

Leitungsaufgaben in Elterninitiativkitas

Projekt der Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE)
zur Erstellung einer Expertise im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

Mitarbeiter/innen: Hilke Falkenhagen, Tim Frauendorf

Iris Hentschel (Auswertung bundesweiter Fragebogen)

Koordination: Norbert Bender



Was Sie in der Präsentation erwartet:

- Forschungsleitende Fragestellungen
- Methodische Umsetzung
- Darstellung ausgewählter Ergebnisse aus Fragebögen und Interviews
- Leitung auf Augenhöhe: Ergebnisse und Ausblick

Forschungsleitende Fragestellungen

- Leitungsaufgaben in den Ländergesetzen zur Förderung in KiTas kaum/nicht definiert >

Aufgabenprofil

Wie werden Leitungsaufgaben in Elterninitiativkitas von den Beteiligten definiert?

Forschungsleitende Fragestellungen

- Vielzahl unterschiedlicher Modelle der Verteilung von Leitungsaufgaben zwischen Team und Eltern >

Aufgabenverteilung und Erfolgsfaktoren

Wie werden Leitungsaufgaben in Elterninitiativen zwischen Eltern und pädagogischen Teams aufgeteilt?

Welche Leitungsaufgaben werden haupt- bzw. ehrenamtlich wahrgenommen?

Welche Erfahrungen machen die Beteiligten mit dieser Aufgabenverteilung? Was trägt zum Gelingen bei?

Forschungsleitende Fragestellungen

- gestiegene Anforderungen an Leitungsrolle und -funktion in Hinblick Qualitätsentwicklung vs. keine bzw. kaum Qualifizierung für Leitungsaufgaben von Eltern im Trägerverein noch pädagogischen Fachkräften

Entwicklungsbedarf

Welchen Unterstützungs- und Entwicklungsbedarf gibt es in Hinblick auf die Gestaltung von Leitungsstrukturen und -prozessen in Elterninitiativen?

Forschungsdilemma

Leitungstätigkeiten erforschen

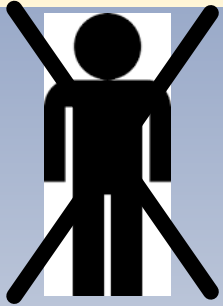


Einrichtungen, die Leitungsstrukturen in
Frage stellen

Methodische Umsetzung

- 21 Exemplarische Einzelinterviews nach Critical Incident Methode mit Vorstand, Team und Leitung in 11 Einrichtungen in drei Bundesländern (Berlin 5, Hannover 4, Augsburg 2)
- Bundesweiter Fragebogen an ca. 2000 Einrichtungen über die Kontaktstellen – Rücklauf aus 203 Einrichtungen (ca. 10%)
- Fragebogen an 26 BAGE-Kontaktstellen, Rücklauf 13

Leitung in Elterninitiativkitas



keine Leitung

13 %



**nur eine formal
benannte Leitung**

18 %



eine Leitung

46 %



**ein
Leitungsteam**

23 %

(N=153)

Einrichtungen mit und ohne/nur formaler Leitung im Bundesländervergleich

	Keine oder nur formale Leitung		Leitung/ Leitungsteam		Gesamt
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	
Bayern	6	(15,0%)	34	(85,0%)	40
Berlin	16	(50,0%)	16	(50,0%)	32
Niedersachsen	3	(33,3%)	6	(66,7%)	9
Gesamt	25	(30,9%)	56	(69,1%)	81

