



*nifbe-Beiträge zur Professionalisierung Nr. 14*

# *Herausforderung KiTa-Leitung*

***Merle Drexhage  
Meike Sauerhering***

Schutzgebühr 3 Euro

Gefördert durch:



**Niedersächsisches Ministerium  
für Wissenschaft und Kultur**

## *Herausforderung KiTa-Leitung*

Mit diesem Heft zur Professionalisierung möchten wir einen umfassenden Blick in das Aufgabenfeld und den Tätigkeitsbereich von Leiter\*innen in Kindertageseinrichtungen geben.

Es werden Strukturen, gesetzliche Rahmenbedingungen ebenso sichtbar wie wissenschaftlich theoretisch fundierte Befunde und Forderungen zum Thema KiTa-Leitung.

Ein vertiefter Blick gilt dem bereits vorhandenen beziehungsweise noch auszubauenden Unterstützungssystem für KiTa-Leitungen. Auch die Beschreibungen, Einschätzungen und Wünsche von KiTa-Leiter\*innen selbst werden dargestellt. Diese illustrieren eindrücklich den Alltag als KiTa-Leitung.

### *Inhalt:*

#### **1 Kindertageseinrichtungen als Orte früher Bildung**

#### **2 Ein Blick in das Arbeitsfeld der KiTa-Leitung**

- 2.1 Zwischen Gruppendienst und Leitungstätigkeit
- 2.2 KiTas werden größtenteils von Erzieher\*innen geleitet
- 2.3 Der Leitungsalltag ist von einer Fülle  
an Aufgaben und Tätigkeiten geprägt
- 2.4 Die Weiterbildungsmotivation ist hoch
- 2.5 Aktuelle gesetzliche Entwicklungen auf Bundes- und Landesebene

#### **3 nifbe-Gruppencoaching für KiTa-Leiter\*innen**

- 3.1 Vielfalt gestalten - Leitungskompetenzen fördern
- 3.2 Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation:  
Befunde und Schlussfolgerungen

#### **4 Fazit**

#### **5 Literaturverzeichnis**

# 1 KiTas als Orte früher Bildung

Die institutionelle frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung erfahren seit einigen Jahren einen grundlegenden und rasanten Wandel. Bildungs- und familienpolitische sowie gesamtgesellschaftliche Entwicklungen konfrontieren Kindertageseinrichtungen und die dort tätigen pädagogischen Fachkräfte mit veränderten Erwartungen und steigenden Anforderungen. Begleitet werden diese Umstände von umfangreichen Qualitätsdebatten und halten den Elementarbereich unseres Bildungswesens auch weiterhin mit hoher Geschwindigkeit in Bewegung.

Insgesamt haben sich das öffentliche Bewusstsein und Interesse für den Auftrag von KiTas und deren pädagogisches Handeln innerhalb der Institutionen intensiviert. Dabei rückte in besonderem Maße ihre im SGB VIII festgeschriebene Bildungsfunktion und deren konkrete Umsetzung in den Fokus, die mit der Einführung von Bildungsplänen in den Bundesländern in ihrer Relevanz betont und konkretisiert wurde. Als frühkindliche Bildungsorte haben Kindertageseinrichtungen eine Stärkung erfahren.

Zunehmende Ansprüche an KiTas haben auch Diskussionen über das Qualifikationsniveau des pädagogischen Personals angestoßen, die etwa in Professionalisierungsbestrebungen in Form einer Akademisierung der Ausbildung und die Implementierung hochschuleigener frühpädagogischer Studiengänge mündeten.

Der quantitative Ausbau von KiTa-Plätzen, zuletzt für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr, mit entsprechend gesetzlich verankertem Rechtsanspruch wurde massiv vorangetrieben, Krippengruppen und ganze Krippeneinrichtungen sind entstanden und Teams gewachsen. Auch die bedarfsgerechte Ausweitung und Flexibilisierung von KiTa-Öffnungszeiten darf an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben.

Eine aktuelle Herausforderung für Kindertageseinrichtungen in ganz Deutschland ist der Personalmangel, der bereits seit vielen Jahren prognostiziert wird und vielerorts schon lange akut ist. Das Fehlen qualifizierter pädagogischer Fachkräfte hat nicht nur Auswirkungen auf das Platzangebot und die Öffnungszeiten von KiTas, sondern auch auf die Qualität der Arbeit in den frühpädagogischen Einrichtungen.

Neben diesen zentralen Veränderungen und Herausforderungen prägen gesellschaftlich relevante Themen die KiTa-Landschaft nachhaltig: Vielfältige Familien- und Lebensformen, Kinderarmut, Inklusion, Kinderschutz, Migrations- oder Fluchthintergründe von Familien - um nur einige Aspekte beispielhaft zu nennen.

Im Zuge derartiger dynamischer Entwicklungen im System KiTa wurde nicht zuletzt ein Augenmerk auf die Funktion und Rolle der Leiter\*innen gerichtet. Leitungskräfte sind in Zusammenarbeit mit den jeweiligen KiTa-Trägern zentrale Akteure im Hinblick auf die Begleitung des institutionellen Wandels und für eine gute Qualität der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung maßgeblich.

*Zunehmende Ansprüche an KiTas und Diskussion um Qualitätsentwicklung*

*Verstärktes Augenmerk auf die Funktion und Rolle der KiTa-Leiter\*innen*

Zahlreiche Formulierungen in Veröffentlichungen bringen den Stellenwert von Leitungstätigen in KiTas und die an sie gerichteten Erwartungshaltungen zum Ausdruck. Im Orientierungsplan für Bildung und Erziehung des Landes Niedersachsen heißt es etwa: „Die Einrichtungsleitung hat eine verantwortungsvolle Lenkungsfunktion für die Umsetzung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags der Tageseinrichtung“ (Niedersächsisches Kultusministerium 2018, S. 39). In Fachpublikationen wird die KiTa-Leitung weiterhin als „Mittelpunkt, Motor, Entwicklerin und Steuerfrau, also Bildungsmanagerin“ (Haderlein 2008, o.S.) oder als „Herzstück des Einrichtungsbetriebes“ (Wehrmann/Abel, 2000, S. 15) beziehungsweise „das ‚Aushängeschild‘ einer Einrichtung“ (Wehrmann 2016, o.S.) beschrieben. Leiter\*innen werden „als Taktgeber und Garanten für die Umsetzung fachlicher Anforderungen und die Qualitätsentwicklung von Kindertageseinrichtungen“ (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, S. 50) oder „als Dreh- und Angelpunkt für eine ebenso qualitäts-, wie zukunftsorientierte Gestaltung von Kitas“ (Beher/Lange 2014b, S. 14) hervorgehoben.

*KiTa-Leiter\*in als „Mittelpunkt, Motor, Entwicklerin und Steuerfrau, also Bildungsmanagerin“*

## 2 Ein Blick in das Arbeitsfeld der KiTa-Leitung

Laut amtlicher Statistik der Kinder- und Jugendhilfe gab es zum Erhebungstichtag am 01. März des Jahres 2020 im gesamten Bundesgebiet gut 60.750 Personen, die für die Ausübung der Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen verantwortlich waren und hierfür auf arbeitsvertraglich vereinbarte Zeitressourcen zurückgreifen konnten (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2021). Die Leitungspraxis innerhalb der deutschlandweiten KiTa-Landschaft stellt sich dabei insgesamt sehr heterogen dar: Eine Vielfalt an Trägerschaften mit deren jeweiligen Leitbildern und den konzeptionell-pädagogischen Ausrichtungen der KiTas, diverse Einrichtungsgrößen und -arten (z.B. Familienzentren, heilpädagogische Institutionen), regional-strukturelle Unterschiede und 16 Bundesländer mit jeweils eigenen Bildungsplänen und Rechtsvorschriften für den KiTa-Bereich schaffen verschiedenste Voraussetzungen und Gegebenheiten für das konkrete Leitungshandeln vor Ort.

*Sehr unterschiedliche Voraussetzungen und Gegebenheiten für die KiTa-Leitung*

### 2.1 Zwischen Gruppendienst und Leitungstätigkeit

Maßgeblich geprägt wird die tägliche Leitungsarbeit in Kindertageseinrichtungen durch unterschiedliche Ausstattungen mit Zeitressourcen. Ein Blick in die entsprechenden gesetzlichen Rahmen zeigt, dass Bestimmungen zu Stundenkontingenten für Leiter\*innen innerhalb der Ländervorgaben nicht nur in ihren Ausführungsumfängen variieren. Auch Richtwerte, die zur Bemessung von Leitungszeiten herangezogen werden, stellen sich uneinheitlich dar. Für das Land Niedersachsen gelten laut § 12 Abs. 1 NKiTaG exemplarisch folgende Kriterien, um das zeitliche Budget für Leitungskräfte in KiTas festzusetzen:



## § 12 Leitungs- und Verfügungszeiten

(1) 1Der Leitung einer Kindertagesstätte sind für jede Kernzeitgruppe, der bis zu zehn Kinder angehören, mindestens 2,5 Stunden und für jede Kernzeitgruppe, der mehr als zehn Kinder angehören, mindestens 5 Stunden wöchentlich für die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben zu gewähren (Leitungszeit). 2Die Leitungszeit, die nach Satz 1 mindestens zu gewähren ist, erhöht sich um 10 Stunden wöchentlich, jedoch höchstens bis zur Höhe der tariflichen Arbeitszeit einer Vollzeitkraft, wenn in der Kindertagesstätte

1. mindestens vier Kernzeitgruppen vorhanden sind, denen jeweils mehr als zehn Kinder angehören, und in mindestens einer dieser Gruppen Kinder an fünf Tagen in der Woche mehr als 6 Stunden lang gefördert werden oder
2. drei Kernzeitgruppen, denen jeweils mehr als zehn Kinder angehören, und mindestens zwei Kernzeitgruppen, denen jeweils bis zu zehn Kinder angehören, vorhanden sind und in mindestens einer Kernzeitgruppe mit mehr als zehn Kindern oder in mindestens zwei Kernzeitgruppen mit bis zu zehn Kindern Kinder an fünf Tagen in der Woche mehr als 6 Stunden lang gefördert werden.

### **Unterschiedliche Freistellungen und Leitungsmodelle**

Auswertungen der amtlichen Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe zeigen, dass am 01. März 2020 in 36,1% der deutschen KiTas den Leiter\*innen ihre vertraglich verankerte Arbeitszeit vollständig für die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben zur Verfügung stand. Mit weiteren 49,9% waren in der Hälfte der Kindertageseinrichtungen stundenweise freigestellte Leitungsverantwortliche tätig. In ihrer übrigen Arbeitszeit fungierten diese anteilig freigestellten Leiter\*innen hauptsächlich als Leitung einer Gruppe innerhalb der Einrichtung (53,8%), gefolgt von einer gruppenübergreifenden Tätigkeit (28,1%) sowie der Anstellung als Zweit- oder Ergänzungskraft in einer KiTa-Gruppe (15%). In zuletzt 14% der deutschen KiTas waren Leitungsteams anzutreffen. Hier teilen sich mindestens zwei Personen festgelegte Zeitkontingente zur Leitungsausübung und sind damit im Rahmen ihrer jeweils vereinbarten Arbeitszeiten als anteilig oder vollständig freigestellte Einrichtungsleiter\*innen beschäftigt (vgl. Bertelsmann Stiftung: Online-Portal Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme).

Auffallend ist, dass die jährlichen Analysen der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik wiederkehrend zeigen, dass frühpädagogische Institutionen zu verzeichnen sind, für die keine Personen mit arbeitsvertraglich fixiertem Zeitbudget für Leitungsarbeiten gemeldet werden: Für den Erhebungsstichtag am 01. März 2020 waren es bundesweit 8,6% der Kindertageseinrichtungen. Hier ist jedoch eine positive Entwicklung zu verzeichnen, denn im Jahr 2012 lag der Anteil noch bei 25,5% (vgl. Bertelsmann Stiftung: Online-Portal Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme).

