



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Tätigkeitsprofil einer akademisch gebildeten Fachkraft im Kontext ihres Arbeitsfeldes im Bereich der Bildung und Erziehung in der Kindheit

Was umfasst das Tätigkeitsprofil einer Kita-Leitungskraft?

Shirin Bediako
MatrNr.: 2088775
Sahlenburger Str. 4
22309 Hamburg
shirin.bediako@haw-hamburg.de

Hausarbeit eingereicht im Rahmen der Einführung Institutionsentwicklung und Management

im Studiengang Bildung und Erziehung in der Kindheit
am Department Soziale Arbeit
der Fakultät Wirtschaft und Soziales
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. phil. Daniela Ulber

Eingereicht am: 28. August 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Organisationsstruktur	3
2.1	Arbeitsfeldbeschreibung	3
2.2	Aufgabenbeschreibung	4
2.3	Rechtliche Grundlage	5
2.3.1	Bundesebene: Sozialgesetzbuch (SGB) Achtes Buch VIII -Kinder und Jugendhilfe-	5
2.3.2	Landesebene: Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtun- gen und Tagespflegestellen (Kindertagesstättengesetz - KiTaG)	7
2.4	Darlegung der gewählten Methoden und Instrumente Beschreibung der Er- gebnisse	8
3	Auswertung, Bündelung und Interpretation der Ergebnisse	9
3.1	Zentrale Kompetenzbereiche	9
3.2	Organisationale Managementdimensionen	11
3.2.1	Organisations- und Dienstleistungsentwicklung	11
3.2.2	Konzeption und Konzeptionsentwicklung	12
3.2.3	Qualitätsmanagement	12
3.2.4	Personalmanagement	13
3.2.5	Finanzmanagement	13
3.2.6	Familienorientierung und Elternbeteiligung	13
3.2.7	Gemeinwesensorientierte Vernetzung und Kooperation	14
3.2.8	Bedarfsermittlung und Angebotsplanung	14
3.2.9	Öffentlichkeitsarbeit	14
3.2.10	Bau und Sachausstattungen	14
4	Resümee	16
4.1	Reflexion: Die Wichtigkeit von Studieninhalten für die Arbeit als Kita-Leitungskraft	16
4.2	Fazit	17
4.3	Ausblick	18
	Literaturverzeichnis	19

1 Einleitung

Kindertagesstätten werden heute immer mehr zu Orten an denen Qualität und Vielfalt großgeschrieben werden. Ihre Aufgabe wird immer mehr Kinder auf die wissensorientierte Gesellschaft vorzubereiten und die sozial-emotionalen und lernmethodischen Kompetenzen zu fördern. Dabei ist es wichtig sie zu eigenverantwortlichen Wesen zu bilden und erziehen. Die veränderten Strukturen denen Kindertagesstätten täglich aufs Neue begegnen müssen, haben ebenfalls viel mit der Vielfalt an Kulturen und Lebenskonzepten zu tun. Ein konstruktiver Umgang mit diesen Veränderungen ist für Kinder, Eltern und das pädagogische Fachpersonal von großer Bedeutung. Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, kann hierbei sehr hilfreich sein.

All dies hört sich nach sehr viel Arbeit an und man bekommt das unbändige Gefühl man müsse auf mehr als einer Hochzeit gleichzeitig tanzen. Damit das Zusammenspiel dieser verschiedenen Komponenten auch gelingt, bedarf es an guten Organisationsstrukturen und -prozessen. Die Grundlage bietet eine achtsame, vorausschauende und nachhaltige Leitung, die durch wohlwollende Kommunikation geprägt ist. Das heißt eine Kita-Leitungskraft hat die Aufgabe ihr Team und ihr Unternehmen zu leiten und zu managen, dies verlangt ihr eine Vielzahl an Kompetenzen ab.

Im Verlauf dieser Arbeit werde ich folgender Frage nachgehen: Was umfasst das Tätigkeitsprofil einer Kita-Leitung? Dieser werde ich an Hand von den Ergebnissen, die ich während des Interviews und des Shadowings mit Herrn Strauß (Kita-Leitungskraft der Kindertagesstätte der Gemeinde Oststeinbek) erlangt habe, ausführen. Am Anfang dieser Arbeit werde ich das Arbeitsfeld sowie das Aufgabenfeld erläutern. Hierbei wird deutlich, wie vielfältig und anspruchsvoll die Arbeit einer Kita-Leitung ist. Des Weiteren werde ich auf den gesetzlichen Rahmen eingehen, nach dem sich eine Kindertagesstätte zu richten hat. Außerdem gebe ich einen kleinen Einblick welche verschiedenen Managementdimensionen mit diesem Tätigkeitsbereich einhergehen und welche Kompetenzen dafür benötigt werden. Im letzten Kapitel reflektiere ich die Analyseergebnisse vor auf dem Hintergrund der Wichtigkeit von Studieninhalten für die Arbeit als Kita-Leitungskraft. Abschließend fasse ich zusammen und gebe mein Fazit wieder. Viele der Themen in die Arbeit konnte ich nur anreißen, da es sonst den Umfang dieser Arbeit überschritten hätte. Trotz allem hoffe ich, dass diese Hausarbeit dem Leser einen kleinen Einblick in das Tätigkeitsprofil einer Kita-Leitung gibt.

