

# KiTa-Leitung als Schlüsselposition

Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften  
in Kindertageseinrichtungen

Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler



Zusammenfassung | Stand 11/2015

© 2015

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

**Herausgeber**

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

**Verantwortlich**

Kathrin Bock-Famulla

**Lektorat**

Helga Berger, Gütersloh

**Gestaltung**

Marion Schnepf, Bielefeld  
[www.lokbase.com](http://www.lokbase.com)

**Umschlagabbildung**

[Shutterstock.com/ bikeriderlondon](http://Shutterstock.com/bikeriderlondon)

**Druck**

druck.haus rihn gmbh  
32825 Blomberg

# Gliederung

|   |  |          |
|---|--|----------|
| 1 | KiTa-Leitungen als zentrale Akteure<br>im System der Frühkindlichen Bildung,<br>Betreuung und Erziehung. . . . .               | Seite 2  |
| 2 | Studiendesign . . . . .  | Seite 3  |
| 3 | Leitungsprofessionalität in Spannungsfeldern –<br>allgemeine („basistypische“) Erfahrungen und<br>Orientierungsmuster. . . . . | Seite 5  |
| 4 | Umgangsweisen mit professionellen<br>Herausforderungen der KiTa-Leitung<br>(sinngenetische Typenbildung) . . . . .             | Seite 8  |
| 5 | Erfahrungsdimensionen als Grundlage<br>für handlungsleitende Orientierungen<br>(soziogenetische Typenbildung) . . . . .        | Seite 11 |
|   | Fazit: Passgenaue Professionalisierung. . . . .  | Seite 16 |
|   | Literatur . . . . .  | Seite 17 |

# KiTa-Leitungen als zentrale Akteure im System der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung

Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen (KITas) nehmen eine Schlüsselposition für die Qualitätsentwicklung und Professionalisierung im System der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) ein (vgl. z. B. Strehmel & Ulber 2014; Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte 2014). KiTa-Leiter\_innen agieren auf der Mikroebene der professionellen Beziehungsgestaltung zu Kindern, Eltern und den Fachkräften in ihren Teams. Zudem gestalten sie auf der kommunalen Ebene die Zusammenarbeit mit einem Träger, mit Kooperationspartnern sowie mit unterstützenden Angeboten im Sozialraum. Dies ist wiederum eingebettet in gesellschaftliche und politische Strukturen auf Länder- und Bundesebene sowie in fachliche Diskurse, an denen KiTa-Leitungen ebenfalls direkt oder indirekt beteiligt sind.

KiTa-Leitungen arbeiten damit an der Schnittstelle zwischen pädagogischem Auftrag und pädagogisch-sozialen Beziehungen auf der einen, strukturellen Rahmungen auf der anderen Seite:<sup>1</sup> Diese Schlüsselposition ermöglicht und erfordert es, professionelle Verantwortung für die Entwicklung und Sicherung von Qualität zu übernehmen – sowohl auf der Ebene *individueller* pädagogischer Beziehungen als auch auf der *institutionellen* und *gesellschaftlichen* Ebene. KiTa-Leitungen gestalten – wenn sie einen Teil ihrer Arbeitszeit im Gruppendienst verbringen – unmittelbar Interaktionsqualität mit Kindern und Familien. Fällt die direkte Arbeit mit Kindern nicht in ihren Aufgabenbereich, verantworten sie dennoch mittelbar, im Rahmen von Team- und Personalentwicklung, die pädagogische Qualität in ihrer Einrichtung. Leitungskräfte sind jedoch nicht nur Basis und Motor für Teamqualität und Organisationsentwicklung, sondern darüber hinaus auch ‚vermittelnde‘ Instanz zwischen einerseits den Erwartungen und Aufgaben, die von außen an KITas herangetragen werden (z. B. durch den Träger oder auch die jeweiligen Bildungsprogramme), und andererseits den pädagogischen Orientierungen und Praktiken in ihrer KiTa.

Die im Folgenden zusammenfassend vorgestellten Ergebnisse eines einjährigen Forschungsprojekts (April 2014 bis März 2015)<sup>2</sup> sind Teil einer Initiative der Bertelsmann Stiftung, im Rahmen des Ländermonitorings Frühkindliche Bildungssysteme vertiefte Erkenntnisse über das Arbeitsfeld KiTa-Leitung zu gewinnen. Damit werden KiTa-Leitungen als eine der entscheidenden Akteursgruppen im System der FBBE anerkannt und wertgeschätzt. Da nur sehr wenige Forschungserkenntnisse über die aktuelle Situation von KiTa-Leitungen in Deutschland vorliegen (vgl. zusammenfassend Strehmel & Ulber 2014, S. 37 ff.), zielte das qualitative Projekt „Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen“ auf die *Generierung* von empirisch abgesicherten Einblicken in und Erkenntnissen über dieses Arbeitsfeld und die Fachkräfte, die es gestalten.

Die forschungsleitenden Fragen waren:

- Welche konkreten Erfahrungen machen Leiter\_innen in ihrer alltäglichen Leitungspraxis? Was sind ihre zentralen Themen und Relevanzen?
- Wo liegen konkrete Sorgen, Nöte und Bedarfe, Stärken und Ressourcen von Leitungskräften?
- Wie gehen sie mit den Anforderungen und Erwartungen, die von außen und aus dem Team an sie gerichtet werden um?
- Wie ist ihr professionelles Selbstverständnis und was sind ihre zentralen handlungsleitenden Orientierungen?
- Lassen sich in Bezug auf die Erfahrungen und Orientierungen Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten, und womit hängen diese zusammen?

<sup>1</sup> Bereits im Rahmen der Schlüsselstudie (Viernickel et al. 2013) wurde mit Bezug auf ein *systemisches* Professionalisierungsmodell hervorgehoben, dass Rahmenbedingungen und organisationale (Unterstützungs-)Strukturen *allein* die Realisierung hochwertiger professioneller Praxis nicht gewährleisten können. Ebenso wenig können auf der anderen Seite die Kompetenz und die professionelle Haltung von Fach- und Leitungskräften als einzig relevanter Qualitätsfaktor betrachtet werden (vgl. Viernickel, Nentwig-Gesemann & Weßels 2014).

<sup>2</sup> Die Studie wird im Januar 2016 von der Bertelsmann Stiftung veröffentlicht.

# Studiendesign

Da es sich bei den Erfahrungen und Orientierungen von KiTa-Leitungen um einen empirisch noch wenig erforschten Bereich handelt, wurde in dem Forschungsprojekt mit der Kombination aus Gruppendiskussion und Dokumentarischer Methode ein qualitativ-rekonstruktiver Zugang (vgl. Bohnsack 2014) zum Praxisfeld KiTa-Leitung verfolgt.<sup>3</sup> Dieser methodische Zugang ermöglichte es, Hypothesen und theoretische Überlegungen aus dem Material und damit aus dem Praxisfeld heraus zu gewinnen damit eben dieser Praxis im aktuellen Fachdiskurs zum Thema KiTa-Leitung eine Stimme zu geben. Die alltäglichen Erlebnisse und Erfahrungen, Relevanzen und handlungsleitenden Orientierungen der KiTa-Leiter\_innen sollten in den Gruppendiskussionen ‚zur Sprache gebracht‘ werden, um damit Leitungserfahrung und -praxis differenziert, mit dem Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede, zu erfassen.

## Gruppendiskussion

Zur Datenerhebung wurde in allen 16 Bundesländern je eine ca. zweistündige Gruppendiskussion (Nentwig-Gesemann 2009) mit acht bis zehn Teilnehmenden durchgeführt und vollständig transkribiert. Um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurde als Einstieg jeweils die folgende Frage gestellt:

*„Wir untersuchen in unserem Projekt das Thema KiTa-Leitung. Was sind die Aufgaben von Leitungskräften in den 16 deutschen Bundesländern, welche Erfahrungen machen Sie in Ihren Einrichtungen, wie hat sich Ihre Arbeit in den letzten Jahren entwickelt und verändert? Denken Sie doch bitte an all das, was Sie so als Leitungskraft im KiTa-Alltag tun und erleben und erzählen Sie zunächst einfach möglichst ausführlich davon. Für uns ist alles interessant, was Ihnen dazu spontan einfällt.“*

Diese *erzählgenerierende* Eingangsfrage ist bewusst offen und vage formuliert, um es den Teilnehmenden zu ermöglichen, sich auf ihre eigenen Themen und Relevanzen zu besinnen und diese ins Gespräch einzubringen. Vor allem in detaillierten Erzählungen und Berichten aus dem Alltag kommen handlungsleitende Orientierungen zum Ausdruck: Implizite bzw. präreflexive (Wert-)Haltungen,

habituelle Denkmuster und Praktiken sind nicht einfach ‚abfragbar‘, dokumentieren sich aber dennoch in praxis- und erfahrungsnahen Schilderungen. Die Gruppendiskussionen verliefen ausnahmslos ausgesprochen selbstläufig sowie interaktiv dicht und wurden mit großem Engagement geführt. Die Leiter\_innen pendelten sich in der Diskussion auf die für sie zentralen Themen und Erlebniszentren ein, sodass während des Verlaufs keine oder nur wenige erzählgenerierende Impulse vonseiten der Forscherinnen notwendig waren.

## Dokumentarische Methode

Kernziel der Dokumentarischen Methode (Bohnsack, Nentwig-Gesemann & Nohl 2007) ist es, *Implizites explizit* zu machen. Damit ist gemeint, dass der Ausgangspunkt der Interpretation das jeweilige Erfahrungswissen von sozialen Akteuren ist und davon ausgehend rekonstruiert wird, wie habituelle Orientierungen (Werthaltungen und Einstellungen) welche ‚typischen‘ Formen sozialer Praxis hervorbringen. Darüber hinaus fragt die Analyse danach, in welchen Erfahrungskontexten ähnliche oder unterschiedliche Orientierungsrahmen geprägt werden.

Vor dem Hintergrund der angestrebten Generalisierungsfähigkeit von Erkenntnissen, war auch in der vorgelegten Studie das fallinterne wie auch fallübergreifende Vergleichen<sup>4</sup> (Nohl 2007) eines der zentralen Arbeitsprinzipien: Erkenntnisse, die sich zunächst aus der Analyse auf der Ebene der Gruppendiskussionen ergaben, wurden damit fortschreitend abstrahiert. So konnten für das Arbeitsfeld KiTa-Leitung ‚typische‘ – sowohl ähnliche als auch sich

<sup>3</sup> Die in den Kapitel 3 bis 5 vorgestellten Ergebnisse der Studie können auch nachvollzogen werden, ohne die Ausführungen zur Methodik gelesen zu haben.

