Stellvertretende Leitung

Birgit Thurmann, Katarina Weiher

Zusammenfassung

Im Beitrag „Stellvertretende Leitung: Warum sich eine Rollenklärung lohnt“ von Birgit Thurmann und Katarina Weiher geht es um die Rolle von stellvertretenden Leitungen in Kitas. In vielen Einrichtungen hat sie keine klar definierte Aufgabenbeschreibung. Dabei ist sie sehr wichtig, um das Team und die Leitung zu verbinden. Oft haben stellvertretende Kita-Leitungen mit Rollenkonflikten, zu viel Arbeit und mangelnder Anerkennung zu kämpfen. Damit stellvertretende Leiterinnen und Leiter gut und effizient arbeiten können, benötigen sie:

- klare Strukturen,
- einen regelmäßigen Austausch mit der Leitung,
- eine selbstverständliche Einbindung in wesentliche Entscheidungen,
- regelmäßige Fortbildungen.

Folgende Fähigkeiten sollten Sie als stellvertretende Leitung mitbringen:

- Flexibilität,
- Konfliktfähigkeit,
- Organisationstalent,
- Gelassenheit,
- Fähigkeit, „rollenklar“ zu handeln.

In jeder Kindertageseinrichtung ist geklärt, wer die Vertretung übernimmt, sollte die Leitung abwesend sein oder für längere Zeit ausfallen. In kleineren Einrichtungen hat diese Person meist nur die Funktion der Abwesenheitsvertretung. In größeren Einrichtungen finden sich dagegen oft stellvertretende Leitungskräfte mit zusätzlichen Aufgaben. Viele Stellvertreterinnen berichten, ihre Rolle in der Einrichtung sei kaum geklärt und sie würden mit sehr unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert. Ihr Platz sei irgendwo zwischen Team und Leitung. Da verwundert es wenig, dass sich dieses diffuse Bild auch in nur selten vorhandenen Unterstützungsangeboten widerspiegelt. Wer nimmt in Zeiten ständig wachsender Anforderungen schon die zweite Reihe in den Blick, wenn Themen wie Fachkräftemangel oder U3 die Diskussion dominieren? Neben den Fachfortbildungen zu aktuellen pädagogischen Themen finden sich als typische Unterstützungsangebote Coaching für Leitungskräfte oder Supervision als Teamentwicklungsmaßnahme – und was gibt es für die Stellvertreterinnen? Wer sieht und beachtet ihre besondere Position und die sich daraus ergebenden Fragestellungen? Doch bevor wir uns diesen Fragen zuwenden, möchten wir Ihnen zunächst zwei Stellvertreterinnen vorstellen, die in Einrichtungen mit mehr als drei Gruppen arbeiten, vergleichbare Arbeitsverträge und nur wenige Leitungsstunden zur Verfügung haben, aber dennoch ihre Möglichkeiten sehr unterschiedlich entfalten:

Frau B. arbeitet schon seit vielen Jahren als stellvertretende Leitung. Sie hat einen guten Stand im Team und ist für die Stundenabrechnungen, die Urlaubsorganisation und sonstige Abrechnungen zuständig. Alles ist gut eingespielt – bis die Leitung wechselt. Die neue Kraft ist unsicher, benötigt viel Unterstützung und nutzt die gute Feldkenntnis der Stellvertreterin. Frau B. gibt bereitwillig Auskunft, übernimmt zusätzliche Aufgaben und versucht, zwischen Team und Leitung zu vermitteln. Bei wichtigen Entscheidungen wird sie allerdings nicht einbezogen, diese trifft die neue Leitung allein. Alle Mitarbeiterinnen werden wiederholt vor vollendete Tatsachen gestellt und Kritik aus dem Team wird von der neuen Leitung abgeschmettert. Regelmäßige Treffen zwischen Leitung und Stellvertreterin gibt es nicht, die verabredeten Besprechungen werden von der Leitung immer wieder verschoben oder abgesagt. Die sehr engagierte Frau B. sieht als Stellvertreterin kaum noch Möglichkeiten, ihren Bereich weiterhin professionell zu bearbeiten. Der Ärger des Teams über die Chefin entlädt sich bei ihr; gleichzeitig erlebt sie, dass ihre Position im Team geschwächt wird. Auf unklare Weise wird sie für die unbefriedigende Situation mitverantwortlich gemacht. Alle Versuche, etwas zu ändern, sind erfolglos. Frau B. plagt sich

