

PRAXIS

Kompetenz für Führungskräfte

# KITA Leitung

5 | 2025



**JETZT NEU**  
**DER KLETT KITA**  
**LEITUNGSClub**

## **NETT SEIN REICHT NICHT**

Worauf Mitarbeiter:innen  
Wert legen

## **STARKES TEAM, STARKE KITA**

Neue Wege für eine  
erfolgreiche Teamentwicklung

## **STILLSTAND BEIM STUHLKREIS**

Warum wir Elternabende  
neu denken müssen





KLETT KITA

# LEITUNGSCLUB WERDE TEIL DER COMMUNITY!

Du leitest eine Kita und möchtest einen aktiven Austausch unter Leitungskräften erleben?

Dann laden wir dich ein:  
Werde Mitglied im neuen Klett Kita Leitungsclub!

Freue dich auf regelmäßigen Austausch, fachlichen Input & Unterstützung für deine Leitungsarbeit. Diese Vorteile warten auf dich:

- Vernetzung mit anderen Leitungen
- Regelmäßige Onlinetreffen
- Praxistipps für den Alltag
- Live-Vorträge renommierter Expert:innen
- Monatliche Online-Communitytreffen
- Das Clubmagazin Praxis Kitaleitung
- Exklusive Fachinhalte z.B. zu Recht & Resilienz

Der Klett Kita Leitungsclub bietet eine exklusive, vertrauensvolle Plattform für kollegialen Austausch, professionelle Inspiration und gegenseitige Unterstützung.

Jetzt Mitglied  
werden und  
30 Tage lang  
kostenlos testen:





# EDITORIAL

FOTO: EVA SPALKE



**CHEFREDAKTEURIN** Eva Spalke

KLETT KITA

LEITUNGSCLUB

## JETZT NEU: DER LEITUNGSCLUB

Du willst dich mit anderen  
Kita-Leitungen austauschen und  
dein Netzwerk erweitern?  
Dann werde jetzt Teil des neuen  
Klett Kita Leitungsclubs.

Weitere Infos findest du auf Seite 8.

**Wege entstehen dadurch,  
dass man sie geht.**

### Liebe Kita-Leitung,

vor ein paar Wochen habe ich in einer Waldkita hospitiert. Es war sehr heimelig: der Teamraum war ein Bauwagen am Waldesrand. Das pädagogische Team bestand aus zwei Personen – sie arbeiten schon seit zehn Jahren zusammen. Einen Tag später fand ich mich in einer ganz anderen Welt wieder: eine große Einrichtung mitten in der Stadt mit über 100 Kindern, auf drei Stockwerken verteilt. Ein großes Team und sehr viel Fluktuation.

Ob klein oder groß, ländlich oder städtisch – jede Kita ist anders. Die Leitung hat die große Aufgabe, das Beste aus ihrem Team herauszuholen und gleichzeitig die Stärken und Bedürfnisse jeder/jedes Einzelnen im Blick zu haben.

Doch wie kann das in Zeiten von Personalmangel, beruflicher Unzufriedenheit und Überlastung gelingen? Unsere Autor:innen haben einige Impulse mitgebracht, die dich als Leitung unterstützen, dort anzupacken und zu verändern, wo es nötig ist.

Apropos Veränderung: Auch im Team der Praxis Kitaleitung hat sich etwas verändert. Ich trete als Chefredakteurin in die Fußstapfen von Sibylle Münnich und freue mich auf die neue Herausforderung. Ich hoffe, dich in deiner Arbeit durch praxisnahe Themen und hilfreiche Fachartikel weiterhin bestens zu unterstützen.

Herzlichst deine

*Eva Spalke*

Eva Spalke

# INHALT

## 1

### TEAMENTWICKLUNG

REDAKTION

#### 8 DER KLETT KITA LEITUNGSClub

Werde jetzt Teil des neuen Netzwerks!

DR. STEFAN GERHARDINGER

#### 10 EMOTIONAL FÜHREN

Ein Führungsstil, der Vertrauen schafft

SIBYLLE MÜNNICH

#### 14 HOCH HINAUS

Wie du durch Upskilling dein Team stärkst

MARION OFFERGELD

#### 18 IMMER DIESELBEN KONFLIKTE

Wenn das Team auf der Stelle tritt

BONUSMATERIAL

SASKIA WOLLNER-JUNGHEINRICH

#### 22 FÜNF METHODEN FÜR MEHR ZUSAMMENHALT

Kleine Rituale für den Alltag

BONUSMATERIAL

JETZT NEU:  
DER KLETT KITA  
LEITUNGSClub



## 2

### MEIN TEAM

EVA SPALKE

#### 24 HARMONIE IST NICHT ALLES

Was Fachkräften am Arbeitsplatz wichtig ist

JANINE MARKES

#### 26 TIM TRÄGT NAGELLACK

Geschlechter-Stereotypen in der Kita vorbeugen

BONUSMATERIAL



## 3 UNSERE KITA-ELTERN

- 30** SALLY MATTHES  
**ES IST ELTERNABEND –  
UND KEINER GEHT HIN**  
Neue Ideen für den Austausch  
mit Familien

BONUSMATERIAL

### HINWEIS:

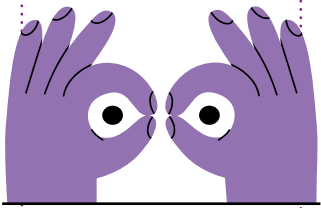
Unsere **Titelthemen** sind  
farbig gekennzeichnet.

## 4 ICH ALS LEITUNG

- 32** HENRIKE HOLZ  
**BÜROTÜR, ÖFFNE DICH!** BONUSMATERIAL  
Wie du als freigestellte Leitung Präsenz zeigst
- 36** REDAKTION  
**„OFFENE ARBEIT IST  
GELEBTER KINDERSCHUTZ“**  
Ein Interview mit Silke Lebis, Mitbegründerin  
des Netzwerks Offene Arbeit
- 38** STIMME AUS DEM LEITUNGSBÜRO  
**„ICH DARF DINGE VERÄNDERN“**  
Hendrik Gleim über sein erstes Jahr als Leitung
- 40** FÜR MICH MIT ANNETTE REISINGER  
**ADVENT, ADVENT - DIE NERVEN  
BRENNEN**  
Gut vorbereitet auf die Adventszeit

## IMMER IM HEFT

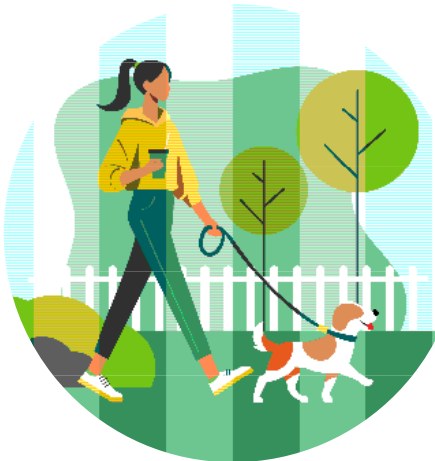
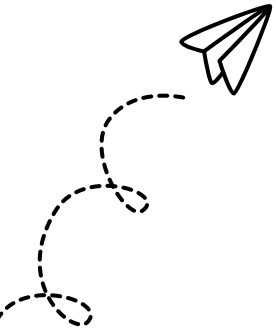
- 6** Auf einen Blick
- 44** Pädagogik-ABC
- 46** Kolumne
- 48** Rezensionen
- 49** Vorschau & Impressum
- 50** Schlusspfeiff



## AUF EINEN BLICK

### PRAXIS KITALEITUNG KOSTENLOS DIGITAL LESEN

DIE PRAXIS KITALEITUNG KANNST DU JETZT AUCH DIGITAL IM PDF-FORMAT LESEN. DAFÜR DEN NEBENSTEHENDEN QR-CODE SCANNEN UND DAS FORMULAR AUSFÜLLEN.



### 7.000 Schritte reichen

7.000 statt 10.000 – das genügt. Eine internationale Auswertung von 57 Studien mit 160.000 Teilnehmenden räumt auf mit einem hartnäckigen Gesundheitsmythos: Die viel zitierten 10.000 Schritte am Tag – keine medizinische Empfehlung, sondern vermutlich ein Werbegag aus Japan – sind nicht nötig, um gesund zu bleiben.

Schon ab 7.000 Schritten täglich sinkt laut Fachmagazin Lancet Public Health das Risiko eines vorzeitigen Todes fast um die Hälfte – bezogen auf alle Todesursachen. Auch Demenz (-38 Prozent), Depression (-22 Prozent) und Diabetes (-14 Prozent) treten seltener auf.

Für Leitungen, die überwiegend Büroarbeit machen, eine gute Nachricht: Wer eine Stunde lockeres Gehen am Tag einplant – tut mehr für die Gesundheit als viele glauben.

<https://www.spiegel.de/gesundheit/gesundheits-10-000-schritte-am-tag-nee-7000-reichen-a-725d8612-875c-4f4e-8533-ace02093fff4>



MAN SIEHT DIE BLUMEN WELKEN  
UND DIE BLÄTTER FALLEN,  
ABER MAN SIEHT AUCH DIE  
FRÜCHTE REIFEN UND NEUE  
KNOSPEN KEIMEN.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE (1749-1832)  
DEUTSCHER DICHTER, POLITIKER UND NATURFORSCHER





## AUF DIE OHREN: PODCASTS

### PÄDAGOGIK & PINOT

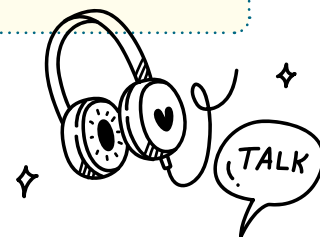
Freundschaft oder Pädagogik? Fea Finger und Sarah Bauer vereint beides. In ihrem Podcast sprechen sie über pädagogische Themen und alles, was der oft verrückte Alltag noch zu bieten hat. Mal wird es lustig, mal sehr tiefgründig. Ein Dauerfavorit in der Redaktion.

<https://pdagogikpinot.podigee.io/>

### SINN & KRISE - GESPRÄCHE AUS DER MITTE DES LEBENS

Ein Podcast für Frauen über 40 und alle, die es werden wollen. Die Journalistinnen Nina Faecke (42) und Heide Grehl (47) sprechen übers Älterwerden, das Patriarchat, Weiblichkeit und Körperkultur und all das, was Frauen in unserer Gesellschaft brauchen. Empfehlenswert!

<https://soundcloud.com/sinn-krise-der-podcast>



## NEWS / POLITIK

### KINDER IM DAUERSTRESS

Immer früher, immer länger, immer mehr – der Alltag in deutschen Kitas wird für viele Kinder zur Belastung. Über 1,8 Millionen Kinder verbringen inzwischen mehr als 35 Stunden pro Woche in der Einrichtung, Tendenz steigend. Was als Fortschritt in der Betreuung gefeiert wird, entpuppt sich bei genauerem

Hinsehen als Belastungsfaktor – für Kinder und Personal. Auch Bildungsforscherin Prof. Veronika Verbeek ist besorgt: Kleine Kinder, große Gruppen, zu wenig Personal – das sei für viele eine permanente Stresssituation. Frühkindliche Bildung verliert so ihre stärkende Wirkung.

QUELLE: WWW.NEWS4TEACHERS.DE/2025/07/VERLOREN-IM-KITA-STRESS-WARUM-IMMER-MEHR-KINDER-SCHON-UEBERFORDERT-IN-DER-GRUNDSCHULE-ANKOMMEN/

## TERMIN-TICKER

### LETZTE CHANCE

Die letzten vier Termine des diesjährigen Deutschen Kita-Leitungskongresses stehen an. Spannende Vorträge erwarten euch in Wiesbaden, Hamburg, Berlin und München.  
[www.deutscher-kitaleitungskongress.de](http://www.deutscher-kitaleitungskongress.de)

### AB NACH NÜRNBERG

Auch in diesem Jahr lädt die Consozial-Messe in Nürnberg zum Kita-Kongress ein. Am 29. und 30. Oktober finden zahlreiche praxisnahe Vorträge und Workshops statt.  
[www.consozial.de](http://www.consozial.de)

# Werde Teil des Klett Kita Leitungsclubs!

Gemeinsam leiten. Gemeinsam wachsen.



**E**insam an der Spitze? Führung bedeutet nicht, alles allein zu stemmen. Im neuen Klett Kita Leitungsclub bekommst du Austausch, Expertise und Rückenwind – ganz bequem online. Du vernetzt dich mit anderen Kita-Leitungen deutschlandweit und profitierst von Expert:innen-Talks und aktuellen Fachbeiträgen.



## Deine Vorteile im Überblick:

- ✓ Austausch mit Leitungskolleg:innen in regelmäßigen Online-Meetings
- ✓ Talks mit erfahrenen Expert:innen
- ✓ Exklusive Inhalte der Zeitschrift Praxis Kitaleitung
- ✓ Fachliche Impulse zu Führung, Teamentwicklung und mehr
- ✓ Überraschungen und Gewinnspiele zur Eröffnung



## Jetzt als Clubmitglied registrieren:

Als Abonnent:in der Praxis Kitaleitung bekommst du **automatisch** Zugriff zum Online-Clubbereich.

Die **Zugangsdaten** sowie den **Link zum Clubbereich** hast du bereits per E-Mail erhalten. Sollte das nicht der Fall sein, kannst du dich bei unserem Kundenservice melden: [kundenservice@klett-kita.de](mailto:kundenservice@klett-kita.de)



# ERÖFFNUNGSWOCHE

vom 22.-26. September 2025

Wir feiern die Eröffnung des Klett Kita Leitungsclubs und du und deine Kolleginnen und Kollegen sind herzlich eingeladen. Es erwarten euch spannende Online-Vorträge, Fachimpulse und Gewinnspiele. Und das alles kostenlos. Hier findest du das Programm:

Jetzt

teilnehmen!



Das Programm sowie Infos zur Anmeldung findest du unter [www.kita-leitungsclub.de](http://www.kita-leitungsclub.de) oder über den QR-Code.

## Montag, 22.9., 17:00-18:00 Uhr: Kick-off Leitungsclub

- Eröffnung und Vorstellung des Leitungsclubs mit Sibylle und Eva.  
Referentinnen: Sibylle Münnich und Eva Spalke

## Dienstag, 23.9., 9:00-10:00 Uhr: Leitungsclub am Morgen

- Impulse für den gemeinsamen Wochenstart im Team mit Sibylle und Eva.

### 17:00-18:30 Uhr: Adulthood

- Ein Fachimpuls von Fea Finger mit anschließendem Austausch.  
Referentin: Fea Finger

## Mittwoch, 24.9., 9:00-10:00 Uhr: Kinderschutz

- Ein Fachvortrag von Dr. Jörg Maywald mit anschließender Diskussion.  
Referent: Dr. Jörg Maywald

### 16:00-17:00 Uhr: Impuls am Nachmittag

- Community-Austausch zum Thema Teamstärkung mit Sibylle und Eva.

## Donnerstag, 25.9., 10:00-11:00 Uhr: Generationen im Team

- Ein Fachvortrag von Verena Bogner mit anschließendem Austausch in der Community.  
Referentin: Verena Bogner

### 17:00 - 18:00 Uhr: Diversität

- Schauspieler Jo Weil im Interview mit anschließender Diskussion.  
Referent: Jo Weil

## Freitag, 26.9., 15:00-16:00 Uhr: Aufgaben einer Kita-Leitung

- Ein Fachvortrag von Dr. Malte Mienert mit anschließendem Workshop.  
Referent: Dr. Malte Mienert



**Sibylle Münnich**  
ist Chefredakteurin der  
Klett Kita Akademie.



**Eva Spalke**  
ist Chefredakteurin  
der Clubzeitschrift  
Praxis Kitaleitung.



**Fea Finger**  
ist Kindheitspädagogin,  
Autorin und Podcasterin.



**Dr. Jörg Maywald**  
ist Soziologe, Pädagoge  
und Autor.



**Verena Bogner**  
ist Journalistin und  
Buchautorin.



**Jo Weil**  
ist Schauspieler.  
Derzeit spielt er in der  
Serie „Sturm der Liebe“.



**Dr. Malte Mienert**  
ist Entwicklungspsychologe  
und Fortbildner.

# Emotional führen

Erst wenn eine Leitung gut führt, kann sich das Team gut entwickeln, weiß unser Autor. Was Emotionale Führung bedeutet und wie sie zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beiträgt

In welche Richtung sich ein Team entwickelt, hängt stark von der Teamleitung ab. Wie führt sie ihr Team? Kann sie motivieren? Kann sie eingreifen, wenn sich das Team vom Ziel wegbewegt? Ist sie ein guter Coach der Mannschaft? Damit eine Führungskraft gut leiten kann, braucht sie einen für sich passenden Führungsstil. Und davon gibt es viele, die – je nach Anforderung, persönlicher Grundhaltung und Fähigkeiten der zu Führenden – zum Einsatz kommen. Zeitgemäße Varianten der Führung sind Leader-Membership-Exchange, Führung 4.0 oder auch agiles Führen. Ein weiterer moderner Führungsstil ist die Emotionale Führung. Sie ist **die Antwort auf Digitalisierung und Generationenwechsel bei Arbeitnehmern**. Als integraler Bestandteil von agiler Führung oder auch New Leadership ist sie eine immer notwendiger werdende Erweiterung bisheriger Führungsstile. Doch was heißt Emotionale Führung?

## Weite Pupillen, hoher Puls

Betrachten wir zunächst den Begriff Emotion. Emotion wird psychologisch als komplexes Reaktionsmuster definiert, das durch die bewusste oder unbewusste Wahrnehmung einer persönlich bedeutsamen Situation oder eines Ereignisses ausgelöst wird. Dazu

zählen physiologische Veränderungen, gedankliche Bewertung und Bearbeitung, körperliche und mimische Bewegungen sowie ein subjektives Gefühlserleben. Die Emotion Angst kann durch einen auf mich zuschießenden Hund ausgelöst werden. Meine Pupillen erweitern sich, die Gesichtszüge erstarren, die Angst ist mir förmlich ins Gesicht geschrieben. Meine Gedanken sehen Verletzungen. Sollte der Hund an mir vorbeilaufen, lassen diese Zustände bald nach und regulieren sich im Normalbereich.

