



KITALEITUNG

Abhängig vom guten Willen der Träger

Leitungen von Kindertageseinrichtung sind eine vergessene Profession. Im Alltag haben sich ihre Aufgaben qualitativ verändert und quantitativ zugenommen, die Entwicklung ihres Berufsbildes, ihre Qualifizierung, Zeit für diese Aufgaben und die Bezahlung hinken den tatsächlichen Ansprüchen und Herausforderungen weit hinterher.

In der Sonderauswertung der Bertelsmann-Stiftung zu den Bedingungen von Kitaleitung gibt Baden-Württemberg ein schlechtes Bild ab. Um zu verstehen, was die Sonderauswertung der Stiftung erfasst und auf welchem Hintergrund diese erfolgte, muss man zuerst die Situation der Kitaleitungen in Baden-Württemberg und die landeseinheitlichen gesetzlichen Strukturen betrachten. Wie so oft in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe gibt es wegen der Trägervielfalt und auch aufgrund der schwammigen rechtlichen Formulierungen keine einheitliche klare Struktur und damit auch keine einheitliche Aufgaben- und Stellenbeschreibung. Es gibt Kindertageseinrichtung in Baden-Württemberg mit einer Leitung pro Haus, es gibt Träger, die eine sogenannte Gesamtleitung für alle bzw. mehrere ihrer Einrichtungen haben. Und es gibt tatsächlich Kitaträger, die gar keine Leitungen haben, sondern

im Rathaus oder einer zentralen Stelle ihrer Verwaltung, weit weg vom Alltag der Kita, eine zuständige (Verwaltungs-)Mitarbeiterin meist ohne sozialpädagogische Qualifikation.

Ausgangssituation: Grundlagen im Landesrecht

Diese Ungleichheit der Voraussetzungen spiegelt sich auch in den konkreten Arbeitsbedingungen wieder. Schaut man die rechtliche Grundlage an, so ist im Kindertagesbetreuungsgesetz (KiTaG) Baden-Württemberg geregelt, wer Leitung einer Tageseinrichtung werden kann (siehe Fachkräftecatalog). Weiterhin findet sich eine Auflistung von Leitungsaufgaben, die auch für Gruppenleitung gelten. Es gibt im KiTaG also keine eindeutige Definition von Leitungsaufgaben, die sich nur auf die Einrichtungsleitung beziehen. In der „Verordnung des Kultusministeriums über den Mindestpersonalschlüssel und die Personalfortbildung in Kindergärten und Tageseinrichtungen mit altersgemischten Gruppen (Kindertagesstättenverordnung - KiTaVO)“ ist zu lesen: „Der Mindestpersonalschlüssel berücksichtigt die gesetzlich vorgesehene Einrichtungsleitung im Sinne des SGB VIII (Sozialgesetzbuch).“ Die Verordnung klärt nicht, was unter Einrichtungsleitung zu verstehen ist, sondern nur, dass zur Betriebsgenehmigung der Träger „den Namen und die berufliche Ausbildung des Leiters/der Leiterin“ mitteilen muss. Immerhin steht hier, dass die Einrichtungsleitung gesetzlich vorgesehen ist. Gesetzlich verpflichtend ist sie nicht. Eine informelle Nachfrage beim Kommunalverband Jugend- und Soziales/Landesjugendamt als Beratungs- und Kontrollbehörde für die Betriebserlaubnis einer Tageseinrichtung für Kinder in Baden-Württemberg ergab, dass langjährige Erfahrungswerte zeigten, dass eine zeitliche Freistellung von Aufgaben in der Arbeit mit den Kindern (Gruppendienst)

Fachkräftecatalog

Im §7 des Kindertagesbetreuungsgesetzes (KiTaG) vom 19. März 2009 ist geregelt, welche Berufsabschlüsse im Sinne des Gesetzes als Fachkräfte grundsätzlich anerkannt sind (unter anderem Erzieher/innen, Sozialpädagoge/innen, Kindheitspädagog/innen). Ebenso besteht durch die Erweiterung des Fachkräftecataloges für andere Berufsgruppen (unter anderem Ergotherapeut/innen, Kinderkrankenschwestern) mit einer Zusatzqualifikation von 25 Tagen die Möglichkeit, als Fachkraft anerkannt zu werden. Im Abs.6/§7 ist bestimmt, wer unter welchen Voraussetzungen befugt ist, Einrichtungsleitung zu werden.

