

**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

Aktualität und Brisanz des Themas

Die Leitung „heute“ I: Blick in die aktuelle Diskussion in Fachwelt und Politik

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

- **Gründe:**

- Enorme ***Steigerung der Komplexität der Leitungsaufgaben:*** Anfragen an die Qualifikation und das Leistungsvermögen der Leitungskräfte (situativ-deskriptive Belege, durch punktuelle Forschungsbefunde bestätigt).

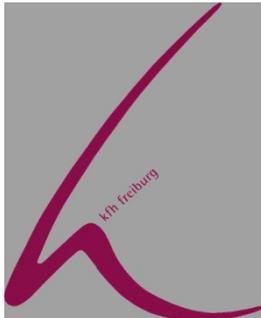
Forschungsbedarf

**Prof. Dr. Matthias Hugoth
Katholische Hochschule Freiburg**



Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt

- ***Neue übergeordnete Leitungsstrukturen*** (Verbundleitungen, Geschäftsführer, pädagogische Gesamtleitungen, duale Leitungen durch pädagogische und pastorale Fachkräfte) (Belege: Statistiken, Strategiepapiere und Beschlussunterlagen von Trägerorganisationen)
- ***Ausdifferenzierung der Qualifikationsmöglichkeiten und -niveaus von Führungskräften*** stellen herkömmliche Qualifikationsprofile in Frage. (Belege: Fachdiskussionen auf Kita-Leitungskongressen, Tagungen, Fachpresse; Rückmeldungen von Teilnehmer/innen an Qualifizierungslehrgängen, von Studierenden in entsprechenden Hochschulstudiengängen; *Forschung begonnen in Form von Verbleibstudien usw.*)



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

- ***Verstärkung der Ausdifferenzierung für katholische Einrichtungen:***
in zunehmend mehr Diözesen stärkere Einbindung von Kindertageseinrichtungen in Ordinariate/Generalvikariate,

Einbindung von Vertreter der Pastoral in die Leitungsarbeit

verstärkte Steuerung durch die Ordinariate/Generalvikariate wirkt sich speziell auf die Personalführung der Einrichtungen nachhaltig aus.



Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt

• **Folge:**

- Labilisierungen im Selbstverständnis und in den Alltagsroutinen von Einrichtungsleitungen,
- Zunahme des Abstimmungsbedarfs,
- Klärung von Kompetenzen in multiprofessionellen Teams
machen vielfach Neudefinition der Einrichtungsleitungen erforderlich.

Spiegelung in den einschlägigen Fachzeitschriften und -büchern:

- Zunahme von Beiträgen zur Selbstsorge, Selbstmanagement, Life-Balance für pädagogische Fachkräfte und Kita-Leitungen,
- Zunahme von Beiträgen über Führung und Management.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

- **Erstes Fazit:**

- Die Frage nach dem Aufgaben- und Qualifikationsprofil der Leitungen von Kindertageseinrichtungen ist zu einem **öffentlichen Thema** geworden.
- Ihre **Dringlichkeit** nimmt zu wie auch die Notwendigkeit:
 1. diesen Themenkomplex in einem **gemeinsamen Unternehmen von Trägerverbänden, örtlichen Trägern, den Leiterinnen und Leitern selbst sowie von Experten aus Hochschule und Forschung und der Politik und Kirche** konsequent anzugehen,
 2. diese anstehenden Entscheidungen und Planungen **auf der Basis aktueller Forschungsbefunde** zu treffen, also: mehr in die Forschung zu investieren.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

Die Gegenwart auf der Folie der Geschichte betrachten

Die Leitung „gestern“: Blick in die Geschichte – Geschichte als Lernfeld

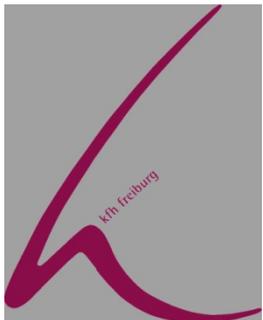
Typisierte Sichtweise:

- Die Leitung „gestern“: **Normative Bezugsgrößen:**
 - das Ideal der allzeit verfügbaren Ordensschwester
 - die „Philosophie“ der Trägerorganisation (Kirche, AWO usw.)
 - der Wille des Trägers vor Ort



Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt

- Die Leitung „gestern“: ***Rolle und Funktion:***
 - die vorbildliche Pädagogin
 - die aufsichtführende Autorität
 - die loyale Repräsentantin des Trägers
 - eine fachliche und statusgemäße Autorität gegenüber den Eltern



Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt

- Die Leitung „gestern“: **Anforderungen:**
 - vor allem Loyalität, moralische Integrität
 - Belastbarkeit, Wissen, Können, Erfahrung und
 - „Liebe zum Beruf“, Charisma in Menschenkenntnis und Menschenführung,
 - Autorität gegenüber den Mitarbeiterinnen



Leitung gestern – heute - morgen KTK-Delegiertenversammlung 09. Oktober 2013 Rastatt

- Die Leitung „gestern“: **Die Geschlechterfrage:**
 - Öffnung des ehemals feminisierten Arbeitsfeldes Kita für Männer
 - Effekt: Männer mehr in Leitungspositionen als in der pädagogischen Arbeit

Beleg:

Statistik – Berufsziele von Männern in Qualifizierungskursen und Hochschulstudiengängen



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

Lernen aus der Geschichte:

- das ***Erbe der Erwartungen an die Persönlichkeit der Leiterin, des Leiters*** (s. „Anforderungen“) wirkt nach: Ethos, Menschenkenntnis und Menschenführung, „starke und belastbare Persönlichkeit“, Loyalität und „Passung ins System“ immer noch vielfach im Vordergrund
- die ***Frage der Qualifizierung*** wird sehr unterschiedlich thematisiert und konsequent verfolgt.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

Offene Forschungsfragen:

- Wie nachhaltig wirken noch die Ideale und die Rollen- und Funktionszuschreibungen der Vergangenheit?
- Wer waren die Menschen, die Leitungen wahrnahmen, welche Persönlichkeiten werden heute benötigt, wer steht momentan zur Verfügung?
- Kitas der Zukunft: Welche Leitungen werden künftig gebraucht?



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

Die Leitung „heute“ II: Aktuelle Herausforderungen

1. ***Der Komplexitätsgrad der Funktionen und Aufgaben der Leitungen*** von Kindertageseinrichtungen ist in jüngster Zeit erheblich gestiegen. Damit auch der ***Qualifikationsbedarf***.
2. Die Frage nach der Eignung und Qualifikation der Leitungen ist zu einer der ***Schlüsselfragen für die Zukunftsfähigkeit der Einrichtungen*** geworden.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

3. Für beide Feststellungen bzw. Fragestellungen gibt es **keine umfassende empirisch erbrachte Datenlage**. Deshalb ist die Frage danach, welche Leitungen benötigt werden und wie diese qualifiziert sein sollen, noch immer eher **eine Ermessensangelegenheit** .
4. Immerhin: **Belege für Steigerung der Anforderungen an Kita-Leitungen** aus den aktuellen Entwicklungen im System der Kindertageseinrichtungen **ableitbar**.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

- Die Zunahme der Komplexität und Steigerung der Anforderungen an Kita-Leitungen ***aufgrund der Ausweitung der bundesgesetzlichen Verpflichtungen***
- und aufgrund der ***Verordnungen der Bundesländer***
- Die ***Qualifikationskataloge und Eckpunktepapiere*** der KMK, des DQR, von Kommunen und Trägerverbänden, die Positionspapiere der AGJ, des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge usw.
- ***Internationale Vergleiche***, Vorstöße auf EU-Ebene und von einschlägigen Wirtschafts- und Sozialinstituten mit aktualisierten Kompetenzprofilen.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

- ***Analysen der Bedarfslagen von Familien*** und der Folgen der ***Defamilisierungsprozesse in Gesellschaft und Arbeitswelt*** sowie ***Ableitungen aus der jüngsten Kindheitsforschung im Blick auf den Betreuungsbedarf von Kindern*** machen Einrichtungen mit
 - professionell aufgestelltem Personal (Trend zur „Erzieherin als Sozialpädagogin“ und nicht mehr nur als „Bildungsexpertin“),
 - vor allem einer hochqualifizierten Leitung erforderlich.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