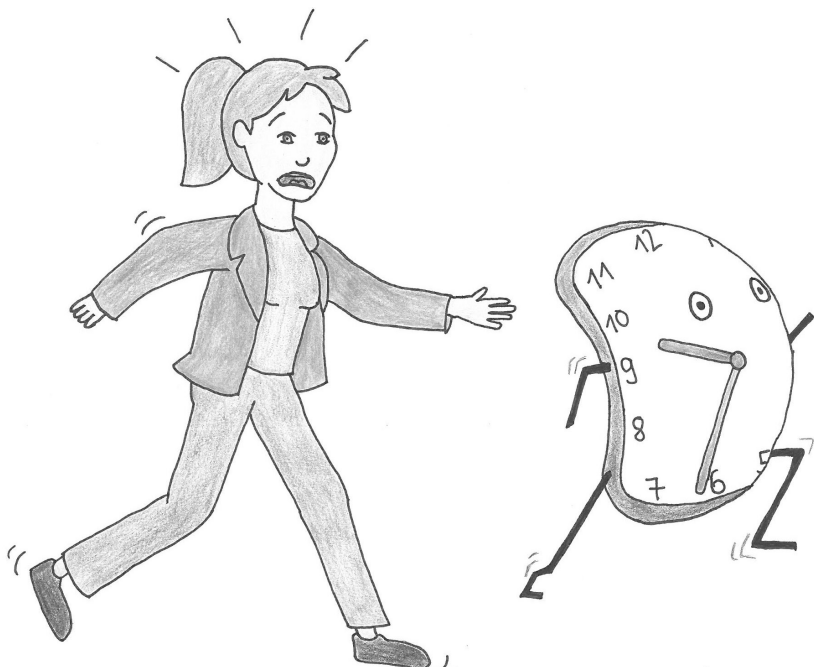
Bundesweit sind die Rufe nach einer verbindlichen Aufstockung der Stundenkontingente für KiTa-Leitungsarbeiten lauter denn je. Ein Mehr an Leitungszeit wird bereits seit vielen Jahren von Gewerkschaften und der breiten Fachöffentlichkeit gefordert. Auch in der Wissenschaft wird deren Bedeutung für eine gute KiTa-Qualität und die Erfüllung der Anforderungen an die frühkindliche Bildung, Erziehung und Betreuung bekräftigt.

So zeigt die jährliche Durchführung und Veröffentlichung der Studie zum Deutschen Kitaleitungskongress (DKLK) für 2016/2017 (n = 2.521), dass mehr als 50% der antwortenden Leiter\*innen eine unzureichende Freistellung als Beeinträchtigung der eigenen Leitungstätigkeit bewerten. Insbesondere „Bürokratie und Personalmangel sind riesige Zeitfresser“ (Wolters Kluwer 2017, S. 15), die die konkrete Leitungspraxis nach Angaben der teilnehmenden KiTa-Leiter\*innen nachhaltig beeinflussen beziehungsweise stören (vgl. ebd.). Innerhalb der DKLK-Studie aus dem Jahr 2021 teilten 30,5% von 4.425 Leitungspersonen mit, dass ihnen über 60% ihrer vertraglich geregelten Arbeitszeit für die Ausführung von Leitungsarbeiten zusteht. Allerdings machen 52,6% von 4.414 KiTa-Leiter\*innen mit ihren Angaben auch deutlich, dass ihre arbeitsvertraglich festgesetzten Zeiten hierfür im Alltag nicht ausreichen und es tatsächlich mehr als über 60% ihres formalen ganzen Stundenumfangs bedarf (vgl. FLEET Education Events GmbH 2021).

Auch Ergebnisse innerhalb des Projekts „KiTa ZOOM - Ressourcen wirksam einsetzen“ der Bertelsmann Stiftung (2016) in Brandenburg schließen sich hier an. So haben in diesem Zusammenhang u.a. 12 Leitungsfachkräfte nicht nur Auskunft über einrichtungs- und arbeitsplatzspezifische Merkmale gegeben, sondern auch mittels vorstrukturierter Protokolle für eine Woche lang alle an-

**Unzureichende Freistellungen  
beeinträchtigen die Leitungstätigkeit**

**Häufig wird mehr Zeit für  
Leitungstätigkeit aufgewendet  
als vertraglich vereinbart**



**Umsetzungsdilemma führt zur „Verwaltung des Mangels“ oder „Quadratur des Kreises“**

fallenden Leitungsaufgaben mit entsprechender Benennung und Angaben der dafür aufgewendeten Zeiten erfasst (vgl. ebd.): „Dabei ist auffällig, dass alle mehr Zeit für Leitungstätigkeiten aufbringen als vertraglich vereinbart. Die Differenz variiert zwischen 8 und 23 Stunden“ (ebd., S. 22).

Nentwig-Gesemann et al. (2016) haben innerhalb der Bertelsmann-Studie „KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen“ insgesamt 140 Leiter\*innen mittels je einer Gruppendiskussion pro Bundesland befragt. Die zentralen Befunde zeigen nicht zuletzt auf, dass die beteiligten Führungskräfte durch die Weiterentwicklung der KiTa-Landschaft samt gewachsener Anforderungen mittlerweile eine Vielzahl und ein breites Spektrum an zu leistenden Aufgaben zu ihrem Arbeitsfeld zählen. Die vorhandenen Rahmenbedingungen zur entsprechenden und qualitativ guten Ausführung im Verhältnis hierzu werden jedoch als nicht hinlänglich und erschwerend erlebt. Von den Forscherinnen wird dieser Umstand als Umsetzungsdilemma dargestellt und illustriert sich in Originalausagen der Einrichtungsleitungen insofern, als dass diese ihre Arbeitssituation mit einer „Verwaltung des Mangels“ (ebd., S. 19) beschreiben oder sie metaphorisch mit der „Quadratur des Kreises“ (ebd., S. 20) vergleichen. Auch diese Studienergebnisse dokumentieren eine „hohe Last („Zeitfresser“) an einfachen betriebs- und hauswirtschaftlichen sowie verwaltungstechnischen Aufgaben“ (ebd. S. 30), die die befragten Leitungspersonen laut ihren Rückmeldungen zu tragen haben (vgl. ebd.).

Empfehlungen zur Bemessung von notwendigen Zeitressourcen für eine angemessene Ausübung der KiTa-Leitungsfunktion wurden in den vergangenen Jahren erarbeitet. Diese legen eine verbindliche Implementierung und übereinstimmende Anpassung innerhalb der 16 Ländergesetze nahe, ermöglichen Politik, Trägerorganisationen sowie Leiter\*innen insgesamt Orientierung und dienen als konkrete Argumentations- und Handlungsgrundlage (vgl. Bertelsmann Stiftung 2017; Strehmel 2015).

**Modelle zur Berechnung von Zeitkontingenten für Leitungsarbeit**

Ein Modell zur Berechnung von Zeitkontingenten für die Leitungsarbeit wurde von Strehmel (2015) entwickelt. Dieses sieht feste Sockelbeträge für Leitungsstunden in jeder Einrichtung und in Bezug auf diverse Tätigkeiten in den Aufgabenfeldern „Pädagogische Leitung“ (210 Std./Jahr), „Betriebsführung und Verwaltung“ (286 Std./Jahr), „Zusammenarbeit gestalten (Team, Eltern und Kooperationen)“ (200 Std./Jahr), „Weiterentwicklung der Einrichtung“ (120 Std./Jahr) und „Selbstmanagement“ (48 Std./Jahr) vor. Der jährliche Grundumfang von insgesamt 864 Stunden erhöht sich durch die Einbeziehung von variablen Faktoren, die in Abhängigkeit zur Größe der jeweiligen KiTa stehen und damit jährliche Arbeitszeiten für Tätigkeiten rund um die Verwaltung pro Kind, pädagogischer Fachkraft und Praktikant\*in, das Personalmanagement pro pädagogischer Fachkraft, die Kooperation mit den Eltern pro Kind und die Ausbildung von Praktikant\*innen betreffen. Eine zusätzliche Erweiterung der Leitungszeiten erfordern Unterstützungsbedarfe einzelner Kinder (aus Armutslagen, mit nichtdeutscher Familiensprache sowie mit einer Behinderung beziehungsweise einer entsprechenden Bedrohung) und müssen damit nach Strehmel ebenso in die Festlegung des Stundenkontingents einfließen (vgl. ebd.).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Detaillierte Berechnungsformeln und -beispiele sowie ein erarbeitetes und hierfür zugrundeliegendes Aufgaben- und Tätigkeitsprofil können in Strehmel (2015) eingesehen werden.



Die Bertelsmann Stiftung (2017) hat ein weiteres Konzept zur Bestimmung von Leitungszeiten in Kindertageseinrichtungen veröffentlicht, das sich auf das Modell von Strehmel (2015) stützt und stellenweise verändert wurde. Ein standardmäßiger Grundsockel für die Wahrnehmung von Leitungstätigkeiten steht auch hier jeder frühpädagogischen Institution zur Verfügung - aus den von Strehmel insgesamt 864 kalkulierten Leitungsstunden im Jahr wurden 19,6 beziehungsweise aufgerundet 20 Wochenstunden herausgefiltert und angenommen. Dieses pauschale Zeitvolumen wird durch die Ergänzung eines variablen Anteils mit je 0,35 Wochenstunden pro Kind, das die Einrichtung ganztätig besucht, aufgestockt. Sofern in der KiTa ausgebildete Fachkräfte zur Bearbeitung anfallender Verwaltungsarbeiten beschäftigt sind oder diese von entsprechenden Trägervertreter\*innen ausgeführt werden, sollte die ermittelte Summe aus Grundsockel und variablem Anteil um höchstens 20% reduziert werden (vgl. Bertelsmann Stiftung 2017).

*Grundsockel von 20 Stunden plus variablem Anteil pro betreutem Kind*

## 2.2 KiTas werden größtenteils von Erzieher\*innen geleitet

Die verantwortungsvolle Funktion der Führung und Leitung von Kindertageseinrichtungen hat sich im Spiegel der umfassenden Weiterentwicklung des Elementarbereichs in ihrem Stellenwert gewandelt und ist innerhalb der vergangenen Jahrzehnte mit vielen zu bewältigenden Anforderungen um einiges komplexer geworden. In den KiTa-Gesetzen und -Verordnungen beziehungsweise -Richtlinien der Bundesländer werden Vorgaben zur Qualifikation von Einrichtungsleiter\*innen und zu weiteren Bedingungen der Stellenbesetzung

Die sieben Dimensionen der KiTa-Leitung	Inhalte
<b>Aufgabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pädagogische Leitung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzeption und Konzeptionsentwicklung</li> <li>- Gestaltung, Steuerung und Koordination der pädagogischen Aufgaben</li> <li>- Qualitätsmanagement</li> </ul> </li> <li>• Betriebsleitung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellung der Einhaltung aller rechtlichen und strukturellen Vorgaben</li> <li>- Beschaffung, Bewirtschaftung und Verwaltung der Ressourcen (Finanzmanagement, personelle und räumliche Ausstattung)</li> <li>- Gestaltung der formalen Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation, interne und externe Kommunikation)</li> </ul> </li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>
<b>Selbstmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche Positionierung</li> <li>• Selbstreflexion</li> <li>• Arbeitsorganisation und Zeitmanagement</li> <li>• Stress- und Krisenmanagement</li> <li>• Selbstsorge</li> </ul>
<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalgewinnung und Personalauswahl</li> <li>• Personaleinsatz</li> <li>• Personalführung und Personalpflege</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Personalcontrolling</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit gestalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit im Team</li> <li>• Zusammenarbeit mit den Eltern</li> <li>• Zusammenarbeit mit dem Träger</li> <li>• Vernetzung im Sozialraum</li> <li>• Kooperation im System der Kindertagesbetreuung und darüber hinaus</li> </ul>
<b>Die Organisation entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der Organisationskultur</li> <li>• Sorge für ein gutes Klima</li> <li>• Steuerung der Organisation</li> <li>• Weiterentwicklung der Organisation (OE)</li> </ul>
<b>Einschätzung von Rahmenbedingungen und Trends</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends</li> <li>• Reflexion und Schlussfolgerungen für die eigene Einrichtung</li> </ul>
<b>Entwicklung eines strategischen Rahmens für die Leitungstätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Visionen für die Einrichtung</li> <li>• Strategische Planung und Umsetzung der Ideen und Visionen</li> </ul>

Abb. 1 (Quelle: Strehmel/Ulber 2020, S. 27f.)

**Knapp 80 Prozent der KiTa-Leiter\*innen haben einen Fachschulabschluss**

geregelt. In der Summe legt das Gros der Länder in seinen rechtlichen Ausführungen die Eignung von arbeitsfeldspezifischen Fachschul- sowie Hochschulbildungen für die Übernahme der KiTa-Leitungsstellen zugrunde. Nur im Saarland sollen ausschließlich Einrichtungsleiter\*innen mit einem sozialwissenschaftlichen Hochschulabschluss diese Position in der KiTa ausüben (vgl. SKBBG § 3 Abs. 6). Und in Sachsen etwa ist laut gesetzlichem Reglement eine Hochschulqualifikation für die Leitungsarbeit erforderlich, sobald die Kindertageseinrichtung mehr als 70 Plätze umfasst (vgl. SächsQualiVO § 2). Eine ähnliche Vorschrift trifft auch auf Bremen zu - unter Einbeziehung des Alters der aufgenommenen Kinder: Während in Kindergärten, Horten und kombinierten Tageseinrichtungen ab 80 Kindern Sozialpädagog\*innen als Leitungsfachkräfte vorzusehen sind, gilt dies in Krippen, Tageseinrichtungen für Kleinkinder und in kombinierten Tageseinrichtungen ab 32 unter dreijährigen Kindern (vgl. RiBTK Abschnitt 2 Punkt 6.1).