Das **Sozialgesetzbuch VIII/KJHG** ist das Bundesgesetz, das die Grundlage der Landesgesetzgebung ist. Im § 47 Meldepflichten steht: „Der Träger einer erlaubnispflichtigen Einrichtung hat der zuständigen Behörde unverzüglich: (1) die Betriebsaufnahme unter Angaben von Anschrift des Trägers, Art und Standort der Einrichtung, der Zahl der verfügbaren Plätze sowie der Name und der beruflichen Ausbildung des Leiters und der Betreuungskräfte (...) anzuzeigen.“

sinnvoll wäre. Diese unkonkreten allgemeinen Formulierungen erklären, wie es zu den unterschiedlichen Handhabungen kommt.

Veränderungsprozesse und ihre Auswirkungen

Warum aber ist eine verbindliche Regelung für die Arbeitssituation von Kitaleitern und Kitaleiterinnen denn wichtig? Wie alle Bildungsbereiche haben auch Kindertageseinrichtung in den letzten Jahrzehnten zwei große strukturelle, spätestens nach dem „Pisaschock“ auch einen enormen und fachlich-inhaltlichen Veränderungsprozess erlebt. Mit der Einführung des Rechtsanspruches für Kitaplätze für Kinder ab dem 3. Lebensjahr durch die Reform des §218 erlebte 1996 das Arbeitsfeld eine erste nicht gekannte Ausbauwelle. Eine durchaus ähnliche Situation entstand auch 2013 mit der Umsetzung des zweiten Rechtsanspruches für Kinder ab einem Jahr. In beiden Umsetzungsphasen ging es nur um die rein quantitative Erfüllung des Rechtsanspruches, meist verbunden mit Verschlechterungen bestehender Standards wie Gruppengröße.

Verschleiert wird das hinter dem Begriff „Flexibilisierungspaket“, eine Vereinbarung zu Lasten der Beschäftigten zwischen der Landesregierung mit den Kommunalen Landesverbänden und den großen Trägerverbänden. Das Flexibilisierungspaket wurde nach seinem Auslaufen bisher nicht verlängert, eine Neuauflage ist deshalb aber noch lange nicht vom Tisch.

Zwischen diese beiden Ausbauwellen, verstärkt durch den steigenden Bedarf an Ganztagsplätzen, entstand nach PISA bundesweit die Idee der Bildungspläne für die Frühe Bildung. In Baden-Württemberg wurde auch unter Beteiligung der GEW der „Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in Baden württembergischen Kindergärten und Kindertageseinrichtungen“ entwickelt. Es besteht breite Einigkeit, dass er ein gutes Grundkonzept für die Arbeit in Tageseinrichtung für Kinder ist. Nur seine Umsetzung wurde nie richtig beschlossen und ist nicht im KiTaG verankert. Die Beschäftigten sind in Vorleistung gegangen und haben den Plan eingeführt, ohne dass die Rahmenbedingungen verändert wurden. Denn Landesregierung und Trägerverbände können sich nicht über die gemeinsame Finanzierung der dringend erforderlichen strukturellen Verbesserungen der Arbeitssituation für die sozialpädagogischen Fachkräfte einigen. Beides, Rechtsanspruch und Orientierungsplan, sind richtige Schritte, die auch die GEW immer gefordert hat. Das darf aber nicht auf Kosten der Beschäftigten gehen. Das haben nur wenige Kita-Träger anerkannt und mit klaren verbindlichen Regelungen den Leitungen für Leitungarbeit ein Zeitkontingent zur Verfügung gestellt. Neben den sich veränderten fachlich-inhaltlichen Aufgaben hat sich für Kitaleitungen die Arbeit vor allem aufgrund des quantitativen Ausbaus der Plätze und der Schaffung von mehr Kleinkind-

Bildunterschrift max. dreizeilig



und Ganztagesangeboten sehr gewandelt. Die wachsende Anzahl der pädagogischen Fachkräfte führt zu einem enormen Zuwachs an Personalführungs- und Teamentwicklungsaufgaben. Durch die Erweiterung des Fachkräftecataloges mit der Möglichkeit des Quereinstieges von nicht-sozialpädagogischen Mitarbeiter/innen erhöht sich der Bedarf an Personalbegleitung. Hinzu kommt der zurzeit alles bestimmende, extreme Mangel an sozialpädagogischen Fachkräften.

