Auf Augenhöhe

Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern

Hilke Falkenhagen, Tim Frauendorf, Norbert Bender | Unter Mitarbeit von Iris Hentschel

BertelsmannStiftung

Auf Augenhöhe

Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern

Danksagung

Unser Dank gilt allen Eltern, Erzieherinnen und Erziehern, die diese Studie durch ihre Beteiligung an den Interviews und Fragebögen unterstützt haben und uns damit Einblick in die Vielfalt der Elterninitiativen gewährten.

Wir bedanken uns bei den Kolleginnen und Kollegen der Kontaktstellen der Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE), die uns im Laufe der Konzipierung und Durchführung der Studie in vielen Gesprächen und Diskussionen unterstützt, begleitet und angeregt haben.

Unser Dank geht an Erik Danay, der uns in die Welt der Critical Incident Methode eingeführt und uns bei den ersten Auswertungen engagiert unterstützt hat. Wir danken Kathrin Müller, die im ersten Jahr intensiv an der Konzipierung der Studie mitgewirkt sowie erste Interviews geführt hat.

Ohne die Finanzierung der Bertelsmann Stiftung wäre diese Studie nicht entstanden. Wir danken namentlich Kathrin Bock-Famulla für deren Initiierung, die fachlichen Impulse und viel Bestärkung im Entstehungsprozess und ebenso Anne Münchow, die uns insbesondere in der Endphase der Erstellung des Manuskripts mit wohlwollender Kritik und unermüdlicher Ausdauer begleitet hat.

Hilke Falkenhagen, Tim Frauendorf, Norbert Bender und Iris Hentschel

© Juli 2017
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

DOI: 10.11586/2017026

Lektorat
Helga Berger, Gütersloh

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Tel.: 05241 81-81583
Fax: 05241 81-681583

Fotos Umschlag und Innenseiten
Jan Voth, Bad Salzuflen, www.janvoth.com

Druck
Druck.haus rihn gmbh, 32825 Blomberg

Verantwortlich
Kathrin Bock-Famulla

Layout
Marion Schnepf, Leopoldshöhe, www.lokbase.com

Inhalt

Vorwort ... 4

A
Warum ein Forschungsprojekt zu Leitungsaufgaben in Elterninitiativen? ... 6

B
Methodische Umsetzung ... 10

B.1 Qualitative Interviews nach der Critical-Incident-Methode ... 11
B.2 Bundesweiter Fragebogen für Elterninitiativen ... 12
B.3 Bundesweiter Fragebogen für Dachverbände ... 12

C
Leitungsaufgaben in Elterninitiativen
Definition und Verteilung ... 13

C.1 Definition von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen ... 14
C.2 Verteilung von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen ... 17
C.3 Ehrenamtliche Übernahme von Leitungsaufgaben ... 20

D
Leitungskompetenzen in Elterninitiativen
Potenziale und Risiken ... 22

D.1 Elterninitiativen als Raum für vielfältige Kompetenzen ... 23
D.2 Gegenseitige Anerkennung von Kompetenzen ... 24
D.3 Dachverbände als Kompetenzentwickler ... 24
D.4 Risiken durch unklare Zuständigkeiten und fehlende Kompetenzen ... 24
D.5 Doppelrolle als Eltern und Arbeitgeber ... 25
D.6 Überforderung im Ehrenamt ... 25

E
Leitungshandeln in Elterninitiativen
Dimensionen des Gelingens und Misslingens ... 27

E.1 Familiäre Atmosphäre ... 28
E.2 Flexibilität ... 29
E.3 Identifikation mit der Elterninitiative ... 31
E.4 Improvisation ... 32
E.5 Kontinuität ... 33
E.6 Motivation ... 35
E.7 Open minded ... 36
E.8 Partizipation ... 37
E.9 Transparenz ... 39

F
Die Rolle der Dachverbände bei der Ausübung von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen ... 42

F.1 Unterstützungsangebote der Dachverbände ... 43
F.2 Ergebnisse aus den Interviews mit den Elterninitiativen und den Fragebögen an Elterninitiativen und Dachverbände ... 44

G
Leitung auf Augenhöhe
Zusammenfassung und Ausblick ... 47

Anhang
Literaturverzeichnis ... 50
Über die Autorinnen und Autoren ... 51

Vorwort

Die Entwicklungen im System der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) beschränkten sich lange Zeit auf den quantitativen Ausbau der Kindertagesbetreuung in Deutschland. Zunehmend rückt auch die Qualität der FBBE-Angebote in den Fokus der Diskussionen. So kann nur eine qualitativ hochwertige Bildung, Betreuung und Erziehung in den Kindertageseinrichtungen (KiTas) positive Entwicklungs- und gute Bildungschancen für KiTa-Kinder gewährleisten. Die Bedeutung einer professionellen Führung und Leitung für eine gute Qualität in den Einrichtungen ist empirisch belegt. Dennoch gibt es bislang nur wenig wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu diesem Themenfeld.

Vor diesem Hintergrund hat das „Ländermonitoring Frühkindliche Bildungssysteme“ in der Schwerpunktreihe „KiTa-Leitung“ vier Studien initiiert. Die vorliegende dritte Veröffentlichung „Auf Augenhöhe“ betrachtet das Thema für eine besondere Form der Kindertageseinrichtungen – die der Elterninitiativen. Die Besonderheit von Elterninitiativen im Vergleich zu anderen Träger- und Einrichtungsformen liegt u. a. in ihrer spezifischen Organisationstruktur begründet. Traditionell von Eltern verwaltet, zeichnet diese Einrichtungen aus, dass sie partizipativ, arbeitsteilig und zumeist nichthierarchisch von allen Beteiligten – Eltern und pädagogischen Fachkräften – gestaltet werden. Im Sinne einer distributiven – also geteilten – Führung sind Leitungstätigkeiten meist auf mehrere Personen verteilt; womit in Elterninitiativen klassische Führungsebenen häufig nicht vorhanden sind.

Mit Blick auf diese Besonderheiten stellt sich die Frage, wie Leitungstätigkeiten und -rollen in dem selbstorganisierten System Elterninitiative ausgeübt werden. Für die Untersuchung dieser zentralen Fragestellung war die Bundesarbeitsgemeinschaft der Elterninitiativen (BAGE e. V.), die als Verband bundesweit die Interessen von über 2.000 Elterninitiativen vertritt, prädestiniert. Das Projektteam, zusammengesetzt aus Dr. Hilke Falkenhagen, Tim Frauendorf, Norbert Bender und Iris Hentschel, nutzte einen Mix aus quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden, um u. a. folgende forschungsleitenden Fragstellungen zu beantworten: Welche praktischen Erfahrungen gibt es im Umgang mit Leitungstätigkeiten in Elterninitiativen? Welche Modelle der Aufgabenverteilung zwischen ehrenamtlichem Vorstand, Eltern und Fachkräften bewähren sich in der Praxis und welche Bedingungen tragen dazu bei, dass Leitungsprozesse in Elterninitiativen gelingen oder misslingen?

Die Projektergebnisse spiegeln eine Vielfalt an Leitungskonstellationen in Elterninitiativen wider – das *eine richtige* Modell existiert dabei nicht. Die Studie zeigt, dass bestimmte Bedingungen in Elterninitiativen zu beachten sind, die auf Leitungsprozesse entweder förderlich oder gefährdend wirken können. Zudem weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die steigenden gesellschaftlichen und politischen Anforderungen an die Qualität in den Einrichtungen auf fehlende zeitliche und monetäre Ressourcen in den Elterninitiativen treffen. Dies belastet sowohl die Eltern wie auch Fachkräfte und kann auch durch das hohe ehrenamtliche Engagement aller Beteiligten nur teilweise noch aufgefangen werden.

Die Studie liefert eine empirische Wissensbasis über Potentiale und Risiken für Leitungsprozesse in Elterninitiativen, die von Dachverbänden sowie Fort- und Weiterbildungsinstituten genutzt werden können, um ihre (Unterstützungs-)Angebote weiterzuentwickeln. Zudem verdeutlichen die Forschungsergebnisse, dass die Rahmenbedingungen für alle Mitwirkenden in Elterninitiativen dringend verbessert werden müssen. Dies stellt eine wichtige Grundlage dar, damit diese spezifische Form der Kindertageseinrichtungen weiterhin in unserer vielfältigen Trägerlandschaft im KiTa-System fortbestehen kann.

Anette Stein
Director des Programms Wirksame Bildungsinvestition der Bertelsmann Stiftung

Kathrin Bock-Famulla
Senior Expert des Programms Wirksame Bildungsinvestition der Bertelsmann Stiftung

Anne Münchow
Project Manager des Programms Wirksame Bildungsinvestition der Bertelsmann Stiftung

A

Warum ein Forschungsprojekt zu Leitungsaufgaben in Elterninitiativen?

Wie werden Leitungsaufgaben und -rollen in Elterninitiativen ausgeübt? Diese Fragestellung wird in der vorliegenden Studie untersucht.

Im Vergleich zu anderen Trägerformen weisen Elterninitiativen in Hinblick auf ihre Organisations- und Leitungsstrukturen wesentliche Besonderheiten auf. So liegt etwa die Leitung in der Regel nicht in einer Hand, sondern wird auf unterschiedliche Weise auf die Schultern aller Beteiligten der Elterninitiative – Eltern, Erzieherinnen, Erzieher und wenn vorhanden Leitungspersonen – verteilt.

Was sind Elterninitiativen?

Elterninitiativen sind kleine, von Eltern selbst verwaltete Kindertageseinrichtungen mit in der Regel 10 bis 40 Plätzen – in dieser Größenordnung ist die ehrenamtliche Selbstverwaltung von Elterninitiativen gut möglich – in der Rechtsform eines gemeinnützigen eingetragenen Vereins, in dem traditionell die Eltern der betreuten Kinder Mitglieder sind. In den vergangenen Jahren haben sich diese Vereine auch zunehmend für die Mitgliedschaft von Erzieherinnen und Erziehern wie auch externen Fördermitgliedern geöffnet. Der Verein fungiert als Träger der Elterninitiativkindertagesstätte; er wird durch seinen Vorstand juristisch vertreten und von allen Vereinsmitgliedern arbeitsteilig, partizipativ und in der Regel nichthierarchisch gestaltet und organisiert. Ein synonym verwendeter Begriff ist ‚Kinderladen'[1], der entstand, weil die ersten Elterninitiativen, die sich im Zuge der 1968er-Bewegung organisierten, leerstehende Ladenräume mieteten; zur Geschichte der Kinderläden bzw. Elterninitiativen und deren Einfluss auf die Pädagogik vgl. u. a. Baader 2008.

Was ist die Mitgliederversammlung in Elterninitiativ-Vereinen?

Die Mitgliederversammlung ist das oberste beschlussfassende Organ jedes Vereins, also auch in Elterninitiativen. Die Vereinssatzung von Elterninitiativen muss so gestaltet sein, dass jedes Elternteil Mitglied im Verein werden und damit basisdemokratisch mitbestimmen kann. Jedes Mitglied hat eine Stimme bei Abstimmungen.

In der Mustersatzung der Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE e. V.) (vgl. BAGE 2011, S. 37) entscheidet die Mitgliederversammlung über:

- Aufgaben und Tätigkeitsfelder des Vereins
- die grundsätzliche pädagogische Ausrichtung der vom Verein betriebenen Kindertagesstätte
- Wahl, Abwahl und Entlastung des Vorstandes
- die jährlich vom Vorstand vorzulegende Haushaltsplanung
- die zu erhebenden Mitgliedsbeiträge
- Satzungsänderungen
- Aufnahme und Ausschluss von Mitgliedern im Streitfall und die Auflösung des Vereins

Mitgliederversammlungen müssen mindestens einmal jährlich stattfinden. Außerordentliche Mitgliederversammlungen sind vom Vorstand einzuberufen, wenn ein in der Satzung bestimmtes Quorum von Mitgliedern (z. B. ein Fünftel) dies unter Angabe des Zwecks und der Gründe schriftlich verlangt.

Zur Prüfung der Rechnungsführung sind ein oder mehrere Kassenprüfer zu wählen, die nicht dem Vorstand angehören und das Recht haben, die Buchführung zu prüfen und der Mitgliederversammlung darüber Bericht zu erstatten.

Elterninitiativen sind in der Regel als Vereine organisiert.[2] Sie funktionieren wie alle Vereine qua Institution basisdemokratisch und wenig hierarchisch. Der Vorstand als gewähltes Gremium vertritt den Verein nach außen und führt die Geschäfte, während die Mitgliederversammlung als oberstes Organ die den Verein betreffenden Entscheidungen fällt.

1 Der Begriff Elterninitiative wird im Folgenden synonym mit ‚Kinderladen' verwendet, da er insbesondere in den Interviews von den Befragten häufig verwendet wurde.

2 Die basisdemokratische Organisationsform Verein war seit einigen Jahren auch für Elterninitiativen in Frage gestellt. Das Berliner Registergericht vertrat die Meinung, dass Vereine, deren vorrangige Tätigkeit darin besteht eine oder mehrere KiTa(s) zu betreiben, hauptsächlich wirtschaftlich tätig und damit als ideeller Verein nicht eintragungsfähig sind. Dem schlossen sich mehrere Registergerichte an, die Mehrheit ließ aber KiTavereine weiterhin zu. Das führte zu einer Zunahme der Rechtsform von GmbH und UG bei kleinen KiTas. Diese Rechtsform ist nicht der Idee der Basisdemokratie verhaftet. Vertiefend zu den möglichen politischen Dimension dieser Entwicklung für den gesamten sozialen Bereich vgl. Kern 2015. Der Bundesgerichtshof hat in einem aktuellen Urteil vom 16. Mai 2017 hier aber Rechtsklarheit geschaffen. Demnach ist die anerkannte Gemeinnützigkeit ein eindeutiges Indiz für einen ideellen und nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichteten Verein - unabhängig von der Größe des KiTavereins. Das Urteil: http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&sid=aad25058b7f6e821be5bd5a0c2f08739&nr=78318&pos=0&anz=1, abgerufen am 19.05.2017.

Erzieherinnen und Erzieher sind – ob Vereinsmitglieder oder nicht – in der Regel stark in die Mitbestimmung aller Angelegenheiten der Elterninitiative eingebunden. Häufig fehlen in Elterninitiativen klassische Führungsebenen oder -personen. Zwar gibt es teilweise Leitungspersonen oder -teams – insbesondere in den Bundesländern, in denen gesetzliche Vorgaben dazu verpflichten –, dennoch wird die Verantwortung für die Leitung der Elterninitiative als gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten angesehen. Was genau Leitung unter diesen Bedingungen bedeutet und wer wofür zuständig ist, muss in jeder Elterninitiative nach den jeweiligen Gegebenheiten ausgehandelt werden.

Elterninitiativen ordnen sich als nicht unwesentlicher Teil in die freie Trägerlandschaft im KiTa-Bereich ein. Neben den öffentlichen Trägern, die mit 18.108 KiTas knapp ein Drittel der deutschlandweit 54.871 Einrichtungen betreiben, sind die Caritas mit 9.306 Einrichtungen und die Diakonie mit 8.748 die nächstgrößeren freien Träger. Elterninitiativen machen mit 4.387 Einrichtungen 8 % aller bundesweit vor-

handenen KiTas aus (Bundesamt für Statistik 2016). Diese Zahl ist seit vielen Jahren stabil – trotz des starken Rückgangs von Elterninitiativen in der Hortlandschaft in den Hochburgen der Elterninitiativen Nordrhein-Westfalen und Berlin durch die dortige Verlagerung der Zuständigkeit für die Horte aus dem Jugendhilfebereich in den Schulbereich.

Die gesetzlich geregelte Anerkennung und Förderung der Elterninitiativen als freier Träger im § 25 des SGB VIII bringt auch die Verpflichtung mit sich, für eine professionelle administrative und pädagogische Leitung zu sorgen. Was genau dieser Anspruch bedeutet, bleibt bislang aber weitgehend offen. Leitungsaufgaben in KiTas sind nach Angaben des Länderreports Frühkindliche Bildungssysteme 2013 der Bertelsmann Stiftung (vgl. Bock-Famulla und Lange 2013) in keinem Bundesland konkret in den Gesetzen zur Förderung in Kindertagesstätten verankert. Formulierungen sind, wenn überhaupt vorhanden, weitgehend allgemein gehalten, was den Gestaltungsspielraum offenhält und möglicherweise einen pragmatischen, an den im System vorhandenen Ressourcen orientierten Umgang mit den anfallenden Aufgaben fördert. Für Elterninitiativen kommt erschwerend hinzu, dass es sich um wenig hierarchische Einrichtungen handelt, die oftmals ohne explizit benannte Leitungspersonen[3] bzw. ein ausgeprägtes Leitungsverständnis arbeiten. So gibt es in Elterninitiativen eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle, wie administrative und pädagogische Leitungsaufgaben zwischen Team und Elternschaft aufgeteilt sind. Wesentliche Zuständigkeiten liegen in aller Regel in der Hand ehrenamtlich tätiger Eltern sowie der Teammitglieder bzw., wenn vorhanden, der benannten Leitungspersonen. Welche Erfahrungen die Elterninitiativen bei der Bewältigung der anfallenden Leitungsaufgaben machen und auf welche Schwierigkeiten sie dabei stoßen, wurde im Rahmen des im Folgenden dokumentierten Forschungsprojektes untersucht.

Seit der Einführung der Bildungsprogramme für den Bereich der Frühpädagogik in allen Bundesländern sind die Anforderungen an die Leitungsrolle und -funktion in Hinblick auf die Umsetzung und Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität auch für Elterninitiativen enorm gestiegen. Insbesondere die Personen, die Leitungsfunktionen oder -tätigkeiten in den Elterninitiativen übernehmen, müssen immer wieder neuen Ansprüchen an die Organisation und die Qualität von KiTas gerecht werden; so tragen sie beispielsweise die Verantwortung für die fachliche Umsetzung der in den Bildungsprogrammen formulierten Zielsetzungen. Da aufgrund der Vereinsstruktur der Elterninitiativen viele Leitungstätigkeiten von ehrenamtlichen Vorständen übernommen werden, war für das Forschungsprojekt auch von Interesse, inwieweit die Elterninitiativen mit den wachsenden Anforderungen zurechtkommen und welche Strategien sie in diesem Zusammenhang entwickeln.

Aus der täglichen Arbeit der Kontakt- und Beratungsstellen innerhalb der Dachverbände der BAGE ist bekannt, dass deren Unterstützungssystem zum erfolgreichen Betrieb einer Elterninitiative beiträgt. An welchen Stellen diese Unterstützung besonders relevant ist und wo es Entwicklungsbedarf gibt, war eine weitere Fragestellung, der im Rahmen des Forschungsprojektes nachgegangen wurde.

Bei der Konzipierung des Untersuchungsdesigns offenbarte sich folgendes Dilemma: Wie sollte die Verteilung von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen untersucht werden, die sich selbst als hierarchiearm ansehen und häufig ohne benannte Leitungspersonen auskommen? Bevor die Art und Weise der Verteilung von Leitungstätigkeiten untersucht werden konnte, war also zunächst zu klären, was überhaupt von den Beteiligten als Leitungsaufgabe wahrgenommen wird. Es wurde deshalb ein möglichst offener Zugang zum Thema gewählt, um die forschungsleitenden Fragestellungen zu beantworten.

Wie viele Elterninitiativen gibt es?

Nach der aktuellen Statistik des Bundesamtes für Statistik gibt es insgesamt 4.387 Elterninitiativen mit 148.107 Plätzen. Die meisten verzeichnet Nordrhein-Westfalen mit 1.215; es folgen Berlin mit 578, Bayern mit 554, Niedersachsen mit 547 und Baden-Württemberg mit 498 Elterninitiativen. Diese Bundesländer sind quasi die „Hochburgen" der Elterninitiativ-Landschaft. Am unteren Ende der Liste stehen Sachsen-Anhalt mit 29 Elterninitiativen, Thüringen mit 15 und das Saarland mit 9. In Ostdeutschland (ohne Berlin) gibt es insgesamt nur 286 Elterninitiativen (Bundesamt für Statistik 2016). Es konnten dort aber auch erst seit Sommer 1990 Elterninitiativen gegründet werden, davor war es in der DDR rechtlich nicht möglich.[4]

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE e. V.) geht von etlichen Elterninitiativen mehr aus – nicht berücksichtigt sind etwa die Elterninitiativen, die Horte in Verantwortung der Schulen betreiben (z. B. gibt es in Bayern eine Vielzahl von Mittagsbetreuungen[5]), Spielgruppen sowie Einrichtungen unter 10 Plätzen.

3 Als Leitungspersonen werden in dieser Untersuchung Erzieherinnen und Erzieher bezeichnet, denen klare Zuständigkeiten für Leitungsaufgaben zugeordnet und entsprechende materielle bzw. zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

4 Die „Verordnung über das Errichten und Betreiben von Kindertagesstätten in freier Trägerschaft", die auch Elterninitiativen ermöglichte, wurde am 26. Juni 1990 im Gesetzblatt I der DDR Nr. 41 auf S. 620 veröffentlicht.

5 Bayernweit gibt es fast 2.000 Mittagsbetreuungen, darunter eine Vielzahl von Elterninitiativen, vgl. www.kkt-muenchen.de/mittagsbetreuungen/, abgerufen am 21.12.2016.

Was sind Dachverbände?

Der Paritätische Wohlfahrtsverband ist der originäre Dachverband für Selbsthilfegruppen und Vereine aus dem Gesundheits- und Sozialbereich aus dem alternativen Sektor. Deshalb war er auch in den 70er und 80er Jahren der alleinige fachpolitische Interessenvertreter und die Beratungsinstitution für viele Elterninitiativen. Ab Mitte der 80er Jahre gründeten aktive Eltern, Erzieherinnen und Erzieher in Hochburgen der Elterninitiativen, wie Frankfurt/Main (Gründungsjahr 1984), Hamburg (1985), Berlin (1986) und Hannover (1988), eigene Dachverbände. Der Beratungs- und Unterstützungsbedarf der Elterninitiativen wurde u. a. durch viele Neugründungen deutlicher und dringlicher: Zum Beispiel stieg in West-Berlin die Zahl der Elterninitiativen von 260 mit 4.304 Plätzen im Jahre 1984 auf 520 mit 8.872 Plätzen im Jahr 1988 (vgl. Hoyer 1997, S. 30). Elterninitiativen hatten sich mehr und mehr als „normale" Einrichtungen etabliert und unterlagen damit auch weitestgehend den gesetzlichen Anforderungen für eine Betriebserlaubnis. Die aktiven Gründerinnen und Gründer waren mit den Eigenheiten der ehrenamtlichen Führung der Elterninitiativen gut vertraut und wollten mit den neuen Dachverbänden eine eigene Beratungs- und Unterstützungsstruktur als Ergänzung bzw. Alternative zum Paritätischen Wohlfahrtsverband aufbauen.

Schrittweise wurde eine Finanzierung dieser professionellen Beratungstätigkeit eingefordert und erkämpft – die Verankerung der Elterninitiativen im § 25 des SGB VIII gab ab 1991 dafür auch eine gesetzliche Grundlage. 1986 hatte sich die Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE e. V.) gegründet; sie gab den Dachverbänden ein Forum, um gemeinsam die Interessen der Elterninitiativen zu vertreten und sich zu vernetzen, auszutauschen und solidarisch zu unterstützen. In der BAGE werden die Dachverbände Kontaktstellen genannt. Das hat den Hintergrund, dass nicht alle Mitglieder der BAGE Dachverbände sind – es gibt auch Träger von mehreren Elterninitiativen oder einzelne Einrichtungen. Alle eint jedoch die Funktion der Kontaktstelle für Anfragen von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern oder anderen an Elterninitiativen interessierten Personen. Im Text wird allerdings durchgehend von Dachverbänden gesprochen.

Inzwischen haben sich bundesweit 26 Dachverbände und 6 Landesverbände gegründet, die in der BAGE organisiert sind und die Beratung und fachpolitische Vertretung der Elterninitiativen übernehmen. In ihnen sind (Stand Dezember 2016) rund 2.200 Elterninitiativen organisiert (www.bage.de, abgerufen am 21.12.2016). Im Paritätischen Wohlfahrtsverband sind laut Bundesstatistik bundesweit 1.149 Elterninitiativen (Bundesamt für Statistik 2016), davon allein über 800 in Nordrhein-Westfalen.

Forschungsleitende Fragen

- Wie werden Leitungsaufgaben von den Akteurinnen und Akteuren in Elterninitiativen definiert?
- Wie werden Leitungsaufgaben in Elterninitiativen zwischen Eltern, Vorständen und pädagogischen Teams aufgeteilt?
- Welche Leitungsaufgaben werden ehrenamtlich wahrgenommen?
- Welche Erfahrungen machen die Beteiligten mit dieser Aufgabenverteilung?
- Welche Bedingungen tragen dazu bei, dass Leitung in Elterninitiativen gelingt oder misslingt?
- Welchen Unterstützungs- und Entwicklungsbedarf gibt es in Hinblick auf die Gestaltung von Leitungsstrukturen und -prozessen in Elterninitiativen?
- Welche Rolle spielen Fachberatungen bzw. Dachverbände der BAGE bei der Qualifizierung für Leitungsaufgaben?

