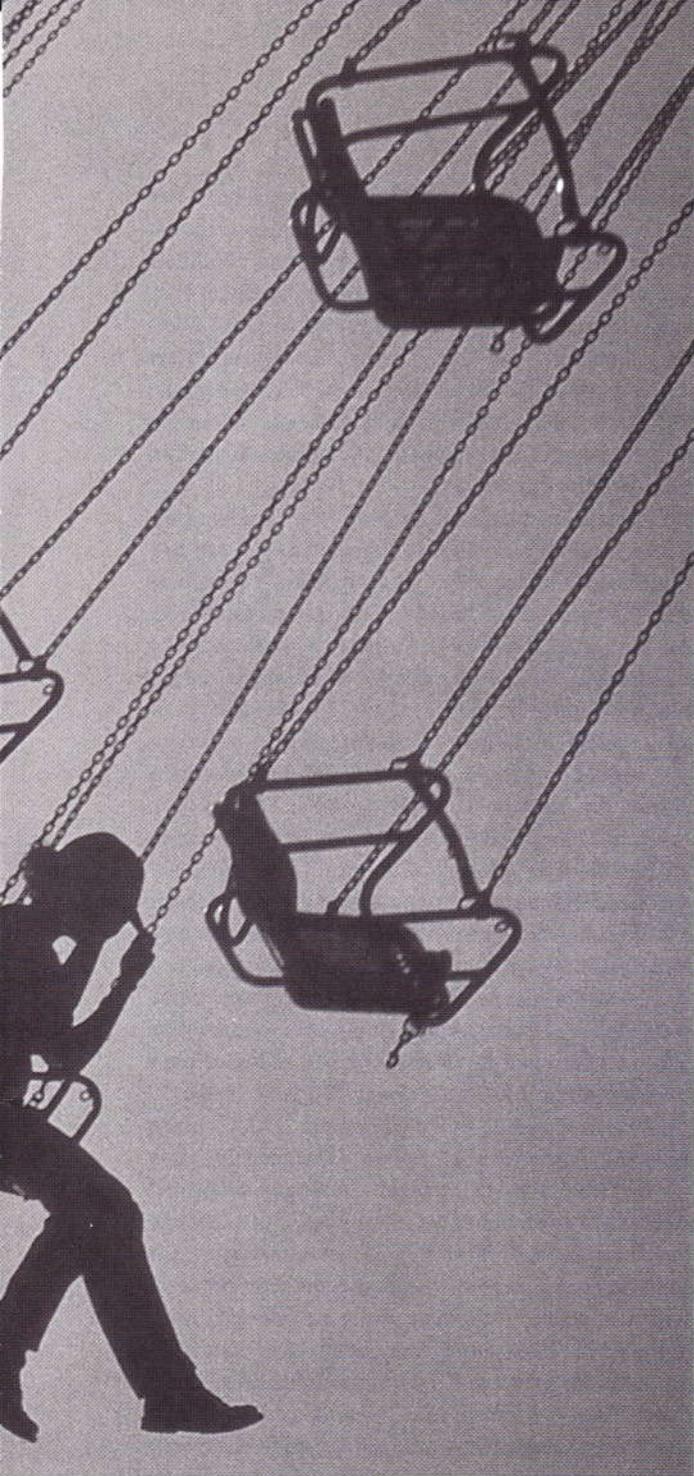




# Gute Leitung - schlechte Leitung

**M**eckern ist leicht, machen ist schwierig. Wissenschaftler tun sich schwer, wenn es darum geht, gute Leitung zu beschreiben oder gar zu erklären, wie man die erforderlichen Kompetenzen mit großer Wahrscheinlichkeit erwirbt. Vorgesetzte haben andere Ansichten über gute Leitung als Mitarbeiterinnen und untereinander ist man nicht unbedingt einheitlicher Meinung. Roger Prott über gute und schlechte Leitung.



## Leiten

Es ist leichter zu benennen, was schlechte Leitung ausmacht, als gute zu definieren. Eine gute Leitung lässt ihre Mitarbeiterinnen selbständig arbeiten, aber ab wann lässt sie sie nur allein? Sie greift Ideen der Mitarbeiterinnen auf, oder klaut sie sie etwa? Belohnt die Leitung die Mitarbeiterinnen unkonventionell, wenn sie aus freien Stücken einen zusätzlichen freien Tag gewährt, oder schafft sie damit ein subtiles System persönlicher Abhängigkeiten? Handelt gute Leitung im Arbeitgeber- oder im Arbeitnehmerinteresse?

Unfähige Leitungen richten große Schäden an, die auf den ersten Blick meist nicht zu erkennen sind, weil scheinbar gar nichts geschieht. Unfähige Leitungen halten in ihren Häusern die pädagogische Entwicklung auf, scheren sich nicht um die Qualifikation der Erzieherinnen, geben gewohnheitsmäßig ihren

Etat aus, befassen sich vorwiegend mit Anwesenheits- und sonstigen Listen. Unfähigkeit der Leitung beweist sich nach diesen Beispielen nicht erst durch offensichtliche Fehler beim Listenführen, durch Mangel an Kompetenzen zur Konfliktschlichtung, durch Beharren auf überholten pädagogischen Positionen oder etwa durch demotivierende Mitarbeiterführung. Eine unfähige Leitung verwaltet den Stillstand, lässt Chancen ungenutzt, führt nicht zum Erfolg.

Vielleicht kann es auch so ausgedrückt werden: Eine unfähige Leitung wird dem dynamischen Aspekt ihrer Berufsbezeichnung nicht gerecht; sie leitet nichts weiter. Eine gute Leitung hingegen sorgt für die zielgerechte Beförderung des zu transportierenden Gutes. Wenn dieser Gedanke stimmt, trifft er auf Wasserleitungen ebenso zu wie auf Gas-, Geschäfts- oder Kita-Leitungen. Zu fragen ist in jedem Fall: Was soll transportiert werden? Wohin? Mit wem? Zu welchen Konditionen?

Für den Transport von Wasser sollte eine neue Leitung aus einwandfrei gearbeiteten Bleirohren tunlichst vermieden werden. Die Qualität des Ausgangsmaterials kann in jedem Fall einwandfrei sein, muss jedoch nicht den Anforderungen entsprechen.

Lässt sich der Sachverhalt mit einem völlig anderen Beispiel besser beschreiben? Man spricht bei Stoffen von verschiedenen Qualitäten: Möbelstoffen, Deko-Stoffen, Kleiderstoffen etc. und stellt damit den Verwendungszweck als Bezugspunkt von Qualität heraus. Leinen, Seide, Baumwolle sind ebenfalls unterschiedliche stoffliche Qualitäten, die die Art des Materials kennzeichnen. In beiden Fällen muss die jeweilige tatsächliche Verarbeitung, Haltbarkeit, Farbechtheit etc. erst geprüft werden, wenn man die Güte beurteilen will.

