

Kita-Leitung als Bildungsmanagerin

Herausforderungen und Lösungen

WiFF-Fachtagung
04.12.2012
Berlin

Herausforderung

„Die Leiterin ist das **Herzstück** des Kindergartens. Wenn diese in Ordnung ist, geht vieles gut. Zwar hängt davon allein nicht alles ab, doch ist es die **zentrale Bedingung** für das Funktionieren alles übrigen.“

(Huppertz, Norbert: Die Leitung des Kindergartens. 1986. Einführung)

„Eine Erzieherin kann offensichtlich von heute auf morgen einfach in die **Rolle der Leiterin „fallen“**. Bei Neubesetzungen werden immer wieder Berufsanfängerinnen eingestellt oder pädagogische Fachkräfte angefragt, ohne dabei zu reflektieren, ob diese Personen auch auf die Herausforderungen und die spezifischen neuen Aufgabenfelder vorbereitet sind, die eine Leiterinnentätigkeit beinhaltet.“

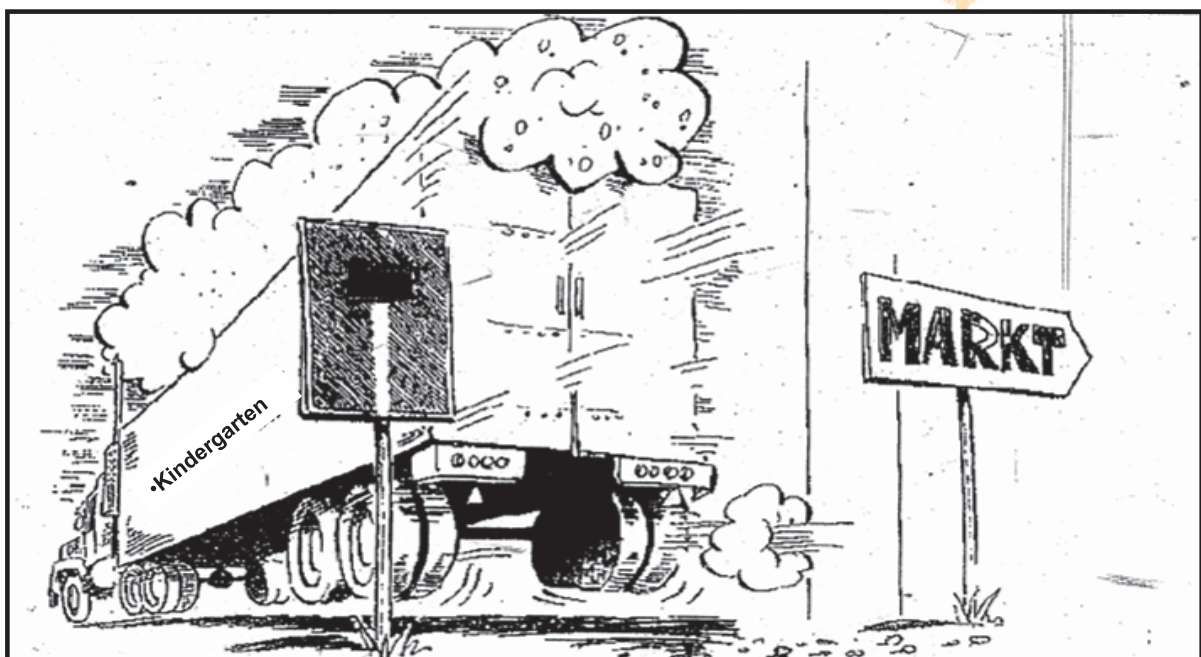
(Lorenz, Uli: Vorwort: Wichtige Qualifikationen kommen nicht über Nacht. In: Institut für Bildung und Entwicklung im Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V. (Hrsg.): Die qualifizierte Leiterin. 1998, 7)

Herausforderung

„Selbst von den Leiterinnen, die ihre Position als Herausforderung und Chance insgesamt positiv bewerten, empfinden die meisten sich als **unzureichend vorbereitet auf die vielfältigen Leitungsaufgaben**. Die Frauen übernehmen mit einer Leitungsposition eine anspruchsvolle Arbeit, an der sie wachsen und selbstsicher werden können, vor der aber auch viele mit Zeichen der Überlastung kapitulieren.“

