

Anja Cantzler

Gruppenleitung in der Kita

Haltung – Rolle – Aufgaben



Rolle

Person

Kontext

Aufgabe

V&R



Anja Cantzler

Gruppenleitung in der Kita

Haltung – Rolle – Aufgaben

Mit 39 Abbildungen und 1 Tabelle

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © Anja Cantzler, 2018
Fotografien und Abbildungen, wenn nicht anders gekennzeichnet: © Anja Cantzler

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-70269-8

Inhalt

1 Einführende Gedanken	7
2 Aufgabe und Rolle der Gruppenleitung	11
2.1 Aufgaben im Handlungsfeld Kinder, Eltern, Kleinteam, Großteam und Leitung	12
2.2 Erwartungen und Anforderungen an die Rolle	15
2.3 Gruppenleitung als Schnittstelle zwischen Leitung und Kleinteam	16
2.4 Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen	17
2.5 Ausblick und Chance – Vorbereitung auf die Leitungsrolle	20
3 Praktische Entwicklung einer Rolle – Hintergrundwissen und Methoden	23
3.1 Die eigene Persönlichkeit	24
3.1.1 Motivation benennen	27
3.1.2 Ressourcen und Kompetenzen erkennen	30
3.1.3 Persönliche Führungserfahrungen	32
3.1.4 Persönliche Werte und Ziele benennen	34
3.1.5 Die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln	37
3.2 Der Teamprozess	38
3.2.1 Dynamik im Team verstehen	40
3.2.2 Prozesse im Team begleiten	47
3.2.3 Veränderungen angehen	49
3.3 Die Teammitglieder	56
3.3.1 Individuelle Kompetenzen und Ressourcen entdecken	58
3.3.2 Teamrollen und Zuständigkeiten akzeptieren	63
3.3.3 Gemeinsame Ziele formulieren und erreichen	70

3.4	Die Kommunikation im Team	73
3.4.1	Ursachen von Missverständnissen lokalisieren	74
3.4.2	Ich-Zustände und Rollen in der Kommunikation erkennen ...	78
3.4.3	Kommunikationsstile erkennen	85
3.4.4	Austausch und Dialog konstruktiv gestalten	89
3.4.5	Gemeinsam Entscheidungen treffen	92
3.4.6	Informationswege sinnvoll nutzen	96
3.5	Zeitmanagement und Delegieren	98
3.5.1	Prioritäten setzen	98
3.5.2	Delegieren lernen	101
3.5.3	Stressverstärker vermindern	106
3.5.4	»Nein« sagen dürfen	109
3.6	Konflikte und Schwierigkeiten bewältigen	111
3.6.1	Konfliktursachen benennen	113
3.6.2	Konfliktphasen erkennen	114
3.6.3	Mit »schwierigen« Kolleg*innen umgehen	118
3.6.4	Unterschiedliche Werte verstehen lernen	122
3.6.5	Konstruktiv Kritik üben	127
4	Abschließende Worte	133
	Dank	137
	Literatur	139
	Code für digitales Zusatzmaterial	142

1 Einführende Gedanken

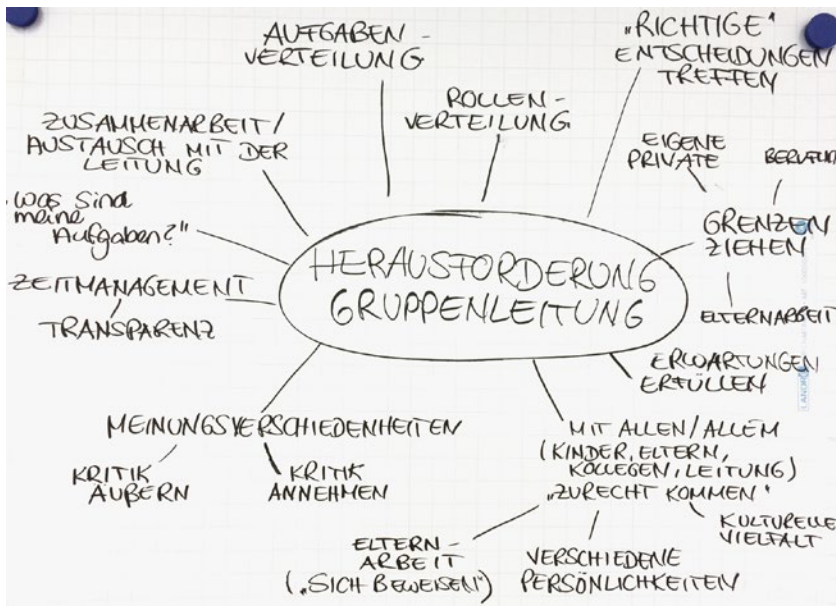


Abb. 1: Herausforderung Gruppenleitung


Die Zeiten, in denen ein*e Erzieher*in »nur« pädagogische Fachkraft ist, sind insbesondere in größeren Kindertageseinrichtungen vorbei. Als Gruppenleitung übernehmen sie, neben der Umsetzung des gesetzlichen Auftrags von Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder und der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Eltern, auch die Verantwortung für die Zusammenarbeit in ihrem Gruppenteam. Gruppenleitungen stehen somit vor vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen (s. Abb. 1), die erst mit der Rollenübernahme in der praktischen Arbeit erlebt werden und jeden Tag aufs Neue in vielfältigster Art und Weise sichtbar werden.

