

# Von der Leiterin zur Managerin

## Herausforderungen und Qualifizierungsbedarfe für Leitungskräfte in Tageseinrichtungen für Kinder

■ Karin Kaltenbach

*Das Arbeitsfeld der Tageseinrichtungen für Kinder ist in den letzten Jahren vom behüteten Nischendasein in das Zentrum der bildungs- und gesellschaftspolitischen Diskussion gerückt. Zudem sehen sich Träger und Führungskräfte der Kitas vor neue politische, rechtliche und wirtschaftliche Anforderungen gestellt.*

Ausgehend von den PISA- und OECD-Studien, die Deutschland im europäischen Vergleich erhebliche Mängel in der Bildung der Kinder und Jugendlichen bescheinigten, hat die frühkindliche Bildung eine herausragende Rolle zugeschrieben bekommen. Unter der Prämisse »gerechte Teilhabe an Bildung« stellt die Kindertagesstätte den ersten Ort dar, an dem eine wissenschaftlich fundierte Bildungsplanung ungleiche Bildungschancen der Kinder ausgleichen könnte.

Die Bildungspläne der Bundesländer geben erstmalig verbindliche (wenn auch nur auf das jeweilige Land bezogene) Orientierungshilfen für den Bildungsauftrag der Kitas. Mit der Beobachtung und Dokumentation von frühkindlichen Bildungsprozessen hat Qualitätsmanagement Einzug in den Alltag der Kindertagesstätte genommen. Alleine in der Arbeiterwohlfahrt haben bis jetzt über 265 Tageseinrichtungen die Zertifizierung nach dem »AWO Tandem Qualitätsmanagementsystem (DIN-ISO/AWO-Qualitätskriterien)« erhalten. Mit der Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems werden grundlegende Anforderungen an das Management und die Leitung der Kita gestellt, die das gesamte System der Kindertagesstätte betreffen.

Die Novellierung des SGB VIII stellt Kindertagesstätten vor weitere Herausforderungen. Neben der Aufwertung des Bildungsauftrages der Einrichtung soll auch die Kooperation und Vernetzung mit anderen Einrichtungen und Diensten auf- und ausgebaut werden. Wieder ist die Kita der zentrale Ort, an dem sich Fa-

milien erstmalig in eine öffentliche Institution begeben und damit in Kontakt mit dem Sozialraum kommen. Die Gründung von familiennahen Zentren zielt daraufhin, niedrigschwellige Angebote für Familien zu vernetzen und präventive Hilfen anzubieten. Damit ist die Tagesstätte aufgefordert, sich konzeptionell an den Lebenssituationen der Familien zu orientieren.

Eine weitere Herausforderung im Arbeitsfeld der Tageseinrichtungen für Kinder stellt das Gesetz zum Ausbau von Angeboten für bis zu dreijährige Kinder dar. Es stellt Kindertagesstätten vor die Aufgabe, ihre bisherigen Angebote den gesetzlichen Forderungen anzupassen und Krippenplätze einzurichten. Dieser Umbau der Angebotsstruktur wird regional verschieden ausfallen, da sich die Bundesländer erheblich in der Bereitstellung der Betreuungsangebote für diese Altersgruppe unterscheiden.

Zusätzlich dazu verändern sich die Finanzierungsgrundlagen in den Bundesländern. Mit dem Hamburger Finanzierungsmodell der »Kita-Card« hat der Stadtstaat bereits 2003 den Weg von der staatlichen Objektförderung zur individuellen Subjektförderung eingeschlagen. Damit fließt die staatliche Förderung direkt in die Hände der Eltern, die die Kinderbetreuungsgutscheine bei der Kita ihrer Wahl einlösen können. Neben Hamburg planen nun weitere Bundesländer ähnliche Modelle, die jedoch auf dem gleichen Prinzip der Umwandlung des Finanzierungsstromes basieren. Mit diesen Veränderungen wird für die Kindertageseinrichtung die Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Steuerung unabdingbar.