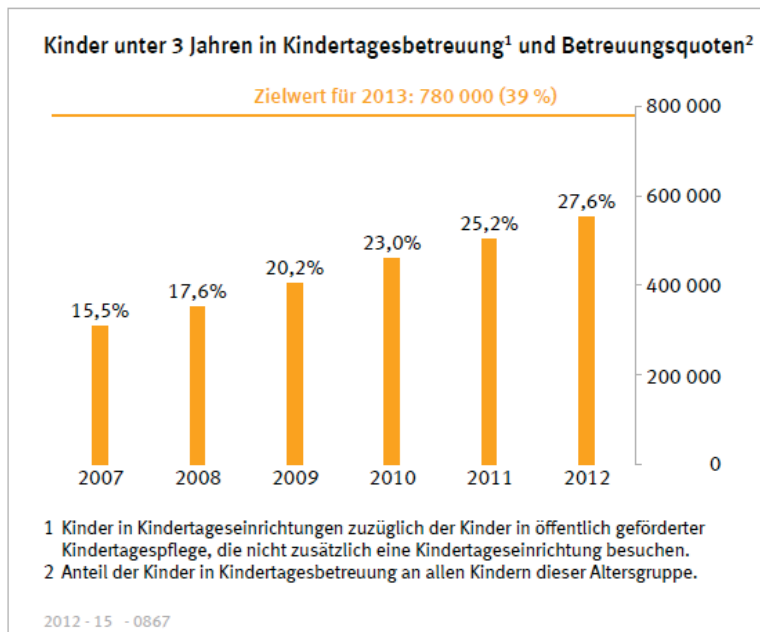
(Künkel, Almuth; Watermann, Rita: Management im Kindergarten. 1993,10)

Wer sitzt eigentlich am Steuer?



