



Die KiTa-Steuerung im Spannungsfeld zwischen subjektiver Theorie, Qualifikation und gesellschaftlicher Erwartung

Ein Vortragsangebot mit anschließender Diskussion von
Jens Hübner und Ines Ziller

Was wollen wir?

Viele Autoren haben Bücher über die Bedeutsamkeit der Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsarbeit in den ersten Lebensjahren veröffentlicht. Allerdings wurde bisher kaum der Versuch unternommen zu hinterfragen, wer letztlich die Voraussetzungen dafür schafft, dass in der KiTa eine exzellente Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsarbeit möglich wird.

Durch unsere jahrelange Arbeit als KiTa-Leiterin bzw. als KiTa-Koordinator haben wir in der Steuerung von Kindertageseinrichtungen sehr viele Erfahrungen sammeln können. In vielen informellen Gesprächen sprachen wir mit unseren Kolleg_innen immer wieder über die Aufgaben, die so bunt wie ein großer Blumenstrauß sind, die eine Leitung im KiTa-Alltag zu bewältigen hat und welche Hürden zu meistern sind.

Die Erwartungen an eine KiTa-Leitung sind, wie auch die Karikatur auf der ersten Seite zeigt, sehr hoch.

- Sie soll die inhaltlich-pädagogischen Prozesse begleiten, unterstützen und voranbringen.
- Sie soll Teamarbeit leisten und sich auch um betriebswirtschaftliche Angelegenheiten kümmern.
- Sie soll ein Netzwerk aufbauen und Kooperationen schließen.
- Sie soll eine gute Zusammenarbeit mit den Eltern entwickeln und vor allem die unterschiedlichen Persönlichkeiten im Team im Blick haben.
- Sie soll das Team in den Prozessen begleiten, unterstützen und
- sie soll auch in Konflikten Schlichterin sein ...

Die Liste könnte fortgesetzt werden!

Mit der Veröffentlichung unserer Bachelor-Arbeit zum Thema *Die KiTa-Steuerung im Spannungsfeld zwischen subjektiver Theorie, Qualifikation und gesellschaftlicher Erwartung* haben wir die Tür zur Diskussion und zu einer weiteren Studie geöffnet. Wir stellten uns nämlich die Frage: Wie sieht die Leitungstätigkeit einer KiTa-Leitung wirklich aus? Mit dieser Frage im Gepäck interviewten wir sowohl Vertreter_innen der Qualifikation von KiTa-Leiter_innen als auch Praktiker_innen, also KiTa-Leiter_innen und KiTa-Träger-Vertreter_innen, die ein kritisches Bild von der Lehre und Ausbildung im Bereich der KiTa-Leitung gegeben sowie den Arbeitsalltag der Akteur_innen in der KiTa-Steuerung darstellten.

Auf den folgenden Seiten werden wir kurz zeigen, warum die KiTa-Steuerung wenig Beachtung erfährt. Dies hat unterschiedliche Gründe, die wir im Einzelnen in unserer Arbeit veröffentlicht haben.

Uns ist wichtig, dass wir das Thema *KiTa-Steuerung* in die Öffentlichkeit tragen. Wir wollen den Praktiker_innen vor Ort unsere Gedanken und Ergebnisse der Untersuchung vorstellen sowie mit den Teilnehmer_innen der Präsentation darüber in einer Art *Werkstattatmosphäre* diskutieren. Das Ziel unseres Vortrages und der anschließenden Diskussion soll sein, den Akteur_innen der KiTa-Steuerung die ihnen gebührende Beachtung zu schenken, denn sie sind nach unserer Auffassung die *Motoren* der KiTa. Machen wir uns also *gemeinsam auf den Weg* für eine zukunftsorientierte Kindheitspädagogik.

Wir laden Sie nunmehr ein, unserer Vorstellung der Ergebnisse zu folgen. Wenn Sie Leitungstagungen oder Kongresse für KiTa-Leitungen oder Zertifikatskurse für angehende KiTa-Leitungen organisieren bzw. eine Bildungseinrichtung für angehende KiTa-Leitungen sind und Ihren Teilnehmer_innen und Studierenden sowohl theoretische als auch empirische Ergebnisse vorstellen möchten, dann stehen wir Ihnen gerne als Referent_innen zur Verfügung.

