

# Schlüssel für Qualität

## Leitungsarbeit bei den »Elbkindern«

»Was die »Elbkindern« ausmacht, bestimmen maßgeblich unsere Leiterinnen«, betont Franziska Larra, Pädagogische Geschäftsführerin bei den »Elbkindern – Vereinigung Hamburger Kitas« im Interview mit Barbara Leitner. LeiterInnen führen hier ihre Kita eigenverantwortlich und das motiviert sie sehr. Aber das Problem Fachkräftemangels bleibt.

ten Kinder ab. Diese Ressourcen gibt der Träger zum weit überwiegenden Teil den Kitas weiter und die LeiterInnen können damit im Rahmen der gesetzlichen Regelungen frei wirtschaften. Weil das so ist, arbeitet bei uns keine Leitungskraft im Gruppendienst – auch die LeiterInnen von kleinen Häusern nicht. Sie sind jedoch dafür verantwortlich, ihre



**Welche Voraussetzungen sollte ich mitbringen, wenn ich bei den »Elbkindern« Leiterin werden möchte?**

Wir erwarten eine Hochschulausbildung. Dabei sind verschiedene Fachrichtungen denkbar. Die meisten LeiterInnen bei uns sind SozialpädagogInnen oder SozialarbeiterInnen und zunehmend auch KindheitspädagogInnen.

**Welche Gedanken sind mit dieser Qualifikationprämisse verbunden?**

LeiterInnen brauchen die Fähigkeit zum konzeptionellen Arbeiten. Sie müssen schreiben, begründen und in der Mitarbeiterführung mit Argumenten überzeugen können. Wir haben auch LeiterInnen, die vorher als ErzieherInnen gearbeitet haben, die diese Fähigkeiten mitbringen.

**Welche Rahmenbedingungen finden die LeiterInnen vor?**

Bei den »Elbkindern« tragen die LeiterInnen die volle Verantwortung für ihre Kita. Mit dem Kita-Gutschein-System in Hamburg hängen die finanziellen Ressourcen, die von der Stadt Hamburg gezahlt werden, von der Anzahl der betreu-

Kita sowohl wirtschaftlich als auch konzeptionell auf einem hohen Stand zu halten.

**PädagogInnen sollen den Haushalt managen?**

Wir geben ihnen ein Computerprogramm, mit dessen Hilfe die LeiterInnen sehen, welche Ressourcen mit den Gutscheinen verbunden sind und welche MitarbeiterInnen sie in diesem Rahmen einstellen können. Damit können LeiterInnen auch ohne ein Betriebswirtschaftsstudium ihre Kita gut steuern und schreiben schwarze Zahlen.

**Leitungskräfte beschreiben es als ein Dilemma, viel Verantwortung, aber wenig Macht zu haben.**

Bei uns haben die LeiterInnen sehr viel Macht. Sie entscheiden selbst, ob sie eine MitarbeiterIn Vollzeit unbefristet einstellen oder in Teilzeit und befristet. Sie dürfen Sach- und Personalkosten austauschen. Sie selbst veranlassen auch kleine Baumaßnahmen. Für mich haben die LeiterInnen die Schlüsselposition im Gesamtbetrieb inne. Was die »Elbkindern« sind, verdanken wir wesentlich den LeiterInnen.

### Welche Rolle spielt dann der Träger und deren Geschäftsführung?

Wir erfüllen hauptsächlich einen Dienstleistungsauftrag. Wir müssen es unseren LeiterInnen ermöglichen, ihre Kita gut zu führen. Dafür brauchen sie Instrumente und Materialien, Fortbildungsangebote und organisatorische Hinweise. Natürlich haben wir auch eine Steuerungsfunktion. Wir sorgen dafür, dass die einzelnen Kitas einen bestimmten Standard halten und möglichst weiterentwickeln. Dafür gibt es inhaltliche und verfahrenstechnische Vorgaben.