mit erheblichen Loyalitätskonflikten: Auf wessen Seite soll sie sich stellen? Sie macht die bittere Erfahrung, dass sie letztlich kaum Einfluss hat und in besonderer Weise von den Leitungsqualitäten ihrer direkten Vorgesetzten abhängig ist. Man muss damit rechnen, dass sich die stellvertretende Leitung Frau B. auf ihre Position als Gruppenerzieherin zurückzieht und ihre Aktivität auf die nötigsten Aufgaben beschränkt, was die Einrichtung vermutlich nachhaltig schwächen dürfte.

Ein anderes Beispiel:

Frau K. gehört zum „Urgestein" der Einrichtung, sie arbeitete lange im Gruppendienst, hat dann, als die Einrichtung erweitert wurde, die stellvertretende Leitung übernommen. Die Leiterin und sie haben gleich zu Beginn ihrer neuen Arbeitsbeziehung eine Potenzialanalyse durchgeführt. Wer kann was besonders gut, wer möchte welche Aufgaben übernehmen? Die Leitung des Krippenbereichs wurde an die Stellvertreterin übergeben und dem Team wurde mitgeteilt, dass Frau K. in dem ihr übertragenen Bereich eigenständig agiert. So wurde sie auch mit Macht ausgestattet und kann im Notfall Anweisungen aussprechen. Es gibt wöchentliche Arbeitstreffen zwischen Leitung und Stellvertreterin, sodass sich die Stellvertreterin informiert fühlt, an Entscheidungen beteiligt ist und eine beratende Funktion übernimmt. Die notwendigen administrativen Aufgaben wurden gleichmäßig aufgeteilt und z.T. an andere Teammitglieder übergeben. Gleichzeitig vertritt die Leitung die Einrichtung nach außen und ist für alle Entscheidungen verantwortlich. Dadurch dass die Aufgaben klar beschrieben, Besprechungszeiten und Rollen geklärt sind, ist Frau K. in der Lage, ihre Arbeit selbst zu gestalten, ohne dass sie sich durch vielleicht spontane Entscheidungen der Leitung gegängelt oder eingeschränkt fühlen muss. Zugleich fühlt sich die Leiterin erheblich entlastet.

Zwei sehr unterschiedliche Einzelfälle, an denen deutlich wird, dass es ein unmittelbares Abhängigkeitsverhältnis zwischen Leitung und Stellvertreterin zu geben scheint. Im zweiten Beispiel wird zusätzlich aufgezeigt, dass es sich lohnt, die Freiräume zu nutzen, die sich in der Ausgestaltung der Aufgabenbereiche ergeben.

Wo steht die stellvertretende Leitung?

Dass die beiden Beispiele kennzeichnend und charakteristisch sind,, wissen wir spätestens seit einer Befragung[1] mit 30 Stellvertreterinnen aus unterschiedlichen Kindertagesstätten. Im Folgenden möchten wir weitere Ergebnisse dieser Befragung vorstellen:

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich einen kurzen Moment Zeit und überlegen Sie, welche drei Begriffe Ihnen als erstes zum Thema „stellvertretende Leitung" einfallen.

Auf die Frage, welche drei Schlagworte ihnen zu ihrer Arbeit spontan einfallen, nannten die befragten Stellvertreterinnen besonders häufig Begriffe wie Prellbock, Blitzableiter, Vermittlerin zur Leitung, Zwitterstellung, zwischen den Stühlen, Springer oder auch Allrounder, Flexibilität und Feuerwehr – alles Begriffe, die sowohl Funktionen innerhalb einer Organisation beschreiben als auch im Hinblick auf persönliche Herausforderungen der jeweiligen Stellvertreterin gedeutet werden können. Doch ist den Einrichtungen und den darin tätigen Personen eigentlich bewusst, welche Aufgaben hier übernommen werden? Ist ihnen deutlich, wie die Organisationen aussehen und wirken würden, wenn diese Funktion wegfiele? Wird von Leitung und Team wahrgenommen, in welch hohem Maß auch die Persönlichkeit einer Stellvertretung in dieser Position gefordert ist?