Die Frage der Qualität von Leitung kann nicht absolut beantwortet werden. Nach meiner Auffassung sind die Leitungen mit der geringsten Qualität diejenigen, die nicht leiten. Manche trauen sich nicht, manche können nicht, manche wollen nicht. Wer nichts transportiert, leitet nicht, ist deshalb eine schlechte Leitung. Demgegenüber gibt es Leitungen, die recht einsam leiten - dies aber kompetent und an passender Stelle tun -, oder Leitungen, die andere Personen einbeziehen - dies ebenfalls kompetent und an passender Stelle -, und beide Typen sind nach meiner Definition als „gut“ zu bezeichnen. Es gibt Leitungen, die auf dem Weg sind vom einsamen Leiten zur Beteiligung der Mitarbeiterinnen an Entscheidungen und andere, die sich aus beiden Möglichkeiten bedienen. Wenn damit Entwicklungen gefördert werden und vielleicht sogar die Arbeit kompetent und situationsangemessen ausgeführt wird, dürften sich daraus keine grundsätzlichen Probleme ergeben. Im Gegenteil stellt doch gerade das Konzept des situativen Leitens die Notwendigkeit solchen Handelns heraus und setzt sich damit von der Festlegung auf einen bestimmten Leitungsstil ab.

Führungsstile werden meist in Gegensatzpaaren dargestellt. Die wohl bekanntesten sind der autoritäre und der demokratische Führungsstil. Ihre Beschrei-

**Eine gute  
Leitung lässt  
ihre Mitarbeite-  
rinnen selbst-  
ständig arbeiten,  
aber ab wann  
lässt sie sie nur  
allein?**

bung geschieht im Grunde über nur ein Kriterium, das ist die Beteiligung der Mitarbeiterinnen an Entscheidungsprozessen. Eine autoritäre Führungskraft trifft idealtypisch Entscheidungen allein, eine demokratische Führungskraft gestattet den Mitarbeiterinnen, in den systembedingten Grenzen frei zu handeln. Dazwischen gibt es diverse Abstufungen. Ideologisch-moralisch genießt der demokratische Führungsstil höheres Ansehen als der autoritäre, doch es stellt sich erstens die Frage, ob das zugrunde liegende Konzept nicht zu stark vereinfacht; zweitens ist bekannt, dass demokratische Führungskräfte in einer autoritär orientierten Mitarbeiterschaft regelrecht „baden“ gingen, also wenig erfolgreich agierten.

Ist Qualität von Leitung denn mit der Qualität einer Leiterin gleichzusetzen? Meistens schon, denn zur Ausübung der Funktion des Leitens werden in der Regel bestimmte Personen angestellt - die Führungskräfte oder Leiterinnen -, seltener wird Leitung im Team ausgeübt. Das hat zum einen hierarchische Gründe, zum anderen zeigt dieser Umstand, dass Leitung ein spezialisiertes Arbeitsfeld ist, für das man spezielle Qualifikationen erwerben kann und soll. Im folgenden geht es mir weniger um die Qualität der Leiterin als um die Qualität des Leitens, auch wenn ich aus Gründen der besseren Lesbarkeit häufiger die Anforderungen auf die Person einer Leiterin hin beschreibe.

Zum Nachdenken über die Qualität des Leitens gehört meines Erachtens ein kurzes Innehalten beim Begriff des Leitens. Worin unterscheidet es sich vom Führen? Und vom Managen? Ist eine gute Leiterin auch eine gute Führerin oder eine gute Managerin? In einschlägigen Werken wird Führung als eine wichtige Funktion des Managements behandelt, meist in Verbindung mit der Aufgabenwahrnehmung gegenüber dem Personal, folglich: Personalführung. Leitung steht für die übergeordnete Gesamtaufgabe, und Management weist auf ein gewisses Moment der Komplexität und Modernität. So weit werde ich hier nicht differenzieren. Leiterinnen sind die verantwortlichen Personen an der Spitze einer Organisation mit Entscheidungsbefugnis, und Leitung ist die Funktion, die sie ausüben.

Zur Erklärung guten Leitens wird seit Beginn reflektierter Auseinandersetzung mit diesem Problem die Person der Leiterin in den Mittelpunkt gestellt. Der sogenannte Eigenschaftsansatz beschäftigt sich wissenschaftlich (aber auch ideologisch) mit der Frage: Welche Eigenschaften, Fähigkeiten, Kompetenzen machen eine gute Leiterin aus? Dieser Ansatz erklärt gute Leitung nur sehr begrenzt, obwohl eine Frage wie „Warum ist die eine Person als Führungskraft erfolgreicher als eine andere, obwohl beide haargenau das gleiche tun?“ durchaus reizvoll ist.

Eine Beschäftigung mit Qualität von Leitung kann also mit (dem Verhalten) der Person beginnen, die leiten soll. Leitungsfunktionen strukturieren den Leitungsprozess und sollen von Leiterinnen ausgeübt bzw. gewährleistet werden (s.o.). Ein weiterer Zugang erfolgt über zu erfüllende Aufgaben bzw. Auf-

gabenbereiche, die beispielsweise entsprechend der pädagogischen, personellen und organisatorischen Verantwortung gegliedert werden können. Schließlich kann Leitungshandeln (und seine Qualität) über ausübende Tätigkeiten beschrieben werden. Wichtig festzuhalten ist - bevor diese Zugänge erläutert werden -, dass die Fähigkeit, zwischen Aufgaben und Tätigkeiten unterscheiden zu können, ein meines Erachtens überaus wichtiges Qualitätsmerkmal von Führungskräften darstellt.