Eine solch besondere Anforderung kann beispielsweise die Beförderung zur Gruppenleitung sein, wenn er*sie zuvor als Fachkraft im selben Team beschäftigt war oder als Berufsanfänger*in die Rolle der Gruppenleitung in einem erfahrenen Team übernimmt. Aber auch erfahrene Gruppenleitungen erleben im Alltag Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit mit ihren Teamkolleg*innen, in denen sie an ihre Grenzen stoßen und sich diesen Anforderungen gemäß ihrer Erfahrung und/oder Persönlichkeit mal mehr und mal weniger gewachsen fühlen.

In den letzten Jahren wurde seitens des Gesetzgebers eine große Qualitäts- und Bildungsoffensive angestoßen, wobei es in erster Linie immer wieder darum geht, pädagogische Inhalte bildungs- und entwicklungsanregend auszuwählen und die Umsetzung möglichst professionell zu planen und zu gestalten. Hierfür wird den pädagogischen Fachkräften viel Rüstzeug mit auf den Weg gegeben. Was dabei jedoch oftmals außer Acht gelassen wird, ist, dass gerade die gute Zusammenarbeit in den Kleinteams die Gesamtatmosphäre in der Gruppenarbeit mit den Kindern und Eltern positiv beeinflusst und deswegen besonderem Handwerkszeug und Grundlagenwissen bedarf. Die Gruppenleitung eines Kleinteams nimmt hier eine zentrale Rolle ein.

Vielen Gruppenleitungen wird in der Praxis schnell deutlich, wie wichtig das gute Zusammenspiel im Kleinteam für die pädagogische Arbeit letztendlich ist und möchten gerade im Rahmen der Teamführung und -entwicklung möglichst professionell handeln. Sie haben den Wunsch, den damit verbundenen Anforderungen und ihrer besonderen Rolle als Gruppenleitung möglichst umfassend gerecht zu werden. Dafür benötigen sie fundiertes Wissen und alltagstaugliche Methoden rund um Teamdynamik, -prozesse und -entwicklung.

Und genau dieses Wissen möchte ich Ihnen mit diesem Buch an die Hand geben. Inhaltlich beschäftige ich mich zunächst mit der Aufgabenvielfalt einer Gruppenleitung – mit dem besonderen Fokus auf die Mitarbeiterführung und möchte somit zur Rollenklärung beitragen. Daran schließen verschiedene Themen an, die zum einen die Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Persönlichkeit ermöglichen und zum anderen Anregungen geben, die Ressourcen der Mitarbeiter*innen zu entdecken. Darüber hinaus vermittelt es Grundwissen über Teamdynamik, -prozesse und -entwicklung und bietet Möglichkeiten, dies praktisch auf das eigene Team anzuwenden. Weitere Themen sind die Kommunikation im Team, Umgang mit schwierigen Situationen und das Zeitmanagement. Die einzelnen Kapitel müssen nicht grundsätzlich der Reihe nach gelesen werden. Fangen Sie einfach damit an, was Sie am meisten interessiert. In manchen Kapiteln finden Sie die notwendigen Querverweise.

Das Buch verbindet theoretisches Hintergrundwissen mit der spezifischen Praxis des Arbeitsfelds einer Gruppenleitung in einer Kindertageseinrichtung. Es ist angereichert durch den themenspezifischen Austausch und die Erfahrungen mit Seminarteilnehmer*innen aus meinen verschiedenen Fortbildungen und Beratungen. Dadurch wird es sehr praxisnah. Es bietet anwendbare Modelle, Formulare und Anregungen, mit deren Hilfe Sie sich und Ihr Team immer wieder reflektieren und die konkrete Teamarbeit gestalten können. Ergänzende Materialien hierfür sind als digitales Zusatzmaterial  hinterlegt und kostenlos über die Website zu diesem Buch abrufbar.

Und nun lade ich Sie herzlich ein, sich offen und neugierig auf die Inhalte einzulassen. Sie werden Neues erfahren, Bekanntes auffrischen und hoffentlich vieles ausprobieren. Lernen Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter*innen besser kennen. Stellen Sie sich Ihrer Herausforderung und nutzen Sie dieses Buch als kleine Schatzkiste auf Ihrem Weg.

Anja Cantzler

2 Aufgabe und Rolle der Gruppenleitung



Abb. 2: Handlungsfelder und Aufgaben

Die Position der Gruppenleitung gibt es in den meisten Kindertageseinrichtungen und beschreibt zunächst einmal eine besondere Rolle der Fachkraft innerhalb eines Kleinteams. An diese Position sind besondere Aufgaben, Heraus- und Anforderungen (s. Abb. 2), aber auch Erwartungen von den verschiedensten Seiten, z. B. Leitung und Teamkolleg*innen, geknüpft.

Es gibt in der Praxis viele Wege, die Personen in diese Position und Rolle führen. Mir begegnen in meinen Seminaren die unterschiedlichsten Menschen mit den unterschiedlichsten Beweggründen, die sie schließlich in diese Position geführt haben.

