„Die schwierigste Rolle im Team?
Stellvertretende Leitung“



Pausenplan

- 1. Mikro-Pause (9:55–10:00)
- 2. Vormittagspause (11:00–11:15)
- 3. Mittagspause (12:30–13:00)
- 4. Mikro-Pause (14:00–14:05)

Zum Weiterlesen:



Mienert, M. & Vorholz, H. (2007). Gespräche mit Eltern – Entwicklungs-, Konflikt- und Informationsgespräche. Troisdorf: Bildungsverlag eins.
ISBN-13: 978-3427500865



Mienert, M. & Pitcher, S. (2011). Pädagogische Psychologie. Theorie und Praxis des Lebenslangen Lernens. Wiesbaden: VS Verlag.
ISBN-13: 978-3531169453



Mienert, M. & Vorholz, H. (2009). Kleine Kinder – große Schritte. Grundlagen der pädagogischen Arbeit mit Krippenkindern. Schaffhausen: Schubi Lernmedien.
ISBN-13: 978-3867235150



Mienert, M. & Vorholz, H. (2011). Den Alltag öffnen – Perspektiven erweitern. Offene Arbeit in den Kitas nach den Bildungsplänen gestalten. Schaffhausen: Schubi Lernmedien.
ISBN-13: 978-3867234955



Mienert, M. (2008). Total diffus – Erwachsenwerden in der jugendlichen Gesellschaft. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften
ISBN-13: 978-3531160931



Mienert, M. & Vorholz, H. (2011). Schüler und Lehrer im Konflikt. Neue Strategien für ein respektvolles Miteinander. Paderborn: Schöningh.
ISBN-13: 978-3506771810



Mienert, M. (Hrsg).(2014). Verhaltens(un)auffällige Kinder. Kita aktuell spezial 05/2014.



Mienert, M. (2016). „Das haben wir doch schon immer so gemacht“ – Die „Ja, abers“ in Kita und Hort. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
ISBN-13: 978-3525701898

Stellvertretung ist nicht gleich Stellvertretung

Ausübungsform	Rechts-/ Organisationsstatus	Typische Aufgaben	Vergütung / Freistellung
Abwesenheitsvertretung	Nur bei Abwesenheit der Leitung aktiv; keine eigene Stellenbeschreibung	Tagesorganisation, Elternkommunikation, Sicherung des Betriebs	Keine zusätzliche Vergütung
Stellvertretende Leitung ohne Freistellung	Fachkraft mit Zusatzfunktion; arbeitet regulär in der Gruppe	Unterstützung der Leitung, Dienstpläne, Organisation	Keine Freistellung, keine Zulage
Stellvertretende Leitung mit Teilfreistellung	Teilweise von Gruppenarbeit entbunden	Personalkoordination, Konzeptarbeit, Elternkommunikation	Teilfreistellung, meist geringe Zulage
Freigestellte stellvertretende Leitung	Vollständig von Gruppenarbeit entbunden	Leitungstätigkeiten, Qualitätsmanagement, Teamführung	Freistellung, eigene Vergütung
Kommissarische Leitung	Temporäre Übernahme der Gesamtleitung	Vollständige Leitungsverantwortung	Zeitlich befristete Zulage oder Funktionsvergütung

Dr. Malte Mienert, www.mamie.de, info@mamie.de

Überblick

- Die besondere Rolle der stellvertretenden Leitung
- Führung mit Leichtigkeit: Weniger ist mehr – auch in der Leitung
- Kommunikation in der Teamführung
- Selbstfürsorge und Resilienz in der Stellvertretung
- Alltagstipps für den Platz zwischen den Stühlen

Entwicklung als Veränderung: Vier Schritte, und noch einer

1. **Wissen** — der kognitive Besitz
2. **Wollen** — die eigene Motivation
3. **Können** — die vorhandenen Fähigkeiten
4. **Dürfen** — Berechtigungen in der Organisation



Und sich dann auch trauen!

Dr. Malte Mienert, www.mamie.de, info@mamie.de

Stellvertretung – eine Aufgabe in Entwicklung

1. **Wissen:** Was wissen Sie über Ihre Rolle — und welches Wissen fehlt Ihnen?
2. **Wollen:** Was möchten Sie in Ihrer Rolle wirklich tun?
3. **Können:** Welche Fähigkeiten bringen Sie mit — und wo brauchen Sie Unterstützung?
4. **Dürfen:** Welche Befugnisse haben Sie offiziell — und welche nur „inoffiziell“?
5. **Trauen:** Was würden Sie in und für Ihr Team tun, wenn Sie sich trauen würden?

