



Unsere dreiteilige Reihe zeigt in einer spannenden Mischung aus Fiktion und Sachinformation, wie die Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen gelingen kann.

Leitung + Team + Träger

Wie sie erfolgreich und ergebnisorientiert zusammenarbeiten – Teil 1: Eine Leitung, die leitet

Michael Schrader

Im Verlauf dieses und der folgenden zwei Beiträge will ich Ihnen 12 Thesen vorstellen, die jeweils aus der Perspektive der Leiterin einer Einrichtung mit beispielhaften Erfahrungen unterlegt sind. Der Zeitraum, um den es geht, umfasst 15 Jahre – von 1996 bis 2011, entält also Rückblick und Ausblick. Leiterin und Einrichtung sind erfunden, auch wenn die Beispiele und Erfahrungen meiner Beratungspraxis entnommen sind.

Erfahrung (nicht nur) mit KiTas heute

Der Wandel hat sich gewandelt. Wandel ist heute permanent. Dazu ein Beispiel: Wenn Sie Anfang der 90er Jahre eine Konzeption geschrieben haben, dann galt sie

für die nächsten Jahre. Heute müssen oder müssten Sie Ihre Konzeption laufend umschreiben. Diese Entwicklung ist allerdings nicht nur im Arbeitsfeld von ErzieherInnen zu beobachten. Die Gründe dafür liegen in der Arbeitsverdichtung, den steigenden Anforderungen und der Beschleunigung des Wandels in allen gesellschaftlichen Feldern.

Erfahrung mit LeiterInnen heute

Die meisten LeiterInnen erlebe ich als engagiert, erfahren, wissbegierig, fit und beweglich – zugleich unter großem Druck, vielfach nicht genügend vorbereitet auf den Wandel und damit verbundene neue Anforderungen; und schließlich: oftmals unzureichend unterstützt von den Trägern. Guter Wille und Einsatz allein reichen leider nicht aus, um den Wandel zu bewältigen. Nötig ist die planvolle,

zielgerichtete Nutzung aller möglichen und vorhandenen Ressourcen. Das sind:

1. Die Leitung selbst,
2. das Team und alle Ressourcen, die die Leiterin mobilisieren kann, und
3. ein Träger, der „trägt“, d. h. für verlässliche Rahmenbedingungen sorgt.

Damit sind allerdings drei Dinge nicht gemeint: Auch wenn Leitung ihren „Job“ kompetent ausfüllt, wird sie

- weder alles richtig machen, da Fehler und Umwege zwangsläufig Bestandteil von Veränderungsprozessen sind,
- noch alles schaffen, was sinnvoll und vielleicht nötig wäre, da Veränderungsprozesse strukturell mit oft unkalkulierbaren und vorübergehend großen Aufgabenzuwächsen einhergehen,



Welches Profil, welche Kompetenzen braucht Leitung heute und zukünftig?

- noch alle Beteiligten gleichermaßen zufrieden stellen können, da Veränderungen immer auch lieb gewonnene Routine und konkrete Einzelinteressen tangieren (z. B. Änderung von Öffnungszeiten).

Ein Blick in die Zukunft

Ich lade Sie ein zu einem Blick in die Zukunft – in das Jahr 2011 – am Beispiel einer fünfgruppigen, integrativ arbeitenden KiTa eines freien Trägers in der Behindertenhilfe mit vier weiteren Einrichtungen und am Beispiel der Leiterin Roswitha R., die anlässlich eines Jubiläums auf die letzten 15 Jahre zurückblickt. Noch zwei Bemerkungen vorab:

1. Im Fokus stehen so genannte „weiche“ Faktoren, nicht die Rahmenbedingungen. Natürlich hängt Qualität auch von den

Ressourcen ab, die bereitgestellt werden. Mit 15 Kindern in einer Gruppe lässt es sich anders arbeiten als mit 25. Aber das soll in dieser Beitragsreihe nicht thematisiert werden. Es geht darum, dass sich auch unter mittelmäßigen Bedingungen Leitungshandeln und Ressourcennutzung verbessern lassen.

