

Klemens Gebhard

Bildung und Management in der Frühpädagogik –

Aufgaben und Kompetenzen von Führungskräften
mit Blick auf die Bildungspläne im Elementarbereich

PAIS-Verlag
Oberried bei Freiburg i. Br.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Informationen sind im Internet über:
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar

ISBN 978-3-931992-30-9

Von der Pädagogischen Hochschule Freiburg i. Br. zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) genehmigte Dissertation von Klemens Gebhard aus Aalen im Fach Erziehungswissenschaften

Erstgutachter: Prof. Dr. Norbert Huppertz; Zweitgutachter: Prof. Dr. Hans-Georg Kotthoff

Tag der mündlichen Prüfung: 22.10.2010

PAIS- Verlag

Hauptstr. 49 · 79254 Oberried

© Copyright 2011

Sozietät zur Förderung der wissenschaftlichen Sozialpädagogik - PAIS e.V., Oberried

1	EINLEITUNG	15
2	AKTUELLE ENTWICKLUNGEN MIT BEZUG ZUR LEITUNGSTÄTIGKEIT	19
2.1	QUALITÄTSENTWICKLUNG UND BILDUNGSPOLITISCHE MAßNAHMEN	19
2.2	DIE FORDERUNG NACH DER AKADEMISIERUNG DER LEITUNGSTÄTIGKEIT	34
2.3	PROFESSIONALISIERUNG DER LEITUNGSTÄTIGKEIT IN KINDERTAGESEINRICHTUNGEN	36
2.3.1	Was heißt Professionalisierung der Frühpädagogik?	36
2.3.2	Die Leitungskompetenz in der Professionalisierungsdiskussion	39
3	AUFGABENSPEKTRUM UND ROLLE DER LEITUNG VON KINDERTAGESEINRICHTUNGEN	43
3.1	STAND DER FORSCHUNG ZUR LEITUNGSTÄTIGKEIT IN KINDERTAGESEINRICHTUNGEN	48
3.1.1	Konstituierung und Wahrnehmung der Leitungsrolle in der Handlungspraxis.....	48
3.1.2	Leitungstätigkeit und die frühpädagogischen Bildungspläne	50
3.1.3	Professionalisierung der Leitungstätigkeit auf europäischer Ebene	51
3.2	LEITUNG AUS DER PERSPEKTIVE DER KINDERTAGESEINRICHTUNG ALS ORGANISATION	53
3.2.1	Beteiligte Akteure und Akteursgruppen.....	54
3.2.2	Ziele und Aufgaben von Kindertageseinrichtungen	55
3.2.3	Vorgaben zur Wahrnehmung und Ausgestaltung der Leitungsfunktion	55
3.2.4	Beiträge der Führungsforschung	58
3.3	DIE PERSPEKTIVE DER FACHSPEZIFISCHEN LEITUNGSLITERATUR	60
3.3.1	Von der Leitung zum Management von Kindertageseinrichtungen	61
3.3.2	Grundgedanken des Managements	61
3.3.3	Die Führungsrolle der LeiterIn	63
3.3.4	Managementaufgaben und Managementkompetenzen	66
3.3.5	Konzeptionelle Bezugspunkte des Leitungs- und Managementhandelns	68
3.3.5.1	Bildungsmanagement.....	68
3.3.5.2	Sozialmanagement.....	70
3.3.5.3	Personalführung	71
3.3.5.4	Qualitätsmanagement	73
3.3.5.5	Personalentwicklung und Personalmanagement.....	76
3.3.5.6	„Neue Steuerung“ und Controlling in Kindertageseinrichtungen	78
3.3.5.7	Organisationsentwicklung	80
3.4	DER BILDUNGSBEGRIFF IN DER FRÜHPÄDAGOGISCHEN DISKUSSION.....	84
3.5	DER BADEN-WÜRTTEMBERGISCHE ORIENTIERUNGSPLAN FÜR BILDUNG UND ERZIEHUNG	92
3.5.1	Das Bildungsverständnis des Orientierungsplanes.....	92
3.5.2	Die Vorgaben des Orientierungsplanes zur pädagogischen Qualität	93
3.5.2.1	Strukturqualität	94
3.5.2.2	Prozessqualität	95
3.5.2.3	Ergebnisqualität.....	100

3.6	DIE LEITUNGSKOMPETENZ IN DEN BILDUNGSPLÄNEN DER BUNDESLÄNDER	106
3.6.1	Baden-Württemberg	106
3.6.2	Bayern.....	106
3.6.3	Berlin.....	108
3.6.4	Brandenburg	108
3.6.5	Bremen	108
3.6.6	Hamburg	109
3.6.7	Hessen.....	110
3.6.8	Mecklenburg-Vorpommern	113
3.6.9	Niedersachsen.....	113
3.6.10	Nordrhein-Westfalen.....	114
3.6.11	Rheinland-Pfalz	114
3.6.12	Saarland.....	115
3.6.13	Sachsen	115
3.6.14	Sachsen-Anhalt	115
3.6.15	Schleswig-Holstein	115
3.6.16	Thüringen.....	116
3.7	SYSTEMATISCHE DARSTELLUNG DER LEITUNGSAUFGABEN IN DEN BILDUNGSPLÄNEN	116
3.7.1	Personalentwicklung und Teamentwicklung	116
3.7.2	Personalführung und Personalmanagement.....	118
3.7.3	Leitungsrolle und Leitungspersönlichkeit	119
3.7.4	Konzeptionsarbeit.....	120
3.7.5	Nach außen gerichtete Arbeitskontakte	121
3.7.6	Organisationsentwicklung.....	122
3.7.7	Qualitätsmanagement	122
3.7.8	Interaktions- und Arbeitskultur.....	124
3.7.9	Teamarbeit.....	124
3.7.10	Bildungs- und Betreuungsaufgaben	125
3.7.11	Verantwortung für die Umsetzung des Bildungsplanes	125
3.7.12	Prozessmanagement bei Einführung des Bildungsplanes.....	125
3.7.13	Prozessmanagement.....	125
3.7.14	Konfliktmanagement.....	126
3.7.15	Selbstorganisation	126
3.7.16	Fortbildung in Leitungsaufgaben	126
3.7.17	Leitungsaufgaben in den Bilungsplänen im Überblick	127
3.7.18	Die Leitungsaufgaben im Ländervergleich.....	127

