



**Leitung von Kindertageseinrichtungen –  
PARITÄTISCHE Empfehlung zu  
Rahmenbedingungen, Anforderungen  
und Aufgaben an Leitungskräfte  
in Hessen**

PARITÄTISCHER Wohlfahrtsverband Hessen e.V.  
Auf der Körnerwiese 5  
60322 Frankfurt am Main

Tel.: 069 - 955262-50  
Fax: 069 - 955262-38  
<http://www.paritaet-hessen.org>

Layout, Satz: P. Baumgardt

Fotonachweis: © clipdealer.com und S. 9: <a href='http://de.123rf.com/profile\_gpoinstudio'>gpoinstudio / 123RF Lizenzfreie Bilder</a>

Oktober 2016

---

## Inhalt

Vorwort.....	4
Rahmenbedingungen in Hessen.....	5
Anforderungen.....	8
Aufgaben.....	11
Situationsbeschreibung im Rahmen des Hessischen Kinderförderungsgesetzes.....	15
Fazit und Forderungen.....	18

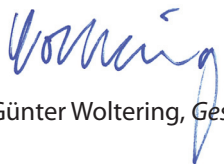


Die fachlichen und bildungspolitischen Anforderungen an Kindertageseinrichtungen sind in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen. Auch die qualitativen Anforderungen an das Betreuungskonzept und die pädagogischen Fachkräfte – wie sie der bundesgesetzliche Auftrag in den §§ 22 ff SGB VIII und die landesrechtlichen Vorgaben im Hessische Kinder- und Jugendhilfegesetzbuch (HKJGB) formulieren – wurden erheblich ausgeweitet.

Mit den gestiegenen Anforderungen rückt die Kita-Leitung mit den Aufgaben der Organisation und Steuerung der Einrichtung, aber auch als qualitätsentwickelnde Unterstützung der pädagogischen Teams, zunehmend in den Fokus der Praxis. Doch können die Träger und Kitas die an sie gestellten Aufgaben überhaupt noch leisten? Wie viele Kitas in Hessen haben den Luxus einer freigestellten Leitung und können Kitas ohne Leitung den vielfältigen Anforderungen eigentlich noch gerecht werden? Sollte nicht im Sinne einer Professionalisierung und weiteren Qualitätsentwicklung des Arbeitsfeldes die Leitung ihre volle Arbeitszeit für die organisatorischen, personellen und konzeptionellen Aufgaben einsetzen können und folglich von den pädagogischen Arbeiten freigestellt werden?

Der PARITÄTISCHE Hessen e.V. widmet sich diesen Fragestellungen zunehmend seit der Einführung des Hessischen Kinderförderungsgesetzes. In den Arbeitskreisen und Fachgruppen des PARITÄTISCHEN wurde verstärkt der Unmut und die Bedenken geäußert, dass die Aufgabenfülle und Komplexität die Kita-Leitungen zunehmend unter psychischen und physischen Druck setzten und die Betreuungsarbeit in diesem Spannungsfeld immer stärker als belastend beschrieben wird. Schnell wurde in der Diskussion auch klar, dass ein „weiter so“ verbunden mit dem Appell der besseren Arbeitsorganisation einer qualitätsorientierten Praxis nicht mehr gerecht werden wird.

Mit den nun vorliegenden PARITÄTISCHEN Empfehlungen zu Rahmenbedingungen, Anforderungen und Aufgaben an Leitungskräfte in Kitas in Hessen möchte der PARITÄTISCHE Hessen einen Vorschlag zur Verbesserung der landesgesetzlichen Rahmenbedingungen unterbreiten. Dieser Vorschlag wird flankiert durch eine Qualitätsoffensive bei den Trägern und Kitas, die für klarere Aufgaben- und Stellenprofile und eine systematische Fort- und Weiterbildung der Leitungen eintreten sollten.



Günter Woltering, Geschäftsführer



Marek Körner, Referent Soziale Arbeit

Kita-Leitungen und Träger von Kindertageseinrichtungen sind umfangreichen rechtlichen und strukturellen Bedingungen und Anforderungen ausgesetzt. Diese wirken vom Bund, dem Land Hessen aber auch maßgeblich von den hessischen Kommunen auf die Einrichtung und den Träger ein.

Das Hessische Kinder- und Jugendhilfegesetzbuch (HKJGB) beschreibt in § 25a HKJGB die gesetzlichen Rahmenbedingungen, um eine Kindertageseinrichtung betreiben zu können. Danach muss zur Erlangung der Betriebserlaubnis nach § 45 SGB VIII grundlegend die Sicherung des Kindeswohls gewährleistet sein.