Was leistet die stellvertretende Leitung?

Es lohnt sich auf jeden Fall, sowohl die organisationale Bedeutung der Stellvertreterposition als auch die notwendigen persönlichen Voraussetzung bzw. Kompetenzen einer stellvertretenden Leitung in den Blick zu nehmen.

Stellvertreterinnen haben (außer in großen Einrichtungen) keine oder nur wenige Leitungsstunden, sodass sie stark ins Team eingebunden sind und hauptsächlich im Gruppendienst arbeiten. Hieraus ergeben sich, wie wir zeigen werden, gleichermaßen Chancen wie Risiken. Manche Träger haben für ihre stellvertretenden Leitungen eine Stellenbeschreibung entwickelt. Diese bietet zumindest hinsichtlich der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche eine klare Regelung, hier kann ggf. auch ein eigener Arbeitsbereich festgelegt werden.[2] Für viele Stellvertreterinnen stellen organisatorische Tätigkeiten (z.B.

Büroarbeit wie Stundenabrechnungen, Urlaubsplanung, Personaleinsatz bei Krankheitsvertretungen etc.) einen derartigen eigenen Arbeitsbereich dar. Für genau diese Tätigkeiten haben Erzieherinnen i.d.R. keine Ausbildung, sodass sich die Frage stellt, wie effektiv die vorhandene Arbeitszeit genutzt werden kann. Daneben stellt sich außerdem die Frage, ob diese Arbeiten, die für einen reibungslosen Alltagsablauf unverzichtbar sind, die gebührende Anerkennung bei Leitung *und* Team-Kolleginnen finden.

Wie kann die stellvertretende Leitung gute Arbeit leisten?

Befragt man stellvertretende Leitungen, wovon ihre Arbeitszufriedenheit in besonderem Maße abhängt, dann zeigen sich einige markante Merkmale, deren Verwirklichung für eine Qualitätssicherung zu fordern wäre:

1. Es muss einen „Jour fixe“ geben, der den regelmäßigen Austausch zwischen Leitung und Stellvertreterin garantiert, sodass Letztere alle notwendigen Informationen bekommt. Andernfalls stellt sich drängend die Frage, wie sie im Vertretungsfall die Leitungsgeschäfte übernehmen kann – ohne ausreichende Übersicht über die Prozesse in der Einrichtung.
2. Stellvertretende Leitungskräfte möchten in Entscheidungsprozesse innerhalb der Einrichtung eingebunden werden – es reicht nicht, sie über Entscheidungen zu informieren. Die Motivation, diese Position zu übernehmen, ist oft getragen von der Vorstellung, über den Gruppendienst hinaus Verantwortung zu übernehmen und Prozesse mitzugestalten.
3. Für alle zusätzlichen Aufgaben muss ausreichende Leitungszeit zur Verfügung stehen.
4. Die nicht-pädagogische Arbeit muss vom Team und der Leitung angemessen gewürdigt werden.
5. Es muss für Team, Leitung und Stellvertreterin Klarheit darüber bestehen, aus welcher Rolle heraus gerade gehandelt wird, um zwischen den Anforderungen, die sich durch die Doppelrolle Teammitglied/Leitung ergeben, nicht zerrieben zu werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Ausgestaltung des Aufgabenbereichs einer stellvertretenden Leitung gleichermaßen von organisationalen Rahmenbedingungen, der Teamkultur in der Einrichtung sowie von der Klarheit abhängt, mit der die Leitung ihre Rolle ausfüllt. Dies ergibt ein komplexes, vielleicht sogar diffus bleibendes Abhängigkeitsverhältnis, das besondere persönliche Kompetenzen der Stellvertreterin voraussetzt, wie wir im Folgenden aufzeigen möchten.

Welche Kompetenzen braucht die stellvertretende Leitung?