Der Diskussionsstoff

- Sich immer wieder täglich alles trauen, „Das haben wir schon immer so gemacht“ – nicht jeder ist offen für Veränderung, die eigene Einrichtung ist auf dem Papier „offen“, aber das Team arbeitet nicht so
- Welche Aufgaben habe ich persönlich, welche Verantwortlichkeiten darf ich übernehmen, welche rechtlichen Erkenntnisse benötige ich, ich benötige die Abläufe für mich, welche Entscheidungen darf ich selbständig treffen, wo Absprache mit der Leitung
- Änderungen notwendig bei Informationsfluss und transparente Kommunikation, Aufgabenverteilung
- Abgrenzung, gerade auch als Jüngere, viele Gedanken über die Befindlichkeiten der MA, rausgehen, Tür zu, und das Thema bleibt im Haus, nicht auf dem Heimweg
- Nicht immer nett und gemocht sein, streng anfangen, später nett werden?
- Vertrauensbasiertes Verhältnis erschwert die Abgrenzung, nein sagen, „weil ich das so gesagt“
- Vieles möglich machen
- Wer wird alles ErzieherIn heute
- Den Kollegen die Zeit geben, über die Leitung mal abzulästern
- Harmoniebedürftige Chefin, scheut Konflikte
- Sich nicht rechtfertigen
- Altersfragen und Generationenfragen, die jüngeren haben keinen Respekt vor der Älteren
- Konfliktgespräch morgen, „ich spreche hier als Stellvertretende Einrichtungsleitung“
- Von der Anerkennungspraktikantin zur Stellvertretenden Einrichtungsleitung
- 30 min Fahrweg, keine privaten Freundschaften, keine private Handynummer herausgeben
- Misstrauen gegenüber der alteingesessenen Stellvertreterin und der neuen Leitung gegenüber („Was reden die hinter meinem Rücken“)
- Neid
- Nicht an privaten Feiern teilnehmen
- „Uniform“? Schmuck? Sakko?



Renate Alf (2009)

Weniger ist mehr

- Priorisieren statt alles gleichzeitig
- Delegieren ohne schlechtes Gewissen
- Grenzen setzen, ohne hart zu wirken
- „Weniger Regeln, dafür klarere Regeln“ – auch im Team
- Beziehung vor Struktur, Klarheit vor Perfektion
- Die Kunst des Weglassens in der Leitung



- Welche Aufgaben mache ich, die „eigentlich“ nicht meine sind?
- Wo übernehme ich Verantwortung, die nicht bei mir liegt?
- Was könnte ich delegieren oder vereinfachen?



Dr. Malte Mienert, www.mamie.de, info@mamie.de

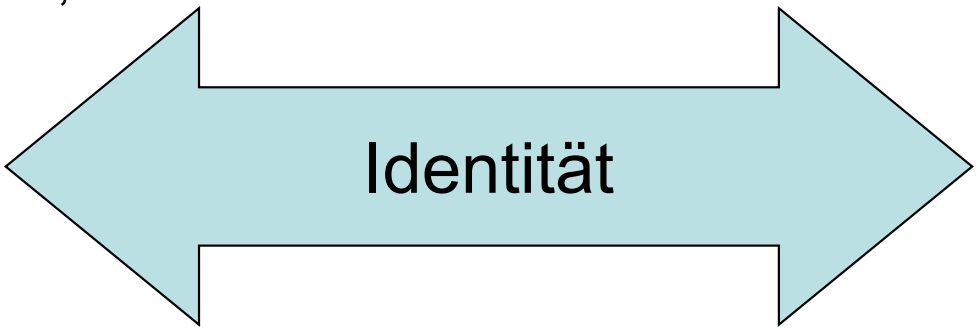
Identität zwischen Rolle und Person

Person

- Wie bin ich?
- Meine Biografie
- Meine Vorbilder und Autoritäten
- Gene und Persönlichkeit
- Menschenbild, Grundsätze und Werte