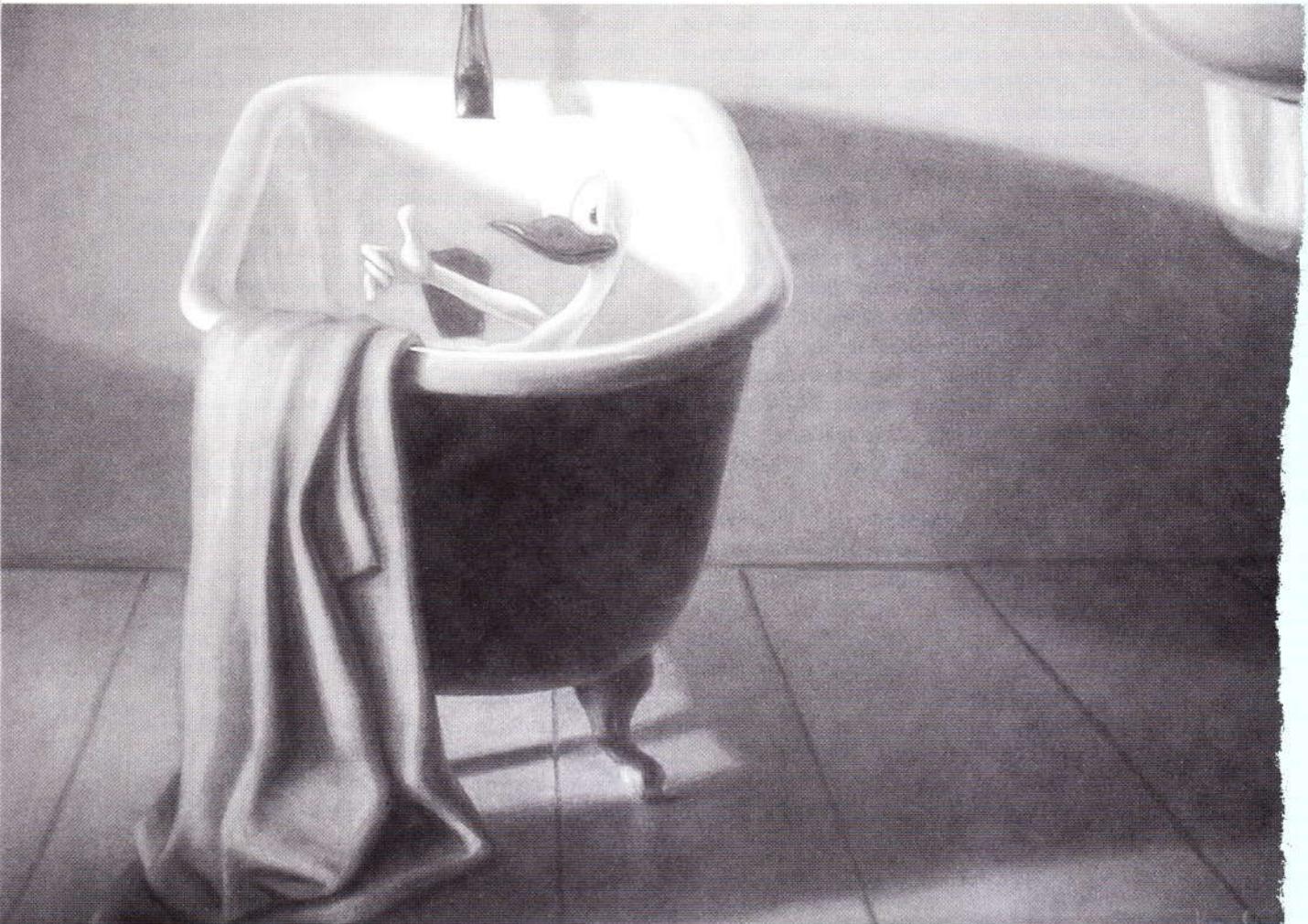
Leitungsaufgaben sind Arbeits- oder Handlungsoptionen, stellen zum Teil auf Zielsetzungen ab; Leitungstätigkeiten sind demgegenüber untergeordnete Handlungen, die zur Erfüllung der Aufgaben dienen. Als ein Beispiel kann die Aufgabe „Gewährleistung des pädagogischen Auftrages von Kindertageseinrichtungen“ angesehen werden, für die eine Führungskraft vielfältige Tätigkeiten ausführen oder organisieren muss. Die Tätigkeiten lassen sich teilweise delegieren, die Aufgabe jedoch keinesfalls.

Mitunter erwartet ein Träger von seinen Führungskräften die Ausführung bestimmter Tätigkeiten, welche dadurch keineswegs zu Leitungsaufgaben werden. Die Weisungsbefugnis gestattet dem Träger entsprechendes Vorgehen, fatal wäre, aber daraus zu folgern, dass etwa im Eintragen morgendlicher Temperaturwerte in ein „Heiztagebuch“ eine Leitungsaufgabe zu sehen ist, nur weil der Träger von seinen Leiterinnen die persönliche Ausübung dieser Tätigkeit verlangt.

Leiterinnen erfüllen die allgemeine Anforderung, Entwicklungen voranzutreiben. Dies geschieht mit, für und über Mitarbeiterinnen. In Managementtheorien wird Leiten daher als intentionaler (absichtsvoller) sozialer Beeinflussungsprozess bezeichnet. Die Leiterin beeinflusst im weitesten Sinne ihre Mitarbeiterinnen, um zu bestimmten Zielen zu gelangen. Zum Teil sind die Ziele vorgegeben, etwa durch Landesgesetze für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen oder durch Trägervorgaben; zum Teil aber sind die Ziele in den Häusern selbst zu präzisieren oder sogar erst noch zu entwickeln. Solche Freiräume können von der Führungskraft genutzt werden, um mit den Mitarbeiterinnen zusammen Ziele zu erarbeiten und auch die Wege zu ihrer Umsetzung zu finden. Je nachdem, wie viel Freiraum ein Träger bietet, wird die Leiterin ihre Absichten darauf ausrichten, die Mitarbeiterinnen auf die Erfüllung von Vorgaben „einzuschwören“ oder einen gegebenen Freiraum zu gestalten.

Die Leiterin verknüpft hierfür die Belange der Institution (Ziel, Auftrag) mit den Belangen der Mitarbeiterinnen (Beteiligung, Eigenverantwortung) und findet mit ihnen geeignete Umsetzungswege (Organisation, Abläufe). Wichtig ist ferner die Einbeziehung des Umfelds, in Kindertageseinrichtungen vorrangig die Einbeziehung und Beteiligung der Eltern der betreuten Kinder. Auf diese Weise erfüllt die Führungskraft, vereinfacht ausgedrückt, das Anliegen der Organisationsentwicklung, wobei mit Organisation diesmal nicht das Organisieren, sondern die jeweilige Institution ganz allgemein gemeint ist.

**Unfähige  
Leitungen  
halten in ihren  
Häusern die  
pädagogische  
Entwicklung  
auf, scheren  
sich nicht  
um die Quali-  
fikation der Er-  
zieherinnen, ...**



## Managen

Managementtheorien wollen die Komplexität der Leitung und Organisation von Produktionsprozessen erklären helfen. In ihrer Entwicklung gab es den Trend von einfachen Ursache-Wirkungs-Modellen zu komplexen Erklärungsmodellen. Die Spanne reicht von mechanischen zu organischen Ansätzen, von Theorien, die Menschen als Objekte betrachten, zu solchen, die sie aktiv einbeziehen und ihre Belange anerkennen. Anfangs wurden Prozesstheorien, später Verhaltenstheorie und mittlerweile werden systemische Theorien betont. Diese Entwicklung führte zugleich von einem anordnend-dominanten Leitungsideal zu einem mit verstehend-kommunizierendem Anspruch, kurz: von einer autoritären zu einer mitarbeiterbezogenen Leitung.