B

Methodische Umsetzung

Um den forschungsleitenden Fragestellungen nachzugehen, wurde eine Verbindung von qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen gewählt, die zwischen Januar 2015 und Januar 2016 zum Einsatz kamen.

Exemplarische qualitative Interviews in drei Bundesländern sollten einen möglichst offenen Zugang zur Definition von Leitungsaufgaben sowie zu den Faktoren des Gelingens und Misslingens von Leitungstätigkeiten in Elterninitiativen ermöglichen. Sie bildeten den Kern und Schwerpunkt dieser Untersuchung.

Ein ***Fragebogen***, der über die in der BAGE organisierten Dachverbände ***an die Elterninitiativen*** verschickt wurde, die dort organisiert sind, sollte ergänzend zu den Interviews Informationen zur Definition, zu den Leitungsstrukturen und zur Aufgabenverteilung in den verschiedenen Bundesländern ermitteln. Ziel des Fragebogens war es, einen möglichst breiten Einblick in die Verteilung von Leitungsaufgaben zu gewinnen.

Um die Möglichkeiten und Bedarfe an Unterstützung auch von Seiten der Dachverbände zu erfahren, wurde als drittes Instrument ein ***Fragebogen für die Dachverbände der BAGE*** entwickelt, der an alle 26 Dachverbände verschickt wurde.

B.1 Qualitative Interviews nach der Critical-Incident-Methode in drei Bundesländern

Die Auswahl der Bundesländer für die Durchführung der qualitativen Interviews fiel auf Berlin, Bayern und Niedersachsen, weil Elterninitiativen dort in der KiTalandschaft eine große Rolle spielen, eine lange Tradition haben und in den dortigen Dachverbänden besonders gut organisierte Institutionen für Beratung, Fortbildung und politische Interessenvertretung besitzen. In elf Elterninitiativen wurden 21 Interviews mit Eltern, Erzieherinnen und Erziehern, die Leitungsaufgaben übernehmen, und, wenn vorhanden, mit Leitungspersonen durchgeführt. In den befragten Elterninitiativen wurden zwischen 20 und 40 Kinder von drei bis fünf Erzieherinnen und Erziehern betreut.

Die Elterninitiativen wurden so ausgewählt, dass sie eine möglichst breite Vielfalt an Leitungsmodellen repräsentierten. So wurde darauf geachtet, Elterninitiativen mit und ohne benannte Leitungspersonen, mit Einzelleitungen und Teamleitungen sowie mit anderen Leitungsmodellen, zum Beispiel koordinierenden Erzieherinnen und Erziehern, zu finden.

Als Interviewmethode wurde die Critical-Incident-Technik (CIT) genutzt. Dabei handelt es sich um eine Interviewmethode, die Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für besonders effektives bzw. ineffektives Verhalten beim Lösen einer Aufgabe – hier beim Ausüben von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen – erhebt. Das Besondere an der Methode ist, dass sie sich bewusst nur mit Ereignissen befasst, die vom Normalen, Alltäglichen abweichen, also mit sogenannten „kritischen Ereignissen“ – oder zumindest Ereignissen, die sich im Gedächtnis verankert haben. Die zugrundeliegende Annahme ist, dass sich in solchen kritischen Situationen Verhaltensweisen und Faktoren zeigen, die für die Bewältigung der Arbeitsaufgabe entscheidend sind bzw. die Bewertung und den Umgang mit dem Ereignis prägen (vgl. Flanagan 1954).

Die Wahl der Methode lag darin begründet, dass möglichst offen und mit wenigen Vorgaben erfragt werden sollte, was die mit Leitungsaufgaben betrauten Personen als ihre Aufgaben ansehen und welche Erfahrungen sie in der Organisationsform Elterninitiative damit gemacht haben. Zum Einstieg in die Interviews beschrieben die Befragten die Leitungsstruktur in ihrer Elterninitiative und bildeten diese als Organigramm ab.

Um überhaupt kritische Ereignisse im Leitungshandeln der Befragten identifizieren zu können, wurden zunächst neun Bereiche definiert, die unter Verwendung des WIFF-Wegweisers Weiterbildung (vgl. Strehmel und Ulber 2014) zum Thema „Leitung von Kindertagesstätten“ sowie von Arbeitsblättern der Dachverbände der BAGE Leitungsaufgaben im weitesten Sinne abbilden:

- Die pädagogische Arbeit planen und gestalten
- Organisatorische Voraussetzungen schaffen und gesetzliche Regelungen umsetzen
- Finanzielle Mittel kalkulieren und kontrollieren
- Personal einsetzen und gewinnen
- Personal und Team entwickeln
- Aufgabenverteilung und Arbeitsabläufe planen
- Organisationskultur und -entwicklung gestalten
- Visionen und Strategien entwickeln
- Vernetzung und Kooperation im Umfeld organisieren

Um jedoch durch diese Bereiche keinesfalls eine zu starke gedankliche Einschränkung vorzunehmen, wurden gelingende und misslingende Ereignisse in den jeweiligen Bereichen mit offenen Formulierungen erfragt. Die kritischen Ereignisse wurden inhaltlich analysiert, nach Themen geclustert und nach positiven und negativen Faktoren sortiert. Auf diese Weise wurden Potenziale und Risiken in neun Dimensionen des Leitungshandelns herausgefiltert; sie werden im Kapitel E näher beleuchtet.

Zusätzlich ergab sich aus dem Material eine Kategorie ‚Leitungskompetenzen‘, die nicht in den Bereich der Dimensionen zu integrieren war, dennoch aber wichtig genug für ein eigenständiges Kapitel erschien. Die Ergebnisse zu diesem Thema werden im Kapitel D dargelegt. Die zu Beginn der Interviews erfragten Strukturen und Zuständigkeiten in den Elterninitiativen fließen ergänzend in das Kapitel C ein.

B.2 Bundesweiter Fragebogen für Elterninitiativen

Bundesweit wurde eine quantitative schriftliche Befragung durchgeführt, um einerseits einen möglichst breiten Einblick in das Verständnis von Leitungsaufgaben und -rollen in Elterninitiativen verschiedener Bundesländer zu bekommen sowie andererseits die in Elterninitiativen verbreiteten Leitungsmodelle in Erfahrung zu bringen.

Die Verteilung der Fragebögen lief ausschließlich über die Dachverbände der BAGE. Der Rücklauf war je nach Bundesland, in Abhängigkeit vom Einsatz der Dachverbände bei der Verschickung der Fragebögen bzw. der Werbung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Befragung, stark abweichend. In den folgenden Bundesländern gibt es keine Dachverbände der BAGE, sodass auch keine Befragung stattfand: Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Insgesamt wurden über die Dachverbände die in ihnen organisierten ca. 2.200 Elterninitiativen zur Befragung eingeladen, sowohl per Post als auch über eine Online-Fassung. Die Befragung fand zwischen dem 13.04.2016 und 27.05.2016 statt. Da die Verschickung und Werbung über die Dachverbände eigenständig organisiert wurde, ist nicht bekannt, wie viele Elterninitiativen tatsächlich erreicht wurden.

Insgesamt beteiligten sich 203 Elterninitiativen an der Befragung. Die Frage nach ihrer Herkunft beantworteten 158 der teilnehmenden Elterninitiativen folgendermaßen (die fehlenden 45 machten dazu keine Angaben):

- Baden-Württemberg: 14
- Bayern: 44
- Berlin: 39
- Brandenburg: 2
- Bremen: 11
- Hessen: 18
- Niedersachsen: 10
- Nordrhein-Westfalen: 19
- Schleswig-Holstein: 1

Aus Hamburg gab es keinen Rücklauf.

Der Fragebogen umfasste 24 offen und halboffen formulierte Fragen zu folgenden Themen:

- Angaben zur Einrichtung (Anzahl der betreuten Kinder, der Erzieherinnen und Erzieher sowie der benannten Leitungspersonen)
- Definition von Leitungsaufgaben
- Verteilung von Leitungsaufgaben
- Anteil von Haupt- und Ehrenamtlichkeit
- Vorhandensein von Regelungen und Aufgabenbeschreibungen für die mit Leitungsaufgaben betrauten Personen
- Häufigkeit von Treffen zur Verständigung über Leitungsaufgaben
- Häufigkeit genutzter Kommunikationswege zur Verständigung über Leitungsaufgaben
- Nutzung von und Bedarf an Qualifizierungsangeboten

Die Ergebnisse des Fragebogens werden hauptsächlich im Kapitel C ausgewertet. In den Kapiteln E und F werden an den Stellen, an denen es inhaltliche Überschneidungen gibt, Ergebnisse aus dem Fragebogen ergänzend integriert.

B.3 Bundesweiter Fragebogen für Dachverbände

In Ergänzung zu den Fragebögen für die Elterninitiativen wurden alle 26 Dachverbände, die in der BAGE organisiert sind, in einem Fragebogen um Auskunft zu ihren Erfahrungen in der Beratung und Qualifizierung zum Thema Leitungsaufgaben gebeten. 13 Dachverbände beantworteten den Fragebogen. Die darin enthaltenen sechs Fragen waren ausschließlich offen formuliert und umfassten folgende Themenbereiche:

- Vorhandensein von gesetzlichen Regelungen zu Leitungstätigkeiten in den Bundesländern und die Erfahrungen der Dachverbände mit deren Umsetzung in den Elterninitiativen
- Angebote der Dachverbände zur Qualifizierung und Beratung der Elterninitiativen
- von Dachverbänden bevorzugt empfohlene Leitungsmodelle

Die Auswertung dieses Fragebogens wird in Kapitel F einbezogen.

C

Leitungsaufgaben in Elterninitiativen

Definition und Verteilung

Wie bereits im einleitenden Kapitel beschrieben, teilen sich in Elterninitiativen Eltern und Erzieherinnen wie auch Erzieher die anfallenden Leitungsaufgaben. Teilweise sind beide beteiligten Gruppen im Vorstand vertreten, teilweise sind nur Eltern im Vorstand, teilweise gibt es benannte Leitungspersonen, die innerhalb oder außerhalb des Vorstandes Leitungsaufgaben übernehmen. In den folgenden Abschnitten soll anhand der Ergebnisse des Fragebogens an die Elterninitiativen und unter Verwendung von Beispielen aus den Interviews gezeigt werden, wie Leitungsaufgaben von denjenigen, die sie in Elterninitiativen übernehmen, definiert werden und auf welche Weise sie verteilt sind. Zudem wird auf Grundlage der Auswertung des bundesweiten Fragebogens sichtbar gemacht, wie hoch der Anteil ehrenamtlicher Arbeit ist, den Eltern, Erzieherinnen und Erzieher in Elterninitiativen leisten.

C.1 Definition von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen

„Leitung ist der Platz, an dem alle Fäden zusammenlaufen sollten." Leiterin

Um einen Eindruck davon zu bekommen, auf welche Weise die mit Leitungsaufgaben betrauten Personen ihre Aufgaben definieren, wurde im Fragebogen folgende offene Frage formuliert: *Was sind aus eurer Sicht die fünf wichtigsten Leitungsaufgaben?* Da es bislang nur wenige Untersuchungen dazu gibt, was in KiTas allgemein und insbesondere in Elterninitiativen als Leitungsaufgabe angesehen wird, sollte hier bewusst keine Vorgabe gemacht werden.

155 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beantworteten diese Frage. Es wurden 775 Aufgaben genannt, aus denen zur Auswertung 24 Kategorien (siehe Tab. 1) gebildet wurden, die Aufgabenbereiche des Leitungshandelns in Elterninitiativen abbilden. In einer weiteren Kategorie, die „WIE?" genannt wurde, wurden alle Nennungen zusammengefasst, die nicht den Aufgabenbereichen zuzuordnen waren, sondern beschreiben, auf welche Art und Weise Leitungsaufgaben ausgeübt werden. Hier wurden zum Beispiel folgende Formulierungen eingeordnet: *„Kollegialer Leitungsstil"*, *„Teamfähigkeit"*, *„Nerven bewahren!"*, *„Gemeinsam entscheiden"*, *„Gespräche gut führen und wertschätzen"*, *„Analysieren und Diskutieren"*.

Am häufigsten wurde als einer der fünf wichtigsten Aufgabenbereiche „Gesamtorganisation/-überblick haben" (n = 84) genannt. Darunter wurden beispielsweise Formulierungen eingeordnet wie *„Anker der Elterninitiative"*, *„Gesamtverantwortung"*, *„Organisation und Planung"*, *„Organisation aller Bereiche"*, *„Überblick haben über Planung und Organisation"*, *„Koordination"* und *„Operative Administration"*.

Tab. 1: **Aufgabenbereiche des Leitungshandelns in Elterninitiativen; Anzahl der Nennungen, sortiert nach Häufigkeit**
(Anzahl; n = 155 mit jeweils fünf Nennungen)

Aufgabenbereiche des Leitungshandelns	Anzahl
Gesamtorganisation/-überblick haben	84
Personalführung	80
Koordination der pädagogischen Arbeit	66
Zusammenarbeit mit Eltern	51
Konzeption entwickeln und umsetzen	47
Teamentwicklung	40
Ansprechpartnerin für alle sein	36
Finanzen kalkulieren und kontrollieren	31
Kooperation Vorstand/Eltern i.S. des Vereins	29
Planung/Aufnahme neuer Kinder	26
Verwaltung	24
Kooperation mit Behörden/Institutionen	22
Qualitätsentwicklung/-management	21
WIE? (beschreibt die Leitungstätigkeiten)	20
Öffentlichkeitsarbeit/Repräsentation nach außen	18
Konflikte begleiten	14
Transparenz schaffen/Dokumentation	12
Atmosphäre/Klima gestalten	11
Gesetzliche Regelungen umsetzen	11
Vernetzung Sozialraum/Nachbarschaft	5
Reparaturen/Instandsetzung	5
Vereinsaufgaben	5
Personalgewinnung/-auswahl	4
Visionen entwickeln und Zukunft planen	3
Beschwerdemanagement	1

BertelsmannStiftung

„Personalführung" (n = 80) wurde von mehr als der Hälfte der Elterninitiativen als einer der fünf wichtigsten Aufgabenbereiche des Leitungshandelns genannt. Darunter wurden beispielsweise Formulierungen wie *„Personalthemen und Team"*, *„Personal anleiten"*, *„Mitarbeiterführung"*, *„Teamführung"*, *„Personalaufgaben"*, *„Teamsitzungen leiten"* und *„Fachaufsicht"* genannt.

Die dritthäufigste Nennung war *„Koordination der pädagogischen Arbeit"* (n = 66). Darunter fielen Formulierungen wie *„Verantwortung für pädagogische Arbeit"*, *„Blick auf die pädagogische Arbeit"*, *„Aktivitäten für Kindergruppe auswählen und durchführen"*, *„Pädagogische Prozesse hauptverantwortlich gestalten"*, *„Pädagogisches Handeln"*, *„Erziehung, Bildung, Betreuung"* und *„Organisation der Kindergruppe"*.

Dass der Aufgabenbereich „Gesamtorganisation/-überblick haben“ am häufigsten genannt wird, kann dahingehend interpretiert werden, dass Leitungsaufgaben in Elterninitiativen in der Regel von mehreren Personen übernommen werden und Eltern und Team alle weiteren anfallenden Aufgaben untereinander aufteilen. Das Prinzip *„Alle helfen mit, damit es gut läuft“*, wie ein Vater mit Vorstandsamt es in den Interviews beschrieb, wird in Elterninitiativen häufig so umgesetzt, dass alle Eltern einzelne Zuständigkeitsbereiche auch außerhalb des Vorstandes übernehmen (müssen), zum Beispiel die Zuständigkeit für Instandhaltungen oder für die Umsetzung von Hygienevorschriften. Diese kleinteiligen Aufgabengebiete im Blick zu haben und zu koordinieren, wird somit zu einer komplexen Leitungsaufgabe in Elterninitiativen.

Der hohe Anteil der Nennungen im Aufgabenbereich „Personalführung“ geht möglicherweise darauf zurück, dass die Mehrheit der Elterninitiativen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, über Leitungspersonen verfügt (siehe Tab. 2), in deren Aufgabenspektrum „Personalführung“ als immanente Aufgabe fällt. Eine andere Interpretationsmöglichkeit ist, dass „Personalführung“ im Sinne von Teamführung und Teamfürsorge in Elterninitiativen auch deshalb unter den fünf wichtigsten Aufgabenbereichen genannt wurde, weil die Elternvorstände sich ihrer Rolle und Verantwortung als Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bewusst sind, es enge persönliche Beziehungen zwischen den Eltern, Erzieherinnen und Erziehern gibt und schließlich das hohe Interesse von Eltern am Wohlergehen der eigenen Kinder mit dem Interesse einhergeht, ein stabiles und zufriedenes Team in den Elterninitiativen zu haben.

Dass die „Koordination der pädagogischen Arbeit“ als dritthäufigste Nennung erscheint, ist insofern naheliegend, als diese Aufgabe den Hauptinhalt der Elterninitiative betrifft und somit die Basis der täglichen Arbeit in den Einrichtungen beschreibt. Verwunderlich ist eher, dass diese Aufgabe nur von knapp der Hälfte aller Elterninitiativen als eine der fünf wichtigsten Leitungsaufgaben genannt wurde. Das könnte zum Beispiel als Ausdruck der Hierarchiearmut in den Teams gewertet werden, die eine Koordination der pädagogischen Arbeit eher als tägliche gemeinsame Aufgabe aller Erzieherinnen und Erzieher denn als Leitungsaufgabe ansehen. Da auch die Elternvorstände – das zeigen die Ergebnisse der Interviews – den Bereich der pädagogischen Arbeit häufig den Teams überlassen, ist deren Koordination auch aus Vorstandssicht möglicherweise bei der Nennung von Leitungsaufgaben nicht so häufig genannt worden, wie es zu erwarten gewesen wäre.

Bei der Nennung der fünf wichtigsten Aufgabenbereiche des Leitungshandelns in Tabelle 1 fällt weiterhin auf, dass hier sowohl Aufgaben genannt werden, die im fachpolitischen Diskurs in der Regel Leitungspersonen zugeordnet werden, wie die Koordination der pädagogischen Arbeit, als auch solche, die als Trägeraufgaben anzusehen sind, wie die Übernahme von Vereinsaufgaben. Eine Unterscheidung zwischen Trägeraufgaben – das wären im Falle der Elterninitiativen vor allem Aufgaben, die der Verein in seiner Verantwortung als Träger für den Betrieb, den Erhalt und die Qualitätssicherung der KiTa zu übernehmen hat – und Leitungsaufgaben – das wären vor allem Aufgaben, die für den Betrieb, die Organisation und Gestaltung der Abläufe in der KiTa selbst zu erledigen sind – findet nicht statt.

Dass Aufgaben von Träger und Leitungspersonen in der Praxis zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden müssen, weil die Rahmenbedingungen je nach Ausrichtung oder Größe von Trägern und KiTas sehr unterschiedlich sind,[6] ist allgemein in der KiTa-Landschaft bekannt. In Elterninitiativen erscheint – das zeigen die oben genannten Beispiele – eine Abgrenzung beider Ebenen insofern noch schwieriger, als die Verantwortung von Eltern, die Leitungsaufgaben im Vorstand übernehmen, und Erzieherinnen und Erziehern bzw. Leitungspersonen, die innerhalb oder außerhalb des Vorstands Leitungsaufgaben übernehmen, in enger persönlicher Beziehung, mitunter sogar in personeller Überschneidung stattfindet und in gar nicht bzw. wenig formalisierten Trägerstrukturen (hierzu ausführlich Kapitel D). Es wird deshalb auch im Folgenden nicht zwischen Träger- und Leitungsaufgaben unterschieden, sondern übergreifend für beide Bereiche von Leitungsaufgaben gesprochen.

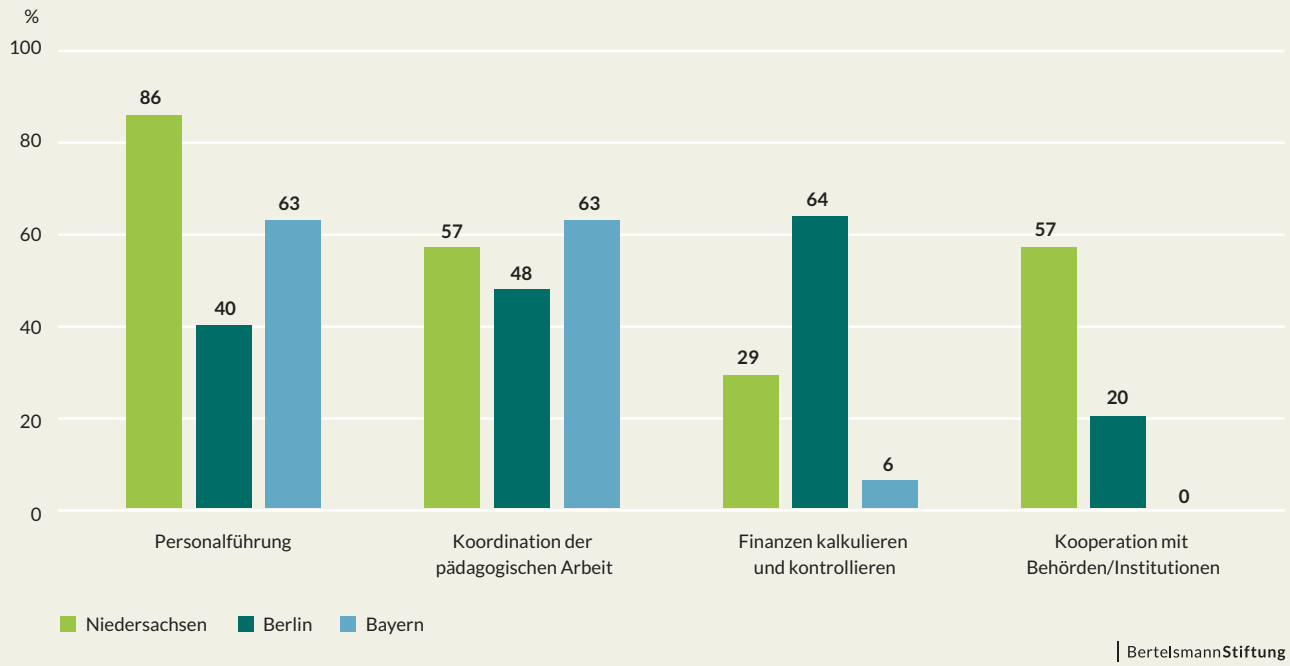
Bei der Frage nach den fünf wichtigsten Leitungsaufgaben wurden in Abhängigkeit vom jeweiligen Bundesland einzelne unterschiedliche Gewichtungen erkennbar.

Da es in den drei verglichenen Bundesländern – diese wurden gewählt, da hier auch die Interviews geführt wurden, sodass Bezüge herstellbar sind – eine sehr unterschiedliche Beteiligung gab (Bayern: n = 35; Berlin: n = 25 und Niedersachsen: n = 7), wurden die gegebenen Antworten für den Vergleich zwischen den Bundesländern prozentual für das jeweilige Bundesland angegeben. In Abbildung 1 wird eine Auswahl von insgesamt vier in der in Tabelle 1 aufgeführten Aufgabenbereiche dargestellt.

Das Auswahlkriterium der Aufgabenbereiche „Personalführung“, „Finanzen kalkulieren und kontrollieren“ und „Kooperation mit Behörden/Institutionen“ waren hohe prozentuale Unterschiede in den Nennungen im Bundesländervergleich. Der Bereich „Koordination der pädagogischen Arbeit“ wurde in die Darstellung aufgenommen, da er als einziger der Aufgabenbereiche in der Rangfolge der Häufigkeiten innerhalb der drei Bundesländer gleichermaßen an zweiter Stelle vorkam.

6 Im SGB VIII werden nur allgemeine Formulierungen zur Beschreibung der Aufgaben freier KiTa-Träger genutzt. Konkretisierungen sind Sache der Ländergesetze und -verordnungen und finden sich dort in sehr unterschiedlicher Weise wieder. Wie sich diese Gegebenheiten auf das Verständnis und die Gestaltung von Leitungsaufgaben auswirken, erfordert weitergehende Untersuchungen.

Abb. 1: **Aufgabenbereiche des Leitungshandelns in Elterninitiativen im Bundesländervergleich; Anteil der Nennungen an der Gesamtzahl pro Bundesland**
(in %; Niedersachsen n = 7, Berlin n = 25, Bayern n = 35)



BertelsmannStiftung

Die in Berlin häufigste Nennung von „Finanzen kalkulieren und kontrollieren“ kann dahingehend interpretiert werden, dass durch das dortige Finanzierungsmodell nach KiTa-Gutschein monatlich nur derjenige Platz finanziert wird, der auch wirklich belegt ist. Das erfordert eine sehr genaue und kontinuierliche Überprüfung und Dokumentation der belegten Plätze. Beispielsweise durch den Wechsel der Altersgruppe eines Kindes oder das mögliche „Sommerferienloch“, wenn Kinder aus der Elterninitiative in die Schule wechseln, entstehen Schwankungen, die langfristig kalkuliert und ausgeglichen werden müssen, sodass eine Kontrolle der Finanzen eigentlich permanent anfällt. Interessant ist zudem, dass in Berlin im Vergleich zu Niedersachsen seltener die Aufgabenbereiche „Personalführung“ und „Kooperation mit Behörden/Institutionen“ als eine der fünf wichtigsten Leitungsaufgaben genannt wurden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass der Anteil von benannten Leitungspersonen in Berlin im Vergleich zu Bayern und Niedersachsen geringer ist (vgl. Tab. 2).

