



**KONGRESS
GEMEINSAM FÜR EINE „GUTE“ KITA. DIE IDEE DES
KOMPETENTEN SYSTEMS
18.11.2015, MÜLHEIM AN DER RUHR**

KITA-LEITUNG ALS SCHLÜSSELPOSITION

**ERFAHRUNGEN UND ORIENTIERUNGEN VON
LEITUNGSKRÄFTEN IN
KINDERTAGESEINRICHTUNGEN**

PROF. DR. IRIS NENTWIG-GESEMANN



Gruppendiskussion Rheinland-Pfalz

Ff: ich denke so ist es auf ganz ganz vielen Ebenen; (.) was wird heute von der Kindertageseinrichtung erwartet; (.) und ähm (.) damit haben die Rahmenbedingungen überhaupt nicht Schritt gehalten, und die Rahmenbedingungen sind eigentlich noch (.) äh wie

Ef: L vor zw- dreißig Jahren;

Ff: genau wie vor langer Zeit als Kindergarten noch äh (.) eine ganz andere Funktion hatte; (.)

Gliederung des Vortrags



- Einleitung und forschungsleitende Fragen
- Studiendesign: Gruppendiskussion, Dokumentarische Methode, Stichprobe
- Leitungsprofessionalität in Spannungsfeldern – allgemeine Erfahrungen und Orientierungsmuster
- Drei ‚typische‘ Umgangsweisen mit professionellen Herausforderungen der KiTa-Leitung
- Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung von KiTa-Leitung

Einleitung und forschungsleitende Fragen



Einleitung und forschungsleitende Fragen



- Welche konkreten Erfahrungen machen Leiter_innen in ihrer alltäglichen Leitungspraxis? Was sind ihre zentralen Themen und Relevanzen?
- Wo liegen konkrete Sorgen, Nöte und Bedarfe, Stärken und Ressourcen von Führungskräften?
- Wie gehen sie mit den Anforderungen und Erwartungen, die von außen und aus dem Team an sie gerichtet werden, um?
- Wie ist ihr professionelles Selbstverständnis, und was sind ihre zentralen handlungsleitenden Orientierungen?
- Lassen sich in Bezug auf die Erfahrungen und Orientierungen Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten, und womit hängen diese zusammen?

Studiendesign: **Gruppendiskussion**, Dokumentarische Methode, Stichprobe

□ Gruppendiskussion

„Wir untersuchen in unserem Projekt das Thema KiTa-Leitung. Was sind die Aufgaben von Führungskräften in den 16 deutschen Bundesländern, welche Erfahrungen machen Sie in Ihren Einrichtungen, wie hat sich Ihre Arbeit in den letzten Jahren entwickelt und verändert? Denken Sie doch bitte an all das, was Sie so als Leitungskraft im KiTa-Alltag tun und erleben, und erzählen Sie zunächst einfach möglichst ausführlich davon. Für uns ist alles interessant, was Ihnen dazu spontan einfällt.“

Nentwig-Gesemann, Iris (2009): Das Gruppendiskussionsverfahren. In: Karin Bock & Ingrid Miethe (Hrsg.): Handbuch qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Opladen, S. 259–268.

Studiendesign: Gruppendiskussion, **Dokumentarische Methode**, Stichprobe

- Dokumentarische Methode
 - ❖ **Implizites explizit machen:** Welches Erfahrungswissen haben Leitungskräfte? Welche Orientierungen leiten sie in ihrem Handeln? Was hat Einfluss auf ihre Ausgestaltung von Leitung?
 - ❖ **Komparative Analyse:** Suche nach Gemeinsamkeiten und Kontrasten
 - ❖ **Typenbildung:** Welche gemeinsamen Problematiken und Herausforderungen dokumentieren sich in allen Gruppendiskussionen (Basistypik)? Gibt es unterschiedliche (ideal-) typische Muster der Ausgestaltung von KiTa-Leitung (sinngenetische Typenbildung)? Welche Erfahrungen führen dazu, dass Leitung auf eine bestimmte Art und Weise ausgestaltet wird und womit sind Unterschiede zu erklären (soziogenetische Typenbildung)?

Studiendesign: Gruppendiskussion, Dokumentarische Methode, **Stichprobe**

Tab. 1 Leitungskräfte: Übersicht über die realisierte Stichprobe

Geschlecht (N = 140)	
weiblich	91 %
männlich	9 %
Alter (N = 140)	
Durchschnittsalter	47,4 J.
Altersgruppe 45 bis 54 Jahre:	51,4 %
Höchster Berufsabschluss (N = 140)	
Erzieher_in oder andere Fachausbildung	54,3 %
Hochschulstudium	43,6 %
Sonstige Ausbildung	2,1 %
Berufliche Erfahrungen (N = 136)	
ausschließlich Leitung	23,5 %
als pädagogische Fachkraft	76,5 %
Freistellungen (N = 140)	
vollständig freigestellt	51,8 %
anteilig freigestellt	48,2 %

