

Anja Cantzler

Stellvertretende Leitung in der Kita

Aufgaben – Rolle – Persönlichkeit





Anja Cantzler

Stellvertretende Leitung in der Kita

Aufgaben – Rolle – Persönlichkeit

VANDENHOECK & RUPRECHT

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

© 2024 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh,
Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht,
Böhlau und V&R unipress.

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
Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

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

ISBN 978-3-647-70011-3

Inhalt

1	Einleitende Gedanken	7
2	Aufgabe und Rolle der stellvertretenden Leitung	11
2.1	Von der Fachkraft zur stellvertretenden Leitung	12
2.2	Verschiedene Ausübungsformen	13
	Abwesenheitsvertretung	13
	Stellvertretende Leitung ohne Freistellung	14
	Stellvertretende Leitung mit Teilfreistellung	15
	Freigestellte stellvertretende Leitung	16
	Kommissarische Leitung	17
2.3	Aufgaben einer stellvertretenden Leitung	20
2.4	Erwartungen an eine Rolle	22
2.5	Die Zusammenarbeit mit der Leitung	23
2.6	Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen	24
2.7	Ausblick und Chance – von der Stellvertretung zur Leitung	32
3	Praktische Entwicklung und Umsetzung einer Rolle – Hintergrundwissen und Methoden	35
3.1	Die eigene Persönlichkeit	36
	Motivation erkennen	41
	Ressourcen und Kompetenzen entdecken	44
	Sich in der VUCA-Welt einfinden	46
	Den eigenen Führungsstil entwickeln	47
	Eigene Werte erkennen	51
	Eigene Ziele benennen	53
	Die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln	54
3.2	Einen guten Start in die Position gestalten	55
	Einstieg	56
	Einarbeitungsphase	57
	Klärungsphase	58
	Alltag	58

3.3	Die Zusammenarbeit mit der Leitung gestalten	59
	Zuständigkeiten klären	60
	Loyal bleiben	65
	Regelmäßige Absprachen	66
	Einarbeitung einer neuen Leitung	67
3.4	Die eigene Position im Team finden	68
	Teamprozesse einordnen	69
	Verschiedene Teamrollen einnehmen	74
	Eine:r von vielen und doch anders	79
	Transparenz der Zuständigkeiten	81
3.5	Kommunikation im Team unterstützen	82
	Informationen weitergeben	82
	Kommunikationsstil erkennen, benennen und einüben	84
	Feedback annehmen und geben	85
	Missverständnisse verstehen lernen	89
3.6	Teambesprechungen leiten	101
	Rollenverteilung	102
	Tipps für die Moderation	102
	Mit Störungen umgehen	104
3.7	Büroorganisation	106
	Sich in bestehende Systeme einarbeiten	107
	Aufgaben priorisieren	108
	Aufgaben abgeben	110
	Vom To-do zum Ta-daa	113
3.8	Konflikte und Schwierigkeiten bewältigen	114
	Entscheidungen anderer vermitteln	116
	Kontroversen mit der Leitung klären	117
	Die »Helikopter«-Leitung	120
	Wenn die Leitung nicht leitet	122
	Der Neid der anderen Teammitglieder	123
	Wenn die Leitung länger ausfällt	127
4	Ein paar Worte zum Schluss	129
5	Dank	133
6	Literatur	135
7	Downloadmaterial	136

1

Einleitende Gedanken



Abbildung 1: Stellvertretende Leitung im Team

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Führung von Kindertageseinrichtungen dreht sich alles in erster Linie um die Beziehung und Zusammenarbeit von der direkt vorgesetzten Leitungsperson, den Mitarbeitenden im Team, dem Träger und anderen betriebsrelevanten Dienstleiter:innen. Dabei wird die Position der stellvertretenden Leitung oftmals vernachlässigt oder sogar ganz übersehen. Aus Organisationssicht und aus Sicht des Teams ist die Position der Stellvertretung durchaus wichtig, sinnvoll und notwendig.

In der Praxis gilt die Position der stellvertretenden Leitung als »Sandwich-Position« in der Kita. Einerseits ist sie Teil des Teams und begegnet Kolleg:innen auf Augenhöhe, andererseits übernimmt sie Führungsaufgaben, trägt Leitungsverantwortung und erfährt viele Informationen vor den anderen Teammitgliedern. Oft sitzt sie dadurch zwischen den Stühlen und es ist manchmal gar nicht so leicht, sich in der eigenen Rolle zu positionieren. Viele Aufgaben und Herausforderungen ergeben sich erst mit der Rollenübernahme in der praktischen Arbeit und werden jeden Tag aufs Neue in vielfältiger Art und Weise sichtbar.

So vielfältig und verschieden die Einrichtungen in der Kitalandschaft sind, so vielfältig und unterschiedlich wird die Position der Stellvertretung verstanden und gelebt. Je nach Trägerschaft und gesetzlicher Vorgaben gibt es die Abwesenheitsvertretung, die nicht freigestellte stellvertretende Leitung, die zum Teil freigestellte Leitung und die ständig freigestellte Leitung. Fällt die Leitung einer Einrichtung längerfristig aus, übernimmt die stellvertretende Leitung vorübergehend die kommissarische Leitung. Die Stellenbeschreibungen dieser verschiedensten Möglichkeiten unterscheiden sich durch die unterschiedliche Gewichtung zugeschriebener Aufgaben und Führungsverantwortung. Die Zusammenarbeit mit der Leitung gestaltet sich entsprechend unterschiedlich. Je nachdem ist auch ein differenziertes Gehalt mit der jeweiligen Position verbunden. Meistens beinhaltet diese Position jedoch viel Verantwortung, die nicht entsprechend vergütet wird.

Nicht selten fühlt sich die stellvertretende Leitung zwischen Team und Leitung hin- und hergerissen und hat das Gefühl, »zwischen den Stühlen« zu sitzen. Nicht selten kommt es dann zu Rollenkonflikten mit den Kolleg:innen.

