

*„Manche Träger haben verstanden, was ihnen die Leiter/innen wert sind. Sie finanzieren die Freistellung zum Leiten, manche auch noch Leitungsqualifizierungen. Andere Träger verstehen nichts, oder sie gehen skrupellos mit ihren Mitarbeiter/innen und dem gesellschaftlichen Auftrag um.“*

*Roger Prött*



## KITA-LEITUNG

# Anspruch und Wirklichkeit einer Profession

*Die Politik formuliert mit dem Orientierungsplan und dem KiTa-Gesetz hohe Ansprüche an die Leitung einer Kita. Zu fragen ist, inwieweit Leiterinnen in der Lage sind, zu tun, was von ihnen erwartet wird. Die Kita-Träger sind nicht einmal verpflichtet, den Leiter/innen Zeit für ihre Führungsaufgabe zuzugestehen.*

Seit 2011 ist der „Orientierungsplan für Bildung und Erziehung für die baden-württembergischen Kindergärten“ im Land die gemeinsame Grundlage für die pädagogische Arbeit in den Kindertageseinrichtungen. Er verdeutlicht, dass Leiter/innen verschiedenen Ansprüchen genügen sollen: Da heißt es im Orientierungsplan, dass „insbesondere die Leitungskraft als pädagogische Führungskraft die Konzeption und deren Weiterentwicklung im Blick [hat]. Sie setzt Impulse und nimmt Anregungen auf, unterstützt Innovationen und begleitet Prozesse, sorgt für die Kooperation mit anderen Kindergärten und Partnern. Sie motiviert zu interner und externer Fortbildung und stimmt alle Belange mit dem Träger ab.“

Dafür werden Leiter/innen bezahlt: Impulse setzen, Innovation unterstützen, Prozesse begleiten, intern und extern kooperieren, Personal qualifizieren. Drei Fragen stellen sich trotzdem: Wie werden Leiter/innen in Baden-Württemberg auf diese Aufgabe vorbereitet? Ist mehr möglich, als nur „die Weiterentwicklung im Blick zu haben“? Was genau ist eine „Leitungskraft als pädagogische Führungskraft“? Wer leiten soll, muss auch führen. Sollte selbstverständlich sein. Kaum vorstellbar, dass jemand schreibt: Der „Ministerpräsident als politische Führungskraft...“.

Ferner heißt es im Orientierungsplan, alle pädagogisch tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen bereit sein, „sich entsprechend ihrer jeweiligen Funktion regelmäßig fortzubilden. In besonderer Weise gilt dies für die Leitungskräfte (...) hinsichtlich ihrer Betriebsverantwortung.“ Allgemeine Anforderungen an Arbeitnehmer/innen werden speziell um die betriebsorganisatorischen Anteile für Leiter/innen ergänzt.

Im unmittelbaren Anschluss stehen neun Elemente für das Profil eines „guten“ Kindergartens. In Verbindung mit dem

zuvor genannten Punkt scheint die Liste auch eine Orientierungshilfe für die „Leitungskraft als pädagogische Führungskraft“ zu sein. Es geht um

1. ein Leitbild
2. eine eigenständige pädagogische Konzeption
3. eine bedarfsgerechte Angebotsstruktur
4. den Orientierungsplan für Bildung und Erziehung
5. ein Qualitätsmanagementsystem, das die kontinuierliche qualitative Weiterentwicklung aller Kindergärten im Land befördert und ermöglicht
6. Beteiligung der Kinder
7. Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit Eltern
8. partnerschaftliche Kooperation von Kindergarten und Schule
9. eine fachkompetente Erziehungs- und Bildungsarbeit durch engagierte und qualifizierte Leiterinnen gemeinsam mit ihren Trägern und ihren pädagogischen Mitarbeiterinnen.

Die Liste skizziert zugleich ein aktuelles Aufgabenprofil von KiTa-Leiter/innen.

Laut Orientierungsplan sollen sich alle Fachkräfte außerdem für die pädagogische Arbeit mit der eigenen Biografie auseinandersetzen, Der/die Leiter/in soll die biografischen Einflüsse berücksichtigen und sich ihrer Verantwortung bewusst sein. Das sind dünne Beschreibungen für angeblich wichtige Voraussetzungen einer wichtigen Tätigkeit. Weder wird gesagt, was gemeint ist, noch wird klar, was und wie der/die Leiter/in agieren soll. Wie ist sie auf diese Aufgabe vorbereitet worden? Auch nicht besser oder schlechter als die meisten Leitungskräfte, die bei den öffentlichen und freien Trägern in der Verwaltung Führungsaufgaben übernehmen. Nicht wenige scheitern an diesem Anspruch.