8 bis 10 Leiter_innen pro Bundesland

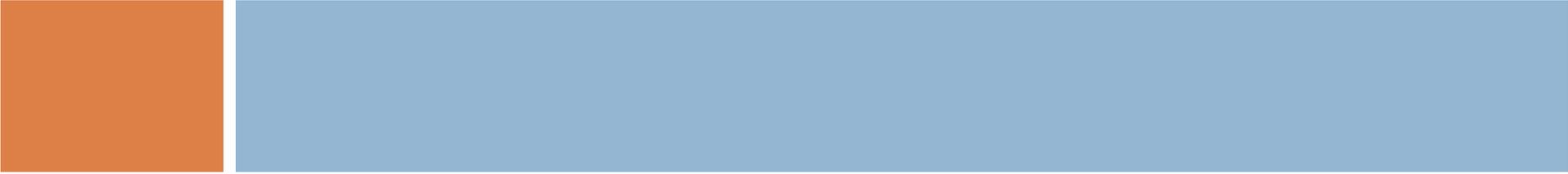


Studiendesign: Gruppendiskussion, Dokumentarische Methode, **Stichprobe**

Trägerschaft der KiTas (N = 140)	
frei/nicht kirchlich	46,4 %
frei/kirchlich	26,4 %
öffentlich	27,1 %
Anzahl der Kinder pro Einrichtung (N = 138)	
über 100	37,7 %
50 bis 100	41,1 %
unter 50	15,2 %
Anzahl pädagogischer Fachkräfte (N = 137)	
20 und mehr	24,8 %
10 bis 19	52,6 %
weniger als 10	22,6 %
Lage der Einrichtungen (N = 140)	
Großstadt (> 100.000 Einwohner)	52,1 %
Klein- bzw. Mittelstadt (5.000–100.000 Einwohner)	27,9 %
Dorf (< 5.000 Einwohner)	20,0 %
„Soziales Brennpunktgebiet“ (subjektive Einschätzung der Leitungskräfte)	29,0 %

KiTas

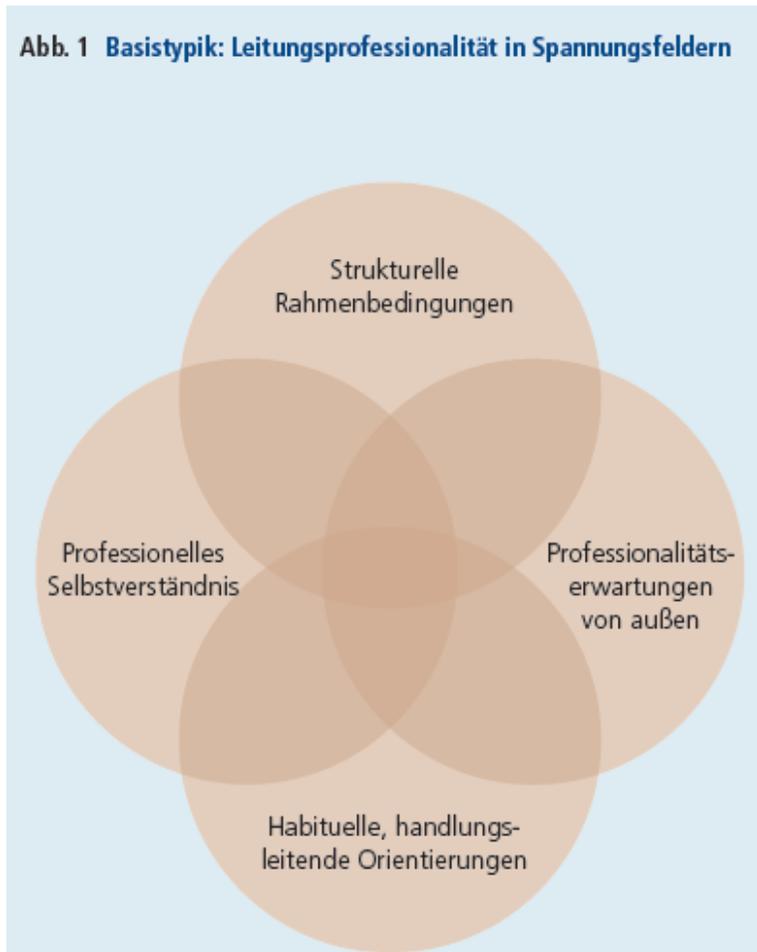
- aus Groß- bzw. Mittel- und Kleinstädten sowie aus dem ländlichen Raum,
- von unterschiedlicher Größe: große und (sehr) kleine Einrichtungen,
- in verschiedener freier und öffentlicher Trägerschaft,
- in ‚sozialen Brennpunktgebieten‘ (nach Einschätzung der Befragten),
- in Kombination mit Familienzentren,
- mit einem besonderen pädagogischen Profil.



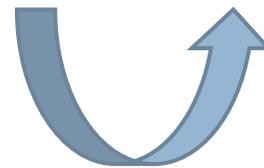
Leitungsprofessionalität in
Spannungsfeldern – allgemeine
(„basistypische“) Erfahrungen und
Orientierungsmuster

Leitungsfprofessionalität in Spannungsfeldern

Abb. 1 Basistypik: Leitungsfprofessionalität in Spannungsfeldern



Umsetzungs-, Passungs- und Orientierungsdilemmata



Leitungsfessionalität in Spannungsfeldern

Gruppendiskussion Niedersachsen

Ff: Buchführung, Personalmanagement, Streitschlichtung, also jetzt so mal kurz getaktet, was so dazugehört ganz einfach, Personalplanung (.) QM, Bildungspläne (.), um mal so den Anfang zu machen.

Ef: Teamarbeit;

If: Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit dem Träger, mit dem KiTaverband, mit der Kirchengemeinde in diesem Falle.

?: Gruppendienst zusätzlich noch, ich denke, es is=n Unterschied, ob man in=ner großen Einrichtung arbeitet.