Insgesamt veranschaulichen statistische Auswertungen amtlicher Daten, dass die überwiegende Mehrheit der KiTa-Leiter\*innen einen Fachschulabschluss besitzt. Für das Jahr 2020 lag der Anteil bei 79%, wohingegen 19% der Leitungen in Kindertageseinrichtungen eine akademische Ausbildung absolviert haben (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2021). Unter den Fachschulabschlüssen der Leitungsfachkräfte ist die Erzieher\*innen-Ausbildung am häufigsten vertreten (vgl. FLEET Education Events GmbH 2021; Geiger 2019).

### **2.3 Der Leitungsalltag ist von einer Fülle an Aufgaben und Tätigkeiten geprägt**

In das Arbeitsfeld von Leiter\*innen in Kindertageseinrichtungen fallen umfassende sowie vielfältige Aufgaben und Tätigkeiten, die es im Leitungsalltag zu bewältigen gilt. Abbildung 1 zeigt ein von Strehmel und Ulber (2020) konzipiertes Aufgabenprofil für Leitungskräfte in KiTas, das ihren Verantwortungsbereich konkret darstellt. Es gründet auf einem Führungsmodell für Non-Profit-Organisationen sowie Ausarbeitungen zur Trägerqualität als Teilprojekt der „Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder“. Es enthält insgesamt sieben Aufgabendimensionen und deren inhaltliche Präzisierungen (vgl. ebd.; Strehmel 2015).

Von der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) und dem Deutschen Jugendinstitut (DJI) wurde ein differenziertes Kompetenzprofil für Leitungskräfte in KiTas und deren Weiterbildung publiziert. Auch dieses beruht auf dem eben benannten Führungsmodell für Non-Profit-Organisationen und beinhaltet fünf Handlungsbereiche, ihre jeweiligen -anforderungen und die hierfür nötigen Kompetenzen (vgl. WiFF/DJI 2014).

**Häufig fehlen in den KiTas konkrete Aufgaben- und Stellenprofile für die Leitung**

Nentwig-Gesemann et al. (2016) legen mit der Veröffentlichung ihrer Studienergebnisse jedoch dar, dass viele der beteiligten KiTa-Leiter\*innen konkrete Aufgaben- und Stellenprofile von Seiten der Trägereinrichtungen als Grundlage und Orientierung für ihre jeweilige Leitungsausübung sowie als Zeichen von Anerkennung hierfür vermissen. Die Autorinnen verweisen hierbei auf die Ausgestaltung von individuellen Aufgaben- und Stellenprofilen zwischen Träger und Leiter\*in, die einerseits verschiedene Typen des Leitens und Führens berücksichtigen sollten, wie sie innerhalb ihrer Forschungsarbeit umfassend herausgearbeitet wurden. Andererseits sollte die jeweils zu leitende Kindertageseinrichtung betrachtet werden. Denn wie eingangs beschrieben,

kennzeichnen sich KiTas nicht zuletzt durch diverse Träger-Leitbilder, konzeptionell-pädagogische Ausrichtungen, Einrichtungsgrößen und -arten, regional-strukturelle Kontexte, aber auch vielfältige Teams und Familien aus. Das Vorliegen von Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen kann damit auch als ein wichtiges Element in der Professionalisierung von KiTa-Leiter\*innen fungieren, genauso wie von Trägereinheiten in ihrer Unterstützungsverantwortung (vgl. ebd.).

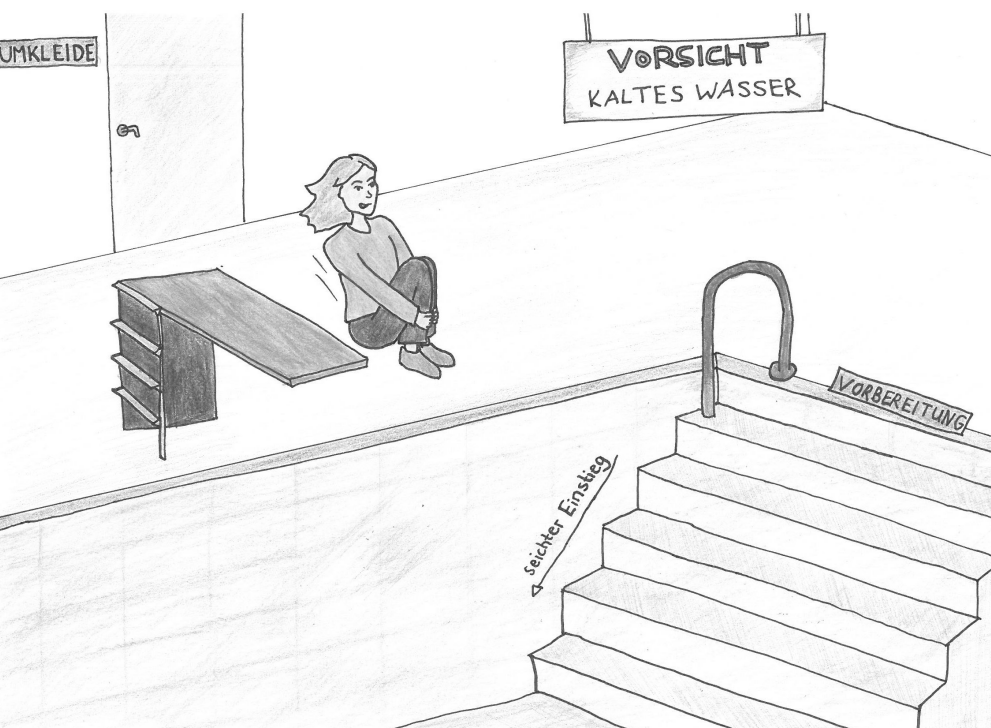
Cramer und Münchow (2017) haben zum Beispiel eine Praxishilfe entwickelt, die Trägern und ihren Kindertageseinrichtungen dabei einen Rahmen zugrunde legt, sich in Zusammenarbeit über ein auf die jeweilige KiTa zugeschnittenes Leitungsprofil zu verständigen, mit dem Leitungsaufgaben und -tätigkeiten erfasst und hierfür etwaige personelle Zuständigkeiten samt zeitlicher Angaben benannt und verbindlich schriftlich fixiert werden. Die Praxishilfe bietet außerdem die Möglichkeit der Selbstevaluation, um die Überprüfung, Anpassung und Weiterentwicklung des entsprechenden Leitungsprofils zu gewährleisten (vgl. ebd.).

### *Praxishilfe für die Entwicklung von Aufgaben- und Stellenprofilen*

Besonders erwähnenswert ist an dieser Stelle noch, dass Nentwig-Gesemann et al. (2016) mit ihrer Befragung von KiTa-Leiter\*innen auch deutlich zum Ausdruck bringen, dass bei dieser Beschäftigungsgruppe zum Großteil „eine starke Kernorientierung an KiTa als pädagogischem Raum, an der qualitativen Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit sowie an der professionellen Ausgestaltung von Personalentwicklungs- und Teamführungsprozessen“ (ebd., S. 83) nachzuweisen ist.

## **2.4 Die Weiterbildungsmotivation ist hoch**

Wissenschaftliche Veröffentlichungen zeigen, „dass dem Weg in die Leitung sehr oft keine spezifische Qualifizierung und Vorbereitung vorangeht, sondern dass er eher vom Zufall diktiert ist“ (ebd., S. 65). Im Rahmen einer in ganz Deutschland durchgeführten Studie zur Erfassung individueller Kompetenzen und beruflicher Weiterbildungsaspekte von fröhpädagogischen Fachkräften



**Gezielte Qualifizierung für und Vorbereitung auf die Übernahme einer KiTa-Leitung ist noch die Ausnahme**

durch die WiFF im Jahr 2010 haben u.a. insgesamt 1.425 KiTa-Leiter\*innen an einer entsprechenden Befragung teilgenommen. Die Forscher\*innen Beher und Walter haben festgestellt, dass die beteiligten Leitungspersonen ihre eigenen Kompetenzen zur Ausübung der diesbezüglich angeführten Leitungsaufgaben mit einem durchschnittlichen Wert von 2,1 selbst als gut beurteilen. Mit Blick auf die anfallenden Aufgaben in den Einrichtungen gaben die teilnehmenden Leiter\*innen an, sich in den Feldern „Betriebswirtschaftliche Leitung“, „Durchführung von Angeboten der Familienbildung“ sowie „Einwerbung von Projektmitteln/Sponsoring“ am wenigsten sicher beziehungsweise kompetent zu empfinden. Am besten gewappnet sehen sich die Leitungstätigen in diesen Bereichen: „Austausch mit Eltern und Fachkräften über die Entwicklung des Kindes“, „Zusammenarbeit mit dem Träger“, „Pädagogische Leitung“, „Zusammenarbeit mit der Fachberatung“ sowie „Durchführung von Team- und Mitarbeitergesprächen“ (vgl. Beher/Walter 2012; Beher/Lange 2014a).

Auch die Perspektive von KiTa-Fachberater\*innen hierzu wird innerhalb einer weiteren WiFF-Untersuchung ebenfalls aus 2010 sichtbar: Die deutschlandweite Befragung von 659 Fachberatungen hat ergeben, dass diese Fachkräftegruppe die Kompetenzen von Leitungstätigen in Kindertageseinrichtungen mit einem Mittelwert von 2,8 geringer einordnen und ihnen damit weniger sicher begegnen (vgl. Beher/Lange 2014a).

**Grundsätzlich ist die Motivation zur Weiterbildung „on the job“ sehr hoch**

Insgesamt konnten Beher und Walter (2012) zeigen, dass KiTa-Leitungen sehr motiviert sind, Weiterbildungsveranstaltungen zu besuchen (vgl. ebd.). Auch neuere Ergebnisse der DKLK-Studie aus 2019 belegen, dass sich daran neun Jahre später nichts geändert hat. Gut 90% von 2.545 KiTa-Leitungspersonen haben in den zurückliegenden 12 Monaten eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildungsmaßnahme absolviert. 61,8% der beteiligten Leiter\*innen haben sich für diesen Zeitraum sogar weitere Teilnahmen gewünscht. 1.544 Leitungspersonen bringen jedoch zum Ausdruck, dass personelle Umstände in den Einrichtungen (74,8%), das Fehlen geeigneter Veranstaltungen (28,5%), ein bereits ausgelastetes Kontingent an finanziellen Mitteln (27,2%) und die schlechte Erreichbarkeit des Durchführungsortes (23,3%) dies am häufigsten erschwerten und nicht möglich gemacht haben (vgl. Wolters Kluwer 2020).

Darüber hinaus haben innerhalb der DKLK-Studie aus den Jahren 2016/2017 2.356 Leitungsverantwortliche auf Nachfrage angegeben, für die Professionalisierung der eigenen Beschäftigungsgruppe in KiTas vordergründig Reflexion/Supervision sowie Fort- und Weiterbildungen (je 23%) als nützlich zu betrachten, gefolgt von professionellen Trägern (17%), einem größeren/stärkeren Netzwerk (15%) und einem (Zusatz-)Studium (11%). Neue Trägerstrukturen (8%) und das Zurückgreifen auf mehr Fachliteratur (3%) bilden hier die Schlusslichter (vgl. Wolters Kluwer 2017).

**Knapp 70 Prozent der Leiter\*innen haben an einer Leitungsqualifizierung teilgenommen**

Die WiFF-Forschungsarbeit aus 2010 hat sich bei den mitwirkenden Leitungskräften auch nach der Teilnahme an einer gezielten Leitungsqualifizierung erkundigt. 69% von 1.417 Leiter\*innen haben dies bejaht und das wahrgenommene Angebot mit 57,1% als „sehr hilfreich“ beziehungsweise mit 28,5% als „hilfreich“ für die eigene Berufspraxis reflektiert und bestätigt (vgl. Beher/Walter 2012). Eine WiFF-Erhebung zur Personalentwicklung in Tageseinrichtungen für Kinder aus den Jahren 2017/2018 zeigt, dass in 29% der 1.392 antwortenden KiTas die Leiter\*innen an einer Zusatzqualifizierung teilgenommen haben, die inhaltlich konkret auf die Leitungsarbeit in einer Kindertageseinrichtung

ausgerichtet ist. In weiteren 22% der KiTas haben die Leiter\*innen eine Zusatzausbildung durchlaufen, die sich auf eine allgemeine beziehungsweise bereichsunabhängige Leitungstätigkeit bezieht (und in beiden Fällen einem Aufbaubildungsgang oder einer Weiterbildung mit Aushändigung eines Zertifikates oder vergleichbaren Abschlüssen entspricht). In den übrigen frühpädagogischen Einrichtungen wiesen die Leiter\*innen keine derartige Qualifizierung vor (vgl. Geiger 2019).

