



Empfehlung des Landesjugendamtes Sachsen zur Leitung von Kindertageseinrichtungen

verabschiedet vom Landesjugendhilfeausschuss am 24.09.2020

Sächsisches Staatsministerium
für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt
Landesjugendamt
Geschäftsstelle des Landesjugendhilfeausschusses
Carolastraße 7a
09111 Chemnitz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Gesetzliche Grundlagen.....	3
3	Die Aufgaben des Trägers einer Kindertageseinrichtung.....	4
4	Die Aufgaben der Leitung einer Kindertageseinrichtung.....	5
4.1	Leitung der Einrichtung im Auftrag des Trägers.....	5
4.2	Die Leitungsperson als Identitätsgarant der Einrichtung.....	5
4.3	Der pädagogische Führungsauftrag der Leitung.....	6
4.4	Personalführung.....	7
4.5	Betriebsorganisation	8
4.6	Leitung als Ansprechpartner der Kinder und der Eltern	8
4.7	Vernetzung im Sozialraum / Öffentlichkeitsarbeit	9
5	Verwaltungsaufgaben.....	9
6	Zusammenarbeit mit dem Träger der Einrichtung.....	10
7	Die Stellvertretung der Leitung	10
8	Selbstmanagement	11
9	Die Aufgaben der Kita-Leitung im Überblick	12
9.1	Der pädagogische Führungsauftrag der Leitung.....	12
9.2	Verantwortung für das Personal	13
9.3	Leitung als Ansprechpartner der Kinder und der Eltern	14
9.4	Vernetzung mit Schulen und im Sozialraum / Öffentlichkeitsarbeit	14
9.5	Betriebsorganisation	14
9.6	Verwaltungsaufgaben.....	15
9.7	Zusammenarbeit mit dem Träger der Einrichtung.....	15
9.8	Selbstmanagement	15

1 Einleitung

Kindertageseinrichtungen arbeiten dann erfolgreich im Sinne der Kinder, wenn es ein gutes Zusammenspiel des Trägers mit der Leitung, den pädagogischen und technischen Fachkräften, den Eltern¹ und anderen beteiligten Personen und Institutionen gibt. Mit dieser Empfehlung gibt der Landesjugendhilfeausschuss eine Orientierung zu den Aufgaben der Leitungen von Kindertageseinrichtungen. Dabei ist es unerlässlich, die Aufgaben des Trägers mit in den Blick zu nehmen.

In der Praxis erledigen die Leitungspersonen von Kindertageseinrichtungen vielfach Aufgaben, die gar nicht der Leitung zugeordnet werden müssen, für die aber keine andere Person zur Verfügung steht (siehe dazu Punkt 5.). Mit der Vorlage dieser Empfehlung verbindet der Landesjugendhilfeausschuss die Absicht, dass diese Aufgaben in der Zukunft stärker von anderen geeigneten Personen übernommen werden. Dadurch könnten Leitungsfachkräfte sich stärker auf ihre hauptsächlichen Aufgaben konzentrieren. Im Übrigen sollen in der Empfehlung auch die unabdingbaren und nicht delegierbaren Aufgaben des Trägers herausgearbeitet werden.

Unterschiedliche Trägerstrukturen erfordern auch bei der Leitung unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Die Aufgaben der Leitung einer Einrichtung sind insofern immer im konkreten Zusammenhang festzulegen. Allerdings sollen die unerlässlichen Aufgaben und Befugnisse, die der Leitung einer Kindertageseinrichtung zustehen, in angemessener Weise realisiert werden. Grundsätzlich soll die Aufgabenteilung zwischen Träger und Leitung für die ständige Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit im Sinne des Sächsischen Bildungsplans unterstützend wirken.

In der vorliegenden Empfehlung wird die Rolle der Leitung von Kindertageseinrichtungen auch im Zusammenhang mit der Verantwortung des Trägers ausführlich dargestellt. Im Kapitel 9 ist eine tabellarische Aufstellung der Aufgaben der Leitungspersonen in Stichworten angefügt.

2 Gesetzliche Grundlagen

Entsprechend § 45 ff SGB VIII hat der Träger einer Einrichtung die umfassende Verantwortung für die Kinder, das Personal und das Gebäude bzw. das Grundstück. Aus den Vorgaben von §§ 47 und 48 SGB VIII wird deutlich, dass für die Leitung einer Einrichtung Personen erforderlich sind, die fachlich und persönlich für diese verantwortliche Aufgabe geeignet sind.

In § 12 Abs. 2 Ziffer 4 SächsKitaG ist festgelegt, dass zur Leitung einer Kindertageseinrichtung eine vollbeschäftigte pädagogische Fachkraft für je zehn einzusetzende vollbeschäftigte pädagogische Fachkräfte entsprechend der jeweiligen Personalschlüssel für Kinderkrippe, Kindergarten und Hort einzusetzen ist. Damit ist eine eindeutige Bemessungsgrundlage für die Freistellung der Leitung einer Einrichtung vorhanden.

In § 2 SächsQualiVO sind die Anforderungen an die Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte für die Leitung von Kindertageseinrichtungen geregelt. Dementsprechend sollen die Leitungen von Kindertageseinrichtungen mit mehr als 70 Plätzen grundsätzlich über einen sozialpädagogisch orientierten Hochschulabschluss verfügen. Für die Leitung von Einrichtungen mit bis zu 70 Plätzen sieht die SächsQualiVO Fachkräfte mit einem Fachschulabschluss vor. Dazu ist jedoch eine Zusatzqualifikation entsprechend der „Empfehlung des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales zur Durchführung der Fortbildung für Mitarbeiter/-innen zum

¹ Dabei sind in dieser Empfehlung auch andere Personensorgeberechtigte gemeint.

