

Aufgaben und Herausforderungen in der Leitung einer Kita heute

Prof'in Dr. Petra Strehmel



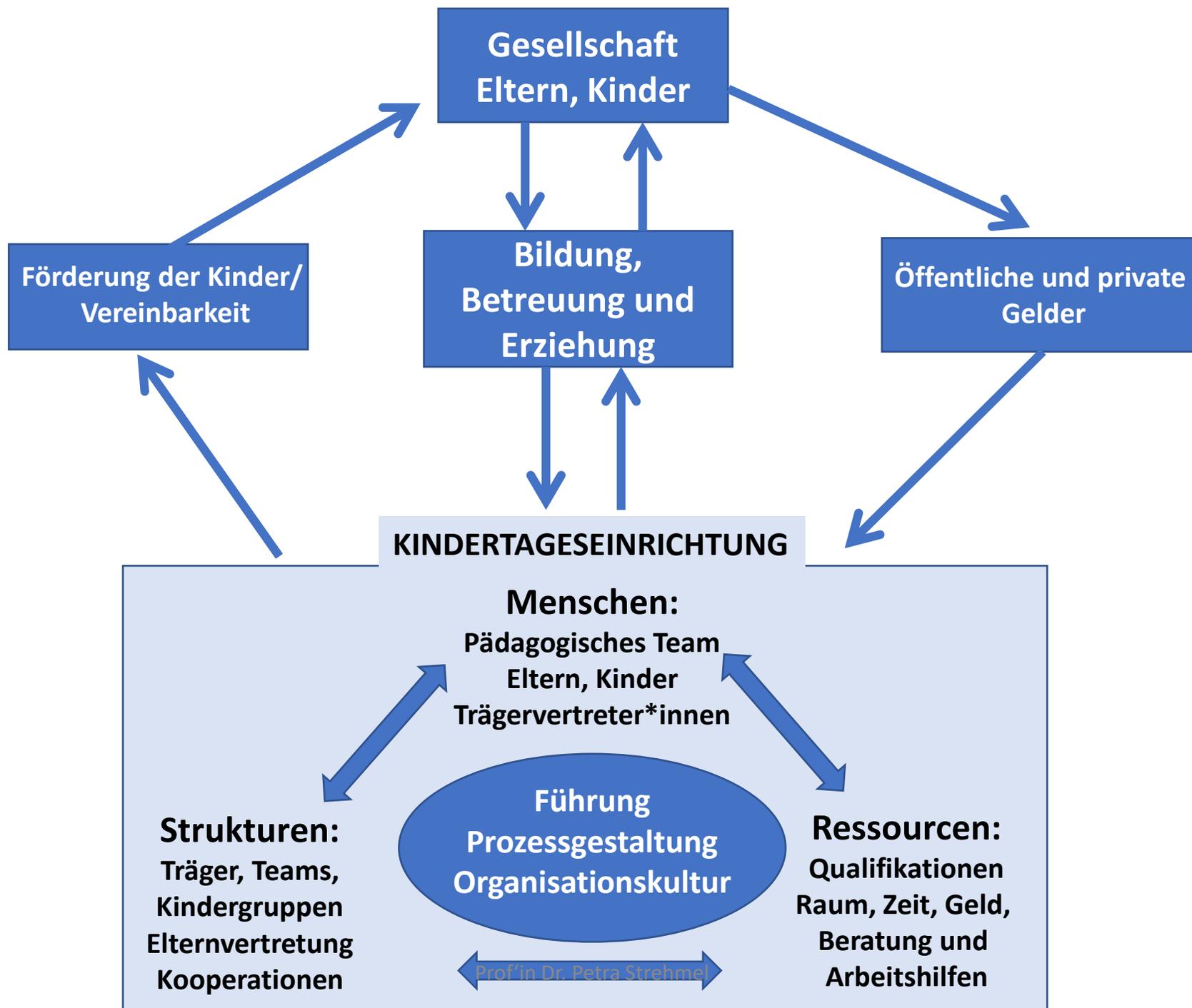
Überblick

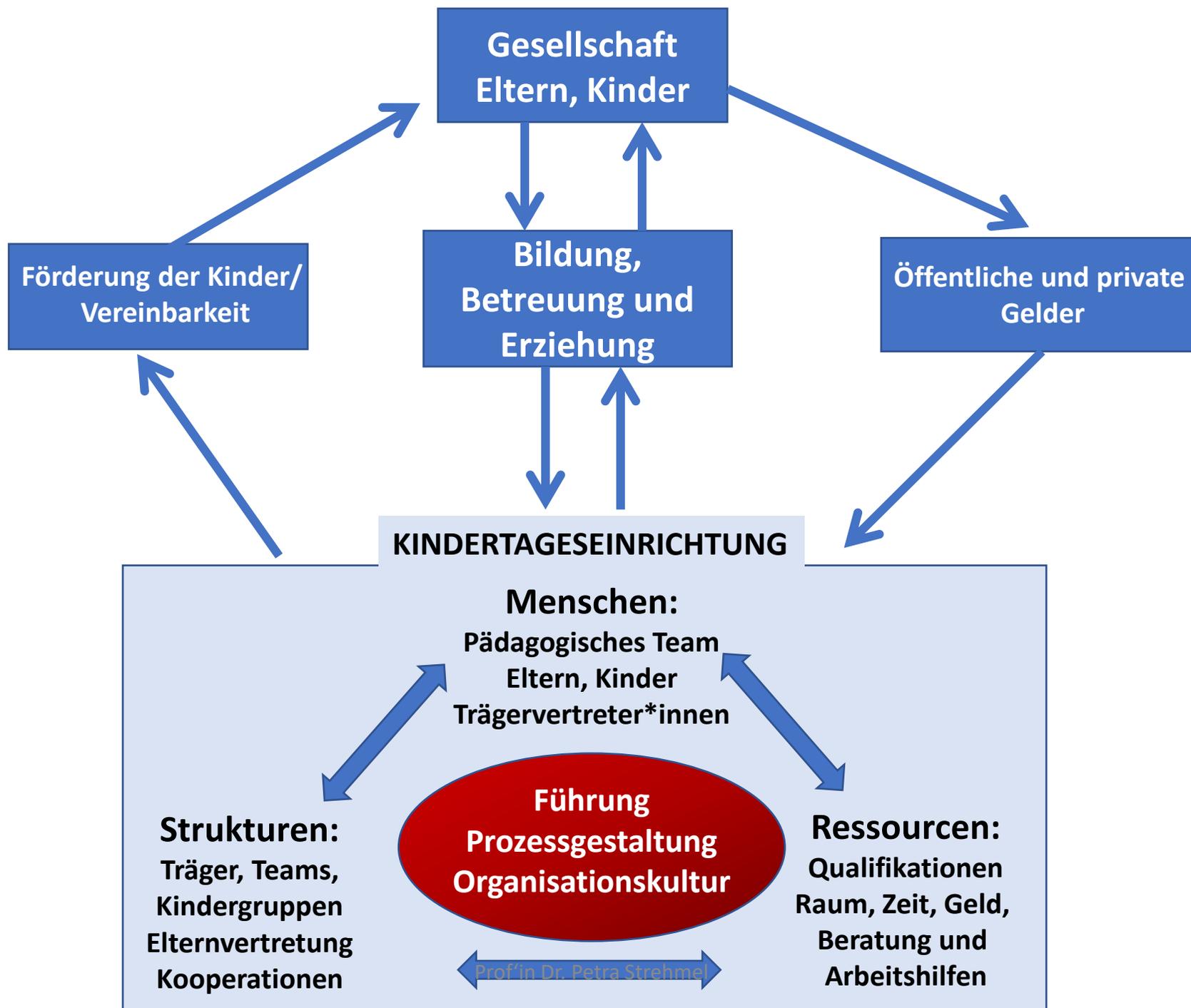
1. Die Kita als Organisation
