



KITA-LEITUNG UNTER DRUCK – STRUKTUREN UND STRATEGIEN FÜR DAS PROFESSIONELLE FÜHREN UND LEITEN VON KINDERTAGESEINRICHTUNGEN

7. MÄRZ 2017, BERLIN

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; (.)

„Angesichts der hohen Ansprüche an Kindertageseinrichtungen wird den Leitungskräften fachpolitisch inzwischen eine Schlüsselposition im Hinblick auf die Integration der pädagogischen und organisationsbezogenen Anforderungen nach innen, die Vertretung der Kindertageseinrichtung nach außen sowie ihre zukunftsorientierte Weiterentwicklung zugewiesen“ (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014, S. 35).

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
- Fazit und Schlussfolgerungen

Einleitung und forschungsleitende Fragen

Abb. 1: KiTa-Leitung im System der FBBE: Leitziel und Bezugsfelder



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.“

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

- Dokumentarische Methode
 - ❖ **Implizites explizit machen:** Welches Erfahrungswissen haben Führungskräfte? 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 %

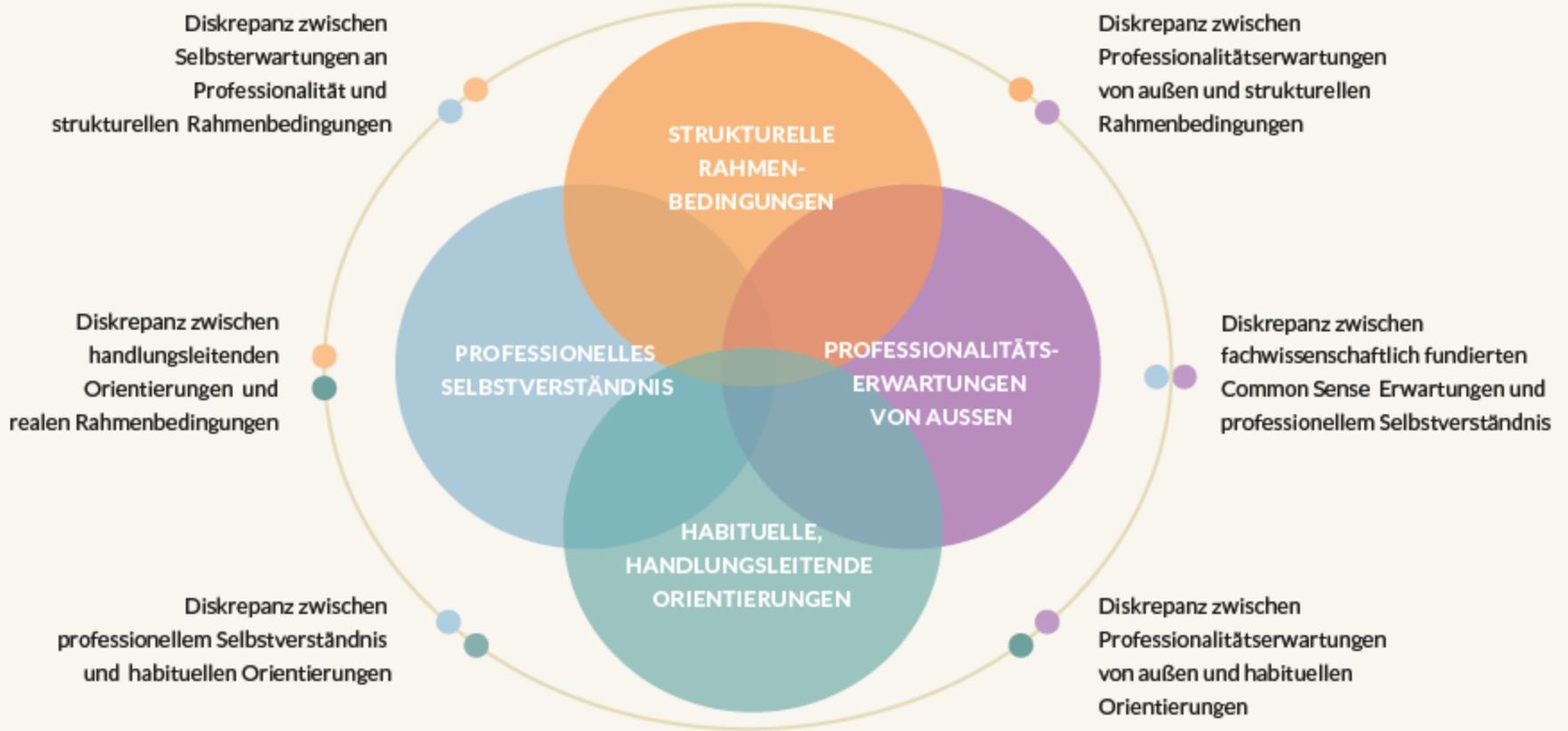
KiTas

- 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

Abb. 2: **Basistypik: Leitungsprofessionalität in Spannungsfeldern**



Quelle: eigene Darstellung (Nentwig-Gesemann)

Leitungsfprofessionalität 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 KiTa-Verband, 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

**... Leiten zwischen ‚einsamer‘ Büro-Arbeit und Gestalten von
Beziehungen**

Leitungsprofessionalität 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**

... Leiten als kunstvoller und kräftezehrender Spagat

Leitungsfprofessionalität in Spannungsfeldern

Gruppendiskussion Baden-Württemberg

Kf: also ich find es nicht genug gewürdigt; meine Arbeit; (4) ich finde da könnte en bisschen mehr rüberwachsen;

Jm: an Geld oder?