In Niedersachsen fällt die vergleichsweise häufige Benennung der Kategorien „Personalführung“ und „Kooperation mit Behörden/Institutionen“ auf. Dies könnte als Folge des dortigen Kofinanzierungsmodells durch Kommune und Land interpretiert werden, das eine häufige und kontinuierliche Abstimmung mit den jeweiligen Behörden erforderlich macht. Zudem ist es notwendig, zur Refinanzierung entfallener

Tab. 2: **Elterninitiativen mit und ohne Leitungsperson/Leitungsteam im Bundesländervergleich**
(Anzahl; in %)

Bundesland	Keine oder nur formale Leitungsperson/Leitungsteam		Leitungsperson/Leitungsteam		Gesamt
	in %	Anzahl	in %	Anzahl	Anzahl
Bayern	15,0	6	85,0	34	40
Berlin	50,0	16	50,0	16	32
Niedersachsen	33,3	3	66,7	6	9
Gesamt	30,9	25	69,1	56	81

BertelsmannStiftung

Elternbeiträge, zum Beispiel durch die Kostenfreiheit im letzten KiTa-Jahr, regelmäßige Meldungen an die Kommune zu machen.

In Bayern wurde die Kategorie „Kooperation mit Behörden/Institutionen“ überhaupt nicht genannt. Auch „Finanzen kalkulieren und kontrollieren“ wurde kaum zu den fünf wichtigsten Leitungsaufgaben gezählt. Die Gründe dafür erschließen sich den Autorinnen und Autoren nicht, da in jeder Institution Finanzen kalkuliert und kontrolliert werden müssen. Demgegenüber wurde in Bayern „Personalführung“ häufig aufgeführt und im Ländervergleich mit Berlin und Niedersachsen die „Koordination der pädagogischen Arbeit“ prozentual etwas häufiger benannt. In beiden Fällen könnte sich der hohe Anteil der benannten Leitungspersonen in Bayern niederschlagen (vgl. Tab. 2) – und das sind, wie aus den Fragebögen der Dachverbände ermittelt werden konnte, in der Regel pädagogische Leitungspersonen, die ihre Hauptaufgaben eher in den Kernbereichen des pädagogischen Alltags und der Zusammenarbeit im Team sehen.

Elterninitiativen mit und ohne benannte Leitungspersonen

Um Aussagen zur Verteilung von Leitungsaufgaben zu erhalten, wurden die Elterninitiativen im bundesweiten Fragebogen nach vorhandenen Leitungspersonen gefragt. Auf die Frage „Gibt es in eurer Einrichtung eine Leitungsperson / ein Leitungsteam?“ haben insgesamt 153 Elterninitiativen geantwortet. Davon gaben mehr als zwei Drittel an, dass die Elterninitiative entweder von einer alleinigen Leitungsperson (46,4 %) oder einem Leitungsteam (22,9 %) geleitet wird. Demgegenüber gaben die restlichen 30,7 % der Elterninitiativen an, keine Leitung (13,1 %) oder nur eine formal benannte Leitung bzw. Leitungsteam (17,6 %) zu besitzen.[7] Das bedeutet, dass in diesen Elterninitiativen keine Person explizit eine Leitungsfunktion übernimmt.

Bei Betrachtung der drei Bundesländer Bayern, Berlin und Niedersachsen in Tabelle 2 ist erkennbar, dass es unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Berliner Elterninitiativen in gleicher Zahl solche mit und ohne formal benannte Leitungsperson bzw. Leitungsteam gibt. In Bayern und Niedersachsen gibt es deutlich mehr Elterninitiativen mit Leitungspersonen/-teams, die nicht nur formal benannt wurden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass es in diesen Bundesländern gesetzliche Rahmenbedingungen und finanzielle Anreize zur Leitungsbenennung gibt. So ist zum Beispiel in Bayern gesetzlich geregelt, dass es eine Leitung geben muss, die entsprechend TVÖD höher eingruppiert ist, woraus sich ein indirekter finanzieller Anreiz ergibt. In Niedersachsen wiederum schreibt das Gesetz vor, dass es für jede Gruppe eine Freistellung für Leitung im Umfang von 5 Stunden geben muss.[8]

C.2 Verteilung von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen

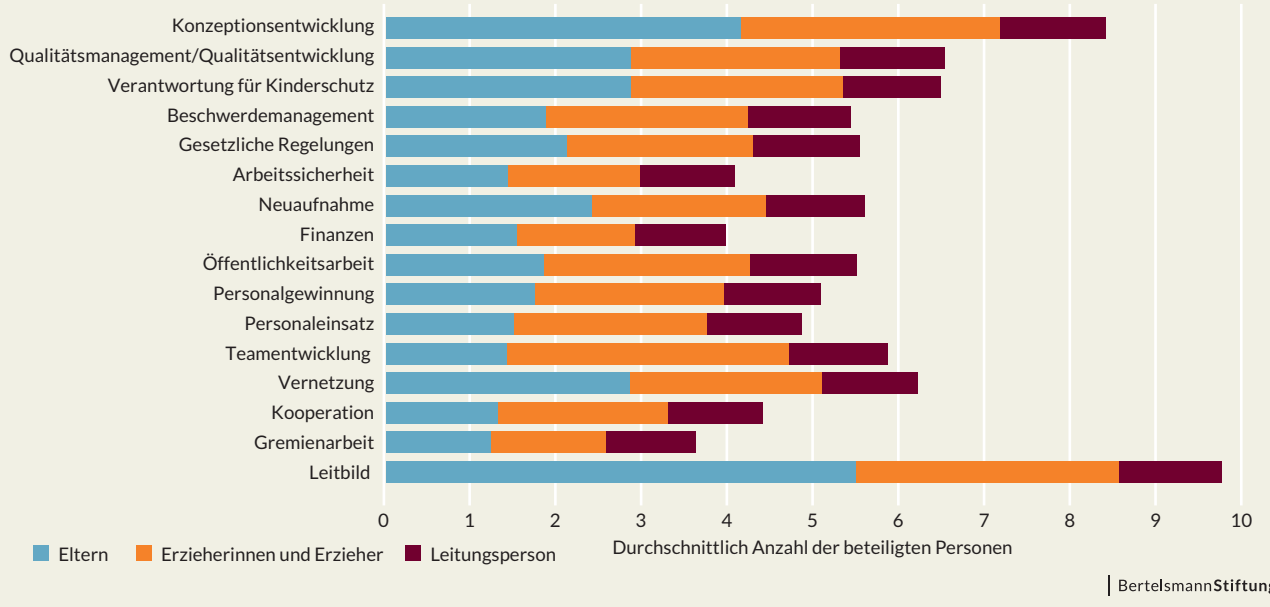
Um zu erfahren, wie Leitungsaufgaben in Elterninitiativen auf die unterschiedlichen Beteiligten (Eltern, Vorstände, Teams) verteilt sind, wurde im Fragebogen erfragt, wer in welcher Rolle und in welchem Umfang Leitungsaufgaben übernimmt. Dafür wurden auf der Grundlage des WiFF-Wegweisers „Leitung von Kindertageseinrichtungen“ (vgl. Strehmel und Ulber 2014) sowie von Informationsblättern der Dachverbände zu Leitungsaufgaben in Elterninitiativen 16 Bereiche von Leitungsaufgaben identifiziert; zu diesen sollten die Befragten angeben, wer diese Aufgabe in ihren Elterninitiativen übernimmt, wie viele Personen durchschnittlich daran beteiligt sind und welcher Zeitumfang dafür aufgewendet wird.

In Abbildung 2 ist deutlich zu erkennen, dass die Gruppen „Eltern“, „Erzieherinnen und Erzieher“ und „Leitungsperson“ im Durchschnitt in allen befragten Elterninitiativen jeweils in allen Bereichen beteiligt sind. Aufseiten der Leitung liegt der Durchschnitt der beteiligten Leitungspersonen an den verschiedenen Leitungsaufgaben zwischen 1,05 und 1,25. Der Grund hierfür liegt darin, dass es keine, eine oder mehrere Leitungspersonen geben kann. Ansonsten zeigt sich, dass im Bereich „Leitbild“ und „Konzeptionsentwicklung“ relativ viele Personen beteiligt sind, sowohl Erzieherinnen und Erzieher als auch Eltern. Hier handelt es sich um diejenigen Bereiche, an denen in Elterninitiativen viele Eltern, Erzieherinnen und Erzieher beteiligt sind, weil es der grundlegenden Idee der Elterninitiative entspricht, bei ihrer Gestaltung und Weiterentwicklung alle mitzunehmen. „Gremienarbeit“, „Finanzen“ und „Arbeitssicherheit“ sind die Bereiche mit der geringsten Anzahl an beteiligten Personen. Hier übernehmen oftmals Einzelne eine langfristige Verantwortung, weil diese Zuständigkeiten eine vertiefte Einarbeitung ins Themengebiet und klare Adressaten zum Beispiel seitens der Ämter und Behörden benötigen. In den Bereichen „Personaleinsatz“ und „Teamentwicklung“ ist eine hohe Beteiligung der Erzieherinnen und Erzieher erkennbar, die sich in Elterninitiativen zumeist selbstorganisiert um die Teamangelegenheiten kümmern.

7 Da es in der Praxis zum Beispiel durch gesetzliche Vorgaben zum Teil rein formale Leitungspersonen gibt, die jedoch tatsächlich keine Leitungsrolle einnehmen, wurden in zwei Bereichen keine bzw. nur formale Leitung und tatsächliche Leitungsausübung erfragt.

8 Bayern: Kinderbildungsverordnung (AV BayKiBiG), §§ 16 und 17; Niedersachsen: Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder (KitaG), § 5.

Abb. 2: **Durchschnittliche Beteiligung der verschiedenen Personengruppen an den Leitungsaufgaben**
(Anzahl; n = 146)



Durchschnittlicher Zeitaufwand für die Erledigung der Leitungsaufgaben

Zu den im Fragebogen an die Elterninitiativen vorgegebenen 16 Leitungsaufgaben wurde zusätzlich erhoben, wie der gesamte monatliche Zeitaufwand aller Beteiligten für die jeweiligen Aufgabenbereiche eingeschätzt wird (vgl. Tab. 3). Dadurch wird eine Gewichtung der unterschiedlichen Aufgabenbereiche erkennbar.

So zeigt sich, dass bei „Finanzen“ ein durchschnittlicher Zeitaufwand pro Monat von über 10 Stunden angegeben wird; dieser ist deutlich höher als in den anderen Bereichen, obwohl hier im Verhältnis weniger Personen beteiligt sind (vgl. Abb. 2). Auch die „Konzeptionsentwicklung“ mit durchschnittlich über 6 Stunden pro Monat nimmt relativ viel Zeit in Anspruch, jedoch bei mehr Beteiligten, sodass sich die Arbeit hier stärker verteilt.

Konstellationen der Verteilung von Leitungsaufgaben

Das Ergebnis der Fragebogenuntersuchung, dass Eltern, Erzieherinnen, Erzieher und wenn vorhanden Leitungspersonen an allen zu bewältigenden Leitungsaufgaben in Elterninitiativen beteiligt sind, wurde auch in den 21 Einzelinterviews mit den jeweils mit Leitungsaufgaben betrauten Personen bestätigt. Deutlich wurden dabei im Wesentlichen zwei unterschiedliche Konstellationen, in denen die Leitungsaufgaben übernommen werden. Diese sollen im Folgenden dargestellt werden.

Elternvorstand und Leitungsperson/-team

In sieben der elf befragten Elterninitiativen übernehmen ein Elternvorstand und eine Leitungsperson / ein Leitungsteam gemeinsam die Leitungsaufgaben. Davon sind in drei Elterninitiativen die Leitungspersonen nicht Mitglied im Vorstand, nehmen aber regelmäßig an den Vorstandstreffen teil. In diesen Elterninitiativen sind die Aufgaben der Leitungspersonen hauptsächlich auf die alltägliche Planung und Organisation der pädagogischen Arbeit sowie die Zusammenarbeit im Team bezogen, während der Vorstand sich um Finanzierung und Buchhaltung, Elterndienstkoordination und Vereinsaufgaben kümmert.

In einer dieser Elterninitiativen wird die Rolle der langjährigen alleinigen Leitungsperson von der interviewten Vorstandsvertreterin als *„Konstante in dem Laden“* und *„Zentrum“* Mutter, Vorstand der Elterninitiative beschrieben. Die Leitungsperson selbst definiert ihre Rolle und Position folgendermaßen: *„Ich bin diejenige, die das koordiniert, was hier passiert oder nicht passiert. Ich rufe direkt diejenigen vom Vorstand an, die es betrifft. Ich koordiniere. Es ist eigentlich so, dass ich den Vorstand in Kenntnis setze, was gerade läuft.“* Leiterin Die – als überaus kompetent beschriebene – Leiterin schlägt nach eigener Aussage auch vor, welche Eltern in Vorstandsämter gewählt werden sollten, sie kenne die Eltern am besten. Der Vorstand akzeptiere und unterstütze ihre dominante Position und werde grundsätzlich an den Stellen aktiv, an denen er von ihr jeweils einbezogen werde.

Tab. 3: **Durchschnittlicher Zeitaufwand aller beteiligten Personen an der Erledigung der Leitungsaufgaben** (Stunden/Monat; n = 146)

Leitungsaufgaben	Stunden/Monat
Finanzen	10,33
Konzeptionsentwicklung	6,06
Teamentwicklung	4,51
Qualitätsmanagement/-entwicklung	4,29
Personaleinsatz	4,26
Neuaufnahme	4,15
Verantwortung für Kinderschutz	4,08
Personalgewinnung	3,67
Beschwerdemanagement	3,27
Leitbild	2,95
Vernetzung	2,54
Öffentlichkeitsarbeit	2,46
Gesetzliche Regelungen	2,20
Gremienarbeit	1,94
Arbeitssicherheit	1,85
Kooperation mit Behörden	1,60

BertelsmannStiftung

In zwei Elterninitiativen sind die Leitungspersonen Teil des Vorstandes und somit an allen die Elterninitiative betreffenden Entscheidungen unmittelbar beteiligt; sie tragen in diesen Elterninitiativen also die Mitverantwortung für die Anliegen des gesamten Vereins. In einer dieser Elterninitiativen sieht der Elternvorstand die Mitwirkung der Leitungspersonen im Vorstand als notwendig an, da diese bezüglich der Entscheidungsprozesse des Vorstands stets informiert sein und keine das Personal oder die Pädagogik betreffenden Vorstandsentscheidungen gegen ihren Willen durchgesetzt werden sollten. Als problematisch wird von der Leitungsperson in einer anderen Elterninitiative erlebt, dass Elternvorstände, die in der Regel ehrenamtlich tätig sind, den Leitungspersonen, denen ein geringes Stundenkontingent für ihre Leitungsaufgaben zur Verfügung steht, die Ausführung vieler Vorstandsbeschlüsse übertragen. Dadurch komme es zu Belastungen und Rollenkonflikten für die Leitungsperson.

„Das Switchen zwischen verschiedenen Rollen als pädagogische Leitung im Team und meiner Rolle als Vorstand fällt mir schwer."

Leiter, Vorstand

In den zwei verbleibenden Elterninitiativen sind die benannten Leitungspersonen nicht nur im Vorstand, sondern übernehmen auch nahezu alle Leitungsaufgaben. Die im Vorstand aktiven Eltern haben lediglich Funktionen als Kassenprüferin/-prüfer und Unterschriftgeberin/-geber, der Vorstand hat also eher symbolischen Charakter. Diese Elterninitiativen können eigentlich als ‚Erzieherinnen/Erzieher-Initiativen' bezeichnet werden, da hier Erzieherinnen und Erzieher in der Regel auch die Initiatorinnen und Initiatoren der Vereinsgründung sind und sowohl auf der pädagogischen als auch auf der finanziellen und organisatorischen Ebene weitgehend allein entscheiden und gestalten.

In einer der betreffenden Elterninitiativen trifft das Leitungsteam alle Entscheidungen, berichtete die interviewte Leiterin. Organisatorische Elternabende fänden selten statt, die Eltern seien jedoch bei jeder Teamsitzung willkommen, und ihre Wünsche und Vorschläge würden berücksichtigt. Laut Aussage der interviewten Leiterin sind Beteiligungswille und -motivation der Eltern aber grundsätzlich sehr gering.

Elternvorstand und Team

In vier der interviewten Elterninitiativen übernehmen Eltern und Team gemeinsam die Leitungsaufgaben, wobei sie sich über die jeweiligen Bereiche abstimmen. Es gibt zum Beispiel regelmäßige Team-Vorstandstreffen, in denen die Beteiligten sich über die anliegenden Aufgaben verständigen und diese verteilen. In den befragten Elterninitiativen liegen die eher pädagogisch ausgerichteten und alltäglichen Aufgaben beim Team, das diese eigenständig nach Stärken und Vorlieben verteilt, wohingegen finanzielle und organisatorische Aufgaben, die zum Erhalt der Elterninitiative zu erledigen sind, eher von den Vorstandseltern übernommen werden. Eine gegenseitige Informationsvermittlung und Abstimmung findet kontinuierlich statt.

In zwei dieser Elterninitiativen vertritt eine Erzieherin oder ein Erzieher das Team im Vorstand, einmal als gewähltes Mitglied und einmal als koordinierende Erzieherin / koordinierender Erzieher mit einer dafür zur Verfügung stehenden Arbeitszeit von zwei Stunden. Ziel ist es hier, eine möglichst enge Verbindung und einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen Team und Vorstand beizubehalten, ohne dass permanent das gesamte Team an allen Vorstandstreffen und umgekehrt der Vorstand an allen Teamsitzungen teilnehmen muss. In größeren Abständen gibt es aber auch in diesen Elterninitiativen Treffen zwischen dem gesamten Team und dem gesamten Vorstand. Von den mit Leitungsaufgaben betrauten Erzieherinnen und Erziehern wird ihre Rolle teilweise als problematisch erlebt, wenn Aufgabenbeschreibungen und Zuständigkeiten unklar seien; dann, so die interviewten Erzieherinnen und Erzieher, könne es zu Rollenkonflikten und Überforderungen kommen.

In allen interviewten Elterninitiativen ohne benannte Leitungsperson gibt es klare Aufgabenbeschreibungen für

die einzelnen Vorstandsämter. Die Vorstände, die sich in den interviewten Elterninitiativen aus mindestens zwei Personen und einer Kassenwartin / einem Kassenwart bis hin zu acht stimmberechtigten Mitgliedern zusammensetzen, teilen sich Zuständigkeiten entweder nach Zielgruppen oder nach Themenbereichen auf. So gibt es in einer der befragten Elterninitiativen die folgenden vier Vorstandsämter: Das „Vertragsamt" ist für jede Art Verträge und Meldungen zuständig. Das Amt „Kommunikation" verantwortet alle Personalfragen inklusive Stellenausschreibungen und Bewerbungsgesprächen. Die Schatzmeisterin / der Schatzmeister bzw. die Kassenwartin / der Kassenwart sorgt für ausgewogene Finanzen und erledigt die vorbereitende Buchführung, und die Protokollantin / der Protokollant erfasst Überstunden, Urlaubstage und klärt Unstimmigkeiten mit den Erzieherinnen und Erziehern.

In einer anderen Elterninitiative gibt es im Vorstand ebenfalls einen für das Personal zuständigen Elternteil, der sich bei Krankmeldungen um Personalersatz kümmert und mit dem Team den Dienstplan abspricht; in seinen Aufgabenbereich fällt auch der Abschluss von Arbeits- und Betreuungsverträgen. Die Schriftführerin / der Schriftführer übernimmt die Kommunikation mit den Eltern, schreibt Protokolle und lädt zu Versammlungen ein. Die Kassenwartin / der Kassenwart übernimmt die einfache Buchführung sowie den Jahresabschluss, und zwei weitere Ämter sind für die Teamkommunikation und Honorarkräfte bzw. Praktikantinnen und Praktikanten zuständig. Eine Erzieherin / ein Erzieher nimmt in koordinierender Funktion an allen Vorstandstreffen teil und übernimmt die Kommunikation zwischen Vorstand und Team.

Ein drittes Beispiel sei genannt, um zu zeigen, dass die Schwerpunktsetzung zwar in jeder Elterninitiative anders ist, aber die Aufgabennennungen in ähnlicher Weise auftauchen. Die vier Ämter in diesem Vorstand unterteilen sich nach Zielgruppen: Ein Amt verantwortet „Personalzuständigkeit"; darunter fallen zum Beispiel Dienstpläne, die Organisation von Aushilfen und Gehalts- bzw. Honorarabrechnungen. Ein weiteres Amt für „Kommunikation" erledigt alles, was zwischen Eltern und Team kommuniziert werden muss. Das Amt „Finanzen" kümmert sich um Buchhaltung, Rechnungen und Jahresabschlüsse, und das Amt „Neue Kinder" führt Erstgespräche mit neuen Eltern und trifft in Absprache mit dem Team die Entscheidung, wer aufgenommen wird. Auch der Vertragsabschluss fällt in dessen Zuständigkeit.

Dem Arbeiten ohne Leitungsperson liegt der Anspruch zugrunde, im Team möglichst gleichrangig zu agieren und gemeinsam Verantwortung zu tragen. Dies wurde von allen interviewten Erzieherinnen und Erziehern hervorgehoben. In einer Elterninitiative hat das Team mit den Eltern in gemeinsamer Supervision die Zuständigkeiten und Entscheidungswege festgelegt. Ihre Elterninitiative sei seither von mehr Demokratie und weniger Dominanz einzelner Personen geprägt, berichtete eine Erzieherin.

Weitere Aufgaben wie zum Beispiel die Koordination von Festen oder die Zuständigkeit für Reparaturen und Instandsetzungen, Kontakte zu Caterern oder Vermieterinnen und Vermietern etc. werden in den meisten Elterninitiativen – ob mit oder ohne Leitungsperson – als Elternaufgaben an Eltern außerhalb des Vorstands delegiert. In den Elterninitiativen, die ohne Leitungspersonen und durch Elternvorstände geführt werden, ist häufig jedes Elternteil aufgefordert, ein Amt verbindlich zu übernehmen. In Elterninitiativen mit Leitungspersonen äußerten diese im Interview, dass Eltern teilweise auf Zuruf Aufgaben übernehmen würden, was dann von den Leitungspersonen initiiert werde.

C.3 Ehrenamtliche Übernahme von Leitungsaufgaben

Im Fragebogen an die Elterninitiativen wurde erfragt, welcher Anteil der von ihnen ausgeführten Aufgaben ehrenamtlich erledigt wird. Die folgenden Zahlen bilden ab, dass die Übernahme von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen zu einem großen Anteil auf Basis ehrenamtlichen Engagements erfolgt. Auf die Frage nach dem Anteil ehrenamtlicher Ausübung von Leitungsaufgaben antworteten insgesamt 178 Befragte.

Aufseiten der Eltern werden durchschnittlich 99 % der Leitungsaufgaben ehrenamtlich erledigt, bei einem minimalen Wert von 14 % und maximal 100 %. Auch die Erzieherinnen und Erzieher übernehmen Leitungsaufgaben teilweise ehrenamtlich; der entsprechende Anteil an der Erledigung von Leitungsaufgaben macht bei dieser Personengruppe durchschnittlich 33 % aus. Die Verteilung bezüglich der einzelnen Elterninitiativen geht hierbei von 0 % bis zu 100 %.

In den Interviews wurde deutlich, dass der ehrenamtliche Einsatz von Erzieherinnen und Erziehern sowie Leitungspersonen sowohl anlassbezogen als auch strukturell stattfindet. Beispielsweise berichtete eine Leiterin im Interview, dass sie seit jeher Verwaltungsaufgaben zu einem Gutteil von zu Hause erledige, ohne dafür Freizeit- oder Lohnausgleich zu fordern. Eine andere Leiterin äußerte, dass es für sie selbstverständlich sei, Feste und andere Veranstaltungen der Elterninitiative unentgeltlich mit zu organisieren und daran teilzunehmen. Die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Einsatz bei der Übernahme von Leitungsaufgaben bestätigten auch alle interviewten Erzieherinnen und Erzieher aus Elterninitiativen ohne benannte Leitungspersonen.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde dargestellt, wie Leitungsaufgaben von den Akteurinnen und Akteuren in Elterninitiativen definiert werden. Anhand offener Fragen in einem Fragebogen an Elterninitiativen wurden die Aufgabenbereiche „Gesamtorganisation/-überblick haben“, „Personalführung“ und „Koordination der pädagogischen Arbeit“ am häufigsten zu den wichtigsten Leitungsaufgaben gezählt. Dabei wurde deutlich, dass eine Unterscheidung von Träger- und Leitungsaufgaben in Elterninitiativen nicht klar zu ziehen ist.