Viele Stellvertreterinnen sind gefordert, sich schnell und flexibel auf ganz unterschiedliche Aufgaben und Herausforderungen einzustellen, sodass sie nötigenfalls auch unvorbereitet in die Leitungsrolle schlüpfen können, allerdings ohne dabei ihre Aufgaben als Erzieherin im Gruppendienst zu vernachlässigen oder gar aus den Augen zu verlieren. Gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, einen systemischen Weitblick innerhalb der Einrichtung zu entwickeln, und unabhängig von eigenen Vorstellungen zusätzlich die Interessen des gesamten Teams vertreten, was ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen sowie Distanzierungskompetenz einerseits und inhaltlicher Klarheit andererseits voraussetzt. Eine weitere Schlüsselqualifikation ist Konfliktfähigkeit, denn im „Ernstfall“ kann es der Stellvertreterin gerade durch ihre „Zwitterstellung“ von Team/Leitung gelingen, wechselseitiges Verständnis anzuregen. Immerhin verfügt sie sowohl über ein vertieftes Verständnis für die Bedürfnisse des Teams als auch für die Handlungszusammenhänge der Leitung. Für die Förderung des gegenseitigen Verständnisses kann dies von großer Bedeutung sein. Somit leistet sie u.U. einen erheblichen Beitrag zu konstruktiven Lösungen. Um wiederkehrende Rollenkonfusionen zu vermeiden, muss sie in der Lage sein, „rollenklar“ zu handeln. D.h. sie sollte einerseits stets wissen, aus welcher Rolle heraus sie gerade agiert. Andererseits muss sie aber auch erkennen können, in welcher Rolle sie gerade von Eltern, Teammitgliedern oder auch der Leitung angesprochen wird.[3] Auf fachlicher Ebene benötigt sie neben der fundierten pädagogischen Ausbildung umfassende organisatorische Fähigkeiten auch im administrativen Bereich. Diese vielseitigen und komplexen Anforderungen meistert die Stellvertreterin aus der zweiten Reihe, ohne die Profilierungsmöglichkeiten einer Leitung zu haben, bei gleichzeitiger Loyalität gegenüber Leitung und Team. Und sie ist gut beraten, keine eigenen Profilierungswünsche anzumelden: Die Leitung könnte sie ansonsten als Konkurrenz erleben. Eine Mischung aus dickem Fell, Belastbarkeit, hoher Flexibilität und einer großen Portion Gelassenheit scheint also eine tragfähige Hilfe im Alltag der Stellvertreterin zu sein.

Kann die Einrichtung auf eine stellvertretende Leitung verzichten?

Oder anders gefragt: Welche (möglicherweise unersetzbare) Funktion hat sie im Gesamtgefüge der Organisation? Als wichtigste fällt zunächst ihre Brückenfunktion in den Blick. Um es mit einem anderen Bild auszudrücken: Stellvertretende Leitungskräfte sind die „Bandscheibe“ der Einrichtung. Sie können flexibel auf Anforderungen von allen Seiten reagieren und zwischen ihnen vermitteln, sodass die einzelnen Funktionsteile der Einrichtung im lebendigen und „schmerzfreien“ Kontakt bleiben. Sie können durch die Verbundenheit mit dem Team seismographische Aufgaben übernehmen, also z.B. auf informellem Weg unterschiedliche Stimmungen aus dem Team aufnehmen und ins Gespräch mit der Leitung einbringen. Im Konfliktfall können sie Ärger in konstruktive Auseinandersetzung verwandeln. Alle von uns befragten Stellvertreterinnen gaben an, dass sie sich sowohl dem Team als auch der Leitung zugehörig fühlen. Insofern scheint diese „Zwitterstellung“ charakteristisch zu sein. Während nun die Zwischenposition für die Stellvertreterin selbst eine besondere Herausforderung darstellt, ergeben sich daraus für die Organisation erhebliche Vorteile: Zusätzlich zur „Puffer“-Funktion kann die Stellvertreterin die Leitung entlasten. Schließlich ist sie Teil der Gesamtleitung, wie im zweiten Beispiel eingangs deutlich wurde. Dies setzt allerdings voraus, dass die Leitung Delegation nicht als Machtverlust erlebt, sondern Aufgaben willig abgibt, frei nach dem Motto: „Wer loslässt, hat zwei Hände frei“. Schließlich kann die stellvertretende Leitung eine Stabsfunktion übernehmen und die Leiterin in vielen Leitungsfragen beraten. Sie hat u.U. einen guten Blick auf das Team und ist auch Kindern und Eltern oft näher, weil sie durch ihre eigene Arbeit in der Gruppe noch im direkteren Kontakt mit ihnen ist.