**Aufgabenfülle und -komplexität erzeugen
Umsetzungsdilemmata**

Leitungsfessionalität in Spannungsfeldern

Gruppendiskussion Sachsen

Ff: ich weiß gar nich, wann ich das machen soll, es is einfach der Kalender voll, Terminplan voll, (.) der Dienst in dem Sinne muss abgedeckt werdn, (.) och von den Mitarbeitern, die=s betrifft, es is einfach ein Spagat, der permanent äh einem abverlangt, dass man (.) ich weiß gar ni, eigentlich en ganzen Tag da is, von früh bis spät, (.) aber das geht ni; und des geht auf die Kräfte,



**Aufgabenfülle und -komplexität erzeugen
Umsetzungsdilemmata**

Leitungsprofessionalität in Spannungsfeldern

Gruppendiskussion Sachsen-Anhalt

Bf: wenn man dann sieht, was da auch für Arbeit in diesen Leistungsbeschreibungen steckt und der Arbeit an der neuen Konzeption, wie viel Stunden wir da nach Feierabend auch wieder zugebracht haben, und (.) mit welcher Wertschätzung das jetzt schon wieder so alles abgetan wird, also ja; da fragen wir uns manchmal, Traumberuf Erzieher? Mir fällt das jetzt als Leiter wirklich immer schwerer, auch meine Leute zu motivieren, weil mir selber auch teilweise jetzt die Motivation fehlt, und auch ein Stück die Anerkennung als Leiter; also es wird immer (.) schwieriger;



**Missverhältnis zwischen ‚Leistung und Gratifikation‘
erzeugt Anerkennungsdefizit und
Verausgabungsneigung**

Leitungsfessionalität in Spannungsfeldern

Gruppendiskussion Thüringen

Bf: ich bin nich hier dieser (.) Büromensch, also es kommt auch immer mehr Technik dazu, das liegt mir auch nich unbedingt so, (.) ich bin nich so der Computer (.) Mensch, aber es läuft ja mittlerweile alles fast nur noch so, (.) und wo ich sagen muss, ähm (.) äh wo der Träger dann eben sacht, (.) ich bin keine pädagogische, ich bin schon ne pädagogische Fachkraft, aber ich bin jetzt mehr Manager; (.) eines mittleren, eines mittelständischen Unternehmens; (.) wo ich doch äh sagen muss, da hab ich schon (.) en bisschen meine Probleme damit;



Breites Berufsprofil und ungeklärtes Aufgabenprofil erzeugen ungesicherte Kompetenzüberzeugung und Passungsdiemmata

Leitungsfessionalität in Spannungsfeldern

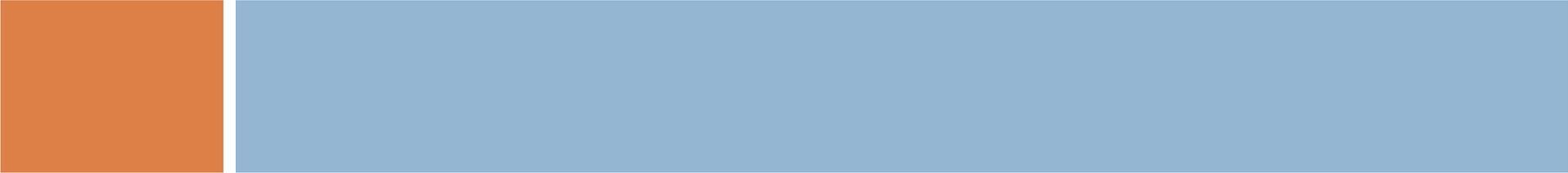
Gruppendiskussion Hessen

Gf: ja, aber so auch als Selbstschutz und um=um langfristig auch in diesem Beruf bestehen zu können; brauch ich diese Nischen; (...) und ich bin nur bei den Kindern; oder wir gehn raus oder dies oder das; das is für mein Seelenheil wichtig;

Df: für mich is=ne Tankstelle, ich=ich stehle mir die Zeit vom Schreibtisch ähm, indem ich ähm mir ganz, ganz kleine Zeiten mit Kindern eigentlich klaue; und sage, jetzt mach ich das einfach mit euch, und dann äh weiß ich, ich weiß genau, abends oder am=am=am Wochenende werd ich dafür bestraft, ich muss das nacharbeiten, aber ähm das ähm das baut mich wieder für=n paar Wochen auf; und wenn=s nur für ne Stunde is, dass ich mit den Kindern was machen kann;



Der (sozial-) pädagogische Kern des Berufsprofils als Basisorientierung



Umgangsweisen mit den
professionellen
Herausforderungen der KiTa-
Leitung (sinngenetische
Typenbildung)

Abb. 2 Typische Erfahrungs- und Orientierungsmuster von KiTa-Leitungen



KiTa-Leitung als ‚verberuflichte‘ Mütterlichkeit

KiTa als ‚Familie‘
– Fokus Beziehungen –

Paternalistisch-fürsorgliches
Führungsverständnis

Eher geringes Erleben von
(professioneller) Handlungs-
autonomie und Selbstwirk-
samkeit



KiTa-Leitung als Führung
eines Unternehmens

KiTa als Unternehmen
– Fokus Organisation und
Funktionen

Effizienz- bzw. leistungs-
orientiertes Führungsver-
ständnis

Auf KiTa-Management
fokussierte Handlungs-
autonomie und Selbstwirk-
samkeitsüberzeugung



