



Wiff-Bundeskongress am 6./7. November 2018 in Berlin:
KiTa-System: Umbau mit Weitblick

Panel 2

KiTa-Leitung: Was wissen wir? Daten und Fakten zu
Profilen, Orientierungen und Arbeitsbedingungen von
Leitungspersonal

**KiTa-Leitung als Schlüsselposition –
Erfahrungen und Orientierungen von
Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen**

Prof. Dr. Iris Nentwig-Gesemann

Gruppendiskussion Rheinland-Pfalz

Ff: ich denke so ist es auf ganz ganz vielen Ebenen; (.) was wird heute von der Kindertageseinrichtung erwartet; (.) und ähm (.) damit haben die Rahmenbedingungen überhaupt nicht Schritt gehalten, und die Rahmenbedingungen sind eigentlich noch (.) äh wie

Ef: L vor zw- dreißig Jahren;

Ff: genau wie vor langer Zeit als Kindergarten noch äh (.) eine ganz andere Funktion hatte; (.)

„Angesichts der hohen Ansprüche an Kindertageseinrichtungen wird den Leitungskräften fachpolitisch inzwischen eine Schlüsselposition im Hinblick auf die Integration der pädagogischen und organisationsbezogenen Anforderungen nach innen, die Vertretung der Kindertageseinrichtung nach außen sowie ihre zukunftsorientierte Weiterentwicklung zugewiesen“ (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014, S. 35).

(qualitatives) Forschungsdesign

- **Fragestellung:** Welche konkreten Erfahrungen machen Leiter_innen in ihrer alltäglichen Leitungspraxis? Was sind ihre zentralen Themen und Relevanzen? Wie ist ihr professionelles Selbstverständnis, und was sind ihre zentralen handlungsleitenden Orientierungen?
- **Erhebungsmethode:** Gruppendiskussion → thematische Offenheit – Selbstläufigkeit in der Gruppe – fokussierte Narrationen und Argumentationen
- **Auswertungsmethode:** Dokumentarische Methode → Implizites explizit machen – Rekonstruktion handlungsleitender Orientierungsmuster
- **Sample:** N=140; 91% Frauen – 9% Männer; Durchschnittsalter: 47,4 Jahre; 51,8% Solo-Leitungen – 48,2% Kombi-Leitungen; Kitas aus großen, mittleren, kleineren Städten und dem ländlichen Raum; große und kleine Kitas, in unterschiedlicher Trägerschaft und mit verschiedenen pädagogischen Profilen

Leitungsfachlichkeit in
Spannungsfeldern – allgemeine
(„basistypische“) Erfahrungen und
Orientierungsmuster

Leitungsprofessionalität in Spannungsfeldern

Aufgabenfülle und -komplexität erzeugen Umsetzungsdilemmata

... Leiten zwischen ‚einsamer‘ Büro-Arbeit und Gestalten von Beziehungen

... Leiten als kunstvoller und kräftezehrender Spagat

Missverhältnis zwischen ‚Leistung und Gratifikation‘ erzeugt

Anerkennungsdefizit und Verausgabungsneigung

... Leiten als Erfahrung, sich maximal zu engagieren und dafür nicht adäquat wertgeschätzt zu werden

Breites Berufs- und ungeklärtes Aufgabenprofil erzeugen ungesicherte

Kompetenzüberzeugung und Passungsdilemmata

... Leiten zwischen erwarteter Multi-Kompetenz von außen und Selbst-Zweifeln

Der (sozial-) pädagogische Kern des Berufsprofils als Basisorientierung

... Arbeit mit Kindern als Kraftquelle für das Leiten?!

Typische Umgangsweisen mit den
professionellen
Herausforderungen der KiTa-
Leitung

Sinngenetische Typen

- Typus Fürsorglichkeit
- Typus Management
- Typus Leadership
 - Untertypus: Strukturbezogenes Leadership
 - Untertypus: Teambezogenes Leadership

Leitungstypus Fürsorglichkeit

Gruppendiskussion Bayern

Ef: (...) is einfach so **Mitarbeiterführung; wir sind sechs Gruppen, (.) relativ großes Haus, und ich geh jeden Morgen durch alle Gruppen durch; sprech mit allen Mitarbeitern und ja, ich brauch oft zwei, drei Stunden dafür; (.) bis alle probleme behoben sind, bis jeder zu Wort gekommen is**, und dann läuft man durch den Flur, dann will der noch was, und bis ich dann am Schreibtisch sitze und wirklich verwalterisch tätig sein kann, da geht viel Zeit drauf.

