



Landes- Kinder- und Jugendausschuss (LKJA)

Empfehlungen zum Aufgabenprofil von Kita-Leitung zweite, vollständig überarbeitete Fassung

beschlossen vom Landes-Kinder- und Jugendausschuss
des Landes Brandenburg am 12.12.2016

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	3
2. Rechtliche Grundlagen	4
2.1. Grundlagen zur Bemessung von Leitungsanteilen in Kindertagesstätten	4
2.2. Grundlagen zur Qualifizierung von Führungskräften in Kindertagesstätten	5
3. Das Aufgabenprofil von Kita-Leitung - Leitgedanken	7
4. Aufgaben zur Leitung von Kindertagesstätten	8
A 1 Zusammenarbeit mit Kindern und Personal	8
A 2 Zusammenarbeit mit Eltern	9
A 3 Zusammenarbeit mit „Dritten“	10
B Verantwortungsbereich: Personalmanagement	11
C Verantwortungsbereich: Betriebsorganisation.....	12
5. Erläuterungen zum Aufgabenprofil.....	15
6. Weiterführende Überlegungen – Zur Notwendigkeit von Aufgabenbeschreibungen und Stellvertretungen.....	17
7. Zum Weiterlesen.....	18
Impressum	19

1. Einführung

Leitungstätigkeiten werden, dies zeigt die Praxis, sehr unterschiedlich wahrgenommen. Insbesondere die Verteilung der organisatorischen Aufgaben und der Verwaltungsaufgaben zwischen Träger und Kitas wird sehr verschieden gehandhabt. Die Praxis spiegelt die Trägervielfalt, Größe der Einrichtung (und Träger), das Verständnis der Zusammenarbeit zwischen Träger und der Leitungskraft sowie die weitreichende Freiheit zu individuellen Regelungen im Rahmen des § 5 Abs. 3 KitaPersV.

Mit den sich verändernden Anforderungen an Kindertagesstätten geht ein erneuertes Aufgabenverständnis für die Leitungskräfte einher. In der Folge stellt die im § 5 der Kita-Personalverordnung des Landes Brandenburg (KitaPersV) verankerte analytische Trennung zwischen pädagogischen und organisatorischen Leitungsaufgaben sowohl Träger als auch Kita-Leitungskräfte vor zunehmend große Herausforderungen. Dies betrifft einerseits die Zuordnung der Aufgabenwahrnehmung, andererseits die Bereitstellung zeitlicher Ressourcen wie auch die Priorisierung der einzelnen Leitungstätigkeiten.

Im heutigen Verständnis von Leitungsaufgaben steht die Kindertageseinrichtung als Gesamtgefüge im Blick, für des gilt, sowohl die pädagogische Qualität zu sichern und weiterzuentwickeln, als auch den laufenden Betrieb der Einrichtung sicherzustellen. Dabei ist es wichtig, sich der Funktion von organisatorischen und Verwaltungstätigkeiten für die pädagogischen Ziele und den pädagogischen Nutzen zu vergewissern. Organisations- und Verwaltungsaufgaben stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit den pädagogischen Kernaufgaben der Kindertageseinrichtung, ja sogar in gewisser Abhängigkeit von diesen.

Vor diesem Hintergrund sollen die überarbeiteten Empfehlungen zum Aufgabenprofil von Kita-Leitung Orientierungshilfe und Impulsgeber zugleich sein für die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Leitungskraft und Träger der Einrichtung.

Die bereits im Jahr 1999 veröffentlichte *Empfehlung zum Aufgabenprofil von Kita-Leitung* diene als Ausgangspunkt zur Überarbeitung; weniger für eine Erweiterung mehr für eine Ausdifferenzierung und qualitative Weiterentwicklung des Aufgabenprofils auf der Basis der bereits seit vielen Jahren gültigen gesetzlichen Regelungen und Verordnungen.

Dezember 2016

2. Rechtliche Grundlagen

2.1. Grundlagen zur Bemessung von Leitungsanteilen in Kindertagesstätten

§ 5 Kita-Personalverordnung – KitaPersV vom 28. April 2014

(2) Für die Wahrnehmung der pädagogischen Leitungsaufgaben [...] sind Leitungskräfte von der regelmäßigen pädagogischen Arbeit mit den Kindern freizustellen.

(3) Über den Umfang der Übertragung organisatorischer Leitungsaufgaben und die entsprechende Freistellung von der regelmäßigen pädagogischen Arbeit entscheidet der Träger der Einrichtung.

Verwaltungsvorschriften zur Auslegung der Bestimmungen der Kita-Personalverordnung – VVKitaPersV vom 24. Juli 2015 (Hinweise und Erläuterungen zur Personalbemessung)

Die in § 5 Abs. 2 KitaPersV bestimmte Ausstattung mit Stellenanteilen dient der Wahrnehmung der **pädagogischen Leitungsaufgaben** (Anregung, Anleitung, Beratung, Koordination der Aufgabenwahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sorge für die Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit den Eltern ...).