Erwerb der Zusatzqualifikation als Leiter/in einer Kindertageseinrichtung im Freistaat Sachsen“ vom 8. September 2003 erforderlich.

An den Qualifikationsanforderungen der SächsQualiVO wird deutlich, dass diese Aufgaben auf der Basis einer sozialpädagogischen Kompetenz wahrgenommen werden sollen. Die Leitung einer Kindertageseinrichtung realisiert insofern vor allem sozialpädagogische Führungsaufgaben.

3 Die Aufgaben des Trägers einer Kindertageseinrichtung

„Die Aufgaben eines Trägers der freien und öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe sind vielfältig und verlangen fachliches Know-how auf verschiedenen Ebenen, denn ein Träger

- muss fachliches Interesse an der täglichen pädagogischen Praxis zeigen,
- hat die Voraussetzungen für den Betrieb einer Kindertageseinrichtung zu schaffen (Rahmenbedingungen),
- hat die Grundlage für eine gelingende Bildungsarbeit zu sichern (Fachberatung und Qualifikation) und
- ist zuständig dafür, dass die Arbeit in einer Kindertageseinrichtung kontinuierlich evaluiert wird (Evaluation).“ (Sächsischer Bildungsplan, Kontexte 3.3.1)

Der Begriff des Trägers einer Kindertageseinrichtung umfasst sehr unterschiedliche Institutionen. Sie reichen von großen Organisationen des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe in einer kreisfreien Stadt über Gemeinden, Mitgliedsorganisationen, die in Landes- und Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege zusammengefasst sind, bis zu Elterninitiativen und privaten Trägern, die gegebenenfalls nur eine einzige Kindertageseinrichtung betreiben. Bei Trägern einer Vielzahl von Einrichtungen sind in der Regel größere personelle sowie wirtschaftliche Ressourcen vorhanden. Träger mit einer einzigen oder einer kleinen Zahl von Einrichtungen sind meist viel stärker auf die Fachkompetenzen der pädagogischen Fachkräfte in den Einrichtungen selbst angewiesen. Solche Träger von Kindertageseinrichtungen beziehen die jeweiligen Leitungen ihrer Einrichtungen stärker in die eigenen Aufgabenstellungen ein.

Ein Träger kann bestimmte Aufgaben und Befugnisse an die Leitung einer Einrichtung delegieren bzw. sie bei der Ausführung der eigenen Aufgaben beteiligen. Gleichwohl gibt es Aufgaben, die eindeutig dem Träger zuzuordnen und nicht delegierbar sind.

Grundsätzlich ist der Träger einer Einrichtung zuständig für alle Gegebenheiten, die den Betrieb der Einrichtung ermöglichen. Dazu gehören insbesondere:

- alle im Zusammenhang mit dem Gebäude und dem Grundstück bzw. der Freispielfläche stehenden Erfordernisse, z.B. Beschaffung, Bestand, Sicherheit
- wirtschaftlicher Betrieb der Einrichtung,
- Verantwortung für Miet- und Dienstleistungsverträge,
- bei freien Trägern: Verhandlung und Vereinbarung mit der Gemeinde zur Finanzierung (§ 17 Abs. 2 SächsKitaG),
- Mitwirkung bei der Jugendhilfeplanung/Bedarfsplanung,
- Einholung der Erlaubnis nach § 45 SGB VIII, Meldungen entsprechend § 47 SGB VIII,
- Verantwortung für das Personal in der Einrichtung einschließlich der Praktikant/-innen, Erfüllung aller Arbeitgeberpflichten,
- Gewährleistung angemessener Rahmenbedingungen für die Leitung der Einrichtung und ihrer Stellvertretung (Stellenbeschreibung, Räume, Ausstattung, ...)

- Überprüfung des Personals gem. § 45 Abs. 3 Ziffer 2 und § 72 a SGB VIII,
- Vereinbarung und ggf. notwendige Aktivitäten gem. § 8a SGB VIII,
- sozialpolitische Schwerpunktsetzung für die eigenen Einrichtungen (Trägerorientierung)
 - o eigenes Leitbild
 - o Rahmenkonzeption für die Einrichtungen des Trägers
- Vertretung der Kindertageseinrichtung im Sozialraum und in übergeordneten Gremien (z. B. Jugendhilfeausschuss, Landes- und Spitzenverbände),
- Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung in der Einrichtung,
- Gewährleistung der Beteiligung und Beschwerdemöglichkeiten für die Kinder,
- Verantwortung für ein funktionierendes Schutzkonzept bezüglich der Sicherstellung des Kindeswohls in der Kita entsprechend § 45 Abs. 2 SGB VIII,
- Bestimmungen zur Organisation der Elternversammlung sowie zur Bildung und Organisation des Elternbeirates (im Benehmen mit der Elternschaft) gem. § 6 Abs. 2 SächsKitaG
- Ansprechpartner gegenüber dem Jugendamt und anderen Behörden, Erledigung entsprechender Zuarbeiten, z.B. Statistiken,
- eigene Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung.