KiTa-Leitung als pädagogische und Managementaufgabe

KiTa als pädagogische Organisation – Fokus Konzeption und Team

Effektivitätsorientiertes, an Fachlichkeit ausgerichtetes und
partizipatives Führungsverständnis

Auf KiTa-Management und Pädagogik fokussierte Handlungs-
autonomie und Selbstwirksamkeitserleben

**Untertyp
Strukturbezogenes
Leadership**

Visionäre, kreative und
reflexive Leitung einer
Organisation mit
Fokus auf Strukturbezug

**Untertyp
Teambezogenes
Leadership**

Pädagogisch-reflexive
Leitung eines Teams mit
Fokus auf Gruppenbezug

Leitungstypus Fürsorglichkeit

Gruppendiskussion Bayern

Ef: (...) is einfach so Mitarbeiterführung; wir sind sechs Gruppen, (.) relativ großes Haus, und ich geh jeden Morgen durch alle Gruppen durch; sprech mit allen Mitarbeitern und ja, ich brauch oft zwei, drei Stunden dafür; (.) bis alle probleme behoben sind, bis jeder zu Wort gekommen is, und dann läuft man durch den Flur, dann will der noch was, und bis ich dann am Schreibtisch sitze und wirklich verwalterisch tätig sein kann, da geht viel Zeit drauf.

Gruppendiskussion Brandenburg

Df: (...) ick hab also immer die Bürotür offen, außer es wirklich mal was ganz Dringendes, dann wissen aber unsere Mitarbeiter schon die Tür is zu, jetzt aber nich. Aber ansonsten is die bei uns immer offen für alle Mitarbeiter, für alle Eltern, für alle Kinder, und ick denk das is meine Hauptaufgabe; die möchte ick mir auch nich nehmen lassen,

→ **professionelles Selbstverständnis als Beziehungsarbeiter_in; Modus der fürsorglichen Allzuständigkeit**

Leitungstypus Fürsorglichkeit

Gruppendiskussion Brandenburg

Ef: (.) ich glaube, ich hab die letzten acht Wochen Überstunden gemacht, ich könnt ne ganze Woche zu Hause bleiben; und trotzdem hab ich en schlechtes Gewissen, weil ich mir vorgenommen hab, nach dieser Veranstaltung nicht in die KiTa zu fahren; sondern mal den Nachmittag zu Hause zu verbringen (...) und das is das, was mich so=n bisschen belastet, dass man nie das Gefühl hat, genug getan zu haben; man hat immer das Gefühl (.) man müsste eigentlich viel mehr machen; (...) weil das is nämlich ne Erfahrung, die mir auch meine anderen Kolleginnen oft erzählen, dass die auch immer so ein Stück weit ein schlechtes Gewissen haben.

→ **hohe Verausgabungsneigung und dennoch „schlechtes Gewissen; kein erfolgreiches Einfordern und Schaffen von Unterstützungsstrukturen; Zweifel an der eigenen Kompetenz**

Leitungstypus Fürsorglichkeit

Gruppendiskussion Berlin

If: (...) als Leitung da muss ich sagen nach so viel Jahren wenn ich jetzt so zurückdenke, ich hab immer weniger Zeit mit den Kollegen en ruhische=Gespräch ma zu führen; immer; ganz (.) des Kind was mach=mer mit dem un=so, mir fehlt des Persönliche; ja, und mit diesen Persönlichen geht och viel Elan bei den Kollegen kaputt; die verlieren die Lust; einige Kollegen sagen wann ha=mer eigentlich mal Zeit mal nur so zu quatschen? (...) und was mir echt so empfinden, wir bekommen immer von irgendjemand s=egal, ne Aufgabe macht=ma das noch, die Abrechnung brauch=mer, die Statistik brauch=mer, das brauch=mer noch, und das ist das was eigentlich (.); das Menschliche geht immer mehr zugrunde.

→ **Nicht-Passung zwischen der Erwartung von außen (z.B. Träger) und dem eigenen professionellen Selbstverständnis;
Orientierungsdilemma: tun müssen, was man weder mag noch gut kann und nicht tun können, was man mag und für das man sich qualifiziert fühlt.**

Leitungstypus Fürsorglichkeit



Typ Fürsorglichkeit

KiTa-Leitung als ‚verberuflichte‘ Mütterlichkeit

KiTa als ‚Familie‘
– Fokus Beziehungen –

Paternalistisch-fürsorgliches
Führungsverständnis

Eher geringes Erleben von
(professioneller) Handlungs-
autonomie und Selbstwirk-
samkeit

- o ungebrochene Orientierung am (sozial-) pädagogischen Kern des Berufsprofils Erzieher_in:
- o Gestaltung von guten und harmonischen Beziehungen auf allen Ebenen
- o ‚unbestimmtes‘ Selbstverständnis als Führungskraft – zum Teil rücken ‚fachfremde‘ organisationsbezogene Managementaufgaben in den negativen Gegenhorizont
- o Zweifel an der Passung des eigenen Kompetenzprofils zu den aktuellen Anforderungen
- o Starke Orientierung an der Sphäre des Teams

Leitungstypus Management

Gruppendiskussion Nordrhein-Westfalen

Bf: letztens war in der (Name Lokalzeitung) samstags ne Ausschreibung, äh Personal äh Chef von von irgend=nem großen Unternehmen. (.) Hab ich überlegt, eigentlich könnt ich mich auch bewerben; ne, (.) hab ich echt überlegt; (.) ich sach den einfach, ich bin Sozialpädagogin. Hallo? ne? Ich leite nen mittelständiges Unternehmen, (.) mit ne Etat von weiß ich nich, zwei Komma (.) fünf Millionen Euro oder so=wat, (.) kann ich, (.) hier könnt ich dat auch machen; krieg ich (.) bitte zehntausend Euro monatliches Gehalt.