Folgt man den Entwicklungslinien der Managementtheorien als den Grundlagen verfügbaren Managementwissens und unterstellt, dass eine Leitungsperson das jeweilige Wissen parat haben muss, um mit Qualität zu leiten, können, grob unterteilt, fünf theoretische Zugänge unterschieden werden:

**1.** Der scientific-Ansatz als älteste Managementtheorie setzte sich überwiegend mit dem Problem auseinander, Arbeitsabläufe zu optimieren, indem verschiedene wissenschaftliche Methoden des Messens und Gestaltens angewandt wurden.

- 2.** Der administrative Ansatz entwickelte die Funktionen des Leitens/Managens: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle.
- 3.** Die verhaltenswissenschaftliche Schule erweiterte den Blick auf den „Faktor Mensch“ im Produktionsprozess. Zwei Grundrichtungen können unterschieden werden, nämlich die, welche sich mit den zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsprozess auseinandersetzt (human relations), und die, welche auf das Potenzial der Menschen ausgerichtet ist (human resources). Beide Richtungen gehen davon aus, dass Leiterinnen auf die Belange der Mitarbeiterinnen Wert legen müssen, damit sie gute Ergebnisse erzielen. Die individuellen Anlagen der Mitarbeiterinnen sind durch den Organisationsrahmen zu fördern.
- 4.** Die quantitativ-mathematische Schule setzt wieder stärker auf die Planungsnotwendigkeiten im Managementprozess und arbeitet nicht zuletzt mit den Möglichkeiten moderner Technik auf datenorientierter Grundlage.
- 5.** Der systemtheoretische Ansatz versucht einen umfassenden Zugang zum Leitungs- bzw. Managementhandeln. Er ergänzt den „Faktor Mensch“ des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes um die Bedeutung der Außenbezüge für die jeweilige soziale Organisation.

...geben  
gewohnheits-  
mäßig ihren  
Etat aus,  
befassen sich  
vorwiegend mit  
Anwesenheits-  
und sonstigen  
Listen.

**Unfähige  
Leitungen  
richten große  
Schäden an,  
die auf den  
ersten Blick  
meist nicht  
zu erkennen  
sind, weil  
scheinbar  
gar nichts  
geschieht.**

Die Funktionen des Managements wurden entwickelt als eine (scheinbar) universelle Abfolge innerhalb von Arbeitsprozessen. Jahrelang galten die Funktionen Planung, Organisation, Personalauswahl, Personalführung, Koordination, Berichtswesen und Budgetierung als die wesentlichen. Inzwischen wurden sie auf fünf Funktionen reduziert: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle. Anfangs kam der Funktion Planung in dieser Abfolge eine überaus entscheidende, vorbestimmende Bedeutung zu, während die übrigen als bloße Umsetzungsfunktionen angesehen wurden. Heute ist durch system-theoretische Forschungen bekannt, dass jeder einzelnen Funktion gleich große Bedeutung zukommt. Leitungspersonen besitzen demzufolge in jeder Funktion spezifische Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten.

Die allgemeinen Aufgaben von Leitungskräften können auf alle Formen sozialer Organisationen (Betriebe, Vereine, Einrichtungen Sozialer Arbeit...) übertragen werden. Die konkrete Zielsetzung unterscheidet sich von Zweig zu Zweig, von Organisation zu Organisation; dementsprechend verschieden sind die Arbeitsabläufe und Handlungsweisen. Trotzdem: Alle sozialen Organisationen müssen erfolgreich arbeiten. Was als Erfolg gilt, muss geklärt werden.

Verpflichtende Aufgabe der Leiterin ist, erfolgsorientiert zu handeln, zu leiten, zuerst sicherzustellen,

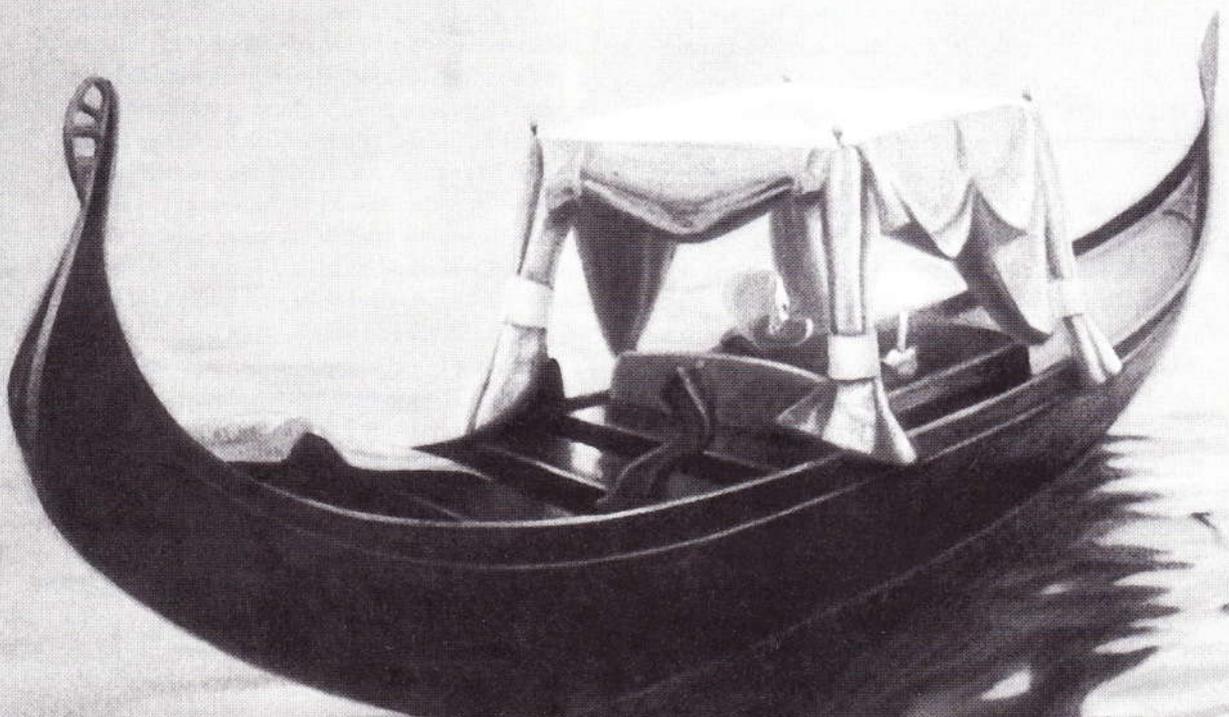
dass alle Beteiligten den gleichen Erfolg wollen. In keiner sozialen Organisation gelingt dies im Alleingang oder nur per Anordnung. Konkrete Ziele und anzustrebende Erfolge sollten nicht allein definiert und die erforderlichen Prozesse nicht allein festgelegt werden. Es ist im Gegenteil äußerst notwendig, diese Aufgabe mit allen beteiligten Personengruppen koordiniert zu bewältigen. Eine Leiterin braucht den Auftrag derjenigen, die sie eingesetzt haben, ebenso wie die Loyalität/Identifikation der Mitarbeiterinnen und sogar die Akzeptanz des Umfeldes.

Eine Analyse von Managertätigkeiten in verschiedenen Berufszweigen ergab folgende Übereinstimmungen. Die Tätigkeit von Managern ist gekennzeichnet durch:

- offene Zyklen (nicht grundsätzlich lösbare Probleme ohne klaren Anfang und eindeutiges Ende),
- zerstückelter Arbeitstag,
- verbale Kommunikation,
- Fragen und Zuhören (relativ wenige Anweisungen),
- Ambiguität (zwischen Komplexität und Ungewissheit müssen Entscheidungen getroffen werden, bevor alle wünschenswerten Informationen verfügbar sind).

Diese Anforderungen/Belastungen muss eine Leitungskraft erst einmal persönlich aushalten können.

In jeder sozialen Organisation gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen einer lebensnotwendigen



Konstanz und einer ebenso lebensnotwendigen Fähigkeit zur Veränderung. Dieser Zwiespalt lässt sich auch in anderen Begriffspaaren ausdrücken:

| Bedarf an Koordination/Disziplin        | Bedarf an Autonomie;                                      |
|---|---|
| Regelhaftigkeit (verlässliche Aktionen) | Situationsangemessene Reaktionen (kurzfristige Anpassung) |

Die Leiterin muss versuchen, das Spannungsverhältnis produktiv zu lösen. Jede Organisation hat eine innewohnende Tendenz zur Auflösung ihrer selbst. Leitungskräfte müssen das System im Gleichgewicht halten und stabilisieren. Das schließt den umgekehrten Fall ebenso ein, dass die Leitungskraft in einer nur noch starr und selbstgenügsam vor sich hinarbeitenden Organisation die Resistenz gegen Veränderungen bearbeiten muss.

Leitungskräfte stehen überall vor vergleichbaren Fragen:

- Wie werden Ziele entwickelt?
- Wie können Mitarbeiterinnen sowie „Betroffene“ beteiligt werden?
- Welches Selbstverständnis prägt die Organisation?
- Welches Selbstverständnis wird dem „Klienten/Kunden/Nutzer“ entgegengebracht?
- Welche Kooperationsstrukturen sind für die Arbeit hilfreich?

Allen Leitungspersonen stellt sich die Aufgabe, eine fachlich angemessene Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten. Partizipation ist eine wirksame Chance, die Ziele der Organisation zu definieren, das (fachliche und gesellschaftliche) Selbstverständnis sowie die Fachkompetenzen der Mitarbeiterinnen als optimale Voraussetzungen für die „eigentliche“ Arbeit zu entwickeln. Auf diese Weise bearbeiten Leiterinnen zugleich das Problem des tendenziellen Auseinanderfallens ihrer sozialen Organisation (Ziel: Stabilität/Balance). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden beteiligt, darüber wird Gemeinsamkeit (Disziplin/Kontrolle) entwickelt, werden Spielräume (Autonomie) ausgelotet, fachliche Standards (Regelhaftigkeit) erarbeitet und Spezialwissen (situationsangemessene Reaktionen/Chaos) evaluiert.

## Auftrag

Soweit trifft die obige Beschreibung die internen Beziehungen eines Betriebes, beispielsweise einer Kindertagesstätte. Doch muss/sollte jede Organisation auch Umweltbezüge einbeziehen. In Kindertageseinrichtungen müssen (per KJHG) Eltern an den wesentlichen Angelegenheiten beteiligt werden. Sie sind die unmittelbaren Auftraggeber der pädagogischen Arbeit, doch Eltern sind dies nicht allein. Weiterhin soll-

te die Gesellschaft als Nutzer und Auftraggeber jeglicher Sozialer Arbeit angesehen werden, der gegenüber den dort Tätigen sich in gleicher Weise verpflichtet fühlen müssen wie gegenüber den Kindern und Erwachsenen, mit denen man unmittelbar arbeitet. Pädagogik muss, um anerkannt zu sein, die Wünsche der Gesellschaft erfüllen, welche beispielsweise als gesellschaftlicher Auftrag per Gesetz festgehalten sind. Der Maßstab absoluter Fachlichkeit (wenn es ihn überhaupt so absolut gibt) ist ein sehr wichtiger Faktor der Leistungserbringung, aber er ist nicht der einzige Faktor. Wenn die Gesellschaft beschließt, dass andere (auch: mindere) Qualitäten ausreichen, oder wenn sie höhere Anforderungen an die pädagogische Arbeit formuliert, muss eine solche Entscheidung in die Gestaltung der pädagogischen Arbeit einbezogen werden.

Eine Leitungskraft kann sich des Auftrages vergewissern, den sie erfüllen soll, oder besser ausgedrückt: für deren Erfüllung sie die Verantwortung trägt. Wird der Auftrag erfüllt, arbeitet eine Organisation erfolgreich. Die Leitungskraft trägt dazu bei und hat (dadurch) in ihrer Tätigkeit Erfolg. Eine Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit ist deshalb die Klärung dessen, wofür man bezahlt wird. Was soll erreicht werden, wofür werden die Ressourcen zur Verfügung gestellt?

Bei Kindertageseinrichtungen, die privat organisiert sind, bestimmen einzig die Eltern (Nutzer), worauf es ankommt. Ein Angebot kann noch so gut oder noch so schlecht sein, wenn Eltern damit einverstanden sind, bezahlen sie den Platz für ihr Kind. Wird der Auftrag etwa so definiert:

- spektakuläre Einzelaktionen,
- intensive Einführung in die Warenwelt,
- viel Geld in der Kasse ...

kann das bereitzustellende Angebot eingegrenzt werden. Im Einzelfall wird dann entschieden, was genau angeboten wird, beispielsweise:

- sportliche Früherziehung (Inlineskating),
- Dreisprachigkeit vom dritten Lebensmonat an
- die Ausrichtung aller größeren Aktionen durch bekannte Fast-Food-Ketten ...

Die Mitarbeiterinnen der Einrichtung werden danach ausgesucht, ob sie den Wünschen der Eltern entsprechen können. Fertig. Eine Überprüfung der Anforderungen und Möglichkeiten in kurzen Abständen mit regelmäßiger, auch bruchhafter, Anpassung des Konzeptes ist anzuraten.

Organisationen Sozialer Arbeit, die sich aus Steuermitteln finanzieren, haben weiteres zu berücksichtigen. Je ausschließlicher die Quelle „öffentliche Finanzen“ sprudelt, desto mehr ist es notwendig zu wissen, aus welchem Auftrag heraus der Staat diese Ressourcen zur Verfügung stellt. Ob Kindertagesbetreuung anerkannt ist oder nicht, hängt auch davon ab, ob es ihr gelingt, diese Erwartungen zu erfüllen. In einschlägigen Gesetzen ist nachzulesen, wofür (öffentliche) Kindertageseinrichtungen gebraucht werden.

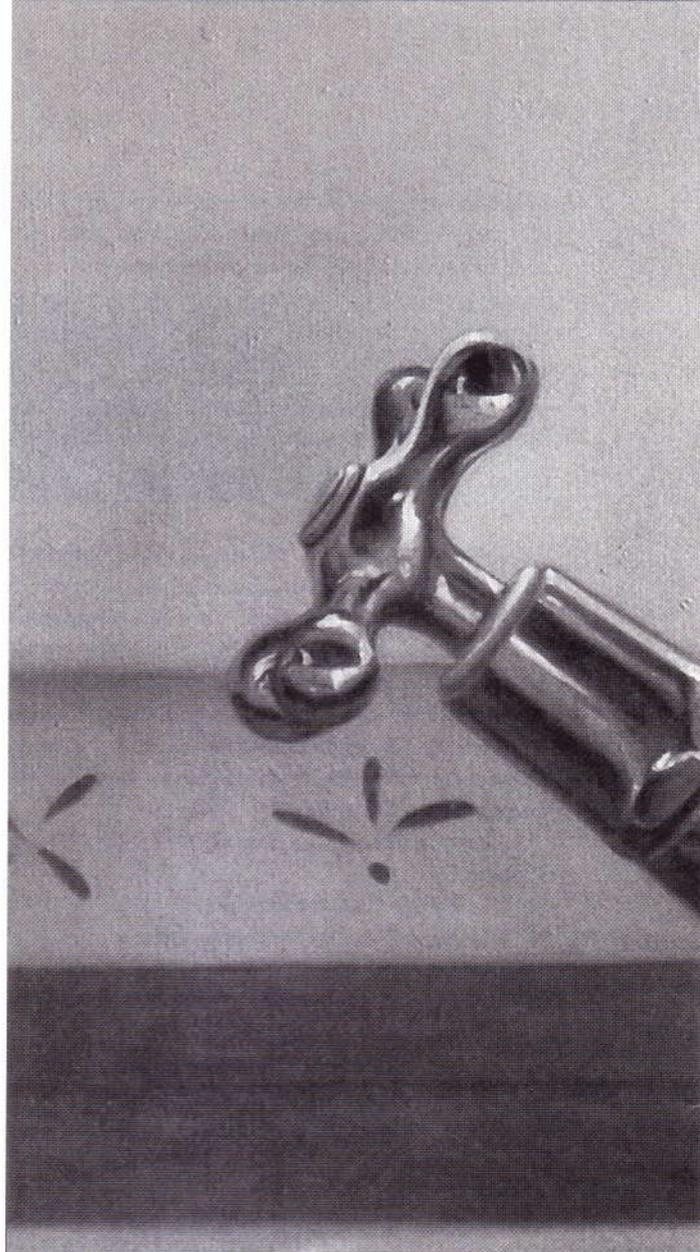
**Eine unfähige  
Leitung  
verwaltet den  
Stillstand,  
lässt Chancen  
ungenutzt,  
führt nicht  
zum Erfolg.**

Die Interpretationsfähigkeit von Gesetzen ändert nichts an dieser Tatsache, eher stellt sie klar, was als Aushandlungsprozess in jeder und für jede Einrichtung ohnehin geschehen soll: Das sind die Einbeziehung der konkreten Wünsche von Nutzer und Umfeld, deren Partizipation, die Regionalisierung und Dezentralisierung usw. Die einschlägigen Gesetze für die Kindertagesbetreuung in der Bundesrepublik Deutschland schreiben weiterhin das Gebot der Fachlichkeit vor. Es gilt für Personen und selbstverständlich auch für die von ihnen entwickelten einzelnen pädagogischen Angebote. Eine Ausrichtung an kurzfristigen, leicht darstellbaren Erfolgen widerspricht nicht unbedingt dem Gebot der Fachlichkeit, wohl aber widerspricht eine einzig darauf ausgerichtete Konzeption dieser Verpflichtung. Kinder brauchen beispielsweise Kontinuität, keine Effekthascherei. Sie brauchen gesunde Ernährung. Sie sollen den kritischen Umgang mit den Möglichkeiten der modernen Gesellschaft erfahren können. Dies alles verhindert ein Angebot der öffentlichen Einrichtungen, wie es für die privaten grundsätzlich möglich ist, und sollte die Befürchtung, Pädagogik müsse sich neuerdings einzig dem Diktat der Haushaltskasse unterwerfen, mindern. Allerdings bedarf, anders als vor Jahren noch, die Verwendung der Gelder einer genauen Überprüfung: Wurde mit den Ressourcen ordentlich umgegangen, und wurden die bestmöglichen Resultate erzielt?

Der gesellschaftliche Auftrag von Kindertagesbetreuung, wie er im KJHG fixiert ist, schreibt Fachlichkeit als Arbeitsprinzip ebenso vor wie die Beteiligung der Eltern. Diese Zweiteilung der Anforderungen kann unter Umständen als Gegensatz wirken, wenn Eltern Anforderungen an Kindertagesstätten richten, die ‚unter fachlichem Niveau‘ liegen. Was tun in solchen Fällen? Wie sich entscheiden?

Auch Managementtheorien befassen sich mit diesem Problem bei der Erforschung von Dienstleistungen. Öffentliche Erziehung kann als eine soziale Dienstleistung verstanden werden. Für alle Dienstleistungen gilt: sie werden *uno actu* erbracht. Mit diesem Begriff wird umschrieben, dass Produktion und Konsumtion einer Dienstleistung in einem Akt erfolgen. Der Konsument ist bei der Herstellung der Dienstleistung gegenwärtig, ja er wird sogar zum Ko-Produzenten, ohne den kein Produkt entstehen kann. Diese Sichtweise hat mindestens eine wichtige Konsequenz für den Leistungsanbieter. Er verliert in gewissem Sinne seine Monopol- und Machtstellung, verliert seine Stellung als alleiniger Bestimmer einer absoluten Fachqualität, muss einerseits seine Professionalität um die Kompetenz erweitern, mit der die Dienstleistung nachfragenden Person zu kommunizieren, muss andererseits jedoch die eigene Professionalität als weniger entscheidend anerkennen, denn ohne Kundenzufriedenheit nutzen die besten Fachkompetenzen wenig. Ein völlig fachfremdes Beispiel:

