Leitungsaufgaben in Elterninitiativkitas

Projekt der Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE)
zur Erstellung einer Expertise im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

Mitarbeiter/innen: Hilke Falkenhagen, Tim Frauendorf
Iris Hentschel (Auswertung bundesweiter Fragebogen)
Koordination: Norbert Bender

BAGE
BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT ELTERNINITIATIVEN E.V.

BertelsmannStiftung

Forschungsleitende Fragestellungen

Aufgabenprofil

Wie werden Leitungsaufgaben in Elterninitiativkitas von den Beteiligten definiert?

Forschungsleitende Fragestellungen

Aufgabenverteilung und Erfolgsfaktoren

Wie werden Leitungsaufgaben in Elterninitiativen zwischen Eltern und pädagogischen Teams aufgeteilt?

Welche Leitungsaufgaben werden haupt- bzw. ehrenamtlich wahrgenommen?

Welche Erfahrungen machen die Beteiligten mit dieser Aufgabenverteilung? Was trägt zum Gelingen bei?

Methodische Umsetzung

- 21 Exemplarische Einzelinterviews nach Critical Incident Methode mit Vorstand, Team und Leitung in 11 Einrichtungen in drei Bundesländern (Berlin 5, Hannover 4, Augsburg 2)

- Bundesweiter Fragebogen an ca. 2000 Einrichtungen über die Kontaktstellen – Rücklauf aus 203 Einrichtungen (ca. 10%)

Leitung in Elterninitiativkitas

keine Leitung

13 %

nur eine formal benannte Leitung

18 %

eine Leitung

46 %

ein Leitungsteam

23 %

(N=153)

Einrichtungen mit und ohne/nur formaler Leitung im Bundesländervergleich

	Keine oder nur formale Leitung		Leitung/ Leitungsteam		Gesamt
Bayern	6	(15,0%)	34	(85,0%)	40
Berlin	16	(50,0%)	16	(50,0%)	32
Niedersachsen	3	(33,3%)	6	(66,7%)	9
Gesamt	25	(30,9%)	56	(69,1%)	81