Gruppendiskussion Brandenburg

Df: (...) **ick hab also immer die Bürotür offen, außer** es wirklich mal was ganz Dringendes, dann wissen aber unsere Mitarbeiter schon die Tür is zu, jetzt aber nich. Aber ansonsten is die bei uns immer offen für alle Mitarbeiter, für alle Eltern, für alle Kinder, und ick denk das is meine Hauptaufgabe; die möchte ick mir auch nich nehmen lassen,

→ **professionelles Selbstverständnis als Beziehungsarbeiter_in;
Modus der fürsorglichen Allzuständigkeit**

Leitungstypus Fürsorglichkeit

Gruppendiskussion Brandenburg

Ef: (.) **ich glaube, ich hab die letzten acht Wochen Überstunden gemacht, ich könnt ne ganze Woche zu Hause bleiben; und trotzdem hab ich en schlechtes Gewissen**, weil ich mir vorgenommen hab, nach dieser Veranstaltung **nicht** in die KiTa zu fahren; sondern mal den Nachmittag zu Hause zu verbringen (...) und das is das, **was mich so=n bisschen belastet, dass man nie das Gefühl hat, genug getan zu haben; man hat immer das Gefühl (.) man müsste eigentlich viel mehr machen; (...)** weil das is nämlich ne Erfahrung, die mir auch meine anderen Kolleginnen oft erzählen, dass die auch immer so ein Stück weit ein **schlechtes Gewissen** haben.

→ **hohe Verausgabungsneigung und dennoch „schlechtes Gewissen“; kein erfolgreiches Einfordern und Schaffen von Unterstützungsstrukturen; Zweifel an der eigenen Kompetenz**

Leitungstypus Fürsorglichkeit

Gruppendiskussion Berlin

If: (...) als Leitung da muss ich sagen nach so viel Jahren wenn ich jetzt so zurückdenke, **ich hab immer weniger Zeit mit den Kollegen en ruhische=Gespräch ma zu führen**; immer; ganz (.) des Kind was mach=mer mit dem un=so, **mir fehlt des Persönliche**; ja, und mit diesen Persönlichen geht och viel Elan bei den Kollegen kaputt; die verlieren die Lust; einige Kollegen sagen wann ha=mer eigentlich mal Zeit mal nur so zu quatschen? (...) und was mir echt so empfinden, **wir bekommen immer von irgendjemand s=egal, ne Aufgabe macht=ma das noch, die Abrechnung brauch=mer, die Statistik brauch=mer, das brauch=mer noch, und das ist das was eigentlich (.); das Menschliche geht immer mehr zugrunde.**

→ **Nicht-Passung zwischen der Erwartung von außen (z.B. Träger) und dem eigenen professionellen Selbstverständnis; Orientierungsdilemma: tun müssen, was man weder mag noch gut kann und nicht tun können, was man mag und für das man sich qualifiziert fühlt.**

Leitungstypus Management

Gruppendiskussion Nordrhein-Westfalen

Bf: letztens war in der (Name Lokalzeitung) samstags ne Ausschreibung, äh Personal äh Chef von von irgend=nem großen Unternehmen. (.) Hab ich überlegt, eigentlich könnt ich mich auch bewerben; ne, (.) hab ich echt überlegt; (.) ich sach den einfach, ich bin Sozialpädagogin. Hallo? ne? Ich leite nen mittelständiges Unternehmen, (.) mit ne Etat von weiß ich nich, zwei Komma (.) fünf Millionen Euro oder so=wat, (.) kann ich, (.) hier könnt ich dat auch machen; krieg ich (.) bitte zehntausend Euro monatliches Gehalt.