## Emotionale Intelligenz

Emotionale Führung hat grundlegende Komponenten, wie sie von dem **Psychologen Daniel Goleman im Rahmen der Emotionalen Intelligenz** beschrieben werden. Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Motivation, Empathie und soziale Kompetenz sind hier Wesensmerkmale. Für den bewussten Umgang mit eigenen Emotionen und den Emotionen der Mitarbeitenden ist Emotionskompetenz unerlässlich, womit das Erkennen, Differenzieren, Erleben, Akzeptieren und Regulieren von Emotionen gemeint ist. Emotionen sind völlig normal, der Umgang damit ist es oft nicht. Emotionale Führung erfordert gute Kommunikations- und Interaktionskompetenzen, sehr viel soziale und Emotionale Intelligenz.

Emotionale Führung kann daserspüren von Spannungen beinhalten und damit ein Frühwarnsystem für Konflikte oder Konfliktpotenziale sein. Emotionale Führung ermöglicht es, einen Zugang zu Mitarbeitenden zu legen, an den anderen zu denken, sprichwörtlich in die Haut des anderen zu schlüpfen. **Aufgabe der Leitung ist es, emotionale Zustände anderer anzuerkennen** – anstatt sie wegzureden oder zu bagatellisieren. Emotionale Führung kann sich auch in taktilen Aktionen zeigen, wie in den Arm nehmen oder einem auf die Schulter klopfen, und ist damit ein Herstellen von gefühlter Nähe. Und das ist gerade in der heutigen Zeit wichtiger denn je. Vor etwa 20 Jahren wurde erstmals die Vuca-Welt beschrieben. Vuca steht für volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, was bedeutet, dass unsere Arbeitswelt, aber auch unsere private Welt, immer wankelmütiger und instabiler, unsicherer, komplexer und uneindeutiger wird. Mittlerweile kursieren Bezeichnungen wie Bani-, Rupt- und Tuna-Welt, die das Vuca-Konzept um die zunehmende Unverstehbarkeit, die wachsende Ängstlichkeit, die sich aus-



breitende Unvorhersehbarkeit, das zunehmende Tempo, die immer neue Verwirrung und paradoxe, nicht vereinbare Abläufe bereichern.

### Work-Life-Integration

Die Grenzen von Arbeits- und Privatleben verschwimmen immer mehr. Man spricht weniger von Work-Life-Balance als von Work-Life-Integration. Weil wir sehr viel Lebenszeit am Arbeitsplatz verbringen, ist es grundlegend wichtig, diese Zeit so angenehm wie nur möglich zu gestalten. Es ist und bleibt Arbeit, mit all ihren Belastungen. Zusätzliche Belastungen, die uns langfristig krank machen können, sind tunlichst zu vermeiden. Zudem unterscheiden sich Arbeitnehmergenerationen heute viel mehr als früher. Hier prallen sehr unterschiedliche Einstellungen, Haltungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse aufeinander. Es bleibt die vorrangige Aufgabe der Führungskraft, zu integrieren, zusammenzuführen, Befindlichkeiten als wichtige Informationsquellen für lösungsorientiertes Handeln zu nutzen. Emotionale Führung spürt, erkennt, gibt Resonanz und agiert. Der Führungsstil gestaltet das Betriebsklima, die Kultur des Miteinanders, die Arbeitszufriedenheit und letztendlich Arbeitsfähigkeit maßgeblich mit. Mitarbeiterbindung wird ohnehin

wichtiger denn je. Es braucht ein gutes Gefühl für Führung. Positive Emotionen schaffen ist mehr als Entertainment. Feel Good Management sollte nicht nur eine moderne Vokabel sein, sondern das alltägliche Arbeitsleben mitgestalten. Ziel dabei ist es, ein Wir-Gefühl zu schaffen und damit Identifikation zu ermöglichen. Eine Atmosphäre des Vertrauens, der Angstfreiheit, der Sicherheit, der Offenheit, der Echtheit, der wohlthuenden Lebendigkeit, der Motivation, der Anerkennung und Wertschätzung, des Zusammenhalts, der gegenseitigen Hilfestellung, der Fehlerfreundlichkeit, des gegenseitigen Respekts und der beseelten Kommunikation entsteht nicht einfach aus dem Nichts. Die Fähigkeit, achtsam emotional zu führen, ist dabei unverzichtbar.

### Grundbedürfnisse erfüllen

Die psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen sind nach Psychologe Klaus Grawe:

- ▶ Selbstwerterhöhung,
  - ▶ Zugehörigkeit bzw. Bindung,
  - ▶ Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung,
  - ▶ Kontrolle und Orientierung.
- Emotionale Führung kann diesen Grundbedürfnissen im Kita-Alltag gerecht werden. Selbstwerterhöhung benötigt stetig Anerkennung, Lob und Wertschätzung. Gutes Personal wird allzu oft geflissentlich übersehen, wenn Anerkennung, Lob und Wertschätzung zum Einsatz kommen soll-

ten. Wie bei den Kindern auch, erfahren die Problematischen oft mehr Zuwendung. Liebe lieber einmal zu oft als zu wenig, denn das scheinbar Selbstverständliche ist beileibe nicht selbstverständlich. „Ich schätze dich als Mensch sehr und bin heilfroh, dich als Mitarbeiterin zu haben!“ mag banal klingen, es entfacht aber sehr oft tiefgreifende Wirkung.

Zugehörigkeitsbedürfnisse nähren sich durch gute Kommunikation und Interaktion, durch angemessenes Feedback, Anteilnahme und das Erleben von Gemeinsamkeit. Wenn eine Mitarbeiterin beispielsweise von Eltern unfair, herablassend oder demütigend behandelt wurde, wenn die Mitarbeiterin emotional schwer getroffen ist, kann die Führungskraft ihre Mitarbeiterin in den Arm nehmen, ihr Halt geben und signalisieren: „Du gehörst zu mir und uns und ich gehöre zu dir. Wir sind eine Einheit und grenzen uns gegen ungerechte Behandlung ab.“

Lustgewinn oder Unlustvermeidung lebt von einer guten Grundstimmung, von psychologischer Sicherheit, der Möglichkeit, erfolgreich sein zu können. Die Gesundheitsökonomie empfiehlt, dass maximal 75 Prozent der Arbeit aus Pflichtaufgaben bestehen sollen, 25 Prozent sollten Kür sein. Ermögliche deinen Mitarbeiter:innen eindeutig Arbeitsfelder, in denen sie sich entfalten, verwirklichen und entwickeln können, ohne unnötige Angst, etwas Falsches zu machen. Du kannst

BILD: © GETTY IMAGES/SALIM HANZAZ



Auch Trauer hat ihre  
Berechtigung.





**LACHEN ERLAUBT.** Aber auch Gefühle wie Wut und Angst sind menschlich und dürfen im Arbeitsalltag gezeigt werden.

BILD: © GETTY IMAGES/OLGA PANKOVA

in gewissen Zeitabständen rotierend eine Mitarbeiterin mit der Aufgabe betrauen, „Entwicklungshelferin“ zu sein, und damit vorbehaltlos und ohne Anspruch auf Perfektion neue Ideen für die Gestaltung des Arbeitsalltags einzubringen.

Kontrolle und Orientierung erfordern klare Regeln, etablierte Standards und Abläufe sowie verlässliche Kalkulierbarkeit des Führungsverhaltens. Auch wenn dein Führungsverhalten agil, situationsangepasst und je nach Aufgabe variabel gestaltet ist, sollte deine Führungsidentität eindeutig sein. Die Arbeitswelt ist instabil genug, Führungskräfte dürfen da schon mal der Fels in der Brandung sein.

### Gemeinsames Lachen

Im praktischen Alltag bedarf es der Erlaubnis zur Emotionalität, der Normalität von gemeinsamem Lachen und Weinen, der Berechtigung von Freude, Wut, Trauer oder auch Angst.

Gefühle wollen gefühlt und gelebt werden. Emotionale Regungen zeigen sich zunächst insbesondere im mimischen Ausdruck. Emotionale Führung bedeutet, diese Veränderungen zu scannen, zu verarbeiten und die darin liegenden, oft wichtigen Informationen für das Umgehen miteinander zu nutzen.

Erscheint beispielsweise ein Teammitglied emotional abgestumpft, kann das auf Selbstschutz, innere Kündigung oder innere Leere hinweisen. Überschießende Emotionen können auch ein Hinweis auf eine Störung oder ein psychisches Problem sein. Eine Führungskraft hat Fürsorgepflicht und muss darauf reagieren. Nichts ist praktikabler als das eigene Ich. Wenn wir Emotionen zulassen, dann bieten sie uns Anregungen, weitere Schritte zu gehen. Die Kunst besteht darin, der eigenen Intuition oder dem eigenen Bauchgefühl zu folgen. Aber Emotionale Führung hat auch ihre Grenzen. Führt die Kita-Leitung aggressiv, wütend, zynisch, griesgrä-

mig, vorwurfsvoll oder beschämend, ist das dem Ziel einer guten Arbeitsatmosphäre sicher nicht dienlich. Es kann und muss von jeder souverän und professionell agierenden Führungskraft erwartet werden, die eigenen Emotionen im Zaum halten zu können.

Empathie ist eine wesentliche Fähigkeit in sozialen Berufen. Dennoch darf das Einfühlungsvermögen nicht zum unkritischen Dauerepathiemodus expandieren. Führungskräfte sind keine Seelenstreicher, keine Psychotherapeuten, keine Kompensatoren für anderswo erlebte Verletzungen.



**Wer als pädagogische Fachkraft arbeitet, braucht Empathie!**

### Es darf menscheln

Emotionale Führung ist keine Technik, die sich erlernen und folglich anwenden lässt. Sie ist sehr individuell, sehr an den jeweiligen Bedürfnissen orientiert. Dafür ist eine Grundhaltung erforderlich, die es unbedingt einschließt, Menschen zu mögen. Wie so vieles, ist auch hier Learning by doing von zentraler Bedeutung, aber derlei Lernprozesse funktionieren nur auf einer soliden persönlichen Basis. Emotionale Führung auf den Punkt gebracht kann bedeuten, dass es in der Kita im Umgang miteinander menscheln darf und soll. Wenn der positive Umgang mit Emotionen den

### REFLEXIONSFRAGEN FÜR DIE LEITUNG:

- Wie viele emotionale Regungen sind an einem Tag bei deinen Mitarbeitenden deutlich wahrzunehmen? Wodurch werden diese Emotionen ausgelöst? Wie wird darauf reagiert?
- Wenn du emotional reagierst, welche Trigger kannst du identifizieren?
- Wie sehr hängt deine emotionale Führungskompetenz von deiner eigenen emotionalen Verfassung ab?
- Woran würde dein Team bemerken, dass du emotional kompetent führst?

Alltag prägt, können alle daran wachsen und das gesamte Team kann sich weiterentwickeln.

Neben der Nutzung ohnehin verfügbarer Qualitäten kann es notwendig sein, sich hilfreiche Kompetenzen zur Emotionalen Führung zu verschaffen, wie sie etwa in Workshops zur Führungskräfteentwicklung oder Emotionsregulation angeboten werden. Eine regelmäßige anonyme Befragung der Mitarbeitenden zum erlebten Führungsstil bietet sicher wichtiges Feedback zur weiteren Entwicklung moderner Führungskompetenzen. Mit Emotionaler Führung wird das Rad nicht neu erfunden. Die prinzipiellen Wirkmechanismen der Führung bleiben gleich, modernes Führen erfordert allerdings etwas mehr Geschmeidigkeit, mehr Dynamik im Reaktionsspektrum und damit letztendlich mehr Spurtreue. ●

#### LITERATUR:

**GOLEMAN, DANIEL (2000):** Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78, 78–90.

Infos zu Workshops zur Führungskräfteentwicklung:  
[www.caritas-grow.de](http://www.caritas-grow.de)



**DR. STEFAN GERHARDINGER**

ist Diplom-Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut, Leiter der Stabsstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement Caritasverband für die Diözese Regensburg e. V.

# Hoch hinaus

Kennst du die Stärken deiner Mitarbeiter:innen? Und weißt du, wohin sie sich noch entwickeln möchten? Wie du als Leitung durch Re- und Upskilling die Fähigkeiten deines Teams fördern kannst, liest du hier



**J**a, wir alle haben Fähigkeiten. Und manchmal klingt es abgedroschen, wenn wir dazu aufgefordert werden, die eigenen Stärken zu nennen. Dabei sind unsere Skills ein wichtiger Teil von uns und unserer Persönlichkeit. Vor allem im pädagogischen Kontext. Schließlich beobachten und unterstützen wir die Kinder stärkenorientiert.

## Was sind deine Skills?

„Skills“ sind Fähig- und Fertigkeiten, die angeboren und erworben werden. Es sind Stärken und Ressourcen, die individuell sind und in den unterschiedlichsten Situationen abgerufen werden können.

Dabei gibt es „Hard Skills“, was erworbenes (Fach-)Wissen meint; und „Soft Skills“, die sozialen Fähigkeiten. Während Hard Skills unter anderem die vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten definiert, sind Soft Skills die sozialen Kompetenzen wie Empathie, Kommunikationskompetenz und Teamfähigkeit.

## Reflexion für die Kita-Leitung

- Notiere deine fachlichen Skills. Liste auf, wie du diese erworben hast und wie sie dir im Kita-Alltag weiterhelfen.
- Notiere deine persönlichen Skills. Welche schätzt du besonders an dir und welche Vorteile bringen sie dir?

## Leiten oder Organisieren?

Weiterentwicklung ist immer ein Thema in der Kita. Doch nicht nur die Kinder entwickeln sich weiter, auch die Mitarbeitenden werden in ihrer Weiterentwicklung bestärkt. Das ist wichtig für die Qualität der Kita. Die Kita-Leitung hat hier eine Schlüssel-funktion. Erstens plant sie ihr Qualitätsmanagement und ihre Ziele auch aufgrund der Ressourcen ihrer Mitarbeitenden und zweitens ist sie selbst Vorbild als Lernende. „Führungskräfte nehmen hier eine Schlüsselrolle ein: Sie setzen maßgeblich den Standard für die Lernkultur, indem sie idealer-



weise Lernen als Priorität etablieren, Ressourcen bereitstellen und durch ihr eigenes Verhalten ein Vorbild sind.“ (Sammet/Sammet 2024)

Kita-Leiter Anton absolviert gerade eine Fortbildung, die das zielorientierte Führen thematisiert. Als Hausaufgabe müssen die Leitungen über zwei Begriffe nachdenken und diese in der Praxis überprüfen: Management und Leadership.

► Bei Management (Organisieren) liegt der Fokus auf Strukturen und Prozesse.

► Bei Leadership (Leiten) liegt der Fokus auf Menschen, Stärken und Ressourcen (vgl. Lotter, 2015).

Anton weiß, dass Organisieren und Leiten wichtig sind, jedoch legt er bei seinen anstehenden Mitarbeitenden-gesprächen ganz klar den Fokus auf Leiten. Er möchte diese stärkenorientiert durchführen und anschließend qualifizierte Kita-Ziele definieren. Als Anton sich mit Fähigkeiten beschäftigt und wie er seine Mitarbeitenden bei der Weiterentwicklung dieser unterstützen kann, begegnen ihm zwei Begriffe: Upskilling und Reskilling.

#### Reflexion für die Kita-Leitung

- Upskilling: Liste Stärken auf, die du weiterentwickeln möchtest. Überlege dir, warum du genau diese weiterentwickeln möchtest.
- Reskilling: Überlege dir Fähigkeiten, die du lernen möchtest. Notiere dir Gründe und Ziele, warum du genau diese Fähigkeiten brauchst.



## GUT ZU WISSEN

### Upskilling = die Weiterentwicklung von Fähigkeiten

„Das Ziel betrieblichen Lernens ist es, Mitarbeitende in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen, und so zu gewährleisten, dass sie ihre Aufgaben effizient erfüllen können. Das kann sich auf eine konkrete Anforderung im Rahmen der aktuellen beruflichen Tätigkeiten oder auf die Erweiterung von bereits bestehenden Qualifikationen beziehen. In diesem Fall sprechen wir von Fortbildung oder auch Upskilling.“ (Sammet/Sammet 2024)

### Reskilling = Erlernen neuer Fähigkeiten

Richtet sich das Lernen auf zukünftige Aufgaben und neue Qualifikationen, spricht man von Weiterbildung oder Reskilling. Der Zweck betrieblichen Lernens ist immer die Steigerung der individuellen Performance.“ (Sammet/Sammet 2024)

Individuelle Performance meint hier die individuelle Entwicklung und Leistung.

Bevor Kita-Leiter Anton die Gespräche hierzu mit seinen Kita-Mitarbeitenden macht, überlegt er sich, wie er bezüglich Up- und Reskilling antworten würde. Er macht für sich eine Stärken-Liste (siehe Kasten links „Reflexion für die Kita-Leitung“).

### Ab in die Praxis

Im Mitarbeiter:innengespräch ist es wichtig, ganz entspannt die Stärken anzusprechen und daran zu arbeiten. Stärken sind etwas sehr Persönliches und dienen nicht nur einem Zweck. Vielmehr sollen sie der Motivation dienen, etwas, das einem leichtfällt zu pflegen. Auch Fähigkeiten zu erlernen,

die einem wichtig sind, bieten eine Motivation. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter:innen wissen, wozu die Fähigkeiten dienen und wie die Qualität der Kita sowie die Entwicklung der Kinder gesteigert wird. Einen Impuls für ein solches Gespräch findest du als Checkliste auf der nächsten Seite. ●



#### SIBYLLE MÜNNICH

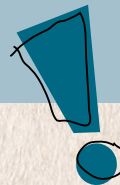
ist Chefredakteurin für E-Learning bei der Klett Kita-Akademie.

#### LITERATUR:

SAMMET, JÜRGEN; SAMMET, JACQUELINE (2024): Good Learning – Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen. Psychologisch fundierte Lernansätze zum wirksamen Re- und Upskilling. Springer Verlag.

LOTTER, WOLF (2015): Die Chefsache. In: Brand eins, 3/2015.

## CHECKLISTE FÜR EIN STÄRKENORIENTIERTES GESPRÄCH



## CHECKLISTE

## 1. Reflexion spezifischer Situationen im Aufgabenfeld der Mitarbeiter:innen

- ☐ Welche Fähigkeiten (Wissen und soziale Kompetenzen) und persönlichen Stärken wurden hier (= spezifische Situation) angewandt?
- ☐ Welche Fähigkeiten und Stärken sind in ganz konkreten Situationen besonders hilfreich?
- ☐ Welche Fähigkeiten, die bisher wenig zum Einsatz kamen, wären zielführend gewesen?

## 2. Perspektiven und Ziele

- ☐ Welche fünf Qualitätsmerkmale sollen künftig stärker im Kita-Alltag des jeweiligen Mitarbeitenden umgesetzt werden?
- ☐ Warum soll das jeweilige Qualitätsmerkmal umgesetzt werden, also, was verbessert sich für die Kinder durch diese Qualität?

