

PRAXIS

Kompetenz für Führungskräfte

KITA Leitung

4 | 2026



JEDES TEAM TICKT ANDERS

Mitarbeitende gezielt
und individuell stärken

MUT ZUR VERÄNDERUNG

Wie du dein Team Schritt für
Schritt mitnimmst

„ICH WILL DIE LEITUNG SPRECHEN“

Wenn Eltern Fachkräfte
anzweifeln

Bestell-Nr. 147040



www.praxis-kitaleitung.de

Adultismus

Pädagogik auf Augenhöhe



Nimm mich ernst!

Pädagogische Fachkräfte haben die Verantwortung, ein gleichwürdiges Miteinander zu gestalten. Dieses Buch ist eine Einladung, das Verhältnis von Kindern und Erwachsenen neu zu denken und Wege zu einem Alltag ohne Machtgefälle zu finden.

- Machtgefälle identifizieren und abbauen
- pädagogische Haltung reflektieren anhand von 9 Beispielsituationen aus der Kita
- praxiserprobte Methoden für eine inklusive und partizipative Kita-Praxis

**Jetzt
neu!**

Sandra Richter

Nimm mich ernst!

Adultismus erkennen und abbauen

17 x 24 cm, 144 Seiten

(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-422-8

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

EDITORIAL



CHEFREDAKTEURIN Eva Spalke
e.spalke@klett-kita.de

FOTO: EVA SPALKE

HALLO
VERÄNDERUNG



Wo ein Wille,
da ein Weg.

Liebe Kita-Leitung,

vor sechs Jahren bin ich für den Job umgezogen. Vom bayrischen Dorf in die schwäbische Großstadt. Auch wenn beides in Süddeutschland liegt, war es eine große Veränderung für mich. Ein neuer Job mit neuen Kolleg:innen, eine neue Wohnung und ein bis dato unbekanntes soziales Umfeld.

Ich blickte damals etwas nervös, aber überwiegend zuversichtlich auf den Neuanfang. Ich wollte die Veränderung. Der neue Job bedeutete Entwicklung, mit der neuen Stadt freute ich mich auf neue Traditionen (nichts ahnend, wie viele Möglichkeiten es gibt, Maultaschen zuzubereiten).

Was hat mir damals diese Zuversicht gegeben? Was brauchen wir Menschen, um motiviert an Veränderungen herangehen zu können? Und wie nehmen wir andere – zum Beispiel unser Team – mit, sodass die Veränderung zum Erfolg wird?

Diesen Fragen widmet sich die aktuelle Ausgabe der Praxis Kitaleitung. Und weil wir so gerne noch einen Blick in die Zukunft werfen wollten, hat unser Autor Florian Esser-Greassidis im Schwerpunkt für uns in seine Glaskugel geschaut (ab Seite 18).

Ich wünsche dir viel Freude beim Lesen,

Eva Spalke

Eva Spalke

INHALT

1 VERÄNDERUNGEN

MARCUS SCHNUCK

- 8 DU HAST ES IN DER HAND**
Schritt für Schritt zur Veränderung

PETRA STELLWAG

- 12 AB AUF DIE INSEL**
Wie du das Team für Entwicklung begeisterst

JASMINA TRÄNNAPP

- 16 WENN DIE GEBURTENRATE SINKT**
Was Kitas jetzt tun können

FLORIAN ESSER-GREASSIDIS

- 18 ZWISCHEN BAUKLOTZ UND ROBOTER**
Ein Blick in die Zukunft

HOCHSENSIBILITÄT IM TEAM

INKLUSION

24



2 MEIN TEAM

MALTE MIENERT

- 20 VOM WOLLEN, KÖNNEN UND MÜSSEN**
Was unsere Mitarbeiter:innen motiviert

BARBARA SCHMIEDER, EIKE OSTENDORF-SERVISSOGLU

- 24 IMMER AUF EMPFANG**
Hochsensibilität im Team begleiten

HINWEIS:

Unsere **Titelthemen** sind farbig gekennzeichnet.



3 UNSERE KITA-ELTERN

- 28** SALLY MATTHES
ELTERN OHNE GRENZEN
Wenn die Zusammenarbeit herausfordert

- 32** ANGELIKA KIRN
„ICH WILL DIE LEITUNG SPRECHEN“
Wenn die Fachkraft den Eltern nicht mehr genügt

4 ICH ALS LEITUNG

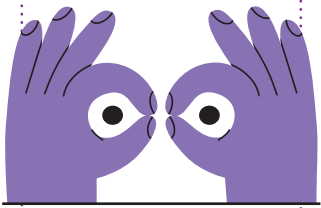
- 34** SUSANNE SCHWARZ
DAS INNERE KIND AM ARBEITSPLATZ
Wie Reflexion uns in Alltagskonflikten weiterhilft
- 38** INTERVIEW MIT SUSANNE MEIER
GAST SEIN
Hospitation nach Montessori-Pädagogik
- 40** STIMME AUS DEM LEITUNGSBÜRO
UMBAU IM LAUFENDEN BETRIEB
Kita-Leitung Julia Baumeister im Gespräch
- 42** FÜR MICH MIT BETTINA BLUM
SCHLUSS MIT JA-SAGEN
Warum wir öfter ein Nein wagen dürfen

IMMER IM HEFT

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

Uns findest du
natürlich auch
auf Instagram.

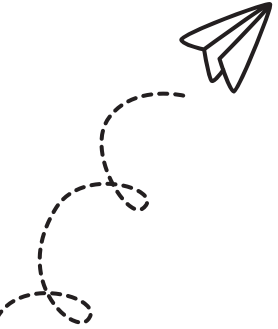




AUF EINEN BLICK

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.



Wunschglas fürs Kita-Jahr

Stelle zum Start des Kita-Jahres ein Glas mit kleinen Zetteln in den Teamraum. Jede Person aus dem Team hat die Möglichkeit, anonym aufzuschreiben: „Was wünsche ich mir für unser gemeinsames Kita-Jahr?“ – sei es für die Zusammenarbeit, den Alltag oder die Atmosphäre im Team. Die gesammelten Wünsche können später im Team-Tag oder in einer Teamsitzung aufgegriffen werden und bieten eine gute Grundlage, um gemeinsame Ziele und Erwartungen sichtbar zu machen. So entsteht von Anfang an das Gefühl: Dieses Jahr gestalten wir gemeinsam.



„MANCHMAL BRAUCHT MAN EINE VERÄNDERUNG. WIR NEHMEN ALLES ZU SEHR ALS SELBSTVERSTÄNDLICH HIN, AUCH UNS GEGENSEITIG.“

TOVE JANSSON,
SCHRIFTSTELLERIN UND ZEICHNERIN





AUF DIE OHREN: PODCASTS

FÜHRUNGS-KRAFT

Der Podcast Führungs-KRAFT beschäftigt sich mit moderner Führung und zeigt, wie Leitung mit Klarheit, Haltung und sozialer Kompetenz gelingen kann. In den Folgen geht es unter anderem um Themen wie Grenzen setzen als Führungskraft, die typische „Sandwich-Position“ zwischen Team und Träger sowie um Motivation, Kommunikation und Konfliktlösung im Team.

MOMENT MAL - GEFÜHRTE MEDITATIONEN

Der Podcast „Moment mal – geführte Meditationen“ von Franziska Behlert ist unverzichtbar für alle, die im Alltag bewusst zur Ruhe kommen möchten. Die angeleiteten Meditationen sind leicht zugänglich und helfen dabei, Stress abzubauen und neue Klarheit zu gewinnen.



NEWS / POLITIK

UNICEF-Studie kritisiert Deutschland beim Kindeswohl

UNICEF sieht Deutschland beim Wohlbefinden von Kindern erneut nur im unteren Mittelfeld: Platz 25 von 37 Ländern. Besonders kritisch ist der Bildungsbereich: Nur 60 Prozent der 15-Jährigen erreichen laut UNICEF Mindestkompetenzen in Lesen und Mathematik; Deutschland liegt damit bei vergleich-

baren Bildungsdaten auf Platz 34 von 41. UNICEF fordert unter anderem, Kinderarmut politisch stärker zu priorisieren und Teilhabe, Bildung und gesundheitliche Versorgung besser abzusichern.

QUELLE: WWW.UNICEF.DE/INFORMIEREN/ AKTUELLES/PRESSE-/UNICEF-STUDIE-KINDESWOHL-2026/397376

TERMIN-TICKER

SPIEL ESSEN

Die SPIEL Essen, vom 22. bis 25. Oktober 2026 in Essen, ist die weltweit größte Messe für Brett- und Gesellschaftsspiele. Hier können neue Spiele entdeckt und direkt ausprobiert werden.

DKLK BERLIN

Der Deutsche Kitleitungskongress (DKLK) am 5. und 6. Oktober 2026 in Berlin ist die größte Fachveranstaltung im deutschsprachigen Raum. Zwei Tage voller praxisnaher Vorträge, Workshops und inspirierender Keynotes.

Du hast es in der Hand

Wer Kita sagt, sagt auch Veränderung – denn die gehört fast schon zu unserem Alltag. Wie strukturiertes Change-Management in der Kita funktioniert und du dabei dein Team mitnimmst, zeigt unser Autor

Kitas sind von Veränderungen geprägt: Fachkräftemangel, gesellschaftliche Heterogenität, Umstrukturierungen von Einrichtungen und viele mehr. Damit wird Veränderung zum stetigen Begleiter im Alltag. Gleichzeitig haben sich Kita-Leitungen schon auf Veränderungen eingestellt. Change-Management beschreibt in diesem Kontext die bewusste, planvolle Gestaltung von Veränderung.

Zentral ist: Veränderung geschieht durch Menschen. Prozesse, Strukturen und Abläufe werden dann nachhaltig angepasst, wenn die beteiligten Mitarbeitenden den Wandel verstehen, mitgestalten und in ihrer Rolle gestärkt werden. Change-Management dient nicht nur der Lösung konkreter Probleme, sondern auch der langfristigen Entwicklung einer lernenden Organisation, die Herausforderungen souverän bewältigt.

In der Kita Wolkenstürmer fordert ein Junge die Fachkräfte und Kinder durch aggressives Verhalten heraus. Unter anderem wirft er mit Stühlen und auch zu einer blutigen Lippe ist es schon gekommen. Der Handlungsdruck ist groß.

Change-Management in der Kita

Change-Management fokussiert die einzelne Kita. Zu den zentralen Zielen gehören Verbesserung der Zusammenarbeit, Stärkung der Problemlösefähigkeit, Entwicklung einer Kultur des Lernens und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Veränderung ist nicht linear. Jeder Eingriff an einer Stelle erzeugt Effekte an anderen Stellen. Zum Beispiel wirken sich Änderungen während der Mittagszeit beim Schlafen und Ruhen auf Pausenregelungen aus. Change-Management ist ein Balancieren. Es braucht dabei einen klaren Rahmen – aber keinen starren Plan. Es gleicht eher dem Navigieren mit Kompass als mit einer App: Die Richtung ist klar, der genaue Weg entsteht beim Gehen.

Bei ihren „Antworten“ auf das Verhalten des Jungen reagieren die Fachkräfte sehr direkt auf das gezeigte Verhalten. Ausgangspunkt sind die Momente, in denen sie das Verhalten unmittelbar erleben. Dieses Vorgehen zeigt wenig Erfolg und ist für alle Beteiligten belastend.



Jede Veränderung setzt
Motivation, Beteiligung und
Sinnbezug voraus.

So gelingt Veränderung

Drei Grundgedanken bestimmen ein wirksames Change-Verständnis:

Erstens: Wandel ist normal

Stabilität und Veränderung wechseln sich ab. Im Alltag von Kitas heißt das, kontinuierlich zu lernen, flexibel zu bleiben und dennoch Verlässlichkeit für Kinder und Familien zu bieten. Das bedeutet für das Team der Kita Wolkenstürmer, dass der Junge ihre Fähigkeit hinterfragt, mit herausfordernden Situationen umzugehen.

Zweitens: Menschen gestalten Wandel

Jede Veränderung setzt Motivation, Beteiligung, Sinnbezug und Selbstwirksamkeit voraus. Mitarbeitende müssen die Veränderung als relevant, bewältigbar und sinnvoll erleben. Glaubt das Team der Kita Wolkenstürmer, dass ein anderer Umgang mit dem Verhalten des Jungen nötig ist? Glauben sie, dass sie das schaffen können?

Drittens: Struktur und Person gehören zusammen

Veränderung findet immer auf zwei Ebenen statt: in Strukturen und in Haltungen. Kita-Teams verfügen dabei über große Gestaltungsspielräume – von der Tagesstruktur über konzeptionelle Entscheidungen bis zu Fragen der Partizipation. Change-Management macht diese Spielräume sichtbar und nutzbar.

Die Wolkenstürmer haben noch keine konkreten Ideen. Doch es steht fest, dass sie anfangen sollten, grundsätzlich nachzudenken, um zu hilfreichen Vorgehensweisen zu kommen.

Sinn und Richtung geben

Eine Vision bietet (emotionale) Orientierung.

Sie weckt Energie, wenn sie ein Bild davon zeichnet, wie die Kita sein soll. Sie verbindet, motiviert und erleichtert Entscheidungen in Zeiten der Unsicherheit. Sie schafft Bedeutung und gibt Antworten auf das „Warum“. Leitbilder konkretisieren die Vision. Sie benennen Werte, Haltungen und Grundprinzipien der pädagogischen Arbeit – ohne Maßnahmen vorwegzunehmen. Vision und Leitbild sind daher zentrale Bezugspunkte für die Entwicklung von Zielen und die Ableitung konkreter Schritte.

Die Teammitglieder der Kita Wolkenstürmer nehmen die angesprochenen Herausforderungen an. Ihnen ist bewusst, dass sie damit zunächst zusätzliche Anstrengungen auf sich nehmen. Ihnen ist aber auch klar, dem Jungen aktuell nicht zu gerecht werden. Und das entspricht nicht ihrem Selbstbild. Denn im Zuge der Weiterentwicklung ihrer Konzeption haben sie Schwerpunkte für ihre Arbeit festgelegt und in einem Leitsatz zusammengefasst: „In der Kita Wolkenstürmer erleben alle Selbstwirksamkeit in Beziehung – ent-

sprechend ihren Bedürfnissen“. Bedürfnisorientierung ist also ein Schwerpunkt der Arbeit und „alle“ meint auch besagten Jungen.

Das Phasenmodell: Orientierung im Veränderungsprozess

Zur Gestaltung von Change-Prozessen dient ein Phasenmodell mit sechs Stationen. Es ist kein starrer Ablauf, sondern ein Rahmen, der Orientierung und Übersicht gibt.

1. Problem / Ausgangslage (Ist-Situation)

Am Anfang steht die Frage: Was genau wollen wir verändern – und warum? Eine präzise Klärung des Anliegens verhindert spätere Umwege. Das Problem wird durch das Verhalten des Jungen deutlich. Auch die Kinder weisen auf das Problem hin, in Teilen auch die Eltern.

2. Zielklärung und -konkretisierung

Aus dem Anliegen entstehen konkrete Ziele. Sie müssen verständlich, überprüfbar und von allen getragen sein. Zielklärung ist Teamarbeit und stärkt das gemeinsame Verständnis.

Bezüglich des Verhaltens des Jungen schien das Ziel klar: Er sollte mit dem Verhalten aufhören. Dieser erste Impuls stieß eine Diskussion an, die nicht nur den starken Handlungsdruck der Situation berücksichtigte, sondern auch das eigene Selbstverständnis (Leitsatz). So wurde schnell klar, dass es dem Bedürfnis der Erwachsenen (und Kinder) entspricht, dass der Junge sein Verhalten verändert. Doch was sind die Bedürfnisse des Jungen? Das Team muss sich eingestehen, dazu nur wenig sagen zu können.

3. Maßnahmen planen

Ziele werden in konkrete Handlungsschritte übersetzt. Hier braucht es Kreativität, Mut zu Neuem und Distanz zu alten Mustern. Um mehr über die Bedürfnisse des Jungen sagen zu können, werden verschiedene Dinge vereinbart. Vor allem wird beschlossen, bewusst zu beobachten, in welchen Situationen der Junge das Verhalten zeigt und in welchen nicht.

4. Umsetzungsplanung

Wer übernimmt welche Aufgabe? Welche Ressourcen benötigt das Team? Welche Zeiträume gelten? Klare Planung schafft Sicherheit und Verantwortung.

Es wird besprochen, wie die Beobachtung konkret umgesetzt werden kann, da sich das unerwünschte Verhalten nicht ankündigt.

5. Umsetzung und Controlling

Im Alltag zeigt sich, ob Maßnahmen funktionieren. Eine erste Überprüfung nach vier bis sechs Wochen schafft die Grundlage für Anpassungen und verhindert, dass neue Routinen unreflektiert verfestigt werden. Die Beobachtung und die mit ihr verbundenen Absprachen werden umgesetzt.

6. Evaluation und Transfer

Am Ende steht die Analyse des gesamten Prozesses: Was haben wir gelernt? Welche Veränderungen wollen wir dauerhaft verankern? Wie übertragen wir die Erfahrungen auf künftige Herausforderungen? So entwickelt sich die Kita zu einer lernenden Organisation.

Am Anfang des Beispiels steht die Auswertung der Beobachtung. Es zeigt sich, dass das unerwünschte Verhalten wahrscheinlicher wird, wenn der Junge Stress empfindet, zum Beispiel durch Streit mit den Eltern vor Kita-

Beginn, hektische Übergänge oder allgemein anstrengende Situationen, wie laute Momente in der Kita oder Konflikte. In 1:1-Situationen zeigt er das Verhalten nicht. Auch nicht in Momenten, in denen er ungestört allein spielen kann, oder in ruhigen Situationen (zum Beispiel bei Kamishibai- oder Bilderbuchbetrachtungen oder dem Hören von Hörspielen).

Veränderung heißt manchmal auch, einen Schritt zurückzugehen.

Das Problem ist unverändert, deshalb steigt das Team wieder in der zweiten Phase ein. Das Ziel lautet nun: dem Jungen mehr Möglichkeiten bieten, das unerwünschte Verhalten nicht zu zeigen. Dafür

werden unter anderem folgende Maßnahmen geplant: Eine bewusste und ruhige Begrüßung des Jungen am Morgen. Die Anschaffung von Kopfhörern, um in Ruhe Geschichten hören zu können. Die Anschaffung einer Strandmuschel als Rückzugsraum. Daran anschließend teilt das Team die beschlossenen Maßnahmen mit den dazugehörigen To-Dos auf (= 4.). Nach einer verabredeten Frist findet eine Überprüfung statt, ob Veränderungen eingetreten sind (= 5.). Erkenntnis: Die beschlossenen Maßnahmen wurden von dem Jungen dankbar angenommen – und vielen weiteren Kindern auch. Die bewusste und ruhige Begrüßung des Jungen am Morgen zeigt besondere Wirkung. Sie hilft ihm, sich im Tag zu verankern.

Allerdings treten auch Probleme auf. Die Möglichkeit, Geschichten mit Kopfhörern zu hören, ist für viele Kinder attraktiv, aber immer nur für ein Kind möglich. Deshalb werden neue Kopfhörer angeschafft, bei denen man einen an das Abspielgerät anschließt und dann weitere Kopfhörer an den vorherigen Kopfhörer stecken kann. So können mehrere Kinder gleichzeitig Kopfhörer nutzen. Mit der Strand-

Rückzugsorte, wie ein Zelt oder eine Strandmuschel, helfen in hektischen Zeiten.



muschel muss ein wenig experimentiert werden. Es stellt sich die Frage nach dem besten Ort und einer passenden Einrichtung, damit sie für die Kinder als ein eindeutiger Ort erkennbar ist. Damit die Kinder die neuen Möglichkeiten wirklich nutzen können, muss der Tagesablauf angepasst werden. Außerdem wird nun auch ein gleitendes Frühstück eingeführt, damit die Kinder weniger Unterbrechungen erleben.

Ein „normaler“ Verlauf des Phasenmodells entspricht einem Durchlaufen in Schleifen – einschließlich Hin- und Herspringen.

Veränderungsprozesse wirksam gestalten

Strukturieren und Ermöglichen sind die zentralen Aufgaben von Leitungen bei Veränderungen. Dazu gehört:

- Orientierung geben und Sinnbezug herstellen
- Beteiligung sichern und Teamkompetenzen stärken
- Ressourcen bereitstellen
- Grenzen und Möglichkeiten realistisch benennen
- Erfolge sichtbar machen und wertschätzen
- Unsicherheiten moderieren
- Eine Kultur des Lernens und Experimentierens fördern

Die Kita-Leitung ist nicht Alleinvertreterin, sondern Prozessgestalterin. Sie gestaltet den Rahmen des Veränderungsprozesses und das Team füllt ihn, mit ihrer Unterstützung. Das Team entwickelt Lösungen und übernimmt Verantwortung. Veränderung entsteht durch gemeinsame Erfahrungen, durch Austausch, Reflexion und den Mut, Neues auszuprobieren.

Der skizzierte Prozess geht im Kern auf die Leitung zurück. Das Team hat das Problem definiert und die konkreten Maßnahmen entwickelt. Dabei wurde nicht ausschließlich auf den Jungen geschaut, sondern die Einrichtung als grundsätzlicher Handlungsrahmen mitgedacht. Dafür hat die Leitung gesorgt, zum Beispiel, indem sie immer wieder betonte, dass Ände-

ACHT WIRKPRINZIPIEN

Acht Wirkprinzipien ergänzen das Phasenmodell: Die ersten drei sind grundsätzlicher Natur, die anderen korrespondieren mit einzelnen Phasen.