Ein Auslöser für solche Konflikte kann beispielsweise die Beförderung einer Fachkraft zur stellvertretenden Leitung sein, wenn sie zuvor als Fachkraft im selben Team beschäftigt war oder als Berufsanfänger:in die Rolle in einem erfahrenen Team übernimmt. Des Weiteren gestaltet sich nicht jede Zusammenarbeit einer stellvertretenden Leitung mit der Leitung reibungs- und konfliktfrei. Besonders anspruchsvoll wird es dann, wenn die Leitung bei der Wahl der Stellvertretung nicht beteiligt war, die Leitung neu ins Team kommt, es sich bei der Leitungsstelle bereits um ein Leitungsteam handelt oder die Stelle der stellvertretenden Leitung zu zweit ausgeübt wird.

Unabhängig von diesen Startbedingungen möchten viele Stellvertretungen ihre besondere Rolle möglichst professionell ausüben und haben den Wunsch, den damit verbundenen Aufgaben und Anforderungen umfassend gerecht zu werden. Dafür benötigen sie ein fundiertes Wissen und alltagstaugliche Methoden rund um die verschiedensten Facetten ihres Verantwortungsbereiches.

Genau dieses Wissen möchte ich Ihnen mit diesem Buch an die Hand geben. Inhaltlich beschäftigt es sich zunächst mit den verschiedenen Ausübungsformen

und der Aufgabenvielfalt einer stellvertretenden Leitung in der Kita. Daran schließen verschiedene Themen an, die die Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Persönlichkeit ermöglichen. Darüber hinaus vermittelt dieses Buch Grundwissen über Teamprozesse und -führung, die Kommunikation mit der Leitung und im Team, Leitung und Durchführung von Teambesprechungen, Büroorganisation, den Umgang mit Konflikten und schwierigen Situationen und die Selbstfürsorge.

Das Buch verbindet theoretisches Hintergrundwissen mit der spezifischen Praxis des Arbeitsfelds einer stellvertretenden Leitung in einer Kindertageseinrichtung. Es ist angereichert durch den themenspezifischen Austausch und die Erfahrungen mit Seminarteilnehmer:innen aus meinen verschiedenen Fortbildungen und Beratungen. Es bietet anwendbare Modelle und Anregungen, mit denen die konkrete Teamarbeit gestaltet werden kann. Ergänzende Downloadmaterialien stehen für Sie kostenfrei zur Verfügung. Die Zugangsdaten finden Sie auf der letzten Seite dieses Buches.

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, Ihre Rolle und Ihre Aufgaben besser kennen. Stellen Sie sich den Anforderungen und nutzen Sie dieses Buch als kleine Schatzkiste auf Ihrem Weg.

Anja Cantzler

2

Aufgabe und Rolle der stellvertretenden Leitung

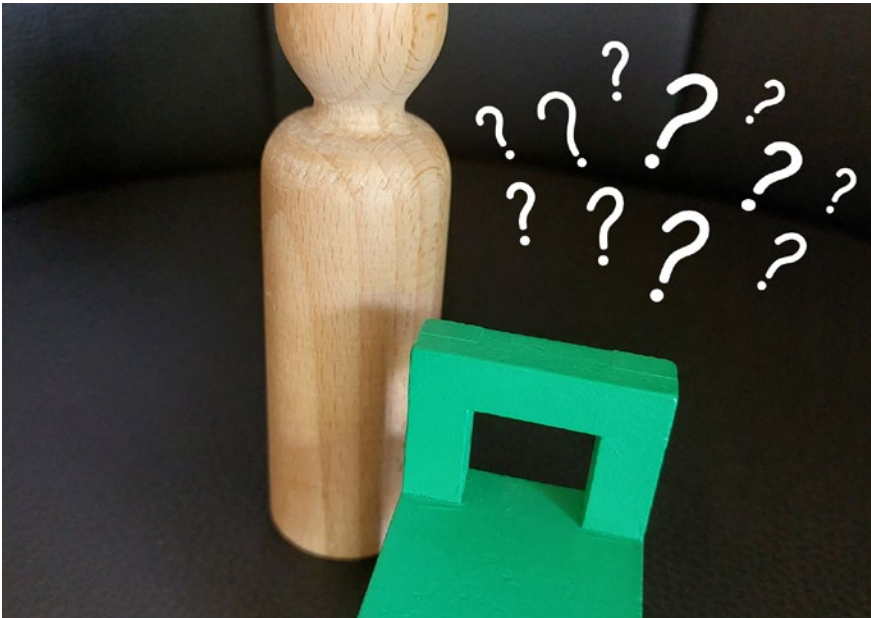


Abbildung 2: Die ungeklärte Position der Stellvertretung

Die Position der stellvertretenden Leitung ist bislang in vielen Kindertageseinrichtungen wenig geklärt. Vergleichen wir verschiedene Einrichtungen miteinander, wird deutlich, dass es nur selten verbindliche Standards für die Stelleninhaber:innen gibt. Ihre Position ist irgendwo zwischen Leitung und Team angesiedelt, die Anforderungen sind individuell unterschiedlich und oftmals fehlen adäquate Unterstützungsangebote. In der Praxis führt das zu einer Fülle unterschiedlichster Aufgaben und Ausgestaltungsformen und damit nicht selten zur Verunsicherung der Stelleninhaber:innen. Im Folgenden soll daher

etwas Licht ins Dunkle gebracht werden. Dieses Kapitel widmet sich den verschiedenen An- und Herausforderungen, die mit der Position verbunden sind. Es beleuchtet die verschiedenen Ausübungsmöglichkeiten und beschreibt zentrale Aufgaben und Kompetenzen, die mit der Rolle verbunden sind.