*Ein Beispiel: Gerade im Morgenkreis sollen die Kinder stärker beteiligt werden. Sie sollen mitbestimmen und teilweise selbstbestimmt handeln. Dazu benötigt die Fachkraft Wissen, wie die nächsten Partizipationsschritte umgesetzt werden können (etwa durch eine Fortbildung), und sie muss ihre Haltung reflektieren, wie sie empathisch spürt, wie die Kinder weder über- noch unterfordert werden.*

- ☐ Welche Fähigkeiten (Wissen und soziale Kompetenzen) können weiterentwickelt werden, und woran merkt man, dass die Fähigkeiten zur Kita-Qualität beitragen?
- ☐ Welche Fähigkeiten können die Mitarbeitenden erlernen?

## 3. Wünsche erlaubt

Wer träumt, hat Visionen. Und daher ist es durchaus wichtig, auch Wünsche zu äußern. Ein Wunsch ist etwas, was nicht in Erfüllung gehen muss, aber motivierend ist.

- ☐ Stell dir jemanden vor, der Superkräfte hat, welche sind das?
- ☐ Welche Superkraft hättest du gerne?
- ☐ Welche Fähigkeiten wünschst du dir? Wenn du diese Fähigkeit hättest, was würde sich dann verändern?





# Sprachförderung leicht gemacht



32 kompakte DIN-A5-Karten mit neu gedichtete Lieder auf bekannte Melodien für Kita-Kinder und einfache Fingerspiele und Reime für Krippenkinder.



Kati Breuer

## **Wenn die Schnecken sich verstecken**

32 tierisch tolle Sprachspiele  
für die Krippe

DIN A5 quer, 32 Karten,  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-362-7

Kati Breuer

## **Freche Fliege, mach die Biege!**

32 tierisch tolle Mitmachlieder  
für die Kita

DIN A5 quer, 32 Karten,  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-361-0

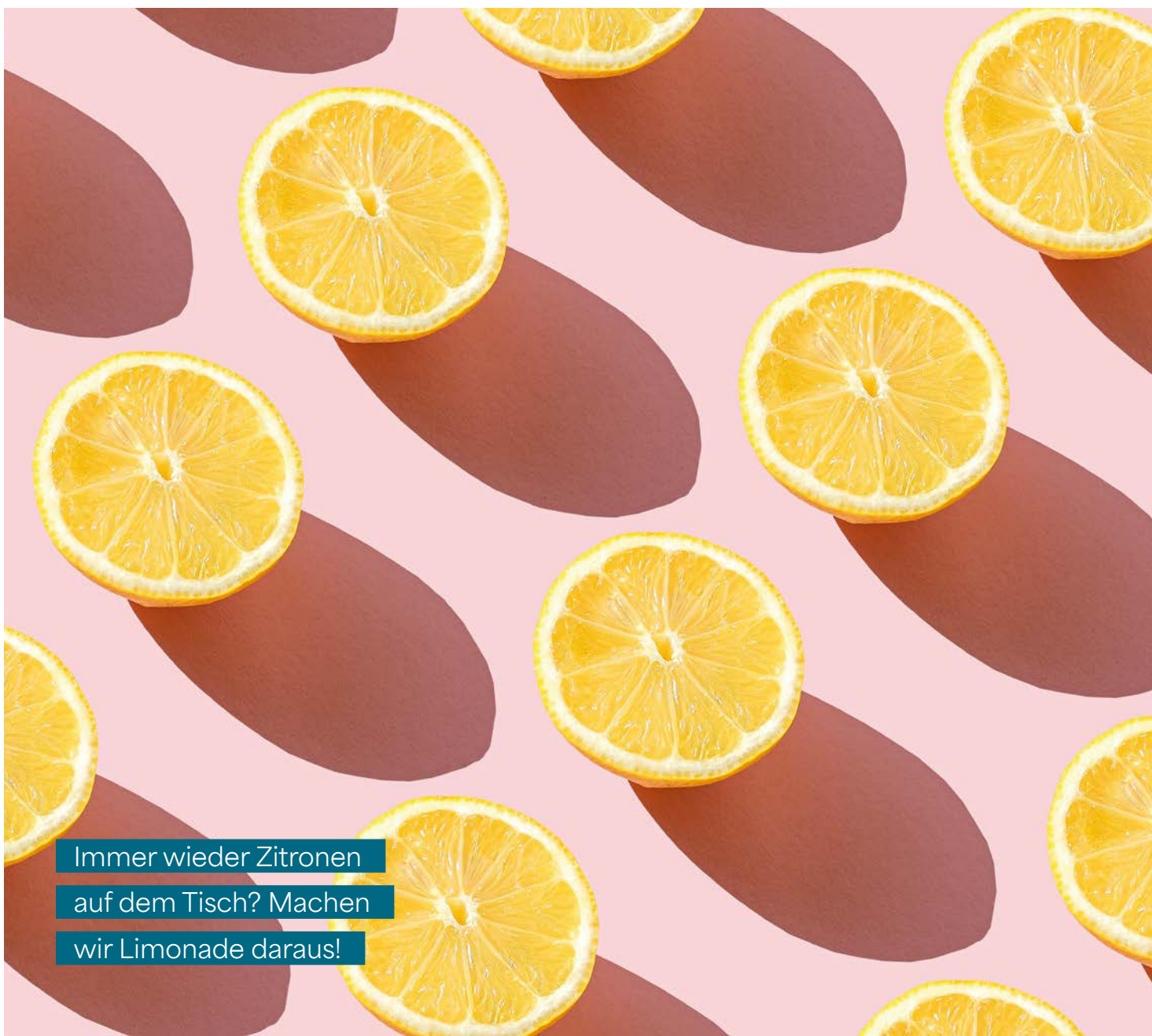


**Jetzt bestellen:**  
**[www.klett-kita.de](http://www.klett-kita.de) oder in Ihrer Buchhandlung**



# Immer dieselben Konflikte

Die Stimmung kippt – und wieder geht es um dasselbe Thema. Solche Dauerkonflikte belasten. Unsere Autorin hat drei typische Situationen betrachtet – und gibt Impulse, wie du als Leitung endlich Bewegung in festgefahrene Muster bringst



Immer wieder Zitronen  
auf dem Tisch? Machen  
wir Limonade daraus!

**M**üssen wir schon wieder darüber reden?“ Egal ob das Team bereits lange zusammenarbeitet oder gerade erst neue Fachkräfte dazugekommen sind – oft tauchen regelmäßig die gleichen Konfliktthemen auf. Das kann ein gut funktionierendes Team zermürben. Immer wieder auftretende Probleme fordern Aufmerksamkeit. Zeit und Energie, die woanders besser einge-

setzt werden könnte. Doch sind diese Diskussionen wirklich sinnlos? Was bedeutet es, wenn immer wieder Fragen auftauchen, und wie kann man diese Situation konstruktiv nutzen? Im Folgenden sehen wir uns drei typische Konfliktthemen und mögliche Lösungsansätze dafür an:

1

### Unterschiede versus Harmonie

#### Situation 1: Regeln werden verschieden ausgelegt

Die pädagogische Konzeption hilft dem Team, eine gemeinsame Haltung zu finden, und gibt Handlungsweisen vor. Das Team hat sich mit viel Einsatz erarbeitet, welche Abläufe und Werte für Kinder und Familien in der Kita umgesetzt werden. Damit müsste eigentlich klar sein, wie alle vorgehen. Doch die Praxis zeigt nicht selten ein anderes Bild. Am Montag können drei Kinder allein in den Turnraum, am Dienstag sind es fünf. Der eine Teil des Teams fordert daraufhin eine Einhaltung der gemeinsam erarbeiteten Regeln, der andere Teil stellt den Entwicklungsstand der Kinder in den Vordergrund. Wie einigt man sich?

#### Situation 2: Unangenehmes wird nicht ausgesprochen

Fallbesprechungen sind für jedes Team wichtig. Sie dienen der Klärung von Handlungsbedarfen und Förderplänen für Kinder und deren Familien. Fachkräfte teilen ihre Beobachtungen und reflektieren sie anschließend. Das Ziel ist zum einen, für die Betroffenen praktikable und fördernde Vorgehensweisen zu entwickeln, zum anderen können Fachkräfte ihre eigene Wahrnehmung reflektieren und ihre Handlungskompetenzen erweitern. Doch werden beide Ziele auch dann erreicht, wenn das Gros der Teammitglieder nach Harmonie strebt und eine unangenehme Wahrnehmung nicht äußern möchte?

#### Was tun?

Die angesprochenen Situationen zeigen, wie wichtig Unterschiede im Team sind. Gerade in Teams, die schon lange zusammenarbeiten, werden unter-

schiedliche Ansichten zunehmend weniger geäußert. Zu groß ist manchmal die Sorge, die Harmonie des Teams könnte darunter leiden. Irgendwie hat sich das über die Jahre eingeschlichen. Spürbar sind die Unterschiede jedoch in jedem Fall. In Situation 1 wird unterschiedlich gehandelt, statt die Entwicklung der Kinder und die damit veränderte pädagogische Situation zu thematisieren. In Situation 2 bewegt sich das Team gern in bekannten Bahnen und verzichtet somit auf neue Wege.

Was würde passieren, wenn Diversität als gemeinsamer Wert vereinbart würde, der auch für die Zusammenarbeit im Team gilt? Das Team könnte sich darüber austauschen, dass unterschiedliche und neue Sichtweisen kein Problem darstellen, sondern eine Möglichkeit, immer wiederkehrende Probleme zu lösen. Allein das Gespräch über verschiedene Haltungen, Vorstellungen und Ideen kann den Blick auf Schwierigkeiten verändern und neue Ideen für Lösungswege anstoßen.

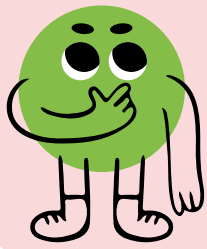
2

### Berufserfahren versus Neuzugang

#### Situation 1: „Alte Hasen“ wollen nicht Ideen der „Neuen“ umsetzen, sie kennen das schon alles

„Das haben wir schon mal gemacht!“ Erfahrene Fachkräfte arbeiten oft viele Jahre in derselben Kita. Sie kennen die Einrichtung, die Kinder und Familien sowie den Sozialraum sehr gut. Häufig haben sie bereits viele unterschiedliche Angebote und Ansätze erlebt. Sie können meist gut einschätzen, wie etwas umzusetzen ist und ob mit Stolpersteinen zu rechnen ist.

Die Zusammenarbeit mit weniger erfahrenen Fachkräften gestaltet sich nicht immer reibungslos. Neue Ideen, neue Ansätze – all das ist für erfahrene Kolleg:innen eventuell nicht neu. Da kann es schnell passieren, dass ihnen die neuen Kolleg:innen vorwerfen, unflexibel zu sein.



BILDER: © GETTYIMAGES/JULIA REZNIKOV, VIKTORIA MELNYK

Bleiben diese Situationen ungeklärt, kann es zu handfesten Konflikten kommen. Die Fachlichkeit bleibt auf der Strecke und das Engagement reduziert sich. Denn das Gefühl, förmlich immer wieder über das Gleiche sprechen zu müssen, ist zermürend.

### Situation 2: Vorschläge von den „Neuen“ werden nicht akzeptiert

„Wieso nicht mal etwas anderes ausprobieren? Ich habe da eine Idee!“ Neue Fachkräfte möchten Erfahrungen sammeln, sie möchten sich in der Praxis erproben und die gelernten Inhalte anwenden. Zudem bringen sie aktuelles Wissen aus der Lehre mit. Zwischen den Ausbildungen der Fachkräfte können Jahrzehnte liegen und Aktualisierungen sind berechtigt, ja, sogar notwendig. Wohin dann mit der Motivation, mit dem Wunsch, die eigenen Ideen umzusetzen? Antworten wie „Das kommt bei den Eltern nicht an“ oder „Das schaffen die Kinder nicht“ demoralisieren. Es stellt sich dann schnell die Frage, ob man die Rolle, die man sich wünscht, im Team finden kann. Die Bindung an die Einrichtung ist noch nicht gefestigt, und nicht selten suchen unzufriedene Mitarbeiter:innen dann nach einer anderen Kita, wo sie sich wohler fühlen.

#### Was tun?

Zu schnell werden solche Situationen auf eine Auseinandersetzung zwischen

**Erfahrung und aktuelles Wissen sollten sich gut ergänzen.**

„Alt und Jung“ reduziert. Die Wertschätzung von Erfahrung und Aktualität geht dabei gleichermaßen verloren und auf beiden Seiten entstehen Verletzungen.

„Können die beiden Seiten sich gegenseitig bereichern?“ Hier würden wahrscheinlich alle Beteiligten zustimmen, doch wie kann man das im Team umsetzen? Es braucht eine Atmosphäre, die von gegenseitiger Anerkennung

der Expertise geprägt ist. Diese grundsätzliche Haltung birgt einen wertschätzenden Umgang miteinander und beinhaltet die Chance, Erfahrung und Neuerung miteinander zu verbinden. So werden Fragestellungen nicht aufgrund der Macht einer

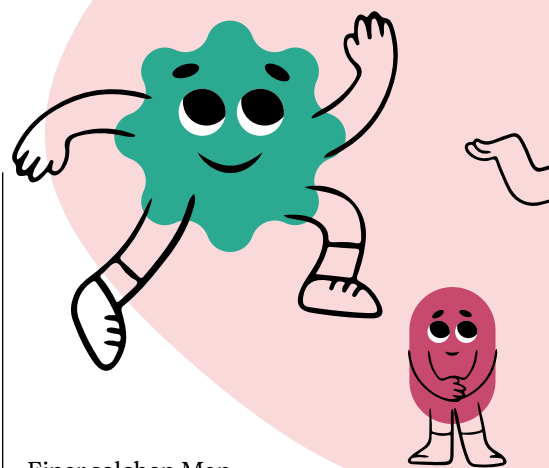
Seite entschieden, sondern fachliche Kriterien treten in den Vordergrund.

3

### Stress durch Personalmangel

Der Mangel an Fachkräften besteht weiterhin und wird auch absehbar nicht geringer werden. Die vorgesehenen Personalschlüssel können aufgrund des Mangels an Fachkräften mancherorts nicht erreicht werden. Neue Stellen zu besetzen oder Springkräfte für fehlende und längerfristig ausfallende Erzieher:innen zu finden, gestaltet sich als Kraftakt.

Nicht nur, dass kaum passende Kräfte zu finden sind, es kommt die Belastung der bereits vor Ort arbeitenden Pädagog:innen hinzu. Die meisten Fachkräfte sind hoch motiviert und setzen sich für die Arbeit mit den Kindern und Familien enorm ein. Sie vertreten ihre kranken und ausgefallenen Kolleg:innen und übernehmen Dienst, wo sie nur können. Teams sind einem enormen Stress ausgesetzt, den sie bewältigen könnten, wenn nur ein Ende absehbar wäre.



Einer solchen Mangelsituation, die bereits in den Rahmenbedingungen steckt, zu begegnen, ist nicht einfach. Die Möglichkeiten, diese zeitnah zu verändern, sind gering. Erschwerend kommt hinzu, dass Pädagog:innen ihre persönliche Arbeitszufriedenheit häufig aus Projekten und Interaktionen mit einer hohen fachlichen Qualität ziehen. Und genau diese Aktionen sind im Mangelsystem nicht mehr vollumfänglich möglich.

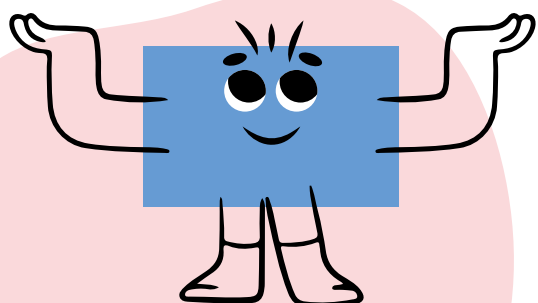
Eine weitere Folge des Mangels sind Konflikte im Team. Themen wie Urlaubs- und Pausenregelungen, Mitarbeiter-Fluktuation, Ausfall durch Krankheit führen zu Frust, der sich in einer schlechten Teamstimmung entlädt. Der so entstehende Pessimismus im Team macht die Situation noch schwieriger.

#### Was tun?

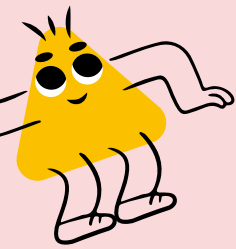
Die einfachste Lösung wären ausreichendes und gut qualifiziertes Personal und entsprechende Mittel, um die Fachkräfte einzustellen. Was also, wenn diese Variante nicht zeitnah umsetzbar ist? Es kann helfen, sich folgende drei Fragen zu stellen:

#### 1 Was macht uns zufrieden?

Ist es eine gemeinsame Teamaktion oder ist es die konstruktive Zusammenarbeit des Teams, die sich immer wieder in fachlichen Diskussionen zeigt? Sind es die kleinen Gesten der Anerkennung und Wertschätzung, die sich die Teammitglieder gegenseitig zukommen lassen? Gibt es bereits eine rollierende Wohlfühlbeauftragte im Team, die sich mit kleinen Aufmerksamkeiten um das leibliche und emotionale Wohlbefinden aller







kümmert? Feiert ihr eure Erfolge? Ein Team, dessen Zusammenarbeit gestärkt werden und das für lange Zeit erhalten bleiben soll, braucht Pflege. Die Bindung der Teammitglieder trägt die Gemeinschaft auch durch stressige Zeiten. Das bedeutet, dass das Team der Ort ist, wo die Fachkräfte Unterstützung erfahren, Misserfolge verarbeitet werden können. Es bildet eine Konstante und bietet allen Beteiligten immer wieder Sicherheit, unterstützt zu werden und sich im fachlichen Kreis weiterentwickeln zu können. Der emotionale Rückhalt ist nicht zu unterschätzen!

## 2 Was können wir verbessern?

Stehen unklare Abläufe und missverständene Inhalte regelmäßig auf der Tagesordnung für die Teamsitzung? Nutzen wir pädagogische Arbeitstage, um Prozesse zu sortieren? Sprechen wir während der Supervision die schlechte Stimmung im Team an? Treten Konflikte auf, so sind diese immer ein Zeichen, dass „Sand im Getriebe“ ist. Dazu gehören unterschiedliche Sichtweisen, unklare Strukturen, aber auch als ungerecht erlebte Situationen. Sind es die Pausen, die nicht eindeutig geregelt sind, oder ist es der Urlaubstag, der abgelehnt wurde? Häufen sich solche Situationen, haben sie Einfluss auf die Motivation der Kolleg:innen. Das Engagement lässt nach, und ein Team kann in einen Zustand geraten, in dem scheinbar nichts mehr vorangeht.