2. Deutschland befindet sich wie fast alle Gesellschaften in einer tief greifenden Umbruchphase. Eine der aktuellen „Baustellen“ ist das Bildungssystem. Die nächsten Jahre werden darüber entscheiden, ob es gelingt, die notwendigen qualitativen Veränderungen zu meistern oder nicht. Es sind mindestens zwei unterschiedliche Szenarien denkbar, was die Entwicklungen der kommenden Jahre angeht – zwei Szenarien, in denen wir als

Akteure mitbeteiligt sind: als Fachkraft in einer KiTa, als BeraterIn, als WählerIn und/oder als Eltern.

1. Szenario: 2011 – Die Geburtenrate in Deutschland beginnt wieder zu steigen

Nehmen wir die Geburtenrate als verlässlichen Indikator für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und für die Qualität des Bildungs- und Betreuungssystems. Die Zahl der Plätze für unter Dreijährige und die Versorgung mit Ganztagsplätzen entsprechen mittlerweile dem europäischen Durchschnitt. Nach der Bundestagswahl 2005 wurden die Reformen im Bildungsbereich konsequent angegangen. Der Elementarbereich gehört inzwischen zum Bildungssystem. Bayern hat sich als letztes Bundesland 2009



Manchmal ist Leitung ein einsamer „Job“

für die zehnjährige Einheitsschule und damit gegen die Dreigliedrigkeit des Schulsystems ausgesprochen. Die Ausbildung von Fachkräften im Elementar- und im Primarbereich ist angeglichen. Es werden deutlich mehr Mittel für den Beginn des Bildungswegs bereitgestellt („Auf den Anfang kommt es an“), wie es die Finnen handhaben. Mittlerweile erreichen 55% eines Jahrgangs die Hochschulreife. Immer noch weniger als in Finnland, wo es schon über 70% sind. Beim PISA-Test 2010 schnitten die deutschen 15-Jährigen aber deutlich besser ab als noch 2006 – die ersten Früchte der Reformen ...
Nachtrag: Bayern senkt 2009 als erstes Bundesland die Gruppengröße auf 15 Kinder.

2. Szenario: 2011 – Die Geburtenrate sinkt weiter

Der Rechtsanspruch wird nur noch mit Mühe eingehalten, da die Kirchen viele Einrichtungen aus finanziellen Gründen geschlossen haben. Die kommunale Haushaltsslage hat dazu geführt, dass das Initiativprogramm der Bundesregierung für Plätze für Kinder unter drei Jahren aus dem Jahre 2005 nicht zum Tragen kommen konnte. Kommunen und Bund prozessieren seit Jahren. Die Kultusministerkonferenz ist völlig zerstritten über die Perspektiven des deutschen Bildungssystems. Schleswig-Holstein hat 2006 die neunjährige Gemeinschaftsschule eingeführt. Seitdem werden die Abschlüsse der Sekundarstufe I von einigen anderen Bundesländern nicht mehr anerkannt. Die KiTa-Szene hat sich gespalten. Neben den öffentlich – überwiegend schlecht – finanzierten Einrichtungen entstehen Einrichtungen mit deutlich besserer Ausstattung. Hier zahlen die Eltern entsprechend hohe Beiträge, um ihren Kindern eine optimale Förderung zu ermöglichen.

Nachtrag: Die Arbeitslosigkeit steigt auf 15%.

Unabhängig davon, wie sich die Zukunft konkret entwickeln wird oder wie wir unsere Zukunft gestalten, und auch unabhängig davon, was wir für sinnvoll halten und uns wünschen, geht es im Folgenden um eher „weiche“ Faktoren:
1. Auf die Leitung kommt es an!
2. Ressourcen erkennen und mobilisieren!
3. Ein Träger der „trägt“!
Zum ersten Faktor im Folgenden fünf Thesen.

1. Auf die Leitung kommt es an!

These 1:

Wer leitet, exponiert sich ...

..., muss Vorbild sein, zieht Kritik auf sich, ist für die unangenehmen Entscheidungen zuständig. Leiten ist auch ein einsamer „Job“. Dem steht eine oft falsch verstandene Teamorientierung in Kitas gegenüber.