2. Aufgaben der Kita-Leitung: Führungskaleidoskop
3. Spannungsfelder
4. Fazit

Die Kita als Organisation

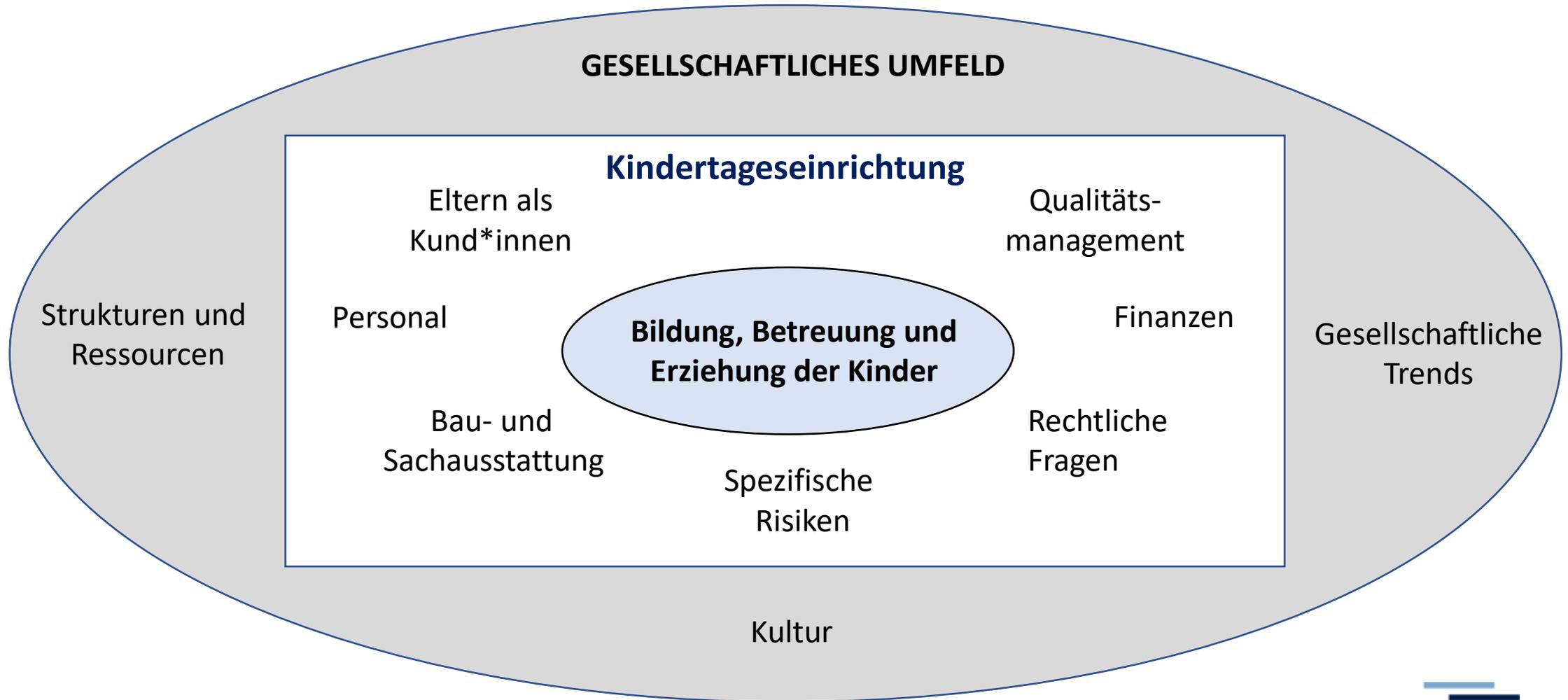
Gesetzlicher Auftrag und die Elemente der Organisation Kita