2.1 Von der Fachkraft zur stellvertretenden Leitung

Die Arbeit in einer Kindertageseinrichtung erfordert generell viel Fachkompetenz, Engagement und pädagogisches Geschick. Im Laufe ihrer Berufstätigkeit streben manche Fachkräfte aus der reinen pädagogischen Arbeit mit den Kindern und Familien nach beruflicher Weiterentwicklung und wollen mehr Verantwortung übernehmen. Eine mögliche Aufstiegsposition bietet hier beispielsweise die stellvertretende Leitung. Nicht selten dient dieser Zwischenschritt auch als Sprungbrett für eine angestrebte Leitungsposition. Die Fachkräfte erhoffen sich hier eine erste Orientierung, was als Kita-Leitung auf sie zukommt, ohne sofort die gesamte Verantwortung für eine Kindertageseinrichtung übernehmen zu müssen.

Für Einzelne ist diese Position auch für lange Zeit voll und ganz befriedigend. Ihnen liegt es fern, eine eigenverantwortliche Leitungstätigkeit zu übernehmen. Sie tragen gern im geschützten Rahmen Verantwortung, immer im Wissen, dass da jemand anderes noch hinter ihnen steht.

In meiner Beratungstätigkeit begegnen mir die unterschiedlichsten Menschen mit den unterschiedlichsten Beweggründen und Ausgangsvoraussetzungen, die sie schließlich in diese Position geführt haben. Einige haben sich bewusst zu diesem Schritt entschieden, andere werden aufgefordert und einzelne sogar dazu bestimmt. Auch das Einstiegsalter ist sehr unterschiedlich – da gibt es jüngere und ältere Personen mit mehr oder weniger Berufserfahrung im Gepäck. Die eine Fachkraft übernimmt die Rolle aus dem Team heraus, eine andere kommt von außen hinzu. Manchmal sind es auch Quereinsteiger:innen aus anderen sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern, die sich zu diesem Schritt entschließen.

Durch die veränderte Position geraten viele Fachkräfte nun in eine Rollendiffusion. Ganz besonders trifft das erfahrungsgemäß Fachkräfte, die vorher schon als Teammitglied im Team gearbeitet haben. Sie unterschätzen oftmals die veränderte Rolle. Als Fachkraft waren sie bislang Teil des Teams – sie waren Gleiche unter Gleichen. Als stellvertretende Leitung sind sie dann weiterhin Teammitglied und agieren auf Augenhöhe, zum anderen sind sie Teil der Leitungsebene mit erweitertem Wissen und Befugnissen, was sie nicht immer mit den anderen Teammitgliedern teilen können und dürfen. Daraus entsteht eine Sandwichposition, die in den folgenden Kapiteln noch näher erläutert

wird. Hinzu kommt, dass es von Einrichtung zu Einrichtung ganz verschiedene Ausübungsformen gibt, wie stellvertretende Leitungen in der Praxis zum Einsatz kommen.

Unabhängig von den einzelnen Ausgangsbedingungen ist ihnen in der Regel gemeinsam, dass sie sich zunächst in der neuen Position orientieren müssen. Sie sind nicht selten mit Aufgaben und Anforderungen konfrontiert, mit denen sie nicht gerechnet haben und auf die sie sich oftmals fachlich nicht ausreichend vorbereitet fühlen.

Der Wechsel von der Rolle der Fachkraft in die der stellvertretenden Leitung wird nicht selten unterschätzt. Daher gilt es, dies auf allen Ebenen – Träger, Leitung und Team – bewusst zu gestalten und zu begleiten.



2.2 Verschiedene Ausübungsformen

In jeder Kindertageseinrichtung sollte geklärt sein, wer in Abwesenheit der Leitung die Vertretung übernimmt. Besondere Bedeutung bekommt dies, wenn die Leitung über einen längeren Zeitraum ausfällt. In kleineren Einrichtungen hat die Stellvertretung meist nur die Funktion der Abwesenheitsvertretung. In größeren Einrichtungen übernehmen dies oft stellvertretende Leitungskräfte mit zusätzlichen Aufgaben. Nicht immer existieren entsprechende Stellenbeschreibungen, die den Stelleninhaber:innen eine Orientierungshilfe sind.

Es folgt eine Aufstellung der verschiedenen Spielarten, wie stellvertretende Leitungen in der Praxis eingesetzt werden.

Abwesenheitsvertretung

In der Regel wird vorab festgelegt, wer die Abwesenheitsvertretung übernimmt, wenn die Leitung aufgrund von Krankheit, Urlaub oder anderen Gründen abwesend ist. Im besten Fall handelt es sich hierbei um eine erfahrene und qualifizierte Fachkraft mit fundierten Kenntnissen in der frühkindlichen Bildung, einer gewissen Loyalität zur Leitung und der Bereitschaft, situativ angemessen Verantwortung zu übernehmen. Die Abwesenheitsvertretung sollte mit den pädagogischen Konzepten, den internen Richtlinien und Verfahren der Kita vertraut sein, um gegebenenfalls notwendige Entscheidungen treffen zu können.

In manchen Einrichtungen übernehmen verschiedene Teammitglieder die Abwesenheitsvertretung im Wechsel, um die zusätzliche Belastung gleichmäßig

zu verteilen. Der Vorteil in gut funktionierenden Teams kann hierbei sein, dass sich über kurz oder lang viele verantwortlich und zuständig fühlen. Nachteilig gestaltet sich der ständige Wechsel, wenn es wenig Klarheit in der Durchführung und Zuständigkeit gibt. Bei einer längeren Abwesenheit der Leitung kommt es dann nicht selten zu einer Führungslosigkeit, die die Zusammenarbeit im Team erschweren kann.

Die Abwesenheitsvertretung übernimmt normalerweise in Absprache mit der Leitung verschiedene Aufgaben. Dazu gehören in der Regel die Personalführung und -koordination, die Gewährleistung der Einhaltung von Qualitätsstandards, die Kommunikation mit Eltern und externen Partnern sowie die allgemeine Verwaltung der Kita. Die Abwesenheitsvertretung hat auch die Verantwortung, sicherzustellen, dass die vereinbarten pädagogischen Ziele und der pädagogische Ansatz der Kita während der Abwesenheit der Leitung weiterhin umgesetzt werden.