4 Die Aufgaben der Leitung einer Kindertageseinrichtung

4.1 Leitung der Einrichtung im Auftrag des Trägers

Der Leitung obliegt die Führung der konkreten Kindertageseinrichtung. Dabei setzt sie die Vorgaben des Trägers der Kindertageseinrichtungen mithilfe ihres Teams in konkrete Praxis um. So berücksichtigt sie ggf. die Vorgaben einer Rahmenkonzeption des Trägers in der pädagogischen Konzeption der Einrichtung, die sie gemeinsam mit ihrem Team erarbeitet. Dies gilt insbesondere bei Trägern, die für ihre Einrichtungen eine besondere Schwerpunktsetzung vorgesehen haben. Denn damit ist eine bestimmte Wertekultur verbunden, die in den Einrichtungen des Trägers umgesetzt werden soll. Hierbei hat die Leitung eine besondere Verantwortung.

Zugleich ist die Leitung verantwortlich, die Anliegen aus dem pädagogischen Alltag an den Träger der Einrichtung heranzutragen, damit sie in der Organisation und Ausstattung der Einrichtung berücksichtigt werden können. Die Kita-Leitung hat insofern eine Vermittlungsfunktion zwischen Träger, dem Personal und den Eltern.

Es ist die Verantwortung des Trägers, die Rolle der Leitung mithilfe einer Stellenbeschreibung zu definieren. Der Träger kann bei der Erstellung der Stellenbeschreibung die Leitungspersonen seines Verantwortungsbereiches beratend hinzuziehen.

4.2 Die Leitungsperson als Identitätsgarant der Einrichtung

Eine der wichtigsten Aufgaben der Leitung ist, für die Identität der jeweiligen Kindertageseinrichtung zu sorgen. Vor allem die Mitarbeiter/-innen, aber auch die Eltern und die Kinder sollen spüren: Das ist unsere Kita! Wir arbeiten als ein Team in dieser Kita für die Kinder! Dieses Identitätsgefühl ist wichtig, um sich in der jeweiligen Einrichtung beheimatet zu fühlen. Es ist die Voraussetzung für das Selbstwertgefühl und ein langfristiges Engagement der Mitarbeiter/-innen. Die Leitungsperson ist diesbezüglich eine Identitätsfigur und repräsentiert auch die Einrichtung nach außen.

Die Präsenz der Leitungsperson in der Einrichtung ist deshalb nicht unerheblich. Organisationsstrukturen, wo mehrere Häuser zu einer Einrichtung zusammengeschlossen sind und wo in den jeweiligen „Außenstellen“ lediglich eine stellvertretende Leitung präsent ist, können diese Identität nicht in ausreichendem Maße entwickeln. Es ist schwer, für die jeweiligen Teams an verschiedenen Orten das Gefühl einer Identität mit dem Gesamtteam zu entwickeln. Außerdem stellt es auch für die Leitungspersonen eine Herausforderung dar, die „Außenstellen“ möglichst gleichwertig zu behandeln.

Der Landesjugendhilfeausschuss empfiehlt deshalb den Trägern, diese Zusammenhänge bei der Gestaltung seiner Organisationsstrukturen zu beachten.

4.3 Der pädagogische Führungsauftrag der Leitung

Die Leitung hat die Verantwortung für die Erstellung und Fortschreibung einer pädagogischen Konzeption, die sie gemeinsam mit ihrem Team erarbeitet. Der gemeinsame Erarbeitungsprozess ist die Grundlage dafür, dass diese Konzeption auch als eigene Handlungsleitlinie der pädagogischen Fachkräfte angenommen wird und von den technischen Mitarbeiter/-innen mitgetragen wird. Zugleich hat die Leitung die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass in der Kita auch entsprechend der Konzeption gearbeitet wird. Die Konzeption der Kindertageseinrichtung muss dabei die Ausrichtung des Sächsischen Bildungsplanes berücksichtigen. Dieses Verständnis muss von den pädagogischen Fachkräften kontinuierlich reflektiert und die praktische Arbeit immer wieder auf diesen Bildungsansatz hin überprüft werden. Die Leitung der Einrichtung hat insofern die Aufgabe, einen ständigen Lern- und Entwicklungsraum für die einzelnen Mitglieder des Teams zu gestalten.

Im Rahmen dieser pädagogischen Führungsaufgabe kann es durchaus angebracht sein, dass die Leitungsperson selbst zeitweise in einer Kindergruppe mitarbeitet². Das ermöglicht ihr die realistische Erprobung des Bildungsansatzes und kann den anderen pädagogischen Fachkräften als hilfreiche Orientierung für ihr praktisches Handeln dienen. Auch Hospitationen können ein qualifiziertes Feed-back an die pädagogischen Fachkräfte und somit deren fachliche Weiterentwicklung ermöglichen.

Die Leitung hat für die konkrete Umsetzung der Anforderungen zu sorgen, die vom SGB VIII vorgegeben sind:

- Qualitätssicherung und -entwicklung der pädagogischen Arbeit (§ 22a Abs. 1 SGB VIII),
- Zusammenarbeit mit den Eltern zum Wohl der Kinder und zur Sicherung der Kontinuität des Erziehungsprozesses (§ 22a Abs. 2 Ziffer 1 SGB VIII),
- Zusammenarbeit mit anderen kinder- und familienbezogenen Institutionen und Initiativen im Gemeinwesen (§ 22a Abs. 2 Ziffer 2 SGB VIII),
- Zusammenarbeit mit den Schulen (§ 22a Abs. 2 Ziffer 3 SGB VIII) und anderen Organisationen (§ 81 SGB VIII),
- Beteiligung der Erziehungsberechtigten an Entscheidungen in wesentlichen Angelegenheiten der Erziehung, Bildung und Betreuung (§ 22a Abs. 2 SGB VIII),
- geeignete Verfahren der Beteiligung und der Möglichkeit der Beschwerde der Kinder sicherstellen (§ 45 Abs. 2 Ziffer 3 SGB VIII),

² Damit ist nicht die Kompensation von personellen Ausfällen der anderen pädagogischen Fachkräfte gemeint.