Der Träger entscheidet, ob und in welchem Ausmaß er der Leitungskraft **organisatorische Aufgaben** überträgt oder ob und wieweit er diese Aufgaben in seiner eigenen Verwaltung wahrnimmt. Werden z.B. Tätigkeiten der Personalverwaltung, der Finanzwirtschaft, der Beauftragung, Überwachung und Abnahme von Bau- und Reparaturmaßnahmen, der Führung von Nachweisen etc. von der Leitung oder anderen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern der Einrichtung wahrgenommen, so darf dies nicht zu einer Minderung des notwendigen pädagogischen Personals der Einrichtung führen, sondern das diesen übertragenen Aufgaben entsprechende Personal ist zum notwendigen pädagogischen Personal zuzuweisen.

Für die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben in den Kindertagesstätten steht ein zusätzlicher Personalanteil bereit, dessen Umfang sich einerseits nach der Anzahl der Stellen für pädagogische Mitarbeiter, andererseits nach dem Umfang der durch den Träger übertragenen Aufgaben bemisst. Während erster den so genannten pädagogischen Leitungsaufgaben dient, ist der andere für die so genannten organisatorischen Leitungsaufgaben reserviert. Da diese Trennung in der Praxis nicht durchzuhalten ist, weil die meisten pädagogischen Aufgaben weitere organisatorische Schritte nach sich ziehen oder umgekehrt organisatorische Vorgaben sich auf die pädagogischen Aufgaben auswirken, ist die Unterscheidung von pädagogischen und organisatorischen Leitungsanteilen nur ein finanzierungstechnisches Instrument, mit dem erstens der Umfang der Freistellung einer Leitungsfachkraft von der unmittelbaren pädagogischen Arbeit und zweitens die Verantwortung für die Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen bestimmt werden können.¹

¹ Der Gesetzgeber geht davon aus, dass die organisatorische Leitungsfreistellung mindestens zu gleichen Anteilen wie die pädagogische Leitungsfreistellung zu erfolgen hat (vgl. LT-Drucksache 5/846 vom 18.06.2009 LT-Drucksache 5/8369 vom 09.01.2014).

2.2. Grundlagen zur Qualifizierung von Leitungskräften in Kindertagesstätten

§ 10 Abs. 2 KitaG

Die Leitung von Kindertagesstätten darf nur besonders geeigneten pädagogischen Fachkräften übertragen werden.

§ 11 Kita-Personalverordnung – KitaPersV vom 28. April 2014

(1) Als besonders geeignete pädagogische Fachkraft, der die Leitung einer Kindertagesstätte übertragen werden darf, gilt eine Kraft, die, über das Maß von geeigneten pädagogischen Fachkräften hinaus, die fachlichen Anforderungen erfüllt und mit der Leitungsaufgabe vertraut ist. Das erfordert in der Regel eine mindestens zweijährige Berufstätigkeit sowie Kenntnisse

- a) der Arbeit mit den Kindern aller Altersstufen, die in der Einrichtung betreut werden,
- b) der Aufgabenbestimmung der Kindertagesbetreuung im System der Kinder- und Jugendhilfe und
- c) der Förderung, Koordination, Anleitung und Führung von Mitarbeitern.

[...]

(2) Erfahrene Erzieherinnen und Erzieher sollen die Möglichkeit haben, Leitungsaufgaben zu übernehmen und durch Fortbildung und Praxisberatung Kenntnisse in diesen Bereichen zu erlangen.

§ 13

(1) Die erlangte persönliche und fachliche Qualifikation muss beständig den sich verändernden Anforderungen der Berufspraxis angepasst werden. Die Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe und die Träger der Einrichtungen sorgen durch Fortbildung und Praxisberatung dafür, dass die berufliche Eignung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrechterhalten und weiterentwickelt wird. Durch Art und Umfang der Angebote und durch entsprechende Freistellung sollen sie dafür Sorge tragen, dass die Angebote wahrgenommen werden können.

(2) Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verpflichtet, sich fachlich weiterzuentwickeln und dafür auch Fortbildungs- und Beratungsangebote anzunehmen [...]

§ 10 Abs. 2 KitaG und §§ 11 und 13 KitaPersV sind als Rechtsgrundlagen für die Qualifizierung von Leitungskräften maßgeblich. Leitungskraft darf nur werden, wer besonders geeignet ist, wer über eine mindestens zweijährige einschlägige Berufspraxis und wer u.a. auch über Kenntnisse der Förderung, Koordination, Anleitung und Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügt.

Fachliche Kenntnisse können bereits in der Ausbildung (z.B. Studium) erworben worden sein, doch auch Erzieher_innen können, etwa durch Fortbildung und Beratung, die erforderlichen Kompetenzen berufsbegleitend erwerben.