Die Abwesenheitsvertretung kann auch als Ansprechpartner:in für das Team und die Eltern dienen, um Fragen zu beantworten, Anliegen zu klären und Unterstützung zu bieten. Sie nimmt in dieser Rolle für den Zeitraum der Abwesenheit der Leitung eine Führungsposition ein und trägt dazu bei, dass der Betrieb der Kita reibungslos läuft. Dabei gilt es immer auch, abzuwägen, welche Entscheidungen noch bis zur Rückkehr der Leitung vertagt werden können und was auf keinen Fall warten kann.

Es ist wichtig, zu beachten, dass die genauen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Abwesenheitsvertretung von Kita zu Kita unterschiedlich sein können, abhängig von den spezifischen Strukturen und der Größe der Einrichtung. Die genauen Zuständigkeiten sollten in Absprache mit der Leitung und entsprechend den internen Regelungen der Kita festgelegt werden.

Die Abwesenheitsvertretung erhält keine zusätzliche Vergütung für ihre Vertretungstätigkeit. Diese Tatsache führt mittlerweile dazu, dass diese Position nicht allzu beliebt ist und sich verstärkt, wie bereits vorher beschrieben, abgewechselt wird bzw. Aufgaben geteilt werden.

Stellvertretende Leitung ohne Freistellung

Eine stellvertretende Leitung in einer Kita ohne Freistellungsstunden bezieht sich auf eine Fachkraft, die die Funktion der stellvertretenden Leitung neben ihrer regulären Arbeit in der Kita übernimmt, ohne dafür zusätzliche Freistellungsstunden zu erhalten.

In Kitas, in denen eine stellvertretende Leitung ohne Freistellungsstunden eingesetzt wird, kann die Aufgabe der stellvertretenden Leitung in der Regel auf

eine:n erfahrene:n Erzieher:in übertragen werden, die bzw. der über die notwendige Qualifikation und Kompetenz verfügt, um die Verantwortung als stellvertretende Leitung zu tragen. Diese Fachkraft übernimmt neben ihrer regulären Arbeit mit den Kindern zusätzliche administrative und organisatorische Aufgaben.

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer stellvertretenden Leitung ohne Freistellungsstunden können je nach den spezifischen Anforderungen und der Größe der Kita variieren. Im Allgemeinen unterstützt die stellvertretende Leitung die Leitung bei der Organisation und Koordination des Kita-Betriebs, der Entwicklung und Umsetzung von pädagogischen Konzepten, der Kommunikation mit Eltern und externen Partnern sowie der Dienstplangestaltung.

Es ist wichtig, anzumerken, dass die stellvertretende Leitung ohne Freistellungsstunden nicht die gleiche Verfügbarkeit und Flexibilität wie eine stellvertretende Leitung mit Freistellungsstunden hat, da sie während ihrer regulären Arbeitszeit mit den Kindern beschäftigt ist. Dennoch ist es ihre Aufgabe, die Leitung bei Abwesenheit zu unterstützen und sicherzustellen, dass der Kita-Betrieb reibungslos weiterläuft.

Die genauen Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer stellvertretenden Leitung ohne Freistellungsstunden sind in Absprache mit der Leitung und entsprechend den internen Regelungen der Kita festzulegen.

Anzumerken ist außerdem, dass eine stellvertretende Leitung in der Regel keine Vergütung für ihre zusätzlichen Tätigkeiten erhält.

Stellvertretende Leitung mit Teilfreistellung

Eine stellvertretende Leitung in einer Kita mit einer Teilfreistellung bezieht sich auf eine Fachkraft, die die Funktion der stellvertretenden Leitung neben ihrer regulären Arbeit in der Kita übernimmt, jedoch eine gewisse Anzahl an Freistellungsstunden erhält, um ihre Aufgaben als stellvertretende Leitung wahrnehmen zu können.

In Kitas, in denen eine stellvertretende Leitung mit einer Teilfreistellung eingesetzt wird, wird ein:e erfahrene:r Erzieher:in mit den erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten zur Übernahme der stellvertretenden Leitungsaufgaben ausgewählt. Diese Fachkraft arbeitet sowohl mit den Kindern als auch in ihrer Rolle als stellvertretende Leitung.

Die Teilfreistellung ermöglicht es der stellvertretenden Leitung, während der Freistellungsstunden spezifische Aufgaben im Bereich der Kita-Verwaltung, Organisation und Führung zu übernehmen. Dazu gehören beispielsweise die Dienstplangestaltung, die Koordination des Teams bei Personalmangel, die

Umsetzung der pädagogischen Konzepte, die Unterstützung der Leitung bei der Personalführung und -entwicklung sowie die Kommunikation mit Eltern und externen Partnern.

Die genaue Anzahl der Freistellungsstunden einer stellvertretenden Leitung mit Teilfreistellung variiert je nach den Vorgaben der Kita und den individuellen Bedürfnissen der Einrichtung. Diese Stunden werden normalerweise gezielt für die Wahrnehmung von Aufgaben genutzt, die spezifisch für die stellvertretende Leitung sind und nicht während der regulären Arbeit mit den Kindern erledigt werden können.

Die konkreten Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer stellvertretenden Leitung mit Teilfreistellung sollten in Absprache mit der Leitung festgelegt werden, um sicherzustellen, dass die Erwartungen und Anforderungen klar definiert sind und die stellvertretende Leitung effektiv arbeiten kann.

In der Regel werden die ausgewiesenen Freistellungsstunden der stellvertretenden Leitung gesondert vergütet. Das bietet einen zusätzlichen Anreiz, die Position der stellvertretenden Leitung und die damit verbundene Mehrarbeit und Verantwortung zu übernehmen.

Freigestellte stellvertretende Leitung

Eine freigestellte stellvertretende Leitung in der Kita bezieht sich auf eine Fachkraft, die vollständig von ihrer regulären Arbeit mit den Kindern freigestellt ist und sich ausschließlich den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der stellvertretenden Leitung widmet.