Insbesondere für die Qualitätssicherung und -entwicklung kann die Leitung auch andere pädagogische Fachkräfte beauftragen, um die entsprechenden Evaluationsprozesse zu moderieren. Es ist auch möglich, dass seitens des Trägers spezialisierte Fachkräfte für diese Moderation zur Verfügung stehen.

Gesellschaftliche Verhältnisse wandeln sich und damit die Anforderungen und Lebensbedingungen der Kinder und ihrer Familien. Gemeinsam mit dem Team sollte die Leitung deshalb für eine innovative Atmosphäre sorgen, so dass immer wieder neu danach gefragt wird, ob mit dem bestehenden konzeptionellen Angebot dem Bildungsanspruch und den Anliegen der Kinder und deren Eltern entsprochen wird.

4.4 Personalführung

Es obliegt dem Träger, geeignetes Personal einzustellen, das den gesetzlichen Anforderungen genügt und persönlich für die jeweilige Einrichtung geeignet ist. Dabei bezieht er die jeweilige Kita-Leitung ein. Über die Entlohnung entscheidet der Träger. Er ist auch verantwortlich für eine vorausschauende Personalplanung, braucht dafür aber Informationen von Seiten der Leitung über die fachliche Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter/-innen. Insofern ist die Sorge um die fachliche Weiterentwicklung und das persönliche Wohl der einzelnen Mitarbeiter/-innen eine gemeinsame Verantwortung von Träger und Leitung.

Eine wichtige Form der Personalführung sind regelmäßige Mitarbeiter/-innengespräche, bei denen Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten der Kolleg/-innen selbst, aber auch der Leitung und des Trägers angesprochen werden sollen. Diese Gespräche obliegen in der Regel der Leitung. Eine Hinzuziehung des Trägers mindestens in schwierigen Situationen ist angeraten.

Gemeinsam verantwortet werden auch Entscheidungen über Fortbildungen und Weiterqualifizierung der Kolleg/-innen und der Leitung. Als hilfreich hat sich dabei ein Fort- und Weiterbildungskonzept des Trägers bzw. der Kita erwiesen. Ein vom Träger festgelegtes Budget für Fortbildungen der Mitarbeiter/-innen ermöglicht einerseits eine klare Planung durch die Leitung. Sofern die Mittel für die konkreten Fortbildungsplanungen nicht ausreichen, kann dies aber auch positive Entwicklungen der Kolleg/-innen und des Teams hemmen. Einerseits eine Mindestgarantie, andererseits ein flexibler Umgang ist auch nötig in Bezug auf die Vorgabe aus § 6 SächsQualiVO, dass für pädagogische Fachkräfte fachliche Fortbildung mindestens im Umfang von 40 Stunden im Jahr ermöglicht und wahrgenommen werden soll. Modulare Fortbildungen erfordern oft ein umfangreicheres Maß innerhalb eines Jahres.

Auch die technischen und hauswirtschaftlichen Kräfte sollen der Leitung unterstellt sein. Beim Einsatz von Mitarbeiter/-innen aus externen Firmen ist zumindest ein teilweises Weisungsrecht in Bezug auf die Tätigkeit in der Einrichtung unerlässlich. So besteht die Möglichkeit, diese Kolleg/-innen entsprechend den konzeptionellen Belangen in die Arbeit der Einrichtung einzubeziehen. Insofern obliegt der Leitung auch eine Verantwortung für deren Tätigkeit.

Die Leitung ist verantwortlich für den konkreten Einsatz der Mitarbeiter/-innen. Sie kann diese Aufgabe delegieren oder sich von Teamgruppen zuarbeiten lassen. Im Rahmen des konkreten Einsatzes der Mitarbeiter/-innen ist sie deren Ansprechpartner. Für grundsätzliche Personalangelegenheiten ist der Träger zuständig.

Die Zuständigkeit der Leitung erstreckt sich auch auf die Realisierung eines Schutzkonzeptes zur Gewährleistung des Wohls der Kinder in der Einrichtung. Dabei soll sie für eine kommunikative und fachliche Kultur des Teams sorgen, die Korrekturen von fragwürdigen fachlichen Vorgehensweisen ermöglicht. Sie ist bei einer festgestellten oder befürchteten Gefährdung

des Kindeswohls verantwortlich, den Träger zu informieren. Die Einbeziehung des Landesjugendamtes gem. § 47 SGB VIII und Konsequenzen im Rahmen der Personalverantwortung sind Sache des Trägers.

Die Leitung sorgt sich um eine angemessene Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/-innen. Dazu ist es ratsam, eine entsprechende Konzeption zu erarbeiten und dementsprechend vorzugehen. Mit dieser selbstgefertigten Vorgabe liegt für alle Beteiligten eine Orientierung vor, die die Qualität der Einarbeitung sichert und damit ein gutes Ankommen der neuen Fachkräfte gewährleistet.

Im Rahmen des Personalmanagements obliegt der Leitung auch die Annahme und Betreuung von Praktikant/-innen. Konkret übergibt sie die Aufgabe an eine entsprechend § 5 SächsQualiVO ausgebildete Fachkraft.

Um den reibungslosen Betrieb in der Einrichtung zu gewährleisten, bedarf es einer sicheren Weitergabe von Informationen verschiedenster Art. Die Leitung ist dafür verantwortlich, dass die notwendigen Informationen, die bei ihr eingehen, an den Träger, die Kolleg/-innen, die Eltern oder andere weitergegeben werden. Sie braucht dafür die passenden Informationswege und -mittel. Vieles kann in Dienstberatungen realisiert werden, anderes mit Hilfe von elektronischen oder anderen Medien.

