

Kita-Leitung – ein neuer Beruf? Von der Erzieherin zur Leitungsfachkraft

Professionelle Kita-Leitung erfordert eine fundierte Ausbildung ■ In größeren Kindertagesstätten ist die Leitung in der Regel ganz vom Gruppendienst freigestellt. Kaum etwas erinnert noch an den Berufsalltag einer Gruppenerzieherin. Die Verantwortungsbereiche und auch die Tragweite der Entscheidungen erweitern sich mit Übernahme der Leitungsfunktion grundlegend. Insofern ist für die Übernahme dieser Aufgaben eine qualifizierende Ausbildung Voraussetzung. Nur so können hohe professionelle Standards vor Ort erreicht bzw. erhalten werden.



Birgit Thurmann

Dipl.-Pädagogin, Leiterin der Fachschule für Dialog und Anleitung an der Elly-Heuss-Knapp-Schule, Regionales Berufsbildungszentrum der Stadt Neumünster

62

Kerstin K. ist Erzieherin und arbeitet seit sieben Jahren als Gruppenleitung und seit drei Jahren zusätzlich als Abwesenheitsvertretung in einer Kindertagesstätte mit einer Krippen- und zwei Elementargruppen. Um fachlich immer auf der Höhe der Zeit zu bleiben, besucht sie regelmäßig Fortbildungen und hat sich gerade zur Motopädagogin weitergebildet. Für die Tätigkeit als Abwesenheitsvertretung bekommt sie keine Leitungsstunden, sie wird nur ab und zu von ihrer Leitung über das Wesentliche informiert.

» Das Aufgabengebiet einer Kita-Leitung zeichnet sich durch ein hohes Maß an Komplexität aus.«

Jetzt ist die Leitungsstelle im Nachbarkindergarten frei geworden und Kerstin K. überlegt, ob sie nach den vielen Jahren im Gruppendienst diesen neuen Aufgabenbereich übernehmen will. Als Erzieherin hat sie neben der pädagogischen Arbeit mit den Kindern immer sehr gut mit den Eltern zusammengearbeitet und auch im Team war ihre Meinung gefragt. Es stellt sich die Frage, ob aus einer sehr guten Erzieherin jetzt auch eine ebenso gute Leitungskraft werden kann, oder ob es weiterer Qualifikationen bedarf.

In kurzer Folge müssen ganz unterschiedliche Fragen und Probleme geklärt werden. Das Büro einer Leiterin gleicht nicht selten einem Taubenschlag: da kommen Eltern, die ihr Kind anmelden wollen, kaum haben die Eltern das Büro verlassen, erscheint eine Erzieherin, die sich über ihre Kollegin beschweren will, dann kommt ein Handwerker, der etwas reparieren soll. Kurze Zeit später stellt sie in der Gemeindevertretung dar, wie sie sich den Anbau für die neue Krippe vorstellen und warum es aus pädagogischen Gründen nötig ist, einen separaten Spielbereich für die Krippenkinder auszuweisen. Die DB am Nachmittag hat sie gut vorbereitet, denn sie möchten erreichen, dass die Mitarbeiter mit Freude und Schwung an der Konzeption der neu einzurichtenden Krippe weiterarbeiten. Das Sommerfest muss organisiert werden und die Eltern der Schulkinder wünschen gezieltere Vorbereitung auf die Schule – jede Leiterin einer Kindertagesstätte könnte diese Auflistung sicher noch lange fortsetzen.

Kaum eine der hier genannten Aufgaben gehört zum Handlungsrepertoire einer Erzieherin.

» Leitungsverantwortung zu übernehmen bedeutet, den Beruf zu wechseln, aber im gleichen Arbeitsfeld weiter zu arbeiten.«

Welche Möglichkeiten gibt es, sich auf den neuen Beruf vorzubereiten? Ist es sinnvoll, eine entsprechende Weiterbildung zu besuchen? Lohnt der zeitliche und eventuell auch finanzielle Aufwand?

Sicherlich lassen sich viele Leitungskompetenzen mit Fleiß und Beharrlichkeit eigenständig erarbeiten. »Learning by doing« ist aber ein sehr fehleranfälliges und energieaufwändiges Entwicklungsmodell und es besteht die Gefahr, dass einige eventuell auch wesentliche Bereiche unterentwickelt bleiben und sich alle – Leitung, Mitarbeiter und Eltern – auf einen Minimalstandard einstellen und dieses Niveau für »normal« halten. Weitergehende Ansprüche werden in diesem Fall als überzogen abgewertet und abgewehrt. Um eine Kindertagesstätte gut zu leiten reicht es nicht, im Alltagsgeschäft irgendwie zu bestehen.