Im Gegensatz zu einer stellvertretenden Leitung mit einer Teilfreistellung, die sowohl die Arbeit mit den Kindern als auch die stellvertretenden Aufgaben ausübt, ist eine freigestellte stellvertretende Leitung ausschließlich für die Übernahme der stellvertretenden Leitungsaufgaben zuständig. Dies kann in Teil- oder in Vollzeit stattfinden.

Die freigestellte stellvertretende Leitung arbeitet eng mit der Leitung zusammen und unterstützt diese bei der Organisation und dem reibungslosen Ablauf des Kita-Betriebs. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer freigestellten stellvertretenden Leitung können vielfältig sein und umfassen unter anderem die Dienstplangestaltung, Personalführung und -entwicklung, die Entwicklung und Umsetzung von pädagogischen Konzepten, die Sicherstellung der Einhaltung von Qualitätsstandards, die Koordination des Teams, die Kommunikation mit Eltern und externen Partnern sowie allgemeine Verwaltungsaufgaben.

Da die freigestellte stellvertretende Leitung keine direkte Verantwortung für die Betreuung der Kinder trägt, kann sie sich vollständig auf die Aufgaben konzentrieren, die für die effektive Leitung und Organisation der Kita von Bedeutung sind. Dies ermöglicht eine gezielte und effiziente Ausführung der stellvertretenden Leitungsfunktion. Bei Personalengpässen geht sie in die entsprechenden Gruppen, unterstützt diese bei der Begleitung der Kinder und hält somit der Leitung den Rücken für deren Tätigkeiten frei.

Die genauen Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer freigestellten stellvertretenden Leitung sollten in Absprache mit der Leitung und entsprechend den internen Regelungen durch den Träger festgelegt werden, um sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte der Kita-Führung angemessen berücksichtigt werden. Die freigestellte stellvertretende Leitung spielt eine entscheidende Rolle bei der Aufrechterhaltung des reibungslosen Betriebs der Kita und der Umsetzung der pädagogischen Ziele in der Zusammenarbeit mit der Leitung und in Abwesenheit dieser.

Da eine ständig freigestellte stellvertretende Leitung in der Regel in den laufenden Führungs- und Verwaltungsalltag der Kita eingebunden ist, kann sie im Falle der Abwesenheit der Leitung den Kita-Alltag übernehmen und nahtlos weiterführen.

Die ständig freigestellte stellvertretende Leitung erhält in der Regel eine ihrer Position angemessene Vergütung, die sich von der einer pädagogischen Fachkraft, die ausschließlich im Gruppendienst arbeitet, unterscheidet.

Kommissarische Leitung

Die Position einer kommissarischen Leitung bezieht sich auf eine vorübergehende Übernahme der Leitungsfunktion in der Kita, wenn die reguläre Leitung beispielsweise aufgrund einer Erkrankung für längere Zeit nicht verfügbar ist oder die Stelle vakant ist. Die kommissarische Leitung übernimmt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Leitung während dieser Zeit.

Die Aufgaben einer kommissarischen Leitung können vielfältig sein und umfassen unter anderem:

- *Leistungsverantwortung.* Die kommissarische Leitung übernimmt die Gesamtverantwortung für den reibungslosen Betrieb der Kita. Sie trägt die Verantwortung für die pädagogische Qualität, die Einhaltung von Vorschriften und Standards, die Personalverwaltung und die Kommunikation mit Eltern und externen Partnern.

- *Personalführung.* Die kommissarische Leitung ist für die Führung und Koordination des Teams zuständig. Dies umfasst Aufgaben wie die Dienstplanung, Personaleinsatzplanung, Unterstützung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen, Förderung eines positiven Arbeitsklimas und Lösung von Konflikten.
- *Organisatorische Aufgaben.* Die kommissarische Leitung ist für die Organisation des Kita-Betriebs verantwortlich. Dazu gehören die Koordination des Tagesablaufs, die Umsetzung von pädagogischen Konzepten, die Sicherstellung der Einhaltung von Vorschriften und Richtlinien sowie die Verwaltung von Ressourcen und Budgets.
- *Kommunikation.* Die kommissarische Leitung steht in engem Kontakt mit Eltern, Mitarbeitenden und dem Träger. Sie ist für die Kommunikation von Informationen sowie für das Beantworten von Fragen und Anliegen verantwortlich.

Mit der Position der kommissarischen Leitung sind nicht selten ganz bestimmte Herausforderungen verbunden, die zu bewältigen sind. Beispielsweise:

- *Einarbeitung und schneller Einstieg.* Eine kommissarische Leitung muss sich schnell in die Strukturen und Arbeitsweisen der Kita einfinden, um effektiv agieren zu können.
- *Übernahme von Verantwortung.* Die kommissarische Leitung sollte in der Lage sein, schnell Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für den Kita-Betrieb zu übernehmen.
- *Teamführung und Akzeptanz.* Für die kommissarische Leitung gilt es, das Vertrauen und die Akzeptanz des Teams zu gewinnen, um effektiv führen zu können, obwohl sie eine vorübergehende Position innehat.
- *Kontinuität und Stabilität.* Die kommissarische Leitung muss sicherstellen, dass der Kita-Betrieb während der Abwesenheit oder Vakanz der regulären Leitung kontinuierlich und stabil bleibt.



Die Chancen der kommissarischen Leitungsposition

Chancen eine kommissarische Leitungsposition zu übernehmen:

- *Entwicklung von Führungsqualitäten.* Die Übernahme einer kommissarischen Leitung bietet die Möglichkeit, die eigenen Führungsqualitäten weiterzuentwickeln und Erfahrungen in der Leitungsfunktion zu sammeln.
- *neutrale Perspektive.* Eine kommissarische Leitung kann eine neutrale Perspektive und neue Ideen und Ansätze in die Kita einbringen.

