



Herzlich Willkommen  
zum Fachtag:

KiTa-Leitung im Dilemma -  
Trotz personeller Krisensituationen handlungsfähig bleiben

**nifbe** Niedersächsisches Institut  
für frühkindliche Bildung und Entwicklung

# Leitung von Kindertageseinrichtungen Anspruch und Wirklichkeit

Dr. Elke Alsago

Euch erwartet:



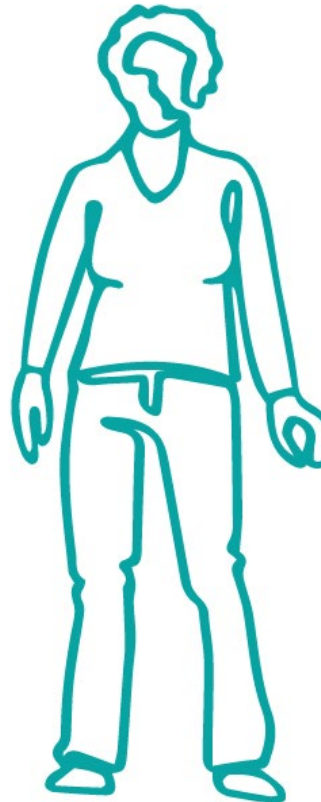
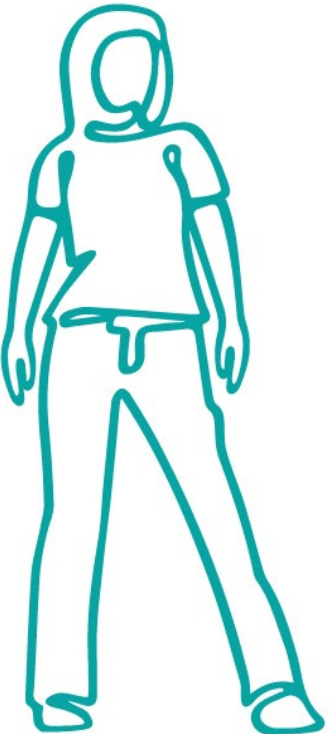
Ansprüche an professionelles Handeln in der Kita



Professionalität durch Leitungshandeln herstellen



Aktuelle Situation der Kita-Leiter\*innen

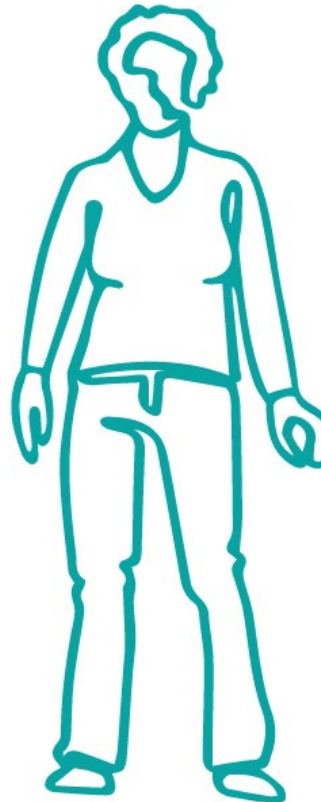
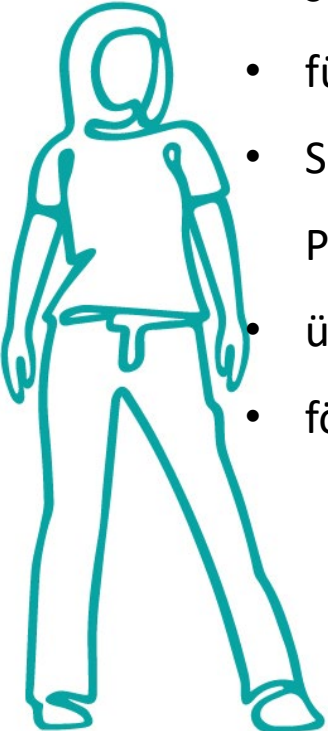


# Kita-Leitung im öffentlichen Diskurs



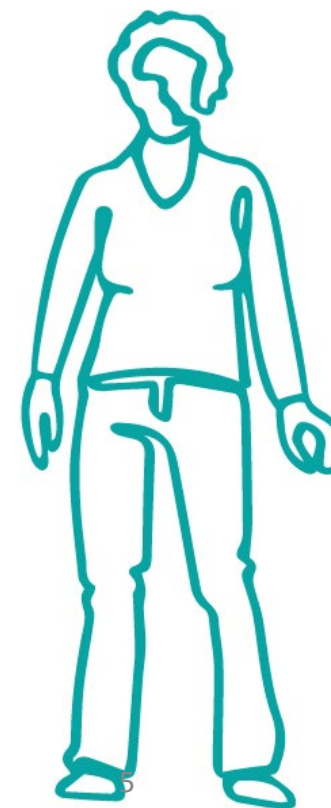
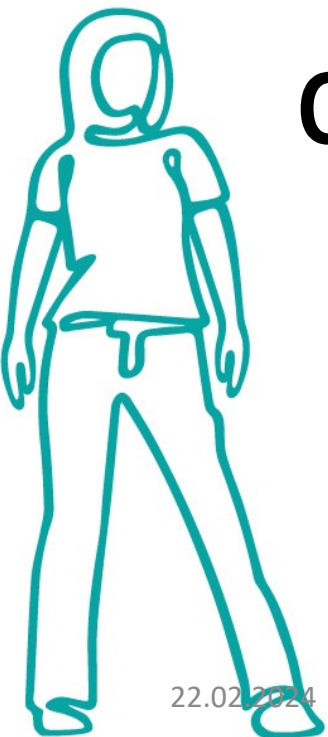
## Leitungskräfte der Kitas

- leisten einen entscheidenden Beitrag für die Qualität der Kitas
- sind Impulsgeber\*in, fachliche Begleiter\*in, Vermittler\*in
- gestalten Interaktionsprozesse
- schaffen Rahmenbedingungen, die eigenverantwortliches Handeln der Fachkräfte fördern
- für die Entwicklung von Qualität haben sie eine Schlüsselrolle
- Schnittstelle zwischen pädagogischer Praxis und steigenden Aufgaben und Erwartungen von Politik/Gesellschaft/ Wissenschaft
- übersetzen Anforderungen von außen nach innen
- fördern aktive Mitarbeit der Fachkräfte in Veränderungsprozessen



<https://www.laendermonitor.de/de/schwerpunktreihe-kita-leitung>

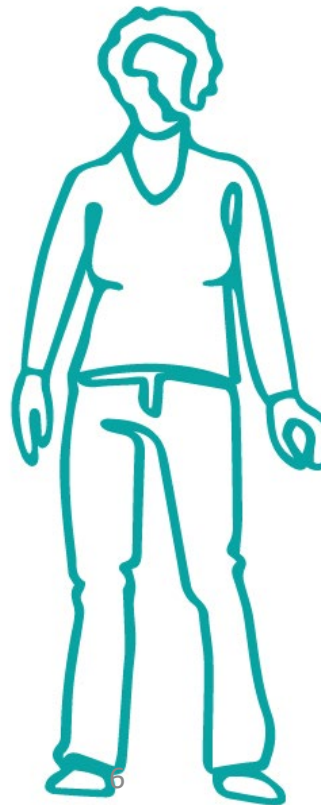
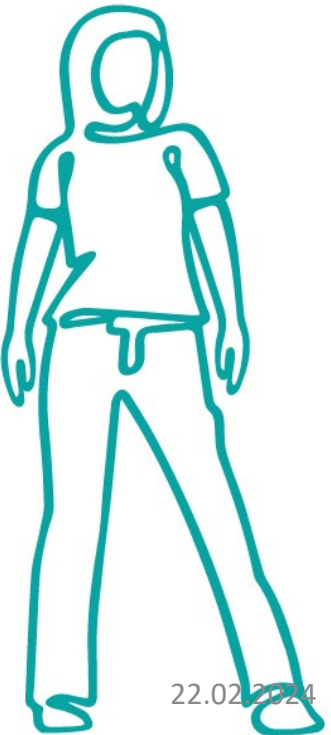
# Anforderungen an die Professionalität in der Kita