4.5 Betriebsorganisation

Mit der Einsatzplanung des Personals sorgt die Leitung für die Erfüllung des Auftrags der Kindertageseinrichtung. Insbesondere erweist es sich immer wieder als schwierig, kurzfristige Ausfälle des Personals (z.B. durch Krankheit) durch Vertretung und Umorganisation zu kompensieren. Ein Springerpool und ein Notfallplan können dabei hilfreich sein. Zugleich mit der kurzfristigen Planung muss die Leitung auch die langfristigen fachlichen Ziele im Blick haben, die u.a. durch Fortbildung der pädagogischen Fachkräfte erreicht werden können.

Der Leitung sollte ein frei verfügbares finanzielles Budget zur Verfügung gestellt werden, um notwendige Anschaffungen realisieren zu können.

Die Leitung sorgt vor Ort für die Einhaltung der Sicherheits- und Hygienevorschriften und insgesamt um die Sicherheit der in der Einrichtung anwesenden Personen. Damit übernimmt sie als vor Ort anwesende Leitungsperson Verantwortung im Sinne und Auftrag des Trägers. Die konkrete Durchführung von diesbezüglichen Aufgaben kann die Leitung delegieren.

In diesen Zusammenhang gehören auch die Aufgaben der Leitung entsprechend Masernschutzgesetz. Auch diese können in der konkreten Durchführung delegiert werden. Da die Leitungsperson im Gesetz persönlich benannt ist, behält sie die Verantwortung für die notwendigen Aktivitäten.

4.6 Leitung als Ansprechpartner der Kinder und der Eltern

Meist melden die Eltern ihre Kinder bei der Leitung der Einrichtung an. Die Leitung führt dann mit den Eltern ein Aufnahmegespräch. Die Leitungsperson repräsentiert damit die Einrichtung gegenüber den Eltern. Sie bleibt auch Ansprechpartnerin für alle Fragen, die nicht mit der jeweils betreuenden pädagogischen Fachkraft in der Gruppe geklärt werden können.

Sie (oder eine delegierte Fachkraft) ist neben den anderen pädagogischen Fachkräften auch im Rahmen der Beteiligung und des Beschwerdemanagements Ansprechpartnerin für die Kinder in der Einrichtung. Diesbezüglich sollen transparente Möglichkeiten der Erreichbarkeit zur Verfügung stehen.

Die Leitung stellt mittels angemessener Controlling-Instrumente sicher, dass für alle Eltern Möglichkeiten der Beteiligung zur Verfügung stehen, d.h. dass Elternversammlungen und Gesprächsmöglichkeiten angeboten werden und ein Elternbeirat gebildet wird, der sich auch regelmäßig trifft. Sie steht dem Elternbeirat der Einrichtung mit den notwendigen Informationen und zum Dialog zur Verfügung.

4.7 Vernetzung im Sozialraum / Öffentlichkeitsarbeit

Die Leitung ist für die Vernetzung der konkreten Einrichtung im Sozialraum und mit anderen Einrichtungen zuständig. Sie repräsentiert die Einrichtung und vertritt ihre Anliegen. Zugleich sind diese Kontakte auch hilfreich für die Erschließung von Bildungsgelegenheiten für die Kinder und ggf. das Personal.

Die Leitung verantwortet die Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtung in Abstimmung mit dem Träger. Der Träger vertritt seine und die Anliegen seiner Einrichtungen in übergeordneten Gremien wie Jugendhilfeausschuss, Sächsischer Städte- und Gemeindetag, Landes- und Spitzenverband, Liga u.a.

5 Verwaltungsaufgaben

In der Praxis werden von Leitungskräften vielfach Aufgaben erledigt, die weder den pädagogischen Fachkräften in den Gruppen noch zusätzlichen Kräften wie Hausmeister, Küchen- oder Reinigungspersonal zuzuordnen sind. Diese Aufgaben sind jedoch auch keine typischen Leitungsaufgaben, sondern sind eher der Verwaltung der Einrichtung zuzuordnen. Sie entsprechen auch nicht der Eingruppierung einer Leitung. Sie sollten deshalb von zusätzlichem Personal entweder zentral beim Träger oder in der Einrichtung, ggf. auch stundenweise, erledigt werden.

Bisher haben viele Leitungskräfte diese Aufgaben auch mit Gewinn für sich miterledigt, weil sie damit Kontakte zu Eltern oder Kolleg/-innen aufrechterhalten haben oder in ihrem Arbeitsalltag auch einmal Rückzugsmöglichkeiten hatten. Gleichwohl können diese Ziele auch anders erreicht werden. Es besteht beim Verbleib dieser Aufgaben bei der Leitung die Gefahr, dass die wichtigen Leitungsaufgaben vernachlässigt werden, weil dafür dann nicht mehr genügend Zeit und Energie verbleibt.

Zu solchen Aufgaben gehören:

- Abrechnung Essengeld
- Abrechnung Bildung und Teilhabe
- Abrechnung Elternbeiträge
- Geschwisterermäßigung/Alleinerziehende (Quartalsmeldung)
- Zuarbeiten für Landesamt für Statistik
- Abrechnung Kosten Eingliederungshilfe
- Essenabrechnung an Geschäftsstelle
- Anfragen zu Quartalsmeldungen an die Gemeinde
- Fördermittelbeantragung und -abrechnung (formelle Teile)
- Rechnungsbearbeitung

- Prüfung der einzelnen Sachkonten
- Anlegen einer Kinderakte
- Platzzusagen und Verträge ausfertigen
- Erstellen von Meldungen an die Unfallkasse
- allgemeine Büroarbeiten / Ablage / Archivierung
- Protokolle von Dienstberatungen
- Telefondienst
- Beschaffungen, Einkäufe, Bestellungen, Transporte (Lebensmittel, Materialien usw.)