<sup>4</sup> In der Studie wurde zunächst die jeweilige Gruppendiskussion als ‚Fall‘ betrachtet, interpretiert und mit den anderen Diskussionen verglichen. Im Zuge der Analysen kristallisierte sich allerdings heraus, dass die Erfahrungen und Orientierungen der Leiter\_innen innerhalb von Gruppen sehr stark kontrastierten und es andererseits große Ähnlichkeiten zwischen Leitungen aus verschiedenen Gruppendiskussionen gab. Da auf der Grundlage des erhobenen empirischen Materials *keine bundeslandspezifische Typik* ausgearbeitet werden konnte, wurde die methodische Fokussierung auf die jeweilige Gruppendiskussion als Fall (womit sie als Repräsentant des jeweiligen Bundeslandes gegolten hätte) aufgegeben und stattdessen auf der Ebene von Leitungskräften verglichen.

voneinander unterscheidende - Erfahrungs- und Orientierungsmuster herausgearbeitet und in ihrer Entwicklung nachgezeichnet werden.

Grundlegend lassen sich verschiedene Ebenen der *Typenbildung* (im Sinne von Generalisierungsprozessen) unterscheiden (Bohn-sack 2013; Nentwig-Gesemann 2013), die im praktischen Auswertungsprozess allerdings parallel bzw. miteinander verwoben zum Tragen kommen: Bei der Entwicklung einer *Basistypik* geht es um die Rekonstruktion von Gemeinsamkeiten: Hier wurden für die Studie zentrale Orientierungsherausforderungen und -problematiken, die in allen Gruppendiskussionen von Leitungskräften thematisch aufgeworfen und bearbeitet wurden, identifiziert, auf den Begriff gebracht und beschrieben. Auf der Ebene der *sinnge-netischen Typenbildung* wurden diese Gemeinsamkeiten nun auf ihre Unterschiede hin überprüft und in unterschiedliche, (ideal-) typische Muster ausdifferenziert; hier ging es um die Rekonstruktion derjenigen (pädagogischen) Werthaltungen und Einstellungen der Befragten, die ihrer handlungspraktischen Ausgestaltung der Leitungsaufgaben zugrunde liegen. Im Rahmen einer *soziogene-tischen Typenbildung* wurden schließlich Bezüge zwischen den herausgearbeiteten ‚typischen‘ Orientierungen und den milieuspezi-fischen Erfahrungshintergründen, innerhalb derer sie verwurzelt sind, herausgearbeitet. Auf der Ebene generalisierungsfähiger Typiken werden Erklärungsansätze dafür deutlich, wie ineinander verschachtelte Erfahrungen, z. B. ausbildungsbiografische oder organisationsspezifische, zur Konturierung unterschiedlicher Aus-gestaltungen von Leitung beitragen.

### Stichprobe

In der Studie befragten wir insgesamt 140 Leitungskräfte im Rahmen von je einer Gruppendiskussion pro Bundesland. Die Gruppen von acht bis zehn Leiter\_innen wurden so zusammengestellt, dass eine möglichst hohe Diversität realisieren werden konnte: Es wurde darauf geachtet, möglichst verschiedene Erfahrungsdimensionen zu berücksichtigen. Einbezogen werden sollten Leitungskräfte aus KiTas

- in Groß- bzw. Mittel- und Kleinstädten sowie aus dem ländlichen Raum,
- von unterschiedlicher Größe: (große und (sehr) kleine Einrichtungen),
- in verschiedener freier und öffentlicher Trägerschaft,
- in ‚sozialen Brennpunktgebieten‘ (nach Einschätzung der Befragten),
- in Kombination mit Familienzentren,
- mit einem besonderen pädagogischen Profil.

**Tab. 1 Leitungskräfte: Übersicht über die realisierte Stichprobe**

|  |         |
|--|---------|
| <b>Geschlecht (N = 140)</b>  |         |
| weiblich   | 91 %    |
| männlich   | 9 %     |
| <b>Alter (N = 140)</b>   |         |
| Durchschnittsalter   | 47,4 J. |
| Altersgruppe 45 bis 54 Jahre:  | 51,4 %  |
| <b>Höchster Berufsabschluss (N = 140)</b>                                |         |
| Erzieher_in oder andere Fachausbildung                                   | 54,3 %  |
| Hochschulstudium   | 43,6 %  |
| Sonstige Ausbildung  | 2,1 %   |
| <b>Berufliche Erfahrungen (N = 136)</b>                                  |         |
| ausschließlich Leitung   | 23,5 %  |
| als pädagogische Fachkraft   | 76,5 %  |
| <b>Freistellungen (N = 140)</b>  |         |
| vollständig freigestellt   | 51,8 %  |
| anteilig freigestellt  | 48,2 %  |
| <b>Trägerschaft der KiTas (N = 140)</b>                                  |         |
| frei/nicht kirchlich   | 46,4 %  |
| frei/kirchlich   | 26,4 %  |
| öffentlich   | 27,1 %  |
| <b>Anzahl der Kinder pro Einrichtung (N = 138)</b>                       |         |
| über 100   | 37,7 %  |
| 50 bis 100   | 41,1 %  |
| unter 50   | 15,2 %  |
| <b>Anzahl pädagogischer Fachkräfte (N = 137)</b>                         |         |
| 20 und mehr  | 24,8 %  |
| 10 bis 19  | 52,6 %  |
| weniger als 10   | 22,6 %  |
| <b>Lage der Einrichtungen (N = 140)</b>                                  |         |
| Großstadt (> 100.000 Einwohner)  | 52,1 %  |
| Klein- bzw. Mittelstadt (5.000–100.000 Einwohner)                        | 27,9 %  |
| Dorf (< 5.000 Einwohner)   | 20,0 %  |
| „Soziales Brennpunktgebiet“ (subjektive Einschätzung der Leitungskräfte) | 29,0 %  |

# Leitungsfprofessionalität in Spannungsfeldern – allgemeine („basistypische“) Erfahrungen und Orientierungsmuster

Bei der Herausarbeitung von geteilten und damit allgemein für KiTa-Leitungen ‚typischen‘ Erfahrungen und Orientierungsmustern ging es um die Frage, mit welchen Handlungsanforderungen und Problemstellungen Leitungskräfte aktuell konfrontiert sind und wie sie damit umgehen. Mit welchen Themen beschäftigen sich *alle* von uns befragten 140 Leiter\_innen und innerhalb welcher Spannungsfelder arbeiten sie?

Leitungskräfte haben sich und ihr Leitungshandeln in einem Geflecht von strukturellen Rahmenbedingungen, von Selbst- und Fremdzuschreibungen sowie einer gewachsenen und eingespielten (habitualisierten) Praxis zu verorten und zu positionieren (vgl. Abb.1).

Leitungskräfte arbeiten innerhalb bestimmter struktureller Rahmenbedingungen (vgl. Abb. 1), die ihnen Bund, Länder, Kommunen und Träger für die Ausgestaltung ihrer Kindertageseinrichtung zur Verfügung stellen. Sie sind konfrontiert mit Fremdzuschreibungen und -erwartungen, Definitionen der (KiTa-) Leitungsrolle und angestrebten bzw. erwarteten Kompetenzprofilen (z. B. Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte 2014). Hierbei handelt es sich um normative Erwartungen und Anforderungen, die von außen an die Leitung bzw. die Leitungsqualität gerichtet werden. Jede Leitungskraft bringt darüber hinaus auch ein (berufs-)biografisch fundiertes eigenes Selbstbild und Selbstverständnis als KiTa-Leiter\_in mit – im Sinne einer subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung, was und wie eine Leitung ist bzw. sein möchte und welche Anforderungen diese berufliche Position mit sich bringt. Und schließlich ist Leitung eine Praxis, die von habituellen, ‚eingespielten‘ und nur zum Teil bewussten Mustern des Denkens, Deutens und Handelns durchdrungen ist.

Innerhalb dieser Spannungsfelder ist Leitungshandeln unseren Rekonstruktionen zufolge von verschiedenen Umsetzungs-, Passungs- und Orientierungsdilemmata geprägt. Nachfolgend werden diese basistypischen Erfahrungen von Leitungskräften zusammenfassend beschrieben.

## Aufgabenfülle und -komplexität erzeugen Umsetzungs-dilemmata

In den Gruppendiskussionen zeigt sich deutlich, dass auch KiTa-Leitungskräfte aktuell ein *Umsetzungsdilemma* (vgl. Viernickel & Nentwig-Gesemann et al. 2013) zu bewältigen haben: Hohe Professionalitätserwartungen von außen sowie der ausgeprägte Selbstanspruch von Leitungen, die gegebene Aufgabenfülle und -komplexität möglichst kompetent zu bewältigen, treffen auf Rahmenbedingungen der FBBE, die insgesamt als unzureichend und belastend wahrgenommen werden. Ein wiederkehrendes Muster in allen Gruppendiskussionen ist, dass die Leiter\_innen in langen ‚Listen‘, schlagwortartig, aufzählen, welche vielen verschiedenen Aufgaben sie zu erfüllen haben.

Abb. 1 Basistypik: Leitungsfprofessionalität in Spannungsfeldern



## Gruppendiskussion Niedersachsen<sup>5</sup>

*Ff: Buchführung, Personalmanagement, Streitschlichtung, also jetzt so mal kurz getaktet, was so dazugehört ganz einfach, Personalplanung (.) QM, Bildungspläne (.), um mal so den Anfang zu machen.*

*Ef: Teamarbeit;*

*If: Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit dem Träger, mit dem KiTaverband, mit der Kirchengemeinde in diesem Falle.*

*?: Gruppendienst zusätzlich noch, ich denke, es is=ner Unterschied, ob man in=ner großen Einrichtung arbeitet.*

In Bezug auf die Aufgabenkomplexität lassen sich zwei Bereiche unterscheiden: organisational-administratives Handeln (meist ‚einsame‘ Büro-Arbeit mit Listen, Tabellen, Verordnungen, Zahlen) einerseits und Beziehungshandeln (Dialog und pädagogische Arbeit mit Menschen) andererseits. Wie unterschiedlich sich Leitungen in diesem breiten Aufgabenspektrum jeweils verorten, wird in der sinngenetischen Typenbildung ausführlich beleuchtet (vgl. Kapitel 4). Die rasante Zunahme und ‚Schnelllebigkeit‘ von Aufgaben steht allerdings generell in einem negativen Gegenhorizont, d. h., sie wird von allen Leitungen als Belastungsfaktor wahrgenommen. Oftmals erscheint Leiter\_innen nur noch ein „Verwalter des Mangels“ möglich.