- *Teamstärkung.* Durch eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Team kann die kommissarische Leitung zur Stärkung des Teams und zur Förderung einer positiven Arbeitskultur beitragen.

Es ist wichtig, zu beachten, dass die genauen Herausforderungen und Chancen einer kommissarischen Leitung von verschiedenen Faktoren abhängen, wie zum Beispiel der Dauer der Vertretung, den vorhandenen Strukturen und der Zusammenarbeit mit dem Team.

Ein weiterer Faktor besteht in der Frage, ob die kommissarische Leitung aus dem Team oder von außen dazu kommt. Ein wesentlicher Unterschied zwischen einer kommissarischen Leitung, die von intern oder extern kommt, liegt in der Vertrautheit mit der betreffenden Kita und dem dazugehörigen Team.

Eine interne kommissarische Leitung wird aus dem bestehenden Team oder aus dem inneren Kreis der Kita rekrutiert. Sie hat bereits Kenntnisse über die Kita-Kultur, das pädagogische Konzept und die internen Strukturen. Dadurch kann sie schnell in die Leitungsposition einsteigen und das Vertrauen des Teams einfacher gewinnen.

Die externe kommissarische Leitung hingegen wird von außerhalb der Kita rekrutiert und bringt neue Perspektiven und frische Ideen mit. Diese Person kann beispielsweise eine erfahrene Leitungskraft aus einer anderen Kita oder eine externe Fachkraft sein, die über umfangreiche Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich der Kita-Leitung verfügt. Die externe kommissarische Leitung bringt möglicherweise frischen Wind, neue Ansätze und externe Fachkenntnisse in die Kita ein. Allerdings benötigt sie Zeit, um die Kita, das Team und die Besonderheiten der Einrichtung kennenzulernen.

Auch hier erwarten die kommissarische Leitung unterschiedliche Herausforderungen und Chancen. Die interne kommissarische Leitung hat möglicherweise bereits eine gute Beziehung zum Team und kennt die Strukturen der Kita. Die Herausforderung besteht darin, von dem:der Kolleg:in zur Führungsperson zu werden und eventuelle Spannungen oder Konflikte innerhalb des Teams zu bewältigen. Die Chance besteht darin, bereits vorhandene Vertrauensverhältnisse zu nutzen und ein nahtloses Übergangsmanagement zu gewährleisten.

Bei der externen kommissarischen Leitung müssen das Vertrauen und die Akzeptanz des Teams erst gewonnen werden, das möglicherweise eine enge Bindung zur bisherigen Leitung hat. Die Herausforderung besteht darin, schnell Vertrauen aufzubauen, die Kita-Kultur zu verstehen und die Bedürfnisse des Teams zu erkennen. Die Chance liegt darin, unvoreingenommen neue Ideen einzubringen, das Team zu motivieren und möglicherweise frischen Schwung in die Kita zu bringen.

Es ist wichtig, zu beachten, dass die Wahl zwischen einer internen oder externen kommissarischen Leitung von verschiedenen Faktoren abhängt, wie beispielsweise den individuellen Bedürfnissen der Kita, der Verfügbarkeit qualifizierter Personen und den Zielen, die mit der kommissarischen Leitung erreicht werden sollen.



Unabhängig von den einzelnen hier benannten Ausübungsformen besteht die zentrale Aufgabe der stellvertretenden Leitung darin, dass er:sie den Betrieb am Laufen hält, wenn die zuständige Kita-Leitung abwesend ist. In Absprache mit der Leitung können weitere Zuständigkeiten und Befugnisse dazu kommen. Das ist von Einrichtung zu Einrichtung komplett unterschiedlich.

2.3 Aufgaben einer stellvertretenden Leitung

Die Aufgaben einer stellvertretenden Leitung sind sehr vielschichtig und komplex – unabhängig davon, ob diese die Aufgaben ausschließlich in der Abwesenheit der Leitung übernimmt oder sie durch den Freistellungsanteil kontinuierlich in die Leitungstätigkeit einbezogen ist.

Das Aufgabenspektrum bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit der Leitung, dem Träger, dem Team, den Eltern, den Kinder und teilweise der Öffentlichkeit in Form von Kooperationen und Vernetzungen mit anderen Institutionen. Es bedarf immer einer guten Absprache und Klärung der Zuständigkeiten, damit der Kita-Alltag möglichst reibungslos verläuft.

Die wesentlichen Aufgaben einer stellvertretenden Leitung in der Kita umfassen:

- *Führung und Koordination des Teams.* Die stellvertretende Leitung unterstützt die Leitung bei der Führung und Koordination des Teams. Das beinhaltet die Unterstützung bei der Personaleinsatzplanung, der Förderung eines positiven Arbeitsklimas und der Lösung von Konflikten im Team.
- *Organisation und Koordination des Kita-Betriebs.* Die stellvertretende Leitung ist in Absprache mit der Leitung entweder unterstützend oder in deren Abwesenheit für die Organisation und Koordination des Kita-Betriebs verantwortlich. Dazu gehören die Planung und Umsetzung des Tagesablaufs, die Sicherstellung der Einhaltung von Qualitätsstandards und gesetzlichen Vorgaben, die Verwaltung von Ressourcen und Budgets sowie die Zusammenarbeit mit externen Partnern.
- *Pädagogische Verantwortung.* Die stellvertretende Leitung trägt Mitverantwortung für die pädagogische Qualität in der Kita. Dies beinhaltet die Um-

setzung und Weiterentwicklung des pädagogischen Konzepts, die Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Planung und Gestaltung von pädagogischen Aktivitäten sowie die Gewährleistung einer inklusiven und individuellen Förderung der Kinder.