Die unter dem Abschnitt C.1 hypothetisch geäußerten Interpretationen bezüglich der Unterschiedlichkeiten in der Beantwortung innerhalb der Bundesländer Bayern, Berlin und Niedersachsen weisen auf die verschiedenen länderspezifischen Rahmenbedingungen hin, die möglicherweise Einfluss auf die zu erledigenden Aufgaben und deren Priorisierung nehmen. Weiterführende Untersuchungen, insbesondere zu den Auswirkungen länderspezifischer Rahmenbedingungen und Gesetzgebungen, wären angebracht, um die unterschiedlichen Bewertungen von Leitungsaufgaben in einzelnen Bundesländern einordnen und begründen zu können. Gesetzliche Rahmenbedingungen und finanzielle Anreize zu Leitungsbenennung könnten zudem dafür verantwortlich sein, dass es in Bayern und Niedersachsen deutlich mehr Elterninitiativen mit Leitungspersonen/-teams gibt, die nicht nur formal benannt wurden, als dies in Berlin der Fall ist.

Zur Frage, wie Leitungsaufgaben in Elterninitiativen verteilt werden, wurde deutlich, dass je nach Elterninitiative sowohl Eltern als auch Leitungspersonen, Erzieherinnen und Erzieher in unterschiedlicher Weise an allen anfallenden Leitungsaufgaben beteiligt sein können.

Bei der Betrachtung unterschiedlicher Konstellationen der Verteilung von Leitungsaufgaben zwischen Elternvorständen, Leitungsperson/-teams und pädagogischen Teams stellte sich heraus, dass sich einerseits inhaltliche Schwerpunktsetzungen und Verteilungen der Zuständigkeiten unterscheiden, andererseits die Leitungsaufgaben in ähnlicher Weise beschrieben werden.

Leitungsaufgaben werden von Seiten der Elternvorstände in aller Regel ohne Vergütung ausgeführt. Von Seiten der Erzieherinnen und Erzieher wird circa ein Drittel der aufgewendeten Zeit für Leitungsaufgaben ohne Entgelt erledigt. Ohne das starke bis völlige ehrenamtliche Engagement derjenigen, die Leitungsaufgaben übernehmen, können Elterninitiativen von Kindertageseinrichtungen nicht bestehen.

D

Leitungskompetenzen in Elterninitiativen

Potenziale und Risiken

In den folgenden beiden Kapiteln werden die Erfahrungen der interviewten Eltern, Erzieherinnen, Erzieher und Leitungspersonen ausgewertet, die sie bei der Ausübung von Leitungsaufgaben in den Elterninitiativen gemacht haben. Ergänzend zu den Ergebnissen der Interviews werden – wo vorhanden – Auswertungen des Fragebogens an die Elterninitiativen eingefügt.

Sowohl in den Interviews als auch in den Fragebögen spielte das Thema ‚Kompetenzen' in Verbindung oder Vermischung mit Leitungsaufgaben eine zentrale Rolle, weshalb ihm an dieser Stelle ein eigenständiges Kapitel gewidmet wird. Im Folgenden sollen die Bedeutung dieser Kompetenzen für ein gelingendes Leitungshandeln beleuchtet sowie Risiken, die mit ihrem Fehlen einhergehen, erörtert werden. Das Thema ‚Kompetenzen' tauchte in unterschiedlichen Bereichen und Zusammenhängen auf; die Absätze dieses Kapitels bilden diese verschiedenen Kontexte ab.

D.1 Elterninitiativen als Raum für vielfältige Kompetenzen

„Wenn sie es brauchen, dann sind wir da. Aber ich muss den Prozess nicht steuern, das Team ist kompetent." Mutter, Vorstand

Im bundesweiten Fragebogen nannten die Interviewten auf die Frage nach den fünf wichtigsten Leitungsaufgaben nicht nur Aufgaben, sondern auch Kompetenzen wie:
„kollegiale Teamführung"
„Verantwortung übernehmen"
„dass Mitarbeiter sich wohlfühlen"
„angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen"
„Zeitmanagement"
„Vermitteln bei Konflikten"
„Gemeinschaftsempfinden gewährleisten"
„kontrollieren"
„Aufzeigen von Handlungsfeldern für den Vorstand"
„täglich präsent sein und auf Fragen antworten können"
„Aufgaben verteilen"
„Impulse setzen"
„Offenheit und Transparenz für alle schaffen"
„Gesamtüberblick behalten"
„Ansprechpartner für alle sein"
„lösungsorientiertes Arbeiten"
„Gespräche gut führen und wertschätzen"
„auf dem aktuellen Stand sein"

Auch in den Interviews wurde deutlich, dass die selbstbestimmte und offene Gestaltung von Leitungsprozessen in Elterninitiativen die Nutzung vielfältiger Kompetenzen der Beteiligten gleichermaßen ermöglicht und erfordert. Bei deren bewusstem Einsatz und guter Koordination entstehen Synergien, die Hierarchien oder klar strukturierte Abläufe ersetzen können.

So berichteten die Vorstände in nahezu allen befragten Elterninitiativen, dass und wie sie ihre beruflichen Erfahrungen und individuellen Kompetenzen im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit als Vorstände nutzen können. Ein Vater, der beruflich im Umgang mit Konflikten Erfahrungen habe, setze diese auch in der Elterninitiative ein. *„Der Vorstand hat dann in dem Konflikt vermittelt, der hat professionelle Kompetenzen aus dem Firmen-Management."* Leiterin Ein anderer, der als Buchhalter arbeite, könne sein Wissen für seine Tätigkeit als Finanzvorstand optimal nutzen. *„Ich hab sowieso gerade ein Haus gebaut, da hatte ich die Materialien und alles, was man da so braucht",* Mutter, Vorstand berichtete eine Mutter im Zusammenhang mit dem notwendigen Umbau der Küche. *„Jeder macht, was er gut kann."* Mutter, Vorstand In einer Elterninitiative erstellen die koordinierenden Vorstandseltern derzeit eine Liste der Kompetenzen der Eltern, um diese bei Bedarf abrufen zu können.

Eine andere Mutter berichtete, dass sie Aufgaben innerhalb des Vorstandes nach Stärken und Vorlieben verteilen würden; Lust und Interesse an der übernommenen Aufgabe sind hier wichtige Voraussetzungen für den Erfolg bei deren Erledigung. Dieses Prinzip beschreiben auch die in den Interviews befragten Erzieherinnen und Erzieher für ihre Teams: *„Es gibt bei uns eine unbewusste Aufgabenverteilung nach Stärken und Vorlieben."* Erzieherin, Vorstand So kümmere sich eine Kollegin, die mehr Interesse an theoretischen Auseinandersetzungen habe, eher um fachliche Themen und bringe diese ins Team ein. Einem anderen falle dagegen die Dienstplangestaltung leicht. *„Die Dienstplangestaltung übernimmt bei uns das Team selbst. Dabei ist ein Erzieher der ‚Denker', der hat alle Stunden vor Augen und voll den Überblick."* Erzieherin, Vorstand

Absprachen seien wichtig, damit eine Person mit den richtigen Kompetenzen an der richtigen Stelle agiere, so eine Mutter. In ihrer Elterninitiative gebe es außerdem mittlerweile Eignungskriterien für Vorstände, die Auswahl neuer Vorstandseltern werde von Team und Vorstand gemeinsam entschieden. In dieser Elterninitiative sind sich Eltern und Team sehr bewusst, dass die Übernahme der Verantwortung für die Einrichtung neben dem Enthusiasmus für die Elterninitiative konkrete Voraussetzungen erfordert.

Hervorgehoben wird in mehreren Gesprächen zum Beispiel die Kompetenz, Konflikte zu klären bzw. die Zuständigkeit dafür zu übernehmen: *„Konfliktlösung ist keine Teamqualität, das ist meine Aufgabe",* Leiterin äußerte die Leiterin einer Elterninitiative. Eine Mutter aus dem Vorstand bestätigte, wie wichtig es sei, dass die Leiterin immer das Gespräch suche und auf diese Weise Probleme lösen würde. In einer anderen

Elterninitiative tragen regelmäßige Team-Vorstands-Sitzungen dazu bei, Konflikte zu klären, bevor sie eskalieren. Der Vorstand interessiere sich für das Wohlbefinden und die Wünsche des Teams, berichtete die Leiterin. Dies sei früher anders gewesen, da habe der Vorstand das dem Team überlassen. Jetzt suche er nach Lösungen für Konflikte, zum Beispiel über Supervision oder Angebote zur gewaltfreien Kommunikation, und nehme damit seine Fürsorgepflicht als Arbeitgeber wahr.

D.2 Gegenseitige Anerkennung von Kompetenzen

„Wenn jeder seinen Bereich hat und das respektiert wird, läuft der Laden gut." Erzieherin, Vorstand

Indem die Vorstände in den meisten befragten Elterninitiativen dem Team freie Hand und die Verantwortung für die pädagogische Arbeit sowie deren Planung und Gestaltung lassen, ermöglichen sie die gleichberechtigte Teilhabe der Erzieherinnen und Erzieher an der Gestaltung des Miteinanders in der Elterninitiative und motivieren sie dazu, eigene Stärken und Fähigkeiten einzubringen. So wurde in einer Elterninitiative eine Erzieherin im Rahmen ihres Personalgesprächs vom Vorstand angesprochen, ob sie sich vorstellen könne, Informationen zwischen Vorstand und Team weiterzuleiten. *„Ich wurde gefragt, ob zwei Stunden dafür ausreichen würden. Ich hab's erst mal so probiert und denke, dass es passt. Ich sollte selbst rausfinden, was und wie ich es am besten mache, und dann wieder besprechen. Ich kann das auch gut. Meine Kollegen sind dafür zu träumerisch. Auf mich kann man sich verlassen."* Erzieherin, Vorstand

Die Professionalität bzw. Kompetenz gegenseitig anzuerkennen, ist nach Aussage einer Mutter die Voraussetzung für das Gelingen der Zusammenarbeit von Team und Vorstand: *„Wir sind dafür da, den Rahmen zu schaffen und zu gucken, passt das irgendwie ins Gesetz."* Mutter, Vorstand Das Team solle sich dagegen auf sein Kerngeschäft, nämlich die pädagogische Arbeit, konzentrieren können. *„Diese aufwändige Organisation möchte ich gern vom Team fernhalten, ich kann das gut mit meinem Bürojob vereinbaren",* Mutter, Vorstand äußerte eine andere Mutter im Gespräch. Auch andere Vorstandseltern betonten im Gespräch, wie wichtig es ihnen sei, sich aus der pädagogischen Arbeit herauszuhalten und diese den dafür qualifizierten Erzieherinnen und Erziehern zu überlassen. Sie seien schließlich die Profis in Erziehungsfragen, deshalb schlage, berichtete die Leiterin einer Elterninitiative, der Vorstand zwar mitunter Themen vor, überlasse die Entscheidung in pädagogischen Fragen aber dem Team: *„Die Stimme des Teams hat momentan die stärkste Autorität, es geht im Wesentlichen immer darum, dass das Team gut arbeiten können soll."* Leiter Das bedeutet in dieser Elterninitiative zum Beispiel auch, dem Team viel Freiraum für die Gestaltung von Abläufen oder beim Einsatz finanzieller Mittel im Rahmen der pädagogischen Arbeit zu gewähren.

D.3 Dachverbände als Kompetenzentwickler

„Der Dachverband war dann unsere Rettung …" Mutter, Vorstand

Als weitere wichtige Voraussetzung für die gelingende Gestaltung von Leitungsprozessen hat sich nach Aussagen der befragten Beteiligten erwiesen, fehlende Kompetenzen bei Dachverbänden oder externen Unterstützerinnen und Unterstützern zu holen (hierzu mehr im Kapitel G). *„Die Finanzen laufen gut bei uns, unser alter Kassenwart hatte gute Arbeit gemacht. Ich hab dann zu Beginn eine Fortbildung beim DaKS [Dachverband der Kinder- und Schülerläden in Berlin] gemacht, das hat mir guten Einblick und Orientierung gegeben."* Mutter, Vorstand Die Rolle der Dachverbände in Hinblick auf den Kompetenzerwerb für Leitungsaufgaben ist gar nicht hoch genug zu schätzen und wird an allen drei Standorten bei den Befragten immer wieder deutlich. Darüber hinaus beschreiben insbesondere die befragten Eltern es als notwendige Kompetenz, sich zum Beispiel in schwierigen Personalsituationen externe Unterstützung zu holen.

D.4 Risiken durch unklare Zuständigkeiten und fehlende Kompetenzen

„Manche kriegen im Vorstand 'ne Profilneurose, was man jetzt alles verändern kann …" Leiterin

In den Interviews wurde deutlich, dass Eltern mitunter ihre fachlichen Kompetenzen überschätzen bzw. dass die pädagogische Seite wichtiger Entscheidungen im Vorstand untergehen kann, selbst wenn dort Erzieherinnen und Erzieher aus dem Team oder Eltern, die als Erzieherin bzw. Erzieher arbeiten, beteiligt sind. So wollten beispielsweise Vorstandseltern in einer Elterninitiative gern dauerhaft Erzieherinnen und Erzieher in der berufsbegleitenden Ausbildung einstellen, was für die Elterninitiative kostengünstiger wäre. Die fachliche Dimension, sowohl in Hinblick auf die fehlenden Kompetenzen der noch Auszubildenden als auch der Anleitungsaufwand durch das Team bzw. die Leitungsperson, wurde schlichtweg ignoriert.

In einer anderen Elterninitiative entstand ein Konflikt aus der unklaren Zuständigkeit für die Umsetzung der Ansprüche des Berliner Bildungsprogramms. Die fachliche Kompetenz hierfür sahen die Vorstandseltern beim Team. Dieses konnte jedoch keine Einigung über die Art und Weise der Entwicklungsdokumentation finden, sodass der Vorstand in seiner Zuständigkeit als Träger immer wieder Druck ausübte. *„Da sind wir fast dran zerbrochen als Team“,* Erzieherin, Vorstand berichtete eine Erzieherin im Gespräch. Die Einbeziehung der Eltern in diesen Konflikt sei wenig hilfreich gewesen, und der Druck von außen habe sich erschwerend auf die Situation ausgewirkt. Weiterführend sei in diesem Fall dann das Einschalten der Fachberatung gewesen.

Deutlich wird an diesem Beispiel, dass Grenzüberschreitungen vom Vorstand in Richtung pädagogische Kompetenz des Teams Abwehr erzeugen und zu einer Blockierung führen können. Druck lastet in diesem Falle natürlich auch auf dem Vorstand, der die Verantwortung dafür trägt, die pädagogische Qualität zu sichern. Hier zeigt sich eine Grenze ehrenamtlichen Engagements. Das Kompetenzvakuum auf der Trägerebene wird zur Überforderung, und externe Unterstützung ist notwendig.

Eine andere Schwierigkeit in Hinblick auf die fachliche Kompetenz zeigte sich in einer Elterninitiative bei der Frage nach der Aufnahme jüngerer Kinder. Eigentlich wurden im Laden bisher Kinder ab drei Jahren aufgenommen, und immer wieder war Thema, ob es genug Nachfrage in dieser Altersgruppe gebe. Dann wurde durch den Vorstand aus persönlicher Betroffenheit angeregt und durchgesetzt, vier jüngere Geschwisterkinder aufzunehmen. Zunächst erzeugte diese Entscheidung eine Blockade im Team, weil die Konsequenzen dieser Entscheidung für die pädagogische Arbeit überhaupt nicht thematisiert und mit dem Team diskutiert worden waren. Die fachlich-pädagogische Perspektive wurde vom Vorstand schlichtweg ignoriert. Erst in einem gemeinsamen Prozess von Team und Vorstand mit begleitender Supervision konnte der Konflikt bearbeitet werden. *„Das war unangenehm, weil es die Vorstandseltern waren. Das hat uns in eine blöde Rolle gebracht. Wir waren sauer und verletzt, dass uns der Vorstand aus persönlichen Gründen überrumpelt.“* Erzieherin, Vorstand Die Vermischung der Trägerrolle und der damit verbundenen fachlichen Aufsicht mit persönlichen Interessen von Eltern führte dazu, dass die fachliche Perspektive nicht berücksichtigt und die pädagogische Autonomie des Teams durch Eigeninteressen von Eltern ausgehöhlt wurde.

9 ISBJ (Integrierte Software Berliner Jugendhilfe) ist das IT-System, mit dessen Hilfe die Gutscheinerteilung, die Beitragsberechnung und auch die Finanzierung von Berliner KiTaplätzen abgewickelt werden.

D.5 Doppelrolle als Eltern und Arbeitgeber – eine persönliche Belastung

„Gleichzeitig Eltern und Arbeitgeber zu sein, ist schwierig. Man will sich ja nicht mit dem Team anlegen …“ Mutter, Vorstand

Vorstandseltern bestätigten im Gespräch, dass die Doppelrolle als Eltern und Arbeitgeber bzw. Träger der Elterninitiative häufig zu Verunsicherung führe, insbesondere wenn es um Personalfragen gehe. Die Abhängigkeit vom Team hinsichtlich des Wohlbefindens der Kinder schränke die Klarheit in der Arbeitgeberrolle und die effektive Erledigung von Leitungsaufgaben ein, äußerte eine Mutter. Auch die unzureichende Abgrenzung bzw. Überschneidung von Aufgaben des Vorstandes, Elternämtern und Team könne bei fehlender Leitungsperson und Aufgaben mit vielen Beteiligten oder komplexen Anforderungen zu Engpässen und Überforderungen führen, die teilweise durch Enthusiasmus und Motivation für die Elterninitiative ausgeglichen würden. Als Beispiel nannte sie die Diskussion um eine Auslagerung des Amtes für Aushilfen, das eigentlich beim Personalamt im Vorstand angesiedelt war. Es wurden dann verschiedene Modelle ausprobiert, blieb aber kompliziert, da in jedem Fall viele Wege hin- und hergegangen werden mussten; das habe sie als Überforderung wahrgenommen.

D.6 Überforderung im Ehrenamt

Hinzu kommen nach Aussagen von Vorstandseltern immer wieder neue Anforderungen seitens der Geldgeber im Land bzw. in der Stadt, mit denen man sich auseinandersetzen müsse. *„Jetzt ist es wieder so. Ich habe gesehen, dass irgendeine Umstellung beim ISBJ[9] erfolgt, und ich will da einfach nicht ran. Ich wähne mich halb in Sicherheit, dass der Kassenwart ja merkt, wenn kein Geld mehr kommt, aber mache mir auch Sorgen, dass es Fristen gibt und der alte Account nicht mehr funktioniert“,* Mutter, Vorstand berichtete eine Mutter. Dieser Mix aus Uninformiertheit und Überforderung belaste sie. *„Es nervt mich, Anleitungen zu lesen. Ich bin selbst technische Redakteurin, trotzdem hat sich eine Blockade entwickelt.“* Mutter, Vorstand Die Anforderung, sich immer über die aktuellen Gegebenheiten zu informieren, Veränderungen vorzunehmen und Anforderungen von außen zu erfüllen, übersteigt mitunter die Bereitschaft von ehrenamtlich engagierten Eltern und kann dann zu Hürden und Blockaden mit existenziellen Folgen für die Elterninitiative führen. An dieser Stelle war es wiederum der Dachverband, der unabdingbare Informationen, Beratung und Unterstützung bereitstellte.

Leitungskompetenzen in Elterninitiativen: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Leitungsaufgaben auf viele Schultern verteilen	Mangelnde Professionalität im Ehrenamt (z.B. fehlende Sicht auf die Tragweite von Entscheidungen hinsichtlich der pädagogischen Relevanz)
Vielfältige Kompetenzen von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern nutzen	Unklare Zuständigkeiten, die zu Konflikten führen
Synergien nutzen, die durch vielfältige Kompetenzen entstehen und teilweise Hierarchien oder klar strukturierte Abläufe ersetzen	Grenzüberschreitungen vom Vorstand in Richtung pädagogische Kompetenz des Teams
Kompetenzen gegenseitig anerkennen (beispielsweise Respekt vor der pädagogischen Autonomie des Teams)	Mix aus Uninformiertheit und Überforderung durch neue Anforderungen
Aufgaben innerhalb des Vorstandes nach Stärken und Vorlieben verteilen	Kompetenzvakuum auf der Trägerebene
Bewusstheit darüber, dass die Übernahme der Verantwortung für die Elterninitiative konkrete Fähigkeiten erfordert	Überforderung von ehrenamtlichen Vorstandseltern
Eignungskriterien für Vorstände erstellen	Vermischung der Trägerrolle mit persönlichen Interessen
Kompetenz entwickeln, Konflikte zu klären bzw. die Zuständigkeit dafür zu übernehmen	Verunsicherung durch Doppelrolle als Eltern und Arbeitgeber bzw. Träger
Fehlende Kompetenzen bei Dachverbänden oder externen Unterstützerinnen und Unterstützern aneignen	Fehlende Abgrenzung bzw. Überschneidung von Aufgaben des Vorstandes, Elternämtern und Team

BertelsmannStiftung

Zusammenfassung

Gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen erfordert von allen Beteiligten, sich der eigenen Kompetenzen bewusst zu sein und sie aktiv in die Gestaltung der jeweiligen Aufgaben einzubringen. Die Vielfalt der beteiligten Personen eröffnet ein Reservoir, aus dem nach Bedarf geschöpft werden kann und das – zumindest teilweise – institutionalisierte Strukturen zu ersetzen in der Lage ist. Dabei erweist es sich als Kompetenz der Beteiligten, wenn sie die jeweiligen Fähigkeiten aller anderen erkennen, eigene Grenzen und Überforderungen wahrnehmen und nach geeigneten Möglichkeiten zur Unterstützung suchen.

Fehlende Kompetenzen zum Beispiel in Hinblick auf die Einschätzung und Abgrenzung der eigenen Rolle können dagegen zu Konflikten mit dem pädagogischen Team oder innerhalb des Vorstandes führen, die letztendlich zu Risiken für die gesamte Elterninitiative werden können.

E

Leitungshandeln in Elterninitiativen

Dimensionen des Gelingens und Misslingens

In diesem Kapitel wird untersucht, welche Bedingungen das Gelingen oder Misslingen von Leitungshandeln in Elterninitiativen beeinflussen. Auf Grundlage einer Inhaltsanalyse der Interviews konnten neun Dimensionen des Leitungshandelns herausgefiltert werden:

- Familiäre Atmosphäre
- Flexibilität
- Identifikation mit der Elterninitiative
- Improvisation
- Kontinuität
- Motivation
- Open minded
- Partizipation
- Transparenz

Der Begriff „Dimension" wurde gewählt, weil es sich um begrifflich voneinander abgrenzbare Bereiche handelt, innerhalb derer sich jedoch eine relativ große Spannbreite und Vielfalt von Erfahrungen in den Elterninitiativen abbilden lässt.

Die Dimensionen werden im Folgenden in Hinblick sowohl auf ihre Potenziale als auch auf ihre Risiken für ein gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen dargestellt.

E.1 Familiäre Atmosphäre

„Alle sind privat miteinander befreundet, wir tauschen uns viel aus, das läuft gut bei uns." Mutter, Vorstand

Die „familiäre" Atmosphäre in Elterninitiativen ist in verschiedener Hinsicht ein relevanter Faktor für das Miteinander und die Ausübung von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen. Häufig gibt es kleine Teams und eine übersichtliche Anzahl von Kindern und Eltern, sodass jeder jeden kennt und ein Interesse aneinander besteht. *„Alle sind irgendwie zuständig, und gut geht's am ehesten, wenn das einigermaßen harmonisch funktioniert."* Mutter, Vorstand Leitungshandeln bedeutet in Elterninitiativen unter anderem, *„den persönlichen Kontakt zu suchen und andere Eltern in die Verantwortung zu bringen."* Mutter, Vorstand Der nahe und tägliche Kontakt ermögliche, so berichtete eine Leiterin im Interview, das unkomplizierte Delegieren von Aufgaben an Eltern.

Tägliche Gespräche im Flur beim Bringen und Abholen oder gemeinsame Ausflüge und Reisen mit Eltern und Kindern tragen nach Aussagen der Interviewten zu einer vertrauensvollen Atmosphäre bei. Der enge persönliche Kontakt zwischen Eltern und Team führt – wenn gegenseitiges Vertrauen gewachsen ist – dazu, dass Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse leichter sind. Er ermöglicht es, Leitungsaufgaben auch mal privat zu besprechen oder zwischen Tür und Angel zu regeln. *„Durch das Befreundetsein zwischen Vorstand und Team kann Ärger des Teams abgefedert werden. Wir sagen dann, das ist ja so nötig, und das bringt uns was, und das ist dann auch so in Ordnung."* Mutter, Vorstand Auf der anderen Seite, so äußerte dieselbe Mutter im Interview, berge der hohe informelle Austausch jedoch die Gefahr der Intransparenz und Verschleppung von Konflikten, die nicht offen zur Sprache kommen.