2 Organisationsstruktur

2.1 Arbeitsfeldbeschreibung

Die Kindertagesstätte der Gemeinde Oststeinbek mit sechs Elementargruppen, einer Integrationsgruppe und sechs weiteren Hortgruppen, liegt geschützt im Forellenbachpark im Kreis Stormarn, fernab vom Straßenverkehr und grenzt räumlich direkt an die Grundschule an. So beherbergt diese Einrichtung von Montag bis Freitag von 7:00 - 17:00 Uhr ca. 210 Kindern im Alter von drei bis vierzehn Jahren.(vgl. Oststeinbek)

Anfänglich wurde die Einrichtung alleine von Herrn Strauß geleitet, dies änderte sich mit dem erhöhten Bedarf außerfamiliärer Betreuung. So hat sich dieser in den letzten 10 Jahren mehr als verdoppelt. Daher wurde entschieden, dass die Kita und der Hort zwar weiterhin eng zusammenarbeiten, aber nun mehr von zwei verschiedenen Personen geleitet werden. Die Leitung der Kita wird weiterhin von Herrn Strauß übernommen und Frau Peters tut dies nun für den angrenzenden Hort. Da der Bedarf immer noch sehr hoch ist, unter anderem auch durch die gesetzliche Änderung für die Betreuung von unter Dreijährigen, und der Einrichtung keinerlei räumliche Kapazitäten mehr zur Verfügung stehen, wird auf dem Nachbargelände ein weiteres Kita-Gebäude gebaut.

2.2 Aufgabenbeschreibung

Die Kindertagesstätte ist wie ein kleines Unternehmen, dass die Kita-Leitungskraft- in meinem Fall Herr Strauß- führt. Daher sind die Aufgaben, die er bewältigen muss, sehr vielfältig. Das Organisieren und Managen dieses Unternehmens nimmt einen großen Teil seiner Arbeit ein. Hier bei versucht er immer die pädagogischen, personellen und betriebswirtschaftlichen Aspekten im Auge zu behalten.(vgl. Larra u. Nienaber)

Auf Grund dessen gehört es zu seinen Aufgaben, die pädagogischen Fachkräfte zu unterstützen, ihnen beratend zur Seite zu stehen und sie gegebenenfalls auch anzuleiten. Außerdem liegt ihm die Förderung seiner Mitarbeiter sehr am Herzen. In regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen, formulieren beide ein unabhängiges und ein gemeinsames Ziel für den Mitarbeiter. Nach einem ca. einem Jahr wird geguckt inwieweit der Pädagoge sein und das gemeinsame Ziel erreicht hat und was er gegeben falls noch benötigt, um dies umsetzen zu können. Mit dieser Maßnahmen versucht Herr Strauß die Qualität der pädagogischen Arbeit bei einem hohen Niveau zu halten. Dabei ist ihm wichtig einen kooperativen Führungsstil zu pflegen, sodass die pädagogischen Fachkräfte einen gewissen pädagogischen Freiraum haben. Dies geschieht aber immer in Anlehnung an das Konzept der Kita, das in Zusammenarbeit aller Mitarbeiter immer wieder modifiziert wird.(vgl. Larra u. Nienaber)

Da die Elternarbeit einen bedeutenden Teil der pädagogischen Arbeit ausmacht, ist es Herrn Strauß wichtig, dass seine Mitarbeiter die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Eltern wahrnehmen und berücksichtigen. Zudem steht er den Eltern und dem pädagogischen Fachpersonal bei gravierenden Problemen, wie zum Beispiel bei Entwicklungsschwierigkeiten des Kindes, beratend zur Seite. Herr Strauß vermittelt die Eltern gegebenenfalls an andere Institutionen und guckt mit ihnen inwieweit die Kita einen Beitrag dazu leisten kann.(vgl. Larra u. Nienaber)

Als Kita-Leitungskraft ist Herr Strauß außerdem das Bindeglied - er bezeichnet es auch gerne als Sandwichsystem- zwischen der Kindertagesstätte und dem Träger. Unter anderem arbeitet er hier eng mit der Fachbereichsleitung zusammen und nimmt an unterschiedlichen Planungs- und Entscheidungsprozessen des Trägers teil. Derzeitig wird stark diskutiert und geplant wie man dem veränderten Betreuungsanspruch für unter Dreijährige gerecht werden kann.(vgl. Larra u. Nienaber)

Auch wenn Herr Strauß als Bindeglied zwischen dem Träger (die Gemeinde Oststeinbek) und der Kita fungiert, muss er vieles eigenverantwortlich lösen. Dazu gehört es neues Personal

einzustellen, die Dienstpläne zu erstellen, sich mit politischen Ereignissen auseinanderzusetzen und mit den finanziellen Ressourcen für die Kita wirtschaftlich zu planen und entscheiden. Durch den administrativen Part, ist er seit vielen Jahren auf den PC angewiesen. Diese Arbeit erledigt er dienstags meist im Rathaus, da er dort die Möglichkeit hat ungestört zu arbeiten. (vgl. Larra u. Nienaber)

2.3 Rechtliche Grundlage

Die Kindertagesstätte Oststeinbek muss sich rein rechtlich an die auf Landes- und Bundesebene geltenden Gesetze halten. Die rechtliche Grundlage, für Tageseinrichtungen in gesamt Deutschland, bildet das SGB VIII. Des Weiteren spielen das Kindertagesstättengesetz (KiTaG) und der Jugendhilfe-Rahmenvertrag für Schleswig-Holstein eine wichtige Rolle. Ich werde auf einige für die Kindertagespflege wichtigen gesetzlichen Richtlinien eingehen und sie erklären.