Erinnerung:

Roswitha R. kann sich noch gut erinnern an das Jahr 1996, als sie die Leitung der Einrichtung übernahm. Sie hatte sieben Jahre Berufserfahrung als Gruppenleitung bei einem kommunalen Träger hinter sich, eine Zusatzausbildung in Sozialmanagement gemacht und gezielt nach einer Leitungsstelle gesucht. Ihre Vorgängerin war länger krank gewesen und dann mit der Familie – bedingt durch die berufliche Veränderung des Mannes – fortgezogen. Sie hatte ein Team hinterlassen, in dem jede/r bzw. die Gruppen weitgehend für sich und nach eigenen Vorstellungen arbeiteten. Es gab keine Konzeption, auf den Teamsitzungen wurden ausschließlich organisatorische Dinge besprochen, der Träger war froh, dass die Arbeit nahezu störungsfrei lief. Im Rahmen der Umsetzung des Rechtsanspruchs hatte die Stadt dem Träger angeboten, die Einrichtung von drei auf fünf Gruppen zu erweitern, einen Anbau zu finanzieren und in Zukunft integrativ zu arbeiten. Voraussetzung: Vorlage eines Konzeptes. Roswitha R. war von dieser Perspektive begeistert, gehörte doch Integration zu ihren wesentlichen Grundüberzeugungen. Der Träger delegierte die Konzepterstellung an sie. Was das Team betraf, gab es dann allerdings die erste



Singen & Bewegen



Auf der neuen Musik-DVD führt Detlev Jöcker 12 seiner beliebtesten und bekanntesten Mitmachlieder auf, die Kinder sofort nachmachen können.

Jubiläumsausgabe



EXTRAS:

- 12 Sauseschrittlieder klanglich veredelt
- Vier neue Mitmachlieder
- Zahlreiche Karaoke-Versionen zum Mitsingen
- Liedtexte im Booklet
- Live DVD-Clip des Liedes „1, 2, 3 im Sauseschritt“

Vor 20 Jahren erfand Detlev Jöcker die Lern-, Spiel- und Bewegungslieder. Aus diesem Anlass präsentiert er die Jubiläumsausgabe seines Albums „1, 2, 3 im Sauseschritt“ mit vielen Extras.

Begleitbuch zum Tonträger

Das Begleitbuch enthält neben den Liedern und Noten fantasieanregende und kreative Spielangebote für Kinder.



Überall im Fachhandel oder direkt beim Menschenkinder Verlag erhältlich.

* Verlosung Dez 2005, ohne Gewähr	<input type="checkbox"/> eine handsignierte Autogrammkarte <input type="checkbox"/> Gesamtprospekt von Detlev Jöcker	Gewinnen Sie das Liederhaus (mit Grundausstattung) von Detlev Jöcker! Coupon ausfüllen und abschicken.* (07/11/05)
Name _____		
Str./Nr. _____		
PLZ/ Wohngt. _____		

GEWINN-SPIEL*



Ernüchterung. Roswitha R. wollte das Konzept zusammen mit dem Team entwickeln, sah sich aber zunächst vor allem mit Einwänden gegen integrative Arbeit konfrontiert. Auch die Vergrößerung der Einrichtung wurde kritisiert und der Umbau mache ja auch viel Dreck. So war die zweistündige Teamsitzung vorbei, ohne dass Roswitha R. inhaltlich weitergekommen war. Sie konnte sich ausrechnen, dass auf diesem Wege das Konzept frühestens in einigen Jahren fertig sein würde – wenn überhaupt. Sie unternahm noch einen zweiten Versuch, ihre KollegInnen nach den ihnen wichtigen inhaltlichen Vorstellungen zu fragen, um diese bei der Konzepterstellung zu berücksichtigen. Aber außer, dass man das Freispiel ganz wichtig fände und irgendwie situationsorientiert arbeite, bekam sie nicht viel Feedback. Sie ärgerte sich, war auch ein wenig enttäuscht und zog die Konzepterstellung allein durch, auch wenn sie sich dabei manchmal ziemlich verlassen fühlte. Dennoch klappte es, das Jugendamt und der zuständige Ausschuss stimmten zu. R. hatte sich zum ersten Mal expliziert, sich nicht von ihrem Team bremsen lassen. Bis zu den ersten größeren Personalkonflikten, einer Abmahnung und einer Kündigung in der Probezeit sollte es noch zwei Jahre dauern.

These 2: Leiten ist eine Kunst, ...