## 3 Wie ist unsere Haltung?

Überarbeiten wir unsere pädagogische Konzeption regelmäßig? Ziehen wir konzeptionelle Veränderungen als Lösungsansätze in Betracht? Welche Fragestellungen nehmen wir in den Fokus, wenn wir das nächste Jahr in unserer Einrichtung planen? Führen wir regelmäßige Befragungen zur Bedürfnislage unserer Familien durch und passen unsere Arbeit an die Wünsche an?

Sind es pädagogische Herausforderungen, die zu einer Verschlechterung der Bedingungen führen, oder hat unser Team noch nicht auf diese Herausforderungen reagiert? Diese Frage mag provokant erscheinen. Fakt ist jedoch, dass sich Lebenswelten der Kinder und Familien beständig ändern und sich diese Veränderung ebenso im Bildungs- und Betreuungszusammenhang der Kita darstellen sollte. Gleichermaßen verändern sich die Rahmenbedingungen der Betreuungsangebote. Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit kann sich ohne Anpassung vergrößern und auch hier entsteht Unzufriedenheit.

## Fazit

Ein Team, das sich nicht scheut, Missstände anzusprechen, hat gute Chancen, mit den Herausforderungen, die die Zusammenarbeit mit sich bringt, konstruktiv zu arbeiten. Die Individualität und Unterschiedlichkeit aller Teammitglieder anzuerkennen, bietet mehr Möglichkeiten als Grenzen. Auch scheinbar unlösbare Situationen lassen sich mit einer neuen Sicht auf die Dinge verändern.

Regelmäßige Teamsitzungen, kollegialer Austausch und Supervision helfen dabei, eine offene Haltung dafür zu entwickeln, sich aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu stellen. Dies ist im Grunde ein Muss, denn die Veränderungen im Bereich der Betreuung und Bildung von Kindern und Familien werden in Zukunft nicht weniger werden. ●



### MARION OFFERGELD

ist Systemische Supervisorin DGSv, Diplom-Sozialpädagogin und staatlich anerkannte Erzieherin. Seit 2000 begleitet sie Teams dabei, ihr Potenzial zu entwickeln. Sie arbeitet als Referentin in Fortbildungen und ist Autorin.

Exklusives  
Bonusmaterial  
im Leitungsclub



# Fünf Methoden für mehr Zusammenhalt

Teamentwicklung muss nicht laut und bunt sein. Welche fünf kleinen Rituale du ohne Aufwand in den Alltag integrieren kannst, damit dein Team nachhaltig davon profitiert, verrät unsere Autorin

Exklusives  
Bonusmaterial  
im Leitungsclub



**W**enn der Alltag von Eile, Lärm und hohem Verantwortungsdruck geprägt ist, sehnen sich viele nicht nach noch mehr Aufgaben, sondern nach einem echten Miteinander, nach Verständnis, nach Entlastung. Gerade dann profitieren pädagogische Teams von einfachen, ehrlichen Formen zwischenmenschlicher Begegnung. Kleine, stille, wiederholbare Gesten und Rituale im Alltag lassen das Vertrauen wachsen, stärken die Zugehörigkeit und bilden die Basis für Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Wenn Teams erleben, dass sie gesehen, gehört und als Menschen wertgeschätzt werden – jenseits von To-do-Listen und Leistungserwartungen –, entsteht der Raum, in dem Zusammenarbeit nicht nur funktioniert, sondern auch trägt. Die folgenden fünf Methoden zeigen, wie genau das gelingen kann – ganz ohne großen Aufwand, aber mit viel Wirkung. Du benötigst keine extra Materialien, keine Moderationskarten und keine Vorbereitungszeit. Die Ansätze lassen sich im Arbeitsalltag verankern und entfalten gerade durch ihre Schlichtheit eine überraschend tiefe Wirkung.

## 1. WAS ICH AN DIR SCHÄTZE

Diese Übung lässt sich in nur 10 bis 15 Minuten durchführen – und bewegt oft mehr als viele große Worte. Jedes Teammitglied schreibt oder sagt einer Kollegin oder einem Kollegen, was es an ihr oder ihm besonders schätzt. Entscheidend dabei ist die Konkretisierung, etwa: „Ich bewundere, wie geduldig du letzte Woche mit dem neuen Kind umgegangen bist.“

Ob als stille Zettelbotschaft oder offene Runde im Alltag – konkrete Wertschätzung wirkt unmittelbar: Sie stärkt das Selbstwertgefühl, reduziert Unsicherheit und baut eine tragfähige Beziehungskultur auf. Diese Methode eignet sich besonders gut als Einstieg in Teamsitzungen, als Abschluss einer Fortbildung oder als spontane Geste zwischendurch.

## 2. HIGH- UND LOWLIGHTS DER WOCHE

Ein kurzer emotionaler Check-in, der kaum Zeit kostet, aber große Nähe schafft: Zu Beginn einer Sitzung oder eines Dienstübergangs teilt jede Person ihr persönliches Highlight und Lowlight der vergangenen Tage – etwa: „Mein Highlight war der Ausflug mit den Kindern, mein Lowlight der Konflikt mit den neuen Eltern.“

Diese Runde lässt sich in 5 bis 10 Minuten durchführen und wirkt dabei achtsamkeitsfördernd, verbindend und entlastend. Sie zeigt: Hinter jedem Verhalten steckt eine Geschichte. Und sie hilft, Spannungen oder Missverständnissen vorzubeugen – weil man weiß, wie es dem Gegenüber gerade wirklich geht.



## Weniger Methode - mehr Haltung

Teamentwicklung ist kein zusätzlicher Programmpunkt auf der ohnehin vollen To-do-Liste. Sie geschieht im Alltag: in Gesprächen, in Gesten, in stillen Momenten der Verbundenheit. Die hier beschriebenen Methoden brauchen keine Materialien, kein besonderes Setting und keine Inszenierung. Was sie brauchen, ist Aufmerksamkeit, Zeit für Beziehung und den Mut zur Offenheit. Wer ihnen im Alltag Raum gibt, legt den Grundstein für ein tragfähiges Miteinander – leise, aber wirkungsvoll. ●



### SASKIA WOLLNER-JUNGHEINRICH

ist Kindheitspädagogin (B. A.), freiberufliche Dozentin und Fachberatung der Elementarpädagogik. Kontakt: [www.saskiawollner.com](http://www.saskiawollner.com)



#### WERTSCHÄTZUNG mal anders:

Ein Post-it mit einer anerkennenden Botschaft wird an die Garderobe oder an den Platz der Kollegin geklebt.

## 3. UNSER TEAMKOMPASS

Gerade in Phasen von Umbruch, Überlastung oder Neuorientierung ist es hilfreich, sich gemeinsam zu vergewissern: Wofür stehen wir als Team eigentlich – und wohin wollen wir? Hier setzt der sogenannte Teamkompass an. Auf einem Flipchart wird ein einfaches Kreuz mit den vier Himmelsrichtungen gezeichnet:

- Norden:** Wofür stehen wir als Team?
- Osten:** Wohin möchten wir uns entwickeln?
- Süden:** Was tut uns nicht gut?
- Westen:** Was macht uns stark?



In 20 bis 30 Minuten entsteht im Gespräch oder in Kleingruppen eine Landkarte des Teamgefühls – offen, ehrlich und visuell sichtbar. Dieser Kompass schafft Orientierung und Selbstvergewisserung und kann langfristig als Reflexionsinstrument dienen.

## 4. MEIN SYMBOL FÜR HEUTE

Diese Übung ist besonders niederschwellig und gleichzeitig tief wirksam: Jede Person nennt spontan einen Gegenstand, der den eigenen momentanen Zustand beschreibt – real oder symbolisch. Zum Beispiel: „Ich bin heute ein Gummiband – dehnbar, aber kurz vor dem Zerreißen.“

Optional können kleine Objekte mitgebracht oder bereitgestellt werden. In nur 10 bis 15 Minuten entsteht dadurch ein vielschichtiges Bild der momentanen Stimmungslage im Team. Die Methode ermöglicht emotionale Kommunikation ohne Überforderung, fördert Empathie und schafft Raum für unausgesprochene Themen – ganz ohne Gesprächszwang oder Bewertung.

## 5. INDIVIDUELLE BOTSCHAFTEN

Teamentwicklung kann auch still geschehen – durch kleine, gezielte Interventionen der Leitung. Eine kurze E-Mail, eine handgeschriebene Karte oder ein Post-it auf dem Schreibtisch, das sagt: „Ich habe gesehen, wie umsichtig du mit dem Elternkonflikt gestern umgegangen bist – das war beeindruckend.“

Diese leisen Formen der Anerkennung wirken oft nachhaltiger als ein großes Lob im Plenum. Sie zeigen, dass jemand gesehen wird – nicht für Leistung allein, sondern für Haltung, Menschlichkeit, Entwicklung. Gerade bei stilleren Teammitgliedern oder in schwierigen Phasen kann das Bindung und Motivation stärken – ganz ohne offizielle Besprechung.



# Harmonie ist nicht alles

Was macht einen guten Arbeitsplatz aus? Das haben wir drei Erzieherinnen und einen Erzieher gefragt. Warum Offenheit und Respekt für sie wichtiger sind als eine Friede-Freude-Stimmung



## „WIR SPRECHEN AUCH UNANGENEHME DINGE AN“

Jana Elvers (37 Jahre), Erzieherin, Kita Kleines Neues Land Winsen (Niedersachsen),

90 Kinder

Mir persönlich ist vor allem das Team wichtig. Ich bin seit 15 Jahren in der gleichen Einrichtung und habe hier auch meine Ausbildung gemacht. Viele meiner Kolleg:innen arbeiten ähnlich lange oder länger hier. Ein gutes Team bedeutet für mich Zusammenhalt und Verlässlichkeit. Wenn ich in den Urlaub fahre, weiß ich, dass mich meine Kollegin vertreten wird und ich mit einem guten Gefühl verreisen kann. Wenn jemand krankheitsbedingt ausfällt, gibt es immer jemanden, der zusätzlich den Früh- oder Spätdienst übernimmt. Man weiß, das Team steht verlässlich hinter einem. Es ist ein Geben und Nehmen. Keiner ruht sich auf dem Engagement der anderen aus, sondern wir arbeiten miteinander und helfen uns gegenseitig. Dazu gehört für mich auch Ehrlichkeit. Damit meine ich, dass wir Dinge im Alltag ansprechen, gerade auch, wenn mal etwas nicht so gut lief. Wenn mir zum Beispiel bei einer Kollegin auffällt, dass die Wortwahl in einer Situation unpassend war, spreche ich es an, ohne dass sie mir das krummnimmt. Vielleicht liegt unser starker Teamzusammenhalt daran, dass sich die meisten in unserem Team schon länger kennen und wir uns auch regelmäßig privat treffen. Wir können uns gegenseitig vertrauen. Dadurch fühlt sich die Arbeit in meiner Kita sehr familiär an, wie ein zweites Zuhause.



## „ICH KANN MEINE STÄRKEN EINBRINGEN“

Michael Kwa (30 Jahre), Erzieher, Galileo Bildungshaus Stuttgart (Baden-Württemberg), 40 Kinder

In meiner Kita kann ich ich selbst sein. Ich bin ein aktiver Mensch, treibe viel Sport und bin gern in der Natur. Das sind Themen, die mir am Herzen liegen. Im Kita-Alltag kann ich genau diese Stärken und Interessen einbringen: Zweimal in der Woche bin ich für den Sport-Tag verantwortlich. Das ist ein freiwilliges Angebot und alle Kinder, die möchten, können mitmachen. Ich baue dann verschiedene Parcours auf, die ich mir überlegt habe, lese Mitmachgeschichten vor oder wir spielen Bewegungsspiele, die sich die Kinder wünschen. Jeden Donnerstag ist Natur-Tag und dann gehen wir zusammen raus. Wir haben ganz unterschiedliche Ziele: mal ist es der Lieblingsspielplatz eines Kindes, oft der Wald in der Nähe. Das heißt, auch hier ist kein konkretes Programm vorgeschrieben, sondern die Kinder und ich können unsere Ideen einbringen und sind frei in der Gestaltung. Ich mache in der Arbeit genau das, was ich auch gern in meiner Freizeit mache. Das ist nicht nur super für mich, sondern auch für die Kinder, denn der Spaß an der Sache steckt an.



**„JEDER KANN SICH  
EINBRINGEN – ES GIBT  
ABER GRENZEN“**

**Rebecca Fahrendorf (29 Jahre),  
Erzieherin, Villa Luna Dortmund (NRW),  
85 Kinder**

Unsere Kita wurde im August 2023 eröffnet und wir als pädagogische Mitarbeiter:innen dürfen sehr viel mitgestalten. Das ist einer der Gründe, warum ich so gerne in meiner Kita arbeite. Wir dürfen in einem gewissen Rahmen partizipativ frei walten und schalten. Das fördert meinen Spaß an der Arbeit. Wir dürfen eigenständige Entscheidungen treffen und die Gruppe umgestalten, wenn wir merken, dass es Veränderung braucht.

Die Raumgestaltung liegt komplett in der Hand der Erzieher:innen. Unsere Ideen wurden schon bei der Gründung 2023 berücksichtigt. In manchen Bereichen haben wir mit der Zeit gemerkt, dass wir sie verändern müssen. Wie etwa die Kuschecke. Dort, wo sie zuerst war, gab es viel ‚Durchgangsverkehr‘, es war dauernd unruhig. Das ist uns zuerst in der Gruppe aufgefallen. Wir haben uns mit den Kindern besprochen und gefragt, was sie ändern würden. Die Kuschecke wurde versetzt und wir haben den neuen Ort getestet. Als der bei den Kindern besser ankam, sind wir mit unserem Änderungswunsch zur Leitung gegangen.

Auch konzeptionell können wir viel mitbestimmen. Wir stehen kurz vor der Teilöffnung, was wir auch im Team mitentschieden haben. Natürlich gibt es Grenzen, etwa bei der Urlaubsplanung. Jeder kann seine Wünsche äußern, aber am Ende muss man auch zu einem Ergebnis kommen – und nicht alle können gleichzeitig Urlaub machen. Bis jetzt haben wir aber immer eine gute Lösung für alles gefunden.



**„DIE HALTUNG ZUM  
KIND MUSS STIMMEN“**

**Mareike Gründler (30 Jahre),  
Kindheitspädagogin M. A., Ev. Wald-  
kindergarten Tannenzwerge Böblingen  
(Baden-Württemberg), 30 Kinder**

Ich habe vor Kurzem die Kita gewechselt, weil ich umgezogen bin. Bei meiner Suche nach einer neuen Stelle war mir das Konzept, die Atmosphäre im Team und die Haltung zum Kind besonders wichtig. Ich habe bisher noch nie in einem Waldkindergarten gearbeitet, habe aber schon in meinem Studium zu Natur- und Waldpädagogik geforscht und wollte mich in diese Richtung weiterbilden. Jetzt bin ich dort in der Krippengruppe und freue mich, dass ich die Kleinsten beim Entdecken in der Natur begleiten darf. Wichtig war mir auch, dass eine gute Stimmung im Team herrscht, dass die Kolleg:innen Freude an der Arbeit mit Kindern haben und noch nicht – aufgrund von Personalmangel – ausgebrannt sind. Die Stimmung im Team kann man natürlich nicht vor Arbeitsbeginn kennen. Deshalb habe ich im Vorfeld hospitiert, um mir ein Bild zu machen. Bei der Hospitation habe ich dann auch gesehen, wie die Haltung zum Kind in der Einrichtung ist. Wie die Kolleg:innen mit den Kindern umgehen und sprechen, wie viel sich die Kinder einbringen können. Die Haltung zum Kind muss zu mir und meinen Werten passen. Und da ist mir vor allem gelebte Partizipation wichtig.



# Tim trägt Nagellack

Fast täglich stecken wir Kinder unbewusst in stereotype Rollenbilder. Warum das so gefährlich für die Entwicklung ist und die Leitung Familien und Fachkräfte für das Thema sensibilisieren muss

**J**ungs sind laut, Mädchen leise. Jungs sind wild, Mädchen ruhig. Sehr schnell stecken wir Kinder in stereotype Rollenbilder. Aber auch Kinder schieben sich gegenseitig in diese Rollen. Das passiert täglich, weil sie es von vielen Vorbildern vorgelebt bekommen und dies unterbewusst als eine Realität annehmen, die sie immer wieder und weiter rekonstruieren. Hier spielen Glaubenssätze, die Kinder schon von klein auf hören, eine wichtige Rolle. „Jungs sind stark – Mädchen sind Quark“, diesen Spruch kennen alle Kinder so oder ähnlich. Mädchen tragen rosafarbene Shirts mit Einhörnern, Jungs blaue Kleidung mit Dinos. „Jungs weinen nicht“, „Du bist kein richtiges Mädchen, mit deinen kurzen Haaren“, „Du hast lange Haare, also bist du ein Mädchen“, „Du darfst nicht mit meiner Puppe spielen, du bist doch ein Junge“. Es gibt zahllose Beispiele, in denen uns oder den Kindern etwas aberkannt wird, obwohl es ihnen zusteht. Oder andersherum: wo ihnen etwas zugesprochen oder aufgedrängt wird, was sie gar nicht haben möchten.

## Gesellschaftliche Normen

Betrachten wir folgendes Beispiel: Im Rollenspielzimmer der Kita steht ein Schminktisch. Dort gibt es auch Nagellack, den sich Tim gerne auf die Fingernägel aufmalen möchte. Doch seine Eltern und auch die Erzieher:innen er-

lauben es ihm nicht. Aber warum darf ein Junge nicht Nagellack tragen? Warum fühlen wir uns mit diesem Bild nicht wohl?

Ein Grund ist unsere Sozialisierung. Uns wurde durch die Medien, unser Umfeld, unsere Familie, die Schule oder die Arbeitsstelle vermittelt, dass Nagellack etwas Weibliches ist und nicht zu Jungs und Männern gehört. Auch den heutigen Kindern wird dieses Bild noch vermittelt.

Wenn wir aber möchten, dass Kinder aus dem Vollen schöpfen können, ihnen alle Wege offenstehen und sie frei aus den unglaublich vielen Möglichkeiten der Welt wählen können, müssen wir sie auch darin unterstützen, wer sie sein möchten. Es geht hier nicht wirklich um den Nagellack. Es geht

darum, dass die Kinder ihre eigenen Entscheidungen treffen können – jedes seinem Alter entsprechend und vorausgesetzt, dass niemand anderes davon negativ beeinflusst wird.

