

Leitung erledigt sich nicht nebenbei

Expertise zur Leitung von Kindertageseinrichtungen

Unabhängige Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft erarbeiteten fünf Expertisen, die vom BMFSFJ gefördert wurden. Sie enthalten Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität in unterschiedlichen Bereichen der Kindertagesbetreuung und sollen einen Impuls und wissenschaftlichen Beitrag für die Debatte zur Qualität in der Kindertagesbetreuung geben. Betrifft KINDER berichtet in einer Folge davon.

Im Gespräch mit Petra Strehmel, Professorin an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg geht es um das Thema Leitung von Kindertageseinrichtungen. Sie beschreibt in ihrer Studie notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente für Leitungskräfte. Zuvor erstellte sie mit Daniela Ulber für die »Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte« eine Expertise über Tätigkeitsprofile von Leiterinnen. Barbara Leitner führte das Interview.

Sie sagen, das Thema Leitung ist ein blinder Fleck in der Forschungslandschaft. Woran machen Sie das fest?

Kitaleitung war bisher in Deutschland kaum ein Thema für Wissenschaft und Forschung. Das zeigt sich zum Beispiel bei den Lehrbüchern: Eines der wenigen wissenschaftlich fundierten Lehrbücher – das Buch von Wolfgang Klug – ist 2001 erschienen und wurde 2013 unverändert nachgedruckt! Es ist zwar eine Fülle von Ratgeberliteratur auf dem Markt, doch fehlen hier die Quellenangaben und damit die Angaben zu den vorhandenen wissenschaftlichen Fundamenten. Das Forschungsfeld »Leitung von Kindertageseinrichtungen« beginnt sich erst zu entwickeln. Erste Befunde zur Bedeutung von Leitungstätigkeit und damit verbundenen Belastungen liefern jetzt die AQUA- und die STEGE-Studie. Darin finden sich Hinweise, wie komplex und zugleich ambivalent das Arbeitsfeld von Leitungskräften wahrgenommen wird.

Beide Studien sprechen von hohen Belastungen der Leitungskräfte.

Das war für mich erstaunlich. Mehr als die Hälfte der Fachkräfte erleben Gratifikationskrisen, das heißt, sie verausgaben sich stark, ohne sich dafür entsprechend gewürdigt und entlohnt zu fühlen. Bei Leitungskräften liegt diese Zahl in beiden Studien übereinstimmend bei über 80 Prozent. Offensichtlich gibt es ein großes Ungleichgewicht zwischen dem, was sie in die Arbeit hineingeben, und dem, was sie dafür bekommen. Leitungsarbeit wird kaum richtig anerkannt. Leitungskräfte wirken oft im Hintergrund, die Arbeit wird von manchen gar nicht gesehen und es gibt die Auffassung, dass diese Arbeit ganz nebenbei erledigt werden kann.

Wie kommt es zu dieser hohen Belastung in einer Führungsposition?

Genau diese Frage stellte ich einem Leiter. Ich war eigentlich davon ausgegangen, dass in einer Führungsposition gestaltet wird und zusammen mit dem Team etwas entwickelt werden kann. Der Leiter sagte mir: Die Fachkräfte arbeiten mit den Kindern, bekämen dadurch ein positives Feedback und können so ihre Belastungen kompensieren. Er hingegen verschwände oft am Morgen im Büro, sei den ganzen Tag mit Verwaltungsarbeit beschäftigt und löse Konflikte. Das zehrt an den Kräften.

Leitungsarbeit wird sehr unterschiedlich definiert und auch honoriert – ganz verschieden in den 16 Bundesländern.

Auch diesen Aspekt betrachteten wir in unserer Analyse und fragten: Kommt das Thema Leitung in den Bildungsplänen der einzelnen Länder vor? Das ist bei zwölf der 16 Bundesländer der Fall, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. Auffällig ist, dass Leitungstätigkeit meistens im Zusammenhang



Alles muß man selber machen !

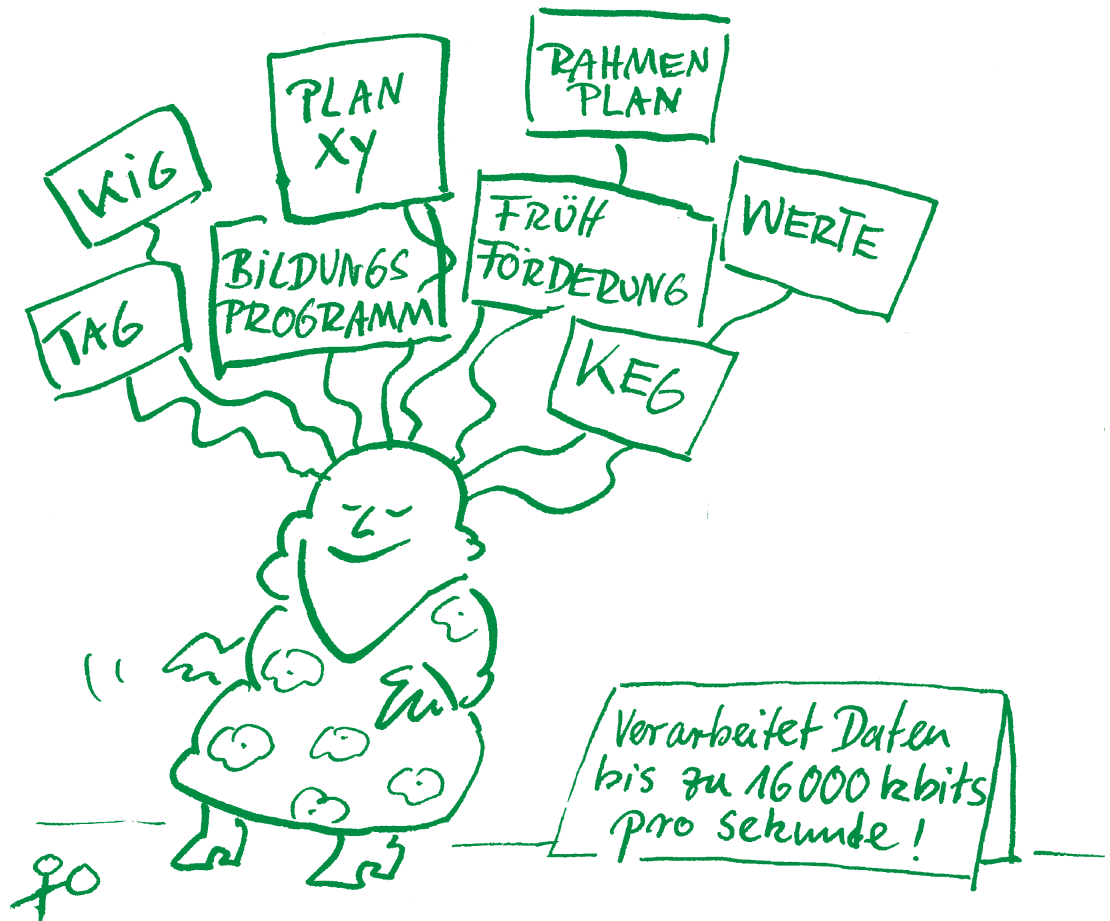
mit den Aufgaben des Teams oder denen des Trägers beschrieben wird. Dabei kommt zum Ausdruck, dass es oft gar keine genauen Vorstellungen darüber gibt, worin die Verantwortung der Leitung liegt. Karin Beher und Jens Lange von der TU Dortmund bezeichnen das zutreffend als »fehlendes Orientierungswissen«.

Wie würden Sie die Verantwortung der Leitung umreißen?

Es ist klar, dass die Kitaleitung gemeinsam mit dem Team die Konzeption für die Arbeit entwickelt, dass sie zusammen mit dem Träger das ökonomische und konzeptionelle Vorgehen berät und die Öffentlichkeitsarbeit gestaltet. Wenig wahrgenommen wird hingegen, dass die Führungskräfte die Fäden in der Hand halten und sehr komplexe Vorgänge für einen kleinen oder mittleren Betrieb mit manchmal nur fünf, oft aber mit 30 oder 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern managen. Die notwendigen Kompetenzen dafür werden in der Ausbildung kaum vermittelt. Das meiste Wissen eignen sich Leiterinnen und Leiter im Nachhinein oder »on-the-job« nebenbei an.

Was genau müssen Führungskräfte wissen und können?

Führungskräfte müssen vor allem Führungspersönlichkeiten sein, die profunde Kenntnisse im Bereich der Frühen Bildung in Kombination mit Managementwissen haben. Der BA-Studiengang »Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit« an der Hochschule Koblenz war der erste, der ein solches Studienangebot in dieser Komplexität bereithielt. Auch an der Hamburger Hochschule für Angewandte Wissenschaften bieten wir einen Studiengang »Bildung und Erziehung in der Kindheit« zum Schwerpunkt »Management und Institutionenentwicklung« an, der sogleich vertieftes Wissen über frühe Bildung vermittelt. Das ist allerdings noch nicht selbstverständlich. Bei Fortbildungen zeigen sich immer wieder blinde Flecken, weil bislang noch nicht systematisch erarbeitet worden ist, was Leitungstätigkeit im der Kita überhaupt auszeichnet. In unserer Expertise haben wir versucht, eine solche Systematik zu entwickeln. Zertifizierte Fortbildungen vermitteln zwar Kenntnisse im Personalmanagement und in der Verwaltung, die Verbindung zur pädagogischen Praxis, zur El-



NEU: LEITERIN MIT HIGH-SPEED-ZUGANG

ternarbeit, zum Fachdiskurs insgesamt fehlt jedoch zumeist. Mitunter werden Kitaleitungen von Betriebswirtschaftlern ohne Kenntnis über frühpädagogische Belange geschult und es wird ihnen dann selbst überlassen, wie sie das neue Wissen in ihrem Arbeitsfeld anwenden.

Ein wichtiges Thema für Führungskräfte ist das Selbstmanagement...

Hier es geht um die Arbeitsorganisation, die Reflexion der eigenen Rolle und Selbstführung. Das alles aber unter Bedingungen, die nicht der Anerkennung einer Leitungskraft in einem Unternehmen entspricht.

30 Euro Netto mehr bekommt er, sagte mir kürzlich ein Leiter!

Die Kitaleitung muss viele Ebenen gleichzeitig im Blick haben und ihnen gerecht werden. Eine Leitungskraft geht durch die Kita, führt hier Gespräche mit Eltern, da sieht sie, dass etwas repariert werden muss. Am schwarzen Brett fällt ihr auf, dass der Aushang nicht aktuell ist usw. Das verlangt eine klare Arbeitsorganisation und ein gutes Zeitmanagement, um die Aufgaben in ihrer Komplexität bewältigen zu können. Gleichzeitig muss die Leiterin die Arbeit der Mitarbeiterinnen reflektieren. Manchmal entstehen dabei herausfordernde Situationen, wenn Kritik angebracht ist oder Veränderungen begleitet werden müssen. Oft ist es auch schwierig, eine Vertretung für ausgefallene Kollegen



DAS 1X1 DER FÜHRUNGSKRÄFTE...

zu organisieren und den Betrieb aufrecht zu erhalten bei knappem Personalschlüssel. Dafür brauchen Leitungskräfte eine unterstützende Infrastruktur. Bei manchen Trägern gibt es Runden, in denen Leitungskräfte ihre Erfahrungen austauschen und diskutieren können.

Wie Leitungen damit umgehen, ist eine Frage der Haltung?

Das gehört für mich zur Selbstführung dazu: Das eigene Handeln gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kindern und Eltern zu reflektieren. Ein spezifisches Dilemma für die Kitaleitung ist die »Sandwich-Position« zwischen dem Team, den Eltern und dem Träger, und der damit einhergehenden Probleme, die sie meist allein bewältigen muss.

Eeva Hujala, eine finnische Kollegin, die zum Thema Kitaleitung forsch, hat festgestellt, dass in dieser Position Macht und Verantwortung auseinanderfallen. Die Kitaleitung ist dafür zuständig, dass gute Arbeit geleistet wird, die Kinder sich in der Kita wohlfühlen, die Kolleginnen und die Eltern zufrieden sind. Die Kontrolle über die Ressourcen haben die Kitaleitungen jedoch nicht. Es sind zähe Verhandlungen, die Verantwortlichen in der Politik für diese Herausforderungen zu sensibilisieren und ihnen bessere Rahmenbedingungen abzurufen. Deshalb war es nötig, auf wissenschaftlicher Basis zu beschreiben, wie viel Zeit Leitungskräfte für welche Aufgaben brauchen, um daraus abzuleiten, welche Ressourcen nötig wären.

Neulich bei der Westvermittlung ...



Nein, Liebe wird grad' nicht
gebraucht, aber hätten Sie
eventuell eine Portion Demut?

Ein wichtige Aufgabe von Leitungsarbeit sehe ich darin, das Umfeld zu beobachten und strategisch zu planen. Geschieht das in der Praxis in einem ausreichenden Umfang?

Ich besuchte eine Kita in Lübeck, die in ihrer Architektur bereits so angelegt ist, dass sie in einigen Jahren ein Altenheim werden kann. Das ist die strategische Planung eines großen Trägers. Auch Kitaleitungen überlegen, wie

STEGE-Studie zur Strukturqualität und Erzieherinnengesundheit in Kindertageseinrichtungen

Nach einer 2010 bis 2012 von der Alice-Salomon-Hochschule durchgeführten Studie sind Erzieherinnen eine gesundheitlich stark belastete Berufsgruppe. Infekte, Rückenschmerzen und psychische Beschwerden treten häufig auf. Manchmal kommt es sogar zur völligen emotionalen Erschöpfung, dem Burnout. Dies hängt mit vielfältigen Belastungen durch die Arbeit und mit den strukturellen Bedingungen in den Einrichtungen zusammen, die den Rahmen für die pädagogische Arbeit mit den Kindern bilden.

www.ash-berlin.eu/forschung/forschungsprojekte/stege/

sich ihre Einrichtung entwickeln soll. Das haben sie beim Krippenausbau getan wie sie es jetzt bei der Entwicklung von Familienzentren praktizieren. Die Frage ist, was treibt diese Entwicklung voran? Kitaleitungen müssen im Blick haben, ob ein Neubaugebiet für junge Familien in ihrem Einzugsgebiet entsteht oder Flüchtlinge zuziehen. Es muss überlegt werden: Was bedeutet das für die konzeptionelle Ausrichtung der Arbeit der Einrichtung, für das Personalmanagement, wie muss sich die Kita mit anderen Einrichtungen für Familien und Kinder vernetzen? Das gehört alles zur einer Strategie.

Das Können auf diesem Gebiet eigenen sich Leitungskräfte im Arbeitsprozess an. Allerdings bleibt auch hier das oben beschriebene Dilemma zwischen Macht und Verantwortung bestehen. Leitungen sind Blitzableiter für Ärger im Team, für unzufriedene Eltern. Den Einfluss die Kita so zu gestalten, wie es die Kinder in ihrem Umfeld brauchen, haben sie nur beschränkt. Das ist schon eine schwierige Situation...

... die überwiegend von Frauen geleistet wird, weiblich sozialisiert, harmoniebedürftig...

Immer problematisch ist es – bei Frauen oder Männern gleichermaßen –, wenn eine Fachkraft aus dem Team die Leitung übernimmt. Plötzlich hat sie Fach- und Dienstaufsicht über ihre Kolleginnen und muss manchmal Klartext

reden. In der Praxis treffe ich sehr tatkräftige, taffe Frauen. Sie sind sensibel und setzen sich für eine gute Arbeitsatmosphäre ein. Das ist auch die Stärke von Leitungen. Dass das bei der schlechten Ausstattung der Kitas überhaupt funktioniert, ist weibliche Stärke. Da sind Powerfrauen, die geduldig, flexibel und im Alltag konfliktfähig sind. Leider stellen sie ihre Forderungen nach besseren Bedingungen an die Politik nicht laut genug. Das ist schade, weil die enorme Verantwortung, die sie tragen, aber auch die damit verbundenen Belastungen und Nöte in der Öffentlichkeit nicht ausreichend wahrgenommen werden.

Dennoch sind nicht alle Anforderungen an die Leitung an mehr Ressourcen gebunden.

Kitaleitungen haben durchaus Spielräume und entwickeln kreative Ideen, wie sie mit ihrem Team weiterkommen. Sie müssen wissen, wie man ein Problem angehen und Arbeitshilfen nutzen kann, um schnell zu Erkenntnissen und Arbeitsformen zu gelangen. Sie müssen in der Lage sein, eine Teamsitzung zu strukturieren und zu moderieren. Das ist auch ein Thema für die Qualifikation. In einer meiner Expertisen habe ich gezeigt, was in den Länderregelungen von einer Leitungskraft als Voraussetzung für die Einstellung verlangt wird. Manchmal sind das nur formale Abschlüsse, die oft gar nicht tiefes Leitungswissen einschließen. Häufig heißt es auch nur, eine »geeignete Person« könne eine Leitungsposition übernehmen. Das ist sehr unpräzise.

... und drückt auch wenig Wertschätzung aus.

Richtig. Nach dem Motto: »Irgendwie werden Sie das schon machen« – und manchmal sogar: »Extra Zeit brauchen Sie auch nicht dafür. Sie müssen nur mal aus der Gruppe kurz ans Telefon.« Für die Qualifikation der Leitungskräfte braucht es zunächst die Anerkennung, was diese leisten müssen sowie – darauf aufbauend – gezielte Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten...

Seit einigen Jahren gibt es Kitaleitungs-Kongresse, die sich einer großen Nachfrage erfreuen. Was bedeutet das?

Kitaleitungen sind oft isoliert. Sie sind eine Gruppe, die nicht gesehen wird und die nicht organisiert ist. Wenn sie Glück haben, gibt es Kitaleitungskreise. Viele Träger oder Verbände organisieren das, weil sie wissen, dass die Kitaleitungen informiert sein müssen, den Austausch und die kollegiale Beratung brauchen. Das ist in der heterogenen Trägerlandschaft längst nicht für alle gewährleistet. Wie

wichtig das jedoch ist, belegen empirische Studien: Das Eingebundensein in professionelle Netzwerke fördert die Qualität der Arbeit. Das gilt für Leitungskräfte ebenso wie für die Fachkräfte. Die Kita-Leitungskongresse füllen hier eine Lücke insbesondere für diejenigen, die sich informieren wollen aber ihrem Umfeld kaum Möglichkeiten zum Austausch haben.

Was weiß man darüber, wie gute Leitungsarbeit Qualität beeinflusst?

Es gibt eine Langzeitstudie aus England, in der neben den Entwicklungsdaten von mehr als 3.000 Kindern ab vier Jahren auch die Strukturen und Arbeitsweisen der Kitas bzw. das Leitungshandeln erfasst wurden. Die Frage war: Was kennzeichnet Kitas, aus denen Kinder mit besonders guten Entwicklungsverläufen kommen? Das Resultat war: Es sind Einrichtungen, in denen die Leitung gemeinsam mit dem Team und den Eltern über die Entwicklung der Kinder nachdenken. »Leading learning« wird das genannt, wenn Leitungskräfte ihre Kita als Bildungsbetrieb und im Sinne einer lernenden Organisation führen. Die Kitaleitung hat dabei nicht nur das Lernen der Kinder im Blick, sondern auch die professionelle Weiterentwicklung jeder einzelnen Fachkraft und fördert das gemeinsame Lernen im Team und mit den Eltern. Eine Vision zu haben, andere zu inspirieren und die Teamarbeit zu begleiten – das sind die wichtigsten Merkmale guten Leitungshandelns. Dadurch können gemeinsame Lernprozesse von Kindern, den Eltern und den Kolleginnen gestaltet werden.



Petra Strehmel · Daniela Ulber
**Leitung von
Kindertageseinrichtungen**

WiFF Expertise Nr. 39
82 Seiten

Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen tragen für die Qualität der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung maßgeblich die Verantwortung. Dennoch sind Funktion und Tätigkeitsprofil einer Kita-Leitung kaum Gegenstand der Diskussion über die Professionalisierung des Arbeitsfeldes. Petra Strehmel und Daniela Ulber stellen in dieser Expertise dar, wie die Aufgaben einer Kitaleitung in der Fach- und Forschungsliteratur beschrieben werden, zeigen den Forschungs- und Entwicklungsbedarf auf und ziehen daraus Schlüsse für die Qualifizierung von Leitungskräften.