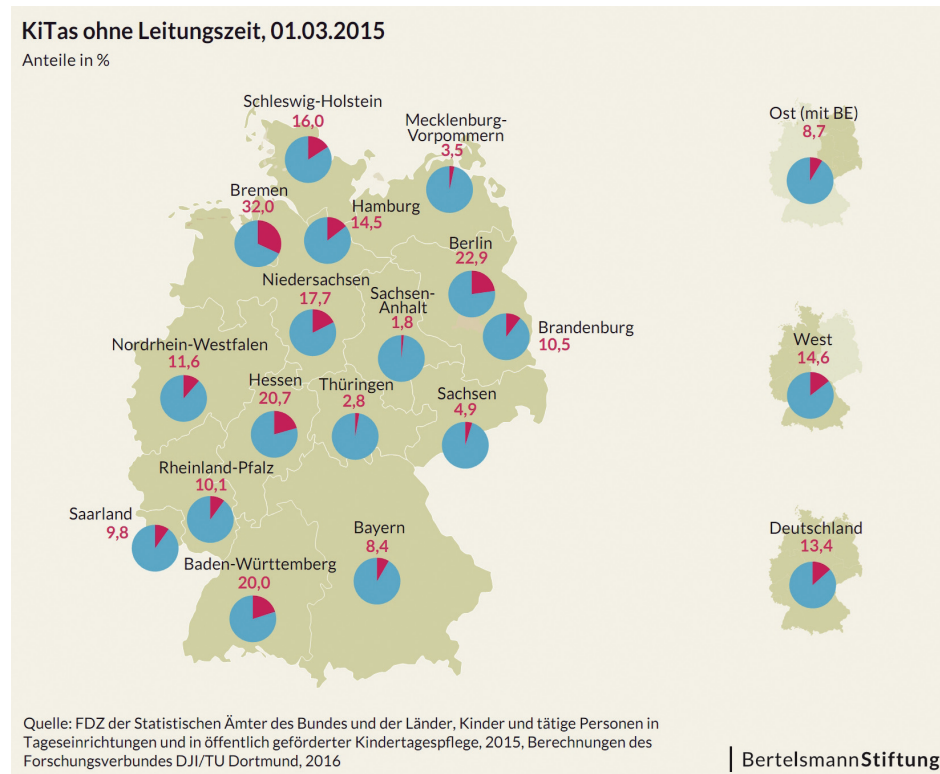
Während die gesetzliche Normierung bei der Definition des Qualifikationsniveaus der Fachkräfte nach § 25b HKJGB, dem Personalbedarf nach § 25c HKJGB sowie den Anforderungen an die Größe und Zusammensetzung der Gruppen nach § 25d HKJGB sehr konkrete Aussagen vornimmt, ist die Ausgestaltung und Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrages nach § 26 HKJGB dem Träger der Tageseinrichtung überantwortet und daher eher unbestimmt formuliert. Dies ist vor dem Hintergrund der gewünschten Pluralität und Vielfalt der Angebotsformen und Bildungs- und Erziehungsmethoden und unter Bezug auf die Trägerautonomie der freien Träger nach § 4 Abs. 1 SGB VIII verständlich und nachvollziehbar. Darüber hinaus überträgt der Gesetzgeber in § 25a HKJGB aber auch die alleinige Verantwortung für das Vorhalten zusätzlicher Zeiten für die mittelbare pädagogische Arbeit und die Leitungstätigkeiten. Mit dieser gesetzlichen Zuweisung wird die Absicherung qualitativ maßgeblicher organisatorischer und konzeptioneller Arbeitsbereiche der Kindertageseinrichtung alleinig den Trägern zugeordnet.

Auf der Ebene der praktischen Umsetzung zeichnet sich bei den hessischen Kommunen ein rechtlich differenziertes aber leider auch in weiten Teilen unsystematisches Bild ab:

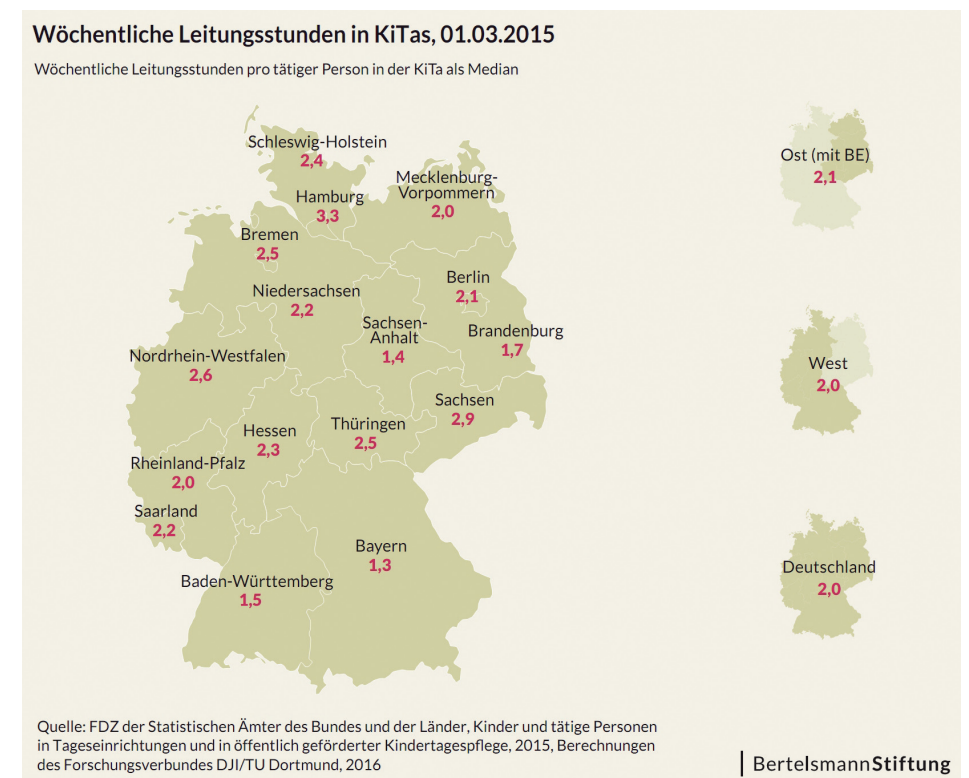
Häufig erfolgt die Finanzierung mit den Trägern der Kitas auf der Grundlage der Subventionsfinanzierung als Förderung der freien Jugendhilfe nach § 74 SGB VIII bzw. als Kostenregelungen der Vereinbarung über die Höhe der Kosten nach § 77 SGB VIII. In diesem Rahmen können entweder in trägerbezogenen Vereinbarungen oder aber auch mit Bezug auf örtliche rahmenrechtliche Regelungen, gesonderte Leitungsteile verhandelt bzw. festgelegt werden. Diese Regelungen unterliegen jedoch ausschließlich dem jeweiligen Verhandlungsgeschick des Trägers und werden maßgeblich durch die fiskalischen Spielräume der jeweiligen Stadt bzw. Gemeinde bestimmt. In der Mehrzahl der Regelungen wird unter Bezug auf die unbestimmte landesge-

