

Kindertagesstätten erfolgreich leiten

Komplexe Handlungsanforderungen in der Leitungsrolle ausbalancieren ■ Die Leitung von Kitas ist eine vielfältige und anspruchsvolle Aufgabe. Um diese erfolgreich bewältigen zu können, sollten Leitungskräfte die Handlungsanforderungen, die an sie gerichtet sind, kennen. Außerdem sollten sie über Kompetenzen verfügen, die ihnen dabei helfen, die Erwartungen von außen mit dem eigenen beruflichen Selbstbild in Balance zu bringen.



Egon Endres

Professor für Sozialmanagement an der Katholischen Stiftungshochschule München, Campus Benediktbeuern



Hans-Joachim Puch

Professor i.R. für Organisation und Management in der Sozialwirtschaft an der Evangelischen Hochschule Nürnberg

Unzureichende Unterstützung und Wertschätzung der Kita-Leitung

Der Deutsche Kitaleitungskongress gibt seit 2015 jährlich eine repräsentative Studie heraus, in der Kita-Leitungen zu aktuellen Themen befragt werden. Dabei zeigt sich, dass Kita-Leitungen unter einer hohen Arbeitsbelastung und einer geringen Wertschätzung leiden. In der Studie von 2015¹ geben 51% der Befragten an, dass sie sich den Belastungen des Arbeitsalltags nicht gewachsen fühlen. 53% haben den Eindruck, erschöpft und ausgelaugt zu sein. Diese subjektive Arbeitsbelastung wird noch durch eine geringe Wertschätzung und Anerkennung seitens der Politik verschärft. In der 2018 veröffentlichten Studie² beklagen 80% der Befragten eine mangelnde Wertschätzung durch die Politik und 78% fühlen sich nur mehr oder weniger durch ihre Träger unterstützt. Dieses kurze Schlaglicht verdeutlicht, dass Kita-Leitungen einen grundlegenden Konflikt zu bewältigen haben. Mit mangelnder Unterstützung und Wertschätzung von außen ist eine erfolgreiche Leitung von Kitas aber nur schwer möglich. Deshalb sind mehr Wertschätzung durch die Politik und eine ausreichende Unterstützung der Leitung durch den Träger eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kita-Leitung.

» Ein weiteres grundlegendes Spannungsfeld ist der Herausforderung geschuldet, dass Kitas sich ständig weiterentwickeln müssen (*Innovationsorientierung*).«

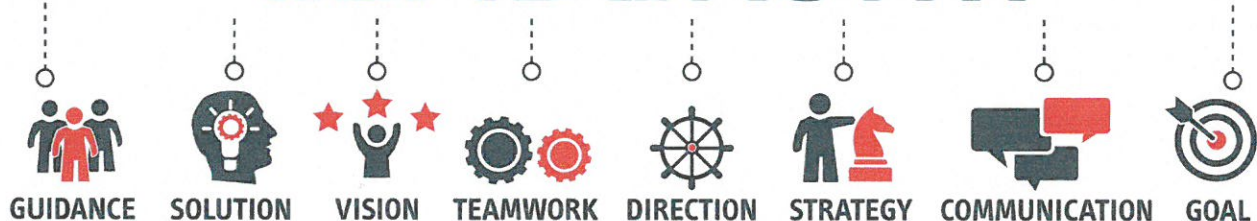
Spannungsfelder für Kita-Leitungen

Die Wahrnehmungen der Kita-Leitungen spiegeln grundlegende Spannungsfelder wider. Aus der Perspektive der Managementtheorie hat die Leitung u.a. die Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, dass die fachlich-pädagogische Qualität stimmt (*Aufgaben- und Qualitätsorientierung*) und gleichzeitig die Motivation und Leistung der Mitarbeiter/innen angemessen ist (*Mitarbeiter/innenorientierung*). Ein weiteres grundlegendes Spannungsfeld ist der Herausforderung geschuldet, dass Kitas sich ständig weiterentwickeln müssen (*Innovationsorientierung*). Gleichzeitig müssen Kita-Leitungen aber darauf achten, die Werte und Kultur ihrer Einrichtung zu bewahren (*Traditionsorientierung*). Wie Forschungen zeigen, sind Organisationen jedoch nur dann stabil, wenn sie zwischen der Notwendigkeit der Organisationsentwicklung, der Berücksichtigung der kulturellen Traditionen, der Beachtung der fachlichen Qualität und der Motivation der Mitarbeiter/innen eine Balance schaffen.