Rolle

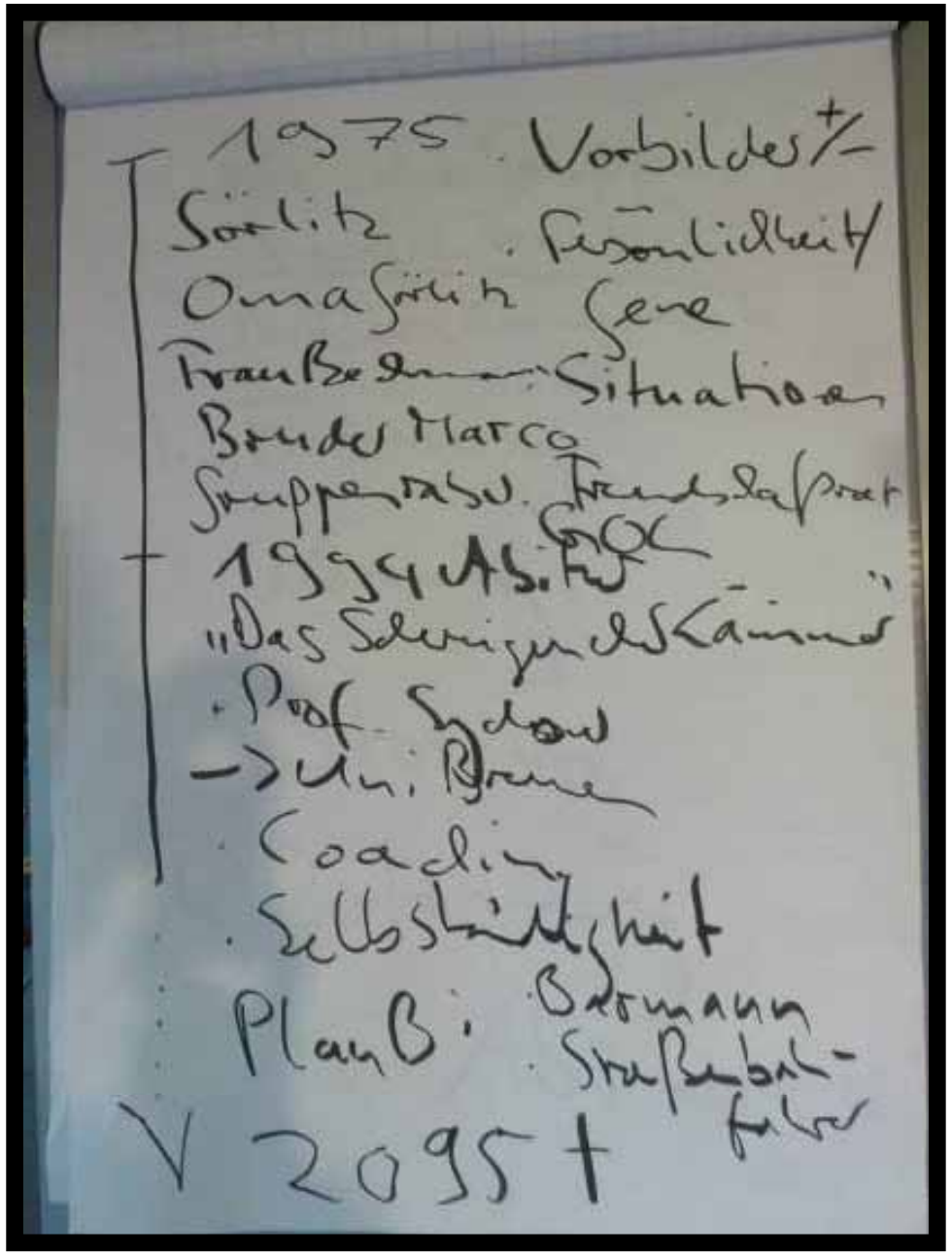
- Was wird von mir in meiner Funktion als Stellvertretung erwartet?
- Erwartungen von Träger, Gesellschaft, Eltern, Kindern…
- Eigene Erwartungen



- „Diese Identität ist ein nicht sehr klar definiertes Konzept, das ausmachen soll, was den Menschen ‚als einmalig und unverwechselbar durch seine soziale Umgebung wie durch das Individuum selbst' macht" (Wendt, (1997, S. 358))
- Lebensbereiche Familie, Religion, Politik, Geschlechtsrolle, Freizeit, Freunde, Beruf, sexuelle Orientierung, Kultur