Kita-Management: Führung eines Kleinbetriebes



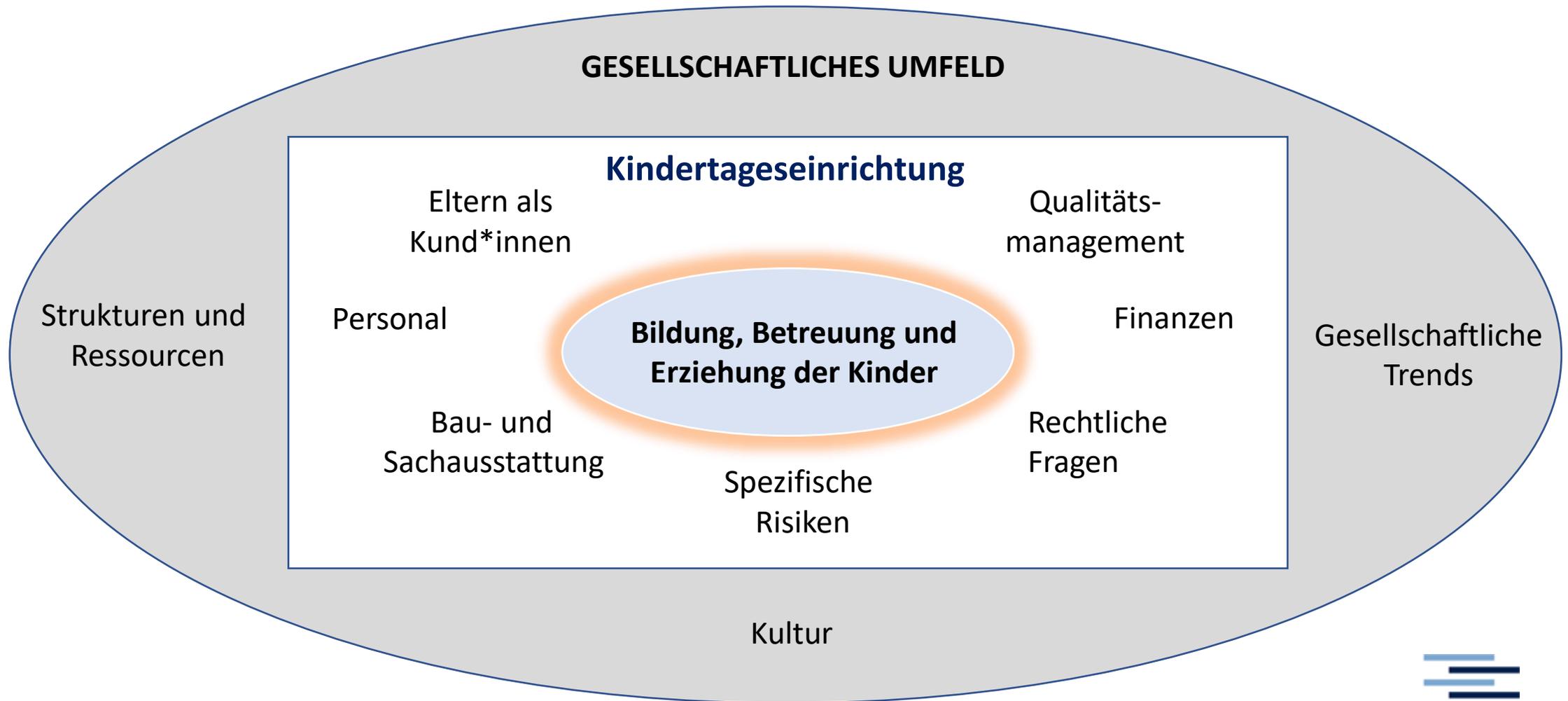


Kita-Management: Führung eines Kleinbetriebes



(eigene Darstellung nach Kühl, 2015)

Kita-Management: Führung eines Kleinbetriebes



(eigene Darstellung nach Kühl, 2015)

