

Dieses Kapitel richtet sich explizit an Kita-Leiter/innen. Deren Arbeitssituation hat sich in den vergangenen zehn Jahren gehörig verändert: Die zutreffendere Bezeichnung für ihre Tätigkeit wäre sicherlich „Kita-Manager/in“. Die Anforderungen sind vielfältiger geworden, der Druck hat sich vergrößert; der Arbeitsdruck wie auch der Erwartungsdruck, zum Beispiel durch Träger und Eltern. Hierbei einen „kühlen Kopf“ zu bewahren, erfolgreich zu arbeiten und gleichzeitig vernünftig mit den eigenen Ressourcen umzugehen, fällt manchmal nicht leicht.

Dabei sind die „Klippen“, an die man in einer Leitungsposition geraten kann, oft immer wieder dieselben, und es gibt Strategien, wie man sie umschiffen kann. Es gibt viele Methoden für Selbstorganisation und Selbstmanagement, mit denen sich Strukturen und Abläufe effektiver und/oder nervenschonender gestalten lassen.

Im Kapitel „Leiter/in persönlich“ wollen wir Ihnen solche Methoden und Strategien vorstellen. In jeder Ausgabe wird ein besonderes Thema herausgegriffen, und wir stellen Ihnen – in Beratungs- und Coachingprozessen erprobte – Methoden vor. So erhalten Sie mit jedem Heft einen Baustein für Ihre Leitungskompetenz.

Den Beginn macht ein Vorschlag, wie Sie es vermeiden können, in die „Überbelastungsfalle“ zu tappen – was erfahrungsgemäß in dieser Berufsgruppe besonders häufig vorkommt. Sagen Sie einfach einmal: „Ich kann doch nicht hexen“ ...!

## 1

### Umgang mit Belastungssituationen

Haben Sie in Stresssituationen öfter mal zu sich selbst oder gegenüber Vorgesetzten, Trägervertretern und Mitarbeitern gesagt: „Ich kann doch nicht hexen!“?

– Gratulation! Sie sind „Leiter/innen-Typ 1“ und können diesen Artikel getrost zur Seite legen. Wahrscheinlich zählen Sie zu der Gruppe von Leiter/innen, die sich den Veränderungsprozessen im Kita-Bereich aktiv stellen. Sie bewältigen Ihre Leitungsaufgabe mit dem nötigen Engagement und unter Berücksichtigung der eigenen Grenzen und Möglichkeiten. Sie setzen Ihre Energie zielgerichtet ein und sind mit Ihrem Beruf und sich selbst im Großen und Ganzen zufrieden. Ihre Kompetenz und Ausgeglichenheit wirkt sich positiv auf alle aus. In Ihrer Einrichtung herrscht eine gute Stimmung. Die Mitarbeiter/innen fühlen sich wertgeschätzt, sind offen für Veränderungen und arbeiten mit hohem Einsatz.

Wenn Sie sich in dieser Beschreibung nicht ganz wiederfinden, stehen Sie damit keineswegs allein: Die wenigsten können von sich behaupten, ein solches Gleichgewicht für sich



gefunden zu haben. Vielleicht finden Sie sich bzw. Ihre berufliche Situation eher, ganz oder teilweise in „Leiter/innen-Typ 2“ oder „Typ 3“ wieder?

**Leiter/innen-Typ 2: „Ich will aber hexen können ...“**

Als Leiter/in dieses Typs sind Sie zielorientiert und durchsetzungsbereit. Sie zeigen ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die Einrichtung und reagieren schnell und geradlinig auf Veränderungen und Erneuerungen. Für die Führungsrolle scheinen Sie wie geschaffen zu sein. Doch die Kehrseite der Medaille ist Ihre starke Abhängigkeit vom Leistungsstatus und der daran geknüpften Anerkennung. Sie können nicht gut Schwäche zeigen, wollen gute Leistung nach außen sichtbar machen. Dadurch laufen Sie Gefahr, wenig Zugang zur Stimmung im Team und zu den Gefühlen der Mitarbeiter/innen zu haben. Nicht selten bestimmen Streitigkeiten die Tagesordnung Ihrer Einrichtung. Hinzu kommt, dass mit Ihrem Tempo kaum jemand mithalten kann. Das Team „ächzt und stöhnt“ unter den Belastungen, bewegt sich immer wieder am Rande des „Zusammenbruchs“. Das zeigt sich nicht zuletzt in der hohen Fluktuation der Mitarbeiter/innen, am hohen Krankenstand usw.