Die wichtigsten Leitungsaufgaben

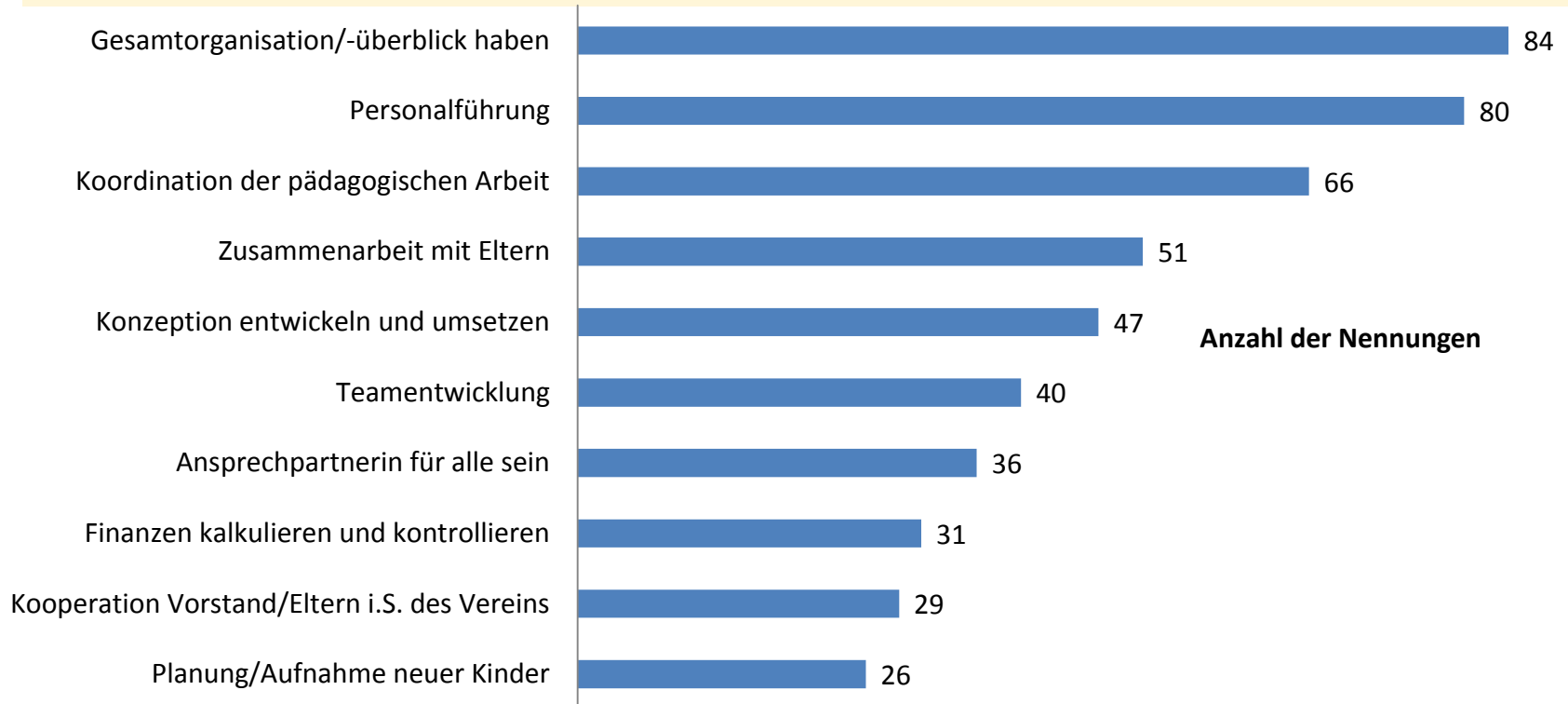
Definition der Beteiligten

„Leitung ist der Platz, an dem alle Fäden zusammen laufen sollten.“ Leitung

Was sind aus eurer Sicht die fünf wichtigsten Leitungsaufgaben?