Das Interesse, offene Konflikte zeitnah zu klären, ist aus Sicht der Interviewten hoch, weil unter einer belasteten Atmosphäre alle leiden, nicht zuletzt die Kinder. Wer aber für Konflikte zuständig ist, bleibt häufig offen. Insbesondere bei den für Leitungsaufgaben Zuständigen in Elterninitiativen erhöht sich das Risiko, dass Konflikte noch stärker auf der persönlichen Ebene ankommen, wenn die jeweiligen Personen dazu nicht genügend professionelle Distanz finden. Eine solche Haltung aber ist schwer zu entwickeln in Elterninitiativen, in denen die mit Leitungsaufgaben betrauten Eltern äußern, dass *„unser Kinderladen die Leitung ist"* Vater, Vorstand oder *„wir nicht in institutionalisierten Begriffen denken."* Mutter, Vorstand

Erschwerend kommt hinzu, dass es nach Aussagen der Interviewten in Elterninitiativen kaum klare Zuständigkeiten oder institutionalisierte Wege im Umgang mit Konflikten gibt. Dies belastet vor allem diejenigen, die mit Leitungsaufgaben betraut sind – die enge personelle Verflechtung, die vorher alles leichter gemacht hat, kann jetzt zur Falle werden. Von anderen Eltern wird dann gerade in schwierigen Situationen an eine Hierarchie appelliert, die es in guten Zeiten nicht gab bzw. die nicht spürbar war. Plötzlich soll der Vorstand durchgreifen und seine Leitungsrolle wahrnehmen. *„Es gibt Eltern, die so 'ne Hierarchie im Hirn haben, und wenn hier irgendwas ist, das nicht passt, dann wenden sie sich an den Vorstand."* Leiterin

Die persönliche Nähe kann hinsichtlich der Ausübung von Leitungsaufgaben auch hinderlich sein, wenn es um Entscheidungen geht, bei denen die Verantwortlichen einen Spagat zwischen dem formal-juristischen Rahmen und den persönlichen Wünschen von Eltern oder Erzieherinnen und Erziehern machen müssen. So berichtete eine Vorstandsmutter von dem Dilemma, eine Schwangerschaftsvertretung gern weiterbeschäftigen zu wollen, was jedoch aufgrund der Rückkehr der Erzieherin aus der Elternzeit nicht möglich war. Konflikte können auch aus der engen Beziehung unter den Vorstandseltern erwachsen, wenn etwa Aufgaben wegen Krankheit nicht erledigt werden, aber dies aus einem Schutzbedürfnis für die erkrankte Person nicht angesprochen wird. Hier kann die Rücksichtnahme auf persönliche Befindlichkeiten fatale Folgen für die Elterninitiative haben, indem zum Beispiel hohe finanzielle Verluste entstehen.

Familiäre Atmosphäre: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Kleine Teams, übersichtliche Anzahl von Kindern und Eltern	Hoher informeller Austausch
Naher Kontakt und Vertrautheit untereinander	Intransparenz und Verschleppung von Konflikten; Rücksichtnahme auf persönliche Befindlichkeiten
Gefühl der Zuständigkeit und Verantwortung bei allen in jeweils überschaubarem Rahmen	Konflikte aus unklaren Zuständigkeiten
Unkompliziertes Delegieren von Aufgaben an andere Eltern/Team	Fehlende Trennung von Rolle und Person (bspw. Risiko, dass Konflikte auf der persönlichen Ebene ankommen)
Täglicher Austausch	Spagat zwischen dem formal-juristischen Rahmen und den persönlichen Wünschen
Einfachere Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse	Kaum klare Zuständigkeiten oder institutionalisierte Wege im Umgang mit Konflikten
Großes Interesse bei allen Verantwortlichen an zeitnaher Klärung offener Konflikte	

BertelsmannStiftung

E.2 Flexibilität

„Kurze, direkte Wege ermöglichen schnelle Entscheidungen." Mutter, Vorstand

Unter dem Begriff „Flexibilität" werden hier unterschiedliche Herangehensweisen und die Verständigung der beteiligten Personen bei der (kurzfristigen) Verteilung und Bewältigung von Leitungsaufgaben beschrieben.

Die mit Leitungsaufgaben betrauten Personen zeichnen sich in Arbeitsweise und Problemlösungsverhalten häufig durch ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit zu schnellem Reagieren auf neue Problemstellungen aus. Diese Flexibilität zeigt sich sowohl im Zusammenspiel von Vorstandspersonen und von pädagogischen Teams untereinander als auch in der Kommunikation und Kooperation von Vorstand und Leitungspersonen bzw. Teams.

„Wir reden ganz viel, telefonieren bestimmt drei Mal am Tag miteinander", Mutter, Vorstand beschreibt eine Mutter ihren steten und engen Kontakt zu den pädagogischen Leitungspersonen der Elterninitiative, der schnelles Reagieren auf neue Problemlagen ermögliche.

Die Frage, ob die Aufgaben spontan verteilt und erledigt werden oder es festgelegte Aufgabenverteilungen gibt, wurde im Fragebogen folgendermaßen beantwortet (vgl. Tab. 4): Der Durchschnitt ergänzt sich nicht zu 100 %, da nicht alle Befragten zu beiden Optionen eine Antwort gegeben haben, wenn ja, so haben sich diese zu 100 % ergänzt. Die Spannbreite der Antworten zu der spontanen Verteilung und Erledigung der Leitungsaufgaben erstreckten sich von 2 % bis zu 100 %. Es gibt sowohl Elterninitiativen, bei denen gar keine Leitungsaufgaben im Vorfeld verteilt sind, als auch solche, in denen alle Aufgaben bestimmten Personen zugeordnet sind. Auch wenn es in vielen Elterninitiativen festgelegte

Tab. 4: **Verständigung über die Ausübung der Leitungsaufgaben; spontane oder festgelegte Aufgabenverteilung** (in %)

Aufgabenverteilung	n	Min	Max	Mittelwert
	in %			
Spontan	129	2	100	38,53
Festgelegt	125	0	100	66,72

BertelsmannStiftung

Aufgabenverteilungen gibt, so wird doch mehr als ein Drittel der Aufgaben spontan verteilt und erledigt.

Mehrere interviewte Leitungspersonen und Eltern verrichten einen Großteil ihrer Leitungsaufgaben mit nur wenigen bis gar keinen Abgrenzungen der jeweiligen Aufgabenbereiche. Anhand der Interviewergebnisse lässt sich feststellen, dass diese Arbeitsform oftmals in leitenden Zweierkonstellationen bevorzugt wird. Eine Mutter berichtet, die Verteilung von Aufgaben mit ihrer Vorstandskollegin geschehe meist spontan und werde *„maßgeblich von persönlichen Vorlieben, Ressourcen und Kompetenzen beeinflusst."* Mutter, Vorstand *„Einfach zu gucken, wer hat gerade welche Ressourcen von uns beiden. Wer hat wozu Lust? Zu zweit funktioniert das super."* Mutter, Vorstand Gerade für Eltern in Vorstandsämtern, die in der Regel Laien in der Bewältigung von Trägeraufgaben für eine Kindertageseinrichtung sind, kann eine spontanere, fallbezogene Verteilung von Aufgaben sehr gewinnbringend sein, da, wie eine Mutter mit Vorstandsamt hervorhebt, fehlende Kompetenzen ausgeglichen und Überbelastungen wie auch auftretende Überforderungen Einzelner verhindert oder abgefedert werden können. Eine situationsbezogene Aufgabenverteilung und Erledigung wird von Elternvorständen teilweise auch mit mehreren Beteiligten praktiziert. Um dies zu ermöglichen, werden mehrfach regelmäßige und häufige Vorstandstreffen als passendes Forum benannt.

Auch bei sehr eingespielten, vertrauten pädagogischen Teams komme es durchaus vor, dass ein Großteil der anfallenden Aufgaben gar nicht im Vorfeld verteilt werde, sondern eher spontan von den Personen erledigt werde, die sie gerade sehen und als dringlich einordnen, berichten mehrere Erzieherinnen, Erzieher und Leitungspersonen. Eine Erzieherin aus Berlin schilderte exemplarisch bezüglich einer Aufforderung des Berliner Senats zur Sprachstandserhebung folgendes Vorgehen: Auf einer Teamsitzung wurden die Zuständigkeiten für die einzelnen Kinder aufgeteilt und der Termin zur Abgabe im gemeinsamen Kalender vermerkt. In der Folge legten alle Erzieherinnen und Erzieher ihre Beobachtungsbögen unabhängig voneinander in einen Briefumschlag. Auf die Nachfrage der Interviewerin, wer die Aufgabe des termingerechten Briefversandes übernommen habe, antwortete die Erzieherin, es habe gar keine Vereinbarung dazu gegeben, denn *„so was wird immer von jemandem gesehen."* Erzieherin Für solche Aufgaben müssten und seien die Beteiligten in ihrer Elterninitiative *„blickig"* Erzieherin Mehrere Personen fühlten sich verantwortlich und seien in der Lage, den Gesamtüberblick zu behalten. Dies gelinge durch engen persönlichen Kontakt und ständigen intensiven Austausch über die unterschiedlichen Leitungsaufgaben. Eine Leiterin sagte, sie und ihre Leitungskollegin *„reden ununterbrochen miteinander und haben gemeinsame Bürozeiten"* Leiterin eingerichtet, um den ständigen intensiven Austausch und die Möglichkeit beweglichen gemeinsamen Reagierens gewährleisten zu können.

Unter den Interviewten betrachteten allerdings einige die soeben beschriebene Arbeitsweise für ihre Elterninitiative als nicht praktikabel. Im Gegenteil sagte eine Leitungsperson, die klare Aufgabenverteilungen bevorzugt: *„Wenn alle sich auf die anderen verlassen, passiert nichts."* Leiterin Die Befürchtung, dass Aufgaben leicht übersehen oder vergessen werden könnten, wenn nicht klar sei, in wessen Zuständigkeitsbereich sie genau liegen, äußerten auch mehrere Elternvorstände. Dieser Sorge versuchen diese beispielsweise durch die Forderung nach detaillierten Ämterbeschreibungen, *„vergleichbar mit Arbeitsplatzbeschreibungen, in denen Zuständigkeitsbereiche klar benannt werden"*, Mutter, Vorstand zu begegnen. Wenn keine ausreichende Dokumentation vorliege, bestehe vor allem in der Phase nach einer Amtsübernahme eine große Gefahr, dass entscheidende Leitungsaufgaben nicht wahrgenommen würden, betonte eine Mutter mit Vorstandsamt.

Flexibilität: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Schnelles und unkompliziertes Reagieren auf neue Problemstellungen	Übersehen oder Vergessen von Aufgaben
Elternschaft bei Bedarf als Entlastungsressource	Verantwortungsdiffusion hinsichtlich der Zuständigkeiten
Spontane/situationsbezogene Aufgabenverteilung nach Kompetenzen, Ressourcen und Lust der Beteiligten	Fehlender Überblick über zu erledigende Aufgaben
Selbstständige Erledigung von Leitungsaufgaben, wenn sie jemandem auffallen	

BertelsmannStiftung

E.3 Identifikation mit der Elterninitiative

„Der Spaß an der Arbeit liegt eben nicht nur an der Bezahlung, sondern auch darin, sagen zu können, das hier ist meine Einrichtung." Leiter

Identifikation mit der Elterninitiative beschreibt den emotionalen Wert, den die Frauen und Männer in Leitungsverantwortung der Elterninitiative beimessen.

Die mit Leitungsaufgaben betrauten Personen betrachten die Elterninitiative zumeist als Teil ihres Lebens, mit dem sie sich gerne identifizieren. Dies zeigt sich sprachlich durch die häufige Nutzung von Begrifflichkeiten wie *„unser Laden"* Leiterin und *„meine Einrichtung"* Leiter Eine Interviewte spricht von *„Herzblut"* Leiterin für die Elterninitiative. Durch die hohe Bereitschaft, unentgeltlich und ohne Freizeitausgleich mehr Zeit für die Einrichtung zu investieren, als arbeitsvertraglich geregelt ist, verschwimmen aufseiten der Erzieherinnen und Erzieher mitunter die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und ehrenamtlicher Tätigkeit. *„Wir sehen das als quasi Selbstständigkeit, die wir hier haben, und machen die Arbeit so lange, bis sie fertig ist"* Leiter, sagt ein Leitender über seine eigene hohe Einsatzbereitschaft und die seiner Kolleginnen und Kollegen. Eine Leitungsperson berichtet, sie schreibe niemals Überstunden auf, die sie zu Hause erarbeite; diese *„schenke"* sie *„selbstverständlich"* Leiterin der Elterninitiative. Auch Tätigkeiten, die nichts mit den originären pädagogischen Leitungs- oder weiteren pädagogischen Aufgaben zu tun haben, beispielsweise die Organisation und Teilnahme an Renovierungseinsätzen am Wochenende ohne finanziellen oder Stundenausgleich, werden von den interviewten Erzieherinnen und Erziehern gewollt, zumindest aber hingenommen. Eine Leiterin erklärte zu einer bevorstehenden Renovierungsaktion, dass sie und ihre Kollegin diese aufgrund mangelnder Bereitschaft der Eltern wohl ohne deren Beteiligung durchführen würden, *„ohne Bezahlung und ohne Freizeitausgleich"* Leiterin.

Ein *„Wir-Gefühl"* Leiter in der Elternschaft herzustellen oder zu bewahren, wird von allen Interviewten als fundamentale Leitungsaufgabe gesehen und teilweise auch aktiv befördert. Beispielsweise berichtete ein Mitarbeiter eines Leitungsteams, dass bei einer Gemeinschaftsaktion, dem Sandaustausch des Sandkastens der Elterninitiative, vom pädagogischen Team bewusst auf eine externe Vergabe dieser Aufgabe verzichtet worden sei, obwohl die Elternschaft sich bei der Planung der Aktion fast vollständig aus der Verantwortung gezogen habe. Das Team hoffte bis zum Schluss, dass sich viele Eltern beim Schaufeln beteiligen würden. Die Entscheidung, die Sandtauschaktion trotz der mangelnden Elternbeteiligung in Eigenregie durchzuführen, wurde bis zuletzt als Chance betrachtet, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Elternschaft in der Elterninitiative zu stärken. *„Wir versuchen irgendwie, jedem was in die Hand zu geben, damit alle sich gemeinsam verantwortlich fühlen"* Leiter, sagte der Leitende zu dem Anliegen seines Teams, ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für die Elterninitiative zu befördern.

Eine Erzieherin berichtete, dass sie vor kurzer Zeit unentgeltlich eine unbeliebte Arbeitszeit übernommen habe, damit der Dienstplan aufging: *„Ich habe dann in den sauren Apfel gebissen – und der war wirklich sauer. Ich wollte den lieben Frieden bewahren."* Erzieherin Die Erzieherin stellte das Wohl der Elterninitiative deutlich über das eigene. Die Identifikation mit der Elterninitiative kann von mit Leitungsaufgaben betrauten Personen über die eigene Selbstfürsorge gestellt werden und führt mitunter sicherlich zu Überlastungen. Einige Leitungspersonen berichteten, sie reagierten auf einen von ihnen wahrgenommenen Trend schwindenden Willens der Eltern zur Beteiligung und Mitbestimmung in der Form, dass sie diese weniger einforderten und Trägeraufgaben zunehmend selbst übernähmen, ohne Aufstockungen ihrer Stundenkontingente. *„Obwohl alle wissen, dass wir Elternini sind, gibt es immer weniger Eltern, die was machen."* Mutter, Vorstand

Mehrere interviewte Leitungspersonen erklärten sich ihre Wahrnehmung eines sinkenden Beteiligungswillens der Elternschaft damit, dass diese sich mit ihrer Elterninitiative nicht in ausreichendem Maße identifizierten. Elterninitiativen würden wohl zunehmend eher als *„Dienstleistungsbetriebe"* Leiterin betrachtet.

Eine Mutter hob im Interview die Identifikation mit der Elterninitiative als entscheidend für deren Bestehen hervor: *„Kinderläden sind mehr als Dienstleister. Eltern brauchen Identifizierung mit dem Laden, damit die Idee – und damit das gemeinsame Engagement – nicht verloren gehen."* Mutter, Vorstand

Identifikation mit der Elterninitiative: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Starke emotionale Verbundenheit der Leitenden mit der Elterninitiative	Wohl der Elterninitiative über eigenem Wohlbefinden
Hohe Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement	Sinkende Beteiligung der Elternschaft, verursacht durch den Wandel des Verständnisses hin zur KiTa als Dienstleistungsbetrieb
Gemeinsames Verantwortungsgefühl	

BertelsmannStiftung

E.4 Improvisation

„Es gibt für alles eine Lösung – irgendwie machen wir das.“ Mutter, Vorstand

Improvisation bedeutet, ohne Vorbereitung, aus dem Stegreif, und mit einfachen Mitteln Lösungen zu finden.

Die Aussagen der Interviewten machen deutlich, dass Improvisation hinsichtlich der Ausübung von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen ein wichtiger Gestaltungs- und Erfolgsfaktor ist. So beschreiben die Erzieherinnen und Erzieher einer Elterninitiative, die dort gleichzeitig Leitungsaufgaben übernehmen, wie sie Prioritäten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben setzen: Wenn im Büro abgelegte Themenberge eine gewisse Höhe haben, führen sie sogenannte *„Haufensitzungen“* Erzieherin durch und arbeiten die Berge ab. In dieser Art würden sie immer wieder ausprobieren, was geeignete Wege für die Erledigung der Aufgaben seien. Ihnen sei es wichtig, Lösungen für konkrete Situationen zu finden, statt dauerhafte Regeln zu implementieren. Da die Anzahl derjenigen, die Leitungsaufgaben übernehmen, in der Regel übersichtlich ist, hat sich diese Vorgehensweise nach Aussagen der Interviewten in vielen Situationen bewährt.

In einem anderen Beispiel wird beschrieben, wie der Wunsch, einen Mitarbeiter drei Monate länger zu beschäftigen, zu der Idee führte, selbst das Mittagessen zu kochen und dadurch Kosten zu sparen. Dieses Modell wurde dann beibehalten, weil es sich so gut bewährte. Die Kreativität im Umgang mit den Gegebenheiten zeigt das unkonventionelle Vorgehen der mit Leitungsaufgaben betrauten Eltern, Erzieherinnen und Erzieher – gerade die vermeintliche Unprofessionalität scheint hier einen weiten Raum für neue, ungewohnte Ideen zu eröffnen und offenbart dann wiederum eine gewisse Professionalität, indem kreativ und lösungsorientiert mit bestimmten Situationen umgegangen wird.

Diese Kreativität zeigt sich selbst in Hinblick auf den Umgang mit gesetzlichen Vorgaben. *„Ich bin jetzt nicht so ängstlich, was so was angeht, dass ich alles, was Gesetz ist, irgendwie mache, damit man mir nicht an den Karren pissen kann.“* Leiterin In dieser Aussage wird deutlich, was sich für viele Elterninitiativen in den Interviews als symptomatisch zeigte: Es gibt eine gewisse Distanz zu Gesetzen und Vorgaben, und diese werden möglichst weit ausgelegt. Hier spiegelt sich zum Teil die antiautoritäre Tradition von Elterninitiativen und ihren Beteiligten wider, die häufig aus politisch engagierten Kontexten kommen und gegenüber engen verwaltungstechnischen Vorgaben Skepsis bis hin zu mangelndem Respekt zeigen.

Die Interviews machen auch deutlich, dass insbesondere der *„kreative Umgang“* mit gesetzlichen Vorgaben zu einer Gratwanderung werden kann, mit deren Risiko die jeweils Verantwortlichen umzugehen in der Lage sein müssen. So beschrieb eine Vorstandsmutter, dass sie dem Team lange Zeit gegeben habe, um neues Personal zu finden, im Vertrauen darauf, dass das Team hierfür die beste Kompetenz mitbringe. Dies sei ihr wichtiger gewesen als die Einhaltung des vorgeschriebenen Personalschlüssels. Der dadurch entstandene Personalmangel musste von Team und Eltern dann gemeinsam überbrückt werden. Die Leiterin eines Waldkindergartens berichtete, dass sie ihr Essen auf einer Kochplatte aufwärmen würden, ohne sicher zu sein, ob dies erlaubt sei. Mit einer Nachfrage beim Gesundheitsamt würde sie jedoch nur schlafende Hunde wecken, deshalb unterlasse sie das: *„Ich mach da gar keinen Wirbel drum. Ich gehe da auf ’nem Grat, solange es geht, geht’s.“* Leiterin

Improvisation: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Lösungen ohne Vorbereitung, aus dem Stegreif, und mit einfachen Mitteln	Liegenbleiben oder Verlorengehen wichtiger Dinge
Lösungen für konkrete Situationen statt dauerhafter Regeln	Fehlende Verbindlichkeiten und Orientierung
Kreativität im Umgang mit den Gegebenheiten durch unkonventionelles und lösungsorientiertes Vorgehen	Hohe Abhängigkeit von persönlichen Voraussetzungen der Beteiligten
Gewisse Distanz zu Gesetzen und Vorgaben aus antiautoritärer Tradition	Umgang mit Gesetzen und Vorgaben als Gratwanderung, dadurch Risiken für die Verantwortlichen und die Elterninitiative

BertelsmannStiftung

E.5 Kontinuität

„Zwei Jahre hat sich als gute Zeit für die Vorstandsarbeit erwiesen. Ein Jahr reinkommen, dann gut drin sein. Und dann gut rauswachsen aus der Nummer.“ Mutter, Vorstand

Kontinuität beschreibt hier die Stetigkeit und Dauerhaftigkeit einerseits von Personen, die Leitungsaufgaben übernehmen – sei es im Vorstand oder im Team –, sowie andererseits von Abläufen und Absprachen, die für eine Ausführung dieser Aufgaben vonnöten sind.

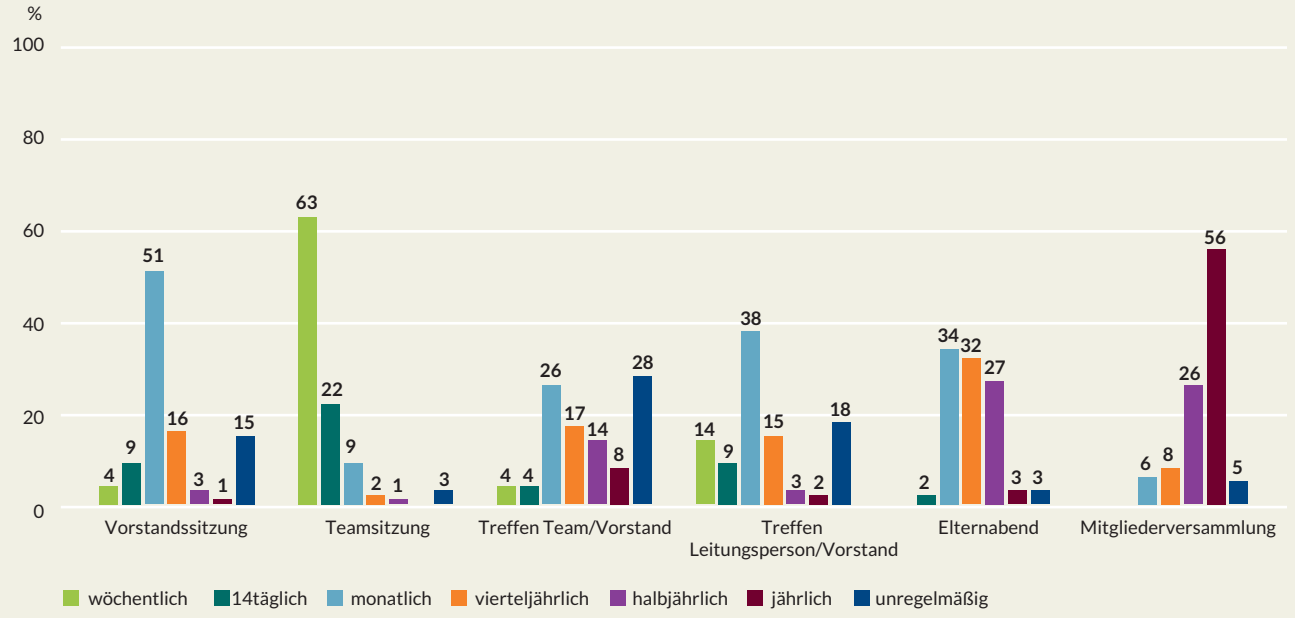
Die Interviews haben gezeigt, dass in den Elterninitiativen, in denen eine möglichst hohe Kontinuität einer oder beider Komponenten gegeben ist, das Wissen um anfallende Leitungsaufgaben und die Zufriedenheit mit ihrer Erledigung größer sind als in Elterninitiativen, in denen es häufige personelle und strukturelle Wechsel gibt.

Gleichwohl gehören permanente Wechsel vor allem der Vorstände in Elterninitiativen zur Tagesordnung; sie sind aufgrund der Struktur der Elterninitiativen unvermeidbar. Die Interviews haben gezeigt, dass eine wesentliche Leitungsaufgabe darin besteht, in diesem sich ständig verändernden System für eine möglichst hohe Kontinuität insbesondere in Vorstandsämtern zu sorgen. Dafür benannte eine Vorstandsmutter beispielsweise das *„Eltern-Casting“* Mutter, Vorstand als wichtige Voraussetzung. Für ein gutes Funktionieren ihrer Elterninitiative sei es wichtig, dass neue Eltern gefunden würden, die sich verlässlich engagierten und den Laden mit am Laufen hielten. Als Vorstand achte sie bei der Auswahl neuer Eltern darauf, dass diese bereit seien, sich längerfristig an den Verein zu binden. Eltern mit mehreren Kindern seien in Hinblick auf die Kontinuität vorteilhaft. Je länger die Bindung an den Verein sei, umso eher sei der verlässliche Betrieb gesichert. Inwieweit damit auch Eltern der Zugang zu selbstorganisierten Strukturen verwehrt wird, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen können oder wollen, war in den Interviews nicht Thema, ist aber mit Sicherheit ein bedenkenswerter Aspekt.

