

Zwischen Gruppenleitung und Management

Qualifizierungsbedarfe und -möglichkeiten aus der Sicht der Kita-Leitungen

Karin Beher (WiFF)

Die Leitung ist „für mich (...) der Dreh- und Angelpunkt“,
der „für die Qualität der Einrichtung steht.“

(Workshop „Leitung“, Verbandsvertreterin)

1. Leitung im Wandel: Anforderungen und Aufgabenzuschreibungen
2. Qualifizierung für die Leitungstätigkeit
3. Herausforderungen für die Leitung(squalifizierung)

1. Leitung im Wandel: Anforderungen und Aufgabenzuschreibungen

Fachpolitische Debatten und normative Entwürfe:

- Sozialmanagementdebatte in der sozialen Arbeit
- Qualitätsmanagementdebatte in der Kinder- und Jugendhilfe
- Qualitätsdiskurse im Arbeitsfeld Kita: gewandelte und vielfältigere Bedarfe von Familien, gelingendes Aufwachsen der Kinder
- Intensivierung des Bildungsdiskurses: Individuelle Förderung
- Qualifizierungs- und Akademisierungsdebatte, lebenslanges Lernen

Entwicklungen u. Initiativen inner- und außerhalb des Arbeitsfeldes Kita:

- Herstellung stärker ökonomisch ausgerichteter Rahmenbedingungen (Neue Steuerung, Sozialmärkte)
- Veränderungen im SGB VIII (u.a. Rechtsansprüche)
- Ausbau und Ausdifferenzierung des Angebotsystems – Erhöhung der Binnenkomplexität der Einrichtungen
- Nationale Qualitätsinitiative (NQI); Rahmenhandbücher, Qualitätsstrategien und -systeme der Trägerverbände in der Freien Wohlfahrtspflege
- Tagesbetreuungsausbaugesetz (2005) (u.a. pädagogische Konzeption, Instrumente und Verfahren zur Evaluation)
- Rechtliche Modifikationen in Kita-Gesetzen der Länder im Bereich der Finanzierung (Kita-Gutscheine; Kopfpauschalen)
- Bildungspläne, Initiativen, Programme, Fördertöpfe
- Einführung kindheitspädagogischer Studiengänge

„die Arbeit hat sich tatsächlich verändert. Ich war, ich bin nicht freigestellt und verbringe aber jetzt **mehr Zeit im Büro** als früher. Also früher war das ja wirklich, das kann man überhaupt nicht mehr miteinander vergleichen, also das war einfach=ne völlig andere Ebene. Damals hatten wir aber auch noch keinen **Computer**, also damit fing ja auch alles an. Also ich sage mal, da haben wir alles schön mit der Hand geschrieben und das hat einfach nicht so viel Zeit in Anspruch genommen. Also ich verbringe jetzt mehr Zeit im Büro als tatsächlich bei den Kindern und bei den Kolleginnen. Ja, also alles, was auch mit dem Computer kam, das gab es früher nicht. Ja und jetzt ist ja noch das **KiBiz-Web** dazu gekommen, und ja es wird einfach immer mehr“ (Workshop Leitung, Einrichtungsleitung).

„Ich bin jetzt fünf Jahre Leitung, war davor stellvertretende Leitung in einem anderen Bundesland und merke selbst in den letzten fünf, vier Jahren, wie ich das hier überblicken kann, ist schon **deutlich mehr Verwaltungsaufwand und deutlich mehr Personalmanagement** dazu gekommen als es noch davor war. Also es wird immer, immer **mehr runter delegiert**, auch vom Träger, dass Leitung sich zu kümmern hat **oder dass Leitung mit einbezogen wird in Entscheidungsprozesse**, aber das sind dann natürlich auch mehr Aufgaben“ (Workshop Leitung, Einrichtungsleitung).

„Was ich immer wieder in Beratungen und auch in Fortbildungen mit Leiterinnen // ist bei mir immer wieder ein Thema, jetzt weniger die Anforderung, sondern **eher auszuwählen, welche Anforderung erfülle ich und welche Anforderung erfülle ich nicht**. Also denn, ich denke diese **Anforderungsflut** ist an Leitung mittlerweile unendlich. Ich kann das nicht mehr alles schaffen und muss wissen, warum und wieso ich das Eine mache und das Andere lasse. Ich glaube diese **Prioritätensetzung** ist im Bereich der Leitung noch ein ganz, ganz schwieriges Feld“ (Workshop Leitung, WB-Anbieter).