4	AUS- UND FORTBILDUNGSANGEBOTE FÜR LEITUNGSKRÄFTE.....	129
4.1	FORTBILDUNGSMAßNAHMEN DER TRÄGERVERBÄNDE IN BADEN-WÜRTTEMBERG	132
4.1.1	Fortbildungsangebote des Kommunalverbandes für Jugend und Soziales.....	132
4.1.2	Fortbildungsangebote des Diakonischen Werkes	134
4.1.3	Fortbildungsangebote des Caritasverbandes	135
4.1.4	Überblick zu den Fort- und Ausbildungsangeboten	139
4.2	DAS GRUNDSTÄNDIGE BACHELORSTUDIUM IN BADEN-WÜRTTEMBERG	140
4.2.1	Der Studiengang „Pädagogik der Frühen Kindheit“.....	143
4.2.1.1	Zielsetzung des Studienganges	143
4.2.1.2	Zeitliche Anteile für Leitungsaufgaben	144
4.2.2	Der Studiengang „Frühkindliche und Elementarbildung“	145
4.2.2.1	Zielsetzung des Studienganges	145
4.2.2.2	Zeitliche Anteile für Leitungsaufgaben	146
4.2.3	Der Studiengang „Frühkindliche Bildung und Erziehung“	148
4.2.3.1	Zielsetzung des Studienganges	148
4.2.3.2	Zeitliche Anteile für Leitungsaufgaben	148
4.2.4	Der Studiengang „Frühe Bildung“	150
4.2.4.1	Zielsetzung des Studienganges	150
4.2.4.2	Zeitliche Anteile für Leitungsaufgaben	150
4.2.5	Der Studiengang „Elementarbildung“	151
4.2.5.1	Zielsetzung des Studienganges	151
4.2.5.2	Zeitliche Anteile für Leitungsaufgaben	151
4.2.6	Überblick zu den baden-württembergischen Bachelor-Studiengängen.....	153
4.2.6.1	Vermittlung und Erwerb von Leitungskompetenz	153
4.2.6.2	Übersicht zu Intention und Umfang der angebotenen Leitungsinhalte.....	154
5	ZUSAMMENSCHAU DER BISHERIGEN ERKENNTNISSE ZUR LEITUNGSTÄTIGKEIT IN KINDERTAGESEINRICHTUNGEN	158
5.1	DIE „HEUTIGE“ LEITERIN UND MAßNAHMEN ZU IHRER QUALIFIZIERUNG	158
5.2	DIE LEITUNGSKOMPETENZ ZUR UMSETZUNG EINES BILDUNGSPLANES.....	160
5.2.1	Management der pädagogischen Qualität.....	160
5.2.1.1	Management auf Entscheidungsebene.....	160
5.2.1.2	Management auf Ausführungsebene	161
5.2.2	Aufgaben von Leitung bei der Umsetzung eines Bildungsplanes.....	163
5.2.2.1	Leitungsstil und Leitungsrolle	164
5.2.2.2	Selbstorganisation	164
5.2.2.3	Personalführung und Personalmanagement.....	165
5.2.2.4	Steuerung von Veränderungsprozessen.....	165
5.2.2.5	Wechselseitige Absprache und Vernetzung der Aufgaben	166
5.2.2.6	Konzeptions- und Organisationsentwicklung	167
5.2.2.7	Qualitätsentwicklung.....	167
5.2.2.8	Nach außen gerichtete Arbeitskontakte	168
5.2.2.9	Teamarbeit.....	169

6	METHODISCHES VORGEHEN	170
6.1	METHODENWAHL UND FORSCHUNGSABLAUF	170
6.2	ERHEBUNGSINSTRUMENTE.....	177
6.2.1	Quantitative Leitungsbefragung mittels Fragebogen	178
6.2.2	Qualitative Leitungsbefragung mittels leitfadengestützten Interviews	182
6.3	STICHPROBE UND RÜCKLAUF	186
6.3.1	Ziehung der quantitativen Stichprobe.....	186
6.3.2	Ermittlung und Auswahl der Interviewteilnehmer	188
6.4	DATENAUFBEREITUNG UND DATENAUSWERTUNG.....	189
6.4.1	Aufbereitung und Auswertung der quantitativen Daten.....	189
6.4.2	Aufbereitung und Auswertung der Interviews.....	193
6.4.2.1	Auswahl des Materials.....	196
6.4.2.2	Festlegung der Analysetechnik	196
6.4.2.3	Auswertung des Materials	197
6.4.3	Vernetzung und wechselseitiger Bezug der beiden Datenquellen.....	199
7	EMPFINDUNGEN DER LEITUNGSKRÄFTE BEI DER EINFÜHRUNG EINES BILDUNGSPLANES	200
7.1	AUSSCHLIEßLICH POSITIVE EMPFINDUNGEN HINSICHTLICH DES ORIENTIERUNGSPLANES	201
7.1.1	Bestätigung – vieles davon tun wir bereits	201
7.1.2	Sicherheit und Verbindlichkeit	202
7.1.3	Orientierung für die Einrichtung und die pädagogische Arbeit.....	202
7.1.4	Aufwertung des Stellenwertes der Arbeit	203
7.1.5	Neugierde, Offenheit, Freude, Spannung	203
7.2	„GEMISCHTE EMPFINDUNGEN“ HINSICHTLICH DES ORIENTIERUNGSPLANES	204
7.2.1	Sowohl Positives aber zu schlechte Rahmenbedingungen	204
7.2.2	Sowohl Positives aber zeitliche Probleme.....	205
7.2.3	Sowohl Positives aber auch Druck und Unsicherheit bei der Leitung.....	205
7.2.4	Sowohl Positives aber auch vermehrte Anforderungen an die Leitung	206
7.2.5	Sowohl Positives aber auch Skepsis und Kritik hinsichtlich des Planes.....	207
7.2.6	Sowohl Positives aber auch verschiedene Bedenken hinsichtlich des Planes.....	207
7.3	AUSSCHLIEßLICH NEGATIVE EMPFINDUNGEN	208
7.3.1	Unsicherheit, Stress und Druck bei der Leitung hinsichtlich der Umsetzung	208
7.3.2	Mehraufwand, Überforderung und schlechte Rahmenbedingungen	209
7.3.3	Kritik und Skepsis hinsichtlich des Orientierungsplanes	209
7.3.4	Zu geringer Verbindlichkeitsgrad des Orientierungsplanes	209
7.4	CHARAKTERISTIKA DER DREI EMPFINDUNGSGRUPPEN	210
7.5	RESÜMEE LEITERINNENBEFRAGUNG	213