- 1. Stabilitätsbedingungen für Veränderungsprozesse schaffen**
Klarheit über Rollen, Ziele, Prozesse, Beteiligung und Rahmenbedingungen sind Voraussetzung dafür, dass Menschen Unsicherheit aushalten können.
- 2. Resonanz beachten, Synchronisation herstellen**
Methoden, Sprache und Vorgehen müssen zum Team passen. Veränderung gelingt nur, wenn das Team „auf Empfang“ ist.
- 3. Energetisierung ermöglichen und Kontrollparameter aktivieren**
Motivation, Sinnbezug, ermutigende Erfahrungen und sichtbare Erfolge aktivieren das System. Emotionale Beteiligung ist der stärkste Motor.
- 4. Ausgangssituation und Muster des Systems identifizieren**
Klarheit über Muster, Regeln, Ressourcen und Hindernisse im Team ist notwendig, um passende Veränderungsschritte zu entwickeln.
- 5. Vision / Ziele entwickeln und Sinnbezug gewährleisten**
Gemeinsam getragene Ziele stiften Orientierung – besonders in unsicheren Phasen.
- 6. Umsetzung planen und Destabilisierung alter Muster anregen**
Neue Perspektiven und Erfahrungen öffnen den Weg zu neuem Handeln.
- 7. Vorhaben umsetzen und Symmetriebrechung unterstützen**
In kritischen Phasen, in denen mehrere Zukunftsmöglichkeiten denkbar sind, braucht das Team klare Impulse, damit neue hilfreiche Muster entstehen.
- 8. Evaluation und Re-Stabilisierung gewährleisten, Transfer prüfen**
Erfolgreiche Veränderungen müssen im Alltag verankert werden – in Abläufen, Kultur, Routinen.

rungen im Tagesablauf geboten sind, wenn es (einzelnen) Kindern hilft. Durch den gemeinsamen Prozess hat die Leitung mit der Zeit zusammen mit ihrem Team eine Haltung zu Veränderungen entwickelt, die darauf fußt, dass Veränderungen Verbesserungen und Entlastungen ermöglichen.

Fazit

Change-Management in der Kita bedeutet, Veränderung bewusst zu gestalten, statt auf äußere Anforderungen nur zu reagieren. Das Phasenmodell und die Wirkprinzipien bieten einen Kompass, um Veränderungsprozesse zu initiieren, zu begleiten und nachhaltig im Team zu verankern. Eine Kita, die Change-Kompetenz entwickelt, gewinnt mehr als neue Abläufe: Sie stärkt ihre Selbstorganisation, erhöht ihre Attraktivität als

Arbeitsplatz, entlastet das Team und schafft bessere Bedingungen für Kinder und Familien. Change-Management ist ein zentraler Baustein einer zukunftsfähigen, lernenden Kita. ●

LITERATUR:

SCHIERSMANN, CHRISTIANE; THIEL, HEINZ-ULRICH (2018): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
SCHNUCK, MARCUS (2025): Change-Management in der Kita. Veränderungsprozesse aktiv und nachhaltig gestalten. Freiburg: Verlag Herder.



MARCUS SCHNUCK

verhilft Kita-Teams wieder zu mehr Leichtigkeit im Alltag und Zeit für das Wesentliche: Die Zeit am Kind. Als freiberuflicher Referent und Supervisor ist er unter mail@marcusschnuck.de zu erreichen. Sein Buch „Change-Management in der Kita“ ist im Herder Verlag erschienen.

Ab auf die Insel

Wer etwas verändern möchte, muss sich weiterentwickeln. Doch nicht immer sind alle davon begeistert. Unsere Autorin fährt deshalb (symbolisch) regelmäßig mit ihrem Team auf eine Insel. Welche Schätze dort warten und warum Inselhopping so guttut, verrät sie hier



Als ich die Leitung einer Kita übernahm, war zunächst vieles neu – der Bau, die Einrichtung, das Konzept, die Familien und das Team. Ein riesiger Berg Arbeit lag vor mir, gepaart mit einem ebenso großen Berg Respekt. Mir war klar: Ich muss in allen Bereichen Energie investieren. Worauf sollte ich nun sinnvollerweise den Schwerpunkt legen? Hätte ich einen Wunsch frei gehabt, dann hätte von Beginn an ein Team dagestanden, das sich neugierig und lernhungrig auf die Suche nach der besten Praxis macht. Das ist jedoch nicht unbedingt selbstverständlich, egal ob in großen oder kleinen, neuen oder bestehenden Teams.

Eine gemeinsame Basis zu schaffen und die Freude an Weiterentwicklung zu wecken und wachzuhalten, das ist für mich als Leitung nach wie vor eine der größten Herausforderungen. Welchen Rahmen gebe ich vor, welche Impulse sind angebracht, was gibt uns Stabilität und wie bleiben wir offen, ohne in die Beliebigkeit zu rutschen? Wie schaffe ich es, mein Team auf eine pädagogische Entwicklungsreise mitzunehmen, bei der es Veränderungen als etwas Bereicherndes betrachtet?

„Der Geist ist keine Scheune, die man füllt, sondern eine Flamme, die man nährt“ – dieses Zitat von Celestin Freinet passt für mich in Bezug auf alle, egal ob groß oder klein, und bildet für

mich die Basis der Teamarbeit – vor allem, was die gemeinsame Weiterentwicklung angeht. Doch wie nährt man sie denn nun, diese vielen unterschiedlichen Flammen innerhalb eines Teams? Nebenbei sicher nicht. Aber man kann bewusst „Inseln“ schaffen!

1

Meine persönliche Insel

Die beste Voraussetzung ist grundsätzlich, dass man selbst eine Flamme hat, die brennt.

Lasse ich die vielen Jahre meiner Arbeit im Team noch mal in Gedanken vorbeiziehen, dann hatten das Engagement und die Begeisterung meiner Leitungen und Kolleginnen einen rie-

sigen Anteil daran, dass meine Flamme immer gut genährt war. So konnte ich meine eigene Leidenschaft finden, die innere Stimme, die mich antreibt, meine pädagogische Praxis fortdauernd weiterzuentwickeln.

Meine eigenen Flammen nähre ich heute unter anderem durch Lesen von Fachliteratur, Besuchen von Fortbildungen, Vernetzung mit Gleichgesinnten, Gespräche und Diskussionen. Ich liebe lange Spaziergänge zum Nachdenken. Allem voran nährt und beflügelt mich Zeit mit Kindern – meine größten Lehrmeister.

2

Die Schatzinsel

„Die Hüterin des Schatzes sein“ – dieser Satz einer Autorenkollegin prägte sich bei mir ein. Er hört sich eher an wie der Titel einer Abenteuergeschichte, ist aber tatsächlich eine Leitungsaufgabe.

Mir kommt dieser Satz in den Kopf, wenn mal wieder die Rede von Förderung, Bildungsprogrammen oder Entwicklungsbögen ist. Denn, um was geht es in unserer Arbeit wirklich? Es geht um die Kinder. Es geht darum, Zeit für sie zu haben und Freiräume für ihre Anliegen zu schaffen. Diesen Schatz müssen wir tatsächlich hüten, sodass er nicht unter der Fülle an Anforderungen und

Aufgaben begraben wird. Ein Team braucht den mentalen Rückhalt, sich entschleunigen zu dürfen, um sich auf das Wesentliche zu besinnen.

3

Insel der Inspiration

Die Aufgabe einer Leitung ist es, Situationen und Prozesse im Team zu erkennen, aufzugreifen und durch gute Impulse zu begleiten. Dazu nutze ich gerne Fachliteratur oder Fachartikel, die ich zur Verfügung stelle. Es hilft ungemein, die persönliche Arbeit zu gestalten und zu reflektieren. In unserem Personalzimmer liegen zudem ansprechend präsentiert eine Fachzeitschrift, ein Fachartikel und das „Fachbuch des Monats“. Echtes Papier regt zum Stöbern an und hat eine andere Qualität als das allgegenwärtige Googeln. Weniger Zerstreuung tut allen gut. Gelegentlich nutzen wir ausgewählte Filme, um uns Inspiration zu holen. Begleitet durch ein paar fachliche Fragen, sind diese sehr beliebt bei uns als Einstieg in Teamtage.

4

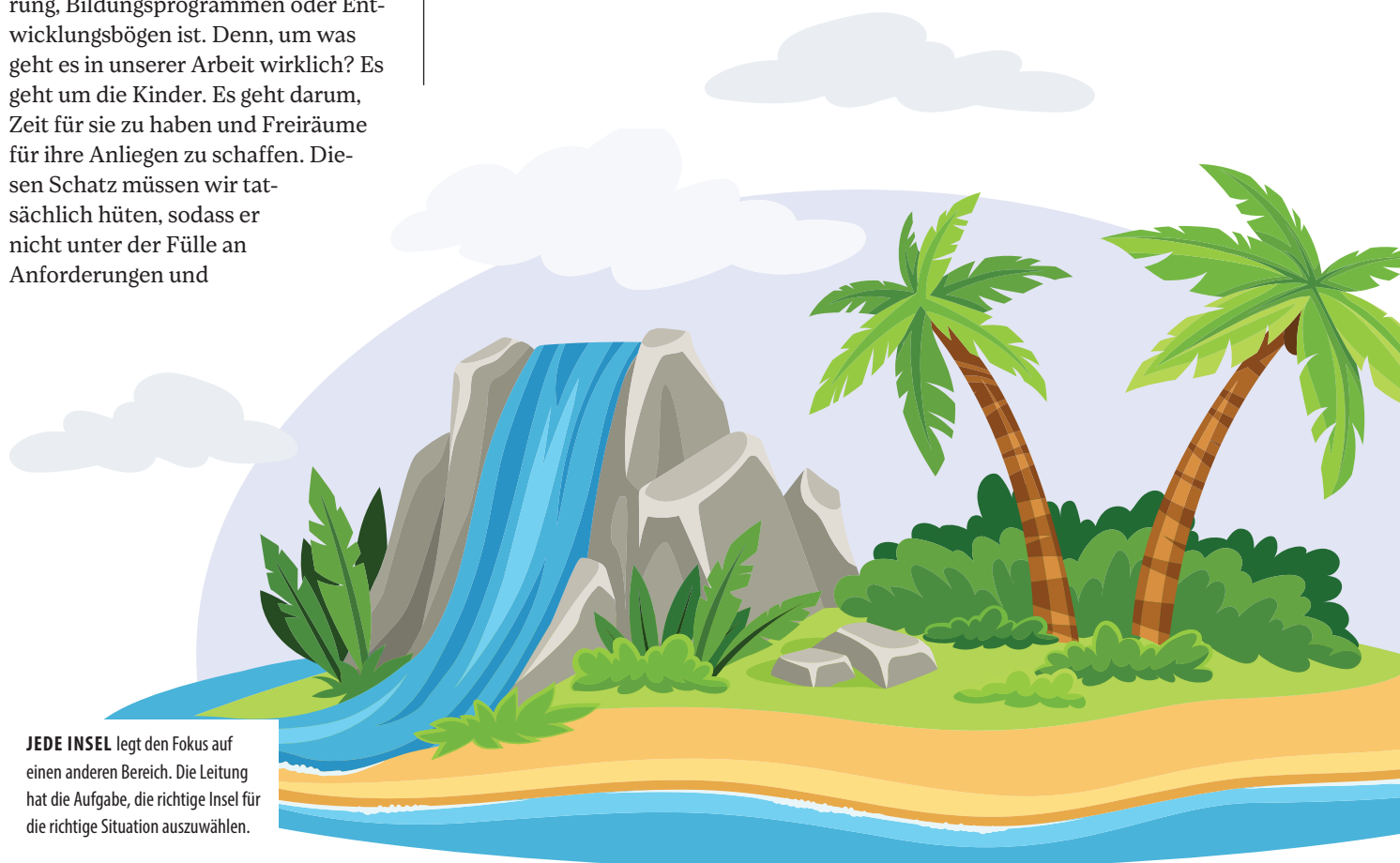
Insel der Zeit

Um das Lesen von Fachliteratur tatsächlich im Team zu etablieren, braucht es Raum und Zeit. Verfügungszeiten sind meist knapp bemessen. Es lohnt sich, mit dem Team zu schauen, an welcher Stelle es Zeiten gibt, in denen man sich zum Lesen kurz zurückziehen kann. Eventuell lassen sich diese Zeitinseln auch im Dienstplan als Zeitoption zur Selbstverwaltung für das Team kennzeichnen. Beispielsweise, wenn alle im Garten sind, oder an Walddagen, an denen es im Haus ein wenig ruhiger ist.

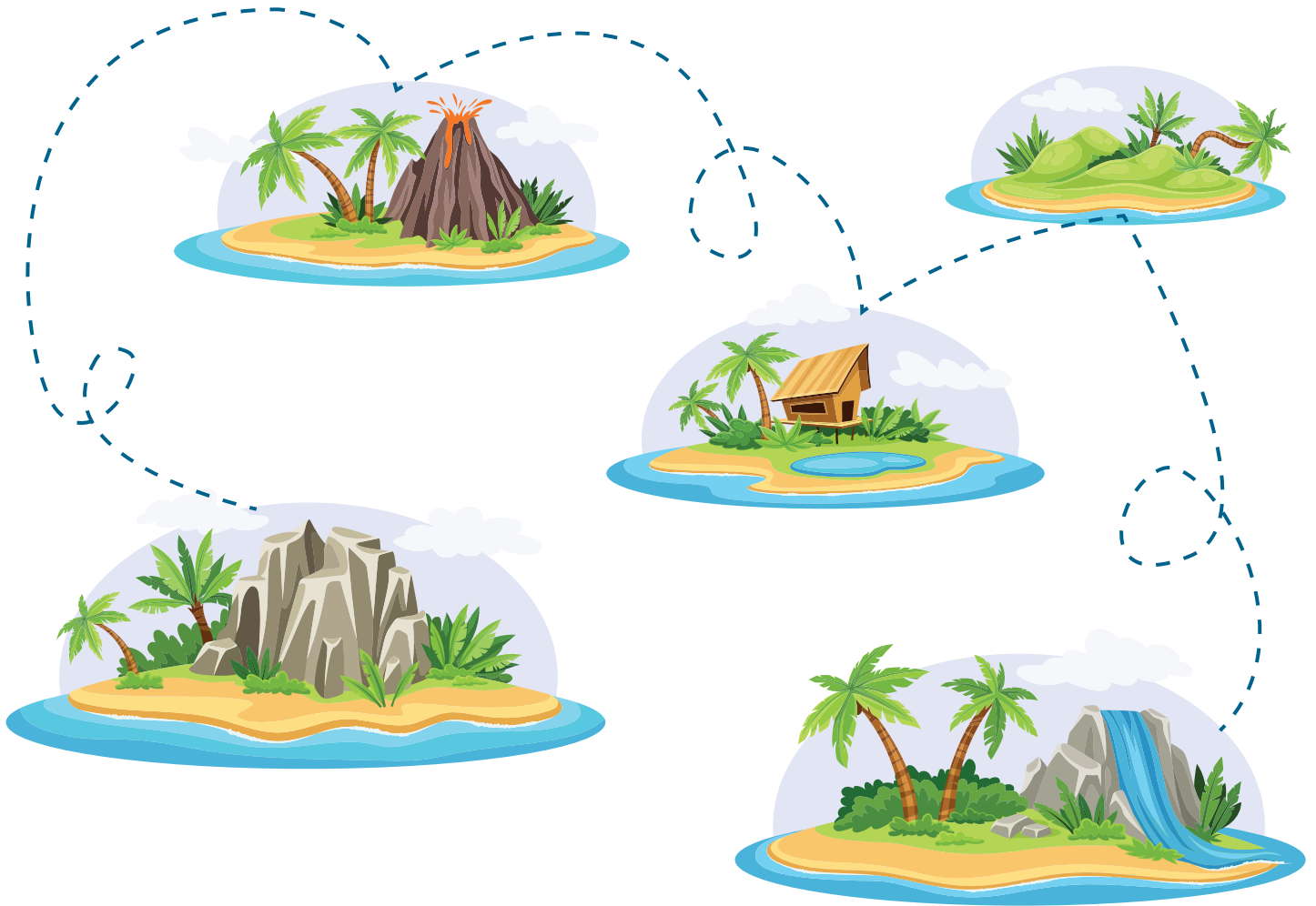
5

Insel der Aufmerksamkeit

Was für Kinder gut ist, brauchen auch wir Erwachsene: Aufmerksamkeit. Die Mitarbeiter:innengespräche beispielsweise sind von unschätzbarem Wert. Diese Gespräche haben eine große Wirkung auf den Alltag. Zeit und Ruhe finden, um gemeinsam die



JEDE INSEL legt den Fokus auf einen anderen Bereich. Die Leitung hat die Aufgabe, die richtige Insel für die richtige Situation auszuwählen.



eigene Entwicklung zu betrachten und in Bahnen zu lenken – das nährt die Flamme bei allen Beteiligten. Mitgestaltung ist hier gern gesehen – gemütlich auf der Couch mit einer Tasse Tee oder bei einem Waldspaziergang lässt es sich anders miteinander reden als im üblichen Trubel des Alltags. In Bewegung bleiben ist das Motto.

6

Insel der Stärken

In unserem Team arbeiten wir stärkenorientiert. Nicht alle müssen alles machen. Für manche ist es nicht leicht, überhaupt die eigene innere Flamme zu finden. Was wir den Kindern mit auf den Weg geben wollen, müssen wir manchmal mühevoll in uns selbst suchen. Es kann dauern, bis aus einem Flämmchen eine Flamme wird, und man braucht in diesem Prozess Geduld mit den anderen und sich selbst. Die Erfahrung zeigt ganz eindeutig: Wenn ich meinen inneren

Stärken folge und meine Flamme brennt, dann kann ich auch gut Verantwortung für einen Bereich übernehmen, andere entlasten oder auch an die Hand nehmen, wenn noch Unsicherheiten bestehen.

7

Inselhopping

Während meiner Ausbildung und auch in der Ausübung des Berufes hatte ich das Glück, in unterschiedliche Einrichtungen blicken zu dürfen. Schon dieser kurze Einblick wirkt oft beflügelnd. In der eigenen Einrichtung vergisst man im Trott des Alltags schnell, wie wertvoll es ist, seinen Horizont zu erweitern. Stehen beispielsweise Veränderungen in einem Team bevor, lohnt es sich ungemein, über den eigenen Tellerrand zu schauen. Eine Hospitation in einer anderen Einrichtung ist eine günstige Gelegenheit, frische Ideen aus erprobter Hand zu erhalten. Das weckt Tatendrang in uns.

Letztendlich ist die Freude an Weiterentwicklung eine Sache, die sich nicht erzwingen lässt. Es gibt Menschen, die sich für Veränderungen problemlos begeistern lassen. Andere brauchen mehr Zeit, um sich auf Unbekanntes einzulassen. Veränderung und Beschleunigung passen nicht gut zusammen.

Auch wenn es mir persönlich manchmal schwerfällt – kleine Schritte zu gehen und immer wieder innezuhalten ist für mich in diesem Zusammenhang zur Zauberformel geworden. ●

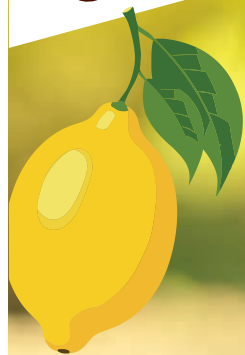


PETRA MEINHOF

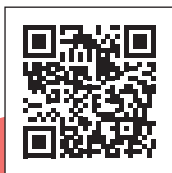
ist Erzieherin und Kita-Leitung der Kita Trebel der Popcorn gGmbH – Kinder im Wendland.

CHECKT UNSERE
IDEEN FÜR'S

Sommerfest!



Hier gibt's viel Inspiration



ALSVERLAG

Schönes zum Basteln, Gestalten und Dekorieren.
Jetzt die ALS-Themenwelten entdecken.



Wenn die Geburtenrate sinkt

Der Geburtenrückgang wird das System Kita und seine Prioritäten grundlegend verändern, weiß unsere Autorin. Führungskräfte brauchen jetzt strategisches Denken, um die Kita an die gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen

Zurückgehender Nachwuchs ist kein fernes Szenario mehr. Vielmehr hat er sich zu einer statistischen Größe in Berichten des Bundes und der Länder entwickelt. In manchen Regionen ist er schon im Alltag der Einrichtungen angekommen. Gruppen bleiben kleiner, Anmeldelisten schrumpfen, Finanzierungsfragen stellen sich neu. Viele Jahre ging es um Ausbau und Fachkräftemangel, jetzt ändert sich spürbar die Richtung. Was bedeutet das für Standorte, für Teams, für die Qualität der pädagogischen Arbeit?

Wachstum ist endlich

Über mehr als ein Jahrzehnt war die Entwicklung eindeutig. Der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr seit 2013 beschleunigte den Ausbau politisch. Plätze entstanden, Träger erweiterten ihre Angebote, Kommunen investierten. Gleichzeitig verschärfte sich der Fachkräftemangel – er bestimmte Debatten, Strategien und nicht selten auch die tägliche Organisation in den Einrichtungen. Ein Blick zurück relativiert jedoch die Vorstellung, dass Wachstum der Normalzustand sei. In den 1970er-Jahren und vor allem nach der Wiedervereinigung gingen die Geburtenzahlen deutlich zurück. In Ostdeutschland sprach

man später von einem „demografischen Schock“. Einrichtungen schlossen, Personal wurde abgebaut, Strukturen verkleinert. Als die Nachfrage wieder stieg, fehlten Fachkräfte und gewachsene Strukturen.