Leitung & Personalmanagement

1. Pädagogische Leitung
2. Durchführung von Team- und Mitarbeitergesprächen
3. Konfliktmanagement
4. Konzeptentwicklung (und Angebotsplanung)
5. Qualitätssicherung und -entwicklung
6. Betriebswirtschaftliche Leitung
7. Einwerbung von Projektmitteln/Sponsoring

Zusammenarbeit mit Familien

1. Austausch mit Eltern und Fachkräften über die Entwicklung des Kindes
2. Öffnung der Einrichtung für die Familien – Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten für die Eltern
3. Durchführung/Organisation von Angeboten der Familienbildung
4. Zusammenarbeit mit Eltern von Kindern mit geistigen, körperlichen und seelischen Beeinträchtigungen
5. Zusammenarbeit mit Eltern mit besonderen erzieherischen Problemlagen
6. Wahrnehmung v. Kindeswohlgefährdungen – Zusammenarbeit mit Hilfesystem

Kooperation & Vernetzung

1. Zusammenarbeit mit dem Träger
2. Zusammenarbeit mit der Fachberatung
3. Schaffung und Pflege von Kooperationsbeziehungen mit anderen Einrichtungen und Akteuren im Gemeinwesen

Anforderungsbereiche	Leitungs- kräfte (MW)
Austausch mit Eltern und Fachkräften über die Entwicklung des Kindes	1,6
Zusammenarbeit mit dem Träger	1,6
Pädagogische Leitung	1,7
Zusammenarbeit mit der Fachberatung	1,7
Durchführung von Team- und Mitarbeitergesprächen	1,8
Konzeptentwicklung (und Angebotsplanung)	1,9
Zusammenarbeit mit Eltern von Kindern mit geistigen, körperlichen und seelischen Beeinträchtigungen	2,0
Zusammenarbeit mit Eltern mit besonderen erzieherischen Problemlagen	2,0
Schaffung und Pflege von Kooperationsbeziehungen mit anderen Einrichtungen und Akteuren im Gemeinwesen	2,0
Wahrnehmung v. Kindeswohlgefährdungen – Zusammenarbeit m. Hilfesystem	2,2
Öffnung der Einrichtung für die Familien – Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten für die Eltern	2,2
Qualitätssicherung und -entwicklung	2,2
Konfliktmanagement	2,2
Betriebswirtschaftliche Leitung	2,4
Durchführung /Organisation von Angeboten der Familienbildung	2,5
Einwerbung von Projektmitteln/Sponsoring	2,9

Anforderungsbereich	Leitungs- kräfte (MW)	Fachbe- raterungen (MW)
Austausch mit Eltern und Fachkräften über die Entwicklung des Kindes	1,6	-
Zusammenarbeit mit dem Träger	1,6	2,2
Pädagogische Leitung	1,7	2,2
Zusammenarbeit mit der Fachberatung	1,7	-
Durchführung von Team- und Mitarbeitergesprächen	1,8	2,6
Konzeptentwicklung (und Angebotsplanung)	1,9	2,5
Zusammenarbeit mit Eltern von Kindern mit geistigen, körperlichen und seelischen Beeinträchtigungen	2,0	-
Zusammenarbeit mit Eltern mit besonderen erzieherischen Problemlagen	2,0	-
Schaffung und Pflege von Kooperationsbeziehungen mit anderen Einrichtungen und Akteuren im Gemeinwesen	2,0	2,7
Wahrnehmung v. Kindeswohlgefährdungen – Zusammenarbeit m. Hilfesystem	2,2	2,4
Öffnung der Einrichtung für die Familien – Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten für die Eltern	2,2	2,8
Qualitätssicherung und -entwicklung	2,2	2,9
Konfliktmanagement	2,2	3,1
Betriebswirtschaftliche Leitung	2,4	3,4
Durchführung /Organisation von Angeboten der Familienbildung	2,5	3,3
Einwerbung von Projektmitteln/Sponsoring	2,9	4,0