**Leiter/innen-Typ 3: „Ich muss aber hexen können ...“**

Anders als Typ 2, der eher nach außen gerichtet ist, verarbeiten Sie als „Typ-3-Leiter/in“ Ihre Probleme innerlich. Sie haben hohe Erwartungen an sich selbst und neigen dazu, Aufgaben perfekt erledigen zu wollen. Diese Tendenz zum Perfektionismus bedingt eine hohe innere Spannung und eröffnet Ihnen wenig Möglichkeiten, sich abzureagieren, weil Sie das Ziel nie gänzlich erreichen bzw. erreichen können. In Belastungssituationen sind Sie als Vertreter/in dieser Gruppe eher unsicher und vermeiden konfrontative Auseinandersetzungen. Durch Situationen, die ein schlechtes Gewissen verursachen und Enttäuschungen hervorrufen, kann man Sie leicht unter Stress setzen. Außerdem tendieren Sie dazu, gegenüber der eigenen Person sehr kritisch und streng zu sein.

Sie orientieren sich stark an den Interessen des Trägers und des Teams. Das birgt die Gefahr, dass Sie den aktuellen Entwicklungen stark hinterherhinken und sich oft in der Arbeit am Detail verlieren. Den Mitarbeiter/innen gegenüber verhalten Sie sich überwiegend freundlich und geduldig und erheben keine hohen Ansprüche. Kurzum: Die Mitarbeiter/innen sind entspannt und ausgeglichen, Sie aber reiben sich für die Einrichtung und alle Beteiligten bis zum Umfallen auf.

Typ 3 begegnet uns in der Elementarpädagogik häufiger als Typ 2. Beiden Typen ist allerdings gemeinsam, dass sich chronische Überforderungssituationen oft ganz harmlos heimschleichen, z.B. mit einer anstrengenden Zeit beginnen – sei es durch personelle oder konzeptionelle Umbrüche in der Einrichtung, sei es durch Anforderungen und Herausforderungen im privaten Bereich oder auch durch die Kombination aus beruflichen und privaten Ansprüchen. Das kennen die meisten von uns, und das gehört ja auch zum wirklichen Leben dazu. Problematisch wird es allerdings, wenn ein solcher Zustand dauerhaft wird. Es besteht dann das Risiko, das Gefühl für die eigenen Grenzen zu verlieren und die Überforderung als normal wahrzunehmen. Dieser „Trick“, diese Selbstdäuschung wird unterstützt durch die eigenen hohen Ansprüche, die den Blick für die eigene Verfassung trüben. Er funktioniert so lange, bis körperliche Erkrankungen auftreten oder psychische und physische Erschöpfung sich breit machen, wenn sich also Grenzen an anderen Stellen auftun.

Sie können sicher sein: **Auf Ihren Körper ist Verlass, auf chronische Überlastung reagiert er – früher oder später:** Das kann sich in der Schwächung des Immunsystems zeigen oder darin, dass der Stress „aus der Haut fährt“ und sich in Form von Hautveränderungen und Allergien zeigt. Die Organe im Bauchraum wie Magen, Galle, Darm und Herz sind diejenigen, die eine Schädigung und den Raubbau eine ganze Weile nahezu symptomlos hinnehmen, bis die Störungen offensichtlich werden und sich nicht mehr so leicht ausgleichen lassen.

Leider gibt es keine allgemeine Regel, keine eindeutige Messlatte, die treffsicher und verbindlich Überlastungssituationen anzeigt. Das hat vor allem damit zu tun, dass Menschen sehr unterschiedlich belastbar sind, dass oft auch dieselbe Person in verschiedenen Lebensphasen und -situationen ganz unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung hat. Was die eine locker wegsteckt, ist für die andere am „Limit“ und für die Nächste schon zuviel! Um langfristig als Leiter/in erfolgreich und erfüllt zu arbeiten, müssen Sie Ihren individuellen Weg finden, die Mischung, die Dosis an Herausforderungen, Belastungen etc., die Sie antreibt und nicht erdrückt. Dabei kann ein Blick auf die Hexen und ihre Bewältigungsstrategien helfen.