Die Vorstellung unserer Arbeit mit den empirischen Ergebnissen dauert ca. 45 Minuten. Anschließend bieten wir an, in einer Diskussionsrunde zusammen mit den Teilnehmer_innen einen Ausblick zu erarbeiten. Die Teilnehmer_innen sollen hierbei selbst-initiativ tätig werden.

Es grüßt Sie herzlich

Jens Hübner

Ines Ziller

Worum geht es?

Wir sind in unserer beruflichen Zusammenarbeit mit KiTa-Leitungen immer wieder auf die gleichen Fragen gestoßen:

- Wie funktioniert das Leiten einer Kindertagesstätte?
- Was gibt es neben den Methoden- und Technikkoffern noch, was darüber entscheidet, ob die Steuerung von Erfolg oder Misserfolg gekrönt ist?
- Wie viel Einfluss hat das Subjektive bei der Verrichtung der vielfältigen Aufgaben in der KiTa-Steuerung?
- Was kann dabei die Qualifikation leisten und wo sind möglicherweise die Grenzen?
- Wer kann überhaupt leiten, sind es ganz bestimmte Persönlichkeiten?

Antworten auf unsere Fragen fanden wir zunächst keine. Während des intensiven Austauschs haben wir allerdings viele Übereinstimmungen in unserer Arbeitsweise festgestellt und sind zu der Erkenntnis gelangt, dass die Aufgaben der KiTa-Steuerung eigentlich viel mehr umfassen, als das KiTa-Gesetz des jeweiligen Bundeslandes verlangt. In unseren Gesprächen sind wir auch darin übereingekommen, dass sich die Verantwortlichen in einem echten Spannungsfeld zwischen der Implementierung frühkindpädagogischer Standards einerseits und den reinen administrativen Aufgaben andererseits sowie den daraus entstehenden jeweiligen Ansprüchen der unterschiedlichen Akteure bewegen. Es ist nicht abzustreiten, dass die Aufgaben, die nicht unbedingt zum inhaltlich-pädagogischen Feld gehören, kaum aufzuzählen sind: Sei es die Behebung von verstopften Kindertoiletten oder die Erstellung von Mahnschreiben, weil die Eltern wiederholt die KiTa-Beiträge nicht gezahlt haben. Eine interviewte KiTa-Leiterin hat ihren Alltag folgendermaßen beschrieben:

"Das ist nicht vorhersehbar. Zwischen Gartenarbeit, Küchendienst, Klempner, Maler, Kinder wickeln, Eltern befriedigen und den Vorgesetzten ruhig stell'n, gibt's alles. Vielfältig. [...] Eigentlich ist so 'ne KiTa-Leiterin, so wie sie jetzt ist, [...] Allrounder. [...] Ic[h] hab eigentlich Erzieher [g]elernt. [...] Aber die erwarten von dir, dass du das machen musst. [...] Und du musst immer [...] Freundlichkeit rumbring'n, immer Kompetenz hab[e]n, die man ausstrahl[e]n muss, [au]ch wenn man sie manchmal [g]ar nicht hat" (Plw, Zeile 46–48, Zeile 352–353, Zeile 355–361).

Mit unserer Veröffentlichung wollen wir deutlich machen, wie es den Verantwortlichen der KiTa-Steuerung in ihrer Tätigkeit geht. Während der Arbeit entstanden naturgemäß weitere Fragen, die wir hier kurz benennen:

- Wie gehen die Verantwortlichen der KiTa-Steuerung mit den vorgegebenen Aufgabenfeldern, die auf den ersten Blick unvereinbar scheinen (Implementierung frühkindpädagogischer Standards sowie administrative Aufgaben), und den daraus entstehenden Spannungsfeldern sowie den daraus entstehenden Bedürfnissen der Akteure um?
- Welche subjektiven Theorien verfolgen sie?
- Inwiefern hat die Qualifikation sie auf diese vielfältigen Tätigkeiten tatsächlich vorbereitet?
- Wie gehen sie mit den gesellschaftlichen Erwartungen um und welche sind das überhaupt? Kann man sie im Grunde genau benennen? (Der Begriff *gesellschaftliche Erwartung* wirkt bei näherer Betrachtung sehr gewaltig.)

