

**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Aktualität und Brisanz des Themas „Die Kita-Leitung“

Nach der Diskussion über die Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen – Stichwort: „Akademisierung“ - ***fokussiert sich gegenwärtig die Diskussion zunehmend auf die Kita-Leitungen.***

Die Fragen richten sich:

- auf ihr Anforderungsprofil
- auf ihr Kompetenzprofil
- auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit
- auf ihre Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit ihrer Einrichtung

Die Leitungsfrage entwickelt sich zusehends zur Zukunftsfrage von Kindertageseinrichtungen.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Gründe - Makroebene:

1. Enorme ***Steigerung der Komplexität der Leitungsaufgaben:***
Anfragen an die Qualifikation und das Leistungsvermögen der
Leitungskräfte
(situativ-deskriptive Belege, durch punktuelle Forschungsbefunde
bestätigt).
2. ***Verstärkter Ausbau der Kindertageseinrichtungen zu komplexeren
Institutionen*** wie: Kita-Verbünde, Familienzentren, Kinderhäuser,
Mehrgenerationen- und Bildungshäuser – die bisherigen Kita-Leitungen
haben eine Verantwortung für erheblich mehr Personal und zusätzliche
Funktionsbereiche
(Statistische Erhebungen)



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

3. **Neue übergeordnete Leitungsstrukturen** (Verbundleitungen, Geschäftsführer, pädagogische Gesamtleitungen, duale Leitungen durch pädagogische und pastorale/betriebswirtschaftliche Fachkräfte) – Notwendigkeit einer neuen Verortung und Funktionsbestimmung von Kita-Leitungen (Belege: Statistiken, Strategiepapiere und Beschlussunterlagen von Trägerorganisationen)



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

4. *Notwendigkeit einer intensiveren Vernetzung mit anderen Institutionen und Organisationen im Sozialraum*

(u. a. wegen des „Gesetzes zur Kooperation und Information im Kinderschutz - KKG) als Bestandteil des neuen Bundeskinderschutzgesetzes):

d. h. verstärkte Anforderungen an das systemische Denken und Planen und an die Kooperationskompetenz von Führungskräften (Belege: Ausführungsbestimmungen zum KKG, QW-Rahmenhandbücher von Trägerorganisationen, QM-Programme der Einrichtungen)



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

5. *Gestiegene Anforderungen an die Qualität von Leitung und Management*

durch eine Vielzahl von Faktoren verursacht - wie beispielweise:

durch die wachsenden Ansprüche der Eltern an die Organisation und Qualität der von ihnen abgerufenen Dienstleistungen;

durch den Konkurrenzdruck auf dem Markt der Anbieter von Kindertagesbetreuungen;

durch die Ansprüche der Kooperationspartner, die im Zuge der gesetzlich geforderten Vernetzung der Kita merklich zugenommen haben bzw. zunehmen werden;

durch die Anforderungen des Personals an die Professionalität ihrer Leitungen.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
Die Leitungsperspektive**

Gründe – Meso- und Mikroebene:

1. Der **Komplexitätsgrad der Funktionen und Aufgaben der Leitungen** von Kindertageseinrichtungen ist in jüngster Zeit erheblich gestiegen. Verantwortlich dafür sind folgende Entwicklungen:
 - a. Gestiegene Anforderungen an die Leitung und das Management durch die vielerorts verstärkt vollzogene Vergrößerung der Einrichtungen durch mehr Gruppen und durch die Weiterentwicklung der Einrichtungen zu Kinderhäusern, Familienzentren, Bildungs- und Mehrgenerationenhäusern (**strukturelle Veränderungen**)



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Gründe – Meso- und Mikroebene:

- b. Gestiegene Anforderungen an die Leitungen in Bezug auf Personalentwicklung und Personalführung aufgrund einer Ausweitung des Fachkräftekatalogs und demzufolge aufgrund einer Ausdifferenzierung der Kita-Teams als Mehrgenerationen-, multikulturelle, geschlechterdifferente, qualifikationsdifferente und multiprofessionelle Teams; aufgrund einer Ausweitung der Personalbreite durch Kooperationen mit anderen Einrichtungen, die interprofessionelle Arbeitsgruppen und Teams erforderlich machen; aufgrund der Problematik, neue gute Fachkräfte zu gewinnen und zu binden (***Veränderungen in der Personalstruktur***).