# Die Notwendigkeit für Professionalität in der Kita

ergeben sich durch

- Auftrag
- Charakter
- aktuelle Herausforderungen



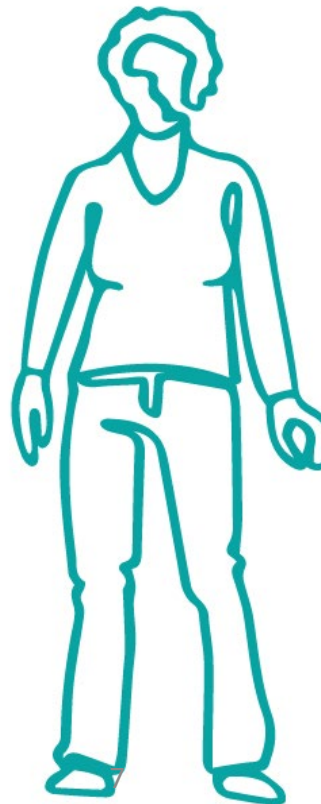
# Auftrag der Kindertageseinrichtung

ver.di

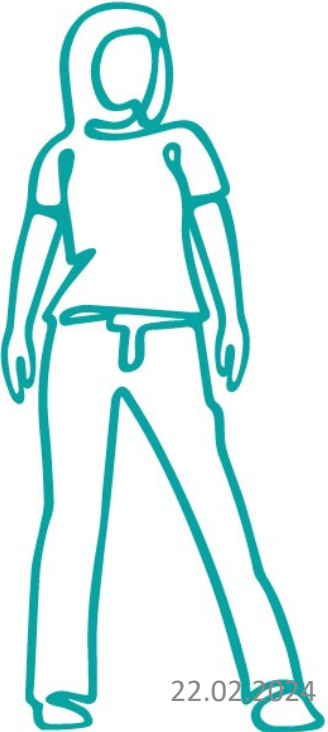
SOS Kita

## § 22 Grundsätze der Förderung

(3) Der Förderungsauftrag umfasst **Erziehung, Bildung und Betreuung** des Kindes und bezieht sich auf die soziale, emotionale, körperliche und geistige Entwicklung des Kindes. Er schließt die Vermittlung orientierender Werte und Regeln ein. Die Förderung soll sich am Alter und Entwicklungsstand, den sprachlichen und sonstigen Fähigkeiten, der Lebenssituation sowie den Interessen und Bedürfnissen des einzelnen Kindes orientieren und seine ethnische Herkunft berücksichtigen.

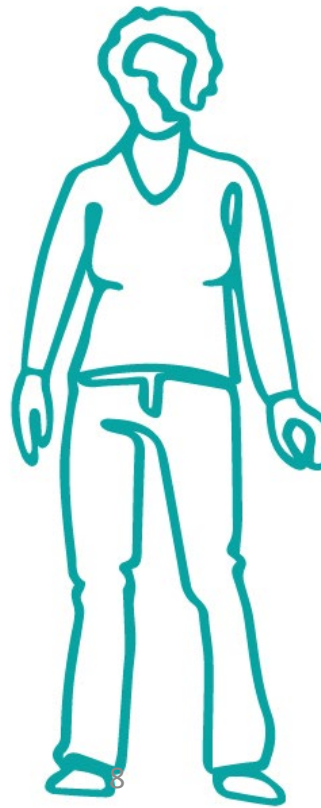


# Erziehung



22.02.2024

Dr. Elke Alsago



8



# Auftrag der Kindertageseinrichtung

ver.di

#SOS Kita

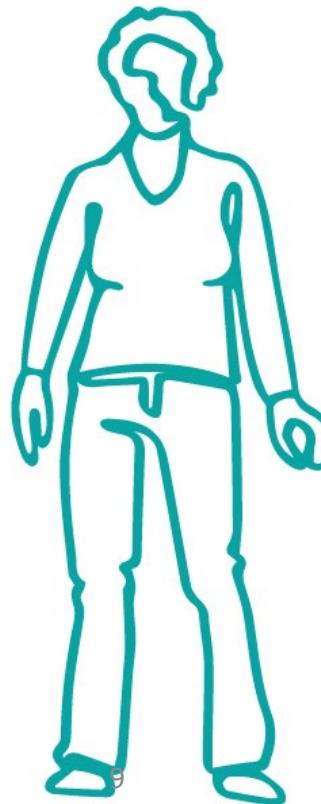
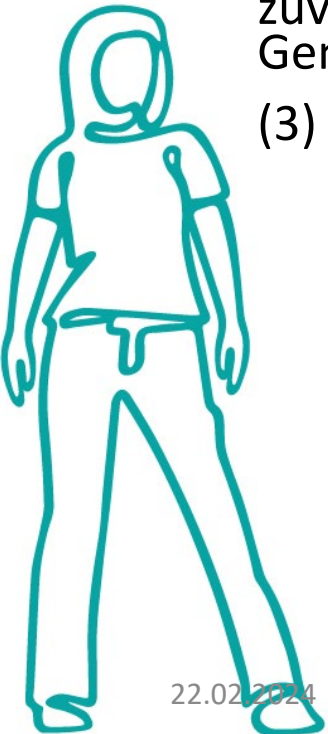
§ 1 SGB VIII Recht auf Erziehung, Elternverantwortung, Jugendhilfe

(1) Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf **Erziehung zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.**

(2) Pflege und Erziehung der Kinder sind das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht. Über ihre Betätigung wacht die staatliche Gemeinschaft.

(3) Jugendhilfe soll zur Verwirklichung des Rechts nach Absatz 1 insbesondere

1. junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen,
2. jungen Menschen ermöglichen oder erleichtern, entsprechend ihrem Alter und ihrer individuellen Fähigkeiten in allen sie betreffenden Lebensbereichen selbstbestimmt zu interagieren und damit gleichberechtigt am Leben in der Gesellschaft teilhaben zu können,
3. Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung beraten und unterstützen,
4. Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl schützen,
5. dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.

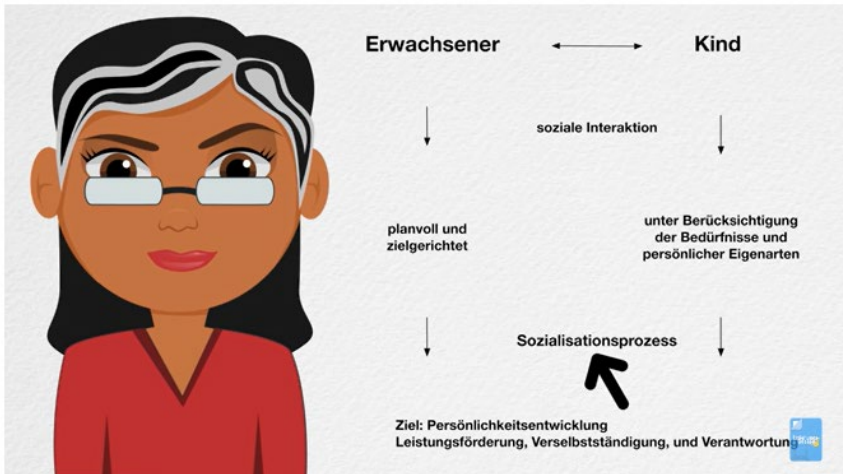


# Auftrag der Kindertageseinrichtung



## Erziehung

„verstanden als bewusste, zielgerichtete, kritisch-reflektierte, kulturelle Praxis des Engagements zwischen den Generationen, verändert die Perspektive: von einer Praxis *für* (Kinder, Eltern, Arbeitsmarkt...) zu einer Praxis *mit*“ (Kindern, Eltern, Arbeitsmarkt...). (Urban in Klusemann et.al 2023:13)

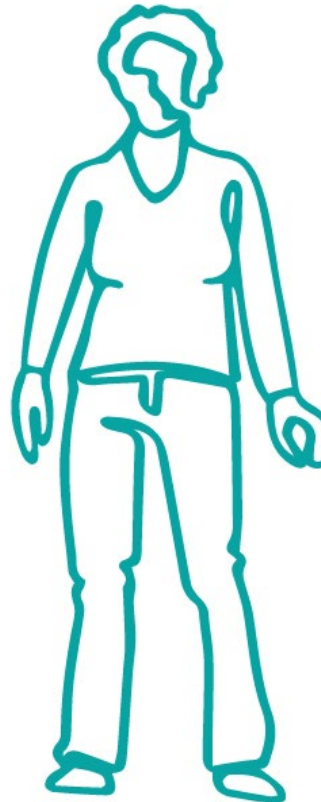


**Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit Eltern**

# Charakter von Erziehung

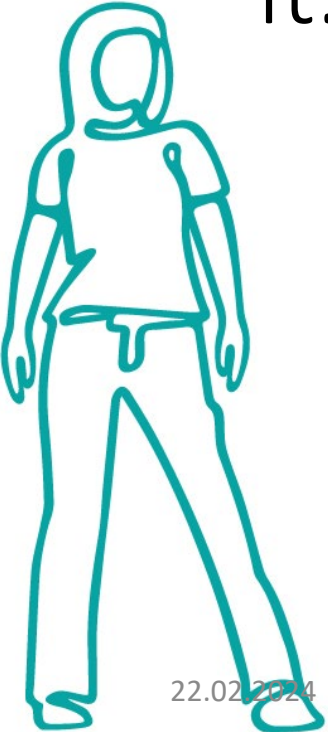
- Zweckgerichtetes Tun < > man kann nicht „nicht erziehen“
- „Halt- und regelgebend“
- Immer asymmetrisch
- Abhängig von der „Werteordnung“ des Erziehenden
- Bewusst und unbewusst
- Spannungsfeld > gesellschaftliche Ansprüche – Individualität

 daher immer Reflexion notwendig!