Die Leitung „heute“ II: Aktuelle Herausforderungen im Detail

1. Gestiegene Anforderungen an die **Personalentwicklung und Personalführung** (Stichwort: quantitative Vergrößerung der multiprofessionellen, gender- und generationengemischten Teams)
2. Gestiegene Anforderungen an die **Organisationsentwicklung** und **betriebswirtschaftliche** Grundkenntnisse (wenn auch vielerorts mit Geschäftsführern usw. geteilte Verantwortung)



Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt

3. Anforderungen an **systemischen Denk- und Arbeitsweisen** und Grundkenntnisse in **Kooperation und Vernetzungsmanagement**
4. Gestiegene Anforderungen durch die **Steuerung von Qualitätsentwicklung** und Qualitätsmanagement
5. Gestiegene Anforderungen an **Marketing- und PR-Kenntnissen** aufgrund des steigender Konkurrenzdrucks auf dem Markt der Anbieter und alternativen Dienstleister



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

6. Anforderungen an das stetig zu steigende Qualitätsniveaus des Personals (***Wissensmanagement, Kita Lernende Organisation***).
7. Gestiegene Anforderungen an das ***normative Management***.
8. Gestiegene Anforderungen an das ***Persönlichkeitsprofil von Leitungskräften*** im Dreieck zwischen Selbstanspruch/Selbstsorge – Leitungstätigkeit und Weiterqualifikation – familiäre und sonstige Verpflichtungen außerhalb der Kita.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

**4. Aktuelle Herausforderungen an Verbände,
an Ausbildung/Studium, Forschung und Politik**

1. Adressat: ***Trägerverbände und die Träger vor Ort.***

- Statt individueller „Aufrüstung“ der bisherigen Leitungen ***langfristig angelegte Qualifizierungsstrategien*** unter Berücksichtigung politischer Vorzeichen auf Bundes- und Europa-Ebene: auf Zukunft hin keine Leitung unter Bachelor-Niveau



Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt

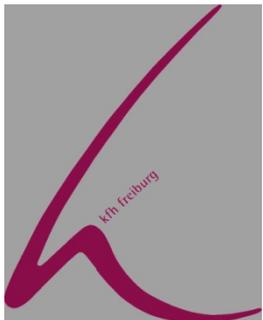
- **Qualifikationen von Leitungen als ein Element eines umfassenden Personalkonzepts für alle Mitarbeiter/innen** der Einrichtungen mit Bezugnahme auf die Strukturen, in die die Einrichtungen eingebunden sind (Kitaverbünde, Kirchengemeinde und ihre pastoralen Dienste).
- **Ermöglichung und Unterstützung von Qualifikationen** und Spezialisierungen von Führungskräften (Freistellungen für Ausbildung und Studium).
- Die Frage nach einer angemessenen Qualifikation von Leitungen **mit der Frage nach der Qualifikation der Träger verbinden.**



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

2. Adressat: ***Ausbildung/Studium/Forschung:***

- ***Stärkere Abstimmung der Weiterentwicklung von Ausbildungs- und Studiengängen mit den Trägerorganisationen*** und weiteren Entscheidungsträgern im Feld (Kirchen, Politik, Gewerkschaften)
- ***Modularisierung von Weiterqualifikationsmaßnahmen*** zur Ermöglichung der ***Anrechnung von Leistungen*** für das Studium; dazu parallel die rechtlichen Grundlagen schaffen



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

- Stärkere **Verflechtung zwischen Studium und Praxis** für die Studierenden und Lehrenden
- **Intensivierung der Forschung** zum Themenfeld „Leitungen von Kindertageseinrichtungen“ (zusammen mit dem Themenfeld „Träger von Kindertageseinrichtungen“)
- **Unterstützung der Projekte und punktuellen Forschungsmaßnahmen von Studierenden** der einschlägigen Hochschulstudiengänge zum Themenkomplex „Trägerstrukturen-Leitungsstrukturen-Leitungen“.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