## **2.5 Aktuelle gesetzliche Entwicklungen auf Bundes- und Landesebene**

Zur Verbesserung der Qualität und Teilhabe im System der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung ist im Jahr 2019 das Gute-KiTa-Gesetz deutschlandweit in Kraft getreten: Hierfür stellt der Bund den Ländern bis 2022 insgesamt 5,5 Milliarden Euro zur Verfügung. Die Länder investieren die ihnen jeweils zugewiesenen finanziellen Mittel in die Umsetzung von Maßnahmen aus 10 Handlungsfeldern - wie zum Beispiel die Stärkung von Leitungen in Kindertageseinrichtungen. Die Hälfte der Bundesländer hat sich auf den Weg gemacht, einen Teil der konkret zur Verfügung stehenden Summen für die Förderung und Unterstützung von KiTa-Leiter\*innen und deren Funktion zu nutzen. Die einzelnen Maßnahmen der betreffenden Länder beziehen sich dabei auf die Ausweitung von Leitungs- beziehungsweise Freistellungszeiten sowie die Implementierung von Qualifizierungsangeboten (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2020).

Das Land Niedersachsen hat sich dafür entschieden, sowohl Gelder für die Anstellung sozialpädagogischer Fachkräfte zur Entlastung der KiTa-Leitungen hinsichtlich der Ausführung entsprechender Tätigkeiten in diesem Arbeitsbereich bereitzustellen als auch für die trägerübergreifende Qualifizierung von Leitungspersonen in Kindertageseinrichtungen zu verwenden. Hierfür hat das Niedersächsische Kultusministerium in Zusammenarbeit mit einer Expert\*innenrunde aus KiTa-Praxis, Erwachsenenbildung, Trägerverbänden und Wissenschaft ein kompetenzorientiertes, modularisiertes Curriculum entwickelt, dem ein ebenso gemeinsam gestaltetes Aufgabenprofil für Leitungskräfte in KiTas zugrunde liegt. Als Mitglied der Expert\*innengruppe war auch das nifbe personell vertreten und beratend tätig. Die sechs Module "Erziehungs- und Bildungsauftrag", "Betriebsführung und Management", "Leitungspersönlichkeit, Selbstmanagement und fachliche Positionierung", "Führung von Mitarbeitenden", "Zusammenarbeit und Kooperation" sowie "Organisations- und Qualitätsentwicklung" umfassen insgesamt min. 120 Unterrichtseinheiten. Das Curriculum ist vorwiegend für die Umsetzung in den Fort- und Weiterbildungsprogrammen bei regionalen Erwachsenenbildungsträgern mit dem „Gütesiegel für Qualifizierungsmaßnahmen in der frühkindlichen Bildung in Niedersachsen“ angedacht (vgl. Niedersächsisches Kultusministerium 2020). Zum Ziel setzt sich das Land Niedersachsen dabei Folgendes: „Jede fünfte Kitaleitung soll von den Qualifizierungsmöglichkeiten profitieren können“ (BMFSFJ 2020, S. 26).

***Stärkung der Leitung als Handlungsfeld des „Gute-KiTa-Gesetzes“***

***In Niedersachsen ist ein kompetenzorientiertes, modularisiertes Curriculum für die Leitungsqualifizierung entwickelt worden***

## 3 nifbe-Gruppencoaching für KiTa-Leiter\*innen

### 3.1 ‚Vielfalt gestalten – Leitungskompetenzen fördern‘

*Spezifische Weiterbildung der Fachkräfte und der Leiter\*innen als zentrale Stellschraube für die Professionalisierung*

Der bisher dargestellte Blick auf die hohen und weiter zunehmenden Anforderungen an Kindertageseinrichtungen legt nahe, dass das Feld ein gesichertes Unterstützungssystem benötigt, welches eine gute Qualität der Arbeit von KiTa-Fachkräften und deren Professionalisierung wirksam fördert. Neben ausreichenden, verlässlichen und förderlichen Rahmenbedingungen und Strukturen durch Politik und KiTa-Träger ist hierfür auch die Weiterbildung des pädagogischen Personals eine relevante Stellschraube. Auf Grund der zentralen Rolle von Leiter\*innen muss das professionelle Handeln dieser eigenständigen Beschäftigungsgruppe in KiTas gezielt in den Blick genommen werden. Mit ihren berufsbegleitenden Weiterbildungsmöglichkeiten sind Einrichtungen der Erwachsenenbildung, Hochschulen, KiTa-Trägerorganisationen und -verbände oder andere Anbieter und diverse freiberufliche Personen wichtige Unterstützungsinstanzen.

Auch das nifbe leistet mit seinen landesweiten und thematisch ausgerichteten Qualifizierungsinitiativen einen Beitrag zur Professionalisierung im System der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung, indem die im Elementarbereich tätigen pädagogischen Fachkräfte bei der qualitativen Weiterentwicklung ihrer Arbeit bedarfs- und prozessorientiert begleitet werden. Hierfür wurden mit Beginn der nifbe-Qualifizierungsinitiative „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“ ab dem Jahr 2018 neben dem bewährten Weiterbildungsformat der Inhouse-Maßnahmen für KiTa-Teams nicht nur Projekte zur Förderung der sozialraumorientierten Arbeit von Kindertageseinrichtungen erstmalig als Qualifizierungsmöglichkeit angeboten, sondern auch Gruppen-Coachings für Leitungspersonen in KiTas.<sup>2</sup>

*nifbe-Leitungscoaching als ressourcenorientiertes und praxisnahes Unterstützungsformat für Leiter\*innen*

Das nifbe-Leitungscoaching ist ein flächendeckendes Angebot für KiTa-Leiter\*innen aus ganz Niedersachsen. Mit dem Qualifizierungsformat verfolgt das nifbe das Ziel, diese Beschäftigungsgruppe bei der Ausübung ihrer anspruchsvollen und herausfordernden Arbeit zu begleiten und eine Stärkung der Handlungs- und Reflexionskompetenzen für den Umgang mit Vielfalt im Hinblick auf die Kinder, Eltern und das Team der KiTa zu ermöglichen. Das Leitungscoaching stellt ein ressourcenorientiertes und praxisnahes Unterstützungsformat für Leiter\*innen dar, das individuelle und aktuelle Anliegen, Frage- und Problemstellungen der teilnehmenden KiTa-Leitungspersonen vor Ort in den Fokus nimmt.

#### Informationen zum Leitungscoaching

- 12,5 Unterrichtsstunden an 3-5 Terminen
- für maximal 10 KiTa-Leitungskräfte
- trägerübergreifendes Angebot
- kostenfreie Teilnahme
- Durchführung von nifbe-Prozessbegleiter\*innen (vgl. Hartwig/Sauerhering 2020) mit einer Supervisions- und/oder zertifizierten Coachingausbildung
- Umsetzung in Kooperation mit regionalen Erwachsenenbildungsträgern

<sup>2</sup> An den Qualifizierungsangeboten können pädagogische Fachkräfte aus niedersächsischen Kindertageseinrichtungen (Krippen, Kindergärten, altersübergreifende KiTas) unabhängig von Größe, Träger oder Konzept teilnehmen.

### 3.2 Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation: Befunde und Schlussfolgerungen

Mit Beginn der Qualifizierungsinitiative 2018 ging eine breit angelegte Begleitforschung und Evaluation einher, die das Gelingen der Formate sowie deren Eignung für vielfaltpädagogische Aspekte überprüfen sollte. Das methodische Design der zur Zielumsetzung notwendigen Datenerhebungen sah eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Verfahren vor: Zu den Leitungscoachings wurden Fragebögen für alle Teilnehmer\*innen im Multiple-Choice-Format (kombiniert mit offenen Fragen) quantitative Daten erhoben. Die Prozessbegleiter\*innen erhielten ebenfalls Fragebögen. Im Kontext von regionalen und landesweiten Methodenwerkstätten (Austauschforen) für die Prozessbegleiter\*innen wurden zusätzlich Gruppendiskussionen durchgeführt, die qualitativ ausgewertet wurden.

#### Zentrale Befunde der Fragebogenerhebung zur Bewertung der Maßnahmen

Die Teilnehmer\*innen und Prozessbegleiter\*innen wurden gebeten, die Leitungscoachings zu bewerten – zentrale Ergebnisse werden im Folgenden beschrieben (vgl. nifbe 2021).

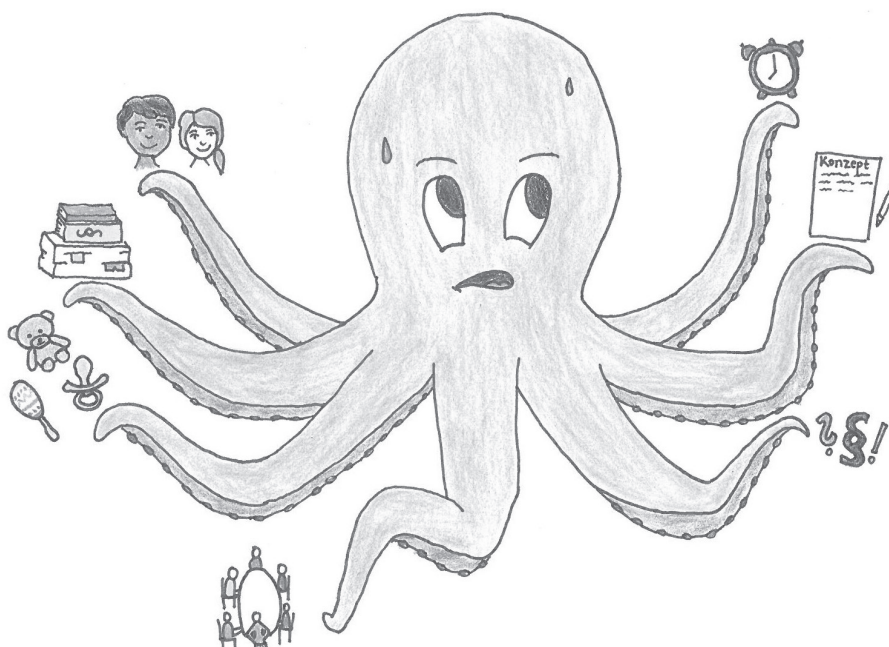
##### *Bedarfsorientierung und fachliche Kompetenz der Prozessbegleitung:*

Die Maßnahmen sollten sich an den authentischen Entwicklungsbedürfnissen der Teilnehmer\*innen orientieren, deren Bezüge zum Thema ‚Vielfalt‘ ggf. mit Unterstützung der Prozessbegleitung hervorzuheben waren. Die Teilnehmer\*innen stimmten voll zu, dass sich die Prozessbegleiter\*innen an den Anliegen der Coaching-Gruppen ausgerichtet haben. Auch die einzelnen Teilnehmer\*innen fühlten sich mit ihren Themen gesehen oder voll gesehen. Die gemeinsame Themenfindung gestaltete sich aus Sicht der Teilnehmer\*innen sehr einfach. Die Prozessbegleiter\*innen wurden als fachlich äußerst kompetent wahrgenommen.

##### *Zusammenarbeit und Austausch der Teilnehmer\*innen:*

Die Teilnehmer\*innen erlebten die Zusammenarbeit und den Austausch mit den anderen Teilnehmer\*innen in den Maßnahmen als sehr vertrauensvoll und unterstützend. Die KiTa-Leitungen empfanden es als ausgesprochen hilfreich, die Anliegen und Sichtweisen der anderen Kolleg\*innen kennenzulernen.

#### Hohe Zufriedenheit der Teilnehmer\*innen



**Die Teilnehmer\*innen sahen sich in ihrer allgemeinen und vielfaltspädagogischen Kompetenz gestärkt**

*Erreichung von Zielabsprachen und Effektivität:*

Die Teilnehmer\*innen betrachteten die Zielabsprachen, die im Rahmen der Maßnahmen getroffen wurden, als erfüllt. Sie waren zudem der Ansicht, dass sich die Teilnahme an den Maßnahmen positiv auf ihre praktische Arbeit auswirken würde. Die KiTa-Leitungen sahen sich sowohl in ihrer allgemeinen als auch in ihrer vielfaltspädagogischen Leitungskompetenz gestärkt.

*Allgemeine Zufriedenheit:*

Die Teilnehmer\*innen sahen die Teilnahme an den Maßnahmen für sich selbst als Gewinn. Die mittleren Zustimmungswerte befinden sich hier im Bereich der vollen Zufriedenheit.

*Wunsch nach weiteren Maßnahmen:*

In den Antworten der KiTa-Leitungen spiegelt sich ein starker Wunsch nach der Teilnahme an einem weiteren Coachings, insbesondere mit derselben Gruppe wider.