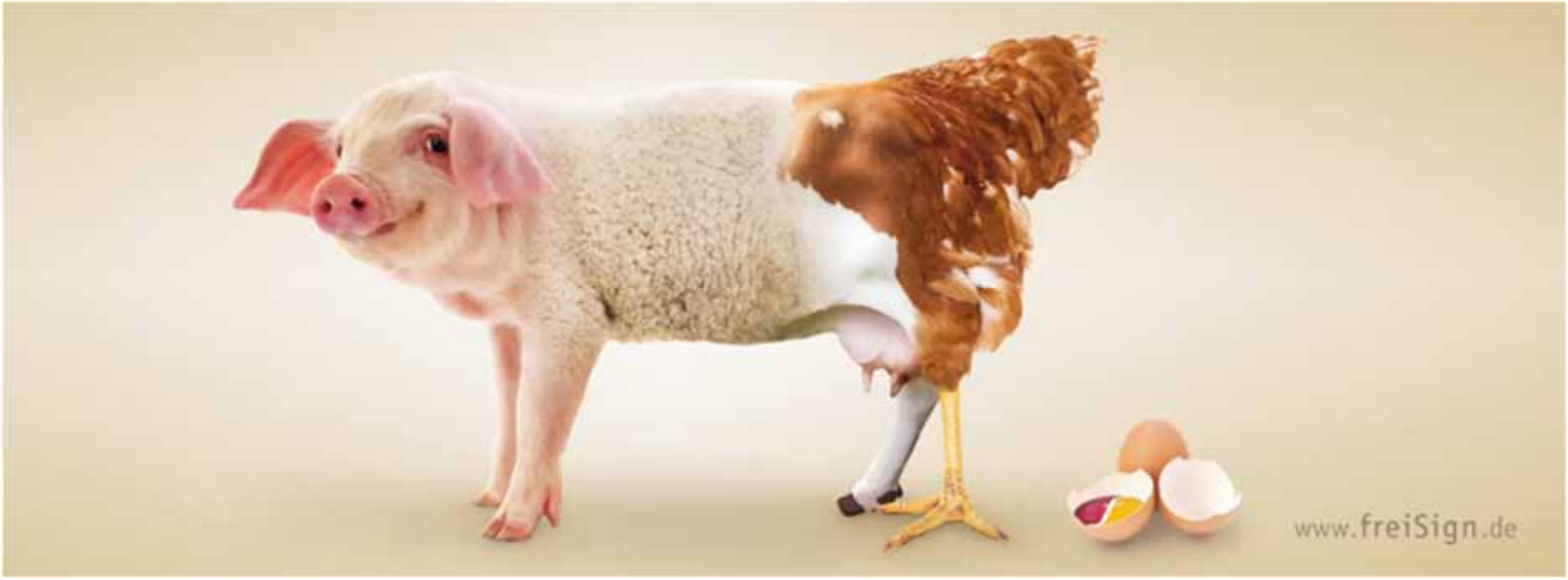
Person: Mein Weg in Leitung und Führung

- Führung und Leitung: angeboren oder erworben?
- Persönlichkeit und Temperament
- Positive und negative Vorbilder auf dem Weg in Leitung, MentorInnen
- Führungsrollen und Führungssituationen in der eigenen Biografie
- Heimliche und offene Autoritäten
- Ein Plan B für die Zukunft



Was ist das eigentlich – eine "Rolle"?

- *die Gesamtheit der dem Status der/dem StellvertreterIn zugeschriebenen gesellschaftlichen und individuellen Erwartungen*.



https://www.youtube.com/watch?v=P-93QtICdB0

Rollen der stellvertretenden Leitung

- Meine Rolle verstehen
- Meine Rolle gestalten
- Meine Aufgaben klären
- Meine Arbeit priorisieren
- Meine Kommunikation stärken
- Meine Entscheidungsspielräume nutzen
- Mit Erwartungen umgehen
- Transfer in die Praxis

Vertiefende Beschäftigung mit dem Verhältnis von **Rolle und Person**

Bitte überlegen Sie anhand der folgenden Leitfragen, welchen Rollenanforderungen Sie ausgesetzt sind und welche Ansatzpunkte für Ihre persönliche Balance Sie erkennen:

- Welche Rollenanforderungen sehe ich für mich? (Mischung)
- Zeichnen Sie Aspekte von Person und Rolle in einem für Sie typischen kleinen Bild oder suchen Sie ein entsprechendes Bild.
- Wo passen für mich Rolle und Person gut zusammen, wo wird es für mich schwieriger? Reflektieren Sie auch die Zeichnung, die Sie entwickelt haben.
- Welche Dilemmata sehe ich in meinem Alltag?
- Ansatzpunkte für eine gute Balance für mich? (woran möchte ich weiter arbeiten)

Lesetipp: Thurmann, B. & Weiher, K. (2012)

Symbolische Selbstergänzung – eine Möglichkeit der Rollenstärkung

Symbole der Selbstdarstellung können Selbstbeschreibungen, soziale Beeinflussungen anderer oder *dinghafte Symbole* sein.