Die Möglichkeit, sich in einem kontinuierlichen Austausch über die anstehenden Leitungsaufgaben zu befinden, wird von allen an ihrer Erledigung beteiligten Personen hervorgehoben. Es seien insbesondere regelmäßige Vorstandstreffen und die kurzen, direkten Wege, die eine solche Kontinuität ermöglichten. Mehrere Vorstandseltern berichteten, dass sie fast täglich zwischen Tür und Angel anstehende Dinge besprechen würden, andere, dass es einen täglichen informellen Austausch zwischen ihnen, dem Team und anderen Vorstandseltern gebe.

In Abbildung 3 wird anhand der Angaben aus den erhobenen Fragebögen an die Elterninitiativen dargestellt, wie

Abb. 3: **Häufigkeit von Treffen der mit Leitungsaufgaben und -entscheidungen befassten Personengruppen**
(in %; Vorstandssitzung n = 140; Teamsitzung n = 146; Treffen Team/Vorstand n = 139; Leitungsperson/Vorstand n = 118; Elternabend n = 146; Mitgliederversammlung n = 144)



BertelsmannStiftung

häufig die mit Leitungsaufgaben und -entscheidungen befassten Personengruppen zusammentreffen. In fast zwei Dritteln der erfassten Elterninitiativen kommen die Vorstände mindestens einmal im Monat zusammen (wöchentlich: 4 %, vierzehntäglich: 9 %, monatlich: 51 %). Mitgliederversammlungen finden bei 56 % der Elterninitiativen jährlich, bei 26 % sogar halbjährlich statt. Elternabende werden lediglich in 34 % der Elterninitiativen monatlich durchgeführt; in 32 % werden sie vierteljährlich, in 27 % halbjährlich abgehalten.

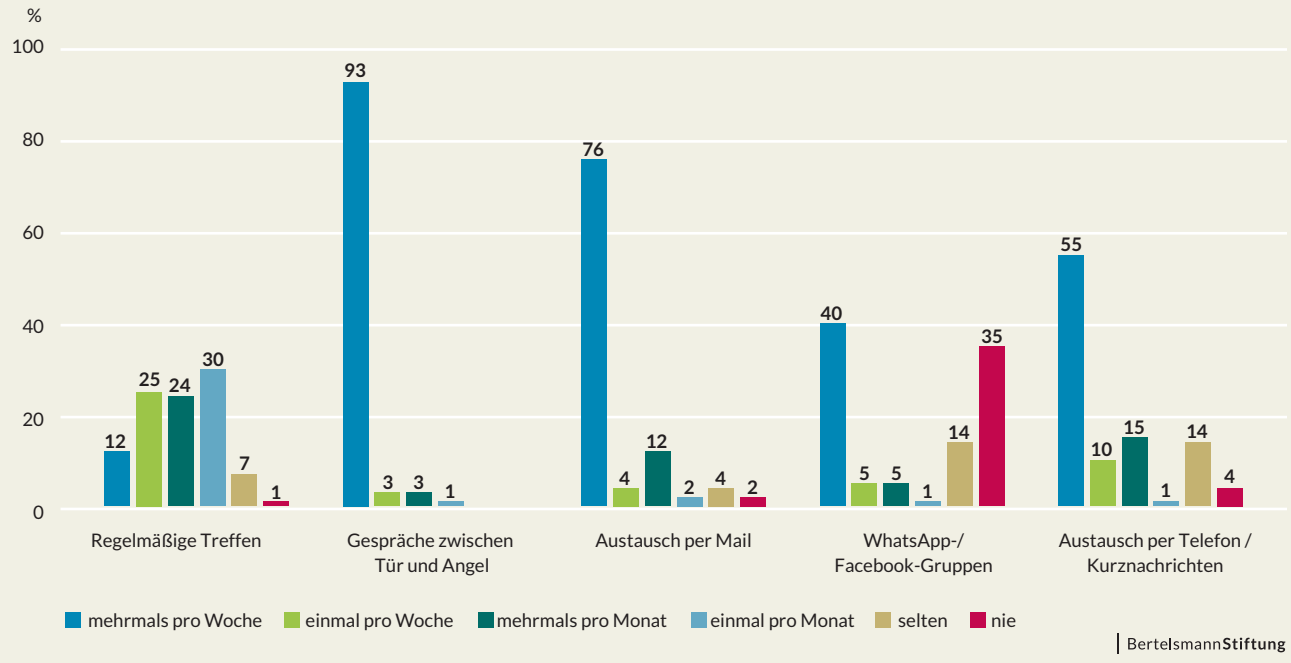
Auch regelmäßiger SMS-Kontakt wurde von einer Mutter hervorgehoben, wenn es darum geht, eine hohe Verbindlichkeit herzustellen. Das gehe schnell, man störe das Team nicht, habe aber eine hohe Verlässlichkeit. Im Krankheitsfall einer Erzieherin habe das kürzlich sehr gut funktioniert, berichtete sie weiter. Mit Hilfe schneller Nachrichten an die Aushilfskräfte sei die Personalsituation geklärt worden: *„Das war ein schöner, funktionaler Moment. Trotzdem einer krank und eine andere vom Team in Fortbildung waren, haben wir es ohne Elterndienste gut hinbekommen.“* Mutter, Vorstand

Als Gefahren wurden im Zusammenhang mit Kontinuität die große Nähe und das Zustandekommen von *„Gemauschel“* genannt. Was schnell mal auf dem Flur besprochen werden kann, ist in der Regel wenig diskutiert und kaum transparent nach außen. Zudem hat sich in einigen Interviews gezeigt, dass dadurch ein Wissensmonopol bei wenigen entsteht, das spätestens dann zum Nachteil gereicht, wenn diese Personen nicht mehr da sind und wichtige Aufgaben und Informationen nicht klar übergeben wurden. In Berlin wurden als Beispiele hierfür auslaufende Zertifikate oder fehlende Meldungen für das Trägerportal zur Finanzierung der Elterninitiativen (ISBJ) genannt.

Von daher erfordert es eine hohe Bewusstheit der jeweiligen Personen bzw. klare Absprachen darüber, was im Alltag schnell geklärt werden kann bzw. muss und was Raum für einen längeren Diskurs sowie mehr Transparenz in der Elterninitiative braucht. Deutlich wird zudem die Notwendigkeit einer klaren Übergabe der zu erledigenden Leitungsaufgaben an die Nachfolgenden, damit diese nicht – wie in mehreren Interviews beschrieben – orientierungslos im Dschungel der Erfordernisse herumirren. Mehrere Vorstände thematisierten in den Interviews ihre Absicht, Aufgaben, Zuständigkeiten und Abläufe systematisch zu dokumentieren, um künftigen Elternvorständen einen besseren Einstieg in die Vorstandsarbeit zu eröffnen. Dieser Impuls von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern, für eine dauerhafte Qualitätssicherung in der Elterninitiative zu sorgen, wurde in mehreren Interviews in Berlin deutlich.

„Ich möchte meine Aufgaben besser dokumentieren, damit mein Nachfolger es leichter hat. Ich habe mich lange orientierungslos gefühlt und hätte mir eine bessere Unterstützung vom alten Vorstand gewünscht, zum Beispiel eine gute Dokumentation,

Abb. 4: **Genutzte Kommunikationswege in Elterninitiativen**
(in %; Regelmäßige Treffen n = 140; Gespräche zwischen Tür und Angel n = 147; Austausch per Mail n = 145; WhatsApp-/Facebook-Gruppen n = 127; Austausch per Telefon/Kurznachrichten n = 135)



Kontinuität: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Möglichst hohe Kontinuität im Vorstand durch die Aufnahme von Eltern, die sich längerfristig an die Elterninitiative binden	Ausschluss/Begrenzung der Zugangsmöglichkeiten für Eltern mit anderen Bedürfnislagen/Voraussetzungen
Kontinuierlicher Austausch über die zu erledigenden Leitungsaufgaben (bspw. regelmäßige Leitungs-/Team-/Vorstandstreffen)	Zustandekommen von ‚Gemauschel' und Wissensmonopol bei wenigen durch große Nähe unter den agierenden Personen
Täglicher informeller Austausch durch kurze und direkte Wege	Fehlende Bewusstheit der agierenden Personen bzw. unklare Absprachen darüber, was wo geklärt werden kann bzw. muss
Qualitätssicherung durch die Dokumentation von Aufgaben, Zuständigkeiten und Abläufen	Fehlende oder unklare Übergaben der zu erledigenden Leitungsaufgaben an neue Vorstandseltern

BertelsmannStiftung

digital festgehalten. Und regelmäßige Vorstandstreffen wünsche ich mir, damit man solche Dinge besprechen kann.“ Mutter, Vorstand

Die Abbildung 4 verdeutlicht, dass Gespräche zwischen Tür und Angel und ein Austausch per Mail im Vergleich zu den anderen Kommunikationswegen am häufigsten stattfinden, nämlich fast immer mehrmals pro Woche. Das Gleiche gilt mit über 50 % für den Austausch per Telefon/Kurznachrichten. Regelmäßige Treffen gibt es zwischen einmal pro Monat bis einmal pro Woche, selten mehrmals pro Woche, in wenigen Fällen finden sie nur selten oder sogar nie statt. WhatsApp-/Facebook-Gruppen werden zu einem Großteil entweder mehrmals pro Woche oder nie genutzt, andere Intervalle werden selten genannt. Alle Angaben machen deutlich, dass Kommunikation in Elterninitiativen, wenngleich mit unterschiedlicher Häufigkeit je nach Kommunikationsweg, auf allen Ebenen kontinuierlich stattfindet.

E.6 Motivation

„Ich weiß, wofür ich es mache. Ich möchte, dass es meinen Kindern gut geht – und hier geht's ihnen immer gut.“ Mutter, Vorstand

Unter dem Aspekt Motivation beschreiben Erzieherinnen, Erzieher und Eltern ihre Beweggründe dafür, Leitungsaufgaben in Elterninitiativen größtenteils ehrenamtlich zu übernehmen. Dabei zeigten sich in den Interviews sehr unterschiedliche Motive.

Ein wichtiger Beweggrund für Eltern, sich in Vorständen von Elterninitiativen zu engagieren, ist das Wohl der eigenen Kinder. Mitgestalten zu können, mit wem und unter welchen Bedingungen die eigenen Kinder den Tag verbringen, ist für die befragten Eltern attraktiv und begründet ihr Engagement im Verein.

Dabei wurde deutlich, dass die Tradition von Elterninitiativen als Orte gemeinsamer Diskussion von Erziehungsfragen bei pädagogischen Themen durchaus lebendig ist. Eltern wollen mitbestimmen und -gestalten, auch in Hinblick auf pädagogische Fragen. Dass und inwieweit dadurch Konflikte entstehen, wurde zum Beispiel im Abschnitt zur gegenseitigen Anerkennung der Kompetenzen verdeutlicht. Dennoch sind gemeinsame Werte und die Möglichkeit, Fragen von Bildung und Erziehung miteinander und mit den Teams zu diskutieren, noch immer verbindende Grundlagen vieler Elterninitiativen. Dabei wird deutlich, dass dies vor allem in den Elterninitiativen gut funktioniert, in denen sich Eltern und Team Zeit füreinander und für gemeinsame Prozesse nehmen. Wenn Vorstände Lust hätten, Zeit im Laden zu verbringen, und ein Bewusstsein für den Raum der Kinder entwickelten, laufe es gut, berichtete eine Vorstandsmutter im Gespräch. *„Sich Zeit nehmen für den Kinderladen heißt, dass es gut läuft.“* Mutter, Vorstand

Auf der anderen Seite zeigt sich in immer mehr Elterninitiativen, dass die früher selbstverständliche Übernahme von Aufgaben wie Kochen oder Reinigungsarbeiten durch die Eltern in den Elterninitiativen immer schwieriger zu koordinieren ist und immer häufiger an externe Dienstleister abgegeben wird. Insbesondere in Berlin und Hannover beschrieben Erzieherinnen, Erzieher, Leitungspersonen und Vorstände, dass immer mehr Eltern durch zunehmende Berufstätigkeit und Belastungen im Alltag diese Aufgaben als Überforderung erleben. Demgegenüber berichtete der Leiter einer Elterninitiative, in der kaum noch Aufgaben von Eltern übernommen werden, dass es bei der Entscheidung über einen Trägerwechsel ein klares Votum der Eltern für das Fortbestehen des Elternvereins gegeben habe, worin der Wille zum Ausdruck kam, weiterhin selbst die Belange der Elterninitiative in der Hand zu behalten und Entscheidungen treffen zu können.

Verantwortung zu übernehmen und etwas in Bewegung zu bringen, ist für viele der befragten Eltern ein weiterer wichtiger Antriebsgrund für die Übernahme von Leitungsaufgaben. Als Gefahr wird bei diesen Eltern deutlich, dass sie teilweise mehr Aufgaben übernehmen, als ihnen lieb ist: *„Bei mir ist leider ziemlich viel gelandet, weil ich zur Stelle war, als der Wechsel stattfand, und ich gern Aufgaben übernehme."* Mutter, Vorstand Auch Erzieherinnen und Erzieher sowie Leitungspersonen zeigen aus demselben Grund mitunter hohes Engagement und übernehmen ehrenamtlich Leitungsaufgaben. *„Ehrenamt und Engagement sind mir wichtig, das ist Teil meiner Berufung. Ich muss nicht jedes Fest bezahlt bekommen, ich möchte mein Engagement einbringen."* Leiterin Dabei wird die Wahrnehmung der eigenen Grenzen sowie möglicher Überforderung insbesondere bei denen, die ohnehin für Leitungsaufgaben zuständig sind, zur Herausforderung.

Eine weitere Motivation aus Sicht der Teams und Leitungspersonen zur Übernahme von Leitungsaufgaben liegt in der dadurch möglichen hohen Selbstbestimmung und -gestaltung der Arbeitssituation. So motiviere der hohe Grad an Selbstorganisation das Team, das z. B. bei der Dienstplangestaltung eigene Belange berücksichtigen könne, berichtete eine Mutter.

Schließlich liegt eine Motivation insbesondere für Eltern in Vorständen in der Möglichkeit, eigene Kompetenzen einzubringen sowie sich persönlich weiterzuentwickeln. Ein Vater gab als Beweggrund für seine Tätigkeit als Kassenwart an, dass er *„gern mit Zahlen spielt, das liegt mir mehr als Kürbisfeste organisieren."* Vater, Vorstand Eine Mutter betonte dagegen im Gespräch, sie sehe ihre Vorstandsarbeit als Chance, etwas dazuzulernen. *„Buchhaltung, nein, das kann ich schon, ich möchte was Neues lernen. Ich engagiere mich gern da, wo meine Kinder sind und wo ich neue Herausforderungen habe."* Mutter, Vorstand Andere Eltern betonten, Vorstandsaufgaben eher nach Interesse bzw. aus Neugier wahrzunehmen. Insgesamt wird in allen Interviews deutlich, dass die Motivation von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern Hand in Hand gehen und einander bestärken.

„Ich bin oft Ansprechpartnerin, weil ich Zeit habe oder sie mir nehme. Ich merke, wenn die Eltern motiviert sind, sind die Erzieherinnen auch motiviert. Ich finde, das ist Wertschätzung, die ich zeigen kann." Mutter, Vorstand

E.7 Open minded

„Wer will, kann sich einbringen. Ich brauche keine weitere Gruppe, unterstütze aber gern jeden, der bei uns einsteigen will." Leiterin

Open minded beschreibt die Art und Weise, in der diejenigen, die in Elterninitiativen Leitungsaufgaben übernehmen, nach innen und außen agieren. Die Interviewten betonten den *„offenen, freien Geist"* Mutter, Vorstand sowie das Fehlen von Hierarchien und starren Regeln bei der Gestaltung ihres Leitungshandelns. Die Offenheit anderen Beteiligten der Elterninitiative gegenüber sowie im Kiez und Umfeld eröffnet Ressourcen insbesondere in Hinblick auf Leitungstätigkeiten, die auf Kooperation und Vernetzung zielen. In Bezug auf die Gestaltung der Kommunikation nach innen beschrieb

Motivation: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Wohl der eigenen Kinder als Motivation für Engagement; dafür, dass Eltern sich Zeit nehmen für die Elterninitiative	Verringerte Zeit für die Elterninitiative aufgrund geringerer Ressourcen bei Eltern für ehrenamtliches Engagement
Mitbestimmung und -gestaltung in pädagogischen Fragen als Fortleben der Tradition von Elterninitiativen	Nachlassende Übernahme von Aufgaben im pädagogischen Alltag wie Kochen und Putzen (früher selbstverständlich) als Folge von Überforderung bei vielen Eltern
Motivation bei Eltern, Verantwortung zu übernehmen und etwas in Bewegung zu bringen	Teilweise Übernahme zu vieler Aufgaben von den verantwortlichen Vorständen und Erzieherinnen sowie Erziehern und Überschreitung eigener Grenzen
Hohe Selbstbestimmung und -gestaltung der Arbeitssituation als Motivation für Teams	
Möglichkeit, eigene Kompetenzen einzubringen und sich persönlich weiterzuentwickeln, als Motivation für Eltern	
Interesse und Neugier an neuen Aufgaben	

BertelsmannStiftung

Open minded: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Eröffnung von Ressourcen in Hinblick auf Kooperation und Vernetzung nach innen und außen	Entstehung neuer Situationen, für die es keine Erfahrungen, Regeln oder Abläufe gibt
Synergien durch Eltern, die oft auch im sonstigen Gemeinwesen aktiv sind	Überforderung engagierter Eltern, Erzieherinnen und Erzieher
Unkomplizierte Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse durch weitgehende Übereinstimmung von Werten wie Engagement und Solidarität	Große Abhängigkeit von den persönlichen Voraussetzungen der sich jeweils engagierenden Personen

BertelsmannStiftung

eine für Leitungsaufgaben zuständige Erzieherin das folgendermaßen: *„Ich spreche offen meine Fragen und Unsicherheiten an, und dann erfahre ich Resonanz.“* Erzieherin, Vorstand

Eine Mutter, die sich im Vorstand engagiert, beschrieb Elterninitiativen als *„kleine Einrichtungen mit großer Offenheit nach außen“* Mutter, Vorstand Dadurch seien Ressourcen von Externen im Kiez gut nutzbar. Eltern, die sich in Elterninitiativen engagierten, seien überdies oft auch im sonstigen Gemeinwesen aktiv, sodass dadurch leicht Synergien entstünden. Als Beispiele wurden Spielplatzinitiativen, Kiezfeste mit Nachbarschaftsinitiativen oder Kooperationen mit Schulen genannt. Dabei seien die Eltern und Teams der Einrichtungen oft die treibenden Kräfte: *„Wir müssen immer dranbleiben, von der Schule kommt nichts.“* Erzieherin, Vorstand Hervorgehoben wurde in diesem Zusammenhang auch die Vernetzung mit anderen Elterninitiativen, um zum Beispiel an einem Waldtag mal die Räume der anderen Einrichtung kennenzulernen und zu nutzen.

Der offene Geist in Elterninitiativen wirkt sich auch auf die Weiterentwicklung konzeptioneller Ideen und Visionen aus. So beschreibt die Leiterin eines Waldkindergartens das Interesse anderer Eltern an der Neugründung einer weiteren Elterninitiative mit demselben konzeptionellen Schwerpunkt. Sie habe daraufhin die Eltern eingeladen, sich einzubringen und selbst die Initiative zu ergreifen. Der Trägerverein stehe als Dach dafür zur Verfügung.

In mehreren Elterninitiativen wurde auch die spontane Aufnahme von Kindern mit Fluchterfahrung als Beispiel genannt, das für den offenen und engagierten Geist der Elterninitiativen steht. Vorstände kümmerten sich hier umgehend um Möglichkeiten und Rahmenbedingungen, wobei sie bei den Dachverbänden Unterstützung erhielten. Die weitgehende Übereinstimmung der beteiligten Eltern in Hinblick auf Werte wie Engagement und Solidarität ermöglichte unkomplizierte Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse.

Grenzen von Offenheit und Aufgeschlossenheit zeigen sich insbesondere in Konfliktsituationen. So beschrieb eine Vorstandsmutter, dass sich beim Arbeitseinsatz am Samstag ein Nachbar wegen der Lautstärke beschwert habe: *„Ich war dabei und konnte nicht fassen, dass Eltern da so grinsend da standen. Ich bin dann hoch zu ihm, hab geklingelt, seine Wut abgeholt, Verständnis gezeigt und meine eigenen Erfahrungen mit Lautstärke mitgeteilt. Er berichtete, dass es früher Vereinbarungen gab. Ich hab das übernommen und den Posten ‚Nachbarschaftskommunikation‘ ins Leben gerufen.“* Mutter, Vorstand Die Ignoranz einiger Eltern dem Nachbarn gegenüber war irritierend für die Vorstandsmutter, die einen solchen Mangel an Interesse an der Nachbarschaft von anderen Eltern in ihrer Elterninitiative nicht erwartet hätte. Sie übernahm dann die Verantwortung in der Situation, um den Konflikt zu klären. Langfristig entwickelte sich daraus eine produktive Nachbarschaft, die so weit geht, dass aktuell die Vorstandsmutter von dem Nachbarn angerufen wird, wenn zum Beispiel am Wochenende in den Räumen Licht brennt.

E.8 Partizipation

„Wir können das nicht ohne euch wuppen und ihr nicht ohne uns, insofern ist da auch ein großes Vertrauen da. Das ist schon ein gemeinsames Ding.“ Mutter, Vorstand

Partizipation in Elterninitiativen wird hier verstanden als Möglichkeit zur und Praxis der Teilhabe unterschiedlicher Funktionsträger und Personengruppen (Vorstandseltern, Leitungspersonen, pädagogische Teams und Elternschaft) an Leitungshandeln und -entscheidungen.

In den Interviews wurde deutlich, dass Partizipation ein Thema ist, das sich durch alle Bereiche von Leitungshandeln zieht und dieses positiv oder negativ beeinflusst. Anhand des folgenden Beispiels zeigt sich, dass in einem Konfliktfall die

Beteiligung mehrerer Interessengruppen an einer Leitungsaufgabe zur Lösung beitragen kann. Eine Leitung berichtete über *„Fraktionierungen im Team über Jahre hinweg; haben wir überwinden können durch bessere Verteilung von Aufgaben, z. B. haben wir die Köchin in die Verantwortung geholt, Dienstpläne mitzugestalten; vorher gab's viele Konflikte durch sie ausgelöst, seitdem weniger."* Leiter In dem beschriebenen Fall pflegte der Leiter einen beteiligenden Leitungsstil: *„Ich habe das nicht dirigistisch entschieden, sondern dem Team Zeit gelassen und im richtigen Moment nachgefragt."* Leiter

Eine andere Leiterin sprach sich dagegen klar dafür aus, an Leitungsentscheidungen immer möglichst wenige Personen zu beteiligen, da dies effektiver und zeitsparender sei: *„Früher haben viele mitgesprochen, da gab's Endlosschleifen und ewige Diskussionen ohne Ergebnis."* Leiterin

Die Beteiligung mehrerer Personen brauche mitunter längere Wege und dauere länger, könne aber auch bewirken, dass sich die Qualität der Entscheidungen verbessere, stellte eine Leiterin heraus. In ihrer Elterninitiative hätten sich die Eltern und das Team gemeinsam über Entscheidungswege und -zuständigkeiten geeinigt. Die Folgen beschrieb sie wie folgt: *„Wir haben uns zu mehr Demokratie hin entwickelt. Früher gab's dominante Personen im Team, jetzt haben wir mehr Augenhöhe."* Leiterin

Weiter berichtete die Leiterin, dass Aushandlungs- und Konsensprozesse in ihrer Elterninitiative zum Alltag gehörten und sich bewährt hätten. Derartige Prozesse könnten jedoch auch zu mühsamen Entscheidungswegen führen, beklagte dagegen eine Mutter mit Vorstandsamt. Sie beschrieb eine Situation, in der Eltern ein neues Lichtkonzept wollten, es jedoch völlig unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der Frage gab, wie hoch die entstehenden Kosten sein würden. Zudem wurden Fragen wie die, ob diese Installationen in KiTas überhaupt erlaubt seien, aufgeworfen und diskutiert. Es werde viel diskutiert, aber wenig gehandelt: *„Wir blockieren uns mit offenen Fragen, statt dass mal einer drei Kostenvoranschläge holt und es weitergeht. Und so schleppt sich das dahin. So ist das eben in Kinderläden, wo's keiner professionell macht. Da dauert das dann eben alles etwas länger."* Mutter, Vorstand

Die Verteilung von Leitungsaufgaben auf mehrere Schultern ermöglicht es, den Ausfall Einzelner leichter zu kompensieren. Eine Mutter mit Vorstandsamt berichtete, in ihrer Elterninitiative würden Ersatzpersonen für die jeweiligen Vorstandsämter bestimmt. Somit sei eine Verlässlichkeit der Erledigung von Leitungsaufgaben gewährleistet.