Blick nach vorn: Was sich bereits tut

1. ***Vorstöße in der Bundes- und Europapolitik:***
Aufwertung der Kita-Leitungen durch Kompetenzprofile – aber Leitungen komplexer sozialer, pflegerischer, Bildungseinrichtungen nur noch mit Hochschulabschlüssen
2. ***Vorstöße einzelner Träger:***
Es zeichnet sich in der Trägerlandschaft ab: Manche Träger „schicken“ ihre Fachkräfte mit Leitungsambitionen zum Studium



Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt

3. **Chancen:** Konzertierte Qualifikationsmaßnahmen kirchlicher Kita-Träger mit den Hochschulen zwecks Weiterqualifikationen, Studium, Forschung
4. **Zukunftssicherung:** Ressourcenbündelung im katholischen Bereich durch
 - die Vernetzung der Kitas,
 - der Träger,
 - der Ausbildungs- und Studienstätten,
 - durch die Mitwirkung von Trägern, Leitungen, Geschäftsführern in Lehre und Forschung.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

Thesen (und Provokationen) zur Diskussion:

Gründe für die markanten Desiderate in der Frage nach Stellenwert und Qualifikation von Kita-Leitungen – in Forschung und Politik:

1.These:

Je jünger und „kleiner“ das Klientel, umso geringer wird der Anspruch an die pädagogische und soziale Arbeit mit ihm eingeschätzt.

Das betrifft auch die Leitung der entsprechenden Einrichtungen. Diese Geringschätzung im Sinne einer mangelnden Einschätzung der Brisanz der Lage von Leitungen herrscht bei Trägern bei Verbänden in der Fachwelt in der Forschung



**Prof. Dr. Matthias Hugoth
Katholische Hochschule Freiburg**

**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

2.These:

Die Vernachlässigung des Themas „Leitung von Kindertageseinrichtungen“ (gemessen auf Aufwand für eine Optimierung der Erziehung, Bildung und Betreuung der Kinder) kann auch mit ***unterschiedlichen Assoziationen zu dem Begriffspaar***

„Frauen in Leitungspositionen“ und „Männer in Leitungspositionen“ komplexer Einrichtungen der Sozialen Arbeit/der Sozialpädagogik zusammenhängen (was zu überprüfen wäre).



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

3. These:

Die Auftraggeber für Forschungen (Verbände, Organisationen) schauen auch im Kita-Bereich in erster Linie auf **Universitäten**. Diese haben bisher im Themenfeld „Führung – Leitung – Management“ vorwiegend in den Bereichen Wirtschaft und Marketing geforscht.

Die (Fach-) Hochschulen betreiben „Angewandte Wissenschaften“ und haben im Themenfeld „Führung – Leitung – Management“ vor allem im Bereich „Pflege“ viel geforscht und Konzepte entwickelt. Dieses Know How wird von Kita-Verbänden und –Trägern noch kaum abgerufen.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

4. These:

Die intensive Befassung mit dem Thema „Leitungen von Kindertageseinrichtungen“ in Verbänden, Politik und Forschung kann zu ***kostspieligen Ergebnissen*** führen – falls die angemessene Einschätzung dieser Profession und falls entsprechende Investitionen erfolgen sollen. Davor scheinen diverse Verantwortungsträger zurück zu scheuen.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

5. These:

Die Erleichterung des Zugangs zu angemessenen Qualifikationen von Kita-Leitungen (unterhalb und auf Bachelor-Niveau) kann dazu führen, dass diese Leitungen ***dem Kita-Bereich verloren gehen***, weil sie sich attraktivere Arbeitsplätze in anderen Feldern suchen.



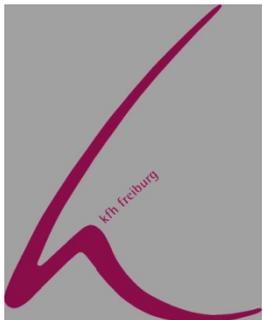
**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**

6. These:

Eine hochqualifizierte Kita-Leitung erzeugt
zwangsläufig Anfragen an die Qualifikation der
Träger.



**Leitung gestern – heute - morgen
KTK-Delegiertenversammlung
09. Oktober 2013 Rastatt**



**Prof. Dr. Matthias Hugoth
Katholische Hochschule Freiburg**