Einige entscheiden sich im Laufe ihres Berufslebens bewusst für die Übernahme, andere werden aufgefordert oder dazu bestimmt. Auch das Einstiegsalter der einzelnen Personen in diese Position ist sehr unterschiedlich – da gibt es Jüngere und Ältere. Aber egal ob freiwillig oder fremdbestimmt, ob jung oder alt, ob männlich, divers oder weiblich ... den meisten ist gemeinsam, dass sie sich zunächst einmal in ihrer Position orientieren müssen und einige Aufgaben und Anforderungen an sie gestellt werden, mit denen sie nicht gerechnet haben oder auf die sie sich oftmals fachlich nicht ausreichend vorbereitet fühlen.

Im Folgenden gilt es daher, erst einmal zu klären, welche Aufgaben und Erwartungen an die Position der Gruppenleitung gebunden sind, was diese im Vergleich zu anderen pädagogischen Fachkräften anders macht und wie sich die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche von Gruppenleitung und Leitung daraus ergeben. Daran schließt sich eine Zusammenfassung der erforderlichen Kompetenzen einer Gruppenleitung an und der Ausblick auf einen weiteren Weg in die Position einer Einrichtungsleitung.

2.1 Aufgaben im Handlungsfeld Kinder, Eltern, Kleinteam, Großteam und Leitung

Schauen wir in die Praxis einer Kindertageseinrichtung begegnet einer Gruppenleitung ein vielfältiges Aufgabenspektrum aus den verschiedensten Handlungsfeldern heraus. Diese Handlungsfelder umfassen die Belange der Kinder, der Eltern, des Kleinteams, des Großteams, der Leitung und teilweise der Öffentlichkeit in Form von Kooperationen mit anderen Institutionen.

So ist ihre fachliche und persönliche Kompetenz in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern und Eltern und dem Umgang mit der Öffentlichkeit genauso gefragt wie in der Zusammenarbeit mit den Kolleg*innen im Kleinteam/Großteam sowie in der Kooperation mit der Leitung.

Um einen ersten Überblick über einen Teil der Aufgabenvielfalt einer Gruppenleitung zu bekommen, finden Sie in Tabelle 1 eine Übersicht, ausgehend von den verschiedenen Handlungsfeldern.

Tabelle 1: Aufgaben der Gruppenleitung nach Handlungsfeldern

Handlungsfeld	Aufgaben
Kinder	<p>Bezüglich der Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder hat die Gruppenleitung grundsätzlich die gleichen Aufgaben wie die anderen pädagogischen Fachkräfte:</p> <p>Bindungsaufbau, Begleitung durch den Tagesablauf, Berücksichtigung der individuellen Entwicklungsbedürfnisse, beziehungsvolle Pflege, Planung, Vorbereitung und Durchführung pädagogischer Angebote etc.</p>
Eltern	<p>Bezüglich der Zusammenarbeit mit Eltern steht die Gruppenleitung mit den pädagogischen Fachkräften auf einer Stufe:</p> <p>Aufbau einer Erziehungspartnerschaft, Planung, Vorbereitung und Durchführung von Elternabenden, Elternaktionen, Eltern- und Entwicklungsgesprächen etc.</p> <p>Teilnahme bei Elternratssitzungen</p> <p>Durchführung und Begleitung von Konfliktgesprächen</p>
Leitung	<p>Erste Ansprechpartner*in für die Leitung</p> <p>Vermittler*in und Interessensvertretung zwischen Kleinteam und Leitung</p>
Gesamtteam	<p>Im Gesamtteam hat die Gruppenleitung i. d. R. keine herausragende Aufgabenzuordnung: aktive Teilnahme an Dienstbesprechungen, Mitarbeit- und Fortschreiben des Konzeptes, Übernahme von Aufgaben in der Gesamteinrichtung, Vertretung in anderen Gruppen etc.</p> <p>Ausnahme: Teilnahme an spezifischen Gruppenleiterbesprechungen</p>
Kleinteam	<p>Einarbeitung neuer Kolleg*innen</p> <p>Planung, Vorbereitung und Durchführung der pädagogischen Arbeit mit Kindern und Eltern in Kooperation mit den Gruppenkolleg*innen unter Einbeziehung der Gesamtkonzeption/ggf. in Rücksprache mit der Leitung</p> <p>Vorbereitung und Durchführung der Kleinteambesprechung</p> <p>Delegation und Verteilung von Aufgaben an die Kleinteamkolleg*innen</p> <p>Fachaufsicht für die anderen pädagogischen Fachkräfte der Gruppe</p> <p>Ggf. Anleitung von Praktikant*innen</p>

Ergänzend hierzu finden Sie ein Musterbeispiel für eine Stellenbeschreibung als digitales Zusatzmaterial.



Musterbeispiel
Stellen-
beschreibung

Betrachtet man diese Tabelle mit den Aufgaben der Gruppenleitung, gibt es offensichtlich viele Parallelen zwischen den Aufgaben der Gruppenleitung und denen anderer pädagogischer Fachkräfte.