→ **professionelles Selbstverständnis als Manager_in; Erfahrung eines massiven Defizits an gesellschaftlicher/monetärer Anerkennung**

Leitungstypus Management

Gruppendiskussion Berlin

Bf: ich würd den Beruf nich machen wenn ich Kinder nich toll finden würd wenn ich Pädagogik nich toll finde; aber ich muss weder im Sandkasten sitzen noch Windeln wechseln, weil ich ne ganz andere Perspektive auf diesen Job habe; (...) mein Beruf is es die Rahmenbedingungen so zu schaffen, dass die professionellen Pädagogen, Erzieher oder wie immer sie sich nennen, das is mir auch relativ wurscht, dass die möglichst ihren Job gut können und dass die Anerkennung erfahren in dem was sie da machen, (...) und das finde ich auch wichtig der menschliche Aspekt (.) man muss sich wohlfühlen so, aber dieses rein menscheeln das=s gar nich meins;

Gruppendiskussion Schleswig-Holstein

Em: ähm ich hab ganz ganz große Schwierigkeiten damit (.) persönliche Konflikte innerhalb eines Kleinteam also zwei Kolleginnen können sich nich mehr riechen, und sagen zu mir unabhängig voneinander, ich kann mit der nich mehr arbeiten; (...) da könnt ich durchdrehen; (.) der klassische Zickenkrieg; (...) da steh ich im Grunde genommen dann vor=ner Aufgabe die ich nich lösen kann;

→ **Sphärentrennung zwischen Team und Leitung – Abgrenzung vom bzw. Abwertung des pädagogischen Kerngeschäfts**

Leitungstypus Management



KiTa-Leitung als Führung eines Unternehmens

KiTa als Unternehmen
– Fokus Organisation und Funktionen

Effizienz- bzw. leistungsorientiertes Führungsverständnis

Auf KiTa-Management fokussierte Handlungsautonomie und Selbstwirksamkeitsüberzeugung

- o Selbst-Profilierung als Manager_in / Chef_in eines Unternehmens und nicht als Inspirationsquelle für das Team und die Organisationsmission

- o Abgrenzung vom (sozial-) pädagogischen Kern des Berufsbildes

- o Hohe Kompetenzüberzeugung im Bereich Management, Vermeidung bzw. Unsicherheit in der pädagogischen Teamführung

- o deutliche Markierung der Sphärentrennung zwischen Team und Leitung; Gefahr der Nicht-Passung zu den Erwartungen und Bedarfen des Teams

Leitungstypus Leadership

Gruppendiskussion Bremen

Gf: (...) und ich find das schon (.) toll; diese Mischung zwischen pädagogischer Arbeit, die ich eben dann am Kind machen kann, und Konzeptionsfortschreibung, da redet mir auch niemand rein; also da kann ich (.) ich hab ne Zweitkraft, die Teilzeit arbeitet, und wir können uns halt da wirklich zusammensetzen und das so ausarbeiten, wie wir uns das vorstellen; natürlich immer im Rahmen der Bildungspläne und so weiter, aber ich find das (.) wirklich toll; (...) und ich bin auch manchmal genervt, und ich mach auch manchmal Überstunden, aber ich schreib mir auch alles auf, ich hab ganz am Anfang meine Arbeitsplatzbeschreibung überarbeitet; und hab (.) total bürokratisch, wie ich sonst eigentlich nich bin, eingeordnet, das is Verfügungszeit, das is Zeit am Kind, das is das, das is das; soundso viel Stunden dafür, soundso viel Stunden dafür; und ich schreib mir das auch komplett auf, dass ich einfach (.) mich, sach ich mal, meine Ressourcen einfach schone; und damit komm ich total gut zurecht;

→ **Selbstverständnis als pädagogische Leitung und Organisationsentwickler; professionelle Autonomie und Verantwortungsübernahme**

Untertypus: Strukturbezogenes Leadership

Gruppendiskussion Rheinland-Pfalz

Cf: (...) der Ursprung meines äh (.) meines beruflichen Tuns war ja mal der Wunsch Erzieherin zu werden, dann ähm mit dem Zuwachs der also der Größe der Einrichtung, (.) ähm ja; hab ich dann auch irgendwann nochmal studiert, äh Bildungs- und Sozialmanagement, um mich auch eben dieser Leitungsfunktion, ähm also dieser Rolle auch ähm gewachsen zu fühlen, weil (.) äh mittlerweile bin ich ja komplett freigestellt, und ich muss auch sagen ähm (.) diese pädagogische Arbeit is natürlich immer noch im äh Vordergrund, aber mehr auf der konzeptionellen Entwicklungsebene; aber die direkte Arbeit mit dem Kind, ähm die ist ja ähm ganz nach hinten gerückt; also ähm da (.) sind ähm (.) also intensive Beziehungskontakte ja gar nimmer möglich; (.)