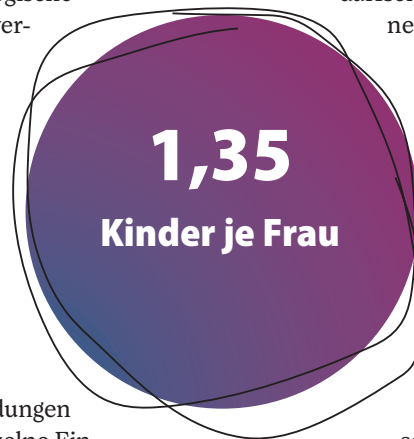
Heute sind die Ausgangsbedingungen andere. Der aktuelle Rückgang ist kein abruptes Krisenereignis, sondern Teil eines längerfristigen demografischen Wandels. Weniger Kinder bedeuten nicht weniger pädagogische Anforderungen. Sie verändern jedoch die Planungsgrundlagen. Belegungszahlen, Finanzierungssysteme und Personalbedarfe geraten in Bewegung. Gerade weil es sich nicht um eine kurzfristige Schwankung handelt, sind vorausschauende Entscheidungen erforderlich. Für einzelne Einrichtungen stellt sich damit eine grundlegende Frage: Wie bleibt man handlungsfähig, wenn sich Rahmenbedingungen verändern? Profilbildung, transparente Kommunikation und eine klare Positionierung im Sozialraum gewinnen an Bedeutung. Schrumpfung erfordert andere Steuerungslogiken als Wachstum.

Abwägen und Orientierung geben

Für Führungskräfte verschiebt sich das Aufgabenprofil spürbar. In den vergangenen Jahren dominierte vielerorts die Sicherung des Betriebs: Dienstpläne organisieren, Ausfälle kompensieren, neues Personal finden. Strategische Entwicklung blieb im dichten Alltag häufig zweitrangig. Nun rückt sie ins Zentrum. Die Leitung muss Be-

darfsentwicklungen einordnen, Szenarien abwägen und Entscheidungen nachvollziehbar kommunizieren. Gleichzeitig entstehen im Team Fragen und Sorgen. Wenn Gruppen kleiner oder Strukturen angepasst werden, betrifft das nicht nur die Organisation, sondern auch die Identität und das Selbstverständnis.

Führung bedeutet in dieser Phase, Orientierung zu geben und Veränderung besonnen zu begleiten. Ob Einrichtungen stabil durch diese Phase gehen, hängt nicht allein von finanziellen Ressourcen ab, sondern ebenso von der Qualität der Führung und Beteiligung.





DIE NIEDRIGE GEBURTENRATE ist schon jetzt in vielen Kitas zu spüren: Immer öfter bleiben Kitaplätze unbesetzt.

Vorausschauend bleiben

Auch auf Trägerebene werden die Weichen neu gestellt. Regional zeigen sich unterschiedliche Entwicklungen: Während manche Kommunen mit Überkapazitäten rechnen, bleibt die Nachfrage andernorts stabil. Standorte werden überprüft, Finanzierungsmodelle diskutiert, Prioritäten im Sozialraum neu gesetzt. Dabei geht es nicht nur um Zahlen, sondern um langfristige Verantwortung. Wenn pädagogische Fachkräfte künftig wieder stärker verfügbar sind, entsteht Spielraum. Dieser sollte jedoch nicht vorschnell für Personalabbau genutzt werden. Die Erfahrung aus früheren Phasen zeigt, dass kurzfristige Einsparungen langfristige Engpässe nach sich ziehen können. Die Herausforderung liegt daher darin, Personalentwicklung vorausschauend zu denken: Qualifikation sichern, Kompetenzen ausbauen, Arbeitsbedingungen verbessern. Wer Stabilität schafft, stärkt das System – auch für zukünftige Schwankungen.

Wie stabil ist der Beruf?

Für angehende Erzieher:innen verändert sich die Perspektive ebenfalls. Lange galt der Beruf als ausgesprochen sicher. Der Fachkräftemangel eröffnete nahezu flächendeckend gute Beschäftigungschancen. Künftig dürf-

te sich der Arbeitsmarkt stärker regional differenzieren. In manchen Regionen kann es zu Überhängen kommen, in anderen bleibt der Bedarf hoch. Gleichzeitig steigen die fachlichen Anforderungen. Inklusion, Sprachbildung, Zusammenarbeit im Sozialraum und die Begleitung von Familien in belasteten Lebenslagen erhöhen die Komplexität der Arbeit. Weniger Kinder bedeuten nicht weniger Professionalität. Vielmehr verschiebt sich der Schwerpunkt von quantitativer Expansion hin zu qualitativer Vertiefung. Ob der Beruf langfristig attraktiv bleibt, wird maßgeblich davon abhängen, wie Politik und Träger reagieren. Ein vorschnelles Reduzieren von Ausbildungskapazitäten könnte spätere Engpässe verstärken. Eine vorausschauende Planung hingegen eröffnet die Chance auf stabilere Rahmenbedingungen und bessere Qualität.

Fazit: Gestalten statt Reagieren

Der Geburtenrückgang stellt das System der Kindertagesbetreuung vor eine neue Phase. Er ist kein vorübergehender Ausschlag, sondern Teil einer strukturellen Entwicklung. Wenn der quantitative Ausbaudruck nachlässt, entsteht Raum für qualitative Klärung. Kitas können sich stärker als verlässliche Bildungs- und Beziehungsorte profilieren, die Familien Stabilität bie-

ten und Eltern Sicherheit in einer unsicheren Zeit geben. Verlässliche Betreuungszeiten, klare pädagogische Profile und transparente Kommunikation sind keine Nebenaspekte, sondern zentrale Voraussetzungen für Vertrauen. Ob und wann Familien sich für Kinder entscheiden, hängt von vielen Umständen ab, dazu gehören auch Planbarkeit und Unterstützungsstrukturen. Frühkindliche Bildung ist deshalb nicht nur Teil der Bildungsinfrastruktur, sondern auch ein Baustein gesellschaftlicher Zukunftssicherung. Wer aus früheren Erfahrungen lernt, Personal nicht vorschnell abbaut und Führung stärkt, kann diese Phase nutzen, um Qualität zu sichern und Strukturen zu stabilisieren. Demografische Entwicklungen sind nicht steuerbar, der Umgang mit ihnen schon. ●



JASMINA TRÄNNAPP

Sozialpädagogin und B. A. Management, ist seit drei Jahrzehnten in der frühkindlichen Bildung tätig. Als Unternehmerin und Businesscoach (DVBC) steht sie für strategisches

Change-Management in pädagogischen Organisationen.

Zwischen Bauklotz und Roboter

Im Jahr 2050 summt die Technik leise durch die Kita. Drohnen beobachten, Smartwatches analysieren. Unser Autor wagt ein Gedankenexperiment, wie die Kita der Zukunft aussehen kann – mit einem überraschenden Fazit

Es ist ein Dienstagmorgen im Jahr 2050. Die Stadt schläft noch. Es ist stockfinster, ein tiefes Blau liegt über den Straßen, nur unterbrochen vom gleichmäßigen Gleiten autonom fahrender Fahrzeuge, die lautlos durch die Morgendämmerung ziehen. In ihnen sitzen Kinder, angeschnallt, überwacht und sicher. Die Autos kennen ihre Route, ihre Passagiere, ihre Zielorte.

LEDs und blinkende Slogans

Die Fassaden sind mit LED-Paneelen verkleidet, großflächig, beweglich, aufmerksamkeitsstark. Farben fließen über die Gebäude, Figuren tanzen über die Wände, Slogans blinken in den frühen Morgen: „Willkommen, kleine Entdecker:innen“ oder „Hier beginnt Zukunft“. Manche Häuser projizieren sogar live generierte Spielszenen nach außen, um zu zeigen, was drinnen passiert. Licht lockt Leute und im Jahr 2050 brauchen Kitas vor allem eins: Kinder. Es gibt weniger Kinder. Deutlich weniger. Und so betreiben Kitas inzwischen etwas, das man früher Marketing genannt hätte. Heute wirkt es eher wie ein heischender Wettbewerb um Sichtbarkeit in einer alternativen Gesellschaft. Die Fahrzeuge halten vor dem „Pick up slot“, Türen

öffnen sich automatisch, Kinder steigen aus. Ein humanoider Serviceroboter mit freundlicher Stimme begrüßt jedes Kind mit Namen. „Guten Morgen, Flower. Dein Stresslevel liegt heute bei 32 Prozent. Möchtest du zuerst eine Kuscheleinheit oder einen Snack?“ Flower antwortet nicht. Sie rennt einfach hinein. Manche Dinge ändern sich auch im Jahr 2050 nicht.

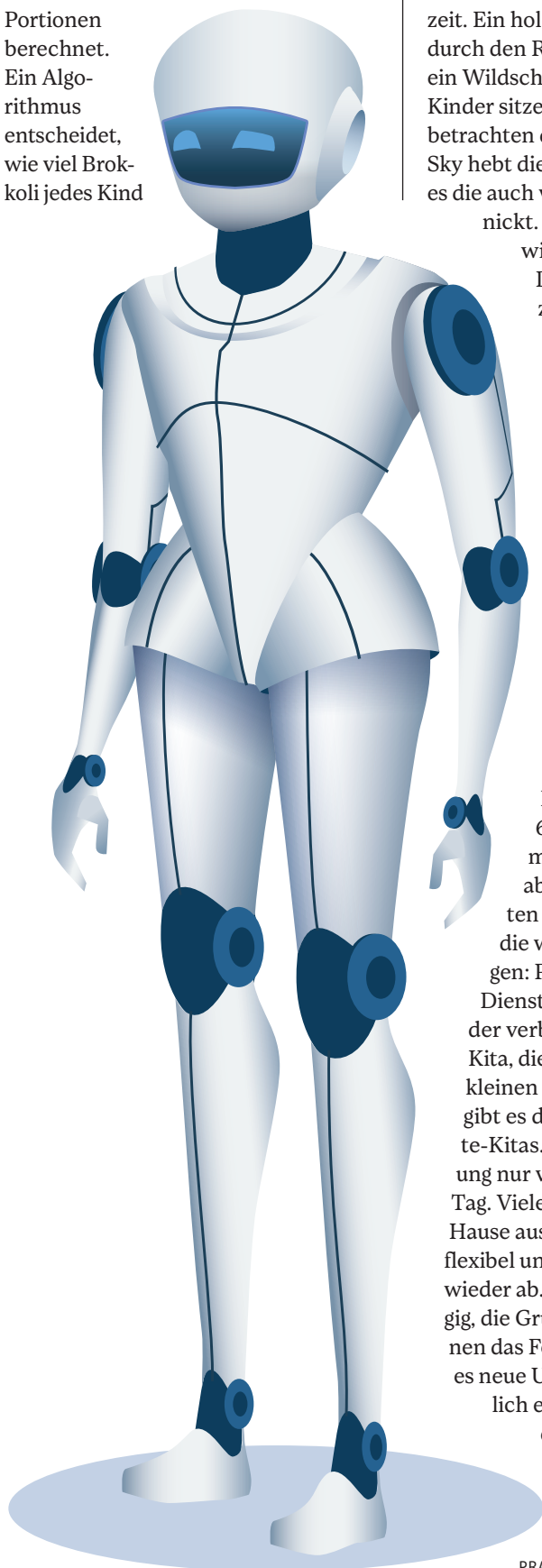
Im Eingangsbereich gleiten kleine Reinigungsroboter lautlos über den Boden. Einer wischt den Flur, ein anderer desinfiziert Türgriffe, ein dritter sortiert in der Garderobe verstreute Hausschuhe nach Größen. Der Ärger um verloren geglaubte Hausschuhe gehört damit schon längst der Vergangenheit an. Über den Köpfen der Kinder schwirren gleichzeitig kleine Drohnen durch die Räume – kaum größer als Libellen. Sie beobachten Spielsituationen, zeichnen Gespräche auf und analysieren Bewegungen. Am Abend generiert eine KI daraus automatisch Lern- und Bildungsgeschichten. Während Fachkräfte früher Beobachtungsbögen ausfüllten, erstellt nun ein Algorithmus kleine Entwicklungsnarrative: „Eric experimentierte heute mit Schwerkraft, als sein Turm aus sieben Bauklötzen einstürzte.“ Die Eltern erhalten diese Geschichten direkt in ihre Familien-App.

Auch die Architektur der Kita hat sich verändert. Nebenraumtüren öffnen sich nicht mehr mit Klinken. In den Hausschuhen der Kinder sind winzige NFC-Chips verbaut. Betritt ein Kind eine Türschwelle, erkennt das System seine Anwesenheit und gleitet lautlos auf. Die Wege durch das Haus wirken dadurch fast magisch – als würde das Gebäude selbst wissen, wohin die Kinder möchten. Am Handgelenk jedes Kindes sitzt außerdem eine kleine Smartwatch. Sie misst Puls, Körpertemperatur und Aktivitätsniveau. Auf einem großen Display im Collaborativ Space können Fachkräfte jederzeit sehen, wie es den Kindern geht: Wer ist müde? Wer bewegt sich zu wenig? Wer braucht gerade Ruhe? Pädagogische Fürsorge erscheint im Jahr 2050 manchmal wie eine Mischung aus Gesundheitsmonitoring und Raumfahrtkontrollzentrum. Die Kleidung der Kinder liefert weitere Hinweise. Die Stoffe reagieren sensibel auf körperliche Signale. Ein Body färbt sich rot, wenn ein Kind überfordert ist, violett bei Hunger, türkis bei Müdigkeit. Pädagogische Diagnostik in Echtzeit ganz ohne anachronistischen Papierfragebogen.

Algorithmus und Brokkoli

In der Küche arbeitet der Küchenroboter bereits am Mittagessen. Hinter

einer Plexiglasscheibe bewegt sich ein riesiger Konvektomaten-Schrank mit autonomen Armen, der Gemüse schneidet, Nährstoffe analysiert und individuelle Portionen berechnet. Ein Algorithmus entscheidet, wie viel Brokkoli jedes Kind



heute braucht. Die Fachkraft nebenan kontrolliert lediglich, ob der Algorithmus auch berücksichtigt hat, dass Kinder Brokkoli traditionell ablehnen. Währenddessen beginnt die Bildungszeit. Ein holografischer Fuchs trabt durch den Raum. Kurz darauf folgt ein Wildschwein in Lebensgröße. Die Kinder sitzen auf dem Teppich und betrachten die Tiere fasziniert. Nur Sky hebt die Hand und fragt: „Gibt es die auch wirklich?“ Die Fachkraft nickt. „Ja. Aber dafür müssen wir in den Wald fahren.“

Der Waldausflug gilt inzwischen als besonderes Ereignis. Eltern unterschreiben vorher Einverständniserklärungen. Schließlich begegnen die Kinder dort echten Insekten.

Homeoffice-Kita

Nicht alle Kitas sehen gleich aus. Die Gesellschaft hat sich verändert. Auch die frühkindliche Bildung. So gibt es Einrichtungen für Familien mit sehr langen Arbeitszeiten.

Dort beginnt der Tag um 6 Uhr morgens und endet manchmal erst um 8 Uhr abends. Viele Eltern arbeiten in Dienstleistungsberufen, die weiterhin Präsenz verlangen: Pflege, Gastronomie und Dienstleistungssektor. Ihre Kinder verbringen viel Zeit in der Kita, die inzwischen eher einem kleinen Lebensraum gleicht. Dann gibt es die sogenannten Remote-Kitas. Hier dauert die Betreuung nur vier oder fünf Stunden am Tag. Viele Eltern arbeiten von zu Hause aus, organisieren ihre Zeit flexibel und holen ihre Kinder früh wieder ab. Die Räume sind großzügig, die Gruppen klein. Manche nennen das Fortschritt. Andere nennen es neue Ungleichheit. Und schließlich existiert eine dritte Form: die dezentrale Kita. Hier findet Betreuung gar nicht mehr in einem

Gebäude statt. In den Wohnungen der Familien bewegen sich humanoide Assistenzroboter, die von pädagogischen Fachkräften gesteuert werden. In einer ehemaligen Kita sitzt eine kleine Gruppe von Pädagoginnen und Pädagogen mit Virtual-Reality-Brillen in einer Art Leitstand. Sie steuern gleichzeitig mehrere Roboter, begleiten Spielsituationen, lesen Geschichten vor oder moderieren Konflikte zwischen Geschwistern – alles aus der Ferne.

Das Gebäude selbst dient inzwischen als Rechenzentrum. Wo früher Garderoben standen, arbeitet der Server. Dort werden Bildungsdaten gespeichert, Lernprozesse analysiert und neue pädagogische Programme entwickelt. Und doch geschieht inmitten all dieser Technik etwas Erstaunliches. In einer Ecke der Kita – egal ob analog, digital oder dezentral – liegt noch immer ein Teppich. Darauf stehen Bauklötze. Keine smarten Klötze, keine holografischen Simulationen. Schlichte Holzklötze. Die Kanten sind rund gespielt, die Oberfläche glänzt leicht speckig von unzähligen Kinderhänden. Ein Kind setzt einen Stein auf den anderen. Dann noch einen. Der Turm wackelt. Er fällt um. Das Kind lacht. Ein Roboter registriert den Sturz des Turms als „konstruktives Lernmoment“. Die Fachkraft lächelt. Sie hätte das auch ohne Datenanalyse gewusst.

Kinder der Zukunft

Vielleicht liegt genau darin die größte Überraschung der Zukunft. Trotz Drohnen, Robotern, Algorithmen und holografischen Füchsen bleibt etwas erstaunlich konstant: Kinder wollen spielen. Sie wollen bauen, lachen, ausprobieren, scheitern und wieder anfangen. Und möglicherweise wird man im Jahr 2050 feststellen, dass die wichtigste Innovation in der Kita nicht die Technik war. ●



**FLORIAN
ESSER-GREASSIDIS**

ist Sozialpädagoge, freier Autor und Abteilungsleiter des Pädagogischen Managements bei kitea. Zuvor war er mehrere Jahre als Fachkraft und

Kita-Leitung tätig.

Vom Wollen, Können und Müssen

Was motiviert pädagogische Fachkräfte – und was verhindert Engagement? Unser Autor verbindet psychologisches Wissen mit Leitungspraxis und zeigt, wie du Mitarbeitende differenziert führst, Entwicklungsgespräche gestaltest und Bindung im Team gezielt stärkst

Motivation gehört zu den Themen, die in nahezu jedem Leitungsgespräch irgendwann auftauchen. Oft steckt dahinter die Hoffnung, es gäbe einen einzigen Hebel, der bei allen Mitarbeitenden gleichermaßen wirkt. Doch Menschen sind

unterschiedlich. Sie reagieren verschieden auf Anforderungen, Verantwortung, Lob, Freiräume und Kontrolle. Für Kita-Leitungen bedeutet das: Motivation ist kein Werkzeug, das man „anwendet“, sondern ein Beziehungsgeschehen, das sich im Alltag immer wieder neu gestaltet. Wer führen will, muss verstehen, wie

Mitarbeitende ihr eigenes Handeln regulieren – und was sie jeweils brauchen, um engagiert und selbstbestimmt arbeiten zu können.

Selbst- oder fremdbestimmt?

Ob Menschen sich intrinsisch motiviert erleben, hängt wesentlich davon ab, wie viel Selbstbestimmung sie in ihrem Arbeitsalltag erfahren. Die Selbstbestimmungstheorie der Psychologen Edward Deci und Richard Ryan (1993) bietet dafür eine erstaunlich praxistaugliche Grundlage. Sie beschreibt vier Formen der Verhaltensregulation, die sich im Kita-Alltag als Motivationstypen beobachten lassen. Diese Typen sind keine Schubladen, sondern Momentaufnahmen. Menschen bewegen sich zwischen ihnen – und du kannst das unterstützen oder behindern. Für jeden Typ gibt es Fragen, die dir helfen, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und die Personalentwicklung der jeweiligen Mitarbeitenden zu unterstützen.

1

Der externe Typ – „Sag mir, was ich tun soll“

Der externe Typ handelt vor allem, um Erwartungen zu erfüllen oder Ärger zu vermeiden. Er orientiert sich



DAS EINE MOTIVATIONS-TOOL FÜR ALLE – das gibt es nicht.

stark an Vorgaben und reagiert sensibel auf Kontrolle. Eigeninitiative zeigt er selten, weil er gelernt hat, dass es sicherer ist, sich an Regeln zu halten.

Eine Mitarbeiterin fragt jeden Morgen: „Was soll ich heute machen?“ Obwohl der Tagesablauf klar ist, sucht sie Sicherheit. Wenn sie eine Aufgabe erledigt hat, kommt sie sofort zurück und wartet auf die nächste Anweisung. Sie arbeitet zuverlässig – aber nur innerhalb enger Vorgaben.

Für Leitungen bedeutet das: Dieser Mitarbeitende braucht klare Strukturen, eindeutige Absprachen und verlässliche Orientierung. Er profitiert von kleinen, gut abgesicherten Schritten in Richtung Selbstständigkeit. Wenn er Verantwortung übernehmen soll, muss diese Verantwortung klar umrissen sein.

- Welche Entscheidungen treffe ich für diese Mitarbeitenden aus Gewohnheit, obwohl ich sie abgeben könnte?
- Wo kontrolliere ich sie mehr, als notwendig wäre?
- Welche kleinen Freiräume könnte ich diesen Mitarbeitenden bewusst eröffnen?