Kita-Leitung als Schlüsselrolle

Wenn nun im Kitagesetz und in der Verwaltungsvorschrift nur die Regelung einiger struktureller Bedingungen zu finden sind, gibt der „Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in Baden württembergischen Kindergärten und Kindertageseinrichtungen“ die pädagogischen Aufgaben von Tageseinrichtungen vor. Dort finden sich detaillierte Aufgabenbeschreibungen für die Fachkräfte im Gruppendienst, aber nichts zu Leitungen. Lediglich wenn es um die Qualifizierung geht, werden Leitungskräfte, bezogen auf die eigene Bereitschaft sich fortzubilden, einmalig explizit mit dem Satz „In besonderer Weise gilt dies für Leitungskräfte“ erwähnt. Es gibt folglich keine gemeinsame Vereinbarung, was Kita-Leitungsaufgaben sind, obwohl sie vor Ort gelebt werden.

Verschiedene Trägerverbände oder Kitaträger haben durchaus Ausgabenbeschreibungen für Einrichtungsleitungen, auch geregelte Prozentanteile für Leitungszeit, also eine Freistellung von Kitaleiter/innen von der Gruppenarbeit (Kasten Beispielrechnung). Nur eben jeder für sich. Wie die zugestandene Leitungszeit zustande kommt, hängt vom guten Willen der Träger ab. Eingefordert werden kann sie nicht.

Die Vereinbarung einer landeseinheitlichen verbindlichen Regelung von Leitungszeit steht zwar immer ganz oben auf der Agenda, nur – wie immer, wenn es um die Finanzierung geht – schieben sich die Beteiligten die Zuständigkeit und die Verantwortung hin und her. Die Träger wollen dafür mehr Geld vom Land, die Landesebene argumentiert, dass bereits für den Kleinkindbereich 68 Prozent der Finanzierung übernommen würden. Leittragende sind die Beschäftigten vor Ort, die zwischen dem Hin- und Hergeschiebe leiden müssen.

Die GEW hat in einem Grundsatzpapier für ein neues Kitagesetz folgende Beschreibung als eine erste grundlegende Definition vorgelegt: „Die Kitaleitung hat herausgehobene Aufgaben, eine besondere Stellung im Team und in der Einrichtung. Sie ist Mentorin, Motivatorin und Moderatorin. Leitung heißt immer auch Fördern und Unterstützen von Selbstorganisationsfähigkeiten im Team und in der ganzen Einrichtung. Sie ist aber auch Chefin und Repräsentantin. Sie trägt die Verantwortung, stellt sich schützend vor ihre Mitarbeiter/innen und „hält den

Kopf hin“. Neben den beschriebenen Leitungsaufgaben sind auch im nicht geringen Umfang Leitungstätigkeiten z.B. im Bereich von Verwaltungsaufgaben in den Einrichtungen zu erledigen.“ Dr. Roger Prott, Trainer und Berater in Berlin, unterscheidet zwischen Leitungsaufgaben und Leitungstätigkeiten: Zu Leitungsaufgaben zählt er Qualitätsentwicklung und -sicherung, Personalführung und Arbeitsorganisation. Zu den Leitungstätigkeiten gehören seiner Aufschlüsselung nach Tätigkeiten, die sich im Alltag ergeben, weil sich sonst niemand dafür findet. Weil Leiterinnen alles erledigen, was außerhalb des Gruppendienstes anfällt, werden Verwaltungsfachkräfte, Hausmeister/innen, hauswirtschaftliche Mitarbeiter/innen, Reinigungskräfte eingespart. Inzwischen machen diese Tätigkeiten einen nicht unerheblichen Teil der alltäglichen Arbeit aus. Sie sind große Zeitfresser. Als „Terror der Gleichzeitigkeit“ hat das eine Kollegin einmal treffend genannt. Roger Prott macht mit dieser Aufteilung deutlich, dass es nicht kompliziert wäre, ein gemeinsames Verständnis für ein Leitungsprofil zu entwickeln. Ein unklares Leitungsbild dagegen lässt viele Beschäftigte im Regen stehen.