setzliche Regelung im Hessischen Kinderförderungsgesetz daher kein Leitungsanteil ausgewiesen. Die Träger werden in diesem Fall verpflichtet, die Aufgaben der Leitung und Verwaltung durch das reguläre Betreuungspersonal bzw. die ehrenamtlich agierenden Vorstände zu bearbeiten und vorzuhalten. Ausnahmen bilden hier lediglich wenige Städte und Gemeinden wie z. B. die Stadt Frankfurt/Main oder die Stadt Wiesbaden.

Die im Hessischen Kinder- und Jugendhilfegesetz fehlende Definition von Aufgaben und die fehlende Bestimmung von Zeitkontingenten bzw. Stellenanteilen für Kita-Leitungen hat laut einer aktuellen Untersuchung der Bertelsmann Stiftung den hessischen Einrichtungen im bundesweiten Durchschnitt den drittletzten Platz vor Berlin und Bremen zugewiesen.



Nach der Sonderauswertung des Ländermonitors frühkindliche Bildungssysteme der Bertelsmann-Stiftung arbeiten in Hessen 20,7 Prozent der Kitas ohne Leitung und landen mit einer durchschnittlichen wöchentlichen Leitungsstunde von nur 2,3 Stunden im bundesweiten Mittelfeld (Zu wenig Zeit für Leitungsaufgaben in Kitas, Bertelsmann-Stiftung, Pressemeldung vom 05.06.2016).



Die Studie zeigt u. a. auf, dass die Anforderungen und Aufgaben der Kita-Leitung eindeutiger definiert und beschrieben werden müssen. Dies bezieht sich auf die gesamte Bandbreite des sehr komplexen Aufgabenprofils von Leitungstätigkeiten. Dabei sind personelle Führungsaufgaben und strukturelle und organisatorische Managementaufgaben ebenso zu erfassen wie die häufig noch von den Leitungen mit zu bearbeiteten team-, familien- und sozialpädagogischen Arbeitsbereiche.

## Anforderungen

Kita-Leitungen haben in der Gestaltung, der Qualität und den pädagogischen Prozessen von frühkindlicher Bildung eine außerordentlich verantwortungsvolle und organisatorisch entscheidende Position, die von einer Vielzahl von unterschiedlichen Anforderungen geprägt wird.

Kita-Leitungen tragen wesentliche Verantwortung für die Planung, die Steuerung, das Qualitätsmanagement und die Teamführung in Kinderbetreuungseinrichtungen. Sie sind ebenso für die Kommunikation und die Einbeziehung der Eltern / Sorgeberechtigten, insbesondere in der gemeinsamen Erarbeitung von Erziehungs- und Bildungszielen, in einer besonderen Verantwortung. In ihrer Hand liegt die pädagogische und organisatorische Qualität der Betreuung von Kleinkindern, Kindergartenkindern und Schulkindern mit ihren jeweils differenzierten pädagogischen Anforderungen. Sie steuern die Umsetzung von Bildungs- und Erziehungsplänen, vorschulischen und frühkindlichen Curricula sowie der Einrichtungskonzeption. Im Rahmen dieser Konzeption tragen sie nicht zuletzt auch die Verantwortung für die Sicherung des Kindeswohls jedes einzelnen Kindes.

Darüber hinaus kommen Tätigkeiten in der Verwaltung, der Einsatz- und Personalplanung, der Essensversorgung, der Hygiene der Einrichtung, der Arbeitssicherheit, der Vorsorge bei der Gesundheit der Kinder und Mitarbeiter\_innen als weitere wesentliche Aufgaben hinzu. Sie sind für die Aufnahme von Kindern, Vertragsschließung mit den Eltern / Sorgeberechtigten und zahlreiche damit zusammenhängende Verwaltungsprozesse verantwortlich. Die Leitungen der Kindertagesstätten tragen die Sorge um die sach- und kindgerechte Ausstattung der Einrichtung, des Außengeländes und der Räume und Gebäude der Kindertagesstätten mit.

Die Planung und Verschriftlichung von pädagogischen Konzeptionen und die entsprechende Ausrichtung der Fortbildungen der Mitarbeiter\_innen sind ein grundlegender Bestandteil ihrer oftmals auch strategischen Ausrichtung der Kindertageseinrichtung. Den Leitungskräften obliegt dabei auch die grundsätzliche Personalplanung (Ausschreibung, Auswahl und Einstellungsmanagement), die Anleitung von Praktikant\_innen, Anerkennungspraktikant\_innen und Aushilfen sowie die Bearbeitung dabei möglicherweise entstehenden Teamkonflikte oder von Beziehungsstörungen im Team.



