

Leiten auf Distanz: elektronisch und empathisch

Homeoffice, Mailkontakt und Videokonferenzen: Auch in vielen Kitas hat sich das Arbeitsleben durch die Corona-Krise stark verändert. Leiterin Saskia Franz erzählt im Interview, wie ihr das Leiten auf Abstand gelingt und warum ihr Kita-Team gerade jetzt enger zusammenwächst.

Florian Rotberg, TPS-Redaktion

Frau Franz, auch in Ihrer Kita arbeiten durch die Corona-Krise Teile des Teams von zuhause. Wie wirkt es sich auf die Arbeit aus, dass nicht alle anwesend sind und Sie auf Abstand leiten müssen?

Saskia Franz: Das Leiten auf Abstand ist ziemlich schwer. Denn er erfordert deutlich mehr Koordination als das Arbeiten vor Ort. Für viele Erzieherinnen und Erzieher ist es zudem etwas Neues und eine Umstellung, so viel am Computer zu arbeiten. Wir verbringen zwar auch sonst Vor- und Nachbereitungszeit am Computer, aber der Unterschied ist: Danach geht es normalerweise direkt in der Praxis weiter. Wir mussten anfangs auch eine Cloud einrichten, um gemeinsam arbeiten zu können. Es hat etwas Eingewöhnungszeit gebraucht, bis wir wussten, wer wann welche Dokumente bearbeitet und liest. Aber seitdem funktioniert es ziemlich gut, weil wir uns beispielsweise über die Word-Kommentarfunktion Rückmeldungen geben zu den Texten, die einzelne Teammitglieder schreiben. So können wir auf diesem Weg bereits erste Diskussionen anstoßen.

Welche Möglichkeiten nutzen Sie über Word hinaus, um mit Ihrem Team in Kontakt zu bleiben?

Wir haben einen WhatsApp-Gruppenkanal, in dem wir wichtige Neuigkeiten kommunizieren und mit dem wir den Kontakt halten. Bei uns arbeiten die Hälfte der Mitarbeiter von zuhause und die andere im Kindergarten. Deshalb habe ich recht früh angefangen, unsere Teammeetings mit den Mitarbeitern, die im Homeoffice arbeiten, über das Videokonferenz-Tool Zoom zu machen. So können wir die Aufgaben gut besprechen und bearbeiten, die auf der Agenda stehen.

Videokonferenzen können den persönlichen Kontakt nicht ganz ersetzen. Wie stärken Sie in dieser Ausnahmesituation das Teamgefüge und die Beziehung zu Ihren Angestellten?

Wir achten darauf, dass nicht zwei Lager aus unserem Team werden, da eine Hälfte aus der Einrichtung und die andere aus dem Homeoffice arbeitet. Ich schaue, dass ich zu den einzelnen Gruppen ungefähr gleich viel Kontakt halte, aber das muss noch bewusster passieren als sonst. Klar fällt es auf, dass es mit manchen Mitarbeitern leichter fällt als mit anderen. Aber mit den Angestellten, mit denen es etwas schwieriger fällt, muss ich die Kommunikation eben noch bewusster gestalten.

Hat sich die Beziehung zu Ihren Angestellten durch die Corona-Einschränkungen verändert?

Ich habe das Gefühl, dass wir als Team enger zusammengewachsen sind. Denn es gibt jetzt nicht mehr diese typischen Gruppen, die sonst gerne zusammenarbeiten. Diese Konstellationen sind jetzt einmal aufgebrochen. Wir haben nun mehr Zeit für die Gespräche und die Kollegen so die Möglichkeit, sich noch mal anders kennenzulernen. Und dadurch hat sich auch herausgestellt, wer mit wem konzeptionell gut zusammenarbeiten kann und sich ganz gut ergänzt. Es lassen sich so Stärken und Schwächen von zwei Mitarbeitern miteinander kombinieren, sodass letztlich die Stärken beider zum Tragen kommen.

Wie nehmen Ihre Angestellten die Ausnahmesituation wahr?

Ich habe den Eindruck gewonnen, dass jeder auf das stolz ist, was wir geleistet haben und auf die Punkte, die wir bereits abgeschlossen haben. Aber natürlich sind auch Mitarbeiter dabei, die etwas neidisch auf diejenigen schauen, die gerade nicht so viel arbeiten müssen.

Wie gehen Sie mit solchen Gefühlen um?

Wir besprechen schon, warum es mir als Leiterin wichtig ist, dass wir weiterarbeiten und warum es sich lohnt, jetzt an den Themen dranzubleiben. Gemeinsam können wir so gut herausarbeiten, wie wir nach der Corona-Zeit von den erledigten Aufgaben profitieren können.

Allein kann eine Leiterin die verschiedenen Aufgaben natürlich nicht erledigen. Wie klappt es mit dem Delegieren in den Corona-Zeiten?

Wahrscheinlich ist das eine Frage, die Sie lieber meinem Team stellen sollten. Ich bin sehr pingelig beim Delegieren. Denn ist es mein Ziel, das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Das erfordert jetzt noch planvolleres und strukturierteres Arbeiten als zuvor. Dazu kommt, dass ich den Anspruch habe, für jeden die passende Aufgabe zu finden – eine Aufgabe, die gleichermaßen Herausforderung und Spaß für meine Teammitglieder bietet. Dabei muss ich natürlich die Stärken und Schwächen des Einzelnen beachten und auch Schwächere schützen. Denn wir haben bislang nie so transparent – also für das ganze Team sichtbar – gearbeitet wie momentan. Alle greifen auf die gleichen Daten zu, alles ist einsehbar. Die Rückmeldungen von den Kolleginnen und Kollegen sind in dieser Zeit besonders wichtig für mich. Unsere Reflexionsrunde im Team letzte Woche hat gezeigt, dass ich mit meiner Einteilung sehr gut liege. Das freut mich natürlich, und ich bin sehr stolz auf mein gutes und fleißiges Team!

Saskia Franz ist Leiterin des Kindergarten St. Franziskus in Benningen. Sie ist Krippenpädagogin und Fachkraft für Reggio-Pädagogik.