→ **professionelles Selbstverständnis als Manager_in; Erfahrung eines massiven Defizits an gesellschaftlicher/monetärer Anerkennung**

Leitungstypus Management

Gruppendiskussion Berlin

Bf: ich würd den Beruf nich machen wenn ich Kinder nich toll finden würd wenn ich Pädagogik nich toll finde; **aber ich muss weder im Sandkasten sitzen noch Windeln wechseln, weil ich ne ganz andere Perspektive auf diesen Job habe;** (...) mein Beruf is es die Rahmenbedingungen so zu schaffen, dass die professionellen Pädagogen, Erzieher oder wie immer sie sich nennen, das is mir auch relativ wurscht, dass die möglichst ihren Job gut können und dass die Anerkennung erfahren in dem was sie da machen, (...) und das finde ich auch wichtig der menschliche Aspekt (.) **man muss sich wohlfühlen so, aber dieses rein menscheln das=s gar nich meins;**

Gruppendiskussion Schleswig-Holstein

Em: ähm **ich hab ganz ganz große Schwierigkeiten damit (.) persönliche Konflikte innerhalb eines Kleinteam**s also zwei Kolleginnen können sich nich mehr riechen, und sagen zu mir unabhängig voneinander, ich kann mit der nich mehr arbeiten; (...) da könnt ich durchdrehen; (.) **der klassische Zickenkrieg;** (...) **da steh ich im Grunde genommen dann vor=ner Aufgabe die ich nich lösen kann;**

→ **Sphärentrennung zwischen Team und Leitung – Abgrenzung vom bzw. Abwertung des pädagogischen Kerngeschäfts**

Leitungstypus Leadership

Gruppendiskussion Bremen

Gf: (...) und ich find das schon (.) toll; diese Mischung zwischen pädagogischer Arbeit, die ich eben dann am Kind machen kann, und Konzeptionsfortschreibung, da redet mir auch niemand rein; also da kann ich (.) ich hab ne Zweitkraft, die Teilzeit arbeitet, und wir können uns halt da wirklich zusammensetzen und das so ausarbeiten, wie wir uns das vorstellen; natürlich immer im Rahmen der Bildungspläne und so weiter, aber ich find das (.) wirklich toll; (...) und ich bin auch manchmal genervt, und ich mach auch manchmal Überstunden, aber ich schreib mir auch alles auf, ich hab ganz am Anfang meine Arbeitsplatzbeschreibung überarbeitet; und hab (.) total bürokratisch, wie ich sonst eigentlich nich bin, eingeordnet, das is Verfügungszeit, das is Zeit am Kind, das is das, das is das; soundso viel Stunden dafür, soundso viel Stunden dafür; und ich schreib mir das auch komplett auf, dass ich einfach (.) mich, sach ich mal, meine Ressourcen einfach schone; und damit komm ich total gut zurecht;

→ **Übernahme doppelter Leitungsverantwortung:
Selbstverständnis als pädagogische Leitung eines Teams und
Organisationsentwickler_in**

Untertypus: Strukturbezogenes Leadership

Gruppendiskussion Rheinland-Pfalz

Cf: (...) der Ursprung meines äh (.) meines beruflichen Tuns war ja mal der Wunsch Erzieherin zu werden, dann ähm mit dem Zuwachs der also der Größe der Einrichtung, (.) ähm ja; hab ich dann auch irgendwann nochmal studiert, äh Bildungs- und Sozialmanagement, um mich auch eben dieser Leitungsfunktion, ähm also dieser Rolle auch ähm gewachsen zu fühlen, weil (.) äh mittlerweile bin ich ja komplett freigestellt, und ich muss auch sagen ähm (.) diese pädagogische Arbeit is natürlich immer noch im äh Vordergrund, aber mehr auf der konzeptionellen Entwicklungsebene; aber die direkte Arbeit mit dem Kind, ähm die ist ja ähm ganz nach hinten gerückt; also ähm da (.) sind ähm (.) also intensive Beziehungskontakte ja gar nimmer möglich; (.)

Df: ich gebe Verantwortung ab, (...) ich glaub da müssen wir auch hin kommen zu sagen, ich bin nicht derjenige von dem alles abhängt, ich glaub das is auch von ganz vielen Leitungen, is immer das Problem, die glauben ohne sie geht auch gar nix; ich glaub das is nich so;

→ **pädagogisches Kerngeschäft im positiven Horizont, Fokussierung
auf konzeptionelle Ausgestaltung und Weiterentwicklung**

Untertypus: Teambezogenes Leadership

Gruppendiskussion Hamburg

Am: also mit Kindern äh zu arbeiten is ja grundsätzlich ähm (.) ne Sache die, (.) die einen aufbaut; deswegen sind wir glaub ich alle in diesem Beruf, ähm (.) weil wir (.) einfach gerne etwas mit mit Menschen machen, und mit insbesondere mit Kindern; machen; (.) und ähm (.) ich hatte jetzt grade äh ja letzte Woche mal wieder so ein kleines Erlebnis, wir ham ein Kind aufgenommen, das ähm sprach keine der Sprachen, also (.) weder englisch noch deutsch, (.) sondern kommt aus Litauen, (.) und äh war auch vom Verhalten her also wirklich vollkommen diffus, und wusste gar nich wo es steht; also das ham wir jetzt schon seit zwei Monaten bei uns, (.) und wir ham immer gesacht es wird kommen; und da wird irgendwann so ein Moment kommen, wo (.) dieses Kind dann ankommt; und wir ha=m echt, also auch mein Team hat wirklich ganz ganz hart auch gearbeitet dass wir äh dieses Kind auch integrieren und so;

→ **positive Orientierung an der Rolle des pädagogischen Vorbildes und fachlicher Kooperation mit dem Team**

Doppelte Leitungsverantwortung

Abb. 4: Leitungshandeln als Bündel organisations- und personenbezogener Aufgaben



- Vielfalt und Unterschiedlichkeit von KiTas,
- Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Aufgaben,
- Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Typen des Leitens

→ **es gibt nicht die gute Leitung, sondern gute Passungen zwischen Aufgaben- und Kompetenzprofilen, zwischen organisationalen, teamspezifischen und persönlichen Besonderheiten**

Konkretisierung:

vollständig oder anteilig vom Gruppendienst
freigestellte KiTa-Leitungen

Zu wenig Zeit für Leitung oder doppelte
Leistungsverantwortung

Typik Leitungsprofil: Kombi-Leitungsprofil

Gruppendiskussion Berlin

Af: und ich kenn diesen Spagat auch sehr gut, ja ich nehm immer gerne dieses Bild, ja man sitzt bei den Krippenkindern, man robbt auf=m Boden rum und ähm und=und putzt ne Nase, ja, oder noch besser, man is beim Wickeln, und dann kommt =en Handwerker und dann mit einmal is=man wieder Leitung; ja, man robbt sozusagen auf=m Boden, und dann kommt=n Vertreter, n=Handwerker, jemand von der Gemeinde, und du sitzt da unten; schön; schönes Bild für jemanden, der halt Leitungsverantwortung hat;

Gruppendiskussion Hessen

Af: also für mich is Leitung sein nich jetzt irgendwo abgeschlossen im Büro, sondern (.) Gruppendienst, Frühdienst, wenn ich jetzt so an heute Morgen denke; ja (.) Kontakt zu Eltern, (.) Kontakt zu den Kindern, mit in die Gruppe gehn, und als Leitung aber trotz alledem schaffen, was man sich vorgenommen hat (...) also vormittags bin ich erstmal für die Kinder da, die Gruppe. is=ma aber trotz alledem als Leitung immer wieder auch gefragt; dann kommt trotzdem jemand in die Gruppe kann ich mal kurz, und wie is das heute, und grad an einem Montagmorgen.

- Herausforderung: Sphärendiffusion zwischen Team und Leitung;
kein Selbstverständnis und -bewusstsein als Führungskraft;
Anerkennungsdefizit
- Ressource: Gestaltung positiver pädagogischer Beziehungen;
fruchtbare Nähe von reflektierter Professionalität und Fachpraxis