» Leitung ist keine Aufgabe für Autodidakten.«

In erfolgreichen Kindertagesstätten finden sich typischerweise Leitungen, die u.a. über weit ausdifferenzierte Kompetenzen im Bereich Sozialmanagement verfügen. Derartige Fähigkeiten und Fertigkeiten sind keine »Geheimwissenschaften«, sondern fundierte und lernbare Kompetenzen. Wie in anderen Bereichen auch erleichtert theoretisches und methodisches Wissen die strategische Planung und eröffnet vielfältige und situationsangemessene Handlungsstrategien in unterschiedlichen beruflichen Anforderungssituationen. Hinzu kommt, dass gut ausgebildete Leitungskräfte die anstehenden Aufgaben leichter und mit geringerem Zeit- und Kraftaufwand meistern. Sie wirken motivierender auf ihr Team und sind in der Lage, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern/innen pädagogische Visionen Schritt für Schritt zu entwickeln und umzusetzen.

Welche Rolle kann in diesem Zusammenhang die Erzieher/innen-Ausbildung spielen?

Wäre es nicht praktisch Leitungsthemen gleich in den Fachschulen mit zu unterrichten? Damit wäre jede Erzieherin auch für die Übernahme einer Leitungstätigkeit gerüstet – oder ist es möglich, in den neu entstandenen Bachelor-Studiengängen derartiges Wissen mit zu vermitteln?

Das würde bedeuten die Leitungsrolle bereits am Anfang der Berufsbiografie in den Blick zu nehmen, was kaum fundiert gelingen kann, denn wesentliche Grundlage für das erfolgreiche Leiten einer Kita ist neben den fachtheoretischen und fachpraktischen Kenntnissen die Ausbildung einer Leitungs-Persönlichkeit. Sie muss beispielsweise in der Lage sein, den unterschiedlichen Interessengruppen mit der nötigen flexiblen Standhaftigkeit zu begegnen, ohne sich in den Ansprüchen und Erwartungen der verschiedenen Gruppen und Einzelpersonen zu verlieren. Das bedeutet, dass sie auch ein sicheres Gespür für ihre Rolle als Leitung haben muss und vor dem Umgang mit der ihr zuwachsenden Macht nicht zurückschreckt, sondern verantwortungsvollen Umgang mit diesem sensiblen Thema pflegt.

Die in der Erzieher-Ausbildung gewonnenen und durch anschließende Berufserfahrung erweiterten Kompetenzen können als wichtiger Kompass für eigene Leitungsentscheidungen fungieren, sie ersetzen aber nicht die zusätzliche Qualifizierung.

» Die Qualität einer Kindertagesstätte hängt in einem hohen Maß von der Qualität ihrer Leitung ab.«

Einige wenige Träger in Schleswig-Holstein haben sich trotz des bestehenden Fachkräftemangels entschieden, Leitungsstellen nur an spezifisch weitergebildete Fachkräfte zu vergeben. Andere Träger ernennen Leitungen nur unter der Auflage, dass sie eine entsprechende Weiterqualifizierung besuchen. Zunehmend entsteht bei Trägern, aber auch bei Erzieherinnen und zukünftigen Leiterinnen ein Bewusstsein, dass der hohe fachliche Standard in den Kindertagesstätten nur dann haltbar sein wird, wenn die Einrichtungen gut geführt werden und sowohl der Aufbau von tragfähigen organisationalen Strukturen als auch die Mitarbeiterführung gelingen.

Die Qualität einer Kindertagesstätte hängt in einem hohen Maß von der Qualität ihrer Leitung ab, denn diese prägt das Klima und die Arbeitsweise und hat insofern eine besondere Verantwortung auch für die Qualitätsentwicklung der Einrichtung. Darüber hinaus wird eine unglücklich agierende Leitung kaum erreichen, sehr gutes Personal dauerhaft zu halten.