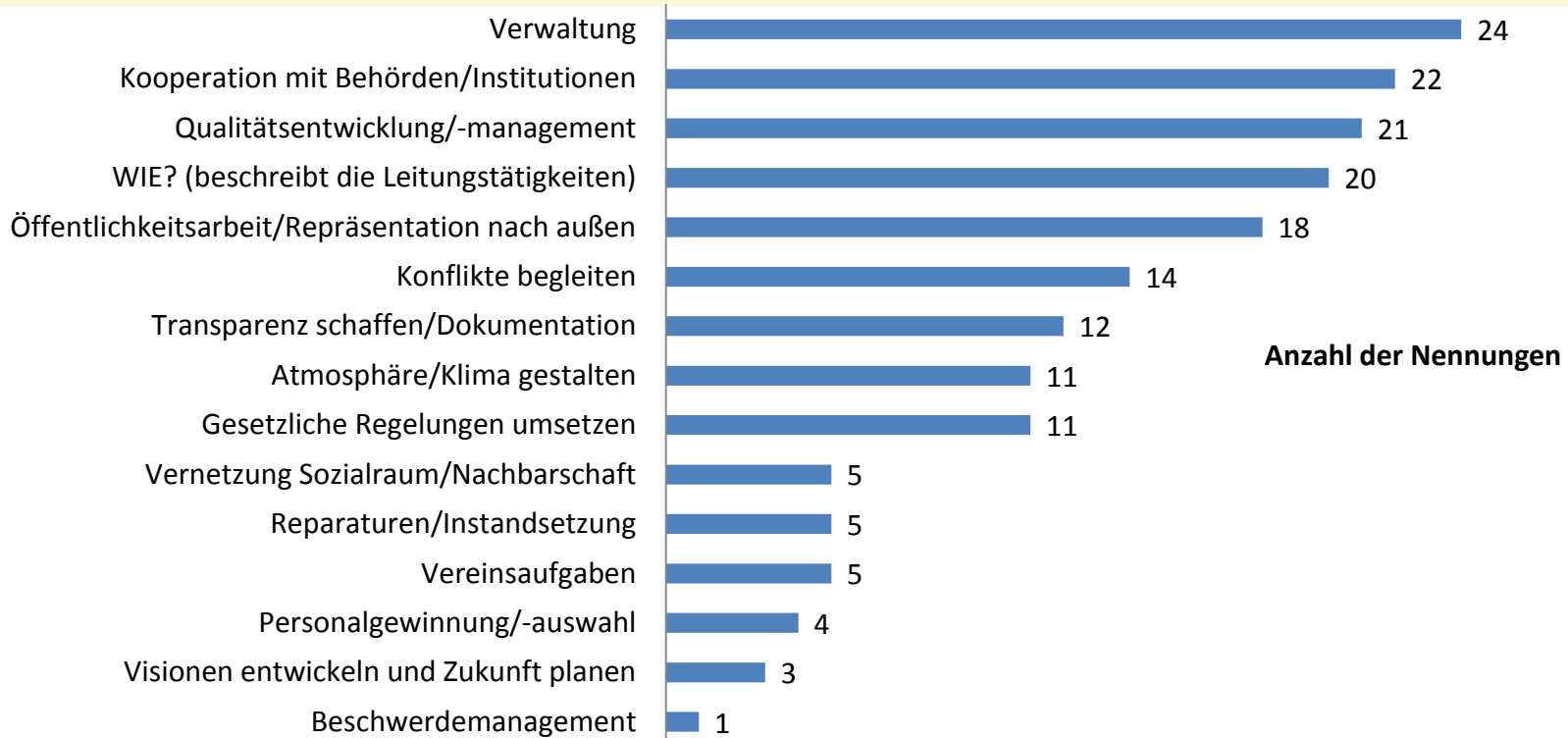
775 Antworten (n=155) > 25 Kategorien

Leitungsaufgaben – Definition der Beteiligten (die zehn Häufigsten)