Diese Beispiele sind einer Untersuchung³ entnommen und können ggf. ergänzt werden.

Nach Meinung des Landesjugendhilfeausschusses können auch die Aufgaben der Kita-Leitung aus dem Masernschutzgesetz delegiert werden.

Es sollte geprüft werden, inwieweit diese und/oder andere Aufgaben von anderen Personen erledigt werden können. Aufgaben können auch - wie in den Verwaltungen üblich - geteilt werden, d.h. die Leitung übernimmt die inhaltlichen Festlegungen und verantwortet das Ergebnis, die Ausfertigung z.B. von schriftlichen Arbeiten übernimmt eine zusätzliche Kraft. Mit der Verlagerung der Aufgabe ist ein entsprechendes Controlling durch den Träger bzw. die Leitung erforderlich.

6 Zusammenarbeit mit dem Träger der Einrichtung

Die Leitung einer Einrichtung muss soweit in Entscheidungen des Trägers bezüglich der Einrichtung eingebunden sein, dass sie die Anliegen der pädagogischen Konzeption einbringen kann.

Der Träger hat die Verantwortung, sich regelmäßig Klarheit darüber zu verschaffen, ob seine Vorgaben zur Arbeit der Einrichtung eingehalten werden. Regelmäßige Gespräche mit der Leitung sind diesbezüglich unerlässlich.

Die Leitungsperson muss sich eine professionelle fachliche und persönliche Distanz gegenüber den Kolleg/-innen erhalten, um auch herausfordernde Anliegen vermitteln oder bei unangemessenem Verhalten agieren zu können. Aus diesem Grund bedarf die Leitungsperson - besonders in solchen Situationen - der spürbaren Unterstützung durch den Träger.

7 Die Stellvertretung der Leitung

Die Leitung einer Kindertageseinrichtung braucht - wie jede andere Leitung einer Institution - eine Stellvertretung, damit auch in Abwesenheitszeiten die täglichen Abläufe gesichert bleiben. Das SächsKitaG trifft hierzu keine gesonderten Aussagen. Sofern diesbezüglich keine weitere Finanzierung entsprechend § 12 Abs. 2 SächsKitaG gesichert ist, muss insofern eine der pädagogischen Fachkräfte diese Aufgabe als Abwesenheitsvertretung mit übernehmen.

Bei Einrichtungen mit mehr als 10 VzÄ eingesetztem pädagogischem Personal stehen laut Personalschlüssel mehr als eine freigestellte VZÄ für die Leitung der Kindertageseinrichtung zur Verfügung. Damit besteht die Möglichkeit, Leitungsaufgaben auf mehrere Personen mit

³ angelehnt an: Harald Christa, Tätigkeitsbereiche einer Kita Leitung, KiTa MO 10/2016, Seite 202: Abgabepotenzial verwaltungsbezogene Tätigkeiten

der entsprechenden Qualifikation zu verteilen. In diesem Fall kann die Stellvertretung über die Abwesenheitsvertretung hinausgehen und können Leitungsaufgaben verteilt werden. Allerdings soll für die Einrichtung eine Person als eigentliche Leitungsperson und damit als Identitätsgarant und Repräsentant/-in der Einrichtung bestimmt werden. Diese sollte dann auch den anderen gegenüber weisungsbefugt sein.

Es ist von großer Bedeutung, dass die Leitung und ihre Stellvertretung gut zusammenarbeiten und die gleichen Ziele vertreten. Diesbezüglich sind enge Absprachen zwischen der Leitung und der Stellvertretung erforderlich. Die jeweiligen Personen müssen auch persönlich gut zusammenarbeiten können – andernfalls sollte eine andere Stellvertretung bestimmt werden.

8 Selbstmanagement

Die Erwartungen an eine Leitungsperson einer Kindertageseinrichtung sind sehr vielfältig und kommen aus verschiedenen Interessen. Für diese Aufgabe bedarf es insofern Persönlichkeiten, die einerseits klar eigene fachliche Positionen bilden und vertreten können und andererseits dialogbereit und -fähig sind, um die notwendige Beteiligung anderer Personen und Institutionen für die Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtung nutzen zu können. Die unterschiedlichen Interessenlagen können sehr schnell zu Konflikten führen, in denen die Einrichtungsleitung souverän agieren muss.

Um dieses fachliche Know-how zu gewährleisten, sind entsprechend der SächsQualiVO eine höhere Qualifikation bzw. eine zusätzliche Fortbildung erforderlich. Der Landesjugendhilfeausschuss empfiehlt außerdem, folgende Unterstützungen in Anspruch zu nehmen:

- Fortbildungen, die auch die Leitungskompetenzen beinhalten,
- Fortbildung zur „Aktualisierung und Stärkung von Leitungskompetenzen“⁴,
- Nutzung der Fachberatung,
- Coaching oder Supervision - einzeln oder in der Gruppe,
- Vernetzung mit anderen Kita-Leiter/-innen zum Zwecke eines fachlichen Austausches und der kollegialen Beratung.