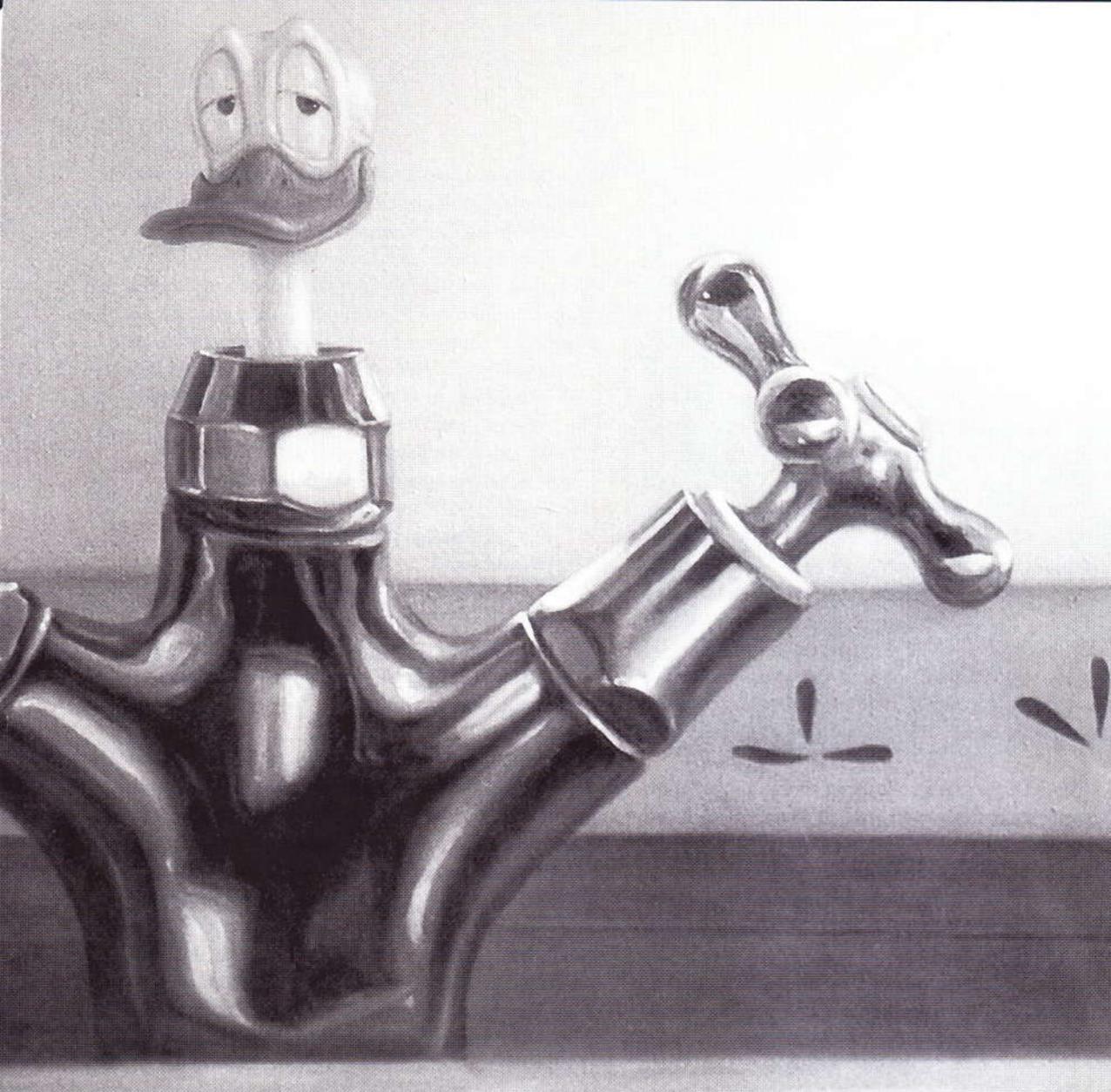
Keine Friseurin kann sich auf die Position zurückziehen, dass eine nach allgemein anerkannten Quali-



tätsstandards ihres Berufes ausgeführte Dauerwelle die einzig richtige, vernünftige und den Voraussetzungen einer Kundin angemessene Behandlungsform ist, wenn diese nach einem Kurzhaarschnitt mit partieller Einfärbung verlangt. Was in diesem buchstäblich an den Haaren herbeigezogenen Beispiel fast schon lächerlich wirkt, hat in der Pädagogik Tradition: Die Professionellen glauben stets besser zu wissen, was für Kinder, Jugendliche und Familien gut und richtig ist, als diese selbst. Klagen darüber, dass Eltern nicht so mit ihren Kindern umgehen, wie Erzieherinnen dies für richtig halten, Elternabende über richtigen Fernsehkonsum und die Frage, wie man Eltern wohl dazu bringen könnte, sich mehr um ihre Kinder zu kümmern, sind Symptome für eine professionelle Arbeitseinstellung, die zu wenig die Haltungen und Beweggründe von Eltern als Ko-Produzenten im Erziehungsprozess akzeptiert.

Qualität ist keine absolute Größe, sondern zu vereinbaren. Für die Ausgangsposition der Leiterin einer pädagogischen Einrichtung liegt nahe, dass sie der Pädagogik den Vorrang einräumt und ihr gesamtes Leitungshandeln danach ausrichtet, ein möglichst qualifiziertes Angebot zu entwickeln. Sie nutzt dazu (mindestens) drei Quellen:

**Die Professionellen glauben stets besser zu wissen, was für Kinder, Jugendliche und Familien gut und richtig ist, als diese selbst.**



- Gesetze/Vorschriften und bereitgestellte Ressourcen (als Ausdruck des wirksamen gesellschaftlichen Willens),
- Fachlichkeit/Wissenschaft als Arbeitsinstrumente,
- Wünsche, Bedarf und Kompetenzen der Eltern.

Die pädagogischen Vorstellungen geben die Richtung anzustrebender Qualität bei der Auswahl, Führung und Beteiligung der Mitarbeiterinnen ebenso an, wie sie die eigenen Handlungsrichtlinien für die Organisation der Institution bestimmen. Es ist wichtig, in dieser Reihenfolge - Pädagogik, Personal, Organisation - zu denken, weil damit ein vorschnelles Einschwenken auf vermeintliche Sachzwänge vermieden werden kann. Auf Dauer wird nur die gute Qualität des pädagogischen Angebots gebraucht und finanziert.

Damit der Begriff „Gesellschaftlicher Auftrag von Kindertagesbetreuung“ ein wenig anschaulicher wird, versuche ich im folgenden eine (sehr) kurze Skizze zu liefern, was darunter verstanden werden kann. Betreuung, Erziehung und Bildung - zusammen der sozialpädagogische Bildungsauftrag - sind die zentralen Funktionen, die in größtmöglicher (fachlicher und ausgehandelter) Qualität erbracht werden sollen. Dazu werden Zielsetzungen und Einzelaufträge aus dem

KJHG und den Kita-Gesetzen der Länder übernommen, zum Beispiel:

- freie Entfaltung der Kinder (Selbstständigkeit) fördern,
- chancengleichheit von jungen und Mädchen anstreben,
- Benachteiligungen ausgleichen,
- Kinder an Entscheidungen beteiligen.