Typik Leitungsprofil: Solo-Leitungsprofil

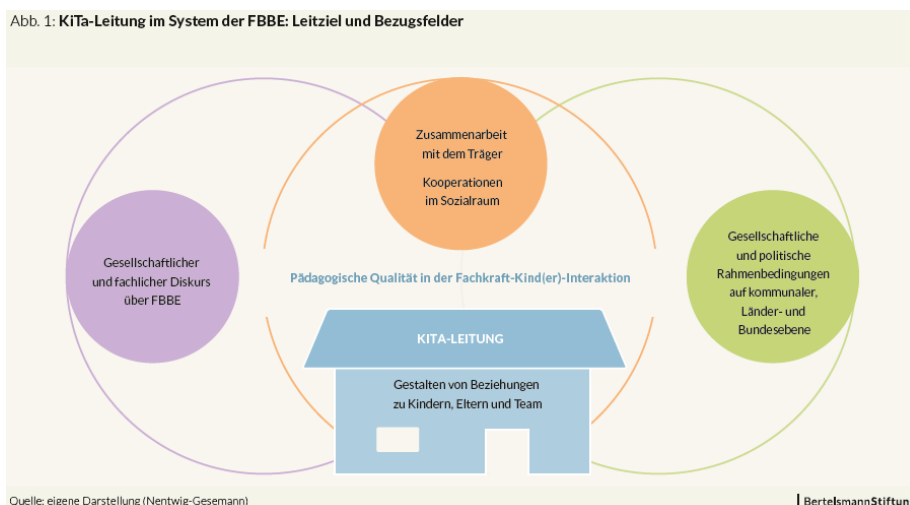
Gruppendiskussion Baden-Württemberg

Jm: **und ich sag immer, meine Aufgabe is, dieses Haus gut zu managen, und nicht, die bessere pädagogische Kraft zu sein.** **Und** in der Größenordnung wie bei uns, also wir sind achtunddreißig pädagogische Mitarbeiter, noch die zwei Küchenkräfte, bei dreißig Leuten, (.) kann sogar schon einer allein gar nicht stemmen, sprich also (.) ich bin sehr gern **dankbar** über meine **geniale** Stellvertretung, die auch die entsprechenden Stellenanteile hat, (...) und **ich seh mein Verständnis für die Entwicklung des Hauses, für die Mitarbeiter, (...) nicht als diejenige, der als Springkraft einsetzt oder auch bei allen (.) pädagogischen (.) Prozessen immer diejenige Person sein muss, die vorne ansteht;**

- Herausforderung: Sphärentrennung zwischen Team und Leitung – keine pädagogisch konnotierte Kooperation
- Ressource: Verbindung von gutem Organisationsmanagement und visionärer pädagogischer Gestaltung

Das kompetente System

Abb. 1: KiTa-Leitung im System der FBBE: Leitziel und Bezugsfelder



Vision von Qualitätsentwicklung in KiTas – interspektivisch, demokratisch, experimentell und profilbildend

- Qualitätsentwicklung der pädagogischen Vielfalt – Entwicklung und Förderung der Profilqualität / Profilbildungsqualität von KiTas
- Bezug auf aktuelle Forschungserkenntnisse und kritisch-reflexiver Umgang mit institutionalisierten normativen Qualitätsvorgaben und (Rollen-) Erwartungen
- Interspektivität: Gleichwertige Einbeziehung der Diversität von Perspektiven auf Qualität, v.a. stärkere Berücksichtigung von Qualität aus Kinder- sowie Elternsicht
- Transformation auf der Grundlage allgemeiner Qualitätsstandards von ‚außen‘ (z.B. Rahmenbedingungen, Bildungsprogramme, Methoden ...) und von spezifischen Qualitätsdimensionen von ‚innen‘, die in partizipativen und diskursiven Prozessen herauskristallisiert und (immer wieder neu) ausgehandelt werden

→ Gestaltungsraum und Verantwortung von KiTa-Leitungskräften

Moss & Urban (2010): Democracy and Experimentation: two fundamental values for education.
 Nentwig-Gesemann, Bakels & Walther (2018): Kinder bei der Qualitätsentwicklung beteiligen – Alle Augen und Ohren auf euch! In TPS 8/2018.
 Nentwig-Gesemann & Hurmaci (2019): KiTa-Qualität aus der Perspektive von Eltern (in Vorbereitung).

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Iris Nentwig-Gesemann
 Alice Salomon Hochschule Berlin
 Alice-Salomon-Platz 5
 12627 Berlin
 Mail: nentwig-gesemann@ash-berlin.eu