Die Anforderungen an die Leitung von Kindertagesstätten haben sich grundlegend geändert. Mit dem Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag, wie er in den Bildungs- und Erziehungsplänen der Länder formuliert ist, hat sich das frühpädagogische Berufsbild professionalisiert. Zusätzlich setzen gesetzliche Vorgaben Leitplanken für das fachlich-pädagogische Handeln. Darüber hinaus erfordern neue Finanzierungsmodelle und der Wettbewerb zwischen den Einrichtungen strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen von Kita-Leitungen. Um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden und dabei selbst nicht zu scheitern, ist ein professionelles Leitungshandeln erforderlich. Wir stellen in diesem Beitrag Eckpunkte einer erfolgreichen Leitung vor.

84

LEADERSHIP



Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler³ sehen in der Kita-Leitung eine Schlüsselposition für die Qualität der Einrichtung. Um in Bezug auf die Kinder, die Eltern, die Mitarbeiter/innen, den Träger und die Profession erfolgreich zu sein, haben sie in folgenden Spannungsfeldern kompetent zu agieren und zu einem Ausgleich zu kommen: a) *strukturelle Rahmenbedingungen* (trägerspezifische Besonderheiten, rechtliche und ökonomische Vorgaben etc.), b) *professionelle Erwartungen von außen* (Wissenschaft und Forschung, Berufsverband etc.), c) das *professionelle Selbstverständnis der Leitung* (berufsbioграфisches Selbstbild etc.) und d) die *habituellen Orientierungen* (nur z.T. bewusste Muster des Denkens, Deutens und Handelns der Leitung).

Ein erfolgreiches Leitungshandeln setzt also voraus, dass die beschriebenen Spannungsfelder auf der Leitungsebene und im Team wahrgenommen und transparent bearbeitet werden. Um zu einer reflektierten beruflichen Identität zu kommen, kann auf der persönlichen Ebene ein Rollenmanagement helfen. So können die Rollenerwartungen aus der Distanz betrachtet und mit den eigenen Erwartungen in Einklang gebracht werden. Auf der Teamebene können die nur z.T. bewussten Erwartungen der Teammitglieder bzgl. der Spannungsfelder offengelegt und in Bezug auf einen Teamkonsens bearbeitet werden.

» Ein erfolgreiches Leitungshandeln setzt [...] voraus, dass die beschriebenen Spannungsfelder auf der Leitungsebene und im Team wahrgenommen und transparent bearbeitet werden.«

Kompetenzanforderungen an Kita-Leitungen

Grundsätzlich stellt sich aber die Frage, über welche Kompetenzen Kita-Leitungen verfügen sollten, um in dem Feld vielfältiger Anforderungen und Spannungen erfolgreich zu agieren. Eine Expertengruppe der »Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte« (WIFF) hat 2014 einen Vorschlag vorgelegt, in dem Kompetenzen und Handlungsanforderungen an Kita-Leitungen formuliert werden.⁴ Die Expertengruppe orientiert sich an dem Modell des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR), hat diesen aber modi-



Abb. 1: Welcher der hier beschriebenen Führungstypen beschreibt Ihr Verhalten?

fiziert. Der DQR unterscheidet zwischen *Fachkompetenz*, die in die Dimensionen *Wissen* (Kenntnisse und Wissensbestände) und *Fertigkeiten* (Handlungsbezug) unterteilt ist. Eine weitere Unterscheidung umfasst die *personale Kompetenz* mit den Dimensionen *Sozialkompetenz* (Team- und Führungsfähigkeit, Kommunikation) und *Selbstkompetenz* (Eigenständigkeit, Verantwortung, Reflexivität, Lernkompetenz). Diese Unterscheidungen des DQR werden durch Handlungsanforderungen ergänzt, die »typische, regelmäßig wiederkehrende Situationen aus dem Berufsalltag der frühpädagogischen Fachkräfte im jeweiligen Qualifizierungsbereich« (S. 120) beschreiben. Das so entstandene Modell umfasst 29 Handlungsanforderungen in 5 Handlungsfeldern, die den o.g. Kompetenzunterscheidungen zugeordnet werden.