Eine einmal erworbene Qualifikation genügt nicht auf Dauer, sondern muss ungeachtet der Grundqualifikation durch Fort- und Weiterbildung aktualisiert werden. Die Leitungskräfte sind wie alle Mitarbeiter_innen verpflichtet, zur fachlichen Weiterentwicklung Fortbildungs- und Beratungsangebote anzunehmen.

Alle Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe einschließlich der Träger der Kindertagesstätten sorgen für Fortbildungs- und Beratungsangebote sowie für die Freistellungen, damit die Angebote wahrgenommen werden können. Die Qualifizierung gemäß den gesetzlichen Vorgaben liegt sowohl im Interesse des Trägers der Einrichtung als auch im Interesse der Leitungskraft. Die Stärkung der Fachkompetenz, Kenntnisse zur Weiterentwicklung der Einrichtung, effiziente Führungstechniken und organisatorische sowie betriebswirtschaftliche Kompetenzen bewirken auch ein positives Bild in der Öffentlichkeit als Beitrag zur Stärkung der Frühen Bildung und damit gesellschaftlichen Aufgabe der Kindertageseinrichtungen – für Einrichtung und Träger.

In (berufsbegleitenden) Studiengängen sowie in Fort- und Weiterbildungsprogrammen verschiedener Anbieter stehen (angehenden) Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen zahlreiche Qualifizierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Auch freie und öffentliche Fortbildungsträger und Hochschulen in Brandenburg bieten Fortbildungen speziell für die Qualifizierung von Kita-Leiter_innen an.

3. Das Aufgabenprofil von Kita-Leitung - Leitgedanken

Das vorliegende Aufgabenprofil stellt einen pragmatischen Ansatz zum Einsatz angemessener Ressourcen für eine qualifizierte Leitung von Kindertagesstätten vor. Damit wird sowohl die mitunter zu Missverständnissen führende analytische Trennung von pädagogischen und organisatorischen Leitungsaufgaben überwunden und eine Grundlage für konstruktive und praxisnahe Wahrnehmung der Leitungsaufgaben geschaffen.

Drei Leitgedanken durchziehen das Aufgabenprofil:

- die Trägerhoheit wird gewahrt, Gestaltungsfreiheit bleibt erhalten;
- die Ausführungen bieten praktische Orientierung als Empfehlung für alle Träger;
- Leitung von Kindertagesstätten umfasst alle relevanten Aufgaben in der Einrichtung und beim Träger.

Darum wird zunächst nicht unterschieden, wem die Leitungsaufgaben und -tätigkeiten zugeordnet oder wo sie ausgeführt werden, ob in der Trägerverwaltung oder in der Einrichtung. Leitungsaufgaben dienen den pädagogischen Zielen unter Wahrung der wirtschaftlichen und rechtskonformen Betriebsführung.

Träger sind Institutionen in unterschiedlichen Strukturen und Organisationsformen, auch in unterschiedlicher Größe und Arbeitsteilung. Träger delegieren in unterschiedlichem Umfang Teile ihrer Aufgaben an Leitungsfachkräfte in den Einrichtungen, z.B. zur Sicherung der pädagogischen Qualität, der Personalführung und der Betriebsorganisation. Leitungsfachkräfte delegieren ihrerseits einzelne Aufgaben und Tätigkeiten an Mitarbeiter_innen, z.B. Qualitäts- oder Kinderschutzbeauftragte. So tragen letztlich Träger, Einrichtungsleitung und pädagogische Fachkräfte (Teile der) Verantwortung für die Aufgabenwahrnehmung, und deshalb geht es in dieser Arbeitsgrundlage um alle Leitungsaufgaben, die für den Betrieb einer Kindertagesstätte erforderlich sind.

Darüber hinaus stellt das Aufgabenprofil Empfehlungen zur Zuständigkeit, d.h. für die Zuordnung von Leitungstätigkeiten bzw. für die Arbeitsteilung zwischen Kita-Leiter_in und Trägervertreter_in, vor. Durch die differenzierte Aufführung einzelner Arbeitsschritte ist es möglich, Leitungsaufgaben und -tätigkeiten zu benennen, ohne sie zugleich quantifizieren oder bestimmten Positionen innerhalb oder oberhalb der Kindertagesstätte zuordnen zu müssen. Die Entscheidungshoheit der Träger bleibt erhalten und dennoch gibt es eine Orientierung. Die Empfehlung ist aber nicht so zu verstehen, dass eine Aufteilung der beiden Bereiche auf unterschiedliche Personen für erforderlich gehalten oder gar empfohlen wird. Im Gegenteil, nicht zuletzt wegen des großen Anteils der Aufgaben, die nur gemeinsam wahrgenommen werden können, haben sich in der Praxis Leitungsstrukturen bewährt, bei denen die pädagogischen Aufgaben und die einrichtungsbezogenen Trägeraufgaben von einer Leitungsperson wahrgenommen werden.