## Gruppendiskussion Sachsen

*Ff: ich weiß gar nicht, wann ich das machen soll, es ist einfach der Kalender voll, Terminplan voll, (.) der Dienst in dem Sinne muss abgedeckt werden, (.) auch von den Mitarbeitern, die=s betrifft, es ist einfach ein Spagat, der permanent äh einem abverlangt, dass man (.) ich weiß gar nicht, eigentlich den ganzen Tag da ist, von früh bis spät, (.) aber das geht nicht; und das geht auf die Kräfte, und Fakt ist, dass (.) dass (.), wir hatten den Umbau, im letzten Jahr noch dazu, da war ich dann auch noch mehr oder weniger ein Stück noch mit (.) Baumeister, und hab also gesucht, diejenige, die das noch zu organisieren hat oder immer wieder nachgefragt hat, wenn was nicht klappt.*

Leitungskräfte fühlen sich angesichts des Anforderungsdrucks eher als ‚Umsetzer\_innen‘ von Vorgaben angesprochen, weniger in ihrer Handlungs- und Gestaltungskraft, also als Professionelle, einbezogen und gestärkt. Für den Umgang mit diesem Umsetzungs-dilemma spielt das (Nicht-)Vorhandensein von Unterstützungsstrukturen und besonders die Beziehung zum Träger eine bedeutende Rolle (vgl. Abschnitt 5.3).

## Missverhältnis zwischen ‚Leistung und Gratifikation‘ erzeugt Anerkennungsdefizit und Verausgabungsneigung

In enger Verbindung mit dem *Umsetzungsdilemma* steht eine weitere Basiserfahrung: Leitungen haben insgesamt betrachtet nicht den Eindruck, dass sie (als Berufsgruppe und/oder als individuelle Fachkraft) angemessen viel Anerkennung und Gratifikation für das bekommen, was sie leisten. Die Tatsache, dass der Beruf

der Kindergärtnerin bzw. der Krippenerzieherin in der DDR vergleichsweise hohes Ansehen genoss und ein spezialisiertes Fachschulstudium voraussetzte, erhöht in den neuen Bundesländern das Potenzial von Abwertungserfahrungen.

## Gruppendiskussion Sachsen-Anhalt

*Bf: wenn man dann sieht, was da auch für Arbeit in diesen Leistungsbeschreibungen steckt und der Arbeit an der neuen Konzeption, wie viel Stunden wir da nach Feierabend auch wieder zugebracht haben, und (.) mit welcher Wertschätzung das jetzt schon wieder so alles abgetan wird, also ja; da fragen wir uns manchmal, Traumberuf Erzieher? Mir fällt das jetzt als Leiter wirklich immer schwerer, auch meine Leute zu motivieren, weil mir selber auch teilweise jetzt die Motivation fehlt, und auch ein Stück die Anerkennung als Leiter; also es wird immer (.) schwieriger;*

Die Erfahrung des Ausgebrannt-Seins und der Erschöpfung einerseits, sowie der Mangel an (Be-)Achtung und Wertschätzung andererseits, wurden in den Gruppendiskussionen regelmäßig thematisiert.

Diese als „*Anerkennungsdefizit*“ (Viernickel, Nentwig-Gesemann & Weßels 2014) zu bezeichnende Erfahrung geht nicht selten mit einer hohen Verausgabungsneigung<sup>7</sup> einher. Bei den befragten Leitungen zeigte sich dies besonders ausgeprägt im Typ der Fürsorglichkeit (vgl. Kapitel 4), der sich primär als Erzieher\_in verortet und damit in einem zunächst auf ‚Mütterlichkeit‘ aufbauenden (sozial-)pädagogischen Berufsfeld.

## Breites Berufsprofil und ungeklärtes Aufgabenprofil erzeugen ungesicherte Kompetenzüberzeugung und Passungsdilemmata

Das organisationsbezogene (verwalterische und konzeptionelle) Wirken zum einen und das soziale und pädagogische Wirken im Team sowie mit Kindern und Eltern zum anderen, bilden ein großes Aufgabenspektrum für KiTa-Leitungen, das wegen seiner Offenheit und Breite – so zeigen die Auswertungen der Gruppendiskussionen – als große Herausforderung wahrgenommen wird.<sup>8</sup> Immer wieder lassen sich in den Diskussionen Sequenzen identifizieren, in denen Leitungen – für sich selbst und die jeweils spezifischen Bedingungen und Bedarfe in der von ihnen geleiteten KiTa – um ein klares Aufgabenprofil ringen. Dies wird verstärkt, wenn z. B. keine spezifische Leitungsqualifikation vorliegt (vgl. Abschnitt 5.2) oder der Träger keine klaren Aufgabenbeschreibungen zur Verfügung stellt (vgl. Abschnitt 5.3). Immer wieder haben die Leitungen in den Gruppendiskussionen sich die Frage gestellt, für was sie alles (nicht) zuständig sind und ob sie für all das, was sie leisten sollen und wollen, auch hinreichend gut qualifiziert sind.



## Gruppendiskussion Thüringen

*Bf: ich bin nich hier dieser (.) Büromensch, also es kommt auch immer mehr Technik dazu, das liegt mir auch nich unbedingt so, (.) ich bin nich so der Computer (.) Mensch, aber es läuft ja mittlerweile alles fast nur noch so, (.) und wo ich sagen muss, ähm (.) äh wo der Träger dann eben sacht, (.) ich bin keine pädagogische, ich bin schon ne pädagogische Fachkraft, aber ich bin jetzt mehr Manager; (.) eines mittleren, eines mittelständischen Unternehmens; (.) wo ich doch äh sagen muss, da hab ich schon (.) en bisschen meine Probleme damit;*

Die quantitativen und qualitativen Veränderungen, die sich in den letzten Jahren im Aufgabenspektrum von KiTa-Leitung ergeben haben, die große strukturelle Unterschiedlichkeit der zu leitenden KiTas sowie die Uneinheitlichkeit der Qualifizierungswege für eine Leitungsposition legen es sehr stark in die Verantwortung von Trägern und der Leiter\_innen selbst, ihre Tätigkeit zu konturieren. Dies führt bei vielen Leitungen zum Bedürfnis nach einem differenziert ausformulierten Leitungsprofil mit klar definierten Aufgaben und Kompetenzen (z.B. in Form einer Stellenbeschreibung), in dessen Konkretisierung sie einbezogen werden möchten. Zum Teil ruft die als unzureichend erlebte Passung auch eine Verunsicherung in Bezug auf die Frage hervor, was man als Leitung eigentlich ist, will und sein kann. In den Metaphern des „Auf-sich-selbst-gestellt-Seins“, des „Schwimmens“ und des sich „Im-Stich-gelassen-Fühlens“ dokumentiert sich zum einen die Befürchtung, die Leitungsfunktion nicht kompetent auszufüllen, keinen professionellen Halt unter den Füßen zu haben, und zum anderen das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung – nicht zuletzt dadurch, dass man sich vom Träger kontinuierlich fachlich gut beraten und unterstützt fühlt (vgl. Abschnitt 5.3).

## Der (sozial-) pädagogische Kern des Berufsprofils als Basisorientierung

Als weitere Basisorientierung hat sich schließlich der (identifikatorische oder abgrenzende) Bezug auf den (sozial-)pädagogischen Kern des insgesamt eher „unbestimmten Berufsprofils“ (Beher & Lange 2014) KiTa-Leitung erwiesen. Dies hat auch mit der Geschichte des Berufsfeldes zu tun: In der großen Mehrheit waren und sind KiTa-Leitungen Erzieher\_innen, die aus diesem Beruf heraus zur Leitung wurden, ohne dass dies mit einheitlichen Qualifizierungs- bzw. der Festlegung von Kompetenzstandards verbunden war.<sup>9</sup> Leitungskräfte identifizieren sich – abgesehen vom sinngenetischen *Typ Management* (vgl. Kapitel 4) – sehr stark mit dem Kerngeschäft des Pädagogischen und erleben dies als Ressource.

## Gruppendiskussion Hessen

*Gf: ja, aber so auch als Selbstschutz und um=um langfristig auch in diesem Beruf bestehen zu können; brauch ich diese Nischen; ich brauch das auch, dass ich dieses Mal weiß, ich muss heute Vormittag mal den Dienst abdecken, und ich bin nur bei den Kindern; oder wir gehn raus oder dies oder das; das is für mein Seelenheil wichtig und als Erzieherin brauch ich das ja noch viel mehr;*

*Df: für mich is=ne Tankstelle, ich=ich stehle mir die Zeit vom Schreibtisch ähm, indem ich ähm mir ganz, ganz kleine Zeiten mit Kindern eigentlich klaue; und sage, jetzt mach ich das einfach mit euch, und dann äh weiß ich, ich weiß genau, abends oder am=am=am Wochenende werd ich dafür bestraft, ich muss das nacharbeiten, aber ähm das ähm das baut mich wieder für=n paar Wochen auf; und wenn=s nur für ne Stunde is, dass ich mit den Kindern was machen kann;*

Für die meisten Leitungskräfte stellt der direkte pädagogische Bezug zu Kindern und Eltern eine wichtige Kraftquelle und Schutz vor dem Ausbrennen dar, sei es in Form einer positiven Identifikation mit dem, was man gelernt hat, oder in Form eines pädagogischen Vorbilds für das Team. Lediglich sich primär als Organisations-Manager\_innen verstehende Leitungskräfte (vgl. Kapitel 4) gehen davon aus, dass das pädagogische Kerngeschäft eigentlich nicht mehr zu der von ihnen erwarteten organisationsbezogenen Führungsverantwortung passt.