Alle Fachkräfte werden schließlich im Orientierungsplan

ermahnt, die Anregungen des Orientierungsplans nicht abzu- arbeiten: „Die mit den Zielformulierungen (...) verbundenen konkretisierenden Fragen sind als Denkanstöße für die einzel- ne Erzieherin, für die Leiterin und für das Team zu verstehen (...) Wichtig dabei ist, dass diese Denkanstöße im Team disku- tiert werden und auch zur „Standortbestimmung“ des Kinder- gartens dienen.“ Das Gesamtteam entwickelt die Konzeption in gemeinsamer Verantwortung fort. Der/die Leiter/in trägt inhaltlich dazu bei und stellt sicher, dass der Prozess gelingt.

Mit geringen Einschränkungen beschreibt der Orientierungs- plan ein aktuelles, anspruchsvolles, führungsorientiertes Berufsbild für KiTa-Leiterinnen in Baden-Württemberg und das KiTa-Gesetz (§ 7 Abs. 7) legitimiert die Anforderungen:

Die Leitungskräfte haben die Aufgaben,

1. die Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit zu fördern;
2. die Erziehung und Bildung in der Familie zu unterstützen und zu ergänzen;
3. die Eltern im Hinblick auf die Vereinbarung von Erwerbstä- tigkeit und Kindererziehung zu unterstützen und
4. andere bei der Erfüllung der Aufgaben nach den Nummern 1 bis 3 mitwirkende Fach- und Zusatzkräfte anzuleiten.

Zu fragen ist, in welchem Rahmen Leiter/innen die inhaltli- chen Vorgaben erfüllen sollen. Wie weit sind sie in der Lage, das zu tun, was der Stand der Fachlichkeit gebietet?

### **Die Wirklichkeit sieht anders aus**

Leiter/innen sind meist erfahrene Erzieherinnen, vom Träger gebeten, die Position zu übernehmen, denn eine muss es ja tun. Erzieherinnen lernten in ihrer Ausbildung, Kindergrup- pen zu führen und mit Eltern zusammen zu arbeiten. Sie lern- ten später, Praktikantinnen anzuleiten. Nichts haben sie über Personal- und Betriebsführung gelernt; nichts über Teament- wicklung als Leiter/in und bei manchen gleichzeitig Gruppen- leiter/in, gleichberechtigt mit allen Erzieherinnen im Haus – im permanenten Rollenkonflikt Vorgesetzte und Mitarbeiterin zu sein.

Teamentwicklung ist beim aktuellen Platzausbau erforderlich; vielerorts explodierten Teams von 6 auf 16 oder 18 Erziehe- rinnen. Teilzeitkräfte, manche Fachkräfte ohne pädagogisches Grundwissen, und Kompetenz für die jungen Kinder sind wei- tere Herausforderungen.

Zwischen dieser Ausgangslage und den an die Leiter/innen gerichteten Anforderungen, bleibt es bei der Unverbindlich- keit in Sachen Arbeitsbedingungen. Leiter/innen brauchen Zeit. Zeit, wie für jede Arbeit. Zeit auch, sich und das Team zu qualifizieren.

Die meisten Leiter/innen sind staatlich anerkannte Erziehe- rinnen. Sie gehören damit automatisch zu den Fachkräften, die laut Kita-Gesetz zur „Leitung befugt“ sind, jedoch keinerlei Voraussetzungen dafür benötigen außer ihrer erzieherischen Grundausbildung, ebenso wenig wie Kindheits- oder Sozia- lpädagog/innen. Wer immer sonst noch als Fachkraft gilt, benötigt vor Übernahme einer Leitungsfunktion eine zweijäh- rige Praxis als Gruppenleiterin und zusätzlich eine vorberei- tende Fortbildung im Umfang von 160 Stunden. Die Mehrheit der Leiter/innen allerdings wird systematisch gar nicht ein- gearbeitet.