In Hessen stellen die jeweiligen Städte und Gemeinden weitere spezifische und sehr differenzierende Anforderungen an die Leitungskräfte, die von der Budgetplanung, der Erstellung diverser Meldungen, Berichte, Statistiken etc. in unterschiedlichster Weise und Umfang geprägt wird. Diese müssen zusätzlich zu den oben beschriebenen Aufgaben erledigt werden.

Neben den beschriebenen strukturellen und konzeptionellen Anforderungen muss eine Kita-Leitung die Fähigkeit besitzen, bestimmte Kenntnisse und Fertigkeiten situativ, handlungsangemessen und dennoch methodisch abgesichert anwenden zu können. Diese Anforderungen fordern Kita-Leitungen in ihrer ganzen Person (Rolle und Haltung) und stellen damit auch eine persönliche Herausforderung an das Handeln als Leitungskraft dar.

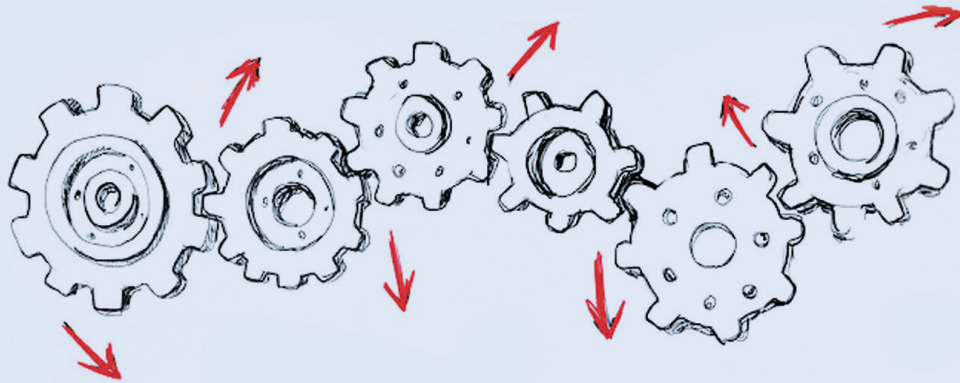
Folgende Schlüsselqualifikationen und Kernkompetenzen können diesen Anforderungen zugeordnet werden:

### Personale Anforderungen und Kompetenzen

Die Fähigkeit, komplexe und auch konfliktreiche Sachverhalte offen, sach- und konsensorientiert zu kommunizieren; Kritikfähigkeit, Empathie und Teamorientierung als Leitlinien des persönlichen Handelns zu verstehen und das eigene Handeln innerhalb der Funktion und Rolle als Leitung zu reflektieren. Spannungen und Konfliktsituationen aushalten sowie Führungs- und Organisationsdilemmata ausbalancieren. Hierbei ist das Erarbeiten eines eigenen Führungsverständnisses innerhalb des Trägers und der Einrichtung von großer Bedeutung.

### Fachliche und organisatorische Anforderungen und Kompetenzen

Die Fähigkeit, den aktuellen Fachdiskurs in den Bereichen der Früh- und Elementarpädagogik wiedergeben zu können und die daraus abzuleitenden Anforderungen in die Fortentwicklung der Einrichtungskonzeption und die Entwicklung der Bildungs- und Betreuungsqualität aufnehmen zu können. Dabei spielt der Überblick über die Aufgaben in den Bereichen der betrieblichen Organisation, Verwaltung, Finanzen und Controlling eine gleichberechtigte Rolle.



### Methodische Anforderungen und Kompetenzen

Die Fähigkeit, mit den Mitarbeiter\_innen konsequent an pädagogischen und organisatorischen Zielen der Einrichtung zu arbeiten. Methoden der Partizipation, Moderation, Gesprächsführung und Mediation in den Gesprächen mit den Mitarbeiter\_innen ziel- und lösungsorientiert einsetzen und allgemeine Entwicklungsprozesse voranzubringen und zu kontrollieren.

## Aufgaben

Nachfolgende Aufgaben werden von Kita-Leitungen in aller Regel, in Abhängigkeit der Einrichtungs- und Trägergröße in unterschiedlichem Umfang und mit differenzierter Verantwortungsübernahme, zwischen Träger und Einrichtung erbracht:



## Organisation des Betriebes

- Grundlegende Verantwortung und Steuerung der Einrichtung im Zusammenwirken mit dem Träger, der Trägerverwaltung und dem Betriebsrat,
- betriebswirtschaftliche Führung, Steuerung und Controlling der Finanzen,
- Zusammenarbeit mit den zuständigen Kostenträgern (Land und Kommunen),
- Finanzmittelakquise, Sponsoring und Fundraising,
- Nutzer\_innenakquise und Belegungsplanung,
- Zusammenarbeit mit dem Elternbeirat,
- allgemeine Verwaltung und Beschaffungswesen,
- Sicherstellung der Betriebssicherheit in Fragen der Hygiene, Gesundheit, Arbeitssicherheit, Bauordnung, Brandschutz etc.
- Öffentlichkeitsarbeit.