Wie findet sich diese Beschreibung in dem Monitoring der Bertelsmann-Stiftung wieder?

Bereits im Vorwort der Studie der Bertelsmann-Stiftung wird die empirisch belegte Bedeutung von Leitungshandeln für eine gute Kitaqualität deutlich hervorgehoben. Die Alice Salomon-Hochschule Berlin hat im Rahmen der empirischen Studie 140 Kita-Leitungen aus allen Bundesländern befragt. Die Ergebnisse bieten einen fundierten Überblick zur tatsächlichen Arbeitssituation, dem Aufgabenfeld und den alltägliche Herausforde-

Beispielrechnung für ein Zeitkontingent für

Leitungsaufgaben

Einzelne Träger zeigen wie Leitungsaufgaben geregelt werden können: Maßgabe ist die Anzahl der Gruppen einer Kindertageseinrichtung und wie viel Prozent der Arbeitszeit wird für Leitungsaufgaben pro Gruppe zu Verfügung gestellt wird. Beispiel Petra Kilian: Sie leitet eine 7-gruppige Ganztageseinrichtung für 105 Kinder im Alter von acht Wochen bis zum Schuleintritt. Dafür stehen der Kita 120 Prozent Leitungsanteil für Leitungsaufgaben zur Verfügung, die sich im Verhältnis 80/40 zwischen ihr als Leiterin und ihrer ständigen Stellvertretung aufteilen.



Zahlen für mittelgroße Kitas

rungen von Kitaleitungen. Sie zeigen die große Bedeutung von Kitaleitungen für Qualitätsentwicklung, die hohe Motivation und Identifikation der Kollegen/innen mit ihrer Tätigkeit. Nach dem Ergebnis des Monitorings der Bertelsmann-Stiftung sind 20 Prozent der Kitas in Baden-Württemberg ohne Leitungszeit, eine Prozentzahl, die nur von drei Bundesländern getoppt wird: Hessen (20,7 Prozent), Berlin (22,9 Prozent) und Bremen (32 Prozent). Das beste Resultat weist Sachsen-Anhalt auf mit nur 1,8 Prozent der Tageseinrichtungen ohne Leitungszeit, aber auch in Bayern sieht es mit einer Prozentzahl von 8,4 Prozent deutlich besser aus als in Baden-Württemberg. Noch frappanter wird der Vergleich, wenn die Kitagröße einbezogen wird. In Baden-Württemberg finden sich 12 Prozent große Kitas ohne Leitungszeit und dieser Wert unterscheidet sich, abgesehen von Hessen (10 Prozent) und dem Saarland (6 Prozent) enorm von den anderen Ländern. In allen anderen Bundesländern müssen nur noch 1 bis 4 Prozent der großen Kitas ohne Leitungszeit auskommen. Auch bei den mittelgroßen Kitas ohne Leitungszeit stehen Baden-Württemberg mit 20 Prozent und Hessen mit 21 Prozent weit schlechter da als der Rest der Bundesrepublik. (Schaubild) Das dritt schlechteste Ergebnis weist Baden-Württemberg auf, wenn die wöchentlichen Leitungsstunden in Kitas pro tätiger Person errechnet werden: Gerade mal 1,5 Stunden kommen dabei heraus. Der Großteil der Bundesländer liegt bei mehr als zwei Stunden Leitungszeit.

Die Studie bestätigt, was schon zuvor beschrieben wurde: Das professionelle Selbstverständnis von Kitaleitung ist hoch, die

Erwartungen von außen ebenfalls, oft unklar bleiben im Gegenzug ihre Aufgaben und Anforderungsprofile und auch ihre Zuständigkeiten und Verantwortungen. Neben den Zahlen der Studie zeigen auch Interviews beeindruckend die Vielfalt des Leitungshandeln, die Belastungen und das Spannungsfeld zwischen ungenügenden Rahmenbedingungen. Die Studie fordert ein Kompetenzprofil für Leiterinnen und Leiter. Und sie verweist

sehr deutlich auf die „doppelte Führungsverantwortung“, eine Tageseinrichtung sowohl als „pädagogische Institution“ und als „pädagogischen Raum“ zu gestalten und zu führen. Differenziert zeigt die Studie die Gemengelage von organisatorischen und personenbezogenen Leitungsaufgaben auf. Und mit Recht verweist die Bertelsmann-Studie auf sogenannte „Schlüsselstudien“ (Viernickel 2013/Viernickel, Nentwig-Gesemann & Weßels 2014) hin, die den Zusammenhang zwischen Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung mit einer Verbesserung der Strukturqualität wissenschaftlich belegen.