Die wichtigsten Leitungsaufgaben

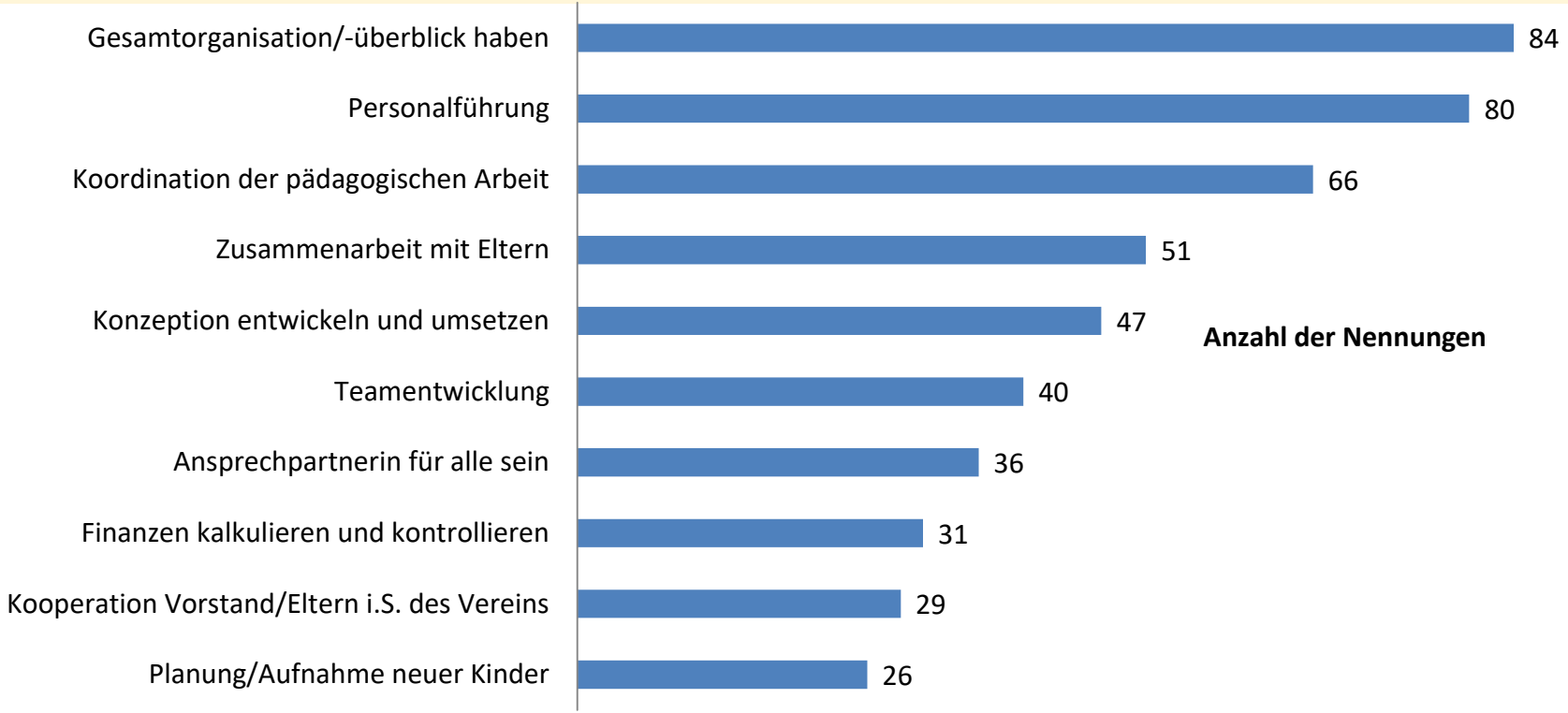
Definition der Beteiligten

„Leitung ist der Platz, an dem alle Fäden zusammen laufen sollten.“ Leitung

Was sind aus eurer Sicht die fünf wichtigsten Leitungsaufgaben?

