

Wie vergrauke ich effizient meine Teammitglieder?

12 Fehler, die du als
Kita-Leitung vermeiden kannst

Janine Lohmer
Coaching für Kita-Leitungen

Den Chef heranziehen

Wenn es der Leitung an sozialer Kompetenz mangelt, zeigt sich dies deutlich in ihrem herablassenden und unfreundlichen Verhalten dem Team gegenüber. Diese Leitungen wissen oftmals alles besser – sofern sie sich überhaupt die Meinung der Teammitglieder anhört – und lassen keine Chance verstreichen, um zu zeigen, dass sie der Chef der Einrichtung ist.

Nicht selten haben sie das letzte Wort und setzen sich mit ihren Vorstellungen und Zielen durch, schließlich haben sie die Entscheidungsbefugnis als Leitung.

Natürlich ist es untersagt, dass ein Mitarbeiter kompetenter ist als die Leitung. Deshalb werden Weiterbildungen kontinuierlich untersagt. Die Mitarbeiter brauchen sich nicht weiter entwickeln, es reicht aus, wenn sie das machen, was die Leitung vorgibt. Schließlich weiß die Leitung als Big Boss alles. Individuelle Stärken und Interessen der Mitarbeiter werden nicht gefördert, geschweige denn neue berufliche Möglichkeiten aufgezeigt.

Entscheidungen alleine treffen

Leitungen, die sehr gerne Entscheidungen treffen. Alleine. Die Teammitglieder möchten in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden und die Beweggründe erfahren? Fehlanzeige!

Schlechte Leitungen treffen Entscheidungen über die Köpfe ihrer Teammitglieder hinweg und stellen diese anschließend vor vollendete Tatsachen. Das liegt mitunter daran, dass die Leitung ihre eigenen Wünsche und Interessen in den Vordergrund stellt und die Meinungen der Mitarbeiter nicht sonderlich interessiert. Schließlich besteht ja die Gefahr, dass das Team eine Entscheidung treffen könnte, die der Leitung so gar nicht schmeckt. Aus diesem Grund wird das Team aus dem Entscheidungsprozess ausgeschlossen.

Fehler gemacht? Fehlanzeige

Als Leitung einer Einrichtung macht man keine Fehler. Und wenn sich doch mal der Fehlerteufel eingeschlichen hat, wird schnell ein Verteidigungsmechanismus entwickelt, um gekonnt den Fehler zu vertuschen. Schließlich ist eine Leitung fehlerfrei. Dann wird der Fehler eben auf einen Mitarbeiter übertragen, der keine angemessene Leistung erbracht oder die Aufgabe falsch umgesetzt hat. Auch wenn die Beweislage anders aussieht, die eigenen Fehler werden ausnahmslos abgestritten. Einsicht? Auf gar keinen Fall. Danach können die Teammitglieder bei der Leitung lange suchen.

Und wenn einem Teammitglied ein Fehler unterläuft?

Das ist natürlich was anderes, denn Fehler sind tabu. Da keine Fehler gemacht werden dürfen, bedarf es auch keiner Fehlerkultur im Team. Und wenn jemandem doch einen Fehler unterläuft, werden schnell Sanktionen ausgesprochen. Nicht selten stellt die Leitung die betroffenen Personen in einer Dienstbesprechung vor dem Team an den öffentlichen Pranger. Die Teammitglieder werden auf lange Sicht anfangen, Fehler zu vertuschen, aus Angst vor weiteren Bestrafungen, denn mit Angst und Druck lässt sich ein Team ganz leicht führen. Und die nächsten Fehler sind vorprogrammiert...

Immer schön nach Schema F arbeiten

Du bist als pädagogische Fachkraft neu im Team?

Dann strotzt du sicherlich vor Ideen und Impulsen. Du willst los legen, dich einbringen und Neues wagen. Zeigen, dass du motiviert und engagiert bist. Und auf einmal hält dir die Leitung ein „STOP“-Schild vor die Nase.

