

## Arbeitsmaterialien für Erzieherinnen und Erzieher

**Kinder spielend fördern, Wissen spannend vermitteln! – Kreative Ideen und Materialien für Krippe, Kindergarten, Kita und Hort**

Thema: Handbuch Elementarpädagogik, Ausgabe: 3  
Titel: Loslassen können - Impulse für Kita-Leitungen (inkl. Reflexionsaufgaben) (17 S.)  
Von: Anja Mannhard

### Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe aus dem Programm »Kindergärten/Kita« der Mediengruppe Oberfranken.\* (Originalquelle siehe Fußzeile des Beitrags)

- ▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Seit über 15 Jahren entwickeln erfahrenen Pädagoginnen und Pädagogen unsere fertig ausgearbeiteten Materialien mit vielfältigen Anleitungen, Kopiervorlagen, Liedern, Geschichten, Experimenten, Bastelideen, Exkursionen und Spielvorschlägen für alle Bildungsbereiche sowie für Kinder unter 3.

- ▶ Informationen zu den Print-Ausgaben finden Sie [hier](#).

\* Ausgaben bis zum Jahr 2016 erschienen bei OLZOG Verlag GmbH, München

### Beitrag bestellen

- ▶ Klicken Sie auf die Schaltfläche **Dokument bestellen** am oberen Seitenrand.
- ▶ Alternativ finden Sie eine Volltextsuche unter [www.edidact.de/kita](http://www.edidact.de/kita).

### Piktogramme

In den Beiträgen werden – je nach Fachbereich und Thema – unterschiedliche Piktogramme verwendet. Eine Übersicht der verwendeten Piktogramme finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Arbeitsmaterialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf (in Gruppengröße) Fotokopien zu ziehen bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Arbeitsmaterialien ist unzulässig.

- ▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:




[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@edidact.de](mailto:service@edidact.de)  
✉ Post: Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG  
E.-C.-Baumann-Straße 5 | 95326 Kulmbach  
☎ Tel.: +49 (0)9221 / 949-204 | 📠 Fax: +49 (0)9221 / 949-377  
<http://www.edidact.de> | <https://bildung.mgo-fachverlage.de>

## Loslassen können – Impulse für Kita-Leitungen

→  inkl. Reflexionsaufgaben

Anja Mannhard

### Inhalt:

1. Kernaufgaben in Angriff nehmen 
  - 1.1 Die unverzichtbare Leitung
  - 1.2 Mitarbeitern den Ball zuspielen
  - 1.3 Das Prinzip Selbstverantwortung
2. Mitarbeiter können mehr 
  - 2.1 Jeder Mitarbeiter kann wachsen
  - 2.2 Echte Herausforderungen bieten
  - 2.3 Unterstützung geben
3. Die Axt schärfen 
  - 3.1 Wartung der Axt
  - 3.2 Potenziale freilegen
  - 3.3 Keine Feuerwehr mehr spielen
  - 3.4 Führen als Entwicklungsaufgabe
4. Fazit
5. Literatur

### 1. Kernaufgaben in Angriff nehmen

*„Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern manchmal viel mehr für das, was man nicht tut.“ (Laotse)*

Die Leitung einer Kita steht im **Spannungsfeld** zwischen dem Anspruch, ihren Führungsaufgaben gerecht zu werden und der Anforderung, die Produktivität und Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten.

Manchmal kann sie sich nicht nur auf Leitungsaufgaben konzentrieren, sondern arbeitet parallel im pädagogischen Gruppendienst mit. Umso notwendiger ist es dann, dass sie

priorisiert und sich bewusst ist, welches ihre wesentlichen Aufgaben als Führungskraft sind. Ebenso wichtig ist es, zu erkennen, welche Aufgaben gar nicht die ihrigen sind. Diese gibt sie am besten in der Verantwortlichkeit und Erfüllung ab.

Manche Leitungen packen ihren Kalender aber lieber (zu) voll, um ihren Vorgesetzten gerecht zu werden. Wer sich jedoch für alles verantwortlich fühlt und eine Aufgabe nach der anderen annimmt, verliert schnell den Blick für das Wesentliche. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Leitung immer den Fokus und die Entscheidungsmacht darüber behält, wozu sie „ja“ und wozu sie „nein“ sagt. Sie sollte sich selbst wichtig nehmen und – wenn möglich – auch vom operativen Tagesgeschäft verabschieden.

**Führung bedeutet *nicht*, Aufgaben fleißig abzuarbeiten, vor allem keine unwichtigen. Führung bedeutet, Weichen zu stellen und Prozesse zur Weiterentwicklung zu initiieren.**

Anleiten, delegieren und ab und zu ein kontrollierender Schulterblick – das sind Führungsaufgaben. Ihre Umsetzung ist aber nur möglich, wenn die Leitung auf festem Boden steht und vom Team und Träger unterstützt wird.