aktuelle Zahlen

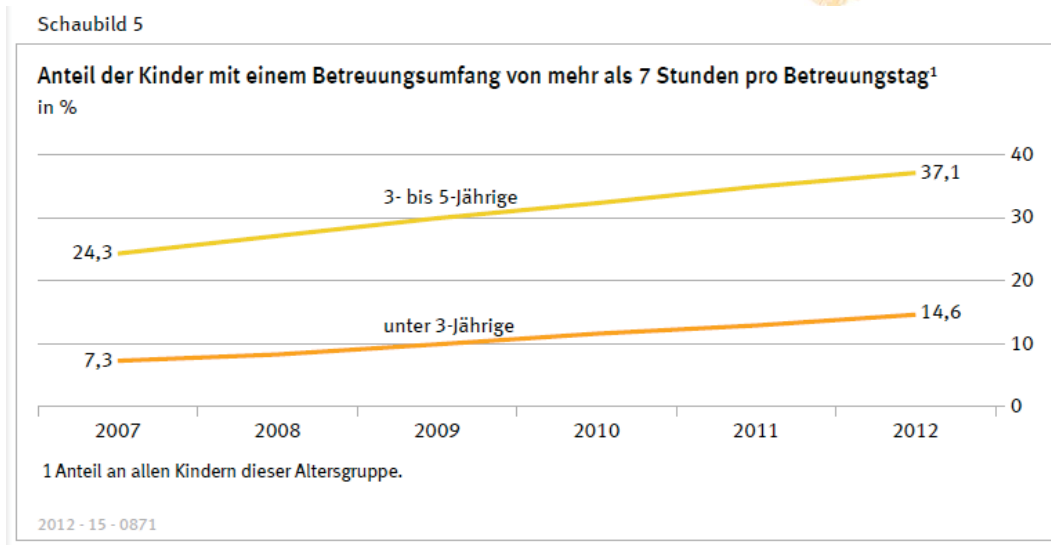
08/12



Quelle: Statistisches Bundesamt 2012: Kinderbetreuung in Deutschland 2012

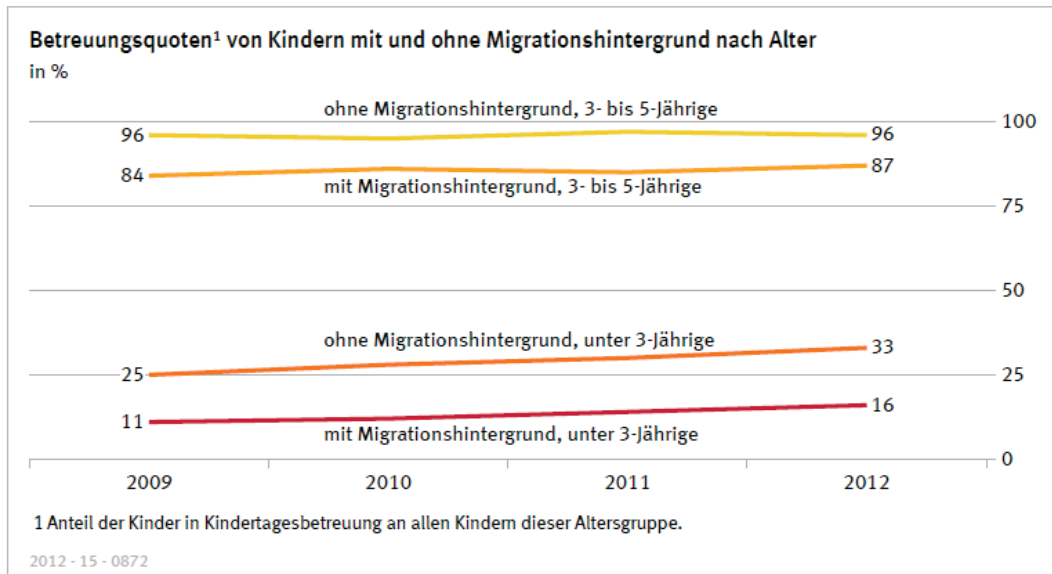
aktuelle Zahlen

08/12



Quelle: Statistisches Bundesamt 2012: Kinderbetreuung in Deutschland 2012

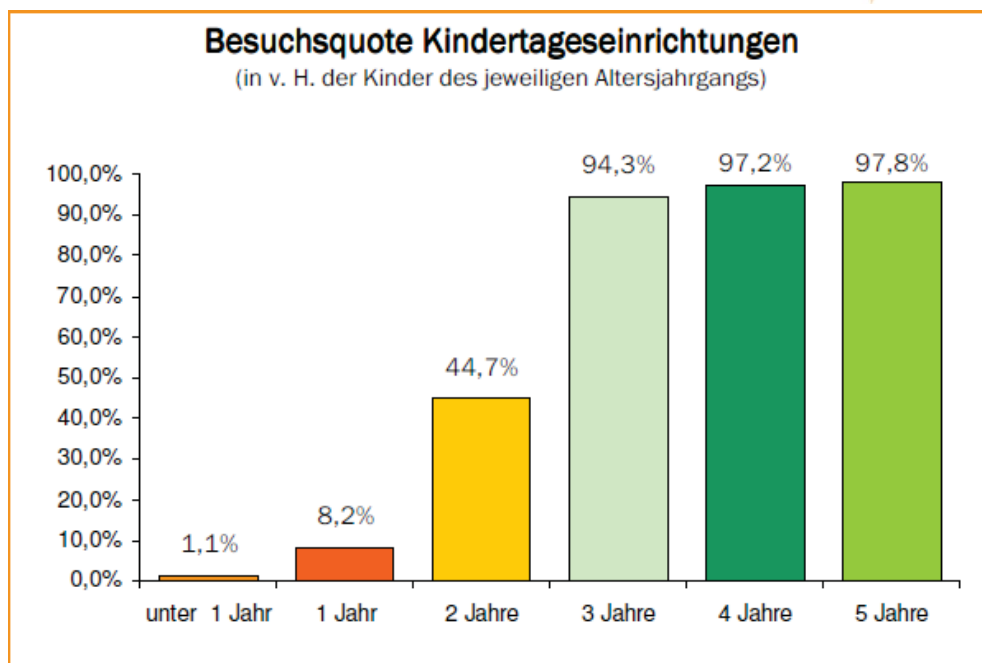
Schaubild 6



Quelle: Statistisches
Bundesamt 2012:
Kinderbetreuung in
Deutschland 2012

Zahlen, Daten, Fakten

Rheinland-Pfalz (Stand 8/12):