Aufgaben der Kita Leitung: Führungskaleidoskop

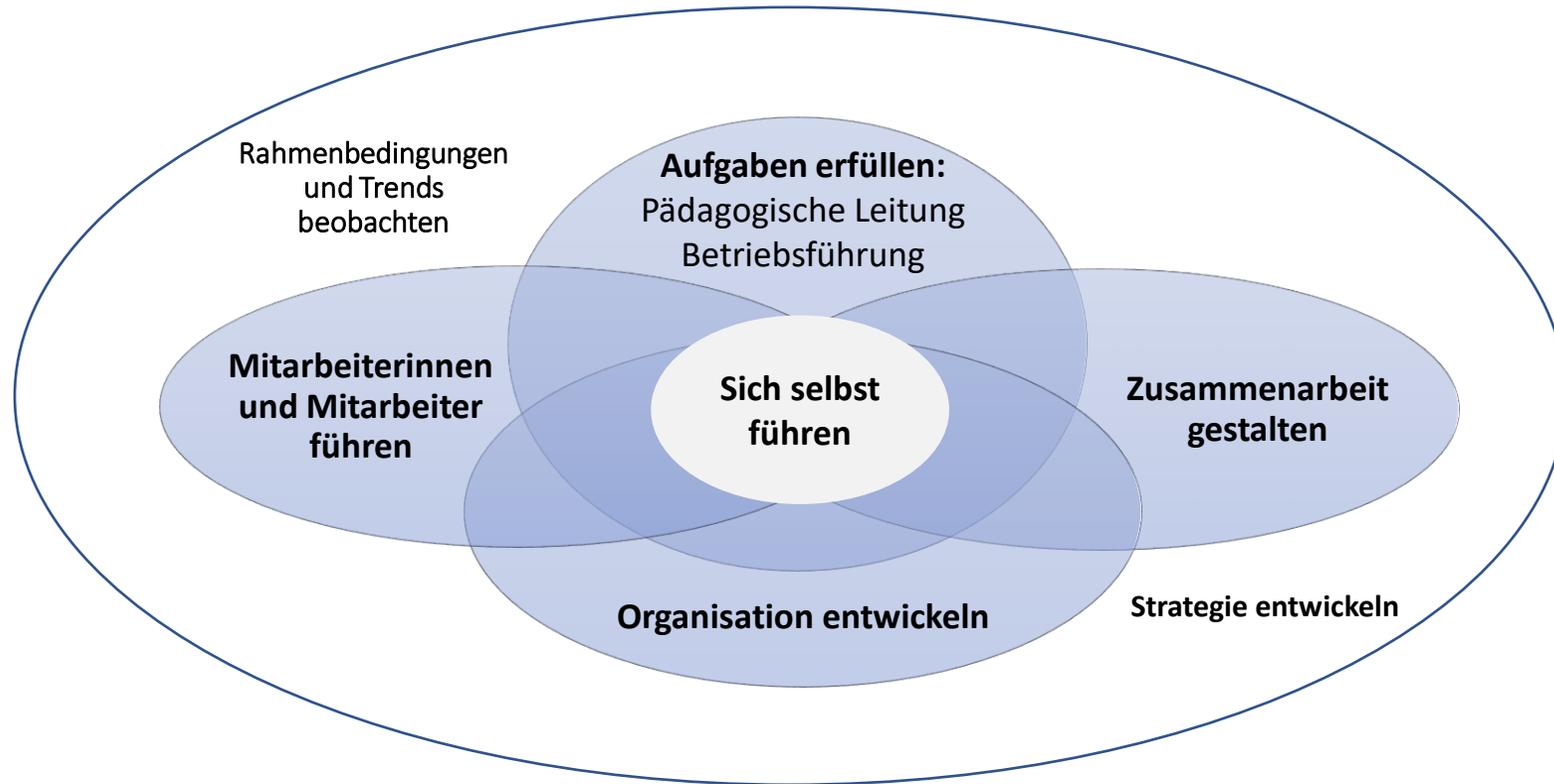
Was muss eine Leitung können?

Aufgabenfelder der Leitung

Was muss eine Leitung können?

- eine **Haltung** als Führungskraft entwickeln, die eigene **Rolle reflektieren** (Erzieher*in: Arbeit mit Kindern; **Leitung**: Arbeit mit Erwachsenen – für Kinder)
- „**Leading Learning**“ (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014): Arbeiten an
 - der fortwährenden Verbesserung der kindlichen Lernprozesse
 - der kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden
 - der eigenen kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung
- »**contextual literacy**« – das Gespür für die Besonderheiten der Einrichtung in ihrem spezifischen Umfeld (ebd.)
- Gestaltung einer guten **Kooperation** mit allen Beteiligten (ebd.)
- **auf mehreren Bühnen** spielen, **mehrere "Sprachen"** sprechen (Hujala, 2004)

Leitungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen



(Eigene Darstellung nach Strehmel & Ulber, 2024, nach Simsa & Patak, 2016)

Zielrichtungen des Leitungshandelns: Aufgaben

- **Pädagogische Leitung**

- Pädagogisch-fachliche Haltung und Positionierung
- Organisation des pädagogischen Alltags
- (Partizipative) Konzeptionsentwicklung
- Elternarbeit (in Kooperation mit dem Team)

- **Betriebsführung:**

- Führung eines Kleinbetriebs: Sicherstellung der Betriebsabläufe (Sicherstellung und Koordination von Personal, Finanzen, Räumen usw.)
- Verwaltung
- Verantwortung für die Einhaltung aller gesetzlichen Regelungen (i.d.R. delegiert vom Träger, z.B. Kinderschutz, Arbeitsschutz, Sicherheit, Brandschutz, Hygiene)