2.3.1 Bundesebene: Sozialgesetzbuch (SGB) Achtes Buch VIII -Kinder und Jugendhilfe-

Entstanden ist das SGB VIII aus dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG). Dies war wiederum an die Stelle des Jugendwohlfahrtsgesetz gerückt. Seit dem Inkrafttreten des Gesetzes (1.1.1991) gab es schon viele Veränderungen. (SGB VIII Auf. 7 S. 11) Die derzeit entscheidenden Veränderungen für die Kita- Landschaft sind die Veränderungen und Erweiterungen der §24 und §24a.

Organisiert wird die Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege in den §§ 22 bis 26 SGB VIII. Die Grundsätze der Förderung in Kindertageseinrichtungen werden im § 22 geregelt. Nach § 22 Abs.1 SGB VIII sind Tageseinrichtungen Einrichtungen, in denen sich Kinder für einen Teil des Tages oder ganztägig aufhalten und in Gruppen gefördert werden. Im zweiten Absatz dieses Paragraphen wird erläutert welchen Auftrag die Kindertagespflege hat. Dieser ist zum einen die Entwicklung der Kinder zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftlichen Persönlichkeiten zu fördern, sowie zum anderen die Erziehung und Bildung in der Familie zu unterstützen und ergänzen. Außerdem besteht der Auftrag der Tageseinrichtung darin, den Eltern dabei zu helfen, ihre Erwerbstätigkeit und Kindererziehung besser miteinander vereinbaren zu können. Um den Förderungsauftrag von Kindertageseinrichtungen geht es in § 22 Abs. 3. Dieser umfasst die Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern und bezieht sich auf die soziale,

emotionale, körperliche und geistige Entwicklung von Kindern. Des Weiteren wird im § 22a auf die Förderung in Tageseinrichtungen eingegangen. So ist dort geschrieben, dass die Träger der öffentlichen Jugendhilfe (siehe SGB VIII § 69) die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch eigene Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln sollen. Ein ebenfalls wichtiger Paragraph für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen ist der § 24. Dieser hat gerade durch den aktuellen Diskurs und seine entscheidenden Veränderungen, die am 1.8.2013 in Kraft getreten sind, an Aufmerksamkeit gewonnen. So wurde der § 24 im Zuge des Ausbaus der Kinderbetreuung dahingehend erweitert und verändert, dass Kinder die das erste Lebensjahr noch nicht vollendet haben unter bestimmten Voraussetzungen in einer Tageseinrichtung oder Kindertagespflege gefördert werden. Somit haben entsprechende Kinder, ab dem ersten Lebensjahr bis Vollendung des dritten Lebensjahres einen Anspruch auf außerfamiliäre frühkindliche Förderung. Nun stehen die Träger und Kitas in der Pflicht dies möglich zu machen. Bestehen bleibt das Gesetz das Kinder vom dritten Lebensjahr bis zum Schuleintritt ein Recht auf den Besuch einer Kindertageseinrichtung haben. (vgl. Marburger, 2012, S. 24)

Als Leitung einer Kindertagesstätte sind weiter Gesetzte aus dem Sozial Gesetzbüchern von Bedeutung. So ist die Betriebserlaubnis von Kitas im § 45 SGB VIII geregelt und bei Unfällen in der Kindertagesstätte, in Begleitung einer pädagogischen Fachkraft der Einrichtung und auf dem Weg von und zur Einrichtung sind die Kinder gesetzlich versichert, dies ist im §2 Abs. 1 Nr. 8 des SGB VII geregelt. (vgl. Marburger, 2012, S. 26)

Um einen lückenlosen Schutz vor einer Kindeswohlgefährdung zu gewähren sind Träger, Kita-Leitung und das pädagogische Fachpersonal durch den § 8a Abs. 4 SGB VIII dazu angehalten bei der Annahme einer Gefährdung des Kindeswohls dem nach zu gehen. So haben Fachkräfte die Aufgaben gewichtige Anhaltspunkte zu dokumentieren und einzuschätzen. Im weiteren Verlauf haben sie erfahreneren Kräfte hinzuzuziehen, die Betroffenen mit einzubeziehen und ihnen Hilfe anzubieten. Wenn die angenommene Hilfe nicht ausreicht, ist das Jugendamt mit einzubeziehen

2.3.2 Landesebene: Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflegestellen (Kindertagesstättengesetz - KiTaG)

Da die Kindertagesstätte Oststeinbek sich im Bundesland Schleswig-Holstein befindet, haben Träger, Kita-Leitung und das pädagogische Fachpersonal sich nach den gesetzlichen Richtlinien für dieses Bundesland zu richten. Zum einen gilt hier das Kindertagesstättengesetz - KiTaG und zum anderen das Kindertagesstätten- und -tagespflegeverordnung - KiTaVO. Das KiTa G dient zur Ausführung der Regelungen zur Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und Tagespflege nach den §§ 22 bis 26 SGB VIII. Aus diesem Grund unterscheidet es sich kaum von den bundesweiten Bestimmungen für das Kita-Wesen. Einige der Punkte wurden erweitert oder komplett übernommen. KiTaG2013 Das KiTaVO wiederum regelt, seit dem 13. November 1992, die Mindestanforderungen für den Betrieb von Kindertages- einrichtungen und für die Leistungen, die von der Kindertagespflege erbracht werden sollen. (vgl. Schleswig-Holstein)

Ebenfalls von Bedeutung für Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein ist der Jugendhilfe-Rahmenvertrag. Dieser wurde am 16. Februar 2009 gemäß § 78f SGB VIII die kommunalen Spitzenverbände mit den Verbänden und Trägern von Einrichtungen nach § 78f SGB VIII geschlossen. Der Vertrag regelt die Rahmenbedingungen für Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach § 78b SGB VIII. (vgl. Ministerium für Soziales)