Unsere Arbeit beabsichtigt aber auf keinen Fall, die Felder gegeneinander auszuspielen: Die *Implementierung frühkindpädagogischer Standards*, die z. B. die Erarbeitung eines Trägerleitbildes, einer KiTa-Konzeption oder die Einführung eines pädagogischen Qualitätshandbuches beinhalten, wird den ebenso wichtigen *administrativen Aufgaben*, die oftmals das ursprüngliche KiTa-Geschäft und somit die inhaltlich-pädagogischen Belange überschatten, nicht gegenübergestellt, sondern beide Bereiche haben ihre Berechtigung und sind Alltag einer jeden KiTa-Steuerung. Sie sind als Gesamtheit zu sehen. Uns ist es eher wichtig, den Alltag einer KiTa-Leitung aufzuzeigen und ihn für die Öffentlichkeit einmal sichtbar zu machen. Wir wollen im wahrsten Sinne des Wortes *Licht ins Dunkel* bringen!

Bei der Rücksendung unserer Fragebögen erhielten wir von einem Befragten folgende Zeilen:

"... vielen Dank für Ihr Engagement in diesem unterentwickelten Forschungsbereich. Aus eigener Anschauung – nach 14 Jahren Tätigkeit – weiß ich, wie viele (auch vermeintlich 'gut' ausgebildete) LeiterInnen an ihrer Aufgabe gescheitert sind bzw. scheitern. [...] Viel Licht im Dunkeln" (E-Mail vom 26.09.2012).

Diese Zeilen machen deutlich, dass es, gerade aufgrund der Qualitätsdebatte des für 2013 geplanten KiTa-Platz-Ausbaus und der Umsetzung des Rechtsanspruchs eines Betreuungsplatzes ab einem Jahr, längst an der Zeit ist, über die KiTa-Steuerung und deren Rahmenbedingungen zu reden. Sie ist nämlich gehalten, diese genannten Ansprüche in der Praxis umzusetzen. Es ist an der Zeit, dass der KiTa-Steuerung in ihrer Gesamtheit in den frühkindpädagogischen Fachkreisen viel mehr Beachtung geschenkt wird. Die Autoren Böttcher und Merchel haben es einmal so formuliert: "Erfolgreiche (sozial)-pädagogische Arbeit wird im guten Fall durch die Art und Weise ihres 'Managements' gefordert und gestützt, im schlechten Fall behindert oder gar verhindert" (Böttcher et al. 2010, S. 1).

Wo ist das Problem?

An die Steuerung frühkindpädagogischer Einrichtungen werden sehr hohe gesellschaftliche Erwartungen gestellt. Dies liegt u. a. darin begründet, dass generell durch den "PISA-Schock" (bildungspolitische Perspektive) und durch die Familienpolitik (Vereinbarkeit von Familie und Beruf) die Erwartungen an frühkindpädagogische Einrichtungen hoch sind und stetig steigen. Sie rufen ein derart starkes öffentliches Interesse hervor, dass nicht nur mehrfach das Gesetz geändert worden ist, sondern auch politisch kontrovers diskutiert wird: einerseits über die familiäre Bildung und Erziehung, andererseits über die öffentlich verantwortete Bildung und Erziehung. Der gesellschaftliche Auftrag ist als Norm in den §§ 22 und 22a SGB VIII verankert und beschrieben.

Insbesondere die KiTa-Leitung, die an der Basis die KiTa-Steuerung repräsentiert, bildet die Schnittstelle aller in der KiTa laufenden Prozesse und ist maßgeblich für die Umsetzung des Erziehungs- und Bildungsauftrages verantwortlich. Ihre Aufgabe ist es, im System KiTa – im Innenverhältnis – für alle Beteiligten einen Rahmen und nachvollziehbare Abläufe zu schaffen, um ein exzellentes *KiTa-Kern-Geschäft* zu gewährleisten, damit – im Außenverhältnis – den Eltern sichtbar gemacht wird, so wie Klug (2001, S. 10) es so vortrefflich formuliert: "Wir sind die beste Kita für Ihr Kind".