Ist ein/e Leiter/in erst einmal berufen, braucht sie Zeit, um zu erledigen, was von ihr erwartet wird, doch leider „besteht keine Verpflichtung der Träger, die Leitung einer Einrich- tung ganz oder teilweise freizustellen. Eine (...) freiwillig vereinbarte Leitungsfreistellung (...) ist nicht beim Mindest- personalschlüssel berücksichtigt. In diesen Fällen ist ein ent- sprechender Ausgleich zur Einhaltung des erforderlichen Mindestpersonalschlüssels der Gruppen zu gewährleisten.“ (Ausführungshinweise des KVJS-Landesjugendamtes zur Kindertagesstättenverordnung (KiTaVO) vom 25.11.2010, verkündet im Gesetzblatt für Baden-Württemberg Nr. 20 vom 09.12.2010, Seite 10)

Das Land formuliert zwar Ansprüche, doch trägt es nichts zur Erfüllung bei – außer einem weiteren Anspruch, den diesmal die Erzieherinnen erfüllen sollen: „Die übrigen Fachkräfte unterstützen die Leitungskräfte in der Gruppe.“ (nochmals § 7 Abs. 7 KiTaG).

Die Kindertagesstättenverordnung ist im Wortlaut übrigens deutlich positiver als in der obigen Darstellung der KVJS: „Der Mindestpersonalschlüssel nach Absatz 1 berücksichtigt die gesetzlich vorgesehene Einrichtungsleitung...“. Alles in Ord- nung demnach, denn für die Kinder wird gesorgt, die Leiter/ innenarbeit wird irgendwie erledigt.

Hier herrscht ein Missverständnis. Denn wie sollen hochklas- sige Bildung und Erziehung gewährleistet werden, wenn die entscheidende Person daran gehindert wird? Der/die Leiterin



Foto: imago

soll für eine Hauskonzeption sorgen, das dauert etwa ein Jahr, wenn (Teil-)Teams sich zweiwöchentlich treffen. Leiter/innen sollen ihr Personal führen. Macht sie das einigermaßen gründlich, wird sie Mitarbeitergespräche führen. Zehn Kollegen/innen im Haus, bedeuten im Schnitt ein Gespräch im Monat (Urlaub und Fehlzeiten ausgenommen); Zeitaufwand jeweils ein Tag inklusive Vor- und Nachbereitung. Das ist kaum zu gewährleisten, wenn zusätzlich neue Mitarbeiter/innen angeleitet oder angelernt werden sollen.

Manche Träger haben verstanden, was ihnen die Leiter/innen wert sind. Sie finanzieren die Freistellung zum Leiten, manche auch noch Leitungsqualifizierungen. Andere Träger verstehen nichts, oder sie gehen skrupellos mit ihren Mitarbeiter/innen und dem gesellschaftlichen Auftrag um. Sie erhalten öffentliche Mittel und verschwenden sie. Sie lassen die Leiter/innen in der Gruppenarbeit; sie behindern erforderliche Entwicklungen. Häufig schütten sie die Leiter/innen mit Arbeitsaufträgen zu, die überhaupt nichts mit Leitungsaufgaben oder -tätigkeiten zu tun haben. Eine Arbeit wird nicht zur Leitungsaufgabe, weil ein/e Leiter/in sie ausübt, sondern nur wenn mit ihr geleitet wird. Hefttagebücher, Fotokopien oder Schließdienste gehören nicht dazu. So etwas ist eine Verschwendung öffentlicher Mittel, denn Leiter/innen werden für diese Hilfstätigkeiten zu gut bezahlt.

So müssen Kita- Leiter/innen selbst sehen, wo sie Zeit hernehmen. Welche Folgen das hat, belegen einige Studien zur Gesundheitsvorsorge. Wo das Land und die Träger sparen, werden die Krankenkassen belastet, werden die Qualitätsansprüche nicht eingehalten, werden Kinder nicht so betreut, wie es das Gesetz vorsieht.

Gute und schlechte Leiter/innen gibt es in jedem Beruf, auch in den Kitas. Die meisten Leiter/innen bewältigen ihre Arbeit, häufig aufopferungsvoll und nicht selten verzweifelt, weil sie ihre eigenen Maßstäbe nicht erfüllen können. Offensichtlich



ist auf jeden Fall, dass die Ansprüche aus dem Orientierungsplan an Leiter/innen eine Umsetzung, da nichts geregelt wird, sondern alles dem Zufall überlassen bleibt, sehr erschwert. Das Fazit: Es geht um Bildung, angeblich. Es geht um Qualität, irgendwie. Es geht um Geld, ganz gewiss! //

**Dr. Roger Prott**  
Bildungsreferent und Autor