### Wettbewerbssituation

Die zunehmende leistungsorientierte Finanzierung der Kindertagesstätten führt zu einer verstärkten Konkurrenz zwi-

---

Karin Kaltenbach ist Referentin der AWO Bundesakademie für den Aufgabenbereich »Sozialmanagement« (vgl. Autorenporträt Seite 19).  
E-Mail karin.kaltenbach@awo.org

schen privaten Anbietern und gemeinnützigen Trägern. Die demografischen Entwicklungen zeigen zudem einen drastischen Rückgang in der Kinderzahl an und bestätigen damit eindeutig die stärkere zukünftige Wettbewerbssituation. In den letzten Jahren gründen sich vermehrt gewerbliche Kitas, die sich durch besondere pädagogische Qualität (z. B. Montessori-Pädagogik), verstärkte elementare Bildungsangebote (z. B. Englischkurse für unter Dreijährige) und kundenfreundliche Öffnungszeiten auszeichnen. Diese Konkurrenzsituation ist für die freie Wohlfahrtspflege keinesfalls neu: Mit der 1995 in Kraft getretenen Pflegeversicherung wurde erstmalig der Vorrang der freien gemeinnützigen Wohlfahrtspflege gänzlich aufgehoben und der Markt für private Anbieter geöffnet. Vereinbarungen über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung sind für die Träger sozialer Dienstleistungen von der Altenhilfe bis zur Jugendhilfe längst zum Alltag geworden.

Die skizzierten gesetzlichen, gesellschaftlichen und politischen Veränderungen führen zu massiven Veränderungen in der Struktur und Organisation von Tageseinrichtungen für Kinder und stellen Träger wie Leitungskräfte vor vielfältige Herausforderungen. In diesem Spannungsfeld wird die Kita-Leiterin immer mehr zu Managerin, die ihre Einrichtung steuert und damit zukunftsfähig macht. Der oft zitierte »Paradigmenwechsel«, der die Einrichtungen der Sozialen Arbeit seit mehr als einem Jahrzehnt beschäftigt und unter Begriffen wie »Ökonomisierung« und »Wettbewerbsorientierung« Einzug in die Fachliteratur gehalten hat, ist nun in dem Arbeitsfeld der Kindertagesstätten angekommen und macht den Aufbau von Managementstrukturen zur

komplexen Steuerung wie auch zum Überleben notwendig.

## Neue Anforderungen

Das Anforderungsprofil der Kita-Leiterin verändert sich also: Neben den weichen Kompetenzen werden betriebswirtschaftliche Einblicke und ein Verständnis für die Zusammenhänge der Finanzierung der Dienstleistung unabdingbar. Es gilt, Ressourcen aufzuspüren, kundenorientiert zu arbeiten, die Fachlichkeit weiter zu entwickeln und der Einrichtung ein klares Profil zu geben. Die große Nähe in einem vorwiegend weiblich geprägten Arbeitskollegium erfordert von der Kita-Managerin eine professionelle Positionierung, die auch Distanz schafft. Dieses Spagat gilt insbesondere für Leitungskräfte, die neben ihrer Leitungstätigkeit noch in den Gruppendienst eingebunden sind. Die notwendigen Entwicklungen für eine umfassende Dienstleistungsorientierung sind nur mit motivierten, an Organisationsprozessen beteiligten Mitarbeiterinnen und (seltenen) Mitarbeitern voranzubringen. Ein situationsgerechter Führungsstil, Teamarbeit und gelingende innerbetriebliche Kommunikation werden damit zu Erfolgsfaktoren, die einen hohen Stellenwert in dem neuen Aufgabenprofil der Leitungskraft haben.

Die skizzierten Veränderungen des Arbeitsfeldes machen deutlich, dass die professionelle Steuerung der Kindertagesstätte eine komplexe Managementaufgabe darstellt. Die nachfolgenden Aufgabenprofile für Führungskräfte im Sozialmanagement wurden von den in der »Konferenz« zusammenarbeitenden bundeszentralen Fortbildungsinstitutionen für