4. Aufgaben zur Leitung von Kindertagesstätten

Die Leitungsaufgaben werden für Fachkräfte in der Trägerverwaltung und in den Einrichtungen dargestellt. Eine mögliche Arbeitsteilung zeigen die Spalten am Rand „Empfehlung zur Zuständigkeit“.

A Verantwortungsbereich: Pädagogische Qualität

A 1 Zusammenarbeit mit Kindern und Personal

Empfehlung zur Zuständigkeit
L = Leiter_in T= Trägervertreter_in B = Beide

1. Leitungsaufgabe: Erarbeitung und Fortschreibung der pädagogischen Konzeption

1.1. Leitbild bzw. Profil der Einrichtungen entwickeln u.a. auf Grundlage der

- Aufgaben von Kita nach KitaG
- Grundsätze elementarer Bildung
- Trägerrahmenkonzeption

1.2. Einrichtungs-Konzeption erarbeiten und fortlaufend weiterentwickeln u.a. auf Grundlage der Empfehlung zur Erarbeitung einer Konzeption² und unter Berücksichtigung der Raum-Nutzungs-Konzeption

1.3. Trägerrahmenkonzeption erarbeiten und fortschreiben

L		
L		
	B	

2. Leitungsaufgabe: Teamarbeit

2.1. Konzeptionelle Standards umsetzen und durch Planung und Reflexion der pädagogischen Arbeit im Team sicherstellen u.a.

- Teamberatungen und Teamfortbildungen organisieren und durchführen
- die pädagogische Arbeit entwickeln
- die Mitarbeiter_innen individuell zur Teamarbeit anleiten (Feedback geben)

2.2. Aufgaben (Arbeitsverteilung und Aufsicht) bei gruppenübergreifenden bzw. einrichtungsoffenen Aktivitäten verteilen und überprüfen; hierzu gehört u.a. der Einsatz von

- hauptamtlichen Kräften
- ehren- oder nebenamtlichen Kräften
- Eltern
- hauswirtschaftlichen Kräften

L		
L		

² Arbeitshilfe zur Erstellung der pädagogischen Konzeption für eine Kindertagesstätte;
<http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/5527/DRUCKFASSUNG.pdf>

3. Leitungsaufgabe: Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

3.1. Status bestimmen und Zielvereinbarungen treffen; diese regelmäßig prüfen und in systematischen Prozessen verankern u.a. durch

- interne und externe Evaluation
- Teilnahme an Modellversuchen / Projekten

L		
---	--	--

4. Leitungsaufgabe: Zusammenarbeit mit Grundschulen

4.1. Zusammenarbeit im Hinblick auf Übergänge auf der Grundlage des Gemeinsamen Orientierungsrahmens für die Bildung in Kindertagesbetreuung und Grundschule (GORBiKS) sichern u.a.

- Kontakt zu Schule und Elternhaus pflegen, um jedem Kind einen gelingenden Übergang zu ermöglichen
- Kooperationsvereinbarung abschließen und den darin vereinbarten Kita-Beitrag sichern

L		
---	--	--

5. Leitungsaufgabe: Kooperation mit Einrichtungen bei besonderem oder individuellem Förderbedarf

5.1. Die Interessen des Kindes aus Kita-Sicht vertreten, z.B. in Helferkonferenzen zur Erstellung einer differenzierten Diagnose und eines Hilfeplans sichern

5.2. Den Bildungsauftrag der Kita vertreten

5.3. Eltern auf Wunsch bei Antragsverfahren auf heilpädagogische Maßnahmen unterstützen

5.4. Beratungsmöglichkeiten hinsichtlich weiterer Sozial- und Jugendhilfeleistungen (z.B. Bildung und Teilhabe-Leistungen für das Kind) erschließen

L		
L		
L		
	B	

6. Leitungsaufgabe: Kinderschutz

6.1. Kinderschutzkonzept entwickeln und umsetzen u.a. durch fachliche Begleitung der Kinderschutzbeauftragten

6.2. Kinderrechte in besonderen Lebenslagen sichern

	B	
L		

A 2 Zusammenarbeit mit Eltern

7. Leitungsaufgabe: Partnerschaftliche Zusammenarbeit sichern

7.1. Erstkontakt mit Eltern und Vorstellung der Einrichtung inkl. konzeptioneller Grundlagen sichern

7.2. Bei der Aufnahme Vertragsgrundlagen und gegenseitige Grundinformationen für alle Eltern verständlich erläutern

7.3. Einen kontinuierlichen und wirksamen Informations- und Erfahrungsaustausch sichern

L		
	B	
	B	

8. Leitungsaufgabe: Sicherung individueller (Beteiligungs-) Rechte der Eltern

8.1. Bedarfsgerechte und zielgruppenspezifische Partizipationsformen entwickeln und sicherstellen

8.2. Ein Beschwerde- & Konfliktmanagement installieren

	B	
		T

9. Leitungsaufgabe: Sicherung institutioneller (Beteiligungs-) Rechte der Eltern

9.1. Elternvertretungen (Gruppen / Kita) und Kita-Ausschuss etablieren und Informationsweitergabe sichern

9.2. (Gesamt-)Elternabende unterstützen, ggf. organisieren und durchführen

9.3. Geschäftsordnung für die Elternvertretungen erstellen

9.4. Sitzungen des Kita-Ausschusses auswerten und Ergebnisse sichern

	B	
	B	
	B	
	B	

A 3 Zusammenarbeit mit „Dritten“

10. Leitungsaufgabe: Erfüllung gesetzlicher Auflagen

10.1. Mit örtlichem und überörtlichem Träger der Jugendhilfe, Gesundheitsbehörden, Sicherheits- und anderen Institutionen zusammenarbeiten