## 2

### Was wir von den Hexen lernen können:

#### Hexen haben den Mut, aus dem Rahmen zu fallen

Der Rahmen, in dem sich die Kita-Leitung bewegt, ist bestimmt durch die trägerspezifischen, organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen. Die Leitung selbst agiert im Rahmen des daraus abgeleiteten Anforderungsprofils, will es allen recht machen und auch vom Team geliebt werden, sprich niemandem zu nahe und auf die Füße treten.

So geht es aber nicht. So bleiben Sie auf der Strecke. **Drücken Sie Ihrer Arbeit, Ihrer Kita Ihren Stempel auf.** Menschen sind verschieden, auch Leiter/innen. Fallen Sie aus dem Rahmen, den andere Ihnen zimmern, und versuchen Sie gar nicht erst, keinem weh und es allen recht zu tun. Um als Leitung erfolgreich zu sein, muss ich meine Stärken kennen und einsetzen und zu meinen Schwächen stehen. Das bedeutet, dass ich meine eigene Individualität annehme und daraus z.B. Schritte für die Aufgabenverteilung ableite. Damit sind wir beim Thema Delegation. Delegation ist nur dann möglich, wenn ich als Leitung der wirklichen Überzeugung bin, nicht alles zu können und auch nicht alles können zu müssen. Das hilft mir als Leitung und schafft Freiräume für die Wahrnehmung meiner Kernaufgaben. Darüber hinaus werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, Verantwortung zu übernehmen. Das motiviert die meisten Mitarbeiter und fördert ein offenes, wertschätzendes und vertrauensvolles Arbeitsklima. Also: Gestalten Sie den Rahmen so, dass er zu Ihnen passt!

Als Leitung werde ich mit vielen Ansprüchen konfrontiert, die dann auch noch einem mehr oder weniger ständigen Wandel unterliegen. Da sind die Ansprüche des Trägers, der Eltern, der Mitarbeiter, der Schule und vieler anderer Netzpartner. Dies alles stellt den gerade einmal gefundenen Rahmen immer wieder infrage. Um diesen **Ansprüchen angemessen begegnen** zu können, muss der **Rahmen angepasst und verändert** werden. Dafür brauche ich als Leitung einen **eigenen Plan, mein eigenes Konzept und klare Strategien**, wie ich vorgehe, was mir wichtig ist, was ich zulasse, wo Grenzen sind, wo diese verschiebbar sind usw. In dieser Form den gewohnten Rahmen zu verlassen, neue Erfahrungen machen, an-

dere Lösungen zuzulassen, kann viel Freude machen, wenn es gelingt, dabei die innere Balance zu behalten. Wenn man sich den Veränderungsdruck in der Elementarpädagogik in den letzten Jahren vor Augen führt, dann ist es das, was von Leiter/innen zunehmend gefordert wird.

Den gewohnten Rahmen und damit die – Sicherheit und Orientierung gebenden – Routinen teilweise aufzugeben bzw. zu verändern, fällt vielen Menschen schwer, und natürlich auch vielen Leiter/innen. Neue Anforderungen werden nicht selten als Bedrohung erlebt, aus dem gewohnten Rahmen zu fallen bzw. aus diesem Rahmen gestoßen zu werden. Hieran gilt es zu arbeiten – sowohl mit Blick auf die Qualität der Arbeit als auch die eigene berufliche Kompetenz und Zufriedenheit. Wenn der erste Schritt dazu, den eigenen Rahmen zu gestalten, sich Veränderungen zu stellen, zu groß erscheint und zu viel Unsicherheit auslöst, kann Unterstützung durch eine externe Person (Fachberaterin, Coach) hilfreich sein.

### **Hexen haben Zugang zu ihren Gefühlen**

Bei diesem Thema denke ich an die Leiterin einer großen Einrichtung. Sie klagte über umfangreiche Stressbeschwerden. Konkrete Auslöser oder Ursachen konnte sie nicht ausmachen. Sie beschrieb ihre Gesamtsituation als unerträglich. Sie ging jeden Tag mit „Bauchgrummeln“ zur Arbeit und ärgerte sich allmählich über jede Kleinigkeit. Sie war inzwischen so eingenommen von ihren negativen Gefühlen, dass sie sich einerseits allen angebotenen Lösungsansätzen versperrte, andererseits aber immer noch die leise Hoffnung hegte, es werde sich in der Einrichtung etwas ändern.

Bewegung kam in diese Geschichte erst durch die unbarmherzige Konfrontation ihrer Freundin. Sie meinte, der Kita-Leiterin ständen drei Möglichkeiten zur Wahl: 1. Sofort kündigen, 2. sich weiter ärgern um den Preis des absehbaren Magengeschwürs oder 3. die eigene Einstellung ändern.