Wenn die Elternschaft, so die Überzeugung mehrerer interviewter Eltern, in Entscheidungsprozesse einbezogen wird, kann dies als Ressource mit vielen positiven Effekten wirken. Wissen und Kompetenzen von Eltern außerhalb des Vorstandes sollten aufgedeckt und somit für Entscheidungsprozesse und den Verein nutzbar gemacht werden. Eine Mutter mit Vorstandsamt berichtete, dass in ihrer Elterninitiative eine Liste der Begabungen aller Eltern erstellt worden sei. Eine andere Mutter mit Vorstandsamt zog in einem Konflikt mit der Elternschaft einen Vater, der durch seinen beruflichen Kontext erfahrener Konfliktberater war, als Moderator heran, um bei einer Diskussion auf einem Elternabend, bei der es um ein kritisches Personalthema ging, ihre Rolle als Vertreterin des Vorstands besser ausüben zu können. Ansonsten hätte sie in der Situation in einer Doppelrolle zusätzlich moderieren müssen.

Der Beteiligung der Elternschaft an Entscheidungsprozessen und Leitungsentscheidungen sind allerdings Grenzen gesetzt. Die Leitenden haben, das stellte eine Mutter mit Vorstandsamt heraus, in der ihnen durch die Mitgliederversammlung übertragenen Arbeitgeberfunktion gewisse Verschwiegenheitspflichten hinsichtlich des Personals und der Familien/Kinder. Dies könne für beteiligungswillige Eltern ohne Vorstandsaufgaben mitunter schwer aushaltbar sein und zu massiven Problemen führen, wenn sie gemäß ihrem Anspruch (und Ideal) einer basisdemokratischen Gemeinschaft, in der alle gleich zu behandeln seien und völlige Transparenz herrschen solle, Einbeziehung in Leitungsentscheidungen voraussetzten und einforderten.

„Vorstände werden leicht zur Projektionsfläche für alles, was schlecht läuft oder nicht geht." Mutter, Vorstand Eine Mutter mit Vorstandsamt berichtete von einer emotional stark belastenden Phase, in der es darum ging, ob einer Mitarbeiterin gekündigt werden sollte. Der Vorstand hatte sich dazu entschlossen, die Elternschaft so weit wie möglich an diesem Leitungsentscheidungsprozess zu beteiligen. In den Diskussionen mit der Elternschaft sei sie teilweise *„massiven Anfeindungen"* Mutter, Vorstand durch einzelne Eltern ausgesetzt gewesen. Die Trennung von Amt und Person der Vorstände durch Eltern finde mitunter nicht statt, sagte sie: *„Klar, als Vorstand bist du immer persönlichen Anfeindungen ausgesetzt, brauchst schon 'ne gewisse Professionalität in der Trennung von Person und Amt."* Mutter, Vorstand

Um sich in emotional aufgeladenen Situationen schützen zu können, sollten Elternvorstände in der Lage sein oder es lernen, eine innere Trennung von Amt und Person vorzunehmen. Nur mit dieser Kompetenz könne in Konfliktsituationen diese Trennung auch vom Gegenüber eingefordert werden, vermutete eine Mutter mit Vorstandsamt: *„Letztendlich ist dieser Laden schon das Gefühl von: Wir machen das hier gemeinsam. Also wir sind nicht Vorstand und ihr seid nicht Team, sondern: Wir sind auf euch angewiesen."* Mutter, Vorstand

Zwischen den interviewten Elternvorständen und den Leitenden findet in aller Regel eine intensive Zusammenarbeit statt, im Idealfall auf Augenhöhe mit einem hohen Maß an gegenseitiger persönlicher und auch professioneller Wertschätzung. So beschreibt eine Mutter mit Vorstandsamt

Partizipation: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Gemeinsame Verantwortung für Entscheidungen durch beteiligenden Leitungsstil	Mögliche Behinderung effektiver Erledigung von Aufgaben durch beteiligenden Leitungsstil
Höhere Qualität der Entscheidungen durch gemeinsame Absprachen und Zustimmung aller Interessengruppen	Vorstände als Projektionsfläche für alles, was schlecht läuft oder nicht geht
Augenhöhe der Beteiligten durch niedrige Hierarchien	
Ersetzbarkeit zuständiger Personen durch Verteilung der Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern	
Vielfältige Wissens- und Kompetenzbereiche als Ressource durch Einbeziehung der Elternschaft in Entscheidungsprozesse	

BertelsmannStiftung

die gelingende Kooperation und Kommunikation von Vorstand und Team in Leitungsfragen: *„Wir gucken uns dasselbe Glas aus zwei unterschiedlichen Perspektiven an, aber es geht um dasselbe."* Mutter, Vorstand

Als ein entscheidender Faktor für das Gelingen von Leitung in Elterninitiativen kristallisierte sich in den Interviews eindeutig heraus, dass den Erzieherinnen und Erziehern als ausgebildeten und erfahreneren Expertinnen und Experten grundsätzlich eine hohe Autonomie in Fragen der pädagogischen Arbeit gewährt werden sollte. Diese Haltung beschreibt eine Mutter mit Vorstandsamt folgendermaßen: *„Der Vorstand versucht die eigenen Abläufe zu optimieren. Das Team kümmert sich um die eigene Optimierung besser selbst."* Mutter, Vorstand In mehreren Interviews werden die Teams sogar als höchste Instanz der Entscheidungsprozesse dargestellt: *„Der Vorstand macht Vorschläge, aber das Team hat doch das letzte Wort."* Mutter, Vorstand

Wenn Entscheidungen in Vorstandssitzungen getroffen werden, hole sie immer die Rückmeldung des Leitungsteams ein, bevor der Beschluss in Kraft trete, betonte eine Mutter mit Vorstandsamt: *„Ja natürlich, muss ja gucken, ob sie damit zufrieden sind, wie sie jetzt arbeiten. Musst halt hingehen und fragen, ob es o. k. ist."* Mutter, Vorstand

E.9 Transparenz

„Wenn irgendwas zu organisieren ist, sprechen gleich immer alle darüber." Leiter

Leitungshandeln und -entscheidungen detailliert und strukturell zu dokumentieren – und damit einseh- und nachvollziehbar zu machen – sowie diese an alle Beteiligten zu vermitteln, wird von allen interviewten Eltern in Vorstandsämtern als zentrales Ziel und notwendige Voraussetzung dafür benannt, ein effizientes und kontinuierliches Arbeiten im System Elterninitiative zu ermöglichen.

Ein informeller, schneller, vertraulicher Austausch sei in ihren Elterninitiativen enorm effizient; das betont die Mehrheit der Vorstände und Leitungspersonen. In Elterninitiativen mit wenigen Entscheidungsträgerinnen und -trägern, die einen solchen Austausch pflegen und sich in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen gut auskennen, könne vieles *„zwischen Tür und Angel"* Mutter, Vorstand geklärt werden. Diese Kommunikationsweise könne ein hohes Maß an Transparenz zwischen den Leitungshandelnden generieren, betonten alle Interviewten, die sie für ihr Leitungshandeln nutzen. Gleichzeitig sei es so jedoch mitunter schwierig zu gewährleisten, neu Hinzukommenden gegenüber Transparenz herzustellen, räumt eine Leiterin ein: *„Das haben wir gemerkt, als wir zwei neue Kollegen hatten. Dass das schwierig war, immer Transparenz herzustellen."* Leiterin Über Probleme in diesem Zusammenhang berichten mehrere Vorstände – wenn etwa Eltern mit langjährigem Vorstandsamt die Elterninitiative verlassen, Personen aufgrund von Krankheit vertreten werden müssen oder Krisen im Personalbereich auftreten (z. B. Kündigung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters).

Transparenz in den Aufgabenbereichen herzustellen, könne sowohl bei der Verhinderung und Lösung von Konflikten als auch bei der Einarbeitung in ein neues Amt sehr hilfreich sein, betonten mehrere Elternvorstände. Von nahezu allen interviewten Elternvorständen wurde es als dringliches Ziel beschrieben, die Bemühungen zu einer differenzierteren Dokumentation einzelner Leitungsaufgaben zu intensivieren und erfolgreiche Lösungsschritte von Leitungsprozessen

Transparenz: Potenziale und Risiken im Überblick

Potenziale für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen	Risiken für gelingendes Leitungshandeln in Elterninitiativen
Hohe Effizienz und Transparenz durch informellen, schnellen, vertraulichen Austausch	Eindruck von Intransparenz gegenüber den nicht direkt am Leitungsprozess Beteiligten als mögliche Folge informellen, schnellen, vertraulichen Austauschs
Erleichterte Einarbeitung in neue Ämter für Vorstände sowie Reduzierung möglicher Unsicherheiten und Konflikte durch Transparenz in den Aufgabenbereichen	Mangelnde Transparenz/Dokumentation als erhöhte Gefahr für das Verlorengehen von Wissen der Beteiligten bei einem Wechsel der Zuständigkeiten

BertelsmannStiftung

für Nachfolgende oder eine Vertretung im Krankheitsfall zu beschreiben. Transparenz sei wichtig, so eine Mutter, damit insbesondere Leitungsaufgaben auch von anderen übernommen werden könnten. Des Weiteren wird in mehreren Interviews die Intention der Vorstände deutlich, Dokumentationen der Aufgaben auch in Elternämtern einzuführen, die nicht direkt mit Leitungsaufgaben zu tun haben. Konkrete Versuche hierfür sind beispielsweise detaillierte Ämterbeschreibungen, *„vergleichbar mit Arbeitsplatzbeschreibungen, in denen Zuständigkeitsbereiche klar benannt werden."* Mutter, Vorstand

Werde Leitungshandeln nicht ausreichend dokumentiert, liege es in den Händen der Erzieherinnen und Erzieher, *„geheimes Wissen"* Leiterin an die neuen verantwortlichen Elternvorstände weiterzugeben. Andernfalls gehe der Elterninitiative dieses Wissen verloren. Dies beschrieben insbesondere die interviewten Leitungspersonen als hohe Belastung für die Teams, die diese Verantwortung dann trügen. Oder Informationen gingen ganz verloren, und *„niemand wisse noch irgendetwas"*, Leiterin wie in einer Elterninitiative, in der es eine Auflage vom Gesundheitsamt gab, jemand vom Team solle einen Kurs zu Hygienevorschriften belegen. Niemand hatte eine Ahnung, worum es da ging, erst der hinzugezogene Dachverband konnte weiterhelfen und für Aufklärung sorgen.

Informeller, vertraulicher Austausch – häufig zwischen Tür und Angel – birgt neben den beschriebenen vielfältigen Vorteilen auch die Gefahr der Intransparenz – sind doch, wie eine Mutter herausstellt, bei dieser Kommunikationsform selten alle Betroffenen gleichermaßen informiert. Es erfordere eine hohe Bewusstheit der für Leitungsaufgaben Verantwortlichen, zu entscheiden, welche Informationen auf welche Weise transparent gemacht werden sollten – für ehrenamtliche Vorstände mitunter eine Überforderung.

Zusammenfassung

Die aus den Interviews herausgearbeiteten Dimensionen des Gelingens und Misslingens von Leitungshandeln machen eines deutlich: Trotz der unterschiedlichen Erfahrungen und Gestaltungsformen der Zusammenarbeit zwischen Eltern, Teams und – wenn vorhanden – Leitungspersonen gibt es weitgehende Übereinstimmungen, die das Leitungshandeln beeinflussen.

In einer selbstbestimmten Elterninitiative mitgestalten und -entscheiden zu können, motiviert nahezu alle befragten Eltern, Erzieherinnen, Erzieher und Leitungspersonen, sich über das Notwendigste oder die bezahlte Arbeitszeit hinaus zu engagieren und einzubringen. Die Möglichkeit einer persönlichen Weiterentwicklung und Aneignung neuer Kompetenzen wird hier häufig als Beweggrund genannt. Dass es dabei auch zu Überforderungssituationen kommt, die von den jeweils Beteiligten neben ihrem eigenen beruflichen und familiären Alltag gemeistert werden müssen, wird ebenfalls in vielen Interviews thematisiert.

Die Art und Weise der Kommunikation unter den verschiedenen beteiligten Personen bildet einen Schlüssel zum Gelingen von Leitungsprozessen. Je verbindlicher und transparenter diejenigen, die Leitungsaufgaben übernehmen, miteinander agieren und dabei die Vorteile der personellen und räumlichen Nähe nutzen, umso häufiger gelingt es, die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Tauscht man sich kontinuierlich über die Vorstellungen, über die Gestaltung von Abläufen und die Fragen der Beteiligung aus, können einvernehmliche Entscheidungen getroffen und Zuständigkeiten gemeinsam geklärt werden. Die Möglichkeiten zur Improvisation, die durch die relative Autonomie der kleinen Elterninitiativen gegeben sind, fördern darüber hinaus das Zustandekommen kreativer und unkonventioneller Umgangsweisen bei der Erledigung von Leitungsaufgaben, die der Spezifik und den Erfordernissen der Elterninitiativen angepasst sind.

Als größte Chance und Herausforderung kann die Frage der Beteiligung angesehen werden. Aus den Ressourcen und Fähigkeiten von Eltern und Team erwächst ein großer Pool an Möglichkeiten, der für die bestmögliche Erledigung der Leitungsaufgaben genutzt werden kann. Dass die Einbeziehung aller im Verein engagierten Eltern, Erzieherinnen und Erzieher aufgrund längerer Entscheidungswege und mitunter mühsamer Diskussionen auch eine Belastung sein kann, wird in den Interviews ebenso deutlich wie die dadurch ermöglichte hohe Qualität von Entscheidungen, die durch die geführten Aushandlungsprozesse an Reife und breiter Zustimmung gewinnen können.

Die Gefahr, die dabei von einzelnen Personen im Umgang mit ihrer *„Macht“* ausgeht, die sie durch die Übertragung von Verantwortungsbereichen erhalten haben – etwa dass sie sie aus eigener Selbstüberschätzung oder Überforderung missbrauchen oder aber aufgrund persönlicher Krisen und Krankheiten Aufgaben nicht mehr übernehmen können bzw. diese vernachlässigen –, wird in den kleinen Elterninitiativen augenfällig. Dass aber auch solche Krisensituationen in den beschriebenen Beispielen konstruktiv bewältigt wurden, macht deutlich, welchen Schutzfaktor die demokratischen Strukturen und die Verteilung von Aufgaben auf mehrere Schultern bilden. Die partizipativen Strukturen ermöglichen es, dass solche Situationen ans Licht kommen und kaum bzw. nicht auf Dauer *„unter den Tisch gekehrt“* werden können. Je transparenter Elterninitiativen arbeiten, umso schneller geschieht das, und umso effektiver können die anstehenden Probleme dann bearbeitet und geklärt werden.

Welchen Wert hinsichtlich einer möglichst hohen Transparenz die genaue Dokumentation von Leitungsaufgaben und ihrer Verteilung sowie von Kommunikations- und Entscheidungswegen hat, ist in allen Interviews mit Elternvorständen deutlich geworden. In Zeiten höherer Belastungen von insbesondere ehrenamtlich tätigen Eltern suchen immer mehr Vorstände nach geeigneten Wegen, die bestehenden und bewährten Strukturen transparent und nachvollziehbar für die nächste Generation zu hinterlegen. Dadurch sollen zeitaufwendige und langwierige Übergaben optimiert und unnötige Konflikte und Wissenslücken vermieden werden. Dass selbst kleine Elterninitiativen mittlerweile davon sprechen, dass sie Qualitätshandbücher anlegen, um die ablaufenden Prozesse nachhaltig zu dokumentieren, stellt eine neue Stufe in der Professionalisierung ehrenamtlicher Leitungstätigkeit in Elterninitiativen dar, die ein Gegengewicht zu den Möglichkeiten zur Improvisation in den überschaubaren und flexiblen Strukturen bietet.

F

Die Rolle der Dachverbände bei der Ausübung von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen

In diesem Kapitel wird die Rolle der Dachverbände in Hinblick auf die beiden folgenden Fragen untersucht: Welchen Unterstützungs- und Entwicklungsbedarf gibt es bei der Gestaltung von Leitungsstrukturen und -prozessen in Elterninitiativen? Welche Rolle spielen Fachberatungen bzw. Dachverbände der Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen (BAGE e. V.) bei der Qualifizierung für Leitungsaufgaben? Hier fließen sowohl die Ergebnisse aus den Interviews mit den Elterninitiativen als auch die aus den Fragebögen an die Elterninitiativen und die Dachverbände mit ein.

Im Folgenden wird zunächst das Unterstützungsangebot der Dachverbände beschrieben; danach wird auf die Ergebnisse aus den Interviews und den Fragebögen eingegangen.

F.1 Unterstützungsangebote der Dachverbände

Die neben dem Paritätischen Wohlfahrtsverband bestehenden Dachverbände von Elterninitiativen, die als Kontakt- und Beratungsstellen fungieren und größtenteils in der BAGE organisiert sind, haben seit Mitte der 80er Jahre ein umfangreiches Unterstützungssystem für ihre Mitglieder aufgebaut. Der Umfang der entsprechenden Angebote der Dachverbände hängt überwiegend von ihrer Größe ab, aber auch von den regional unterschiedlichen Finanzierungsbedingungen der Unterstützungssysteme.

In den Dachverbänden arbeiten überwiegend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selbst umfangreiche Erfahrungen mit dem basisdemokratischen System Elterninitiative haben; sie waren oder sind entweder aktive/ehemalige Eltern bzw. Vorstände und/oder Erzieherinnen und Erzieher in Elterninitiativen. Dadurch sind sie mit den Chancen und Risiken der Strukturen von Elterninitiativen gut vertraut.

Die Beratung der Einrichtungen ist unabhängig von Träger- und Ämterinteressen und erfolgt auf der Basis von Empfehlungen. Die Elterninitiativen sind rechtlich selbständige und autonome Organisationen; die Fachberatung der Dachverbände übt weder eine Fach- noch eine Dienstaufsicht aus, sie verfügt somit weder über Weisungs- noch über Kontrollrechte.

Einige wenige Dachverbände arbeiten ausschließlich ehrenamtlich und beschränken sich ressourcenbedingt vorwiegend auf die Vernetzungsarbeit und Interessenvertretung.

Der wichtigste Bestandteil der Arbeit der Dachverbände in Bezug auf die alltägliche Erfüllung von Leitungsaufgaben ist für bestehende Elterninitiativen die telefonische und persönliche Beratung. Diese erfolgt zeitnah – notwendige persönliche Gesprächstermine werden so schnell wie möglich angeboten. Die Möglichkeit der Beratung haben alle Beteiligten in den Elterninitiativen: Eltern, Vorstände, Erzieherinnen, Erzieher und Leitungspersonen. „Im Fokus steht dabei immer die Hilfe zur Selbsthilfe, im Vertrauen auf die Kompetenzen vor Ort. Die Fachberatung versteht sich als Ressource, die Wissen und Erfahrungen der Selbstorganisation weitergibt und zur qualitativen Weiterentwicklung beiträgt“ (BAGE 2015a).

Auch bei vorhandenen Konflikten in den Elterninitiativen gibt es Unterstützung – bei Bedarf auch mehrere Gesprächstermine. „Unseren FachberaterInnen ist es wichtig, dass sie ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Einrichtungen haben, so dass wirklich jede Frage gestellt werden kann und dass frühzeitig bei Problemen angerufen wird und nicht erst, wenn Situationen bereits zu eskalieren drohen oder beispielsweise wichtige Termine überschritten wurden“, schreibt die Landesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen Niedersachsen/Bremen in ihrer Broschüre „AuflageE – Fachberatung in Elterninitiativen“ (Landesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen Niedersachsen/Bremen 2015). Dieses vertrauensvolle Verhältnis ist z. B. für Fragen zum Kinderschutz unabdingbar, ein Thema, das insbesondere für ehrenamtliche Vorstände ohne pädagogische Vorbildung eine Herausforderung ist. Dazu hat die BAGE 2015 einen Leitfaden herausgegeben, der von Fachberaterinnen aus fünf Dachverbänden erarbeitet wurde (BAGE 2015b).

Neben der Beratung zu Fragen des pädagogischen Alltags nimmt die Beratung zu Organisations- und Vereinsfragen einen breiten Raum in der Arbeit der Dachverbände ein. Im Fragebogen der Dachverbände lagen die Schätzungen zum Anteil dieser Anfragen bei 20 % bis 43 % der gesamten Arbeit.

Regelmäßige Info- bzw. Rundbriefe, z. B. das vierteljährliche Infoheft des Kleinkindertagesstätten e. V. in München, geben fast alle Dachverbände heraus. Von den größeren Dachverbänden monatlich bzw. vierteljährlich verschickt, enthalten sie umfassende und aktuelle Informationen zu gesetzlichen Regelungen, Verordnungen, Finanzierungsmodalitäten, Fortbildungen etc. Viele Dachverbände haben darüber hinaus Broschüren und Informationsblätter zu speziellen Themen entwickelt. Beispiele dafür sind Vorstandsarbeit (Eltern helfen Eltern e. V., Münster, 2016) und Familien mit Fluchterfahrungen in Elterninitiativen (DaKS e. V., Berlin, 2016).

Daneben werden Fortbildungen angeboten; in den größeren Dachverbänden gibt es umfangreiche Fortbildungsprogramme mit teilweise externen Fortbildnerinnen und Fortbildnern.[10] Qualifizierungen für Vorstände und Leitungspersonen zu anfallenden Leitungsaufgaben sowie deren Verteilung finden kontinuierlich statt und werden von den-

10 Verlinkt sind die Fortbildungsangebote hier: http://bage.de/menue/service/fortbildungen-und-seminare/, Abruf 21.12.2016

jenigen, die diese Aufgaben in den Elterninitiativen übernehmen, rege genutzt.

Mehrere größere Dachverbände bieten zur Unterstützung der Elterninitiativen als Serviceleistung Lohn- und Finanzbuchhaltung an. Diese Abteilungen sind spezialisiert auf Elterninitiativen und wirken auch beratend. Sie können damit gezielt die Vorstände und Leitungspersonen in den Elterninitiativen von Verwaltungsarbeit entlasten.

F.2 Ergebnisse aus den Interviews mit den Elterninitiativen und den Fragebögen an Elterninitiativen und Dachverbände

In den Interviews wurde nicht direkt nach den Dachverbänden und deren Rolle gefragt. Es wurden aber folgende Aspekte, wie Dachverbände die Elterninitiativen unterstützen, hervorgehoben:

- Kenntnisse von Gesetzen/Regelungen gewinnt die Leitungsperson oft erst auf den Dachverbandstreffen und im Austausch mit anderen Elterninitiativen
- Die Dachverbände geben Infos zu aktuellen Gesetzesänderungen bzw. Stichtagen
- Die Dachverbände unterstützen bei der Aufnahme von Kindern aus Familien mit Fluchterfahrung
- Die Dachverbände informieren zu allem, was in den Elterninitiativen an Wissen durch fehlende Übergaben verlorengeht oder noch nie bekannt war

(Siehe auch unter Kapitel D den Abschnitt Dachverbände als Kompetenzentwickler.)

Im bundesweit verteilten Fragebogen an die Elterninitiativen wurde ebenso nicht explizit nach den Dachverbänden gefragt. Im entsprechenden Abschnitt „Qualifikations- und Entwicklungsbedarf“ gab es an die Elterninitiativen zwei Fragen, die auf Beratungsangebote abzielten:

1. *Welche Angebote zur Qualifizierung für Leitungsaufgaben habt ihr in den letzten drei Jahren genutzt?*
2. *Welche Angebote zur Beratung in Bezug auf Leitungstätigkeiten und -prozesse habt ihr in den letzten drei Jahren genutzt?*

Die erste Frage beantworteten in den 203 ausgefüllten Fragebögen 88 Einrichtungen. 77 davon, also 87,5 %, haben Angebote der Dachverbände, die in der BAGE organisiert sind, wahrgenommen. Vier nutzten Angebote des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes; daneben wurden noch andere Institutionen und auch Einzelpersonen genannt.

Auf die zweite Frage haben 85 Einrichtungen geantwortet. Davon nutzten 62, also 73 %, Angebote der Dachverbände, vier die des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, der Rest sind wieder andere Institutionen und Einzelpersonen.
Im selben Fragebogen gab es die Frage:

3. *Welchen zusätzlichen Bedarf in Bezug auf die Qualifizierung für Leitungsaufgaben seht ihr in eurer Elterninitiative?*

Auf diese Frage antworteten 75 Elterninitiativen. Hier war auffällig, dass mehrere Elterninitiativen off topic antworteten und den Zeitfaktor betonten. Beispiele: *„Mehr Stunden für die Leitung bzw. für das Team“, „Kinderfreie Zeit für Leitungsaufgaben“, „Mehr Zeit, Gehalt und Personal, sonst sind Fortbildungen in unserem Laden schwer umzusetzen.“* Fragebogen Elterninitiativen Mehrere Elterninitiativen haben keinen Bedarf bzw. sind mit dem Angebot des Dachverbands zufrieden, beispielhaft dafür: *„Fortbildungen des Dachverbands sind große Klasse! Strukturierte Checkliste, Leitfaden, alles, was zu beachten ist: Kindersicherheit, Arbeitssicherheit, Fördervoraussetzungen, Steuern …“* Fragebogen Elterninitiativen

Die meisten Nennungen (37) haben hier Fortbildungen. Die gewünschten Themen der Fortbildungen sind weitgefächert: *„Arbeitsschutz, Computerkurs, neue gesetzliche Regelungen, Psychohygiene, verschiedene Leitungsformen, Zeitmanagement etc.“* Weitere Beispiele: *„Anträge formal korrekt schreiben, Konfliktmanagement (vor allem in Bezug auf die Stadtverwaltung!), rechtliche Kenntnisse der eigenen Position in Bezug auf die Geldgeber (Kifög, Stadtverwaltung)“; „Positionsklärung, Abgrenzung: Wie kann eine ‚gesunde‘ Zusammenarbeit aussehen/funktionieren, wenn Eltern gleichzeitig auch Arbeitgeber sind?“* Fragebogen Elterninitiativen Mehrfach genannt (11) sind auch Supervision und Coaching für Leitungspersonen und Vorstände: *„Regelmäßige Angebote für Supervision, die von außerhalb finanziert werden (sonst fehlt die Motivation).“* Fragebogen Elterninitiativen

Der Fragebogen an die Dachverbände der BAGE hatte einen Fragebogenabschnitt zum Thema „Angebote zur Qualifizierung/Unterstützung bei der Ausübung von Leitungsaufgaben“. Gefragt wurde zuerst, welche Möglichkeiten zur Qualifizierung für Leitungstätigkeiten/-aufgaben angeboten und von wem sie genutzt werden.

Zwei Dachverbände bieten Ausbildungen für Leitungstätigkeiten, einer davon eine umfangreiche Leitungsqualifizierung über 128 Stunden. Fortbildungen für Leitungstätigkeiten werden zu verschiedenen Themen angeboten. Ein großer Teil widmet sich den pädagogischen Themen für Erzieherinnen, Erzieher und Leitungspersonen sowie den rechtlichen Vorgaben zu pädagogischen Fragen. Eine Leitungsperson aus Berlin berichtete im Interview, dass sie sehr gezielt eine Fortbildung zum Sprachlerntagebuch im Dachverband

besucht habe, um den kreativen Spielraum bei der Anwendung dieses in Berlin verpflichtenden Instruments auszuloten. Für die Betriebsführung und vorrangig für Eltern gibt es Fortbildungen wie „Hilfe, ich bin in den Vorstand gewählt!“, die den wechselnden Vorständen Rüstzeug für ihre neue Tätigkeit mitgeben, ebenso spezielle Fortbildungsangebote für die vorhandenen Leitungspersonen.

Um den Austausch und Erfahrungsabgleich mit anderen Einrichtungen zu fördern, wurden in vielen Dachverbänden sich regelmäßig treffende Arbeitskreise speziell für Leitungspersonen eingerichtet. Der Dachverband in München bietet darüber hinaus ein Mentoring von Leitungspersonen für Leitungspersonen an.

Eine weitere Frage lautete: „Wie beratet ihr Eure Einrichtungen hinsichtlich der Festlegung einer Leitung?“ Die Bestimmung einer Leitungsperson innerhalb des pädagogischen Teams ist eine wichtige Strukturentscheidung in Elterninitiativen. Von elf Dachverbänden raten drei davon zur Festlegung einer Leitung, zwei beraten im Sinne der gesetzlichen Vorgaben. Der Rest berät offen. Beispiele: *„Sehr individuell. Was passt zur Einrichtung (Größe, Aus- und Belastung der Vorstände)?“* und *„Es stellt sich öfter die Frage, ob und wozu es eine pädagogische Leitung braucht, wenn ein Team nur aus 2–3 Kolleginnen besteht.“* Fragebogen Dachverband

Auf die Frage nach der Erfahrung der Dachverbände, welche sonstigen Beratungsthemen es in Hinblick auf die Ausübung von Leitungsaufgaben in Elterninitiativen gibt, haben zwölf Dachverbände geantwortet. Kommunikation und Rollenklarheit sind hier vorherrschende Themen. *„Klare Aufgabenstellung innerhalb des Teams, zwischen Team, Leitung und Vorstand“, „Stellenbeschreibungen entwickeln zwecks Transparenz.“* Fragebogen Dachverband Konflikte zwischen Team und Leitung sowie zwischen Leitung und Vorstand werden mehrfach genannt; das Gleiche gilt für die Überforderung. Die von den Dachverbänden identifizierten Themen finden Eingang in ihre Fortbildungen: *„Wir versuchen durch laufende Aktualisierung unserer Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sämtliche nachgefragten Themen abzudecken.“* Fragebogen Dachverband

Die letzte Frage war: „Welche Entwicklungsbedarfe seht ihr bei Euch und den Elterninitiativen in Hinblick auf die Qualifizierung für Leitungsaufgaben?“ In Bezug auf die Dachverbände wurde geantwortet: *„Mehr Fachberatungsstunden, mehr Trägeraustausch trägerübergreifend.“* Fragebogen Dachverband Mit Blick auf die Elterninitiativen werden *„… passgenau auf die Einrichtung zugeschnittene Beratung“*, Fortbildungen *„stets von der Basis der speziellen Gegebenheiten in einer Elternini ausgehend“* und Supervision mehrfach genannt. *„Mehr Geld und Zeit für Fortbildungen, mehr Freistellung für Leitungsaufgaben.“* Fragebogen Dachverband Die besondere Verantwortung der Leitungspersonen muss dabei gesehen werden: *„Leitungen in Elterninitiativen kommt in manchen Themenbereichen (z. B. Kinderschutz) eine größere Verantwortung zu, weil Vorstände Laien ohne pädagogische Ausbildung sind: Qualifizierung/Fortbildung von Leitungen muss auf diese besondere Rolle eingehen.“* Fragebogen Dachverband

Grundsätzlich ist es wichtig, in den Elterninitiativen die *„Haltung (zu) entwickeln, dass Leitung notwendig und gut ist. Der Bedarf ist riesig, da Leitung kein Bestandteil der Ausbildung ist und die Anforderungen an Leitung ständig steigen.“* Fragebogen Dachverband Aber auch die Überlastung der Vorstände sowie der Erzieherinnen und Erzieher wird hier beschrieben: *„… die ehrenamtlichen Vorstände sind mit ihren Aufgaben aber schon jetzt überfordert. … Immer neue Vorschriften (zuletzt Kindermitbestimmung, Kindeswohl, Qualitätsmanagement, alltagsintegrierte Sprachförderung) werden vom Gesetzgeber erlassen, ohne diese mit Zeit und Geld zu hinterlegen.“* Fragebogen Dachverband

Zusammenfassung

Die Dachverbände unterstützen mit vielfältigen Angeboten die Erfüllung der Leitungsaufgaben von selbstorganisierten Elterninitiativen und tragen damit zu deren Stabilität und Entwicklung bei. Das wichtigste Unterstützungsangebot ist die Fachberatung, die im Hinblick auf die Bedürfnisse der Elterninitiative sehr individuell beraten kann. „Ohne die Fachberater/innen [der Dachverbände] würde die Idee von kleinen, familiären, selbstverwalteten Kindergruppen vermutlich nicht mehr funktionieren können“ (Landesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen Niedersachsen/Bremen 2015, S. 3).

Themen, die der Qualifizierung für Leitungsaufgaben dienen, sind Teil des Fortbildungsangebots der Dachverbände. Diese versuchen, die Angebote „passgenau“ für die Vielfalt der Aufteilung der Leitungsaufgaben in Elterninitiativen zu gestalten; entsprechend werden sie von den Elterninitiativen intensiv genutzt. Speziell für Leitungspersonen gibt es schon einige Fortbildungsangebote und Arbeitskreise für den Austausch.

Die Dachverbände sehen die wachsende Bedeutung des Themas Leitung auch für Elterninitiativen; ein Bedarf an mehr Leitungskapazitäten auch in den Strukturen der Elterninitiativen wird erkennbar. Darüber hinaus haben Elterninitiativen Bedarf an spezielleren Fortbildungen zum Thema Leitung sowie Supervision. Sie fühlen sich zwar bei ihren alltäglichen Leitungsprozessen durch die Fachberatungen gut unterstützt. Zu berücksichtigen sind aber auch Zeitmangel und Überforderung als Hemmnisse, um Angebote überhaupt wahrnehmen zu können – also eine Aufgabe für die Dachverbände, sich für bessere Rahmenbedingungen zu engagieren.

G

Leitung auf Augenhöhe

Zusamenfassung und Ausblick

Anhand der Analyse von 21 Interviews mit Leitungsaufgaben betrauter Elternvorstände, Leitungspersonen, Erzieherinnen und Erzieher sowie zweier Fragebögen, deren Adressaten Elterninitiativen und Dachverbände waren, fand in der vorliegenden Studie eine Auseinandersetzung damit statt, wie Leitungsaufgaben und -rollen in Elterninitiativen ausgeübt werden. Die Ergebnisse und weiterführenden Fragestellungen sollen im Folgenden zusammengefasst werden.

Auf die Frage, wie die fünf wichtigsten Leitungsaufgaben von den Akteurinnen und Akteuren in Elterninitiativen definiert werden, fanden unter den 24 aus den Antworten entwickelten Aufgabenbereichen in dieser Rangfolge die häufigsten Nennungen: „Gesamtorganisation/-überblick haben“, „Personalführung“ und „Koordination der pädagogischen Arbeit“. Da sich die Rangfolgen der Nennungen auch innerhalb der drei verglichenen Bundesländer Bayern, Berlin und Niedersachsen deutlich voneinander unterschieden, scheint es einen Einfluss länderspezifischer gesetzlicher und finanzieller Rahmenbedingungen zu geben.

Bei der Analyse der genannten Aufgaben wurde deutlich, dass eine Unterscheidung von Träger- und Leitungsaufgaben in Elterninitiativen kaum vorgenommen wird und die anfallenden Aufgaben in der Praxis zwischen den Beteiligten abgestimmt werden.

In Hinblick auf die Verteilung von Leitungsaufgaben zeigte sich, dass je nach Elterninitiative sowohl Eltern als auch Leitungspersonen, Erzieherinnen und Erzieher in unterschiedlicher Weise an allen anfallenden Leitungsaufgaben beteiligt sein können. Leitung wird als gemeinsame Aufgabe angesehen, die in der Regel auf Augenhöhe zwischen den Beteiligten stattfindet. Dennoch gibt es in einigen Bundesländern wie Bayern und Niedersachsen deutlich mehr benannte Leitungspersonen als in anderen, etwa Berlin. Länderspezifische Rahmenbedingungen und Gesetzgebungen könnten hier, wie bereits oben angesprochen, ursächlicher Einflussfaktor für diese Unterschiede sein. Hier besteht weiterer Untersuchungsbedarf.

Bei der Betrachtung unterschiedlicher Konstellationen bei der Verteilung von Leitungsaufgaben zwischen Elternvorstand, Leitungsperson bzw. -personen und Team wurde deutlich, dass sich inhaltliche Schwerpunktsetzungen und Verteilungen der Zuständigkeiten unterscheiden, die Leitungsaufgaben selbst hingegen in ähnlicher Weise beschrieben werden.

Aussagen dazu, welche Leitungskonstellationen für das Gelingen oder Misslingen von Leitung in Elterninitiativen am förderlichsten sind, können aufgrund der vorliegenden Ergebnisse nicht getroffen werden. Anhand positiver wie auch negativer Erfahrungen der beteiligten Elternvorstände, Leitungspersonen, Erzieherinnen und Erzieher konnten dennoch Potenziale und Risiken bei gewissen Konstellationen aufgedeckt werden (z. B. Rollendiffusion, Zwischen-den Stühlen-Sitzen etc.), die im Kapitel der Dimensionen des Gelingens und Misslingens (Kap. E) dargestellt wurden.

In Hinblick auf den Anteil der Ehrenamtlichkeit hat sich in der Untersuchung gezeigt, dass Leitungsaufgaben von Seiten der Elternvorstände in aller Regel gänzlich ohne, von Erzieherinnen und Erziehern zu circa einem Drittel der dafür aufgebrachten Zeit ohne finanziellen Ausgleich ausgeführt werden. Daran wird deutlich, dass Elterninitiativen nur durch ein hohes Maß an ehrenamtlichem Engagement bestehen können; entsprechend müssen hier Eltern, Erzieherinnen und Erzieher auch anhand ihrer Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren, ausgewählt werden. Dies bedeutet, dass in der Regel Eltern in den Elterninitiativen aktiv sind, die über entsprechende Voraussetzungen verfügen: Sie müssen einerseits die Fähigkeit mitbringen, sich in selbstverwalteten Zusammenhängen zu orientieren und zu beteiligen, und andererseits über entsprechende zeitliche und materielle Ressourcen verfügen, die das ehrenamtliche Engagement erfordert.

Dass damit eine gewisse Exklusivität einhergeht, ist ein Thema, das immer wieder auch innerhalb der Dachverbände diskutiert wird, besteht doch andererseits der Anspruch und teilweise auch die gelebte Realität, solidarisch und offen für vielfältige Familienkulturen zu sein. Die Frage, wie angesichts zunehmender Anforderungen an Familien und an die Qualität von Kindertagesstätten das hohe Maß an ehrenamtlicher Tätigkeit in Elterninitiativen weiterhin bestehen und gestaltet werden kann, wird die Elterninitiativen selbst und ihre Dachverbände in den nächsten Jahren weiterhin beschäftigen.

Um zu beschreiben, welche Erfahrungen Eltern, Erzieherinnen und Erzieher in Elterninitiativen bei der Ausübung von Leitungsaufgaben machen, wurde in den Interviews nach kritischen Ereignissen in Hinblick auf das Gelingen und Misslingen gefragt. Aus den Ergebnissen wurden zehn Bereiche extrahiert, die die Leitung in Elterninitiativen positiv und negativ beeinflussen. Eine besondere Bedeutung nimmt hierbei der Themenkomplex „Kompetenzen“ der an der Leitung beteiligten Personen ein. Elternvorstände sind im sozialpädagogischen Arbeitsfeld häufig fachfremd. Möglicherweise resultierend auch aus diesem „Defizit“, wird dem Team in Elterninitiativen häufig ein hohes Maß an Selbstbestimmung in ihrer pädagogischen Arbeit sowie deren Planung und Gestaltung gewährt.

Wenn allerdings von Seiten der Elternvorstände Eingriffe in den pädagogischen Bereich vorgenommen werden, was durchaus vorkommt, können vielfältige Probleme entstehen. So können etwa die Auswirkungen einer Veränderung

der Altersgrenzen der zu betreuenden Kinder nach unten von fachfremden Entscheidungsträgerinnen und -trägern nicht eingeschätzt werden. Dieser Fall zeigt exemplarisch, wie wichtig es ist, dass sich Elternvorstände, Erzieherinnen und Erzieher in intensivem Austausch befinden, und dass den fachlichen Einschätzungen des Teams ein großes Gewicht beigemessen werden muss.

Sofern die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Team funktioniert, können durch die vielen unterschiedlichen Kompetenzen der an Leitungsaufgaben beteiligten Personen positive Effekte entstehen. Was zu einer solchen gelingenden Zusammenarbeit beiträgt, wurde in den neun Dimensionen des Gelingens von Leitungshandeln in Elterninitiativen verdeutlicht: Die basisdemokratischen Strukturen einerseits und die Übersichtlichkeit in Hinblick auf Größe und persönliche Nähe andererseits bergen besondere Potenziale, die nicht ohne weiteres auf andere Trägerformen übertragbar sind. Genannt sei hier beispielsweise die tägliche persönliche Kommunikation zwischen den an Leitungsaufgaben Beteiligten. Vieles gelingt, weil die Wege kurz und spontane Absprachen jederzeit möglich sind.

Auf der anderen Seite wurde auch deutlich, dass es einen hohen Bedarf an Transparenz und Dokumentation in den Elterninitiativen gibt, um vorhandenes Wissen besser zu sichern und für die nachfolgende Generation nutzbar zu machen. Die Frage wird sein, wie Eltern und Teams diesen Bedarf auf Dauer und bei wachsenden äußeren Anforderungen erfüllen können bzw. welche Unterstützungsstrukturen und zusätzlichen Ressourcen sie dafür benötigen.

Antworten auf die Frage nach dem Unterstützungsbedarf konnten ebenfalls im Rahmen dieses Projekts ermittelt werden. In Interviews und Fragebögen wurde deutlich, dass Elterninitiativen eine Anbindung und einen verfügbaren Zugang zu Unterstützungssystemen benötigen. Dies stellen in erster Linie die Dachverbände bereit, die für die Informationsvermittlung, Beratung, Fortbildung und fachpolitische Vertretung der Elterninitiativen sorgen. Sie bieten ihnen Ansprechpartnerinnen und -partner, Kontakt- und Vernetzungsmöglichkeiten sowie eine Einbindung, die von vielen Befragten als große Sicherheit und notwendige Unterstützung erlebt wird. Ein Bedarf an weiteren Angeboten insbesondere zu den Themen Leitungsqualifizierung, Teamentwicklung und Supervision wurde in den Fragebögen benannt.

Aus Sicht der Dachverbände bedeutet das, vorhandene Strukturen auszubauen und weitere Ressourcen für die vielfältigen Aufgaben zu erschließen, die bereits geleistet werden und künftig geleistet werden müssen, um Elterninitiativen bestmöglich unterstützen zu können.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Leitungsaufgaben in Elterninitiativen sind nicht universell beschreibbar, und jede Elterninitiative findet ihren eigenen Weg, mit den anstehenden Aufgaben und Herausforderungen umzugehen. Ebenso individuell müssen auch die Unterstützungsformen sein, die seitens der Dachverbände angeboten und zur Verfügung gestellt werden.

In Hinblick auf Beteiligung und Mitbestimmung bilden Elterninitiativen ein Modell für Leitung, das in dieser Weise sonst in der KiTalandschaft kaum anzutreffen ist. In der Regel ohne oder mit flachen Hierarchien und nur teilweise mit benannten Leitungspersonen ausgestattet, bewältigen Eltern, Erzieherinnen und Erzieher komplexe Leitungsaufgaben durch Kommunikation und Dialog auf Augenhöhe. Aushandlungsprozesse werden mit hohem Ressourceneinsatz geführt und dienen als Vorbild und Beispiel auch für eine demokratische Erziehung der Kinder. Dass es innerhalb dieser Strukturen auch zu chaotischen oder anachronistisch anmutenden Situationen kommt und Risiken entstehen, die teilweise bewusst eingegangen oder in Kauf genommen werden, wurde ebenfalls in den Interviews mit den Beteiligten deutlich.

Trotz der ebenfalls in dieser Untersuchung benannten Risiken und Herausforderungen sind Elterninitiativen weiterhin ein attraktives Modell für Kinderbetreuung. Das liegt nicht zuletzt daran, dass sich die Eltern, Erzieherinnen und Erzieher in diesen Einrichtungen mit einer hohen Motivation und Identifikation mit ihrer Elterninitiative täglich für die zu bewältigenden Aufgaben einsetzen. Die Beteiligung vieler Personen insbesondere an den Leitungsprozessen erfordert in hohem Maße eine Kooperations- und Dialogfähigkeit aller Beteiligten sowie ein gemeinsames Interesse an der Elterninitiative. Im Vordergrund steht dabei häufig nicht die Effektivität von Prozessen und Entscheidungen, sondern das gemeinsame Ziel, dass möglichst alle Betroffenen einbezogen werden und mit den getroffenen Entscheidungen mitgehen, sodass diese auch auf lange Sicht tragen. In diesem Sinne stehen Elterninitiativen auch für ein nach wie vor notwendiges Umdenken in der Gesellschaft – weg von einseitigem Effektivitätsdenken hin zu mehr Kommunikation, Kooperation und Dialog –, also für Werte, die gegenwärtig immer notwendiger werden und die Kinder in Zukunft dringend brauchen werden.

Anhang

Literaturverzeichnis

Baader, Meike Sophia (Hrsg.) (2008): „Seid realistisch, verlangt das Unmögliche!" Wie 1968 die Pädagogik bewegte. Weinheim und Basel.

BAGE – Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e. V. (2011): Gründungsleitfaden für Elterninitiativen. Berlin.

BAGE – Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e. V. (2015a): Positionspapier der BAGE – Fachberatung in Elterninitiativen. Würzburg. Verfügbar unter http://bage.de/fileadmin/PDF-Dateien/Positionspapiere/Positionspapier_BAGE_Fachberatung.pdf. Zugriff am 21.12.2016.

BAGE – Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e. V. (2015b): Leitfaden zur Umsetzung des Bundeskinderschutzgesetzes in Elterninitiativen, Kinderläden und selbstorganisierter Kinderbetreuung. Berlin. Verfügbar unter http://bage.de/fileadmin/PDF-Dateien/Publikationen/BAGE_Kinderschutz_NEU.pdf. Zugriff am 21.12.2016.

Bock-Famulla, Kathrin; Lange, Jens (2013): Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2013. Gütersloh. Informationen zum Thema Leitung verfügbar unter www.laendermonitor.de/uebersicht-grafiken/indikator-17a-leitung-in-kitas-landesrechtliche-regelungen-zur-personalausstattung/indikator/50/indcat/21/indsubcat/47/index.nc.html?&period=274&dimension=5C. Zugriff am 01.03.2016.

Bundesamt für Statistik (2016): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2016. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/TageseinrichtungenKindertagespflege5225402167004.pdf?__blob=publicationFile. Zugriff am 21.12.2016.

DaKS – Dachverband der Kinder- und Schülerläden e. V. (2016): Familien mit Fluchterfahrung in Kinderläden und Kita. Berlin. Verfügbar unter www.daks-berlin.de/downloads/daks-familien-mit-fluchterfahrung.pdf. Zugriff am 21.12.2016.

Eltern helfen Eltern e. V. (2016): Betrifft: Vorstandsarbeit. 12. Auflage, Inhaltsverzeichnis. Münster. Verfügbar unter http://eltern-helfen-eltern.org/service/Inhalt-Vorstandsarbeit-120416.pdf. Zugriff am 21.12.2016.

Flanagan, John C. (1954): The critical incident technique, in: Psychological Bulletin 51 (4), S. 327–358. Verfügbar unter www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf. Zugriff am 20.01.2016.

Hoyer, Martin (1997): Neue Organisationsmodelle und Zusammenschlüsse kleiner gemeinnütziger freier Träger, am Beispiel Berliner Kinderläden. Diplomarbeit, Fachschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik „Alice Salomon". Berlin.

Kern, Roland: Verein oder GmbH? Mehr als eine juristische Frage, in: Kita aktuell Recht 3/2015. Kronach, S. 72 . Verfügbar unter www.daks-berlin.de/downloads/69332503_kita_recht_innenteil_kern.pdf. Zugriff am 22.12.2016.

KKT – Kleinkindertagesstätten e. V. (o. J.): Infohefte. Verfügbar unter www.kkt-muenchen.de/infohefte/. Zugriff am 21.12.2016.

Landesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen Niedersachsen/Bremen (2015): AuflagE – Fachberatung in Elterninitiativen. Hannover. Verfügbar unter http://lage-ev.de/fileadmin/pdf/AuflagE_2015_Fachberatung_in_Elterninitiativen.pdf. Zugriff am 21.12.2016.

Strehmel, Petra; Ulber, Daniela (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. WiFF-Expertisen, Band 39. München.

Über die Autorinnen und Autoren

Dr. Hilke Falkenhagen

Erziehungswissenschaftlerin, Fachberaterin im Dachverband der Kinder- und Schülerläden DaKS (Bundesprogramm ‚Sprach-Kitas'), Evaluatorin nach dem Berliner Bildungsprogramm, Dozentin in der Aus- und Weiterbildung von Erzieherinnen und Erziehern.

Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Entwicklung von Beziehungskompetenz, Begleitung von Partizipations- und Aushandlungsprozessen, Förderung von Inklusion und Vielfalt in KiTas.

Kontakt: hilke.falkenhagen@daks-berlin.de

Tim Frauendorf

Pädagogischer Psychologe (B.A.), wissenschaftlicher Mitarbeiter der Koordinationsstelle „Chance Quereinstieg/Männer in Kitas" an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin.

Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Bundesweite Beratung zum Quereinstieg in den Erzieherinnen- und Erzieherberuf, Geschlechtergerechtigkeit im KiTabereich, Freier Mitarbeiter im Projekt „Männer in hannoverschen Kitas".

Kontakt: quereinstieg@koordination-maennerinkitas.de

Norbert Bender

Diplomwirtschaftler, seit 2010 Koordinator der Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e. V., davor lange Jahre im Dachverband der Berliner Kinder- und Schülerläden e. V. tätig, Mitbegründer einer der ersten Elterninitiativen im Ostteil Berlins.

Arbeitsschwerpunkte: Vertretung der Interessen von Elterninitiativen auf Bundesebene, Vernetzung der Dachverbände von Elterninitiativen.

Kontakt: info@bage.de

Iris Hentschel

Diplom Wirtschaftsmathematikerin, Fachberaterin im Dachverband der Eltern-Kind-Initiativen in und um Augsburg e. V., Geschäftsleitung in der Campus-Elterninitiative e. V., freiberufliche Statistikerin, Fortbildnerin in der Weiterqualifizierung von pädagogischen Fachkräften.

Arbeitsschwerpunkte: Fach- und Trägerberatung von Elterninitiativen, Vernetzung und Interessensvertretung auf kommunaler und Länderebene

Kontakt: info@elterninitiativen-augsburg.de

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Kathrin Bock-Famulla
Telefon +49 5241 81-81173
kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de

Anne Münchow
Telefon +49 5241 81-81254
anne.muenchow@bertelsmann-stiftung.de

www.wirksame-bildungsinvestitionen.de

www.bertelsmann-stiftung.de

BertelsmannStiftung