Jugend- und Sozialarbeit erstellt. (Die »Konferenz« – gegründet 1969 in Frankfurt am Main – ist eine Arbeitsgemeinschaft bundeszentraler Akademien und Institutionen der beruflichen Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Berufsfeldern der Jugend-, Sozial- und Kulturarbeit. Informationen: Internet <http://www.zentrale-fortbildung.de>). Die Aufgabenprofile beschreiben einen übergeordneten Aufgabenkanon, der auch auf Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen übertragen werden kann (Biesenkamp u.a., 2005, S. 11):

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung schaffen die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür, dass soziale Dienstleistungen kundenorientiert, effektiv, effizient und professionell erbracht werden können.
- Führungskräfte gestalten die Organisation als wertorientiertes und lernendes System, initiieren und regulieren Wandelprozesse.
- Führungskräfte sichern und entwickeln die Qualität der fachlichen Arbeit.
- Führungskräfte fördern aktiv Partizipation, Eigeninitiative und Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen damit Voraussetzungen für deren Qualifikation und Entwicklung.
- Führungskräfte nehmen im Rahmen ihrer Rolle und Funktion Einfluss auf die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln und auf die strategische Ausrichtung der Organisation.
- Führungskräfte gestalten im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Werteorientierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen ein überzeugendes Selbstverständnis, Profil und Leitbild des Unternehmens.
- Ziel- und Ergebnisorientierung, Kontrolle und Entscheidung sind zentrale Aufgaben der Leitung in der Mitarbeiterführung.

## Qualifizierungsbedarfe

Für dieses Aufgabenprofil ist eine Kompetenzerweiterung der Leitungskräfte notwendig, da die zurückliegenden Ausbildungsgänge auf diese Problemlagen und Veränderungen nur ansatzweise – wenn überhaupt – vorbereitet haben. In den meisten Fällen wird die Kindertages-

### Karin Kaltenbach



ist Sozialarbeiterin und Sozialpädagogin. Sie arbeitet als Referentin der AWO Bundesakademie für den Aufgabenbereich »Sozialmanagement«. In Zusammenarbeit mit ihr entstanden die Untersuchungen der Universität Lüneburg von Prof. Lutz Schumacher u. a. zur »Qualität der Bindung von Führungskräften an die AWO« sowie die Untersuchung der Fachhochschule Dortmund von Prof. Rainer Berger u. a. zum »Weiterbildungsbedarf in der Sozialwirtschaft«.

E-Mail [karin.kaltenbach@awo.org](mailto:karin.kaltenbach@awo.org)

stätte von einer Erzieherin geleitet, in deren Grundausbildung kein Management-handeln vorkam. Zum Großteil haben sich die Leiterinnen durch die Anforderungen in der Praxis qualifiziert, hatten jedoch selten die Gelegenheit zur Reflexion und Systematisierung ihrer Managementaufgaben. Zur Professionalisierung des Leitungshandelns sind daher Fort- und Weiterbildungsangebote dringend erforderlich, wie sie beispielsweise die Bundesakademie der Arbeiterwohlfahrt anbietet (vgl. Kasten »Was eine Kindertagesstättenleiterin wissen muss«). Die Zertifikatsreihe der AWO Bundesakademie ist ein Beispiel für eine umfassende Weiterbildung, die an den Fragestellungen der Praxis orientiert ist und die fachlichen und wissenschaftlichen Entwicklungen integriert. Eine wesentliche Rolle in dem Prozess der Professionalisierung spielen ebenfalls die Träger der Kindertagesstätten. Sie sind gefragt und aufgefordert, Managementstrukturen auszubauen und in diesem Zusammenhang zu prüfen, ob die Leiterin auch über ausreichende Entscheidungskompetenzen verfügt. Die Rahmenbedingungen, die der Träger zur

Verfügung stellt, sind ausschlaggebend für die erfolgreiche Steuerung der Kita.

## Ausblick

Für die Leitungskräfte sind neben fundierten Fort- und Weiterbildungen weitere Formen der professionellen Unterstützung notwendig, die vom kollegialen Austausch bis hin zum Coaching gehen können.

Die Erfahrungen aus dem Sozialmanagement machen deutlich, dass der professionelle Aufbau von internen und externen Kommunikationsstrukturen ein bedeutsamer Faktor für eine erfolgreiche Organisation ist. Dies erfordert von der Führungskraft eine hohe kommunikative Kompetenz sowie die Fähigkeit zur Reflexion. Die Reflexion bezieht sich sowohl auf das Leitungshandeln wie auch auf die Einbindung der Kita in das Gesamtsystem.