Nach anfänglichem Luftholen und dem Impuls, die Freundschaft zu kündigen, wurde ihr deutlich, dass für sie nur die dritte Möglichkeit infrage kam. Das war der Beginn, die eigenen Gefühle zu akzeptieren. Dies ist die Voraussetzung dafür, anders mit ihnen umzugehen und zu klären, was mit Ärger, mit Frust, aber auch mit verschütteter Begeisterung zu tun ist. Wenn klar ist, dass Gefühle wichtig sind und dass sie ihren Platz haben, kann ein Stück Gelassenheit entstehen. Gelassenheit kann man nicht verordnen oder mit einer Technik herbeiführen, sie muss zugelassen werden.

Dann ist der Weg frei, die eigene Einstellung „objektiv“, selbstkritisch und schonunglos in drei Bereichen zu überprüfen:

1. Gibt es für die vermeintlich ausweglose Situation – „objektiv“ betrachtet – Ansatzpunkte zur Veränderung? Wenn ich diese sehe, lohnt sich der Versuch, den möglichen Erfolg der Strategien zu überprüfen und dadurch zu hinterfragen, ob ich wirklich hilflos bin?
2. Sind meine Erwartungen realistisch oder neige ich dazu, durch das Suchen nach der perfekten Lösung meine Ziele nie zu erreichen?
3. Halte ich meine Belastungen durch Schwarzmalerei aufrecht? Ist das, was mir „IMMER“ erscheint, vielleicht in Wahrheit nur „OFT“? Müsste ich statt „NIE“ eventuell eher „SELTEN“ sagen oder statt „KEINER“ zutreffender: „MANCHE“? (vgl. Angelika Wagner-Link: Verhaltentraining zur Streßbewältigung. Arbeitsbuch für Therapeuten und Trainer. Klett-Cotta (Leben Lernen 101), Stuttgart 1995)

**Hexen tauschen sich aus**

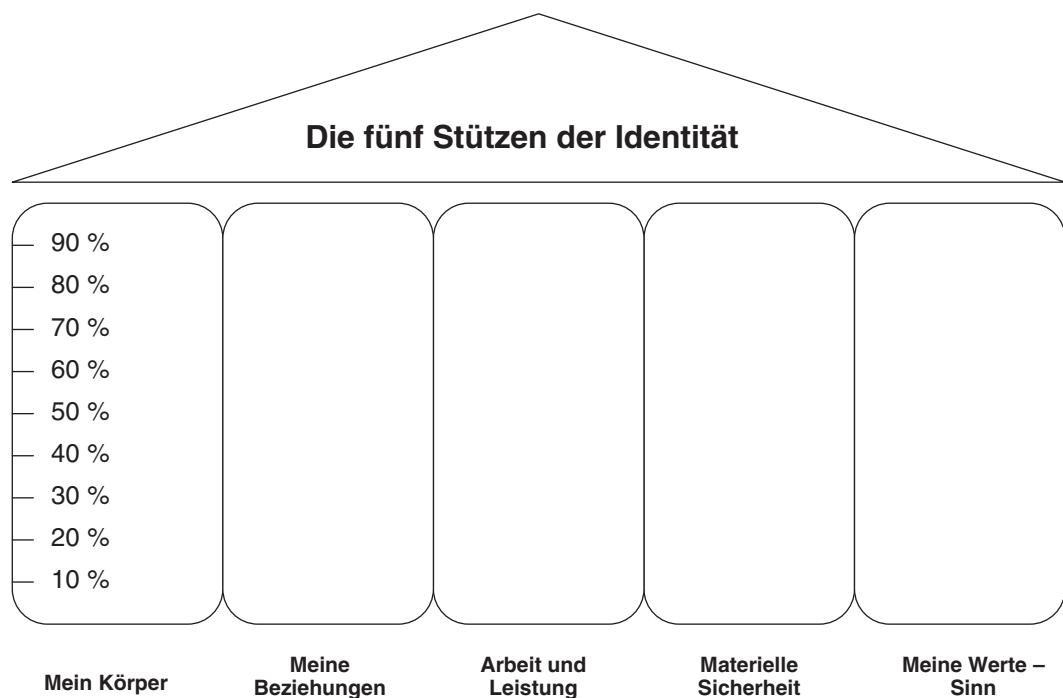
Auch Hexenkönnen basiert auf Wissen, der notwendigen Erfahrung und dem Austausch mit anderen, dem Lernen und Profitieren voneinander. Die Überzeugung mancher Leiter/innen, es sei ein Zeichen persönlicher Stärke, mit allen Alltagsanforderungen, Problemen und Krisen selbst fertig zu werden, erweist sich meist als folgenschwerer Irrtum. Als soziale Wesen sind wir, um zu überleben, auf menschliche Nähe und Unterstützung angewiesen. Das gilt in besonderem Maße für den Bereich der Stressbewältigung. Oft weiten sich geringfügige Probleme zu großen Belastungen aus, weil sie nicht besprochen werden. Wer im täglichen Umgang mit anderen Menschen soziale Unterstützung annimmt und gibt, bleibt gegenüber den schädigenden Folgen von Stressbelastungen weitgehend immun. Diesen Leistungen wird es auch leichter gelingen, Krisen im beruflichen oder privaten Bereich zu bewältigen oder drohende Überforderungen erfolgreich abzuwenden. Vorbeugend ist der regelmäßige kollegiale Austausch von großer Bedeutung. Dazu zählen Leitungstreffen, kollegiale Netzwerke sowie Fort- und Weiterbildungen. Daneben ist es wichtig, als Leitung einen Menschen zu haben, dem man unbedingt vertrauen kann, von dem man sicher ist, dass er immer ehrlich seine Meinung sagen wird.