### Was sind die inhaltlichen Orientierungsmarken des Trägers?

Bei den »Elbkindern« gibt es fünf Qualitätsversprechen vom Träger und jeder Kita an die Eltern, die Kinder, aber auch untereinander. Das erste ist: Das Kind steht im Mittelpunkt. Wir wollen jedes Kind in seiner individuellen Entwicklung gut begleiten. Das zweite: Wir sind eine Bildungseinrichtung. Wir organisieren unseren Alltag so, dass Kinder immer Bildungsanlässe finden. Drittens arbeiten wir mit den Eltern in Sachen der Erziehung und Bildung partnerschaftlich zusammen und beteiligen sie an allen wichtigen Entscheidungen. Das vierte: Sowohl LeiterInnen als auch ErzieherInnen untereinander arbeiten so zusammen, dass die ersten drei Qualitätsversprechen tatsächlich erfüllt werden können und organisieren ihren Alltag entsprechend. Und fünftens: Wir überprüfen unsere Arbeit regelmäßig und entwickeln sie weiter. Dafür haben wir jährlich wiederkehrende interne Evaluationen. Gerade haben wir auch mit externen Evaluationen für alle Kitas alle vier Jahre begonnen. Das ist eine Vorgabe des Trägers.

### Ist das Qualitätsversprechen auch eine Vorgabe?

Das wurde in einem mehrjährigen Prozess gemeinsam mit den Kitas entwickelt. Ebenso das Leitbild und die Führungsgrundsätze für den Träger. Die Führungsgrundsätze sind eine Konkretisierung des vierten Qualitätsversprechens. Für die inhaltlichen Qualitätsversprechen haben wir in Kooperation mit dem Berliner ISTA-Institut Kriterien für die Arbeit der ErzieherInnen erarbeitet und haben selbst noch Kriterien für die Arbeit der LeiterInnen hinzugefügt. Damit können die LeiterInnen ihre eigene Arbeit anhand von Kriterien und Ansprüchen überprüfen.

### Nehmen wir das Beispiel Eingewöhnung. Für die Eingewöhnung ist die ErzieherIn zuständig. Was hat eine LeiterIn zu tun?

Die LeiterIn muss den Rahmen schaffen, dass eine an den Bedürfnissen des Kindes orientierte Eingewöhnung möglich

ist. Sie sorgt beim Personaleinsatz für ausreichend Zeit für die Eingewöhnung und dafür, dass es ein am besten schriftlich vorliegendes Eingewöhnungskonzept gibt, damit jede ErzieherIn weiß, worauf sie zu achten hat. Die ErzieherInnen müssen die Gelegenheit haben, über ihre Beobachtungen im Eingewöhnungsprozess mit der Leitung zu kommunizieren. Dafür muss es regelmäßig Besprechungen geben. Außerdem gehört ein Controlling dazu. Die LeiterInnen müssen überprüfen, ob das Konzept noch in den Köpfen der ErzieherInnen ist und ob sie sich in der Praxis daran orientieren. Sie müssen in die Gruppen gehen und auch intervenieren, wenn die Praxis von der konzeptionellen Einigung abweicht. Und sie sorgen für die Weiterentwicklung des eigenen Konzepts.

### Haben Sie solch gute Bedingungen, um Kinder nach diesen Vorgaben einzugewöhnen und zu begleiten?

Wir geben unseren Kitas bereits die Mittel, die die Stadt Hamburg für die Qualitätsverbesserung erst nur schrittweise bereitstellt – und diese Bedingungen sind jetzt gut. Was uns wirklich belastet, ist der Fachkräftemangel. Obwohl die Schulen fast doppelt so viele ErzieherInnen ausbilden und der Kreis der Personen ausgedehnt wurde, die in einer Kita arbeiten dürfen, fehlen sie überall. Wir als Träger versuchen so gut wie möglich, Fachkräfte »abzufischen« und führen einen eigenen Ausbildungsgang mit einem Ausbildungsinstitut durch. Dennoch können wir Stellen nicht so schnell besetzen, wie es notwendig wäre. Das führt dazu, dass LeiterInnen z.B. bei einer Eingewöhnung für besondere Bedingungen sorgen wollen, es ihnen jedoch nicht gelingt. Auch in dieser Situation sind unsere LeiterInnen frei zu steuern. Sie können sagen: Ich bekomme nicht mehr Personal – ich nehme weniger neue Kinder auf.