- 5 Die für die Zusammenfassung der Studie exemplarisch ausgewählten Transkripte können lediglich illustrieren, auf welcher Materialgrundlage die Erkenntnisse generiert wurden. Die Forschungsergebnisse beruhen auf der Analyse von ca. 30 Seiten Transkript-Material pro Gruppendiskussion. Im Forschungsbericht selbst werden wesentlich umfangreichere Bezüge zur Datengrundlage hergestellt.
- 6 Die Teilnehmer\_innen wurden anonymisiert, indem ihnen ein Buchstabe zugeordnet wurde sowie ein f für weiblich und ein m für männlich.
- 7 Zum Phänomen des „Overcommitments“ vgl. Schreyer et al. 2014.
- 8 In der Bundesagentur der Arbeit heißt es z.B.: „Kindergartenleiter/innen planen, organisieren und überwachen den Betrieb eines Kindergartens. Sie betreuen auch selbst Kinder und qualifizieren ihre Mitarbeiter/innen in fachlicher, personeller und organisatorischer Hinsicht.“ (<http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/start?dest=profession&prof-id=9166>)
- 9 In Bezug auf die Qualifikation zeigt die Kinder- und Jugendhilfestatistik, dass „2013 rund 83% der Leitungskräfte über einen Berufsabschluss verfügen, der an Fachschulen erworben wurde. Zumeist handelt es sich dabei um eine Berufsausbildung zur Erzieherin bzw. zum Erzieher (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014, S. 37).“

# Umgangsweisen mit professionellen Herausforderungen der KiTa-Leitung (sinngenetische Typenbildung)

Auf der Ebene der Basistypik konnten im vorangegangenen Kapitel die Erfahrungen und Orientierungen von KiTa-Leitungen herausgearbeitet werden, die sich übergreifend in allen Gruppendiskussionen dokumentieren und daher allgemeinen Charakter haben. Die sinngenetische Typenbildung differenziert nun die unterschiedlichen Umgangsweisen von Leitungskräften mit diesen basistypischen Herausforderungen und Spannungsfeldern aus. Die identifizierten Typen bilden die Vielfalt ab, in welcher Erfahrungen und handlungsleitende Orientierungen derzeit in der Leitungspraxis vorzufinden sind. Die als ‚typisch‘ herausgearbeiteten Orientierungsmuster verweisen dabei nicht auf Persönlichkeitsmerkmale – vielmehr handelt es sich um ‚typische‘ Muster des Denkens, Deutens und Handelns von KiTa-Leitungen, die sich auf der Grundlage eines mehrdimensionalen Geflechts von (berufs-)biografischen und milieuspezifischen Erfahrungsdimensionen herausgebildet haben. Leiter\_innen agieren nicht isoliert, sondern innerhalb eines Systems, das ihr Selbstverständnis und ihre Haltung als Leitungskraft in jeweils spezifischer Art und Weise strukturiert. Die rekonstruierten Typen werden in Abb. 2 mit ihren zentralen Merkmalen skizziert und in den darauffolgenden Unterkapiteln vorgestellt.

## Typ Fürsorglichkeit

### Gruppendiskussion Bayern

*Ef: was ich immer merke, is einfach so Mitarbeiterführung; ähm wir sind sechs Gruppen, (.) relativ großes Haus, und ich geh jeden Morgen durch alle Gruppen durch; sprech mit allen Mitarbeitern und ja, ich brauch oft zwei, drei Stunden dafür; (.) bis alle Probleme behoben sind, bis jeder zu Wort gekommen is, und dann ähm läuft man durch den Flur, dann will der noch was, und bis ich dann am Schreibtisch sitze und wirklich verwalterisch tätig sein kann, ne, also (.) genau; (.) da geht viel Zeit drauf, und dann, natürlich, sitzt man am Schreibtisch, klingelt das Telefon, dann möchte das Jugendamt was, dann möchte der ASD was vielleicht, ähm (.) ja dann möchte die Stadt noch irgendwas, dann möchte der noch ne Statistik von uns haben,*

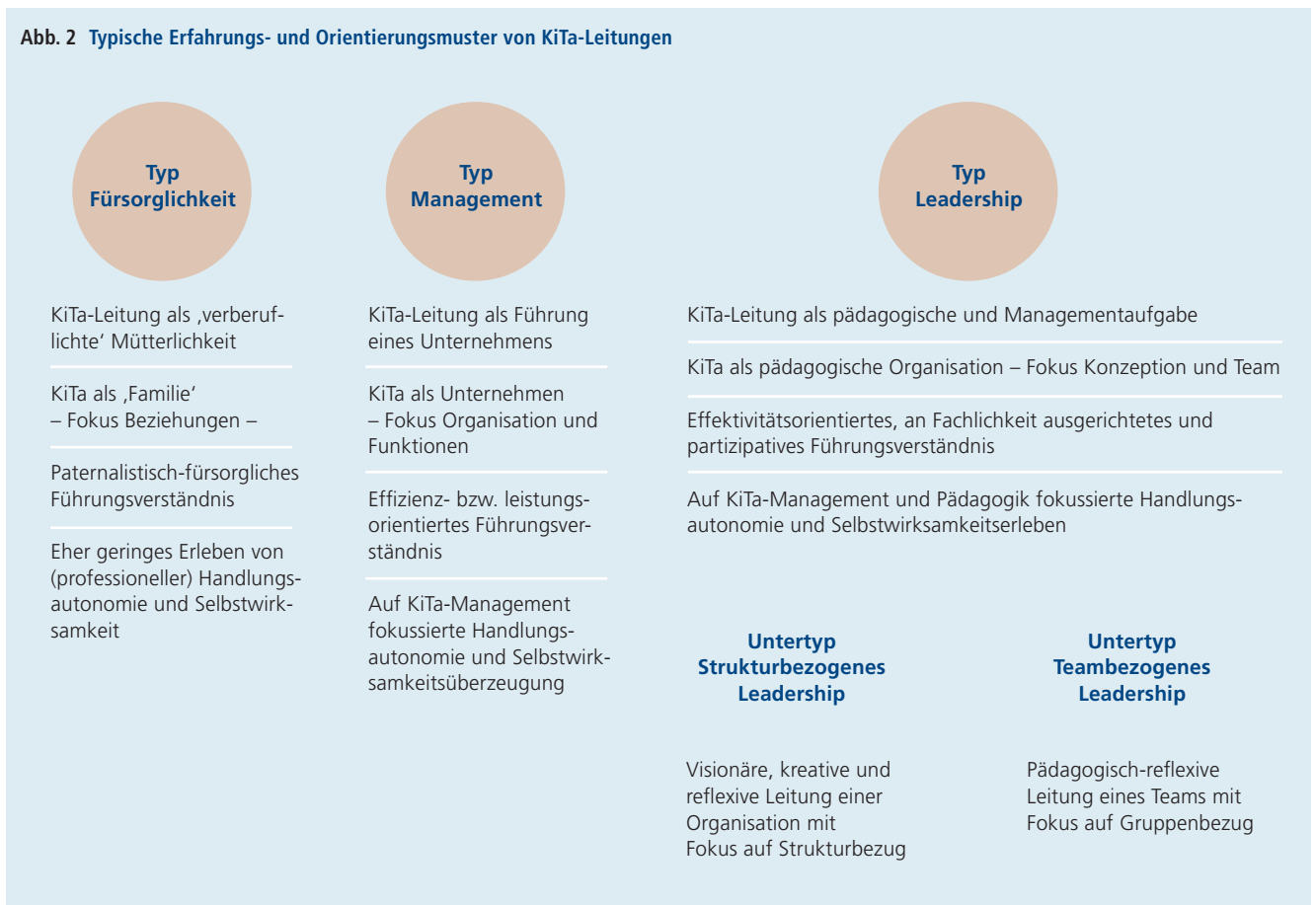
### Gruppendiskussion Brandenburg

*Ef: (.) ich glaube, ich hab die letzten acht Wochen Überstunden gemacht, ich könnt ne ganze Woche zu Hause bleiben; und trotzdem hab ich en schlechtes Gewissen, weil ich mir vorgenommen hab, nach dieser Veranstaltung nicht in die KiTa zu fahren; sondern mal den Nachmittag zu Hause zu verbringen (...) und des is und das is das, was mich so=n bisschen belastet, dass man nie das Gefühl hat, genug getan zu haben; man hat immer das Gefühl (.) man müsste eigentlich viel mehr machen; obwohl man sowieso schon mehr als ausreichend, gut, ich nehm-an, das geht allen genauso; @(..)@ weil das is nämlich ne Erfahrung, die mir auch meine anderen Kolleginnen oft erzählen, dass die auch immer so ein Stück weit ein schlechtes Gewissen haben.*

Der Typ *Fürsorglichkeit* repräsentiert in gewisser Weise ein traditionelles Leitungsverständnis bzw. steht in einem engen Zusammenhang mit der historischen Entwicklung des Berufs- und Tätigkeitsprofils von KiTa-Leitung. Die Ausbildung zur/zum Erzieher\_in, die zumeist dem Aufstieg in die ‚unbestimmte‘ Position und Rolle der Leitung vorausging (vgl. Kapitel 3), bringt ein Selbstverständnis hervor, in dessen Zentrum die Zuständigkeit für die Betreuung, Erziehung und Bildung, für die Bedürfnisse und Bedarfe der anvertrauten Kinder steht.

In den durchgeführten Gruppendiskussionen wurde immer wieder deutlich, dass Leitungen mit einer Erzieher\_innen-Ausbildung und langjährigen Berufspraxis im Gruppendienst den Eindruck haben, in die Leitung hinein „gerutscht“ zu sein. Kennzeichnend für den Typ *Fürsorglichkeit* ist die positive und ungebrochene Orientierung an der Gestaltung persönlicher und harmonischer Beziehungen zu den Mitarbeiter\_innen, aber auch zu den Eltern und Kindern. Fachliche und strukturbezogene Themen und Ziele rücken demgegenüber eher in den Hintergrund, zum Teil stehen Verwaltungs- und Managementaufgaben sogar in einem expliziten negativen Gegenhorizont und werden als ‚fachfremde‘ Aufgaben zurückgewiesen. In Bezug auf die Komplexität aktueller Leitungsaufgaben – vor allem aus dem Bereich Management – sind sich die Leiter\_innen im Typ *Fürsorglichkeit* nicht sicher, ob sie die Leitungsrolle kompetent ausfüllen können. Sie halten insbesondere ihre fachlichen Wissensbestände im Bereich der Organisations-

Abb. 2 Typische Erfahrungs- und Orientierungsmuster von KiTa-Leitungen



und Qualitätsentwicklung für nicht ausreichend und zweifeln immer wieder daran, dass sie für das, was von ihnen als Leitung erwartet wird, hinreichend qualifiziert bzw. kompetent sind. Die Leitungen empfinden sich in ihrem Handeln eher als Getriebene und ‚Leidende‘, denn als autonome und selbstwirksame professionelle Akteure und greifen demzufolge auf Leitungspraktiken zurück, mit denen ein KiTa-Team in einem mütterlich-fürsorglichen Modus geleitet wird – die Ressourcen, auf die sie zurückgreifen können, ‚passen‘ in gewisser Weise nicht mehr zu dem, was auch auf der Ebene des Organisations-Managements nun von ihnen erwartet wird.