Gute Symbole sind 1. exklusiv für Statusträger und 2. gut sichtbar.

Wicklund & Gollwitzer (1985)

- Macht und Einfluss
- Autorität
- Siezen
- Keine privaten Kontakte, keine Teilnahme an privaten Feiern
- „Uniform“

Symbolische Selbstergänzung – eine Möglichkeit der Rollenstärkung 02

- Anzug, Kostüm, hohe Schuhe
- Eigener Parkplatz
- Feste Sprechzeiten für Mitarbeitende und Eltern
- Home Office Tag
- Unterschiedliche Namensschilder
- Extra Mitarbeitersprecher:in
- Zeigegesten
- Hospitationen
- Konfliktbuch
- Eigenes Büro - Geschlossene Bürotür
- Offizielles Loben und Tadeln
- „Weil ich das so gesagt habe“



Erwartungen an eine „perfekte Stellvertretung“

- Was erwartet Ihr Träger von Stellvertretungen? Wie stellt er sich die Arbeit einer „perfekten Stellvertretung“ vor?
- Was erwartet Ihre Vorgesetzte von Stellvertretung?
- Welche Vorstellungen haben Eltern, wie eine Stellvertretung zu sein hat und was deren Arbeit ausmacht?
- Welche Vorstellungen hat die Gemeinde?
- Was vermuten Sie, welche „gesellschaftlichen Erwartungen“ existieren? Wie stellt sich unsere Gesellschaft eine perfekte Stellvertreterin bzw. einen perfekten Stellvertreter einer Kita- oder Hortleitung vor?
- Was wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer „perfekten Stellvertreterin“ bzw. einem „perfekten Stellvertreter“?
- Was wollen die Kinder?
- Was wollen Sie davon erfüllen?



Befragungen durchführen und dokumentieren, dann mit den eigenen Vorstellungen abgleichen.

Gesprächsleitfaden für die Abstimmung mit der Leitung

- Was sind meine Kernaufgaben?
- Welche Entscheidungen darf ich treffen?
- Wie kommunizieren wir nach außen?
- Wie gehen wir mit Loyalitätskonflikten um?
- Wie oft stimmen wir uns ab?
- Was ist mein Entwicklungspfad als Stellvertretung?

Meine Chefin und ich

Bereich	**Leitung**	**Stellvertretung**	**Team**
Pädagogische Qualität	Vorgaben, Kontrolle	Umsetzung, Rückmeldung	Durchführung
Personalführung	Gespräche, Entscheidungen	Koordination, Vertretung	Mitarbeit
Organisation	Planung, Budget	Dienstpläne, Abläufe	Unterstützung
Kommunikation	Außenvertretung	Informationsfluss intern	Austausch
Konflikt-management	Strategische Klärung	Moderation, Vermittlung	Beteiligung
Erziehungspartner-schaft mit Eltern	Grundsatz-entscheidungen	Ansprechpartner:in bei Abwesenheit	Alltagskontakt

Wo sind wir uns einig – und wo gehen unsere Auffassungen weit auseinander?