**Befunde Gruppendiskussion: KiTa-Leitung – Krake der Einrichtung**

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation der Qualifizierungsinitiative „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“ des nifbe wurden neben Fragebogenerhebungen 2019 zum Ende der Maßnahmen in zwei Coachings leitfadengestützte Gruppendiskussionen geführt. Ziel war dabei, sowohl etwas über die Arbeitssituation von KiTa-Leitungen in Niedersachsen zu erfahren als auch Aussagen dazu zu erhalten, wie sich das Format nifbe-Coaching auf die teilnehmenden KiTa-Leiter\*innen auswirkt. Gefragt wurde nach Ressourcen und Stressoren im Arbeitsalltag von KiTa-Leiter\*innen, nach der Motivation am Coaching teilzunehmen und wie der Bezug zum Themendach Vielfalt hergestellt wurde. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Rollenverständnis und dem Aufgabenprofil von KiTa-Leiter\*innen war unter den verschiedenen Perspektiven immer wieder Thema. Die Diskussionen wurden als audio-Dateien aufgezeichnet und nach einfachen Regeln (Nohl 2009) vollständig transkribiert. Anschließend wurde mit Hilfe einer Analyse-Software offen kodiert. Kodes wurden dabei sowohl deduktiv, entlang des Leitfadens als auch induktiv entlang der Aussagen der Teilnehmer\*innen generiert. Im nächsten Schritt wurden Kodes zu Konzepten zusammengefasst und eine Story-line<sup>3</sup> extrahiert. Im Folgenden werden zentrale Befunde vorgestellt.

**„Ich würde mir manchmal so eine Tarnkappe wünschen“**

*„Ich würde mir manchmal so eine Tarnkappe wünschen. [...] So morgens zwischen 8 und 9. Zum Beispiel wenn das Telefon klingelt, die Kollegen was zu sagen haben - ganz wichtig, was auch jetzt passieren muss - alle Kinder werden gebracht, alle Eltern wollen etwas erzählen. Selbst wenn Vater und Mutter kommen, wollen beide noch etwas separat erzählen. Ähm, dann muss ich noch gucken, was fehlt noch auf der Einkaufsliste und überhaupt, was machen wir denn heute mit den Kindern. Ach ja, wir hatten ja was überlegt. So und all das ... Ich nenne uns Leitungen immer die Kraken des Berufsstandes. Also wirklich in jedem Fangarm irgendein Thema, und das zu jonglieren. Ich jongliere in der Regel zwischen 8 und 9 am aller heftigsten und habe manchmal nur Sorge, dass nichts runterfällt. Und in der Zeit, in dieser Stunde könnte eine Tarnkappe echt super helfen, weil die Krake gar nicht zu sehen*

<sup>3</sup> Die Analyse erfolgte nach Prämissen der Grounded Theory: (Strauss, A., & Corbin, J. (1996). Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim); das Kürzel GD steht für Gruppendiskussion, die Zahlen bezeichnen die jeweilige Gruppendiskussion sowie den Ort im Transkript.



*ist. Also kann man ihr ja nicht noch etwas zuschmeißen, damit sie jetzt überlegt, welches schmeiß ich weg, damit ich das fangen kann. So, das ist manchmal höllenanstrengend.“ (GD I 125)*

Die einführende Aussage ist ein Zitat einer teilnehmenden KiTa-Leitung. In der Sequenz beschreibt sie ihr umfangreiches Aufgabenfeld und den Alltag in ihrer KiTa bildhaft. Deutlich wird, dass Leitungen außerordentlich gefordert werden und ihre Aufgaben vielfältig und kaum zu bewältigen sind. Wenngleich die Sprecherin hier ein wenig zu überzeichnen scheint („und überhaupt, was machen wir denn heute mit den Kindern“), ist die Botschaft unzweideutig: Käme noch eine weitere Aufgabe hinzu, bliebe der Leitung nichts anderes übrig als sich eines der Dinge zu entledigen, die sie aktuell balanciert. Die Dynamik, die der Leitungsfunktion innewohnt, zeigt sich in diesem Bild ebenso wie die Notwendigkeit auf aktuelle Situationen prompt zu reagieren. Dabei ist es eine besondere Herausforderung zu entscheiden, welche Aufgabe im Moment die geringste Priorität besitzt und somit erst einmal hintenangestellt werden kann.

Welche Aufgaben aus Sicht der Gruppendiskussionsteilnehmer\*innen zentral für Kitaleitungen sein sollten, welche Aufgaben hinzukommen und als reine Belastung verstanden werden, welche Rahmenbedingungen die Situation noch verschärfen sowie welche Handlungsstrategien von den Leiter\*innen entwickelt werden, ist Thema der nachfolgenden Abschnitte. Abschließend werden die Möglichkeiten betrachtet, die das Maßnahmen-Format nifbe-Leitungscoaching in dieser Gemengelage bereithält. Eingeführt werden die Kapitel jeweils mit Zitaten aus den Gruppendiskussionen (GD) als Ankerbeispiele, um die Thematiken dann jeweils entlang weiterer Aussagen und Inhalte aufzufächern.

**Was ist wichtig für KiTa-Leitungen?**

### **KiTa-Leitungen sind vielfältig gefordert: Aufgaben, Rollen- und Selbstverständnis**

*„Ich verstehe mich als jemand, die pädagogisch was auf den Weg bringt: mit den Familien, mit den Kindern, mit den Teams [...]“ (GD II 158)*

*„[...] da zählt für mich auch der Stellenwert von Personalmanagement.“ (GD II 236)*  
*„Wichtig ist es, dass eine Führungsperson auch klar ist in ihren Ansagen [...] Das ist [...] oft im sozialen Bereich ein bisschen schwierig. [...] Aber es geht darum den Betrieb gut zu führen [...]“ (I GD II 48)*

*„[...] man muss auch fachlich kompetent sein, um das nach außen zu tragen.“ (GD II 174-178)*

Werden KiTa-Leiter\*innen nach ihrem Beruf gefragt, fächert sich in ihren Darstellungen ein umfangreiches Aufgabenspektrum auf. Im Zentrum der Beschreibungen stehen die Managementaufgaben sowie die pädagogische Verantwortung für die Einrichtung. Für das Feld der frühkindlichen Bildung werden zwei parallel verlaufende Entwicklungen beschrieben: zum einen die Aufwertung und damit der Bedeutungszuwachs, der elementarpädagogischen Einrichtungen zukommt und zum anderen, dass die Einrichtungen selbst immer größer werden (GD I 151).

**In der Gruppendiskussion spiegelt sich auch das umfangreiche Aufgabenspektrum der KiTa-Leitungen**

Die beschriebene Aufwertung wird beispielsweise daran festgemacht, dass die Sprachförderung in die Verantwortung der KiTa verlegt worden ist (I GD II 6). Mit der Ausweitung der Betreuungszahlen und -zeiten wachsen auch viele Ki-

Tas (I GD II 6). Das bedeutet, dass in den einzelnen Einrichtungen immer mehr Personen zusammenkommen. Für die KiTa-Leitungen ist eine Folge, dass sie für immer größere und zum Teil auch sehr heterogene Teams zuständig sind. So werden als zentrale Tätigkeitsbereiche das Personalmanagement und die Personalführung beschrieben. Dabei geht es sowohl um Personalentwicklung: also zu schauen, was braucht ein\*e Mitarbeiter\*in an Aufgaben und vielleicht an Fortbildungen, um ihre Kompetenzen optimal in die KiTa einzubringen und sich in ihrem Beruf wohlfühlen. Wer kann beispielsweise Sprachförderkraft oder Fachkraft für Inklusion werden (GD II 223-225)? Und wie kann ich als „charismatische Führung“ (GD II 239-241) dazu beitragen, „dass die Leute richtig Bock auf ihren Job haben“ (ebd.)?

### *Wie gelingt die Verknüpfung von Management-Aufgaben mit pädagogischen Fragen?*

An dieser Stelle verbindet sich die Personalverantwortung mit den pädagogischen Aufgaben. Damit ein\*e Leiter\*in hier die richtigen Impulse setzen kann braucht er/sie umfangreiches Wissen, Führungsqualitäten und einen guten Überblick über Themen und Entwicklungen im Bereich der frühkindlichen Bildung (GD II 48-50). Insbesondere in größeren Einrichtungen (in denen Leitungen dann auch von der Gruppenverantwortung freigestellt sind), rücken sie damit vom pädagogischen „Kerngeschäft“ (GD I 27-32) ab. Beschrieben wird, dass zunehmend Dinge, die nicht als zentral betrachtet werden, den Arbeitsalltag der Leitungen bestimmen. Dazu gehört beispielsweise die Ordnungslage (z.B. Brandschutzverordnungen, Fluchtwegeplan oder Datenschutzverordnung) im Blick zu haben und zu berücksichtigen. Es gilt also die Managementaufgaben mit pädagogischen Fragen zu verknüpfen und die (Arbeit in der) Einrichtung entsprechend zu gestalten.

Die Teilnehmer\*innen der Gruppendiskussionen beschreiben, dass sie Kenntnisse und Qualitäten im Bereich der Betriebsführung benötigen, dass ihre Aufgaben vergleichbar mit denen in einem „mittelständischen Unternehmen“ (GD II 139, 140, 154) sind. Der Blick ist dabei auf die (Zunahme an) Verwaltungsaufgaben gerichtet. Da diese Anforderungen zum Teil (wegen der knappen Zeitressourcen) in Konkurrenz zueinanderstehen, gilt es Prioritäten zu setzen (GD I 21) sowie sich und das eigene Leitungshandeln kritisch zu hinterfragen (GD II 98). Neben den im engeren Sinne pädagogischen Aufgaben, der Arbeit am Kind (je nach Einrichtungsgröße) und der Weiterentwicklung der (pädagogischen) Qualität in der Einrichtung, gehören auch die Betriebsführung (z.B. Organisation der ausgeweiteten Betreuungszeiten), die Zusammenarbeit mit Eltern und die Repräsentation der Einrichtung nach Außen in das Aufgabenspektrum von KiTa-Leiter\*innen. Diese betonen, dass es auch darum geht, sich als Expert\*in zu positionieren, um Eltern und anderen Kooperationspartner\*innen angemessen zu begegnen. Zugleich wird hervorgehoben, dass dieses Standing notwendig ist, um die Bedeutung der frühkindlichen Bildung zu unterstreichen und entsprechend gesellschaftliche Wertschätzung einzufordern. In diesem Bereich sehen die Befragten Entwicklungspotential im Feld der KiTa-Leitungen (GD II 131; I GD II 48). Einher geht mit der geforderten Wertschätzung auch die Forderung nach einer der verantwortungsvollen Tätigkeit angemessenen Entlohnung, aber auch Entlastung der Leiter\*innen.

### *Wertschätzung, Entlohnung und Entlastung als brennende Themen*

#### **KiTa-Alltag: Wenn Anspruch und Wirklichkeit sich begegnen**

*„[...] es gibt keine Erzieher, das Kerngeschäft kann quasi gar nicht erfüllt werden oder ganz viel Zeit geht dafür drauf, wie und wo kriege ich eine Erzieherin her [...]“ (GD I 27-32)*

*„Es ist ja auch tatsächlich so, dass wir einfach in einer Zeit akuten Fachkräftemangels sind, [...] dass durchweg Stellen unbesetzt sind. Das heißt wir arbeiten häufig auch eher in so einer Art von Mangelverwaltung, um zu gucken, dass eben das Nötigste noch stattfindet und das eben Aufsichtspflicht noch gewährleistet werden kann. Aber der Anspruch in Richtung Bildungsinstitution kann nur dann umgesetzt werden, wenn wirklich auch die personellen Ressourcen da sind, um eben wirklich auch die Vorbereitungszeiten effektiv nutzen zu können [...]“ (GD II 38-44)*

*„Die Schere geht immer weiter auseinander. Also die Ansprüche steigen bei immer knapper werdenden Mitteln [...]“ (GD II 52)*

*„[...] das mit immer mehr Aufgaben, die auf mich zukommen ich mich irgendwann mal zu Tode verwalte. [...] Ich frage mich immer was ich mache, wenn ich Stunden am Kopierer stehe [...]“ (GD II 154-157)*

Einige der oben aufgeführten Aufgaben von KiTa-Leiter\*innen müssen unter den aktuellen Rahmenbedingungen als Stressoren bewertet werden. Hier sind insbesondere zwei Aspekte zu nennen. Der eine ist der akute Fachkräftemangel und seine Auswirkungen auf die Gestaltung des KiTa-Alltags. Der andere ist die (zumindest gefühlt) massive Zunahme an Verwaltungsaufgaben. Beides führt dazu, dass Zeitmangel sich als zentrales Problem der KiTa-Leiter\*innen herauskristallisiert. Hingegen wird die wahrgenommene Aufwertung der frühkindlichen Bildung ambivalent betrachtet: Einerseits wird sie als Wertschätzung für das eigene Handlungsfeld wahrgenommen. Da die Rahmenbedingungen aber nicht entsprechend verbessert werden, stellt sie andererseits eine Belastung dar und relativiert das Gefühl der Wertschätzung. Insgesamt geht mit der Belastung aus Sicht der KiTa-Leitungen die Gefahr einher, dass die Qualität in den Einrichtungen leidet. Es scheint unter den aktuellen Umständen schwer, den Bildungsauftrag zu erfüllen (GD II 38-44). Beispielsweise können Konsequenzen, die aus den Änderungen des KiTaG resultieren, als Stressfaktor wirken. Auch wenn diese aus dem Bedeutungsanstieg der Kindertagesbetreuung resultieren, gehen damit Anforderungen einher: „[...] in Niedersachsen ist es natürlich so, dass durch das neue KiTa-Gesetz, neue Aufgaben an uns herangetragen wurden und dass da natürlich diese Implementierung dieser Verfahren und Umsetzung natürlich gerade in der Leitungssituation auch einfach einiges an Zeit beansprucht.“ (GD II 24)