8	UMSETZUNG EINES BILDUNGSPLANES AUS DER PERSPEKTIVE DER LEITERIN...	218
8.1	DIE LEITUNG UND DIE UMSETZUNG DES ORIENTIERUNGSPLANES	218
8.1.1	Das Rollen- und Selbstverständnis der LeiterIn	218
8.1.2	Berufszufriedenheit	219
8.1.3	Veränderung der Leitungstätigkeit durch den Orientierungsplan.....	220
8.1.3.1	Personalführung.....	221
8.1.3.2	Planung und Koordination	222
8.1.3.3	Öffentlichkeitsarbeit und Transparenz.....	222
8.1.3.4	Organisations- und Qualitätsentwicklung	223
8.1.3.5	Belastung	224
8.1.3.6	Verwaltung, Dokumentation, Finanzierung	224
8.1.3.7	Reflexion der Leitungsrolle und Weiterbildung.....	225
8.1.3.8	Teamarbeit.....	225
8.1.4	Bewertung der Bedeutung des Orientierungsplanes aus Sicht der LeiterIn	226
8.2	AUS UND FORTBILDUNG DER LEITUNGSKRÄFTE MIT BLICK AUF DEN PLAN	227
8.2.1	Qualifikation der LeiterInnen.....	227
8.2.2	„Hineinwachsen“ in die Leitungstätigkeit	228
8.2.3	Fortbildung und Qualifizierung der Leitungskräfte.....	229
8.2.4	Fortbildung der Leitungskräfte zur Umsetzung des Orientierungsplanes	230
8.2.5	Weiterentwicklungsbedarf der Leitungstätigkeit mit Blick auf den Plan	235
8.3	BEANSPRUCHUNG DER LEITERINNEN.....	236
8.3.1	Die Rahmenbedingungen der Leitungstätigkeit	236
8.3.2	Belastung der LeiterInnen	237
8.4	FÜHREN UND LEITEN	239
8.5	KONZEPTIONSARBEIT	240
8.5.1	Die Erarbeitung und Konkretisierung des Orientierungsplanes	240
8.5.2	Vorhandensein und Weiterentwicklung einer pädagogischen Konzeption	241
8.6	TEAM- UND PERSONALENTWICKLUNG	242
8.6.1	Teamentwicklungsbedarf mit Blick auf die Umsetzung des Planes.....	242
8.6.1.1	Umsetzungsmotivation	242
8.6.1.2	Weiterentwicklung der Fachkompetenz mit Blick auf den Orientierungsplan.....	243
8.6.1.3	Schwierigkeiten des Teams mit den Inhalten des Orientierungsplanes.....	245
8.7	NACH AUßEN GERICHTETE ARBEITSKONTAKTE	247
8.8	ORGANISATIONSENTWICKLUNG	249
8.8.1	Leitbild und Angebotsstruktur.....	249
8.8.2	Chancen und Grenzbarrieren der Entwicklung	250
8.9	QUALITÄTSMANAGEMENT	252
8.9.1	Vorhandensein eines Qualitätssystems	252
8.9.2	Selbst- und Fremdevaluation der Umsetzung des Orientierungsplanes.....	253
8.9.2.1	Selbstevaluation.....	253
8.9.2.2	Fremdevaluation	256

8.10	HERAUSFORDERUNGEN AN DIE QUALITÄTSENTWICKLUNG IM KINDERGARTEN	257
8.10.1	Die Umsetzung des baden-württembergischen Orientierungsplanes.....	257
8.10.2	Hindernisgründe im Team bei der Umsetzung des Orientierungsplanes	259
8.11	DIE KINDERGARTENLEITUNG ALS „STEUERFRAU“	262
8.11.1	Beteiligung der LeiterIn an der Steuerung der Umsetzung	262
8.11.2	Die Steuerungssicherheit der LeiterIn	265
8.11.3	Effekte des Steuerungshandelns auf die Umsetzung des Planes	266
8.11.3.1	Steuerung der Umsetzung des Planes auf Teamebene	267
8.11.3.2	Steuerungsergebnisse.....	269
9	VERTIEFTE EINBLICKE IN DIE UMSETZUNG EINES BILDUNGSPLANES AUF EINRICHTUNGSEBENE - LEITUNGSKRÄFTE IM GESPRÄCH	272
9.1	FRAU FINK.....	273
9.1.1	Leitungsrolle und Leitungstätigkeit	273
9.1.2	Aus- und Fortbildung für LeiterInnen.....	274
9.1.3	Stellung der LeiterIn zum Orientierungsplan	274
9.1.4	Interaktion zwischen Leitung und Team bei der Umsetzung des Planes	275
9.1.5	Umsetzung des Orientierungsplanes	276
9.1.6	Hinweise und Wünsche zur Umsetzung des Orientierungsplanes	277
9.2	FRAU SCHWAN	278
9.2.1	Leitungsrolle und Leitungstätigkeit	278
9.2.2	Aus- und Fortbildung für LeiterInnen.....	279
9.2.3	Stellung der LeiterIn zum Orientierungsplan	279
9.2.4	Umsetzung des Orientierungsplanes	279
9.2.5	Hinweise und Wünsche zur Umsetzung des Orientierungsplanes	280
9.3	FRAU BIRKE.....	281
9.3.1	Leitungsrolle und Leitungstätigkeit	281
9.3.2	Aus- und Fortbildung für LeiterInnen.....	284
9.3.3	Stellung der LeiterIn zum Orientierungsplan	285
9.3.4	Interaktion zwischen Leitung und Team bei der Umsetzung des Planes	285
9.3.5	Umsetzung des Orientierungsplanes	286
9.3.6	Hinweise und Wünsche zur Umsetzung des Orientierungsplanes	287
9.4	FRAU BUCHE	288
9.4.1	Leitungsrolle und Leitungstätigkeit	288
9.4.2	Aus- und Fortbildung für LeiterInnen.....	289
9.4.3	Stellung der LeiterIn zum Orientierungsplan	289
9.4.4	Umsetzung des Orientierungsplanes	290
9.4.5	Hinweise und Wünsche zur Umsetzung des Orientierungsplanes	292

9.5	FRAU REBE	292
9.5.1	Leitungsrolle und Leitungstätigkeit	292
9.5.2	Aus- und Fortbildung für LeiterInnen	293
9.5.3	Stellung der LeiterIn zum Orientierungsplan.....	294
9.5.4	Interaktion zwischen Leitung und Team bei der Umsetzung des Planes	295
9.5.5	Umsetzung des Orientierungsplanes	295
9.5.6	Hinweise und Wünsche zur Umsetzung des Orientierungsplanes	296
9.6	FRAU LERCHE	298
9.6.1	Leitungsrolle und Leitungstätigkeit	298
9.6.2	Aus- und Fortbildung für LeiterInnen.....	299
9.6.3	Stellung der LeiterIn zum Orientierungsplan.....	299
9.6.4	Interaktion zwischen Leitung und Team bei der Umsetzung des Planes	299
9.6.5	Umsetzung des Orientierungsplanes	299
9.6.6	Hinweise und Wünsche zur Umsetzung des Orientierungsplanes	301
10	VERNETZUNG DER EMPIRISCHEN DATEN - HYPOTHESEN UND ERKLÄRUNGSANSÄTZE	303
10.1	WIE LEGEN LEITERINNEN IHRE BERUFSROLLE AUS?.....	303
10.2	WARUM KANN EIN BILDUNGSPLAN DIE LEITUNGSTÄTIGKEIT VERÄNDERN?	304
10.2.1	Keine Veränderung der Leitungstätigkeit	305
10.2.2	Leichte Veränderungen der Leitungstätigkeit.....	306
10.2.3	Spürbare Veränderung der Leitungstätigkeit	307
10.2.4	Starke Veränderung der Leitungstätigkeit.....	308
10.2.5	Sehr starke Veränderung der Leitungstätigkeit.....	309
10.3	IN WELCHEN PUNKTEN BRAUCHEN LEITUNGSKRÄFTE WEITERENTWICKLUNG?	310
10.3.1	Ausbildung	310
10.3.2	Fortbildung.....	312
10.4	WARUM FÜHLEN SICH EINIGE LEITUNGSKRÄFTE DURCH DIE UMSETZUNG EINES BILDUNGSPLANES ZUSÄTZLICH BELASTET?	312
10.5	BILDUNGSMANAGEMENT KONKRET - WAS BEREITET DEN LEITERINNEN SCHWIERIGKEITEN?	313
10.5.1	Beobachtung und Dokumentation	313
10.5.2	Kooperation mit der Grundschule.....	314
10.5.3	Elternarbeit	315
10.5.4	Umsetzung der Bildungs- und Entwicklungsfelder.....	316
10.6	WELCHE HINDERNISGRÜNDE GIBT ES BEI DER UMSETZUNG EINES BILDUNGSPLANES?	317
10.6.1	Umsetzungskonzept	317
10.6.2	Unterstützung	317
10.6.3	Das Team und die Umsetzung des Planes.....	318
10.6.4	Umsetzung und Zeitfragen	318