## Schlechter Geschmack?

Wenn Tim Nagellack tragen möchte und wir es ihm verbieten oder über ihn lachen oder zulassen, dass über ihn gelacht wird, sagen wir damit: „Du bist nicht richtig, deine Meinung ist falsch, du hast einen schlechten Geschmack.“ Tim wird diese Botschaft verinnerlichen und sich beim nächsten Mal vielleicht nicht mehr trauen, seine Vorliebe zu kommunizieren. Bei immer wiederkehrenden Erlebnissen in diese Richtung, kann das weitreichende Folgen haben. Möglicherweise

### LESE TIPP

#### MIMIS KUNTERBUNTE WELT

Ulrike Haas, Nicola Boyne  
Ulila Verlag 2021  
ISBN: 978-3-9823015-0-1

Eine Frau mit Schwangerschaftsstreifen, ein Mann mit Lippenstift und Bart, ein schreiendes Baby auf Papas Arm. Mimis Welt ist auf jeder Doppelseite kunterbunt. Hier gibt es nicht nur viel zu entdecken – hat da etwa ein Mann im Schwimmbecken gepupst? –, man taucht auch in eine realitätsnahe und sehr diverse Umgebung ein, wie man sie so selten in Wimmelbüchern findet.







## Jungs können Nagellack tragen – auch in Pink!

traut sich Tim in der Zukunft nicht, sich den Beruf auszusuchen, der ihm wirklich Spaß machen würde – auch hier aus Angst, dass über ihn gelacht wird. Vielleicht spielt Tim irgendwann nur noch eine Rolle, um in ein Muster zu passen – nämlich in das, in dem er nicht ausgegrenzt wird.

Da aus Kindern Jugendliche und dann Erwachsene werden und negative Gefühle, Erfahrungen und Sozialisierungen an uns haften, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass Tim auch noch als Teenager Mauern errichtet. Wie schade wäre es, wenn wir aufgrund von Verboten wie dem des Nagellacks Tims Charakter nie richtig kennenlernen würden? Wäre es nicht viel schöner, wenn sich jedes Kind frei entfalten kann, weil es starke Menschen hinter und neben sich stehen hat, die es immer wieder dazu ermutigen, es selbst zu sein?

Kinder können Entscheidungen treffen und solange damit keine Grenzen eines anderen überschritten werden, sollten wir sie unbedingt darin bestärken, sich auszuprobieren. Ein Charakter formt sich aus Experimenten. Wir probieren aus, verwerfen wieder, stellen fest, dass das eine oder das andere zu uns passt und erhalten bleibt und das nächste doch lieber wieder aussortiert werden sollte. Das sind Erfahrungen, die jeder Mensch selbst machen muss. Wenn einem aber schon im Kindesalter Dinge angedichtet oder



abgesprochen werden, ist es wahnsinnig schwierig, zwischen all den Meinungen seine eigene zu finden. Hinzu kommt die Erfahrung der Diskriminierung. Werde ich immer ausgelacht, weiß ich nicht, was mir wirklich gefällt. Trägt Tim den Nagellack nicht mehr, weil er ihn wirklich nicht mehr schön findet oder weil er weiß, dass er geärgert wird, wenn er ihn trägt? Kinder sind mit wahnsinnig vielen Dingen beschäftigt – die eigene Ent-

wicklung von Körper und Geist, die Kinder versuchen ihren Platz in der Welt zu finden, sich an Regeln zu Hause, in der Kita, im Umfeld zu halten, mit anderen Kindern umzugehen, Lösungen für Konflikte zu finden, sich empathisch um andere zu kümmern, zu lernen, dass es verschiedene Charaktere gibt und nicht jeder Mensch auf jede Situation gleich reagiert. Viele Einflüsse prasseln täglich auf die Kinder ein. Damit sind sie eigentlich



**DINOS**, Puppen, Baustellenautos:  
Das Spielmaterial darf von allen  
Geschlechtern gleich genutzt werden.

genug beschäftigt – kommt jetzt auch noch Diskriminierung aufgrund von der eigenen Persönlichkeit hinzu, wird's doppelt und dreifach schwierig.

### Angststörung als Folge

Kinder möchten dazugehören, möchten einer Gruppe angehören und sich in soziale Gefüge begeben. Hier Diskriminierung oder Ausgrenzung zu erfahren, ist wahnsinnig schwer. Auch diese negativen Erfahrungen tragen sich mit in die Jugend- und Erwachsenenzeit. Nicht selten sind Angst- und Panikstörungen, depressive Verstimmungen oder Drogen- und Alkoholmissbrauch die Folge.

Daher ist es so wichtig, schon in der Kita aktiv zu intervenieren. Wir müssen Kindern, die Diskriminierung oder Ausgrenzung erfahren, unbedingt zur Seite stehen. Mit allen Beteiligten sollte offen kommuniziert werden, warum Ausgrenzung nicht vertretbar ist. Kinder sollten lernen, dass Menschen unterschiedlich sind und dass das gut und in Ordnung ist.

Um Kindern mit den verschiedensten Persönlichkeiten und Merkmalen gleichermaßen gerecht zu werden, kann man schon bei Kinderbüchern und

Spielmaterial starten. Sowohl Puzzle als auch Rollenspielutensilien gibt es in diverser Gestaltung. Eine weitere Empfehlung sind Malstifte in verschiedenen Hautfarben, die es mittlerweile von vielen Hersteller:innen gibt.

### Gut ausgestattet

Vor der Anschaffung eines neuen Kinderbuches sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Akteur:innen des Buches vielfältig sind. Mal ein Junge mit langen Haaren, ein Papa mit Baby im Tragetuch, eine Frau auf der Baustelle, eine Regenbogenfamilie, ein Mädchen beim Fußball und ein Junge beim Ballett. Besonders toll sind die Bücher aus der Reihe Mimis kunterbunte Welt (Mehr Infos dazu findest du im Buchtipp auf Seite 26.). Jedem Kind sollte die Möglichkeit gegeben werden, sich selbst und andere in Bilderbüchern wahrzunehmen, denn all diese Szenen sind normal und sollen von den Kindern auch schon früh als normal in ihrer Realität existieren. Das hilft so-

wohl den Kindern, die andere ausgrenzen, als auch den Kindern, die ausgegrenzt werden. Alle sehen, dass Vorlieben, Hobbys oder Charaktereigenschaften nichts Besonderes sind, obwohl jedes Kind besonders ist.

Als Leitung der Educare Bildungskindertagesstätte Ideenreich, ist es mir und meinem Team wahnsinnig wichtig, jedes Kind so anzunehmen und wertzuschätzen, wie es ist und für jedes Kind einzustehen.

Wir fördern und fordern die Kinder, sich selbst zu entdecken, ihre Charakterzüge auszuarbeiten und zu sich zu stehen. Wie langweilig wäre es in einer Welt, in der alle gleich sind? ●

**Menschen sind  
unterschiedlich – und  
das ist gut so.**



### JANINE MARKES

ist Kita-Leitung mit Hund in der educare Kita Ideenreich in Monheim am Rhein. Diversität ist ihr Herzenthema.





## LESE TIPP

### ICH KANN EINFACH ALLES SEIN

Frances Stickley, Lucy Fleming  
Loewe Naturkind Verlag 2022  
ISBN: 978-3-7432-1275-6

Piratin, Erfinder und Superheldin – in diesem Buch schlüpfen die Kinder auf jeder Seite in eine andere Rolle. Und dabei ist es egal, welche Fähigkeiten, welches Geschlecht oder welchen Körper sie mitbringen. Ein Junge hat eine Beinprothese – aber das hindert ihn nicht an seinen Abenteuern. Begleitet werden die bunten Illustrationen von kurzen Textpassagen, die man vorlesen oder auch weggelassen und selbst nacherzählen kann. Ein Bilderbuch, das Kinder darin bestärkt, an sich zu glauben und ihre Fantasie auszuleben.



## Alle sind willkommen – im Team und in der Gruppe

NEU



EAN 4260694 92379 5  
€ (D) 25,00

### Methodenkarten für Vorbereitung, Orientierung und Integration

- Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen
- Weiterbildung für Kitaleitung und Team
- Konkrete Onboarding-Prozesse

NEU



EAN 4260694 92380 1  
€ (D) 25,00

### 42 Fachbegriffe, ihre Bedeutung und Impulse für den Austausch

- Eine gemeinsame Linie in der Pädagogik finden
- Für Aus- und Weiterbildung
- Persönliche Weiterentwicklung und Fachkompetenz stärken



EAN 4260694 92190 6  
€ (D) 25,00

### Wertschätzung und Respekt für sich selbst und die Kolleg:innen Erarbeiten Sie Schritt für Schritt ...

- ein besseres Gefühl für den eigenen Wert,
- den Wert Ihres gesamten Teams und
- Ideen für eine wertvolle Zukunft

NEU



EAN 4260694 92382 5  
€ (D) 25,00

### Neurodivergenzen bei Kindern erkennen und verstehen

- Praktische Hilfestellung für die Inklusion in der Kita
- Reflexionsfragen zur eigenen Haltung
- Impulse zum Umgang mit herausforderndem Verhalten

Bestellen Sie hier:

[www.donbosco-medien.de/kita-orga](http://www.donbosco-medien.de/kita-orga)  
[service@donbosco-medien.de](mailto:service@donbosco-medien.de)  
Tel.: 089/48008-330, Fax: -309



**DON  
BOSCO**



# Es ist Elternabend – und keiner geht hin

Ist es die Uhrzeit, das Thema, das fehlende Interesse der Eltern? Gründe für einen schlecht besuchten Elternabend gibt es viele. Was du bei der Planung und Durchführung deines nächsten Elternabends deshalb beachten solltest, liest du hier

**I**ch hatte alles vorbereitet. Kaffee, Snacks, eine PowerPoint-Präsentation mit unserer Konzeption. Und dann saßen da vier Eltern – bei 65 Kindern in der Einrichtung.“ Diese Erfahrung von Kita-Leiterin Sabine K. aus Düsseldorf teilen viele. Woran kann das liegen? Und wie gewinnt man das Interesse der Eltern und erhöht so die Teilnehmerzahl bei Elternabenden?

## Den Ursachen auf der Spur

Eine kurze Elternbefragung kann wahre Wunder wirken. Statt zu spekulieren, warum Eltern fernbleiben, nutze einen strukturierten Mini-Fragebogen mit maximal fünf gezielten Fragen zu bevorzugten Uhrzeiten, interessanten Themen und möglichen Teilnahmehindernissen. Biete verschiedene Antwortmöglichkeiten an: einen QR-Code zum schnellen Scannen oder ein übersichtliches Formular mit Ankreuzmöglichkeiten. Die Erkenntnisse daraus bilden die perfekte Grundlage für neue Elternabend-Formate, die besser auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Eltern abgestimmt sind.

## Aller guten Dinge sind drei

Wenn du herausgefunden hast, was die möglichen Gründe für das Fernbleiben der Eltern sind, steht nun der nächste wichtige Schritt an: die Einladung. Die

persönliche Einladungsstrategie spielt eine entscheidende Rolle für die Teilnahmebereitschaft. Digitale Einladungen verschwinden schnell im E-Mail-Chaos, und Aushänge werden zwischen anderen Informationen oft übersehen. Erfolgreicher ist der „Drei-Kontakte-Ansatz“: Beginne mit einer liebevoll gestalteten schriftlichen Einladung, die idealerweise Fotos der Kinder bei thematisch passenden Aktivitäten enthält. Folge mit einer persönlichen Ansprache beim Bringen oder Abholen und schließe mit einer freundlichen Erinnerung kurz vor dem Termin. Sobald die Einladungen rausgegangen sind, geht es an die Planung. Folgende drei Strategien lockern jeden Elternabend auf:

1

### Das 30/30/30-Format

Vergiss den zweistündigen Informationsmarathon, der viele Eltern bereits im Vorfeld abschreckt. Das 30/30/30-Format teilt den Elternabend in drei klar getrennte Blöcke: 30 Minuten kompakte Information mit nur den wesentlichen Punkten, 30 Minuten angeleiteter Austausch in Kleingruppen und 30 Minuten geselliges Beisammensein für diejenigen, die bleiben möchten. Der echte Vorteil dieses Formats liegt in der Flexibilität – Eltern



**LEERE STÜHLE** am Elternabend sind für das pädagogische Team frustrierend.

können selbst entscheiden, an welchen Teilen sie teilnehmen möchten. Selbst die Vielbeschäftigten schaffen es meistens, zumindest für den Informationsteil zu bleiben, und bekommen so das Wichtigste mit, ohne sich zu überfordern.

2

### Themen mit Mehrwert

Statt allgemeiner Erziehungsthemen, die Eltern auch in jedem Ratgeber oder Blog finden können, solltest du exklusive Einblicke in den Kita-Alltag bieten. Besonders gut kommen Themen wie „Hinter den Kulissen: So lernt Ihr Kind in unserer Kita“ mit konkretem Videomaterial oder „Die häufigsten Entwicklungssprünge im

Kita-Alter und wie wir sie begleiten“. Auch bewährte Strategien bei typischen Herausforderungen wie Wutanfällen oder Trotzphasen wecken großes Interesse.

Mach dabei immer deutlich, welchen direkten Nutzen Eltern aus dem Abend ziehen können. Zeig konkret, wie man die vorgestellten Strategien auch zu Hause anwenden oder die Entwicklung des Kindes gezielt fördern kann. Diese spezifischen, praxisnahen Einblicke sind es, die selbst viel beschäftigte Eltern zum Kommen motivieren, weil sie einen echten Mehrwert bieten.

3

### Hybride Elternabende

Ein hybrides Format ermöglicht auch denjenigen die Teilnahme, die nicht persönlich erscheinen können. Hierfür benötigt man keine aufwendige Technik – ein Tablet auf einem Ständer mit Weitwinkel-Perspektive für den Raumüberblick und ein kostenloses Konferenzsystem wie Zoom oder MS Teams reichen völlig aus. Wichtig ist, dass eine Person aus dem Team ausschließlich die Online-Teilnehmenden betreut und deren Fragen in die Runde einbringt.

Der entscheidende Erfolgsfaktor liegt in der Vorbereitung: Online-Teilnehmende sollten vorab ein kleines Elternabend-Päckchen mit allen Materialien und vielleicht einem symbolischen Element wie einem Teelicht erhalten, die alle gleichzeitig anzünden können. Dieses gemeinsame Ritual schafft trotz räumlicher Distanz ein Gefühl der Zugehörigkeit. Besonders für Eltern mit unregelmäßigen Arbeitszeiten oder Betreuungsgespässen bietet dieses Format eine wertvolle Alternative zur Präsenzteilnahme.

### Partizipation to go

Wenn es um die Zusammenarbeit mit Eltern geht, sollten wir auch über den klassischen Abendtermin hinausdenken und Formate schaffen, die während der regulären Kita-Öffnungszeiten stattfinden. Eine Themenecke im Eingangsbereich, die für eine Woche eingerichtet wird, ermöglicht Eltern, sich beim Bringen oder Abholen selbst-

ständig zu informieren. Kurze Bildungsdokumentationen, bei denen kleine Elterngruppen für 15 Minuten konkrete Lernprozesse im Kita-Alltag beobachten können, schaffen authentische Einblicke. Auch flexible Sprechstundenfenster an einem festen Wochentag – einmal früh, einmal später – bieten niedrigschwellige Kontaktmöglichkeiten.

Diese integrierten Angebote erreichen oft gerade die Eltern, die abends nicht extra in die Einrichtung kommen können oder wollen. Die kurzen, aber regelmäßigen Kontaktmomente schaffen häufig eine bessere und kontinuierlichere Bindung als der klassische Elternabend einmal im Quartal.

### Nach getaner Arbeit

Ist der Elternabend gelungen und hast du dich mit vielen Müttern und Vätern austauschen können, ist es wichtig, das auch zu kommunizieren. Ein visuelles Protokoll mit Fotos und Kernaussagen im Eingangsbereich oder eine kurze Video-Zusammenfassung, die du digital teilst, ermöglichen auch nicht anwesenden Eltern, die Informationen zu erhalten. Info-Tische in der Bring- und Abholzeit mit den wichtigsten Materialien für einige Tage nach dem Elternabend runden das Konzept ab und signalisieren: Auch wer nicht dabei sein konnte, bleibt eingebunden.

Die Zeiten ändern sich – und mit ihnen die Bedürfnisse der Familien. Mit flexiblen Formaten, echter Zeitersparnis und konkretem Mehrwert wirst du deine Elternschaft erreichen. ●

Exklusives  
Bonusmaterial  
im Leitungsclub



#### SALLY MATTHES

studierte Erziehungswissenschaft und arbeitete mehrere Jahre als Erzieherin, Leitung und Gebietsleitung in Kitas. Seit 2022 unterstützt sie als Personal- und Business

Coach Kita-Leitungen. Weitere Infos: [willkommen@sallymatthes.com](mailto:willkommen@sallymatthes.com)

# Bürotür, öffne dich!

Als Leitung vom Gruppendienst freigestellt – das wünschen sich viele. Doch wie hält man vom Büro aus Kontakt zum Team und zu den Familien, wenn man nicht mehr in der Gruppe arbeitet? Unsere Autorin verrät ihre Strategien

Exklusives  
Bonusmaterial  
im Leitungsclub



**I**ch habe mehr als 20 Jahre kleine und große Kitas geleitet. Ich kenne die Doppelrolle einer freigestellten Leitung gut: Einerseits ist die Freistellung eine notwendige und wertschätzende Anerkennung der komplexen Aufgaben. Sie ermöglicht es, dass wir den vielfältigen administrativen und konzeptionellen Anforderungen gerecht werden. Andererseits ist es schwierig, ein gutes Verhältnis zu den Familien und dem Team aufzubauen, wenn man wenig Zeit im pädagogischen Alltag verbringt. Doch: Eine vertrauensvolle Beziehung ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit – sowohl mit den Eltern als auch mit dem Team. Jede Leitung steht täglich vor der Aufgabe, diese Beziehungen aktiv zu gestalten und zu pflegen. Vertrauen entsteht nicht einfach so. Es braucht Präsenz, Offenheit und ständige Bemühungen.

Eine offene Bürotür zeigt:  
Ich habe Zeit und bin  
für euch ansprechbar.



Präsenz ist sehr wichtig in der frühkindlichen Bildung, denn sie schafft die Grundlage für Bindung, Sicherheit und Vertrauen – bei den Kindern und bei den Erwachsenen. Kinder brauchen stabile und verlässliche Beziehungen, um sich sicher zu fühlen und ihr volles Potenzial zu entfalten. Kinder, Eltern und Mitarbeiter profitieren von einer Leitung, die sichtbar, ansprechbar und aktiv in den Alltag eingebunden ist.