## Typ Management

### Gruppendiskussion Nordrhein-Westfalen

*Bf: letztens war in der (Name Lokalzeitung) samstags ne Ausschreibung, äh Personal äh Chef von von irgend=nem großen Unternehmen. (.) Hab ich überlegt, eigentlich könnt ich mich auch bewerben; ne, (.) hab ich echt überlegt; (.) ich sach den einfach, ich bin Sozialpädagogin. Hallo? ne? Ich leite nen mittelständiges Unternehmen, (.) mit ne Etat von weiß ich nich, zwei Komma (.) fünf Millionen Euro oder so=wat, (.) kann ich, (.) hier könnt ich dat auch machen; krieg ich (.) bitte zehntausend Euro monatliches Gehalt.*

Der Orientierungsrahmen des *Typs Management* kontrastiert maximal mit dem des *Typs Fürsorglichkeit*: Dies zeigte sich schon während der Erhebungen besonders deutlich, wenn in einer Gruppendiskussion fürsorgliche, an einer vorwiegend ‚mütterlichen‘ Haltung orientierte Leiter\_innen gemeinsam mit solchen disku-

tierten (bzw. aneinander vorbei redeten oder sich stritten), die dem *Typ Management* zugerechnet werden können.

Für Leitungen, die ihre Rolle und ihr Selbstverständnis vor allem über Managementaufgaben definieren und daher die KiTa als Organisation auffassen, die sich im Grunde nicht von einem wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen unterscheidet, steht der fürsorgliche, sich kümmernde, ‚mütterliche‘ Habitus anderer Leitungen im negativen Gegenhorizont, hat geradezu eine sie provozierende Wirkung. Leitungen des *Typs Management* zeichnen sich durch ein an Effizienz und Leistung orientiertes Führungsverständnis aus.<sup>10</sup> Auf den Bereich Verwaltung und Management bezogen fühlen sich diese Leitungen autonom und selbstwirksam, vom pädagogischen Kerngeschäft, insbesondere der direkten Arbeit mit Kindern, grenzen sie sich ab („Warum soll ich Windeln wechseln?“, Zitat aus Gruppendiskussion).

## Typ Leadership

### Gruppendiskussion Bremen

*Gf: (...) und ich find- das schon (.) toll; diese Mischung zwischen pädagogischer Arbeit, die ich eben dann am Kind machen kann, und Konzeptionsfortschreibung, da redet mir auch niemand rein; also da kann ich (.) ich hab ne Zweitkraft, die Teilzeit arbeitet, und wir*

<sup>10</sup> Zur Unterscheidung zwischen Management als „effizienzorientiertem Handeln und Leadership als effektivitätsorientiertem und kreativem Handeln“ vgl. Drucker 2000; Schroer 2009.

*können uns halt da wirklich zusammensetzen und das so ausarbeiten, wie wir uns das vorstellen; natürlich immer im Rahmen der Bildungspläne und so weiter, aber ich find das (.) wirklich toll; also ich muss einfach mal kurz diese Perspektive da reinbringen; und ich bin auch manchmal genervt, und ich mach auch manchmal Überstunden, aber ich schreib mir auch alles auf, ich hab ganz am Anfang meine Arbeitsplatzbeschreibung überarbeitet; und hab (.) total bürokratisch, wie ich sonst eigentlich nich bin, eingeordnet, das is Verfügungszeit, das is Zeit am Kind, das is das, das is das; soundso viel Stunden dafür, soundso viel Stunden dafür; und ich schreib mir das auch komplett auf, dass ich einfach (.) mich, sach ich mal, meine Ressourcen einfach schone; und damit komm ich total gut zurecht;*

Der rekonstruierte *Typ Leadership* ist der komplexeste: KiTa wird hier eindeutig als *pädagogische* Organisation verstanden, die damit auch anders geleitet werden muss als ein am Profit orientiertes Unternehmen. Von primärer Bedeutung sind für diesen Typus die pädagogisch-konzeptionellen Aufgabenbereiche *und* die partizipative Arbeit mit dem Team.

Hier steht die ‚Organisationsmission‘ im Zentrum: das, was mit frühpädagogischer Arbeit erreicht werden soll. Im Orientierungsrahmen des *Leaderships* wird die herausgehobene Rolle der Leitung angenommen und die damit verbundenen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume werden gesucht und genutzt. Die Leiter\_innen erleben sich als kompetent und selbstwirksam (wenn auch oft behindert durch schlechte Rahmenbedingungen), Aufgaben werden sachbezogen und fokussiert auf die Fachlichkeit in Kooperation mit dem Team bearbeitet.

In diversen Führungstheorien wird dies als „Leadership“ bezeichnet (vgl. z.B. Eurich & Brink 2009; Schroer 2009), wobei sich in Bezug auf KiTa-Leitung im Material noch zwei Untertypen herauskristallisierten: Zum einen konnte ein Leitungstyp rekonstruiert werden, der an der Führung einer Organisation, an Organisationsentwicklung orientiert ist, der KiTa im gesellschaftlich-strukturellen Kontext verortet und dessen Visionen sich auf Veränderungen beziehen, die über die konkrete pädagogische Situation oder Beziehung weit hinausgehen. Dies unterscheidet sich von einer Leitungsorientierung, die eher an der Führung eines Teams bzw. einzelner Fachkräfte orientiert ist, die KiTa als Ort pädagogischer und sozialer Beziehungen versteht und deren Visionen sich primär auf die Verbesserung von Beziehungs- und Interaktionsqualität beziehen.

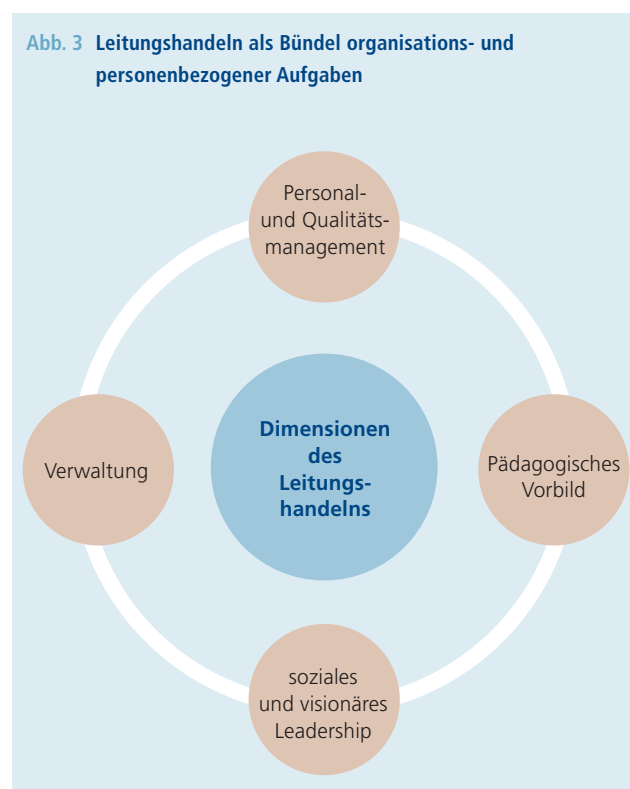
### Resümee: Leitungshandeln als organisations- und personenbezogene Aufgabe

Ausgehend von den Gruppendiskussionen und der sinngenetischen Typenbildung konnten vier Ebenen des Leitungshandelns systematisiert werden, die sich als zentral – im Sinne von empirisch sehr präsent und die Leitungen intensiv beschäftigend – erwiesen:

Aus der Perspektive der Leitungen ist ihre Arbeit zum einen geprägt durch den Bereich der *Büro- und Verwaltungstätigkeiten*: Bei dem Bereich der „Betriebsführung in Interaktion mit Träger und öffentlichen Geldgebern“ (Strehmel & Ulber 2014, S. 40) handelt es sich um ‚Bürotätigkeiten‘: z.B. Aufnahme und Weggang von Kindern und ihren Familien, Dienstplangestaltung, Bestellungen, hauswirtschaftliche Abläufe. Hierfür sind Leitungen in der Regel nicht oder aber überqualifiziert. Der Bereich des *Personal- und Qualitätsmanagements* umfasst alle betriebswirtschaftlichen, strukturellen und organisationsbezogenen Maßnahmen zur Verbesserung von Qualität.

Mit der Dimension des *sozialen und visionären Leaderships* wird all das gefasst, was eine Leitungspersönlichkeit zur Qualität eines pädagogischen Teams einer KiTa beiträgt. Dies sind Maßnahmen zur Förderung einer kooperativen, der Professionalität förderlichen kritisch-reflexiven Teamkultur, das Geben von Impulsen für eine zukunftsfähige, den Bedarfen und Bedürfnissen aller Beteiligten angemessene Weiterentwicklung der Einrichtung sowie die Begleitung eines entsprechenden Entwicklungs-Prozesses. Der rekonstruierte Aufgabenbereich des *pädagogischen Vorbildes* beschreibt alle Tätigkeiten, bei denen die Leitung sich selbst explizit als handlungspraktisches Vorbild für all das versteht, was auch die Fachkräfte im Gruppendienst tun: Gespräche mit Eltern führen, eine pädagogische Situation mit einem Kind gestalten, beobachten und dies kritisch reflektieren etc.

Abb. 3 Leitungshandeln als Bündel organisations- und personenbezogener Aufgaben



# Erfahrungsdimensionen als Grundlage für handlungsleitende Orientierungen (soziogenetische Typenbildung)

Auf der Ebene der Soziogenese wird gemäß der typenbildenden Prinzipien der Dokumentarischen Methode (vgl. Kapitel 2) die Frage gestellt, ob im Material bestimmte (milieuspezifische) Erfahrungsdimensionen deutlich werden, die bei den Leitungskräften zur Entwicklung jeweils spezifischer Orientierungen im Hinblick auf ihr Selbstverständnis als Leitung und die habituelle Ausgestaltung ihrer Leitungstätigkeit geführt haben.<sup>11</sup>

## 5.1 Typik Leitungsprofil: Solo- vs. Kombi-Leitungsprofil

Die Leitungsprofiltypik<sup>12</sup> ist auf der organisationalen Ebene der KiTa angesiedelt: Die empirischen Analysen zeigten deutlich, dass sich die Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften, die einen Anteil ihrer Arbeitszeit im Gruppendienst absolvieren, deutlich von denen derjenigen Leitungen unterscheiden, bei denen dies nicht der Fall ist. Je nach Leitungsprofil ist dies mit ‚typischen‘ Erfahrungen und Herausforderungen verbunden, sich mit den gegebenen Rahmenbedingungen zu arrangieren, den Erwartungen von außen gerecht zu werden, sich selbst als KiTa-Leitung zu positionieren und zu definieren und schließlich die eigenen habituellen Orientierungen und Praktiken des Leitens in eine Passung mit den anderen Dimensionen zu bringen (vgl. Abb.1). Im Folgenden nutzen wir die Begrifflichkeit des Kombi- und des Solo-Leitungsprofils.<sup>13</sup>

### Kombi-Leitungsprofil

#### Gruppendiskussion Berlin

*Af: und ich kenn diesen Spagat auch sehr gut, ja ich nehm immer gerne dieses Bild, ja man sitzt bei den Krippenkindern, man robbt auf=m Boden rum und ähm und=und putzt ne Nase, ja, oder noch besser, man is beim Wickeln, und dann kommt =en Handwerker und dann mit einmal is=man wieder Leitung; ja, man robbt sozusagen auf=m Boden, und dann kommt=n Vertreter, n=Handwerker, jemand von der Gemeinde, und du sitzt da unten; schön; schönes Bild für jemanden, der halt Leitungsverantwortung hat;*

Leitungen, die einen Teil ihrer Arbeitszeit im Gruppendienst verbringen, müssen sich immer wieder neu professionell verorten und ein eigenes Selbstverständnis als Leitung entwickeln und sichern: als Leitung und Managerin der KiTa als Organisation *und* als pädagogische Fachkraft, die in der Gruppe qualitativ hochwertige Arbeit leistet.