Leitungsaufgaben – Definition der Beteiligten

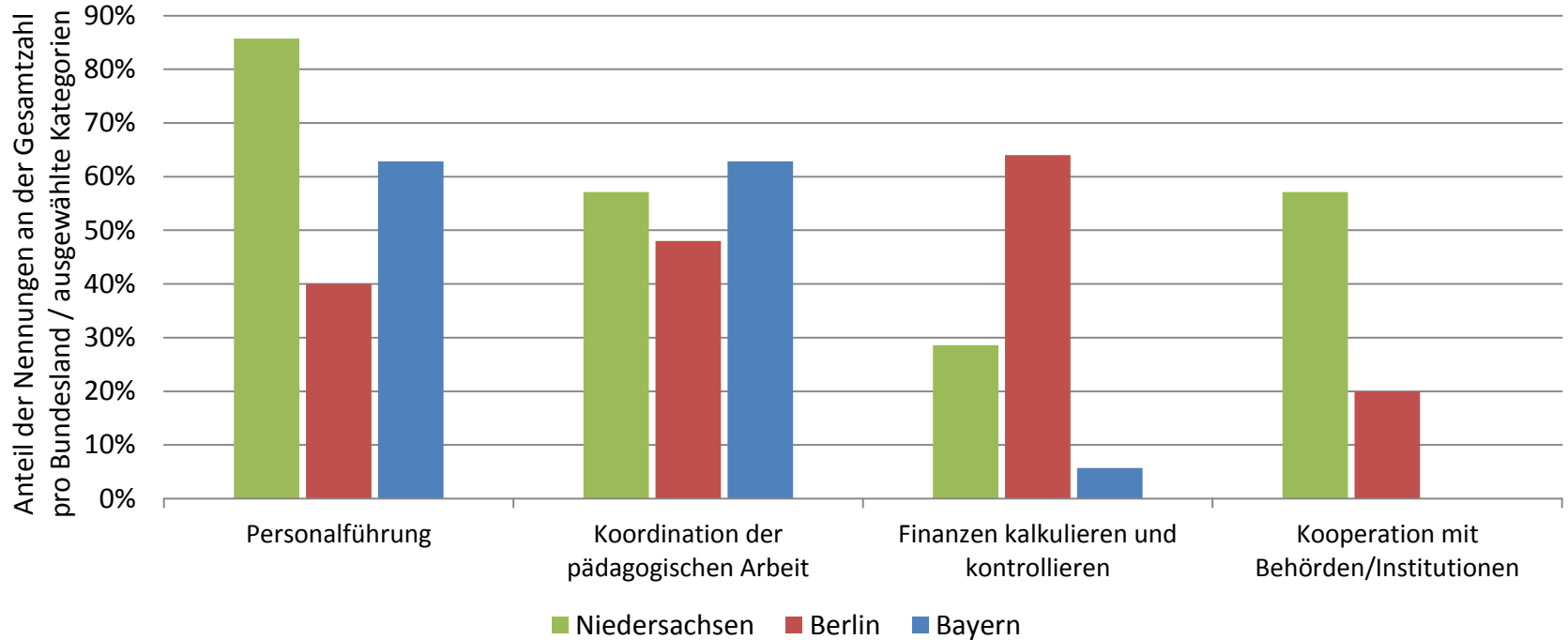
(weitere Nennungen)