Drei Faktoren bestimmen künftig den Erfolg einer Kindertagesstätte:

- der Auf- und Ausbau von Managementstrukturen in der Organisation
- die Qualifizierung der Leitungskräfte

durch umfassende Weiterbildungen und

- Einführung eines verbindlichen Angebots zur regelmäßigen Reflexion des Leitungshandelns.

Mit diesen drei Pfeilern sind die wesentlichen Stützen für das Management geschaffen, um die Kita fit für die Zukunft zu machen. ♦

## Literatur

Biesenkamp, Rainer u.a., 2005: Führen in Spannungsfeldern, KONFERENZ zentraler Fortbildungsinstitutionen. Broschüre nur zum Download: Internet <http://www.zentrale-fortbildung.de>, Seite 11.

Klug, Wolfgang, 2001: Erfolgreiches Kita-Management, Ernst Reinhardt Verlag, München.

Merchel, Joachim, 2006: Sozialmanagement, 2. Auflage, Juventa Verlag Weinheim und München.

## Was eine Kindertagesstättenleiterin wissen muss

Die Bundesakademie der Arbeiterwohlfahrt hat im Jahre 2003 eine Zertifikatsreihe für das »Management von Tageseinrichtungen für Kinder« entwickelt, die die Sichtweise eines effektiven Sozialmanagements mit den fachlichen Anforderungen in dem Arbeitsfeld verknüpft. Die Zertifikatsreihe beinhaltet folgende Module:

### Rahmenbedingungen und individuelles Rollenverständnis

- gesellschafts- und bildungspolitische Rahmenbedingungen für Erziehung, Bildung und Betreuung
- Bedeutung der frühkindlichen Bildung im politischen Anspruch des Verbandes
- Auftrag, Rolle und Entscheidungsbefugnis der Kita-Leitung
- persönliche Leitbilder und Führungsstil, Analyse des individuellen Führungsverhaltens

### Kindertagesstätte im Wandel

- Organisationsentwicklung – Formen, Prozesse und Widerstände
- der Bildungsauftrag der Kita (Bildungsverständnis, Beobachtung, Dokumentation)
- Zusammenarbeit mit Eltern und Schule
- die Novellierung des SGB XIII (Kindeswohlgefährdung) und die Konsequenzen für die Praxis

### Dienstleistung Kita – betriebswirtschaftliche Aspekte und soziales Marketing

- Zusammenhänge betriebswirtschaftlicher Steuerung erkennen
- Finanzplanung und Budgetierung
- strategisches und operatives Controlling
- Marketingstrategie und Marketingausrichtung

### Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung

- die Rolle des Qualitätsmanagements im Selbstverständnis des Verbandes
- Qualitätsmanagement als prozessorientiertes Managementmodell
- der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung
- Planung, Dokumentation und Evaluation der pädagogischen Prozesse im Kita-Alltag

### Teams leiten und professionell kommunizieren

- Grundlagen der Gesprächsführung
- strukturierte Personalgespräche
- Modelle und Methoden der Teamentwicklung
- Praxisreflexion mit den Modellen: Kollegiale Beratung und »reflecting team«

### Moderation und Präsentation

- Vortrags- und Präsentationstechniken
- geeignete Präsentationsinstrumente
- Dramaturgie der Präsentation
- Umgang mit schwierigen Situationen

Die Weiterbildung macht die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Sinne eines selbstbestimmten Lernprozesses zu aktiven Partnern. Bereits im ersten Modul wird der Grundstein für eine individuelle Projektarbeit gelegt, die in den folgenden Modulen weiter thematisiert und begleitet wird. Den Abschluss des letzten Moduls der Reihe bilden die Präsentation der Arbeiten und die anschließende Diskussion vor geladenem Fachpersonal.

*Karin Kaltenbach*

Die Ausschreibung findet sich auf der Website der AWO Bundesakademie: <http://www.akademie.awo.org>.