11 KRITISCHE BETRACHTUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	320
11.1 ZUM AUSSAGEGEHALT DER GEWONNEN ERKENNTNISSE.....	320
11.2 STEUERUNG DURCH ORIENTIERUNGSQUALITÄT.....	321
11.3 BILDUNGSMANAGEMENT ZUR UMSETZUNG EINES BILDUNGSPLANES	323
11.4 ZUM EINFLUSS DES LEITUNGSHANDELNS AUF DIE UMSETZUNG EINES BILDUNGSPLANES	328
11.5 KOMPETENZ, QUALIFIKATION UND QUALIFIZIERUNG DER LEITUNGSKRÄFTE	330
12 EMPFEHLUNGEN.....	333
12.1 KONSEQUENZEN FÜR DIE LEITUNGSKOMPETENZ UND DEREN ERWERB.....	333
12.2 BEDINGUNGEN UND REGELUNGEN DER LEISTUNGSERBRINGUNG	335
12.3 EMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG EINES BILDUNGSPLANES	336
13 FORSCHUNGSDESIDERATA.....	339
14 LITERATUR.....	341
15 ZUM VERLAG	353

9.1 Frau Birke

9.1.1 Leitungsrolle und Leitungstätigkeit

Frau Birke gibt bezüglich ihrer Leitungstätigkeit an, sich nicht bewusst für die Leitungsposition entschieden zu haben. Vielmehr sei sie in die Leitungsposition „reingeschlittert“, da ihre VorgängerIn fristlos gekündigt habe, und sie zum damaligen Zeitpunkt Aushilfe in der Einrichtung gewesen sei. Sie habe einen schlechten Einstieg und eine schwierige Anfangszeit gehabt, in der es hauptsächlich darum gegangen sei, den Kindergarten aus einer „Schiefelage“ zu befreien.

Frau Birke (00:04:32-1): Als ich hier angefangen habe, war die Hauptaufgabe der Leitung, oder so hab ich es übernommen und so bin ich reingewachsen, das Management der Einrichtung zu übernehmen. Ja, in organisatorischen Sachen. Die Bedürfnisse der Eltern zu befriedigen, die Anmeldungen zu koordinieren, die Bedürfnisse der Kinder rauszufiltern, die ErzieherInnen einzustellen, wobei ich einen sehr schlechten Einstieg gehabt habe. Meine VorgängerIn hat fristlos gekündigt und ich bin dann sozusagen reingeschlittert, weil ich damals Aushilfe in der Einrichtung gewesen bin. (Zeile 103-113)

Der Kindergarten habe damals ein sehr schlechtes Image gehabt, sodass Plätze frei gewesen seien, der andere Kindergarten im Ort aber eine Warteliste gehabt habe. Deshalb habe sie sich anfangs als KoordinatorIn und als ManagerIn von organisatorischen Dingen verstanden. Dazu gehörte nach ihren Angaben, den schlechten Ruf des Kindergartens loszuwerden, die Diskrepanz zu den Eltern abzubauen und die Elternarbeit zu verbessern, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und die geleistete Arbeit nach außen transparent zu machen sowie die pädagogische Arbeit durch theoretische Fundierung zu entwickeln und gute Ansätze der bisherigen Arbeit zu verstärken. Ferner habe sie es als ihre Aufgabe verstanden, das Team zu stärken und zu entwickeln, indem es galt, das Team zusammenzuschweißen und fachlich weiterzuentwickeln. Mittlerweile habe jede Fachkraft im Team eine Zusatzausbildung absolviert. In diesem Zusammenhang äußert Frau Birke, dass es einfacher gewesen sei, den Kindergarten aus seiner Schiefelage zu befreien, als ein gewisses Niveau langfristig zu halten.

Gegenwärtig sieht Frau Birke vor allem zwei Schwerpunkte ihrer Leitungstätigkeit. Zum einen das Angebot der Einrichtung auf die Bedarfslagen der Eltern abzustimmen, zum anderen die Bedürfnisse des einzelnen Kindes zu berücksichtigen. Hierzu steht Frau Birke eine 50%-Leitungsstelle zur Verfügung, die sie „eh nie einhalten [könne]“.

Hinsichtlich ihrer Leitungsrolle nennt Frau Birke mehrere Aufgaben, die sich in ihrer Person vereinen. Sie sei für das Management zuständig und sehe es als ihre Aufgabe, schwächere und stärkere Teammitglieder zusammenzubringen. Gleichzeitig sei sie aber auch Springerin in den Gruppen, führe Personalgespräche, sei Ansprechpartner und SeelsorgerIn für die Eltern:

(00:37:03-8): Wir sind im Büro, sind für das Management zuständig, haben keinen unmittelbar direkten Vorgesetzten, wir Katholischen, ich glaube die Evangelischen auch, wir sind aber Springer in den Gruppen, weil wir ja keine Aushilfen bekommen bei Krankheitsfällen. Die KollegInnen kann

man nicht hängen lassen, Kinder aufzuteilen ist das Allerletzte, was man macht, also gehen die LeiterInnen auch in die Gruppen. (Zeile 861-867)

Frau Birke kritisiert in diesem Zusammenhang, dass ihre Aufgabe als LeiterIn unklar definiert sei und die zahlreichen informellen Aufgaben nirgendwo berücksichtigt seien. Vielmehr sei ihre bisherige Stellenbeschreibung unzureichend, da ihre Aufgaben dort nur in Kürze auf der Sachebene festgehalten seien.

(00:37:26-5): Wir sind Seelsorger für die KollegInnen, wir sind Auffangbecken für die. Wir machen persönlich, also ich, von einigen anderen weiß ich es auch, wir machen Minimum einmal im Jahr Personalgespräche, bei denen jede KollegIn einzeln ins Büro kommen kann oder in dem Fall dann auch muss [Lachen]. Und diese Gespräche, also ich mache Einführungsgespräche, bevor die Neuen kommen. Ich mache Abschlussgespräche, bevor jemand geht(...).