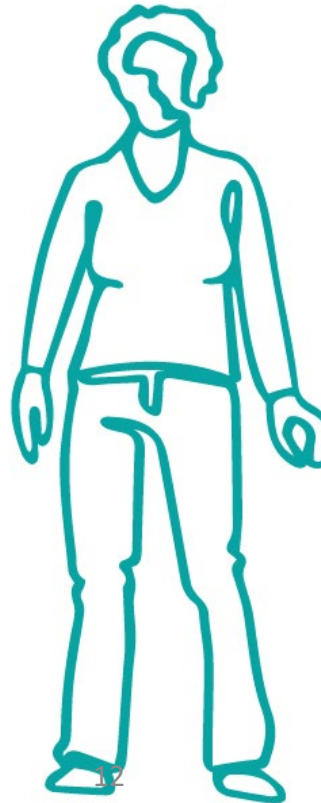


# Bildung

übergreifende Aspekte  
lt.KMK/JFMK (2022)



22.02.2024

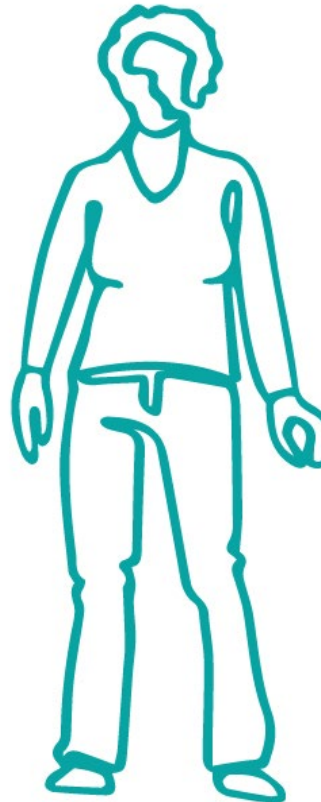
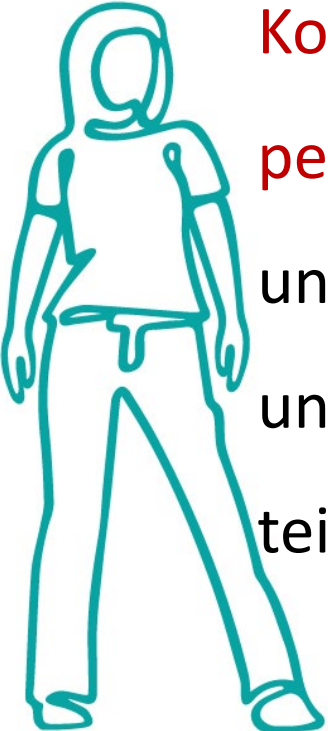


# Auftrag der Kindertageseinrichtung

ver.di

#SOS Kita

„Im Vordergrund der Bildungsbemühungen steht, das Selbstkonzept des Kindes zu stärken. Dazu gehört die Vermittlung **grundlegender Kompetenzen und die Entwicklung, Unterstützung und Stärkung persönlicher Ressourcen**, die das Kind motivieren, darauf vorbereiten und stark machen, künftige Lebens- und Lernaufgaben aufzugreifen und zu bewältigen, **verantwortlich am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben und ein Leben lang zu lernen.**“ (JFMK / KMK 2022)



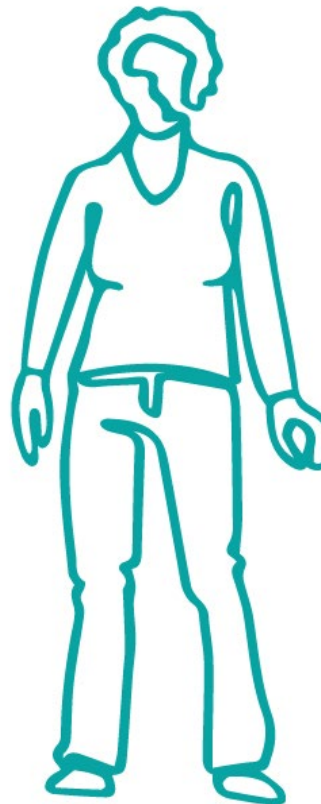
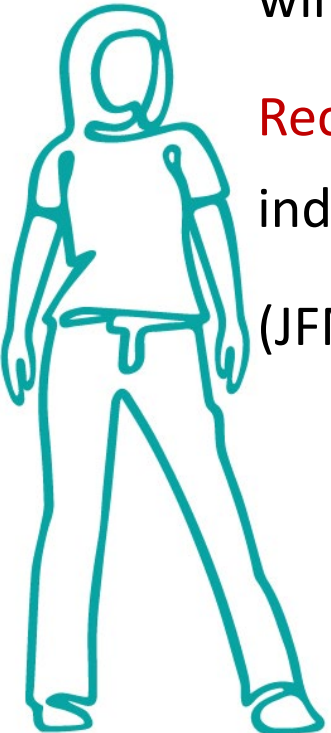
# Auftrag der Kindertageseinrichtung

ver.di

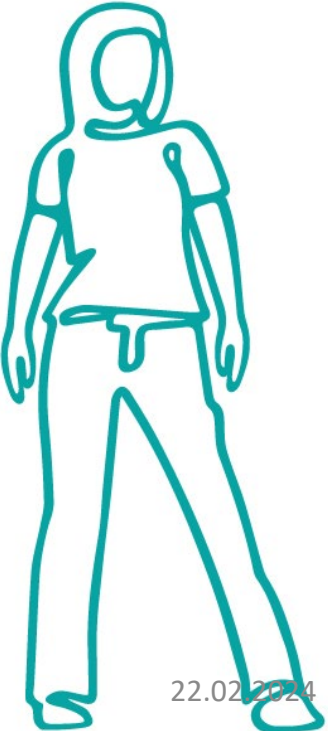
#SOS Kita

„Das pädagogische Profil in den Kindertageseinrichtungen ist durch das Prinzip der **ganzheitlichen und inklusiven Bildungsunterstützung aller Kinder** geprägt. Hier wird von den **individuellen Bildungsansprüchen** des Kindes ausgegangen und das **Recht von Kindern** auf eine uneingeschränkte, umfassende und an den individuellen Bedürfnissen orientierte Bildung betont.“

(JFMK / KMK 2022)



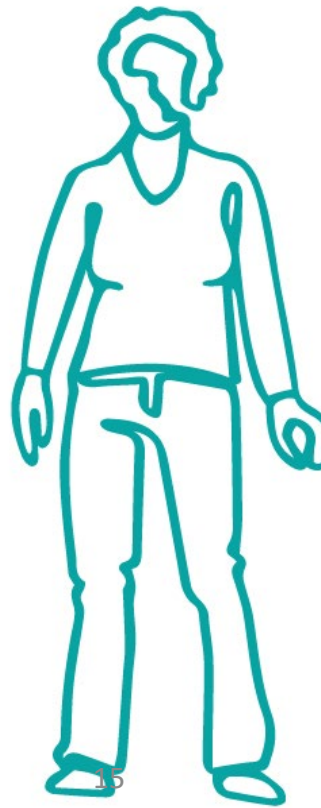
# Betreuung



22.02.2024



Dr. Elke Alsago

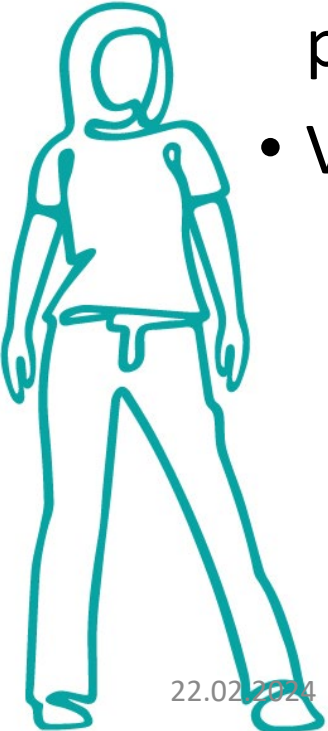


# Auftrag der Kindertageseinrichtung

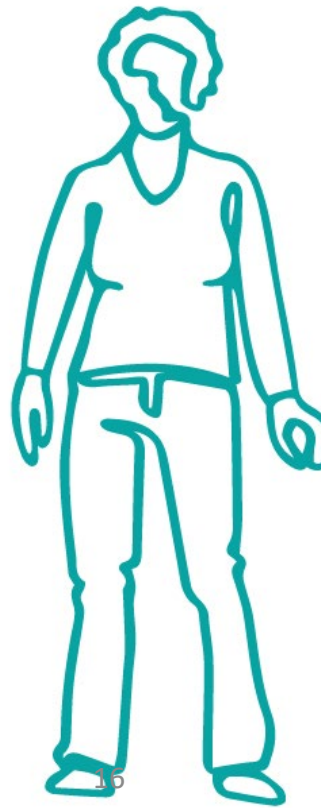
ver.di

#SOS Kita

- Kindeswohl + Kinderschutz
- Sorge, Sorgfalt, Obhut, Zuwendung, Achtsamkeit
- z.B. responsive Schlafbegleitung statt Schlafwache, pädagogische Begleitung beim Essen (lernen)
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen



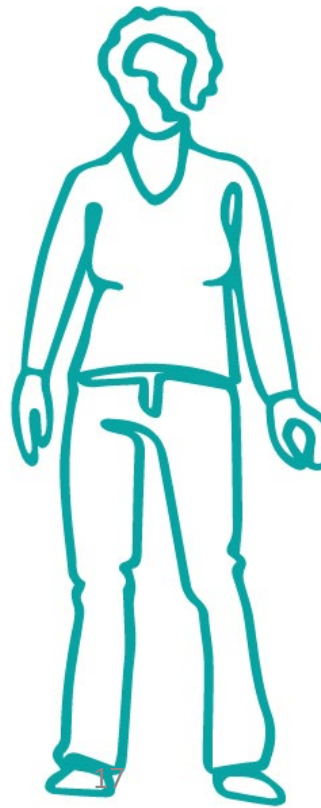
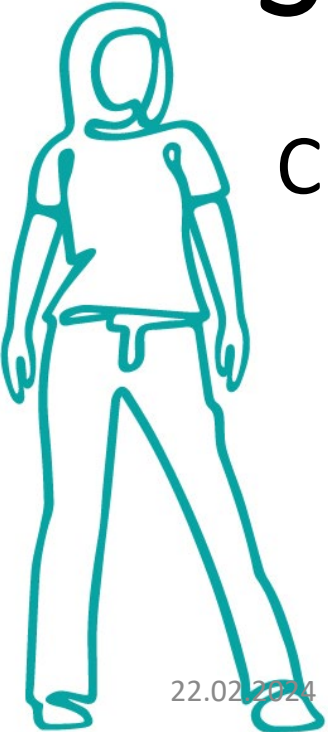
Dr. Elke Alsago





# Sozialpädagogische Interaktion

Charakter sozialpädagogischer Arbeit

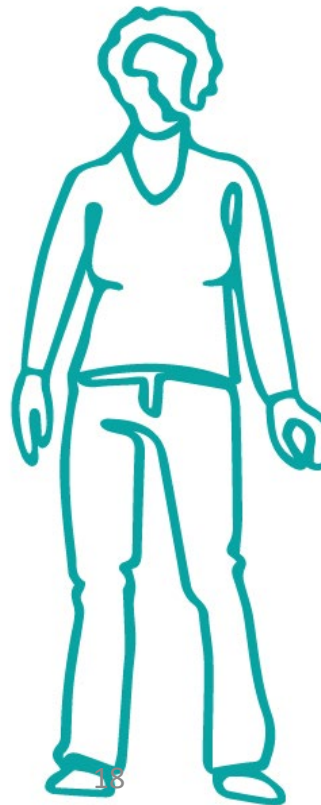
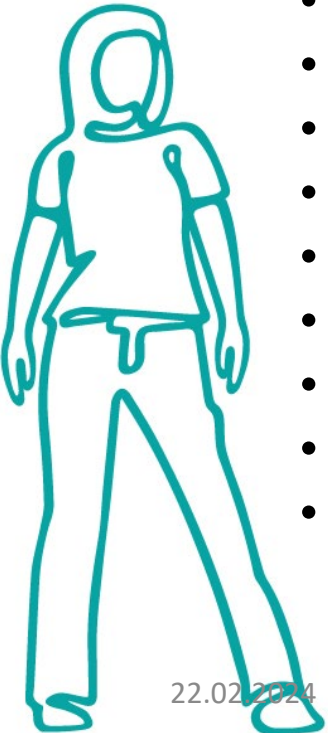


# Charakter sozialpädagogischer Arbeit

Widersprüchliche Anforderungen (mehrfache Mandate)

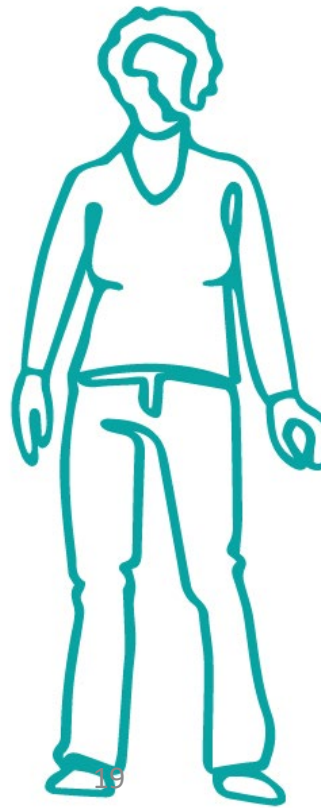
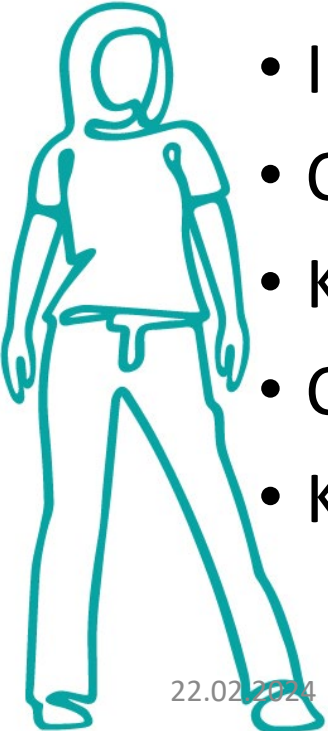
- Individuum – Gesellschaft
- Kind – Gruppe
- Kind – Erziehende
  
- Komplexität des Wissensbestandes
- Kritische Relevanz des Wissensbestandes
- Uno-actu-Prinzip
- Unabgeschlossenheit
- Prinzip der Ko-Produktion
- Aushalten von Unsicherheiten
- Unterscheidung von Erbringungs- und Realisierungsarbeit
- Reflexiv ko-konstruierendes Arbeiten
- Vielfältige Interaktionsprozesse

(Alsago 2019:390)



# Aktuelle Herausforderungen durch sich ändernde Bedingungen

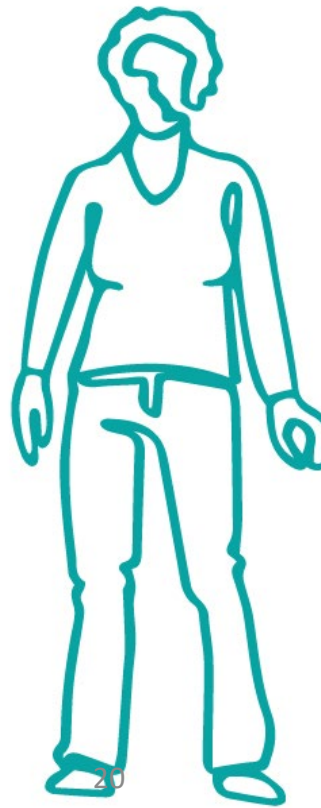
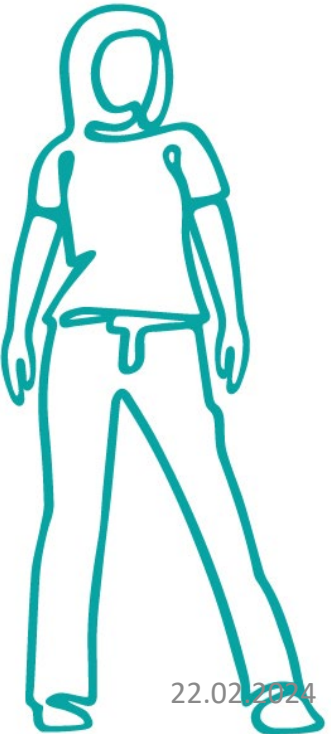
- Wirtschaftsstandort – Transformation – Digitalisierung
- Berufstätigkeit der Eltern
- Kinder jünger und länger in der Kita
- Inklusion
- Chancengerechtigkeit
- Kinderarmut
- Corona-Pandemie
- Krieg in Europa