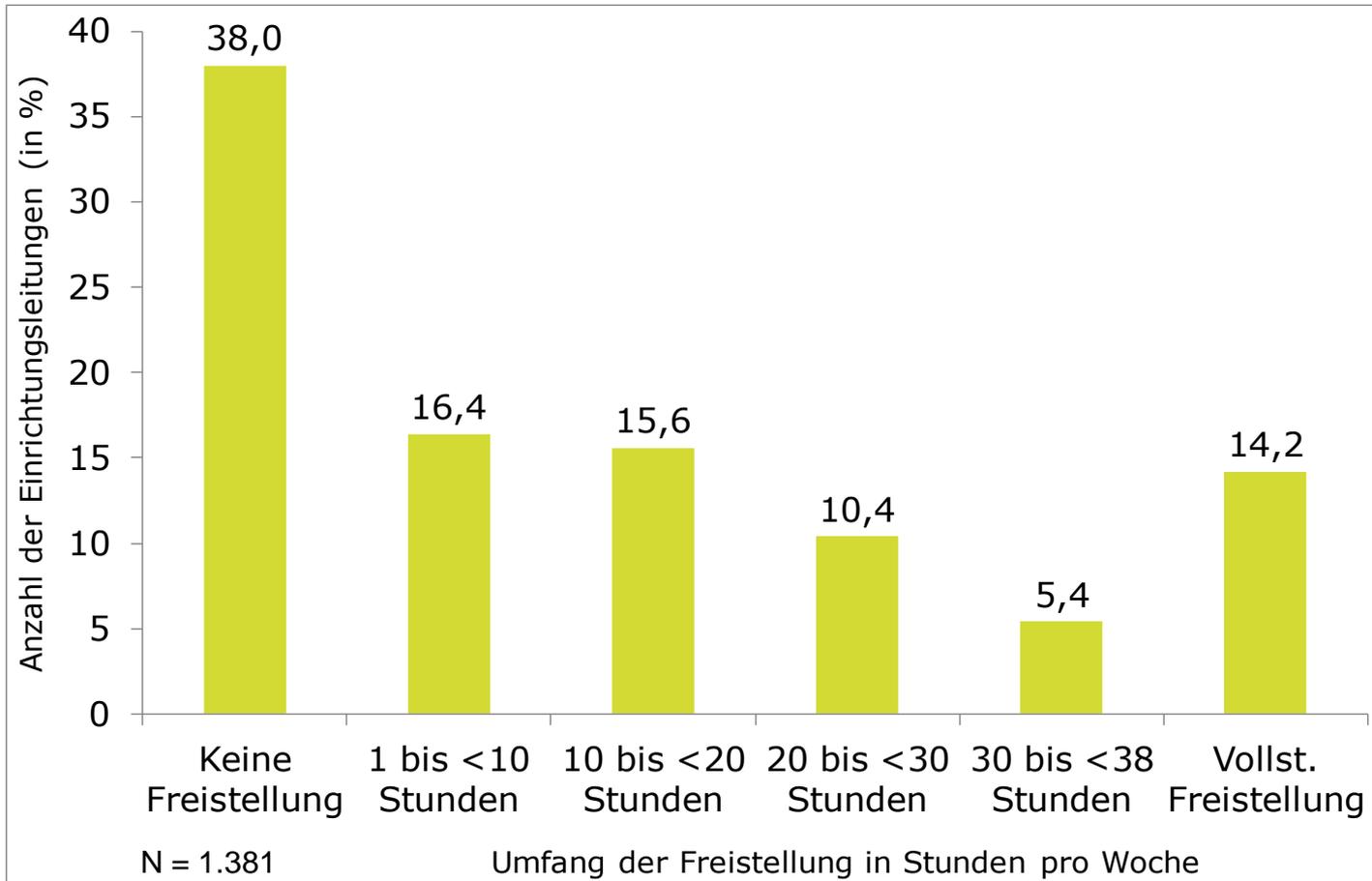
Größte Qualifizierungsbedarfe der Leitungskräfte

Themengebiete

1. Personal- und Teamentwicklung, Teamführung (324 Nennungen; 52% der Fachberatungen)
2. Konfliktmanagement (200 Nennungen; 32%)
3. Organisatorische und rechtliche Aspekte des Arbeitsalltags in Kindertageseinrichtungen (195 Nennungen; 31%)
4. Qualitätssicherung und -management (135 Nennungen; 22%)
5. Führung und Leitung von Kindertageseinrichtungen (129 Nennungen; 21%)
6. Zusammenarbeit mit Eltern/Familien (126 Nennungen; 20%)
7. Beratung und Gesprächsführung (110 Nennungen; 18%)
8. Konzepterstellung und Dienstleistungsorientierung (78 Nennungen; 13%)
9. Selbstorganisation und Zeitmanagement (72 Nennungen; 12%)
10. Kinder unter drei Jahren (60 Nennungen; 10%)