2

Der introjizierte Typ – „Ich will keine Fehler machen“

Der introjizierte Typ arbeitet, um Schuld- oder Schamgefühle zu vermeiden. Er möchte alles richtig machen und hat Angst, Erwartungen zu enttäuschen. Perfektionismus, Überanpassung und Unsicherheit sind typische Begleiter. Fehler werden nicht als Lerngelegenheiten erlebt, sondern als Bedrohung.

Ein Mitarbeiter dokumentiert jede Kleinigkeit ausführlich, weil er Angst hat, etwas zu vergessen. Er bleibt länger, um „noch schnell etwas fertig zu machen“, und entschuldigt sich für Dinge, die niemand bemängelt hat. Kritik trifft ihn tief, selbst wenn sie sachlich formuliert ist.

Diese Mitarbeitenden brauchen eine Kultur, in der Fehler nicht sanktioniert, sondern reflektiert werden. Sie brauchen Rückmeldungen, die entlasten, und eine klare Priorisierung durch die



GUT ZU WISSEN

Vier Schritte nach oben

Gehe das nächste Personalentwicklungsgespräch methodisch an. Die vier Schritte Wissen – Wollen – Können – Dürfen eignen sich hervorragend, um Motivation und Entwicklungsbedarf sichtbar zu machen. Sie stammen aus einem entwicklungspsychologischen Modell, das Veränderung als Abfolge von Einsicht, Motivation, Fähigkeit und Erlaubnis beschreibt.

1. **Wissen:**
Welche Kenntnisse hat die Person über moderne Pädagogik, Bildungspläne und Entwicklungspsychologie?
2. **Wollen:**
Will sie ihr pädagogisches Handeln verändern? Dies ist oft die entscheidende Hürde.
3. **Können:**
Verfügt sie über die praktischen Fähigkeiten? Wenn nicht, helfen Fortbildungen, Tandems oder Übungsräume.
4. **Dürfen:**
Lässt das Team verändertes Handeln zu? Hier liegt häufiger ein Problem, als man denkt.

Ergänzung: 5. Sich trauen:
Manche wissen, wollen, können und dürfen – und tun es trotzdem nicht. Hier braucht es Ermutigung, Rückhalt und klare Signale der Leitung.

Leitung. Denn wenn alles wichtig ist, werden sie versuchen, alles perfekt zu machen – und daran scheitern.

- Welche Botschaft sende ich diesen Mitarbeitenden, wenn ich Fehler rückmelde?

- Wie oft sage ich explizit: „Das reicht so“, möglicherweise zu früh oder zu spät?
- Wo kann ich Überforderung aktiv begrenzen?

3

Der identifizierte Typ – „Ich will das, weil es sinnvoll ist“

Der identifizierte Typ hat verstanden, warum seine Arbeit wichtig ist. Er übernimmt Verantwortung, bringt Ideen ein und möchte pädagogisch wachsen. Er ist offen für Fortbildungen und reflektiert sein eigenes Handeln.

Eine Fachkraft entwickelt ein neues Eingewöhnungskonzept, weil sie beobachtet hat, dass einige Kinder mehr Zeit brauchen. Sie bringt es in die Dienstberatung ein, holt Feedback und probiert es aus. Sie braucht keine Kontrolle, sondern Resonanz.

Diese Mitarbeitenden brauchen Gestaltungsspielräume und Beteiligung an Entscheidungen. Sie möchten Aufgaben übernehmen, die zu ihren Stärken passen, und sie brauchen eine Leitung, die ihnen zutraut, Dinge auszuprobieren. Wenn sie ausgebremst werden, verlieren sie schnell an Energie.

- Wo verhindere ich Engagement, ohne es zu merken?
- Welche Verantwortung könnte ich erweitern?
- Welche Ideen könnte ich bewusst fördern?

4

Der integrierte Typ – „Das ist Teil meiner beruflichen Identität“

Der integrierte Typ ist das Rückgrat eines Teams. Seine Motivation ist tief verankert, getragen von Werten und pädagogischer Überzeugung. Er arbeitet stabil, zuverlässig und mit hoher Identifikation.

Eine langjährige Mitarbeiterin lebt die beziehungsorientierte Pädagogik mit großer Klarheit. Sie ist für viele Kolleg:innen eine Orientierung. Wenn Veränderungen anstehen, denkt sie mit, bringt Perspektiven ein und bleibt auch in schwierigen Situationen ruhig.



SO SCHAFF ICH ES RÜBER!

Motivation ist auch Hilfe zum Überwinden von Hindernissen.

Diese Mitarbeitenden brauchen vor allem Vertrauen. Sie möchten strategisch eingebunden werden und suchen echtes Interesse und Aufmerksamkeit der Vorgesetzten – nicht Lob im Sinne von Bewertung, sondern Resonanz auf Augenhöhe. Leitungen sollten darauf achten, diese Mitarbeitenden nicht zu überfordern, denn engagierte Mitarbeitende übernehmen oft mehr, als ihnen guttut, und sie werden aufgrund ihrer Verlässlichkeit leider zu häufig für Zusatzaufgaben herangezogen.

- Wie halte ich diese Mitarbeitenden langfristig im Team?
- Welche Rolle könnten sie im Entwicklungsprozess der Einrichtung spielen?
- Wo muss ich sie vor Überlastung schützen?

Loben wirkt nicht automatisch

Lob gilt häufig als einfaches Mittel, um Motivation zu steigern. Doch psychologisch betrachtet wirkt es oft anders, als wir erwarten. Lob kann abhängig

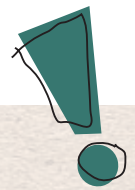
machen, weil Menschen dann auf die nächste positive Rückmeldung warten. Es kann kontrollierend wirken, weil es eine Hierarchie betont: Die eine Person bewertet, die andere wird bewertet. Und es kann die intrinsische Motivation untergraben, weil die Tätigkeit plötzlich nicht mehr um ihrer selbst willen ausgeführt wird, sondern um Lob zu erhalten.

Was stattdessen wirkt, ist Anerkennung im Sinne von Resonanz: echtes Interesse, Rückfragen, gemeinsames Nachdenken über pädagogische Situationen. Mitarbeitende brauchen keine Urteile, sondern Beziehung. Bitte lobe nicht vorschnell, sondern reflektiert und risikobewusst. Du wirst im nächsten Abschnitt merken, Lob kann sinnvoll sein, aber paradoxerweise bei denen, die scheinbar am wenigsten Lob verdienen. Engagierte Mitarbeitende, die mit Herzblut für ihre Arbeit brennen, wissen selbst, ob sie gut arbeiten oder nicht. Sie benötigen echtes Interesse und echte Herausforderungen.

Warum Menschen bleiben

Motivation erklärt das Handeln im Alltag. Commitment erklärt die Bindung an die Einrichtung, lässt sich durch die Frage zusammenfassen: „Warum steht der Mitarbeitende morgens auf und macht sich auf den Weg in die Einrichtung?“ Drei Formen der Mitarbeiterbindung sind relevant:

- 1. Affektives Commitment** – „Ich will hier arbeiten, weil ich die Arbeit mit den Kindern liebe“
Ein affektives Commitment entsteht durch Identifikation mit der pädagogischen Tätigkeit und gute Beziehungen zu den Menschen in der Kita. Diese Mitarbeitenden wollen bleiben. Sie zeigen hohes Engagement und übernehmen Verantwortung. Leitungen können dies stärken, indem sie individuelle Zuwendung geben, sich ihnen immer wieder in Einzelgesprächen als Ansprechpartner zur Verfügung stellen und Verantwortung übertragen.



LEITFRAGEN ZUR GESPRÄCHSVORBEREITUNG:

- „Welche pädagogische Handlung würdest du gern häufiger zeigen – und was hindert dich?“
- „Wo fühlst du dich sicher, wo unsicher?“
- „Welche Aufgabe würdest du übernehmen, wenn du dürftest?“
- „Was brauchst du von mir, um mutiger zu handeln?“
- „Welche Veränderung würdest du sofort umsetzen, wenn du keine Rücksicht auf Teamdynamiken nehmen müsstest?“

ständigkeit loben (musst) – „Ich freue mich, dass Du heute punkt 6.30 Uhr in der Einrichtung warst“ – so tue dies aber immer heimlich. Nichts verletzt affektive Mitarbeitende mehr, als zu beobachten, wie kalkulative Mitarbeiter:innen für Selbstverständlichkeiten gelobt werden.

3. Normatives Commitment – „Ich muss ja hier bleiben – ohne mich läuft doch hier gar nichts“ Solch eine Bindung entsteht in erster Linie durch Pflichtgefühl. Diese Mitarbeitenden bleiben, weil sie glauben, bleiben zu sollen. Hier finden sich häufig die „grauen Eminenzen“: ehemalige Leiterinnen oder langjährige Mitarbeiterinnen, die viel Erfahrung haben, aber nicht mehr in der ersten Reihe stehen. Sie prägen das Team oft stärker, als es auf den ersten Blick scheint. Überraschenderweise gehören häufig auch Küchenkräfte, Hauswirtschaftler:innen und technische Kräfte zu den Mitarbeitenden, die scheinbar „als einzige hier richtig arbeiten und den Laden zusammenhalten“. Diese Mitarbeitenden profitieren überraschend gut von klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen wie Brandschutz, Erste Hilfe oder Materialverwaltung. Titel („Beauftragte für ...“) helfen ihnen, ihre Rolle zu klären. Lob kann hier bewusst zur Hierarchiekklärung eingesetzt werden, um die Leitungsebene sichtbar zu halten und gleichzeitig Wertschätzung auszudrücken. Sei als Leitung hier

mutig, jegliche Art von Feedback, Lob oder Kritik an dir durch diese Mitarbeitenden zurückzuweisen, gleichzeitig jedoch diese gezielt zu loben. Dadurch verdeutlichst du deine Vorgesetztenposition ohne eine persönliche Auseinandersetzung führen zu müssen.

Ein Fazit

Motivation entsteht nicht durch Tricks, sondern durch Haltung. Sie wächst dort, wo Menschen dürfen, können, wollen und wissen, warum sie etwas tun. Für Kita-Leitungen bedeutet das: nicht alle gleich behandeln, sondern alle gerecht. Nicht motivieren, sondern Bedingungen schaffen, unter denen Motivation entstehen kann. Nicht loben, sondern Resonanz geben. Und vor allem: Menschen so führen, dass sie wollen dürfen. ●

LITERATUR:

DECI, EDWARD L. & RYAN, RICHARD M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39 (2), 223–238.
MIENERT, MALTE (2022): Die Ja-acters im Alltag einer Leitung. Kita aktuell spezial 05 (2022), S. 15–17.



MALTE MIENERT

ist Professor für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie an der „Neuen Europäischen Universität“ in Kerkraade. Als Fortbildner und Autor arbeitet er u. a. zu Themen für Führungskräfte in der Kita.

2. Kalkulatives Commitment – „Ich muss hier bleiben – ein Wechsel wäre mir zu anstrengend“ Diese Art von Bindung an die Kita entsteht, wenn Mitarbeitende bleiben müssen, weil ihnen scheinbar Alternativen fehlen oder ein Wechsel zu teuer wäre („Die Einrichtung ist nah am Wohnort“, „Hier hab ich ja auch meine Freundinnen“). Hier droht „Dienst nach Vorschrift“. Diese Mitarbeitenden kennen ihre Rechte oft eindrucksvoll, kommen und gehen auf die Minute, sind kaum für Extraaufgaben zu erreichen. Wichtig: Bei kalkulativen Mitarbeitenden sind Lob, Tadel und Kontrolle anhand der Stellenbeschreibung notwendig und erlaubt. Da kaum intrinsische Motivation vorhanden ist, kann man sie auch nicht „zerstören“. Diese Mitarbeitenden brauchen klare Regeln, eindeutige Erwartungen und sichtbare Konsequenzen. Wenn du diese Mitarbeitenden sogar für Selbstver-

Immer auf Empfang

Einfach mal abschalten? Hochsensible Menschen finden das nicht so leicht. Das ist eine Chance und eine Herausforderung zugleich. Was Kita-Leitungen über Hochsensibilität im Kita-Team wissen sollten, fasst dieser Beitrag zusammen

Claudia leitet eine Kita und ist sehr zufrieden mit ihrem Team. Isabels Verhalten empfindet sie allerdings manchmal als Herausforderung. „Warum stellt die sich immer so an?“, denkt Claudia. Haben sich alle zur Teamsitzung versammelt, ist Isabel diejenige, die erst mal noch ein Fenster schließen, ein paar Dinge vom Besprechungstisch räumen oder das Bild an der Wand geraderücken muss. Ob Kita-Feste oder Team-events: Isabel wird es schnell zu viel. Sie zieht sich dann zurück oder macht gar nicht erst mit. Claudia dagegen blüht auf, wenn so richtig was los ist, und kann Isabels Verhalten nicht nachvollziehen. Sie ist nicht die Einzige. Auch andere Kolleg:innen begegnen Isabel oft mit Unverständnis.

Ein Fünftel ist hochsensibel

Solche Situationen gibt es in vielen Kitas, denn rund 20 Prozent der Bevölkerung reagieren ähnlich wie Isabel. Sie sind hochsensibel – häufig ohne es selbst zu wissen. Die amerikanische Psychologin Elaine N. Aron prägte den Begriff „high sensitive person“ (Deutsch: hochsensible Person) in den 1990er-Jahren. Sie fand heraus, dass Menschen Eindrücke unterschiedlich verarbeiten und dass high sensitive

persons, kurz: HSP, deutlich mehr Details wahrnehmen. Ihr Wahrnehmungsfilter, der ihnen hilft, sich auf eine Sache zu konzentrieren und anderes dafür auszublenden, ist weniger stark ausgeprägt. Isabel hat daher manchmal Schwierigkeiten, in der Teamsitzung gedanklich beim Thema zu bleiben. Denn der Parfümduft der Kollegin irritiert sie genauso wie das Knacken eines Stuhls, die schlechter werdende Luft im Raum, die neonfarbene Jacke ihrer Nebensitzerin oder das Geräusch einer Getränkedose, die der Kollege öffnet.

Nach heutigem Wissensstand ist eine solche Hochsensibilität in der Regel angeboren. Aber auch traumatische Erlebnisse können sie hervorrufen. Es gibt unterschiedliche Ausprägungen von Hochsensibilität. Doch allen gemeinsam ist eine Tendenz zur Reizüberflutung. Das hat körperliche und psychische Folgen.

Hier eine (nicht vollständige) Liste typischer Merkmale von HSP. Sie müssen nicht alle gleichermaßen auftreten:

BILD: © GETTYIMAGES/
RUDZHAN NAGIEV

- ▶ Sehr feine, detailreiche Wahrnehmung
- ▶ Lebhaftere Vorstellungskraft
- ▶ Starke Intuition
- ▶ Subtiles Erkennen eigener Emotionen und der anderer
- ▶ Ausgeprägtes Empfinden für Ethik und Gerechtigkeit
- ▶ Auffällige Gewissenhaftigkeit
- ▶ Erhöhte körperliche Empfindlichkeit
- ▶ Hohes Bedürfnis nach Ruhe und Rückzug

- ▶ Schwierigkeiten mit Spontanität und schnellen Entscheidungen

Die kurze Aufzählung zeigt bereits, dass hochsensible Teammitglieder zumeist vieles einbringen, was in der pädagogischen Arbeit wichtig und hilfreich ist. Ihr starkes Einfühlungsvermögen erleichtert es ihnen zum Beispiel zu erfassen, was Kinder benötigen, und feinfühlig auf sie einzugehen. Sie können sich auch besser in Kinder hineinversetzen, die sich aufgrund einer Hochsensibilität (oder einer anderen Neurodivergenz) herausfordernd verhalten, und im Umgang mit ihnen wertschätzend

bleiben. In schwierigen Gesprächen mit Eltern oder bei Konflikten im Team fungieren sie vielleicht als Brückenbauer:innen, da sie die Gefühlslage beider Seiten nachempfinden und dadurch vermittelnd wirken können.

Gleichzeitig bringt ihre Art der Wahrnehmung auch Herausforderungen mit sich: Teilweise empfinden HSPs die Emotionen anderer zum Beispiel genauso stark wie ihre eigenen. Das ist sehr anstrengend. Auch die zahlreichen anderen Reize, die in der Kita auf sie einströmen, wollen verarbeitet sein.

Folgendes können Teamleitungen tun, um hochsensible Fachkräfte zu unterstützen und ihre Stärken zu nutzen:

1

Über Hochsensibilität aufklären

Viele Menschen haben sich noch nie mit Hochsensibilität beschäftigt und wissen nicht, dass die Art, wie wir unsere Umwelt wahrnehmen, individuell verschieden ist. Für Betroffene, die noch nichts von ihrer Hochsensibilität wissen, ist eine Fortbildung hierzu oft ein regelrechter Befreiungsschlag. Er verwandelt sie von einer unzulänglichen Person in jemanden mit besonderen Fähigkeiten. Die anderen Teammitglieder können das Verhalten Hochsensibler besser verstehen und unterstützen.

Wer viel fühlt, braucht weniger Reize - etwa durch eine zurückhaltende Raumgestaltung.



zend wirken. Das kommt nicht nur der HSP im Team zugute. Es hilft auch dabei, Kinder zu verstehen, die nicht recht reinzupassen scheinen.

2

Eine reizarme und strukturierte Umgebung schaffen

Reizüberflutung setzt hochsensiblen Menschen besonders zu. Daher hilft es ihnen, wenn Kita-Leitung und -Team Reize reduzieren und Rückzugsorte schaffen. Vielleicht können Dekoelemente, die keinen weiteren Zweck erfüllen, aus den Räumen verschwinden? Denn an ruhigen Wandflächen kommt das Auge zur Ruhe. Gedeckte Grüntöne eignen sich gut als Wandfarbe. Sie erinnern an die Natur und senken das Stressniveau. Gibt es auch für Fachkräfte geeignete Pausenorte? Erfahrungsgemäß kommt der Personalraum oft zu einer Art Abstellraum. Wer kann sich hier entspannen? Damit das möglich wird, sollten Bereiche zum Beispiel für Schreibarbeiten, für Garderobe, Küche und Pause optisch unterscheidbar sein. Für alle Gegenstände, die in diesem Raum Platz finden sollen, müssen feste Aufbewahrungsorte definiert werden. Strukturierte Abläufe, Rituale und Routinen sollte es nicht nur in der Arbeit mit den Kindern geben, sondern auch dort, wo Fachkräfte unter sich sind.

3

Für ruhige Räume sorgen

In vielen Kitas ist die Akustik ein weiteres Handlungsfeld. Oft sind die Nachhallzeiten in den Räumen zu lang. Geräusche überlagern sich stark mit den nachfolgenden. Das erschwert die Verständigung erheblich und führt dazu, dass alle immer lauter sprechen müssen. Akustikfachleute schaffen Abhilfe durch eine angepasste Möblierung sowie Schallabsorber, die verhindern, dass Geräusche lange im Raum „umherwabern“. Das Ziel sollten



GUT ZU WISSEN

Praxis-Tipp 1:

Eine effektive Entspannungstechnik ist die sogenannte 4-7-8 Atmung. Sie funktioniert so: Durch die Nase einatmen und dabei langsam bis vier zählen. Die Luft sieben Sekunden lang anhalten und anschließend in acht Sekunden die Luft durch den leicht geöffneten Mund entweichen lassen. Das Ganze dreimal wiederholen. Diese Atemübung reduziert die Ausschüttung der Stresshormone Adrenalin und Cortisol.

Praxis-Tipp 2:

Kurze „Auszeiten“ lassen sich auch gemeinsam mit Kindern gestalten. Ein Beispiel: Alle legen sich auf den Boden mit einem Kuscheltier auf dem Bauch und atmen so lange tief in den Bauch ein und aus, bis das Plüschtier herunterfällt.

Nachhallzeiten von durchschnittlich 0,4 Sekunden sein. Damit erfüllen Kitas die Anforderungen an inklusiv arbeitende Einrichtungen.

Wer dafür sorgt, dass sich pädagogische Fachkräfte und Kinder gut auf die vorhandenen Räume verteilen, trägt ebenfalls zu mehr Ruhe bei. Mit Funktionsräumen zu arbeiten, ist dafür hilfreich. So lässt sich vermeiden, dass sich viele Personen einen Raum teilen müssen, dort ganz unterschiedlichen Tätigkeiten nachgehen und sich dabei gegenseitig stören und ablenken. Nicht nur HSPs profitieren von einer solchen ruhigen Umgebung. Sie macht den Alltag für alle stressfreier, da auch die Kinder in der Regel sehr viel entspannter sind.

4

Reflexionsrunden in die Teamsitzung integrieren

Was hat mich heute gefordert? Und wie habe ich die Situation gelöst? In der Teamsitzung können die Fachkräfte reihum diese Fragen beantworten und über ihre Erfahrungen berichten. Das macht sichtbar, wie unterschiedlich Menschen ähnliche Situationen empfinden. Das Team lernt: Was ich kann und was mir leichtfällt, ist für andere eventuell problematisch und umgekehrt. Das hilft dabei, die Aufgaben künftig so zu verteilen, dass alle ihre Stärken bestmöglich einbringen können. Idealerweise gelingt es der Leitung, besondere Fähigkeiten der Teammitglieder wertzuschätzen, für die Kita zu nutzen und zu fördern: Vielleicht kann zum Beispiel eine HSP als Feelgood-Manager:in fungieren und sofort Alarm schlagen, wenn sich im Team oder in der Kindergruppe eine Schieflage abzeichnet.