Man ist Ansprechpartner für Eltern. Sehr oft sogar. Ich denke, vielleicht habe ich auch die Tendenz zu einem Seelsorger, weil wirklich häufig Eltern kommen und sich da erklären (...) Also das sind lauter Sachen, die in der Person oder in der Funktion der Leitung vereinigt sind, die man erfüllt, die aber auch nirgends da sind, auch im Leitfaden des Kindergartens wird eine Leitungsfunktion immer nur auf der Sachebene dargelegt. Das muss erledigt werden, die Abrechnung muss sein, das Personal anleiten. Eine Stellenbeschreibung, ich hab sie vom Chef gefordert, da stand dann nur drin, was er mir sagen darf und was ich [Lachen] dem Personal sagen darf. Aber das hat sich in Form mehrerer Kreuzchen und Kästchen ausgedrückt. Das wars dann nicht! Also da fehlt sicher was (...). (Zeile 871-903)

Bezüglich der Aufgabengestaltung sieht sich Frau Birke als eine VordenkerIn des Teams. Sie äußert mehrmals, dass sie schaue, dass sie dem Team immer einen Schritt voraus sei, was einerseits sehr interessant, aber auch anstrengend Dies beinhalte u. a., Zusatzausbildungen zu absolvieren und Fortbildungen zu besuchen. Bezüglich dieser Mehrarbeit, die nach Ansicht von Birke nicht mit dem davor vorgesehen Zeitpensum zu bewerkstelligen sei, sieht sich Frau Birke in einer Vorbildfunktion, indem sie nichts vom Team fordere, was sie nicht selbst erbringe:

(00:16:13-9): Ich habe meine Zeit von acht bis zwölf auf dem Papier, aber die kann man nicht einhalten. Entweder ich mache eine gute Arbeit, dann bin ich länger da und komme ein wenig früher und die Kollegen wissen das auch und merken dann auch, wenn ich etwas von Ihnen verlange oder einfordere, dass ich das im Voraus bedacht habe. Ich fordere nichts, was ich selbst nicht bringe. Ich bringe zuerst und fordere dann von Ihnen. Und ich begründe es auch immer (...). (Zeile 413-435)

Hinsichtlich der Kompetenzen über die eine LeiterIn verfügen sollte, nennt Frau Birke, dass es wichtig sei, die Bedürfnisse des einzelnen und des Gesamtteams im Blick zu haben, Stimmungen im Team wahrzunehmen, für Teamatmosphäre zu sorgen und selbst teamfähig zu sein. Eine Leitung müsse über Personalführungskompetenz verfügen, indem sie ihren Fachkräften Freiräume zugestehe und gleichzeitig Dinge einfordere. Sie müsse ferner delegieren, organisieren und die Fäden in der Hand halten können.

(00:31:55-1): Dieses Raushören, was sind die Bedürfnisse des Einzelnen. Wenn ich ins Großteam gehe oder zu den pädagogischen Tagen, dann steht immer als Erstes auf der Tagesordnung der Rückblick aufs letzte Jahr: „Was hatten wir uns vorgenommen? Was haben wir erreicht? Wo haben wir uns verloren übers Jahr? Was brauchen die Kinder? Was brauchen die Eltern? und drit-

tens, Was braucht die ErzieherIn?“ Diese drei Komponenten zusammen, dass jede sich als Mitglied des Teams fühlt. Dieses abgeben können von Aufgaben, auch Leitungsaufgaben abgeben können, die Organisation von Feiern und Festen und trotzdem aber die Fäden in der Hand zu behalten. Dieses Jonglieren zwischen aufbauen und den Einzelnen etwas zugestehen, was sie machen können, aber auch wieder dieses Einfordern, dieses trotzdem wieder alle Fäden zusammen laufen zu lassen. Das als Leitung gut hinzukriegen, die Bedürfnisse der einzelnen ErzieherIn zu sehen und auch wieder dieses Gesamtteam im Blick zu halten. (Zeile 760-780)

In diesem Zusammenhang ist Frau Birke der Ansicht, dass eine gewisse Reife und ein gewisses Eintrittsalter vorteilhaft für die Ausübung der Leitungstätigkeit seien. Für sehr junge LeiterInnen könne es mitunter schwierig sein, ein Team von Fachkräften zu führen, das zum Teil viel älter sei. Vor allem eine gewisse Erfahrung im Kindergartenbereich sei für die Ausübung der Leitungstätigkeit von Vorteil.

Besonders Personalführung ist für Frau Birke in Zusammenhang mit dem Orientierungsplan ein Gesprächsthema. Der Orientierungsplan führt ihrer Ansicht nach zu einer Neuausrichtung ihrer Leitungsposition, indem Frau Birke ihre MitarbeiterInnen nach eigenen Angaben durch den Orientierungsplan bewusster leite und führe. Dies beinhalte auch, dem Team gezielter Impulse zu geben. Ferner habe sie sich anfangs zurückgenommen, da sie sich als Teil des Teams gesehen habe. Inzwischen löse sie sich stärker von diesem Teambewusstsein und äußere klare Anforderungen und Erwartungen gegenüber dem Team:

(00:09:24-1): (...) was ich verstärkt mache, ist, KollegInnen ganz bewusst anzuleiten und zu führen und zu sagen: „In Deiner Gruppe musst Du mehr auf die Elternarbeit achten“. (Zeile 232-234)

(00:11:18-2): Ja, Impulse gezielter reinzunehmen. Ich habe mich am Anfang als Leitung ganz arg zurückgenommen, weil ich denke, dass die Leitung ein Teil vom Team ist. Ich muss mich im Team unterordnen oder eingliedern ins Team. Das Team ist das Hauptding. Inzwischen,, seit dem Orientierungsplan gezielter, gehe ich raus aus diesem Teambewusstsein, indem ich sage: „Ich bin die Leitung und das sind die Anforderungen und ich erwarte das“. (Zeile 261-274)

Diese Neuausrichtung der Leitungsposition und der Leitungsrolle durch die Umsetzung des Orientierungsplanes ist für Frau Birke mit Konflikten behaftet. Diese resultieren ihrer Ansicht nach einerseits daraus, sich als LeiterIn als Teil des Teams zu verstehen und andererseits die Rolle der LeiterIn als Führungskraft wahrzunehmen. Diesbezüglich äußert Frau Birke, dass sie diese Führungsrolle akzeptieren könne, da sie merke, dass das Team Führung brauche. Persönlich sei Führung allerdings nicht ihre Stärke. Sie sei durch die 68er Bewegung geprägt und fühle sich nicht wohl in dieser Rolle. Für sie sei es das Allerschlimmste, zu autoritär zu werden. Ferner führt Frau Birke an, dass man sich immer als LeiterIn kontrollieren und sich klar machen müsse, dass man ein Teil des Teams sei:

(00:11:18-2): Frau Erle [Pseudonym des Namens einer ErzieherIn] habe ich als Gegenpol hier im Team und sage auch, die muss mir sagen, wenn ich zu autoritär werde. Das ist immer das Allerschlimmste, was ich mir vorstellen kann. (Zeile 274-275)

(00:12:53-5): Wenn ich merke, den KollegInnen tut es gut, dann kann ich es akzeptieren. Aber ich fühle mich nicht gut damit. Führung ist nicht meine Stärke, das muss ich definitiv sagen. In der

Hinsicht bin ich wirklich durch die 68er geprägt [Lachen]. Aber ich akzeptiere, dass das Team eine Leitung braucht. (Zeile 301-316)

9.1.2 Aus- und Fortbildung für LeiterInnen

Frau Birke ist der Überzeugung, dass man als LeiterIn eine bessere Ausbildung als eine ErzieherIn brauche. In diesem Zusammenhang spricht sich Frau Birke für das Bachelor-Studium aus, allerdings unter dem Vorbehalt, dass Berufserfahrung im Kindergartenbereich hinzukomme.