Insg. 2161 Nennungen, 56 Themengebiete, 621 Fachberatungen

Umfang der Freistellung



Quelle: WiFF-Fachkräftebefragung 2010 – Teilauswertung Leitungskräfte

„Ich bin entweder das eine oder das andere, das, **dieses Mittelding, krieg‘ ich nicht mehr hin**, das hab‘ ich jahrelang gemacht und war **permanent unzufrieden** (...). Wenn ich in der Gruppe war, dann wusste ich genau, ich muss gleich noch das und das und das machen, und hab immer **unendlich viel Arbeit mit nach Hause genommen**, früher. Und wenn ich im Büro saß, hatte ich permanent ein **schlechtes Gewissen meinen Kolleginnen** gegenüber, die in der Gruppe waren. Und, wir haben 2010 umgebaut, und in diesem Rahmen wurde ich dann vom Träger freigestellt, aber nur offiziell im Sinne von: **„Sie sind jetzt freigestellt“**. **Also dafür gab s keine andere Kraft ((lacht))**, nur meine Kolleginnen wussten dann Bescheid. So jetzt ist sie aber auch wirklich freigestellt. Jetzt ist sie dann wirklich nur im Büro.“
(Workshop Leitung, Einrichtungsleiterin)

„Also da **bleibt** immer **irgendwas auf der Strecke**.“ (Workshop Leitung, Einrichtungsleiterin)

„Ich glaube die Erfahrung, die ich hab‘ bei den meisten Leitungen im **Gruppendienst** ist, dass sie ihn in einer gewissen Weise, (...) **nicht so intensiv ausüben** wie andere, dass sie oft eine Kollegin haben, die möchte ich sagen, informell eigentlich die Gruppenleitung hat. Sie kommen rein, machen dann oft eine Angebotsstruktur, sind vielleicht am Morgen [dort], aber in den Randzeiten sind sie oft einfach nicht drin.“
(Workshop Leitung, Einrichtungsleiterin)

[Man kam] „in die Rolle der stellvertretenden Leitung in einer größeren Einrichtung, war aber dann freigestellt. So das heißt, man war größtenteils gruppenfrei. Man konnte sich so im Laufe der Jahre, **ein Stück weit entwickeln**.“ (Workshop Leitung, Trägervertreter)

2 Qualifizierung für die Leitungstätigkeit

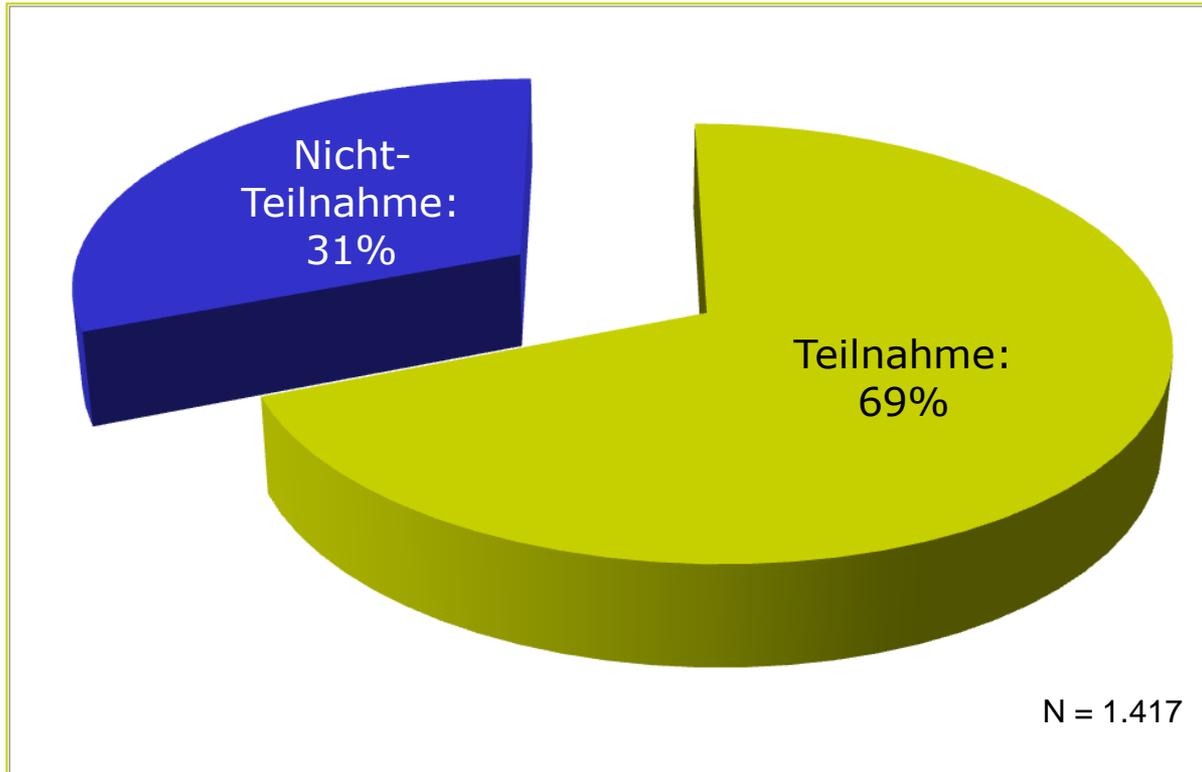
Höchster beruflicher Abschluss der Leitungskräfte nach Ausbildungsebene