### Die Reaktion einer LeiterIn ist vermutlich davon abhängig, welchen Leitungstyp sie verkörpert ...

Eine LeiterIn sollte sich mit den Vorgaben auseinandersetzen und zum Wohle der Kinder und der Kita souverän entscheiden. Und das ist kompliziert. Durch den Ausbau der Kinderbetreuung und durch die Verbesserungen beim Personalschlüssel erleben wir in den Kitas einen Umbruch. In den zurückliegenden vier, fünf Jahren konnten viele neue Fachkräfte zusätzlich eingestellt werden. Viele davon werden schwanger und bekommen Beschäftigungsverbot. Wie oft passiert es einer LeiterIn, dass sie sich über die gute Personalbesetzung freuen konnte. Doch dann wurden drei bis vier Kolleginnen schwanger.

### Wie kann man unter diesen Bedingungen für Qualität stehen?

Der Fachkräftemangel im Zusammenspiel mit der Aufnahme immer jüngerer Kinder ist gewiss noch nicht in seinen Auswirkungen voll erfasst. Das ist eine entscheidende strukturelle Veränderung. Wir haben immer Krippenkinder bei den »Elbkindern« betreut. Es gab jedoch eine Mischung von Kindern von null bis zwölf Jahren. Jetzt gibt es in den Kitas keine Hortkinder mehr und die ErzieherInnen müssen sich auf die ganz kleinen Kinder einstellen. Neben dem Rechtsanspruch auf Betreuung der Kinder ab einem Jahr bietet Hamburg eine fünfstündige kostenlose Betreuung mit Mittagessen. Für die ErzieherInnen, die bisher nur mit älteren Kindern gearbeitet haben, ist das ein großer Unterschied. Sie müssen lernen, mit Kindern, die noch nicht oder nicht so gut sprechen können und ihre Befindlichkeit oft nur schreiend äußern, wertschätzend zu kommunizieren. Wir haben für diesen Prozess als Träger sehr viel getan. Gleichzeitig sehen wir uns aufgerufen, unsere Konzepte weiterzuentwickeln im Hinblick darauf, was die Null- bis Dreijährigen brauchen.

**Sie betonen: Sie haben viele tolle LeiterInnen. Worin sind sie toll?**

Die tollen LeiterInnen sind nicht immer in der gleichen Sache toll. Für mich steht eine gute LeiterIn dahinter, wenn ich in die Kita spüre: Hier geht es den Kindern gut. Hier sind die Eltern willkommen. Das sieht man an vielen Dingen. Ich habe festgestellt, wenn es in einer Kita durcheinander geht und sie unruhig wirkt, drückt das auch etwas über die Achtsamkeit im Umgang miteinander aus. Spannend finde ich, wie die LeiterInnen ihre Arbeit erklären. Da kommt es mir gar nicht auf jede einzelne Entscheidung an, ob eine Kita beispielsweise offen oder in Gruppen organisiert ist. Mich interessiert, welche Gedanken sich das Team macht und was es dabei reflektiert. Außerdem will ich wissen: Wie beziehen die LeiterInnen die MitarbeiterInnen ein? Das bekomme ich mit, wenn ich durch die Kita gehe und die LeiterInnen sagen: »Das haben die MitarbeiterInnen so und so organisiert oder hier haben sie sich das so überlegt ...« Und ebenso entscheidend finde ich, ob sie sich für das Unternehmen als Ganzes interessieren. Sind sie bereit, ihre Ideen in eine Arbeitsgruppe einzubringen? In den Arbeitsgruppen merke ich oft, was für tolle Leute wir haben, auf welchem hohen Niveau sie ihre Leitungsaufgabe verstehen.