Die Leitungskräfte müssen dabei mit einer strukturell angelegten Sphärendiffusion zwischen Leitung und Team umgehen: Der *Typ Fürsorglichkeit* orientiert sich sehr stark an der Zugehörigkeit zum Team, was dann zur Herausforderung wird, wenn Leitungsentscheidungen nicht im Sinne des Teams sind. Am *Leadership* orientierte Leitungen streben danach, ihre Expertise auch in der (un-)mittelbaren pädagogischen Arbeit – mit den Kindern und/oder mit dem Team – einzusetzen und damit als Beispiel-gebende Pädagog\_innen zu agieren.

Als Leitung im selben Tätigkeitsbereich zu arbeiten wie die anderen frühpädagogischen Fachkräfte, ist mit der Herausforderung verbunden, sich nicht in der Fülle und Komplexität der unterschiedlichen Aufgaben aufzureiben und nicht die fachliche Führungsverantwortung für das Team aus den Augen zu verlieren. Das Team und das pädagogische Kerngeschäft stellen dabei eine wichtige Kraft- und Anerkennungsressource dar.

11 Auch in diesem Kapitel können die ausgewählten Transkriptstellen nur einen ‚illustrativen‘ Charakter erfüllen. Die Konturierung der Typik erfolgte auf der Grundlage der fallübergreifenden Komparation aller 16 Gruppendiskussionen und damit einer großen Datenmenge. In der Vollversion der Studie wird die Generierung der Erkenntnisse aus dem Material heraus ausführlicher dargestellt.

12 In der Dokumentarischen Methode sprechen wir auf der Ebene der soziogenetischen Typenbildung von „Typiken“, um auf den Unterschied zu den sinn-genetischen Typen aufmerksam zu machen: Während auf der Ebene der Sinn-genese Fälle mit ähnlichen ‚typischen‘ Orientierungsmustern jeweils zu Fällen verdichtet werden, unterscheiden die soziogenetischen Typiken Erfahrungsdimensionen, die zur Ausbildung von Orientierungsrahmen geführt haben und erklären damit deren Genese.

13 Auf die Problematik der Begrifflichkeit „Freistellung“ wird im Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme (<http://www.laendermonitor.de/uebersicht-grafiken/indikator-22-KiTa-mit-leitungsfreistellung-leitungsfreistellungsstunden-pro-taetige/index.nc.html>) hingewiesen. Vor diesem Hintergrund wird in der hier vorgestellten Studie von *Leitungskräften mit und ohne anteiliger Arbeitszeit im Gruppendienst* gesprochen bzw. entsprechend von einem *Kombi- oder Solo-Leitungsprofil*.

## Solo-Leitungsprofil

### Gruppendiskussion Baden-Württemberg

*Im: und ich sag immer, meine Aufgabe is, dieses Haus gut zu managen, und nich, die bessere pädagogische Kraft zu sein. Und in der Größenordnung wie bei uns, also wir sind achtunddreißig pädagogische Mitarbeiter, noch die zwei Küchenkräfte, bei dreißig Leuten, (.) kann sogar schon einer allein gar nicht stemmen, sprich also (.) ich bin sehr gern dankbar über meine geniale Stellvertretung, die auch die entsprechenden Stellenanteile hat, mit der ma=des zusamm=arbeiten kann, weil das sind einfach Größenordnungen, (.) äh wo des ansonsten nich mehr zu leisten isch; und wo au-klar sein muss, find ich, für was is die Leitung (.) zuständig; (.) und ich seh mein Verständnis für die Entwicklung des Hauses, für die Mitarbeiter, (.) manchmal natürlich auch, (.) weil ich= auch gerne mach, (.) auch als Hausmeister, (.) weil ma einfach, ja, weil ma einfach auch äh viele Dinge öfters (.) genauer sieht, und en Blick dafür hat, (.) oder auch ma sch- vielleicht au- Spaß macht, ma so was zwischendurch zu machen, (.) aber nicht als diejenige, der als Springkraft einsetzt oder auch bei allen (.) pädagogischen (.) Prozessen immer diejenige Person sein muss, die vorne ansteht;*

Die Leitungen, die nicht anteilig im Gruppendienst arbeiten, ringen auf einer anderen Ebene als die Kombi-Profil-Leitungen um professionelle Selbstverortung: Manche fühlen sich eigentlich eher als Erzieher\_innen (vgl. *Typ Fürsorglichkeit*), müssen aber nun eine Organisation managen, andere fühlen sich als schlecht bezahlte Manager\_innen eines Großunternehmens (vgl. *Typ Management*) und distanzieren sich vom pädagogischen Kerngeschäft. Beim *Typ Leadership* kann beides, wenn auch auf unterschiedliche Weise – eher team- oder eher strukturbezogen –, integriert werden.

Die Sphären zwischen Leitung und Team sind sehr deutlich getrennt: Hier gelingt es im *strukturbezogenen Leadership* dennoch, den kontinuierlichen Kontakt und Austausch mit dem Team zu halten, während sich der *Typ Management* eher durch eine Abgrenzung von der Sphäre des Teams und dem pädagogischen Kerngeschäft auszeichnet, die Aufgaben der frühpädagogischen Fachkräfte zum Teil sogar abwertet.

„Nur“ das Aufgabenfeld der Leitung zu bedienen, ist mit der Herausforderung verbunden, die Verantwortung für die Qualität des Pädagogischen nicht aus den Augen zu verlieren und sich selbst als Vorbild für die Gestaltung entwicklungsförderlicher (in Bezug auf Team- und Organisationsqualität) Beziehungsqualität zu verstehen. Hier geht es also um die Entwicklung eines professionellen Selbstverständnisses, das ein gutes Management mit dem Vorantreiben einer pädagogischen Organisationsmission verbindet. Der Status der Leitungskraft wird mit der Erwartung verbunden, mehr (finanzielle) Anerkennung und Wertschätzung von außen, vom Träger, von der Gesellschaft zu erhalten – hier ist das Erleben des Anerkennungsdefizits angesichts der derzeitigen Situation im Feld der FBBE also besonders groß.

## 5.2 Typik Berufsbiografie: explizite vs. nicht explizite Profilierung als Leitung

Die auf den Verlauf der Berufsbiografie bezogene Typik liegt auf der personalen Ebene der Leitungen: Ob eine Leitung aus der Erzieher\_innentätigkeit heraus quasi ‚naturwüchsig‘ und ohne entsprechende Ambitionen zur Leitung geworden ist oder ob sie sich bewusst dazu entschieden und sich ggfs. in einer spezifischen Qualifikation (Studium oder Leitungsweiterbildung) das erforderliche Wissen und Können angeeignet hat, ist mit ganz bestimmten typischen Orientierungsrahmen als Leitung und unterschiedlichen Umgangsweisen mit den Spannungsfeldern (vgl. Abb. 1) und Aufgabenbereichen (vgl. Abb. 2) verknüpft.

### Ungesichertes Leitungsprofil – keine explizite Profilierung als Leitung

#### Gruppendiskussion Hessen

*Bf: wo ich manchma so (.) das is so diese Rollenvermischung (.) ich komme jetzt aus diesem Team und bin zur Leitung geworden, also ich war vorher stellvertretende Leitung, bin dann praktisch zur Leitung geworden, und habe dadurch natürlich auch en ganz anderen zu einigen der Mitarbeiter en anderen Stand; und das is manchmal schwierig, da diesen=diesen Abstand ein also so für mich zu definieren und ganz klar zu sein, jetzt bin ich Leitung und jetzt bin ich Kollegin; also das macht=s manchmal, das macht=s manchmal schwierig; da gab=s immer schon mal so Punkte, wo ich dachte, da müsste ich klarer sein, oder da müsste ich (.) ja, da würd ich mir so von mir mehr so an der Stelle so wünschen, dass ich das klarer rüberbringen kann, so jetzt bin ich Leitung, und jetzt bitteschön is das nich mehr ich bin deine Kollegin, die das vielleicht, wenn man sich so unter Kollegen das händelt oder macht, dann so und so macht, aber jetzt hier verrete ich grade, (.) also das find ich, da is es manchmal schwierig;*

Das „Hinein-Rutschen“ in eine Leitungsstelle steht als wiederkehrende Metapher in den Gruppendiskussionen dafür, dass dem Leitung-Sein kein eigener berufsbiografischer Entwurf zugrunde lag bzw. ein entsprechendes Selbstverständnis in der Leitungsrolle auch nachträglich nicht ausgebildet werden konnte. Neben der Bewältigung der basistypischen Herausforderungen als Leitung, wie etwa dem Ungleichgewicht zwischen Aufgabenfülle und -komplexität einerseits, schlechten Rahmenbedingungen und Anerkennungsdefizit andererseits, stehen die Leitungen ohne explizite Leitungs-Profilierung noch vor der zusätzlichen Herausforderung, sich eine gesicherte Leitungskompetenz anzueignen und sich ein eigenes Selbst-Verständnis als Führungskraft zu erarbeiten.