Auf welche Rollen kommt es im Team an?

In der Fachliteratur der jüngeren Zeit wird betont, dass die erfolgreiche Arbeit einer Organisation oder eines Teams nicht in erster Linie davon abhängt, dass die Leitungsperson viele wundervolle Eigenschaften in sich vereinigt. Vielmehr zeigt sich, dass Teams immer dann besonders effektiv und professionell arbeiten, wenn die anstehenden Aufgaben so verteilt werden, dass Einzelpersonen gemäß ihrer Potenziale Teilaufgaben übernehmen. Gellert/Nowak beschreiben insgesamt sechs typische Teamrollen (vgl. a.a.O.; 72ff):

1. Leiterin/Moderatorin
2. Umsetzerin/Koordinatorin
3. Kreative Ideengeberin
4. Vernetzerin
5. Teamarbeiterin
6. Detailarbeiterin/Vollenderin

Im Rahmen unseres Beitrags interessieren hauptsächlich die ersten beiden Rollen. Die erste Rolle ist ganz klar mit Leitung gleichzusetzen. Es geht darum, unter Berücksichtigung der vorhandenen personellen und materiellen Ressourcen eine Strategieausrichtung vorzunehmen sowie die konzeptionelle Weiterentwicklung zu betreiben. Zusätzlich muss die Leitung rechtzeitig Einfluss nehmen, falls sich Störungen andeuten. Die oberste Priorität liegt darin, das Ganze im Blick zu behalten. Wer in einer Leitungsposition gut arbeiten will, sollte gern Verantwortung und Führung übernehmen, ohne jedoch andere beherrschen zu wollen. Das Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen ist ebenso notwendig wie die Fähigkeit zu delegieren und Prioritäten zu setzen. Somit trägt die Leitung auch für den Arbeitsbereich der Stellvertreterin eine enorme Verantwortung, die sich durch die organisationale Nähe dieser beiden Positionen unmittelbar auswirkt. Dramatische Irritationen können in Teams entstehen, wenn die Leitungskräfte zwar die Position besetzen, aber nicht die Rolle mit den entsprechenden Erwartungen und Aufgaben ausfüllen. Stellen Sie sich vor, eine Leitungskraft würde hauptsächlich aus der Rolle der kreativen Ideengeberin agieren und die Rolle der Moderation/Leitung bliebe unbesetzt. Schauen wir auf die zweite Rolle, nämlich die der Umsetzerin bzw. Koordinatorin. Sie prüft beispielsweise bei neuen Vorhaben die Machbarkeit und Umsetzungsmöglichkeiten in der Einrichtung. „Eigentlich in der zweiten Reihe stehend werden Umsetzer häufig tatsächliche oder heimliche Teamleiter, insbesondere wenn die Rolle des Leiters nicht besetzt ist. Im Allgemeinen handelt es sich jedoch eher um typische Stellvertreter, denn eine ihrer herausstechenden Eigenschaften ist Loyalität“ (a.a.O., 74). Diese Rolle hat eine wichtige Binnenfunktion für das Team. Für den gemeinsamen Erfolg wird hier oft mehr geleistet als in der Leitungsposition. Voraussetzung für eine stabilisierende Arbeit in dieser Rolle sind verlässliche

Strukturen. Dementsprechend ist die Umsetzerin/Koordinatorin bemüht, solche Strukturen zu entwickeln bzw. zu erhalten. Falls diese Teamrolle nicht oder nur schwach besetzt ist, macht sich dies dadurch bemerkbar, dass vieles lose in der Organisation „herumhängt“: Angefangene Arbeiten werden nicht zu Ende gebracht, Vorhaben werden in zu großem oder zu kleinem Rahmen angelegt, die Umsetzung wird als nervenaufreibend erlebt und kostet viel Kraft. Eine frustrierte Stimmung breitet sich aus, weil die Mitarbeiterinnen leicht das Gefühl haben, nichts wirklich zu schaffen, keine echten Ergebnisse oder Weiterentwicklungen zu sehen.