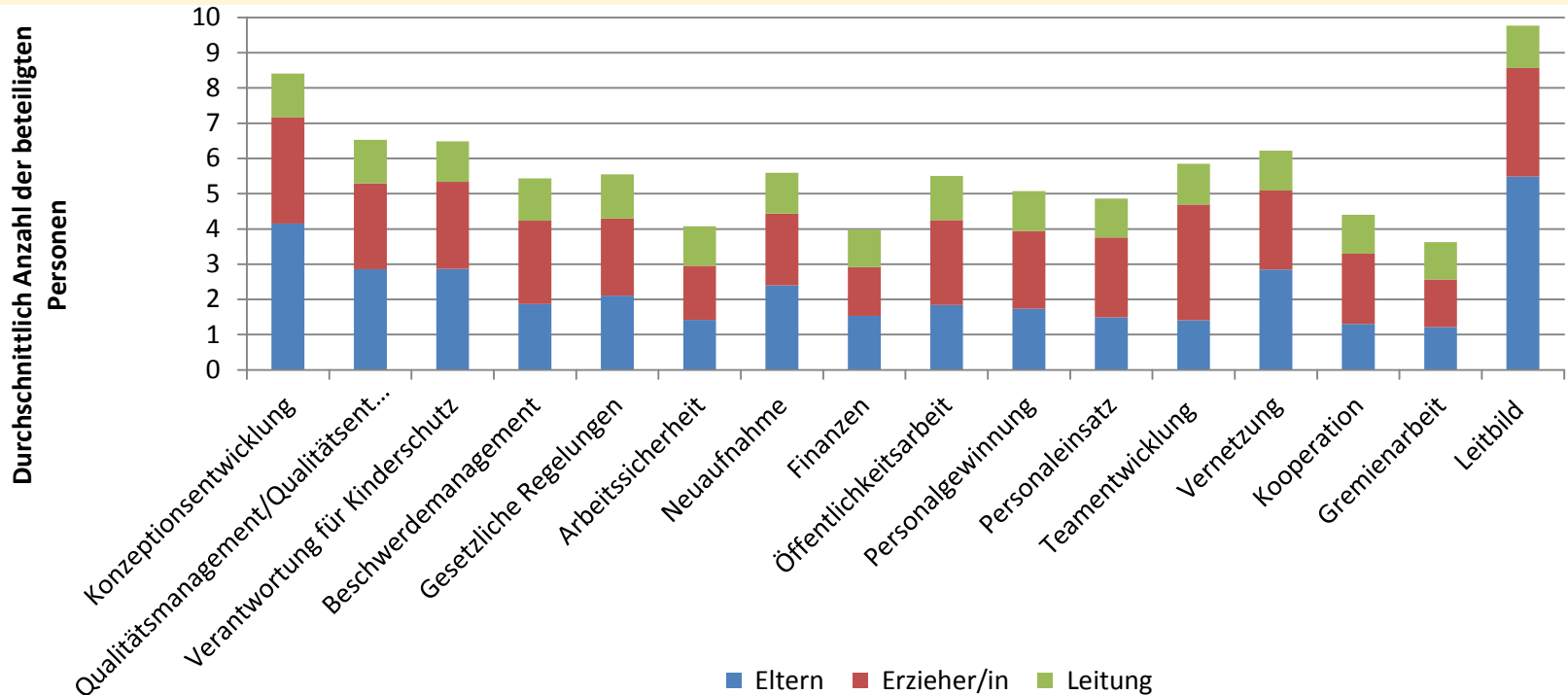
Leitungsaufgaben – Definition der Beteiligten

- keine Unterscheidung zwischen **Träger- und Leitungsaufgaben**
- häufigste Nennung: **„Gesamtorganisation/Überblick haben**
- zweithäufigste Nennung **„Personalführung“** (mehr als die Hälfte der Einrichtungen)
- dritthäufigste Nennung **„Koordination der pädagogischen Arbeit“**

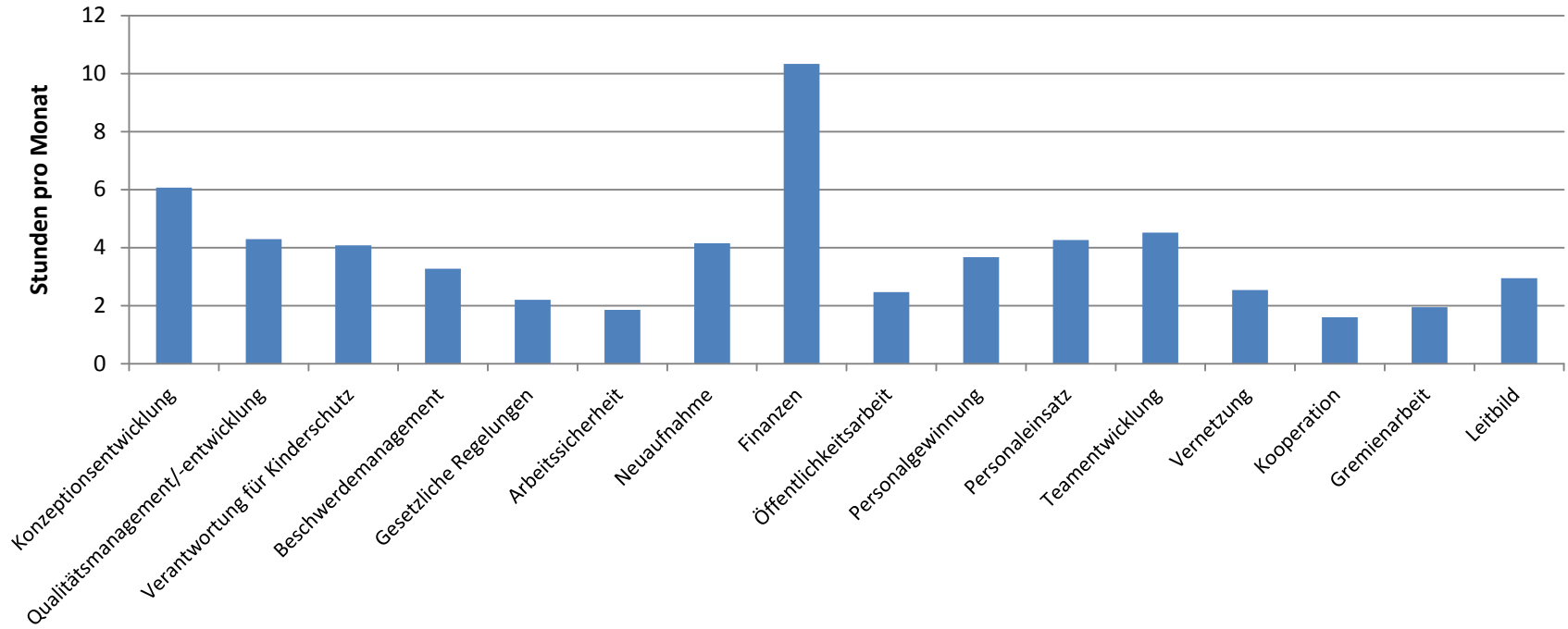
Auswahl der als am wichtigsten genannten Leitungsaufgaben im Bundesländervergleich