... die gelernt sein will und nur in seltenen Ausnahmen „angeboren“ ist. Leitung braucht Unterstützung, z. B. durch gezielte Fortbildung, Supervision oder Coaching. Dies ist in vielen Bereichen sozialer Dienstleistungen, aber auch des Profit-Bereichs selbstverständlich – in den meisten KiTas nicht.

nicht wenig Geld, aber es war ihr wichtig, einige Dinge zu klären. Die Supervisorin bestätigte ihr Gefühl und ihre Einschätzung, dass sie bei der Konzepterstellung allein gelassen worden war, und bestärkte sie in ihrem Willen, diese Situation zu ändern. Bezuglich des Vorgehens verabredeten sie, dass Roswitha R. sich zur Umsetzung des Konzeptes (Erweiterung der Einrichtung, integrative Arbeit) Gedanken machen solle, was ihr inhaltlich wichtig sei und was in diesem Zusammenhang ihre Erwartungen und Anforderungen an das Team und den Träger seien. Das war der erste Schritt eines langen Weges.

These 3:
Leiten bedeutet, eigene
Ziele und Visionen zu ver-
folgen ...

... und ist auch eine Frage der Haltung und des Willens. Eine Leitung

muss sich bewusst dafür entscheiden, auch tatsächlich leiten zu wollen, ihre Visionen und Ziele zu realisieren und ihre Selbstorganisation daran auszurichten. Davon halten oft der „innere Schweinehund“ und falsch verstandene Rücksichtnahme ab.

Erinnerung:

Wenn Roswitha R. sich an die Anfangszeit als Leiterin erinnert, dann war für sie entscheidend, dass sie sich dazu bekannt hatte, leiten zu wollen. Mit ihrer Investition in die Supervision hatte sie hierfür den ersten Schritt getan. Rückblickend hätte sie sich ohne professionelle Begleitung wesentlich schwerer getan. Der bequemere Weg, im Team mitzuschwimmen oder sich im Team zu verstecken, war für sie keine Alternative. In die folgenden Supervisionssitzungen ging sie dann schon mit genauerer

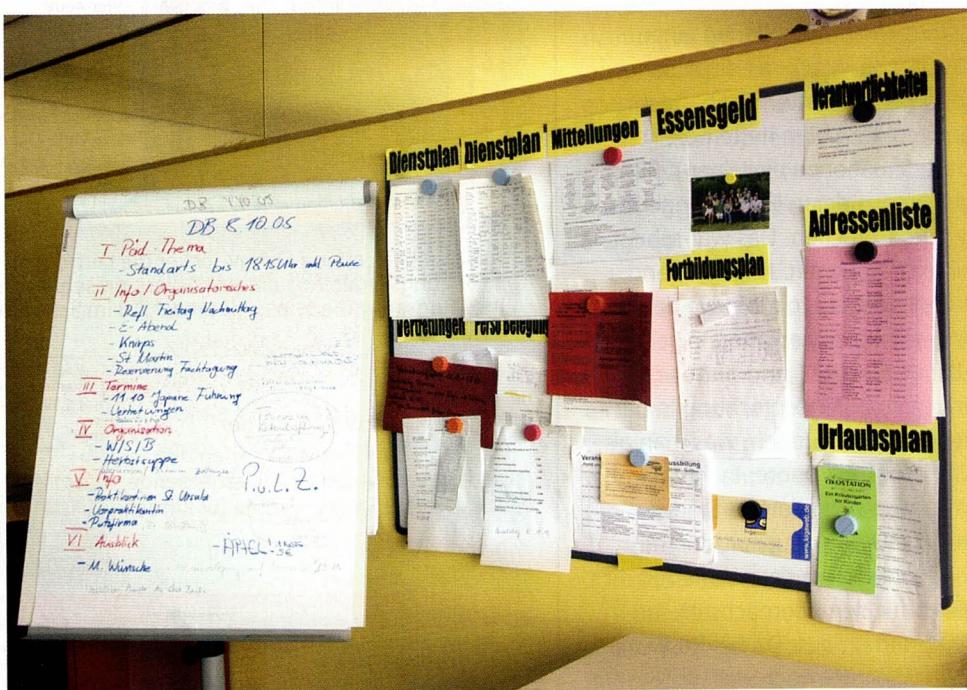


Leitung sollte sich auch abgrenzen können

Vorstellungen bezüglich inhaltlicher, aber auch prozessbezogener Ziele und hinsichtlich dessen, was ihr wichtig war.