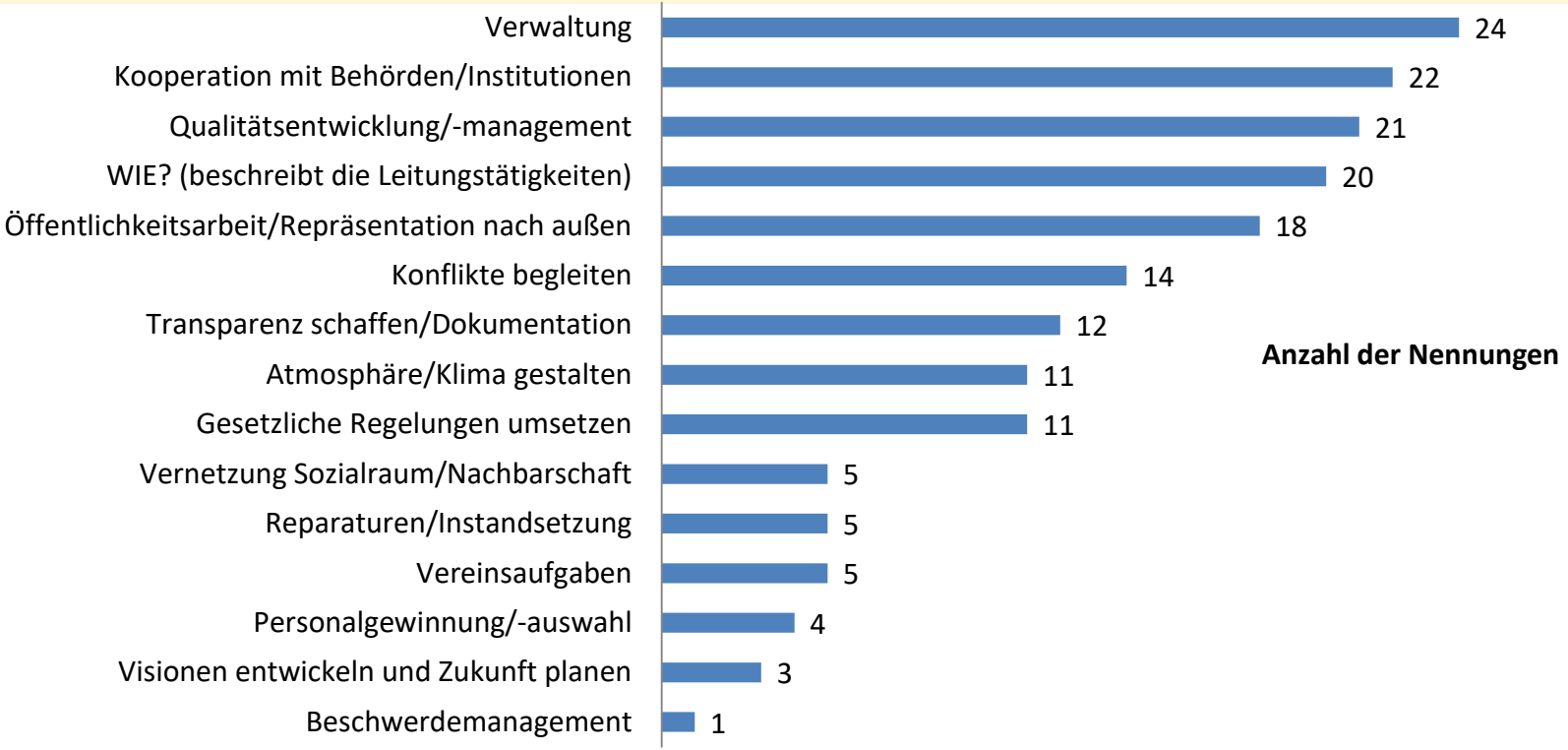
775 Antworten (n=155) > 25 Kategorien

Leitungsaufgaben – Definition der Beteiligten (die zehn Häufigsten)



Leitungsaufgaben – Definition der Beteiligten

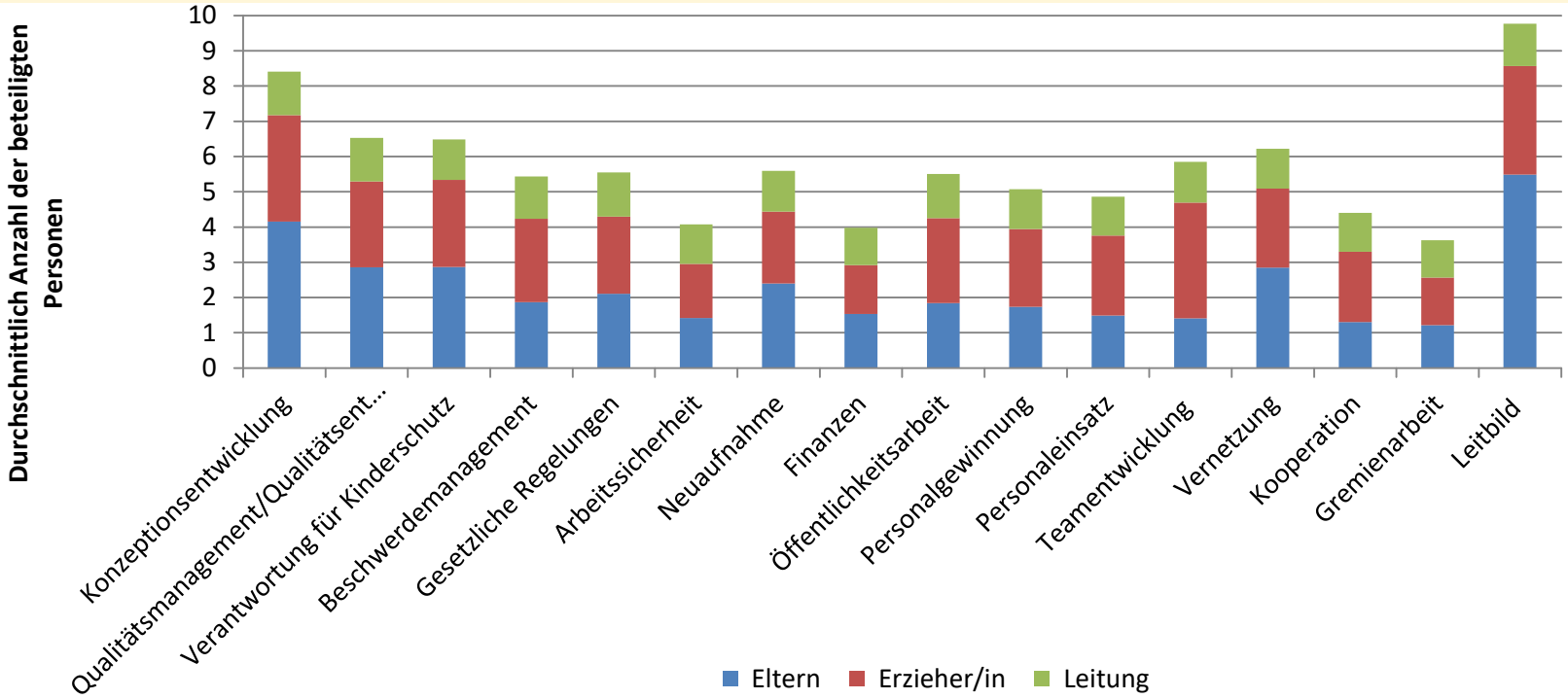
(weitere Nennungen)