Für ihre spezifischen Aufgaben stehen KiTa-Leitungen verschiedene zeitliche Kontingente zur Verfügung. Hier ist zwischen anteilig freigestellten Leitungen und komplett freigestellten zu unterscheiden (vgl. Kapitel 2.1). Zeit wird von den Teilnehmer\*innen der Gruppendiskussion als knappes Gut wahrgenommen. Wird zusätzlich auf die angespannte Personalsituation geblickt, die dazu führt, dass auch ohne Krankenstände nicht ausreichend Personal in den Einrichtungen zur Verfügung steht, wird ein enormes Belastungspotential sichtbar. Die Zeit-Knappheit potenziert sich: Um die größten Lücken zu schließen übernehmen Leitungskräfte bisweilen viel Gruppen-Verantwortung. Die hier verbrachte Zeit fehlt wiederum für die Erfüllung der zentralen Leitungsaufgaben. Ebenfalls durch den Fachkräftemangel bedingt, ergibt sich ohnehin ein Zuwachs an Leitungsaufgaben im Bereich Personalgewinnung und Personalbindung. Das Überangebot an Stellen und die hohe Arbeitsbelastung, führen mitunter zu einer größeren Fluktuation in den Einrichtungen (Grgic 2019). Die personelle Unterbesetzung muss auch durch die vorhandenen Mitarbeiter\*innen kompensiert werden. Das kann zu Unzufriedenheit und

**Fachkräftemangel und zunehmende Verwaltungsaufgabe als Stressoren im KiTa-Alltag**

**Potenzierung der Zeit-Knappheit**

*Leiter\*innen ohne vollständige Freistellung fühlen sich zerrissen zwischen Management und Gruppendienst*

Überforderung führen und wenn das in lange Krankheitsphasen mündet oder dazu führt, dass die Fachkräfte das Feld verlassen, verschärft das den Fachkräftemangel weiter (GD II 53). Um hohen Krankenständen und Personalfluktuation entgegenzuwirken, gilt es für die Leitungen das Team gut zu führen, Konflikte zu lösen und Personalentwicklung zu ermöglichen – in Zeiten starker Belastung und akuten Zeitmangels ist das eine große Herausforderung.

Als spezifisches Belastungsmoment von Leitungen ohne vollständige Freistellung vom Gruppendienst wird beschrieben, dass die für die Leitungsaufgaben veranschlagten Zeiten nicht hinreichend sind. Hier ist ein Mangel schon in der Ausgangslage grundgelegt – wo es oben noch als eine Ausnahme in Folge des Personalmangels beschrieben ist. So sind die Leitungen zwischen den verschiedenen Aufgaben zerrissen und können beiden Aspekten (den Managementaufgaben und den Betreuungsaufgaben) nicht gerecht werden, wie folgende Sequenz eindrücklich illustriert: „Ich finde an Beziehungsarbeit, an Bindungen geht viel verloren, dadurch dass wir in häufig, in kleineren Einrichtungen fast immer, am Kind sind, aber müssen alles dann parallel, mal eben so, machen. Und diese Balance hinzukriegen, das ist unheimlich schwierig. Also für die Kinder wie für uns. Und sagen: „Nein, jetzt nicht. Ich muss jetzt da mal was arbeiten.“ (GD I 122) Deutlich wird, dass die Beziehungsarbeit nicht den eigenen Ansprüchen entsprechend gestaltet werden kann und in dieser Sequenz in der Aussage dem Kind gegenüber mündet, etwas arbeiten zu müssen – wengleich die Arbeit am Kind zuvor als Teil der Kernaufgabe beschrieben wurde, wird sie hier nicht als solche tituliert. Damit wird deutlich, wie groß der Druck ist, der von den Verwaltungs- oder Managementaufgaben ausgeht.

*Die Fülle der Aufgaben führt zusammen mit der zeitlichen und personellen Mangelsituation zur Belastung und Überforderung der Leitungen*

Das Feld der frühkindlichen Bildung und Betreuung entwickelt sich seit Anfang der 2000er Jahre rasant (GD I 108; GD II 24; vgl. Kapitel 1). Damit geht sowohl eine Veränderung als auch ein Zuwachs der Wissensbestände einher. Eine zentrale Rolle, diesen Veränderungsprozess zu gestalten und die Qualität in den Einrichtungen weiterzuentwickeln, nehmen die KiTa-Leiter\*innen ein. Dieses ist zugleich Bestätigung wie Herausforderung. Hier gilt es sich fachlich auf dem aktuellen Stand zu halten, das Team dabei mitzunehmen, die Ausweitung der Betreuungszeiten zu organisieren, die formalen Anforderungen zu erfüllen, das Einrichtungskonzept fortzuschreiben usw. Diesen Anforderungen gerecht zu werden, stehen unter Umständen die realen Bedingungen in der Praxis entgegen. So führt die Fülle der Aufgaben zusammen mit der zeitlichen und personellen Mangelsituation zur Belastung und Überforderung der Leitungen. Es kann sich zusätzlich zur tatsächlichen Belastung das Gefühl der Unzulänglichkeit einstellen. Dieses gepaart mit der Einschätzung, dass die KiTa-Leitungsposition nicht angemessen honoriert wird, führt in eine massive Abwärtsspirale - die wiederum zu hohen Krankenständen führen kann oder dazu beiträgt, dass Leiter\*innen dieses Arbeitsfeld verlassen (GDII 161). Das erzeugt abermals Personalfluktuation und -mangel und verschärft die ohnehin angespannte Situation weiter.

Um dem entgegenzuwirken und die Qualität in den Einrichtungen zu sichern ist es sowohl wichtig, dass die Mitarbeiter\*innen vor Ort sich kontinuierlich weiterbilden als auch, dass die Ausbildung qualitativ hochwertig ist, sodass die anspruchsvolle Arbeit bewältigt werden kann und keine Überforderung entsteht. Denn diese könnte sich wiederum auf die Fachkräftesituation auswirken. Beispielsweise beschreibt eine KiTa-Leiterin, dass es ihr wichtig ist, einen

guten Kontakt zu den Fachschulen zu halten, um bei der Fachkräftegewinnung und -qualifizierung zu unterstützen (GD II 106). Dieses kann als Beitrag verstanden werden, das Arbeitsfeld der frühkindlichen Bildung und Betreuung attraktiver zu gestalten. Auch für den Bereich der KiTa-Leitung besteht hier noch Handlungsbedarf, denn in den Gruppendiskussionen wird die Einschätzung deutlich, dass die Leiter\*innen-Tätigkeit nicht sonderlich attraktiv ist, weil die Belastungen hoch, die Rahmenbedingungen schlecht und auch die Bezahlung nicht angemessen sind (GDII 161; GDII 174-178).

### **Personale Kompetenzen: Herausforderungen annehmen und Entlastung schaffen**

Zeigte sich zum Thema Stressoren in den Gruppendiskussionen noch ein recht einheitliches Bild, entwickelten sich zum Thema Ressourcen unterschiedliche Dynamiken. In der Gruppendiskussion I stand der Aspekt des kollegialen Austauschs und der gegenseitigen Unterstützung im Zentrum. In Gruppendiskussion II nahmen Fragen rund um das (Personal-)Management den größten Raum ein. Hier wurde berichtet, dass es einen großen Bedarf an Wissen rund um das Thema Leitungsaufgaben gab, der durch die Coachin gedeckt werden sollte.

*„Ich finde meine große Ressource ist der große Erfahrungsschatz. In der Regel haben alle große Lebenserfahrung und schon viel Berufserfahrung, bevor sie sich auf eine Leitungsposition bewerben [...]“ (GD I 13)*

*„Wissen – Sowohl methodisch als auch theoretisch. Das wären Ressourcen, wo ich immer wieder sage, die helfen enorm.“ (GD II 125)*

*[...] die eigenen Kompetenzen. [...] wenn ich mich sicher und handlungsfähig fühle, gehe ich natürlich auch entsprechend gestärkt mit den Herausforderungen um, die da kommen. Und [ich] habe das Gefühl, ich bin handlungsfähig und selbstwirksam.“ (GD II 125)*

*„[...] das sind die Ressourcen. Also das, was vom Träger eben an positiven Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt wird [...]“ (GD II 72-74)*

Am deutlichsten heben die Leiter\*innen in den Gruppendiskussionen die personalen Kompetenzen als Ressource zur erfolgreichen Bewältigung des Arbeitsalltages in der KiTa hervor. Hierbei handelt es sich sowohl um Sach- und Fachwissen, um Methodenkompetenz als auch um biographische Aspekte wie Lebenserfahrung. Diese sorgen für die notwendige Selbstsicherheit, um sich einerseits handlungsfähig zu fühlen als auch positiv auf das Team einwirken zu können. Eine KiTa-Leiterin beschreibt beispielsweise, dass sie das Team viel besser mitnehmen und für Neuerungen begeistern kann, wenn sie selbst einen Wissensvorsprung hat und sich nicht als Lernende erst mit dem Team gemeinsam auf den Weg macht (GD II 72-74). Wissen und Standing sind zentraler Bestandteil der Professionalität von KiTa-Leiter\*innen.

So wie die Verwaltungsaufgaben als Stressoren wahrgenommen werden, können aber auch die Ressourcen, die vom Träger zu Verfügung gestellt werden, als Entlastung fungieren: „[...] der Träger macht ganz, ganz viel, um mir genau diese Verwaltungsaufgaben abzunehmen. Das ist alles dort organisiert, das hat aber auch immer etwas mit der Größe des Trägers zu tun, welche Möglichkeiten hat er da, welche Strukturen gibt es schon [...]“ (GD II 160). Aufgrund

**Was sind die zentralen Ressourcen im Alltag von KiTa-Leiter\*innen?**

**Personale Kompetenzen als wichtigste Ressource**

der im Feld vorhandenen Vielfalt in Träger- und Einrichtungsstrukturen, herrschen hier unterschiedlichste Bedingungen und münden bei den Leiter\*innen in spezifisches Belastungspotential. In den Gruppendiskussionen nicht explizit genannt – in diesem Kontext aber sicherlich bedeutsam – ist neben der Unterstützung bei der Verwaltung das Vorhandensein von Fachberatungen zur Unterstützung der Einrichtungen.

### **nifbe-Coaching: ‚Kraftquelle‘ für KiTa-Leitungen**

*„Ich habe mal so einen Vortrag über Kraftquellen gehört [...] damit man den Alltag oder das, was einem auferlegt ist, schaffen kann. Und das hier ist schon, finde ich, so für mich auch eine Kraftquelle. Also auch, wo man mit Sorgen und Problemen nicht allein dasteht, sondern das hier hinschmeißen kann und ganz viel wieder zurückbekommt. Also, dass man sich so einen Koffer packen kann, den man dann wieder mit nach Hause nehmen kann [...]“ (GD I 65)*

*„Ja die Gruppe ist quasi unsere Ressource.“ (GD I 58-59)*

Insbesondere die Teilnehmer\*innen der Gruppendiskussion I betonen, dass sie sich als KiTa-Leitung als Einzelkämpfer\*in fühlen. Auch wenn sie mit ihrem KiTa-Team ein Gegenüber haben, bleibt dies eine Begegnung, die nicht auf Augenhöhe ist (GD I 78). Zum einen, weil Personalverantwortung mit der Position verbunden ist, aber auch, weil das Aufgabenspektrum einer Leitung sich von dem eines anderen Teammitglieds unterscheidet. So wird deutlich, warum beispielsweise eine Leiterin den Wunsch äußert, dass ihre Stellvertretung nicht nur in ihrer Abwesenheit in dieser Position aktiv wird, sondern als kontinuierliches Gegenüber zur Verfügung steht, um Dinge gemeinsam besprechen und entscheiden zu können (I GD II 58). Aus dem Wunsch zum Austausch erschließt sich der Wert, der dem nifbe-Leitungscoaching beigemessen wird. Da die Teilnehmer\*innen auf ein gemeinsam geteiltes Erfahrungsfeld zurückgreifen können und es den Coaches gelungen ist, eine Atmosphäre für vertrauensvollen Austausch zu schaffen, konnte für das eine oder andere Problem in dem Coaching schnell eine Lösung gefunden werden (GD I 42). Der Austausch wurde als motivierend für den Arbeitsalltag angesehen (GD I 61) sowie Tipps und Tricks als Bereicherung wahrgenommen. Denn selbst wenn nicht jede Leitung derzeit vor demselben Problem steht, kann das Besprochene in passender Situation auf das eigene Handlungsfeld übertragen werden (GD I 58-59). Dies funktioniert, weil Anregungen „wirklich aus berufenem Munde“ (GD I 51-53) kommen. Mit dem letzten Halbsatz wird die Anerkennung und Wertschätzung deutlich, die sich die Teilnehmer\*innen der Gruppendiskussionen entgegengebracht haben. Die Teilnehmer\*innen wünschen sich eine kontinuierliche Unterstützung und Begleitung ihrer Leitungstätigkeit. Derzeit ist die Laufzeit des Formats nifbe-Leitungscoachings bis zum Jahr 2023 befristet. Bereits jetzt erzeugen sie nachhaltige Wirkung, als dauerhaftes Angebot würden sie jedoch noch einen größeren Mehrwert erzeugen, wie folgende Aussage nahelegt:

*„Also das schöne ist ja, dass wir jetzt momentan eigentlich gestärkt werden [...] und wenn das dann endet, wird man ja wieder zum Einzelkämpfer. Das wird man automatisch. Und dann und dann, ja, kann man auf manche Dinge zurückgreifen, aber man fühlt sich wieder als Einzelkämpfer.“ (GD I 105 – 110)*

### **Zusammenfassung der Befunde aus den Gruppendiskussionen**

Im Feld der frühkindlichen Bildung und Betreuung ist viel Bewegung: Ansprüche an die Qualität wachsen, die Betreuungszeiten und -zahlen weiten sich

*Viele KiTa-Leiter\*innen  
fühlen sich als  
Einzelkämpfer\*innen*

aus usw. Dieses verändert viele Einrichtungen massiv und nachhaltig und verlangt den KiTa-Leitungen Einiges ab. Das Spektrum ihrer Tätigkeiten reicht von der direkten Arbeit am Kind über die Entwicklung der pädagogischen Qualität und (Personal-)Managementaufgaben bis hin zu Verwaltungstätigkeiten. In den Gruppendiskussionen kristallisierte sich heraus, dass nicht alle Teilnehmer\*innen alle anfallenden Aufgaben als unmittelbar ihrem Arbeitsfeld zugehörig betrachten und sie daher auch nicht als gleichermaßen bedeutungsvoll einstufen. Dennoch gilt es, wie mit dem Sprachbild des Kraken am Anfang des Beitrags illustriert wurde, für die KiTa-Leiter\*innen in Bewegung zu bleiben und die unterschiedlichsten Anforderungen auszubalancieren. Kommen immer weitere Aufgaben hinzu, müssen andere (zumindest zeitweilig) ruhen.

Welche Tätigkeiten im Einzelnen hintenangestellt werden können oder müssen ist sicherlich individuell verschieden – abhängig von der Leitung selbst, dem Team, dem Träger oder auch den örtlichen Gegebenheiten. Daraus entsteht für die KiTa-Leiter\*innen die Notwendigkeit ihr Selbstverständnis und ihr Rollenbild als Leiterin kontinuierlich zu reflektieren und zu definieren. Diesem entsprechend können die anfallenden Aufgaben und Notwendigkeiten priorisiert werden. Findet eine aktive Auseinandersetzung nicht statt oder ist nicht zu realisieren, gehen möglicherweise Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeitserleben verloren und es besteht die Gefahr der Überforderung und des Stresserlebens. Gelingt es, können eher Handlungs- und Unterstützungsmöglichkeiten ausgelotet sowie Entlastungssysteme aktiviert werden.

Aus der Perspektive der Teilnehmer\*innen konnte das nifbe-Leitungscoaching entsprechende Wirkung entfalten. Im Sinne der Kraken-Metapher handelte es sich bei den Coaching-Terminen um Treffen mehrerer Personen, die alle eine Vielzahl an Aufgaben zu jonglieren haben. Neben der Erkenntnis, dass Leitungs-Kolleg\*innen mit ähnlichen Anforderungen konfrontiert sind, bestand ein Mehrwert in der Erweiterung der eigenen Handlungsoptionen und Leitungskompetenz. Der Austausch untereinander konnte dazu genutzt werden, gemeinsam (Problemlöse-)Strategien zu erarbeiten und gestärkt in die Einrichtung zurückzukehren. Entlastend wirkte dabei die Tatsache, dass die ‚Kraken‘ hier unter sich waren – alle achtarmig unterwegs und verschiedenste Dinge jonglierend. Auch wenn sich die akuten Anforderungen und Herausforderungen voneinander unterscheiden mögen, haben alle KiTa-Leiter\*innen eine verantwortungsvolle Position in einem Feld inne, das dynamischen Entwicklungsprozessen unterworfen ist. Da der Entwicklungsprozess des Feldes noch nicht abgeschlossen ist und vielleicht sogar unabschließbar ist, Aufgaben sich verändern und auch Rollenanforderungen an KiTa-Leitungen in Bewegung sind, wünschen sich die Teilnehmer\*innen kontinuierliche Begleitung, Entlastung und Austausch – wie mit nachfolgenden Zitaten unterstrichen werden kann:

*„Und Nachhaltigkeit bedeutet für mich auch, dass es weiter geht. Es kann ja nicht auf einmal zu Ende sein, dann ist es nicht nachhaltig. Es muss ein Prozess der die Weiterentwicklung sein. [... Sprecher\*innenwechsel] Aber ich glaube dazu sind die Themen auch zu umfangreich [...] es gibt nicht 10 Themen, die abgearbeitet werden und dann ist es zu Ende. Sondern das ist wie so eine Spirale, denn auch Themen entwickeln sich immer neu. Und gerade auch, finde ich, in den letzten drei, vier Jahren hat sich vieles verändert, was in Köpfen arbeitet...“ (GD I 107-108)*

***KiTa-Leiter\*innen befindet sich in einem ständigen Balanceakt und muss Aufgaben und Notwendigkeiten priorisieren***

***Wertvoller Austausch im Rahmen des Coachings***

*Zwischen Anspruch und Wirklichkeit bleibt eine Kluft und die KiTa-Leitung bewegt sich auf einem schmalen Grat*

## 4. Fazit

Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen üben eine verantwortungsvolle und herausfordernde Tätigkeit aus, die bisweilen mit einer Gratwanderung zu vergleichen ist. Den Alltag in der KiTa aufrecht zu erhalten und die Arbeit zugleich qualitativ hochwertig zu gestalten, kann dabei mit einem Aufstieg auf einem schmalen Weg verglichen werden. Dieser schmale Grat ist beispielsweise sehr häufig durch ein kleines Zeitfenster gekennzeichnet, das für Leitungsarbeiten zur Verfügung steht. Unter diesen Bedingungen ist es schwierig, den vielfältigen und verdichteten Anforderungen gerecht zu werden – aus Leitungsperspektive ist vielfach von Mangelverwaltung die Rede oder einer wahrgenommenen Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Mit diversen Studien ist belegt, dass die Ausstattung mit Leitungszeiten sehr oft nicht hinreichend ist. Über die Hälfte der KiTa-Leitungen in Deutschland ist lediglich stundenweise vom Gruppendienst freigestellt. Das kann dazu führen, dass diese Aufgaben mit in den Gruppendienst genommen, nach Feierabend erledigt werden oder liegen bleiben. Erschwerend kommt hinzu, dass die Leitungsaufgaben in Abstimmung mit dem Träger häufig nicht klar definiert und dokumentiert sind. KiTa-Leitungen wandeln zwischen pädagogischen Aufgaben und Verwaltungsaufgaben, wobei letztere größtenteils als zeitintensiv und kräftezehrend erlebt werden und den Leiter\*innen vielfach das pädagogische Kerngeschäft sehr viel mehr am Herzen liegt. Sobald sich die Bedingungen zusätzlich verschlechtern, beispielsweise durch Erkrankungen von Mitarbeiter\*innen, müssen insbesondere stundenweise freigestellte Leiter\*innen einen Teil der ohnehin knappen zeitlichen Leitungsressourcen für Vertretungen im Gruppendienst aufwenden. Diese Zeiten fehlen dadurch für die Bewältigung der originären Leitungsaufgaben. Hierbei ist der Fachkräftemangel als Faktor nicht zu unterschätzen, sondern sorgt dafür, dass diese Ausnahmesituation mitunter eher die Regel ist.

Sind die Zeiten stürmisch, ist es für die Leitungskräfte besonders schwer, sich auf dem schmalen Grat auszubalancieren und zu halten. Hier sind beispielsweise Krisenzeiten wie etwa die Corona-Pandemie oder gesellschaftliche Anforderungen wie die sogenannte Flüchtlingskrise und die damit verbundene Willkommenskultur, aber auch die Veränderung gesetzlicher Bestimmungen, die nicht immer zu einer Besserstellung führen, zu nennen.

Leitungen in Kindertageseinrichtungen gehen ihren Weg vielfach ausgesprochen engagiert, mit Freude und sehr motiviert. Die Weiterbildungsbereitschaft in dieser Fachkräftegruppe ist hoch und ihre Kompetenzen zur Ausführung der Leitungsaufgaben schätzen sie gut ein. Diese individuellen Ressourcen sind entscheidende Voraussetzungen, um den steinigen Weg zu beschreiten. Wenn ihnen zusätzlich ein stärkendes Unterstützungssystem zur Verfügung steht, tragen KiTa-Leiter\*innen einen wesentlichen Teil dazu bei, hochwertige Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsangebote im Feld zu gestalten. Dieses gewinnt durch den Wandel des Elementarbereichs und die gestiegenen Ansprüche und Erwartungen an Kindertageseinrichtungen für die Professionalisierung von Leitungskräften umso mehr an Bedeutung.

Fest steht, dass es mit Blick auf ein förderliches Unterstützungssystem für Leiter\*innen in KiTas einen bedarfsgerechten Ausbau braucht, der sowohl

*Trotz aller Herausforderungen gehen Leitungen in KiTas ihren Weg vielfach ausgesprochen engagiert, mit Freude und sehr motiviert*



von den Trägereinrichtungen als auch von Politik und Gesellschaft befördert wird. Gerade von den beiden erst genannten erfordert es hierfür grundlegende Anstrengungen zur Bereitstellung stimmiger und verbindlicher Rahmenbedingungen und Strukturen, die sich vor allem auf mehr finanzielle und zeitliche Ressourcen für eine gute Leitungsarbeit beziehen. Auf diese Weise kann nicht zuletzt auch die Funktion der stellvertretenden Leitung aufgewertet werden, die bisher nur wenig Berücksichtigung findet. Stellvertretende KiTa-Leiter\*innen mit verbindlichen bzw. festen und vertraglich abgesicherten Stundenanteilen können die Arbeit hauptamtlicher Leitungskräfte effektiv flankieren und die Position entsprechend stärken. Eine Selbstverständlichkeit ist ihre Tätigkeit in dieser Form noch lange nicht überall. Üblich ist derzeit eine reine Abwesenheitsvertretung.

Eine qualifizierte fachliche Begleitung durch die Träger ist für Leitungskräfte in KiTas genauso relevant. Hier kann Fachberatung eine wertvolle Unterstützung sein. In Niedersachsen und auch anderen Bundesländern jedoch längst kein Standard, variiert die personelle Ausstattung mit Fachberater\*innen in den Landkreisen sowie kreisfreien Städten und von Träger zu Träger teilweise noch deutlich. Leiter\*innen in Kindertageseinrichtungen stehen damit vor Ort ungleiche Ressourcen zur Verfügung. Im Zuge der Begleitung von KiTa-Leitungen auf Trägerebene können auch individuell abgestimmte Einarbeitungen bei Übernahmen von Leitungsstellen genauso wirksam sein wie etwa Absprachen und schriftliche Vereinbarungen über Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche zwischen Leiter\*innen und Arbeitgebern. Empfehlungen und Leitfäden, zum Beispiel für die Beschreibung und Dokumentation von Aufgaben, Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Zusammenarbeit von KiTa-Leitungen und -Trägern (s. Kapitel 2.3) oder auch die Berechnung von ausreichend Leitungszeiten (s. Kapitel 2.1) wurden als hilfreiche Instrumente bereits veröffentlicht.