## Personalwesen und Mitarbeiter\_innenführung

- Dienst- und Fachaufsicht über alle Mitarbeiter\_innen der Einrichtung wie z. B. die stellvertretende Leitung, pädagogisches Fachpersonal, Hauswirtschafts- und Reinigungspersonal, Hausmeister, FSJ- und BFDler, Praktikant\_innen,
- Personalakquise und Personalauswahl,
- Personalentwicklung durch Mitarbeiter\_innengespräche, Zielvereinbarungen, Kontrolle, Konfliktmanagement, Ermittlung und Steuerung des Fortbildungs- und Weiterbildungsbedarfes, Koordination der Supervision,
- Dienstplangestaltung, Personaleinsatz- und -gruppenplanung nach Hess. KiföG, Urlaubs- und Krankheitsvertretungsplanung,
- Einsatzplanung für Praktikant\_innen, FSJ- und BFDler, Koordination mit Fachschulen und Praktikantenämtern,
- Organisation von Schulungen und Belehrungen in den Bereichen Hygiene, Erste Hilfe, Brandschutz, Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit,
- Verwaltungsarbeiten wie z. B. Zeugnisse schreiben, Meldungen bei Krankheit bzw. Versicherungsfällen, Klärung von rechtlichen Grundlagen insb. Arbeitsrecht etc.

## Organisations- und Konzeptentwicklung

- Sicherstellung des gesetzlichen Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrages nach § 22 ff SGB VIII,
- Gewährleistung des Schutzauftrags bei Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII durch Ablauf- und Verfahrensstandards, Präventions- und Interventionskonzepte,

- Gewährleistung und Umsetzung der pädagogischen Grundsätze des Trägers,
- Entwicklung und Fortschreibung des pädagogischen Konzepts nach den Grundsätzen des Trägers durch die interne und externe Steuerung und Evaluation von Veränderungs- und Reflexionsprozessen (Change-Management),
- Verantwortung, Koordination und Durchführung der internen und externen Kommunikationsstruktur durch Dienstbesprechungen, Teambesprechungen, Fallbesprechungen, Arbeitskreise, Klausuren, Projekttag, Informationsveranstaltungen etc. ,
- Gesamtkoordination, -verantwortung und -konzeptionierung der pädagogischen Aktivitäten aller Gruppen und aller Angebote,
- Partizipation und Mitwirkung von Kindern und Eltern,
- Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement durch die systematische Bereitstellung von Evaluations- und Reflexionsmethoden und -verfahren, Maßnahmen zur Beschwerdeaufnahme und Beschwerdebearbeitung von Kindern, Eltern/ Sorgeberechtigten und Dritten,
- Fort-, Weiterbildung und Supervision durch Planung, Koordination und Ergebnissicherung des internen und externen Fort- und Weiterbildungsmanagements sowie Teilnahme an Fachgesprächen und Coaching.



## Arbeit mit Eltern / Personensorgeberechtigten

- Erstinformationen und Aufnahmegespräche für Eltern / Personensorgeberechtigte,
- Anleitung, Beratung und Beteiligung von pädagogischen Fachkräften in der Zusammenarbeit mit Eltern / Personensorgeberechtigten,
- Konfliktberatung von Eltern / Personensorgeberechtigten und pädagogischen Fachkräften,
- Beratung von Eltern / Personensorgeberechtigten in schwierigen Lebens- und Erziehungssituationen und Vermittlung von externen Hilfsangeboten,
- Einbindung der Eltern / Personensorgeberechtigten in die konzeptionellen und gegebenenfalls organisatorischen Überlegungen des Trägers durch Elternabende, Elternsprechstunden, Informationsveranstaltungen, Elternbeirat, Sicherung der Elternvertreterwahlen, Koordination der Elternmitarbeit in Gremien, Aktivitäten und bei Festen.

## Interne und externe Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Institutionen

- Zusammenarbeit, Koordination und Beteiligung in internen Gremien, z. B. Jour-Fixe mit Träger und Geschäftsführung, anderen Diensten und Abteilungen,
- Kooperation mit den Institutionen im Stadtteil (Schulen, Erziehungsberatungsstellen, Netzwerke Frühe Hilfen, Frühförderung, Familien- und Sozialzentren etc.),
- Kooperation mit den bezirklichen oder örtlichen Jugendämtern,
- Mitwirkung an regionalen Planungsprozessen wie der Jugendhilfe- und Bedarfsplanung der Kommune, dem Jugendhilfeausschuss, den Fachausschüssen und von Arbeitsgemeinschaften und Fachgremien,
- Kooperation und Vernetzung mit dem örtlichen Gesundheitsamt bei der Antragstellung von Kindern mit Behinderung, Meldungen übertragbarer Krankheiten und Informationsveranstaltungen,
- Kooperation und Zusammenarbeit mit der Kita-Fachberatung.

## Öffentlichkeitsarbeit und Außenvertretung

- Erstellung und Aktualisierung von schriftlichem Infomaterial und der Homepage zur Darstellung der Ziele, des Angebotes und der Nutzung der Kita,
- Repräsentation der Einrichtung und gegebenenfalls des Trägers,
- Verantwortung, Mitorganisation und Durchführung von Festen im Wohngebiet.



## Situationsbeschreibung im Rahmen des Hessischen Kinderförderungsgesetzes

Häufig sind Kita-Leitungen, hinsichtlich der aufgezeigten Anforderungen und Aufgaben in einer zeitlich und arbeitsorganisatorisch schwierigen Situation. Dabei müssen oftmals pädagogische Beziehungsprozesse mit und zwischen den anvertrauten Kindern und den pädagogischen Fachkräften begleitet, vermittelt, geschlichtet, geklärt und entschieden werden. Daneben sind organisatorisch-administrative Prozesse in der Einrichtung, der Personalentwicklung, der Finanzen und Abrechnung sowie der Konzeptentwicklung verantwortlich zu führen.

