

Fortbildung:

Qualifizierte Kindergartenleitung

Ein Gespräch

Im Waldorfkinderkonnenseminar Hannover fand eine neu konzipierte Fortbildung »Qualifizierung zur Kindergartenleitung« statt. An zehn verlängerten Wochenenden und drei Blockwochen wurden Erzieherinnen aus dem gesamten Bundesgebiet darin fortgebildet, kollegiale Führung im eigenen Kindergarten verantwortlich anzuleiten. Christa Billib, Jürgen Jahn und Edzard Keibel haben mit ihrem Team den ersten Durchgang ausgewertet und planen den nächsten Kurs. Wir sprachen mit ihnen über diese Fortbildung. Die drei haben sich in dem Beratungsnetzwerk »septeam« zusammengeschlossen. Sie begleiten als Entwicklungsberater Waldorfschulen und Waldorfkinderkonnengärten.

Sie haben im Herbst letzten Jahres Ihren ersten Fortbildungskurs »Qualifizierung zur Kindergartenleitung« im Waldorfkinderkonnenseminar Hannover abgeschlossen. Sind Sie und die Teilnehmerinnen mit den Ergebnissen zufrieden?

Christa Billib (C.B.): Ja, alle 14 Teilnehmerinnen haben nach 20 Monaten ihr eigenes Kindergartenhandbuch und die Dokumentation und Präsentation eines in ihrem Kindergarten durchgeführten Veränderungsprozesses vorgelegt und das Zertifikat »Fachwirtin für Kindertageseinrichtungen« erhalten. Es war für uns alle ein besonderer Augenblick zu erleben, wie nach einem sehr intensiven Lern- und Erfahrungsprozess eine verbesserte Kompetenz für das Verständnis von Führungsfragen in den Waldorfkinderkonnengärten sichtbar wird. Fragen wie: Darf es bei uns eine Kindergar-

tenleitung geben? Darf diese sagen, was die anderen zu tun haben? Ist sie Vorgesetzte, gehört sie zum Vorstand? usw.

Besonders hat uns gefreut, wie intensiv jede der Teilnehmerinnen die Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess und zugleich für Führungsaufgaben im eigenen Kindergarten übernommen hat.

Welche Veränderungen waren das, die die Teilnehmerinnen in ihren Einrichtungen initiiert haben?

Jürgen Jahn (J.J.): Die Veränderungen fanden auf verschiedenen Ebenen statt. In einem Kindergarten kam es z.B. zu einer vollständigen Neuorganisation der Konferenzgestaltung. Eine andere Teilnehmerin entwickelte ein Verfahren, das in ihrem sehr großen Kindergarten alle Kommunikationsprozesse transparenter machte. Eine weitere Teilnehmerin entwickelte sogar ein erfolgreiches Konzept zur Verbesserung der Finanzsituation ihres Kindergartens. Das Thema »Elternarbeit« und »Umgang mit Vertretern von Stadt und anderen Zuschussgebern« spielte in einer weiteren Arbeitseinheit die zentrale Rolle. Hier ging es vor allem um die Erfahrungen mit einer Kindergarten-neugründung und die eigene Rolle dabei. Fast alle Ebenen, die wir thematisch bearbeiteten, fanden eine konkrete Umsetzung in den Abschlussprojekten.

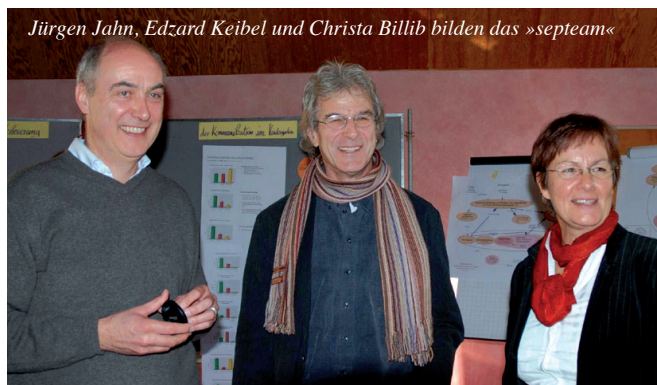
Was hat Sie dazu gebracht, eine solche Fortbildung zu konzipieren und anzubieten?