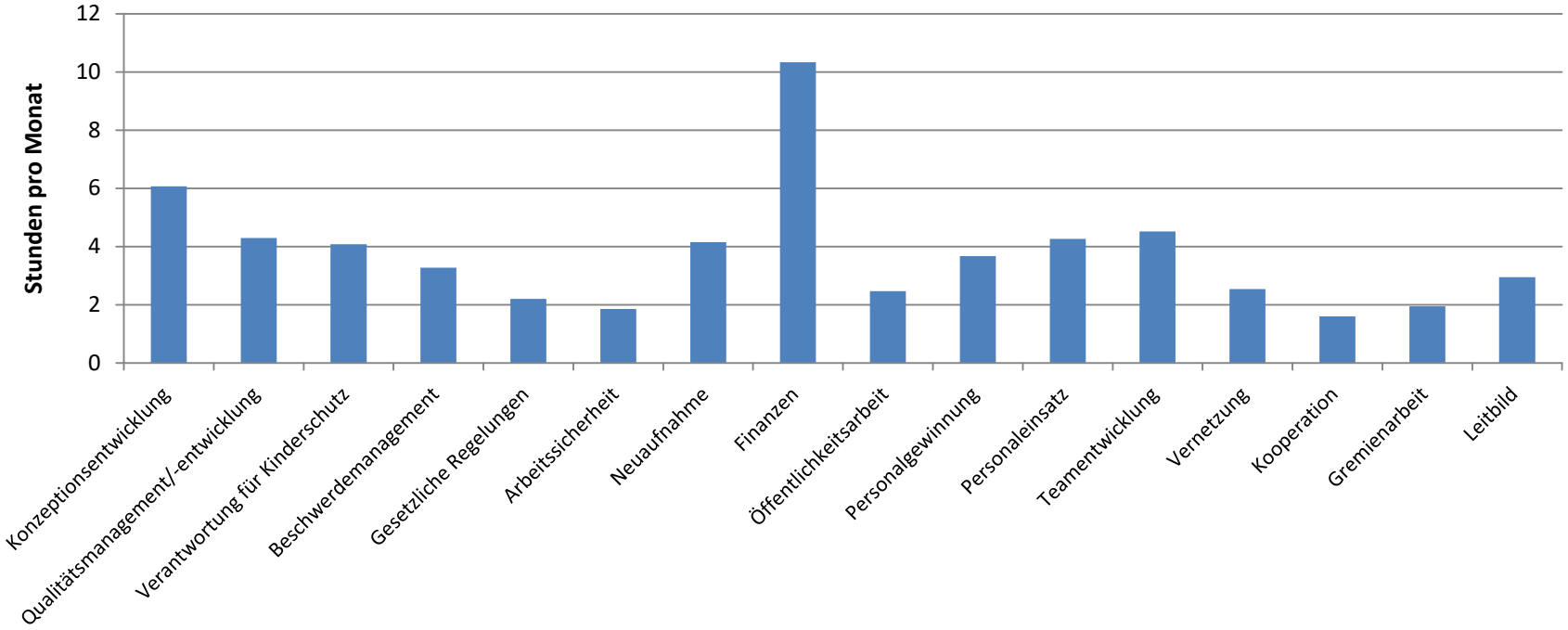
Leitungsaufgaben – Definition der Beteiligten

- keine Unterscheidung zwischen **Träger- und Leitungsaufgaben**
- häufigste Nennung: ‚**Gesamtorganisation/Überblick haben**
- zweithäufigste Nennung ‚**Personalführung**‘ (mehr als die Hälfte der Einrichtungen)
- dritthäufigste Nennung ‚**Koordination der pädagogischen Arbeit**‘

