

## **Anforderungen an Leitung und Strukturen von Kindertagesstätten in einer sich verändernden Gesellschaft**

*Ein Positionspapier der Katholischen Erziehergemeinschaft Deutschlands zur Situation von LeiterInnen im Zusammenwirken mit Trägern zum Wohl der Kinder*

Träger und Leitungen von Kindertageseinrichtungen übernehmen gemeinsam entscheidende Verantwortung als Entwickler und Gestalter der Bildungslandschaft in unserem Land. Sie stellen sich gemeinsam der Herausforderung, die an sie gestellten gesellschaftlichen Anforderungen anzunehmen. Ihren Auftrag dafür beziehen sie aus dem SGB VIII, das sich in den vergangenen Jahren immens weiter entwickelt hat und versucht, den Anforderungen und Herausforderungen der Gesellschaft Rechnung zu tragen.

In diesem Kontext hat die Zusammenarbeit zwischen den bisweilen ehrenamtlichen Trägern (kirchliche Einrichtungen) und den hauptamtlichen LeiterInnen der Einrichtungen einen wichtigen und großen Stellenwert eingenommen. Auf ihrer konstruktiven Zusammenarbeit basiert die Konzeptionsentwicklung und daraus folgend die Profilentwicklung von Kindertagesstätten, die wiederum die Pluralität der Trägerlandschaft verdeutlicht und eine Wahlmöglichkeit für Eltern und Kinder eröffnet.

Klare Strukturen, verbindliche Kompetenzbereiche, Transparenz der Organisation und der Abläufe, sowie kontinuierliche qualifizierte Fachberatung bilden die Grundlagen bisheriger, als auch künftig gelingenden Managements der Kindertageseinrichtungen.

Zur Gewährleistung der Erfüllung der Aufgaben und des gesetzlichen Auftrages braucht es den Bedingungen angepasste Strukturen, Rahmenbedingungen und Ressourcen.

## **Ist-Situation**

Kindertageseinrichtungen sind verlässliche und kontinuierliche Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsorte für Kinder und Eltern in deren Sozialraum. Sie werden als Bildungs- und Erziehungseinrichtungen gleichermaßen anerkannt und geschätzt als zweite Sozialisationsinstanz neben und nach der Familie. Kindertageseinrichtungen sind und bleiben familienergänzende Einrichtungen.

In den vergangenen Jahren wurden die Einrichtungen mit neuen Gesetzgebungen und Umsetzungsaufgaben auf Bundes- und Länderebene konfrontiert. Die Implementierung von Bildungs- und Orientierungsplänen geschah vielfach zeitgleich mit Veränderungen der Finanzierung der Kitas sowie der Novellierung der Gesetzgebungen und Rahmenrichtlinien.

Einen Schwerpunkt in allen Bildungsplänen bildet die Sprachförderung als Schlüssel zur Gesellschaft. Auch hier leisten die Kindertagesstätten vielfach in enger Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den Eltern und weiterführenden Institutionen Erstaunliches.

Die Frage des Kindeswohls durch die Etablierung des § 8a im SGB VIII wurde im Besonderen Rechnung getragen und als weitere wichtige Aufgabe an die Fachkräfte in den Kindertagesstätten heran getragen.

Die Aufgabe, Kindern mit besonderer Herausforderung gerecht zu werden, ist in vielen Regeleinrichtungen bereits vor der Inklusionsdiskussion ein selbstverständliches Thema gewesen. Viele neueren Finanzierungssysteme und Gesetzgebungen haben darauf entsprechend der gängigen Praxis Bezug genommen und Bedingungen für Inklusion geschaffen.

Anreize im Sinne von Verbesserung der Rahmenbedingungen durch Anhebung der Finanzierung und des Personalschlüssels in den Kitas findet man in keiner der Gesetzgebungen der Bundesländer. Die Rahmenbedingungen haben sich, angesichts der vielen (neuen) Aufgaben, kaum verändert und damit der Situation nicht im geeigneten Maß Rechnung getragen.

Die Professionalisierung des Feldes hat zur Folge, dass sich multiprofessionelle Teams herausbilden, die versuchen den Aufgaben und Anforderungen gerecht zu werden. Die ErzieherInnenbildung bildet die Grundlage und Basisqualifikation der Fachkräfte in den Einrichtungen, auf die es weiter auf zu bauen gilt. Dafür braucht es Ressourcen, wie etwa eines Fort- und Weiterbildungskontingents in den Einrichtungen, das wahrgenommen werden kann. Darüber hinaus muss sich für die einzelne Fachkraft Weiterqualifikation lohnen; dies kann durch verbesserte Rahmenbedingungen und durch entsprechende höhere Entgeltsysteme seinen Niederschlag finden.

## **Träger**

Die Trägerlandschaft ist vielfältig. Überwiegend sind öffentliche und freigemeinnützige Träger in der Verantwortung, Bildungs- und Erziehungseinrichtungen zu gestalten. Das Subsidiaritätsprinzip räumt den freigemeinnützigen Trägern ein klares Vorrecht vor öffentlichen Trägern ein. Diese heterogene Landschaft befindet sich in einem ständigen Wandlungsprozess, der den gesellschaftlichen Anforderungen weitestgehend Rechnung trägt.

Jüngst ist es auch möglich als freier, wirtschaftlich orientierter Träger, die Landschaft der Kindertagesstätten zu bereichern. Dies wird zunehmend mit zweifelhaften Vorstellungen und Profilen wahrgenommen. Monetäres Interesse und fragwürdige Ideologien und Profile einzelner freier Träger können und dürfen zu keiner Zeit über den Interessen des Kindes und der Familie stehen. Hier sind die freigemeinnützigen Träger mehr denn je gefordert, ihr Profil zu schärfen und die gesellschaftlichen, wie sozialstaatlichen Verpflichtungen ihrer Trägerschaft in den Fokus der allgemeinen Wahrnehmung zu rücken.

Kitas haben von jeher die Trias Betreuung, Erziehung und Bildung wahrgenommen. Die Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den Eltern hat hier immer einen besonderen Stellenwert eingenommen.

Immer mehr Träger tragen den genannten Umständen mit dem Zusammenschluss zu Trägerverbänden und deren weiterer Etablierung Rechnung. Damit verbunden ist die Vision eines einheitlichen Qualitätskonzeptes, sowie der gleichzeitigen Profilierung der Einrichtungen im Markt der frühkindlichen Bildung und Erziehung unter Wahrung des individuellen Charakters einer Kindertagesstätte.

Träger und LeiterInnen sind gefordert, zukunftsorientierte Konzepte zu entwickeln. Dabei gilt es auch zu klären, was und in welcher Form der Träger unter Einbezug von ehrenamtlichen Mitarbeitern tragen und leisten kann. Es bedarf in diesem Zusammenhang einer eindeutigen Definition des jeweiligen Aufgabenfeldes, wie der Rolle des Trägers in Abgrenzung zur Rolle der LeiterIn. Diese Abgrenzung ist im Besonderen in der Frage der inhaltlichen/pädagogischen Konzeption der Kindertagesstätte und der Aufgabenteilung hinsichtlich des Personalmanagements gefordert. Sie gewährleistet einen reibungslosen Ablauf der Zusammenarbeit und den effektiven wie effizienten Einsatz der mitunter knappen personellen Ressourcen aller Beteiligten.

## **Leiterin**

Im Spannungsfeld von Anforderung und Umsetzung befinden sich insbesondere die LeiterInnen von Kindertageseinrichtungen. Das Anforderungsprofil hat sich in den vergangenen Jahren gravierend verändert. LeiterInnen haben die Funktion der ManagerIn und tragen große Verantwortung. Die Führung einer frühkindlichen Einrichtung umfasst Bildungsmanagement, betriebswirtschaftliches Management als auch Personalmanagement.

Unter **Bildungsmanagement** ist vor allem die Implementierung der Bildungs- und Orientierungspläne zu verstehen und damit verbunden die Konzeption der Kita, immer gemeinsam im Team, bedarfsgerecht und qualitativ hochwertig weiter zu entwickeln. Die Bildungs- und Orientierungspläne gelten als Richtlinien, die mit individuellem Leben zu füllen sind und so in der Folge der Jahre zu Einrichtungsplänen mit individuellen Schwerpunkten werden sollen. Hierbei spielt die LeiterIn eine herausragende Rolle, da sie den Implementierungsprozess entsprechend begleiten und moderieren muss, um die Umsetzung in ihrer Einrichtung zu gewährleisten.

Darüber hinaus hat die LeiterIn entsprechend der Anforderung an die Einrichtung tragfähige Netzwerke und Verbindungen zu weiterführenden und anschließenden Institutionen zu knüpfen, um bestmögliche Grundlagen für jedes Kind zu legen und die Chance auf Teilhabe nicht nur zu wahren, sondern weiter auszubauen. Kitas kommt hier eine herausragende Rolle im familienergänzenden Segment und in den pastoralen Räumen zu.