In Kombination mit einem Kombi-Leitungsprofil (vgl. Abschnitt 5.1) kumuliert sich die zu bewältigende Anforderung: In jenen Situationen, in denen Leiter\_innen in der Rolle der/des Vorgesetzten bzw. Teamleitung sind, ist die Einnahme einer distanzierten, übergeordneten Position wichtig. In jenen, in denen sie sich auf

derselben Ebene wie die anderen Teammitglieder befinden, ist die Einnahme dieser übergeordneten Position hinderlich/kontraproduktiv.

Die berufsbiografische Erfahrung, aus der Erzieher\_innen-Ausbildung und -Tätigkeit heraus in eine KiTa-Leitungsfunktion aufgestiegen zu sein, bildet das Fundament für einige markante Orientierungen: Der Habitus der Erzieherin/des Erziehers bildet weiterhin den Kern der professionellen Identität – die für Verwaltung und Management zu investierende Zeit rückt immer wieder in den negativen Gegenhorizont, womit ein Kernbestandteil von Leitung negiert wird. Damit verbunden ist die Gefahr einer Rollen- und Sphärendiffusion: (Wann) bin ich Leitung einer Organisation, (wann) Fachkraft in der Gruppe? (Wann) bin ich Teil des Teams, (wann) Vorgesetzte\_r und Teamleitung?

Hinzu kommt, dass das Kompetenzerleben und die Kompetenzerzeugung in Bezug auf Leitungsaufgaben oft ungesichert sind, sodass es immer wieder zu Überforderungsgefühlen kommt. Dies wird verschärft, wenn dem eigenen Tätigkeitsprofil weder ein formal bestätigtes Qualifikationsprofil noch eine differenzierte Stellenbeschreibung zugrunde liegt.

### Gesichertes Leitungsprofil – explizite Profilierung als Leitung

#### Gruppendiskussion Rheinland-Pfalz

*Cf: wenn ich überlege, ich hab angefangen als Leitung in=nem Ein-grupper, (.) ja, also das war ganz, das war wie en Familienbetrieb, (.) Großfamilie, dann wurde das zweigruppig, (.) ähm zwischenzeitlich hab ich sechs Gruppen geleitet, im Moment sind wir jetzt fünf-gruppig, und von daher also auch die ähm also so der Ursprung meines äh (.) äh meines beruflichen Tuns war ja mal der Wunsch, Erzieherin zu werden, dann ähm mit dem Zuwachs der also der Größe der Einrichtung. Ja; hab ich dann auch irgendwann nochmal studiert, Bildungs- und Sozialmanagement, um mich auch eben dieser Leitungsfunktion, ähm also dieser Rolle auch gewachsen zu fühlen, weil (.) äh mittlerweile bin ich ja komplett freigestellt, und ich muss auch sagen (.) diese pädagogische Arbeit is natürlich immer noch im Vordergrund, aber mehr auf der konzeptionellen Entwicklungsebene; aber die direkte Arbeit mit dem Kind, die ist ja ganz nach hinten gerückt; also da (.) sind also intensive Beziehungskontakte ja gar nimmer mög-lich;*

#### Gruppendiskussion Berlin

*Bf: ich halte das auch für total schwierig; also ich mein, das hat sich ja eben auch da=s das ja schon angeklungen ich glaube tatsächlich, also wenn ich jetzt mal auf unser Haus gucke, ich hab en Jahresumsatz von eins Komma sieben Millionen Euro, ich hab zweihundert Klienten wenn ich das Pi mal Daumen die Eltern nehme, plus hundert-zwanzig Kinder, ich hab fast im Jahr durchlaufen dreißig Mitarbeiter, warum soll ich Windeln wechseln?*

Typische Unterschiede in den Orientierungsrahmen ergeben sich, wenn Leitungen sich explizit und positiv am Managen einer Organisation, an der Führung eines Teams und der Personalentwicklung orientieren und sich mit dieser Rolle identifizieren. Sowohl eine explizite Berufsentscheidung als auch eine spezifische Leitungsqualifizierung tragen dazu bei, dass Leitungen sich für die Bewältigung ihrer Aufgaben kompetent fühlen und positiv mit der Leitungsrolle identifizieren. Es gelingt ihnen leichter – anders als Leitungen ohne explizite (Selbst-)Profilierung als Leitung –, die Sphären Team und Leitungsebene voneinander zu differenzieren und sich selbst klar zu verorten.

Zum Teil – vorwiegend im *Typ Management* – wird dabei die Abgrenzung vom Team und die ‚Besonderung‘ der eigenen (hierarchisch hervorgehobenen) Rolle betont – damit wächst die Distanz, zum Teil Distanzierung vom pädagogischen Kerngeschäft. Andere Beispiele zeigen, dass es sogar Leitungen, die noch zeitanteilig im Gruppendienst beschäftigt sind, gelingt, sich trotz des intensiven Involviert-Seins in die pädagogische Arbeit mit der Rolle der Führungskraft zu identifizieren. Sie definieren und realisieren für sich eine besondere *pädagogische* Leitungsverantwortung – im Sinne einer pädagogisch Beispielgebenden professionellen Praxis.

Ein ausgeprägtes Selbstverständnis und Selbstbewusstsein als Leitung ist damit verbunden, dass eine Leitungskraft das Umsetzungsdilemma (vgl. Kapitel 3) für die eigene KiTa aktiv bewältigt, d. h., nicht nur ‚den Mangel verwaltet‘, sondern für sich und ihr Team eine ressourcenbewusste und pragmatische Umgangsweise mit den bestehenden Rahmenbedingungen findet.

## 5.3 Typik Träger: zusätzlicher Belastungsfaktor vs. Unterstützungsstruktur

### Gruppendiskussion Mecklenburg-Vorpommern

*Dm: wir brauchen die WutKiTas; und die WutKiTa muss auch bei der Entgeltverhandlung sagen, wenn das nicht bezahlt wird, (.) was streichen wir; streichen wir den Ausflug oder streichen wir (.) das Angebot; aber dann streichen wir; wir müssen Abstriche machen; solange wir das immer noch ermöglichen in diesem System, wird da oben keiner merken, dass uns das verdammt schlecht geht teilweise; so und (.) ich glaube auch, dass das=en Weg wäre, eben auch den Eltern zu signalisieren, spätestens dann; wenn die vor verschlossener Tür stehen; weil wir einfach en Protesttag machen und am Werktag nicht öffnen; weil wir sagen, das hat den Hintergrund; spätestens dann würden Eltern auch darauf aufmerksam werden, weil sie dann richtig in der Bredouille stehen; die Arbeitgeber und die ganze Wirtschaft läuft, weil wir die Kinder betreuen; also wir ham en ganz, ganz zentralen Punkt, der einfach irgendwie kein Gehör findet; und das macht einen auch wirklich wütend.*

Als weitere Erfahrungsdimension von großer Bedeutung für die Herausbildung von bestimmten, ‚typischen‘ Orientierungsmustern von Führungskräften konnte die (nicht) erlebte Einbettung in Unterstützungsstrukturen, vor allem durch den Träger, rekonstruiert werden.

Aufgabenkomplexität, multiple Außen- und Selbst-Erwartungen, ein nicht präzise geklärtes und gesichertes Berufs- und Kompetenzprofil stellen Herausforderungen dar, zu deren Bewältigung Ressourcen benötigt werden. Die strukturelle Einbindung der KiTa in den Träger bzw. den Sozialraum, die Erfahrung, ‚von außen‘ Unterstützung - und damit Anerkennung - zu erhalten oder aber überwiegend mit Zumutungen und Kontrollen bzw. Sanktionen konfrontiert zu sein, zeigte sich als entscheidende Erfahrungsdimension.

Als wichtig erwies sich also zum einen, ob eine Trägerunterstützung von außen gegeben ist oder nicht, und zum anderen, dass diese von Leitungen auch offensiv - als ihr ‚gutes Recht‘ - eingefordert wird. Dies setzt allerdings ein entsprechendes Selbstverständnis und Selbstwirksamkeitserleben voraus: Leiter\_innen mit einer expliziten Profilierung als Leitung (vgl. Abschnitt 5.2) fühlen sich dem Träger aufgrund ihrer eigenen Expertise eher gewachsen, gehen auch in einen kritischen Diskurs mit ihm und sehen sich nicht in der Rolle von klaglosen Umsetzer\_innen übertragener Aufgaben. Voraussetzung einer Kooperation auf Augenhöhe zwischen Leitung und Träger ist also sowohl eine fachlich gut aufgestellte und selbstbewusste Leitung als auch ein fachlich kompetenter und kooperationsbereiter Träger.

## Träger als zusätzlicher Belastungsfaktor

### Gruppendiskussion Schleswig-Holstein

*Ff: also auch vom Träger; also bei uns is ja so, wir sind ja en kirchlicher Träger; ne, so das is ja einerseits einmal eben unser Pfarrer, der das ganz toll findet, dass da so (...) da unten so die Kinderchen sind, aber von Kindergarten hat er natürlich überhaupt keinen Plan; das heißt, alles was da (.) kommt an Dingen, die mit der Stadt zu regeln sind; mit der Kommune; ob das um Finanzierung geht, ob das um Verhandlungen geht, ob das um irgendwas geht; ne heißt das dann ja, das können Sie sowieso viel besser; ich hab keine Ahnung; ich komm gerne mit, ich hör mir das gerne an, ich unterschreib das auch, aber Sie müssen mir sagen, ob das so richtig is oder nich; ne, also das is so das eine, dann gibt es ja eben in einer Kirche auch noch diesen Kirchenvorstand; oder ne, alles Ehrenamtler; natürlich auch nicht einen Schimmer, wie so ein ich sach=mal is ja ein Dienstleistungsunternehmen, wie das funktionieren muss;*

### Gruppendiskussion Hamburg

*Gf: das is- jetzt keine Kritik an den Kolleginnen, die hier sitzen, sondern grundsätzlich an der Trägerstruktur, (.) das is, dass man aus meiner Sicht immer versucht, die Erzieher (.) ja en Stück unselbstständig zu machen; (.) also ich hab häufig Gespräche auch mit (.) den Vertretern (.) in der Zentrale der (Name Träger) geführt, weil ich immer der Meinung bin, die Erzieher müssen selbstständig entscheiden können; wenn sie Praktikanten anleiten oder was auch immer;*

Fachlich weder als präsent noch als kompetent wahrgenommene und lediglich zusätzliche Anforderungen formulierende Ansprechpartner auf Trägerseite bzw. im Umfeld der KiTa, erhöhen die Belastungsfaktoren. Wenn Führungskräften keine fachliche Selbstverantwortung zugestanden wird, verstärkt dies die Basisprobleme des Umsetzungsdilemmas, der Gratifikationskrise, der Verausgabungsneigung und der Unklarheit über das eigene Aufgaben- und Kompetenzprofil.