Verteilung von Leitungsaufgaben



Durchschnittlicher Zeitaufwand aller Beteiligten in Stunden pro Monat



Anteil haupt-/ehrenamtlicher Übernahme von Leitungsaufgaben

- Eltern: im Durchschnitt 99%
  (minimal 14 % und maximal 100 %; n=137)

- Mitarbeiter/innen: im Durchschnitt 33 %
  (minimal 0 % und maximal 100 %; n=40)

- Elterninitiativen mit einer Leitungsperson oder Leitungsteam 69%,
  also nicht nur formal benannte Leitung (n=153)

Interviews nach Critical Incident Methode

Grundannahme: Faktoren für Erfolg und Misserfolg zeigen sich in kritischen Situationen

Erfragung kritischer Situationen:

- *Wie sah die konkrete Situation aus, in der etwas gut oder weniger gut lief?*
- *Was genau lief gut/weniger gut?*
- *Was hätte besser laufen können?*

Befragte sind Expert/innen!

Auswertung der Interviews

- Inhaltsanalyse für jedes Interview (Gelingen/Misslingen)
- Herausfiltern und Clustern zentraler Begriffe > **Dimensionen**

Ergebnisse der Interviews

Dimensionen des Erfolgs/Misserfolgs bei der Ausübung von Leitungsaufgaben

- Familiäre Atmosphäre
- Flexibilität
- Offener Geist (open minded)
- Transparenz
- Verbindlichkeit

Ergebnisse der Interviews

Dimensionen des Erfolgs/Misserfolgs bei der Ausübung von Leitungsaufgaben

- Improvisation
- Identifikation
- Kontinuität
- Partizipation
- Motivation

Ergebnisse und Ausblick

- Leitungsaufgaben in Elterninitiativen nicht universell beschreibbar > jede Elterninitiative findet eigenen Weg zur Bewältigung

- basisdemokratische Strukturen und Übersichtlichkeit der Elterninitiativen in Hinblick auf Größe und persönliche Nähe bergen Potenziale, die nicht einfach auf andere Trägerformen übertragbar sind

Ergebnisse und Ausblick

- Eltern und Erzieher/innen erledigen komplexe Leitungsaufgaben durch Kommunikation und Dialog auf Augenhöhe > Aushandlungsprozesse mit hohem Ressourceneinsatz = Vorbild und Beispiel für demokratische Erziehung

- Vieles gelingt, weil Identifikation und Motivation hoch, die Wege kurz und spontane Absprachen jederzeit möglich sind

Ergebnisse und Ausblick

- hoher Anspruch an Transparenz und Dokumentation, um vorhandenes Wissen zu sichern und für nachfolgende Generationen nutzbar zu machen

- wachsende äußere Anforderungen kollidieren mit diesem Anspruch > Bedarf an weiteren Unterstützungsstrukturen und zusätzlichen Ressourcen > Dachverbände

Ergebnisse und Ausblick

- nicht Effektivität von Prozessen und Entscheidungen hat Priorität, sondern gemeinsames Interesse, möglichst alle einzubeziehen und nachhaltige Entscheidungen zu treffen

- Elterninitiativen als Beispiel für notwendiges Umdenken in der Gesellschaft - weg von Effektivitätsdenken hin zu mehr Kommunikation, Kooperation und Dialog

Empfehlungen der Bertelsmann Stiftung

Fachpolitische Empfehlungen der Bertelsmann Stiftung für professionelle Leitungsstrukturen

Leitbild des Führens und Leitens von KiTas auf allen Ebenen verankern

Berufsbegleitende Weiterbildung und Beratung von Leitungskräften

Zusätzliche Verwaltungskräfte und ständige stellvertretende Leitungskräfte

Ausreichende zeitliche Ressourcen-ausstattung für das Führen und Leiten von KiTas

Fotos: Jan Voth

Quelle: Präsentation - „Gute“ KiTa braucht Führung und Leitung! Reformperspektiven der Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Laendermonitoring_Fruehkindliche_Bildungssysteme/Kita-Leitung_unter_Druck/Einfuehrungsvortrag_BSt_gekuerzt_final.pdf (Stand: 19.12.2017)

Stärkung der KiTa-Leitung durch ein Leitbild auf Einrichtungs-Ebene

- Welches Führungsverständnis wird verfolgt?
- Welche Leitungsstrukturen werden gewählt?
- Welche Aufgaben- und Verantwortungsteilung wird vereinbart?