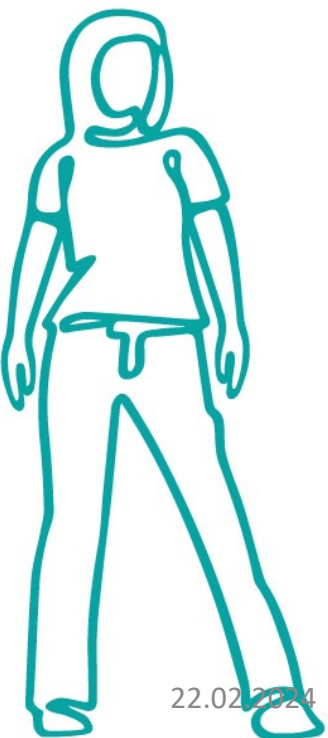
# Die Notwendigkeit für Professionalität in der Kita

ergeben sich durch

- Auftrag
- Charakter
- aktuelle Herausforderungen

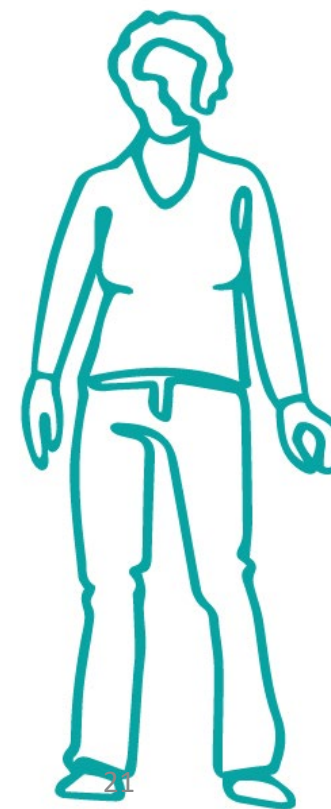


# Professionalität herstellen



22.02.2024

Dr. Elke Alsago

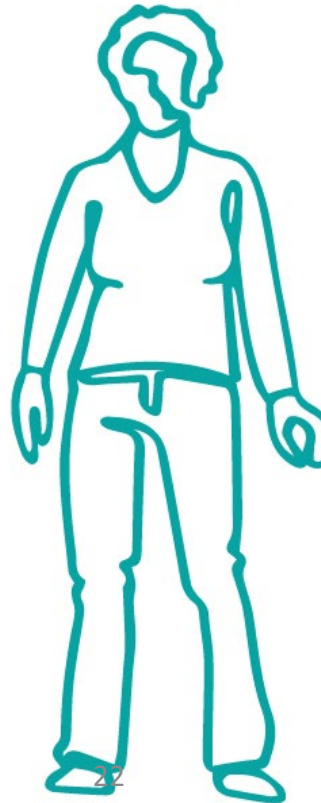
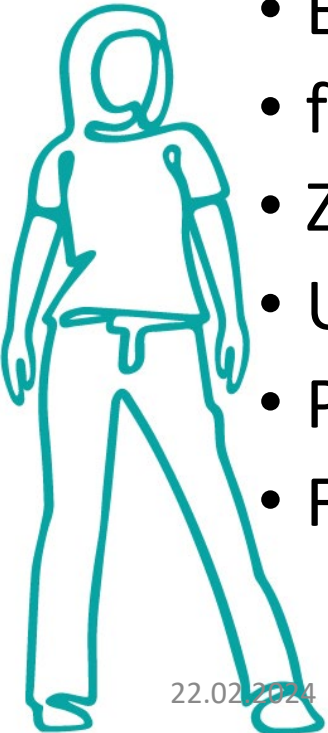


21

# Professionalität herstellen – Bausteine



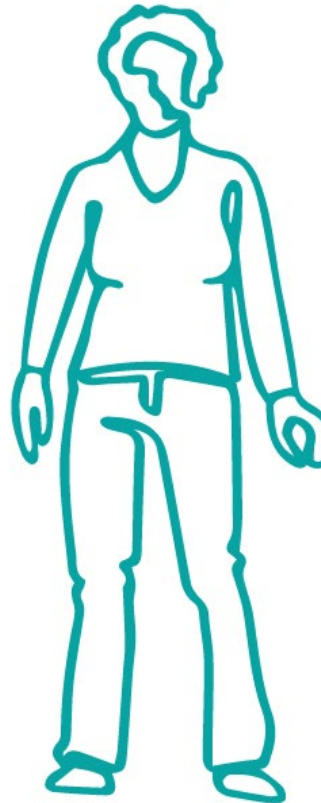
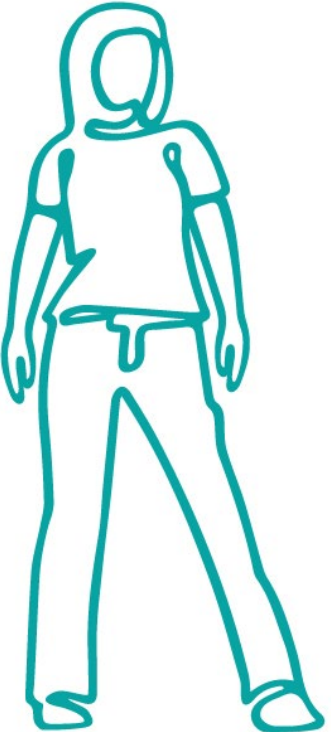
- Arbeitsbedingungen, die professionelles Handeln ermöglichen  
z.B. Fachkraft – Kind – Relation
- professionell aufgestelltes Team
- Einhaltung des Fachkräftegebots
- fachlich angemessene Leitung und Führung
- Zeit für Planung und Reflexion
- Unterstützungssystem (z.B. durch Fachberatung)
- Professionelles Trägersystem
- Fortbildung



# Pädagogisches Leitungshandeln in der Kita

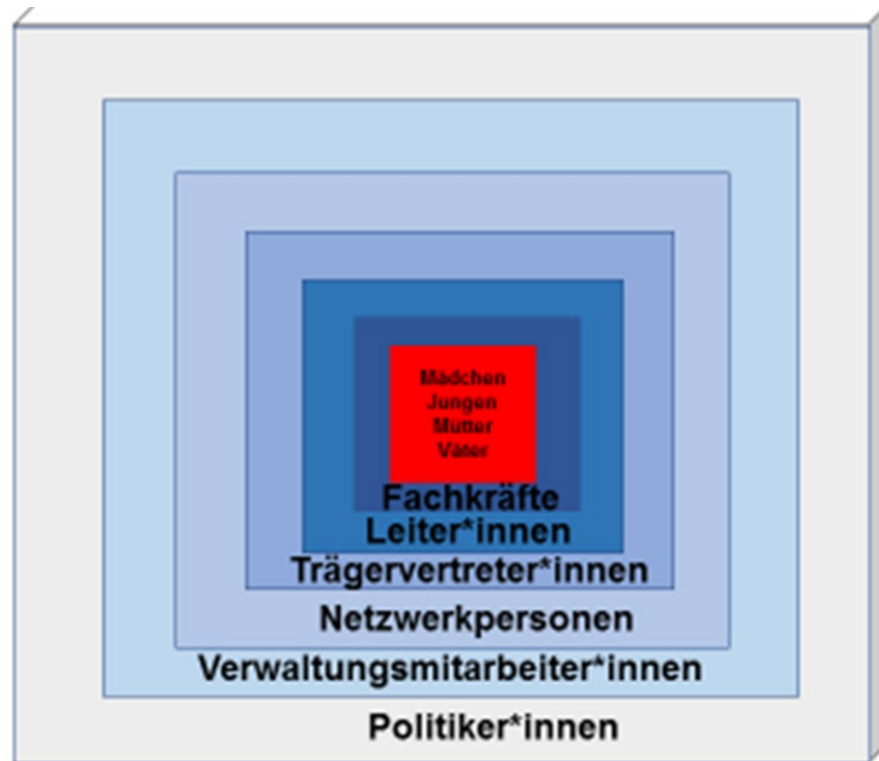
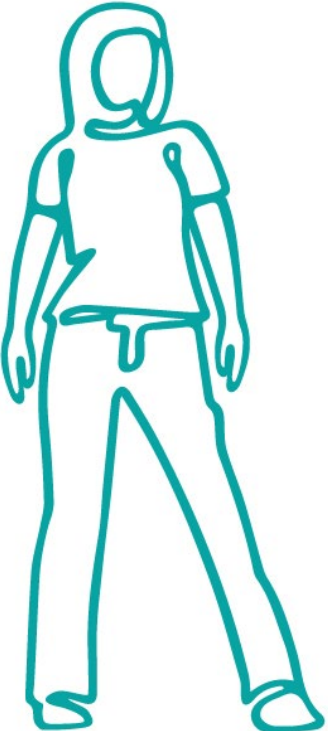
## Dimensionen:

Adressat\*innen, Handlungssituationen  
+ Themen, Kontexte

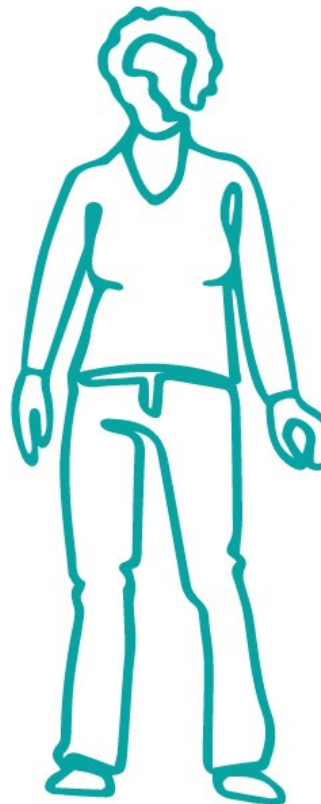


# 1. Dimension - Adressat\*innen

- Kinder
- Mütter, Väter, Sorgeberechtigte
- Fachkräfte, weiteres Personal
- Netzwerk
- Trägervertreter\*innen