■ Inhaltlich war ihr die Integration ein wichtiges Anliegen: Integration sollte das Leitmotiv für die zukünftige Arbeit werden, nicht nur im Hinblick auf die Kinder mit Behinderung, sondern auch auf die Kinder nicht deutscher Herkunft sowie auf Jungen und Mädchen. Zur Umsetzung erschien ihr der situationsorientierte Ansatz als guter Anknüpfungspunkt, der aber auch konsequent verwirklicht werden musste.

- Dies ging nur zusammen mit den MitarbeiterInnen. Deshalb wollte sie im Team eine Diskussion darüber in Gang bringen. Sie wollte klare Vereinbarungen darüber, was Integration und Situationsorientierung in der täglichen Arbeit bedeuten und wie sie das gemeinsam umsetzen sollten. Sie wollte von den einzelnen KollegInnen erfahren, was ihnen



Aufgaben und Zuständigkeiten müssen eindeutig sein

wichtig war. All das würde jedoch nur funktionieren, wenn alle Beteiligten zu Offenheit und eigenem Engagement bereit wären.

These 4: Leiten setzt voraus, dass Aufgaben und Kompeten- zen klar sind

Nur wenn geklärt ist, wer was darf und was nicht, kann die/der Einzelne für das, was sie/er tut, auch die Verantwortung übernehmen. Dem steht in der Praxis vielfach eine diffuse Kultur der Verantwortungslosigkeit bei allen Beteiligten entgegen. Hier sind vor allem die Träger gefordert, für klare Strukturen zu sorgen.

Erinnerung:

Die Supervisorin spiegelte Roswitha R. in der darauf folgenden Sitzung, dass sie ihre Entscheidung richtig fand, leiten zu wollen, also die Macht, die sie qua ihrer Funktion innehatte, zu nutzen, um ihre Vorstellungen von KiTa-Arbeit umzusetzen. Häufig sei es so, dass gerade Frauen sich schwer täten, gar ein schlechtes Gewissen hätten, wenn sie die ihnen zugestandene Macht auch zielgerichtet nutzten. Zu Roswitha R.'s inhaltlichen Überlegungen, die Erweiterung um zwei Gruppen und das integrative Arbeiten zum Anlass zu nehmen, gemeinsam mit dem Team eine Konzeption zu erarbeiten, gab es wenig zu sagen. Mehr dagegen dazu, wie sie das Ganze in Angriff nehmen könnte. Im Laufe der Sitzung wurde deutlich, dass es beim Träger, also auch bei den vier anderen Einrichtungen, bisher kaum praktische Erfahrungen damit gab, wie ein Konzeptionsentwicklungsprozess gestaltet werden kann. Sie verabredeten für die nächste Sitzung, dies zum Thema zu machen.

Roswitha R. sollte vorab ein paar Überlegungen dazu anstellen. Die Supervisorin fragte sie auch nach ihrem Arbeitsvertrag und einer Arbeitsplatzbeschreibung sowie den darin geregelten Kompetenzen und Aufgaben. Es gab lediglich einen Vertrag. Den wollte Roswitha R. dann zur nächsten Sitzung mitbringen. Der Arbeitsvertrag war sehr allgemein gehalten und beauftragte sie pauschal mit der fachlichen Leitung der Einrichtung. Es waren auch keine regelmäßigen Gespräche mit dem Träger vorgesehen, in denen Ziele hätten verabredet und die Situation in der Einrichtung bzw. der Leitung hätte besprochen werden können. Die LeiterInnen der fünf Einrichtungen trafen sich alle acht Wochen zum Austausch, bei Bedarf kam ein Trägervertreter dazu. Diese Treffen waren zwar „ganz nett“, aber auch nicht wirklich effektiv. Die LeiterInnen waren eher darauf bedacht, ihre Einrichtung und ihre Arbeit in einem guten Licht darzustellen. Roswitha R.'s Vorüberlegungen zum Vorgehen bei der Konzeptionsentwicklung waren nicht sonderlich ergiebig gewesen. Nach längerer Diskussion mit der Supervisorin entschied sie sich für folgende Vorgehensweise: Als Erstes wollte sie sich vom Träger den offiziellen Auftrag zur Konzeptionsentwicklung holen und zwei Konzeptionsentwicklungstage bekommen, an denen die Einrichtung geschlossen war und sie mit dem Team daran arbeiten konnte. Das Ganze sollte nach der Erweiterung stattfinden – also in drei Monaten, mit Beginn des nächsten Kindergartenjahres und zusammen

