

# »Weder Fisch noch Fleisch« – Leitungsverantwortung und -handeln im Spannungsfeld

**Gerät ein Unternehmen in Schiefelage** ■ stimmt die Qualität seiner Produkte nicht, sind die Arbeiter oder Angestellten unzufrieden oder empört sich die (Fach-)Öffentlichkeit ob der aktuellen Entwicklungen – immer ist es die Leitung des Unternehmens, die Verantwortung übernehmen soll, denn deren Qualifikation, Kompetenzen und Engagement bestimmen den Unternehmenserfolg wesentlich.



**Marion von zur Gathen**

Leiterin Abteilung  
Soziale Arbeit, Der paritätische  
Gesamtverband E.V., Referentin  
Kindertagesbetreuung



**Christine Lohn**

Referentin Tageseinrichtungen  
für Kinder, Familienzentren,  
Jugendhilfe in Schule, Diakonie  
Deutschland – Evangelischer  
Bundesverband

## Bestandsaufnahme

2015 gab es in deutschen Kindertageseinrichtungen mehr als 51.600 Leitungskräfte. Das entspricht gegenüber 2011 einer Zunahme von rund 38 Prozent. Für den gleichen Zeitraum kann bei den pädagogischen Fachkräften nur ein Anstieg von 25 Prozent verzeichnet werden. Dieser Befund legt den Schluss nahe, dass im Rahmen des Ausbaus der Kindertagesbetreuung der Leitungsfunktion eine hohe Bedeutung eingeräumt wird.<sup>1</sup> Gleichzeitig verfügen viele Leitende nicht über ausreichend Zeitbudgets, um sich der Vielzahl ihrer vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben widmen zu können.<sup>2</sup> Konnten sich 2011 noch rund 53 Prozent vollständig auf ihre Leitungstätigkeit konzentrieren, waren es 2015 nur noch rund 41 Prozent.<sup>3</sup> Erhebungen zeigen, dass rund 56 Prozent der befragten Leitungskräfte weiterhin erheblich mehr Zeit im Gruppendienst verbringen müssen, als ihnen vertraglich zugesichert wurde.<sup>4</sup> Für zahlreiche Leitungskräfte ist nach der Euphorie der ersten Ausbaujahre Ernüchterung eingetreten. Sie fühlen sich gerade von der Politik wenig unterstützt und erfahren wenig Anerkennung.<sup>5</sup> Es scheint den verantwortlichen Akteuren bisher nicht zu gelingen, den Leitungskräften ihre Wertschätzung zu vermitteln und ihnen erkennbar Unterstützung zu geben.

Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen bewegen sich mit ihren komplexen Aufgaben an der Schnittstelle von strukturellen Vorgaben, pädagogischen Handeln und dessen Umsetzung durch Fachkräfte im konkreten Arbeitsalltag. Sie verantworten das (wirtschaftliche) Management der Einrichtung, die organisatorischen Abläufe, Profil- und Konzeptentwicklung, Qualitätsentwicklung und -sicherung, sind

gleichzeitig für Personalführung und Teamentwicklung (in zunehmend multiprofessionellen Teams) zuständig sowie für Konfliktmanagement und Öffentlichkeitsarbeit. Oftmals akquirieren sie zusätzliche Mittel, kümmern sich um die Pflege der Kontakte zu Förderern der Einrichtung, stellen Projektanträge und verwalten bewilligte Projektmittel, engagieren sich in kommunalen Gremien und Netzwerken. Leitungskräfte nehmen eine Schlüsselposition für die Entwicklung guter pädagogischer Qualität ein. Sie agieren dabei in einer klassischen Sandwich-Position: Sie sind verantwortlich für alle Prozesse in ihrer Einrichtung und müssen gleichzeitig koordinieren zwischen Team, Träger und Eltern. Das erfordert ein großes Maß an eigener Klarheit, Konfliktfähigkeit, Flexibilität und Überblick.<sup>6</sup>

## Leitungskräfte in unterschiedlichen Spannungsverhältnissen

Kaum ein anderer Bereich hat in den vergangenen 15 Jahren einen so hohen Bedeutungszuwachs erfahren wie die Kindertagesbetreuung. Der mit der demografischen Entwicklung einhergehende Fachkräftemangel, die PISA-Ergebnisse von 2000 sowie die wirtschaftliche Krise Anfang des Jahrtausends bahnten den politischen Weg für den Ausbau des Betreuungsangebots, der durch verschiedene Investitionsprogramme von Bund, Ländern und Kommunen forciert wurde. Die fachlichen Anforderungen und Erwartungen an die Kindertagesbetreuung wurden in den Ländern in Bildungsplänen formuliert und sind seither Grundlage der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen

Im Ausbauprozess war allerdings das politische Interesse vor allem auf die Quantität gerichtet, nicht selten wurden