Edzard Keibel (E.K.): Da kommen eine ganze Reihe von Aspekten in Betracht. Zunächst zeigte sich in den letzten Jahren ganz deutlich, dass neben den Anforderungen an das pädagogische Knowhow der Erzieherinnen immer stärker Erwartungen und Anforderungen an die Kindertageseinrichtungen – durch Qualitätsentwicklung, Ganztagsangebote oder auch durch eine Erweiterung des Gesamtangebotes – herangetragen werden, die von den Erzieherinnen zunehmend mehr Führungs- und Me-

thodenkompetenz in der Kindergartenleitung, aber auch in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen erfordern. Also: Kontinuität in der Entwicklung und Sicherheit in verschiedensten Prozessen sind gefragt, wenn die Einrichtungen zukunftsorientiert in der Öffentlichkeit bestehen sollen. Hier setzt unser Fortbildungsangebot an. Und hier erleben wir in unseren Kontakten zu den Einrichtungen auch ein starkes Bedürfnis, die Erzieher-Fähigkeiten um soziale oder auch unternehmerische Kompetenzen zu erweitern. Es ist ja auch kein Geheimnis, dass in allen Waldorfeinrichtungen die Fragen und Probleme der Sozialgestaltung die Gemüter stark bewegen.

Können Sie genauer beschreiben, welche Kompetenzen gemeint sind?

C.B.: Um einen Waldorfkindergarten wirklich auf allen Ebenen kompetent und professionell führen zu können, braucht es Menschen, die ihre Aufgabe darin sehen, in der Selbsterziehung und in der Selbstreflexion ein gesteigertes Bewusstsein anzustreben, also die eigene personale Kompetenz zu erweitern. Darunter verstehen wir den Anspruch, das eigene Handeln immer wieder zu hinterfragen und proaktiv, nicht nur reaktiv mit neuen Situationen umgehen zu lernen. Hinzu kommt, dass der Umgang mit Eltern, Kollegen und mit dem Vorstand hohe soziale Kompetenz erfordert. Da sind Menschen im Kollegium hilfreich, die sich um Souveränität bemühen. Dann steht auch ein Kindergarten immer wieder neu vor Fragen der Personalentwicklung und Personalführung. Wer soll diesen Bereich im Blick haben bei relativ häufig wechselnden Vorständen? Hilfreich kann es dabei sein, wenn auch Erzieherinnen mit betriebswirtschaftlichem Grundverständnis Gesprächspartner von Vorstandsmitgliedern sein können. Außerdem werden Kompetenzen immer wichtiger, die sich auf Prozesse der kollegialen Selbstführung beziehen. Also, wie schafft man es, z.B. eine Konferenz so zu leiten, dass sie gut strukturiert, moderiert und



Jürgen Jahn, Edzard Keibel und Christa Billib bilden das »septeam«

prozess- und zielorientiert geführt ist, dass sich alle mit einbezogen fühlen und sich ihrer persönlichen Verantwortung gemäß engagieren können? – An diesen Themen setzt unsere Fortbildung an.

Wie ist es Ihnen gelungen, die Erzieherinnen für Fragen zu begeistern, die ja nicht gerade zum Kernprozess des Kindergartenalltags gehören?

E.K.: Alle Teilnehmerinnen standen vor Fragen in ihren Kindergärten, die sie nicht mit den üblichen Verfahren oder Gewohnheiten für sich selbst oder für ihre Einrichtung zu lösen wussten. Das waren Fragen wie: Wir haben bei unseren Konferenzen immer mehr Tagesordnungspunkte, als Zeit sie zu bearbeiten – wie können wir das schaffen? Oder: Soll es bei uns eine Hierarchie geben, damit wir uns besser verstehen? Oder: Wie schaffen wir es, die Eltern besser einzubeziehen usw.?