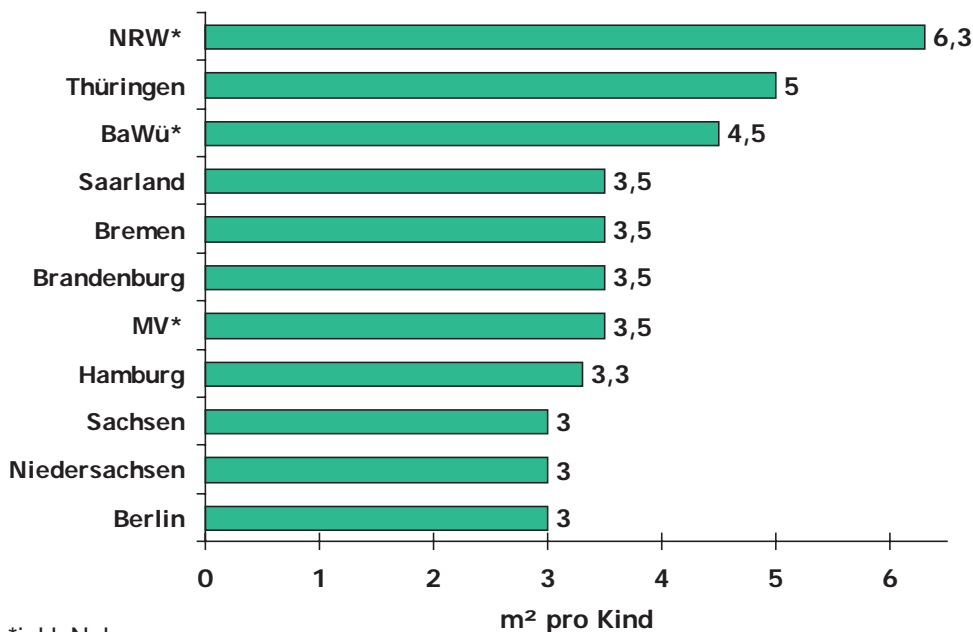
Rheinland-Pfalz:

Plätze für Kinder unter drei Jahren nach Angebotsform (Stand: 08/12)



Mit freundlicher Genehmigung: Ministerium für Integration, Frauen, Kinder, Jugend und Familie, RLP, 2012

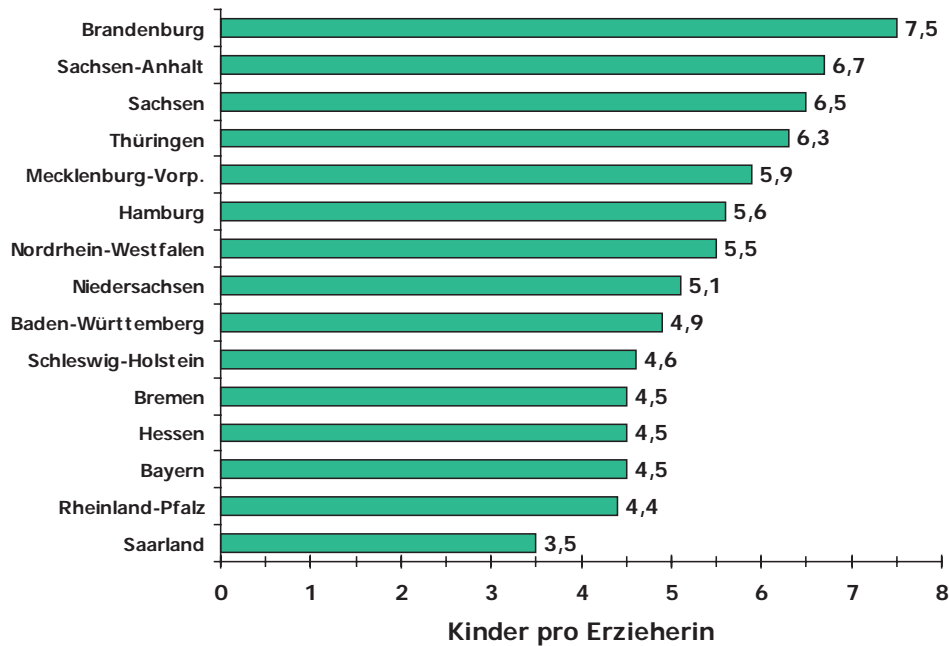
Strukturelle Dimension - Raumforderung Krippen



*inkl. Nebenraum

Quelle: Recherche der FVM
und WEC, Dezember 2011

Strukturelle Dimension - Personalschlüssel Krippe (0-3)