Df: ich gebe Verantwortung ab, (...) ich glaub da müssen wir auch hin kommen zu sagen, ich bin nicht derjenige von dem alles abhängt, ich glaub das is auch von ganz vielen Leitungen, is immer das Problem, die glauben ohne sie geht auch gar nix; ich glaub das is nich so;

→ **pädagogisches Kerngeschäft im positiven Horizont, Fokussierung auf konzeptionelle Ausgestaltung und Weiterentwicklung**

Untertypus: Teambezogenes Leadership

Gruppendiskussion Hamburg

Am: also mit Kindern äh zu arbeiten is ja grundsätzlich ähm (.) ne Sache die, (.) die einen aufbaut; deswegen sind wir glaub ich alle in diesem Beruf, ähm (.) weil wir (.) einfach gerne etwas mit mit Menschen machen, und mit insbesondere mit Kindern; machen; (.) und ähm (.) ich hatte jetzt grade äh ja letzte Woche mal wieder so ein kleines Erlebnis, wir ham ein Kind aufgenommen, das ähm sprach keine der Sprachen, also (.) weder englisch noch deutsch, (.) sondern kommt aus Litauen, (.) und äh war auch vom Verhalten her also wirklich vollkommen diffus, und wusste gar nich wo es steht; also das ham wir jetzt schon seit zwei Monaten bei uns, (.) und wir ham immer gesacht es wird kommen; und da wird irgendwann so ein Moment kommen, wo (.) dieses Kind dann ankommt; und wir ha=m echt, also auch mein Team hat wirklich ganz ganz hart auch gearbeitet dass wir äh dieses Kind auch integrieren und so;

→ **positive Orientierung an der Rolle des pädagogischen Vorbildes und fachlicher Kooperation mit dem Team**

Leitungstypus Leadership



o Doppelte Leitungsverantwortung:
,passgenaues‘ Austarieren der
Aufgabenbereiche Management einer
pädagogischen Organisation und Führung
eines *pädagogischen Teams*

o Integration des (sozial-) pädagogischen
Kernprofils in das Leitungsselbstverständnis

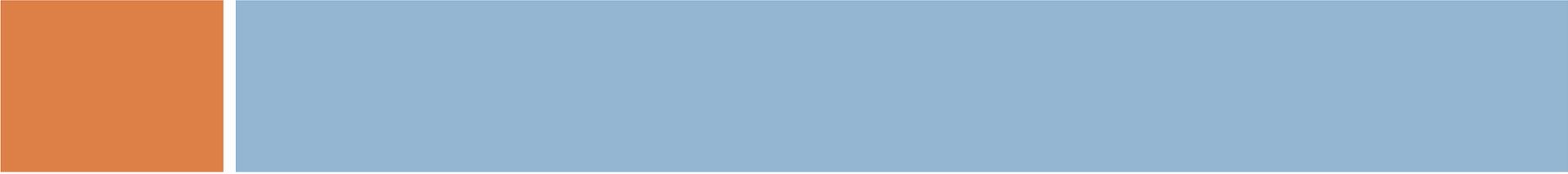
o Anforderungsadäquate
Kompetenzüberzeugung (unterschiedlich bei
Solo- oder Kombi-Leitungsprofil)

o Klare Unterscheidung der Sphären Team und
Leitung mit dem Fokus auf Kooperation und
Partizipation

Leitungshandeln als organisations- und personenbezogene Aufgabe

Abb. 3 Leitungshandeln als Bündel organisations- und personenbezogener Aufgaben





Erfahrungsdimensionen als
Grundlage für handlungsleitende
Orientierungen (soziogenetische
Typenbildung)

Typik Leitungsprofil: Solo- vs. Kombi-Leitungsprofil



- Die Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften, die einen Anteil ihrer Arbeitszeit im Gruppendienst absolvieren, unterscheiden sich deutlich von denen derjenigen Leitungen, bei denen dies nicht der Fall ist.

→ **Unterschiedliche KiTas erfordern unterschiedliche Aufgaben- und Kompetenzprofile von Führungskräften**

Typik Leitungsprofil: Kombi-Leitungsprofil

Gruppendiskussion Berlin

Af: und ich kenn diesen Spagat auch sehr gut, ja ich nehm immer gerne dieses Bild, ja man sitzt bei den Krippenkindern, man robbt auf=m Boden rum und ähm und=und putzt ne Nase, ja, oder noch besser, man is beim Wickeln, und dann kommt =en Handwerker und dann mit einmal is=man wieder Leitung; ja, man robbt sozusagen auf=m Boden, und dann kommt=n Vertreter, n=Handwerker, jemand von der Gemeinde, und du sitzt da unten; schön; schönes Bild für jemanden, der halt Leitungsverantwortung hat;

- Herausforderung: Sphärendiffusion zwischen Team und Leitung; kein Selbstverständnis und -bewusstsein als Führungskraft; Anerkennungsdefizit
- Ressource: Gestaltung positiver pädagogischer Beziehungen; fruchtbare Nähe von reflektierter Professionalität und Fachpraxis

Typik Leitungsprofil: Solo-Leitungsprofil

Gruppendiskussion Baden-Württemberg

Jm: und ich sag immer, meine Aufgabe is, dieses Haus gut zu managen, und nich, die bessere pädagogische Kraft zu sein. Und in der Größenordnung wie bei uns, also wir sind achtunddreißig pädagogische Mitarbeiter, noch die zwei Küchenkräfte, bei dreißig Leuten, (.) kann sogar schon einer allein gar nicht stemmen, sprich also (.) ich bin sehr gern dankbar über meine geniale Stellvertretung, die auch die entsprechenden Stellenanteile hat, (...) und ich seh mein Verständnis für die Entwicklung des Hauses, für die Mitarbeiter, (...) nicht als diejenige, der als Springkraft einsetzt oder auch bei allen (.) pädagogischen (.) Prozessen immer diejenige Person sein muss, die vorne ansteht;