### Emotional erreichbar

In der frühkindlichen Bildung bedeutet Präsenz mehr als nur körperlich anwesend zu sein. Es bedeutet auch, emotional erreichbar zu sein.

Eine Leitung, die bewusst präsent ist, zeigt Interesse an den Bedürfnissen aller und signalisiert: „Ich bin da, ich höre zu und ich nehme euch ernst.“ Diese Haltung wirkt sich positiv auf das ganze Klima in der Einrichtung aus. Sie stärkt das Vertrauen der Eltern in die pädagogische Arbeit und fördert gleichzeitig die Motivation und Zufriedenheit des Teams.

Präsenz ist auch die Basis für eine offene Kommunikation. Sie hilft, Konflikte frühzeitig zu erkennen, Missverständnisse zu klären und gemeinsam Lösungen zu finden. In einer Kita, in der Präsenz gelebt wird, fühlen sich alle – Kinder, Eltern und Mitarbeiter – gesehen und wertgeschätzt.

Durch gezielte Strategien können freigestellte Leitungen Präsenz zeigen und vertrauensvolle Beziehungen zu Familien und Team aufbauen.

1

### Hausbesuche

Eine gute Methode, die ich seit Jahren erfolgreich anwende, ist der Hausbesuch bei neuen Familien im Rahmen der Anmeldung. Der Besuch legt den Grundstein für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Kita und Familie und ist gleichzeitig ein wichtiger Baustein für den Kinderschutz. In der vertrauten Umgebung des Kindes entsteht eine sichere Atmosphäre. So können die Leitung und die pädagogische Fachkraft das Kind behutsam kennenlernen und gemeinsam mit den

Eltern auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Der Besuch und ein respektvolles Gespräch mit den Eltern ist der erste Schritt zu einer guten Eingewöhnung und macht gleichzeitig die pädagogische Arbeit transparent. Der Hausbesuch stärkt nicht nur das Vertrauen, sondern auch die partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Nicht nur im Privaten, sondern auch im oft stressigen Kita-Alltag ist das Zeigen von Präsenz möglich. Strategien der sichtbaren Ansprechbarkeit schaffen Transparenz und verankern den Kinderschutz im Alltag.

2

### Die offene Bürotür

Lass deine Bürotür während der Bring- und Abholzeiten offen, wenn du nicht gerade in einem vertraulichen Gespräch bist. Das signalisiert Eltern und Team:

- Ich bin ansprechbar und für dich da.
- Dein Anliegen ist mir wichtig.
- Ihr könnt jederzeit zu mir kommen.

Diese einfache Maßnahme macht es Eltern und Mitarbeitern leichter, bei Fragen oder Problemen das Gespräch zu suchen. Sie fördert eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens.

3

### Flurzeit und Elternbereich

Plane bewusst Zeiten ein, in denen du im Flur oder im Elternbereich der Kita bist, besonders während der Bring- und Abholzeiten. Versuche, das mindestens dreimal pro Woche zu tun. Achte darauf:

- Eltern mit Namen anzusprechen
- Eine positive, fröhliche Ausstrahlung zu haben
- Small Talk zu führen und freundlich zu sein
- Positives über die Kinder zu sagen
- Für kurze Gespräche da zu sein

Diese regelmäßige Präsenz hilft dir, am Kita-Geschehen teilzunehmen und frühzeitig Stimmungen oder Probleme

zu erkennen. Außerdem stärkt sie das Vertrauen der Eltern in deine Person und somit in die Einrichtung und führt dann zu einer besseren Wahrnehmung der Bildungsqualität.

4

### Beschwerdemanagement

Ein weiterer wichtiger Punkt für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist der professionelle Umgang mit Kritik und Beschwerden. Als freigestellte Leitung bist du dafür verantwortlich, dass Eltern und Team sich trauen, Probleme anzusprechen, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben.

Dafür brauchst du ein Beschwerdemanagement, das auf folgenden Prinzipien basiert:

- Beschwerden werden als Chance zur Verbesserung gesehen und sind erwünscht.
  - Es gibt klare und transparente Beschwerdewege.
  - Jede Beschwerde wird ernst genommen und schnell bearbeitet.
  - Die Bearbeitung von Beschwerden ist lösungsorientiert und konstruktiv.
- Um diese Prinzipien umzusetzen:
- Informiere Eltern schon beim Aufnahmegespräch über euer Beschwerdemanagement.
  - Hänge einen übersichtlichen „Beschwerdefahrplan“ im Elternbereich aus.
  - Führe regelmäßige Zufriedenheitsumfragen durch.
  - Besprich im Team regelmäßig den Umgang mit Beschwerden.

5

### Regelmäßige Termine

Plane regelmäßige Treffen mit Eltern und Team im Laufe des Jahres. Lege diese Termine in einem Jahresplan fest und gib ihn frühzeitig bekannt. Das gibt Eltern und Mitarbeitern Planungssicherheit und zeigt deine Präsenz. Zum Beispiel:

- Monatlicher „Elterncafé-Nachmittag“ mit der Kita-Leitung
- Halbjährliche Entwicklungsge-



sprache, bei denen du als Leitung bei Bedarf dabei bist

- ▶ „Sprechstunden“ für Eltern und Mitarbeiter ohne Anmeldung
- ▶ Aktive Teilnahme an Elternabenden und -veranstaltungen
- ▶ Regelmäßige Teambesprechungen und Einzelgespräche mit Mitarbeitern

Diese Angebote geben Eltern und Team verschiedene Möglichkeiten, mit dir als Leitung in Kontakt zu treten.

6

### Digitale Präsenz

Heutzutage kann die persönliche Präsenz gut durch digitale Kommunikationswege ergänzt werden:

- ▶ Regelmäßiger Newsletter mit Infos
- ▶ Kita-App für schnelle Kommunikation mit Eltern
- ▶ Virtuelle Sprechstunden (etwa per Zoom oder Teams) als Alternative zu persönlichen Terminen
- ▶ Aktive Nutzung der Kita-Website für aktuelle Infos und Ankündigungen

Wichtig ist, ein gutes Gleichgewicht zwischen digitaler Erreichbarkeit und notwendigen „Offline-Zeiten“ zu finden.

### Fazit

Durch gezielte Maßnahmen können wir eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen und so eine starke Verbindung zu den Familien und dem Team

Eine positive, offene Haltung schafft Vertrauen.



aufbauen. Wir werden unserer Rolle als Leitung gerecht und schaffen gleichzeitig eine Umgebung, in der sich Kinder optimal entwickeln können und sich Eltern sowie Mitarbeiter als wertgeschätzte Partner fühlen.

Als freigestellte Kita-Leitungen haben wir die Chance und die Verantwortung, durch unsere bewusste Präsenz und Transparenz den Grundstein für eine erfolgreiche Bildungspartnerschaft zu legen. Nutzen wir diese Chance – für das Wohl der Kinder, Familien, Mitarbeiter und unserer pädagogischen Arbeit. ●



**HENRIKE HOLZ**

ist ausgebildete Erzieherin und war über 20 Jahre Kita-Leitung. Heute ist sie Fachreferentin für Kitas und gibt Seminare und Workshops.

### TOP-TIPPS FÜR FREIGESTELLTE KITA-LEITUNGEN

1. Hausbesuche durchführen: Vertrauen von Anfang an aufbauen
2. Bürotür strategisch öffnen: Ansprechbarkeit signalisieren
3. Präsenzzeiten planen: Regelmäßig im Flur/Elternbereich sein
4. Eltern und Mitarbeiter mit Namen ansprechen: Wertschätzung vermitteln
5. Positives Feedback geben: Beziehungen stärken
6. Beschwerden als Chance sehen: Transparentes Management etablieren
7. Regelmäßige Kontaktmöglichkeiten schaffen (Elterncafé, Sprechstunden, ...)
8. Aktiv zuhören: Bedürfnisse ernst nehmen
9. Informationen klar kommunizieren: Missverständnisse vermeiden
10. Wertschätzende Haltung zeigen
11. Vorbild sein: Eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens vorleben
12. Vertrauensaufbau als kontinuierlichen Prozess verstehen

AUF EINEN BLICK

# EURE THEMEN, EUER ALLTAG, EUER PARTNER!

## INHOUSE SCHULUNGEN FÜR EURE KINDERTAGESEINRICHTUNG

Buche jetzt unsere In-House-Schulungen und bringe dein Team auf das nächste Level mit unserem Expertenpool zu vielfältigen Themen individuell auf euch abgestimmt - praxisnah, lebendig und direkt anwendbar!



Telefon +49 (0) 155 / 60 42 85 37

Mail [info@bildungsschmiede-ingolstadt.de](mailto:info@bildungsschmiede-ingolstadt.de)  
[bildungsschmiede-ingolstadt.de](http://bildungsschmiede-ingolstadt.de)

**JETZT ANFRAGEN!**

Sichere dir jetzt ein unverbindliches Angebot unter [bildungsschmiede-ingolstadt.de](http://bildungsschmiede-ingolstadt.de)





# „Offene Arbeit ist gelebter Kinderschutz“

Die Interessen der Kinder stehen im Mittelpunkt – diesen Satz würde wohl jede Kita unterschreiben. Silke Lebisich, Mitbegründerin des Netzwerks Offene Arbeit in Deutschland, schildert, wie Offene Arbeit das in die Praxis umsetzt und dabei die Kinderrechte sichert



## **Praxis Kitaleitung: Wie unterscheidet sich die Offene Arbeit von anderen pädagogischen Konzepten?**

**Silke Lebisich:** In der Offenen Arbeit stehen Kinderrechte im Zentrum des pädagogischen Handelns. Sie werden gelebt, indem Strukturen zur Beteiligung und Selbstbestimmung mit den Kindern verhandelt werden, unabhängig vom Alter oder Entwicklungsstand des Kindes. Ihre Sicht auf den Alltag in der Kita ist leitend und spiegelt sich als „Qualität aus Kindersicht“ wider.

## **Wie sieht das in der Praxis aus?**

Die Tagesstruktur orientiert sich an den Bedürfnissen der Kinder. Es gibt viele individuelle Absprachen und wenige festgelegte Regeln. Bestehende Regeln werden im Sinne der Kinder und ihrer Familien regelmäßig hinterfragt und angepasst (Stichwort: Wem dient diese Regel und brauchen wir sie noch?). So orientieren sich beispielsweise Zeitpunkt und Dauer der Mahlzeiten an dem Essensbedürfnis der Kinder und sind somit offen gestaltet. Das Außengelände wird als eigener Raum gesehen und öffnet zeitnah am

**SILKE LEBISICH** ist Mitbegründerin des Netzwerks Offene Arbeit in Deutschland, Autorin sowie Fortbildnerin.

Morgen. Es finden Angebote statt, die auch abgelehnt werden können oder von den Kindern selbst differenziert gestaltet werden. Die Angebote werden zuvor in Versammlungen besprochen und anschließend mittels Symbolen oder gemalten Bildern der Kinder dargestellt. Pflegesituationen werden mit Empathie und Selbstbestimmung des Kindes gestaltet. Die Fachkräfte ordnen sich Bildungsbereichen zu und entwickeln den jeweiligen Bereich mit den Kindern und an deren Bedürfnissen weiter. Dies erfordert viel Offenheit und Engagement seitens der Fachkräfte, denn es geht in der Offenen Arbeit um die Interessen und Anliegen der Kinder, nicht um die der Erwachsenen. Teamsitzungen werden dafür genutzt, allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, sich einzubrin-

gen. Jede Meinung ist wichtig und wertvoll. Eine reflexive und reflektierte Grundhaltung prägt das Teamverständnis. Dabei ist eine funktionierende Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg des Konzeptes.

## **Welchem Bildungsverständnis folgt die Offene Arbeit?**

Aus Erkenntnissen der Kindheitsforschung wissen wir, dass sich Kinder von Geburt an mit der Komplexität ihrer Umwelt auseinandersetzen, sich als handlungskompetent erleben, aktiv entdecken und lernen. Wenn wir dieses Verständnis als wissenschaftlich fundiertes Wissen annehmen, kommen wir schlussfolgernd zur Offenen Arbeit, bei der das Kind als Akteur seiner Entwicklung gesehen wird und im Mittelpunkt des pädagogischen Handelns steht. Es ist nach meinem Verständnis nicht möglich, gruppenbezogen zu arbeiten und gleichzeitig den Kindern eine differenzierte, individuelle Bildung zu ermöglichen. In der Offenen Arbeit wird Kindern jederzeit eine forschende und kreativ entdeckende Umgebung geboten und ihre Rechte sind im Sinne der UN-Kin-

derrechtskonvention gesichert. Dies schließt sich aufgrund der von Erwachsenen gemachten Strukturen bei gruppenbezogenem Arbeiten aus. Auch in den sogenannten ‚teiloffenen Gruppen‘ existieren oft Machtstrukturen, die nicht im Sinne der Kinder sind. Aus diesem Grund gibt es nach unserem Verständnis kein ‚teiloftenes Konzept‘. Zumeist werden die Kinder den Strukturen angepasst und nicht, wie gesetzlich gefordert, die Strukturen den Bedürfnissen der Kinder. Die Offene Arbeit orientiert sich am Bildungsprozess und nicht am Ergebnis (wie zum Beispiel die Schule).

### Warum ist eine offene Haltung gegenüber Kindern die Voraussetzung für die Wahrung von Kinderrechten?

Ein Beispiel: Fachkraft Z. hat sich gestern mit einem Teil der Kinder dazu verabredet, einen Ausflug auf den nahegelegenen Spielplatz zu machen. Zehn Kinder hatten sich dazu gemeldet. Doch nun wollen weitere Kinder mit auf den Spielplatz. Insgesamt zählt die Erzieherin nun 18 Kinder. Ursprünglich sollte der Ausflug, bei zehn Kindern, von Z. und einer Ergänzungskraft begleitet werden. Nun passt der Betreuungsschlüssel für diese Aktion nicht mehr und Z. wirbt bei den Kolleg:innen um Unterstützung. Dabei äußern einige Mitarbeitende Bedenken: ‚A. kann nicht mit! Er muss zwischendurch gewickelt werden!‘, ‚B. hat keine Matschhose dabei und es hat doch geregnet!‘, ‚C. wird um 11:30 Uhr zur Logopädie abgeholt und muss deshalb hierbleiben!‘

Nehmen wir die Rechte der Kinder ernst und stellen sie in den Mittelpunkt jeglichen pädagogischen Handelns in der Kita, dann hat jedes Kind das Recht auf eigene Entscheidungen und das Erleben des heutigen Tages in seinem Sinne. Es darf kein Kind benachteiligt werden (egal, ob mit oder ohne Windel, beziehungsweise Matschhose). Seine Meinung ist für die Fachkraft leitend und muss in das pädagogische Handeln einfließen. In einer offenen Haltung gegenüber Kindern sucht die Fachkraft Z. nach Lösungen, die eine Teilnahme am Ausflug für alle Kinder



**DIE KINDER** entscheiden selbst, an welchen Angeboten sie teilnehmen möchten.

ermöglicht, und nicht nach Gründen, die dies verhindern. Sie überlegt gemeinsam mit den Kolleg:innen, wie die Probleme gelöst werden können. Dabei beteiligt sie die Kinder, fördert somit das Problemlöseverhalten und unterstützt die Selbstwirksamkeit der Kinder. Kinder sind Experten in ihren Themen und können bereits sehr früh vernetzt und problemlöseorientiert denken. Oftmals bleibt diese Ressource im Alltag ungenutzt, und stattdessen wird entschieden, was den Erwachsenen sinnvoll und hilfreich erscheint. Dieses Verhalten ist geprägt von Adultismus und steht somit im Gegensatz zu gelebten Kinderrechten. Offene Arbeit ist gelebter Kinderschutz.

### Gelebter Kinderschutz in der Offenen Arbeit – was bedeutet das genau?

Jede Kita hat ein einrichtungsspezifisches Kinderschutzkonzept entwickelt, wobei alle strukturellen und pädagogischen Prozesse überprüft und an das aktuelle Bildungsverständnis angepasst wurden. Häufig wurde dabei aber wenig gefragt: Wie dient dieser Gedanke den Kindern? Wie sehen das die Kinder? Hilft diese von den Fachkräften formulierte Prozessbeschreibung den Kindern für das jetzige und zukünftige Leben?

Ein aktuelles Beispiel ist die digitale Bildung. Kinder kommen immer früher mit digitalen Medien in Kontakt, sei es beim Spielen auf dem Handy oder

beim Umgang mit einem virtuellen Sprachassistenten, der die Fragen der Kinder beantwortet oder ihnen Gute-Nacht-Geschichten erzählt. Unser Ansatz ist es, aktuelle und gesellschaftliche Themen in der Kita nicht auszuklammern (weil wir Fachkräfte sie vielleicht negativ bewerten), sondern uns mit den Kindern gemeinsam diesen Themen zu stellen, mit dem Ziel, Wissen zu generieren und eine objektive Haltung zu bewahren. Kinder in Themen kompetent zu machen, sie in einer kritischen Haltung zu stärken, darin sehen wir gelebten Kinderschutz.

### Verändert sich das Rollenverständnis als Kita-Leitung im Offenen Konzept?

Ja, auf jeden Fall. Denn die Leitung einer Kindertagesstätte steuert, meist in Abstimmung mit dem Träger, die konzeptionellen und pädagogischen Entwicklungen der Einrichtung. Ihr Rollenverständnis als Führungskraft sowie ihre eigene pädagogische Haltung beeinflussen dabei maßgeblich die Qualitätsprozesse und die Atmosphäre in der Kita. Mit dem Konzept der Offenen Arbeit gestaltet sie eine flexiblere, teilhabeorientierte, partizipative pädagogische Umgebung für die Fachkräfte und für die Kinder mit ihren Familien. ●

Gesprächsführung: **ALMUT ADEN**

# „Ich darf Dinge verändern“

Auf dieser Seite berichten Kita-Leitungen aus ihrem Alltag. Dieses Mal erzählt Hendrik Gleim von Erfolgen und Herausforderungen in seinem ersten Jahr als Kita-Leitung

## Hendrik, wie würdest du die vergangenen 12 Monate in drei Worten beschreiben?

**Hendrik Gleim:** Kein Tag gleich. Heute ist wieder ein perfektes Beispiel dafür: Es ist Montag und mehrere Kolleg:innen sind krank – ich werde gleich nach dem Interview wieder in der Gruppe aushelfen. Und dann gibt es andere Tage, an denen meine Pläne aufgehen, ich mir Zeit für Gespräche mit Mitarbeiter:innen nehmen und meine To-dos abarbeiten kann. Manchmal läuft es wie geplant – und manchmal frage ich mich: Wie kriege

ich das alles unter einen Hut? Aber immerhin wird es so nie langweilig. (lacht)

## Warum wolltest du Kita-Leitung werden?

Für mich war es der nächste logische Schritt, mich weiterzuentwickeln – auf persönlicher und beruflicher Ebene. Ich habe über zehn Jahre als Erzieher gearbeitet. Ich wollte etwas Neues wagen. Zuerst habe ich eine Weiterbildung zum staatlich anerkannten Sozialwirt angefangen. Das lief berufsbegleitend drei Jahre abends und am

Wochenende. Die Zeit war anstrengend, da ich weiterhin 100 Prozent in der Kita angestellt war und gleichzeitig für Prüfungen lernen musste. Aber es hat geklappt. Als ich meinen Abschluss hatte, habe ich mich auf meine jetzige Stelle beworben.