Als Grundsätze für die Arbeit in der gesamten Jugendhilfe gelten die Strukturmaximen des Achten Jugendberichts als anerkannt. Jugendhilfe (also auch Sozialpädagogik in Kindertageseinrichtungen) soll sich die Prinzipien Prävention, Dezentralisierung, Alltagsorientierung, Integration/Normalisierung, Partizipation und Lebensweltorientierung zu eigen machen:

- PRÄVENTION soll nicht nur „Schlimmes verhindern“, sondern Orientierung geben. Präventive Arbeit in der Jugendhilfe bedarf der permanenten (methodischen und sonstigen) Innovation.
- DEZENTRALISIERUNG bedeutet, dass Angebote Kinder und Jugendliche erreichen sollen und zielgenau auf ihre Bedarfslagen abgestimmt werden.

**Handelt gute Leitung im Arbeitgeber- oder im Arbeitnehmerinteresse?**

**Kunden sind wählerisch und nachtragend. Man kann sie in der Regel nur einmal übervorteilen.**

ALLTAGSORIENTIERUNG zielt auf die Zugänglichkeit von Hilfen. Angebote setzen an den konkreten Bedarfslagen an, um wirkliche, rasche Unterstützung im Alltag zu geben.

INTEGRATION/NORMALISIERUNG ist Alltagsorientierung konkret: Jeder junge Mensch erhält dort die Hilfe, wo er sie braucht. Niemand wird ausgegrenzt.

PARTIZIPATION soll u.a. gewährleisten, dass der Bedarf eines Kindes festgestellt werden kann und dass seine Motivation/Eigeninitiative aktiviert wird.

LEBENSWELTORIENTIERUNG schließlich ist in den Strukturmaximen des Achten Jugendberichts die alles umschließende Klammer, die durch die vorgenannten Prinzipien erreicht werden soll. Mit diesem Begriff soll verdeutlicht werden, dass Jugendhilfe (Pädagogik) nicht um ihrer selbst willen agiert, sondern sich an den (aktuellen und zukünftigen) Lebensumständen junger Menschen ausrichtet.

(Gute) Leiterinnen sollten auf diesen allgemeinen Grundlagen dafür sorgen, dass in ihren Häusern konkrete Ziele entwickelt und verfolgt werden. Sie respektieren und fördern dadurch die Rechte von Kindern und ihren Eltern. Der pädagogische Verantwortungsbereich soll erfüllt werden (s.o.), indem die Verantwortung für das Personal (die Erzieherinnen) entsprechend wahrgenommen wird. Die Rechte und Pflichten der Mitarbeiterinnen müssen be- und geachtet werden. Personalrechtliche wie -fürsorgerische Anforderungen stellen sich der Leitungskraft im Alltag der Personalführung ebenso wie bei der qualifizierten Personalauswahl, -einarbeitung, -beurteilung und -entwicklung. (Gute) Leitungskräfte kontrollieren die Arbeit ihrer Erzieherinnen, weil sie sonst keine Anhaltspunkte für Beratung und Unterstützung haben und kein Recht, die Leistungen zu würdigen oder zu kritisieren. (Gute) Leiterinnen sorgen für den Informationsfluss innerhalb des Hauses und verlassen sich nicht darauf, dass „interessierte Kolleginnen“ schon nachfragen werden. Sie, die Leiterinnen, sorgen durch qualitätsvolle Organisation ihres Hauses für geringstmögliche Belastung von Kindern und Personal. (Gute) Leiterinnen stehen zu ihrer Verantwortung und trauen sich, Entscheidungen zu treffen. Sie bedienen sich der jeweils bestgeeigneten Mittel und Methoden, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.

## Epilog: Pädagogik und Betriebswirtschaft

Die Diskussion um Qualität in der Sozialpädagogik wurde in den letzten Jahren belebt durch die Einführung der sogenannten Neuen Steuerungsmodelle, die ihrerseits der Betriebswirtschaft entlehnt sind. Entsprechend heftig wurde teilweise Widerstand gegen fachfremde Kriterien zur Bewertung und Entwicklung sozialpädagogischer Arbeit mobilisiert. Inzwischen kann

etwas gelassener auf diese Zumutung reagiert werden, weil die sozialwissenschaftlichen Hintergründe betriebswirtschaftlichen Denkens erkennbar werden.

Mit der Sprache der Managementtheorien kann Pädagogik dann als Produkt bezeichnet werden. Sie ist ein Produkt wie viele andere auch, aber ist zugleich das Produkt, auf das es in Kindertageseinrichtungen ankommt. Wer sich entschieden hat, ein Produkt herstellen zu wollen, muss dafür bestimmte Überlegungen anstellen:

1. Welche Ware will ich anbieten?
2. Welche Ware kann ich anbieten?
3. Welche Qualität soll die Ware haben?
  - Was wird nachgefragt bzw. gebraucht?
  - Wie gut muss die Ware sein?
  - Wie aufwendig darf sie produziert werden?
  - Was ist ein optimales Verhältnis zwischen Herstellungskosten, Leistung (= Produktqualität) und dem Preis, der den Lebensunterhalt mindestens garantiert?

Diese und weitere Überlegungen sind letztlich betriebswirtschaftliche Überlegungen. Sie beziehen sich auf die Qualität des angestrebten Produktes und die Qualität des Herstellungsprozesses. Wer meint, Betriebswirtschaft würde ausschließlich zur Profitmaximierung im Sinne von „Möglichst wenig ausgeben, möglichst viel einnehmen, Qualität ist egal!“ angewandt, irrt. Betriebswirtschaft trachtet danach, Kunden zu binden. Kunden sind wählerisch und nachtragend. Man kann sie in der Regel nur einmal übervorteilen. Oder man befindet sich als Anbieter in einer Monopolstellung, dann kann man sich fast jedes Qualitätsniveau leisten. Mit anderen Worten und kurz gefasst:

Betriebswirtschaftliche Überlegungen dienen dazu, ein jeweiliges Produkt zu akzeptierter Qualität günstig (nicht billig!) herzustellen und zu vertreiben. Was spricht gegen die Anwendung dieses Satzes in der Pädagogik?

In diesem Rahmen übernimmt die (Betriebs-)Leitung die Verantwortung für das Produkt (bzw. seine Qualität), den Vertrieb, den Produktionsprozess und für die mitarbeitenden Personen. Um diesen Gesamtprozess zu steuern, muss Leitung für die beteiligten Menschen und Abläufe sorgen. ● Roger Prott

### ZUM NACH- UND WEITERLESEN

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft:  
 Qualität kommt nicht von allein.  
 Anforderungen für eine Entwicklungsaufgabe.  
 Mit Beiträgen von Petra Adolph, Andre Dupuis,  
 Hilmar Hoffmann und Roger Prott.  
 Zu beziehen beim GEW-Hauptvorstand,  
 Reifenberger Str. 21, 60489 Frankfurt/M., Fax:  
 069/78973201 unter der ISBN 3-930813-67-X