Ein passgenauer Weiterbildungsapparat hat als Teil des Unterstützungssystems von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen einen ebenso hohen Stellenwert. Obwohl die jeweiligen Bedingungen und Möglichkeiten (z.B. finanzielle Mittel, Zeit) für Weiterbildung nicht selten begrenzt sind (s. Kapitel 2.4) und sich die regionale Angebotsumfänge wie zum Beispiel in Niedersachsen unterscheiden, sind KiTa-Leiter\*innen sehr interessiert an beruflicher Weiterentwicklung. In ihrer Funktion sind sie zumeist allein unterwegs und bezeichnen sich daher nicht grundlos oft als „Einzelkämpfer\*innen“. Üblicherweise haben sie im Alltagsgeschäft des Leitens und Führens niemanden an ihrer Seite, mit dem sie sich über Probleme, Anliegen und Gedanken austauschen können. Ein beratender Austausch mit Leitungs-Kolleg\*innen kann stark unterstützend wirken. Das zeigen beispielsweise die Erfahrungen mit dem bedarfs- und prozessorientierten nifbe-Leitungscoaching. Innerhalb dieses Weiterbildungsformates reflektieren Gleichgestellte ihre KiTa-Leitungsfragen, sie können sich auf Augenhöhe besprechen und gemeinsam Lösungsansätze für Probleme und Herausforderungen entwickeln. Individuelle Erfahrungen aus der Leitungstätigkeit können geteilt, übertragen und für die Gruppe nutzbar gemacht werden. So können Perspektiven erweitert und Veränderungen auf den Weg gebracht werden. Die teilnehmenden Leiter\*innen schätzen den gemeinsamen Austausch untereinander und nehmen das Leitungscoaching als Entlastung, Kraftquelle und Bereicherung wahr. Der ausgeprägte Wunsch nach der Teilnahme an weiteren Leitungscoachings entspricht nicht nur einem allgemeinen Weiterbildungsbedarf und -interesse, sondern auch der großen

***Gute Unterstützungssysteme für KiTa-Leiter\*innen sind unabdingbar***

***Fachberatung, Coaching und Weiterbildung als zentrale Elemente***

***Ein beratender Austausch mit Leitungs-Kolleg\*innen kann stark unterstützend wirken***

Bedeutung einer ständigen und selbstverständlichen Begleitung von KiTa-Leitungskräften zur eigenen professionellen Weiterentwicklung – orientiert an ihren aktuellen Anliegen. Das trägerübergreifende Zusammenkommen von KiTa-Leitungskräften, hier im Rahmen der nifbe-Gruppencoachings, ist eine sinnvolle Ergänzung zu bestehenden trägerinternen Begleitangeboten.

Der Ausbau des Unterstützungssystems für niedersächsische KiTa-Leiter\*innen ist aktuell durch das Gute-KiTa-Gesetz in Bewegung gekommen, indem eine Stärkung der Leitungen ins Visier genommen wurde. Beziehen wir uns noch einmal auf das eingangs beschriebene Bild, könnten wir sagen, dass das Unterstützungssystem ausgebaut und ausreichende und verlässliche Ressourcen aufgewendet werden müssen, um aus dem schmalen Grat einen breiten, gepflasterten, vielleicht sogar asphaltierten Weg zu machen, auf dem dann alle den Gipfel der qualitativ hochwertigen KiTa-Arbeit sicher erreichen können.

***Welche Stellschrauben und Herausforderungen sind für die Zukunft die wichtigsten?***

KiTa-Leitungen sind wichtige Akteure und Stellschrauben in dem sich dynamisch entwickelnden Feld der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung. So wundert es nicht, wenn mit Blick auf die Zukunft mehr Fragen auftauchen als Antworten gegeben werden können - so etwa:

- Welche Auswirkungen haben Fachkräftemangel und Generationenwechsel auf die Besetzung von Leitungsstellen? Wird es zukünftig zum Beispiel mehr Gesamtleitungen geben?
- Werden zunehmend Studierende Leitungsaufgaben übernehmen? Wird die Leitung, die aus dem Gruppendienst in die KiTa-Leitung wechselt, nur noch die Ausnahme sein?
- Wie werden sich multiprofessionelle Teams auf Leitungstätigkeiten auswirken?
- Führen hohe Anforderungen und gleichzeitig häufig als unzureichend erlebte Rahmenbedingungen zu Verunsicherung bei der Entscheidung, eine Leitungstätigkeit zu übernehmen?
- Welche Auswirkungen hat das Gute-KiTa-Gesetz mit der niedersächsischen Schwerpunktsetzung im Bereich der KiTa-Leitung? Werden Zusatzkräfte eingesetzt und wird die Qualifizierung nachgefragt? Was passiert, wenn Mittel auslaufen, werden diese verstetigt?
- Bleibt die Orientierung am pädagogischen Kerngeschäft bei KiTa-Leiter\*innen?

## 5. Literaturverzeichnis

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2021): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021. WiFF. Verfügbar unter: [https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation\\_FKB2017/Publikation\\_FKB2021/WiFF\\_FKB\\_2021\\_web.pdf](https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation_FKB2017/Publikation_FKB2021/WiFF_FKB_2021_web.pdf) (letzter Zugriff: 11.10.2021)
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. WiFF. Verfügbar unter: [https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation\\_FKB2019/Fachkraeftebarometer\\_Fruhe\\_Bildung\\_2019\\_web.pdf](https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation_FKB2019/Fachkraeftebarometer_Fruhe_Bildung_2019_web.pdf) (letzter Zugriff: 31.01.2022)
- Beher, K./Lange, J. (2014a): Empirische Befunde zu den Leitungstätigen in Kindertageseinrichtungen. In: DJI/WiFF (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10, S. 95-108. München: DJI
- Beher, K./Lange, J. (2014b): Kita-Leitung unter der Lupe. Forschungsergebnisse zu einem unklaren Berufsprofil. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik, Ausgabe 2, S. 14-17
- Beher, K./Walter, M. (2012): Qualifikationen und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte. Bundesweite Befragung von Einrichtungsleitungen und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen - Zehn Antworten. WiFF Studien, Band 15. München: DJI
- Bertelsmann Stiftung: Online-Portal Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme. Verfügbar unter: <https://www.laendermonitor.de/de/startseite> (letzter Zugriff: 30.09.2021)
- Bertelsmann Stiftung (2017): Qualitätsausbau in KiTas 2017. 7 Fragen zur Personalausstattung für Führung und Leitung in deutschen KiTas - 7 Antworten der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Bertelsmann Stiftung (2016): Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung. Qualitätsansprüche und -kriterien für die Leitung von Kindertageseinrichtungen der Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel und des Landkreises Märkisch-Oderland. Verfügbar unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie\\_WB\\_Qualitaetsleitfaden\\_KiTa-Leitung\\_2016.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_WB_Qualitaetsleitfaden_KiTa-Leitung_2016.pdf) (letzter Zugriff: 28.09.2021)
- BMFSFJ (2020): Frühe Bildung gemeinsam weiterentwickeln: Das GUTE KITA GESETZ. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/141660/06d3127cd5f80e5b9fde1772db180ab2/gute-kita-gesetz-fruehe-bildung-gemeinsam-weiterentwickeln-data.pdf> (letzter Zugriff: 19.07.2021)
- Cramer, M./Münchow, A. (2017): Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren. Eine Praxishilfe. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- DJI/WiFF (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München: DJI
- FLEET Education Events GmbH (2021): DKLK-Studie 2021. Kita-Leitungen: Besondere Herausforderungen in Pandemiezeiten. Verfügbar unter: [https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/pressemitteilungen/dklk/DKLK\\_Studie\\_2021.pdf](https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/pressemitteilungen/dklk/DKLK_Studie_2021.pdf) (letzter Zugriff: 29.09.2021)
- Geiger, K. (2019): Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. WiFF Studien, Band 32. München: DJI
- Grgic, M. (2019): Gekommen, um (nicht) zu bleiben. Verfügbar unter: htt-

- ps://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/zukunft-bildung/300367/fachkraefteabwanderung (letzter Zugriff: 03.02.2022)
- Haderlein, R. (2008): Auf die Leitung kommt es an. Neue Aufgaben - Neue Anforderungen. In: Themenpaket der Zeitschrift "kindergarten heute - Das Leitungsheft": Rolle, Aufgaben und Selbstverständnis der Leitungskraft, o.S.
  - Hartwig, J./Sauerhering, M. (2020): Prozessbegleitung - ein nifbe-Definitionsentwurf. Verfügbar unter: <https://www.nifbe.de/component/themensammlung?view=item&id=895:prozessbegleitung-ein-nifbe-definitionsentwurf&catid=30> (letzter Zugriff: 10.03.2021)
  - Nentwig-Gesemann, I./Nicolai, K./Köhler, L. (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
  - nifbe (2021): Evaluation der nifbe-Qualifizierungsinitiative „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“. Bericht zur Umsetzung in den Projektjahren 2018 bis 2020. Verfügbar unter: <https://www.nifbe.de/infoservice/downloads/evaluation-qualifizierungsinitiativen/249-evaluation-qi-2018-2020-finalfassung-1> (letzter Zugriff: 10.03.2021)
  - Niedersächsisches Kultusministerium (2020): Nds. Curriculum zur Qualifizierung von Leitungen von Kindertageseinrichtungen. Handreichung. Verfügbar unter: [https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/fruhkindliche\\_bildung/aus\\_fort\\_und\\_weiterbildung/qualifizierung\\_fur\\_kita\\_leitungen/qualifizierung-von-leitungen-von-kindertageseinrichtungen-184019.html](https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/fruhkindliche_bildung/aus_fort_und_weiterbildung/qualifizierung_fur_kita_leitungen/qualifizierung-von-leitungen-von-kindertageseinrichtungen-184019.html) (letzter Zugriff: 31.01.2022)
  - Niedersächsisches Kultusministerium (2018): Orientierungsplan für Bildung und Erziehung. Gesamtausgabe. Verfügbar unter: [https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/fruhkindliche\\_bildung/orientierungsplan/orientierungsplan-fuer-bildung-und-erziehung-86998.html](https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/fruhkindliche_bildung/orientierungsplan/orientierungsplan-fuer-bildung-und-erziehung-86998.html) (letzter Zugriff: 11.10.2021)
  - Nohl, A.-M. (2009): Interviews und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. (3. Aufl.). Wiesbaden: VS-Verlag.
  - Strehmel, P. (2015): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Viernickel, S./Fuchs-Rechlin, K./Strehmel, P./Preissing, C./Bensel, J./Haug-Schnabel, G.: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung (2., korrigierte Auflage), S. 131- 252. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder
  - Strehmel, P./Ulber, D. (2020): Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In: Strehmel, P./Ulber, D. (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (2. Auflage), S. 13-35. Stuttgart: Kohlhammer
  - Völker, S./Martzy, F./Sauerhering, M. (2018): Wissenschaftliche Begleitung des nifbe-Bildungsschwerpunktes „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“. Osnabrück
  - Wehrmann, I. (2016): Leitung - eine Schlüsselposition, die es in sich hat. In: Themenpaket der Zeitschrift „kindergarten heute - Das Leitungsheft“: Kita-Leitung als Schlüsselposition, o.S.
  - Wehrmann, I./ Abel, R. D. (2000): Von der Kindertagesstättenverwaltung zum Kindertagesstättenmanagement. Ansätze zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit von Kindertageseinrichtungen. Bremen: Bremische Evangelische Kirche

- Wolters Kluwer (2020): DKLK-Studie 2020. Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen. Kita-Leitung zwischen Digitalisierung und Personalmangel. Verfügbar unter: [https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/pressemitteilungen/dklk/DKLK\\_Studie\\_2020.pdf](https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/pressemitteilungen/dklk/DKLK_Studie_2020.pdf) (letzter Zugriff: 12.10.2021)
- Wolters Kluwer (2017): DKLK-Studie 2017. Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kitaleitungen. Kitaleitungen im Spannungsfeld zwischen Anforderungen und Wirklichkeit. Verfügbar unter: [https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/placeholder/DKLK-Studie\\_2017.PDF](https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/placeholder/DKLK-Studie_2017.PDF) (letzter Zugriff: 28.09.2021)

## Autorinnen



### *Merle Drexhage*

hat Kindheitspädagogik und Erziehungs- und Bildungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Bildungsmanagement/Lebenslanges Lernen studiert. Sie hat mehrjährige Praxiserfahrung im Bereich der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung und ist seit 2018 als Transfermanagerin in der Regionalen Transferstelle nifbe-SüdOst in Hildesheim tätig.



### *Meike Sauerhering*

Meike Sauerhering ist Transferwissenschaftlerin im nifbe. Sie studierte Erziehungswissenschaft und Sportwissenschaft, zudem verfügt sie über eine Erstausbildung als Erzieherin. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind professionelle pädagogische Orientierungen von Erzieher\*innen und Grundschullehrer\*innen sowie der Übergang Kita-Grundschule.

## **Impressum**

*V.i.S.d.P.:*

*Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung e.V.  
VR 200 278 Amtsgericht Osnabrück / Vorstandsvorsitz: Prof. Dr. Jan Erhorn*

*Zeichnungen: Jana Gussenberg*

*Alle Fotos und Zeichnungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur  
mit vorheriger Genehmigung und Quellenangabe verwendet werden.*

*Osnabrück 2022*

**Weitere Infos unter [www.njfbe.de](http://www.njfbe.de)**

ISBN 978-3-943677-81-2

**nifbe** Niedersächsisches Institut  
für frühkindliche Bildung und Entwicklung