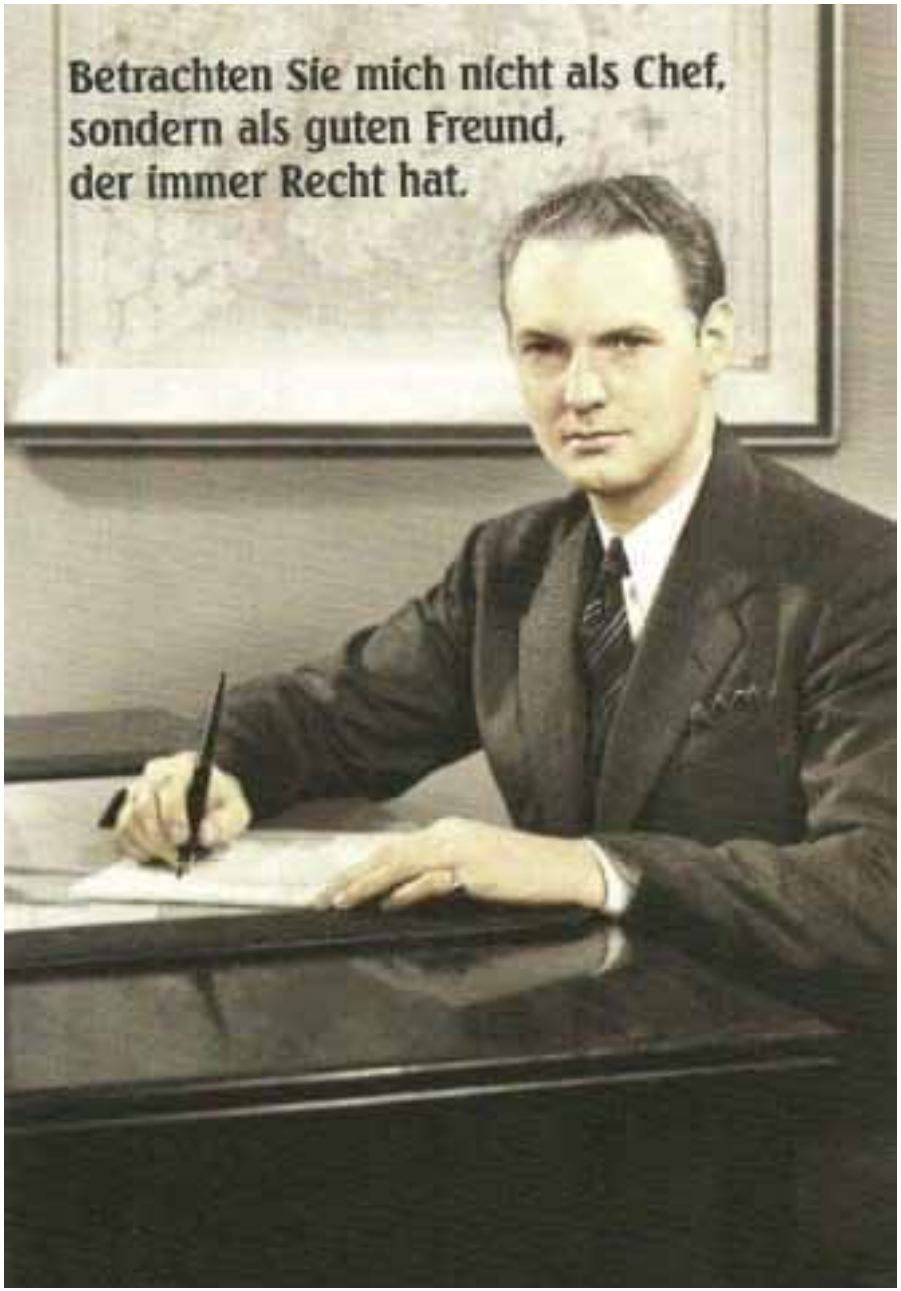
Der Entscheidungsspielraum von Leitungsteam und Mitarbeitenden

- Was sollen unsere Mitarbeitenden **selbst** entscheiden dürfen?

- Was sollen unsere Mitarbeitenden **mehrheitlich** entscheiden dürfen (z.B. über MitarbeitersprecherIn)?

- Was sollen unsere Mitarbeitenden **mitentscheiden** dürfen? (wir mit Vetorecht)

- Was sollen unsere Mitarbeitenden **nicht** entscheiden dürfen?



Literatursammlung

- Alf, R. (2009). *Der reinste Kindergarten*. Oldenburg: Lappan.
- Cantzler, A. (2024). *Stellvertretende Leitung in der Kita: Aufgaben – Rolle – Persönlichkeit.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eisenhower, D. D. (1954). *Speech to the Second Assembly of the World Council of Churches, Evanston, Illinois.* In: *Public Papers of the Presidents of the United States: Dwight D. Eisenhower, 1954.Wa*shington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1955, 564–567.
- Kraus, W. & Mitzerlich, B. (1995). Identitätsdiffusion als kulturelle Anpassungsleistung. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 42, 65-72.
- Marcia, J. E. (1980). Identity in adolescence. In J. Adelson (Ed.), *Handbook of adolescent psychology (pp.159-187)*. New York: Wiley.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Havard Business Review, March/April,* 95-101.
- Wicklund, R. A. & Gollwitzer, P. M. (1985). *Symbolische Selbstergänzung.* In D. Frey & M. Irle (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie.* Band 3, S. 31-55. *Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien.* Stuttgart: Huber.
- Thurmann, B. & Weiher, K. (2012). Stellvertretende Leitung - Warum sich eine Rollenklärung lohnt. *kindergarten heute – Das Leitungsheft, Ausgabe 3/2012*, S. 04-09.