weiteres siehe unter Betriebsorganisation

		T
L		

10.2. Die allgemein geltenden Regularien an die Besonderheiten der Einrichtung anpassen und dem pädagogischen Auftrag gemäß umsetzen

11. Leitungsaufgabe: Erfüllung und Ergänzung des Auftrags 'Bildung, Betreuung, Erziehung und Versorgung'

11.1. Zum Wohl der Kinder, ihrer Familien und der Einrichtung erforderliche Kooperationen sichern

11.2. Sozialraum- bzw. gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation im Interesse der Kita mitgestalten u.a. durch

- Vertreten der Interessen der Kinder und des Trägers nach außen
- Mitarbeit in der AG 78 sowie
- ggf. weiteren Arbeitsgruppen auf regionaler/örtlicher Ebene

	B	
	B	

12. Leitungsaufgabe: Öffentlichkeitsarbeit und Transparenz der pädagogischen Arbeit

12.1. Konzept der Öffentlichkeitsarbeit erarbeiten und umsetzen

12.2. Die Arbeit der Einrichtung darstellen u.a. durch

- eigene offene Veranstaltungen
- Beteiligung an Veranstaltungen des Trägers

	B	
	B	

B Verantwortungsbereich: Personalmanagement³

13. Leitungsaufgabe: Personalplanung und -auswahl

13.1. Einstellungsverfahren durchführen, hierzu gehören u.a.

- Ausschreibungen
- Personalauswahlverfahren
- Vertragsschluss

	B	
--	---	--

14. Leitungsaufgabe: Personalführung und -entwicklung

14.1. Neue Mitarbeiter_innen unter Berücksichtigung des Einarbeitungskonzeptes und des trägerinternen Führungsleitbildes einarbeiten und anleiten

14.2. Personalentwicklungs-/Jahresgespräche vorbereiten, durchführen und nachbereiten

14.3. Fachliche Qualifizierung erhalten und sichern u.a. durch

- Feedback- und Kritikgespräche
- Gesundheitsmanagement
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
weiteres siehe unter Teamentwicklung

14.4. Beurteilungen und Arbeitszeugnisse unter Berücksichtigung trägerinterner Grundlagen vorbereiten, erstellen und nachbereiten

L		
L		
	B	
	B	

15. Leitungsaufgabe: Personalverwaltung

15.1. Personalbedarfsmeldungen // Personalwirtschaft sachgerecht durchführen u.a. bei

- Einstellungen
- Krankmeldungen // Umgang bei Rückkehr
- Ausscheiden von Mitarbeiter_innen

	B	
--	---	--

³ Die Leitungsaufgaben und -tätigkeiten im Verantwortungsbereich Personalmanagement beziehen sich sämtlich auf die pädagogischen und nicht-pädagogischen Mitarbeiter_innen; das Personalmanagement für die Einrichtungsleiter_innen liegt einzig in der Verantwortung des Trägers

16. Leitungsaufgabe: Teamentwicklung

16.1. Kooperation aller Mitarbeiter_innen⁴ in den verschiedenen Arbeitsfeldern fördern

16.2. Fachliche Qualifizierung des Teams erhalten/sichern u.a. durch

- Beratung und Fallbesprechungen
- Zielvereinbarungen und Delegation von Aufgaben
- Hospitationen

16.3. Fort- und Weiterbildung unter Berücksichtigung der Konzeption und identifizierter Bedarfe planen und organisieren

L		
L		
L		

17. Leitungsaufgabe: Sicherung von Information und Kommunikation

17.1. Zuverlässige Informationswege entwickeln und pflegen

17.2. Effektives und ressourcenorientiertes Besprechungssystem etablieren

	B	
	B	

18. Leitungsaufgabe: Ausbildung und Nachwuchskräftegewinnung

18.1. Anleitungskonzeption erarbeiten und fortschreiben

18.2. Für individuelle Ausbildungspläne und deren Einhaltung sorgen

18.3. Praxisanleiter_innen begleiten und deren Qualifizierung sichern

18.4. Beurteilungen sicherstellen

18.5. In der Kooperation mit Ausbildungsstätten (Fachschule und Hochschule) die Kita-Interessen gleichberechtigt vertreten u.a. bei

- gemeinsamen Arbeitsrunden mit Praxisanleitern
- der Teilnahme an Praxisbesuchen von Lehrkräften