Dazu kommt die Selbstreflexion zu den eigenen Fachpositionen als Leitungspersönlichkeit. Im Rahmen der Fortbildung zur Aktualisierung von Leitungskompetenzen soll auch ein eigenes schriftliches Leitungskonzept entwickelt werden. Bei dieser Erarbeitung werden viele fachliche und persönliche Positionen reflektiert und festgelegt. Der Landesjugendhilfeausschuss empfiehlt (auch außerhalb dieser Fortbildung) die Erarbeitung eines solchen Leitungskonzeptes⁵.

Um souverän als Leitung agieren zu können bedarf es einer Kompetenz bezüglich grundlegender Arbeitstechniken und des Zeitmanagements. Die kann sowohl in Fortbildungen als auch durch Selbststudium und Erfahrungsaustausch erworben werden.

Kita-Leitungen bedürfen auch ausreichender Möglichkeiten zur Beschaffung von aktuellen Informationen zur Gestaltung der Kita-Arbeit. Dazu leistet u.a. der Kita-Bildungsserver wertvolle Dienste (www.kita-bildungsserver.de). Der Landesjugendhilfeausschuss empfiehlt insofern

⁴ siehe dazu: „Orientierungsrahmen für eine Fortbildung zur Stärkung von Leitungskompetenzen für die Arbeit mit dem Sächsischen Bildungsplan“, verabschiedet vom Landesjugendhilfeausschuss am 10. Juni 2014: <https://www.kita-bildungsserver.de/downloads/download-starten/?did=1098>

⁵ siehe dazu: Anregungen zur Erstellung eines individuellen Konzeptes für die Leitung einer Kindertageseinrichtung: https://www.landesjugendamt.sachsen.de/download/Verwaltung/lja_Arbeitshilfe_Leitungskonzept.pdf

das Abonnement des entsprechenden Newsletters als Standardinformation für alle Kita-Leitungen.

Die Qualitätssicherung der Leitungstätigkeit kann im Rahmen der Qualitätssicherung des Trägers erfolgen. Diesbezüglich bieten die nach wie vor aktuellen Impulse des Projektes „Träger zeigen Profil“ eine gute Übersicht und Handlungsanleitung. Viele der hier genannten Kriterien beziehen sich sowohl auf den Träger als auch auf die Leitung der Kindertageseinrichtung. Insofern kann das Instrument von beiden genutzt werden. Die Qualität der Leitung ist auch abhängig von der Qualität des Trägers.

9 Die Aufgaben der Kita-Leitung im Überblick

Nachfolgend werden die Aufgaben einer Kita-Leitung in Stichworten aufgeführt. Diese tabellarische Übersicht entspricht den bisherigen Ausführungen dieser Empfehlung.

9.1 Der pädagogische Führungsauftrag der Leitung

Arbeit an der Konzeption

- Entwicklung einer pädagogischen Konzeption
- Beteiligung des Teams am Prozess der Konzeptionsentwicklung
- regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung der pädagogischen Konzeption
- Controlling der Umsetzung der entwickelten Konzeption
- Festlegung von Überarbeitungs- und Entwicklungsschritten
- Entwicklung von Teilkonzepten im Rahmen der pädagogischen Konzeption (Leitungskonzept, Schutzkonzept, Eingewöhnungskonzept, Beteiligungskonzept, ...)

Qualitätsentwicklung

- Evaluation der Arbeit anhand eines Qualitätsmanagementinstrumentes
- systematische Verankerung von QM-Prozessen in der Kita
- Entwicklung von Qualitätszielen
- Umsetzung der aus dem QM gewonnenen Erkenntnisse
- kontinuierliche Weiterentwicklung der Evaluationsprozesse
- Benennung von Mitarbeiter/-innen zur Sicherstellung der Wirksamkeit von Qualitätsmanagementinstrumenten in der Einrichtung und zur Moderation von Evaluationsprozessen

Beteiligung der Kinder

- Beteiligungskonzept entwickeln, um kindgerechte Formen der Beteiligung von Kindern zu sichern
- Etablierung eines Ideen- und Beschwerdemanagements für Kinder
- Benennung von Mitarbeiter/-innen zur Sicherstellung der Beschwerdemöglichkeiten von Kindern
- inklusive Ausrichtung der Kindertageseinrichtung anregen

Elternbeteiligung

- zielgruppengerechte Partizipationsformen entwickeln und sicherstellen
- Sicherung der Elternbeteiligung in Form von Elternräten

- Unterstützung des Elternrates bei der Selbstorganisation
- Einbeziehung des Elternrates in wichtige Entscheidungen der Kindertageseinrichtung
- Informationsweitergabe an den Elternrat
- ggf. Beteiligung an Sitzungen des Elternrates
- Beteiligung des Elternrates an der Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit
- Beteiligung des Elternrates an der Konzeptionsarbeit ermöglichen

Kinderschutz in der Einrichtung

- Schutzkonzept zur Gewährleistung des Wohls der Kinder in der Einrichtung mit dem Team erarbeiten und fortschreiben
- konkrete Handlungsabläufe für den Fall eines Verdachts auf Kindeswohlgefährdung oder einer Meldung in Zusammenarbeit mit dem Team festlegen
- den Träger bei festgestellter oder befürchteter Kindeswohlgefährdung informieren
- fachliche Auseinandersetzung bezüglich angemessener pädagogischer Verhaltensweisen veranlassen
- ggf. Meldung an das Landesjugendamt durch Träger veranlassen