Auch der Vergleich verschiedenster Stellenbeschreibungen für Gruppenleitungen lässt größtenteils – unabhängig vom Träger – den Schluss zu, dass die Aufgaben einer Gruppenleitung und anderer pädagogischer Fachkräfte – vorausgesetzt es handelt sich um die gleiche berufliche Qualifikation – sich tatsächlich nur wenig voneinander unterscheiden.

In den Handlungsfeldern der pädagogischen Arbeit mit Kindern und Eltern gibt es demzufolge eine hohe prozentuale Überschneidung der einzelnen Aufgaben. Im Einzelfall kann der Gruppenleitung eine besondere Aufgabe als erste*r Ansprechpartner*in für die Eltern oder als Teilnehmer*in am Rat der Einrichtung zugesprochen werden.

Auch in der Zusammenarbeit im Großteam lassen sich nur wenige Unterscheidungen herauslesen. Hier gibt es im Einzelfall sogenannte Gruppenleiterbesprechungen, bei denen die einzelnen Gruppenleitungen der verschiedenen Gruppen zu einem gesonderten Gremium mit der Leitung zusammenkommen. Innerhalb des Großteams nimmt die Gruppenleitung die Rolle eines Teammitglieds ein und kann sich hier wie jeder andere auch an der Weiterentwicklung der Einrichtung und der pädagogischen Arbeit beteiligen. Auch hier liegt es eher im Ermessen der einzelnen Leitung, inwieweit sie den Gruppenleitungen besondere Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche überträgt. In der Praxis ist dies in der Regel davon abhängig, ob eine eher klare oder flache Hierarchie gelebt und praktiziert wird. Und dies geht in der Regel mit dem Führungsstil und den Vorgaben des Trägers einher.

Der konkrete Unterschied zwischen Gruppenleitung und Fachkraft wird in diversen Stellenbeschreibungen wie folgt auf den Punkt gebracht: »Die Aufgaben der Gruppenleitung und der Fachkraft unterscheiden sich dadurch, dass die Gruppenleitung selbständig die Verantwortung für die Planung und Durchführung der pädagogischen Arbeit sowie für die Abstimmung und Koordination in der Gruppe gemeinsam mit den in der Gruppe tätigen Gruppenmitgliedern im Rahmen der Gesamtkonzeption trägt.« Andere Träger gehen sogar soweit, dass der Gruppenleitung ausdrücklich die »Weisungsberechtigung in Bezug auf die Fachaufsicht für die weiteren (pädagogischen) Fachkräfte der Gruppe« übertragen wird.

Das bedeutet also, dass die Gruppenleitung hier eine (kleine) Führungsrolle im Rahmen ihres Kleinteam innehat. Daher sollte sie über Ressourcen und Kompetenzen im Bereich der Mitarbeiterführung und Teamentwick-

lung verfügen. Die Vermittlung dieser Kompetenzen spielen in der Regel in der Erzieher*innen-Ausbildung keine bzw. eine eher untergeordnete Rolle. Und daraus resultiert eine große Unsicherheit bei den Fachkräften, die sich den An- und Herausforderungen der Position der Gruppenleitung stellen.

2.2 Erwartungen und Anforderungen an die Rolle

Bei näherer Betrachtung liegt also der Fokus auf der selbständigen Verantwortung für das gesamte Geschehen in der Gruppe und besonderen Verantwortlichkeit für das Zusammenspiel und Miteinander im Team. Daraus ergeben sich seitens der Leitung aber auch seitens der Teamkolleg*innen Anforderungen und Erwartungen, die an die Position und der damit verbundenen Rolle geknüpft sind.

Leitung und auch die Teamkolleg*innen setzen in der Regel voraus, dass die Gruppenleitung ein fachliches Fundament mitbringt und deswegen Expert*in für die pädagogische Arbeit mit Kindern und Eltern ist. Demzufolge weiß sie, wie pädagogische Arbeit funktioniert. Darüber hinaus erwartet die Leitung von einer Gruppenleitung, den Überblick über die Gesamtzusammenhänge und Abläufe in der Kindertagesstätte zu haben und die Fähigkeit, die pädagogische Arbeit in Kooperation mit den Teamkolleg*innen zu planen und umzusetzen.

Die Teamkolleg*innen erwarten darüber hinaus ein Miteinander auf Augenhöhe, bei dem sie mit ihren individuellen Stärken und Kompetenzen in den Arbeits- und Gruppenprozess einbezogen werden. Eine Seminar Teilnehmerin formulierte dies einmal wie folgt: »Die beste Gruppenleitung war für mich immer die, die man nicht spürte und die einem trotzdem das Gefühl gab, alles im Blick zu haben.«

Im Rahmen dieser kleinen Führungsrolle sollte die Gruppenleitung zunächst einmal die pädagogische Arbeit im Sinne der Gesamtkonzeption gemeinsam mit den anderen Fachkräften planen und durchführen, die Abläufe innerhalb der Gruppe koordinieren und regulieren, das Kleinteam zusammenhalten und eine positive und konstruktive Zusammenarbeit fördern.

