

Leitungswechsel – ein aktiv gestaltbarer Prozess

KOMPAKT

Juni 2019

Impulse und Informationen der Abteilung Tageseinrichtungen für Kinder im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

KOMPAKT auch online lesen unter
www.katholische-kindergaerten.de



Generationenwechsel in der Kita

Weitere Themen:

- Große Beteiligung bei Solibrot-Aktion
- Einstellung des Roboterprojekts
- Kinder haben Rechte
- Filmen und Fotografieren in der Kita



Leitungswechsel – ein aktiv gestaltbarer Prozess

IMPULSE

Die wichtigsten Elemente für einen gelungenen Übergang

Bedeutsam sei, „neben einem Einarbeitungskonzept Fälle, die aus der alltäglichen Arbeit entstehen, gemeinsam zu bearbeiten“, erklärt Monika Haas. Diese Schauplätze sind neben den prozesshaften Abläufen in der Kita wichtige Handlungsfelder der Einrichtungsleitung. Stefan Zöll findet es gut, auch schon an vielen Terminen außerhalb der Kita teilnehmen zu können, um Kooperations- und Ansprechpartner kennenzulernen.

► Herausforderungen des Leitungswechsels:

- Die Dinge aus dem vielfältigen Aufgabengebiet nicht aus dem Blick zu verlieren
- Die unter Umständen erhöhte Erwartungshaltung der Eltern abmildern zu können
- Den Rollenwechsel vom Teammitglied zur Einrichtungsleitung zu gestalten
- Den Mitverarbeitenden transparent zu machen: Wer hat gerade den Leitungshut auf?

► Chancen des Leitungswechsels:

- Neue Qualifikationen, die durch die neue Leitung in die Kita kommen
- Impuls auf Weiterentwicklung
- Neue Wege aufzeigen und frischen Wind reinbringen

► Wünsche an die neue Leitung:

- „Ein gutes Zeitmanagement.“
- „Zwischendurch mal Luft holen und überlegen.“
- „Sich zurückziehen und sagen: Ich denke darüber nach.“
- „Einen weiterhin guten Kontakt zu den Kindern halten.“

► Wünsche an die alte Leitung:

- „Dass sie mir den Schlüssel am Ende mit einem Lächeln übergibt.“



Mechthild Mariathasan

Katholisches Familienzentrum

Pauline von Mallinckrodt

3 Gruppen für Kinder von 2 – 6 Jahren im offenen Konzept

Leitungen:

Mechthild Mariathasan und Yvonne Kurtenbach

Träger:

Pauline von Mallinckrodt GmbH

Die Ausgangssituation

Mechthild Mariathasan leitet seit 2002 die Kita. Yvonne Kurtenbach arbeitet seit 2012, zunächst als pädagogische Fachkraft, in der Einrichtung und bildet seit 2017 gemeinsam mit Frau Mariathasan das Leitungsteam. Mechthild Mariathasan beginnt im April 2020 den aktiven Teil der Altersteilzeit. Im Rahmen des offenen Konzeptes der Kita haben beide neben ihren Leitungsaufgaben auch feste Arbeitsbereiche in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern. Dies erleben beide als sehr positiv, weil man laut Mechthild Mariathasan „so den Blick für die Kinder nicht verliert und bei der Erprobung konzeptioneller Neuerungen Vorbild für die anderen Mitarbeitenden sein kann“.

Gestaltung des Übergangs

Mit Beginn des Leitungsteams wurde zunächst die Gestaltung des Arbeitsplatzes in Angriff genommen. Beide Leitun-



Yvonne Kurtenbach

gen erhielten einen festen Arbeitsplatz im vorhandenen Büro, welcher mit zwei Notebooks ausgestattet wurde. Gleichzeitig erhielten beide die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Gemeinsam führen sie ein digitales Übergabebuch und eine gemeinsame digitale „To-do-Liste“. Hierauf können beide jederzeit zugreifen.