Verteilung von Leitungsaufgaben



Durchschnittlicher Zeitaufwand aller Beteiligten in Stunden pro Monat



Anteil haupt-/ehrenamtlicher Übernahme von Leitungsaufgaben

- Eltern: im Durchschnitt 99%
(minimal 14 % und maximal 100 %; n=137)
- Mitarbeiter/innen: im Durchschnitt 33 %
(minimal 0 % und maximal 100 %; n=40)
- Elterninitiativen mit einer Leitungsperson oder Leitungsteam 69%,
also nicht nur formal benannte Leitung (n=153)

Interviews nach Critical Incident Methode

Grundannahme: Faktoren für Erfolg und Misserfolg zeigen sich in kritischen Situationen

Erfragung kritischer Situationen:

- *Wie sah die konkrete Situation aus, in der etwas gut oder weniger gut lief?*
- *Was genau lief gut/weniger gut?*
- *Was hätte besser laufen können?*

Befragte sind Expert/innen!

Auswertung der Interviews

- Inhaltsanalyse für jedes Interview (Gelingen/Misslingen)
- Herausfiltern und Clustern zentraler Begriffe >
Dimensionen

Ergebnisse der Interviews

Dimensionen des Erfolgs/Misserfolgs bei der Ausübung von Leitungsaufgaben

- Familiäre Atmosphäre
- Flexibilität
- Offener Geist (open minded)
- Transparenz
- Verbindlichkeit

Ergebnisse der Interviews

Dimensionen des Erfolgs/Misserfolgs bei der Ausübung von Leitungsaufgaben

- Improvisation
- Identifikation
- Kontinuität
- Partizipation
- Motivation

Improvisation - Potenziale

„Es gibt für alles eine Lösung – irgendwie machen wir das.“ Mutter

- Lösungen finden ohne Vorbereitung, aus dem Stehgreif und mit einfachen Mitteln

Beispiel: *„Haufensitzungen“* oder Mittagessen selber kochen für Personalerhalt

Improvisation- Potenziale

- Lösungen für konkrete Situationen statt dauerhafte Regeln
- Kreativität im Umgang mit den Gegebenheiten >
,Unprofessionalität‘ eröffnet Raum für unkonventionelle Ideen

Improvisation - Potenziale

- Kreativität in Hinblick auf den Umgang mit Vorgaben:
„Ich bin jetzt nicht so ängstlich, was so was angeht, dass ich alles, was Gesetz ist, irgendwie mache, damit man mir nicht an den Karren pissen kann.“ Mutter
- Distanz zu Gesetzen und Vorgaben aus antiautoritärer Tradition von Elterninitiativen > erweiterte Handlungsspielräume

Improvisation - Risiken

- Gratwanderung, mit deren Risiko die jeweils Verantwortlichen umgehen können müssen

Beispiel Kochen Waldkindergarten – erlaubt?