(00:25:35-6)(...) Eine Leitung, denke ich, braucht rückblickend aus der Erfahrung und auf die Schwierigkeiten, die ich gehabt habe über die Jahre, und immer noch habe, Minimum das Bachelor-Studium. (Zeile 612-614)

Mit Bezug zur bisherigen Praxis kritisiert Frau Birke, dass sich bisher Engagement in Form eines Studiums oder der Weiterqualifizierung im Kindergartenbereich nicht auszahle. Vielmehr würden künftige Absolventen des Bachelor-Studienganges und Fachkräfte mit Zusatzausbildungen in ihrer Einrichtung gleich bezahlt als andere. Deshalb sieht es Frau Birke als fragwürdig an, ob Absolventinnen mit Studienabschluss später im Kindergarten arbeiten werden:

(00:28:38-5): (...) Aber wenn ich alles selbst machen muss und sich die Auswirkungen meiner Bereitschaft hinterher nicht einmal finanziell auszahlen, also dann verstehe ich viele, die dann irgendwann sagen: „Ich mache meine acht Stunden und damit hat es sich“. Und als LeiterIn muss man eine bessere Ausbildung haben als seine ErzieherInnen. Nicht um denen zu zeigen: „Ich bin besser oder so“, sondern einfach ganz konkret, um denen einen Schritt voraus zu sein. Wir haben jetzt eine PraktikantIn hier im Haus, die in Freiburg diesen Bachelor macht an der Evangelischen Fachschule und ich denke, wenn die Linda [Pseudonym für den Namen der ErzieherIn] soweit ist, die als NachfolgerIn, das ist so mein Traum. So mir nachzuziehen, wenn sie jetzt diese Ausbildung hat und dann noch ein wenig Berufserfahrung und dann ist das das Optimale, aber bezahlt wird sie wie eine ErzieherIn. Ob die dann jemals in den Kindergarten gehen genau wie SozialpädagogInnen, HeilpädagogInnen. Die Frau Wolke [Pseudonym für eine ErzieherIn mit Zusatzausbildung], die hier ist, bekommt das Gehalt einer ErzieherIn. Da hängt es. Da müsste mehr sein, da müsste mehr in die Ausbildung rein. Viel mehr! Und es müsste sich definitiv auf das Gehalt auswirken und dann sind auch die Leute bereit, sich zu engagieren. (Zeile 687-721)

Darüber hinaus kritisiert Frau Birke, dass sich ihr Träger nicht in Fortbildungsfragen engagiere und sie und ihr Team die Fortbildungen aus eigener Tasche bezahlen müssten, was bei ihr Zuhause manchmal zu „Erklärungsnotstand“ führe.

Hinsichtlich der Inhalte von Aus- und Fortbildung sollte eine Ausbildung für LeiterInnen nach Ansicht von Frau Birke pädagogische Fragen und Inhalte stärker berücksichtigen und sich Fragen der Teamführung und Motivation widmen. Die Fachwirtausbildung sei zu sehr auf Verwaltungstätigkeiten ausgelegt und vernachlässige pädagogische Themen:

(00:26:19-5): Ich denke, ich habe eine KollegIn hier und meine KollegInnen im St. Vitus [Pseudonym eines Kindergartens vor Ort], die haben die Fachwirt-Ausbildung. Habe ich mir auch überlegt, habe es dann aus privaten Gründen, weil ich meine Mutter gepflegt habe, nicht gemacht. Wenn ich dann aber sehe, was die in der Ausbildung machen, das ist fast nur Bürokratie. Das ist, was man sowieso wirklich kann über die Jahre, was ich mir aneignen kann. Wie ich mit dem Computer arbeite, die verschiedenen Computerprogramme, Abrechnungsprogramme. Das sind Sachen, die

kann ich mir selbst erarbeiten, da brauche ich nicht einen Haufen Geld zu bezahlen in der einen Schule oder zwei Jahre lang jede Woche hinzugehen. Das, was in dieser Fachwirt-Ausbildung fehlt, ist das Pädagogische. Das Pädagogische und wie kriege ich mein Team dazu und wie kann ich das Team weiterführen und wie kann ich das Team motivieren. (Zeile 618-640)

Auch das Fortbildungsangebot für Leitungskräfte solle sich stärker an pädagogischen Fragen ausrichten. Die Angebote der Fachberatung bezögen sich hauptsächlich auf organisatorische Dinge. Demgegenüber fehle es an Führungsanleitungen und Fortbildungen zur Entwicklung von Führungskompetenzen. Es sei wichtig, dass für LeiterInnen Teamführung aber auch Supervision angeboten werde.

9.1.3 Stellung der LeiterIn zum Orientierungsplan

Für Frau Birke ist nach eigenen Angaben die Einführung des baden-württembergischen Orientierungsplanes mit Mehrarbeit verbunden. Trotzdem verbinde sie und ihr Team durchweg nur positive Gefühle mit dem Orientierungsplan. Der Orientierungsplan helfe dabei, gute Arbeit zu leisten. Ferner sei der Orientierungsplan die Entscheidungsgrundlage dafür, ob etwas getan werde oder nicht. Der Orientierungsplan helfe aber auch dabei, die pädagogische Arbeit den Eltern gegenüber transparent zu machen und zu begründen sowie den Eltern aber auch dem Team zu vermitteln, was wichtige Bestandteile der pädagogischen Arbeit seien:

(00:17:3-1): Und dann können wir es auch den Eltern gegenüber begründen und sagen: „Leute“ - oder sowieso immer begründen – „dies und das machen wir mit den Kindern“. Und da merken wir, das müssten wir mehr machen. Ganz arg wichtig, die Eltern müssten das immer wissen. Und deshalb wird auch unsere Kindergartenzeitung immer ausführlicher, immer umfangreicher und das Echo von den Eltern kommt da aber immer sehr positiv zurück, dass die wissen: „Aha, die KollegInnen, die ErzieherInnen macht im Kindergarten den Punkt aus dem und dem Grund“ (...). (Zeile 456- 466)

9.1.4 Interaktion zwischen Leitung und Team bei der Umsetzung des Planes

Das kritische Verhältnis von Frau Birke zu ihrer „neuen Leitungsrolle“ schlägt sich auch in der Interaktion mit ihrem Team bei der Umsetzung des Orientierungsplanes nieder. Frau Birke ist zum Befragungszeitpunkt der Ansicht, dass ihr Team eine starke Führung und eine genaue Beschreibung der Aufgaben möchte. Frau Birke äußert diesbezüglich, sie habe den Eindruck, je stärker sie werde, desto besser „laufe“ es in der Einrichtung. Dieses verstärkte Führungsbedürfnis ihres Teams sei eine Sache, die mit dem Orientierungsplan zusammenhänge:

(00:12:37-6): (...) sie wollen eine starke Führung und je stärker ich werde, desto besser läuft es. Und das ist aber auch ein Ding des Orientierungsplanes. (Zeile 295-296)

Für Frau Birke ist die Haltung ihres Teams nicht nachvollziehbar bzw. wundert sie sich darüber, dass ihre Führungsposition widerspruchlos akzeptiert werde. Als ErzieherIn hätte sie den Führungsanspruch einer LeiterIn nicht widerspruchlos akzeptiert. Sie habe sich immer in positiver Weise mit den Leitungskräften auseinandergesetzt. Frau Birke

der Inhalte des Orientierungsplanes eingefordert und auch kontrolliert. Damit verbunden sind eine intensivere Anleitung und Unterstützung sowie eine verstärkte Auseinandersetzung mit den MitarbeiterInnen in Form von Teamsitzungen und MitarbeiterInnengesprächen. Die Verkörperung des Führungsanspruches führt mitunter laut Aussagen der interviewten Führungskräfte aus den Pilotkindergärten zu Unstimmigkeiten im Team. Diese resultieren nach Angaben der Führungskräfte daraus, dass nicht alle MitarbeiterInnen bereit sind, gewohnte Arbeitsweisen zu überdenken und zu modifizieren, sich neuen Herausforderungen zu stellen oder die pädagogischen Vorstellungen und Handlungsweisen nach Vorstellung des baden-württembergischen Orientierungsplanes mitzutragen. Dementsprechend verlangt die Rolle der BildungsmanagerIn im Sinne einer KoordinatorIn und GewährleisterIn einer qualitativ angemessenen Umsetzung der Planinhalte auf Einrichtungsebene neben fachlichem Wissen vor allem Personalführungskompetenz und die Verkörperung einer transparenten Vorgesetzten- und Führungsrolle. Ähnlich wie in der quantitativen Untersuchung wünschen sich befragt nach notwendigen Fortbildungsinhalten auch die interviewten LeiterInnen der Pilotkindergärten rückblickend auf drei Jahre Erfahrung mit der Umsetzung des Orientierungsplanes vor allem Fortbildungen und Schulungen zur Führung und dem Umgang mit Personal sowie eine begleitende Supervision des Leitungshandelns.

9 Empfehlungen

9.1 Konsequenzen für die Leitungskompetenz und deren Erwerb

Die Rolle und Funktion der LeiterIn einer Kindertageseinrichtung als „BildungsmanagerIn“, in deren Aufgabenbereich es fällt die Umsetzung der Planinhalte Bildungsbereiche, Beobachtung und Dokumentation, Kooperation mit der Grundschule, Erziehungspartnerschaft mit den Eltern, Kooperation mit Institutionen sowie Gemeinwesenorientierung und Vernetzung zu koordinieren, auf Einrichtungsebene zu steuern und mittels Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und Qualitätsentwicklung zu evaluieren und zu entwickeln, verlangt nach einer kompetenten LeiterIn, die sich vor allem neben fachlichem Wissen auf ihre Personalführungskompetenz berufen kann.

Inzwischen wird von verschiedenen Seiten geäußert und verlangt, dass Führungskräfte in Kindertageseinrichtungen über ein Studium verfügen sollten. Die Bachelor-Studiengänge in Baden-Württemberg vermitteln diesbezüglich ein breitgefächertes Wissen, das auch die im vorangehenden Abschnitt sich andeutenden Schwachstellen von derzeit praktizierenden Führungskräften, wie z.B. Qualitätsmanagement oder Konzeptions- und Organisationsentwicklung beinhaltet. Dennoch ist bei den neugeschaffenen Bachelor-Studiengängen der Umfang von leitungsrelevanten Fragestellungen und Studieninhalten im Vergleich zu bildungsrelevanten Themen, die sich den sechs Bildungsbereichen des baden-württembergischen Orientierungsplanes zuordnen lassen, vergleichsweise gering. Anderer-

seits weisen die Aussagen der interviewten Führungskräfte der Pilotkindergärten speziell mit Blick auf die Umsetzung des Orientierungsplanes darauf hin, dass eine Führungskraft z.B. im Hinblick auf die Anleitung des Teams auch über pädagogisches und psychologisches Fachwissen verfügen müsse, welches in den neuen Studiengängen vermittelt wird. Allerdings wurde aufgezeigt, dass vor allem Fähigkeiten in Personalführung benötigt werden, um eine Kindertageseinrichtung als „Bildungseinrichtung“ managen und führen zu können. Dieses Handlungsfeld findet sich jedoch entweder gar nicht oder in verschwindend geringem Umfang in den analysierten Modulhandbüchern der baden-württembergischen Bachelor-Studiengänge (Stand Januar 2009) wieder. Darüber hinaus werden von den interviewten LeiterInnen die Notwendigkeit und das Vorhandensein von Führungspersönlichkeit betont. Auch die Thematisierung und Reflexion der Führungsrolle ist diesbezüglich kaum Gegenstand der Lehrinhalte in den analysierten Bachelor-Studiengängen.

Hier ist darüber nachzudenken, das breitgefächerte Bachelor-Studium zu erhalten, jedoch im Rahmen einer berufsbegleitenden Qualifizierungsmaßnahme in Richtung der Tätigkeitsfelder Fachberatung und Leitungstätigkeit zu spezifizieren. Inhalte wie Personalführung oder Führungspersönlichkeit lassen sich nur schwer im Rahmen eines grundständigen Studiums vermitteln und bedürfen der gründlichen Thematisierung und Reflexion. Hierzu reichen die bisherigen Studieninhalte des Bachelor-Studiums nicht aus. Ob der formelle Rahmen eines Master-Studiengangs als Weiterqualifizierungsmaßnahme dafür geeignet ist und für die Wahrnehmung einer Führungsposition im gegenwärtigen Niedriglohnsektor Kindertageseinrichtung nicht eher überqualifiziert, ist zu reflektieren. Vielmehr ist an zertifizierte von Trägerseite finanziell geförderte berufsbegleitende Leitungsschulungen auf Hochschulebene im Anschluss an ein Bachelor-Studium mit der Möglichkeit der Teilnahme geeigneter nicht studierter Führungskräfte bzw. LeitungsanwärterInnen zu denken. Diese angehenden oder bereits praktizierenden Führungskräfte könnten sich im Hinblick auf das Handlungsfeld Leitung einer Kindertageseinrichtung im Rahmen einer solchen Qualifizierungsmaßnahme berufsbegleitend vertieft und praxisnah über einen längeren Zeitraum mit Fragen der Personalführung, der Führungspersönlichkeit, des Bildungsmanagements und der Anwendung von Formen des Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung auseinandersetzen. Empfehlenswert wäre es, diese Inhalte mit dem an Fachschulen angesiedelten Fachwirt für Organisation und Führung Fachrichtung Sozialpädagogik zu verknüpfen. Dadurch könnte die mehrfach attestierte Diversität des Fort- und Weiterbildungssektors reduziert und ein durchgängig angemessenes auf Modul- und Lehrplänen basierendes Aus- und Weiterbildungsangebot für Führungskräfte auf Hochschulebene etabliert werden. Diesbezüglich ist zur Reduzierung der Heterogenität der Führungskompetenz darüber nachzudenken, diese Kurse angesichts der wachsenden Komplexität der Leitungstätigkeit als verbindliche Qualifizierungsmaßnahmen zur Wahrnehmung der Leitungstätigkeit zu etablieren.