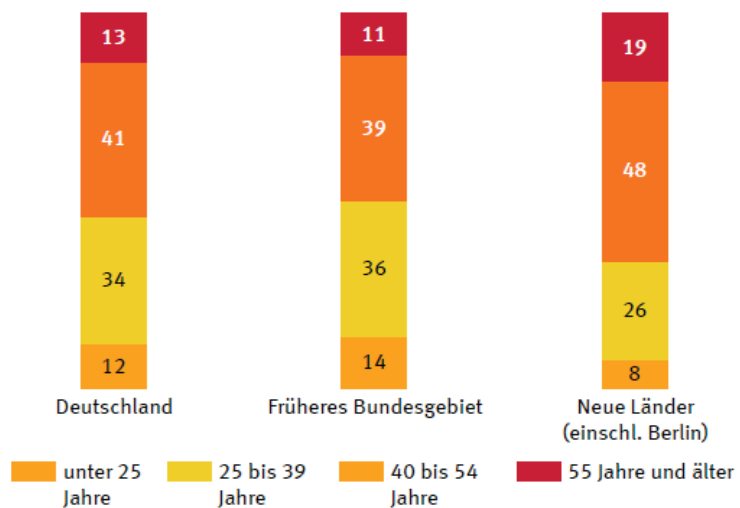


Quelle: Recherche der FVM
und WEC, Dezember 2011

aktuelle Zahlen 08/12

Schaubild 10

Beschäftigte in Kindertageseinrichtungen am 1. März 2012 nach Altersgruppen in %



Quelle: Statistisches
Bundesamt 2012:
Kinderbetreuung in
Deutschland 2012

2012 - 15 - 0876

Ziel? Ziele?

- Erfüllung des gesellschaftlichen, trägerspezifischen und kommunalen Anspruches insb. nach SGB VIII und anderen Regelungen (UN-Kinderrechtskonvention, EU: Inklusion)
- Erfüllung elterlicher Ansprüche: Inhalt, Betreuungszeit, Betreuungformen
- Erfüllung wirtschaftspolitischer Ansprüche: insb. Vereinbarkeit Beruf und Familie
- Finanzierungsmöglichkeiten: Kommune, Land, Bund, Eltern, Träger, Unternehmen
- personelle, sachliche und organisatorische Umsetzungskompetenz und –möglichkeit

→ unter knappen Ressourceneinsatz optimale Zielerreichung

Herausforderungen

1. Unterschiedliche Perspektiven

1. Theoretischer Zugang
2. Kontextueller Zugang
3. Empirischer Zugang

2. Nebenbedingung Leitung von Kita´s

1. Verhältnis Träger – Leitung
2. Verhältnis Leitung – Mitarbeiterinnen

3. Mögliche Lösungen (zukünftiger) Kita-Leitungen

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.1. Theoretischer Zugang

- Kindergarten / Kindertageseinrichtung
 - > 1200 Publikationen seit 1995 (Fr-UB, VLB, ECON-Lit)
- Management / Führung / Leitung / Kita
 - 72 Publikationen seit 1995 (Fr-UB, VLB, ECON-Lit)
- davon 14 Publikationen umfassendes Management

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.1. Theoretischer Zugang

- **Hubbertz, Norbert: Die Leitung des Kindergartens.** 1986
- **Hugoth, Matthias; Watermann, Rita (Hrsg.): Unternehmen Kindergarten & Co.** 2004
- Institut für Bildung und Entwicklung: **Die qualifizierte Leiterin.** 1998
- **Weber, Kurt: Leitungsaufgaben : führen kann man lernen.** 1999
- **Klug, Wolfgang: Erfolgreiches Kita-Management.** 2001
- **Künkel, Almuth; Watermann, Rita: Management im Kindergarten.** 1993/97
- **Fischer, Walter A.: Pädagogische Führung in Kindergärten.** 2001
- **Rieder-Aigner, Hildegard (Hrsg.): Zukunfts-Handbuch Kindertageseinrichtungen.** 2004
- **Schmidt, Christian: Moderne Leitung einer Kindertagesstätte.** 2004
- **Möller, Jens-Christian; Schlenker-Möller, Esta: Kita-Leitung.** Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. 2007
- **Duve, A.-C.(Red.): Kompass Kita-Leitung :** Grundlagen und praktische Arbeitshilfen für Ihre Einrichtung. Raabe. 2009
- O.N.: **Die Kita-Leiterin:** Basis-Wissen für die Kita-Leitung. Verlag pro Kita: Bonn. 2008-

- **Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (Hrsg.): Bundes-Rahmenhandbuch Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder.** 2002
- **Fthenakis, Wassilios E.; Hanssen, Kirsten e.al. (Hrsg.): Träger zeigen Profil.** 2003
- **Jansen, Frank; Haderlein, Ralf e.al. (Redaktion): KTK-Gütesiegel.** Bundesrahmenhandbuch. 2003.