„Ich mach da gar keinen Wirbel drum. Ich gehe da auf nem Grat, solange es geht, geht's. Wir sind ja noch ziemlich neu.“ Leitung

Identifikation - Potenziale

„Der Spaß an der Arbeit liegt eben nicht nur an der Bezahlung, sondern auch darin, sagen zu können, das hier ist meine Einrichtung.“ Leitung

- emotionale Verbindung der handelnden Personen zur Elterninitiative

Identifikation - Potenziale

- Elterninitiative als Teil des eigenen Lebens
„*unser Laden*“ Leitung, „*meine Einrichtung*“ Leitung,
„*Herzblut*“ Leitung
- hohe Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement
- positive Effekte ehrenamtlichen Engagements...

Identifikation - Risiken

- ...versus Selbstfürsorge
- Fundamentale Leitungsaufgabe:
„Wir-Gefühl“ herstellen und/oder bewahren
- Zunehmende Überforderung bei Eltern

Identifikation - Risiken

„Elterninitiativen als ‚Dienstleistungsbetrieb‘“ Leitung

„Kinderläden sind mehr als Dienstleister. Eltern brauchen Identifizierung mit dem Laden, damit die Idee - und damit das gemeinsame Engagement - nicht verloren gehen.“ Mutter, Vorstand

Kontinuität - Potenziale

„Zwei Jahre hat sich als gute Zeit für die Vorstandsarbeit erwiesen. Ein Jahr reinkommen, dann gut drin sein. Und dann gut rauswachsen aus der Nummer.“ Mutter

- Stetigkeit und Dauerhaftigkeit von Personen, die Leitungsaufgaben übernehmen, bzw. von Abläufen und Absprachen

Kontinuität - Potenziale

- Einrichtungen mit hoher Kontinuität > Wissen um anfallende Leitungsaufgaben und Zufriedenheit mit ihrer Erledigung größer als in Einrichtungen mit häufigen personellen und strukturellen Wechseln

Kontinuität - Potenziale

- hohe Kontinuität in Vorstandsämtern > Beispiel ‚Eltern-Casting‘: längerfristige Bindung an den Laden angestrebt
- kontinuierlicher Austausch in Form regelmäßiger Vorstandstreffen
- kurze und direkte Wege und täglicher informeller Austausch

Kontinuität - Risiken

- große Nähe und ‚Gemauschel‘
- Wissensmonopol bei Wenigen > Beispiel: auslaufende Zertifikate (ISBJ)
- hohe Bewusstheit bei allen Beteiligten bzw. klare Absprachen, was im Alltag schnell geklärt werden kann bzw. muss

Kontinuität - Risiken

- Fehlende Transparenz über die zu erledigenden Leitungsaufgaben:

„Ich möchte meine Aufgaben besser dokumentieren, damit mein Nachfolger es leichter hat. Ich habe mich lange orientierungslos gefühlt und hätte mir eine bessere Unterstützung vom alten Vorstand gewünscht, zum Beispiel eine gute Dokumentation, digital festgehalten. Und regelmäßige Vorstandstreffen wünsche ich mir, damit man solche Dinge besprechen kann.“ Mutter

Partizipation - Potenziale

„Wir können das nicht ohne euch wuppen und ihr nicht ohne uns, insofern ist da auch ein großes Vertrauen da. Das ist schon ein gemeinsames Ding.“ Mutter

- Partizipation als Möglichkeit zur und Praxis der Teilhabe unterschiedlicher Personen und Funktionsträger an Leitungsentscheidungen

Partizipation - Potenziale

- Beteiligender Leitungsstil
- Beteiligung mehrerer Personen(gruppen)
- Konfliktparteien in gemeinsamer Verantwortung
- Augenhöhe der Beteiligten durch niedrige Hierarchien
- Elternschaft in Entscheidungsprozesse einbeziehen

Partizipation - Potenziale

- Wissen und Kompetenzen von Personen außerhalb der Leitungsebenen aufdecken und nutzbar machen
- Höhere Qualität der Entscheidungen durch gemeinsame Absprachen und Zustimmung von (allen) Interessengruppen