Das Konzept

Ein festes Konzept „wäre sicher wünschenswert gewesen“, sagt Yvonne Kurtenbach. Der Träger erwartete zunächst eine feste Einteilung der Aufgabenbereiche. Die Leiterinnen baten darum, sich in der Einarbeitungszeit nicht festlegen zu müssen, und dies funktioniert gut, denn beide sind in allen Bereichen sprechfähig. Diese Vorgehensweise ermöglicht einen Austausch zu allen Themen, zur Reflexion und Entwicklung neuer Prozesse. „Der Träger ermöglicht uns auch gemeinsame Zeiten außer Haus, in denen wir uns komplett darauf konzentrieren können, was unsere nächsten Schritte im Leitungsteam sind.“ Der gesamte Prozess wird durch eine Supervisorin begleitet.

Rolle des Trägers

Der Träger steht dem Konzept positiv gegenüber und kommuniziert dies auch offen in allen wichtigen Gremien und Arbeitsgruppen. Er stellt zusätzliche finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung.

Leitungswechsel – ein aktiv gestaltbarer Prozess

IMPULSE

Die wichtigsten Elemente für einen gelungenen Übergang

Eine gute Kommunikation und Transparenz in Richtung Team, Eltern und Träger. Die große Offenheit und Fehlerfreundlichkeit des Trägers und die Begleitung des Prozesses durch Supervision für das Leitungstandem.

► Herausforderungen des Leitungswechsels:

- Fehlende oder unklare Absprachen mit dem Risiko, dass Eltern und Mitarbeitende die Leitenden als untereinander nicht stimmig wahrnehmen
- Als die jeweils bessere Leiterin angesehen werden wollen
- „Jung und Alt auf einen Nenner bringen“
- Kommunikation sicherstellen zu können

► Chancen des Leitungswechsels:

- Sanfter Übergang: Die alte Leitung kann sich langsam aus bestimmten Themen herausziehen, Tempo und Arbeitsbelastung reduzieren – die neue Leitung kann sich langsam in neue Themen einarbeiten und das Tempo und die Arbeitsbelastung langsam steigern

- Reflexion der eigenen Leitungsrolle durch Supervision
- „Im Tandem zu arbeiten ist eine absolute Bereicherung für den Träger, das Team, die gesamte Kita.“

► Wünsche an die neue Leitung:

- „Such dir auf jeden Fall eine Supervisionsgruppe.“
- „Es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird.“
- „Nimm die Probleme nicht sofort an, tritt einen Schritt zurück und schau sie dir aus der Distanz an – reagiere dann.“
- Und ... pass auf dich auf!“

► Wünsche an die alte Leitung:

- „Dass du weißt, dass mir dein Geist absolut wichtig ist und ich versuchen werde, ihn aufrechtzuerhalten, so dass du uns dann in fünf Jahren mal besuchst und er immer noch spürbar ist.“

Ein Resümee

Die Praxisbeispiele zeigen beide deutlich, dass es – trotz unterschiedlicher Herangehensweisen – sinnvoll ist, die Zeit des Übergangs aktiv zu gestalten. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Bereitschaft der beteiligten Personen zur konstruktiven

Zusammenarbeit sowie die Unterstützung des Trägers. Nur so können die Rahmenbedingungen eines Leitungswechsels gewinnbringend gestaltet werden.

Frau Hirschs bestätigt in ihrer Arbeit, „dass der Gesetzgeber den Prozess eines gelingenden Leitungswechsels mitberücksichtigen muss, da es um finanzielle Ressourcen des Trägers geht, wenn er eine Überschneidungszeit standardisieren möchte. Auch bedarf es ausreichender Zeitressourcen für die Bewältigung, d.h. eine vollständige Freistellung der Leitung [...]“.

Vielen Dank an die Leitenden in beiden Kitas für den Einblick in ihre Arbeitsprozesse und Anke Hirsch für die Bereitstellung ihrer Bachelorarbeit.

Um mit einem Zitat von Mechthild Mariathasan abzuschließen: „Man darf den Spaß am Wandel nicht verlieren!“ In diesem Sinne nehmen Sie einen Leitungswechsel in Ihrer Kita als Chance wahr und gestalten Sie den Wandel aktiv mit: Für die Kinder, für die Familien, das Team und nicht zuletzt für sich selbst!

DANIELA MEREU-MÜLLER
Fachberaterin