### 1.1 Die unverzichtbare Leitung

Jeder Leitung ist es in der Theorie völlig klar: Ihre Mitarbeiter sollen selbständig handeln, damit sie Zeit und Ruhe für ihre Kernaufgaben hat. Dazu muss sie in der Lage sein, **Aufgaben zu delegieren und den Kollegen Raum geben und Vertrauen schenken.**

*Fallbeispiel: Marianne Adam nimmt zwischenzeitlich ihre vielen Überstunden in Kauf, auch wenn sie am Ende des Monats verfallen, weil sie die genehmigte Höchstzahl überschritten hat. Obwohl sie einen hohen Freistellungsanteil für Leitungsaufgaben hat, arbeitet sie viel in den Gruppen mit. Ob das wirklich immer nötig ist, ist fraglich. Frau Adam reagiert gerne schon auf das kleinste Murren ihrer Mitarbeiter, um sie bei Laune zu halten. Auszugleichen und zu kompensieren scheint ihr leichter, als den ein oder anderen Konflikt auszutragen, wenn sie meint, dass der Unmut der Kollegen nicht gerechtfertigt ist. Am Jahresende bei der Weihnachtsfeier wird sie immerhin vom Team gewürdigt, weil sie eine so hilfsbereite Leiterin ist.*

Obwohl vielen Leitungen klar ist, dass sie sich um ihre wesentlichen Aufgaben kümmern sollten, fällt es ihnen schwer, sich vom operativen Tagesgeschäft zu lösen und sich nicht mehr einzumischen. **Eigentlich führt die Leitung, und die Mitarbeiter sind für die Ausführung zuständig.** Das wäre das Ver-

Eine Reflexionsübung zur Aufgabenübernahme finden Sie am Ende des Beitrags.

ständnis einer Führungskraft. Manche Leitungen können aber nicht loslassen, oder meinen, sofort in die Presche springen zu müssen, wenn es aus ihrer Sicht nicht gut läuft. Schließlich tragen sie die Gesamtverantwortung.

Weil sie keine halben Sachen liefern wollen, nehmen sie auch Überstunden in großer Anzahl in Kauf. Fragt sich, wie es einer „Leitung als Feuerwehr“ geht und wie sie neben beruflichen, und wahrscheinlich auch noch privaten, Verpflichtungen Zeit haben will, sich zu erholen und sich auch noch um ihre persönliche Selbstentfaltung zu kümmern?

Irgendwann kippt der anfängliche Spaß an der Arbeit und der Herausforderung als Leitung ins Gegenteil und wird zur Last und Bürde. Mitarbeiter lernen schnell, dass die Leitung sich um all ihre Anliegen kümmert, ihre Probleme löst und zumindest Teile ihrer Aufgaben übernimmt. Sie werden diese großzügigen Angebote dann auch gerne nutzen. Verantwortliches Denken und Handeln geben sie dann an die Leitung ab.

Wenn Teams *nicht* selbstständig kleinere Sitzungen abhalten oder keine Entscheidungen auf operativer Ebene treffen können, weil die Leitung nicht dabei ist, ist dies ein klares Anzeichen dafür, dass die Leitung zu viel zur Chefsache macht, nicht delegieren und Verantwortung nicht abgeben kann.

## 1.2 Mitarbeitern den Ball zuspielen

Leitungen, die den Mitarbeitern das Denken abnehmen und gerne auch deren Probleme lösen, lassen sich in die Rolle des Entscheiders drängen. Sie übernehmen Verantwortung, die eigentlich bei den Mitarbeitern läge. Die Entwicklung ist vorprogrammiert: Mitarbeiter gewöhnen sich daran und werden diesen **Einsatz der Leitung** immer mehr einfordern. Sobald irgendetwas unangenehm wird, treffen sie nicht selbstverantwortlich Entscheidungen oder übernehmen die Aufgaben, sondern geben sie an die Leitung ab. Sie stellen sich als Opfer und überfordert dar. Dazu hat die Leitung mit ihrem Vorgehen allerdings auch selbst beigetragen. Letzten Endes landen dann alle schwierigen Aufgaben und unbequemen Entscheidungen auf ihrem Tisch. Auch **Kreativität** und Innovationspotenzial gehen verloren: Mitarbeiter suchen nicht mehr selbst nach neuen Ideen und Lösungen. Die Ideen kommen ja ohnehin immer von der Leitung, zumindest die, die am Ende umgesetzt werden. Das stört die Motivation und Selbstverantwortung.