Welche Arbeitsbedingungen sind förderlich?

Damit stellvertretende Leitungen ihre Möglichkeiten entfalten können und die Organisation möglichst hohen Gewinn davonträgt, müssen Leitung und Team die Arbeit der Stellvertreterin würdigen und anerkennen. Aber wie zeigt sich Anerkennung im täglichen Ablauf in einer Einrichtung? Z.B. darin, dass klare Absprachen hinsichtlich organisatorischer Abläufe getroffen und eingehalten werden – sowohl von den Teammitgliedern als auch von der Leitung. Leitungen entwickeln einen Blick für die Doppelbelastung und es gibt klare Absprachen darüber, unter welchen Bedingungen die stellvertretende Leitung aus dem Gruppendienst abgezogen wird und wie in diesem Fall die Vertretung geregelt ist. Andernfalls muss damit gerechnet werden, dass die Teamkollegin in der Gruppe zu oft allein arbeiten muss, was sich auf das Teamklima zwischen stellvertretender Leitung und Gruppenkollegin ungünstig auswirken kann. Ein Team wird u.U. nicht von selbst die besondere Situation der Stellvertretung würdigen. Hier ist eindeutig die Leitung gefragt, diese Position zu stärken und für die entsprechende Unterstützung aus dem Team zu sorgen. Die stellvertretende Leitung ist in besonderem Maße von der Professionalität der Leitung abhängig. Wird die Leitung in ihrem Handeln als konfus und/ oder wenig konfliktfähig erlebt, wird die Einhaltung organisatorischer Abläufe von der Leitung nicht mit Nachdruck eingefordert, verfügt die Stellvertreterin selbst nicht über die notwendige Macht, um derartiges durchzusetzen. Insofern ist diese wichtige Stellung im organisationalen Getriebe der Einrichtung zunächst ohne besondere Machtbefugnisse ausgestattet und bleibt stets abhängig von Leitungsentscheidungen. Die Leitung einer Einrichtung trägt folglich hinsichtlich des Arbeitsbereichs der Stellvertreterin eine besondere Verantwortung.

Ähnlich wie die Leitung ist auch die Stellvertreterin im Kontext der Einrichtung auf sich gestellt, allerdings ohne dass sie vermutlich einem einrichtungsübergreifenden Arbeitskreis von Stellvertreterinnen angehört. Insofern hat sie nur eingeschränkte Möglichkeiten, sich mit Stellvertreter-Kolleginnen professionell auszutauschen. Sie bleibt in guten wie in schlechten Zeiten auf ihr Team und ihre Leitung angewiesen.

Fazit

Stellvertreterinnen haben eine unverzichtbare Funktion im Gesamtgefüge der Organisation. Sie leisten sehr anspruchsvolle Arbeit, ihnen gebührt Wertschätzung sowie Zeit und Raum für ihre Tätigkeit, für die sie jedoch aufgrund unterschiedlicher Trägerstrukturen leider nicht automatisch besser bezahlt werden. Ihre besondere Stellung zwischen Team und Leitung muss professionell genutzt werden, sie dürfen nicht etwa zum „Mülleimer“ für ungeliebte Aufgaben herhalten. Sie sind vollgültiges Mitglied der Leitung, sodass sie an allen wesentlichen Entscheidungen beteiligt und über die Abläufe in der Einrichtung informiert sein müssen. Ihre besondere Verankerung im Team kann nur als Bereicherung verstanden werden. Damit Stellvertreterinnen ihre Arbeit auf hohem Niveau leisten können, benötigen sie Unterstützung, auch in Form von spezieller Supervision, gezielten Fortbildungen und einem Austausch mit anderen Stellvertreterinnen. Denn nicht zuletzt gilt es zu beachten: Die heutige Stellvertretung könnte irgendwann einmal auch Leitung sein. Aus Sicht der stellvertreten-den Leitung bietet ihre Position die Möglichkeit, zunächst aus der zweiten Reihe Leitungserfahrungen zu sammeln und dadurch langsam in die Position einer Leitung hineinzuwachsen – sozusagen „Schritt für Schritt auf dem Weg zur Leitung“.