Zielrichtungen des Leitungshandelns: Personalmanagement

- **Effiziente und sorgende Personalführung** (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014)
- **Salutogene (gesundheitsförderliche) Führung** (Strehmel, 2024a):
Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit
→ Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Teammitglieder
- **Personalbindung** durch
 - ein wertschätzendes Arbeits- und Teamklima
 - Angebote zur Identifikation mit dem Träger
- **Individualisierte Personalentwicklung**
 - Einarbeitung und Entwicklungsbegleitung
 - Talentmanagement und Karriereförderung

**Führung heißt,
andere groß zu machen,
nicht andere klein zu machen.**
(Hermann Simon)



„Effektive und sorgende Führung“

- **Pädagogische Leitung** (pedagogical leadership):
 - Förderung des Lernens (Leading Learning)
 - Förderung des reflexiven Lernens
- **Richtungsweisende Führung** (directional leadership):
 - geteilte Vision
 - effektive Kommunikation
- **Kooperative Führung** (collaborative leadership)
 - Förderung der Teamkultur
 - Förderung der Zusammenarbeit mit den Eltern
- **Ermächtigende Führung** (empowering leadership)
 - Förderung autonomen Handelns der Fachkräfte (agency)
 - partizipative Förderung von Veränderungsprozessen

(Siraj-Blatchford & Hallet, 2014)

Förderung der Arbeitszufriedenheit und Motivation

„Zufriedenmacher“ (Motivatoren)

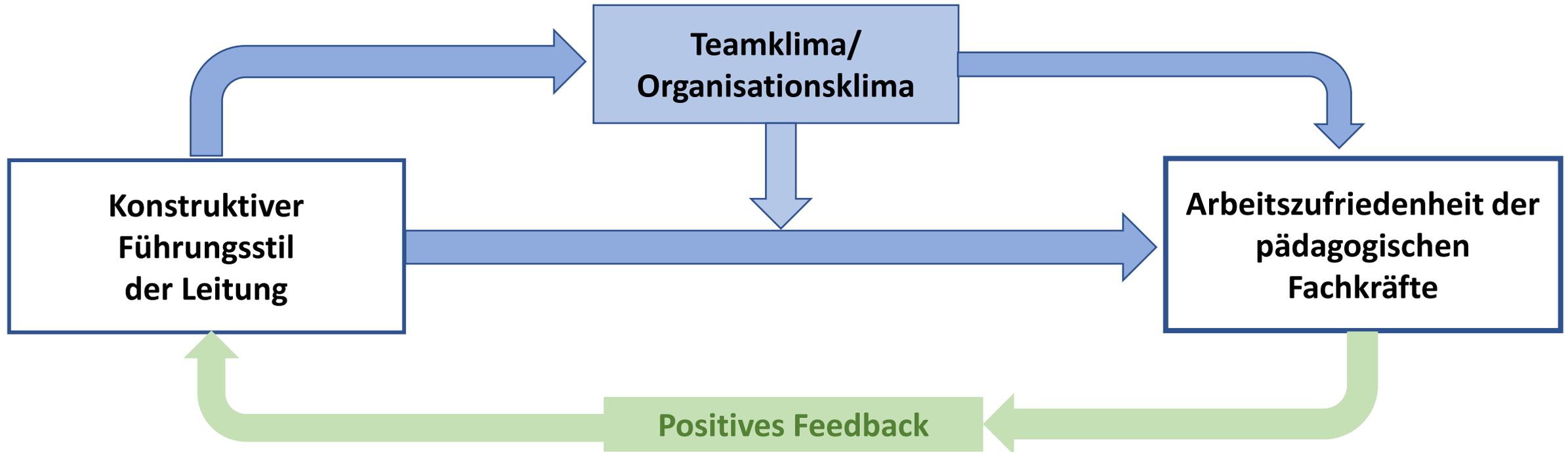
- Wertschätzung und Anerkennung
- Interessante Arbeitsinhalte
- Autonomie: Handlungs- und Gestaltungsspielräume
- Verantwortung und Vertrauen
- Lerngelegenheiten und Selbstwirksamkeitserfahrungen
- Entfaltungsmöglichkeiten, Entwicklungsoptionen

„Unzufriedenmacher“ (Hygienefaktoren)

- Unguter Führungsstil (unfair, nicht wertschätzend)
- Fehlende Transparenz in der Trägerpolitik
- Fehlende Partizipationsmöglichkeiten
- Unklare Strukturen, ungelöste Konflikte
- Negatives Team- und Organisationsklima
- unbefriedigende Arbeitsbedingungen (Bezahlung, Stellenschlüssel, Arbeitszeiten usw.)
- chronische Stressoren wie Zeitdruck / Überlastung

(vgl. Strehmel, 2024a, S. 196ff.)

Führungsstil, Teamklima und Arbeitszufriedenheit



(vgl. Eling et al., 2023, Weltzien et al., 2022)



Teamleitung und Kooperationen

- Steuerung der **Zusammensetzung von Teams**
- **Gestaltung der Stile und Formen der Zusammenarbeit** (Fachlicher Anspruch, Gestaltung der Teamsitzungen, Teamklima)
- Begleitung der **Teamentwicklung**
- Begleitung und Führung **in Konflikten und Teamkrisen**
- **Heterogene („multiprofessionelle“) Teams:**
 - Synergien durch gegenseitige Ergänzung und Entlastung
 - Konfliktpotenziale
- Kooperation mit den **Eltern**
- Vernetzung, Kooperation mit **externen Fachleuten, Verbänden und der öffentlichen Verwaltung** (Diplomatie auf vielfältigen Bühnen...)