Sind Sie als Leiter/in jedoch durch lang anhaltende Überforderung so weit aus der Balance geraten, dass Sie sich innerlich leer und ausgebrannt fühlen, dann greifen die oben genannten Unterstützungssysteme in der Regel nicht mehr. In diesen Fällen ist professionelle Hilfe wie z.B. Coaching unerlässlich. Coaching hilft Ihnen dabei, die berufliche und private Dynamik zu überprüfen. Dann sind Sie auch wieder in der Lage, für sich selbst und situativ Prioritäten zu setzen. Oftmals fließen in den Coachingprozess beim Thema Stressbewältigung auch Methoden des Selbstmanagements, der Arbeitsorganisation und des Konfliktmanagements mit ein.

**Hexen haben einen Plan**

Wir alle kennen das Bild von der Hexe, die vor dem großen, brodelnden Kochtopf steht. Dabei wirft sie nicht irgendetwas in den Kochtopf – nein! Die Zutaten der Hexenküche basieren auf alten Rezepten und der Einhaltung bestimmter Regeln und Rituale. Halten wir es mit den Hexen, so kann das für Sie als Leiter/in heißen, eine ausgewogene Mischung aus allen relevanten Lebensbereichen herzustellen. Dazu gehören neben dem Lebensbereich Arbeit die Lebensbereiche Körper, Beziehungen, materielle Sicherheit und Werte.

Um sich Ihren persönlichen Plan zu machen, kann das Modell der fünf Stützen der Identität von H. Petzold eine systematisierende Hilfe sein, die eigenen Lebensschwerpunkte zu überprüfen und konkrete Schritte der Veränderung anzugehen. Ausgangspunkt des Modells ist der Gedanke, dass die fünf Lebensbereiche wie Stützen unsere Identität halten.



(Quelle: René Reichel, Reinhold Rabenstein, „Kreativ beraten“, ISBN 3-931902-80-3, 3. Auflage, Jahr-gang 2001, Ökotopia Verlag, Münster)

Mithilfe dieses Modells können Sie in drei Schritten Ihren persönlichen Plan erstellen:

### 1. Schritt:

Gehen Sie die genannten fünf Lebensbereiche durch und überlegen Sie sich, wie es in jedem einzelnen Lebensbereich bei Ihnen zurzeit aussieht:

#### Mein Körper

- Wie steht es um meine Gesundheit?
- Wie wohl fühle ich mich in meinem Körper?
- Wie erfüllt ist meine Sexualität?
- Welche Möglichkeiten der Entspannung und Erholung kenne und nutze ich?

#### Meine Beziehungen

- Wie ist es um meine sozialen Netzwerke in Familie, Partnerschaft und Freundeskreis bestellt?
- Welche Bedeutung haben Kolleg/innen und die Mitglieder von Gruppen oder Vereinen?
- Erhalte ich in meinen Beziehungen Zuwendung und Bestätigung oder bin ich der Motor der Beziehungspflege?
- Erlebe ich meine Kontakte positiv oder hemmen sie meine Entwicklung?