Denn deine Leitung hält nichts von Veränderungen, Neuerungen oder irgendwelchen unsinnigen und unwichtigen Weiterentwicklungen. Warum etwas Neues wagen, wenn das Alt bewährte gut läuft? Es ist so schön einfach, wenn man tagein tagaus dasselbe macht, schließlich lautet das Motto der Leitung „Das haben wir schon immer so gemacht!“.

Häufig werden innovative Ideen der Teammitglieder nicht nur abgelehnt, sondern sich auch über deren Ratschläge lustig gemacht. Die Leitung schafft es erfolgreich ihr Team zu demotivieren und die kreativen Mitarbeiter zu frustrieren.

Kein Feedback geben

Aus Fehlern kann man lernen.

Das geht nur, wenn die Leitung den Teammitgliedern ein konstruktives Feedback gibt. Schlechte Leitungen geben ausschließlich negatives oder gar kein Feedback. Die Mitarbeiter wissen nicht woran sie sind. Schlimmer noch: nicht selten entsteht ein Angstgefühl vor dem negativen Feedback, denn wertschätzende Worte und Anerkennung gibt es seitens der Leitung nicht.

Mit diesem Verhalten strahlt die Leitung Gleichgültigkeit gegenüber dem Team und ihrer Arbeit aus.

Keine Entscheidungen treffen

Die Leitung traut sich nicht, eine Entscheidung zu treffen, weil sie Angst hat, eine falsche Entscheidung zu treffen? Dann gehört sie zu den Leitungen, die eine Situation lieber aussitzen und warten, bis entweder sich die Situation verändert oder jemand anderes die Entscheidung abnimmt.

Dieses Verhalten erzeugt schnell Unzufriedenheit und Frust bei den Teammitgliedern, denn diese erwarten, dass die Leitung Entscheidungen zum Wohle des Teams, der Kinder und der pädagogischen Arbeit trifft, um die Einrichtung und deren Konzept weiterzuentwickeln.

An dieser Stelle möchte ich dir hier einen Tipp mit auf den Weg geben:

**Lieber eine falsche Entscheidung treffen,
als gar keine!
... sonst entscheidet jemand anderes.**

Kommunikation Level 0

Manchen Leitungen fällt es schwer, mit anderen Personen, insbesondere mit den eigenen Teammitgliedern zu kommunizieren, dabei ist die Kommunikation die Basis für ein erfolgreiches Miteinander.

Wie zeigt sich das im Alltag?

Leitungen, die schnell laut und energisch werden, die Probleme und Konflikte ausschweigen oder auch Gespräche unstrukturiert führen, indem sie bei einem Punkt beginnen und plötzlich, ohne den Gedankensprung nachvollziehen zu können, zu einem komplett anderen Thema wechseln.

Manche Leitungen kommunizieren nicht nur falsch, sie kommunizieren gar nicht.

Welche Veränderungen stehen in der Einrichtung an? Welche Themen wurden in der letzten Sitzung mit dem Elternbeirat behandelt? Wann findet die nächste Eingewöhnung statt? Was wurde mit den Eltern im Vorfeld besprochen? Diese Fragen kann nur die Leitung selbst beantworten, denn Informationen werden nicht an die entsprechenden Teammitglieder weiter gegeben.

Kontrolle, Kontrolle und Kontrolle

Die Leitung delegiert keine Aufgaben an die Mitarbeiter?
Sie möchte am liebsten alles selbst erledigen?

Und wenn die Leitung sich doch mal einen Zacken aus der Krone bricht und eine Aufgabe an ein Teammitglied überträgt, dann geht die Kontrollleuchte bei der Leitung direkt an.