Organisationskultur und Organisationsentwicklung

- **Organisationskultur:**
 - Partizipative Entwicklung gemeinsamer **Haltungen, Werte, Regeln und Umgangsweisen**
 - **Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Experimentierfreude**
 - die **Antizipation von Risiken** als Merkmale organisationaler Resilienz
- **Organisationsentwicklung**
 - „**Aufstellung**“ der Einrichtung: Strukturen und Prozesse
 - **Management des geplanten Wandels** durch die Komposition und Orchestrierung von Leitungsinstrumenten (z.B. Partizipation des gesamten Teams, Arbeitsgruppen, Erprobung und Evaluation usw.) (Strehmel, 2024b)



Über den Tellerrand und in die Zukunft...

- **Rahmenbedingungen und Trends beobachten:** Veränderungen in
 - den pädagogischen Anforderungen
 - im Sozialraum
 - Im gesellschaftlichen Umfeld ...
 - Einschätzung möglicher Konsequenzen für die Arbeit in der Kita?
 - Überlegungen zur Umsetzung notwendiger Veränderung (Organisationsentwicklung, Beschaffung von Ressourcen, Einmischung in politische Prozesse, Diplomatie ...).
- **Strategische Überlegungen** für die eigene Leitungstätigkeit: Vision
 - für die Weiterentwicklung der Einrichtung
 - für die eigene professionelle Weiterentwicklung/Karriere



Selbstmanagement

- Überblick und Handlungssicherheit (Analyse und Strukturierung)
- fachliche Positionierung (Wissen und Reflexion)
- eigene Arbeitsorganisation
- kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung zu Leitungsaufgaben
- Selbstsorge, Stressmanagement
- eigene Karriereplanung

→ Unterstützung durch den Träger, Leitungskreise, Verbände, Fachberatung, Fortbildung, Coaching, Supervision ...



Leitungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen



(Eigene Darstellung nach Strehmel & Ulber, 2024, nach Simsa & Patak, 2016)