Das war der Ausgangsimpuls. Als den Erzieherinnen dann deutlich wurde, wie groß einerseits der Anteil des selbstbestimmten Lernens war, der diese Fortbildung durchzog, und wie viele Möglichkeiten es gab, immer wieder Wirkungen des eigenen Handels durch den Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung gespiegelt zu bekommen, da entstand bald die Gewissheit, eine richtige Wahl getroffen zu haben. Oft äußerten die Erzieherinnen: »Immer wenn ich hier herkomme, werden genau die Themen angesprochen, die mich

im Kindergarten gerade beschäftigen.« Dazu zählten z.B. das Lösen von Problemen und Konflikten in der Zusammenarbeit, Personalentwicklung, wirtschaftliche und rechtliche Themen, das Einführen von Feedback-Regeln in der kollegialen Zusammenarbeit u.a.m. So konnten die Teilnehmer hilfreiche Anregungen mit nach Hause nehmen, die es erlaubten, für die Probleme der Alltagswirklichkeit alternative Lösungen zu finden oder neue Handlungswege zu gehen. Dazu zählten auch Methoden wie die Wesenselemente nach Friedrich Glasl und die Dynamische Urteilsbildung nach Lex Bos.

Welche Bedeutung hatte die Gruppe für den Fortbildungsprozess?

C.B.: Es zeigte sich sehr schnell, wie hilfreich die Gruppe der Teilnehmerinnen untereinander für den Lernprozess war. Schnell zeigte sich auch, dass die Erzieherinnen in den Gesprächen über die Seminarthemen einen Schlüssel zum Verständnis der eigenen Situation fanden. Der Austausch über die eigenen Themen, die in den anderen Kindergärten ja häufig ähnlich aussehen, schaffte Entlastung und brachte neue Anregungen für das eigene Handeln. In festen und dauerhaften Lerngruppen mit drei bzw. vier Erzieherinnen war dann der Austausch noch viel intensiver und ging auch über die Seminarblöcke hinaus. Da gab es dann immer mal wieder Notanrufe bei der Lerngruppen-Kollegin, um sich in einer aktuellen Kindertagesituation Unterstützung zu holen, oder auch gegenseitige Besuchstreffen. So wurde die lange Fortbildungsphase zu einem intensiven Begegnungsraum untereinander und zugleich zu einer Zeit des Kräftesammelns.

Das Thema Führung wird ja in Waldorfkindergärten nicht so gerne angesprochen, da im Rahmen der kollegialen Verständigung eigentlich alle führen. Wie konnten Sie überhaupt Verständnis für Führungsfragen wecken?

J.J.: Die Erfahrung vieler Erzieherinnen ist ja, dass sich kollegiale Verständigungs- und Entscheidungsprozesse endlos in die Länge ziehen oder verselbstständigen können, wenn kein leitender Gestaltungsimpuls zu spüren ist, frei nach dem Motto: »Bei uns sind alle verantwortlich, denn alle machen alles!«

Dabei ist zu beobachten, dass sich heimliche Führungsszenarien entwickeln, die entweder zu Ursachen von Konflikten werden oder eine kompetente Konfliktbewältigung verhindern, wenn die Führungsfrage ungeklärt bleibt. Ein anderer starker Erfahrungsbereich betrifft das Verhältnis zwischen dem Vorstand und den Erzieherinnen. Die häufig strikte Trennung von Erziehungsverantwortung einerseits und wirtschaftlich-rechtlicher Verantwortung andererseits kann in einzelnen Situationen zu einem unscharfen Bild von Verantwortlichkeiten führen. Das wirkt unter Umständen belastend auf die Atmosphäre im Kindergarten zurück. Hier bewährt sich ein geschulter Blick und ein damit gestärktes Selbstbewusstsein der Erzieherinnen für den gesamten Zusammenhang des Kindergartens. Sie sind es ja in der Regel, die für die Kontinuität der Einrichtung stehen. Wie kann Führung also transparent und offen unter Einbezug aller Entscheidungsträger stattfinden, getragen von einem Verständnis für die Qualitäten des Sozialen im Sinne der Anthroposophie? So etwa würde die Frage lauten, die wir unserer Fortbildung in Bezug zu dem Thema Führung voranstellen. Aus unserer Sicht geht es darum, Methoden zu vermitteln, die es gestatten, klare und tragende Entscheidungs- oder Veränderungsprozesse anzulegen, die – je nach Kompetenz und Aufgabenstellung – persönlich verantwortet werden. »Wer führen will, muss voll hinter einer Sache stehen und beispielhaft vorgehen!« Das wäre ein Motto dieser Fortbildung. Es geht uns um Führung im Sinne eines erhöhten Verständnisses für die Verantwortungsqualitäten in einer kollegialen Gemeinschaft von Menschen, die sich das Gelingen von Waldorferziehung zur Aufgabe gemacht