- *Elternkommunikation und Zusammenarbeit.* Die stellvertretende Leitung steht in regelmäßigem Kontakt mit den Eltern und pflegt eine offene und vertrauensvolle Kommunikation. Sie informiert die Eltern über wichtige Angelegenheiten, beantwortet Fragen und Anliegen und arbeitet eng mit ihnen zusammen, um die bestmögliche Unterstützung und Förderung der Kinder zu gewährleisten.
- *Praxisanleitung.* In manchen Einrichtungen übernimmt die stellvertretende Leitung die Koordination der Praxisanleitung. Dazu gehört die Auswahl, Zuordnung und Begleitung der Auszubildenden und Praxisanleitenden in der Kita. Sie entwickelt ein Anleitungskonzept und sorgt für die Umsetzung.
- *Qualitätsmanagement und Weiterentwicklung.* Die stellvertretende Leitung ist an der Weiterentwicklung der Kita beteiligt. Sie unterstützt die Leitung bei der Umsetzung von Qualitätsmanagementprozessen, bei der Evaluation und Reflexion der pädagogischen Arbeit, bei der Weiterbildung des Teams und bei der Entwicklung neuer Konzepte und Projekte.

Die Aufgaben einer stellvertretenden Leitung

Die genauen Aufgaben einer stellvertretenden Leitung können je nach Kita und den individuellen Anforderungen variieren. Abhängig von der Stellenbeschreibung und den individuellen Absprachen von Leitung und stellvertretender Leitung kann die Stellvertretung folgende Aufgabenbereiche übernehmen:

- Personalführung, -entwicklung und -einsatzplanung,
- Einführung neuer Mitarbeitender,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Vertretung der Kita in Gremien etc.,
- Konzeptentwicklung mit Orientierung an aktuellen Bildungsstandards,
- Qualitätssicherung,
- Zertifizierung, Re-Zertifizierung, Audits etc.,
- Sicherheitsbegehungen,
- Verwaltungsaufgaben, Buchhaltung, Büroorganisation (Pflege und Sicherung von Daten),
- Zusammenarbeit mit dem Träger und anderen Netzwerkpartnern,
- Aufbau und Ausbau der Kita als Familienzentrum,



- Stadtteil-, Sozialraum und Netzwerkarbeit,
- Dokumentation aller bildungsrelevanten Gegebenheiten in der Kita,
- Übernahme hauswirtschaftlicher Tätigkeiten,
- Ansprechpartner:in für die Leitung, Ansprechpartner:in für das Team, die Elternschaft und den Träger,
- Führen von Inventarlisten (Grundausstattung, Spielmaterialien etc.),
- Führungsverantwortung,
- Führen von Personal- und Entwicklungsgesprächen,
- Vermittlung und Begleitung bei herausfordernden Elterngesprächen,
- Kenntnisse über Arbeitsrecht und Arbeitssicherheit,
- Kenntnisse über Hygienevorschriften,
- Erst- und Aufnahmegespräche führen,
- Dienstplangestaltung, Stundenabrechnung, Urlaubsplanung,
- Betreuung, Begleitung von Auszubildenden, Studierenden und Bundesfreiwilligendienstler:innen.

Als Leitungsstandem sollten Sie sich folgende Fragen beantworten: Wer von uns hat bereits welche Aufgaben übernommen? Sind wir zufrieden mit dieser Aufgabenverteilung? Arbeiten wir bereits stärken-, ressourcen- und kompetenzorientiert? Gibt es etwas, das wir verändern sollten? Was brauchen wir, um dies verändern zu können?

2.4 Erwartungen an eine Rolle

Wie bereits herausgearbeitet liegt der Fokus auf der selbständigen Übernahme der Verantwortung für das gesamte Geschehen der Einrichtung im Sinne der Leitung, wenn diese nicht da ist. Daraus ergeben sich seitens der Leitung aber auch seitens der Teamkolleg:innen Anforderungen und Erwartungen, die an die Position und die damit verbundene Rolle geknüpft sind.

Leitung und auch die Teamkolleg:innen setzen in der Regel voraus, dass die stellvertretende Leitung ein fachlich fundiertes Grundwissen mitbringt und deswegen Expert:in für die pädagogische Arbeit mit Kindern und Eltern ist. Demzufolge ist davon auszugehen, dass sie weiß, wie pädagogische Arbeit funktioniert. Darüber hinaus erwartet die Leitung von einer stellvertretenden Leitung den Überblick über die Gesamtzusammenhänge und Abläufe in der Kindertagesstätte und die Fähigkeit, die pädagogische Arbeit in Kooperation mit dem Team in ihrer Abwesenheit zu planen, zu koordinieren und umzusetzen. Außerdem geht die Leitung davon aus, dass die stellvertretende Lei-

tung mit ihrer Machtposition verantwortungsvoll umgeht. Sie verlässt sich darauf, dass Informationen nicht ungefiltert weitergegeben und notwendige Entscheidungen im Sinne der Leitung und der Kita getroffen werden.

Die Teamkolleg:innen erwarten andererseits ein Miteinander auf Augenhöhe, bei dem sie mit ihren individuellen Stärken und Kompetenzen in den Arbeits- und Teamprozess einbezogen werden. Auch sie müssen sich darauf verlassen können, dass die stellvertretende Leitung ihre Machtposition ihnen gegenüber nicht ausnutzt.

Dazu bedarf es besonderer fachlicher und persönlicher Kompetenzen, auf die im Kapitel 2.6 näher eingegangen wird.

Mit der Position der stellvertretenden Leitung ist ein höheres Maß an Machtbefugnissen verknüpft. Mit dieser Macht gilt es, verantwortungsbewusst umzugehen.



2.5 Die Zusammenarbeit mit der Leitung

Die Zusammenarbeit mit der Leitung ist für eine stellvertretende Leitung in der Kita von großer Bedeutung. Eine gute Zusammenarbeit trägt dazu bei, dass der Kita-Betrieb reibungslos läuft, die pädagogischen Ziele erreicht werden und ein positives Arbeitsumfeld geschaffen wird.