18.6. „Lernort Praxis“ für Erstausbildung und Quereinsteiger gestalten

	B	
L		
	B	
L		
	B	
	B	

C Verantwortungsbereich: Betriebsorganisation

19. Leitungsaufgabe: Sicherung der Arbeitsgrundlagen

19.1. Bedarfe ermitteln und Angebot planen, dazu beispielsweise berücksichtigen

- Rechtsansprüche und weitere formale Voraussetzungen
- Alter der betreuten/angemeldeten Kinder
- Inklusion
- Öffnungszeiten

19.2. Betreuungsverträge schließen, einschließlich rechtsrelevanter Zu- und Absagen

	B	
		T

⁴ Mitarbeiter_innen im Sinne aller dort tätigen haupt- und ehrenamtlich Beschäftigten, d.h. auch punktuell externe Dienste

20. Leitungsaufgabe: Sicherung der Arbeitsabläufe

20.1. Rahmenbedingungen sichern u.a. durch

- rechtzeitige Personalbedarfsmeldung für das pädagogische und das technische Personal
- Ersatz für (zeitweise) ausscheidendes Personal
- effektive Urlaubsplanung

20.2. Tagesablauf entsprechend der Konzeption gestalten

20.3. Personal nach pädagogischen Gesichtspunkten einsetzen (Dienstplan)

20.4. Reinigungs- und Versorgungszeiten passend zur pädagogischen Konzeption organisieren und Einhaltung der Leistungsbeschreibung kontrollieren

	B	
L		
L		
	B	

21. Leitungsaufgabe: Sicherstellung der Verpflegung

21.1. Verpflegungskonzept auf ernährungswissenschaftlicher Grundlage erstellen und fortschreiben

21.2. Quantitativen und qualitativen Bedarf feststellen und Umsetzung sicherstellen, z. B. bei Kooperationen mit externen Essenanbietern weiteres siehe Finanzmanagement

	B	
	B	

22. Leitungsaufgabe: Sicherstellung von Gesundheit und Sicherheit

22.1. Gesetzliche Auflagen beachten und einhalten u.a.

- Gesundheits-, Hygiene- und Sicherheitsvorschriften
- Meldung übertragbarer Krankheiten
- Arbeitsschutz und Prävention
- Mutterschutz
- Aufsichtspflicht

22.2. Sicherung erforderlicher Folgemaßnahmen in Schadensfällen u.a.

- Unfallmeldungen
- Schadensanzeigen

	B	
	B	

23. Leitungsaufgabe: Bauliche Unterhaltung

23.1. Laufenden Unterhalt, Pflege und ggf. Ausführung von Reparaturen sichern

23.2. Maßnahmen zur Gebäude- und Geländeinstandhaltung abstimmen

23.3. (bauliche) Sicherheitsvorschriften einhalten und den baulichen Zustand regelmäßig überprüfen

		T
		T
		T

24. Leitungsaufgabe: Finanzmanagement

24.1. Sicherstellung der öffentlichen Finanzierung der Einrichtung u.a. durch

- Bedarfsermittlung
- Antragsstellung
- Erstellung des Haushaltsplans
- Verwendungsnachweisführung
- ggf. zusätzliche Finanzquellen (z.B. Projektfinanzierung, Sponsoren) erschließen

24.2. Elternbeitragssatzung / Elternbeitragsordnung erarbeiten und fortschreiben

24.3. Elternbeiträge und Essengeld berechnen, einziehen und verwalten

24.4. Budget der Einrichtung planen und verantworten, hierzu gehören u.a.

- Ausgaben für pädagogisches Beschäftigungsmaterial
- Fort- und Weiterbildungskosten
- sonstige Sachmittel

24.5. Darüber hinausgehende Finanzen verwalten und verantworten

		T
		T
		T
L		
		T

25. Leitungsaufgabe: Sachausstattung

25.1. Bedarf feststellen, Anschaffungen planen und im Rahmen der Haushaltsverantwortung umsetzen

25.2. Inventarverwaltung organisieren

	B	
	B	

Ergänzende Anmerkung:

Als **Sonderfall** von Leitungsaufgaben bezogen auf die Ebene einer einzelnen Einrichtung sieht die Arbeitsgruppe die Durchführung größerer Um- und Anbauten, einschließlich Sanierungen und Renovierungen an. Die hierfür notwendigen personellen Kapazitäten übersteigen den Aufwand für das Alltagsgeschäft bei weitem und beeinträchtigen es erheblich.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, im Bedarfsfall gesonderte Absprachen zu treffen.

5. Erläuterungen zum Aufgabenprofil

Drei hierarchisch aufeinander aufbauende Kategorien bilden das Aufgabenprofil:

1. die **Verantwortungsbereiche**: Pädagogische Qualität, Personalmanagement und Betriebsorganisation
2. die zu erfüllenden **Aufgaben zur Leitung** von Kindertagesstätten
3. die Tätigkeiten, mit denen wirklich geleitet werden kann, die so genannten **Leitungstätigkeiten**.

