.pdf](http://www.kindergartenpaedagogik.de/2228.pdf)

**Wissen, worauf es ankommt!**  
Jetzt 3-fach profitieren mit der Lexikonreihe für die Kita-Leitung!

Jetzt alle 3 Lexika zum Paketpreis von € 119,95 statt € 149,95 sichern und € 30,- sparen!

Dittrich / Botzum / Hundt / Rißmann  
**Lexikonreihe Management, Recht und Kindheitspädagogik**  
1. Auflage 2015, ca. 1.500 Seiten, alle gebunden  
ISBN 978-3-556-06583-9, **119,95 €**

**Wolters Kluwer**  
Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Güterstraße 8 • 96317 Kronach  
Telefon 0800 6644531 • Telefax 09261 9694111  
[www.kita-aktuell.de](http://www.kita-aktuell.de) • [kita@wolterskluwer.de](mailto:kita@wolterskluwer.de)