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Gründe – Meso- und Mikroebene:

2. Das ***Anspruchsniveau im Blick auf die Denk- und Arbeitsweisen und auf die Verantwortung der Leitungen*** ist erheblich gestiegen:
 - a. Erhöhte Anforderungen an die Leitungen aufgrund der Notwendigkeit, systemische Denk- und Arbeitsweisen zu beherrschen, um ein professionelles Kooperations- und Vernetzungsmanagement zu installieren und zu leiten (vgl. Vorgaben des KKG – ***Veränderungen in der Denk- und Arbeitsweise***).



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
Die Leitungsperspektive**

Gründe – Meso- und Mikroebene:

- b. Gestiegene Anforderungen an die Leitungen aufgrund der Zunahme an Verwaltungs-, Organisations- und Repräsentationsaufgaben bei der gleichzeitigen Aufgabe der Steuerung von Qualitätsentwicklungs- und Qualitätsmanagementprozessen. (***Veränderungen in der Organisation und der Qualitätsentwicklung***).

- c. Gestiegene Anforderungen an die Leitungen durch die Notwendigkeit, das fachliche Wissen und Können des Personals und das Professionsniveau der Einrichtung insgesamt stetig zu steigern durch die Instrumente eines Wissensmanagements und die Strategien einer Lernenden Organisation (***Veränderungen in der Rekrutierung und Verwaltung des Wissens und im Professionsprofil der Einrichtungen***).



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Gründe – Meso- und Mikroebene:

- d. Gestiegene Anforderungen an die Leitungen durch die Notwendigkeit von Marketingstrategien und Öffentlichkeitsarbeit unter anderem aufgrund des steigenden Konkurrenzdrucks auf dem Markt der Einrichtungen und Dienste der Kindertagesbetreuung (***Veränderungen auf dem Markt der Anbieter von Kinderbetreuungseinrichtungen und -maßnahmen***).



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Gründe – Meso- und Mikroebene:

3. Schließlich sind die Anforderungen ***an die Wissenschaftliche Ausrichtung und an das Persönlichkeitsprofil der Leitungen*** in jüngster Zeit merklich gewachsen:
 - a. Gestiegene Anforderungen an die Leitungen im Blick auf ihre wissenschaftlichen Kompetenzen, da sie verstärkt Befunde der Kindheitsforschung zur Bestimmung des Betreuungsbedarfs der Kinder rezipieren, da sie die Lebenslagenforschung zur Bestimmung der Lebens- und Bedarfslagen der Familien kennen, da sie sich bei Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung, des Wissensmanagements, des Kooperations- und Vernetzungsmanagements, der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings auf aktuelle wissenschaftliche Befunde und erprobte Ansätze stützen können müssen (***Veränderung im Wissenschaftsanspruch an die Leitungen***).



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Gründe – Meso- und Mikroebene:

- b. Gestiegene Anforderungen an die Leitungen im Blick auf ihr Persönlichkeitsprofil im Dreieck zwischen Selbstanspruch/Selbstsorge – Leitungstätigkeit und Weiterqualifikation – familiäre und sonstige Verpflichtungen (***Veränderungen in den Anforderungen an die Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz***).



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Beobachtbare Reaktionen der Kita-Leitungen auf die aktuellen Herausforderungen

- a. Übereinstimmend teilen die Leitungen mit, dass das „Händeln“ der Kitas nur noch mit **großem Aufwand** zu bewältigen ist.
Das hört sich dann meist so an:
Bei unserer Arbeit müssen wir oft „an die Schmerzgrenze gehen.“
Unsere Arbeit ist „nur mit einem guten Träger im Rücken zu schaffen.“
„Ohne Freistellung hängt man ständig zwischen den Stühlen.“
„Die Kita-Leitung ist durchaus ein Job mit Zukunft – aber nicht mit der herkömmlichen Ausbildung.“