1. Unterschiedliche Perspektiven
 1. Theoretischer Zugang
 - 2. Kontextueller Zugang**
2. Nebenbedingung Leitung von Kita´s
 1. Verhältnis Träger – Leitung
 2. Verhältnis Leitung – Mitarbeiterinnen
3. Nebenbedingung Lernprozesse von Leiterinnen
4. Mögliche Profile zukünftiger Kita-Leitungen

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.2. Kontextueller Zugang

- a. Kontext Politik
- b. Kontext Familie
- c. Kontext Träger
- d. Kontext Pädagogik
- e. Kontext Personalmanagement
- f. Kontext Kommunikation
- g. Kontext Vernetzung

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.2. Kontextueller Zugang

a. Kontext Politik

- neue Finanzierungsformen (BAT → TVöD → Sozial- und Gesundheitstarif)
- neue Betreuungsformen
- neue Organisationsformen (Familienzentrum)
- § 22a SGB VIII: Qualitätsmanagement
- neue Dienstleistungsanforderungen (Öffnungszeiten, PISA, etc.)
- Bildungs- und Erziehungspläne
- Familienbild
- Rechtsanspruch ab 1. Lebensjahr
- Beitragsfreiheit

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.2. Kontextueller Zugang

b. Kontext Familie

- Familienbild
- veränderte familiäre Strukturen
- Keimzelle der Gesellschaft
- Erziehungspartnerschaft

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.2. Kontextueller Zugang

c. Kontext Träger

- Wirtschaftlichkeit / Marktführerschaft
- Auslastungsquote
- Finanzmanagement
- Organisationsformen
- Profilbildung
- Veränderung des Begründungszusammenhangs

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.2. Kontextueller Zugang

d. Kontext Pädagogik

- integrative Bildung / inklusive Bildung
- Kinder als Ko-Konstrukteure des eigenen Lebens
- NQI
- situationsorientierter Ansatz / Situationsansatz
- Vernetzungsansatz

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.2. Kontextueller Zugang

e. Kontext Personal

- neue Mitarbeiterinnen (Personalmarkt)
- Lernfeldpädagogik: Fachakademien
- Akademisierung des Erzieherinnenberufes
- zielorientierte Qualifizierung unter Effizienzgesichtspunkten (Effektivität und Effizienz von Fort- und Weiterbildungen)
- Motivationsförderung zur Entwicklungsbereitschaft

1. Unterschiedliche Perspektiven

1.2. Kontextueller Zugang

f. Kontext Kommunikation

- unterschiedliche Anspruchsgruppen
- transparente Entscheidungen

g. Kontext Vernetzung

- Bildungseinrichtungen: Schule, Horte
- Sozialraumorientierte Vernetzung und Pädagogik
- pädagogische Einrichtungen
- gemeinwesenorientierte Arbeit
- Politik

1. Unterschiedliche Perspektiven
 1. Theoretischer Zugang
 2. Kontextueller Zugang
 2. Nebenbedingung Leitung von Kita's
 1. **Verhältnis Träger – Leitung**
 2. **Verhältnis Leitung – Mitarbeiterinnen**
-
1. Mögliche Lösungen (zukünftiger) Kita-Leitungen

2. Nebenbedingung Leitung von Kita's

2.1. Verhältnis Träger – Leitung

Themen:

- Kompetenzabgrenzung
 - Außenvertretung der Kita
 - Finanzmanagement
 - Personalmanagement ...