- Aufgaben und Ziele erfüllen (Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag; Betriebsführung)
- Selbstmanagement: sich selbst führen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen
- Zusammenarbeit gestalten
- Organisation entwickeln

Diese Handlungsanforderungen stellen sowohl für Institutionen der beruflichen und akademischen Weiterbildung aber auch für die Mitarbeiter/innen und die Träger von Kitas eine Orientierungshilfe dar. Zum einen kann die Kommunikation zwischen Träger und Kita-Leitung in Bezug auf Unterstützung und Qualitätsstandards transparent geführt wer-

den, zum anderen können Kita-Leitungen ihre eigene Praxis im Spiegelbild der umfangreichen Handlungsanforderungen kritisch reflektieren und überprüfen.

Das WIFF-Modell formuliert idealtypische Anforderungen an eine professionelle Kita-Leitung. Wie aber sieht es mit dem tatsächlichen Leitungsverhalten in Kitas aus? Welches Leitungsverständnis haben Kita-Leitungen eigentlich? Wie erleben sie das Verhältnis von Handlungsanforderungen und Leitungsverhalten? Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler geben in ihrer Studie Einblicke in das tatsächliche Leitungsverhalten von Kita-Leitungen.⁵ Die Forscherinnen konnten drei Idealtypen von Führung identifizieren.

» Welches Leitungsverständnis haben Kita-Leitungen eigentlich?«

Typologien des tatsächlichen Leitungsverhaltens

Der *Typus Fürsorglichkeit* steht für ein Leitungs- und Führungsverhalten, das stark an der Ausgestaltung persönlicher und harmonischer Beziehungen zu den Teammitgliedern und den Eltern orientiert ist. Viel Zeit wird in die persönlichen Kontakte investiert. Leitung und Team verstehen sich als solidarische Gemeinschaft. Aber: gemeinsam leiden Team und Leitung unter den schlechten Rahmenbedingungen und dem Modernisierungsdruck. Eine klare Positionierung gegenüber dem Träger sowie die

Delegation von Aufgaben fällt schwer. Gegenüber den Kindern sehen Leitungen sich durchaus als wirkungsvoll. Gegenüber dem Träger werden jedoch eher geringe Einflussmöglichkeiten gesehen. Verwaltungs- und Managementaufgaben werden negativ und als »fachfremd« wahrgenommen. Gepaart ist dies mit der Einschätzung, nicht ausreichend für die Aufgabe qualifiziert zu sein.

» Der Typus Leadership steht für ein Leitungs- und Führungsverständnis, das sowohl an den Anforderungen des Managements wie an der Qualität der frühpädagogischen Arbeit orientiert ist.«

Der Typus Management steht für ein Leitungs- und Führungsverständnis, das an betriebswirtschaftlich definierten Managementaufgaben orientiert ist. Die Prozesse und Abläufe in den Kitas werden deshalb so organisiert, dass ein reibungsloser Ablauf und das Erbringen von guten Leistungen möglich sind. In Bezug auf die Bereiche Verwaltung und Management erleben die Kita-Leitungen sich selbst als autonom und selbstwirksam. Zwischen den Leitungsaufgaben und dem pädagogischen Kerngeschäft wird jedoch eine klare Trennlinie gezogen. Das professionelle Selbstverständnis der Leitung ist an dem Berufsbild des/der Managers/Managerin orientiert, verbunden mit der Wahrnehmung eines massiven gesellschaftlichen Anerkennungsdefizits.

» Dieser komplexe Typus versucht die Ebene der Interaktion [...] mit der strukturellen Ebene [...] und der pädagogischen Ebene [...] in Einklang zu bringen.«

