

# Stellungnahme zu den Empfehlungen der Bertelsmann Stiftung zur Leitungsausstattung

---

Die BAGE stimmt grundsätzlich mit den Ergebnissen und Empfehlungen der Bertelsmann Stiftung überein: Es braucht zusätzliche Zeitressourcen für Leitungsaufgaben, auch in Elterninitiativen. Aus Sicht der Elterninitiativen und kleinen freien Träger sind bei einer möglichen Umsetzung folgende Aspekte sehr genau zu beachten:

1. Die meisten öffentlichen Zuschussgeber rechnen in der Regel in Stellenanteilen. Da implizieren Stundenkontingente schnell die Vorstellung von Personen bzw. Stellenzuschnitten. Diesen Aspekt gilt es kritisch im Auge zu behalten, denn
  - a) gerade in Elterninitiativen hat sich eine gemeinschaftliche Verantwortung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen entwickelt und etabliert. Das Konzept der Ehrenamtlichkeit bleibt in den kleinen gemeinnützigen Trägerstrukturen weiterhin bestehen.
  - b) Leitungsaufgaben werden in Elterninitiativen zumeist von mehreren Schultern getragen (vgl. BAGE Studie „Auf Augenhöhe – Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern“ von Falkenhagen u.a., Bertelsmann 2017). Die Arbeitszufriedenheit der beteiligten Akteure wächst dabei eher auf Augenhöhe als in hierarchischen Strukturen.
  - c) Der höhere Kommunikationsaufwand bei geteilter Verantwortung stellt einen gesellschaftlichen Mehrwert dar, der sich nicht in Geld beziffern lässt: Das Erleben von Beteiligung, Engagement, Diskussion schafft Verbundenheit, erweitert die persönlichen Kompetenzen und stärkt die Demokratie. Partizipation gilt als wertvolles Prinzip, das sowohl in den gesetzlichen Grundlagen wie in den Bildungsplänen der einzelnen Bundesländer verankert ist.
  - d) Vielfältige Aufgaben bedürfen vielfältiger unterschiedlicher Kompetenzen. Das Modell der Ein-Personen-Generalmanager\*in ist nicht unbedingt zukunftsträchtig (Vgl. Studie „KiTa-Leitung als Schlüsselposition - Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen“ von Prof. Iris Nentwig-Gesemann u.a., Bertelsmann 2016). Das sogenannte Kombi-Leitungsprofil steht nicht im Widerspruch zur Professionalisierung des Arbeitsfeldes.
2. Die besonderen Strukturen und Bedingungen in Elterninitiativen und bei kleinen freien Trägern müssen ebenso berücksichtigt werden wie die unterschiedlichen kommunalen

Finanzierungsmodelle. Veränderungen dürfen keinesfalls zu Verschlechterungen in der Praxis führen.

3. Leitungsaufgaben müssen trägerintern definiert und in einrichtungsspezifischen Leitungsprofilen entwickelt werden. Es bedarf dabei klarer Aufgabenbeschreibungen und Zuständigkeiten, transparenter Kommunikationswege und Entscheidungsstrukturen. (Vgl. Praxishilfe „Führungs- und Leitungstätigkeiten in Kitas systematisch identifizieren und reflektieren“ von Martin Cramer, Anne Münchow, Bertelsmann 2017 sowie der Fachbeitrag des Niedersächsischen Instituts für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) unter <https://www.nifbe.de/index.php/fachbeitraege-von-a-z?view=item&id=719>)
4. Kommunen, Verwaltung und Behörden wünschen sich vor allem verlässliche Ansprechpartner\*innen in den Kitas und bei den Trägern. Das zu gewährleisten ist aber nur ein Teilaspekt von Leitung. Umgekehrt haben Kitas und Träger ebenfalls mit einer Vielzahl von Ansprechpartner\*innen bei Behörden zu tun.
5. Bestimmte Aufgaben fallen in allen Einrichtungen an, unabhängig von Öffnungszeiten und Zahl der Betreuungsplätze. Ein gleicher Sockelbetrag begünstigt den falschen Eindruck, kleinere Einrichtungen wären vergleichsweise teurer. Doch in selbstorganisierten Elterninitiativen und kleinen freien Trägern wird anders als bei großen Trägern kein Überbau mitfinanziert, der hohe Anteil ehrenamtlicher Arbeit spart demnach auch Kosten. Der finanzielle und ideelle Nutzwert des ehrenamtlichen Engagements (s. Punkt 1.c) ist bedeutend und muss mit berücksichtigt werden.

Zusätzliche Zeit für Leitungsaufgaben trägt auch dadurch zur Qualitätsentwicklung bei, dass die Zeitkontingente für die Arbeit an und mit den Kindern auch tatsächlich den Kindern zur Verfügung stehen.

Die BAGE befürwortet daher das Modell von Pauschalbeträgen für Leitungstätigkeiten, über deren Ausgestaltung und Verwendung die Träger selbst entscheiden.

Würzburg/Berlin im April 2018

## Literatur

- Nentwig-Gesemann, Iris; Nicolai, Katharina; Köhler, Luisa (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen, Gütersloh.

- Falkenhagen, Hilke; Frauendorf, Tim; Bender, Norbert (2017): Auf Augenhöhe. Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern, Gütersloh.
- Strehmel, Petra, Ulber, D. (2014): [Leitung von Kindertageseinrichtungen](#). Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WIFF-Expertisen, Bd. 39, München.
- Strehmel, Petra (2015). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In Viernickel, S., Fuchs-Rechlin, K., Strehmel, P., Preissing, C., Bense, Haug-Schnabel, G.: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung (S. 131-252), Freiburg Herder.
- Martin Cramer, Anne Münchow (2017): Praxishilfe Führungs- und Leitungstätigkeiten in Kitas systematisch identifizieren und reflektieren, Gütersloh
- Qualitätsausbau in Kitas 2017: 7 Fragen zur Personalausstattung für Führung und Leitung in deutschen Kitas, 7 Antworten der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Jens Lange (2017): Leitung in Kindertageseinrichtungen – eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland, Gütersloh