- Herausforderung: Sphärentrennung zwischen Team und Leitung – keine pädagogisch konnotierte Kooperation
- Ressource: Verbindung von gutem Organisationsmanagement und visionärer pädagogischer Gestaltung

Typik Berufsbiografie: explizite vs. nicht explizite Profilierung als Leitung

- Die Erfahrungen und Orientierungen von Leitungen, die aus der Erzieher_innentätigkeit heraus, quasi ‚naturwüchsig‘, zur Leitung geworden sind unterscheiden sich deutlich von denen derjenigen, die sich bewusst dazu entschieden und qualifiziert haben (Studium oder Leitungsweiterbildung).

→ **Die professionelle Ausgestaltung von KiTa-Leitung erfordert ein reflektiertes und kompetenzorientiertes Selbst-Verständnis als Führungskraft einer pädagogischen Einrichtung**

Typik Berufsbiografie: ungesichertes Leitungsprofil - keine explizite Profilierung als Leitung

Gruppendiskussion Hessen

Bf: das is so diese Rollenvermischung (.) ich komme jetzt aus diesem Team und bin zur Leitung geworden, also ich war vorher stellvertretende Leitung, bin dann praktisch zur Leitung geworden, und habe dadurch natürlich auch en ganz anderen zu einigen der Mitarbeiter en anderen Stand; und das is manchmal schwierig, da diesen=diesen Abstand ein also so für mich zu definieren und ganz klar zu sein, jetzt bin ich Leitung und jetzt bin ich Kollegin; also das macht=s manchmal, das macht=s manchmal schwierig; da gab=s immer schon mal so Punkte, wo ich dachte, da müsste ich klarer sein, oder da müsste ich (.) ja, da würd ich mir so von mir mehr so an der Stelle so wünschen, dass ich das klarer rüberbringen kann, so jetzt bin ich Leitung.

- Herausforderung: keine gesicherte Leitungskompetenz, kein gesichertes Selbstverständnis als Führungskraft; ambivalente Haltung zu Managementaufgaben
- Ressource: pädagogisches Erfahrungswissen; Nähe zum Team und zu den Herausforderungen des Alltags

Typik Berufsbiografie: gesichertes Leitungsprofil - explizite Profilierung als Leitung

Gruppendiskussion Rheinland-Pfalz

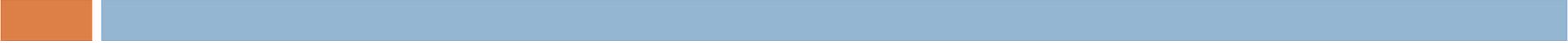
Cf: also so der Ursprung meines beruflichen Tuns war ja mal der Wunsch, Erzieherin zu werden, dann mit dem Zuwachs der also der Größe der Einrichtung, ja; hab ich dann auch irgendwann nochmal studiert, Bildungs- und Sozialmanagement, um mich auch eben dieser Leitungsfunktion, also dieser Rolle auch gewachsen zu fühlen, weil (.) mittlerweile bin ich ja komplett freigestellt, und ich muss auch sagen (.) die pädagogische Arbeit ist natürlich immer noch im Vordergrund, aber mehr auf der konzeptionellen Entwicklungsebene; aber die direkte Arbeit mit dem Kind, die ist ja ganz nach hinten gerückt; also da (.) sind also intensive Beziehungskontakte ja gar nimmer möglich;

Gruppendiskussion Berlin

Bf: ich glaube tatsächlich, also wenn ich jetzt mal auf unser Haus gucke, ich hab en Jahresumsatz von eins Komma sieben Millionen Euro, ich hab zweihundert Klienten wenn ich das Pi mal Daumen die Eltern nehme, plus hundertzwanzig Kinder, ich hab fast im Jahr durchlaufen dreißig Mitarbeiter, warum soll ich Windeln wechseln?

- Herausforderung: kein Kontakt zum Team, Abgrenzung bzw. Abwertung des pädagogischen Kerngeschäfts
- Ressource: professionelles Kompetenz- und Selbstbewusstsein als Führungskraft; Gestaltungswillen statt Mangelverwaltung

Typik Träger: zusätzlicher Belastungsfaktor vs. Unterstützungsstruktur



- Die Erfahrungen und Orientierungen von Leitungen, die sich durch ihren Träger unterstützt fühlen unterscheiden sich deutlich von denen derjenigen, die den Träger als zusätzlichen Belastungsfaktor wahrnehmen.

→ **Die professionelle Ausgestaltung von KiTa-Leitung kann nur im Rahmen eines unterstützenden Systems gelingen**

Typik Träger: zusätzlicher Belastungsfaktor vs. Unterstützungsstruktur

Gruppendiskussion Mecklenburg-Vorpommern

Dm: wir brauchen die Wut-KiTa's; und die Wut-KiTa muss auch bei der Entgeltverhandlung sagen, wenn das nicht bezahlt wird, was streichen wir? streichen wir den Ausflug oder streichen wir das Angebot; aber dann streichen wir; wir müssen Abstriche machen; solange wir das immer noch ermöglichen in diesem System, wird da oben keiner merken, dass uns das verdammt schlecht geht teilweise; so und ich glaube auch, dass das=en Weg wäre, auch den Eltern zu signalisieren, spätestens dann wenn die vor verschlossener Tür stehen; weil wir einfach en Protesttag machen und am Werktag nicht öffnen; weil wir sagen, das hat den Hintergrund; spätestens dann würden Eltern auch darauf aufmerksam werden, weil sie dann richtig in der Bredouille stehen; die Arbeitgeber und die ganze Wirtschaft läuft, weil wir die Kinder betreuen; also wir ham en ganz, ganz zentralen Punkt, der einfach irgendwie kein Gehör findet; und das macht einen auch wirklich wütend.