Kooperationen mit Schulen und Frühförderstellen sind vielfach genauso gefragt, wie mit Ämtern und Beratungsstellen. LeiterInnen sind hier Kristallisationspunkte der Zusammenarbeit und können zum Wohl des Kindes und der Familie vermittelnd zwischen den Institutionen tätig werden und Hemmschwellen abbauen.

Das **betriebswirtschaftliche Management** umfasst von der korrekten Abrechnung der Finanzierungsmittel der einzelnen Länder und Kommunen bis hin zum ressourcengerechten Facility-Management in Zusammenarbeit mit Reinigungskräften und Hausmeistern alles. Die LeiterIn muss die Zahlen kennen, mit ihnen operieren können und in enger Zusammenarbeit mit dem Träger jeglichen Schaden von der Einrichtung abwenden und frühzeitig erkennen können.

Das **Personalmanagement** beginnt bei der Gestaltung der Dienstpläne unter Berücksichtigung der Wünsche und Einsatzmöglichkeiten der oft teilzeit beschäftigten MitarbeiterInnen bei gleichzeitiger Bedarfsdeckung der Kita bis hin zu Mitarbeitergesprächen und der Umsetzung von neueren Tarifmerkmalen, wie der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst. Stellenaus- und -beschreibungen, Zielvereinbarungsgespräche, Erstellen von Arbeitszeugnissen gehören genauso zum Personalmanagement wie die Formung eines Arbeiterteams.

**Die KEG stellt daher an die Verantwortlichen in Politik und Gesellschaft auf Bundes- wie auf Länderebene folgende Forderungen:**

- Die Angebotspalette an Kindertagesstätten muss ständig bedarfsgerecht entwickelt werden. Einen ersten wichtigen Schritt stellt der quantitative Ausbau dar. Dies darf keinesfalls zu Lasten einer qualitativen Debatte gehen. Die Bildungs- und Orientierungspläne der Bundesländer stellen hier einen hohen Anspruch dar, den es zu erfüllen gilt.  
**Die KEG fordert daher eine breite Debatte hinsichtlich der Qualität der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung in Deutschland und daraus folgernd konkrete Umsetzungsschritte hin zur Bildungsrepublik Deutschland von Anfang an.**
- Die Beschäftigungsverhältnisse müssen gerade am Anfang der Beschäftigungsbiografie stabilisiert werden. Hohe Wechselquoten und der dauerhafte Verlust ausgebildeter Fachkräfte treten vor allem dann auf, wenn die Fachkräfte am Anfang mit Befristungen und zwangsweise Teilzeit konfrontiert sind. Die Finanzierungssysteme der Kindertagesstätten der einzelnen Bundesländer geben keine Sicherheit hinsichtlich der Personalplanung, die über ein Betreuungsjahr hinaus reicht.  
**Die KEG fordert daher eine verlässliche Personalfinanzierung, die von vorübergehenden Schwankungen hinsichtlich der Kinderzahlen weitestgehend unabhängig gestaltet werden kann.**
- Fachpersonal gilt es zu gewinnen und zu halten. Fort- und Weiterbildung muss selbstverständlich sein und für alle Träger zu jeder Zeit ein selbstverständliches Instrument modernen Personalmanagements darstellen. Dafür braucht es gezieltes Personalmanagement, das ermöglicht im Beruf der ErzieherIn eine Laufbahn einzuschlagen, die auch eine Karriereplanung und damit verbunden Funktionsstellen umfasst.  
**Die KEG fordert die Etablierung von Funktionsstellen neben der LeiterIn, wie der ständig stellvertretenden LeiterIn und PraxisanleiterIn. Die KEG fordert Fort- und Weiterbildungsstrukturen, die berufsbegleitende Weiterqualifikation erstrebenswert und möglich machen. Dafür braucht es eine finanzielle Ausstattung, die eine Verbesserung der Rahmenbedingungen in den Einrichtungen, wie der Entgeltsysteme erlaubt.**
- Qualifizierte Fachberatung gehört zu jeder Einrichtung. In den letzten Jahren musste jedoch immer wieder fest gestellt werden, dass es keine einheitlichen Richtlinien für Fachberatung gibt. Diese variieren von Anstellungsträger zu Anstellungsträger.  
**Die KEG fordert Standards für Berufs- und Aufgabenprofile für Fachberatungen. Dies ermöglicht verlässliche qualitative Strukturen hinsichtlich einer ständigen Weiterentwicklung und Beratungsleistung der Einrichtungen.**