Wichtig für diese Zusammenarbeit sind folgende Aspekte:

- *Kommunikation.* Eine offene und regelmäßige Kommunikation ist entscheidend. Die stellvertretende Leitung sollte aktiv mit der Leitung kommunizieren und Informationen austauschen, sei es über den Kita-Betrieb, pädagogische Entscheidungen, Personalangelegenheiten oder andere relevante Themen. Dies kann in regelmäßigen Besprechungen, Teammeetings oder individuellen Gesprächen erfolgen.
- *Abstimmung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.* Es ist wichtig, dass die stellvertretende Leitung und die Leitung ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definieren und abstimmen. Dies ermöglicht eine klare Rollenverteilung und vermeidet Missverständnisse. Die stellvertretende Leitung sollte wissen, welche Aufgaben sie eigenverantwortlich übernimmt und welche Aufgaben in Absprache oder unter Anleitung der Leitung erledigt werden sollen.
- *Unterstützung und Vertretung.* Die stellvertretende Leitung sollte die Leitung aktiv unterstützen und sie bei Bedarf vertreten. Dies bedeutet, dass die stell-

vertretende Leitung die Verantwortung übernimmt, wenn die Leitung abwesend ist, sei es aufgrund von Krankheit, Urlaub oder aus anderen Gründen. Dies erfordert eine gute Zusammenarbeit, enge Absprachen und eine klare Kommunikation zwischen der stellvertretenden Leitung und der Leitung.

- *Ideenaustausch und Entscheidungsfindung.* Die Zusammenarbeit mit der Leitung beinhaltet auch den Austausch von Ideen, das Diskutieren von pädagogischen Konzepten und die gemeinsame Entscheidungsfindung. Die stellvertretende Leitung kann wertvolle Perspektiven und Vorschläge einbringen und in enger Zusammenarbeit mit der Leitung die besten Lösungen für die Kita erarbeiten.
- *Professionalität, Loyalität und Respekt.* Die stellvertretende Leitung sollte die Entscheidungen und die Autorität der Leitung respektieren und in der Zusammenarbeit eine professionelle Haltung wahren. Gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung bilden die Grundlage für eine positive und produktive Zusammenarbeit. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Leitung ist von Vorteil, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen und eine gute Führung der Kita zu gewährleisten.

Im besten Falle verstehen sich Leitung und stellvertretende Leitung als Leitungstandem.



Um eine möglichst reibungslose und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten, sollten stellvertretende Leitung und Leitung im regelmäßigen Austausch stehen, transparent kommunizieren und als Team zusammenarbeiten.

2.6 Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen

Spezielle Zugangsvoraussetzungen und fachliche Kompetenzen sind für stellvertretende Leitungen anders als bei Einrichtungsleitungen bislang nicht verbindlich formuliert. Im Einzelfall gibt es Träger, die auch hier beispielsweise eine mindestens zweijährige Berufserfahrung als Erzieher:in im Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung oder eine ähnliche Qualifikation voraussetzen.

Nichtsdestotrotz sollte die stellvertretende Leitung folgende persönliche Kompetenzen mitbringen (vgl. Thurmman/Weiher, 2012):

- *Selbstvertrauen.* Die stellvertretende Leitung sollte sich zunächst einmal selbst zutrauen, dass sie den Anforderungen und Aufgaben gewachsen ist.

Sie geht mit Selbstvertrauen auf ihre Rolle zu, nimmt die Herausforderung an und hat eine positive Ausstrahlung. Dazu sollte sie um ihre Stärken wissen und diese bewusst einsetzen.

- *situative Wendigkeit.* Da der Vertretungsfall meist ungeplant eintritt, braucht die stellvertretende Leitung einen hohen Grad an Selbstständigkeit und Flexibilität, um die Fülle von Aufgaben situativ zu bewältigen.
- *systemischer Weitblick.* Die Kita ist ein komplexes System, das sich aus den unterschiedlichsten Gruppen und Gruppierungen zusammensetzt. Die stellvertretende Leitung benötigt die Fähigkeit, die damit verbundenen komplexen Sachverhalte, Probleme oder Situationen in einem breiteren Zusammenhang zu betrachten und die langfristigen Auswirkungen von Handlungen, Entscheidungen oder Entwicklungen zu erkennen. Besonders im Rahmen der Teamarbeit sind nicht nur isolierte Einzelteile zu betrachten, sondern die Wechselwirkungen, Abhängigkeiten und Interaktionen zwischen Leitungsebene, Teammitgliedern, Kleinteams und dem Großteam zu verstehen.
- *Fähigkeit zum Beziehungsaufbau.* Jede pädagogische Fachkraft sollte aufgrund ihres Berufsbildes einen überdurchschnittlichen Grad an Beziehungskompetenz mitbringen. Die stellvertretende Leitung braucht dies elementar, um Beziehungen zu Kindern, Eltern, der Leitungskraft und den Teammitgliedern aufbauen, intensivieren und pflegen zu können. Dabei gilt es immer, den professionellen Kontext zu wahren. Selbst wenn es im persönlichen Kontext freundschaftliche Beziehungen gibt, sollte dies klar von der beruflichen Rolle und den damit verbundenen Aufgaben abgegrenzt werden.
- *kommunikative Kompetenzen.* Die stellvertretende Leitung steht permanent im Dialog und Austausch mit Leitung und Teammitgliedern. Sie erhält Informationen von allen Seiten und ständig gilt es, Absprachen zu treffen. Eine offene und transparente Kommunikation ist für das Vertrauen und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen sehr wichtig und förderlich.
- *Einfühlungsvermögen und Distanzierungskompetenz.* Die Balance zwischen Einfühlungsvermögen und Distanzierungsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, empathisch auf andere Menschen einzugehen und sich in ihre Gefühle und Perspektiven hineinzuversetzen und gleichzeitig in der Lage zu sein, eine gewisse emotionale Distanz zu wahren, um nicht von den Gefühlen anderer überwältigt oder beeinflusst zu werden. Distanzierungsfähigkeit ist besonders in beruflichen Situationen wichtig, in denen es notwendig ist, professionelle Entscheidungen zu treffen, ohne von persönlichen Emotionen überwältigt zu werden.