Sie vermittelt den Teammitgliedern wesentliche Ziele im Rahmen der Einrichtungskonzeption, übernimmt planerische Aufgaben, ist verantwortlich für Absprachen und Kommunikation, moderiert manchmal bei Konflikten und geht als gutes Beispiel voran. Die Teamleitung zeigt auf, wo es bei der Zusammenarbeit im Team Weiterentwicklungsbedarf gibt und bringt ggf. Lösungsvorschläge ein.

Eine weitere wichtige Aufgabe für die Gruppenleitung sollte sein, gemeinsam mit ihrem Team die pädagogische Arbeit auszugestalten und weiterzuentwickeln. Dazu gehört auch, zu klären, welche Kompetenzen einzelne Teammitglieder haben, welche ggf. fehlen und welche durch Weiterbildungen ergänzt und erweitert werden können.

Darüber hinaus arbeitet sie neue Kolleg*innen ein und übernimmt die Praxisanleitung von Praktikant*innen.

Die Anforderungen an den*die Inhaber*in der Rolle sind daher sehr vielfältig und hoch. Anregungen zur Selbstreflexion und zur fachlichen wie auch persönlichen Weiterentwicklung bietet dieses Buch in Kapitel 3.

2.3 Gruppenleitung als Schnittstelle zwischen Leitung und Kleinteam

Wie in Kapitel 2.2 hat die Leitung verschiedene Erwartungen an die Gruppenleitung. Sie möchte sich daher grundsätzlich darauf verlassen können, dass die Gruppenleitung als verlässliche Schnittstelle zwischen ihr als Leitung und dem Kleinteam bzw. teilweise zwischen dem Kleinteam und anderen Kleinteams oder dem Großteam agiert.

Dies beinhaltet in der Zusammenarbeit mit der Einrichtungsleitung verschiedene wesentliche Aufgaben und Zuständigkeiten. So ist die Gruppenleitung verantwortlich für:

- die **Weitergabe von Informationen**

Die Gruppenleitung ist wesentliche Ansprechpartnerin für die Einrichtungsleitung. Über sie laufen alle Informationen zusammen und eine wesentliche Aufgabe besteht darin, diese Informationen an ihre Teammitglieder weiterzugeben.

- die **Absprache von Zielen**

Die Gruppenleitung klärt Ziele und konzeptionelle Vorgaben mit der Einrichtungsleitung ab, die im Rahmen der pädagogischen Arbeit mit Kindern und Eltern umzusetzen sind und gibt diese an das Kleingruppenteam weiter.

- die **Koordination von Aufgaben und Prozessen**

Um die tägliche pädagogische Arbeit mit Kindern und Eltern zu gewährleisten müssen oftmals Aufgaben oder Prozesse auch ohne Rückkoppelung mit der Leitung mit anderen Kleinteams abgesprochen und koordiniert werden. Die Gruppenleitung übernimmt die Planung und achtet darauf, dass sich die Aufgaben, für die ihr Kleinteam verantwortlich ist, in den übergeordneten Ablauf einfügen.

– die Abwesenheitsvertretung

Im Einzelfall vertritt sie nach Absprache die Einrichtungsleitung oder übernimmt Teilaufgaben in Abwesenheit der Leitung bei Krankheit, Urlaub, Fortbildung etc.

Es muss generell geregelt sein, welche Entscheidungen vom Kleinteam selbst oder der Gruppenleitung getroffen werden können – und welche Entscheidungen der Einrichtungsleitung obliegen. Außerdem ist eine Regelung zu treffen, wann die Leitung informiert bzw. bei Konflikten und Schwierigkeiten mit einbezogen werden muss. Dieser Entscheidungsspielraum sollte klar abgegrenzt und definiert sein. Wo die Grenzen gezogen werden, lässt sich nicht allgemein verbindlich sagen. Wichtig dabei ist: Der Entscheidungsspielraum sollte nicht zu eng sein, denn sonst gehen die Vorteile verloren, die sich gerade daraus ergeben, dass ein Kleinteam eigenverantwortlich und routiniert, auf der Basis der eigenen Kompetenzen agieren kann.

Hierfür ist es sinnvoll, ein sogenanntes Beteiligungsmodell miteinander zu erarbeiten. In dem vereinbart wird, was die Gruppenleitung mit ihren Kolleg*innen selbst entscheiden und verantworten darf, wann die Leitung zu informieren ist und in welchen Situationen es in der Verantwortung und Entscheidung der Leitung liegt. Hierzu finden Sie eine Anregung beim digitalen Zusatzmaterial.



Beteiligungsmodell

2.4 Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen

Um diesen vielfältigen Aufgaben und Erwartungen gerecht werden zu können, bedarf es verschiedenster Eigenschaften und Kompetenzen, die eine Person für die Position und Rolle der Gruppenleitung mitbringen oder entwickeln sollte.

Welche Eigenschaften und Kompetenzen machen nun eine gute Gruppenleitung aus? – Spontan lassen sich grundlegendes Fachwissen, Teamfähigkeit, Organisationsgeschick, Überblick, Empathie, Flexibilität, Konfliktfähigkeit, Reflexionsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Ideenreichtum, Verantwortungsbewusstsein als ein paar Beispiele benennen. Diese Liste ließe sich vermutlich beliebig erweitern.