9.2 Bedingungen und Regelungen der Leistungserbringung

Neben einer verbindlichen im Idealfall an Hochschulen angesiedelten Qualifizierungsmaßnahme zur Wahrnehmung der Leitungstätigkeit in Kindertageseinrichtungen empfiehlt es sich, die Bedingungen der Leistungserbringung kritisch in den Blick zu nehmen. Es ist davon auszugehen, dass die erworbene berufliche Qualifikation nicht alleine die Qualität des Handelns bestimmt und damit zu einer Professionalisierung der Leitungstätigkeit beiträgt. Vielmehr muss es sich für Studenten bzw. Absolventen der Bachelor-Studiengänge genauso wie für fähige pädagogische Fachkräfte in angemessener Weise bezahlt machen, eine Leitungsposition in einer Kindertageseinrichtung, gekennzeichnet durch gehaltreiche Anforderungen, zusätzliche Belastungen und den Besuch weiterführender Qualifizierungsmaßnahmen, auszuüben. Gegenwärtig scheint das Verdienstniveau zu niedrig zu sein, um qualifizierten Fachkräften mit Studienabschluss einen Anreiz zu bieten als LeiterIn in einer Kindertageseinrichtung zu arbeiten. Dafür sprechen 65,5% der 2008 befragten Leitungskräfte (N=153), die angeben mit der Höhe ihres Einkommens nicht zufrieden zu sein. Zur Anhebung des Verdienstniveaus und der Steigerung der Attraktivität der LeiterInnen Tätigkeit gehört auch die Honorierung von Fort- und Weiterbildungsbereitschaft. Es liegt an den Trägern, durch geeignete Auswahlverfahren, potenzielle Führungskräfte bzw. LeitungsanwärterInnen zu ermitteln und diesen eine von Trägerseite zumindest teilfinanzierte Weiterqualifizierung angedeihen zu lassen. Damit einher gehen geeignete Arbeits- und Rahmenbedingungen sowie längerfristige Motivationsanreize in Form von Aufstiegsmöglichkeiten, z.B. in das Management auf Verbandsebene oder in eine übergeordnete Beratungstätigkeit. Die Ergebnisse der Leitungsbefragung 2006 weisen darauf hin, dass die Rahmenbedingungen zur Umsetzung des Orientierungsplanes von den Leitungskräften überwiegend kritisch beurteilt werden. Besonders bei der Leitungsgruppe, die dem Orientierungsplan überwiegend negative Empfindungen entgegenbringt, äußerte sich dies in einer sehr geringen Motivierung durch den Orientierungsplan. Hier sind geeignete Anreize mit Signalwirkung zu setzen, um die Motivation sowohl der pädagogischen Fachkräfte als auch der Leitungskräfte aufrechtzuerhalten und zu steigern. Die Ergebnisse der Leitungsbefragungen 2006 und 2008 bzgl. der Rahmenbedingungen weisen darauf hin, dass die Umsetzung des Planes bei unveränderten Rahmenbedingungen zu einer gewissen resignativ-ablehnenden Haltung bei den beiden Gruppen der ambivalent und negativ gegenüber dem Orientierungsplan eingestellten Leitungskräfte führen könnte.

Neben der Höhe des Einkommens und weiteren Rahmenbedingungen ist auch der relativ hohe Prozentsatz an überbeanspruchten Leitungskräften zu bedenken. Diesbezüglich wird der Orientierungsplan auch von einigen Leitungskräften als zusätzliche Belastung empfunden. Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass die Steuerung der Umsetzung des Planes nach Angaben der Leitungskräfte in der Mehrheit der Fälle nach eigenen Angaben mit einer teils erheblichen Mehrinvestition an Zeit verbunden ist. Möchte man langfristig ein effektives Bil-

Bildung und Management in der Frühpädagogik -

Aufgaben und Kompetenzen von Leitungskräften mit Blick auf die Bildungspläne im Elementarbereich

Hintergrund und Aktualität

Kaum ein anderer Bildungssektor befindet sich derzeit in einer vergleichbaren Entwicklungsdynamik wie die Frühpädagogik. Die aktuelle, im Zeichen der Schlagwörter „Bildung“, „Qualität“ und „Professionalisierung“ geführte Diskussion betrifft vielerlei: die Ziele der Fachkräfte in vorschulischen Einrichtungen, ihre Aufgaben, die Arbeits- und Bildungsinhalte, ihre gesamte Professionalität sowie das Selbst- und Fremdbild. Die damit verbundenen Veränderungen berühren nicht nur konkret die pädagogische Arbeit von ErzieherInnen und KinderpflegerInnen, sondern auch die Qualifikation und Qualifizierung von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen.

Der Inhalt

Klemens Gebhard nimmt im vorliegenden Buch die Aufgaben und Kompetenzen von Leitungskräften in den Blick. Sein besonderes Augenmerk richtet sich dabei auf die elementarpädagogischen Bildungspläne der Länder sowie deren Anforderungen an die Arbeit in Kindertageseinrichtungen. Die Ausführungen stützen sich auf eigens durchgeführte Analysen der bundesdeutschen Bildungspläne, die Diskussion der fachspezifischen Management- und Leitungsliteratur, die Analysen des Aus- und Fortbildungsangebots (u.a. des Bachelor-Studiums) für Leitungskräfte sowie auf quantitative und qualitative Befragungen von Leitungskräften in Zusammenhang mit der Umsetzung eines Bildungsplanes.

Die Zielgruppe

DozentInnen und StudentInnen der Frühpädagogik; DozentInnen und interessierte PraktikerInnen im Rahmen der Fort- und Weiterbildung in den Bereichen Leitung und Management von Kindertageseinrichtungen.

Der Autor

Dr. Klemens Gebhard promovierte bei Prof. Dr. N. Huppertz im Fachbereich Erziehungswissenschaften der Pädagogischen Hochschule Freiburg. Nach seinem Diplomstudium der Erziehungswissenschaften war er mehrere Jahre bei Prof. Huppertz an der Pädagogischen Hochschule Freiburg als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Landesprojekt „Wissenschaftliche Begleitung des baden-württembergischen Orientierungsplanes für Bildung und Erziehung“ tätig. Derzeit ist Klemens Gebhard Lehrer an der Fritz-Erler-Schule (Staatliche Fachschule für Sozialpädagogik, Sozialwissenschaftliches Gymnasium) in Tuttlingen. Er lehrt die Fächer Sozialpädagogik und Pädagogische Psychologie.