- **Partizipativer Entwicklungsprozess und kontinuierliche Weiterentwicklung des Leitbildes mit dem Träger**

Foto: Jan Voth

Quelle: Präsentation - „Gute“ KiTa braucht Führung und Leitung! Reformperspektiven der Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Laendermonitoring_Fruehkindliche_Bildungssysteme/Kita-Leitung_unter_Druck/Einfuehrungsvortrag_BSt_gekuerzt_final.pdf (Stand: 19.12.2017)

Stärkung der KiTa-Leitung durch berufsbegleitende Weiterbildung und Beratung von Leitungskräften

Ziel

Weiterentwicklung und Festigung von Wissen, Kompetenzen, Reflexionsfähigkeit und der eigenen Leitungspersönlichkeit

Ausgangslage

- Unterschiedliche Berufsbiografien, Kompetenzen, Erfahrungen etc. der Leitungskräfte
- Spezifisches Arbeitsfeld KiTa-Leitung

Stärkere Verzahnung von Theorie und Praxis

Foto: Jan Voth

Quelle: Präsentation - „Gute“ KiTa braucht Führung und Leitung! Reformperspektiven der Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Laendermonitoring_Fruehkindliche_Bildungssysteme/Kita-Leitung_unter_Druck/Einfuehrungsvortrag_BSt_gekuerzt_final.pdf (Stand: 19.12.2017)

Stärkung der KiTa-Leitung durch zusätzliche Verwaltungskräfte und ständige stellvertretende Leitungskräfte

Zusätzliche Verwaltungskräfte

- Entlastung von fachfremden und zeitaufwendigen Verwaltungstätigkeiten
- Mehr Ressourcen für die Führung des Teams und die Leitung der Einrichtung

Ständige stellvertretende Leitungskräfte

- Keine Abwesenheitsvertretung → ständige Übernahme von Leitungstätigkeiten
- Sicherstellung ausreichender Zeitressourcen

Foto: Jan Voth

Quelle: Präsentation - „Gute“ KiTa braucht Führung und Leitung! Reformperspektiven der Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Laendermonitoring_Fruehkindliche_Bildungssysteme/Kita-Leitung_unter_Druck/Einfuehrungsvortrag_BSt_gekuerzt_final.pdf (Stand: 19.12.2017)

Stärkung der KiTa-Leitung durch zusätzliche Verwaltungskräfte und ständige stellvertretende Leitungskräfte

Zusätzliche Verwaltungskräfte

- Entlastung von fachfremden und zeitaufwendigen Verwaltungstätigkeiten
- Mehr Ressourcen für die Führung des Teams und die Leitung der Einrichtung

Ständige stellvertretende Leitungskräfte

- Keine Abwesenheitsvertretung → ständige Übernahme von Leitungstätigkeiten
- Sicherstellung ausreichender Zeitressourcen

Foto: Jan Voth

Quelle: Präsentation - „Gute“ KiTa braucht Führung und Leitung! Reformperspektiven der Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Laendermonitoring_Fruehkindliche_Bildungssysteme/Kita-Leitung_unter_Druck/Einfuehrungsvortrag_BSt_gekuerzt_final.pdf (Stand: 19.12.2017)

Stärkung der KiTa-Leitung durch ausreichende zeitliche Leitungsressourcen

Status quo

- Zu geringe zeitliche Leitungsressourcen in den KiTas
- Bundesweit sehr unterschiedliche zeitliche Leitungsausstattung

Bundeseinheitlicher Standard zur Bemessung der zeitlichen Leitungsausstattung

Foto: Jan Voth

Quelle: Präsentation - „Gute“ KiTa braucht Führung und Leitung! Reformperspektiven der Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Laendermonitoring_Fruehkindliche_Bildungssysteme/Kita-Leitung_unter_Druck/Einfuehrungsvortrag_BSt_gekuerzt_final.pdf (Stand: 19.12.2017)

Mehr Zeit für KiTa-Leitung! Eine Empfehlung der Bertelsmann Stiftung

Quelle: Präsentation - „Gute“ KiTa braucht Führung und Leitung! Reformperspektiven der Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Laendermonitoring_Fruehkindliche_Bildungssysteme/Kita-Leitung_unter_Druck/Einfuehrungsvortrag_BSt_gekuerzt_final.pdf (Stand: 19.12.2017)