2.4 Darlegung der gewählten Methoden und Instrumente

Beschreibung der Ergebnisse

Um einen authentischen Blick auf die Arbeit einer Kita-Leitungskraft zu bekommen, habe ich ein Shadowing und ein Interview -siehe Anhang- durchgeführt. Beide Dinge haben mir einen guten Einblick in das Berufsfeld einer Kita-Leitungskraft gegeben. Beim Shadowing durfte ich Herrn Strauß einen ganzen Arbeitstag folgen und war im wahrsten Sinne des Wortes sein Schatten. Hierbei konnte ich beobachten wie der Arbeitsalltag einer Kita-Leitung aussieht. Beim Beschatten ist mir aufgefallen wie abwechslungsreich und vielfältig dieser Alltag ist. Der reguläre Arbeitsbeginn von Herrn Strauß ist um 8:00 Uhr morgens. Er kommt ca. 10 bis 15 Minuten früher um sich erst einmal einzurichten. Eine seiner ersten Amtshandlungen ist es sich insoweit für das zu organisieren, was für ihn an diesem Tag anliegt. In diesem Zeitraum kommen immer wieder Eltern und Mitarbeiter mit Anliegen zu ihm. Um alle Mitarbeiter zu begrüßen, sich nach ihren Befindlichkeiten zu erkundigen und sie über wichtige Ereignisse zu informieren, wird sich kurz, im Frühdienstbereich der Kita, getroffen. Nach dem Austausch, geht Herr Strauß durchs Haus, um den Eltern eine gewisse Präsenz zu vermitteln. Anschließend folgen einige Telefonate, nebenbei sortiert er die Postmappe die ans Rathaus gehen soll und schreibt einen Aushang für die Eltern. Zudem steht er Eltern und Mitarbeitern mit Rat und Tat zur Seite. Hierzu gehören auch Elternrundfahrten, bei denen er Eltern, die an einem Kitaplatz Interesse haben, zeigt wie die Kita und deren Alltag gestaltet sind. Da Herr Strauß administrative Angelegenheiten dienstags ganztägig und den Rest der Woche immer ab 13 Uhr erledigt, versucht er wichtige Gespräche in den Vormittagsbereich zu legen. An dem Tag des Shadowings war dies auch der Fall, so hatte er ein Gespräch mit der Hort- und der Fachbereichsleitung, über den Ausbau der Kita.

Das Interview wiederum hat mir vor Augen geführt, was eine Kita-Leitung braucht um diesen anspruchsvollen Tätigkeit gerecht zu werden. Zum einen wäre da die Ausbildung bzw. das Studium, das theoretisches Wissen über die pädagogische Arbeit vermittelt. Zum anderen sind da die Fähigkeiten, die im Laufe der Berufstätigkeit erworben und erweitert werden. Dazu gehören unter anderem der administrative Part, zu erkennen was wichtig und was unwichtig ist, ein vernünftiges Zeitmanagement zu haben und einen angemessenen Umgang mit Eltern zu pflegen.

3 Auswertung, Bündelung und Interpretation der Ergebnisse

3.1 Zentrale Kompetenzbereiche

Die vielfältigen und hoch komplexen Aufgaben und die nicht Vorhersehbarkeit des frühpädagogischen Alltags verlangt einer Kita-Leitungskraft umfassende Kompetenzen ab. Gerade durch den derzeitigen Diskurs in der Fachöffentlichkeit hat der Kompetenzbegriff an Bedeutung gewonnen. Der Erwerb von Kompetenzen sollte für die Kita-Leitungskraft und das pädagogische Fachpersonal einen übergeordnetes Ziel sein. Ihre Aufgabe ist es Fachwissen Erfahrungswissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den komplexen Situationen zu reflektieren und organisiert aktuellen Anforderungen zu begegnen und Probleme zu lösen. Die Hauptkompetenz ist die Handlungskompetenz, die sich in vier Teildimensionen klassifizieren lässt.(vgl. Klaus Fröhlich-Gildhoff, 2011, S. 17f)

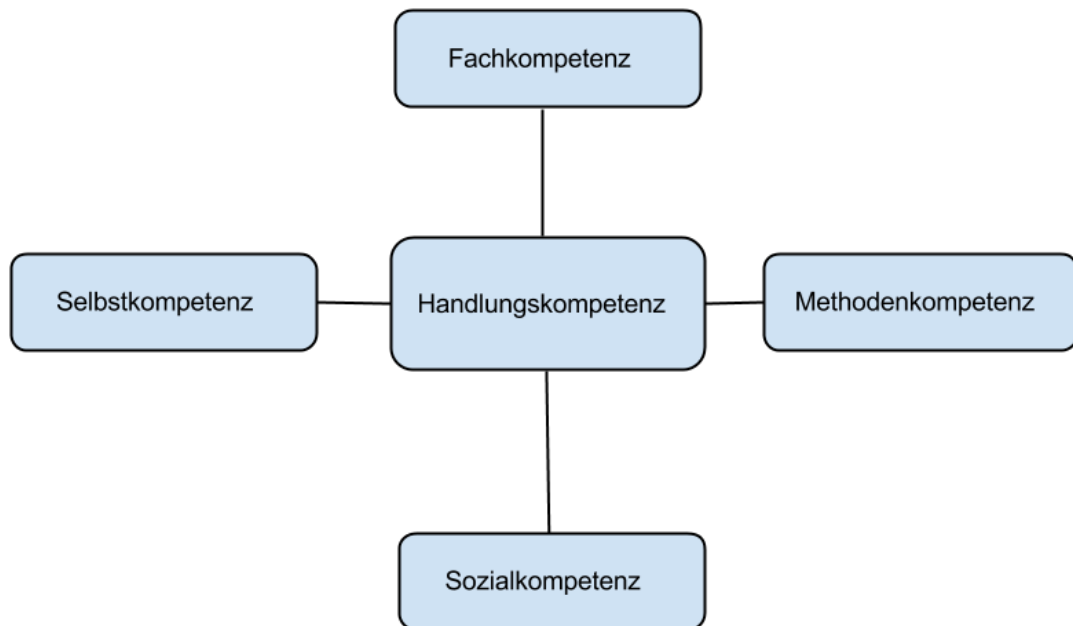


Abbildung 3.1: Vierdimensionales Kompetenzmodell (vgl. Klaus Fröhlich-Gildhoff, 2011, S. 15)