Generell haben die Mitarbeiter kaum Freiräume. Soweit es geht wird alles vorgegeben, sodass das Team die Anweisungen nur noch brav ausführen muss. Vorbereitungszeit wird in der Einrichtung abgeleistet und nicht zu Hause, denn wer könnte die Mitarbeiter kontrollieren, ob sie dort auch wirklich arbeiten? Die Mitarbeiter verspüren permanent das Gefühl, von der Leitung beobachtet und kontrolliert zu werden, sei es im Gruppendienst, in ihrer pädagogischen Vor- und Nachbereitungszeit oder bei Gesprächen mit Kollegen.

Meinungen, Wünsche und Ideen der Mitarbeiter ignorieren

Zwischen den Teammitgliedern herrscht Unruhe? Oder es liegt eine Konfliktsituation mit einer pädagogischen Fachkraft und einem Elternteil vor? Vielleicht stehen auch andere Schwierigkeiten auf dem Tagesordnungspunkt?

Nichts wie weg! Leitungen, die nur ihre Ruhe haben wollen findet man häufig in ihrem Büro, natürlich hinter verschlossener Türe. Die Leitung geht den Mitarbeitern generell aus dem Weg, hauptsache, sie muss sich nicht die Sorgen und Belange der Teammitglieder anhören oder noch schlimmer: diese bearbeiten und lösen.

Solche Leitungen haben weder die Zeit noch das nötige Interesse sich mit den Problemen des Teams auseinanderzusetzen.

Die Stärken dieser Leitung: Mit Abwesenheit glänzen.

Phlegmatische Leitungen

Diese Art von Leitungen zeichnen sich durch ihre abwesende Motivation aus. Sie neigen zur Trägheit, möchten keine Veränderungen und generell soll doch alles so sein und bleiben, wie es ist. Wenn jemand etwas verändern möchte, gerne, aber dann bitte ohne die Leitung. Diese möchte lieber ihre Ruhe genießen und ihren Aufgaben im Büro ohne Druck, Stress oder gar Störungen von außen nachgehen. Diese Verhaltensweisen überträgt die Leitung auf ihre Mitarbeiter, denn es ist natürlich viel angenehmer, wenn nicht ständig jemand etwas verändern möchte.

Und wenn die Leitung keine Lust auf manche Leitungsaufgaben hat, dann werden diese unliebsamen Aufgaben einfach abgegeben. Dann kann sich jemand anderes damit auseinandersetzen und die Leitung kann wieder in Ruhe weiter arbeiten - sofern man das als „arbeiten“ bezeichnen kann.

Probleme werden nicht beachtet

Ein Teammitglied muss gerade private Probleme und Schicksalsschläge wegstecken? Na und?

Das ist für manche Leitungen noch lange kein Grund, dass der Mitarbeiter lethargisch ist und dessen Arbeitsleistung darunter leidet, schließlich macht jeder mal eine schlechte Phase durch.

Im Team brodelt ein Konflikt?

Auch in diesem Fall stößt man bei der Leitung auf taube Ohren, denn auch solche Probleme werden gekonnt ignoriert. Die Leitung vertritt die Einstellung „Du bist erwachsen, kümmere dich selbst um deine Probleme“. Am liebsten natürlich sofort, damit die pädagogische Arbeit wie gewohnt eine hohe Qualität aufweist. Schließlich wirst du für diese Arbeit bezahlt.

Unberechenbare Leitungen

Ja, auch solche Menschen in Führungspositionen gibt es. Und das leider nicht selten.

Cholerische Leitungen zeichnen sich durch spontane Wutausbrüche aus. Sie sind leicht reizbar, verfügen über eine geringe Frustrationstoleranz und über ein hohes Aggressionspotential. Aufbrausendes und drohendes Verhalten sind an der Tagesordnung. Allein schon ein bestimmtes Auftreten eines Mitarbeiters kann dazu führen, dass die Leitung wie eine tickende Zeitbombe explodiert. Schnell werden die Mitarbeiter zu Opfer. Sie fühlen sich durch das Verhalten der Leitung erniedrigt, verletzt und gedemütigt. Viele Mitarbeiter haben sogar Angst vor ihrer Leitung, so dass die Zusammenarbeit als große Herausforderung und Belastung empfunden wird.