#### Arbeit und Leistung

- Wie erlebe ich die Anforderungen im Beruf?
- Wie zufrieden bin ich mit meiner Leistungsfähigkeit?
- Wie viele verschiedene Rollen fülle ich aus? Können die Rollen nebeneinander bestehen?
- Wie erfolgreich erlebe ich mich in meinem beruflichen Umfeld?
- Decke ich meine beruflichen Ziele mit meiner derzeitigen Arbeitssituation?
- Welchen Stellenwert nehmen ehrenamtliche Tätigkeiten ein?

### Materielle Sicherheit

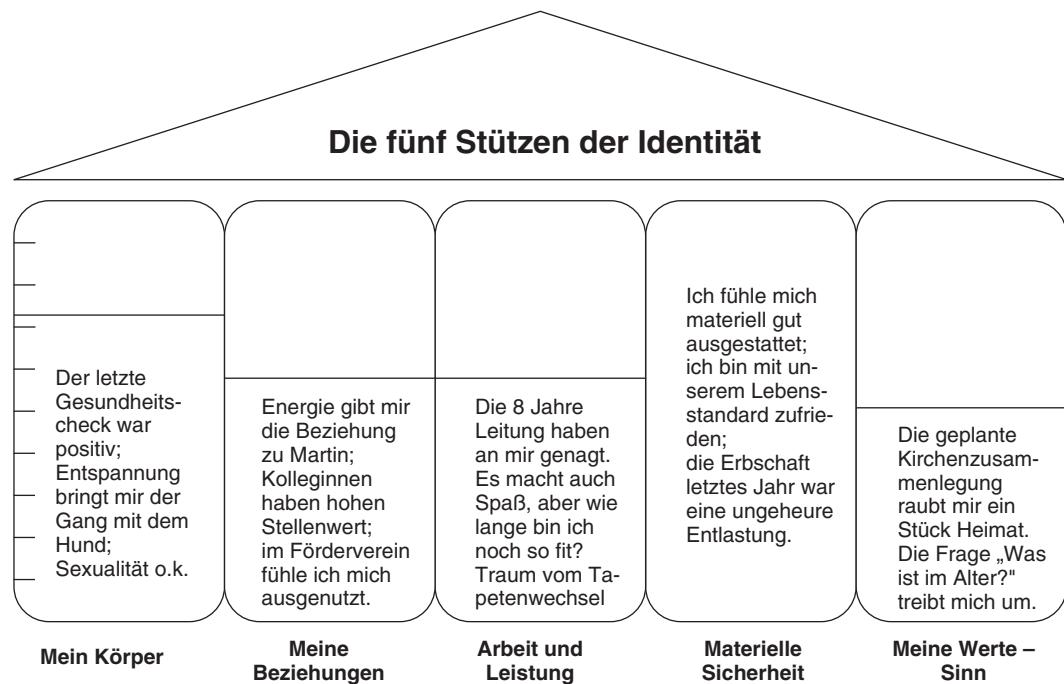
- Sind die Grundbedürfnisse (Essen, Wohnung, Kleidung) gesichert?
- Welchen Stellenwert hat Geld für mich? Habe ich genug Geld zur Verfügung?
- Bin ich mit meinem Lebensstandard zufrieden?

### Meine Werte – Sinn

- Wie hoch ist der Grad meiner Selbstverwirklichung?
- Fühle ich mich einer Wertegemeinschaft zugehörig, aus der ich Sinn und Kraft schöpfe?
- Kann ich meine zentralen Werte aus-leben?
- Wie stark beschäftigen mich Zukunftsfragen?