Zu 1:

Das gesamte Leitungshandeln lässt sich drei **Verantwortungsbereichen** zuordnen: dem Sinn und Zweck der Kindertagesstätten, den darin handelnden Personen und dem erforderlichen Rahmen.

Der Bereich Pädagogische Qualität umfasst dabei zusätzlich zur pädagogischen Arbeit im engeren Sinne als „Arbeit am Kind“ auch die nach dem Verständnis von KitaG, Grundsätzen elementarer Bildung und anderen Brandenburger Arbeitsgrundlagen erforderliche Zusammenarbeit mit Eltern und mit „Dritten“, denn nur zusammen gelingt heutzutage pädagogische Arbeit in guter Qualität.

Zu 2:

Aufgaben zur Leitung von Kindertagesstätten gliedern die Verantwortungsbereiche in komplexe Handlungsfelder. Sie bilden die Überleitung zu den Leitungstätigkeiten.

Zu 3:

Leitungstätigkeiten sind diejenigen „Handlungsbündel“, mit denen tatsächlich geleitet werden kann. Mit ihnen erfüllen Leitungspersonen ihre Aufgaben und führen Entwicklungen herbei. Bevollmächtigte der Trägerorganisation (Trägervertreter_innen) gehören ebenso dazu wie die Leitungsfachkräfte (Leiter_innen) in den Einrichtungen – beide leiten.

Beispiele, Methoden und Verfahren erläutern die Leitungstätigkeiten exemplarisch ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Es sind Hinweise darauf, was in der Kategorie Leitungstätigkeiten zu tun ist. Doch nicht alles fällt bei allen Trägern in gleicher Weise an, und die Umsetzung kann sehr unterschiedlich sein.

Leitungstätigkeiten dienen dem Leiten bzw. der Leitung. Nicht alles, was Menschen in Leitungsverantwortung tun, ist eine Leitungstätigkeit oder gar eine Leitungsaufgabe. Fertigt beispielsweise eine Leitungsperson Fotokopien oder säubert sie den Spielplatz der Einrichtung, sind dies keine Leitungs-Tätigkeiten im hier gebrauchten Sinn, denn obwohl sie zweifelsohne arbeitet, leitet sie damit jedoch nichts bzw. niemanden.

Im Land Brandenburg werden aus finanz- und verwaltungstechnischen Gründen pädagogische von organisatorischen Leitungsanteilen unterschieden. Die Zuordnung zu Pädagogik oder Organisation ist doch einerseits nur eine sprachliche Verkürzung und andererseits eine verwaltungstechnische Maßnahme, um festzustellen, in welchen

„Haushaltstöpfen“ die erforderlichen Personalmittel für Führungskräfte von Kindertagesstätten bereitgestellt werden müssen. Eine Aufteilung nach dem Muster „pädagogische Leitungsanteile in der Kindertagesstätte und organisatorische Leitungsanteile beim Träger“ ist in der Praxis weder sinnvoll noch möglich. Hieran knüpft die tabellarische Übersicht **Empfehlungen und Anregungen zur Zuständigkeit** an. Sie ergänzt das Aufgabenprofil, indem sie eine Orientierung für die Entscheidung bietet, wo erfahrungsgemäß eine Leitungs-Tätigkeit am günstigsten angesiedelt werden kann: in der Einrichtung oder in der Trägerverwaltung, sind beide beteiligt? Nachdem also das Aufgabenprofil zunächst als Gesamtdarstellung der Aufgaben zur Leitung von Kindertagesstätten von Leitungsfachkraft in der Einrichtung und zuständigen Fachkräften in der Trägerverwaltung zu lesen ist, kann durch die Übersicht eine Zuordnung der Leitungstätigkeiten unternommen werden.

Dazu ein Beispiel anhand der Leitungsaufgabe Personalplanung und Auswahl: Die für eine Stellenbesetzung nötigen Leitungstätigkeiten und einzelnen Arbeitsschritte können von einer/einem Kita-Leiter_in, von einer Person in der Trägerverwaltung oder von beiden „Instanzen“ zusammen erfüllt werden. Wie der Prozess einer Stellenbesetzung abläuft und wer für welche Arbeitsschritte verantwortlich ist, entscheidet der Träger entsprechend seinem Leitbild, seiner Aufgabenverteilung nebst Zuordnung von Zeitressourcen und ähnlichem mehr.

Gemeint ist das alltäglich notwendige Handeln, nicht die Grundsatzentscheidungen, die, sind sie einmal getroffen, das Trägerkonzept bilden. Die Übersicht kann auch als Grundlage für Stellenbeschreibungen und trägerinterne Geschäfts- und Kompetenzverteilungspläne genutzt werden.

6. Weiterführende Überlegungen – Zur Notwendigkeit von Aufgabenbeschreibungen und Stellvertretungen

Das Aufgabenprofil ersetzt keine träger- oder einrichtungsspezifische Aufgabenbeschreibung für die Leitungskraft einer Kindertagesstätte. Solche sind jedoch nützlich und notwendig. Mit eindeutigen Anforderungen profiliert der Träger sein Leitbild nach innen und außen. Er gibt Orientierung, schafft Transparenz und kommt seiner Verantwortung sowie seiner Fürsorgepflicht nach. Prioritäten werden gesetzt, die Leitungskraft vor Unklarheiten, bezogen auf ihre Verantwortung, und vor Überlastung geschützt. Mit Aufgabenbeschreibungen sorgt der Träger ebenso für Bewertungsmaßstäbe wie für Rechtssicherheit im Hinblick auf erwartbare Arbeitsleistungen in Quantität und Qualität.

Befunde aus der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik, wie auch bei den regelmäßigen örtlichen Prüfungen gemäß § 46 SGB VIII zeigen, dass Kita-Leiter_innen kaum Zeit für die Erledigung der so genannten organisatorischen Aufgaben zur Verfügung steht. Häufig werden sie in der Pause oder nach der eigentlichen Arbeitszeit erledigt, nicht selten zu Lasten der pädagogischen Aufgaben. Fachliche und fachpolitische Erhebungen und Diskussionen bestätigen dies.

Andererseits bedingen die unterschiedlichen Trägerorganisationen, die z.B. durch Tradition, Größe und Rechtsform gegeben sind, dass außer den Leitungskräften in den Kitas meist auch in der Trägerverwaltung mindestens eine Person für die Leitung verantwortlich ist und weitere Personen zur Ausführung organisatorischer Aufgaben. Dadurch kann es zu nicht eindeutigen Zuständigkeiten, zu ungünstigen Zuordnungen oder zu Doppelarbeit, kurz: zu Ressourcenverlust kommen.

Die Erarbeitung von Aufgabenbeschreibungen auf der Basis des vorliegenden Aufgabenprofils hilft bei der Entscheidung, wer was wie mit welcher Priorität erledigen soll und welche personellen und sonstigen Ressourcen in der Einrichtung oder in der Trägerverwaltung wirtschaftlich effektiv zur Verfügung stehen müssen.

In diesem Zusammenhang dürfen die stellvertretenden Leitungskräfte in den Einrichtungen nicht vergessen werden. Die Arbeitsteilung zwischen ihnen und den Leiter_innen ist vielerorts als „Abwesenheitsvertretung“ definiert. Es ist jedoch zu empfehlen, eine über diese Minimalbestimmung hinaus gehende Beschreibung der Zuständigkeiten bzw. Tätigkeiten vorzunehmen und auch hierfür Ressourcen angemessen bereit zu stellen. Die Ausgestaltung der Rolle der Einrichtungsleitung (Leiter_in und Stellvertreter_in) und die Übernahme von Zuständigkeiten bleiben im Rahmen des Gesamtbudgets einschließlich der Anteile in der Trägerverwaltung dem Zusammenspiel der beteiligten Personen, wobei der Träger die Gesamtverantwortung für die Gestaltung der Leitungsaufgaben hat. Eine solche Vorgehensweise ist kein Luxus, sondern wirtschaftlich sinnvoll und außerdem – siehe Abschnitt 2.2 zur Qualifizierung von Leitungskräften – eine Maßnahme der Personalentwicklung mit Weitblick.

7. Zum Weiterlesen

Bertelsmann-Stiftung (2016): Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung. Qualitätsansprüche und –kriterien für die Leitung von Kindertageseinrichtungen. Entwickelt von der Arbeitsgruppe „Kita-Leitung“ im Projekt KitaZoom. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/qualitaetsleitfaden-kita-leitung/>

Fialka (2011): Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Herder. Freiburg, Basel, Wien.

Fthenakis u.a. (2003): Träger zeigen Profil; Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen (Teilprojekt der Nationalen Qualitätsinitiative). Beltz. Weinheim und Basel.

Klug (2001): Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kindertagesstätten. Ernst Reinhardt Verlag. München, Basel.

Lamberti/Sommerfeld (2003): Strategische Personalentwicklung. Beltz. Weinheim, Basel, Berlin.

Möller / Schlenther-Möller (2007): Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Cornelsen Verlag. Berlin.

Strehmel/Ulbers (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. WiFF-Expertise.

Viernickel u.a. (2015): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung, Studie gefördert durch das BMFSFJ. Herder. Freiburg.

Impressum

Konzept und Beratung
Dr. Roger Prott



www.rogerprott.de

Herausgeber:
Landes-Kinder- und Jugendausschuss (LKJA)
- Geschäftsstelle -
Heinrich-Mann-Allee 107
(Haus 1)
14473 Potsdam

www.mbjs.brandenburg.de

Fachliche Hinweise und Anregungen bitte an das Referat 22 richten.

Potsdam, Dezember 2016