Abschluss	Anzahl der Leitungskräfte in (%)
Hochschulabschluss	13
Fachschulabschluss	85
Sonst. Abschlüsse, kein Abschluss	2
Gesamt	100
N	1.420

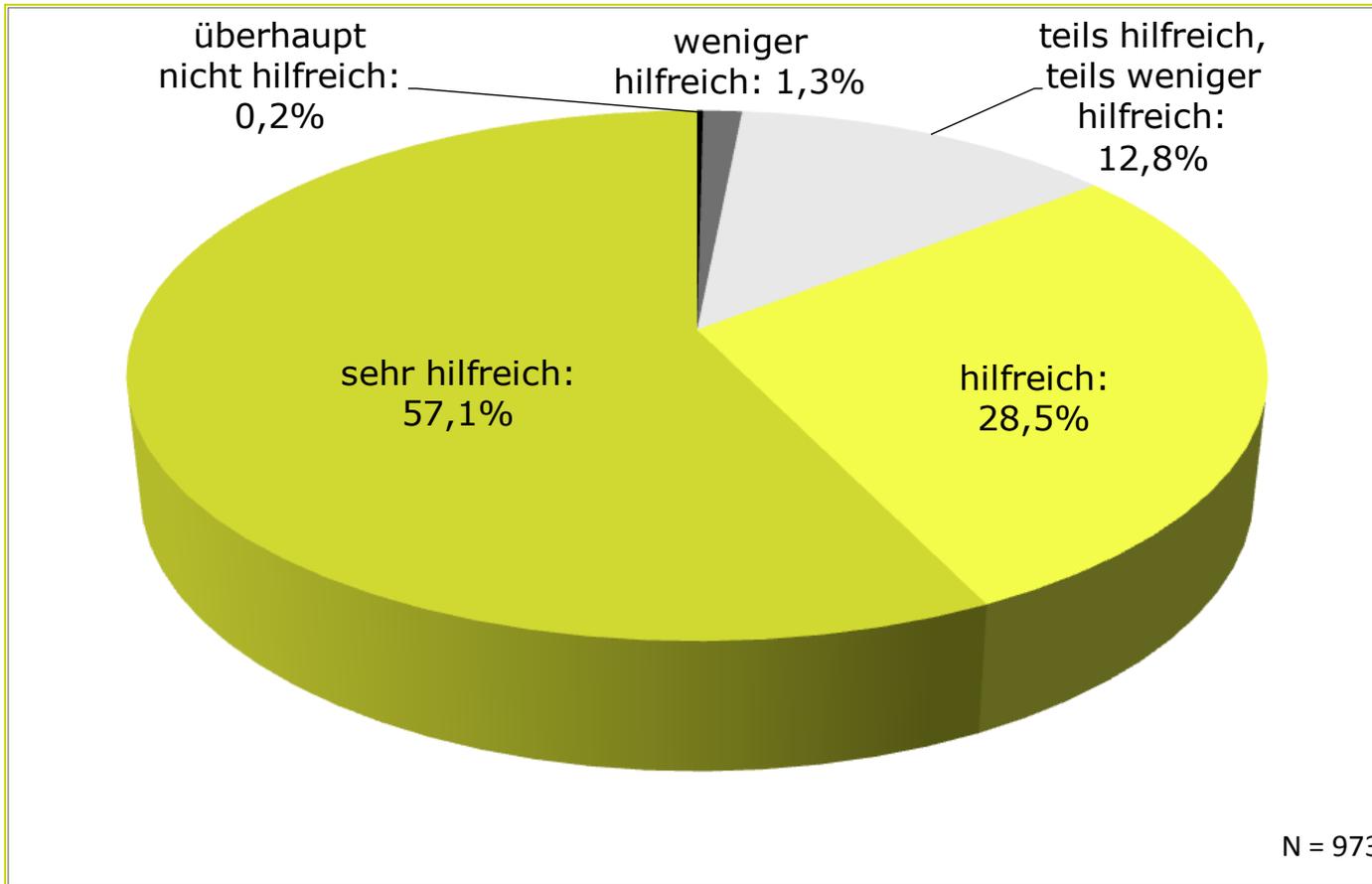
Berufliche Bildungslaufbahn der Einrichtungsleitungen nach Ausbildungsebene (Spaltenprozent)