Fazit

Manchmal hilft es, Phänomenen einen Namen zu geben – nicht um zu stigmatisieren und auszugrenzen, sondern um Besonderheiten sichtbar zu machen und produktiv mit ihnen umgehen zu können. Im Falle der Hochsensibilität ist das sicherlich der Fall. Und wer meint, dass es sich um ein neues Konzept und vielleicht um eine „Modeerscheinung“ handelt, liegt falsch. Bereits der Neurologe und Physiologe Ivan Pawlow (1849–1936), der Psychoanalytiker C. G. Jung (1875–1961) sowie der Psychologe Jerome Kagan (1929–2021) beschäftigten sich mit dem Thema – allerdings ohne den Begriff Hochsensibilität zu verwenden. ●



BARBARA SCHMIEDER

ist Erzieherin, systemischer Coach, Fachberatung für HSP, Resilienz-Coach, pädagogische Leitung im element-i Netzwerk.



EIKE OSTENDORF-SERVISSOGLOU

ist Germanistin, freie Autorin im Bereich Frühpädagogik.

Gemeinsam in Fantasiewelten abtauchen

Neu!



Die 48 liebevoll illustrierten Erzählkärtchen 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!

Ursula Günster-Schöning **Abenteuer im Weltraum**

7 x 12 cm, 48 Karten
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-384-9

Neu!



Ursula Günster-Schöning **Lustige Stadtgeschichten**

7 x 12 cm, 48 Karten
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-385-6



Ursula Günster-Schöning **Tierische Abenteuer**

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



Ursula Günster-Schöning **Magische Geschichten**

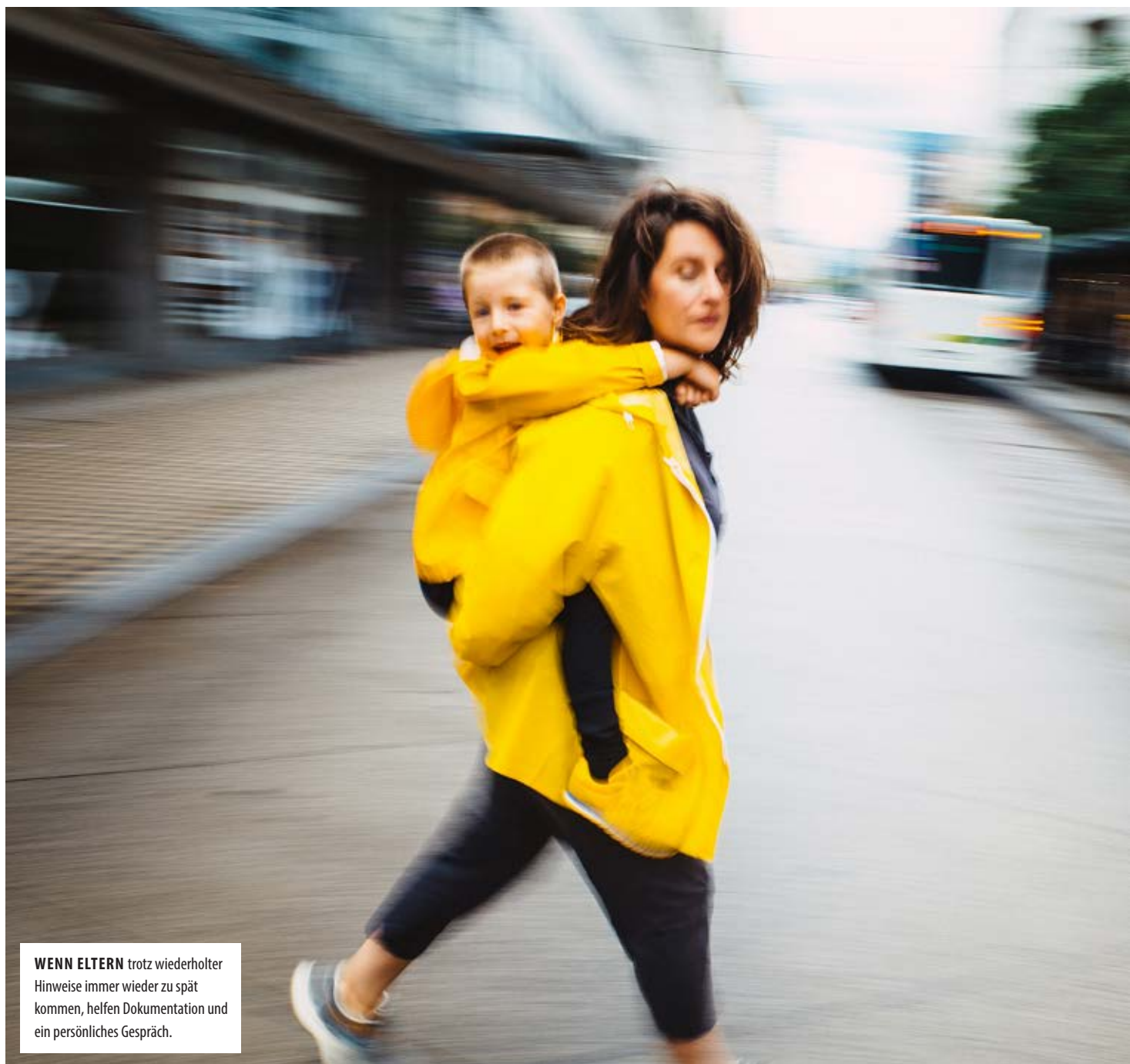
7 x 12 cm, 48 Karten
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-364-1

Jetzt bestellen:

www.klett-kita.de oder in Ihrer Buchhandlung

Eltern ohne Grenzen

Manche kommen jeden Morgen eine halbe Stunde zu spät, andere beschwerten sich über alles. Eltern können im Alltag sehr anstrengend sein. Wie die Zusammenarbeit mit herausfordernden Eltern gelingt, weiß unsere Autorin



WENN ELTERN trotz wiederholter Hinweise immer wieder zu spät kommen, helfen Dokumentation und ein persönliches Gespräch.

In der pädagogischen Arbeit liegt der Fokus naturgemäß auf den Kindern. Doch manchmal sind es die Erwachsenen, die uns die größten Herausforderungen bereiten. Der professionelle Umgang mit schwierigem Elternverhalten gehört zu den anspruchsvollsten Aspekten der Kita-Leitung – und wird in der Ausbildung oft nur am Rande thematisiert.



Um angemessen reagieren zu können, hilft es zunächst, die möglichen Ursachen für problematisches Verhalten zu verstehen. In den meisten Fällen steckt hinter scheinbar unangemessenem Verhalten ein nachvollziehbares Motiv.

Verständnis

Viele Eltern sind zutiefst besorgt um das Wohlergehen ihres Kindes. Diese Sorge kann sich in übertriebener Kontrolle, ständigen Nachfragen oder scheinbar grundlosem Misstrauen äußern. Berufsstress, familiäre Krisen oder gesundheitliche Probleme können dazu führen, dass Eltern gereizt, unzuverlässig oder fordernd auftreten. Auch negative Erfahrungen mit Bildungseinrichtungen aus der eigenen Kindheit können das Vertrauen in pädagogische Fachkräfte nachhaltig beeinträchtigen.

Das Verständnis für diese Hintergründe bedeutet nicht, dass man jedes Verhalten tolerieren muss. Es hilft jedoch, mit mehr Gelassenheit zu reagieren und gezieltere Strategien zu entwickeln. Im Folgenden betrachten wir vier Situationen aus der Kita und schauen uns an, wie man sie konfliktfrei lösen kann.

1

Die chronisch zu Späten

Familie Müller bringt ihr Kind Leo regelmäßig eine halbe Stunde nach der vereinbarten Zeit. Das Kind verpasst den gemeinsamen Start in den Tag, und die Gruppe wird in ihren Aktivitäten unterbrochen. Diese Unpünktlichkeit stört nicht nur den pädagogischen Ablauf, sondern stellt auch die geltenden Regeln infrage: Warum müssen sich alle anderen an die Zeiten halten, nur Familie Müller nicht?

Ein strukturiertes Vorgehen kann hier helfen: Dokumentiere zunächst sachlich die tatsächlichen Ankunftszeiten über einen gewissen Zeitraum. Lade die Eltern dann zu einem persönlichen Gespräch ein und sprich aus der Ich-

Trotz schwierigen Verhaltens professionell bleiben – keine leichte Aufgabe.

Perspektive: „Mir ist aufgefallen, dass Leo in den letzten Wochen oft nach 9 Uhr gebracht wurde. Unsere Kernzeit beginnt allerdings um 8.30 Uhr.“

Erkläre die konkreten Auswirkungen der Verspätung: Leo verpasst den Morgenkreis

und die Gruppe wird in ihrer Aktivität unterbrochen. Frag nach möglichen Gründen und sucht gemeinsam nach Lösungen. Vielleicht gibt es berechtigte Gründe für eine Ausnahmeregelung, etwa wenn ein Elternteil in

Schichtdienst arbeitet. Halte getroffene Vereinbarungen schriftlich fest. Sollten keine besonderen Gründe vorliegen, setze freundlich, aber bestimmt, Grenzen: „Ich möchte Sie bitten, die Kernzeit einzuhalten. Falls das nicht möglich ist, müssen wir überlegen, ob unsere Einrichtung die richtige für Ihre Familie ist.“

2

Die Aufgebrachten

Ein Elternteil stürmt aufgebracht ins Büro. Sein Kind Emma sei von einem anderen Kind geschubst worden, und „niemand hier passe richtig auf“. Die Person wird laut, gestikuliert wild und kommt dir körperlich unangenehm nahe.

In solchen emotional aufgeladenen Situationen ist es entscheidend, selbst Ruhe zu bewahren. Sprich langsam und mit ruhiger Stimme. Schaffe räumliche Distanz, indem du vorschlägst, gemeinsam am Tisch Platz zu nehmen. Das entschärft die Situation oft bereits erheblich.

Praktiziere aktives Zuhören: „Ich möchte gerne genau verstehen, was passiert ist. Bitte erzählen Sie.“ Erkenne die Emotionen an: „Ich sehe, dass Sie sehr aufgebracht sind und sich Sorgen um Emma machen. Das kann ich gut verstehen.“ Dieser Schritt ist wichtig, da der Elternteil sich zunächst gehört und verstanden fühlen muss, bevor er für sachliche Argumente zugänglich wird.

Lenke das Gespräch dann behutsam auf die Sachebene: „Um Emma gut helfen zu können, brauche ich ein paar konkrete Informationen.“ Sollte der Elternteil weiterhin aggressiv bleiben, setze klare Grenzen: „Ich möchte Ihnen helfen, aber in diesem Ton können wir nicht miteinander sprechen. Ich schlage vor, dass wir das Gespräch verschieben, bis wir beide ruhiger sind.“ Bei anhaltend bedrohlichem Verhalten solltest du das Gespräch konsequent beenden. Dokumentiere den Vorfall anschließend sorgfältig.

3

Die Unzufriedenen

Familie Berger hat bei jedem Elterngespräch etwas zu bemängeln: Das Essen ist nicht abwechslungsreich genug, die Ausflüge sind zu selten, bei der Weihnachtsfeier war die Darbietung nicht lang genug, und warum gibt es eigentlich keinen Englischunterricht wie in der Nachbar-Kita?

Diese permanente Kritik kann das Team demotivieren und unnötig viel Energie kosten. Analysiere zunächst, ob es sich um konstruktive Kritik zu verschiedenen Themen handelt oder um ein grundsätzliches Unzufriedenheitsmuster.

Ein hilfreicher Ansatz ist es, von der Beschwerde zum dahinterliegenden Bedürfnis zu kommen: „Wenn Sie sagen, dass die Ausflüge zu selten sind – was genau wünschen Sie sich für Ihr Kind? Mehr Naturerfahrungen? Mehr Bewegung?“ Würdige die Rückmeldung und rege einen Perspektivwechsel an: „Wir betreuen 45 Kinder mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Was meinen Sie, wie wir Ihren Wunsch mit den Bedürfnissen der anderen Familien in Einklang bringen könnten?“

Mache Ressourcengrenzen transparent und biete Möglichkeiten zur Mitarbeit an: „Wenn Sie Lust haben, könnten Sie uns beim nächsten Aus-

flug als Begleitperson unterstützen.“ Positioniere dich bei konzeptionellen Fragen klar: „Englischunterricht entspricht nicht unserem pädagogischen

Konzept der ganzheitlichen Sprachbildung im Alltag.

Dazu stehen wir als Team.“

Eine Kita-Leiterin aus Frankfurt berichtet: „Wir hatten einen Elternteil, der ständig neue Anregungen einbrachte, die eigentlich Kritik waren. Irgendwann haben wir ihn in den Eltern-

beirat gewählt und ihm die Aufgabe gegeben, eine Elternumfrage zu gestalten. Das Ergebnis: Die meisten Eltern waren mit genau den Dingen zufrieden, die kritisiert wurden. Diese Erkenntnis – dass die eigene Meinung nicht die der Mehrheit war – hat das Verhalten grundlegend verändert.“

4

Die Grenzen Missachtenden

Ein Elternteil sendet abends um 22 Uhr Nachrichten über die Kita-App mit Fragen zur Eingewöhnung und



Schaffe klare Grenzen, damit du und dein Team gut arbeiten können.



erwartet sofortige Antwort. Familie Schulz umgeht regelmäßig die Anmeldeprozedur bei der Bring- und Abholsituation und taucht unangekündigt im Büro auf, wenn sie ein Anliegen hat. Während der Mittagspause klopfen Eltern ans Fenster des Personalraums, weil sie nur kurz etwas fragen möchten.

Diese Grenzverletzungen stören nicht nur Arbeitsabläufe, sondern belasten auch die Work-Life-Balance des Teams. Hier ist ein proaktives Vorgehen besonders wichtig. Definiere klare Kommunikationsrichtlinien und stelle diese bereits beim Aufnahmegespräch vor. Nutze die technischen Möglichkeiten deiner Kita-App, indem du etwa den „Nicht stören“-Modus für die Nachtstunden aktivierst und Lesebestätigungen ausschaltest. Etabliere strukturierte Sprechzeiten für Leitungs- und Teamgespräche und schaffe ein einfaches System zur Terminvereinbarung. Sprache Grenzverletzungen direkt an: „Ich sehe, dass Sie gestern um 22 Uhr eine Nachricht gesendet haben. Wir bearbeiten alle Anfragen während unserer Öffnungszeiten zwischen 7.30 und 16.30 Uhr.“ Bleibe konsequent und reagiere nicht auf Anfragen außerhalb der kommunizierten Zeiten, auch wenn es zunächst einfacher erscheint. Schaffe sichtbare Grenzen, etwa durch einen Hinweis an der Bürotür: „Bitte respektieren Sie: Gespräche nur nach Vereinbarung.“

Die professionelle Haltung

Als Leitung bist du sowohl Vorbild als auch letzte Instanz bei Konflikten. Eine professionelle Haltung zeichnet sich dadurch aus, dass du zwischen Person und Verhalten unterscheiden kannst: „Ich schätze Ihr Engagement, aber die Art, wie Sie das Team ansprechen, ist nicht akzeptabel.“ Bleibe freundlich, aber bestimmt – Freundlichkeit bedeutet nicht, alles zu akzeptieren. Vermeide Vorwürfe und Sie-Botschaften: Statt „Sie kom-

Als Leitung sollte man immer zwischen Person und Verhalten unterscheiden.

men immer zu spät“ formuliere „Mir ist aufgefallen, dass Tim in den letzten Wochen nach 9 Uhr gebracht wurde“. Praktiziere aktives Zuhören, um zu verstehen, was hinter dem Verhalten steckt.

Ein präventiver Ansatz kann viele Konflikte bereits im Vorfeld entschärfen. Erstellt eine Kita-Ordnung

mit klaren Regeln und besprecht diese bereits beim Aufnahmegespräch. Es kann helfen, die Eltern regelmäßig, etwa einmal im Halbjahr, per E-Mail oder App an die Regeln zu erinnern. Entwickle mit deinem Team gemeinsame Strategien für typische Herausforderungen und stärke es durch Fortbildungen und Reflexionsräume. Steh klar hinter deinem Team, wenn Grenzen überschritten werden.

Fazit

Als Kita-Leitung balancierst du ständig zwischen verschiedenen Anforderungen: Du musst klare Grenzen

PRAXISTIPP: DAS RESSOURCENORIENTIERTE ELTERN-GESPRÄCH

Bei besonders schwierigen Elterngesprächen hilft die **BATHE**-Methode aus der psychosozialen Medizin:

B - Background (Hintergrund): „Was genau ist passiert?“ (konkrete Fakten sammeln)

A - Affect (Gefühle): „Wie fühlen Sie sich damit?“ (Emotionen anerkennen)

T - Trouble (Hauptsorge): „Was bereitet Ihnen dabei am meisten Sorgen?“ (Kernproblem identifizieren)

H - Handling (Bewältigung): „Wie haben Sie bisher versucht, mit der Situation umzugehen?“ (Ressourcen erkennen)

E - Empathy (Empathie): „Das klingt wirklich herausfordernd.“ (Verständnis zeigen)

Diese strukturierte Gesprächsführung hilft, von der emotionalen auf die sachliche Ebene zu kommen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

setzen und gleichzeitig eine vertrauensvolle Bildungspartnerschaft mit den Eltern pflegen. Du musst dein Team schützen und gleichzeitig die Bedürfnisse der Familien ernst nehmen. Diese Balance gelingt am besten, wenn du deine Grundhaltungen verinnerlichst: Mit einem Dreiklang aus Klarheit, Wertschätzung und Selbstfürsorge kannst du auch schwierige Elternsituationen souverän meistern – und dabei sowohl deine professionelle Autorität wahren als auch die Beziehung zu den Familien stärken. ●



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 unter www.bildungsheldinnen.com

„Ich will die Leitung sprechen“

Immer öfter lehnen Eltern das Gespräch mit einer Fachkraft ab und möchten lieber gleich zur Leitung. Wie du in solchen Situationen Haltung und Professionalität bewahrst, weiß unsere Autorin

Du hast zu einem Elternabend eingeladen, an dem sich dein Team mit dem pädagogischen Konzept vorstellt. Die Fragerunde ist eröffnet und eine Mutter fordert: „Diese Entwicklungsgespräche führen aber schon Sie als Leitung?!“

Oder: Ein aufgebrachter Vater steht vor deiner Bürotür und möchte sofort ein Gespräch, denn laut seiner Aussage kann das so nicht weitergehen. Sein Kind werde nicht richtig gefördert und die Bezugserzieherin würde dies abstreiten. Immer wieder kommst du in Situationen, in denen Eltern etwas von dir

fordern, das dich in Konflikte mit deinem Team bringen kann – seien es Beschwerden über Fachkräfte, ein Nicht-ernst-Nehmen von Erzieher:innen oder andere Anliegen, die Mitglieder deines Teams betreffen. Doch wie kannst du als Leitung in solchen Situationen professionell und souverän reagieren?

Vier Grundsätze

Zuerst ist es wichtig, eine überlegte und besonnene Strategie zu haben – gerade in herausfordernden Situationen. Dabei hilft es, das eigene Denken, Sprechen und Handeln an folgenden vier Grundsätzen auszurichten:

- 1 Das Wohl des Kindes als zentral ansehen.** Sowohl Eltern als auch Fachkräfte haben das Ziel, dass das Kind sich geborgen, sicher und wahrgenommen fühlt.
- 2 Erziehungsberechtigte ernst nehmen.** Bleibe vorerst den Eltern wohlgesonnen, sei ihnen gegenüber offen und nimm ihre Sorgen und Ängste wahr.
- 3 Pädagogische Fachkräfte stärken und hinter dem Team stehen.** Als Leitung stehst du neben deinem Team und machst deutlich, dass ihr eine gemeinsame Haltung vertrittet.



WENN ELTERN ihr Anliegen sehr forsch vortragen, ist es wichtig, nach außen hin ruhig zu bleiben.

4 Struktur, Professionalität und Herzenswärme geben. Sichere klare Strukturen und professionelles Handeln, indem du verbindliche Absprachen triffst, Zuständigkeiten eindeutig regelst und eine transparente, respektvolle Kommunikation führst. Gleichzeitig schaffst du durch eine wertschätzende und herzliche Haltung eine Atmosphäre, in der sich alle gleichermaßen angenommen fühlen.

Der Fels in der Brandung

In stressigen Situationen ist es wichtig, nach außen hin ruhig zu bleiben und dabei die eigenen Emotionen bewusst wahrzunehmen und zu reflektieren. Die folgenden fünf Schritte können dabei helfen:

1

Zuhören, wahrnehmen, Informationen sammeln

Lasse dein Gegenüber erst einmal aussprechen. Denn oft beruhigt es emotionsgeladene Menschen schon, wenn ihnen jemand aufmerksam zuhört. Versuche dabei, Informationen aus den Äußerungen herauszufiltern. Gehe dabei nicht in die Verteidigungshaltung, sondern greife die Aussagen auf und spiegle sie wider. Frage dich dabei: Nehme ich mein Gegenüber wertfrei wahr? Wie ist meine Haltung zu dieser Person? Kann ich Informationen unvoreingenommen sammeln, damit ich die Situation richtig verstehe?

2

Gehörtes objektiv einsortieren

Ordne die Aussagen deines Gegenübers möglichst neutral ein, indem du versuchst, zwischen Fakten, Bewertungen und Emotionen zu unterscheiden. Frage bei Unstimmigkeiten nach. Habe dabei im Blick: Was ist wirklich beobachtbar und was ist durch subjektive Wahrnehmung beeinflusst? So schaffst du eine sachliche Grundlage für den weiteren Austausch, die dir hilft, kompetent zu reagieren. Wichtig ist dabei auch, um welche Art von Gespräch es sich handelt: ein reines Informationsgespräch, ein Entwicklungsgespräch, ein Beschwer-

deggespräch, ein Gespräch zur Kindeswohlgefährdung? An welchen Kriterien lässt sich das festmachen? Welche Strukturen und Handlungspläne gibt es in deiner Einrichtung für die unterschiedlichen Arten von Gesprächen? Diese können den Verlauf eines Gesprächs versachlichen.

3

Auf die eigene innere Stimme achten

Trotz der sachlichen und beobachtbaren Fakten, die herauskristallisiert wurden, brauchst du ein gesundes Bauchgefühl. Achte bewusst auf deine Intuition, wie du eine Situation einschätzen und angemessen handeln kannst. Oft spüren wir schneller, als wir es mit unserem Verstand erfasst haben, worum es bei einem Konflikt tieferliegend geht, was das Gegenüber tatsächlich bewegt. Bleibe dabei ruhig und sachlich.

4

Loyalität zum Team zeigen

In herausfordernden Situationen und Momenten ist eine loyale Geschlossenheit im Team essenziell. Ein klarer Zusammenhalt gibt allen Teammitgliedern sichere Verlässlichkeit, stärkt das Vertrauen und wirkt nach außen stabilisierend. Du musst nicht immer mit einzelnen Teammitgliedern einer Meinung sein, aber das kann später im Einzelgespräch erörtert werden. Falls du bei einem Dialog mit Eltern merkst, dass du die Meinung deiner Fachkraft nicht teilst, erkläre, dass du da noch mal Rücksprache halten musst, bevor du etwas dazu sagen kannst. Zentrale Standpunkte und Arbeitsweisen sollten im Team abgesprochen sein, damit niemand in unvorhergesehene Situationen mit Eltern kommt.

5

Das Gespräch vorbereiten und begleiten

Nachdem du in kurzer Zeit einsortiert hast, um welche Art von Gespräch es gehen soll, biete den Erziehungsberechtigten einen Termin hierfür an.

Der Mutter am Elternabend, die das Elterngespräch nur mit dir führen möchte, kannst du sofort eine klare Antwort geben: „Unsere pädagogischen Fachkräfte und Bezugspersonen übernehmen die Gespräche, da sie durch den engen Kontakt zu Ihrem Kind über fundierte Kenntnisse zu dessen Entwicklung und Alltag verfügen. Als Kita-Leitung stehe ich Ihnen jederzeit unterstützend und beratend zur Seite. Vertrauen Sie auf unser kompetentes Team, denn wir handeln alle zum Wohle Ihres Kindes.“ Dem aufgebrachten Vater bietest du (nachdem er sich einigermaßen beruhigt hat und zuhören kann) ein gemeinsames Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt an. Somit fühlt er sich wahrgenommen und du kannst dir weitere Informationen bei der betroffenen Fachkraft einholen. Die wertschätzende Formulierung wäre: „Ich nehme Ihr Anliegen ernst und möchte gerne mit der pädagogischen Fachkraft sprechen. Lassen Sie uns gemeinsam einen Gesprächstermin ausmachen, bei dem Ihr Kind im Mittelpunkt steht.“ Dieses klärende Gespräch bereitest du vorab mit der betreffenden Fachkraft vor. Die Fachkraft hat im Gespräch die Gesprächsführung, du begleitest es und gibst Sicherheit. Bei Gesprächen bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung werden Fachkräfte vorerst nicht einbezogen.

Immer ist es bei solchen konfliktträchtigen Gesprächen deine Aufgabe, Orientierung zu geben, Sicherheit zu vermitteln und eine klare, wertschätzende Haltung vorzuleben. So gelingt es, gemeinsam mit dem Team und den Familien für das Kind zu handeln. ●



ANGELIKA KIRM

arbeitet als Erzieherin mit Schwerpunkt Musik und Theaterpädagogik sowie als Praxisanleitung.

Das innere Kind am Arbeitsplatz

Die Kritik vom Träger geht unter die Haut und der nett gemeinte Hinweis löst bei der Kollegin Tränen aus. Wenn Alltagssituationen tiefe Gefühle in uns hervorrufen, lohnt sich ein Blick auf das innere Kind

Das „innere Kind“ ist mittlerweile vielen Menschen ein Begriff. Man findet es als Thema in Podcasts, in der Ratgeberliteratur und immer wieder auch im Alltag in zwischenmenschlichen Gesprächen.

Die bekannteste Vertreterin, die sich mit dem inneren Kind auseinandersetzt, ist die Psychotherapeutin Stefanie Stahl. Ihr Buch „Das Kind in dir muss Heimat finden“ ist seit Jahren auf der Bestsellerliste.

Auch der Coach Robert Betz beschäftigt sich mit dem Thema. Er vertritt eine sehr entspannte und positive He-

rangehensweise, indem er sagt: „Das Kind in dir ist dein Schlüssel für dein Lebensglück.“

Ein nahender Gefühlssturm

Doch was genau verbirgt sich hinter dem inneren Kind und welchen Einfluss hat es auf die Arbeit und das professionelle Handeln von Pädagog:innen? Dieser Frage möchte ich in diesem Artikel auf die Spur gehen.

Jeder von uns kennt das: Eine Alltagssituation löst auf einmal heftige Gefühle in uns aus. [Zum Beispiel reagiert eine Kollegin auf unseren nett gemeinten Hinweis](#)

sehr harsch. Dann ist da plötzlich dieses Gefühl in uns, ganz innen, eine Traurigkeit, und wir fragen uns, warum uns das Verhalten unseres Gegenübers so sehr berührt.

Oft verschwindet das Gefühl und taucht dann an anderer Stelle wieder auf. Wenn wir innehalten können, wollen wir wissen, was eigentlich dahintersteckt.

Oder eine Kollegin fängt in einer – aus unserer Sicht – sachlichen Diskussion plötzlich an, heftig zu weinen. Wir sind erschrocken und bleiben ratlos zurück. Wir schätzen die Situation als „normale“ Alltagssituation ein, doch die Kollegin scheint diese sehr an ihre emotionalen Grenzen zu bringen.

Ein anderer Kollege braucht sehr viel Anerkennung, und wenn er diese Wertschätzung bekommt, dann sucht er immer noch noch mehr und reagiert betroffen, wenn die positive Rückmeldung nicht laufend erfolgt. Wir fragen uns, warum ein grundsätzlich selbstbewusst wirkender Mensch so viel Anerkennung von außen braucht.

Auch in unserem privaten Leben begegnen uns immer wieder Menschen, die sehr heftig auf Situationen reagieren und uns oft ratlos zurücklassen.

WAS IST DAS INNERE KIND?

Das innere Kind ist ein in der Psychologie verwendetes Modell, das vor allem durch Erika Chopich, John Bradshaw und Margaret Paul geprägt wurde. Das Modell geht davon aus, dass bestimmte Erfahrungen in der Kindheit Verhaltensweisen, Denken, Erleben und Fühlen im Erwachsenenalter beeinflussen. Laut diesem Modell kann man das innere Kind durch Auseinandersetzung mit dessen Themen „heilen“ und sich so von hinderlichen oder destruktiven Verhaltensweisen lösen. Häufig wird das innere Kind mit negativen Glaubenssätzen über sich selbst in Zusammenhang gebracht.

AUF EINEN BLICK



IN DER ARBEIT mit Kindern trifft man schneller auf sein eigenes inneres Kind als in anderen Berufen.

Manchmal ist es die Freundin, die sich nach einer Absage einer Verabredung ewig nicht meldet, und lange Zeit später stellt sich heraus, dass sie etwas an dieser Situation zutiefst gekränkt hat.

Oder die Tante, die nicht versteht, dass wir dieses Jahr die Feiertage zu Hause mit unserer eigenen Familie verbringen und keine 200 Kilometer zu ihr fahren möchten. Die dann sehr ungehalten auf die von uns formulierte Grenze reagiert.

Glaubenssätze und Erfahrungen

Alle Beispiele haben mit unserem inneren Kind zu tun. Doch was ist es denn genau, dieses Kind, das in jedem von uns wohnt?

Das innere Kind

- ist psychologische Realität und kein esoterisches Konzept.
- prägt unsere Beziehungen, beeinflusst unsere Emotionen und bestimmt unser Selbstwertgefühl.
- steht für grundlegende Bedürfnisse wie Sicherheit, Bindung, Autonomie und Anerkennung.

Erfahrungen und Erlebnisse, die wir als Kind in unserer Herkunftsfamilie gemacht haben, und Glaubenssätze, die wir gehört oder gesagt bekommen haben, prägen unser Erwachsenenleben. Diese sind im Unterbewusstsein gespeichert. Wenn heutige Situationen an alte Wunden erinnern, reagiert das innere Kind mit intensiven Gefühlen wie Wut oder Angst, die oft unverhältnismäßig erscheinen.

Die gute Nachricht ist, dass wir unseren kindlichen Prägungen nicht hilflos ausgeliefert sind. Die Arbeit mit dem inneren Kind ist ein Prozess und kein Projekt mit Enddatum. Jeder kleine Schritt, liebevoll mit uns selbst zu sein, jeder erkannte Glaubenssatz, jeder Genussmoment führt zu mehr emotionaler Sicherheit, Lebensfreude und innerer Stabilität.

Wiederkehrende Muster, wie zum Beispiel, sich in Konfliktsituationen unwohl oder klein zu fühlen, hat meist etwas mit der Beziehung zu tun, die wir zu unseren Eltern haben. Wenn diese uns eher kritisiert als bestärkt

haben, kann das heute eine zum Teil heftige emotionale Reaktion auslösen – die mit der eigentlichen Situation in der Regel nichts zu tun hat.

Wenn etwas geschieht, das uns an den Schmerz von damals erinnert, kann unsere Reaktion übertrieben stark ausfallen, weil dabei alte Wunden getriggert werden und sich dann das verletzte innere Kind meldet. Es kann zu übermäßigen, emotionalen Reaktionen auf scheinbar kleine Auslöser führen.

Typische Trigger sind:

- das Gefühl, nicht gesehen zu werden,
- Kritik (auch konstruktive) oder
- Situationen, die an frühere Ohnmachtserfahrungen erinnern.

Die Reaktionen können vielfältig sein: Der eine wird übermäßig wütend, die andere zieht sich gekränkt zurück. Manche Menschen rebellieren oder blockieren, wieder andere fallen in Überanpassung oder Perfektionismus. Im Arbeitskontext zeigt sich das innere Kind oft, wenn wir uns ungerecht



DIE ARBEIT MIT DEM INNEREN KIND bedeutet, alte Wunden aus der Vergangenheit zu heilen.

behandelt fühlen oder auch in Konflikten mit Autoritätspersonen.

Das kann zum Beispiel der strenge Vater sein, bei dem wir immer besonders gut sein mussten, um positives Feedback zu bekommen – was im Erwachsenenalter dazu führen kann, dass wir Kritik von Vorgesetzten schnell persönlich nehmen oder besonders viel Leistung erbringen, um uns anerkannt zu fühlen.

Bezogen auf unsere Arbeit kann das auch bedeuten, dass es uns schwerfällt, professionell zu bleiben und angemessen sachlich und auch fachlich auf Situationen zu reagieren.

Es kann sein, dass unser inneres Kind uns dann im Weg steht, weil wir plötzlich stark emotional auf Dinge reagieren, die im Arbeitskontext passieren. Etwa, wenn eine Kollegin eine Aufgabe bekommt, für die wir uns auch interessiert haben, und wir das dann als persönliche Ablehnung interpretieren, auch wenn es sachliche Gründe gibt für die Entscheidung.

Im Alltag konfrontiert

Pädagogen sind zudem in hohem Maße mit dem eigenen inneren Kind konfrontiert, da sie mit Kindern arbeiten, die zum Beispiel ähnlichen oder auch gegensätzlichen Situationen ausgesetzt sind wie sie selbst als Kinder. Vielleicht erinnert auch das Verhalten einer Kita-Mutter oder eines -Vaters an das der eigenen Eltern. Wenn wir andererseits von unseren eigenen Eltern in der Kindheit weniger an Zeit, Zuwendung oder Aufmerksamkeit bekommen haben, kann passieren, dass uns liebevoller Umgang oder das scheinbare „Verwöhnen“ von Kita-Kindern damit konfrontiert, was wir nicht hatten, uns aber gewünscht hätten.

Sind wir damit nicht im Reinen, sprich, ist unser inneres Kind nicht „geheilt“ oder haben wir uns nicht mit unseren biografischen Erfahrungen versöhnt, kann dies sehr schmerzhaft sein, da wir diesen Situationen auch nicht aus dem Weg gehen können. Sie sind schließlich Teil unserer Arbeit. Du kannst dein inneres Kind nur dann heilen, wenn es dir bewusst wird, und

du überhaupt merkst, dass es dich regelmäßig in deinem Alltag behindert. Dafür braucht es eine große Portion Selbstreflexion und viel Feingefühl.

Stefanie Stahl spricht vom „Schattenkind“ und dem „Sonnenkind“. Das Sonnenkind steht für all das, was uns guttut. Dazu gehören auch Gefühle und Erlebnisse aus der Vergangenheit, die sich lohnen, in unser Erwachsenenleben integriert zu werden.

Bei mir ist es die Tasse Kakao nach einem erfüllten Tag, die ich oft schon im Bett genieße. Ein pures Wohlfühlgefühl – und es war mir schnell bewusst, dass ich das aus meiner Kindheit kannte: Wenn ich krank oder traurig war, kochte meine Mutter mir eine Tasse Kaba, wie sie immer sagte. Dieses Ritual beruhigt mich heute noch, und das ist es, was die Beschäftigung mit dem inneren Kind mit sich bringt: herauszufinden, was uns guttut und uns nährt.

Um dem Leben und allem, was damit zu tun hat, kraftvoll zu begegnen, auch wenn wir immer wieder auch mit den Herausforderungen unserer Erfahrungen und Prägungen konfrontiert sind. ●

LITERATUR:

BETZ, ROBERT (2013): Befreie und heile das Kind in dir. Audio. Robert Betz Verlag.

HOFMANN, LILY (2024): Die Begegnung mit dem inneren Kind. Psiana Verlag.

STAHL, STEFANIE (2015): Das Kind in dir muss Heimat finden. Kailash Verlag.



SUSANNE SCHWARZ

ist seit fast vier Jahrzehnten beruflich in der Kita unterwegs und war u. a. Erzieherin, Kita-Leitung und Fachberatung. Im Moment ist sie im Galileo Bildungshaus in Stuttgart für die Qualitätsentwicklung im Kita-Bereich zuständig.



DAS STÄRKT DIE POSITIVE BEZIEHUNG ZU DEINEM INNEREN KIND:

☐ 1. Journaling

Es kann hilfreich sein, immer wieder Gedanken und Gefühle aufzuschreiben. So kannst du dir zum einen Dinge von der Seele schreiben und zum anderen deine Gedanken und Gefühle sortieren.

Dies hilft sehr bei der Selbstreflexion. Ein weiterer positiver Effekt ist, dass du später beim Durchlesen feststellst, wie weit du schon gekommen bist und was dir dabei geholfen hat.

☐ 2. Dinge tun, an denen dein inneres Kind Freude hat

Ob du bei Regen ohne Schirm gehst oder gar im Regen tanzst, Seifenblasen machst oder schaukelst, all das wird sich positiv auf dein Wohlbefinden auswirken. Schon die Erinnerung daran, was dir als Kind Freude gemacht hat, wird dir ein gutes Gefühl geben. Viele Pädagogen berichten, dass Aktivitäten, wie mit der Kindergruppe im Wald zu stromern, mit Kindern zu tanzen und singen oder auch Geschichten zu erfinden, ihnen sehr guttun. Das ist ein wunderbarer Vorteil an der Arbeit in einer Kita: Man kann derlei gemeinsam mit Kindern in seiner Arbeitszeit tun! Und man kann vielleicht auch etwas tun, was man als Kind nicht durfte, und so seinem inneren Kind neue Aufmerksamkeit schenken.

☐ 3. Genuss und Achtsamkeit

Mach Dinge langsam, verliere dich wie ein Kind dabei, den Wolken nachzuschauen, oder vertiefe dich in etwas, zum Beispiel ins Malen oder Kreativsein. Genieße den ersten Schluck Kaffee oder Tee, einen Apfel oder ein Stück Schokolade in Ruhe und Stille. Immer wenn wir im Moment sind und ihn genießen, ohne Ablenkung oder an die To-Do-Liste zu denken, bereiten wir unserem inneren Kind eine Freude und streicheln unsere Seele.

☐ 4. Das „Schöne Momente“-Glas

Sammele in einem Glas schöne Momente, die dir das Jahr über passiert sind. Du kannst dann am Jahresende, an deinem Geburtstag oder einem beliebigen Tag, die Zettel, auf denen du diese Momente notiert hast, durchlesen und dich daran erfreuen. Du kannst deinen schönsten Moment einrahmen oder an den Spiegel hängen. So wird dir immer wieder bewusst, wie viel Schönes du in deinem Leben hast.

☐ 5. Die „Tu dir gut“-Kiste

Mach dir eine Kiste für Tage, an denen es dir nicht so gut geht, du traurig bist oder dir etwas Gutes tun möchtest.

Fülle alles hinein, was dir Freude bereitet, sodass du dies an den Tagen und Momenten griffbereit hast. Das kann dein Lieblingstee sein, eine Postkarte mit einer stärkenden Affirmation, ein Stück deiner Lieblingsschokolade, eine Duftkerze oder ein lieber Brief deiner Freundin. All das kann dir helfen, in schwierigen Momenten wieder in positive Energie zu kommen.

☐ 6. Gestalte ein Visionboard

Ein Visionboard ist ein Plakat, auf dem du deine Wünsche und Ziele visualisierst. Du kannst dir Fotos ausdrucken, Collagen aus Zeitschriften gestalten und Zitate, Affirmationen oder direkt deine Ziele aufschreiben. Überlege dir vor der Gestaltung genau, in welchen Lebensbereichen du dich entwickeln und Neues in dein Leben lassen möchtest. Das können kleine Dinge sein, große Wünsche wie Reisen, ein neues Möbelstück oder eine berufliche Veränderung.

Wenn du dein Visionboard so aufhängst, dass du es immer siehst, erklärt die Hirnforschung, dass deine Ziele und Wünsche besser in dein Unterbewusstsein dringen und du auch immer wieder daran erinnert wirst.

☐ 7. Coaching und Beratung

Wenn du dich intensiver um dein inneres Kind und auch deine Glaubenssätze kümmern möchtest, kann ein Coaching oder eine Beratung hilfreich sein. Dein Gegenüber kann als Außenstehender Dinge klarer erkennen, da er oder sie nicht Teil deines Systems ist. So kannst du hilfreiche Impulse bekommen, wie du zum Beispiel Muster erkennen kannst, die dein inneres Kind betreffen, oder auch negative Glaubenssätze verändern.

Gast sein

Das Wort Hospitation löst verschiedenste Assoziationen aus. Von „kurz mal besuchen“ bis hin zu „ein bisschen mithelfen“. Susanne Meier leitet ein Montessori-Kinderhaus und erzählt im Interview, was Hospitation für sie bedeutet

Praxis Kitaleitung: Was bedeutet Hospitation für dich?

Susanne Meier: Einfach Gast sein und zusehen. Wir haben für die Menschen, die zu uns kommen, mehrere Stühle gerichtet, sodass sie in der Gruppe Platz nehmen und aus verschiedenen Perspektiven zusehen können.

Wer darf bei euch Gast sein?

Es gibt mehrere Arten von Hospitierenden in unserem Haus. Zum einen sind da die Eltern. Sie sollten – vor der Aufnahme des Kindes in die große Gruppe – an einem vereinbarten Termin bei uns hospitieren. Jeweils



SUSANNE MEIER, ist seit vielen Jahren Kita-Leitung eines Montessori-Kinderhauses in Süddeutschland.

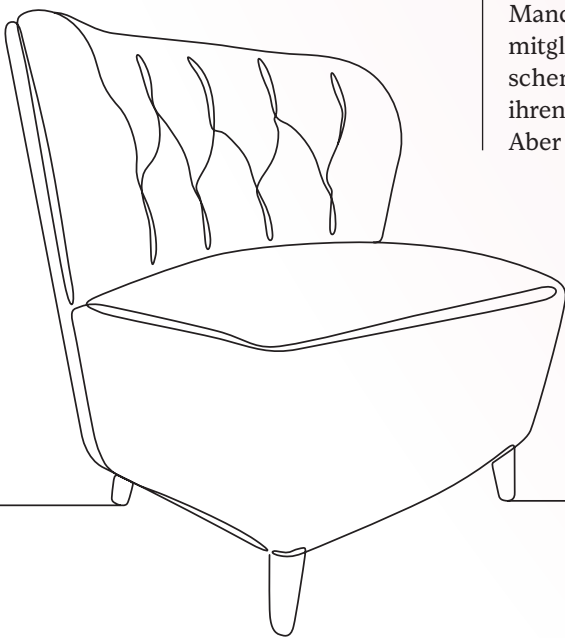
eine Stunde pro Elternteil, damit sie sehen, was sie erwartet, was sie mit ihrem Betreuungsplatz „kaufen“. Auch die Großeltern können zu uns kommen, das ist sehr schön für uns, wenn sie so an der Bildungs- und Betreuungszeit der Enkelkinder teilhaben. Manchmal gibt es ja auch Familienmitglieder, die selbst im pädagogischen Bereich tätig waren und von ihren Erfahrungen berichten.