Ich möchte hier jedoch ein paar grundlegende Eigenschaften und Kompetenzen herausstellen, an denen jede Gruppenleitung immer wieder arbeiten sollte, und die es zu entwickeln oder weiterzuentwickeln gilt:

Selbstvertrauen – eine Gruppenleitung sollte sich zunächst einmal selbst zutrauen, dass sie den Aufgaben als Gruppenleitung gewachsen ist. Sie sollte um ihre Stärken wissen und diese bewusst einsetzen. Geht sie mit Selbstvertrauen in ihre Rolle und nimmt sie die An- und Herausforderungen an, hat dies eine positive Auswirkung auf ihre Teamkolleg*innen, denen es so leichter fällt, sie in der Rolle als Gruppenleitung anzuerkennen und zu akzeptieren. Fehlt der Gruppenleitung das Selbstvertrauen, sinkt auch das Vertrauen der Teammitglieder in die Kompetenz der Gruppenleitung.

Wissen und Erfahrung – zwei Kompetenzen, die nicht zwangsläufig altersabhängig sind und auch nicht immer linear zueinander entwickelt werden. Vieles ergibt sich aus der eigenen Bildungs- und Lernbiografie heraus, anderes wird im Laufe der eigenen Lebensgeschichte erworben. In der Praxis kann es manchmal zu Schwierigkeiten kommen, wenn die vermeintlich jüngere (nicht grundsätzlich unwissendere) die Gruppenleitung übernimmt und die langjährige ältere Kolleg*in die Position der zweiten Fachkraft bekleidet. Und schließlich braucht jede*r zunächst einmal die Chance, um Erfahrung sammeln und das notwendige Wissen erweitern zu können.

Vorleben persönlicher Werte – Werte entwickeln sich im Laufe eines Lebens. Sie sind geprägt durch die Begegnung mit den für diese Person wichtigen Menschen und durch die Gesellschaft. Zur Orientierung in der Zusammenarbeit ist es für die Teamkolleg*innen wichtig und hilfreich, wenn eine Gruppenleitung, sich ihrer persönlichen Werte bewusst ist und diese transparent kommuniziert und authentisch in der Praxis vorlebt.

Fähigkeit zum Beziehungsaufbau – jede Gruppenleitung bedarf schon aufgrund ihres Berufsbildes einer Beziehungsfähigkeit, die ihr ermöglicht, eine Beziehung zu Kindern und Eltern aber auch Teamkolleg*innen aufzubauen, intensivieren und pflegen zu können. Hierbei gilt es, immer den Grundsatz der Professionalität zu beachten, d. h. eine professionelle Nähe zu pflegen, die sich gleichzeitig der professionellen Rolle und des professionellen Kontextes, in dem die Begegnungen stattfinden, jederzeit bewusst ist.

Ambiguitätstoleranz – ein sperriger Begriff, der jedoch etwas ganz Wesentliches zum Ausdruck bringt. Jeder Mensch ist anders. Jede*r bringt seine eigenen Stärken und Fähigkeiten mit. Jede*r hat eine andere Wahrnehmung und somit eine andere Sicht auf die Dinge. Eine Gruppenleitung sollte in der Lage sein, diese Unterschiedlichkeit und Andersartigkeit als Chance zu begreifen. Je nachdem ergänzt der*die Teamkolleg*in die

Kompetenzen und Ressourcen der Gruppenleitung oder gleicht vermeintliche Schwächen sogar aus. Auf diese Weise wird der*die oder das andere zur Bereicherung.

Arbeitsorganisation – eine Gruppenleitung bedarf einer strukturierten Arbeitsorganisation, nachvollziehbarer Kommunikationswege, koordinierter Zuständigkeiten und einem guten Überblick über die zu erledigenden Aufgaben. Auch ein gutes Zeitmanagement erleichtert die Zusammenarbeit im Kleinteam.

Förderung der Teamentwicklung – hierzu zählt zum einen das Wissen um Teamprozesse und Teamdynamiken, das eine Gruppenleitung braucht, um die gemeinsame pädagogische Arbeit zu gestalten und weiterzuentwickeln. Dazu gehört zum anderen auch die Fähigkeit, positiv auf das Teamklima einzuwirken, das Wir-Gefühl zu stärken und durch einen geeigneten Führungsstil eine gute Zusammenarbeit zu initiieren und zu ermöglichen.

Information und Kommunikation – eine Gruppenleitung muss ständig im Dialog mit den Teamkolleg*innen stehen und im kommunikativen Austausch Informationen weitergeben, Absprachen treffen und die pädagogische Arbeit weiterentwickeln.

Motivationsfähigkeit – eine Gruppenleitung braucht die Gabe, ihre Teamkolleg*innen immer wieder zu motivieren. Sei es für die Bewältigung der Tücken des Gruppenalltags oder für immer wieder neue Veränderungen und Herausforderungen. Die Motivationsfähigkeit eines Menschen wird stark von dem bei ihm*ihr vorherrschenden Menschenbild beeinflusst. Je nach seinen*ihren jeweiligen Erlebnissen und Erfahrungen und der daraus entstandenen eigenen Entwicklung schätzt er*sie sein*ihr Gegenüber als motivierbar oder nicht motivierbar ein. Davon ist dann oftmals wiederum die gute erfolgreiche Zusammenarbeit im Kleinteam abhängig.