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

- b. Viele Leitungen begegnen den beschriebenen aktuellen Herausforderungen dadurch, dass sie sich **durch Weiterbildungen und Zusatzqualifikationen** oder durch ein **berufsbegleitendes Studium** für ihre anspruchsvoller werdende Arbeit gut aufzustellen versuchen.
Durch mehr Professionalität gelingt es ihnen tatsächlich, den wachsenden Aufgaben gerecht zu werden.
Oft verlangt dieser Weg jedoch den Leitungen ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft und persönlichem Engagement ab.
Denn sowohl die Weiterqualifikationen als auch das Studium, für das sich zunehmend mehr Leitungen entscheiden, wird fast ausschließlich von ihnen allein getragen;
bis auf wenige Ausnahmen wird es vom Träger nicht unterstützt.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

- c. In den zunehmend mehr Fällen meistern die Leitungen die Mehrbelastungen durch ein gesteigertes Engagement; dabei gehen viele ***an die Grenzen ihrer Leistungs- und ihrer persönlichen Ressourcen.***

Vielfach schaffen sie es nur mithilfe eines guten Teams und mit Unterstützung des Trägers, ihrer anspruchsvollen Arbeit gerecht zu werden.

Beides sind aber Unterstützungsgrößen, die nicht überall selbstverständlich vorhanden sind und deshalb nicht in jedem Fall die Rückendeckung garantieren, die erforderlich ist, wenn die Leitungen unter den gegebenen Bedingungen optimal agieren sollen.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Reaktionen der Fachwelt und Politik

In der ***Fachwelt*** ist man sich auf Tagungen, bei Workshops, in Stellungnahmen von Trägerverbänden und Gewerkschaften und in Publikationen einig: **Die Leitungsfrage spitzt das Problem des Fachkräftemangels nochmals zu:** Woher sollen die Frauen und Männer kommen, die den stetig steigenden Anforderungen an die Kita-Leitung gerecht werden können?

Und: Die ***Qualität und das Ansehen von Kindertageseinrichtungen*** stehen oder fallen mit der Persönlichkeit und der Professionalität der Leitungen.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Reaktionen der Fachwelt und Politik

Schließlich kommt in der Fachwelt – vor allem bei den Freien Trägern – verstärkt die Frage auf, wie es mit **der Qualifikation der Träger** bestellt sein muss, wenn sie mit den besser qualifizierten Leitungskräften zusammenarbeiten sollen: Die Frage nach der Qualifikation der Leitungen wird zunehmend ergänzt durch die Frage nach der Qualifikation der Träger.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

**Die Gegenwart auf der Folie der Geschichte betrachten: die Leitung
„gestern“ – Geschichte als „Lernfeld“**

Die augenscheinliche **Diskrepanz zwischen den Einsichten in die gestiegenen und noch weiterhin kontinuierlich ansteigenden Anforderungen an die Leitungskräfte** von Kindertageseinrichtungen auf der einen Seite und der **Zögerlichkeit**, mit der auf der anderen Seite auf politischer, fachlicher und auf Trägerebene die Frage der Qualifikation und der Rahmenbedingungen angegangen wird, **ist zum Teil aus der Geschichte von Kindertageseinrichtungen und der hier tätigen Fachkräfte zu erklären.**

Die nun skizzierten Bilder und Vorstellungen dürften im kollektiven Gedächtnis sowohl der Akteure im System der Kindertageseinrichtungen als auch der Gesellschaft überhaupt verankert sein – was allerdings noch zu untersuchen wäre.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
Die Leitungsperspektive**

a. Die Leitung „gestern“: Die **normativen Bezugsgrößen** für **das Bild einer guten Kita-Leitung**

bestand in der Regel im Ideal der allzeit verfügbaren Ordensschwester bzw. selbstlos engagierten Pädagogin aus Berufung. Sie stand ganz und gar der Einrichtung zur Verfügung, indem sie nicht nur ihr Können und ihre Liebe zu den Kindern und zu ihrer Einrichtung, sondern auch **ihr Leben in den Dienst ihres Berufes** stellte.

Hinzu kam die „Philosophie“ der Trägerorganisation (am nachdrücklichsten von konfessionellen und politisch ausgerichteten Kitas): Die Leiterin hatte die Verantwortung für die Ordnung in der Einrichtung, für gute Sitten in der Mitarbeiterschaft, für gute pädagogische Arbeit gemäß den christlichen Maßstäben, den Grundwerten der AWO, der Philosophie von Waldorf usw. zu tragen.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Solche „normativen Aufladungen“, die darauf hinausliefen, **dass die Leitungskräfte persönliche Interessen zugunsten ihrer beruflichen Mission zurücksteckten**, können heute noch nachwirken, wenn es um die **Erwartungen an den Einsatz und die Loyalität von Kita-Leitungen** geht.