Zum einen wäre da die Fachkompetenz. So braucht eine Kita-Leitung pädagogisches Fachwissen, politisches Wissen, Wissen über den gesetzlichen Rahmen und EDV Kenntnisse, um den komplexen Situationen auf fachlicher Ebene entgegen treten zu können. (vgl. Thomas Daigeler, 2012, S. 11)

Im Bereich der Methodenkompetenz geht es darum, durch die Anwendung von Methoden und Techniken Dinge oder Situationen zu planen und organisieren, um am Ende ein bestimmtes Ziele zu erreichen. Im Fall der Kita-Leitungskraft heißt das z.B. die Fähigkeit zu haben, auf Fragen oder Anliegen von Eltern oder dem pädagogischen Fachpersonals angemessen und fachgerecht zu antworten und helfen zu können. Das heißt nicht, dass sie alles wissen muss, aber sie sollte wissen wo sie nachzuschlagen hat. (vgl. Thomas Daigeler, 2012, S. 12)

Das Ziel einer Leitungskraft ist es, dass das Team gut zusammenarbeitet und die Beziehung zu den Eltern auf gegenseitigen Respekt beruht, um dem gemeinsamen Hauptziel, die Kinder gemeinsam zu bilden und zu erziehen, gerecht zu werden. Damit dies gelingt, wird einer

Kita-Leitung eine Vielfalt an sozialen Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationstalent, Teamfähigkeit, Konfliktbereitschaft, Empathie, Flexibilität, Offenheit und viele weitere Soft Skills abverlangt. So ist Anerkennung für getane Leistung genauso wichtig, wie auch konstruktive Kritik aussprechen zu können. (vgl. Thomas Daigeler, 2012, S. 12)

Durch die Komplexität der Führungsposition und die hohen Verantwortungen, die eine Kita-Leitung zu tragen hat, ist ihr Terminkalender immer gefüllt. Um den verschiedenen Anforderungen entsprechend reagieren zu können, benötigt sie ein hohes Maß an Selbstkompetenz. Dies umfasst unter anderem die persönliche Belastbarkeit, die persönliche Arbeitsorganisation und das Zeitmanagement. Wer für sich wichtiges von unwichtigen unterscheiden kann, weiß wo er Prioritäten setzen kann. (vgl. Thomas Daigeler, 2012, S. 13)

3.2 Organisationale Managementdimensionen

Das Aufgabengebiet von Kita-Leitungskräften hat sich, in den letzten Jahren, dahingehend verändert, dass der Bereich Management immer mehr an Bedeutung gewinnt und immer mehr in den Vordergrund rückt. Mitverantwortlich für das veränderte Aufgabengebiet, sind zum einen veränderte Rahmenbedingungen und zum anderen die veränderten Bedürfnisse der Eltern und Kinder. Um der Vielfalt an Aufgaben und Bedürfnissen gerecht zu werden, ist es hilfreich die zehn verschiedenen Managementdimensionen (Organisations- und Dienstleistungsentwicklung, Konzeption und Konzeptionsentwicklung, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement, Familienorientierung und Elternbeteiligung, Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation, Bedarfsermittlung und Angebotsplanung, Öffentlichkeitsarbeit, Bau und Sachausstattung) dabei zu beachten. Von großer Bedeutung ist es, in diesem Zusammenhang bedarfs- und marktgerecht sowie betriebswirtschaftlich zu denken und zu handeln. Dabei sollte das wichtigste Ziel sein, die drei Punkte Bildung, Erziehung Betreuung nicht aus den Augen zu verlieren. Im Folgenden wird darauf eingegangen, inwieweit die zehn organisationale Managementdimensionen eine Rolle für die Leitungskraft einer Kindertagesstätte spielen. Hierbei werde ich mich auf Herrn Strauß und seine organisatorischen Aufgaben beziehen.

3.2.1 Organisations- und Dienstleistungsentwicklung

Die Organisations- und Dienstleistungsentwicklung richtet sich nach dem Bedarf der Adressaten. Ein gutes Beispiel ist der Zuwachs, den Herr Strauß in seiner Arbeit als

Kita-Leitung erlebt hat. Durch das Zuziehen von Familien und durch geburtenstarke Jahrgänge, ist der Mehrbedarf an Betreuungsplätzen in der Gemeinde Oststeinbek in den letzten 10 Jahren um mehr als das Doppelte gestiegen. Die Gemeinde als Träger der Einrichtung und die Kita-Leitungen haben lange überlegt wie sie dieser Veränderung begegnen können, da sowohl der Hort als auch die Kindertagesstätte drohte aus allen Nähten zu platzen. So mussten und müssen sie erst einmal auf Alternativen ausweichen. Zu den Alternativen gehörte unter anderem, dass sowohl der Hort als auch die Kita Außenstellen errichten mussten. Die Gemeinde kaufte zwei leer stehende Häuser und stellte zwei Container auf dem angrenzenden Schulgelände auf, um dem Zuwachs gerecht zu werden. Des Weiteren sind die Gruppen in den Hauptgebäuden enger zusammen gerückt. Im Frühjahr 2014 soll der Bau des neuen Kitagebäudes abgeschlossen werden und die Lage soll sich bis dahin entspannen. (vgl. für Frühpädagogik, S. 23)

3.2.2 Konzeption und Konzeptionsentwicklung

Das Konzept ist ein wichtiger Baustein für jede Kindertagesstätte, in dem festgehalten wird, wie sie dem Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrages gerecht werden wollen. So hat die Kindertagesstätte Oststeinbek unter anderem in ihrem Konzept stehen, dass sie nach dem Situationsansatz arbeiten, wie die Rolle des Pädagogen und der Eltern verstanden wird. Diese und weitere Dinge des Konzeptes werden in regelmäßigen Abständen vom Kita-Team überarbeitet und weiter entwickelt. Dabei setzen sie sich mit kontextuellen Veränderungen und situativen Anforderungen auseinander. Bedacht wird dabei auch immer der gesetzliche Rahmen. Herr Strauß hat hierbei zu koordinieren und zu organisieren wann dies geschieht. Zudem hat er darauf Acht zu geben, dass alle Mitarbeiter nach diesem Konzept handeln. (vgl. für Frühpädagogik, S. 34)

3.2.3 Qualitätsmanagement

Zum großen Managementsektor gehört es ebenfalls für Herrn Strauß als Kita-Leitungskraft dazu, die Qualität nicht außer Acht zu lassen. Den Rahmen bilden für diese Einrichtung die Bildungsleitlinien des Bundeslandes Schleswig- Holstein und der nationale Kriterienkatalog. Die Überprüfung der Qualität erfolgt durchs gesamte Team mit Hilfe des nationalen Kriterienkatalogs. (vgl. für Frühpädagogik, S. 47)

3.2.4 Personalmanagement

Des Weiteren gehört es zu den Aufgaben von Herrn Strauß das Personal zu organisieren und zu leiten. In diesem Zusammenhang guckt er wer eingestellt wird, wer welche Aufgaben im Team übernimmt, ob alle Bildungsbereiche vom Team abgedeckt werden, wer sich wie weiterbilden lassen kann und wer wie stark belastbar ist. Zudem erstellt er die Dienstpläne und führt in regelmäßigen Abständen Mitarbeitergespräche. Inhalt dieser Gespräche sind beispielsweise die leistungsorientierte Bezahlung¹. Jeder Mitarbeiter hat hinsichtlich des Themas sich und seine Arbeitsleistung selbst zu reflektieren und wird dann noch mit der Außenwahrnehmung konfrontiert. Am Ende des Gespräches vereinbaren beide Parteien ein gemeinsames Ziel. Ebenfalls ein Teil des Personalmanagement ist es, bei krankheitsbedingten Ausfällen und Urlaub zu organisieren dass genügend Pädagogen für die Arbeit mit den Kindern da sind. Hier greift er auch unter Umständen auf die Pädagogen aus dem Hortteam zurück. (vgl. für Frühpädagogik, S. 57)

3.2.5 Finanzmanagement

Das Finanzmanagement wird derzeit in dieser Einrichtung noch hauptsächlich vom Träger übernommen. Die Kita bekommt zwar jährlich ein bestimmtes Budget von der Gemeinde zur Verfügung gestellt um Anschaffungen für die Kita tätigen zu können, aber um die Kostendeckung der Einrichtung, das Gehalt der Angestellten und die Kosten für die Lebensmittel kümmert sich die Gemeinde.(vgl. für Frühpädagogik, S. 70)

3.2.6 Familienorientierung und Elternbeteiligung

Bei der Elternarbeit ist Herrn Strauß eine enge Zusammenarbeit und eine hohe Flexibilität von Seitens des Teams wichtig. So sollten die Eltern als Experten ihrer eigenen Kinder gesehen werden, denen man gerne individuell mit Rat und Tat zur Seite steht. Außerdem haben Eltern, in dieser Einrichtung, durch den Beirat und einmal im Monat stattfindenden Beiratsitzungen ihre Meinung und ihr Interesse kundzutun. Des Weiteren werden Eltern bei Veranstaltungen und Festen mit einbezogen und übernehmen hier und da Aufgaben. (vgl. für Frühpädagogik, S. 80)

¹Jeder Mitarbeiter hat hier die Möglichkeit durch Mehrleistungen, zu seinem tariflich festgelegtem Gehalt noch etwas dazuzuverdienen

3.2.7 Gemeinwesensorientierte Vernetzung und Kooperation

Rundum gelungene Erziehung und Bildung impliziert nicht nur eine gute Zusammenarbeit mit Eltern, sondern auch mit anderen Institutionen und Einrichtungen. Daher arbeiten Träger und Leitung mit verschiedenen Institutionen und Personen zusammen, so gehört das Robert Koch -Institut genauso dazu, wie der ASD, der freier Förderverein der Kita Oststeinbek e.V., die direkt angrenzende Grundschule, die Jubo (Jugendberatung Oststeinbek), freiwillige Feuerwehr, andere Kindertagesstätten im Kreis Stormarn, sowie Physiotherapeuten, Ergotherapeuten und Logopäden. (vgl. für Frühpädagogik, S. 90)

3.2.8 Bedarfsermittlung und Angebotsplanung

Wie bereits erwähnt ist der Mehrbedarf von Betreuungsplätzen in den letzten zehn Jahren Explosionsartig in die Höhe geschneilt. Diesen Bedarf konnte durch die Mehranmeldungen und die lange Warteliste ermittelt werden. Um herauszufinden wie der Bedarf beim Betreuungszeitraum ist, wurde an alle Eltern der Einrichtung zu diesem Thema ein Evaluationsbogen verteilt. Die eigentliche Auswertung der Ergebnisse erfolgte durch den Träger, aber die Leitungskraft gibt im Voraus eine Tendenz ab. Durch den Bau des neuen Gebäudes wurde dem Mehrbedarf an Plätzen entgegengewirkt, so würde für dem Wunsch nach längeren Öffnungszeiten noch nicht entgegengekommen. (vgl. für Frühpädagogik, S. 102)

3.2.9 Öffentlichkeitsarbeit

Ein Teil der Öffentlichkeitsarbeit sind Feste, die von der Kita oft gemeinsam mit dem Förderverein organisiert werden. Alle Gemeindemitglieder haben die Möglichkeit daran teilzunehmen. Ein weiterer Teil der Öffentlichkeitsarbeit sind gelegentliche Auftritte in der lokalen Presse². (vgl. für Frühpädagogik, S. 112)

3.2.10 Bau und Sachausstattungen

Beim Managen einer Einrichtung oder eines Unternehmens sind sehr viele Gesetze einzuhalten, dies gilt insbesondere für Bau und Sachausstattungen. Als Leitungskraft hat sich auch in diesem Bereich einiges für Herrn Strauß geändert, so war früher hauptsächlich der Träger für die eigentlichen Bau und Sachausstattungen verantwortlich, wohingegen er als Kita-Leitung heute wesentlich mehr involviert wird. Seine Verantwortlichkeit liegt hier darin

²Hamburger Wochenblatt - Kindergarten spendet für Afrika, url: <http://www.hamburger-wochenblatt.de/billstedt/lokales/kindergarten-spendet-fuer-afrika-d10736.html>, gesehen am: 21.08.2013 14:28

welcher Raum renoviert werden muss und welches Spielzeug wo gekauft wird. Dabei muss er sein Augenmerk nicht nur auf die rechtliche Lage richten, sondern auch auf die finanzielle Lage. Außerdem sollten die Wünsche und Bedürfnisse der Kinder, Eltern und Pädagogen nicht außeracht gelassen werden. (vgl. für Frühpädagogik, S. 122)

4 Resümee

4.1 Reflexion: Die Wichtigkeit von Studieninhalten für die Arbeit als Kita-Leitungskraft

Die Verwendung eines Interviews und das drauf folgende Shadowing stellten sich als gute Methoden heraus, um das Tätigkeitsprofil einer Kita-Leitungskraft erforschen zu können. Besonders wichtig war mir zu erfahren, inwieweit die Studieninhalte des Bachelor Studienganges Bildung und Erziehung in der Kindheit auf die vielfältige und anspruchsvolle Arbeit einer Kita-Leitungskraft vorbereitet.

So konnte ich durch das Interview in Erfahrung bringen, dass sein eigenes Studium- Diplom Psychologie- inhaltlich für Herrn Strauß und seine Arbeit nicht so hilfreich war, wie er es sich erhofft hatte. Doch die praktischen Anwendungsgebiete wiederum haben ihn sehr geholfen, um vielen alltäglichen Gegebenheiten adäquat begegnen zu können. Gerade das Selbststudium haben ihm Selbstständigkeit, Analysefähigkeiten, Organisationsfähigkeiten und problemlösungsorientiertes Handeln gelehrt. Auch ich bin der Meinung, dass das Selbststudium uns in vielerlei Hinsicht Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt, die für den Beruf der Leitungskraft sehr hilfreich sind. Wohingegen ich beim inhaltlichen Teil des Studiums nicht mit Herrn Strauß konform gehe. Den Ergebnissen der angewandten Methoden konnte ich ableiten, dass der ganze Managementsektor während des Studiums von Herrn Strauß eher stiefmütterlich behandelt wurde und er sich sein Wissen durch Erfahrungen aneignen musste. Da dieser Teil der Arbeit aber in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat, sieht er sich gezwungen eine Weiterbildung im Bereich Management zu machen. Diesem wurde im Studiengang Bildung und Erziehung in der Kindheit vorgebeugt, indem Studierende dieses Studienganges durch das Hauptfach Management mit diesem Bereich schon in Berührung kommen. Auch Seminare wie Selbst- oder Beratungskompetenz vermitteln theoretisches Wissen, das für den praktischen Alltag hilfreich sein kann.

Ich möchte jetzt aber auch nicht ohne weiteres behaupten, dass alle Studieninhalte Relevanz für den Leitungsberuf haben. Des Weiteren bin ich der Meinung, dass viele Inhalte im Studium bzw. in Vorlesungen und Seminaren nur angerissen werden und ich bei einem weiterführenden Interesse an einem bestimmten Thema, auf das Selbststudium zurück greifen muss.

Schlussendlich würde ich behaupten, dass das Studium uns vielerlei Mittel und Informationen mitgibt die wir selbst zu bündeln und eigenverantwortlich weiterzuführen haben. Dies sollte als gute Schule für die spätere Berufswelt gesehen werden. Denn auch hier müssen wir lernen, unser theoretisches Wissen im Praxisalltag richtig anzuwenden.

4.2 Fazit

Die Zielsetzung dieser Arbeit war es, das Tätigkeitsprofil einer Kita-Leitungskraft zu beleuchten. Dies wurde an Hand von Herrn Strauß, der die Leitungsposition in der Kindertagesstätte übernimmt, gemacht. Zu diesem Zweck wurde erst geklärt, wie das Arbeits- und der Aufgabenbereich einer Kita-Leitung aussieht. Im weiteren Verlauf wurde dann darauf eingegangen, welchen gesetzlichen Rahmen, auf Bundes- wie auch auf Landesebene, zu beachten sind, um eine Kita leiten zu können. Dem folgte die Darlegung der Ergebnisse, die in Folge des Interviews und des Shadowings erlangt wurden. Zudem wurde erörtert wie die zentralen Kompetenzbereiche dieses Tätigkeitfelds aussehen. Anhand der sich aus dem Interview und Shadowing erschließenden Erkenntnisse, wurde noch beleuchtet, welche organisationale Managementdimensionen als Kita-Leitung zu erfüllen sind. Abschließend wurde reflektiert, inwieweit das Interview und Shadowing Erkenntnisse erbracht haben, welche Relevanz das Studium für die Leitungstätigkeit hat.

Durch die Hausarbeit konnte gezeigt werden, wie vielfältig und anspruchsvoll die Tätigkeiten einer Leitungskraft sind. Zudem konnte man sehen, dass die pädagogische Arbeit mit Kindern kaum bis gar nicht mehr zum Tätigkeitfeld gehört. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass eine Kita-Leitungskraft über umfangreiche Kompetenzen verfügen muss. Diese braucht sie hauptsächlich, um den Kita-Alltag mit all seinen Facetten zu begegnen, organisieren und managen können.

Nun zu meinem persönlichen Fazit. Ich hatte mir von dieser Facharbeit erhofft, zwei Sachen zu erfahren. Zum einen war es mir wichtig zu erfahren, welchen Stellenwert das Studium für die Arbeit einer Leitungskraft hat. Zum anderen wollte ich wissen, wie der Alltag und die

Aufgaben einer Leitungskraft aussehen, da ich selbst bis jetzt nur Erfahrungen in der pädagogischen Arbeit am Kind gemacht habe.

Durch die angewandten Methoden und Instrumente konnte ich beide Ziele zu meiner vollsten Zufriedenheit erfüllen. Ich hatte im Rahmen dieser Arbeit die Gelegenheit, viele Erkenntnisse über den Alltag und die Aufgaben eine Kita-Leitungskraft zu erlangen. Des Weiteren konnte ich durch die Analyse und Reflexion der Ergebnisse sehr gut für mich herausfiltern, welchen Stellenwert dieses Studium und ein Studium an sich für die Arbeit als Leitung einer Kindertagesstätte hat. Diese neu gewonnen Erkenntnisse sind von großer Bedeutung für meine spätere Berufswahl.

4.3 Ausblick

Durch die im Rahmen dieser Hausarbeit durchgeführte Untersuchungen, konnte ich mir ein erstes Bild von dem Tätigkeitsfeld einer Kita-Leitungskraft machen. Da dieses Bild aber nur über einen sehr kurzen Zeitraum gebildet wurde und ich noch gerne mehr Praxisbezogenes über diesen Beruf erfahren würde, steht für mich fest, dass ich gerne im folgenden Semester ein Praktikum in diesen Bereich machen möchte.

Literaturverzeichnis

- [für Frühpädagogik] FRÜHPÄDAGOGIK, Staatsinstitut für: *Träger zeigen Profil Instrument zur Selbstevaluation für Träger im System der Kindertageseinrichtungen.* http://www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/traeger_profil_papierversion.pdf. – gesehen am: 20.08.2013 14:28
- [Klaus Fröhlich-Gildhoff 2011] KLAUS FRÖHLICH-GILDHOFF, Stefanie P. Iris Nentwig-Gesemann: *Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte.* München : Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI), 2011. – 15,17f, S. – ISBN 978-3-86379-031-8
- [Larra u. Nienaber] LARRA, Dr. F. ; NIENABER, Dr. K.: *Kita-Leitungen.* http://www.elbkinder-kitas.de/de/karriere/ihre_qualifikationen/kita_leitungen. – gesehen am: 17.08.2013 12:40
- [Marburger 2012] MARBURGER, Horst: *SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe. 7.* Regensburg : Walhalla Fachverlag, 2012. – 24f,26, S. – ISBN 978-3-8029-7382-6
- [Oststeinbek] OSTSTEINBEK, Gemeinde: *Kindertagesstätte Oststeinbek.* <http://www.oststeinbek.de/oeffentl-einrichtungen-soziales/kindergaerten/kindertagesstaette-oststeinbek.html>. – gesehen am: 9.08.2013 11:19
- [Schleswig-Holstein] SCHLESWIG-HOLSTEIN, Landesregierung: *Landesverordnung über Mindestanforderungen für den Betrieb von Kindertageseinrichtungen und für die Leistungen der Kindertagespflege (Kindertagesstätten- und-tagespflegeverordnung - KiTaVO) Vom 13. November 1992.* <http://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/jportal/?quelle=jlink&query=KTMVEinrV+SH&psml=bsshoprod.psml&max=true>. – gesehen am: 19.08.2013 12:30
- [Ministerium für Soziales] SOZIALES, Familie und Gleichstellung Schleswig-Holstein Ministerium f. Gesundheit: *Jugendhilfe-Rahmenvertrag.* http://www.schleswig-holstein.de/MSGFG/DE/KinderJugendFamilie/Landesjugendamt/Rahmenvertrag/JuHiRahmenvertrag_node.html. – gesehen am: 18.08.2013 13:00

[Thomas Daigeler 2012] THOMAS DAIGELER, Wolfgang K.: *Führen*. Freiburg : Haufe-Lexware, 2012. – 11,12,13 S. – ISBN 978-3-6480-2887-2