Partizipation - Risiken

- Längere Entscheidungswege
- Viele Diskussionen, wenig Handeln

„Wir blockieren uns mit offenen Fragen, statt dass mal einer drei Kostenvoranschläge holt und es weiter geht. Und so schleppt sich das dahin. So ist das eben in Kinderläden, wo's keiner professionell macht. Da dauert das dann eben alles etwas länger.“ Mutter

Partizipation - Risiken

- Ruf nach Hierarchien in Konfliktsituationen
- Vorstände als Projektionsfläche für alles, was schlecht läuft oder nicht geht

Motivation - Potenziale

„Ich weiß, wofür ich es mache. Ich möchte, dass es meinen Kindern gut geht – und hier geht's ihnen immer gut.“ Mutter

- Wohl der eigenen Kinder
- Tradition von Kinderläden bewahren und weiterleben
- Verantwortung übernehmen und etwas in Bewegung bringen
- Wille bei Eltern, Belange des Kinderladens selbst in die Hand zu nehmen und Entscheidungen zu treffen

Motivation - Potenziale

- Möglichkeit, eigene Kompetenzen einzubringen und sich persönlich weiterzuentwickeln > Beispiel Kassenswart:

„Ich spiele gern mit Zahlen, das liegt mir mehr als Kürbisfeste organisieren.“ Vater

- Interesse und Neugier als Motor:

„Buchhaltung, nein, das kann ich schon, ich möchte was Neues lernen. Ich engagiere mich gern da, wo meine Kinder sind und wo ich neue Herausforderungen habe.“ Mutter

Motivation - Potenziale

- Teams: hohe Selbstbestimmung und -gestaltung der Arbeitssituation
- hohes Engagement von Erzieher/innen

„Ehrenamt und Engagement sind mir wichtig, das ist Teil meiner Berufung. Ich muss nicht jedes Fest bezahlt bekommen, ich möchte mein Engagement einbringen.“ Leitung

Motivation - Risiken

- Eltern übernehmen mehr Aufgaben als ihnen lieb ist:
„Bei mir ist leider ziemlich viel gelandet, weil ich zur Stelle war, als der Wechsel stattfand und ich gern Aufgaben übernehme.“
Mutter
- Übernahme von Aufgaben durch Eltern in den Einrichtungen immer schwieriger zu koordinieren > Überforderung

Ergebnisse und Ausblick

- Leitungsaufgaben in Elterninitiativen nicht universell beschreibbar > jede Elterninitiative findet eigenen Weg zur Bewältigung
- basisdemokratische Strukturen und Übersichtlichkeit der Elterninitiativen in Hinblick auf Größe und persönliche Nähe bergen Potenziale, die nicht einfach auf andere Trägerformen übertragbar sind

Ergebnisse und Ausblick

- Eltern und Erzieher/innen erledigen komplexe Leitungsaufgaben durch Kommunikation und Dialog auf Augenhöhe > Aushandlungsprozesse mit hohem Ressourceneinsatz = Vorbild und Beispiel für demokratische Erziehung
- Vieles gelingt, weil Identifikation und Motivation hoch, die Wege kurz und spontane Absprachen jederzeit möglich sind

Ergebnisse und Ausblick

- hoher Anspruch an Transparenz und Dokumentation, um vorhandenes Wissen zu sichern und für nachfolgende Generationen nutzbar zu machen
- wachsende äußere Anforderungen kollidieren mit diesem Anspruch > Bedarf an weiteren Unterstützungsstrukturen und zusätzlichen Ressourcen > Dachverbände

Ergebnisse und Ausblick

- nicht Effektivität von Prozessen und Entscheidungen hat Priorität, sondern gemeinsames Interesse, möglichst alle einzubeziehen und nachhaltige Entscheidungen zu treffen
- Elterninitiativen als Beispiel für notwendiges Umdenken in der Gesellschaft - weg von Effektivitätsdenken hin zu mehr Kommunikation, Kooperation und Dialog

Leitungsaufgaben in Elterninitiativkitas

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!