## Wie hast du dich auf deine Stelle als Leitung vorbereitet?

Die Ausbildung zum Sozialwirt hat mich in der Theorie gut vorbereitet. Praktisch habe ich mich oft mit meiner ehemaligen Leitung zu ihren Führungsaufgaben ausgetauscht. Sie konnte mich auch in die ein oder andere Aufgabe miteinbeziehen. In meiner früheren Einrichtung habe ich als Sprach-Kita-Fachkraft gearbeitet. In dieser Position kann man sich in die Personalentwicklung einbringen und ich konnte Teamsitzungen leiten und mitgestalten. Auch der regelmäßige Austausch mit der Leitung war dadurch eingeplant. Das hat mir geholfen, mich praktisch auf die Leitungsstelle vorzubereiten. Ich habe mir auch Fachbücher gekauft, die lese ich, wenn ich ein spezifisches Thema nachschlagen möchte. Ich glaube, das meiste lernt man im Tun. Man kann sich noch so viel vorbereiten – wenn man dann in der neuen Position anfängt, ist es eh wieder anders. Man muss ins kalte Wasser springen.

## Du hast als Leitung in einer neuen Einrichtung angefangen. Wie lief die erste Zeit dort ab?

Intensiv. Der neue Kindergarten, das



**KOMMT MAN ALS LEITUNG** neu in ein Team, kann sich einiges verändern.



„Die erste Zeit  
war intensiv.“



**HENDRIK  
GLEIM**

**ALTER:** 30

**EINRICHTUNG:** Polifant Blaugarten in Ditzingen, Baden-Württemberg. 75 Kinder, davon 55 Plätze für Kinder von Trumpf-Mitarbeiter:innen und 20 städtische Plätze.

**WERDEGANG:** Circa 10 Jahre Erzieher im Kinderdienst, dann Weiterbildung zum staatlich anerkannten Sozialwirt. Seit April 2024 Leitung.

**MEINE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG ALS KITA-LEITUNG:** Das Ankommen in der neuen Rolle und das Aufbauen einer guten Bindung zum Team. Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, gut zuzuhören, klare Kommunikation zu leben und Geduld mit sich selbst und dem Prozess zu haben.

**MEINE GRÖSSTE STÄRKE ALS KITA-LEITUNG:** Im Gespräch mit Menschen echte Verbindungen aufzubauen – sei es mit dem Team, den Eltern oder natürlich den Kindern. Ich liebe die vielen Begegnungen, das Zuhören, das gemeinsame Nachdenken und das Begleiten von Entwicklungen.

**WAS ICH AN MEINEM JOB BESONDERS MAG:** Trotz aller Leitungsaufgaben kann ich jeden Tag Zeit mit den Kindern verbringen. Ihre Energie, ihre Offenheit und ihre kleinen großen Erfolge laden meine Batterie wieder auf und erinnern mich daran, warum ich diesen Beruf gewählt habe.

**WAS ICH AM HÄUFIGSTEN VON KINDERN GEFRAGT WERDE:** „Was machst du da?“

neue Umfeld, das neue Konzept. Als neue Leitung trifft man auf viele Erwartungen: vom Träger, von den Mitarbeiter:innen, von den Kindern. Und die Erwartungen sind manchmal sehr unterschiedlich oder widersprechen sich. Ein Mitarbeiter wollte Veränderung, der andere wollte, dass trotz neuer Leitung alles beim Alten bleibt. Da muss ich als Leitung einen Mittelweg finden. Auch die Kinder haben mich am Anfang genau beobachtet und waren neugierig, was der Neue da jetzt im Büro macht. Sie haben oft gesagt: ‚Du bist hier der Chef.‘ Mir war es wichtig, dass sie mich nicht als Chef, sondern als Erzieher sehen. Vor allem, da ich ab und zu auch im Kinderdienst bin. Gut an meiner jetzigen Stelle ist, dass wir als Tandem die Kita leiten. Meine Kollegin ist schon über drei Jahre in der Kita, sie kennt die Einrichtung und die Mitarbeiter:innen. Gerade am Anfang konnte sie mir wertvolle Tipps geben und mich gut in das System und einzelne Prozesse einarbeiten. Das hat mir sehr geholfen.

### Kannst du dich an das erste Treffen mit dem neuen Team erinnern?

Ja, da erinnere ich mich noch gut. Ich hatte mir für die erste gemeinsame Teamsitzung vorgenommen, mit einem kleinen Kennenlernspiel zu starten und danach Wünsche und Erwartungen zu klären. Vor der Besprechung habe ich aber herausgehört, dass Teamspiele in der Einrichtung nicht gängig sind. Also habe ich das Spiel gestrichen, ich wollte nicht gleich alles umkrempeln. Als wir dann mit den Wünschen angefangen haben, war erst mal Stille. Ich kann mir vorstellen, dass die Mitarbeiter:innen aufgeregt waren oder

sich nicht getraut haben. Ich habe mich dann vorgestellt und gesagt, dass ich zunächst nichts verändern möchte. Immerhin bin ich in ein eingespieltes Team gekommen. Mir war wichtig, dass ich mich erst mal nur beobachtend einbringe.

### Was ist im ersten Jahr gut gelungen? Und was würdest du das nächste Mal anders machen?

Das Beobachten war hilfreich und hat sich bewährt. So konnte ich die Kita gut kennenlernen und Vertrauen zu den Mitarbeiter:innen aufbauen. An-

dererseits denke ich im Nachhinein, ich hätte mich an der ein oder anderen Stelle schneller aktiv einbringen und selbstbewusster auftreten können. Ich bin die Leitung – ich darf Dinge verändern. Zum Beispiel beim Kennenlernspiel in der ersten Teamsitzung. Das habe ich nicht gemacht, weil die Mitarbeiter:innen solche Spiele nicht gewohnt waren. Heute würde ich sagen: Dann gewöhnen sie sich eben jetzt dran. Man muss hinter dem Stehen, was man selbst gut findet. Das ist etwas, was ich in meinem ersten Jahr als Leitung gelernt habe.

# Advent, Advent – die Nerven brennen

Der Dezember kommt schneller, als man denkt – und schon stecken wir wieder im alljährlichen Adventsstress. Wie du zwischen Erwartungen und Jahresendspurt Ruhe bewahrst und achtsam durch den Advent führst

**A**uch wenn du diesen Text vielleicht bei spätsommerlich-warmen Temperaturen liest, gibt es in den meisten Supermärkten bestimmt schon Schokolebkuchen und Spekulatius. Der Advent steht – fast – vor der Tür. Und gerade der Dezember ist für viele pädagogische Fachkräfte in Kitas besonders herausfordernd. Die Vorfreude auf Weihnachten bringt aber nicht nur festliche Stimmung, sondern oft auch ein hohes Stresslevel mit sich.

Nikolausfeiern, Adventsbräuche und Weihnachtsbasteleien können schnell zu einem Überangebot führen,

das sowohl das Team als auch die Kinder überfordert. Die Erwartung von Eltern und manchmal auch Fachkräften an stimmungsvolle Adventswochen ist hoch, während Zeitdruck und organisatorische Anforderungen parallel steigen. Doch es gibt Wege, wie du diesen Monat stressfrei und entspannt gestalten kannst, ohne auf festliche Freude zu verzichten: Mit kleinen, unkomplizierten Ideen wird die Adventszeit für Kinder, Familien und das Kita-Team besinnlich. Sieben einfach umsetzbare Impulse für die Adventszeit findest du hier:

1

## Weniger ist mehr

Lege den Fokus auf kleinere, intime Feiern. Sprich dazu im Team ab, welche Bräuche und Traditionen in der Einrichtung wichtig sind. Wählt ein paar Höhepunkte aus und lasst andere Aktivitäten weg. So schafft ihr Raum für eine entspannte Atmosphäre. Ein lockeres Zusammenkommen mit Familien bei einem Adventscafé ohne

große Vorbereitungen kann ein Highlight sein. Oder ein Treffen eine Stunde vor Kita-Schluss, mit weihnachtlicher Musik und bekannten Liedern. Vielleicht sorgt sogar ein Familienteil für einen musikalischen Rahmen?

2

### Der besondere Adventskalender

Gestaltet einen Adventskalender, der nicht nur aus Schokolade oder kleinen Geschenken besteht, sondern auch aus gemeinsamen Aktivitäten. Jedes Türchen könnte eine einfache, aber schöne Aktion enthalten, wie zum Beispiel:

- **Musikalische Adventsminuten:** Jeden Tag ein kurzes Lied singen oder ein Instrument ausprobieren bringt weihnachtliche Freude ohne großen Aufwand.
- Ein gutes Wort oder Kompliment für einen Freund finden: Was finde ich gut?
- Ein bisschen oder ein bisschen mehr Zeit im Freien verbringen.

3

### Kreativ ohne großen Aufwand

Bastelideen müssen nicht aufwendig sein. Hier sind einige Vorschläge, die wenig Material und Vorbereitungszeit benötigen und von den Kindern ausgehen:

- **Papiersterne:** Kinder können mit buntem Papier einfache Sterne falten oder schneiden. Diese dürfen dann, je nach Wunsch der Kinder, im Gruppenraum aufgehängt oder auch mit nach Hause genommen werden.

- **Weihnachtskarten:** Lasst die Kinder Karten für ihre Familien malen oder gestalten – oder für den freundlichen Nachbarn, die Nachbarin, den Träger der Einrichtung oder den Caterer. Dazu benötigen die Kinder ein kreatives Materialangebot mit Aufforderungscharakter. Keine Vorlagen oder Schablonen. Unterschiedliche Papiersorten in verschiedenen Farben, Geschenkbänder, Kartonaugen, etwas Glitzer ... Das fördert die Kreativität und die Vorfreude auf das Fest. Nicht die Produkte zählen, sondern die Kreativität beim Tun!

- **Naturmaterialien:** Nutzt Tannenzapfen, Äste und Blätter, um kleine Weihnachtsdinge zu gestalten. Diese

### Reflexion

Braucht die Kita zwingend einen Adventskalender? Wie viel Sinn macht dieser in einer Gruppe mit 25 Kindern? Denken wir an die Wochenenden und Ferientage, die dann „vergeben“ werden müssen? Und wie empfinden es die Kinder, wenn wir als Erwachsene bestimmen, wer ein Kästchen/Säckchen bekommt? Ist das gerecht?

Materialien sind kostenlos und auf adventlichen Spaziergängen mit den Kindern leicht zu finden. Ein wenig Glitzer oder goldene Farbe schenkt den Kindern Freude am kreativen Schaffen und Experimentieren.

4

### Gemeinsame Zeit

Nutzt die Adventszeit, um den Kindern die Bedeutung von Weihnachten näherzubringen. Seht die Vielfalt in euren Einrichtungen: verschiedene Kulturen, Sprachen der Kinder und Familien. Wie unterschiedlich darf Weihnachten gefeiert werden? Fragt Eltern, ob sie spontan an einem Kinderkreis teilnehmen wollen und ein Lied oder eine Geschichte aus ihrem Land in ihrer Herkunftssprache erzählen möchten. Diese Momente schaffen Nähe und Verständnis für die festliche Zeit.

5

### Achtsamkeit

In der hektischen Vorweihnachtszeit ist es wichtig, auch auf sich selbst und die eigene Gesundheit zu achten. Plant deshalb auch kleine Auszeiten im Alltag ein:

- **Atemübungen:** Nehmt euch täglich ein paar Minuten Zeit, um gemeinsam mit den Kindern Atemübungen



zu machen. Das kann helfen, die Stimmung zu beruhigen. Es gibt wunderbare Yoga-Karten für Kinder mit einfachen Entspannungspositionen, das können die Kleinsten auch selbst umsetzen, wenn sie den Raum und die Zeit bekommen.

- **Entspannungsmomente:** Gestaltet eine ruhige Ecke im Raum, in der Kinder und Fachkräfte sich zurückziehen können, um einen Moment der Ruhe und Besinnung zu genießen. Dekoriert die Ecke mit weihnachtlichen Elementen, Naturmaterialien und Lichterketten.

6

### Ausflüge

Nutzt die winterliche Atmosphäre für kleine Ausflüge, die wenig Planung erfordern. Ein Spaziergang im nahe gelegenen Park oder ein Besuch auf dem Weihnachtsmarkt können wunderbare Erlebnisse sein, ohne dass viel Aufwand betrieben werden muss. Achtet darauf, die Kinder in die Planung einzubeziehen und ihre Wünsche zu berücksichtigen. Familien können als unterstützende Partner hinzugenommen werden.

7

### Teamgeist

Als Leitung solltest du auch daran denken, für das Team eine weihnachtliche Stimmung zu schaffen. Kleine, unkomplizierte Teamaktivitäten, die den Zusammenhalt stärken, sind ideal:

- **Teamsitzung:** Organisiere einen

Termin, an dem alle Kollegen zusammenkommen, Plätzchen mitbringen und Weihnachtsmusik hören. Der kollegiale Austausch und das Zusammensein dürfen hier im Fokus stehen.

- **Wichteln:** Ein unkompliziertes Wichteln unter den Kollegen kann die Stimmung heben. Ermutige alle, kleine, persönliche Geschenke auszutauschen.
- **Teemoment:** Eine Kanne Tee oder Kakao in der Pause hilft, kurz innezuhalten und zu entspannen.
- **Planung:** Nicht jeder Adventstag braucht ein Programm – die Freiheit, spontan zu entscheiden, kann entlasten und zu mehr Gelassenheit führen.
- **Dankbarkeit:** Ein einfaches Plakat oder eine „Wertschätzungswand“, auf der Kolleg:innen kleine Botschaften der Anerkennung hinterlassen können, stärkt das Miteinander.

### Fazit

Ein stressfreier Dezember in der Kita bedeutet nicht den Verzicht auf weihnachtliche Stimmung, sondern bewusstes Reduzieren und das Schaffen wertvoller Momente. Mit kleinen, unkomplizierten Aktivitäten kannst du eine besinnliche und entspannte Adventszeit gestalten, die sowohl den Kindern als auch dem Team Freude bereitet. Sei dabei flexibel in der Gestaltung. Wenn eine Aktivität nicht wie geplant verläuft, lasst Raum für Spontaneität. Oft entstehen die schönsten Momente in der Ungeplantheit. ●



**ANNETTE REISINGER**

ist Bildungsberaterin und systemische Coachin. Weitere Infos unter: [www.annette-reisinger.com](http://www.annette-reisinger.com)

# Unsere PRAXISIDEEN für Krippenkinder

Praxisideen  
für die Krippe



## Sabrina Djogo Die schönsten Naturideen für Krippenkinder

Mit allen Sinnen entdecken.  
Kleine Projektideen zum Naturerleben für  
alle Jahreszeiten.

- vielseitige Miniprojekte mit Naturideen für 1- bis 3-Jährige
- Natur ganzheitlich erleben: methodenreich, praxiserprobt und einfach umsetzbar
- Krippenkinder bedürfnisgerecht in ihrer Entwicklung unterstützen

Sabrina Djogo  
Die schönsten Naturideen für Krippenkinder

19 x 26 cm, 80 Seiten, WG: 573  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-349-8



Die schönsten Klanggeschichten  
für Krippenkinder  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-288-0



Die schönsten Erzählideen  
für Krippenkinder  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-252-1



Die schönsten Entspannungs- und  
Yogaideen für Krippenkinder  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-271-2

**Jetzt bestellen:**  
**[www.klett-kita.de](http://www.klett-kita.de) oder in Ihrer Buchhandlung**

# Q wie Quereinstieg

Längst arbeiten sie in vielen Kitas: die Quereinsteiger:innen.  
Doch wer ist hier gemeint, was müssen sie mitbringen und was  
sagt das Team zur Multiprofessionalität?

**F**achkräftemangel ist seit Jahren ein großes Thema in deutschen Kitas. Überall fehlen ausgebildete Erzieher:innen. Aus diesem Grund wird Quereinstieg für viele immer interessanter. Quereinsteiger:innen sind Fachkräfte aus anderen Berufen, die über eine Zusatzqualifizierung oder Weiterbildung in Kitas arbeiten dürfen. So sieht man heute nicht selten einen ausgebildeten Schreiner, der die Bauecke der Ü3-Kinder betreut oder eine ehemalige Rechtsanwältin, die ihre Robe gegen den Malerkittel im Atelier getauscht hat.

Doch kann jede:r Quereinsteiger:in werden? Die rechtlichen Voraussetzungen sind bundesweit sehr unterschiedlich. Jeder Träger beziehungsweise jede Kita-Leitung sollte sich hier gezielt über die Regelungen in ihrem Bundesland informieren. Es gibt jedoch noch andere Aspekte, die eine Kita-Leitung oder ein Träger vor der Einstellung von Quereinsteiger:innen berücksichtigen sollte:

## 1. Qualifikation:

Es gibt unterschiedliche Wege, wie man Quereinsteiger:in wird. Als Ergänzungskraft oder Hilfskraft benötigt man oft keine pädagogische Ausbildung, in Baden-Württemberg, NRW und Rheinland-Pfalz gibt es die Praxisintegrierte Ausbildung

### Was heißt Quereinstieg in der Kita?

- Person hat keine klassische Erzieher:in-Ausbildung
- Voraussetzungen für Quereinstieg je nach Bundesland sehr unterschiedlich
- Oft wichtig: Deutschkenntnisse mindestens B2, Berufserfahrung, Schulabschluss
- Vorteile: Bereicherung durch ein multiprofessionelles Team, Personalgewinnung, Sprachenvielfalt bei internationalen Quereinsteiger:innen

(PiA), bei der man Gehalt bekommt, manche Bundesländer bieten spezielle Quereinsteiger:innenprogramme an.