Konfliktfähigkeit – Konflikte gehören im Arbeitsleben grundlegend dazu und brauchen Raum, um angegangen und bearbeitet zu werden. Eine Gruppenleitung sollte daher die Fähigkeit besitzen, Konflikte eher als Chance anstatt als Krise zu sehen und Probleme anzusprechen und so – im respektvollen Miteinander – gemeinsame Lösungswege und -strategien zu entwickeln.

Alles in allem finden sich diese Eigenschaften in einem partnerschaftlichen Führungsstil im Umgang mit den Teamkolleg*innen wieder. Eine partnerschaftlich orientierte Gruppenleitung bewahrt eine gute Balance zwischen

eigener Klarheit und dem möglichen Spielraum für Eigeninitiative, Selbstständigkeit und konstruktive Zusammenarbeit seitens der Teamkolleg*innen. Die Gruppenleitung pflegt Kontakte auf einer persönlichen Ebene. Bei vielen Entscheidungsprozessen wird das gesamte Kleinteam mit einbezogen. Kritik und Anerkennung werden möglichst sachlich kommuniziert. Konflikte bekommen Raum, um bearbeitet zu werden.

2.5 Ausblick und Chance – Vorbereitung auf die Leitungsrolle

Versteht man die Position der Gruppenleitung als kleine Führungsrolle und betrachtet man die einzelnen rollengebundenen Aufgaben vor allem in den Handlungsfeldern Kleinteam, Großteam und Leitung, ist es durchaus naheliegend, dass die Position der Gruppenleitung zur Vorbereitung auf die Position und Rolle einer Gesamtleitung einer Kindertagesstätte geeignet ist.

Zum großen Aufgabenfeld einer Einrichtungsleitung, das in vielen Bereichen eine gewisse Schnittmenge mit dem einer Gruppenleitung hat, gehören beispielsweise:

Konzeptentwicklung – hier werden pädagogische Grundsätze mit dem Team bzw. Kleinteam entwickelt. Und auf dieser Grundlage plant die Einrichtungsleitung und auch die Gruppenleitung mit ihrem Team bzw. Kleinteam die pädagogische Arbeit mit den Kindern und sorgt für die Umsetzung dieser Grundsätze.

Personalführung – Einrichtungsleitung und auch Gruppenleitung stoßen hier einen Konsensbildungsprozess hinsichtlich zentraler pädagogischer Prinzipien an und achten auf deren Umsetzung.

Personalentwicklung – wozu u. a. der Austausch über Potenziale und Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter*innen, die Sicherstellung einer systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, das Erkennen von Fortbildungsbedarfen sowie generell die Weiterentwicklung von Kooperation, Zusammenhalt und einer positiven Arbeitsatmosphäre innerhalb des Teams bzw. des Kleinteam gehören.

Arbeitsorganisation – hier geht es um eine geeignete Arbeitsstruktur, differenzierte Dienstplanung, regelmäßige Teambesprechungen, klare Zuständigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten und transparente Informationswege auch je nach Position entweder auf die Gesamteinrichtung oder das Kleinteam bezogen.

Zusammenarbeit mit Familien – beide sind oftmals die zentralen Kontaktpersonen und Ansprechpartner*innen für die Familien und verantworten die Grundsätze einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, indem sie die Information, Beratung und Beteiligung der Eltern gewährleisten.

Öffentlichkeitsarbeit und Kooperation – umfasst die Vertretung des Einrichtungsprofils und der pädagogischen Arbeit nach außen, beide werden je nach Absprache und Zuständigkeit zur Schnittstelle für einrichtungsinterne und -externe Belange.

Die für eine Leitungsposition erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen sind also teilweise auch in der Rolle einer Gruppenleitung zu entdecken. Das, was die Leitung im Großen für die Gesamteinrichtung nutzt, wendet die Gruppenleitung ähnlich in Bezug auf ihre eigene Gruppe und ihr Kleinteam an.

Die im Kapitel 2.3 für die Position und Rolle der Gruppenleitung benannten erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen könnten genauso bzw. so ähnlich für die Leitungsposition benannt werden. Daher sind sie auch für eine spätere Leitungsposition hilfreich.

In ihrer Tätigkeit als Gruppenleitung hat der*die Stelleninhaber*in so die Möglichkeit, im überschaubaren Rahmen erste Fähigkeiten und Kompetenzen für eine spätere Leitungstätigkeit zu testen, zu üben und weiterzuentwickeln.

Wenn die Einrichtungsleitung dieses Potenzial entsprechend erkennt und nutzt, gibt sie einer geeigneten Gruppenleitung die Möglichkeit, im Rahmen der Abwesenheitsvertretung oder einer stellvertretenden Leitung die ersten Erfahrungen zu intensivieren und auszubauen, bevor diese sich dann der selbständigen Verantwortung einer Leitungstätigkeit stellt.