Doch die KiTa-Leitung wird mit all ihren Aufgaben, die unterschiedlicher nicht sein könnten, oft alleine gelassen wird. Sie hat kaum Zeit – oder ihr wird die Zeit nicht eingeräumt –, um über sich und ihre Arbeit zu reflektieren oder genauer zu hinterfragen, was sie buchstäblich in ihren Handlungen oder in ihren Entscheidungen leitet.

Das Problem zeigt sich deutlich: Zwei entscheidenden Themen wird in der Aus- und Fortbildung keine bzw. kaum Bedeutung beigemessen, nämlich

- den organisatorisch-verwaltungstechnischen Themen und
- den subjektiven Theorien der in der frühkindpädagogischen Steuerung tätigen Kolleg_innen.

In den vorliegenden Gesetzen gibt es keinerlei Hinweise darauf, welche organisatorisch-verwaltungstechnischen Aufgaben die Leitung einer Kindertagesstätte auszuüben hat. Vielmehr wird in den Aus- und Fortbildungen sowie in den geltenden Gesetzen der Fokus stark auf die *Implementierung frühkindpädagogischer Standards* gelegt.

Der Ansatz unserer Arbeit war demzufolge, der Frage nachzugehen, welchen Einfluss die subjektiven Theorien der KiTa-Leiter_innen sowie die der Trägervertreter_innen einer Kin-

ertagesstätte auf die Steuerung haben und inwiefern sich die Qualifikation und die gesellschaftlichen Erwartungen auf deren Handeln auswirken.

Was sagen andere? – Forschungslage

Derzeit liegen in Deutschland keine Ergebnisse einer empirischen Studie über die *KiTa-Steuerung*¹ vor. Bei unserer Recherche konnten wir zwei Bachelor- und eine Master-Arbeit sowie einen Fragebogen von Karin Beher finden.

Eva Wichtl (2011) veröffentlichte über die GEW ihre Bachelor-Arbeit zum Thema *Belastungsfaktoren von Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen*. Sie gibt einen Überblick über die Belastungsfaktoren, beschreibt hierbei den Aufgabenkatalog einer KiTa-Leitung und kommt zu dem Ergebnis, dass die Aufgabenvielfalt und die Aufgabendichte zunehmen, die Rahmenbedingungen jedoch gleich geblieben sind.

Eine ähnliche Arbeit veröffentlichte auch Sarah Schüller (2011) im Carl-Link-Verlag. Ihre Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema *Die Kita-Leitung im Spannungsfeld ihrer Position zwischen Gruppenleitung und Führungsfunktion*. Die Autorin ging der Frage nach, "welche Auswirkungen [...] die Doppelbelastung; Leitung und Gruppenleitung, tatsächlich auf die Leitungsperson" (Schüller 2012, S. 192) hat.

Einen ganz anderen Ansatz verfolgte Karin Kaltenbach (2008) mit ihrer veröffentlichten Master-Arbeit. Sie stellte die zentrale Frage: "Unter welchem Veränderungsdruck stehen Kitas und welche Auswirkungen hat dies im Hinblick auf das Management von Tageseinrichtungen für Kinder" (Kaltenbach 2008, S. 15)?

Die im Mai 2012 veröffentlichte quantitative Datenerhebung *Qualifikationen und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte* unter der Leitung von Karin Beher macht u. a. Aussagen zu Einstellungen und Selbsteinschätzungen der Nutzer_innen von Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie Interessen- und Motivationslagen der Fachkräfte und deren Wünsche an die Organisationsform und didaktische Gestaltung der Fort- und Weiterbildungsangebote. In diesem Zusammenhang wurden auch KiTa-Leitungen befragt. Es ist an dieser Stelle erwähnenswert, dass von den 4.600 bundesweit verwertbaren Fragebögen, "von denen rund 3.102 (67 %) von pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ... ausgefüllt wurden" (Beher et al. 2012, S. 9), gerade einmal 1.425 (31 %) KiTa-Leitungen einen Fragebogen ausgefüllt haben.

¹ Mit dem Begriff *KiTa-Steuerung* meinen wir den Träger und die Einrichtungsleitung.