## 2. Persönliche Eignung:

Auch wenn eine Person die nötige Qualifizierung mitbringt, bedeutet das nicht automatisch, dass sie als Quereinsteiger:in geeignet ist. Die Freude an der Arbeit am Kind ist Grundvoraussetzung, ebenso wie persönliche Kompetenzen, wie Teamfähigkeit, Offenheit gegenüber Eltern und Einfühlungsvermögen.

Die persönliche Eignung stellt sich oft erst in einer Probezeit heraus.

## 3. Pädagogisches Grundverständnis:

Wichtig ist, dass die/der Quereinsteiger:in das Konzept kennt und pädagogisches Basiswissen mitbringt oder sich schnellstmöglich aneignet. Eine kurze Übersicht, welche pädagogischen Lernfelder dabei besonders wichtig sind, findest du im Kasten auf Seite 45.

Von außen betrachtet sind Quereinsteiger:innen im pädagogischen Alltag oft nicht von der klassischen Erzieherin zu unterscheiden. Sie übernehmen die gleichen Aufgaben, sind Bezugspersonen, führen Elterngespräche. Hier liegt auch die Herausforderung: Pädagogische Fachkräfte teilen sich die tägliche Arbeit mit staatlich anerkannten Erzieher:innen, mit Kinderpfleger:innen, aber auch mit Bachelorabsolvent:innen, die entweder Soziale Arbeit oder einen der vielen Studiengänge im Rahmen der frühkindlichen Bildung absolviert haben. Im Alltag erledigen alle dieselben Aufgaben für unterschiedliches Gehalt und trotz unterschiedlicher Ausbildungswege. Nicht immer wird der Grundgedanke, ein multifunktionales Team mit vielfältigen fachlichen Ressourcen zu schaffen, erfolgreich umgesetzt. Ein multiprofessionales Team erfordert





**JEDE PERSON**, die in der Kita am Kind arbeitet, muss ein pädagogisches Grundverständnis mitbringen.

ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, um alle Beteiligten gut innerbetrieblich zu vernetzen und um die vorhandenen Ressourcen optimal für die Kinder zu nutzen. Hier ist es wichtig, dass die Leitung das Team begleitet und stärkt, etwa durch Team-building-Maßnahmen. Aber auch ein Mentoren/Mentorinnen-Programm in der Einarbeitung kann speziell Quereinsteiger:innen helfen, in den pädagogischen Alltag zu finden und sich bei Fragen vertrauensvoll an die Kollegin/den Kollegen zu wenden.

### Verkürzte Ausbildung

Während in den vergangenen Jahren immer mehr neue Studiengänge im Rahmen der Bildung von Krippen- und Kita-Kindern ins Leben gerufen wurden, versucht der Staat heute, durch neue verkürzte Ausbildungswege mehr Personal zu akquirieren. Quereinsteiger:innen sollen ihre individuellen Ressourcen, die sie unter anderem auch aus den Erstberufen mitbringen, in den Kita-Alltag einfließen lassen. Indem jeder seine Kompetenzen aus allen bisherigen Berufsfeldern mit einbringt und auch die staatlich anerkannten Erzieher und Erzieherinnen ihr Fachwissen teilen, kann eine gute Zusammenarbeit für die Kinder und deren Entwicklung gelingen. Wichtig für diese Umsetzung ist die tägliche Kommunikation unter den Mitarbeiter:innen und die Bereitschaft, vom anderen lernen zu wollen. ●

### SECHS PÄDAGOGISCHE LERNFELDER AUS DEM ERZIEHER:INNEN-CURRICULUM

1. Berufliche Identität und professionelle Perspektiven weiterentwickeln
2. Pädagogische Beziehungen gestalten und mit Gruppen pädagogisch arbeiten
3. Lebenswelten und Diversität wahrnehmen, verstehen und Inklusion fördern
4. Sozialpädagogische Bildungsarbeit in den Bildungsbereichen professionell gestalten
5. Erziehungs- und Bildungspartnerschaften mit Eltern und Bezugspersonen gestalten sowie Übergänge unterstützen
6. Institution und Team entwickeln sowie in Netzwerken kooperieren

AUF EINEN BLICK

Quelle: Fernkurs Quereinsteiger:in in Bildung und Betreuung in der Kita, Klett Kita Akademie

### Tipp:

Du kennst jemanden, der sich als Quereinsteiger:in qualifizieren möchte? Unser sechsmonatiger Fernkurs **Quereinsteiger:in in Bildung und Betreuung in der Kita** liefert das nötige Fachwissen, um kompetent in den Kita-Alltag einzusteigen. Weitere Infos unter: <https://www.klett-kita.de/fernurse/detail/quereinsteiger-in-bildung-und-betreuung-in-der-kita>

PETRA ENGELSMANN, EVA SPALKE

# Frauen-Networking: Die Lösung aller Probleme?

Sich zu vernetzen, ist in unserer Arbeitswelt das A und O. Frauen netzwerken dabei anders als Männer – und geraten deshalb oft ins Networking-Abseits

**V**itamin B, Erfahrungsaustausch, Rückenstärkung: Sich in der Jobwelt zu vernetzen, Kontakte zu pflegen und Seilschaften zu bilden, ist essenziell – und oftmals Männersache. Männer helfen eher Männern, so wie wir alle uns eher Menschen verbunden fühlen, die uns selbst ähnlich sind. Das hat in der Jobwelt zur Folge, dass Männer oft anderen Männern Posten zuschanzen, mal ein Auge zudrücken, wenn der Kollege etwas falsch macht, oder dem Kumpel mehr Gehalt zusagen.



Frauen ziehen dabei oftmals den Kürzeren, unter anderem, weil wir gelernt haben, dass das Suchen und Pflegen von hilfreichen Kontakten egoistisch und eingebildet sei, und wir den „Boys Club“ lieber mal machen lassen sollten, um nicht negativ aufzufallen. Das ist ein riesiger Nachteil, der nur schwer aufzuholen ist – viele Unternehmen oder Marken versuchen das aber immer wieder in Form von „Women Only“-Events, auf dem Frauen zum Netzwerken animiert werden sollen, um endlich zur Höchstform aufzulaufen und es den Männern gleichzutun.

## Frauen netzwerken anders

Ich war schon auf einigen solchen Events, auf großen, kleinen, firmeninternen oder öffentlichen. Sie waren immer nett, unterhaltsam, aber auch elitär und realitätsfern, und vor allem gingen sie ein wenig am Thema vorbei. Denn oft vergessen wir, dass Frauen ganz anders netzwerken als Männer: Eben aufgrund unserer Sozialisation und der stereotypen Genderrollen in der Jobwelt.

Frauen knüpfen eher Kontakte auf Augenhöhe – was bereichernd sein kann, aber im Sinne eines Aufstiegs in der Jobwelt zum Beispiel nur wenig bringt. Männer networken hingegen eher nach oben. Auch erwiesen ist, dass berufliche Kontakte zu Männern

für Frauen viel profitabler sind als ähnliche Kontakte zu Frauen – klarerweise, weil Männer mehr Einfluss in der Arbeitswelt haben. Gut wäre also, nicht nur unter Frauen, sondern auch mit Männern zu networken. Und das ganz ohne Egoismus-Ängste oder falsche Bescheidenheit. Ich weiß: leichter gesagt als getan.

## Suche nach Gleichgesinnten

An Networking unter Frauen ist aber natürlich nicht alles schlecht. So ist zum Beispiel erwiesen, dass Frauen im beruflichen Kontext viel weniger sprechen, wenn sie in einer Gruppe in der Unterzahl, also von Männern umgeben, sind. Das trifft sogar auf weibliche Führungspersonen zu. Allein deshalb ist es wichtig, sich mit Gleichgesinnten zu connecten: Unter Frauen, mit denen man über den eigenen Job sprechen kann, stößt man auf Verständnis, kann viel offener sprechen, sich neue Inspirationen und Tipps für die nächste Gehaltsverhandlung holen. Und sich im besten Fall gegenseitig für das nächste Networking-Event mit den männlichen Branchen-Kollegen motivieren. ●



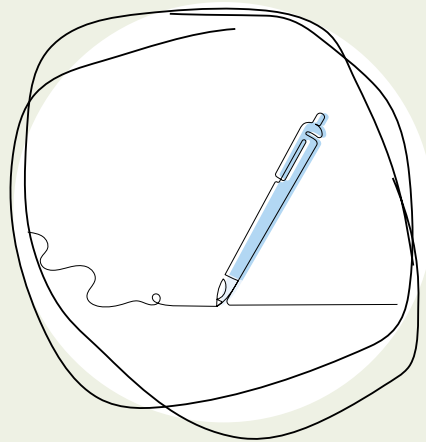
## VERENA BOGNER

ist Journalistin und lebt in Wien. Sie schreibt unter anderem für Glamour und Annabelle. Ihr Buch „Not Your Business, Babe!“ ist bei KiWi erschienen.



# Meine Seite

Nimm dir gern eine Minute Zeit und gönne dir deine Gedanken zum vorherigen Text.



**Mit wem tauschst du dich über Berufliches aus?**

.....

.....

.....

.....

**Wann hat dir dein Netzwerk das letzte Mal geholfen?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**In welchen Situationen brauchst du Unterstützung durch dein Netzwerk?**

.....

.....

.....

.....

**Wie hast du dir in der Vergangenheit ein Netzwerk aufgebaut?**

.....

.....

.....

.....

.....

KLETT KITA

## LEITUNGSCLUB

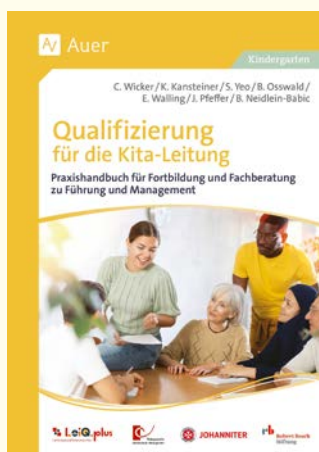
Du willst dich vernetzen? Dann melde dich jetzt zum Kita-Leitungsclub an und tausche dich mit anderen Kita-Leitungen aus ganz Deutschland aus. Mehr Infos findest du in diesem Heft auf Seite 8-9 oder unter [www.kita-leitungsclub.de](http://www.kita-leitungsclub.de)



## QUALIFIZIERUNG FÜR DIE KITA-LEITUNG

Carolyn Wicker, Katja Kansteiner u.a.

Das Praxishandbuch wendet sich in erster Linie an in Fortbildung und Fachberatung Tätige und gibt Hilfestellung bei der Durchführung von Qualifizierungstagen zu wichtigen Themen des Leitungsalldtags. Aber auch Kita-Leitungen selbst können die Materialien für ihre Personalentwicklung nutzen. Die zehn Module, bestehend aus mehreren Bausteinen, decken zentrale Aufgaben des Berufsalltags von Kita-Leitungen ab: Führen, Organisieren, Kommunizieren, Teamarbeit, Gesundheits- und Krisenmanagement, Konzeptionsentwicklung, Zusammenarbeit mit Familien, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsentwicklung und Entwicklung einer lernenden Organisation und Coaching. Das Qualifizierungskonzept LeiQ.plus, entwickelt von Bosch-Stiftung, PH Weingarten und Johannitern, ist auch als E-Book erhältlich.



Auer 2025  
260 Seiten  
ISBN: 978-3-403-08961-2

## REZENSIONEN

### WIE DU LERNST, EIN TEAM ZU LEITEN

Julie Zhuo

Was unterscheidet eine gute Führungskraft von einer hervorragenden? Diese Frage stellt sich Autorin Julie Zhuo. Mit 25 Jahren wurde sie Abteilungsleiterin bei dem damals noch kleinen Start-up Facebook. Unerfahren, dafür aber sehr motiviert, ist sie in die Rolle der Teamführung geschlüpft – und hat ihre jahrelangen Erfahrungen nun in diesem Buch zusammengetragen. Mit lockerem Schreibstil geht sie unter anderem auf Personalführung, Feedback und Selbstmanagement ein. Egal ob kleines oder großes Team: Zhuo hat Tipps für alle Leitungen, die sich den verschiedensten Herausforderungen stellen müssen.



Yes Verlag 2023  
336 Seiten  
ISBN: 978-3-96905-225-9

### DAS SCHWIERIGE KIND?

Andrea Tures (Hrsg.)

Liest man den Titel „Das schwierige Kind?“, denkt manch einer sofort an ein bestimmtes Kind. Doch es ist nicht das Kind, das schwierig ist. Es ist das Verhalten, das uns als Erwachsene herausfordert. Und es gibt Möglichkeiten, mit diesem herausfordernden Verhalten umzugehen. In 17 Fachartikeln zeigen Expert:innen aus Forschung und Praxis, u. a. Kathrin Hohmann, Inke Hummel und Nora Imlau, welche Bedürfnisse beispielsweise hinter Beißen oder Hauen stecken und wie Erzieher:innen wilde, aggressive oder gefühlsstarke Kinder begleiten können, ohne dabei das Kindeswohl zu gefährden. Besonders wertvoll: Zu jedem Fachartikel findet sich ein thematisches Fallbeispiel mit Impulsen und möglicher Lösungsstrategie.



Verlag an der Ruhr 2025  
288 Seiten  
ISBN: 978-3-83465-294-2



Die nächste Ausgabe der Praxis Kitaleitung erscheint am  
10.11.2025, Themenschwerpunkt dieser Ausgabe ist:

## Resilienz



BILD: © GETTY IMAGES/CAGKAN SAYIN

Wie bleibt man aufrecht, wenn alles wankt? In dieser Ausgabe nehmen wir Resilienz unter die Lupe – jenseits plakativer Stehauf-Parolen. Erfahre, wie du als Leitung Haltung bewahrst, Mythen entlarvst und dein Team nachhaltig stärkst. Unverzichtbar für alle, die täglich stark sein müssen.

Außerdem in dieser Ausgabe:

- **Plötzlich Chefin:** Wo du dir in der ersten Zeit als Kita-Leitung Unterstützung holst
- **Explosionsgefahr:** Wie du in schwierigen Eltern-gesprächen Ruhe bewahrst
- **Haltung stärken:** Eine Kita trainiert die Ü3-Kinder in Selbstverteidigung

### IMPRESSUM

#### Praxis Kitaleitung

Kompetenz für Führungskräfte  
wird herausgegeben von der Klett Kita GmbH



#### Redaktion

Eva Spalke, Chefredakteurin (v. i. S. d. P.)  
Anja Lacny  
Almut Aden  
E-Mail: redaktion@praxis-kitaleitung.de

#### Beirat

Florian Esser-Greassidou, Qualitätsleitung und Fachberater  
Doris Gießenberg, Europabeauftragte für frühkindliche Bildung  
Alexander Holloch, Kita-Leitung und pädagogische Koordination  
Sandra Jestand, Erzieherin, Heilpädagogin, Autorin, Dozentin  
Isabelle Schäfer, Fachbereich Kindertageseinrichtung  
Clarissa Wild, Kita-Leitung eines Streuobstwiesenkindergartens

#### Verlag

Klett Kita GmbH  
Rotebühlstraße 77  
70178 Stuttgart  
info@klett-kita.de | www.klett-kita.de

#### Anzeigen

Mediameer  
Marie Berlin (Anzeigenleitung)  
Krokusweg 8  
51069 Köln  
Telefon +49 221 / 608 78 089  
E-Mail: marie.berlin@mediameer.de  
www.mediameer.de  
Anzeigenpreisliste Nr. 04 / Gültig ab 01.09.2023

#### Kundenservice

Telefon: 0711 / 66 72 – 58 00  
Telefax: 0711 / 66 72 – 58 22  
E-Mail: kundenservice@klett-kita.de

#### Grundlayout

Anja Schmidt DESIGN  
www.anjaschmidt-design.de

#### Satz und Gestaltung

DOPPELPUNKT  
Karen Auch  
Königstraße 54 b  
70173 Stuttgart

#### Titelbild

© Gettyimages/We Are

#### Druck

Strube Druck & Medien GmbH  
Stimmerswiesen 3  
34587 Felsberg



Dieses Druckerzeugnis wurde mit dem Blauen Engel ausgezeichnet

#### Adressänderungen

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressänderung mit. Dabei geben Sie uns bitte neben Ihrer Kundennummer (siehe Rechnung) die neue und die alte Adresse an.

#### Allgemeine Geschäftsbedingungen

Es gelten unsere aktuellen Allgemeinen Geschäftsbedingungen  
(www.klett-kita.de/service/agb-und-widerrufsrecht).

#### Copyright

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.  
Alle Rechte vorbehalten.

ISSN 2698-8992  
ISBN: 978-3-96046-400-6  
Bestell-Nr.: 147035



# Partizipation im Kita-Alltag erleben

Neu



## Margit Franz **Morgenkreise neu gedacht**

Dieses Praxisbuch macht die wertvolle Bildungsarbeit in der Kita sichtbar und stärkt die pädagogischen Fachkräfte.

- Kindertreffen in Krippe und Kita gemeinsam mit den Kindern gestalten
- zahlreiche Praxisbeispiele, Reflexionsfragen und erprobte Methoden
- Kinderrechte in der Kita stärken und für Eltern transparent machen

Margit Franz  
**Morgenkreise neu gedacht**  
Kindertreffen in Krippe und Kita kindgerecht gestalten

19 x 26 cm, 96 Seiten,  
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-343-6



**Mehr als nur Freispiel**  
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-289-7



**Schön, dass du da bist!**  
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-272-9



**Genussvoll essen in Krippe und Kita**  
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-254-5

Außerdem in dieser  
Reihe erschienen

**Jetzt bestellen:**  
**www.klett-kita.de oder in Ihrer Buchhandlung**



# Gemeinsam in Fantasiewelten abtauchen



Ursula Günster-Schöning  
**Tierische Abenteuer**

48 Bildkarten zum dialogischen Erzählen  
in Krippe und Kita

7 x 12 cm, 48 Karten  
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-365-8



Ursula Günster-Schöning  
**Magische Geschichten**

48 Bildkarten zum dialogischen Erzählen  
in Krippe und Kita

7 x 12 cm, 48 Karten  
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-364-1

Die 48 liebevoll illustrierten Karten laden dazu ein, gemeinsam kreative Geschichten zu erfinden, spannende Abenteuer zu erzählen und zusammen immer neue Ausflüge in Fantasiewelten zu machen. Pädagogisch fundiert, handlich und flexibel überall einsetzbar: Box öffnen und los Erzählen!

**Jetzt bestellen:**  
**[www.klett-kita.de](http://www.klett-kita.de) oder in Ihrer Buchhandlung**