Kf: an Würdigung; das kann auch monetär sein;

Meh: @(.)@

Hf: Geld wär schon gut wenn=s besser

Kf: aber ich finde auch (.) das Interesse wär schon Würdigung;

Gruppendiskussion Thüringen

Cf: es geht nich mal darum dass man immer das mit Geld honoriert; sondern auch manchmal so=n Honorar kommt so von der Anerkennung von der Wertigkeit des Berufes; und ich hab wahrgenommen, dass nach der Wende insbesondere; (.) überhaupt die Wertigkeit der vorschulischen Einrichtung; so gelitten hat; wie nie zuvor;



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

**... Leiten als Erfahrung, sich maximal zu engagieren und dafür
nicht adäquat wertgeschätzt zu werden**

Leitungsfprofessionalität in Spannungsfeldern

Gruppendiskussion Thüringen

Bf: ich bin nicht hier dieser (.) Büromensch, also es kommt auch immer mehr Technik dazu, das liegt mir auch nicht unbedingt so, (.) ich bin nicht 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 (.) ein bisschen meine Probleme damit;**



**Breites Berufs- und ungeklärtes Aufgabenprofil
erzeugen ungesicherte Kompetenzüberzeugung und
Passungsdilemmata**

**... Leiten zwischen erwarteter Multi-Kompetenz von außen und
Selbst-Zweifeln**

Leitungsfachprofessionalität 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, indem ich ähm mir ganz, ganz kleine Zeiten mit Kindern eigentlich klaue;** und sage, jetzt mach ich das einfach mit euch, und dann weiß ich, ich weiß genau, abends oder **am=am=am Wochenende werd ich dafür bestraft, ich muss das nacharbeiten,** aber 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

... Arbeit mit Kindern als Kraftquelle für das Leiten?!



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

Sinngenetische Typen

- Typus Fürsorglichkeit
- Typus Management
- Typus Leadership
 - ▣ Untertypus: Strukturbezogenes Leadership
 - ▣ Untertypus: Teambezogenes Leadership

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 Management

Gruppendiskussion Nordrhein-Westfalen

Bf: letztens war in der (Name Lokalzeitung) samstags ne Ausschreibung, äh Personal äh Chef von von irgend=em 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 menschn das=s gar nich meins**;

Gruppendiskussion Schleswig-Holstein

Em: ähm **ich hab ganz ganz große Schwierigkeiten damit (.) persönliche Konflikte innerhalb eines Kleinteam**s 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 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

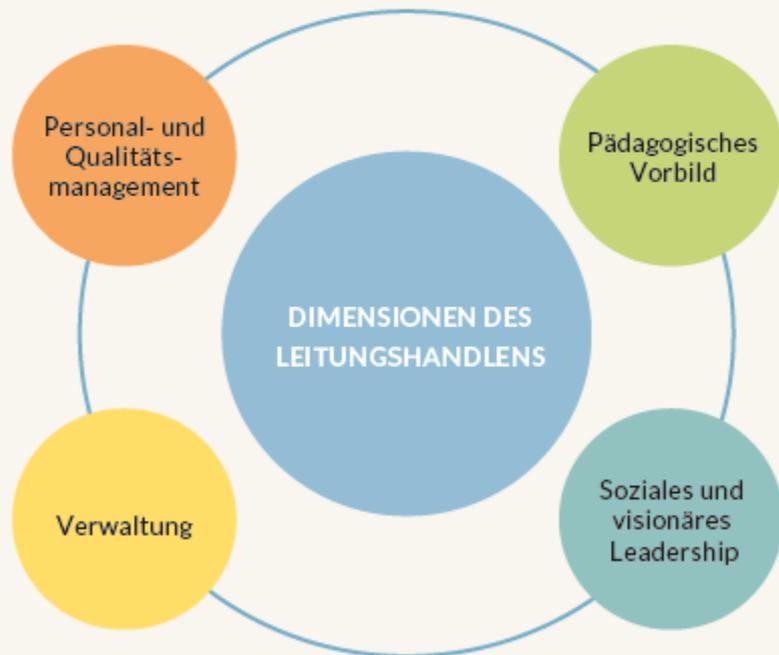
Gruppendiskussion Hamburg

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**

Leitungshandeln als organisations- und personenbezogene Aufgabe

Abb. 4: Leitungshandeln als Bündel organisations- und personenbezogener Aufgaben



Quelle: eigene Darstellung (Nentwig-Gesemann)

| BertelsmannStiftung

- Vielfalt und Unterschiedlichkeit von KiTas,
- Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Aufgaben,
- Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Typen des Leitens