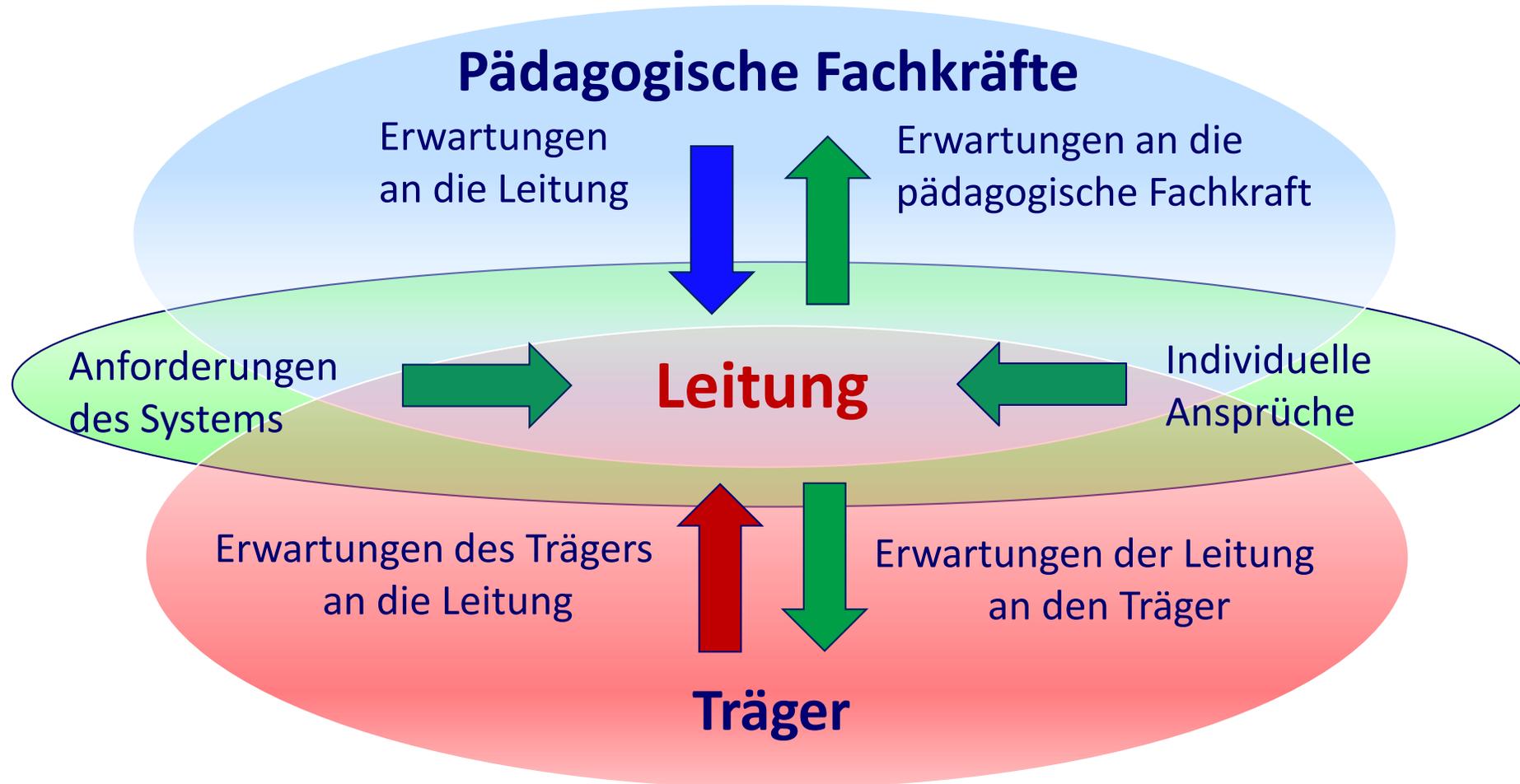


Spannungsfelder

Spannungsfelder für Leitungskräfte



Spannungsfelder für Leitungskräfte

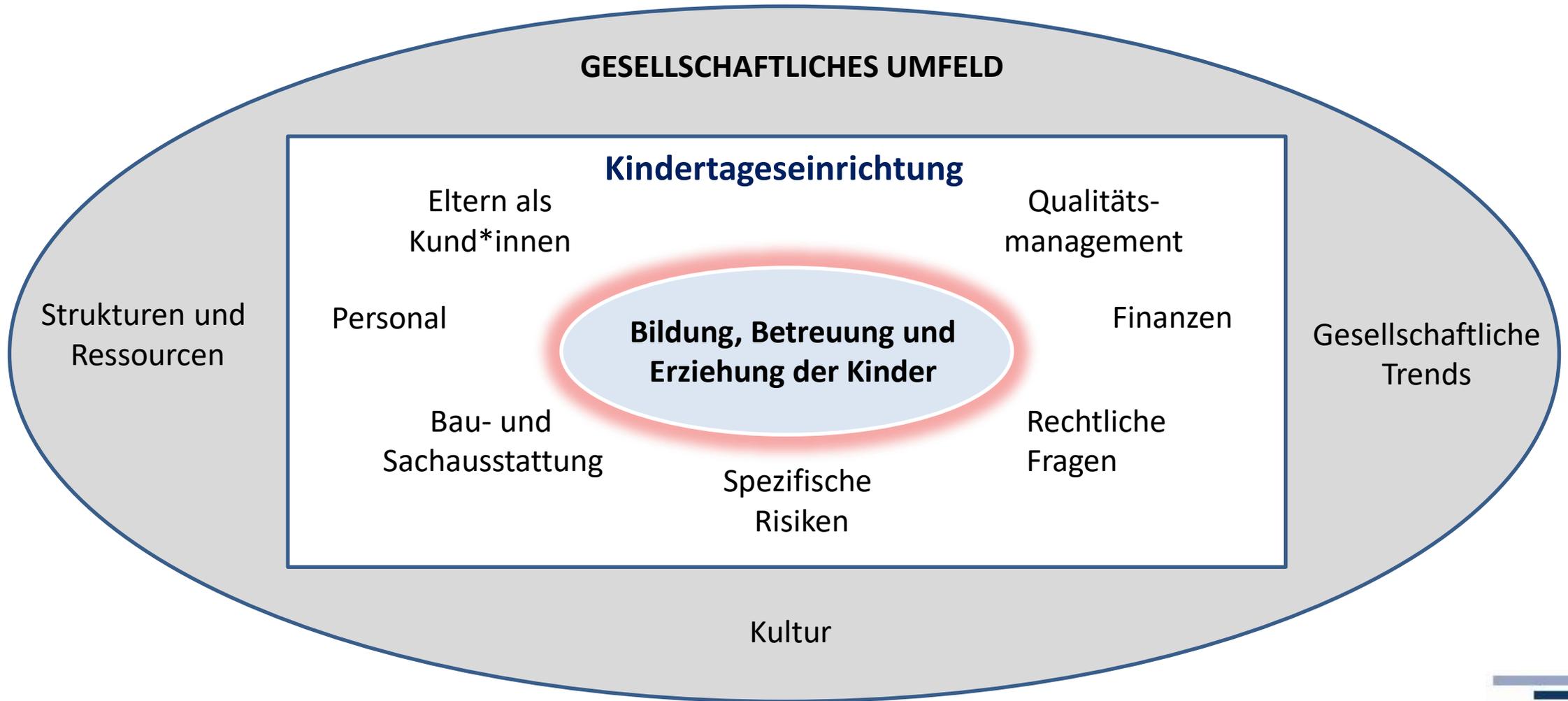


→ Sandwichposition der Leitung

Spannungsfelder für Leitungskräfte



Fazit



(eigene Darstellung nach Kühl, 2015)



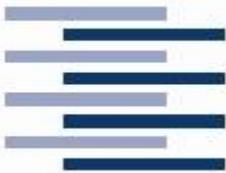
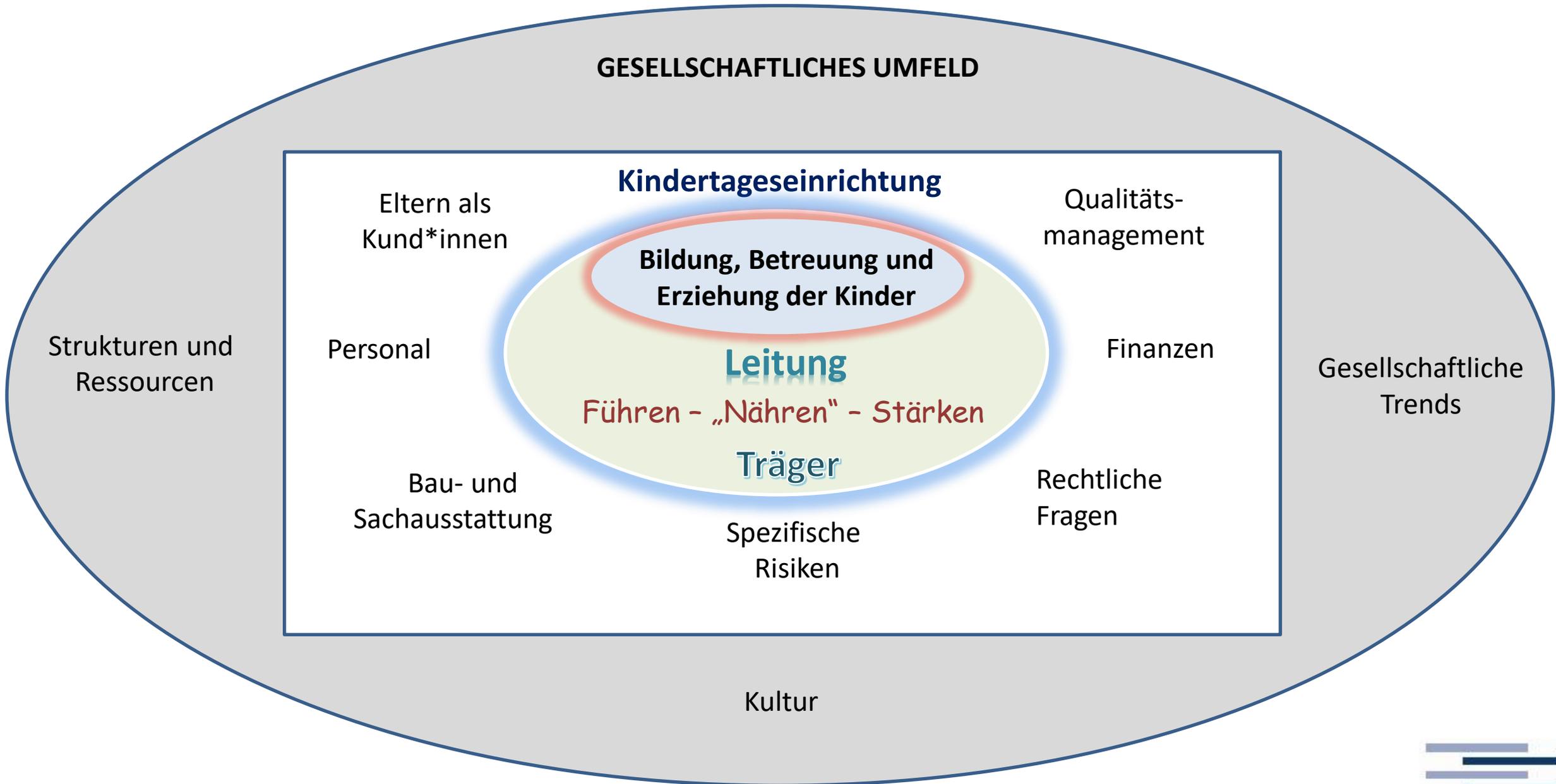
Zentrale Aufgaben der Leitung

- **"Leading learning"**

- Verantwortung für die **pädagogische Qualität**: Entwicklungsbegleitung, Lerngelegenheiten und Lernanlässe für die Kinder
- Verantwortung für die **Arbeitsqualität**: Arbeitsbedingungen, Wohlbefinden und kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen
- Verantwortung für die **Einrichtungsqualität**: Teamentwicklung und Organisationsentwicklung

→ **effektive und sorgende Führung**

→ **in Kooperation mit dem Träger**



Vielen Dank!
Ihre Fragen!?!

petra.strehmel@hamburg.de

Literatur

- Eling, V., Heß, I., Schmidt, T. & Smidt, W. (i.V.). Zum Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten von Kita Leitungen und der Arbeitszufriedenheit frühpädagogischer Fachkräfte. In R. Schelle, K. Blatter, S. Michl & B. Kalicki (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung. Akteure – Organisationen – Systeme*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Hujala, E. (2004). Dimensions of Leadership in the Child Care Context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48(1), 53–71.
- Kühl, S. (2015). *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation* (2. aktualisierte Auflage). Frankfurt: Campus.
- Simsa, R. & Patak, M. (2016). *Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken* (2. aktualisierte Auflage). Wien: Linde International.
- Siraj-Blatchford, I. & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. London: Sage.
- Strehmel, P. (2024a). Personalmanagement. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (S. 154-219). Stuttgart: Kohlhammer (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage).
- Strehmel, P. (2024b). Wie können Organisationsentwicklungsprozesse in Kitas professionell gestaltet werden? In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.). *Kita-Entwicklung – Ansätze und Konzepte für Organisationsentwicklung in der frühen Bildung* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 15). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich (open access: budrich-shop.de).
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2024). Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (S. 13-39). Stuttgart: Kohlhammer (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage).
- Weltzien, D., Hohagen, J., Kassel, L., Pasquale, D. & Wirth, C. (2022). *Wissenschaftlicher Abschlussbericht: Gewinnung von Nachwuchs – Bindung der Profis: Evaluation des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive*. Freiburg. https://fachkraefteoffensive.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FKO_Abschlussbericht_Druckversion.pdf.