Seit der bundesgesetzlich forcierte Ausbau der Kindertagesbetreuung sowie der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder ab dem vollendeten 1. Lebensjahr beschlossen und umgesetzt wurde, rückt auch die Qualität des Angebots und damit die Position der Leitung mit ihren realen Gestaltungsmöglichkeiten und Unterstützungsbedarfen stärker ins wissenschaftliche und fachpolitische Interesse. Die zahlreichen Anforderungen und Erwartungen auf den unterschiedlichen Ebenen stehen nicht selten im direkten Spannungsverhältnis zu den vorherrschenden Rahmenbedingungen: Was, wenn Leitung gleichzeitig auch Teammitglied ist, Unklarheit über ihre Aufgaben besteht und/oder Ressourcenmangel vorherrscht? Wenn sie »weder Fisch noch Fleisch«, sondern von allem ein wenig und nichts richtig sein kann aufgrund dieser Voraussetzungen? Mit diesem Beitrag wollen die Autorinnen einige dieser Spannungsfelder beleuchten, wohl wissend, dass die Komplexität des Themas nicht in einem kurzen Text umfassend beschrieben werden kann.

bestehende qualitative Standards (zeitlich befristet) abgesenkt, um die Ausbauziele zu erreichen. Die verantwortlichen politischen Akteure haben es versäumt, sich von Anfang an auf gemeinsame Qualitätsziele und deren Umsetzung zu verständigen und damit insbesondere auch die Strukturqualität des Angebots weiterzuentwickeln. Erst Ende 2014 haben **Bund und Länder** mit der Verabschiedung des Communiqués »Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern« einen ersten Verständigungsprozess diesbezüglich begonnen.

Leitungskräfte sind die entscheidenden Schnittstellen zum Träger und werden von den Fachkräften im **Team** diesem gegenüber als ihre Interessenvertretung wahrgenommen – eine Erwartungshaltung, die ihre tatsächlichen Handlungsspielräume oftmals überschätzt. Gleichzeitig erleben Leitungen eine hohe Anerkennung, wenn sie sich dem Träger gegenüber für bessere Arbeitsbedingungen einsetzen und sich im Konfliktfall vor ihr Team stellen.<sup>7</sup> Sie wollen ihre Aufgaben in hoher Professionalität bewältigen und müssen gleichzeitig mit Rahmenbedingungen umgehen, die sowohl von ihnen selbst als auch von ihrem Team überwiegend als mangelhaft bis belastend wahrgenommen werden. Damit befinden sie sich in einem Umsetzungsdilemma,<sup>8</sup> denn sie erleben sich oft als Verwaltende eines Mangels und wenig handlungsfähig.

**Träger** von Kindertageseinrichtungen betrauen ihre Leitungskräfte in sehr unterschiedlichem Maß mit Managementaufgaben. Ob die Konzeption im Team (weiter) entwickelt oder vom Träger als eine Richtlinie vorgegeben, Verwaltungsaufgaben an die Leitung delegiert oder durch Verwaltungskräfte wahrgenommen werden, wird im konkreten Einzelfall entschieden. Entsprechend variieren die Anforderungsprofile, damit auch Gestaltungsspielräume und nicht zuletzt die Arbeitsbelastung.<sup>9</sup> Nur knapp 60 Prozent der Leitungskräfte erleben derzeit eine verbindlich geregelte Aufgabenteilung zwischen ihren und den Aufgaben des Trägers. Dabei verorten sie Platzvergabe, Öffentlichkeitsarbeit sowie Arbeitssicherheit bei sich. Drei Viertel der Befragten ordnen die Finanzierung der Einrichtung vollständig/überwiegend dem Träger zu. Personalgewinnung und Verwaltung des Budgets werden von den Leitungskräften in gemeinsamer Verantwortung mit dem Träger gesehen, während die Träger in der gleichen Befragung in allen

Bereichen eher sich selbst in der Pflicht sehen.<sup>10</sup> Diese unterschiedliche Einschätzung kann ein Anzeichen für eine unklare Aufgabenteilung sein, die notwendige Klärung ist eine wichtige Anforderung an die Träger.

Immer mehr Kinder erleben heute bereits sehr früh außerfamiliär organisiertes Leben und damit eine Vielzahl von Erwachsenen, die professionell pädagogisch auf sie einwirken (wollen). Im Gegenzug wird Familie als Ort primärer Sozialisation immer mehr zur Organisatorin von Bildungsverläufen. **Eltern** erkennen zunehmend den Mehrwert einer hochwertigen frühen Bildung als Grundlage für eine positive Lebensperspektive ihrer Kinder. Bildungsforschung belegt, Politik kommuniziert offensiv die hohe Rendite: Frühe Bildung zahlt sich aus, sie ist als Basis für eine erfolgreiche Bildungsbiografie eine Investition in die Zukunft. Unter diesen Vorgaben gerät nicht nur Familie oft unter Druck, die entsprechenden Angebote frühzeitig anzunehmen – auch die Haltung der Eltern zur und ihre Erwartung an die Kindertagesbetreuung ändert sich. Sie legen die Bildungsbegleitung in die Hände professioneller pädagogischer Fachkräfte und sehen sich selbst eher in einer Kontrollfunktion mit Blick auf deren pädagogische Arbeit. Das Spannungsverhältnis für die Leitung in Kindertageseinrichtungen könnte kaum größer sein: Sie soll als »Bildungs-Managerin« das institutionelle Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsangebot organisieren und muss gleichzeitig den primären Bezugspersonen der Kinder genug Raum geben, ihrer elterlichen Verantwortung gerecht zu werden.

## Fazit

Mit der steigenden Bedeutung der Kindertagesbetreuung sind die Anforderungen an Leitungskräfte in den Kindertageseinrichtungen gestiegen. Neben der Steuerung der pädagogischen Arbeit, der Konzeptionsentwicklung und Dienst- und/oder Fachaufsicht für die pädagogischen Mitarbeiter/innen sind es heute vermehrt Managementaufgaben, die Vernetzung mit anderen Arbeitsfeldern und im Sozialraum, die Personalentwicklung in immer öfter auch die Arbeit mit multiprofessionellen Teams in interdisziplinären Settings sowie die Qualitätsentwicklung, die ihren Alltag bestimmen. Um diese anspruchsvollen Aufgaben kompetent und mit hoher Motivation bewältigen zu können, bedarf es neben der Klarheit der Aufgaben auch einer bundesweit vergleichbaren Qualifikation und sowie angemessener zeitlicher

Ressourcen für die Leitungskräfte. Solange die Rahmenbedingungen nicht den Anforderungen gerecht werden bleiben sie »weder Fisch noch Fleisch« – verwalten den Mangel und arbeiten sich krank am Umsetzungsdilemma. Politik und Verwaltung sind in der Pflicht, Änderung herbeizuführen und die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Träger müssen sich qualifizieren und Klarheit in der Aufgabenteilung schaffen. Veränderung ist nötig – im Interesse der vielen hochengagierten Leitungskräfte ebenso wie mit Blick auf uns alle, die wir letztlich von einer qualitätsvollen frühen Bildung, Erziehung und Betreuung profitieren. ■

## Literatur

AQUA: Arbeitsplatz und Qualität in Kitas – Ergebnisse einer bundesweiten Befragung, Inge Schreyer/ Martin Krause/ Marion Brandl/ Oliver Nickol/ ifp Staatsinstitut für Frühpädagogik (Hrsg), München, September 2014.

BeWAK Studie, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Deutsche Kinderhilfe e.V., 2015, Frage 8 und 9, S. 23-26

BMFSFJ: 14. Kinder- und Jugendbericht, Berlin 2013

Petra Stremel/Daniela Ulber (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Expertise der WiFF, DJI.

Iris Nentwig-Gesemann u.a. (2015): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen, Zusammenfassung, BertelsmannStiftung.

Susanne Viernickel u.a. (2013): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen, Berlin.

Wiff: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, Fachkräftebarometer; Pressemitteilung: Mehr Kitas verfügen über eine ausgewiesene Leitungsfachkraft; 15. März 2016: [www.weiterbildungsinitiative.de/aktuelles/news/detailseite/data/mehr-kitas-verfuegen-ueber-eine-ausgewiesene-leitungskraft/](http://www.weiterbildungsinitiative.de/aktuelles/news/detailseite/data/mehr-kitas-verfuegen-ueber-eine-ausgewiesene-leitungskraft/) aufgerufen 8. Mai 2016.

## Fußnoten

1 Vgl. Wiff Fachkräftebarometer.

2 Die Situation bei Freistellung der Leitungskräfte in den einzelnen Bundesländern unterscheidet sich erheblich.

3 Vgl. Wiff, Fachkräftebarometer, a.a.O.: Die Ergebnisse von AQUA kommen hier zu einem etwas anderen Ergebnis. Sie geben an, dass rund 49 Prozent der Leitungen freigestellt sind. Unabhängig davon für welchen Wert man sich entscheidet, eine Verschlechterung zu 2011 lässt sich bei beiden Befunden herausarbeiten.

4 Vgl. AQUA, Seite 38.

5 Vgl. BeWAK, S. 23 und 25.

6 Vgl. Stremel/Ulber 2014, S. 24 ff.

7 Vgl. Viernickel u.a., S. 64 f.

8 Vgl. Nentwig-Gesemann u.a., S. 5 f.

9 Vgl. Stremel/Ulber, S. 9 ff.

10 Vgl. AQUA, S. 40.