→ **es gibt nicht *die* gute Leitung, sondern gute Passungen zwischen Aufgaben- und Kompetenzprofilen, zwischen organisationalen und persönlichen Besonderheiten**



Fundierung handlungsleitender
Orientierungen in verschiedenen
Erfahrungsdimensionen
(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 und ihren Teams

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;

Gruppendiskussion Hessen

Af: also für mich is Leitung sein nich jetzt irgendwo abgeschlossen im Büro, sondern (.) Gruppendienst, Frühdienst, wenn ich jetzt so an heute Morgen denke; ja (.) Kontakt zu Eltern, (.) Kontakt zu den Kindern, mit in die Gruppe gehn, und als Leitung aber trotz alledem schaffen, was man sich vorgenommen hat (...) also vormittags bin ich erstmal für die Kinder da, die Gruppe. is=ma aber trotz alledem als Leitung immer wieder auch gefragt; dann kommt trotzdem jemand in die Gruppe kann ich mal kurz, und wie is das heute, und grad an einem Montagmorgen,

- 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 nicht, 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.

Df: und alles was ich in unserem Qualitätsordner auf diesen fast fünfhundert Seiten beschrieben habe, das is alles Zeit, die ich von der Arbeitszeit, die eigentlich für Kinder und Familien da sein sollte, wegnehme; ich hab richtig gehend en schlechtes Gefühl gehabt da Missbrauch mit der Zeit zu betreiben, war aber gezwungen, Qualitätsmanagement im Haus zu installieren; das is alles nich mehr gesund.

- 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;

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 Trägerorganisation: 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 Trägerorganisation: 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 Trägerorganisation: 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 Trägerorganisation: 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

Ansätze zu einer Geschlechtstypik

Gruppendiskussion Bremen

Am: und wenn se der nich nachkommen, **musst du für dich selber Fürsorgepflicht übernehmen**; also ich hab das, ich mach dass das ich mich entlaste; ich hab so=n Katalog an Dingen die an Anforderungen sind, ich mein ich denke; **das is unmöglich das alles zu schaffen; da entlaste ich mich indem ich ne Mail schreibe: nehmen Sie zur Kenntnis dass ich das Bearbeiten von Rückstandlisten zur Zeit nicht bewältige; (.)** die kommen bei mir in die Schublade, die guck ich mir nich mal an; **schaff ich nich, entlaste ich mich**, hab ne Mail geschrieben, solln die damit umgehen wie se wollen; (.)

- explizite Leitungsprofilierung
- keine aufopferungsvolle Verausgabungsneigung und schlechtes Gewissen (persönliche Verantwortungsübernahme), sondern
- stärker struktur- und systembezogene Perspektive und Verantwortungsadressierung

Fazit: Passgenaue Professionalisierung

- Unterschiedliche KiTas erfordern unterschiedliche Aufgabenprofile, Leitungskompetenzen und Leitungspersönlichkeiten → Qualitätsstandards, aber kein ‚Einheitsprofil‘
- Was eine ‚gute‘ Leitung ist, sollte dialogisch ausdefiniert werden: Beteiligung von Führungskräften an der Ausformulierung ihres Leitungsprofils → Anerkennungsressource Partizipation
- Entscheidend ist nicht die formale (akademische) Qualifikation, sondern ein reflektiertes Kompetenzprofil als Leitung einer pädagogischen Institution mit ‚*doppelter Führungsverantwortung*‘ (KiTa als Organisation und als pädagogischer Raum)
- kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung, Berufseinstiegsmentoring: → Leitungs(weiter)-Qualifizierung muss an normativen Standards orientiert und anschlussfähig an die Erfahrungen und habituellen Orientierungen der Fachkräfte sein

Fazit: Passgenaue Professionalisierung

- Gute Leitungsqualität und die Gesundheit der Führungskräfte ist ohne einen angemessenen Sockel an zur Verfügung gestellten Stunden für Leitungsaufgaben, der je nach Spezifität der KiTa und der damit verbundenen Aufgaben zu ergänzen ist, nicht zu gewährleisten
- Entlastung von fachfremden, einfachen und zeitaufwändigen hauswirtschaftlichen und Sekretariatsaufgaben; Stärkung der Relevanz (früh-) pädagogischer Kernaufgaben
- Das Kombi-Leitungsprofil steht nicht im Widerspruch zur Professionalisierung des Arbeitsfeldes
- ‚Gute Leitung‘ wird gefördert durch gute Rahmenbedingungen, multiprofessionelle Teams, hohe Trägerqualität, unterstützende Kooperationen im Sozialraum



Die professionelle Ausgestaltung von KiTa-Leitung kann nur im Rahmen eines unterstützenden kompetenten Systems gelingen.

„Ein kompetentes System setzt auf die reziproken Beziehungen zwischen Individuen, Teams, Institutionen und der politischen Ebene“ (Urban u.a. 2012, S. 45).



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