Kontext:

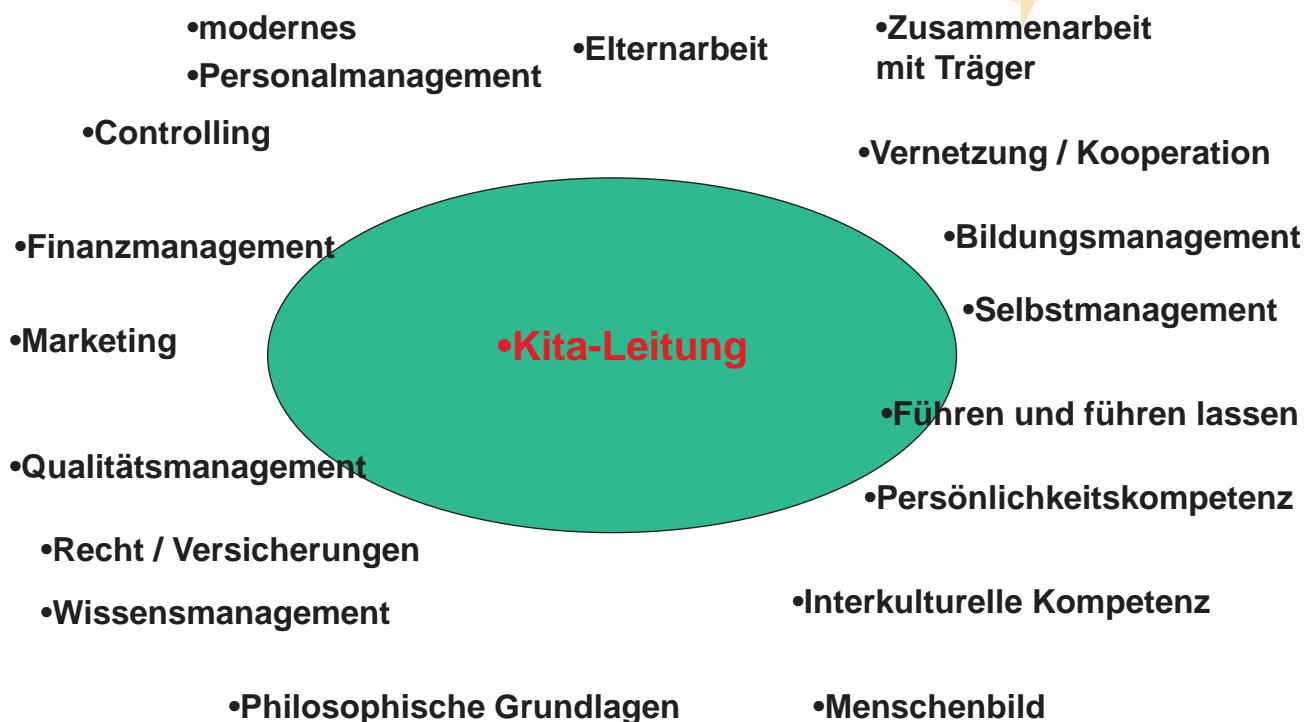
- Trägerqualität
- Organisationsform
- Größe der Einrichtung
- Art der Einrichtung
- Sozialraum

2. Nebenbedingung Leitung von Kita's

2.1. Verhältnis Leitung - Mitarbeiterinnen

- Frauen führen Frauen
- Teammitglied oder Leitung
- Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen
- Familie oder Unternehmung

Mögliche Profile von Kita-Leitungen



1. Unterschiedliche Perspektiven
 1. Theoretischer Zugang
 2. Kontextueller Zugang
 3. Empirischer Zugang
2. Nebenbedingung Leitung von Kita´s
 1. Verhältnis Träger – Leitung
 2. Verhältnis Leitung – Mitarbeiterinnen
3. Nebenbedingung Lernprozesse von Leiterinnen
4. Mögliche Lösungen (zukünftiger) Kita-Leitungen

Lösungsansätze

1. Aus-, Fort- und Weiterbildung
 - fachschulische Ausbildung: grundständig, Fachwirt
 - spezifische Leitungs-Fortbildungen: Verbände, Organisationen
 - hochschulische Leitungs-Weiterbildung: Zertifikate, Master-, Bachelor-Abschlüsse
2. neue Trägerstrukturen
 - Aufgabendifferenzierung
 - (neue) Ausrichtung der Leitungskräfte
3. Vernetzung / Unterstützung
 - Freistellung
 - Verbände
 - Tagungen
 - Supervision

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Ralf Haderlein
Hochschule Koblenz
Vorsitzender BAG-BEK e.V.
Konrad-Zuse-Str. 1
56068 Koblenz
haderlein@hs-koblenz.de