Führungskräfte-Weiterbildungen werden in Schleswig-Holstein von verschiedenen freien Bildungsträgern,¹⁾ teilweise auch von den Trägern der Kindertagesstätten²⁾ selber angeboten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeiten, an der Fachschule für Sozialpädagogik in Neumünster, eine sehr umfassende Weiterbildung für angehende Führungskräfte zu besuchen, die mit einer staatlichen Anerkennung abschließt.³⁾

Während bei der Weiterbildung zum Kindergartenfachwirt die betriebswirtschaftlichen Aspekte stärker im Fokus stehen, stehen in der Weiterbildung in Neumünster eher Mitarbeiterführung und Kommunikation im Mittelpunkt.⁴⁾

Welchen Vorteil haben Weiterbildungen auch mit höherem zeitlichem Umfang?

Die Angebote in Schleswig-Holstein finden berufsbegleitend statt und dauern zwischen einem und zwei Jahren. Die Auswahl der Inhalte orientiert sich an dem Bedarf der Praxis. Die vor Ort gesammelten Erfahrungen werden regelmäßig im Unterricht reflektiert und ausgewertet. Dabei entsteht ein Lernklima, in dem sich die Teilnehmerinnen ausprobieren und neue Verhaltensstrategien in einem geschützten Rahmen einüben können. Die Gruppe dient als Feedbackgeber oder auch als »Versuchskaninchen«. So macht es einen Unterschied, ob beispielsweise das Verfahren der kollegialen Beratung als Methode ausschließlich theoretisch vermittelt wird oder aber die Moderation bereits während der Weiterbildung unter Anleitung geübt werden kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine derartige Methode in der späteren Praxis erfolgreich zur Anwendung kommt, steigt enorm, wenn bereits Moderationserfahrung gesammelt und reflektiert werden konnte. Vergleichbares gilt für die zahlreichen anderen Themen der Weiterbildung. Nur ein Bruchteil der Inhalte ließe sich auch ausschließlich aus Fachzeitschriften oder Büchern lernen, denn der Wissenserwerb muss durch angeleitete Reflexion ergänzt und abgerundet

werden, um die erfolgreiche Anwendung in der Praxis vorzubereiten bzw. zu begleiten.

Für die Träger entstehen unter Umständen direkte Kosten für die Weiterbildung, oder falls die kostenfreie Fachschule in Neumünster angestrebt wird, müssen die Teilnehmerinnen zumindest teilweise oder ganz freigestellt werden. Hier ist eine einfache Kosten-Nutzen-Rechnung aufzumachen, denn gut ausgebildetes Leitungspersonal erhöht auf jeden Fall die Qualität der pädagogischen Arbeit, was langfristig das Image der jeweiligen Träger anheben wird. Der Besuch einer Leitungsweiterbildung kann also als zukunftsweisende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verstanden werden.

Zurück zum eingangs angeführten Beispiel: Will man den Erfolg der Erzieherin Kerstin K. als neue Leitung nicht dem Zufall überlassen, sollte sie die Möglichkeit bekommen, eine entsprechende Weiterbildung zu besuchen, sie wird vermutlich leichter, freudiger und erfolgreicher ihren neuen Beruf ausfüllen können.

Fazit

Kita-Leitung ist eine Management-Aufgabe. Die erforderlichen Kompetenzen müssen in entsprechenden Weiterbildungen erworben werden, so dass die hohen Qualitätsanforderungen an die Kindertagesstätten auch eine Entsprechung durch professionell ausgebildete Führungskräfte finden. Der Besuch einer derartigen Weiterbildung sollte als gezielte Personalentwicklungsaufgabe verstanden werden. ■

Literatur

Berghoff, Wilfried; Schomacher, Hedwig (2007): *Handlungsfeld: Sozialmanagement. Biografisches und methodisches Lernen auf dem Weg in Leitungsfunktionen.* Cornelsen Scriptor.

Fialka, Viva; Schmidt, Hartmut W. (2011): *Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement: in Kita und Kindergarten.* Verlag Herder.

Möller, Jens-Christian; Schlenker-Möller, Esta (2007): *Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis.* Cornelsen Scriptor.

Fußnoten

1. Z.B. Weiterbildung zur Fachkraft für Sozialfachwirtin bei Paediko www.paediko.de
2. Z.B. Leitungsfachkraft für Kindertagesstätten beim Verband evangelischer Kindertagesstätten (VEK) www.vek-sh.de
3. Genauere Infos unter www.ehks.neumuenster.de (Stichwort Fachschule für Dialog und Anleitung; die Fachschule wird derzeit konzeptionell überarbeitet, so dass der tatsächliche Name eventuell leicht variieren kann).
4. Genaue Angaben zu den Inhalten finden sich auf den jeweiligen Internet-Seiten der Anbieter.