**Im Zusammenhang mit der Debatte um ein Bundesqualitätsentwicklungsgesetz ist eines der Handlungsfelder Leitungsaufgaben. Wo sagen Sie: Hier wollen wir mehr tun?**

Wir haben festgestellt, dass der Einstieg entscheidend ist. Wenn wir eine neue Leiter oder einen neuen Leiter einsetzen, ist es wirklich wichtig, diese eng zu begleiten. Das gehört

bei uns in die Verantwortung der RegionalleiterInnen und die behandeln das Thema als eine Weichenstellung. Wir bieten allen neuen LeiterInnen eine zwölf-tägige Einführung in die Aufgabe einer Leitung bei den »ElbkindernW. Hinzu kommt eine acht-tägige Führungskräfte-schulung zum Führungsverständnis und zur Leitungsrolle. Wichtig ist, dass die Kitas von der Zentrale jederzeit die Unterstützung in Problemsituationen finden, die sie brauchen. Auch hier gibt es einen Umbruch. Wir hatten gestandene LeiterInnen. Die konnten allmählich in die Aufgaben hineinwachsen. Jetzt kommen junge Leute, manchmal frisch vom Studium. Manchmal können wir ihnen zunächst eine Stellvertretung übertragen, damit sie von einer erfahrenen LeiterIn lernen können. Durch den Fachkräftemangel ist das jedoch nicht immer umsetzbar.

**Lässt sich eine erfahrene ErzieherIn von einer Kita-LeiterIn, die gerade vom Studium kommt, etwas sagen?**

Das ist genau der Punkt. Deshalb müssen die neuen LeiterInnen gut begleitet werden. Einerseits werden sie damit gestärkt und andererseits ermuntert, sich auf die MitarbeiterInnen einzulassen und deren Wissen und Erfahrung zu erfragen. Das ist für sie erfolgreicher, als alles anders machen zu wollen. Da ist Geduld gefragt, man muss sich hineinzufinden. Ich plädiere dafür, dass sich die neuen LeiterInnen Zeit nehmen, selbst wenn sich in der Kita schwierige Gewohnheiten eingeschlichen haben. Auch wenn es Entwicklungsbedarf gibt, müssen Veränderungen nicht immer sofort geschehen. Die Regionalleitung begleitet eine neue LeiterIn jedoch eng in diesem Prozess, damit dieser auch zum Erfolg führt.

### Elbkinder

Elbkinder. Vereinigung Hamburger Kitas gGmbH unterhält in der Hansestadt 176 Kitas sowie 37 Standorte für die Ganztagsbetreuung an Grundschulen und beschäftigt 6.000 MitarbeiterInnen. Der Kita-Träger kümmert sich täglich um 30.000 Kinder.

Dr. Franziska Larra ist Diplompädagogin und war nach ihrer Promotion von 1986 bis 2008 zuständig für politische Vertretung, Fortbildung und Beratung von 585 katholischen Kitas in RPL und Saarland. Ab 2000 daneben verantwortlich für die Koordination und Steuerung von drei KiTa gGmbHs im Bistum Trier. Seit 2008 ist sie die pädagogische Geschäftsführerin der »Elbkinder«.

### Kontakt

f.larra@elbkinder-kitas.de

# Betrifft

www.betrifftkinder.de ISSN 1613-737X Heft 08-09|17

# KINDER

Das Praxisjournal für ErzieherInnen, Eltern und GrundschullehrerInnen heute

Aktuell

**Gebührenfreiheit  
oder Qualität?**

Werkstatt

**Kita leiten  
macht Spaß**

Menschen, Räume,  
Werkstattträume

Pro & Contra

**Was heißt hier  
freigestellt?**

Plädoyer einer  
ehemaligen Leiterin

Hauptsache

**Leitungskräfte stärken**

Zeitressourcen und verlässliche Unterstützungsstrukturen  
in den einzelnen Bundesländern

verlag das netz