Der Typus Leadership steht für ein Leitungs- und Führungsverständnis, das sowohl an den Anforderungen des Managements wie an der Qualität der frühpädagogischen Arbeit orientiert ist. Dieser komplexe Typus versucht die Ebene der Interaktion (Austausch im Team), mit der strukturellen Ebene (Organisation und Management) und der pädagogischen Ebene (frühpädagogische Qualität) in Einklang zu bringen. Die Autorinnen der Studie unterscheiden hier zwischen zwei Untertypen. In dem Untertypus teambezogenes Leadership wird der Fokus auf die Personal- und Qualitätsentwicklung gelegt. Kita-Leitung sieht sich als pädagogische Expertin, welche die pädagogische Arbeit, Elternarbeit und Teamentwicklung vorbildhaft zusammenbringt. In dem Untertypus strukturbezogenes Leadership wird der Fokus mehr auf die Führung einer Organisation sowie die Konzeptions- und Organisationsentwicklung gelegt. Der Ort Kindertagesstätte wird im gesellschaftlichen Kontext gesehen, d.h. das Pädagogische wird stark auf der Ebene von Organisations- und Teamstruktur sowie der sozialräumlichen Vernetzung gestaltet.

Fazit

Eine erfolgreiche Kita-Leitung muss die Komplexität der unterschiedlichen Anforderungen im Feld wahrnehmen und interpretieren können. Gleichzeitig benötigt sie Handlungsstrategien, um die eigene Position offensiv gegenüber dem Träger, den Eltern und dem Team zu vertreten. Außerdem gehört zu der Leitungskompetenz neben dem frühpädagogischen Fachwissen auch ein Wissen über die betriebswirtschaftliche und rechtliche Steuerung von Kitas. Ferner sind Sozial- und Selbstkompetenzen erforderlich, die ein zielgerichtetes frühpädagogisches und managementbezogenes Handeln im Team integrieren können. Der Typus Leadership kann dabei eine hilfreiche Orientierung geben.

derungen im Feld wahrnehmen und interpretieren können. Gleichzeitig benötigt sie Handlungsstrategien, um die eigene Position offensiv gegenüber dem Träger, den Eltern und dem Team zu vertreten. Außerdem gehört zu der Leitungskompetenz neben dem frühpädagogischen Fachwissen auch ein Wissen über die betriebswirtschaftliche und rechtliche Steuerung von Kitas. Ferner sind Sozial- und Selbstkompetenzen erforderlich, die ein zielgerichtetes frühpädagogisches und managementbezogenes Handeln im Team integrieren können. Der Typus Leadership kann dabei eine hilfreiche Orientierung geben.

Fußnoten

- 1 BeWAK Studie 2015: Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kitaleitungen. Von der Gesellschaft unterschätzt, von der Politik vernachlässigt? Köln.
- 2 DKLK-Studie 2018: Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen. Die Kita-Leitung im Zentrum der Qualitätsdebatte. Köln.
- 3 Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Köhler, Luisa (2016): Kita-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertagesstätten. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh. S. 31 ff.
- 4 Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung. Band 10. München.
- 5 Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Köhler, Luisa (2016): Kita-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertagesstätten. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh. S. 31 ff.

86

Das große Handbuch Recht in der Kita

Leitungskräfte in Kitas möchten Sicherheit haben, um die Möglichkeiten und Grenzen des gesetzeskonformen Handelns in ihren Einrichtungen auszugestalten. Eine Verunsicherung darüber hemmt die eigene Kreativität und notwendige Innovation in der Einrichtung. Expertinnen und Experten des Kita-Rechts erläutern Ihnen praxisorientiert und aktuell die teilweise kompliziert erscheinenden Gesetzgrundlagen und geben Ihnen Beispiele für die

Umsetzung der rechtlichen Vorgaben. „Das große Handbuch Recht in der Kita“ gibt Ihnen die für den praktischen Kita-Alltag notwendige rechtliche Handlungssicherheit.

Aus dem Inhalt:

- Rechte von Flüchtlingskinder
- Aufsichtspflicht und Haftungsrecht
- Kinderschutz in der Kita
- Kooperation und Vertragsbeziehungen



Lohrentz (Hrsg.)
**Das große Handbuch
Recht in der Kita**

Nur Printausgabe
1. Auflage 2018, ca. 600 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-556-07348-3, **59,95 €**

Nur Onlineausgabe
bestellen unter www.kita-aktuell.de
Art.-Nr. 66601148, **59,95 €**

SHOP www.kita-aktuell.de



JETZT! 10% Rabatt auf die Online-Ausgabe für Premium-Mitglieder von kita-aktuell.de
Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Güterstraße 8 • 96317 Kronach
Telefon 0800 6644531 • Telefax 09261 9694111
www.kita-aktuell.de • kita@wolterskluwer.de