Berufliche Bildungslaufbahn	Anzahl (%)
Nur Fachschulausbildung	80,1
Nur Hochschulausbildung	7,0
Fachschul- und Berufsfachschulausbildung	5,2
Fachschul- und Hochschulausbildung	5,0
Nur andere Berufsausbildung	1,1
Nur Berufsfachschulausbildung	0,9
Berufsfachschul-, Fachschul- und Hochschulausbildung	0,4
Berufsfachschul- und Hochschulausbildung	0,2
Gesamt (%)	100,0
Anzahl	1.420

Teilnahme an einer Weiterbildung zur Einrichtungsleitung



Bewertung der Weiterbildung zur Einrichtungsleitung im Hinblick auf die eigene Tätigkeit



Quelle: WiFF-Fachkräftebefragung 2010/Teilauswertung Leitungskräfte.

Außerordentlich hohe Weiterbildungsbeteiligung:

- 96,9 % der Führungskräfte haben in den letzten 12 Monaten mindestens an einer Weiterbildung teilgenommen.
- Nur 3,1% der Befragten haben keine Weiterbildung besucht.

Gespeist wird diese – betrachtet über einen Zeitraum von drei Jahren – vor allem durch vier Motive:

- Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben
- Tipps für die praktische Arbeit im Kita-Alltag erhalten
- Eigene Erfahrungen mit Anderen austauschen
- Motivation für die eigene Arbeit gewinnen

Teilnahme der Führungskräfte an Weiterbildungsveranstaltungen nach Veranstaltungsformat

Veranstaltungsformat	Teilnahme in der letzten 12 Monaten Anzahl in %
kurzzeitigen Veranstaltungen (\leq drei Tage)	89
teambezogenen Veranstaltungen (z.B. Inhouse-Wb, Teamtage)	66
Qualitätszirkeln, einrichtungsübergreifenden Arbeitskreisen	62
Studienfahrten, Exkursionen, Konsultations-Kitas	26
längerfristigen Veranstaltungen ($>$ drei Tage bis zu einer Woche)	21
langfristigen Veranstaltungen (mehr als eine Woche)	21
Einzelcoaching in der Kindertageseinrichtung	17
Fernlehrgängen/E-Learning	3,4

?: Prozentualer Anteil der Teilnehmer an den gültigen Fällen je Weiterbildungsformat.
Mehrfachnennungen möglich.

Teilnahme der Führungskräfte an Weiterbildungsveranstaltungen nach Veranstaltungsformat und Wünsche zur Erweiterung des Angebots

Veranstaltungsformat	Teilnahme in den letzten 12 Monaten Anzahl in %	Wünsche zur Erweiterung des Angebots Anzahl in %
kurzzeitige Veranstaltungen (≤ drei Tage)	89	64
teambezogene Veranstaltungen (z.B. Inhouse-Wb, Teamtage)	66	84
Qualitätszirkel, einrichtungsübergreifenden Arbeitskreise	62	57
Studienfahrten, Exkursionen, Konsultations-Kitas	26	61
längerfristige Veranstaltungen (> drei Tage bis zu einer Woche)	21	27
langfristige Veranstaltungen (mehr als eine Woche)	21	22
Einzelcoaching in der Kindertageseinrichtung	17	69
Fernlehrgänge/E-Learning	3,4	31

?: Prozentualer Anteil der Teilnehmer an den gültigen Fällen je Weiterbildungsformat. Mehrfachnennungen möglich.