Das große Weihnachts- vorlesebuch

**Mit 24 einfühlsamen Geschichten
durch den Advent**

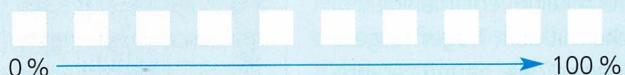
Wenn es nach Lebkuchen duftet und alle Kinder voller Erwartung sind, dann ist Weihnachten nicht mehr weit. 24 Geschichten sorgen für eine stimmungsvolle Adventszeit. Mit Erzählungen von **Manfred Mai, Barbara Bartos-Höppner, Christine Nöstlinger, Ursel Scheffler, James Krüss u.v.a.**



€ 12,90 [D] / € 13,30 [A] / sFr 23.50
ISBN 3-451-70665-2

Im Buchhandel erhältlich
oder direkt beim
Kindergarten Fachversand,
Postfach 674,
79006 Freiburg.



Kurzer Selbstcheck zur eigenen Leitungssituation:**These 1** Habe ich den Willen, zu leiten?**These 2** Beherrsche ich das Handwerkszeug?**These 3** Verfolge ich eigene Ziele und Visionen?**These 4** Sind meine Aufgaben und Kompetenzen klar?**These 5** Bin ich in einer guten Balance?

mit den neuen KollegInnen.
(Nebenbei erwähnt: Sie hatte mit dem Träger verabredet, dass sie an den Auswahlgesprächen beteiligt wäre und mitentscheiden würde.) Da die Konzeptionsentwicklung für alle Beteiligten Neuland war, sollten die beiden Konzeptionsentwicklungsstage von jemandem moderiert werden, der damit Erfahrung hatte. Hier bot sich die Fachberaterin des „Paritätischen“ an. Der Träger stimmte zu und hatte die Idee, ob nicht auch die anderen Einrichtungen davon profitieren könnten.

These 5: Wer leitet, sollte in Balance sein

Wer erfolgreich leiten will und das über einen längeren Zeitraum, braucht Gegengewichte und immer wieder die Distanz zu dem, was er tut. Auf neudeutsch: Work-Life-Balance. Das setzt eine hohe Disziplin voraus. Dem steht oft die schon erwähnte innere Trägheit entgegen, bisweilen aber auch eigener Narzissmus.

Erinnerung:

Wir machen einen Sprung in das Jahr 2003. Roswitha R. blickt auf acht Jahre als Leiterin zurück. Sie hat einiges geschafft von dem, was sie sich vorgenommen hatte. Die Konzeptionsentwicklung liegt mitt-

lerweile fünf Jahre zurück. Die LeiterInnen der anderen vier Einrichtungen hatten den Prozess aufmerksam verfolgt – teils neugierig, teils ängstlich, teils zustimmend und teils skeptisch. Mittlerweile bzw. seit 2001 haben aber alle Einrichtungen ihre schriftliche Konzeption. Mit dem Träger haben sie ausgetauscht, dass jede Einrichtung jährlich zwei Konzepttage zur Verfügung hat; bei Bedarf ist ein dritter Tag möglich. Die Einrichtungen übernehmen wechselseitig im Rahmen von Notdiensten die Betreuung der Kinder, deren berufstätige Eltern nicht auf Bekannte oder Verwandte zurückgreifen können. Die jährlichen Konzepttage dienen der Reflexion und Weiterentwicklung der Arbeit. Insgesamt war es für Roswitha R. eine erfolgreiche, wenn auch äußerst Kraft raubende Phase. Der Erfolg war ihr nicht in den Schoß gefallen. Es hatte mehr als ein Jahr gedauert, bis das Team endlich mitzog. Konflikte mit einer Mitarbeiterin zogen sich über fast drei Jahre hin, bis diese von sich aus die Stelle wechselte. Auch das LeiterInnenteam musste sich neu zusammenfinden. Die Konzeptentwicklung und die Einführung der Übermittagbetreuung sowie die stärkere Orientierung der Öffnungszeiten an den Bedarfen der Familien waren nur gelungen, weil der Träger anfang, seine Rolle aktiver wahrzunehmen. So waren einrichtungsübergreifende Lösungen möglich geworden.