GEW fordert Leitungszeit und Unterstützungssysteme

Um dem anspruchsvollen Tätigkeitsprofil der Leitung Rechnung zu tragen, macht sich die GEW seit Langem dafür stark, verbindliche Zeitkontingente für Leitungskräfte festzuschreiben. Sie sollten aufbauend auf einem allgemeinen Sockelbudget berechnet werden. Hierbei sind variable Anteile wie die Anzahl der Kinder und Mitarbeiter/innen oder die individuellen Bedarfe der Kinder und Familien zu berücksichtigen. Die GEW verfolgt das Ziel, gesetzliche Regelungen auf Bundes- und Landesebene zur Freistellung von Kita-Leitungskräften durchzusetzen. Im Diskussionsentwurf der GEW zum Kitagesetz fordern wir:

- (1) Die Leitung einer Einrichtung wird grundsätzlich von einer pädagogischen Fachkraft wahrgenommen.
- (2) Träger sind verpflichtet, Leitungsstrukturen zu schaffen, indem sie zumindest



Fotos: iStock



a) für jede Einrichtung ab zwei Gruppen eine Leitung bestellen,
b) der mehrere eingruppige Einrichtungen unter einer Gesamtleitung zusammenfassen.

c) Ebenso ist eine stellvertretende Leitung zu bestellen.

d) Die Leitung ist für Leitungsaufgaben grundsätzlich und im entsprechenden Umfang, jedoch mindestens um ein Viertel ihrer tariflichen Arbeitszeit pro Gruppe freizustellen. Überschreitet der Freistellungsumfang eine Vollzeitstelle, erhält die stellv. Einrichtungsleitung die noch offenen Freistellungsanteile.

(3) Zur Erfüllung ihrer Leitungsaufgaben

a) stehen den Leitungen Coaching- und Supervisionsangebote in der Arbeitszeit und finanziert durch den Träger zur Verfügung,

b) sorgt der Träger für eine Qualifizierung und stetige Weiterbildung der Leitungskräfte.

Das Trauerspiel um den baden-württembergischen Orientierungsplan, die „Konzepteritis“ in der Frühen Bildung, zeigt die Unfähigkeit von Politik konsequent umzusetzen, was als wissenschaftliche Antwort auf die brennenden Fragen von gelingender Bildung als richtig und wichtig erkannt und als Konsens von Praxis und Wissenschaft besteht. Dieser mangelnde Wille einer wirklichen Gestaltung drückt sich auch im Koalitionsvertrag aus. Wer 84 Millionen für den Kinderbildungspass ausgeben will, was vielleicht eine familienpolitische Maßnahme sein könnte, hat nicht erkannt, wo die wirklichen dringenden Handlungsfelder in der Frühen Bildung und im Arbeitsfeld von Kindertageseinrichtungen liegen. Mit diesen 84 Millionen könnten in allen baden-württembergischen Kitas ungefähr 7 Prozent Freistellungszeit finanziert werden. Das könnte in einer paritätischen Finanzierung von Land und Träger sogar 14 Prozent ausmachen. Das wäre ein richtiges und wichtiges Signal.