Die Studie „Kita-Leitung als Schlüsselposition“ (Nentwig-Gesemann u. a., Bertelsmann Stiftung 2015) benennt dieses Phänomen als ein Umsetzungsdilemma: „Hohe Professionalitätserwartungen von außen sowie der ausgeprägte Selbstanspruch von Leitungen, die gegebene Aufgabenfülle und -komplexität möglichst kompetent zu bewältigen, treffen auf Rahmenbedingungen der FBBE (...), die insgesamt als unzureichend und belastend wahrgenommen werden.“ (Nentwig-Gesemann u. a., Bertelsmann Stiftung 2015, S. 5)



---

Mit der Einführung des Hessischen Kinderförderungsgesetzes hat sich die Zunahme der Anforderungen an die Kita-Leitungen sowohl auf der administrativen aber auch auf der konzeptionellen und personellen Ebene verstärkt:

Waren in der Vergangenheit die Finanzierungsanteile im Kindergartenbereich der drei- bis sechsjährigen Kinder an einer zuwendungsbezogenen Gruppenfinanzierung orientiert, wurde nun das Abrechnungs- und Steuerungssystem an einer auslastungsorientierten Platzfinanzierung eingeführt. Dies führt auf verschiedenen Steuerungsebenen zu aufwändigen und komplexen Verwaltungs-, Abrechnungs- und Controllingverfahren, die von der Kita-Leitung verantwortet und z. T. als Unterstützung für den ehrenamtlich agierenden und mit dieser Tätigkeit nicht vertrauten Träger, mitbearbeitet werden müssen.

Die auslastungsorientierte, kindbezogene Finanzierungspauschale muss fortan an einem bestimmten Stichtag (1. März d. J.) prospektiv für die Belegung und das kommende Kita-Jahr erhoben und mit den erforderlichen Personalmengen (Personalstellenanteile in Übereinstimmung mit der Fachkraft-Kind-Relation), die sich aus den variablen Betreuungsmittelwerten ergeben, errechnet und bestimmt werden. Die sich ergebenden Schwankungen durch die unterjährig entstehenden Zu- und Abgänge der Kinder in der Betreuungsplatzwahl und in der Betreuungszeitwahl müssen sowohl in der Personalbewirtschaftung als auch im Finanzcontrolling mitbedacht, kalkulatorisch bewertet und fortlaufend überwacht werden.

So mussten Träger, um finanzielle Fehlkalkulationen und personelle Fehlbesetzungen zu vermeiden, zu einem monatlichen Controlling relevanter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen übergehen, von denen nachfolgend die Wichtigsten genannt werden:

- Tatsächliche und prospektive Platzbelegung unter Beachtung der individuell gewählten Betreuungsmittelwerte,
- Tatsächliche und prospektive Auslastung der einzelnen Gruppen und der Gesamteinrichtung,
- Vorgehaltene Personalmenge und Berechnung der erforderlichen Personalmenge,
- Berücksichtigung der Änderung von Personalmenge, Gruppengrößen und Finanzkalkulation bei der Aufnahme von Kindern mit Behinderung,
- Monatliche Erhebung der Personal-, Sach- und Betreuungskosten und Soll/Ist-Abgleich mit den Gesamtfinanzeinnahmen.

Neben dem aufgezeigten träger- und einrichtungsbezogenen Controlling sind die Städte und Gemeinden zunehmend dazu übergegangen, eigene Kontroll- und Prüfmechanismen aufzubauen und die Träger und Einrichtungen mit der Abgabe z. B. von

Personal- und Belegungslisten, Arbeitsbescheinigungen der Eltern für die Belegung der langen Betreuungszeiten oder der Vorlage und Kontrolle der Betreuungsverträge bei der Inanspruchnahme der Betreuungszeiten zu belasten.

Das Hessische Kinderförderungsgesetz hat auf der Ebene der Qualitätsentwicklung und -verbesserung weitere Anreiz- und Unterstützungsinstrumente eingeführt, die mittels Finanzpauschalen fachliche Handlungsbereiche in ihrer Weiterentwicklung fördern sollen.

Die Qualitätspauschale nach § 32 Abs. 3 HKJGB unterstützt die Implementierung und Anwendung des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplans in der Konzeption und der pädagogischen Arbeit der Kita, die Schwerpunktpauschale nach § 32 Abs. 4 HKJGB unterstützt die Kita mit einem hohen Anteil an Kindern, in deren Familien vorwiegend nicht deutsch gesprochen wird oder wo der öffentliche Träger der Jugendhilfe teilweise die Teilnahme und Kostenbeiträge übernimmt. Hierbei steht die qualitative Weiterentwicklung und Steuerung der pädagogischen Prozesse in der Sprachförderung, der Förderung der Gesundheit und interkulturellen Kompetenzen, der Bildungs- und Erziehungspartnerschaft aber auch der weiteren Vernetzung der Kita im Sozialraum in Vordergrund.

Die Einführung einer neuen Landesförderung für Fachberatung zur Unterstützung der Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsplans nach § 32b Abs. 1 ff. HKJGB, stellt eine gute Unterstützungsleistung zur Weiterentwicklung der fachlichen Qualität in Kindertageseinrichtungen dar. Hierzu ist es jedoch auch erforderlich, dass diese fachlichen Impulse und Anforderungen von der Kindertageseinrichtung verantwortungsvoll antizipiert werden können. Die Arbeit nach den Grundzügen des Bildungs- und Erziehungsplans und zur Unterstützung der interkulturellen und sprachlichen Kompetenz und Sozialraumvernetzung ist auf der organisatorischen und konzeptionellen Ebene nicht ohne eine Kita-Leitung umsetzbar. Zumal die Einführung von Bildungs- und Erziehungsplänen ohne entsprechende Personal- und Finanzunterstützung ein Hindernis zu einer gelungenen Umsetzung darstellt und den Druck auf die pädagogischen Fachkräfte weiter erhöht (vgl. 14. Kinder- und Jugendbericht, 2013, S.316).