Seit einigen Monaten fiel Roswitha R. die Arbeit schwerer, ihr Schwung war deutlich reduziert, sie hatte weniger Ideen ... Sie war jetzt 38 Jahre alt. Neben ihrer eigenen

Familie war in den letzten Jahren der „Job“ immer mehr in den Vordergrund gerückt. Das hatte bei zwei Kindern nur deshalb funktioniert, weil ihr Mann sie bereitwillig und gut unterstützt hatte, beispielsweise wenn sie auf einer Fortbildung war, am Wochenende oder abends noch etwas vorbereiten musste oder einfach Gesprächsbeford hatte. Da war vieles andere zu kurz gekommen: Sie hatte seit Jahren keinen Sport getrieben, kaum etwas zusammen mit ihrem Mann unternommen und viele Kontakte zu Freundinnen und Freunden einschlafen lassen. Und daran, wann sie das letzte Mal einfach nur einen Tag für sich allein gehabt hatte, konnte sie sich auch kaum noch erinnern. Irgendwie beschlich sie der Gedanke, dass sie „ausgebrannt“ sein könnte – auf neudeutsch: Burn-out. Wieder einmal erinnerte sie sich an ihre Supervisorin, deren Hilfe sie von Zeit zu Zeit in Anspruch genommen hatte. Ein

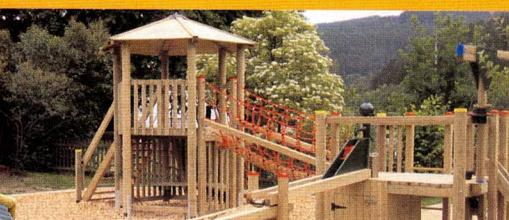
Termin war bald gefunden und die Ergebnisse der drei oder vier Sitzungen sind schnell berichtet. Roswitha nahm eine Auszeit von sechs Wochen und machte eine Kur. Mit ihrem Mann verabredete sie einen festen Termin in der Woche – nur für sie beide. Im Gespräch war ein Tanzkurs. Sie meldete sich in einem Fitnessstudio an und ging an drei Tagen pro Woche dorthin – zweimal direkt nach der Arbeit und einmal vorher, da sie donnerstags erst um 10 Uhr zu arbeiten begann. Manchmal musste sie sich überwinden, aber sie fühlte sich nach dem Sport immer ziemlich gut. Alle zwei Wochen hatte sie einen Abend zur freien Verfügung. Zusätzlich besuchte sie ein Seminar über Zeitmanagement und Selbstorganisation, in dem sie erfuhr, was für ein Lern- bzw. Arbeitstyp sie war, und hilfreiche Ideen bekam zur Planung ihrer Arbeitstage, zur Vermeidung von Störungen und zum Fest-

legen von Prioritäten. Es dauerte ungefähr ein Jahr, bis sich Roswitha R. neu organisiert hatte und spürte, dass sich ihre Energie und Motivation wieder einstellten. Ach ja: Sie hatte in diesem Jahr auch gelernt, dass nicht gleich alles zusammenbrach, wenn sie mal nicht zur Stelle war.

So viel zur ersten Voraussetzung für gute KiTa-Arbeit: Auf die Leitung kommt es an! Mit Hilfe des Kastens auf Seite 38 haben Sie die Möglichkeit, einen kurzen Selbstcheck durchzuführen, um zu überprüfen, wo Sie gut aufgestellt sind und wo es etwas zu entwickeln gibt. ■

Michael Schrader ist Diplompädagoge und baute Ende der 70er-Jahre das Kinderhaus in Essen mit auf, in dem er auch mehrere Jahre tätig war. Heute arbeitet er bei der Beratungsfirma pragma GmbH in Bochum.

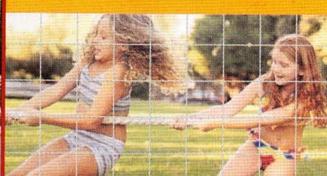
Spielgeräte vom Feinsten



Unser Professional-System:

- außergewöhnlich
- zeitlos
- detailstark
- witterungsbeständig
- abwechslungsreich

www.PieperHolz.de



PIEPER
H O L Z

59939 Olsberg-Assinghausen
Im Westfeld 2
Telefon (0 29 62) 97 11-0
Telefax (0 29 62) 97 11-31
post@PieperHolz.de