

Das Team ist die stellvertretende Leitung

In unserer Einrichtung arbeitet ein achtköpfiges Kindertagesstätten-Team mit Voll- und Teilzeitkolleginnen. Als Leitung dieser Einrichtung mit 75 Kindertagesstättenplätzen bin ich vom Kinderdienst freigestellt. Eine stellvertretende Leitung ist für unsere Einrichtung nicht vorgesehen, da diese Funktion von unserem Träger nur für Häuser ab 100 Kindern vorgesehen ist.

Aus dieser Situation heraus startete bei uns der Prozess, die delegierbaren Aufgabenbereiche auf mehrere Kolleginnen zu verteilen. Zum einen sollten interessierte Kolleginnen sich auch in Bereichen verantwortlich zeigen können, die in der Regel der Leitung zugeschrieben werden. Zum anderen wünschte ich mir zur meiner Entlastung und zur gemeinsamen innovativen Weiterentwicklung Personen, die alleine oder mit mir zusammen in Teilbereichen Verantwortung übernehmen.

Im Laufe der Jahre konnten Kolleginnen entweder in Abstimmung zum eigenen pädagogischem Schwerpunkt, aus Interesse an der Thematik oder aus persönlicher Kompetenz heraus Aufgaben im administrativen Bereich übernehmen. Auch bei externen Kontakten und Kooperationen konnten und können sie neue Herausforderungen finden. Deshalb wurden die relevanten Arbeitstermine der Leitung gemeinsam wahrgenommen, damit die jeweilige Kollegin die Chance hatte sich langsam einzuarbeiten.

So gelang es im Laufe der Zeit, Kolleginnen als Delegierte und Kontaktpersonen für das kommunale Netzwerk Bildung und seine Kooperationen, für Elternbeirat, Hausmeister, Ausbildungsstätten, Altenheim sowie die Kooperation mit anderen Kindergärten zur Verfügung zu haben. Auch administrative Aufgaben, wie z. B. Essenanmeldung und Bestellung, Strukturierung des Wochenplanes mit eingearbeiteter Vorbereitungszeit und Dokumentation der Jahresarbeitszeit,

werden verantwortlich an Kolleginnen übergeben.

Das Ziel war und ist, dass die Kolleginnen für diese Arbeitsbereiche langfristig aktiv verantwortlich sind und *nicht nur* zum Einsatz kommen dürfen, wenn die Leitung abwesend ist. Wichtig hierbei sind der regelmäßige Informationsfluss und Austausch. Jede Kollegin hat im Büro eine eigene Ablage für Mitteilungen. Erhalten wir telefonische Informationen von externen Ansprechpartnern, können diese schnell schriftlich notiert werden und in das Fach der verantwortlichen Kollegin hinterlegt werden. E-Mails werden ausgedruckt und ebenfalls ins Fach gelegt. Für die Leitung gibt es ein „Bürobuch“ für Informationen über Anliegen von Eltern, Kolleginnen, Träger oder von anderen Personen, die weitergegeben werden müssen. Unstimmigkeiten treten dann auf, wenn durch Zeitnot oder in Unkenntnis über die Bedeutung von Informationen diese nicht weitergegeben werden. Auch gehen nicht alle Kolleginnen gleichermaßen verantwortlich mit dem Informationsfluss um.

Diese Vorteile sehen wir:

- Im Gegensatz zu früheren Jahren ist es heute nicht mehr nötig, im Urlaubsfall der Leitung lange Übergabezettel vorzubereiten. Heute gibt es feste Ansprechpartner für das ganze Jahr, die ja sowieso informiert sind. So sind nur wenige und kurze Übergaben nötig.
- Für die Leitung ist es bereichernd, mit vielen verschiedenen Kolleginnen zu verschiedenen Arbeitsbereichen eng zusammen zu arbeiten. Die einzelnen inhaltlichen Diskussionen beeinflussen die gesamte Weiterentwicklung der Einrichtung.
- Konkurrenz und Hierarchiedenken rücken durch transparentes

Arbeiten und die Verteilung der Aufgaben in den Hintergrund.

- Das Arbeitsverhältnis zwischen Kolleginnen und Leitung ist durch diese Arbeitsweise so stabil und sicher, dass Kritik und Wünsche gegenseitig direkt geäußert werden können und wertschätzend berücksichtigt werden.

Als Stolpersteine sehen wir:

- Wenn übertragene Aufgaben nicht verantwortlich umgesetzt werden, führt dies zu Spannungen zwischen Kollegin-Leitung und Kollegin-Team.
- Wenn der Informationsfluss stockt, entsteht Unzufriedenheit.
- Durch die hohe Zahl der Ansprechpartner im Team brauche ich mehr Zeit zum Austausch.

Entstandene Fragen:

- Da es bei unserem Träger noch keine Arbeitsplatzbeschreibung für stellvertretende Leitung gibt, ist momentan noch nicht klar, was zum Aufgabenprofil zu einer Erzieherin oder einer stellvertretenden Leitung gehört.
- Nach einer möglichen Klärung stellt sich für uns die Frage: In welcher Art und Weise werden diese Leistungen der einzelnen Kolleginnen honoriert und anerkannt?
- Wenn durch eine Erweiterung einer der Einrichtung die Kinderzahl sich auf über hundert erhöht und der Träger eine stellvertretende Leitung benennen möchte, was heißt das dann für die Teamstruktur und wie gehen wir damit um? ■