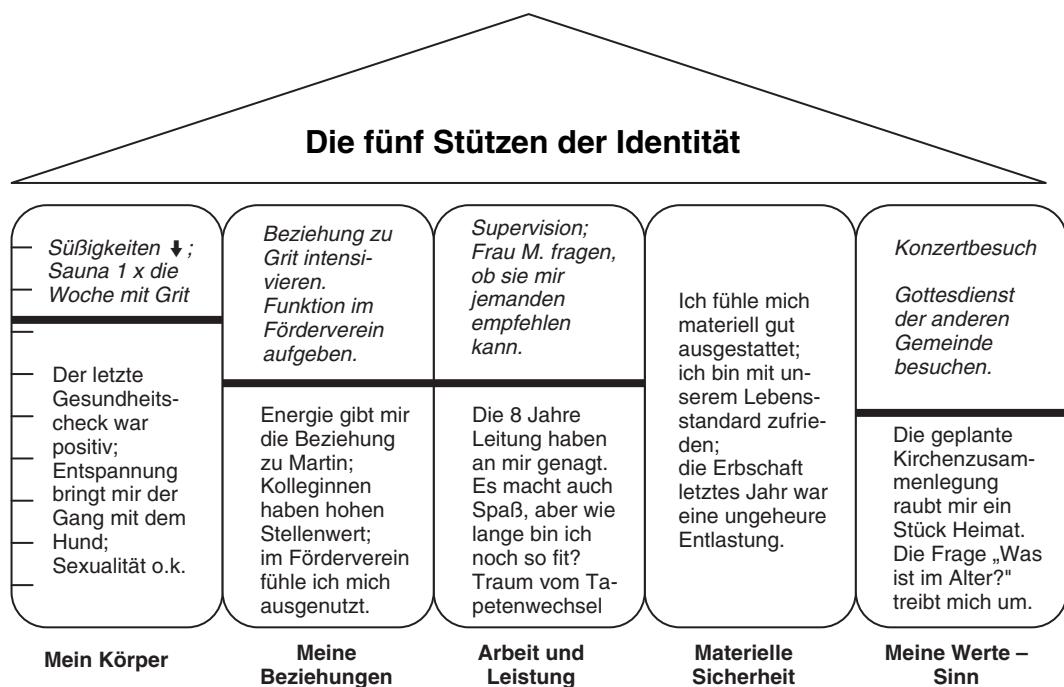
### 2. Schritt:

Schätzen Sie wie in einer Statistik die Höhe der jeweiligen Säulen für Ihre jetzige Lebenssituation ein und füllen Sie die erreichte Säulenhöhe mit konkreten Inhalten. Hier ein fiktives Beispiel:



### 3. Schritt:

Überlegen Sie konkrete Schritte, die Sie in den einzelnen Lebensbereichen verändern möchten, um zu einer Ausgewogenheit der Säulen zu gelangen. Zunächst sollten Sie sich fragen, was Ihre derzeitigen Prioritäten sind. Wichtig ist dann die Planung einzelner und überschaubarer Veränderungen, sodass der Erfolg Sie motiviert und Sie weiter dranbleiben. Hier das Beispiel:



Anregend ist es, die Übung parallel mit der Lebenspartnerin oder dem Lebenspartner durchzuführen und sich darüber auszutauschen. Vielleicht können Sie ihn oder sie ja dafür gewinnen.

Werfen Sie in regelmäßigen Abständen einen Blick auf Ihr „Lebenshaus“ und überprüfen Sie die Säuleninhalte. Wiederholen Sie nach Bedarf diese Übung, denn in Balance zu bleiben ist eine lebenslange Aufgabe. Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg. Bis zur nächsten Ausgabe, in der wir Ihnen in „Leiter/in persönlich“ einen weiteren Baustein für Ihre Selbstorganisation und Ihr Selbstmanagement als Leiter/in vorstellen werden, verbleibe ich

mit freundlichen Grüßen

Sabine Jäger



**Sabine Jäger**

Jg. 61, Dipl.-Sozialarbeiterin, Dipl.-Betriebswirtin (VWA), Gesundheits- und Sozialökonomin (VWA), Zusatzausbildung als Coach (DGfC), Mutter von zwei Kindern

**3****Literaturhinweise**

- Fritz, H.: Besser leben mit work-life-balance. Eichborn. Frankfurt am Main 2003
- Reichel, R./Rabenstein, R.: Kreativ beraten. ISBN 3-931902-80-3, 3. Auflage, Jahrgang 2001, Ökotopia Verlag, Münster, Tel. 0251-481980, E-Mail: [info@oekotopia-verlag.de](mailto:info@oekotopia-verlag.de), Internet: [www.oekotopia-verlag.de](http://www.oekotopia-verlag.de)
- Seiwert, L. J.: Balance Your Life. Piper. München 2004
- Tausch, R.: Hilfen bei Stress und Belastung. Rowohlt. Hamburg 2004
- Wagner-Link, A.: Verhaltenstraining zur Stressbewältigung. Arbeitsbuch für Therapeuten und Trainer. Klett-Cotta (Leben Lernen 101). Stuttgart 1995