In der Studie wird zunächst deutlich, dass sich "die Einrichtungsleitungen ... überwiegend sicher bei der Bewältigung ihrer Aufgaben [fühlen]. [...] In einigen Aufgabenbereichen wurden jedoch auch in etwas größerem Ausmaß Unsicherheiten benannt und damit Hinweise auf Weiterbildungsbedarfe gegeben. Hervorgehoben werden sollen an dieser Stelle hierzu nur zwei für die Einrichtungsleitung zentrale Aufgaben ... Zum einen ist dies der Arbeitsbereich 'Betriebswirtschaftliche Leitung der Einrichtung', zum anderen der Bereich 'Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung'" (Beher et al. 2012, S. 68). Bemerkenswert ist, dass nur der Arbeitsbereich *Qualitätssicherung* unter den ersten zehn der am häufigsten nachgefragten Veranstaltungen zu finden ist und der Bereich *Betriebswirtschaftliche Leitung der Einrichtung* gar keine Rolle spielt.

Die zurzeit vorherrschenden Rahmenbedingungen reichen nicht aus, um den Erziehungs- und Bildungsauftrag einerseits und die kaum überschaubaren Organisationsaufgaben andererseits miteinander zu vereinbaren und zu erfüllen. Auch die KiTa-Leitungsqualifikation bereitet nicht ausreichend auf diese vielfältigen Aufgaben vor. Die frühkindpädagogische Institution steht vor einem Dilemma!

Die Herausgeber von Ratgebern und Handbüchern haben dieses Dilemma erkannt und nutzen es für sich: In den Buchhandlungen sind "zahlreiche *Ratgeber und Handbücher* zu finden [...], in denen praxisorientierte Themen für die [KiTa-Steuerung] oft rezeptartig aufbereitet werden" (Kaltenbach 2008, S. 106). Doch diese rezeptartige Aufbereitung verführt in der Praxis nur geradewegs dazu, sich starr an diese zu halten und zu hoffen, dass der in den Büchern vorgeschlagene Weg auch Erfolg haben wird. Wolfgang Klug (2001, S. 10) mahnt daher: "Die Leiterinnen haben, genauso, wie alle anderen spezialisierten Fachkräfte, Anspruch darauf, dass die vorgeschlagenen Methoden wissenschaftlich begründet werden und nicht zum Glaubensbekenntnis oder zum Rezeptbuch verkümmern".

Wer sind wir?



Ines Ziller ist 1967 in Woltersdorf geboren. Sie ist seit 1986 Erzieherin und arbeitet seit 1991 mit 35 Wochenstunden im Land Brandenburg als KiTa-Leiterin. In ihrer KiTa werden über vier Standorte verteilt 260 Kinder im Alter von null bis zwölf Jahren betreut. Als KiTa-Leiterin arbeitet sie 15 Stunden als Leitungskraft und in der anderen Zeit ist sie als Erzieherin im Gruppendienst tätig.

Von Oktober 2009 bis März 2013 studierte sie an der Alice-Salomon-Hochschule Berlin im berufsintegrierenden Studiengang

Erziehung und Bildung im Kindesalter mit dem Schwerpunkt Leitung und Management frühpädagogischer Einrichtungen unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Brodowski.



Jens Hübner ist 1970 in Berlin geboren. Er ist seit 1990 Erzieher und arbeitete in den 1990er Jahren ausschließlich im Kinder- und Jugendtheaterbereich. Er schrieb Kindertheaterstücke, zwei Kindermusicals sowie Kinderlieder.

Von 2000 bis 2005 arbeitete er im KiTa- und Hortbereich als Erzieher. Er gründete 2004 einen KiTa-Verein, deren Geschäftsführer er seit 2005 ist.

Jens Hübner studierte ebenfalls, wie Ines Ziller, von Oktober 2009 bis März 2013 an der Alice-Salomon-Hochschule Berlin im berufs-

integrierenden Studiengang *Erziehung und Bildung im Kindesalter* mit dem Schwerpunkt Leitung und Management frühpädagogischer Einrichtungen.

Nebenberuflich ist Herr Hübner als Dozent bei einem Bildungsträger tätig, der im Bereich der Erzieher-Ausbildung aktiv ist.

Kontakt

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, so können Sie uns unter folgenden E-Mail-Adressen erreichen: **Ines Ziller** – ziller.ines@gmx.de | **Jens Hübner** – prenzelberger@t-online.de