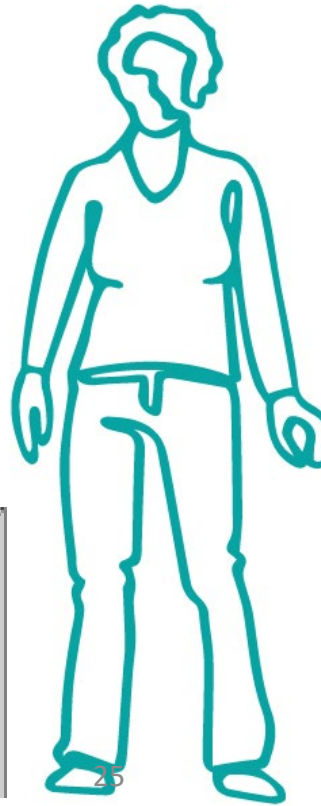
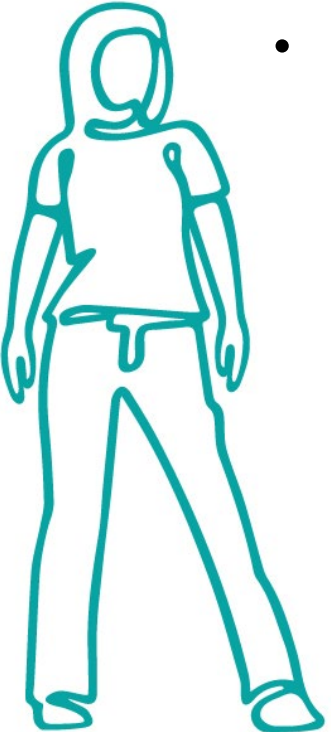
- Adressat\*innen mit ihren jeweiligen Berufskontexten und Aneignungsgeschichten
- „sekundäres“ bzw. „kollegiales Klient\*innensystem“ (Schäffter 2009:75)





## 2. Dimension: Handlungssituationen + Thema + Ethik

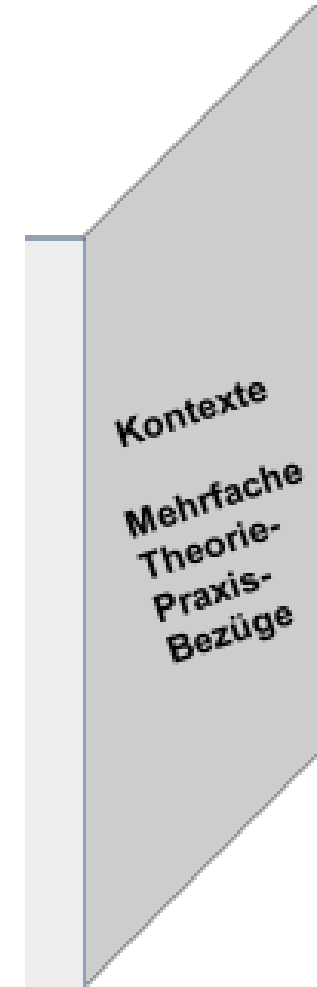
- Sozialpädagogische Praxissituation als Ausgangspunkt
- Ordnungsrechtliche Vorgaben
- Verfügbares Handlungswissen – notwendiges Handlungswissen
- Bezugswissenschaften
- Was wird gebraucht? – Entscheidungen treffen und begründen
- sozialpädagogische Institutionen - „Gestaltungszentren des Sozialen“ (Karsten 2005)
- Professionelle müssen „Garanten für Lebensqualität“ (Karsten 2003) sein
- „Gerade in der „Gemengelage“ von sich zum Teil widersprechenden Anforderungen, die an die Leiter\*innen gestellt werden, ist dieses „dritte Mandat“ zusätzlich zu den Mandaten von „Hilfe“ und „Kontrolle“, wie es Staub-Bernansconi (seit 1995) in Bezug auf die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession formuliert, für die Reflexion des Handelns essentiell“ (Alsago 2018).



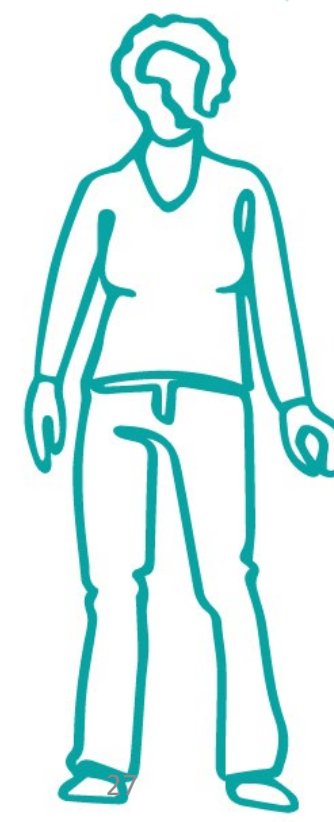
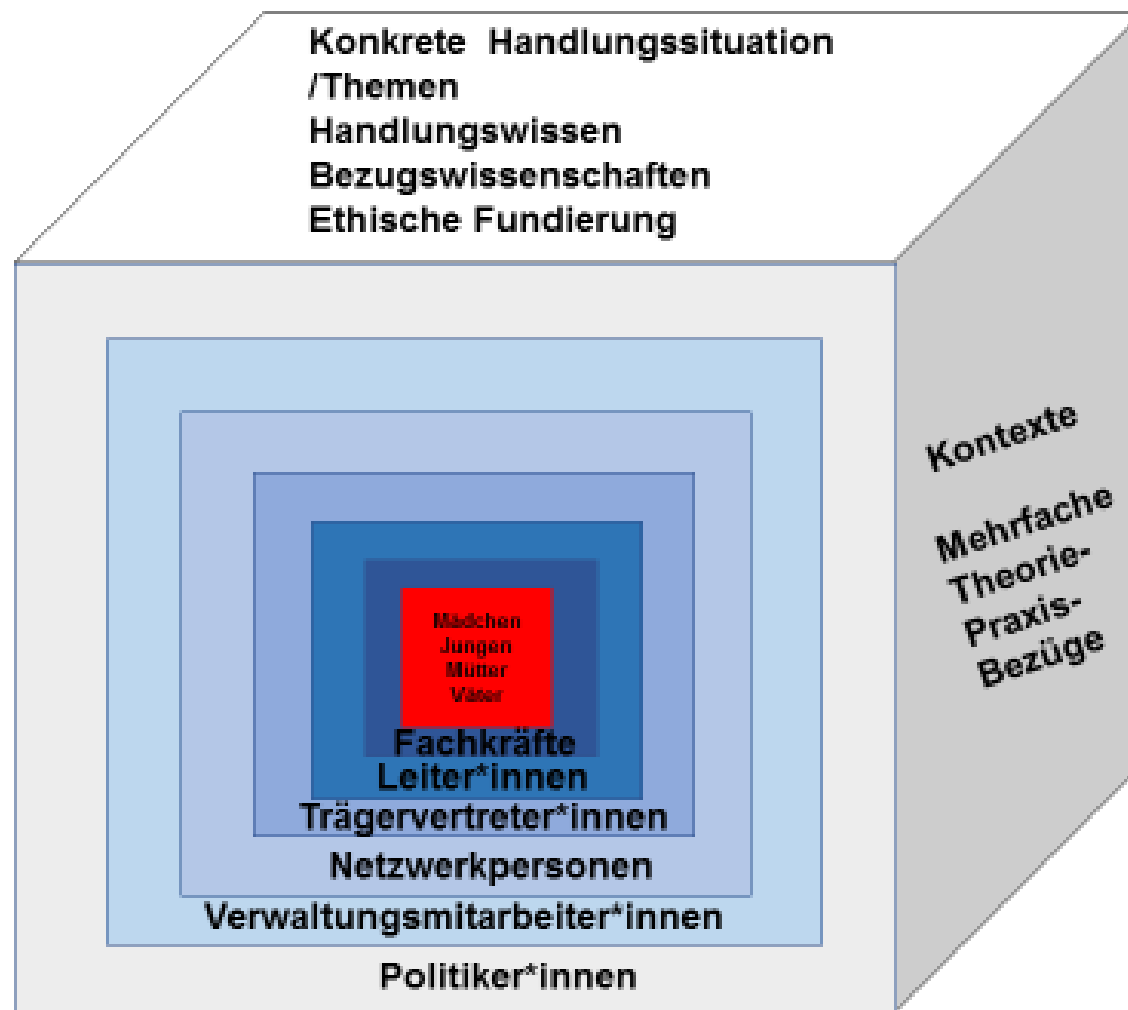
**Konkrete Handlungssituation  
/Themen  
Handlungswissen  
Bezugswissenschaften  
Ethische Fundierung**

### 3. Dimension Kontexte des Leitungshandelns

- Kontexte des Leitungshandelns (Anordnung, DB, etc,)
- Die Kontexte der jeweiligen pädagogischen Handlung (Instituetik) (vgl. Honig )
- Unterschiedliche „Aufträge“ und Interessen
- Widersprüchlichkeiten
  