Ergänzend zu den dargestellten gesetzlichen Neuerungen im Hessischen Kinderförderungsgesetz sind die qualitativen Anforderungen durch die Bundesgesetzgebung, in den Bereichen Konzeption, Inklusion, Kinderschutz, Partizipation und Beschwerdemanagement, Dokumentation der Entwicklungsverläufe und Maßnahmen zur einrichtungsbezogenen Qualitätsentwicklung, seit zwei Jahren ebenfalls gestiegen und setzen die pädagogischen Fachkräfte und Kita-Leitungen zunehmend vor steigende Arbeitsanforderungen.

## Fazit und Forderungen

Die aufgezeigten Rahmenbedingungen und die gestiegenen Anforderungen und Erwartungen an die Qualität der pädagogischen Prozesse im Bereich der Bildung, Erziehung und Betreuung, verbunden mit den gestiegenen administrativen Herausforderungen durch die Einführung des Hessischen Kinderförderungsgesetzes machen deutlich, dass eine verantwortungsvolle Tätigkeit der Leitung ohne eine klare Definition des Qualifikations-, Aufgaben- und Kompetenzprofils nicht mehr umsetzbar erscheint.

Die Untersuchungen von Susanne Viernickel et al. zu Bildungsaufgaben, Zeitkontingenten und strukturellen Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen (vgl. Viernickel/Nentwig-Gesemann/Nicolai u. a., Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung, 2013) verdeutlichen in ihrem qualitativen Untersuchungsteil, dass die Kita-Leitungen eine Schlüsselposition für die Qualitätsentwicklung haben und dass ihre Leitungskompetenz für die pädagogische Arbeit der Fachkräfte von zentraler Bedeutung ist. Ein entscheidender Baustein für den weiteren Qualitätsausbau ist demnach die verbindliche Regelung eines Stellenanteils für die verbindliche Verantwortung der Aufgaben von Leitung.

Auch die aktuelle Untersuchung der Bertelsmann Stiftung von Nentwig-Gesemann et al. kommt u. a. zu der Einschätzung, dass die gestiegenen Anforderungen und Erwartungen an die Qualität im negativen Sinne in eine Überlastung und Verunsicherung der Leitungskräfte führen kann (vgl. Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler, Kita-Leitung als Schlüsselposition, Gütersloh 2015, S. 16).

Die bereits vorliegenden praktischen Erfahrungen aus der Anwendung des Hessischen Kinderförderungsgesetzes deuten bereits an, dass für den weiteren qualitativen Ausbau der Erziehung, Bildung und Betreuung in Kitas die Neubewertung der gesetzlichen Rahmenbedingungen auch im Bereich der Kita-Leitungen von Bedeutung sein wird. Dies betrifft in erster Linie den schon jetzt durch das Hessische Kinderförderungsgesetz feststellbar gestiegenen Aufwand an administrativen und organisatorischen Aufgaben, aber wird auch das Augenmerk zunehmend auf die Verantwortung und Steuerung von Betreuungs- und Teamqualität in Kitas lenken.

Aus Sicht des PARITÄTISCHEN Hessen ist es daher zwingend notwendig, die Wahrnehmung der Leitungsaufgaben unter Berücksichtigung der genehmigten Plätze, durch eine Freistellung der Kita-Leitung zu gewährleisten. Diese Freistellung muss zusätzlich

erhöht und angepasst werden, wenn Kinder mit besonderem Unterstützungsbedarf, wie z.B. finanzielle Armut (der Familie), Migration und/oder Behinderung, aufgenommen werden oder sich die Einrichtung in einem Stadtteil mit Entwicklungsbedarf befindet bzw. eine sog. Kleinsteinrichtung darstellt.

Der PARITÄTISCHE Hessen regt deshalb eine Qualitätsoffensive in der Verbesserung der Rahmenbedingungen, sowohl auf der Seite der landesrechtlichen Regelungen im Rahmen des Hessischen Kinderförderungsgesetzes als auch auf der Seite der Träger und Einrichtungen von Kindertageseinrichtungen an.

Es ist dem PARITÄTISCHEN Hessen mit den angeschlossenen PARITÄTISCHEN Kindertageseinrichtungen ein großes Anliegen, die Erwartungen der Gesellschaft und der Eltern/ Sorgeberechtigten an eine gute Qualität in der Betreuung der Kinder umfassend zu erfüllen. Hierzu haben alle Beteiligten, ob dies nun die Träger und Einrichtungen, die handelnden Fachkräfte und auch die Städte und Gemeinden sind, eine besondere Verantwortung. Dieser gemeinsamen Verantwortung können die Träger und Einrichtungen nur gerecht werden, wenn die landesrechtlichen Rahmenbedingungen auch ein Mindestmaß an Qualität garantieren und sichern und damit einen Beitrag leisten, die Gesundheit, die Sicherheit, die Bildung und Erziehung und die fachliche und administrative Organisation der Kindertageseinrichtung abzusichern.



