



Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

im Kita-Feld gab es schon immer Diskussionen um „gutes“ Leitungshandeln, Macht, Konkurrenz und Hierarchie, weibliche und männliche Führungsstile. Praktiziert wurden auch alternative Leitungsmodelle, etwa eine Kita im Team zu leiten. Die Ablehnung von Hierarchie und Machtgefälle und die Betonung der Gleichberechtigung aller Teammitglieder waren gerade im sozialpädagogischen Milieu „angesagt“, die Abgrenzung zu autoritären Führungsstilen ein starkes Bedürfnis der Fachkräfte. Wir können uns noch gut an emotional aufgeladene Auseinandersetzungen zwischen Teams und ihren Leitungen erinnern, in denen der Vorwurf „einsamer“ oder nicht nachvollziehbarer Machtentscheidungen im Raum stand und mehr Beteiligung und Anerkennung eingeklagt wurden. Kurz: Macht war „böse“, Verzicht auf Macht war „gut“.

Heute ist der Umgang damit nach unserer Wahrnehmung ein gutes Stück entspannter. Einerseits praktizieren Leitungskräfte einen Führungsstil, der die Teams stärker einbezieht und beteiligt, Aufgaben delegiert und Motivation und Kompetenzen Einzelner fördert. Andererseits ist für Teammitglieder das Thema Leitung, d.h. geleitet und geführt zu werden, nicht mehr so brisant, wie das einmal war. Wir nehmen wahr, dass Teams und Fachkräfte gefordert, aber auch geachtet werden, und diese gestehen der Leitung Führungs- und Entscheidungskompetenz zu.

Aus dem Spannungsfeld Leitung – Team ist im Übrigen durch die sich allmählich etablierende Position der stellvertretenden Leitung ein organisatorisches und kommunikatives Dreiecksverhältnis geworden. Der besonderen Position der stellvertretenden Leitung, die gerne „zwischen den Stühlen“ verortet wird, widmen wir uns in diesem Dreieck besonders. Sie ist es nämlich vor allem, die in der Doppelrolle als Team- und Leitungsmitglied die Wirkkräfte innerhalb der Mitarbeiter/innen-Gruppe und zwischen diesen und der Leitung zu balancieren hat.

Am Heftkonzept mitgewirkt haben **Angelika Cordt, Margit Franz, Marei Hartlaub, Daniela Kobelt Neuhaus** und **Dr. Hanna Zapp**.

Herbert Vogt *Julia Hauses*

KONTEXT

GERHILD FRASCH

4 **Macht, Hierarchie und Konkurrenz**

Konstruktiver Umgang
im Frauenbetrieb Kita

TIM ROHRMANN

8 **Was hat Leitung mit dem Geschlecht zu tun?**

Über (vermeintlich) geschlechts-
spezifisches Leitungshandeln

KARIN BEHER · JENS LANGE

14 **Kita-Leitung unter der Lupe**

Forschungsergebnisse zu einem
unbestimmten Berufsprofil

WERKSTATT

SONJA ALBERTI

11 **Sehr große Teams leiten**

Wachsende Teams erfordern
neue Strukturen

MARGIT FRANZ

18 **Leitungsqualität hat ihren Preis**

Ein Curriculum zur Nachwuchs-
förderung

RALF HADERLEIN

21 **Stellvertretende Leitung – Arbeitsverträge und andere Regelungen**

MAREI HARTLAUB · ANGELIKA CORDT

22 **Eine Stelle vertreten ... oder auf der Stelle treten?**

Rollenklärungsprozesse in Fort-
bildungsveranstaltungen für
stellvertretende Leitungen

CLAUDIA SCHAFFERT

25 **Ein fast normaler Tag im Leben einer stellvertretenden Leitung**

Ein Gespräch mit stellvertretenden
Leitungen

INGEBORG POHL

28 **Heiteres (?) Beruferaten: Was bin ich?**

Zum Rollenwechsel in
Leitungspositionen

USCHI JAKOBI · NADJA KUSCH

30 **„Die Mitarbeiterinnen wissen, woran sie bei uns sind ...“**

Ein Briefwechsel zwischen einer
Leiterin und ihrer Stellvertreterin

SPEKTRUM

FachKraftFutter

FRANZ WILL

40 **Gewitter im Kita-Team** Emotionale Ursachen und Handlungsstrategien

B. STURZENHECKER · R. KNAUER · R. DOLLASE

42 **In der Praxis angekommen?** Evaluation der Bildungsleitlinien in Schleswig-Holstein

CLAUDIA SCHMITT

46 **Austausch, Beratung, Abklärung**

Ein Plädoyer für differenzierte
Gesprächsformen mit Eltern

TPS-INTERVIEW

50 **„Es ist sinnvoll, sich über einheitliche Standards in der Ausbildung zu verständigen.“** Auf dem Weg zur Vereinheitlichung und Kompetenzorientierung in der Erzieher/innen-Ausbildung

ANDREA KOCH · RAPHAELA LAUER · PETRA
WREDE · NORITA REICHARDT · BIRGIT MÜLDERS

32 **Leitungsmodelle**

Vier Beispiele, wie Leitungsaufgaben
im Team organisiert werden können

ANDRÉ BORGMANN

36 **Start up-Kindertagesstätte**

Erfahrungen eines Anfängers

38 **„Es ist gut, dass bei uns offen kommuniziert wird.“**

Ein Team blickt auf sich und
sein Leitungs-Duo

Foto: Kerstin Lang



VORSCHAU · 3/2014

Älter werden im Beruf ...

... das betrifft alle pädagogischen Fachkräfte, egal ob 30 oder 60 Jahre jung. Die Lust an Neuem, die Kraft der Erfahrung, das Erkennen von Grenzen sind die Themen der verschiedenen Generationen in den Kita-Teams. Gesund bleiben und sich die Freude am Beruf langjährig erhalten, das wünschen sich viele. Sie benötigen hierfür aber auch eine vorausschauende und nachhaltige, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung seitens des Trägers. Über Möglichkeiten, Visionen und Erfahrungen lesen Sie in der kommenden Ausgabe.

52 **Informationen**

53 **Leserbrief**

54 **Rezensionen**

55 **Termine**

56 **Autorinnen/Autoren**

Impressum

Oltens Finale finden Sie
auf der letzten Seite.