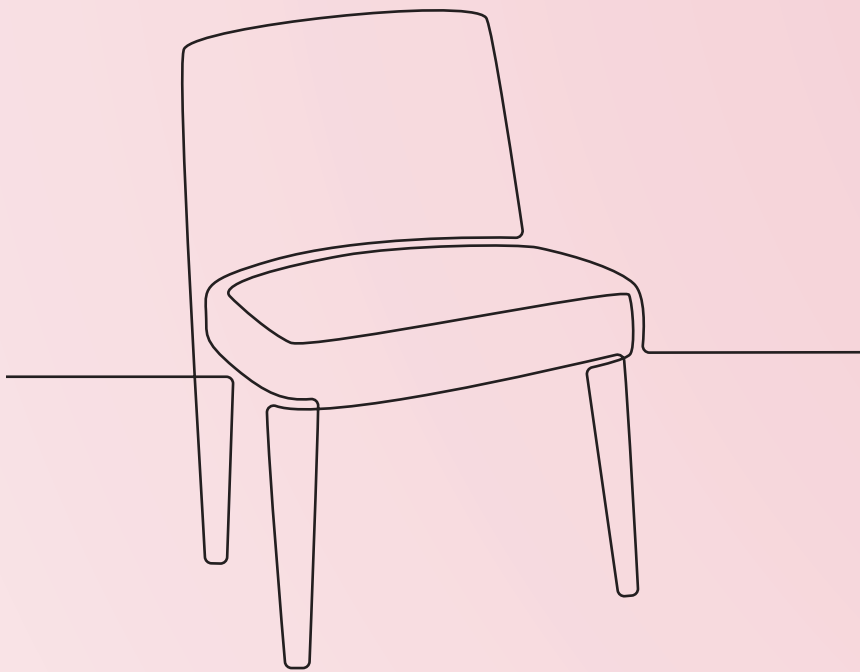
Aber auch wenn für die Kinder ein Wechsel ansteht vom Nestchen in die Gruppe der Drei- bis Sechsjährigen, würden die Eltern vorher einmal hospitieren. Dabei können sie erleben, wie selbstständig die Kinder in der großen Gruppe sind und dass dafür auch ihre

Mitarbeit nötig ist. Damit die Kinder sich zum Beispiel allein anziehen können. Und auch gelassen werden, man ihnen die Arbeit nicht abnimmt und man sie nicht bedient, sondern die Kinder lernen, es selbst zu tun – das Montessori-Motto.

Welche Art von Hospitation gibt es noch?

Wir bilden auch Montessori-Pädagoginnen der Zukunft aus, haben also schon viele Jahre die Anerkennung als Hospitationsstätte. Wenn man die Montessori-Zusatzausbildung macht, muss man in zwölf Einrichtungen hospitieren, damit man sieht, wie die Freiarbeit in Montessori-Einrichtungen aussieht und umgesetzt wird; damit man die Materialien aus den Diplommkursen auch in der Praxis sehen, wie damit gearbeitet wird, etwa mit den Übungen des täglichen Lebens, mit dem Sinnesmaterial oder mit dem Material zur kosmischen Erziehung. Es sind Hospitant:innen aus Diplommkursen aus ganz Deutschland bei uns, überwiegend aber aus Baden-Württemberg. Manchmal aber auch solche, die im Norden gerade Ferien haben und zu uns kommen, um dort eben keinen Unterricht zu versäumen. Alle zwei Wochen haben wir also jeman-





den da aus den Montessori-Diplomkursen. Und hier in der Umgebung laufen auch viele Diplomkurse, sodass wir da relativ ausgebucht sind.

Wie bereitet ihr die Hospitationen vor?

Alle Gäste unterschreiben vorher eine Verschwiegenheitserklärung. Nach der Hospitation, die zwei Stunde dauert, folgt jeweils ein Nachgespräch mit einer Kollegin oder mir.

Wie reagieren die Kinder auf die Gäste?

Die Diplomkurs-Teilnehmer:innen kommen nur in die große Gruppe und nicht in die Kleinkindgruppe, weil dort fremde Gesichter von den Kindern „nicht so gerne gesehen sind“. In der großen Gruppe kennen die Kinder das schon seit vielen Jahren. Sie gehen dann vielleicht mal hin und sagen „Wie heißt denn du?“, sie kriegen eine Antwort und damit hat sich ihr Interesse auch schon wieder verloren.

Gibt es Dinge, die vor einer Hospitation im Team besprochen werden müssen?

Vor einem Besuch meldet sich die Person per E-Mail bei mir an, sodass ich den Namen kenne und weiß, mit wel-

cher Intention sie kommt, möglicherweise auch aus einer interessanten anderen Einrichtung. Aber vor- oder nachbereiten müssen wir im Team sonst nichts. Im Prinzip sehen sie einen Alltag bei uns. Wir bereiten unseren Alltag immer vor, im Sinne der vorbereiteten Umgebung. Um als Hospitationsstätte zertifiziert zu sein, müssen bestimmte Standards erfüllt sein, wie etwa die Qualität der Materialien. Wir sind seit vielen Jahren anerkannt und das ist uns auch sehr wichtig, dass wir diese Standards nach dem Qualitätsrahmen des Montessori Bundesverbandes Deutschland erfüllen.

Bekommt ihr auch interessante Rückmeldungen?

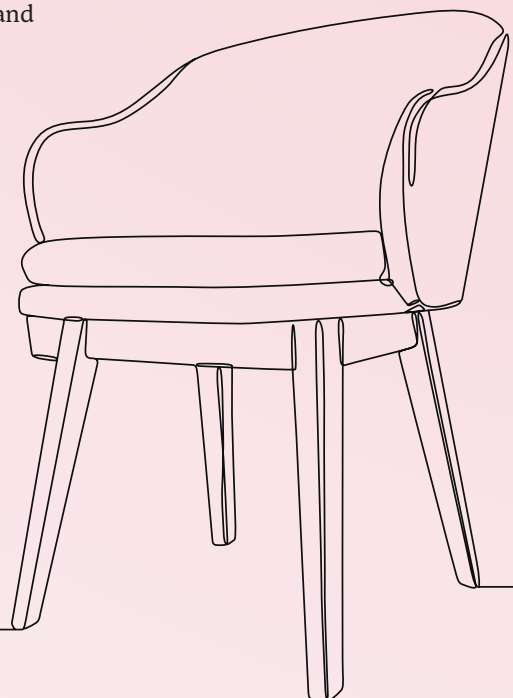
Eine Sache, die öfter genannt wird, ist die wertschätzende Sprache in unserer Einrichtung. Dass die Pädagog:innen mit den Kindern wertschätzend sprechen und die Kinder untereinander. Das spiegelt auch unsere Haltung wider: Wir gehen freundlich miteinander um, mit

einer klaren und respektvollen Sprache. Und das überträgt sich auf die Kinder. Die Kinder sprechen untereinander so, wie wir mit den Kindern auch sprechen, und mit den Eltern und im Team. Dafür verstelle ich mich auch nicht in meiner Arbeit. Und die Sprachentwicklung und die Sprachherziehung sind uns sehr wichtig – und das spüren dann die Gäste auch.

Gibt es noch etwas, dass dir wichtig ist für die Besucher:innen?

Es kommen auch noch andere Gruppen zu uns, etwa Lehrer:innen aus den umliegenden Grundschulen, die mit unseren Kindern dann ja weiterarbeiten. Oder auch Menschen zum Probearbeiten oder Praktikant:innen von den Fachschulen. Es kommen Gruppen von Studierenden der umliegenden PHs sowie der Fachschulen für Sozialpädagogik. Hier ist es mir wichtig, dass sie in alle Bereiche unserer Einrichtung Einblicke bekommen. Je mehr Transparenz wir schaffen, umso mehr Einblick bekommen die Gäste. Und es ist uns ganz wichtig, dass wir ein offenes Haus sind, dass die Menschen kommen können. ●

Das Gespräch führte ANJA LACNY



Umbau im laufenden Betrieb

Kita-Leitung Julia Baumeister blickt auf den Umbau ihrer Kita und verrät, warum Humor manchmal das wichtigste Leitungstool ist

Seit über einem Jahr gleicht eure Kita einer Baustelle, wie hast du die vergangene Zeit erlebt?

Julia Baumeister: Ganz ehrlich: Es ging sehr schleppend. Viele Dinge haben nicht auf Anhieb funktioniert. Aber das lag weder am Träger noch an uns oder am Bauleiter. Jeder, der gerade baut, kennt die Situation: Handwerker sind schwer zu bekommen, Termine verschieben sich, Ausschreibungen dauern länger als gedacht. Hinzu kommt, dass unser Gebäude aus den frühen 1970er-Jahren stammt. Da stößt man bei einem Anbau natürlich immer wieder auf Überraschungen.

Wie können wir uns den An- und Umbau vorstellen?

Wir haben eine große neue Küche angebaut, damit wir dem Rechtsanspruch gerecht werden können, allen Kindern mit 7 bis 9,5 Stunden Betreuung eine warme Mahlzeit anzubieten. Dazu kommt eine wunderschöne neue Mensa. Die Krippe hat endlich einen eigenen Wickelraum mit Personaltoilette bekommen. Außerdem wurden neue Garderoben eingebaut, neue Böden im Flur verlegt, ein Materialraum geschaffen und eine sogenannte Matschschleuse gebaut. Rund um das Gebäude wurde neu gepflastert. Ein echtes Glück war, dass sowohl der Bauleiter des Architekturbüros als auch der Bauleiter unserer Kommune mich als Leitung stark einbezogen haben. Gerade vom Bauamt kam viel Unterstützung. Dadurch konnten wir beispielsweise auch komplett neue Waschräume realisieren, die ursprünglich gar nicht geplant waren.

Wie hast du deine Mitarbeitenden in dieser Zeit mitgenommen?

Transparenz war das Wichtigste. Ich habe alles, was ich wusste, sofort an das Team weitergegeben. Sicherlich ist mir auch

mal etwas durchgerutscht – aber niemand hat mir das übelgenommen. Was uns wirklich gerettet hat, war Humor. Wir haben sehr viel gelacht, auch über schwierige Situationen. Und wir mussten unglaublich kreativ sein. Plan B war bei uns eigentlich der Normalzustand.

Ein Beispiel: Unsere Turnhalle war lange gesperrt, weil dort Baumaterial gelagert wurde. Als wir sie endlich wieder nutzen konnten, gab es einen Wasserrohrbruch. Die Halle war erneut monatelang nicht nutzbar. Also haben wir Bewegungsangebote spontan in den Flur verlegt, obwohl der eigentlich keine Rennstrecke ist. Wir haben uns gegenseitig getröstet, manchmal auch gejammert. Aber wir haben immer miteinander gesprochen. Wir haben alle Federn gelassen. Das sieht man uns auch an. Aber gleichzeitig wissen wir, wofür wir das alles machen.

Gab es Momente, in denen auch du persönlich an deine Grenzen gekommen bist?

Ja, definitiv. Vor etwa anderthalb Wochen war so ein Moment. Ich war kurz vorher erkrankt und als ich zurückkam, hatte ich das Gefühl, niemandem mehr gerecht zu werden. Neben der Baustelle lief der normale Leitungsaltag weiter: Konzeption anpassen für die neue Betriebserlaubnis, Stundenabfragen, Statistiken, Eingewöhnungen. Irgendwann war meine Energie alle.



„Wir haben Federn
gelassen, aber wir sind als
Team noch enger
zusammengewachsen.“



**JULIA
BAUMEISTER**

LEITERIN SEIT: April 2020

EINRICHTUNG: Kita Haus am Weiher

MEINE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG ALS LEITUNG: Allen und allem gerecht zu werden sowie das Verhalten mancher Eltern

MEINE GRÖSSTE STÄRKE: Empathie, Verständnis, gute Führungskraft und mentale Stärke

WAS MICH KINDER AM HÄUFIGSTEN FRAGEN? „Dürfen wir in dein Büro?“ und „Spielst du mit mir?“

WAS NUR WENIGE VON MIR WISSEN: Ich bin ein Overthinker. Ich stelle mich häufig kritisch infrage.

Zusätzlich waren wir auch öfter samstags am Start, haben morgens um 6 Uhr schon die Kita geputzt, damit um 7 Uhr alles bereit war ... Es gab viele Momente, an denen unser Einsatz über die normale Arbeitszeit hinaus ging. Mein Team hat mich jedoch gut in dieser Zeit unterstützt, das hat mir sehr geholfen. Rückblickend kann ich sagen: Wir waren vorher schon ein starkes Team – aber durch diese Zeit sind wir noch enger zusammengewachsen.

Zogen Eltern und Kinder ebenso mit?

Die Kinder sind erstaunlich gut damit umgegangen. Viele fanden es sogar spannend. Sie haben die Handwerker ständig gefragt, was sie gerade machen oder welches Werkzeug sie benutzen. Zum Glück hatten wir ausschließlich sehr freundliche Handwerker im Haus. Die haben sich Zeit genommen, den Kindern Dinge zu erklären. Dadurch war die Atmosphäre wirklich gut. Natürlich gab es auch Herausforderungen. Wenn es sehr laut wurde, hatten manche Kinder Angst. Dann haben wir gemeinsam mit den Eltern Lösungen gefunden, zum Beispiel mit Gehörschutz. Bei den Eltern würde ich sagen: 99 Prozent hatten großes Verständnis. Sie haben uns oft Mut zugesprochen. Bei den nicht ganz so optimistischen Eltern war ein Elternabend, an dem wir auch den Umbau thematisiert hatten, sehr hilfreich.

Würdest du rückblickend etwas anders machen?

Nein, eigentlich nicht. Die Alternativen wären unrealistisch gewesen. Eine län-

gere Notbetreuung wäre organisatorisch kaum möglich gewesen und Ausweichräume hätten wir für unsere Kinderzahl nicht gefunden. Mit den Möglichkeiten, die wir hatten, haben wir das Beste daraus gemacht.

Was bedeutet der Umbau für dich als Leitung und vor allem langfristig für deine Kita?

Ich bin unglaublich stolz. Auch wenn mir bewusst ist, dass das Gebäude mir nicht gehört – emotional ist es trotzdem „meine Kita“. Die Räume sind jetzt modern, hell und freundlich. Vor allem aber können wir unsere pädagogische Haltung viel besser umsetzen. Unser offenes Konzept mit Stammgruppen und die Partizipation der Kinder lassen sich jetzt viel intensiver leben. Zum Beispiel führen wir eine freie Mittagszeit ein: Die Kinder können selbst entscheiden, ob und wann

sie essen. Außerdem bekommen wir wieder eine Kinderbibliothek und mehr Rückzugsräume. Der Umbau war zwar extrem anstrengend, aber am Ende hat es sich absolut gelohnt – und inzwischen verstehe ich auch das ein oder andere vom Handwerks-ABC. So war es insgesamt persönlich eine bereichernde Zeit. Dabei möchte ich besonders erwähnen, dass ohne mein Team und ohne unseren Hausmeister, Herrn Noll, ich das Ganze nicht geschafft hätte. Herr Noll war immer da, hat überall mit angepackt und war meine absolut verlässliche Instanz – so wie die meisten Kolleginnen. Am Ende war es nicht nur ein Umbau, es war Teamarbeit! ●

Das Gespräch führte
SASKIA WOLLNER-JUNGHEINRICH

Schluss mit Ja-Sagen

7.42 Uhr: Eine Kollegin braucht deine Hilfe. 8.15 Uhr: Eine Mutter steht im Büro. 9.30 Uhr will der Träger „nur kurz“ etwas klären. Und du? Sagst wieder Ja. Warum dich das auslaugt – und wie ein klares Nein Qualität, Gesundheit und Autorität zurückholt

Leitung in der Kita bedeutet, unter hoher Dynamik handlungsfähig zu bleiben. Zwischen Personalausfällen, spontanen Anliegen und organisatorischen Anforderungen triffst du fortlaufend Entscheidungen, oft unter Zeitdruck und mit Auswirkungen auf Führung, Team und Qualität.

Viele Führungskräfte reagieren im Kita-Alltag mit einem schnellen „Ja“. Noch ein Ja. Und noch eins. Am Ende des Tages bleibt oft das Gefühl, weder den eigenen Ansprüchen noch der Leitungsrolle gerecht geworden zu sein. Wie wäre es mit einem „Nein“?

Ein Nein setzt eine Grenze und schafft Klarheit. Es hilft dir, zu priorisieren, Qualität zu sichern und deine eigene Gesundheit zu schützen. Gerade in diesem dichten Arbeitsfeld wird die Fähigkeit zentral: bewusst und klar Nein zu sagen.

Ein solches Nein ist Ausdruck von Führungsstärke. Es schafft Orientierung im Team, macht Entscheidungen nachvollziehbar und lenkt den Blick auf das Wesentliche. So wird aus vielen Anforderungen wieder das, was Leitung ausmacht: bewusst gestalten statt nur reagieren.

Aber warum fällt uns Nein-Sagen oft so schwer?

Haltung zeigen

Nein zu sagen widerspricht häufig dem eigenen Selbstverständnis als Leitung:

für andere da sein, unterstützen und Lösungen ermöglichen. Gerade in der Kita-Leitung ist diese Haltung zentral und zugleich herausfordernd.

Hinzu kommt der Wunsch, Beziehungen nicht zu belasten oder Erwartungen zu erfüllen. In einem dynamischen und oft dichten Arbeitsalltag wirkt ein spontanes Ja daher meist naheliegender als ein kurzes Innehalten und bewusstes Abwägen.

Diese Dynamik zeigt sich häufig im inneren Dialog:



GUT ZU WISSEN

Impulse für deinen Leitungsalltag

Im Alltag zeigt sich Führung darin, bewusst zu entscheiden, was möglich ist und was nicht. Nutze die folgenden Impulse, um dein Nein klar, sicher und wirksam umzusetzen.

- Wo sage ich aus Gewohnheit Ja, obwohl ein Nein angemessen wäre?
- Welche Aufgaben gehören tatsächlich zu meiner Leitungsrolle?
- Wofür möchte ich meine Zeit und Energie gezielt einsetzen?

- ▶ „Ich könnte das schnell übernehmen.“
- ▶ „Bevor es kompliziert wird, mache ich es lieber selbst.“
- ▶ „Ich möchte jetzt niemanden hängen lassen.“

Dem gegenüber steht der Moment der bewussten Entscheidung:

- ▶ „Wozu ist das nützlich?“
- ▶ „Ist das gerade wirklich meine Aufgabe als Leitung?“
- ▶ „Was braucht die Situation langfristig?“

Ein bewusstes Innehalten verändert deine Perspektive. Es ermöglicht dir, nicht aus dem Impuls heraus zu handeln, sondern aus deiner Rolle. Ein klares Nein schafft Raum für reflektierte Entscheidungen, stärkt deine Rollenklarheit und verhindert eine reaktive Dauerverfügbarkeit.

Ein bewusstes Nein stärkt deine Leitungsrolle auf drei eng miteinander verbundenen Ebenen. Es schafft persönliche Klarheit, unterstützt eine gesunde Selbstführung und ermöglicht eine wirksame Steuerung des Alltags:

1

Nein als Ausdruck von Persönlichkeit

Ein klares Nein beginnt mit deiner inneren Haltung. Es basiert auf Rollenklarheit und dem Bewusstsein für deine Verantwortung. Führung bedeutet nicht, es allen recht zu machen, sondern bewusst zu entscheiden.



NEIN!

Eine Fachkraft bittet dich kurzfristig, ein Elterngespräch zu übernehmen. Du sagst: „Heute übernehme ich das nicht. Mir ist wichtig, dass du solche Gespräche selbst führst. Gern unterstütze ich dich bei der Vorbereitung.“

→ Du bleibst klar, stärkend und rollensicher.

2

Nein als Resilienzfaktor

Darauf aufbauend schützt ein bewusst gesetztes Nein deine Energie. Es reduziert Unterbrechungen und beugt schleichender Überlastung vor. So sicherst du langfristig deine Handlungsfähigkeit.

Ein Vater möchte „nur kurz etwas klären“. Du antwortest: „Ich habe gerade einen Termin. Lassen Sie uns einen festen Zeitpunkt vereinbaren, damit wir in Ruhe sprechen können.“

→ Du setzt eine Grenze und bleibst gleichzeitig wertschätzend.

3

Nein als Führungsinstrument

Ein Nein wirkt nicht nur für dich selbst, sondern auch im Team. Es macht Prioritäten sichtbar und verhindert verdeckte Überforderung. Gute Führung heißt auch, nicht alles gleichzeitig zu wollen.

Im Team entsteht die Idee für ein zusätzliches Projekt. Du sagst: „Die Idee ist gut. Gleichzeitig sind wir aktuell ausgelastet. Was stellen wir dafür zurück oder wann planen wir es realistisch ein?“

→ Du förderst Beteiligung und setzt zugleich klare, umsetzbare Rahmenbedingungen.

Klar entscheiden, wirksam führen

Wirksame Führung zeigt sich in klaren Entscheidungen. Ein bewusstes Nein schafft Qualität und Verlässlichkeit im Alltag. Nimm dir einen Moment des Innehaltens, bevor du entscheidest. Darin liegt der Unterschied zwischen einem schnellen Ja und einem klaren, professionellen Nein. Nicht jede Anfrage braucht deine Zusage. Deine Stärke als Leitung liegt darin, bewusst zu prüfen und zu entscheiden. Mit jedem Nein schaffst du Raum für das Wesentliche, gibst Orientierung und bleibst langfristig handlungsfähig. ●

Praxisübung

Nimm dir vor, in den nächsten drei Tagen mindestens einmal bewusst innezuhalten, bevor du zusagst. Formuliere ein klares, wertschätzendes Nein und beobachte die Wirkung.