Folgende Punkte sollten dabei Berücksichtigung finden:

1

## Die landesrechtlichen Rahmenbedingungen müssen verbessert werden!

Die Kindertageseinrichtungen in Hessen benötigen eine landeseinheitliche Regelung zur Festlegung des Umfangs der Personalfachkraftstunden sowie der Freistellung von pädagogischen Aufgaben für die Kita-Leitung.

Es sollte eine grundsätzliche Freistellung für Leitungstätigkeiten vom pädagogischen Gruppendienst erfolgen (auch gegebenenfalls unter Berücksichtigung der in der Betriebsgenehmigung festgelegten Plätze). Diese ist unter § 25c HKJGB verbindlich zu regeln. Die freigestellten Fachkraftstunden müssen für Leitungsaufgaben gesondert und zusätzlich zu den Fachkraftstunden für die Arbeit mit den Kindern (Gruppendienst) in § 25c HKJGB und in der Folge in der Betriebserlaubnis und den jährlichen Meldungen der Träger an die Jugendämter bzw. das HMSI ausgewiesen werden.

Pro Gruppe (Krippe-, altersübergreifende-, Kita- und Hortgruppe) sollte rechnerisch ein Stundenkontingent von 10 Stunden (0,25 VZÄ) zur Verfügung gestellt werden. Dabei wird jeder Kindertageseinrichtung bis zu 2 Gruppen eine Freistellung von 20 Stunden (0,5 VZÄ) als Leitungssockel gewährt.

Die Kindertageseinrichtungen benötigen eine landesgesetzliche Regelung zur finanziellen Unterstützung der, durch das Hessische Kinderförderungsgesetz, zugenommenen administrativen und leitungsbezogenen Aufgaben des Trägers.

In einer Pauschale nach § 32 HKJGB sollen daher anteilige Landeszuwendungen zur Absicherung der Leitungs- und Verwaltungstätigkeiten pro Gruppenfreistellung aufgenommen werden.

Die Leitungen in Kindertageseinrichtungen benötigen Unterstützung durch eine spezifische Fachberatung für Leitungen in den Arbeitsbereichen Organisations-, Personal-, und Qualitätsentwicklung, um den gestiegenen Anforderungen gerecht werden zu können.

In einer Pauschale nach § 32 b HKJGB sind Zuwendungen für die Unterstützung von Leitungscoaching aufzunehmen.

2

## Die strukturellen Rahmenbedingungen müssen verbessert werden!

Die Träger von Kindertageseinrichtungen sollten für Ihre Einrichtungen ausdifferenzierte Aufgabenprofile entwickeln.

Die Träger sollten gemeinsam mit den Einrichtungen Aufgaben und Anforderungen für die Zuordnung und Verantwortung der pädagogischen, administrativen und organisatorischen Tätigkeiten im Rahmen des Konzeptes erstellen.

Die Träger von Kindertageseinrichtungen sollten für Ihre Leitungen verbindliche Stellenbeschreibungen entwickeln.

Die Träger sollten für die Funktion, Rolle, Verantwortung und Aufgaben der Leitungstätigkeiten verbindliche Stellenbeschreibungen zu Grunde legen.

Die Träger von Kindertageseinrichtungen benötigen für Ihre Leitungen auch Spielräume in der Gestaltung von Rollen- und Aufgabenzuweisungen zwischen Träger-, Einrichtungs- und Teamverantwortung.

Insbesondere bei kleinen Trägern oder Elterninitiativen werden verschiedene Aufgaben und Rollen in Personenidentität wahrgenommen. Oftmals werden damit veränderte Formen von Organisation, Verantwortung und Leitung (z. B. Teamleitungen) erprobt und angewendet. Um die Vielfalt und Originalität der Träger, die Pluralität der Angebote aber auch das oftmals besondere bürgerschaftliche Engagement der Verantwortungsträger in diesem Feld zu erhalten, bedarf es einer wertschätzenden und unterstützenden Haltung der politischen und fachlichen Verantwortlichen.

---

# 3

## Die organisatorischen Rahmenbedingungen müssen verbessert werden!

Die Leitungen von Kindertageseinrichtungen benötigen kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen sowie spezifische Fortbildungsprogramme für die Vorbereitung und Bewältigung der Führungsaufgaben.

Für diese Aufgaben sind zusätzliche Landesmittel bereitzustellen. Die Finanzierung ist in § 32 HKJGB zu regeln.

Die Leitungen von Kindertageseinrichtungen benötigen begleitendes Leitungscoaching als berufsbiografische Unterstützung und Qualifizierung, um die verschiedenen Rollenanforderungen einer Führungsposition bewältigen zu können.

Die Leitungen von Kindertageseinrichtungen bedürfen einer spezifischen Unterstützung des Trägers, um sowohl Managementaufgaben als auch pädagogische Leitungsverantwortung in Einklang zu bringen. Diese können im Rahmen von Leitungscoaching oder aber auch durch die Nutzung der Fachberatung für Leitungskräfte zur Verfügung gestellt werden.

Fachgruppe Kinder- und Jugendhilfe des PARITÄTISCHEN Hessen

**Marek Körner**

Referent Soziale Arbeit

Leitung PARITÄTISCHE Fachberatung Kita

PARITÄTISCHER Hessen e.V.

Oktober 2016

PARITÄTISCHER Wohlfahrtsverband Hessen e.V.  
Auf der Körnerwiese 5  
60322 Frankfurt am Main

Tel.: 069 - 955262-50

Fax: 069 - 955262-38

<http://www.paritaet-hessen.org>

---