3 Praktische Entwicklung einer Rolle – Hintergrundwissen und Methoden



Abb. 3: Aufgabe – Rolle – Kontext

Wie bereits in Kapitel 2 näher erläutert, sind mit der Übernahme der beruflichen Position als Gruppenleitung zum einen bestimmte Aufgaben verbunden und zum anderen ergeben sich die unterschiedlichsten Erwartungen von pädagogischen Fachkräften aus dem Kleinteam, dem Großteam und der Leitung.

Um dies praktisch ausfüllen und umsetzen zu können, bedarf es zum einen der Kenntnis wichtigen Hintergrundwissens rund um grundlegende Teamprozesse und Mitarbeiterführung, aber auch im Speziellen um eine gute Selbstkenntnis.

In vielen Stellenbeschreibungen wird dazu ergänzend formuliert, dass bei einer Gruppenleitung die Bereitschaft vorausgesetzt wird, das eigene

Verhalten und die Wirkung auf das Kleinteam und andere Kolleg*innen zu reflektieren.

Nachdem im vorausgegangenen Kapitel die Inhalte eher allgemein formuliert waren, bieten die folgenden Kapiteln neben wichtiger Fachinformationen viele ergänzende Anregungen zur beruflichen Selbstreflexion.

In den Anregungen und Impulsen zur Selbstreflexion spreche ich Sie oftmals direkt an, um Ihnen dadurch die persönliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Inhalten zu erleichtern.

Die Methoden und Impulse sind so gewählt und beschrieben, dass sie autodidaktisch und mit möglichst wenig Aufwand anwendbar sind. An manchen Stellen gibt es Vertiefungen und unterstützende Materialien, die beim digitalen Zusatzmaterial zu finden sind. Dazu gibt es dann in den entsprechenden Kapiteln konkrete Querverweise (📍).

3.1 Die eigene Persönlichkeit



Abb. 4: Spiegel

Nun bringt jede*r, die*der als Gruppenleitung arbeitet etwas sehr Grundlegendes in die Ausgestaltung der Position mit. Jede*r bringt sich grundsätzlich auch als individuelle Person mit in diese Rolle ein – ganz spezifisch und einzigartig mit seinem*ihrem ganz persönlichen Wissen, Werdegang und seinen*ihren Erfahrungen. Daraus ergeben sich sehr individuelle Hand-

lungs- und Verhaltensweisen im Umgang mit anderen Menschen und in der Herangehensweise an die Aufgabenbewältigung.

Zum Berufsbild der pädagogischen Fachkraft gehört die fortwährende berufliche Selbstreflexion und der übertragene Blick in den Spiegel (s. Abb. 4), um sich selbst besser kennenzulernen, zu verstehen, warum man wie handelt und sich somit beruflich und persönlich weiterentwickeln zu können.

Eine in ihrem Kleinteam anerkannte und in der Regel von der Leitung geschätzte Gruppenleitung zeichnet sich entsprechend dadurch aus, dass sie sich selbst, d. h. ihre Stärken gut kennt und diese nutzbringend in die pädagogische Arbeit mit den Kindern und Eltern und in die Zusammenarbeit mit ihren Kolleg*innen einbringt. Gleichzeitig auch um ihre Schwächen weiß und im besten Fall versucht, diese bewusst durch Nutzung der Kompetenzen der Teamkolleg*innen auszugleichen.

Daher ist es für jede Gruppenleitung wichtig und wertvoll, sich zunächst einmal auf die Spur zu begeben und viele Fragen zu sich selbst zu beantworten: Wer bin ich? Welche Erfahrungen bringe ich mit? Wo liegen meine Stärken? Übernehme ich gerne Verantwortung? Worin möchte ich mich weiterentwickeln? Welche Werte sind mir wichtig? Welche Haltung prägt meinen Umgang mit den Gruppenkolleg*innen? Wann komme ich an meine persönlichen Grenzen?

Als Gruppenleitung sollten Sie sich mit diesen Ausgangsfragen möglichst von Anfang an befassen – im Idealfall noch bevor Sie sich dazu entschließen, Gruppenleitung zu werden. Sollten Sie schon länger in der Position als Gruppenleitung arbeiten, kann es sehr hilfreich sein, von Zeit zu Zeit das eigene Selbstbild zu überprüfen, kritisch zu hinterfragen und zu vervollständigen.

Die Beantwortung all dieser Fragen trägt auch zu Ihrer Authentizität bei. Es ist wertvoll, zu wissen, wer man ist und warum man wie handelt. In diesem Bewusstsein ist es Ihnen möglich, Ihre Stärken angemessen einzubringen und auch zu Ihren Schwächen zu stehen. Dies trägt auch für Ihre Teamkolleg*innen dazu bei, dass Sie für diese transparent und glaubwürdig in Ihrem Denken, Tun und Handeln sind. Darüber hinaus unterstützt die fortwährende Selbstreflexion, Erkenntnisse aus diesen Ergebnissen zu gewinnen und eigene Veränderungen anzugehen. Damit dies funktioniert, bedarf es einer Meta-Ebene, die es Ihnen ermöglicht, aus einer gewissen Distanz und aus verschiedenen Blickwinkeln heraus auf sich selbst zu schauen und das eigene Denken, Tun und Handeln möglichst objektiv bzw. multiperspektivisch zu beurteilen.

Bewährte Methoden für diese Reflexion im Allgemeinen sind beispielsweise: