

Sich als Kita-Leitung qualifizieren – den Herausforderungen gewachsen

Notwendigkeit der Qualifizierung und ihre Anforderungen ■ Die Leitungstätigkeit in Kitas stellt vielfältige und komplexe Anforderungen. Es existieren bislang erst vereinzelte Konzepte der Vorbereitung auf die Leitungstätigkeit bzw. deren Begleitung in der Praxis. Befunde aus einer Gruppendiskussion mit Leitungskräften ergeben, dass diese in der Teamarbeit die größte Herausforderung sehen. Leitungskräfte wünschen sich berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen, die aktuelle Erkenntnisse in Input-Praxis-Reflexionen und heterogenen Qualifizierungsteams beinhalten.

Prof. Dr. Susanna Roux

Professorin für Elementarbildung an der PH Weingarten

Nicole Evers

B.A., akademische Mitarbeiterin an der PH Weingarten

Katja Thalhoffer

Dipl.-Sozpäd., M.A. Early Childhood Studies, Fachschullehrerin

Carolin Wicker

M.A. Early Childhood Studies, Kindheitspädagogin, Akademische Mitarbeiterin an der PH Weingarten

Kindertageseinrichtungen stellen Angebote der Bildung, Betreuung und Erziehung zur Verfügung. Kernaufgabe ist es, die Kinder in ihrer Entwicklung zu begleiten und zu fördern (BMFSFJ, 2003). Die pädagogischen Fachkräfte stellen Kindern Bildungs- und Lerngelegenheiten zur Verfügung, die eine aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt ermöglichen. Im Zuge dieser institutionellen Lernprozesse eignen sich die Kinder auf ihrem Weg zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit u.a. soziale, kognitive und motorische Kompetenzen an und entwickeln diese weiter (§ 1 SGB VIII).

Welche Bedeutung hat die Leitung für die Qualität in der Kita?

Eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Entwicklung der Kinder spielt die Qualifikation des Personals. Sie ist

ein zentraler Aspekt der Strukturqualität und beeinflusst die Qualität pädagogischer Interaktionen positiv (vgl. Resa et al., 2016, S. 24; König, 2009). Diese Interaktionen zwischen den Fachkräften untereinander oder mit den Eltern beeinflussen die Lernatmosphäre in den Einrichtungen und die Zusammenarbeit im Team, z.B. die Verteilung der Verantwortlichkeiten (vgl. Larrá, 2005, S. 240).

» Eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Entwicklung der Kinder spielt die Qualifikation des Personals.«

Forschungsergebnisse aus England verweisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Qualifikation der Leitungsperson und der beobachteten Prozessqualität in den Einrichtungen. Aspekte wie Teammotivation oder das Anregen von Visionen werden als essentiell für die Weiterentwicklung der Professionalität und der Organisationsentwicklung identifiziert (Mathers et al., 2007; Melhuish et al., 2010).

Was zeichnet erfolgreiches Leitungshandeln aus?

Der professionelle Austausch in den Teams mit einem gelungenen Wissenstransfer hat eine positive Auswirkung auf die Qualitätsentwicklung, beispielsweise im Bereich der Sprachförderung (vgl. Anders et al., 2015) oder im Bereich (multiprofessionelle) Teamentwicklung (vgl. Weltzien, 2016), wobei Kita-Leitungen auch hierbei eine Schlüsselposition einnehmen. Ihre Aufgabe ist es, Prozesse dieser Art in den Einrichtun-

gen anzustoßen und zu implementieren. Die Rolle einer Managerin genügt dabei nicht. Notwendig ist es, aktiv die Rolle einer pädagogischen Leitung zu übernehmen. Zudem bedarf es eines spezifischen Führungsbegriffs, der über Managementtechniken hinausgeht und der Beschaffenheit des Feldes gerecht wird (u.a. Ballaschk & Anders, 2015, S. 892).

Nach der ELEYS-Studie sind folgende drei zentralen Erkenntnisse bezüglich der Anforderungen und Merkmale eines »leadership for learning« in den Einrichtungen notwendig (vgl. Siraj-Blatchford & Manni, 2007, S. 12 zitiert nach Siraj-Blatchford & Hallet, 2014, S. 30): ein Verständnis für die Besonderheit der Einrichtung und deren Gemeinschaft (»contextual literacy«), das Gebundensein an eine engagierte Zusammenarbeit sowie die (Selbst-)Verpflichtung, kindliches Lernen und kindliche Entwicklung zu fördern.

Auf dieser Basis werden folgende Führungsstrategien für erfolgreiche Kita-Leitungen abgeleitet:

Welchen Herausforderungen sind Leitungskräfte ausgesetzt?

Leitungskräfte in Kitas sind zahlreichen Herausforderungen ausgesetzt. So fallen etwa zeitliche Ressourcen für die Leitungstätigkeit im Verhältnis zu der Fülle an Leitungsaufgaben zu gering aus (vgl. Behr et al., 2017, S. 93 f.; Nagel-Prinz & Paulus, 2012, S. 130; Kaltenbach, 2008, S. 125). Es verwundert kaum, dass in der bundesweiten AQUA-Studie 56% der befragten Kita-Leitungen (N = 1.556) angeben, dass sie »oft« oder »immer« im Gruppendienst arbeiten anstatt Leitungsaufgaben zu erfüllen (vgl.



Abb. 1: Führungsstrategien für erfolgreiche Kita-Leitungen (Siraj-Blatchford & Manni, 2007; Siraj-Blatchford & Hallet, 2014 zitiert nach Strehmel & Ulber 2017, S. 162).

Schreyer et al., 2014, S. 48). Kita-Leitungen, die zusätzlich Gruppendienst leisten, geraten damit in mehrere Rollenkonflikte: Gegenüber ihren Mitarbeiter/innen nehmen sie mal die Rolle der Kollegin und mal die Rolle der Vorgesetzten ein, gegenüber den Eltern treten sie mal als Bezugsperson des Kindes und mal als Einrichtungsleitung auf. Leitungskräfte sind widersprüchlichen Erwartungen seitens des Teams, der Eltern und des Trägers ausgesetzt (Strehmel, 2016).

» Kita-Leitungen, die zusätzlich Gruppendienst leisten, geraten damit in mehrere Rollenkonflikte [...]«

Kita-Leitungen geben als größten Belastungsfaktor den Mangel an pädagogischen Mitarbeiter/innen bzw. die knappen Personalressourcen an (Kaltenbach, 2008, S. 124 f.) sowie den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigung (60%; vgl. Behr et al., 2017, S. 108). Darüber hinaus verweisen über die Hälfte der befragten Leitungskräfte der AQUA-Studie darauf, dass sie pädagogische Fachkräfte eingestellt haben, die nicht ihren Vorstellungen entsprechen (Schreyer et al., 2014, S. 47).

Eine weitere Herausforderung zeigt sich in der zunehmenden Heterogenität der Teams. Zwischen 2007 und 2016 haben sich die Anteile der »reinen« Erzieher-Teams bzw. der traditionellen

Teams (Erzieher/innen, Kinderpfleger/innen) um 18% verringert, während die qualifikationsheterogeneren Teamtypen (gemischte, akademisch oder heilpädagogisch erweiterte Teams) um 6% zunahmen (vgl. Behr et al., 2017, S. 74).

Auch die Rolle der Träger ist bedeutsam: Fachlich kompetente und erreichbare Träger können für die Leitungen einen Schutz- und Entlastungsfaktor darstellen (vgl. Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2016, S. 76). Dies ist der Fall, wenn Träger ihre Leitungen etwa mit konkreten Angeboten (z.B. Fortbildungen, Entlastungen von administrativen Aufgaben) unterstützen, sie fördern und ihnen Entscheidungs- und Gestaltungsräume zugestehen. Ein Träger wird andererseits als Belastungsfaktor empfunden, wenn er weder als fachlich kompetent noch als präsent wahrgenommen wird und zusätzliche Anforderungen gegenüber den Kita-Leitungen formuliert.

Das deutsche System der Kindertagesbetreuung weist eine enorm heterogene Trägerlandschaft auf mit einem hohen Anteil an ehrenamtlich geführten gemeinnützigen Organisationen. Gerade angesichts der großen Anzahl an Laien in der Trägerverantwortung, von denen keine hohe Fach- und Feldkompetenz erwartet werden kann, wird empfohlen, die Qualifizierung der Leitungskräfte in Kindertagesstätten verstärkt auszubauen (Strehmel & Overmann, 2018, S. 124).

Konsequenzen für (künftige) Leitungsqualifizierungen?

Um die beschriebenen Herausforderungen ausbalancieren zu können, benötigen Leitungskräfte eine hohe Ambiguitätstoleranz, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum Selbst-Management (vgl. Strehmel, 2016). Aus der Sicht von Kita-Leitungen und pädagogischen Fachkräften ist es aber kaum möglich, auf ein gesichertes handlungsleitendes Wissen zurückzugreifen – vielmehr müssen immer wieder neue Wege gefunden werden, dieses Handlungsfeld professionell auszufüllen (vgl. Viernickel et al., 2013, S. 134).

Neben der Notwendigkeit einer sehr guten Ausbildung für die Schlüsselposition der Einrichtungsleitung sollen die Fort- und Weiterbildungsangebote umfassend sein und bspw. Angebote zur Selbstreflexion sowie zur strategischen Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung bereithalten (vgl. Strehmel & Ulber, 2014, S. 70). Es ist auch bedeutsam, ihre Fachlichkeit zu stärken und gleichzeitig aktuelle Themen, wie z.B. die Bindung des Personals aufgrund des Fachkräftemangels, aufzugreifen. Darüber hinaus wird empfohlen, die Komplexität der Leitungsbereiche und deren Interaktionen zu berücksichtigen und schließlich Formate und Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen zu finden, die geeignet sind, den Transfer in die Praxis zu unterstützen und abzusichern.

Wie nehmen Leitungskräfte aktuelle Herausforderungen wahr?

Im Frühjahr 2018 wurden sechs erfahrene Kita-Leiter/innen in einer 1,5-stündigen Gruppendiskussion¹ dazu befragt, welche zentralen Aufgaben Leitungskräfte haben, welche davon ihren beruflichen Alltag besonders bestimmen und welche ihnen besonders liegen. Darüber hinaus diskutierten die Befragten, welche Aspekte bisheriger Leitungsqualifizierungen sie als besonders relevant erachten und welche Kennzeichen und Methoden gelungene Leitungsfortbildungsformate (künftig) aufweisen sollten.

Eine qualitative Inhaltsanalyse erbrachte folgende Hauptaufgaben für die Leitungstätigkeit aus der Sicht der Kita-Leitungen: die **Teamentwicklung** (»die Kollegen zu beobachten, wo sind jetzt die Stärken, wo gebe ich jetzt wem welche



Abb. 2: Wünsche an künftige Leitungsfortbildungen (Roux et al).

Aufgabe, dass es gut aufgeteilt und dass der Arbeitsplatz interessant bleibt. Also dass man die Leute dann auch halten kann«, P4, Z79) sowie die **Mitarbeiterführung** »[...] für die größte Herausforderung oder der größte Teil auch meiner Leitungstätigkeit ist einfach [...] Mitarbeiterführung. Das ist also [...] das eigentlich. Da bleibt für was anders kaum, kaum Zeit« (P2, Z36). Als Belastungsfaktoren wurden der als zu gering empfundene Umfang der zeitlichen Ressourcen für Leitungsaufgaben benannt und die Herausforderungen der Teamführung u.a. der multi-professionellen Teams. Die Vernetzung und der kollegiale Austausch auf Leitungsebene werden dagegen als Ressourcen hervorgehoben.

Als bedeutsame Merkmale bisheriger Leitungsqualifizierungen wurden die Relevanz und Aktualität von Inhalten und Themen betont sowie die Bedeutung eines ausreichenden zeitlichen Umfangs. Für künftige Leitungsfortbildung erachten die Befragten schließlich folgende Punkte als wesentlich: die Kombination von Input-Praxis-Reflexion, die gleichzeitige Teilnahme von Leitungskraft und Stellvertretung und die Heterogenität der Beteiligten bei gleichzeitiger Konstanz der Teilnehmergruppe über einen längeren Zeitraum.

Fazit

Die Anforderungen an die Leitungstätigkeit in Kitas sind in den letzten Jahren stark

gewachsen. U.a. der Wandel der familialen Lebenslagen bedeutet für Kita-Leitungen einen enormen Zuwachs an Herausforderungen, zum einen bezogen auf die zeitliche Bewältigung und zum anderen hinsichtlich der Erweiterung ihrer Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche. Damit Leitungskräfte diesen Änderungen gewachsen sind, werden berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen empfohlen, die sie unterstützen, ihre Leitungstätigkeit im Sinnes eines »leadership for learning« (weiter) auszugestalten.

Literatur

Die verwendete Literatur kann bei der Redaktion der KiTa aktuell erfragt werden: redaktion@kita-aktuell.de.

Fußnoten

- 1 Die Gruppendiskussion wurde im Rahmen des Entwicklungsprojektes *LeiQplus* durchgeführt, das die Pädagogische Hochschule Weingarten in Kooperation mit der *Johanniter-Unfall-Hilfe e.V.* und finanziert durch die *Robert Bosch Stiftung* seit 2018 durchführt.

DKLK-Studie 2019: Dramatischer Personal- und Fachkräftemangel

Ein großer Teil der Kitas arbeitet regelmäßig mit deutlicher Personalunterdeckung ■ Im Rahmen der DKLK-Studie 2019 wurden Kita-Leitungen in ganz Deutschland u.a. nach ihren Erfahrungen mit der aktuellen Personalsituation befragt. Insgesamt 2.628 pädagogische Fach- und Führungskräfte nahmen an der Online-Befragung teil, die von Wolters Kluwer unter wissenschaftlicher Begleitung von Prof. Dr. Haderlein von der Hochschule Koblenz durchgeführt wurde. Damit ist die DKLK-Studie seit nunmehr 5 Jahren die größte regelmäßige Erhebung dieser Art in Deutschland. Die Ergebnisse wurden Ende März erstmals auf dem Deutschen Kitaleitungskongress in Düsseldorf präsentiert.



ziehung und Betreuung bislang kaum spürbare Verbesserungen in der täglichen Arbeitssituation eingestellt haben«, sagt Thomas Henseler, der bei Wolters Kluwer den Bereich Kita-Management leitet und die DKLK-Studie 2019 initiiert hat.

Stattdessen zeigt die DKLK-Studie, dass in vielen Bereichen Mangelverwaltung zur Tagesordnung gehört. Eine völlig unzureichende Personalausstattung zwingt Kitas und deren Leitungskräfte vielerorts dazu, pädagogische Angebote einzuschränken, Gruppen zu vergrößern oder einzelne Gruppen bzw. gar die gesamte Einrichtung vorübergehend zu schließen – alles Maßnahmen, die die Betreuungsqualität erheblich beeinträchtigen, so Henseler weiter.

»Über 90% der Befragten gaben an, in den letzten 12 Monaten teilweise mit erheblicher Personalunterdeckung gearbeitet zu haben.«

»In diesen Fällen geht es nicht mehr »nur« um Einschränkungen der Betreuungsqualität aufgrund einer ungünstigen Fachkraft-Kind-Relation, sondern auch um Sicherheitsrisiken für die Kinder, weil deren adäquate Beaufsichtigung nicht mehr gewährleistet werden kann«, hebt Thomas Henseler hervor.

Fazit

Die DKLK-Studie zeigt auf Grundlage empirischer Daten: Es herrscht herbe Enttäuschung über die bislang ausgebliebenen politischen Antworten auf die akuten Problemlagen in den Kitas. Zwar werden hier und da kleine Verbesserungen erreicht, das grundsätzliche Problem der strukturellen Unterfinanzierung des gesamten Bereichs mit seinen mehr als 600.000 Beschäftigten wird jedoch nicht ernsthaft angegangen. Damit bleiben die meisten Maßnahmen der sprichwörtliche »Tropfen auf den heißen Stein«, ohne substantiell etwas zu ändern. (mbr)

→ **INFO**

Diese und alle weiteren Ergebnisse der DKLK-Studie 2019 stehen im Internet kostenlos zum Download zur Verfügung: <https://www.deutscherkitaleitungskongress.de/2019/service/downloads/>

Wertschätzung erfahren die befragten Kita-Leitungen demnach hauptsächlich durch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 96,1% sehen in ihrem Team einen starken Rückhalt. Auch vonseiten der Eltern (90,1%), Fachberatungen (87,9%) und Träger (85%) ist die Wertschätzung insgesamt hoch.

Überaus schlechte Werte erreicht hingegen die Politik in dieser Hinsicht. Lediglich 3,4% der Befragten bescheinigen der Politik eine sehr starke oder starke Wertschätzung ihrer Arbeit gegenüber. Im Umkehrschluss sehen sich 79,9% in der Tendenz nicht wertschätzt.

»Ein gewichtiger Grund für die andauernde Enttäuschung ist, dass sich angesichts der vielen Baustellen im System der frühkindlichen Bildung, Er-

Angespannte Personalsituation ist vielerorts die Regel

Wie dramatisch die Situation ist, wird auch daran deutlich, dass viele Kitas regelmäßig mit so wenig Personal auskommen müssen, dass eine ordnungsgemäße Aufsichtsführung nicht mehr möglich ist. Über 90% der Befragten gaben an, in den letzten 12 Monaten teilweise mit erheblicher Personalunterdeckung gearbeitet zu haben. In fast 20% der Fälle scheint ein solch bedenklicher Personalmangel regelmäßig zur Tagesordnung zu gehören. So ist in 5,6% der Einrichtungen im vergangenen Jahr in über 60% der Zeit noch nicht einmal eine Minimalbesetzung vorhanden gewesen. In weiteren 11,4% der Einrichtungen traf dies auf 40% bis 60% der Betreuungszu-

Impressum

Fachzeitschrift für Leitungen, Fachkräfte und Träger der Kindertagesbetreuung

Ausgabe für Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen

KiTa ND, 27. Jg., 3/2019
ISSN 0944-4173

Herausgeber:

Petra Stamer-Brandt, Dipl.-Sozialpäd., Lehrerin an einer Fachschule für Sozialpädagogik, Pädagogische Organisationsberaterin, Groß Weeden;
Dr. Heinz-Lothar Fichner M.A., Hannover.

Fachbeirat:

Bremen:
Greta Menge, Regionalleitung Tagesbetreuung, KiTa Bremen Eigenbetriebe der Stadtgemeinde;
Herbert E. Förster, Beratungsstelle für Kitas der Elternvereine, Paritätische Gesellschaft für Soziale Dienste, Bremen;
Harald Rentzow, Referat Tagesbetreuung von Kindern in Einrichtung und Tagespflege, Freie Hansestadt Bremen;
Jessica Schuch, Fachberatung, Amt für Jugend und Familie Bremerhaven
Anneliese Spreckels-Hülle, Bremische Evangelische Kirche
Dr. Konrad Zais, Dipl.-Sozialpädag., Coach, Fachberater Psychomotorik, Suchtberatung.

Hamburg:

Frank Burmeister, Diakonisches Werk Hamburg, Hamburg;
Sybille Neuwirth, Sozialpädagogin, Behörde für Soziales und Familie, Abteilung Kindertagesbetreuung, Hamburg;
Angelina Ribeiro, Behörde für Soziales und Familie, Abteilung Kindertagesbetreuung, Hamburg;
Ralf Gluch, Abteilungsleitung Kinder und Familie, Caritasverband für Hamburg e.V.

Niedersachsen:

Astrid Bergt, Referentin für Kinder- und Familienhilfe, Deutsches Rotes Kreuz, Landesverband Niedersachsen, Hannover;
Marlies Kahle, Arbeiterwohlfahrt, Bezirksverband Hannover;
Thea Heusler, Abteilungsleiterin Abteilung Kinder, Jugend und Familie Caristasverband Hannover e.V.
Olaf Korek, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft,

Landesverband Niedersachsen, Referatsleiter für Jugendhilfe und Soziale Arbeit, Hannover
Monika Sommer, Niedersächsisches Kultusministerium, Hannover;
Stefanie Lüpke, Landesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen Niedersachsen/Bremen e.V.;
Christina Semmler, Diakonische-Kolleg Hannover gGmbH, Hannover;
Regina Strauwe, Diakonisches Werk evangelischer Kirchen in Niedersachsen e. V., Hannover;
Heide Tremel, Diplom-Soziologin, freie Beraterin mit Schwerpunkten: Elementarpädagogik und Bildungsplanung;
Prof. Dr. Renate Zimmer, Direktorin des Niedersächsischen Instituts für Frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe).

Schleswig-Holstein:

Sabine Redecker, Fachberaterin für Kindertagesstätten, AWO Schleswig-Holstein gGmbH;
Dr. Kathrin Aghamiri, Dipl. Sozialpädagogin, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit Fachhochschule Kiel
Amin Hamadmad, Ministerium für Bildung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein;
Prof. Dr. Raingard Knauer, Fachhochschule Kiel;
Regina Ocvirk, Fachberaterin des Diakonischen Werkes im Kirchenkreis Rendsburg, Rendsburg;
Doris Wüchmann, BBZ Schleswig, Fachschule Sozialwesen/ Fachrichtung Sozialpädagogik

Redaktion:

Susanne Klein (verantwortl., zeichnet mit - skl -)
Luxemburger Str. 449, 50939 Köln
Telefon: +49 221 94373-7262, Fax -7751
E-Mail: susanne.klein@wolterskluwer.com

Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Carl Link
Luxemburger Str. 449, 50939 Köln
www.kita-aktuell.de
Carl Link ist eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland.
Deutsche Bank Neuwied
IBAN: DE91 5747 0047 0202 8850 00
BIC: DEUTDE5M574

Anzeigenleitung:

Denise König

Anzeigendisposition:

Lea Linder
Telefon: 0221 94373-7338
anzeigen-kitamanagement@wolterskluwer.com
Zur Zeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 26 vom 1.1.2019

Kundenservice:

Telefon: 02631 801-2222, Fax: -2223
E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com

Satz:

Newgen KnowledgeWorks (P) Ltd., Chennai

Druck:

Williams Lea Tag GmbH, München

Bildnachweise:

Titelfoto: © Serhiy Kobayakov / fotolia.com
Seite 81: © Hanna / fotolia.com
Seite 84: © Monkey Business / fotolia.com
Seite 90: © nickshot / fotolia.com

Veröffentlichung gem. Art. 8 Abs. 3 BayPrG:

Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Sitz der Gesellschaft
Luxemburger Straße 449
50939 Köln
Geschäftsführer:
Martina Bruder
Michael Gloss
Christian Lindemann
Nick Schlattmann
Ralph Vonderstein
Stephanie Walter
Telefon: +49 (0) 221 94373-7000
Fax: +49 (0) 221 94373-7201
E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com
Handelsregister Amtsgericht Köln HRB 58843
USt-ID: DE 188836808

ISSN 0944-4173 · B 12348

Art.-Nr. 69329 904

27. Jg., KiTa ND



Niedersachsen
Schleswig-Holstein
Hamburg, Bremen

4.2019

KiTa aktuell

Fachzeitschrift für Leitungen, Fachkräfte und
Träger der Kindertagesbetreuung



IM BLICKPUNKT

Personalausbau in der Kindertages-
betreuung

Christiane Meiner-Teubner

KITA-MANAGEMENT

Dem Fachkräftemangel begegnen

Pia Schnadt

POLITIK

Fachkräfte gewinnen und Diversität in
Teams fördern

Frauke Felix



Carl Link

www.kita-aktuell.de