Die Erfahrung, dass der Träger zwar Vorgaben und Termindruck macht, sich also in der Hierarchie über die Leitungen stellt, diese aber umgekehrt nicht als professionelle und fachlich einzubeziehende Akteure adressiert, führt zum einen zu einer kräftezehrenden Verteidigungshaltung nach innen und außen: Die Leitung steht in der Verantwortung, Wünsche des Trägers zu erfüllen, aber das Team erwartet auch ihre Solidarität und Unterstützung. Zum anderen können sich Leitungen nur als begrenzt selbstwirksam und wirkmächtig erleben. Vermissen Leitungen die Wahrnehmung der „Fürsorgepflicht“ ihres Trägers (Zitat Gruppendiskussion), fühlen sie sich entweder ‚im Stich gelassen‘ (im *Typ Fürsorglichkeit*), in ihrer Führungsrolle nicht angemessen wertgeschätzt und honoriert (im *Typ Management*) oder in ihrer Fachlichkeit und Professionalität insofern ‚ausgebremst‘, als sie die Arbeit nicht so hochwertig gestalten können, wie sie dies gerne tun möchten (im *Typ Leadership*).



## Träger als Unterstützungsstruktur

### Gruppendiskussion Saarland

*Hf: auf der andern Seite seh ich aber auch die Chancen und Möglichkeiten, die man in der Position als Leitung hat, (.) dass man halt auch mitgestalten kann, also ich muss sagen, ich hab en sehr guten Träger, mir sind äh (.) kirchengemeindliche Einrichtungen, und ähm (.) der lässt mir da sehr freie Hand, und ich kann ganz viele Dinge tun und umsetzen,*

*Gf: und ich arbeite hier im Saarland bei der (Name Träger), dort hab ich dann auch wirklich das Glück, ähm dass die auch viel für Nachwuchsführungskräfte tun; da war en Workshop gewesen, der wurde auch von der EU finanziert, (.) (Kita prägend fit für Nachwuchsführungskräfte), dort hab ich dann teilgenommen, das war dann so ein einjähriges Mentoring, (.) und das hat dann quasi so (.) da drauf vorbereitet, was (.) brauch- man, also (.) man hat mit den Kompetenzen, die (.) jeder Teilnehmer mitgebracht hat, gearbeitet, und dann quasi noch aufgefüllt, wo mangelt=s;*

Als fachlich kompetent und erreichbar wahrgenommene Ansprechpartner stellen Träger einen wichtigen Schutz- und Entlastungsfaktor dar und mildern die Erfahrung der basistypischen Problematiken (vgl. Kapitel 3) wesentlich ab, wenn sie Leitungen konkrete Angebote (Schutz, Argumente, Fortbildung, Entlastung von Aufgaben) unterbreiten, die sie bei der Bewältigung der Spannungsfelder (vgl. Abb. 1) unterstützen. Träger, die ihre Leitungen fördern, ihnen „freie Hand“ (Zitat Gruppendiskussion) geben und damit (Mit-)Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume zugestehen, fördern ein professionelles Selbstverständnis als Führungskraft – vorausgesetzt dies steht im positiven Horizont des Selbstverständnisses als Leitung (was im *Typ Fürsorglichkeit* nicht uneingeschränkt der Fall ist).

Klare Stellenbeschreibungen und ausdifferenzierte Aufgabenprofile stellen generell eine spezifische Form der Anerkennung und Wertschätzung dar und werden als ‚sichere Basis‘ für professionelles Leitungshandeln betrachtet. Hingegen führt deren Fehlen dazu, dass Leitungen keine Unterstützung dabei erfahren, sich selbst in der Rolle der KiTa-Leitung zu definieren und entsprechend zu agieren. Dies wäre insofern von besonderer Bedeutung, als – wie die sinngenetische Typenbildung (vgl. Kapitel 4) gezeigt hat – bei den Leitungskräften sehr unterschiedliche professionelle Selbstverständnisse und handlungsleitende Orientierungen vorliegen. Leiter\_innen mit einer unscharfen Profilierung und einem unentschiedenen Selbstverständnis als Führungskraft (vgl. Abschnitt 5.2), erleben einen Träger, der Unterstützung und Kooperation für die zu erfüllenden Aufgaben anbietet, unter Umständen sogar als Be- und nicht als Entlastung. Es sind vor allem Leitungen mit einem expliziten Leitungsprofil, denen es gelingt, die Unterstützungspotenziale des Trägers einzufordern und für sich zu nutzen.

---

# Fazit: Passgenaue Professionalisierung

---

Die Studie zeigt, dass sich das Arbeitsfeld KiTa-Leitung in Deutschland aktuell großen Herausforderungen gegenüber sieht.

Zum einen steigen die Anforderungen und Erwartungen an die Qualität der FBBE und damit auch an die Leitungskräfte und KiTa-Träger wesentlich schneller, als die zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen sich angemessen verbessern (vgl. u. a. Viernickel et al. 2013). Diese Situation kann im positiven Sinne eine qualitätsanregende Herausforderung sein, wenn sie vom gesamten System der FBBE angenommen wird; im negativen Sinne kann sie aber auch als Zumutungserfahrung mit Überlastung und Verunsicherung verbunden sein. Dies dokumentiert sich in den durchgeführten Gruppendiskussionen mit 140 Leitungskräften auf der Ebene der Basistypik (Kapitel 3).

Zum anderen zeigt die Studie, dass die Unterschiedlichkeit von KiTa-Leitungskräften in Deutschland sehr groß ist. Das Fehlen eines klar definierten Qualifikations-, Aufgaben- und Kompetenzprofils für die KiTa-Leitung spiegelt sich in den kontrastierenden Typen des Umgangs mit den Leitungsaufgaben und -herausforderungen, die sich primär an Orientierungen und Praktiken (1) der *Fürsorglichkeit*, (2) des *Managements* oder (3) des eher struktur- bzw. eher teambezogenen *Leaderships* ausrichten (Kapitel 4).

Schließlich kann aufgezeigt werden, dass diese unterschiedlichen Orientierungsrahmen von Leitung in verschiedenen Erfahrungsdimensionen verwurzelt sind: So macht es einen Unterschied, ob sich Leitungen innerhalb unterstützender und ihre Professionalität anerkennender Strukturen bewegen oder nicht, ob sie eher zufällig zur Leitung geworden sind oder sich bewusst entschieden haben, ein Leitungsprofil auszubilden, und schließlich, ob sie einen Teil ihrer Arbeitszeit im Gruppendienst verbringen oder nicht (Kapitel 5).

Das Selbstverständnis von Leitungen, ihr Aufgaben- und damit auch Kompetenzprofil müssen zur jeweiligen KiTa passen – die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von KiTas in Deutschland erfordert ein flexibles, aber ausdifferenziertes und jeweils passgenaues Qualifikations- und Kompetenzprofil von Leitungskräften.

# Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München.
- Beher, Karin & Lange, Jens (2014): Kita-Leitung unter der Lupe. Forschungsergebnisse zu einem unbestimmten Berufsprofil. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik (TPS), Heft 2/2014, S. 14–18.
- Bohnsack, Ralf (2013): Typenbildung, Generalisierung und komparative Analyse: Grundprinzipien der dokumentarischen Methode. In: Ralf Bohnsack, Iris Nentwig-Gesemann & Arnd-Michael Nohl (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Wiesbaden, S. 241–270.
- Bohnsack, Ralf (2014): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 9. Auflage. Opladen und Toronto.
- Bohnsack, Ralf, Nentwig-Gesemann, Iris & Nohl, Arnd-Michael (Hrsg.) (2007): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. 2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden.
- Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München.
- Drucker, Peter F. (2000): Die Kunst des Managements. München.
- Eurich, Johannes & Brink, Alexander (Hrsg.) (2009): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden.
- Nentwig-Gesemann, Iris (2009): Das Gruppendiskussionsverfahren. In: Karin Bock & Ingrid Miethe (Hrsg.): Handbuch qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Opladen, S. 259–268.
- Nentwig-Gesemann, Iris (2013): Die Typenbildung der dokumentarischen Methode. In: Ralf Bohnsack, Iris Nentwig-Gesemann & Arnd-Michael Nohl (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Wiesbaden, S. 295–323.
- Nohl, Arnd-Michael (2007): Komparative Analyse: Forschungspraxis und Methodologie dokumentarischer Interpretation. In: Ralf Bohnsack, Iris Nentwig-Gesemann & Arnd-Michael Nohl (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Wiesbaden, S. 255–276.
- Schreyer, Inge; Krause, Martin; Brandl, Marion & Nicko, Oliver (2014): AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- Schroer, Andreas (2009): Professionalisierung und Nonprofit Leadership. In: Johannes Eurich & Alexander Brink (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden, S. 141–158.
- Strehmel, Petra & Ulber, Daniela (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Expertisen, Band 39. München.
- Viernickel, Susanne, Nentwig-Gesemann, Iris, Nicolai, Katharina, Schwarz, Stefanie & Zenker, Luise (2013): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin: Paritätischer Gesamtverband.
- Viernickel, Susanne, Nentwig-Gesemann, Iris & Weßels, Holger (2014): Professionalisierung im Feld der Frühpädagogik – Zur Rolle von strukturellen Rahmenbedingungen und Organisationsmilieus. In: Klaus Fröhlich-Gildhoff, Iris Nentwig-Gesemann & Norbert Neuss (Hrsg.): Forschung in der Frühpädagogik VII, Schwerpunkt Profession und Professionalisierung. Freiburg, S. 135–171.

Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen nehmen eine Schlüsselposition für die Qualitätsentwicklung und Professionalisierung im System der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung ein. Bislang liegen nur sehr wenige Forschungserkenntnisse über die aktuelle Situation von KiTa-Leitungen vor. Die Bertelsmann Stiftung hat deshalb das qualitative Forschungsprojekt „Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen“ initiiert. Das Projekt wurde durchgeführt von Prof. Dr. Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler von der Alice Salomon Hochschule Berlin.

Mit den Ergebnissen des Projektes können neue, empirisch abgesicherte Erkenntnisse über dieses Arbeitsfeld und die Fachkräfte auch in die fachpolitische Diskussion über die zukünftige Ausgestaltung dieses Bereichs in Kindertageseinrichtungen eingebracht werden.

---

**Bertelsmann Stiftung**

Programm  
Wirksame Bildungsinvestitionen  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

**Kathrin Bock-Famulla**

Tel.: +49 5241 81-81173  
kathrin.bock-famulla@  
bertelsmann-stiftung.de