haben. Es geht nicht um Führung im Sinne einer Ausübung von Macht.

Wie stehen die Kolleginnen und Kindergarten-Vorstände zu dieser Programmatik der Fortbildung?

E.K.: Wir konnten in der Regel wahrnehmen, dass sowohl die Vorstände als auch die Kollegien sehr viel Bereitschaft gezeigt haben, die Teilnehmerinnen im Ausbildungsprozess zu unterstützen. Wir bemerkten auch ein großes Interesse, die Anregungen aus der Fortbildung in das tägliche Leben der Kindergärten zu integrieren. Ein Seminarwochenende, das wir gemeinsam mit Vorständen und Erzieherinnen zu Fragen der Finanzierung des Kindergartens und zum Thema Fundraising durchführten, erbrachte einen sehr intensiven Austausch und zeigte, wie fruchtbar sich eine professionelle Fragehaltung der Erzieherinnen auf die Kommunikation mit den Vorstandsmitgliedern auswirkte. Wenn Erzieherinnen z.B. deutlich machen können, dass sie in Budgetfragen oder in allgemeinen Finanzierungsfragen als Gesprächspartnerinnen ernst genommen werden müssen, oder wenn sie überzeugend deutlich machen können, dass es Entscheidungsräume gibt, die den pädagogisch Verantwortlichen zuzusprechen sind, ist viel für eine Gesprächskultur aller Verantwortlichen eines Kindergartens gewonnen.

Sie haben begleitend zu den Ausbildungsinhalten immer auch eine ganze Reihe von sozialkünstlerischen Angeboten gemacht. Was ist darunter zu verstehen?

C.B.: An erster Stelle wäre hier die Sozial-eurythmie zu nennen, sie begleitete den gesamten Kurs. Das ist eine Eurythmie, die besonders im Arbeitsleben eingesetzt wird, um soziale Prozesse deutlich zu machen und eigenes Verhalten zu reflektieren. Die Teilnehmerinnen waren ausnahmslos berührt und begeistert von den Lernerfahrungen, die diese Eurythmie ermöglichte. Außerdem gab es – neben



Soziale Kunst muss man üben

vielen szenischen Übungen – Rollenspiele, musikalische und malerisch-zeichnerische Übungen, die in gleicher Weise die mehr theoretischen Inhalte erweiterten und vertieften.

Begegnen sich die Teilnehmerinnen des ersten Fortbildungskurses auch weiterhin in ihren Lerngruppen oder als ganzer Kurs?

E.K.: Wir gehen davon aus, denn es gab am Ende der Fortbildung dazu konkrete Verabredungen und den Wunsch, nun als selbstständiges Netzwerk eigene Weiterbildungsseminare zu initiieren. Insofern geht der Impuls nun nicht mehr von uns aus. Ein erstes Treffen ist verabredet!

Wie geht es weiter? Wann planen Sie die nächste Fortbildung?

J.J.: Wir sammeln zurzeit die Anmeldungen und werden vielleicht schon im Herbst mit einem neuen Kurs beginnen. Über www.erzieherseminar.net sind nähere Einzelheiten zur Fortbildung zu erfahren.