Und sie dürften sich auch noch dahingehend auswirken, dass sich die Leitungen noch immer wenig mit eigenem Selbstbewusstsein und eigenen Ansprüchen öffentlich zu Wort melden und die Unterstützung für ihre Qualifikation und eine Verbesserung der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit einfordern.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
Die Leitungsperspektive**

- b. Die Leitung „gestern“: Bei der Frage nach der **Rolle und Funktion** von früheren Kita-Leitungen im System der Kindertageseinrichtungen zeigt sich, dass sie nicht nur eine vorbildliche Pädagogin sein musste, sie agierte auch als **aufsichtführende Autorität gegenüber den Mitarbeitern/innen und den Kindern,** als **loyale Repräsentantin des Trägers** und als eine fachliche und statusmäßige Autorität gegenüber den Eltern.

Aus dieser Zeit können auch die **Erwartungen an die moralische Integrität** und **an das Verantwortungsbewusstsein der Leitungen heute** stammen – beides **Erwartungen an die altruistische Gesinnung dieser Frauen (und Männer),** die sich ähnlich wie bei den eben erläuterten „normativen Bezugsgrößen für das Bild einer guten Leitung“ dem Eintreten für die Eigeninteressen und die Profilierung ihres Berufes hemmend auswirken können.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
Die Leitungsperspektive**

- c. Die Leitung „gestern“: Im Blick auf die **Anforderungen an die Persönlichkeit und an die Leistungsbereitschaft** der Leitungen standen **früher vor allem die Loyalität, eine moralische Integrität sowie Belastbarkeit, Wissen, Können, Erfahrung und die „Liebe zum Beruf“ wie auch Charisma in Menschenkenntnis und Menschenführung** im Vordergrund.

Diese Einstellungen und Haltungen, diese Fähigkeiten und Stärken **gehören auch heute noch zum Kanon der Erwartungen** und auch des Selbstbildes von Führungskräften im Kitabereich.

Doch die Konzentration auf diese Aspekte kann sich derart einschränkend auf das Profil einer Leitung der Zukunft auswirken, **dass die Führungs- und Managementqualitäten in den Hintergrund treten**; diese sind aber unverzichtbar für Leitungen, die komplexe Herausforderungen zu bestehen haben.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

- d. Schließlich ist im Blick auf die Geschichte von Kita-Leitungen der **Genderspekt** nicht zu vernachlässigen. Gemeint ist die Beobachtung, dass **der Kitabereich traditionell ein feminisiertes Arbeitsfeld** darstellt, in dem es noch immer einen eklatanten Mangel an männlichen Mitarbeitern gibt.

Wenn allerdings Männer in dieses Arbeitsfeld einsteigen, streben sie in den meisten Fällen bald eine Leitungsposition an.

Auch wenn sich der Anteil zahlenmäßig noch kaum auswirkt, so kann der Tendenz nach – ähnlich wie bei den Pflegeberufen – der **Eindruck** verstärken, **dass Männer am ehesten in die Leitung von Kitas gehören**, während die Frauen vor allem für die pädagogische Arbeit prädestiniert seien.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Die Beschäftigung mit der Geschichte der Funktionen und Aufgaben von Kita-Leitungen kann insofern als „Lernfeld“ gelten, als dass beim Abgleich der Anforderungen an die Leitungskräfte heute mit dem, was von ihnen erwartet wird und wie sie sich selbst verstehen, eine Ursache für die Diskrepanz in den möglichen Relikten aus der Geschichte liegen kann.

.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Herausforderungen an die Trägerverbände

Jeder **Kita-Träger** hat eine hohe Verantwortung für das Personal seiner Einrichtung. Das betrifft nicht nur seine Fürsorgepflicht, er hat auch dafür Sorge zu tragen, dass sein Personal in der Lage ist, den Anforderungen ihrer sozialen, pädagogischen und organisatorischen Arbeit gerecht zu werden.

Verantwortung für die Qualität von Leitung und Management und für eine entsprechende Berufspolitik haben aber auch die **Trägerorganisationen**.