Wir wollen keine Hölzchen-und-Stöckchen-Politik, keine Sonntagsreden, keinen Flexibilisierungspakt. Wir fordern ein Kindertagesbetreuungsgesetz, das die Lebenswelt von Kindern und Familien berücksichtigt, das Chancengleichheit und Teilhabe aller Kinder und Familien im ganzen Kinderland

Baden-Württemberg in der Frühen Bildung sichert, indem es strukturelle Rahmenbedingungen festschreibt, die diese bildungspolitischen Ziele sicherstellt. Dazu gehört nicht zuletzt eine gesetzlich gesicherte Leitungszeit. **■**



Petra Kilian

stellvertretende GEW-Landesvorsitzende
und Leiterin einer Kita in Stuttgart



Diskussionsentwurf der GEW für ein Kita-Gesetz:
www.gew-bw.de/kita/kita-gesetz

Literatur

• Gesetz über die Betreuung und Förderung von Kindern in Kindergärten, anderen Tageseinrichtungen und der Kindertagespflege (Kindertagesbetreuungsgesetz - KiTaG)

Vom 19. März 2009

• Verordnung des Kultusministeriums über den Mindestpersonalschlüssel und die Personalfortbildung in Kindergärten und Tageseinrichtungen mit altersgemischten Gruppen (Kindertagesstättenverordnung - KiTaVO) vom 25.11.2010“

• Sozialgesetzbuch (SGB) VIII /Kinder- und Jugendhilfegesetz KJHG

• Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in baden-württembergischen Kindergärten und weiteren Kindertageseinrichtung vom 15. März 2011

• KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierung von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler. Bertelsmann Stiftung



Wie ist es möglich, eine Kita zu leiten, ohne dafür Zeit zu haben? Darüber sprechen die Leiterinnen Ute Méon aus Rastatt (links) und Uta Köhler (rechts).

Fotos: Julia Stoye

ZEIT FÜR KITALEITUNG

Kaputtes Spielzeug, kaputte Seelen

Kitas können sehr unterschiedlich sein, trotzdem brauchen alle eine Leitung und jede Leitung braucht Zeit, um ihre Aufgaben gut umzusetzen. Was sich selbstverständlich anhört, ist in der Realität keineswegs selbstverständlich. b&w hat mit zwei Leiterinnen gesprochen: Eine hat 23 Stunden in der Woche für ihre Leitungsaufgabe, der anderen stehen 0 Stunden zur Verfügung.

An einem Freitagnachmittag treffen sich zwei Frauen zwischen Heilbronn und Rastatt. Sie beide sind Kitaleiterinnen, doch damit enden auch schon ihre Gemeinsamkeiten. Sie zu vergleichen ist wie Äpfel mit Birnen zu vergleichen, doch die Diskrepanz ist so krass, dass es nachdenklich macht.

Die Kita von Uta Köhler ist klein, besser gesagt winzig: Sie arbeitet in vier Zimmern, Küche, Bad einer Mietwohnung in Heilbronn. 25 Kinder kommen hier her und Köhler hat nur eine Kollegin. Die Kita von Ute Méon in Rastatt ist in einem eigenen Gebäude für 85 Kinder, die außer von Méon von 10 pädagogischen Fachkräften betreut werden.

„Ich koordiniere 10 Mitarbeiter/innen, 85 Kinder und ihre Eltern“, beschreibt Méon einen Teil ihrer Aufgaben. Dafür stellt ihr katholischer Träger ihr 60 Prozent ihrer Vollzeitstelle zur Verfügung, sie kommt damit gut zurecht. Köhler muss nur ein Mitarbeitergespräch führen. Trotzdem gibt es unzählige Aufgaben, die nicht weniger werden, wenn die Kita kleiner ist: „Wir gehen regelmäßig zu Leiterinnentreffen, zu Treffen mit Kooperationspartnern, halten Kontakt zu Träger, Schulen, Elternvertreter/innen, und wir müssen zum Beispiel Datenschutzrichtlinien im Blick haben und Brandschutzübungen durchführen“, zählt Köhler auf. Dafür stellt die Stadt

Heilbronn ihr keine einzige Stunde zur Verfügung. Wie ist es möglich, eine Kita zu leiten, ohne dafür Zeit zu haben?

Die Heilbronnerin arbeitet 30 Stunden in der Woche mit den Kindern, 9 Stunden hat sie sogenannte Verfügungszeit, die sie für alles andere nutzen kann: Elterngespräche, Vorbereitung des Gruppendienstes, Organisation von Ausflügen. Ihre Kollegin, eine Kinderpflegerin, die keine Leitungsaufgaben hat, bekommt auch 9 Stunden Verfügungszeit. Klar ist: Die Zeit reicht nicht. „Ich schiebe viele Überstunden vor mir her, die ich nicht abbauen kann“, sagt Köhler. Sie ist engagiert, wirkt nicht überfordert oder frustriert, doch ungerecht findet sie es schon. Auch Méon kann es nicht fassen, sie schüttelt den Kopf: „Wie machst du das?“ Uta Köhler zuckt mit den Schultern: „In Überlastungssituationen machen wir leider nur noch Freizeitprogramm und können uns nicht mehr gezielt um die Entwicklung der Kinder kümmern.“

Leitungszeit wird je Träger und je Kommune sehr unterschiedlich gewährt, es gibt keine landesweiten Standards. Auch bei mancher großen Kita ist kaum Zeit für Leitungsaufgaben vorgesehen. Die GEW fordert 25 Prozent Freistellung pro Gruppe, außerdem sollten die Anzahl der Mitarbeiter/innen, die Anzahl der Kinder und die individuellen

Situationen der Kinder berücksichtigt werden. (siehe Text auf Seite 17)

Auch die Bezahlung bei Leiter/innen ist sehr unterschiedlich, je nachdem ob die Kita 40, 70, 100, 130 oder über 180 Plätze hat, steigt die Entgeltgruppe von S9 bis S18, das kann je nach Stufe einen Unterschied bis zu 1.800 Euro brutto ausmachen. Wenn Leiter/innen kleiner Kitas keine Zeit für ihre Leitungsaufgaben zugestanden wird, sind ihre Belastungen aber unter Umständen größer. Der Unterschied hat sich verkleinert, seit die GEW bei den letzten Tarifverhandlungen erreicht hat, dass Leiter/innen kleinerer Kitas von S7 in S9 hochgruppiert wurden.

In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen für Erzieher/innen und auch Kitaleitung gestiegen, denn es wird mehr Wert auf frühkindliche Bildung gelegt. Leiter/innen sollen auch pädagogisch führen, sie sollen ihre Team und sich selbst fachlich weiterentwickeln. In einigen Bundesländern werden nur Leiter/innen eingestellt, die studiert haben. Aus Sicht der GEW sind die Anforderungen und Belastungen kontinuierlich gewachsen. Aber die Entlastung und Bezahlung ist nicht im vergleichbaren Maße gewachsen.

Ute Méon sagt, es laufe gut bei ihr, „wenn alle Kolleginnen da sind“. Wenn sie einen Wunsch frei hätte, hätte sie gerne noch eine zusätzliche Kraft in der Krippe, bei den 10 Kindern unter drei Jahren. Dass sie dort nur zwei Kolleginnen einsetzen kann, macht es schwierig, wenn Kinder wechseln oder wenn eine Kollegin ausfällt. Trotzdem hat sie viel Flexibilität bei der Verteilung ihres Personals: „Wir haben einige Teilzeitkräfte, die gerne aufstocken, wenn es mal nötig ist.“

Wenn in der Heilbronner Kita Uta Köhler oder ihre Kollegin krank wird, kann sie morgens ihrem Träger Bescheid geben und bekommt sofort eine Springkraft geschickt. „Wir sind Priorität 1 für den Springerpool. Das ist der Grund, warum ich hier Leiterin geworden bin und auch bleibe. So kommen wir klar“ erklärt Köhler. Doch gut ist es deswegen noch nicht: „Wenn meine Kollegin krank wird, führt das bei mir automatisch zu Überstunden. Der Super-GAU ist, wenn wir beide nicht kommen können.“ Deswegen hat sie auch schon Fortbildungen sausen lassen und sich krank zur Arbeit geschleppt, um nicht zwei Springkräfte organisieren zu müssen. Dazu kommt, dass Springkräfte nur für die Arbeit am Kind eingesetzt werden können, und so kommt es vor, dass Köhler an dem Tag, an dem sie Überstunden abbaut, trotzdem in die Kita gehen muss.