- Mehrfache Theorie- Praxis – Bezüge:  
Leitungshandeln wirkt sich über die Mitarbeiter\*innen auf die Kinder aus (Bsp. Partizipation)



# Zusammenspiel der Dimensionen



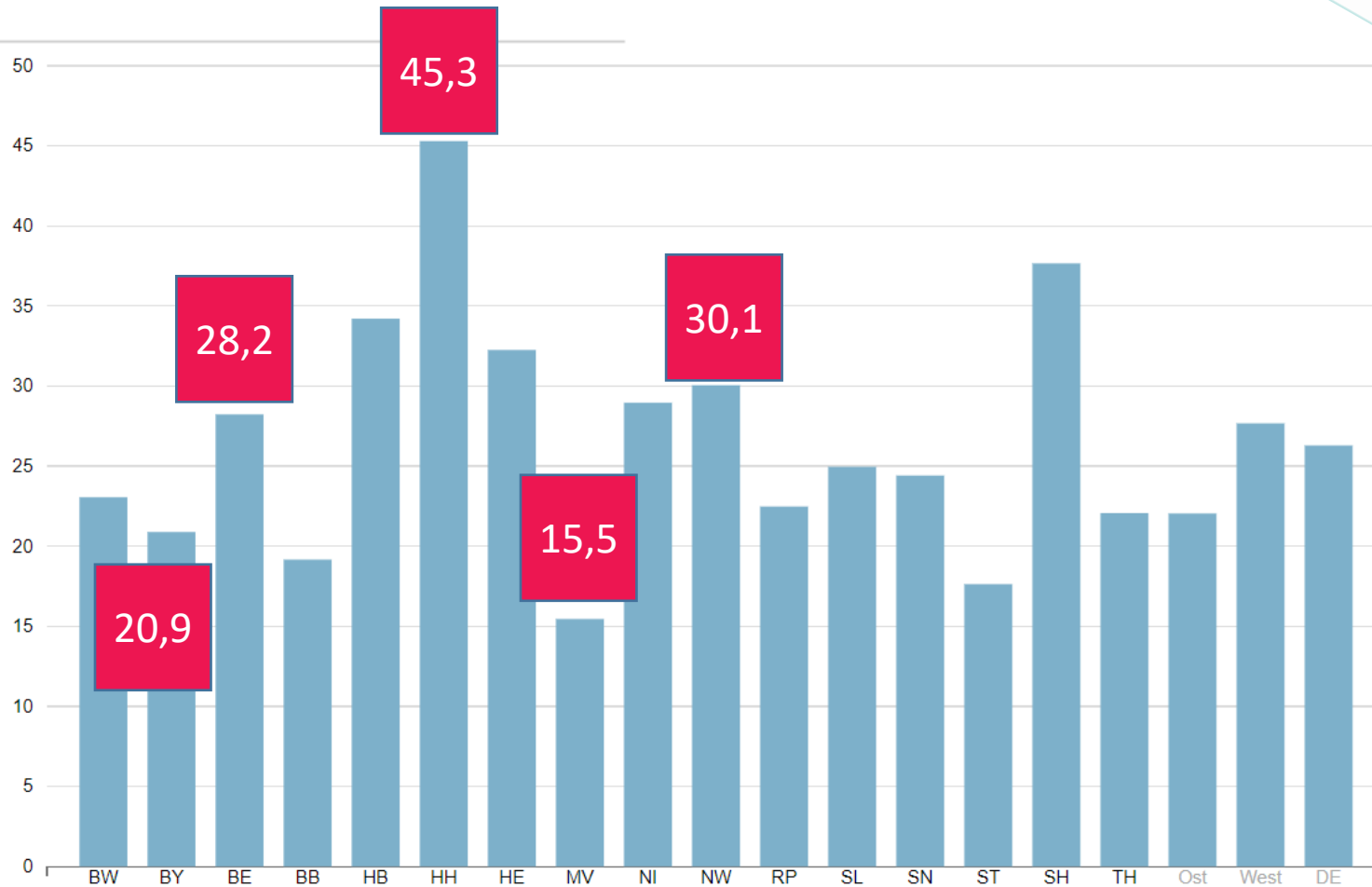
(Alsago 2019)

Diakonin Elke Alsago  
Diplom-Sozialpädagogin

# Wirklichkeit von Kita-Leitung

Kurzgefasst in Zahlen

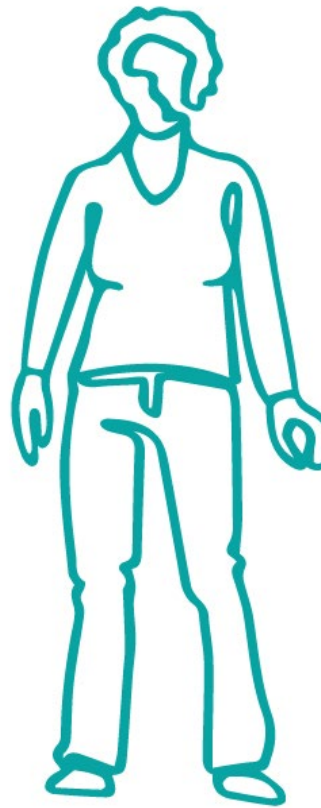
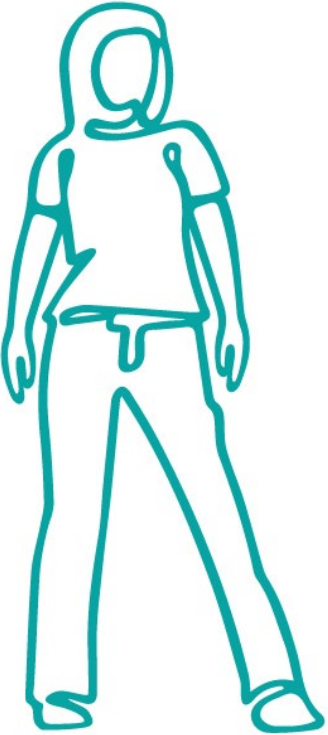
● Leitungs- und Verwaltungszeit in Minuten pro Woche (Median) pro ganztags betreutem Kind



<https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/personal-und-einrichtungen/leitung/woechentliche-leitungszeit-pro-kind-median-1>

Dr. Elke Alsago

Bundesfachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit



# Musterrechnung – Bsp.

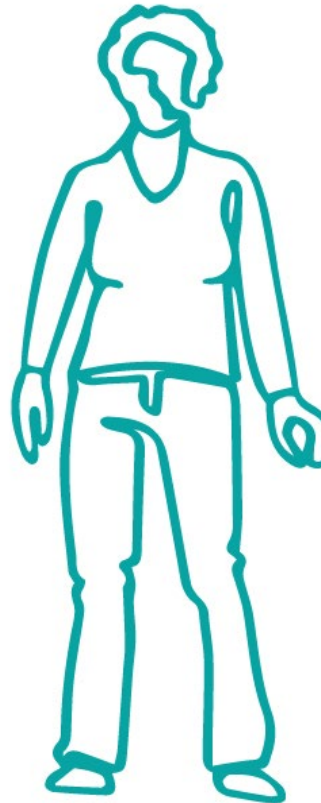
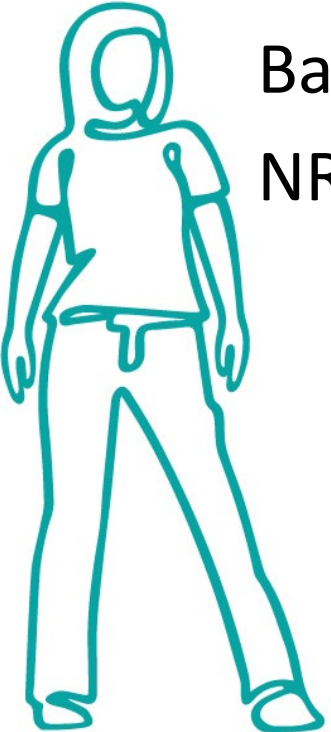
## Kita mit 100 Kindern:

Berlin – Leitungszeit 47 Stunden

Hamburg – Leitungszeit 75,5 Stunden

Bayern – Leitungszeit 34,8 Stunden

NRW – Leitungszeit 50 Stunden

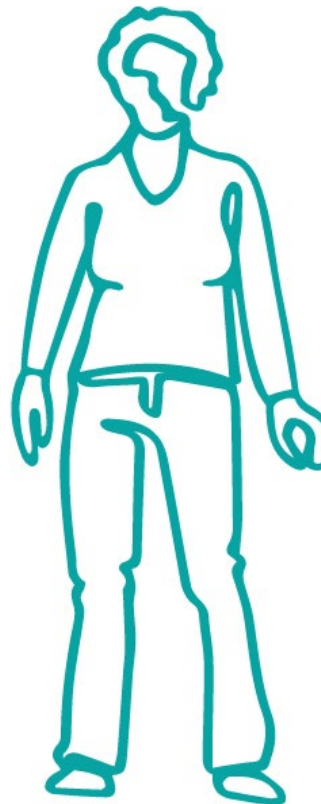


# Bsp. Kita-Leitung Bayern

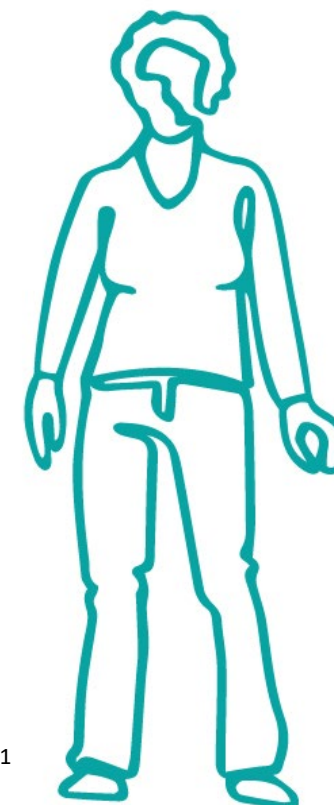
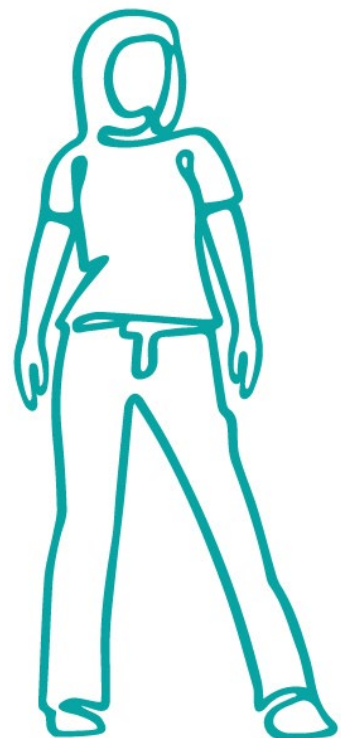
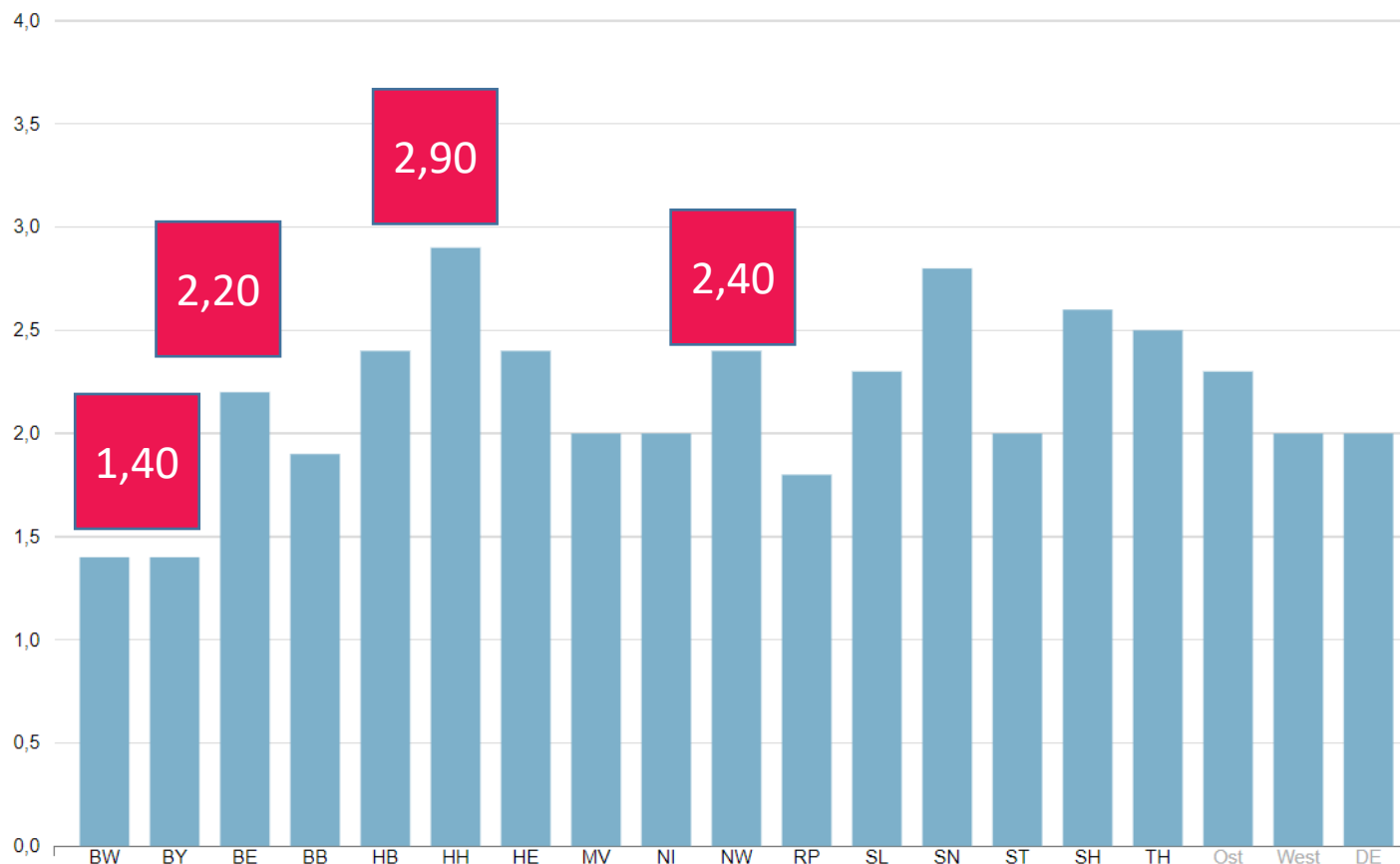


„Seit dem 1. Juli 2023 muss eine Kita-Leitung nicht mehr zwingend eine pädagogische Fachkraft sein. Insbesondere für große Betreuungseinrichtungen stellt das eine große Entlastung dar. Die Regelung erlaubt es aber auch weiterhin, dass pädagogische Fachkräfte eine Leitungsfunktion übernehmen. Die Organisation der Leitung obliegt dem Träger.“

<https://www.stmas.bayern.de/aktuelle-meldungen/pm2308-235.php> 08.08.2023



● Leitungsstunden pro Woche (Median) pro Mitarbeiter:in in KiTas



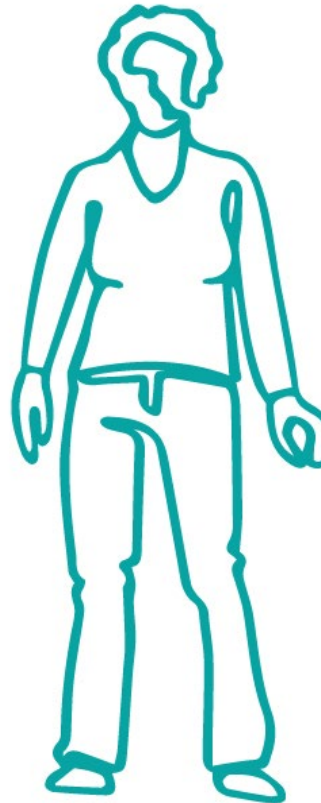
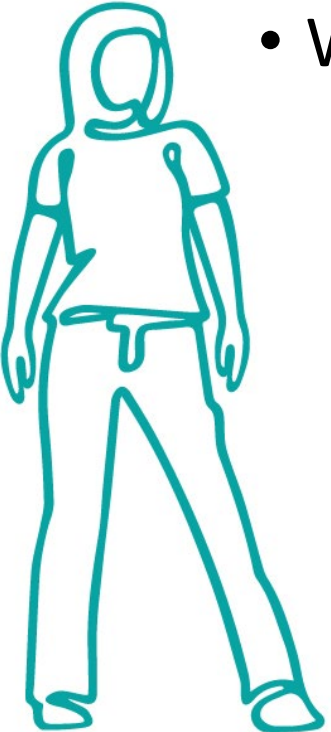
<https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/personal-und-einrichtungen/leitung/woechentliche-leitungszeit-pro-mitarbeiter-median-1>

Dr. Elke Alsago  
Bundesfachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit



# Nun seid Ihr gefragt:

- wie versteht ihr eure Leitungsaufgabe?
- Welchen Stellenwert hat im Alltag eurer Leitungstätigkeit die Pädagogik?
- Was braucht ihr, damit pädagogische Leitung gelingt?



Vielen Dank für Eure  
Aufmerksamkeit!

# Qualifikationsniveau

<https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/personal-und-einrichtungen/leitung/qualifikation-des-leitungspersonals-1>

● (fachlich einschlägiger) Hochschulabschluss

● (fachlich einschlägiger) Fachschulabschluss

● Sonstiges

● Daten unterlieg



ver.di