.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Sie haben die Aufgabe,
die aktuellen Entwicklungen im Feld der Kindertageseinrichtungen und dabei auch die Anforderungen an die Fachkräfte und die Leitungen kontinuierlich zu beobachten und die Befunde sowohl für ihre eigenen Planungen im Blick auf Qualifikation und Weiterbildung veranschlagen als auch in ihr politisches Engagement für die Kitas und ihr Personal einzubringen.

Diesen Aufgaben kommen sie nur bedingt nach, da sie sich in der Regel primär als Einrichtungs- und nicht als Personalfachverbände und -organisationen verstehen und die Personalfragen eher den Gewerkschaften (Verdi, GEW) überlassen.

Hier ist ein Umdenken zugunsten eines verstärkten Engagements für die pädagogischen Fachkräfte und vor allem für die Leitungen ihrer Mitgliedseinrichtungen erforderlich.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Das Engagement der Trägerverbände sollten diese sodann **verbinden mit den Ausbildungsstätten (Fachschulen und -akademien) und Hochschulen**, die vermehrt Studiengänge für Kindheitspädagogik und für die Leitungen und das Management von Kindertageseinrichtungen eingerichtet haben.

Nur eine kontinuierlicher Austausch zwischen Theorie/Ausbildung und Praxis kann dazu führen, dass Ausbildung und Studium passgenau auf die Personalbedarfe der Einrichtungen abgestimmt werden.

.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Ferner sollten die Trägerverbände die **dringend erforderliche Forschung** bezüglich des Kita-Personals, der Leitungen, der neuen Kita-Strukturen in Auftrag geben, damit die Personalplanung der Zukunft auf Orts-, Länder- und Bundesebene auf soliden Befunden und Datengrundlagen erfolgen können.

Denn: Besonders **die Frage nach der Eignung und Qualifikation der Leitungen ist zu einer der Schlüsselfragen für die Zukunftsfähigkeit der Einrichtungen** geworden.

Damit einher geht die Frage, ob **die bisherigen Qualifizierungsmaßnahmen** ausreichend sind. Für beide Feststellungen bzw. Fragestellungen gibt es keine umfassende empirisch erforschte Datenlage.

.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Schließlich haben die Trägerverbände – besonders wenn sie sich abstimmen oder zusammenschließen – ein beachtliches **politisches Gewicht**.

Dieses sollten sie auf Bundes- und Länderebene vor allem im Blick auf **eine Optimierung der Qualifikation** des Kita-Personals – und hier in erster Linie der Leitungskräfte – und auf eine **Verbesserung der Rahmenbedingungen** für eine anspruchsvolle pädagogische und soziale Arbeit in den Kindertageseinrichtungen in die Waagschale werfen.

.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Konsequenzen aus den dargestellten Befunden und Optionen

1. Eine **nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen** für Kita-Leitungen.
2. Stärkere **bundesweite Annäherungen an die Anforderungs- und Kompetenzprofile** von Kita-Leitungen; weg von „individuellen Lösungen“ hin zu abgestimmten Konzepten (Stichwort: Deutscher Qualifikationsrahmen DQR)
3. Abstimmung der **Qualifikationsniveaus von Kita-Leitungen** mit den **Qualifikationsniveaus von Kita-Trägern**.
4. Entwicklung von **abgestimmten Personalkonzepten** der öffentlichen und freien Träger.



**Wohin gehen die Kitas -
und wer steuert ihre
Entwicklung?
*Die Leitungsperspektive***

Konsequenzen aus den dargestellten Befunden und Optionen

- 4. Einbezug der aktiven Leitungen und der Repräsentanten unterschiedlicher Qualifikationsniveaus** (Absolventinnen von Qualifikationskursen, Fachwirte, Hochschulabsolventinnen) an der Entwicklung eine vergleichbaren **Berufsprofils von Kita-Leitungen**.
- 5. Abstimmung der Fachschul- und Hochschulabschlüsse sowie der unterschiedlichen Qualifikationsinstrumente** (vgl. das „Freiburger Modell“ de KH Freiburg).
- 6. Abgestimmte Aktionen** der Trägerorganisationen mit Gewerkschaften, Kirchen und anderen Akteuren **in berufspolitischen Aktionen** – Verstärkung des bisherigen Engagements.