Hilfreiche Formulierungen für den Alltag

- „Das übernehme ich heute nicht.“
- „Dafür habe ich aktuell keine Kapazität.“ „Lass uns einen passenden Zeitpunkt dafür finden.“
- „Was können wir dafür zurückstellen?“



BETTINA BLUM

ist als Personal- und Business-coachin sowie als Trainerin für Achtsamkeit und Stressbewältigung tätig. Ihre Schwerpunkte liegen in der Begleitung von Fach- und Führungskräften in beruflichen Veränderungs- und Entscheidungsprozessen, in der individuellen Persönlichkeitsentwicklung sowie in der gezielten Stressbewältigung und Burn-out-Prävention. Kontakt: www.bettina-blum.de

V wie Verantwortung

Harmonie fühlt sich gut an – und kann trotzdem Führung verhindern.
Wann du als Leitung Grenzen setzen musst, um dem Team Sicherheit zu geben

Leitung in einer Kita zu sein bedeutet, Verantwortung zu tragen. Das klingt zunächst selbstverständlich. In der Praxis jedoch ist Verantwortung weder abstrakt noch rein organisatorisch – sie ist persönlich, emotional und mitunter widersprüchlich. Unser Arbeitsfeld lebt von Beziehungen. Wir begleiten Kinder beziehungsorientiert, begegnen Eltern auf Augenhöhe und gestalten Teamkultur über Vertrauen und Wertschätzung. Wer aus dieser Haltung heraus in Führung geht, bringt häufig ein starkes Bedürfnis nach Harmonie mit. Man möchte verstehen, unterstützen, Spannungen auffangen. Gerade wenn man selbst aus dem Gruppendienst kommt, kennt man die Belastungsspitzen, den Personalmangel und die emotionale Dichte des Alltags. Doch genau hier beginnt das Spannungsfeld: Verantwortung erschöpft sich nicht in Empathie.

Klarheit und Fürsorge

Führung bedeutet, nicht nur mitzudenken, sondern vorzudenken. Entscheidungen müssen getroffen, Erwartungen benannt und Strukturen gesichert werden – auch dann, wenn sie nicht überall Zustimmung finden. Wer ausschließlich aus Fürsorge handelt, verliert mitunter die notwendige Klarheit. Wer ausschließlich strukturell denkt, riskiert Beziehung. Verantwortung verlangt beides und die Fähigkeit, diese Pole bewusst auszuhalten.

Was bedeutet Verantwortung?

- Verantwortung beschreibt die bewusste Bereitschaft, für das eigene Handeln und dessen Auswirkungen einzustehen.
- Sie bedeutet, Entscheidungen im Blick auf Menschen, Qualität und das Gesamtsystem zu treffen.
- Verantwortung heißt, fachliche, emotionale und strukturelle Folgen mitzudenken.
- In Führungsrollen verbindet sie Fürsorge mit Klarheit und Verbindlichkeit.
- Verantwortung ist weniger eine Position als eine Haltung, die sich im täglichen Handeln zeigt.

Besonders sichtbar wird dieses Spannungsfeld im Umgang mit Nähe. Vertrauen ist die Grundlage gelingender Zusammenarbeit, doch professionelle Nähe braucht eine klare Rolle. Wenn die Leitung dauerhaft zur emotionalen Entlastungsinstanz wird, verschiebt sich Verantwortung unmerklich nach oben. Konflikte werden indirekt geführt, Unsicherheiten nicht im Team geklärt, sondern delegiert. Kurzfristig entsteht vielleicht Ruhe, langfristig jedoch Instabilität.

Gute Führung bedeutet Sicherheit

Abgrenzung wird dabei häufig missverstanden. Sie ist kein Zeichen von Kälte, sondern von Rollenklarheit. Teams brauchen keine freundschaftliche Nähe an der Spitze, sondern Orientierung und Stabilität. Eine Führungskraft, die auch in schwierigen Phasen klar bleibt, vermittelt Sicherheit. Abgrenzung bedeutet daher nicht weniger Wertschätzung, sondern die bewusste Entscheidung, Verantwortung dort zu belassen, wo sie hingehört. So betrachtet ist Verantwortung weniger eine Eigenschaft als eine Haltung. Eine Haltung, die Nähe zulässt, ohne sich darin zu verlieren. Die Konflikte nicht meidet, um Harmonie zu bewahren. Und die versteht, dass Klarheit oft mehr Sicherheit schafft als kurzfristiges Einvernehmen.

Leitung bedeutet dabei nicht, es allen recht zu machen. Leitung bedeutet, Entwicklung zu ermöglichen, auch wenn dafür Spannungen ausgehalten werden müssen. Harmonie kann ein Ergebnis guter Führung sein. Sie darf jedoch niemals ihr Ersatz sein. ●

SASKIA WOLLNER-JUNGHEINRICH,
Redaktion Praxis Kitaleitung



FÜHREN MIT VERANTWORTUNG heißt auch, zum Wohle aller Grenzen zu setzen.

WAS HEISST DAS FÜR MEINEN ALLTAG ALS LEITUNG?

Wenn Verantwortung Haltung ist, dann zeigt sie sich im täglichen Tun – nicht in großen Gesten, sondern in kleinen, wiederkehrenden Entscheidungen.

1. **Die eigene Rolle:** Wofür bin ich verantwortlich und wofür nicht? Was gehört in meine Führungsverantwortung, was in die Selbstverantwortung des Teams? Diese innere Sortierung wirkt oft stärker als jede neue Regel.
2. **Transparenz:** Sind meine Erwartungen an Professionalität, Zusammenarbeit und Qualität ausgesprochen, oder nur gedacht? Viel Irritation entsteht nicht aus Widerstand, sondern aus Unklarheit. Ausgesprochene Erwartungen schaffen Orientierung.
3. **Haltung:** Unterstütze ich gerade oder übernehme ich? Nicht jedes Problem braucht eine Lösung durch die Leitung. Manchmal stärkt eine Rückfrage mehr als ein Ratschlag: „Was brauchst du, um das selbst gut klären zu können?“
4. **Entscheidungen prüfen:** Dienen sie der pädagogischen Qualität? Stabilisieren sie das Team langfristig? Sind sie im Sinne der Kinder? Wenn diese Fragen klar beantwortet sind, wird Gegenwind leichter auszuhalten sein.
5. **Abgrenzung:** Nicht jede Stimmung im Team muss innerlich übernommen werden. Professionelle Distanz schützt die eigene Handlungsfähigkeit und damit das gesamte System.

Verantwortung in der Leitung ist kein statischer Zustand. Sie ist ein fortlaufender Balanceakt zwischen Menschlichkeit und Struktur, zwischen Nähe und Klarheit.

Wer diese Balance bewusst gestaltet, führt nicht über Harmonie, sondern über Haltung.

FALLBEISPIEL

WENN DER JOB-GROLL ÜBERHANDNIMMT

Es beginnt oft ganz harmlos. Ein Augenrollen im Meeting, ein sarkastischer Kommentar in der Kaffeeküche, ein „Ist mir doch egal“ mehr, als man eigentlich sagen wollte. Und ehe man sich versieht, hat sich aus einem schlechten Tag ein Dauerzustand entwickelt: Resenteeism. Also nicht nur genervt sein vom Job, sondern ihn innerlich längst abgeschrieben haben – inklusive wachsendem Groll, zynischer Anti-Haltung und Läster-Sessions, die kein Ende mehr finden.

Das neue Job-Buzzword „Resenteeism“ beschreibt einen Zustand, den viele allzu gut kennen: Wenn die Anti-Haltung alles auffrisst – und sogar gefährlich für die Gesundheit wird.

Klingt erst mal verständlich. Wer hat schließlich nicht schon mal gedacht, dass der Chef nervt, die Bezahlung unfair ist und die To-do-Liste ein schlechter Witz? Eben. Frust gehört dazu. Aber Resenteeism ist mehr als das. Es ist

dieser unterschwellige Dauerärger, der sich festsetzt und irgendwann alles einfärbt.

„Resenteeism“ nagt an unserer Mental Health

Das Problem: Dieser Zustand fühlt sich kurzfristig vielleicht sogar ein bisschen befreiend an. Endlich sagt man, was man denkt. Endlich kein Verstellen mehr. Doch langfristig ist das Ganze ein ziemlicher Energiefresser. Wer konstant im „Alles ist blöd“-Modus unterwegs ist, merkt oft gar nicht, wie sehr das an der eigenen Mental Health – und auch an der physischen Gesundheit – nagt. Und plötzlich wirkt nicht nur der Job sinnlos, sondern gleich das halbe Leben. Besonders tricky wird es, wenn sich diese Haltung im Team verbreitet. Negativität ist ansteckend. Aus einer kleinen Läster-Session wird schnell ein kollektives Anti-Mindset, und irgendwann hat niemand mehr wirklich Lust. Die Stimmung kippt – und zwar für alle.

Dabei ist der Ursprung oft total nachvollziehbar. Viele bleiben in Jobs, die sie eigentlich längst verlassen wollten. Nicht aus Leidenschaft, sondern aus Unsicherheit. Wirtschaftliche Lage, fehlende Alternativen, Rechnungen, die bezahlt werden müssen.

Ärger konstruktiv nutzen, anstatt darin zu versinken

Heißt das, man soll alles runterschlucken und plötzlich zum Motivations-Guru werden? Sicher nicht. Ärger über Ungerechtigkeit ist wichtig. Er zeigt Grenzen auf. Aber die entscheidende Frage ist: Bleibe ich im Ärger stecken oder mache ich etwas damit?

Manchmal hilft es schon, genauer hinzuschauen. Was genau nervt eigentlich so sehr? Und gibt es irgendetwas, das sich verändern lässt – sei es ein Gespräch, ein neues Projekt oder kleine Inseln im Arbeitsalltag, die nicht komplett nervig sind? Und wenn nicht: Dann darf man sich auch ehrlich eingestehen, dass es vielleicht Zeit ist, weiterzuziehen. Nicht impulsiv, sondern Schritt für Schritt.

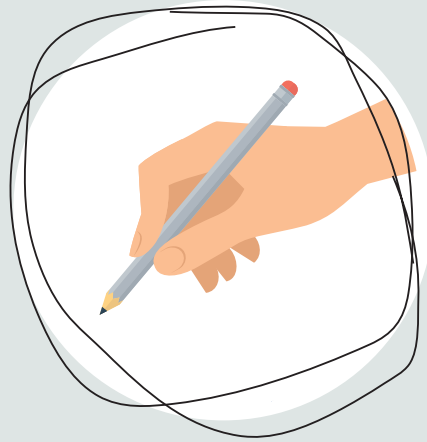


VERENA BOGNER

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 gerne eine Minute Zeit und gönn dir deine Gedanken zum vorherigen Text



Woran merken wir im Alltag, dass aus normalem Frust „Dauerärger“ geworden ist?

.....

.....

.....

.....

Was liegt in unserem Einflussbereich, das wir kurzfristig verändern können?

.....

.....

.....

.....

Welche Formen von „Lästersessions“ oder Negativitäts-Spiralen gibt es bei uns?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Welche Situationen/Strukturen in unserer Kita triggern den Groll am stärksten?

.....

.....

.....

.....

.....

Was brauchen wir, damit Ärger wieder zu etwas Produktivem statt zu Gleichgültigkeit wird?

.....

.....

.....

.....

.....

KINDER MIT AUTISMUS IN DER KITA – GRUNDWISSEN UND HILFEN FÜR DIE PRAXIS

Wienke Bracht

Alles zum Autismus-Spektrum, passgenau für den Kita-Alltag: Autorin Wienke Bracht bietet leicht verständliche fachliche Einordnung. Im Mittelpunkt stehen ein wertschätzender Blick auf das Kind, alltagsnahe Unterstützungsstrategien und die Frage, wie inklusive Begleitung im Gruppenkontext gelingt. Dabei werden sowohl pädagogische Haltung als auch strukturelle Rahmenbedingungen berücksichtigt. Ein Praxisbegleiter, der Sicherheit im Umgang mit Autismus gibt und Inklusion alltagstauglich denkt.



Kohlhammer 2025
168 Seiten
ISBN: 978-3-17-044599-4

DAS FAULTIER-PRINZIP IN DER KITA: GELASSENE ERZIEHER:INNEN – ENTSPANNTE KINDER

Anke Elisabeth Ballmann

Diese Coachingkarten greifen das Faultier-Prinzip auf eine wunderbar leichte Art auf: kurze Impulse, liebevolle Denkanstöße und kleine Übungen, die daran erinnern, wie wichtig innere Ruhe im Kita-Alltag ist. Jede Karte lädt dazu ein, einen Moment innezuhalten und bewusst Tempo rauszunehmen. Nicht, um „langsamer“ zu werden, sondern, um wieder klarer, präsenter und entspannter zu handeln. Die Botschaften sind praxisnah formuliert, humorvoll, und gleichzeitig tief genug, um wirklich etwas zu verändern. Ideal für Teamsitzungen, pädagogische Tage oder als Mini-Atempause zwischendurch. Die Karten machen Mut, das eigene Stresslevel zu prüfen, Grenzen zu setzen und Gelassenheit aktiv zu kultivieren.



Don Bosco 2025
44 Karten
EAN: 426069492 378 8

DIE GESTRESSTE KITA - MIT SELBSTREGULATION UND CO-REGULATION ZU MEHR RESILIENZ

Rebekka Emersleben

Stress ist längst Teil des Kita-Alltags – entscheidend ist, wie wir ihm begegnen. Die Autorin Rebekka Emersleben verbindet fundiertes Wissen mit konkreten Impulsen für die Praxis. Anschaulich zeigt sie, wie emotionale Stabilität von Fachkräften direkten Einfluss auf Kinder, Teams und die gesamte Einrichtung hat. Dabei geht es nicht um zusätzliche Anforderungen, sondern um kleine Schritte zu mehr innerer Ruhe und Klarheit. Ein stärkendes Buch für Fachkräfte und Leitungen, das Haltung, Selbstfürsorge und pädagogische Qualität verknüpft.



Cornelsen 2026
168 Seiten
ISBN: 978-3-8346-5303-1

CHANGE-MANAGEMENT IN DER KITA

Marcus Schnuck

Veränderungen sind in Kitas Alltag: Neue Kinder samt ihren Familien kommen, andere gehen, die Teamzusammensetzung wechselt. Auch Konzepte, Räume, Abläufe müssen immer wieder angepasst werden. Wie lassen sich solche Veränderungsprozesse aktiv und professionell gestalten? Das Buch zeigt, dass sie am besten durch eine Weiterentwicklung der pädagogischen Konzeption und gutes Qualitätsmanagement gesteuert werden. Zunächst geht es um Anlässe für Change-Prozesse. Danach stellt der Autor ein Modell vor, das hilft, das Team auf dem Weg zu neuen Zielen mitzunehmen.



Herder 2025
128 Seiten
ISBN: 978-3-4510-3594-4

Die nächste Ausgabe der Praxis Kitaleitung erscheint am
17.09.2026, Themenschwerpunkt dieser Ausgabe ist:

Gesundheit



BILD: © GETTYIMAGES/PAKET

Gesunde Kitas brauchen mehr als Obstkorb und Yoga. Die nächste Praxis Kitaleitung zeigt, wie Leitungskräfte psychische Belastungen erkennen, Teams trotz hoher Krankenzustände stärken und echte Wertschätzung leben. Mit Ideen, Impulsen und Strategien, die Teams spürbar entlasten.

Außerdem in dieser Ausgabe:

- ▶ Achtsamkeit in der Teamführung
- ▶ Wie man die Kita-Website auf dem Laufenden hält
- ▶ Dezentrale Führung in digitalen Zeiten

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
Saskia Wollner-Jungheinrich
E-Mail: redaktion@praxis-kitaleitung.de

Beirat

Florian Esser-Greassidou, Qualitätsleitung und Fachberater
Doris Gießenberg, Europabeauftragte für frühkindliche Bildung
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/ Klaus Vedfelt

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.

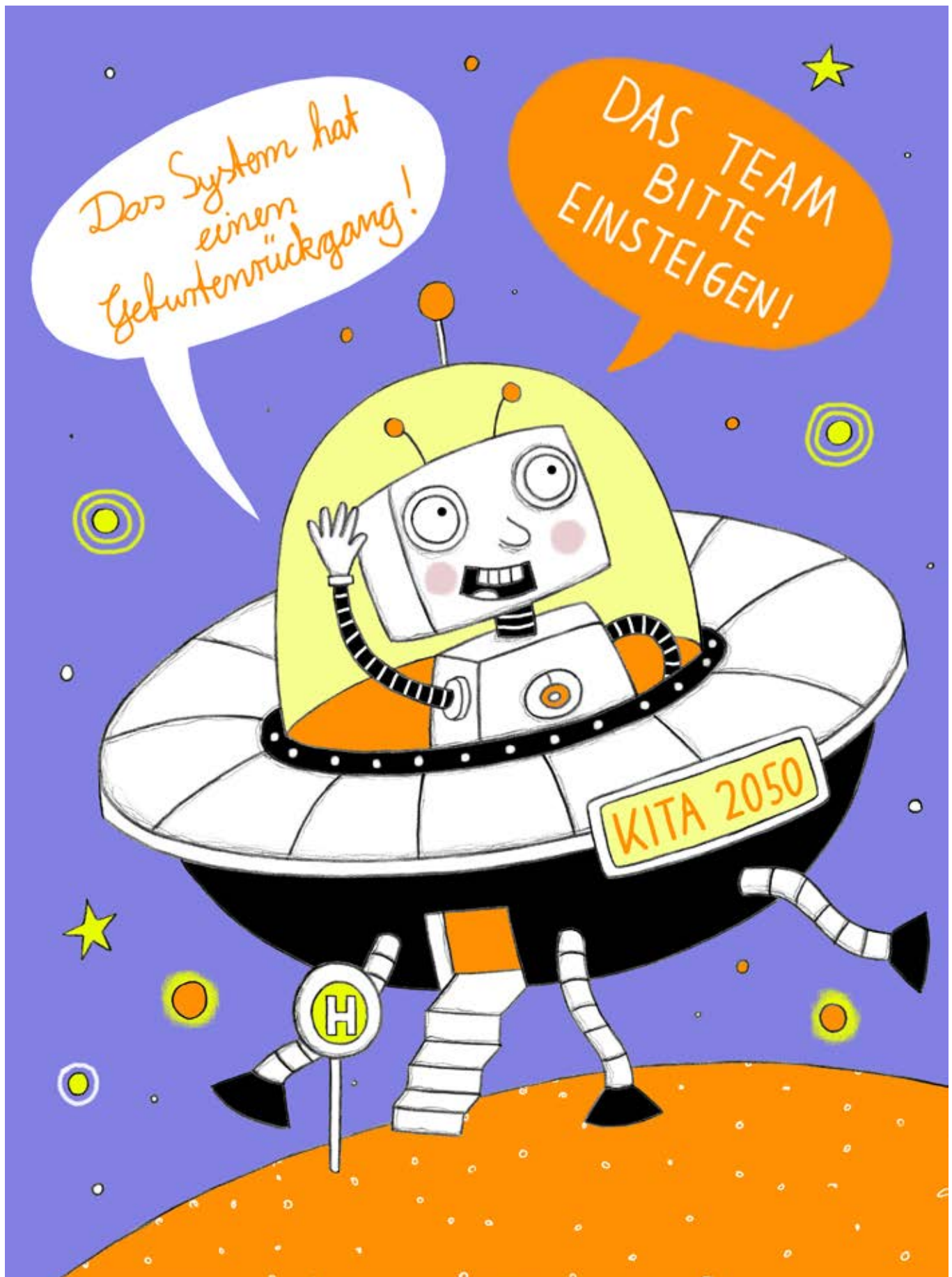
Allgemeine Geschäftsbedingungen

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
Bestell-Nr.: 147040



Guter Ganzttag

Den Lebensraum für Kinder qualitativ weiterentwickeln



Anna Marie Seemann, Volker Titel

Guter Ganzttag

Den Lebensraum für Kinder qualitativ weiterentwickeln

17 x 24 cm, 128 Seiten

(D) 24,95 € | ISBN 978-3-96046-421-1

Ganzttag als Bestandteil von Schulentwicklung

Ganztagsangebote sind längst mehr als reine Betreuung. Sie sind Lern- und Lebensräume, die Kindern und Jugendlichen Chancen eröffnen, Entwicklung fördern und umfassende Teilhabe ermöglichen. Doch was genau macht Ganztagschule eigentlich aus? Wer trägt Verantwortung für Gestaltung und Qualität? Und wie lässt sich Ganztagspädagogik so weiterentwickeln, dass sie wirksam, zeitgemäß und bedarfsgerecht bleibt?

- Grundlagen zu Ganzttagsschule, Schulentwicklung und Qualitätsmanagement
- anschauliche Praxisbeispiele aus verschiedenen Schulformen
- konkrete Umsetzungsimpulse für die Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung

**Jetzt
neu!**

Jetzt bestellen:

www.klett-kita.de oder in Ihrer Buchhandlung

Wow!

Sooo viele
Möglichkeiten!



morgens Kreativ-Atelier
mittags Puppentheater



So vielfältig wie die Fantasie der Kinder: Die modularen Wehrfritz Möbel mit dem Wow sind so konzipiert, dass sie der Gestaltungsfreude von Kindern keine Grenzen setzen. Flexibel und funktionsoffen sind sie schnell an jede neue Situation angepasst.

Entdecken Sie die modularen
Möbel mit dem Wow!

www.WEHRFRITZ.com