Häufigste Themengebiete der in den letzten 12 Monaten besuchten Weiterbildungen

1. Beobachtung und Dokumentation kindlicher Entwicklungs- und Lernprozesse (242 Nennungen; 18% der Leitungskräfte)
2. Spracherziehung und Sprachförderung (240 Nennungen; 18%)
3. Kinder unter drei Jahren (230 Nennungen; 17%) ✓
4. Qualitätssicherung und -management (215 Nennungen; 16%) ✓
5. Führung und Leitung von Kindertageseinrichtungen (176 Nennungen; 13%) ✓
6. Wahrnehmung von Kindeswohlgefährdungen (153 Nennungen; 12%)
7. Umsetzung der Bildungspläne in den Ländern (148 Nennungen; 11%)
8. Ernährung und Gesundheit (133 Nennungen; 10%)
9. Bewegung und Sport im Kindesalter (102 Nennungen; 8%)
10. Konzepterstellung und Dienstleistungsorientierung (101 Nennungen; 8%) ✓

Insg. 3.430 Nennungen; 1.328 Leitungskräfte

Größte Themenwünsche der Leitungskräfte

1. Kinder unter drei Jahren (97 Nennungen; 12% der Leitungskräfte) ✓
2. Führung und Leitung von Kindertageseinrichtungen (95 Nennungen; 12%) ✓
3. Organisatorische und rechtliche Aspekte des Kindergartenalltags) ✓
(80 Nennungen; 10%)
4. Personal- und Teamentwicklung, Teamführung (57 Nennungen, 7%) ✓
5. Beobachtung und Dokumentation kindlicher Entwicklungs- und Lernprozesse (53 Nennungen; 7%)
6. Qualitätssicherung und -management (44 Nennungen; 6%) ✓
7. Zusammenarbeit mit Eltern/Familien (42 Nennungen; 5%) ✓
8. Spracherziehung und Sprachförderung (38 Nennungen; 5%)
9. Umsetzung der Bildungspläne in den Ländern (37 Nennungen; 5%)
10. Entwicklungspsychologie und Entwicklungsprozesse von Kindern
(35 Nennungen; 4%)

Insg. 1.357 Nennungen; 797 Leitungskräfte

3 Herausforderungen für die Leitung(squalifizierung)

Zukünftige Herausforderungen

1. Eine breit angelegte „nachholende“ Sozialmanagementdebatte für das Arbeitsfeld Kita führen,
2. das Anforderungsprofil für Führung und Management von Kindertageeinrichtungen klären – auch in Abgrenzung zur Fachberatung,
3. die Bedeutung von Leitung für Kitas auf breiterer Ebene wahrnehmen und die Leistung der Einrichtungsleitungen anerkennen,
4. Spielräume für Führungskräfte schaffen und auch in kleinen Einrichtungen angemessene Ressourcen hierfür zur Verfügung stellen,
5. Qualitätsstandards für Leitungsqualifizierung entwickeln,

Zukünftige Herausforderungen

6. den Übergang in die Leitungstätigkeit systematischer gestalten und begleiten (z.B. durch integrierte Formen des Einzelcoachings),
7. organisationsbezogene und betriebswirtschaftliche Leitungsinhalte sowohl im Rahmen der Leitungskräftequalifizierung als auch in berufsbegleitenden Weiterbildungen verstärkt vermitteln,
8. mitarbeiterorientierte Kompetenzen stärken sowie
9. im Spiegel des Fachkräftemangels Personalmanagement insgesamt weiterentwickeln und ausbauen.

„Also, ich finde grundsätzlich sollten alle Leitungen freigestellt sein. Das ist schon einmal Punkt Nummer 1. Dann sollte das Gehalt angehoben werden. Das ist Punkt Nummer 2. Und dann können wir uns darüber unterhalten, wie wir das dann inhaltlich füllen.“

(Workshop Leitung, Leitung)

**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!**

Karin Beher