→ fachlich gut aufgestellte, selbstbewusste Leitungen brauchen fachlich gut aufgestellte, kompetente und kooperationsbereite Träger

Typik Träger: zusätzlicher Belastungsfaktor

Gruppendiskussion Schleswig-Holstein

Ff: also auch vom Träger; also bei uns is ja so, wir sind ja en kirchlicher Träger; ne, so das is ja einerseits einmal eben unser Pfarrer, der das ganz toll findet, dass da unten so die Kinderchen sind, aber von Kindergarten hat er natürlich überhaupt keinen Plan; das heißt, alles was da (.) kommt an Dingen, die mit der Stadt zu regeln sind; mit der Kommune; ob das um Finanzierung geht, ob das um Verhandlungen geht, ob das um irgendwas geht; ne heißt das dann ja, das können Sie sowieso viel besser; ich hab keine Ahnung;

Gruppendiskussion Hamburg

Gf: das is jetzt keine Kritik an den Kolleginnen, die hier sitzen, sondern grundsätzlich an der Trägerstruktur; das is, dass man aus meiner Sicht immer versucht, die Erzieher ja en Stück unselbstständig zu machen; (.) also ich hab häufig Gespräche auch mit den Vertretern in der Zentrale der (Träger) geführt, weil ich immer der Meinung bin, die Erzieher müssen selbstständig entscheiden können; wenn sie Praktikanten anleiten oder was auch immer;

- Herausforderung: Anforderungsdruck durch Träger ohne fachliche Begleitung und Unterstützung; Anerkennungsdefizit
- Ressource: Aktivierung des professionellen Gestaltungswillens und Einfordern von Unterstützung

Typik Träger: Unterstützungsstruktur

Gruppendiskussion Saarland

Hf: auf der andern Seite seh ich aber auch die Chancen und Möglichkeiten, die man in der Position als Leitung hat, (.) dass man halt auch mitgestalten kann, also ich muss sagen, ich hab en sehr guten Träger, mir sind äh (.) kirchengemeindliche Einrichtungen, und ähm (.) der lässt mir da sehr freie Hand, und ich kann ganz viele Dinge tun und umsetzen,

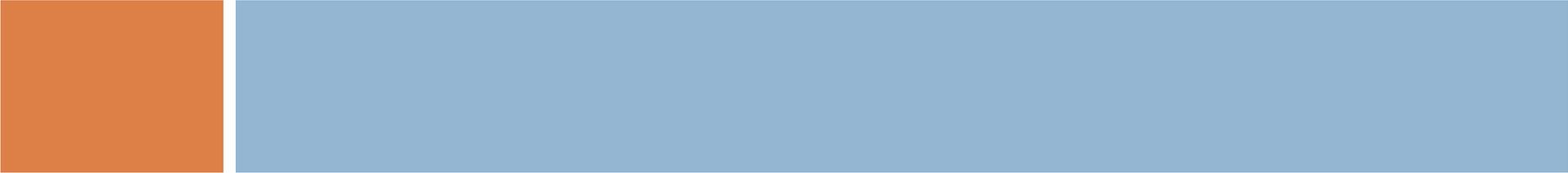
Gf: und ich arbeite hier im Saarland bei der (Träger), dort hab ich dann auch wirklich das Glück, ähm dass die auch viel für Nachwuchsführungskräfte tun; da war en Workshop gewesen, der wurde auch von der EU finanziert, (...) dort hab ich dann teilgenommen, das war dann so ein einjähriges Mentoring, (.) und das hat dann quasi so (.) da drauf vorbereitet, was (.) brauch- man, also (.) man hat mit den Kompetenzen, die jeder Teilnehmer mitgebracht hat, gearbeitet, und dann quasi noch aufgefüllt, wo mangelt=s;

- Herausforderung: Anforderungsdruck durch Träger trifft auf Leitungen mit unscharfer bzw. verunsicherter Leitungsprofilierung
- Ressource: gefestigte Anerkennungskonfiguration durch Träger fördert professionelles Leitungsverständnis und kompetente Leitungspraxis

Fazit: Passgenaue Professionalisierung



- Unterschiedliche KiTas erfordern unterschiedliche, partizipativ ausdifferenzierte Aufgaben- und Kompetenzprofile von Führungskräften
- Die professionelle Ausgestaltung von KiTa-Leitung erfordert ein reflektiertes und kompetenzorientiertes Selbst-Verständnis als pädagogische Führungskraft
- Die professionelle Ausgestaltung von KiTa-Leitung kann nur im Rahmen eines unterstützenden Systems gelingen: fachlich gut aufgestellte, selbstbewusste Leitungen brauchen fachlich gut aufgestellte, kompetente und kooperationsbereite Träger bzw. Unterstützungsstrukturen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Iris Nentwig-Gesemann
Alice Salomon Hochschule Berlin
Alice-Salomon-Platz 5
12627 Berlin
Mail: nentwig-gesemann@ash-berlin.eu