Um gut zu sein, bräuchte es eine reguläre weitere Kraft. Stückweise holt sich Köhler Unterstützung: Mit Fachschüler/innen, Praktikant/innen oder Logopäd/innen über ein Sprachförderprogramm, die für ein paar Stunden oder für kurze Zeit dabei sind. Wenn dann eine Fachschülerin das Handtuch wirft, sind sie bis zum nächsten Schuljahr wieder nur zu zweit. Köhler springt jedes Mal ein, denn sie ist Kitaleiterinnen mit Leib und Seele. Méon staunt: „Natürlich spricht nichts dagegen, sich für seine Kita zu engagieren, ich mache das auch, aber bei dir wird es zu viel. Du hast ja noch ein Leben, und dein extra Engagement entlohnt dir keiner.“

Es ist nicht so, dass Köhler nicht versucht hätte, die Spirale

zu durchbrechen: Im vergangenen Jahr hat sie einiges liegen lassen und nicht fristgerecht an ihren Träger abgegeben. Deswegen bekam Köhler dieses Mal eine schlechtere Note als die Jahre zuvor bei der leistungsorientierten Beurteilung, bei der alle Beschäftigten der Stadt Heilbronn bewertet werden und bei überdurchschnittlicher Leistung einen Lohnbonus bekämen.

Am Wochenende nimmt sie manchmal kaputtes Holzspielzeug mit nach Hause und klebt es wieder zusammen. Einen Hausmeister gibt es nicht in der Kita. „Ich muss dann selbst einen Schadensbericht schreiben und warten, bis jemand kommt. Deswegen mache ich das mit dem Spielzeug lieber selbst, das kann ich und es geht schneller.“ Wenn es komplizierter wird, bittet sie manchmal den Hausmeister des Gymnasiums nebenan um Hilfe. Als Dankeschön bekommt er geröstete Maronen, die die Kinder im Herbst gesammelt haben. Méon ist nicht auf Nachbarschaftshilfe angewiesen, in ihre Kita kommt 4 Stunden in der Woche ein Hausmeister, der sich um Schäden kümmert.

Kaputtes Spielzeug auf der einen Seite, kaputte Seelen auf der anderen: Kitaleiter/innen kümmern sich um das psychische Wohlergehen der Kinder und ihrer Mitarbeiter/innen. „Wir haben mittlerweile alle drei Wochen Kontakt mit dem Amt,

wegen dem Verdacht auf Kindeswohlgefährdung. Vor kurzem wurde ein Kind vom Amt abgeholt. Wenn das passiert, sind wir schockiert und mitgenommen. Dann müssen wir die Kinder beruhigen und ich muss meine Kollegin wieder aufbauen und gleichzeitig mich selbst.“ Méon pflichtet ihr bei: „Das ist eine wahnsinnig schwierig Situation. Bei der Verteilung von Personal sollte deswegen immer auch berücksichtigt werden, wie viele Kinder aus schwierigen Verhältnissen kommen.“

Ute Méon hat sich aus eigenem Antrieb und aus eigener Tasche weitergebildet. Während sie als Erzieherin gearbeitet hat, hat sie ein Fernstudium zur psychologischen Beraterin und eines zur Fachwirtin im Sozialwesen gemacht, sowie die Ausbildung zur staatlich anerkannten Sozialfachmanagerin. So hat sie sich für die Stelle als Leiterin qualifiziert und leitet seit 8 Jahren erfolgreich ihre Kita. „Mit meinen Zusatzausbildungen fühle ich mich gut gewappnet für schwierige Situationen.“ Uta Köhler nutzt alle sechs Wochen Supervision, das hilft ihr. Sie ist seit 1986 Leiterin und seit 1994 in ihrer jetzigen Kita, die damals aus dem Boden gestampft wurde, als Kitaplätze dringend gebraucht wurden. Wenn sie zurück blickt, als sie 1973 mit ihrer Erzieherinnenausbildung begonnen hat, kann sie es selbst kaum glauben, wie sich alles verändert hat. Beide bestätigen, dass der Druck für Leiter/innen enorm zugenommen habe. Köhlers Tochter habe sich gegen einen pädagogischen Beruf entschieden, erzählt Köhler und fügt schmunzelnd hinzu: „Sie hat gesagt: Mama, ich will doch nicht so schufteln wie du!“



Foto: Fotolia

Kaputtes Spielzeug repariert Uta Köhler am Wochenende zuhause.



Julia Stoye
Redaktion b&w