9.2 Verantwortung für das Personal

Personalführung

- Beratung des Trägers bei der Einstellung von geeignetem Personal
- Beteiligung an der Personalplanung
- für ein Einarbeitungskonzept neuer Mitarbeiter/-innen sorgen
- neue Mitarbeiter/-innen unter Berücksichtigung des Einarbeitungskonzeptes und des trägerinternen Führungsleitbildes einarbeiten und anleiten
- zu individuellen Fortbildungen der Mitarbeiter/-innen beraten und für deren Realisierung sorgen (Fortbildungskonzept)
- ggf. Budgetplanung für Fortbildungen vornehmen
- Lern- und Entwicklungsraum für das Team gestalten
- Schaffung einer innovativen Atmosphäre zur bedarfsorientierten, konzeptionellen Zusammenarbeit mit Team
- transparente, nachvollziehbare Mitarbeiterereinsatzplanung sichern
Verantwortung für die Tätigkeit technischer und hauswirtschaftlicher Kräfte wahrnehmen
- zuverlässige Informationswege und -mittel entwickeln und pflegen
- effektives und ressourcenorientiertes Besprechungssystem etablieren
- regelmäßige Personalentwicklungsgespräche vorbereiten, führen und nachbereiten
- fachliche Qualifizierung des Teams in Form von Beratung und Fallbesprechung, Zielvereinbarungen ggf. Hospitationen
- Feedback- und Kritikgespräche
- Konfliktlösungen im Bedarfsfall
- Beurteilungen und Arbeitszeugnisse unter Berücksichtigung trägerinterner Grundlagen vorbereiten, erstellen und nachbereiten

Stellvertretung der Leitung

- Zugang zu notwendigen Informationen gewährleisten
- regelmäßige Besprechungen vorsehen und durchführen
- klare Aufgabenfestlegung für die Stellvertretung

- Kompetenz und Befugnis für die Abwesenheitsvertretung vorbereiten

Praktikant/-innen in der Einrichtung

- Anleitungskonzept erarbeiten und fortschreiben
- Praxisanleiter/-innen benennen und deren Qualifizierung sichern und begleiten
- Praktikant/-innen für Kindertageseinrichtung als Arbeitsplatz begeistern
- Kooperationen mit Ausbildungsstätten herstellen, Kita-Interessen gleichberechtigt vertreten
- Beurteilungen von Praktikant/-innen erstellen

9.3 Leitung als Ansprechpartner der Kinder und der Eltern

- Aufnahmegespräch mit Vorstellung Einrichtung und Konzeption, Erläuterung Vertragsbedingungen
- Pflege der Kontakte zu Eltern - Absicherung eines kontinuierlichen, wirksamen und vertrauensvollen Informations- und Erfahrungsaustausches
- Sprechzeiten für Eltern anbieten
- für angemessene Informationsmöglichkeiten der Eltern sorgen (auch in verschiedenen Sprachen / leichte Sprache)
- Absicherung regelmäßiger Elternabende und Sicherung von Elterngesprächen in den Gruppen der Kindertageseinrichtung
- Beschwerdemöglichkeiten und Konfliktmanagement niedrigschwellig und praktikabel installieren
- Bereitstellung von Informationen für die Arbeit des Elternrates gewährleisten
- Aufgaben im Rahmen des Masernschutzgesetzes

9.4 Vernetzung mit Schulen und im Sozialraum / Öffentlichkeitsarbeit

- Übergang der Kinder in die Schule vorbereiten (Schulvorbereitungsjahr)
- Kontakte zu Schulen in der Umgebung herstellen und pflegen
- Kontaktpflege zu gemeindlichen Akteuren
- aktuelle Internetpräsenz gestalten (lassen)
- für Veröffentlichungen in Medien sorgen
- die Arbeit der Einrichtung im öffentlichen Raum darstellen (eigene offene Veranstaltungen, Beteiligung an Veranstaltungen des Trägers)
- ggf. Informieren über Angebote für Familien
- ggf. Mitwirken im Stadtteilmanagement, bei kulturellen Veranstaltungen des Stadtteils bzw. der Gemeinde

9.5 Betriebsorganisation

- Personaleinsatzplanung
- Notfallplan bei Personalausfall entwickeln und dem Team bekannt geben
- Urlaubsplanung
- für die Beachtung von Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- und Hygienevorschriften vor Ort sorgen
- Belehrungen zum Arbeitsschutz usw. organisieren
- Erste-Hilfe gewährleisten
- Meldung übertragbarer Krankheiten veranlassen (einschließlich Meldungen entsprechend Masernschutzgesetz)

- Meldung an Unfallkasse prüfen und gegenzeichnen
- notwendige, gewünschte Anschaffungen im Rahmen des Budgets veranlassen
- ggf. Zuarbeit zur Haushaltsplanung des Trägers

9.6 Verwaltungsaufgaben

- Für die unter 5. „Verwaltungsaufgaben“ aufgeführten Aufgaben trägt die Leitung eine Mitverantwortung. Sie muss ggf. vorgefertigte Briefe oder Verträge prüfen und/oder Verträge unterschreiben.
- ggf. Anträge auf Förderung von Projekten inhaltlich entwerfen

9.7 Zusammenarbeit mit dem Träger der Einrichtung

- ggf. Beratung des Trägers zur Wahrnehmung seiner Aufgaben aus pädagogischer Sicht
- regelmäßige Besprechungen mit dem Träger
- für Informationsaustausch über die Entwicklung der Einrichtung sorgen

9.8 Selbstmanagement

- Wahrnehmung von Fortbildung, Supervision, Coaching
- Zusammenarbeit mit der Fachberatung
- Beteiligung an selbstorganisierten Treffen zum fachlichen Austausch / Fallbesprechung von Kita-Leitungen
- Studium von Fachliteratur
- Informationsbeschaffung (z.B. Kita-Bildungsserver)
- grundlegende Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden