Evangelische Hochschule Nürnberg
Studiengang: Erziehung, Bildung und Gesundheit im Kindesalter, Dual

Bachelor-Thesis
zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts

Anforderungsprofil von Kita-Leitungen

Vergleichsanalyse von Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik als Leitungsprofessionen

Michaela Höfling

Erstgutachterin: Prof. Dr. Roswitha Sommer-Himmel
Zweitgutachter: Prof. Dr. Martin Nugel

Abgabedatum: 30.09.2020

Abstract (deutschsprachig)

Der Prozess zu einer langfristig hochwertigen Qualität in Kindertageseinrichtungen wird maßgeblich von den Leitungskräften und deren Qualifikation hierfür bestimmt. Die mannigfaltigen und diskrepanten Ansprüche, Erwartungen und Forderungen im Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung führen dabei zu einem komplexen Aufgabenbereich. Forschungsziel vorliegender Bachelorarbeit ist zum einen die Limitation der Leitungsprofession durch die Entwicklung eines Anforderungsprofil von Kita-Leitungen und das Darlegen dieser Schlüsselkompetenzen, als auch eine Vergleichsanalyse der Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik auf diese Leitungsprofession. Um diesem Ziel nachzugehen, werden eine systematische Literaturrecherche sowie eine Dokumentenanalyse zum Erhalt geeigneter Daten bzw. Literatur sowie dem schlussfolgenden kritischen Diskurs durchgeführt. Dieser offenbart, dass Kindheits- wie auch Sozialpädagogen trotz verschiedener Schwerpunkte durchaus in der Lage zur Übernahme der Leitungsprofession sind, dem Anforderungsprofil gerecht werden und eine gewisse Konkurrenz in der frühkindlichen Bildung formen.

Abstract (englischsprachig)

The process to a long-term high quality in daycare facilities is essentially determined by the managers and their qualifications for this. The diverse and discrepant demands and expectations in the sphere of daycare work lead to a complex area and responsibility. The research objective of these bachelor's thesis is, for one thing the limitation of the management profession by developing a requirement profile of daycare facility managers and presenting these key competences and on the other hand a comparative analysis of childhood pedagogy and social pedagogy on this management profession. In order to pursue this objective, a systematic literature research and a document analysis are carried out to obtain suitable and appropriate data and literature as well as the final critical discourse. This reveals that, despite various priorities and focuses, both childhood and social educators are quite capable of taking on the management profession, fulfil the requirements profile and form a certain competition in early childhood education.

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
ASD	Allgemeiner Sozialdienst
Bzw.	Beziehungsweise
AVBayKiBiG	Verordnung zur Ausführung des Bayerischen Kinderbildungs- und -betreuungsgesetzes
BAG-BEK	Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit
BayBEP	Der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung
BayKiBiG	Bayerisches Gesetz zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindergärten, anderen Kindertageseinrichtungen und in Tagespflege (bzw. Bayerisches Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz)
BaySozKiPädG	Bayerisches Sozial- und Kindheitspädagogengesetz
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
FBTS	Fachbereichstag Soziale Arbeit
Kita/Kitas	Kindertageseinrichtung/Kindertageseinrichtungen
KiQuTG	Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (bzw. KiTa-Qualitäts- und -Teilhabeverbesserungsgesetz oder Gute-Kita-Gesetz)
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
SGB VIII	Achtes Sozialgesetzbuch
Usw.	Und so weiter

Inhaltsverzeichnis

Abstract (deutschsprachig) II
Abstract (englischsprachig) II
Abkürzungsverzeichnis III
Inhaltsverzeichnis IV
1 Einleitung 1
2 Methodisches Vorgehen 3
2.1 Systematische Literaturrecherche 3
2.2 Dokumentenanalyse 4
3 Gesetzlicher Rahmen von Kindertageseinrichtungen 7
3.1 Bundesgesetz 7
3.2 Landesrecht Bayern 7
4 Anforderungen an Kita-Leitungen 11
4.1 Selbstkompetenz und Selbstmanagement 11
4.2 Qualitätsmanagement 14
4.2.1 Orientierungsqualität 14
4.2.2 Strukturqualität 15
4.2.3 Prozessqualität 16
4.3 Personalmanagement 16
4.3.1 Personalbeschaffung 17
4.3.2 Personalbetreuung 19
4.4 Betriebsführung 21
4.4.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen 21
4.4.2 Rechtliche Grundlagen 23
4.5 Vernetzung im Sozialraum 23
4.5.1 Kooperationsarbeit 23
4.5.2 Öffentlichkeitsarbeit 25
4.6 Erziehungs- und Bildungspartnerschaft 26
5 Begriff der Profession und Professionalisierung 29
6 Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik 30
6.1 Profession der Kindheitspädagogik 30

6.1.1 Qualifikationsrahmen nach BAG-BEK 30
6.1.2 Art. 2 Satz 2 BaySozKiPädG 32
6.2 Profession der Sozialpädagogik 33
6.2.1 Qualifikationsrahmen nach FBTS 33
6.2.2 Art. 1 Satz 2 BaySozKiPädG 35
7 Vergleichsanalyse: Kritischer Diskurs der Professionen 36
8 Fazit und Ausblick 42
Literaturverzeichnis VI
Abbildungsverzeichnis XII
Eidesstattliche Erklärung XIII

1 Einleitung

Das Führen von Kindertageseinrichtungen (Kitas) ist ein Balanceakt zwischen fundiertem pädagogischem Wissen, Managementaufgaben, der Beachtung des gesetzlichen Rahmens sowie den Anforderungen der Gesellschaft und ihrer verschiedenen Personengruppen. Die Leitung einer Kita ist demgemäß vielfältigsten, komplexen Ansprüchen sowie einem hohen Druck ausgesetzt und besitzt eine Schlüsselposition für die Qualität in diesen Bildungseinrichtungen. Es bedarf folglich einer spezifizierten Qualifikation bzw. Profession. Davon sollte ausgegangen werden. „Während in nahezu allen anderen Bereichen des Bildungswesens die dort tätigen Fachkräfte akademisiert sind […], stellen Hochschulabschlüsse beim Personal in der frühen Bildung seit je ein Randphänomen dar“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020:92). Gleichermaßen bezeichnet Schelle (2014:267) vom Deutschen Jugendinstitut dies als „‘blinde[n] Fleck‘ in der Professionalisierungsdiskussion“. Das jährlich durchgeführte Fachkräftebarometer des Deutschen Jugendinstitutes sowie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte bestätigt dies: Im Jahr 2018 besaßen von den etwa 57.000 Leitungskräften in Kitas lediglich 18% einen Hochschulabschluss, was geradeso einen Zuwachs von 2% im Vergleich zum Jahr 2016 ausmacht. Die 16% der Hochschulabschlüsse aus dem Jahr 2016 gliederten sich unter anderem mit 11% in die Berufsgruppe der Sozialpädagogen[1] und mit 1% in die der Kindheitspädagogen (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017:36; Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019:53). Das Missverhältnis von Sozialpädagogen, die fast 70% dieser Akademisierung ausmachen, zu Kindheitspädagogen ist immens und es lässt sich fragen, weshalb erstere einen prozentual größeren Beschäftigungsanteil als Leitung aufweisen. Ein Grund hierfür ist sicherlich die Zahl der Absolventen, die sich bei den Sozialpädagogen im Jahr 2018 auf etwa 17.000 und bei den Kindheitspädagogen nur auf fast 7.000 beläuft (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019:40). Jedoch können beispielsweise eine höhere Qualifizierung oder Eignung der Sozialpädagogen für die Leitungsposition oder eine mögliche Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt weitere Gründe sein. Anhand dessen sollen durch verschiedene theoretische Zugänge das Forschungsziel vorliegender Bachelorarbeit erarbeitet werden, welches folgendermaßen lautet: **Die Entwicklung eines Anforderungsprofils von Leitungen in Kindertageseinrichtungen sowie**

[1] Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit der vorliegenden Bachelorarbeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetztes bezieht sich das generische Maskulinum jedoch auf alle Geschlechter.

eine dazugehörige Vergleichsanalyse der Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik im Hinblick auf die Leitungsprofession.

Eingangs wird das methodische Vorgehen durch die systematische Literaturrecherche und Dokumentenanalyse erörtert, da es sich bei der vorliegenden Bachelorarbeit um eine theoretische Literaturarbeit handelt. Anschließend wird der bundesgesetzliche und der in Bayern landesrechtliche Rahmen von Kindertageseinrichtungen und die Tätigkeitsbereiche sowie Qualifikationen von Kita-Leitungen dargelegt, um einen Ist-Stand der Gesetzeslage darzulegen. Es folgt die Entwicklung eines Anforderungsprofils von Kita-Leitern durch das Aufzeigen der Schlüsselkompetenzen, welche die Selbstkompetenz und Selbstmanagement, das Qualitätsmanagement, das Personalmanagement, die Betriebsführung, die Vernetzung im Sozialraum und die Erziehungs- und Bildungspartnerschaft umfassen. Im Anschluss werden die Begriffe der Profession und der Professionalisierung bestimmt, um ein Verständnis über diese in der frühpädagogischen sowie sozialpädagogischen Bildungsarbeit zu schaffen. Daraufhin werden die Professionen der Kindheitspädagogik und der Sozialpädagogik mittels ausgewählter Qualifikationsrahmen und eines spezifischen Gesetzes dargelegt. Hinsichtlich dessen erfolgt ein kritischer Diskurs, welcher durch einen synoptischen Vergleich der Professionen mit dem vorherig erstellten Anforderungsprofil Similaritäten sowie Divergenzen bezüglich der Leitungsprofession identifizieren und manifestieren soll. Zuletzt wird ein Fazit der Bachelorarbeit geschlossen und ein Ausblick in Richtung Professionalisierung und Qualifizierung im Bereich der Kindertageseinrichtungen gewagt.

2 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen dieser theoretischen Bachelorarbeit gliedert sich zum einen in die systematische Literaturrecherche der beiden Theoriezugänge des gesetzlichen Rahmens von Kindertageseinrichtungen und des Anforderungsprofils von Kita-Leitungen, welche sich auf die Verfahrensweisen von Watson & Webster (2002) sowie Boeglin (2012) stützt. Zum anderen liegt der Vergleichsanalyse mit dem Begriff der Profession bzw. Professionalisierung, die Kindheits- und Sozialpädagogik sowie dem kritischen Diskurs die spezifischere und differenzierte Methodik der Dokumentenanalyse nach Mayring (2016) zugrunde.

2.1 Systematische Literaturrecherche

Eine systematischen Literaturrecherche „is not confined to one research methodology, one set of journals, or one geographic region“ (Watson & Webster 2002:XVf). Das Identifizieren wesentlicher Literatur ist das grundlegende Element einer vollständigen und umfassenden Literaturüberprüfung. Darüber hinaus kann die Backward-research-Methode angewendet werden, um von den schon bestehenden Quellen weitere Literatur zu erhalten. Zur Selektion des bereits Beschaffenen ist die Sichtung derer Inhaltsverzeichnisse sinnvoll, um relevante von irrelevanten Schriftstücken zu trennen. Während der Literaturidentifikation ist ein regelmäßiges Bilanzziehen über den aktuellen Wissens- und Suchstand der Fachliteratur ebenfalls sinnig. Die Überprüfung und kritische Auseinandersetzung der gesammelten Literatur kann zum einen durch die Aktualität dieser, als auch durch geläufige Autoren oder Handbücher geschehen (Boeglin 2012:86-90; Watson & Webster 2002:XVI).

Durch die für die Verfasserin bereits bekannte Gesetzeslage von und für Kindertageseinrichtungen gestaltete sich die Identifikation derer simpel. Für den gesetzlichen Rahmen von Kitas wurden das Achte Sozialgesetzbuch (SGB VIII) sowie das Bayerische Gesetz zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindergärten, anderen Kindertageseinrichtungen und in Tagespflege, besser bekannt unter dem Bayerischen Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz (BayKiBiG) und die Verordnung zur Ausführung des Bayerischen Kinderbildungs- und -betreuungsgesetzes (AVBayKiBiG) nach wesentlichen Paragrafen sowie Artikeln durchgesichtet. Hierbei nahm die Verfasserin auch den Bayerischen Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung (BayBEP) aufgrund der pädagogischen Orientierung mit in das Kapitel auf, obwohl

dieser gesetzlich keine Relevanz hat. Das Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiTa-Qualitäts- und -Teilhabe-verbesserungsgesetz, KiQuTG), welches unter dem Gute-KiTa-Gesetz bekannt ist, wurde aufgrund der (relativ) neuen Gesetzeslage, maßgeblich vor allem in Bezug auf Kita-Leitungen, mit eingepflegt. Bedeutungsvolle Segmente zum Thema Leitungsfreistellung und -weiterbildungen konnten aus der neuesten Studie des Deutschen Kitaleitungskongresses entnommen werden.

Zur Sammlung relevanter Literatur für das Anforderungsprofil wurde zu Beginn der Bibliothekskatalog der Evangelischen Hochschule Nürnberg verwendet. Hierzu führten Schlüsselbegriffe wie Leitungskompetenzen, Leitungstätigkeiten, Kita-Leitung zu allgemeinen Fachbüchern. Die Identifizierung von Literatur zu den spezifischeren Anforderungen der Leitung konnten dann durch Begriffe wie Personalmanagement, Sozialraumanalyse oder Kita-Finanzierung ausfindig gemacht werden. Bekannte Pädagogen mit Professionalisierung bzw. Wissen in der frühen Bildung wie beispielsweise Susanne Viernickel oder Petra Strehmel unterstützen hierbei die zügige Feststellung von Standardwerken. Anschließend wurde in fachspezifischen Datenbanken oder Portalen wie im Deutschen Bildungsserver, im Fachportal Pädagogik oder in der Frühen Bildung sowie auf den Internetseiten von Institutionen wie das Leibnitz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation oder das Niedersächsische Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung nach Monografien und Journals geforscht. Bei der Theoriebildung boten dabei die aktuellen Werke *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung* vom Deutschen Jugendinstitut und der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, *Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Bildung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen* von Viernickel et al. sowie ein Kapitel von Strehmel aus *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* von Viernickel et al. maßgebliche Orientierung für die Entwicklung des Anforderungsprofils. Zudem bot auch der BayBEP einen Leitfaden hierfür.

2.2 Dokumentenanalyse

Im Allgemeinen empfehlen sich Dokumentenanalysen „immer dann, wenn ein direkter Zugang durch Beobachten, Befragen oder Messen nicht möglich ist, trotzdem aber Material vorliegt“ (Mayring 2016:49). Mayring (2016:47) beschreibt Dokumente als „Texte,

Filme, Tonbänder, aber auch Gegenstände wie Werkzeuge, Bauten, Kunstgegenstände“. Die Analyse dieser Dokumente strukturiert sich durch einen viergliedrigen Ablauf. Zu Beginn muss eine *klare Fragestellung* formuliert werden, sodass nach erforderlicher Literatur geforscht werden kann. Anschließend wird das Ausgangsmaterial definiert und infolgedessen gesammelt. Diese Vielfalt an Materialien lässt einen umfangreichen *Quellenkorpus* entstehen, weswegen die *Quellenkritik* zur adäquaten Auswertung des bereits organisierten Materials ein wesentliches Element darstellt. Diese wird in sechs Kriterien gegliedert: 1. Die Art der Dokumente wie beispielsweise Urkunden, Akten oder Zeitungsberichte. 2. Die äußeren Merkmale wie Material oder Zustand der Literatur. 3. Die inneren Merkmale, also Inhalt eines Dokuments und dessen Aussagekraft. 4. Die Intendiertheit eines Dokumentes, also der Ausdruck eines Autors, verfolgt immer einer institutionellen und bzw. oder individuellen Intention. 5. Die zeitliche, räumliche und soziale Nähe zum Gegenstand, also zu dem, was dokumentiert werden soll. 6. Die Herkunft der Literatur. Zuletzt erfolgt die *Interpretation* der Dokumente, in dem diese hinsichtlich auf die Beantwortung der Fragestellung untersucht werden (Mayring 2016:46-49).

Konkrete Fragestellungen: Zu Beginn der Dokumentenanalyse wurden konkrete Fragestellungen für die Vergleichsanalyse der Professionen erstellt, die wie folgt lauten: *Wie gerecht werden die Professionen Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik dem erstellten Anforderungsprofil von Leitungen? Bilden diese gegebenenfalls eine Konkurrenz bezüglich der Leitungsprofession und inwieweit können diese überhaupt miteinander verglichen werden?*

Quellenkorpus: Um an diesen Fragen zu forschen, definierte die Verfasserin die erforderliche Literatur. Zum einen werden Dokumente bezüglich einer fachspezifischen Begriffsbestimmung von Profession und Professionalisierung benötigt und zum anderen Quellen zur Ermittlung und Erläuterung der kindheitspädagogischen und sozialpädagogischen Professionsinhalte. Der Quellenkorpus des Professionsbegriff wurde durch das Einspeisen von Schlüsselbegriffen wie Profession oder frühpädagogische Professionalisierung in der Hochschulbibliothek erarbeitet, wodurch zahlreiche Fachbücher gesammelt werden konnten. Der Quellenkorpus der spezifischen Professionen wurden durch Qualifikationsrahmen, Modulhandbücher oder Fachbücher für Kindheitspädagogen und Sozialpädagogen und das BaySozKiPädG in Erfahrung gebracht.

Quellenkritik: Die kritische Analyse der Quellen erfolgte durch die zu Beginn des Kapitels beschriebene Quellenkritik. Zum Professionsbegriff wurden Fachbücher von

Autoren wie Peter Cloos oder Werner Thole genutzt, da diese fachspezifisches Wissen und vor allem Aktualität aufweisen. Auf Modulhandbücher oder Fachbücher wurde für die Beschreibung der pädagogischen Professionen verzichtet, da diese bezüglich der erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse entweder zu spezifisch oder zu allgemein angelegt sind. Daher griff die Verfasserin auf die jeweiligen Qualifikationsrahmen der Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit (BAG-BEK) für die Kindheitspädagogik und vom Fachbereichstag Soziale Arbeit (FBTS) für die Sozialpädagogik zurück. Diese sind dem Deutschen Qualifikationsrahmen Niveau 6 zuzuordnen und zeitgleich kein Regelwerk dessen. Durch die jeweils sieben Dimensionen bzw. Kompetenzbereiche dienen sie vielmehr als Referenzgrundlage für die jeweiligen Professionen und deren zugrunde liegenden Studiengänge (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:1; Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:2). Zudem wurden zwei Artikel aus dem BaySozKiPädG zur weiteren Professionsbeschreibung genutzt. Dadurch bieten diese ein adäquates und teils gesetzliches Gebilde für diese Berufsbilder.

Interpretation: Anhand der schlussendlich gewonnenen Aspekte der Professionen Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik wurden in Kapitel 7 die Erkenntnisse sowie gewonnenen Daten synoptisch verglichen und damit in konkrete Beziehungen gesetzt sowie im Einklang des Anforderungsprofils in einen vergleichenden, analysierenden Diskurs gebracht. Interpretationen oder Schlussfolgerungen der Verfasserin wurden gegebenenfalls durch erweiterte Literatur belegt. Die zu Beginn der Dokumentenanalyse erstellten konkreten Fragestellungen fanden dadurch Beantwortung, wodurch letztendlich dem übergeordneten Forschungsziel der Bachelorarbeit nachgegangen wurde.

3 Gesetzlicher Rahmen von Kindertageseinrichtungen

Die Institution Kindertageseinrichtung wird in der Bundesrepublik Deutschland rahmengebend auf Bundesebene sowie präzisierender auf Landesebene bestimmt und organisiert. Um ein Anforderungsprofil der Kita-Leitung zu entwickeln sowie die Tätigkeitsfelder und Qualifikation derer zu beurteilen, wird in diesem Kapitel der bundesgesetzliche und bayerisch-landesrechtliche Rahmen von Kindertageseinrichtungen aufgeführt.

3.1 Bundesgesetz

Das SGB VIII, auch Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) genannt, bildet das Fundament der bundesgesetzlichen Regelung. Die Norm, welche der Kindertageseinrichtung zugrunde liegt, verankert sich in §1 Abs. SGB VIII: „Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“. Dieser Rechtsanspruch auf Förderung in Kitas von Kindern ab Vollendung des ersten Lebensjahres konstituiert sich auf §24 Absatz 2 SGB VIII. Der Förderungsauftrag der Kita bezüglich der Bildung, Erziehung und Betreuung bzw. konkreter der sozialen, emotionalen, körperlichen und geistigen Entwicklung der individuellen Kinder ist in §22 Abs. 3 SGB VIII definiert. Weiter noch ist in §22a SGB VIII die Qualität der Förderung der Träger der öffentlichen Jugendhilfe, wie die Entwicklung einer Konzeption, die Kooperationsarbeit und Bedürfnisorientierung der Klienten sowie die Inklusion von Kindern mit und ohne Behinderung geregelt. Diese Qualität soll laut §22a Abs. 5 SGB VIII durch „geeignete Maßnahmen“ sichergestellt werden. Konkretisierender wird die Bundesregierung hier jedoch nicht, da durch den Landesrechtsvorbehalt in §26 SGB VIII die einzelnen Länder für die Sicherstellung der Jugendhilfeleistungen verantwortlich sind (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz & Bundesamt für Justiz 2020).

3.2 Landesrecht Bayern

Diese landesrechtlichen Regelungen werden für die Bachelorarbeit exemplarisch am Bundesland Bayern sowie in Bezug auf die Anforderungen an und Professionen von Leitungen erörtert. In Bayern wird seit dem Jahr 2005 das BayKiBiG angewendet und gliedert sich in sechs Teilbereiche. Im ersten Teil sind einführend allgemeine Bestimmungen zum Geltungsbereich des Gesetzes, zu Begrifflichkeiten und Trägern von Kinderbildungseinrichtungen sowie zu Grundsätzen, wie das Erziehungsrecht der

Personensorgeberechtigten, festgesetzt. Im zweiten Abschnitt folgen die Sicherstellung des Betreuungsangebots, die Planungsverantwortung sowie das örtliche und überörtliche Planungsverfahren des Betreuungsbedarfs. Die Sicherung des Kindeswohls ist durch die Betriebs- und Pflegeerlaubnis sowie Maßnahmen bezüglich des Kinderschutzes im dritten Teilbereich verankert. Der Bildungs- und Erziehungsauftrag im vierten Teil ist durch den allgemeinen Auftrag zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern, die Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit den Familien sowie die Vernetzung und Kooperation im Sozialraum festgemacht. Im fünften Absatz ist die finanzielle Förderung der Kita festgelegt. Der sechste und letzte Bereich ermöglicht unter anderem eine Experimentierklausel zur Entwicklung innovativer pädagogischer Konzepte (Bayerische Staatskanzlei 2019a).

Ergänzung findet das BayKiBiG durch die AVBayKiBiG, welches in Art. 32 BayKiBiG verankert und in vier Abschnitte gegliedert ist. Im ersten Teil sind allgemeine Bildungs- und Erziehungsziele für die Kinder definiert, worunter Basiskompetenzen und weitere Bildungsbereiche zählen. In §14 AVBayKiBiG sind die Aufgaben und Tätigkeiten des pädagogischen Personals, des Trägers und der Leitung (§14 Abs. 3 AVBayKiBiG) bestimmt, welche folgende umfasst:

1. „übernimmt die Verantwortung für die Gestaltung und Fortentwicklung der pädagogischen Arbeit in der Kindertageseinrichtung,
2. nimmt die fachliche Unterstützung, Anleitung und Aufsicht für das pädagogische Personal wahr,
3. fördert die Erziehungspartnerschaft zwischen den Eltern und dem pädagogischen Personal und
4. unterstützt die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, Diensten und Ämtern“

Im zweiten Abschnitt sind die personellen Mindestanforderungen in der Kita bestimmt. Das Fachkräftegebot verankert die Erforderlichkeit und Bedeutung des pädagogischen Personals im Sinne der Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder. Dieses pädagogische Personal wird in pädagogische Fachkräfte sowie pädagogische Ergänzungskräfte eingeteilt. Hierbei ist in §17 Abs. 3 AVBayKiBiG ausdrücklich erwähnt, dass die Leitung von Kitas durch eine pädagogische Fachkraft erfolgen muss sowie, in §16 Abs. 3 AVBayKiBiG, ausreichend praktische Erfahrungen besitzen und an einer Fortbildung für Leitungskräfte teilgenommen haben soll. Dabei handelt es sich allerdings um eine Soll- und keine Muss-Klausel und bestätigt dadurch das in der Einleitung erläuterte

Fachkräftebarometer, dass nicht einmal ein Fünftel der Leitungen einen Hochschulabschluss innehaben. Die DKLK-Studie aus dem Jahr 2020 belegt, dass bundesweit fast 50% der Leitungen in Kindertageseinrichtungen an mindestens vier Tagen im vergangenen Jahr an leitungsspezifischen Fort- und Weiterbildungen teilgenommen haben (Wolters Kluwer 2020:24f) und trotz der „Soll-Klausel“ bereit sind, ihre Leitungsprofession weiter zu entwickeln. Der Anstellungsschlüssel in §17 Abs. 1 AVBayKiBiG sichert den Einsatz des pädagogischen Personals und gliedert sich in unmittelbare (die pädagogische Arbeit mit den Kindern) und mittelbare Tätigkeiten. Mittelbare Tätigkeiten nach §14 Abs. 2 AVBayKiBiG sind die in der Alltags- und Umgangssprache betitelte Verfügungszeit des weiteren pädagogischen Personals und die Tätigkeiten der Kita-Leitung. Die Ausführungsverordnung wird hier nicht spezifischer, wodurch keine Regelung zum Anstellungsschlüssel von Leitungen sowie deren Freistellung vorhanden sind. Diese haben je nach Träger entweder eine Leitungsfreistellung für die mittelbaren Tätigkeiten und werden somit nicht im Anstellungsschlüssel einberechnet oder sie erhalten eine Berücksichtigung, haben damit eine Verpflichtung zum Gruppendienst und weniger Zeitressourcen für ihre Leitungsaufgaben. Nach der Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019:5) schneiden die bayerischen Kitas dabei im Landesvergleich am schlechtesten ab, denn nur etwa 20% der Leitungen erhalten eine vollständige Freistellung vom Gruppendienst. Diese geringe Anzahl hat Auswirkungen auf die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen im Kontext der Leitungsfunktion. Schließlich können fast 9% der Leitungen nicht an diesen, aufgrund der fehlenden Leitungsfreistellung teilhaben (Wolters Kluwer 2020:26f). Der dritte Abschnitt behandelt Verfahrensregelungen der kindbezogenen Förderung. Hier sind unter anderem die Feststellung des Basiswertes, Qualitätsbonus, Beitragszuschüsse sowie Buchungszeitfaktoren geregelt. Im vierten Abschnitt ist das Inkrafttreten der Verordnung bestimmt (Bayerische Staatskanzlei 2019b).

Der BayBEP wurde ebenso wie das BayKiBiG und die AVBayKiBiG erstmals im Jahr 2005 veröffentlicht. Dieser dient als Orientierungsrahmen für das pädagogische Personal und der Einrichtungsleitung hinsichtlich der konkreten pädagogischen Arbeit mit den Kindern und deren Familien sowie der Umsetzung der Bildungs- und Erziehungsziele, welche in der AVBayKiBiG verankert sind. Zudem soll der Bildungsplan eine hohe Bildungsqualität in der Kita selbst sowie für die Kinder und deren Entwicklungsprozesse sicherstellen (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen & Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:25f).

Für die Verbesserung und Stärkung der Bildungsqualität in Kindertageseinrichtungen und als Unterstützungsmaßnahme derer, wurde im Jahr 2019 bundesweit das Gute-KiTa-Gesetz eingeführt. Dabei wurden Veträge zwischen der Bundesrepublik und den jeweiligen Bundesländern aufgesetzt, in welchen diese, je nach Entwicklungsbedarf, aus zehn Handlungsfeldern auswählen können und hierfür bis zum Jahr 2022 finanzielle Bundesmittel erhalten (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2019a). Unter anderem finden sich Maßnahmen zur Stärkung der Leitung im Vertrag mit dem Bundesland Bayern im Handlungsfeld vier wieder. Diese definieren die Tätigkeitsbereiche von Leitungen und eine einheitliche Qualifikationsanforderung derer sowie die Sicherstellung von Fort- und Weiterbildungen. Durch die Einführung eines Leitungs- und Verwaltungsbonusses haben die Einrichtungsträger eine höhere Handhabe über die zeitlichen Ressourcen der Leitungstätigkeiten, sprich über die Leitungsfreistellung, sowie über eine spezifischere Definition des Leitungsprofils. Inwieweit diese Maßnahmen einen (erkennbaren) Fortschritt hervorbringen werden, soll zukünftig durch eine statistische Datenerhebung des zuständigen Bundesministeriums erforscht werden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2019b). Eine Befragung durch die DKLK-Studie kristallisiert heraus, dass fast 63% der bundesweiten Kita-Leitungen jedoch Zweifel über die adäquate Verwendung dieser Finanzmittel äußern.

4 Anforderungen an Kita-Leitungen

„Die Abgrenzung von Träger- und Leitungsaufgaben erweist sich mitunter als schwierig“ (Berwanger et al. 2014:291) und wird unterschiedlich gehandhabt. Die Vielfalt und das große Spektrum an Kindertageseinrichtungen lassen die Aufgabenverteilung der Leitungen variabel und flexibel gestalten. Auch in einer Befragung der Bertelsmann Stiftung (2020:22) wurde diese Problematik erkannt und ein Klärungsbedarf der zuständigen Aufgabenbereiche von Leitern für nötig erachtet, um eine „antizipierte positive Zukunft“ anzustreben. Die Verfasserin der Arbeit wählte daher unter Einbezug von §14 Abs. 3 AV-BayKiBiG und mit Hilfe einschlägiger und aktueller Fachliteratur, welche im Gliederungspunkt zwei begründet wird, die elementarsten Schlüsselkompetenzen aus, welche in diesem Kapitel erläutert werden und zu einer Limitation der Leitungsprofession führen.

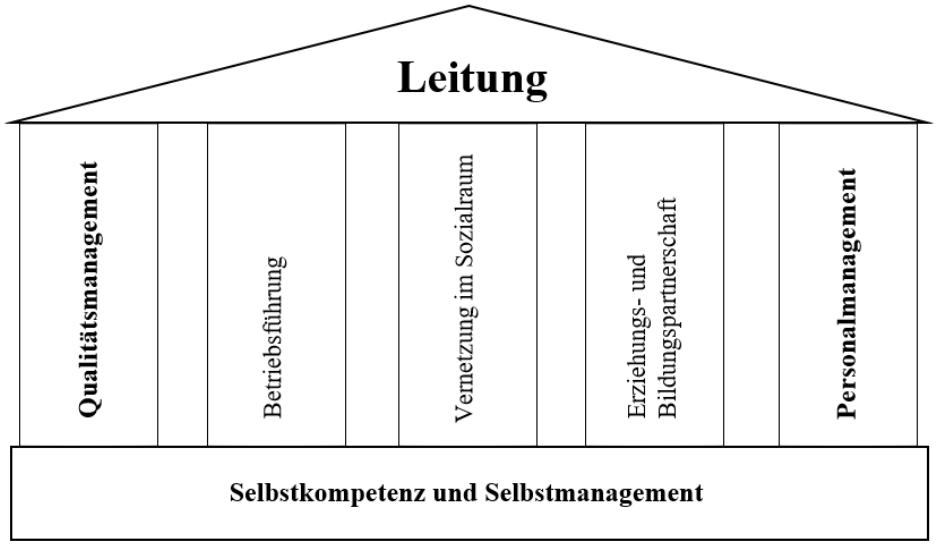

Abbildung 1: Anforderungen an die Leitung von Kindertageseinrichtungen

Wie in Abbildung 1 zu sehen, bildet das Fundament der Anforderungen die Selbstkompetenz und das Selbstmanagement der Leitung. Qualitäts- und Personalmanagement erweisen sich als wesentliche Säulen, Betriebsführung, Vernetzung im Sozialraum sowie Erziehungs- und Bildungspartnerschaft ergänzen das Anforderungsprofil.

4.1 Selbstkompetenz und Selbstmanagement

Das Selbstmanagement der Leitungskraft und deren Selbstkompetenz ist ein elementarer Baustein, wenn nicht sogar das Fundament zur Führung einer Einrichtung. Um sich selbst souverän und ausgeglichen führen zu können, benötigen Leiter ein gesundes, starkes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen sowie die Fähigkeit der emotionalen Selbstwirksamkeit und Empathie (Landowsky & Schneewind 2015:12). Diese Art der starken

Persönlichkeit wird benötigt, um mit der Vielschichtigkeit der individuellen, teils diskrepanten Erwartungen, welche durch die Vielzahl der kooperierenden Institute und beteiligten Personengruppen erscheinen, umzugehen. Diese Anforderungen können mit einer Rollenkumulation einhergehen, weswegen das Bewusstsein über die verschiedenen beruflichen Rollen (siehe Abbildung 2) und deren Klärung bzw. Auseinandersetzung notwendig ist. So kann aus dem „inneren Team“ ein Synergieeffekt gewonnen werden (Möller & Schlenther-Möller 2017:13; Schulz von Thun Institut für Kommunikation 2020). Für Landowsky & Schneewind (2015:10) ist ebenfalls die Transparenz vor allem gegenüber den Mitarbeitern und Familien sowie des Trägers unabdingbar, sodass Intrarollenkonflikte präventiv verhindert werden können.

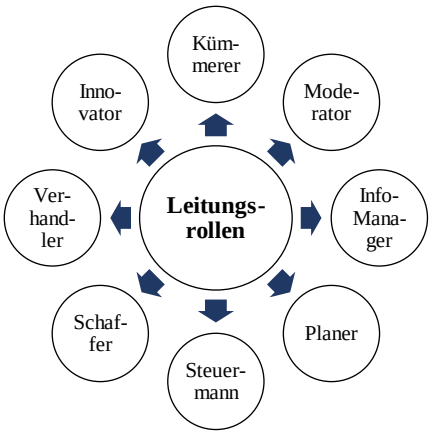

Abbildung 2: Rollenkumulation der Leitung (in Anlehnung an Fialka 2011:19)

Desgleichen benötigt die Kita-Leitung dieses Selbstvertrauen, um in Bezug auf ihr Fachwissen der frühkindlichen Bildung vor den Mitarbeitern und den Familien Stellung nehmen zu können. Diese pädagogische Professionalität beinhaltet das Wissen über die kindliche Entwicklung und deren Wahrnehmung, die Psychologie des Lernens, Aspekte des Kinderschutzes, Unterstützungsmöglichkeiten bei psychischen Störungen oder körperlichen Beeinträchtigungen, die Bedeutung von Transitionen und Bindungsbeziehungen, Sozialisationstheorien, didaktische Methoden und Prinzipien, der Umgang mit Diversität wie beispielsweise Migration, Kulturen, Sozioökonomie, Geschlechterrollen usw. Zudem das Kennen von Bildungstheorien und -begriffen sowie die Ermöglichung und Förderung der Entwicklungsprozesse in Bildungsbereichen wie Sprache, Naturwissenschaften oder Gesundheit (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:VII; Faas 2014:178). Gleichzeitig muss sie fortwährend ihre eigene Expertise ausbauen, in dem sie offen, aufgeschlossen und neugierig neues Wissen erwirbt. Dies kann einerseits durch forschungsmethodische Arbeitsweisen oder forschendes Lernen und andererseits durch die Aneignung

frühpädagogischer Fachliteratur, Besuche von Fachtagungen oder die Auseinandersetzung mit relevanten Forschungen bzw. Forschungsergebnissen sowie die Wahrnehmung von Fort- und Weiterbildungsangeboten erfolgen. Auch die Annahme von Coaching oder Supervision tragen einen Teil dazu bei (Deutsches Jugendinstitut & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte 2014:151; Strehmel 2016:162, 200).

Dadurch, dass im AVBayKiBiG keine einheitliche Leitungsfreistellung bestimmt ist, bedarf es eines effektiven, systematischen und methodischen Zeitmanagements der Einrichtungsleitung. Die Strukturierung und Organisation der Aufgaben sowie die Gestaltung der Tagesplanung sollten schriftlich erfolgen, um Prioritäten setzen zu können und eine Dokumentation der bevorstehenden oder erledigten Tätigkeiten zu gewährleisten. Eine methodische Herangehensweise zur Arbeitsaufteilung und Aufgabenüberprüfung kann durch die Beantwortung der Fragen „Wieso überhaupt?“, „Weshalb ich?“, „Wer statt meiner?“, „Wann wäre es sonst möglich?“, „Wie geht es besser?“ erfolgen (Möller & Schlenther-Möller 2007:24). In diesem Zusammenhang werden die zeitlichen Ressourcen erkennbar und auf Effizienz reflektiert. Die Selbstdisziplin und Flexibilität zur Zeitplanung ist dabei elementar (Deutsches Jugendinstitut & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte 2014:153; Möller & Schlenther-Möller 2007:22-25).

Im Allgemeinen muss eine Klarheit über Visionen, berufliche und private Ziele bzw. Wertvorstellungen sowie über die eigene Gesundheit herrschen und in einen gemeinsamen Einklang gebracht werden (Fialka 2011:39). Dies beschreiben Wünsche & Prinz (2018:11) wie folgt: „Denn die Leitung einer Kita kostet und fordert persönlichen Einsatz und hohes Engagement, um die Einrichtung weiterzuentwickeln“. Ebendarum ist der adäquate Umgang mit Krisen- aber vor allem mit Stresssituationen einerseits für die Führungskultur der Einrichtung und andererseits für die persönliche Gesundheit der Leitung bedeutungsvoll (Deutsches Jugendinstitut & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte 2014:154). Die Achtsamkeit der eigenen Person, Selbstsorge und Resilienz sind wertvoll gegen die Enormität der Stressoren und wird von Fialka (2011:61) als das „wesentliche Heilmittel“ angesehen.

Zu alledem ist die persönliche Reflexion ein entscheidender Faktor für das Selbstmanagement. Die bewusste Wahrnehmung von Handlungen, Verhaltensweisen sowie Emotionen, zeitgleich die der individuellen Ziele und Bedürfnisse haben eine Bedeutung. Schließlich muss auch die Leitung den Forderungen an ihre Mitarbeiter gerecht werden und selbst erfüllen können (Duden 2020; Wünsche & Prinz 2018:13).

4.2 Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement gründet sich auf §14 Abs. 3 Satz 1 AVBayKiBiG, in dem die Leitung die pädagogische Arbeit gestaltet und fortentwickelt. Diese Qualitätsentwicklung wird, wie in Abbildung 3 abgebildet, in die Bereiche der Orientierungs-, Struktur- und Prozessqualität gegliedert, welche sich gegenseitig bedingen und auf die Entwicklung der Kinder auswirken. Auf die Kontextqualität und den Outcome bzw. die Ergebnisqualität wird aufgrund der thematischen Eingrenzung der Bachelorarbeit kein Bezug genommen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005:415).

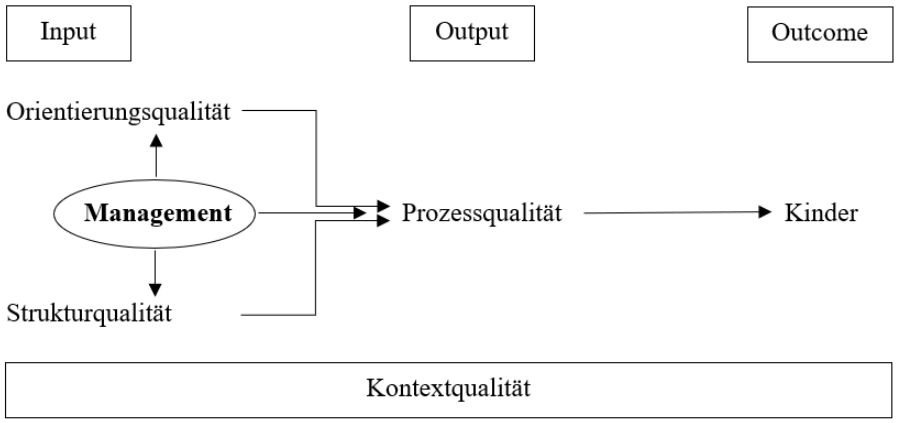

Abbildung 3: Bereiche des Qualitätsmanagements (in Anlehnung an Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005:415)

4.2.1 Orientierungsqualität

Die Orientierungsqualität wird grundlegend von den Fachkräften bestimmt, da sie die pädagogische Grundhaltung, das Bild vom Kind und seinen Entwicklungsaufgaben und Lernprozessen, Wert- und Normvorstellungen sowie individuelles Fachwissen beinhaltet (Ahnemann 2007:196). Die Aufgabe der Leitungskraft besteht hierbei, das Personal zu managen, um die unterschiedlichen Wissensstände, Einstellungen, Kulturen, Sozialisationen usw. der Mitarbeiter erkennbar zu machen und auch zu nutzen. Dies kann durch die gemeinsame Entwicklung und Ausarbeitung der Einrichtungskonzeption geschehen, welche in §22a Abs. 1 Satz 1 SGB VIII verankert ist und für den Träger, die Einrichtungsleitung und ihrem pädagogischen Personal einen gesetzlichen Auftrag bildet. Möller & Schlenther-Möller (2007:225) benennen die Konzeption als „Qualitätshandbuch“, bei der es sich um die Niederschrift der zentralen pädagogischen Inhalte sowie der Art und Weise der Arbeit in der Einrichtung handelt. Die Konzeption richtet sich hierbei an folgende drei Instanzen. Zum einen bietet es den Mitarbeitern Orientierung und Anleitung zur pädagogischen Ausrichtung sowie zur Verpflichtung gegenüber dieser. Zum anderen

können die Familien in die Konzeptionsentwicklung im Sinne der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit einbezogen werden. Denn die Konzeption ist ein wesentliches Element des Betreuungsvertrages und bietet den Familien damit Transparenz der pädagogischen Inhalte und Alltagsprozesse. Darüber hinaus präsentiert sich die Einrichtung mit einem individuellen Profil der Öffentlichkeit und kann somit einen Wiedererkennungswert erlangen (Groot-Wilken 2009:10f; Möller & Schlenther-Möller 2007:225f). Eine Konzeption verbindet Informationen über die Einrichtung mit theoretisch-inhaltlichem sowie praktischem Wissen und gliedert sich in verschiedene Themengebiete. Auf die pädagogische Arbeit, also die Bildung und Betreuung der Kinder im Kita-Alltag sollte besonders Wert gelegt werden. Hier können Zielformulierungen für die Kinder, methodisch-didaktische Inhalte oder Eingewöhnungsmodelle, nach denen gearbeitet wird, dargestellt werden. Auch die Erziehungs- und Bildungspartnerschaften sowie weitere Kooperationen mit dem Träger, Schulen sowie weiteren Institutionen des Gemeinwesens sind wichtig, in der Konzeption aufzunehmen (Groot-Wilken 2009:9-12). Eine Konzeption ist hierbei kein unabänderliches und unveränderliches Konstrukt, nach welchem starr gearbeitet wird. Es ist vielmehr eine individuelle und prozesshafte Ausarbeitung, welches das spezifische Fachwissen und die Individualität des pädagogischen Personals unter Einbezug der Bedürfnisse und Lebenswelten des Klientels, also der Familien und ihren Kindern, abbildet (Groot-Wilken 2009:8). Ebenso kann der BayBEP eine gewisse Orientierung im Rahmen des Menschenbildes, dem bedürfnisorientierten und individuellen Umgang mit dem Kind sowie allgemein dem zeitgemäßen Verständnis von Bildung und Betreuung geben (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:V).

4.2.2 Strukturqualität

Die Strukturqualität bezeichnet die Rahmenbedingungen einer Kita, zu denen personelle, räumliche, materielle und organisatorische Bedingungen zählen. Das Ausbildungsniveau des pädagogischen Personals, zeitliche Ressourcen für den pädagogischen Austausch, der Fachkraft-Kind-Schlüssel, Arbeitszeitkontingente oder verfügbare Räumlichkeiten und Materialien sind einige Beispiele hierfür. Strukturqualität ist von „politischen, finanziellen und trägerspezifischen Prämissen“ (Ahnemann 2007:195) abhängig, sprich von der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe sowie dem Träger. Deswegen besitzt die Leitungskraft über die Rahmenbedingungen weniger Handhabe, kann dennoch die vorhandenen Ressourcen koordinieren und steuern. Nichtsdestotrotz ist es die Aufgabe des Leiters, sich

für realitätsnähere und vor allem sinnvollere Bedingungen, wie die Gewährung bzw. Berücksichtigung von mittelbaren pädagogischen Tätigkeiten einzusetzen, um einerseits eine hohe pädagogische Qualität und andererseits das Wohlbefinden und die Gesundheit aller am Bildungsprozess beteiligten Personen sicher zu stellen (Ahnemann 2007:195f).

4.2.3 Prozessqualität

Die Prozessqualität, die abhängig von den vorher genannten Qualitätsdimensionen ist, kann auch als Interaktionsqualität beschrieben werden, da es sich um die „personellen Dienstleistungen, Erziehungsprozesse und die Gestaltung von Beziehungen“ (Ahnemann 2007:196) zwischen dem pädagogischen Personal und den Kindern (sowie Familien) handelt. Die Art und Weise der sozialen Interaktionen, das heißt eine angemessene Begleitung der kindlichen Entwicklungsprozesse und der individuellen Bedürfnisse, das Anbieten von themenspezifischen Aktivitäten bzw. das Impulsgeben hinsichtlich der Interessen sowie eine Responsivität, sind von Nöten, um eine hohe Beziehungsqualität zwischen Fachkräften und Kindern zu erreichen. Die Kita-Leitung dient hierbei als Vorbild für ihr pädagogisches Personal bezüglich der Interaktionen, beeinflusst die Motivation derer und setzt durch ihre Führungskultur Maßstäbe (Strehmel et al. 2014:21).

4.3 Personalmanagement

Grundlegende Aufgabenbereiche des Personalmanagements sind zum einen die frühzeitige und schnelle Akquisition qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte durch die Personalbeschaffung und zum anderen die langfristige Bindung der Mitarbeiter an die Kindertageseinrichtung durch die Personalbetreuung (siehe Abbildung 4) (Lippold 2014:56).

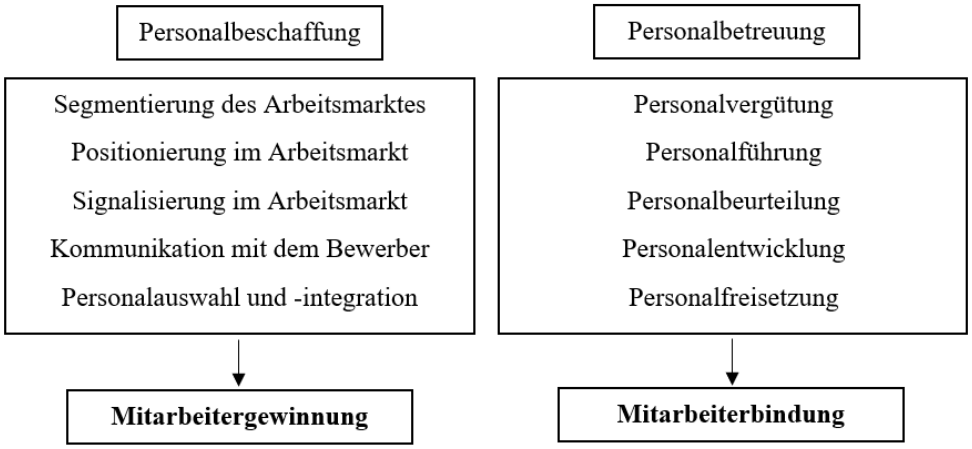

Abbildung 4: Bereiche des Personalmanagements (in Anlehnung an Lippold 2014:56)

Schließlich haben die Leiter laut §14 Abs. 3 Satz 2 AVBayKiBiG die gesetzliche Aufgabe, das pädagogische Personal zu beaufsichtigen, fachlich zu unterstützen und anzuleiten (Bayerische Staatskanzlei 2019b). Im Allgemeinen betrachtet es Lippold (2014:285) für die Leitung und auch für den Träger als bedeutsamer, das Personal an die Kita zu binden, anstatt neues zu suchen und einzusetzen, da die Fluktuationskosten sowie die Einarbeitungszeit immens hoch sind.

4.3.1 Personalbeschaffung

Neues Personal zu gewinnen erfolgt durch die **Arbeitsmarktsegmentierung** und die dazugehörige Personalbedarfsplanung, in welchem der Ist-Soll-Personalbestand ermittelt wird. Daher muss sich die Kita-Leitung über den aktuellen gesetzlich vorgeschriebenen Anstellungsschlüssel und die derzeitige Personalbesetzung sowie deren Qualifikationen in ihrer Kita auskennen. Zudem müssen Segmentierungskriterien wie beispielsweise verhaltens- oder motivbezogene Kriterien entwickelt werden, welche zu einem konkreten Anforderungsprofil potenziell geeigneter Bewerber führt (Lippold 2014:68f; Werner 2016:19).

Anhand der zunehmend großen Auswahl an Unternehmen derselben Branche erfolgt ein Wettbewerb dieser. Mit Hilfe der **Positionierung im Arbeitsmarkt** durch die Arbeitsplatzgestaltung, attraktive Vergütung oder auch eine charakteristische Konzeption kann sich eine Kindertageseinrichtung hervorheben. Dabei spielt das Image der Einrichtung eine wesentliche Rolle, um neue Mitarbeiter zu gewinnen (Lippold 2014:89, 94).

Bewerber müssen die Vorteile und Chancen des Unternehmens unter Berücksichtigung der „Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Aussagen und Darstellungen“ (Lippold 2014:106) erkennen, weswegen die **Arbeitsmarktsignalisierung** von Nöten ist. Durch Werbung, Prospekte, Seminare, Vorträge oder Messen kann an die Bewerber herangetreten werden.

Dies schließt die **Arbeitsmarktkommunikation** mit ein, welche den Entscheidungsprozess der Bewerber positiv beeinflussen soll und damit ein erstes Vertrauen aufgebaut werden kann (Lippold 2014:106f).

Die Segmentierungs-, Positionierungs-, Signalisierungs- und Kommunikationsprozesse sollten unter Zusammenarbeit von Trägerschaft und Leitung geschehen, um sich gegenseitig zu unterstützen und voneinander zu profitieren.

Für die **Personalauswahl** ist die Anlegung eines Bewerberpools sinnvoll, in dem alle Bewerbungen gesammelt sowie die Unterlagen analysiert und bewertet werden. Die Leitung gleicht durch das Bewerberscreening das im Segmentierungsprozess angelegte Anforderungsprofil und die Qualifikation der Bewerber miteinander ab. So können die vielversprechendsten Kandidaten zu einem Bewerbungsgespräch und gegebenenfalls zu einem Probearbeitstag eingeladen werden. Aus den Bewerbungsunterlagen gehen bereits Fachkenntnisse, absolvierte Fortbildungen oder Referenzen bisheriger Arbeitgeber hervor. Während des Bewerbungsgespräches erfährt die Kita-Leitung zusätzliche Informationen zu den bereits vorliegenden Unterlagen und muss versuchen, die Einstellungen, Wertvorstellungen und wichtige Eigenschaften des Bewerbers herauszufinden. Hierbei ist es ein gegenseitiges Kennenlernen, da ebenfalls die Leitungskraft authentisch und ehrlich Fragen beantwortet und die Kindertageseinrichtung sowie deren Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzgestaltung präsentiert. Die Leitung muss dabei immer ihr bisheriges Team im Blickfeld haben, um mit dem neuen Mitarbeiter ein möglichst breites Feld an Fachwissen, Individualität und Diversität zu erlangen. Hilfreich kann es sein, einen Mitarbeiter aus der Kita wie beispielsweise eine Gruppenleitung, dem Gespräch beiwohnen zu lassen, um das Entscheidungsverfahren kooperativ zu gestalten. Dennoch obliegt die endgültige Entscheidung der Leitung selbst (Lippold 2014:145, 158). Nach der Auswahl eines geeigneten Bewerbers, erfolgt die **Integration** und Einarbeitung in die Einrichtung, welche durch ein Einführungsseminar, auch Onboarding genannt, vonstattengeht und mehrere Wochen dauern kann und auch darf. Vor dem ersten Arbeitstag muss die Leitung alle Mitarbeiter über die neue Stellenbesetzung informieren und gegebenenfalls die IT einrichten lassen. Ebenfalls muss der Dienstplan aufgrund des neuen Mitarbeiters angepasst werden. Nach der Begrüßung, die entscheidend für den ersten Arbeitstag ist, muss der Leiter die Kita und ihre Rahmenbedingungen sowie Organisationsstruktur wie die Konzeption oder den Personalschlüssel vorstellen und den Mitarbeiter in seinen Aufgabenbereich der alltäglich operativen Tätigkeiten einweisen. Gleichermaßen ist ein abschließendes Gespräch nötig, um den Arbeitstag zu reflektieren und gegebenenfalls Fragen zu klären. Ziele des Onboardings sind das Auflösen der kognitiven Dissonanz des neuen Mitarbeiters sowie die Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls. Die Anwendung eines Onboardingsprozesses ist daher wesentlich für den Erhalt und die Bindung des Personals und sollte insofern unbedingt von der Kita-Leitung berücksichtigt werden, um eine Fluktuation zu vermeiden (Lippold 2014:166; Pesch 2007a:101; Werner 2016:106).

4.3.2 Personalbetreuung

Die **Personalvergütung** ist für die Arbeitnehmer ein wesentlicher Faktor, sich in einer Einrichtung einstellen zu lassen. Durch „markt-, anforderungs- und leistungsgerechte Anreiz- und Vergütungssysteme“ (Lippold 2014:174) wie Zusatzleistungen, Boni oder Urlaubsvergütungen kann sich die Kindertageseinrichtung attraktiv präsentieren. Eine Entlohnung, die gerechtfertigt und einwandfrei abläuft, ist ebenfalls von Nöten (Werner 2016:20).

Die **Personalführung** und die Erarbeitung einer positiven Unternehmens- bzw. Führungskultur ist eines der zentralsten Aufgaben einer Kita-Leitung, denn „die Akzeptanz durch die Führungskraft [ist] der wesentliche Motivationsfaktor“ für die Mitarbeiter und deren Zufriedenheit (Fialka 2011:48). Hierbei spielt die Kommunikation mit den Mitarbeitern eine zentrale Rolle. Gesprächsregeln wie die fünf Axiome von Watzlawick oder das Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun sowie Kommunikationstechniken das Paraphrasieren des aktiven Zuhörens sind Grundlagen positiver Kommunikation und wertschätzendem Verhalten (Möller & Schlenther-Möller 2007:149-154). Es meint dabei auch, den Informationsfluss von Leitung und pädagogischen Personal über die alltägliche Arbeit so direkt und lückenlos wie möglich zu gestalten. In regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen kann hier ein Austausch der Informationen stattfinden. Außerhalb dieses Rahmens sollte sich die Leitung Fragen wie „Wie viel kommuniziere ich mit meinem Team und die Teammitglieder untereinander?“ stellen. Dabei sollte die Art und Weise der Interaktionen wahrgenommen werden, da sich eine Gruppe über Wert- und Normvorstellungen regelt und gegenseitig sozialisiert, wobei die Vorbildfunktion der Leitung elementar ist. Ebenfalls durchläuft ein Team bestimmte Entwicklungsphasen (Orientierung, Konfrontation, Organisierung, Integration), welche von der Leitungskraft einerseits wahrgenommen und andererseits begleitet werden müssen (Möller & Schlenther-Möller 2007:52f). Wünsche & Prinz (2018:258) stellen auch die Begleitung in der Bildungs- und Erziehungspartnerschaft durch die Leitung in den Vordergrund, in dem sie die Zusammenarbeit von Team und Familien reflektiert sowie einen positiven Austausch derer initiiert. Um die Bedürfnisse nach Verantwortung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter zu erfüllen und deren Motivation zu fördern, müssen einige Tätigkeitsfelder von der Leitung delegiert werden; auch um diese zu entlasten (Lippold 2014:204). Eine zunehmende Selbstorganisation vor allem bezüglich der alltäglichen operativen Tätigkeiten des pädagogischen Personals wirkt hochmotivierend für diese und spiegelt zugleich das Vertrauen der Leitung wider (Landowsky & Schneewind 2015:17). Endgültige Entscheidungen

obliegen jedoch der Leitung selbst, sie kann das pädagogische Personal dennoch partizipativ in den Prozess mit einbeziehen (Lippold 2014:231). Wie in Kapitel 4.1 bereits beschrieben, muss die Leitung professionelle Distanz wahren und ihre beruflichen Rollen (Chef versus Kollege) in Balance bringen und zeitgleich Solidarität bezüglich des Teams zeigen. Vor allem in Bezug auf die Mitarbeiter besteht die „Herausforderung ein gesundes Maß für Nähe und Distanz, Hierarchie, Gleichberechtigung und Machtausübung zu entwickeln“ (Landowsky & Schneewind 2015:18; Viernickel et al. 2013:18). Hier können unter anderem Problem- oder Konfliktsituationen auftreten, welche frühzeitig erkannt werden müssen. Die Leitung muss Lösungsstrategien vorgeben bzw. mit den Mitarbeitern erarbeiten, in dem sie unter anderem Offenheit zeigt und sich als Führungskraft anbietet (Lippold 2014:205; Möller & Schlenther-Möller 2007:147).

Durch die **Personalbeurteilung** werden die Persönlichkeiten der Mitarbeiter analysiert, Eigenschaften und Fähigkeiten beurteilt sowie die Arbeitsleistung begutachtet (Lippold 2014:241). In Mitarbeitergesprächen wie beispielsweise in Zielvereinbarungsgesprächen oder Feedback-Gesprächen können konstruktive Kritik gegeben, mögliche Entwicklungsbedarfe bzw. allgemeine Bedarfe an Fort- und Weiterbildungen, kurz- und langfristige Ziele vereinbart und vor allem Potenziale und Ressourcen des Personals wertschätzend und unterstützend vermittelt werden. Grundlegend ist hier, dass auch der Mitarbeiter seine subjektive Wahrnehmung kundtun sowie Kritik ausüben kann. Dabei muss auch die Leitung offen für eine potenzielle Verhaltensveränderung sein (Landowsky & Schneewind 2015:20; Lippold 2014:235; Pesch 2007a:102).

Die frühkindliche Bildung ist ein Bereich, der sich stets fortentwickelt und verändert. So dient die **Personalentwicklung** laut Werner (2016:19) „der Vermittlung von Qualifikationen und Kompetenzen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich und förderlich sind“. Durch die betriebliche Bildung und Förderung wie Berufsausbildungen, Besuche von Seminaren oder Fort- und Weiterbildungen kann neues individuelles Fachwissen erworben werden. Die Leitung muss dabei stets aufkommende Anforderungen sowie individuelle oder gesellschaftliche Veränderungen und einen daraus resultierenden Bedarf wahrnehmen. So kann sie ihre Mitarbeiter dahingehend informieren und die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen fordern, fördern, organisieren sowie Professionalisierungsprozesse begleiten. Ebenso sind nicht nur Anleitungsprozesse, also die zielgerichtete und professionelle Begleitung, des pädagogischen Personals, sondern auch angehender Fachkräfte und weiterer Praktikanten nötig. Hierzu ist das oben genannte spezifische Fachwissen Voraussetzung (Pesch 2007a:101; Werner 2016:174f).

Die **Personalfreisetzung** meint die Trennung von Mitarbeitern und kann einerseits ohne Personalabbau, durch eine Versetzung oder Arbeitszeitverkürzung, und andererseits mit Personalabbau, durch einen Aufhebungsvertrag oder eine Kündigung, geschehen. Entlassungsgespräche stellen für eine Führungskraft eine schwierige Aufgabe dar, da hier viele Emotionen präsent sind. Das Gespräch muss daher von der Kita-Leitung vorbereitet werden, in dem die Gründe für die Kündigung und weitere rechtliche Informationen, wie das Vertragsende oder das Aushändigen eines Arbeitszeugnisses, niedergeschrieben werden. Währenddessen muss die Leitungskraft den Mitarbeiter verantwortungsvoll und seriös sowie aufrichtig durch das Gespräch führen. Kündigungen sollten den letzten Ausweg darstellen, da nicht nur der Mitarbeiter verloren geht, sondern auch dessen individuelles Fachwissen und Fähigkeiten (Lippold 2014:271, 284).

4.4 Betriebsführung

Betriebswirtschaftliche Aspekte zur Betriebsführung sind je nach Art und Größe der Trägerschaft hauptsächlich Aufgabe derer, kann dennoch ein partizipatives Tätigkeitsgebiet der Einrichtungsleitung sein. Dazugehörend und darüber hinaus muss die Leitung Wissen über rechtliche Grundlagen der Kindertageseinrichtung besitzen.

4.4.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Die Finanzierung und der Förderungsanspruch einer sozialen Einrichtung läuft über den Bund, die Länder und schlussendlich über die Kommunen und gründet sich auf Art. 18 BayKiBiG (Bayerische Staatskanzlei 2019a). Eine Leitungskraft muss den Zusammenhang der Kita-Finanzierung und ein daraus resultierendes Dreiecksverhältnis sowie die „öffentlich-rechtliche Vertragsbeziehung“ (Kolhoff 2002:19) der beteiligten Instanzen verstehen, um auch ihr Personal und vor allem die Familien darüber informieren zu können. Im Folgenden wird die Finanzierung am Beispiel Kindertageseinrichtung erläutert und durch die Abbildung 5 veranschaulicht. Die Familie (Leistungsempfänger) nimmt die Betreuung und Bildung ihrer Kinder (Leistungsanspruch) bei der Kommune (Kostenträger) in Anspruch und bezahlt den Betreuungsplatz (Kostenverpflichtung) für ihr Kind bei der Kita (Leistungserbringer). Daraufhin erhält die Familie jeweils eine Leistungsverpflichtung von Kommune und Kita. Sodass die Kita die Betriebskosten von der Kommune übernommen bekommt (Leistungszusage), muss sie die Betreuungs- und Bildungsarbeit zugunsten der Familien gewährleisten. Die Kostenübernahme setzt sich aus den oben genannten Elternbeiträgen und der kommunalen Pauschalförderung pro Kind

zusammen. Um den erhöhten Betreuungsaufwand von beispielsweise Kindern unter drei Jahren oder Kindern mit Beeinträchtigung gerecht zu werden, gibt es Gewichtungsfaktoren (Art. 21 Abs. 5 BayKiBiG), welche auch mit einer erhöhten Förderung gekoppelt sind (Kolhoff 2002:18; Möller & Schlenther-Möller 2007:93f). Der Erhalt der finanziellen Unterstützung erfolgt durch ein onlinegestütztes Abrechnungsverfahren der Bundesregierung, genannt KiBiG.web (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales 2020). Hierfür muss die Leitung nicht nur wirtschaftliches Wissen, sondern auch EDV-Kenntnisse aufweisen.

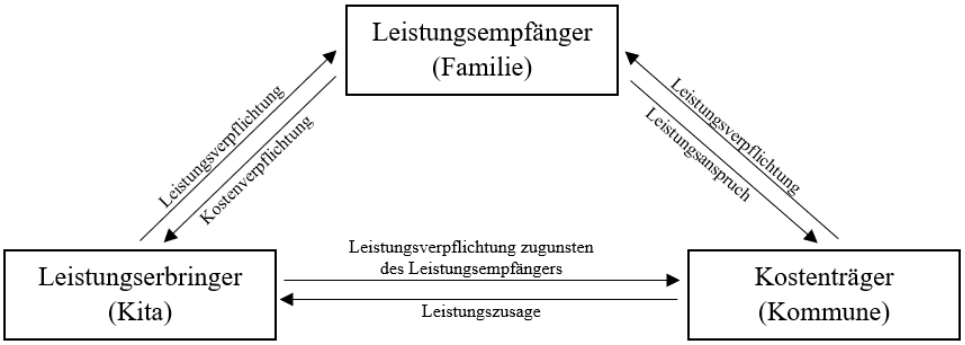

Abbildung 5: Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis (in Anlehnung an Kolhoff 2002:19)

Das Dokumentieren der Einnahmen wie Elternbeiträge oder Spenden und der laufenden Ausgaben wie fixe Kosten oder Investitionen müssen erfasst werden. Das Führen eines Haushaltsplans über die zur Verfügung stehenden Geldmittel ist daher von Nöten und kann in Zusammenarbeit mit Träger und Leitung geschehen (Bomeis 2007:129). „Betriebswirtschaftliches Denken führt immer zu der Frage, ob eine Einrichtung wirtschaftlich, also effizient arbeitet oder nicht“ (Bomeis 2007:128). Eine Gewinn- und Verlustrechnung, die den Jahresabschluss darstellt, muss daher angefertigt werden. Nichtsdestotrotz ist die Erfassung der Effizienz und des Ertrages in sozialen Einrichtungen nicht sehr simpel. Die Entwicklung des Kindes und allgemein die frühe Bildung stellen kein Produkt wie beispielsweise in industriellen Unternehmen dar, sondern vielmehr eine Dienstleistung. Es wird hiermit dem Bedarf bzw. dem Bedürfnis der Gesellschaft an Bildung nachgegangen (Bomeis 2007:128).

Das Controlling hat die Funktion der Steuerung, Koordination, Planung, Information der Finanzwirtschaft sowie des Personals und soll dadurch retrospektive, gegenwärtige und prospektive Werte, Kennzahlen oder Zielformulierungen analysieren (Bomeis 2007:133). Durch strategische Analysekonzepte wie die SWOT-Analyse, werden Stärken (strength) und Schwächen (weaknesses) sowie Möglichkeiten (opportunities) und Risiken (threats) der Kita ermittelt. So können Handlungsbedarfe erkannt, Defizite abgebaut und

Ressourcen weiter ausgebaut werden. Die zusammenfassende Darstellung und Übermittlung dieser Daten können wiederrum in Managementberichte für verschiedene Ebenen (Träger, Personal, Familien) erfolgen (Billing & Schawel 2018:331f).

4.4.2 Rechtliche Grundlagen

Gleichermaßen ist die Information, über die in Kapitel 3 erläuterten, rechtlichen Grundlagen sowie der gesetzlich vorgeschriebene Rahmen im Arbeitsschutz sowie dessen Weitergabe von Leitung an die Mitarbeiter und gegebenenfalls an die Familien erforderlich. Im Folgenden werden weitere wichtige Gesetze aufgrund der thematischen Eingrenzung der Bachelorarbeit lediglich aufgezählt: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Arbeitsgerichtsgesetz, Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherungsgesetz, Arbeitszeitgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz, Bürgerliches Gesetzbuch, Infektionsschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Kündigungsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz, Nachweisgesetz, Unfallverhütungsvorschriften Kindertageseinrichtungen (Carl Link 2018:4; Wünsche & Prinz 2018:169).

4.5 Vernetzung im Sozialraum

Der Einbezug der Lebenswelten und -bedingungen der Klienten und deren Sozialraum (Stadtteile oder Viertel) durch Gemeinwesensorientierung und Kooperationen mit dieser sind für die Leitung wesentlich.

4.5.1 Kooperationsarbeit

Die Kooperationsarbeit mit anderen Institutionen, Dienstleistern und Behörden (siehe Abbildung 6) ist in §22a Abs. 2 Sätze 2 und 3 SGB VIII festgelegt und durch §14 Abs. 3 Satz 4 AVBayKiBiG eine zentrale Aufgabe der Leitung.

Im natürlichen Umfeld der Kita befinden sich in der Regel Parks, Grünanlagen oder Waldstücke, die für Spaziergänge genutzt werden können, um damit Naturerfahrungen für die Kinder zu ermöglichen. Als Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeit kann dabei auf Institutionen wie dem Bund Naturschutz e.V. zurückgegriffen werden, um Informationen einzuholen oder sich mit den Kindern an Aktionen für den Umweltschutz zu beteiligen. Der Besuch von Bauernhöfen ermöglicht ebenso das Erleben in Flora und vor allem Fauna. Die diversen Bezugsmöglichkeiten zur Lebensmittelversorgung sollten nicht nur konventionellen Quellen unterliegen, sondern können auch durch

Wochenmärkte oder Bauernhöfe sichergestellt werden (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:437). Der Besuch von kulturellen Einrichtungen wie Theater, Musicals, Kinos oder Museen kann ein Profit für die Kinder sein. Die Zusammenarbeit mit Kirchen, Synagogen oder Moscheen und die Auseinandersetzung mit verschiedenen Religionen können nicht nur zu einer persönlichen Ressource, sondern ebenso zu einer interreligiösen Sichtweise führen. Eine enge Kooperation mit Büchereien kann vielseitig genutzt werden. Einerseits für Besuche mit den Kindern und andererseits für die Weiterbildungen der Fachexpertise des pädagogischen Personals (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:437). Sozial-öffentliche Einrichtungen oder Dienstleistungen können auf vielerlei Hinsicht bereichernd und nützlich für die Kita sein. Projekttage in Polizeistationen, Feuerwehrwachen oder Arztpraxen können den Kindern Einblicke in deren Berufe sowie Wissen über verkehrsgerechtes Verhalten oder das Zähneputzen geben. Die Kommunikation mit Behörden und Ämtern wie dem Jugendamt, konkreter noch dem Allgemeinen Sozialdienst (ASD), sollte stets vorhanden sein. Hier kann sich die Leitung die Beratung und Begutachtung von Fällen der Kindeswohlgefährdung (§§8a-8b SGB VIII) oder der Vermittlung von Hilfen zur Erziehung für die Familien (§§27-35 SGB VIII) einholen (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz; Bundesamt für Justiz 2020). Fachberatungen diesbezüglich und weitere Beratungs- und Coachingstellen im Feld der frühen Bildung sind ebenfalls von Interesse. Therapeuten wie in den Fachgebieten Logopädie oder Ergotherapie sollten ebenfalls als Kooperationspartner gesehen werden. Der Kontakt zu weiteren Bildungseinrichtungen wie lokalen Kitas ist für die kollegiale Beratung und dem fachlichen Austausch wichtig. Eine enge Kooperation zu den im Stadtteil gelegenen Grundschulen ist für die erfolgreiche Transition der Kinder essenziell. Auch Beziehungen zu Fachschulen wie Fachakademien sind bezüglich der Personalentwicklung enorm wichtig (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:438f). Ebenso können Ehrenamtliche, Senioren oder Nachbarn in der Kita „im Sinne eines bürgerlichen Engagements“ (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:438) mit einbezogen werden und bilden eine zeitliche sowie individuelle Ressource. Zuletzt bilden die Erziehungs- und Bildungspartnerschaft, in welchem im folgenden Kapitel Bezug genommen wird, und die Zusammenarbeit mit der Kommune und dem Träger, die elementarsten

Kooperationen. Diesbezüglich ist es nach Strehmel et al. (2014:30) enorm wichtig für Leitung und Trägerschaft, eine klare Vereinbarung der jeweiligen Aufgaben und Tätigkeiten zu treffen.

Aufgabe der Einrichtungsleitung besteht in der aktiven Auseinandersetzung mit den Lebenswelten und dem Sozialraum der Kinder und das Wahrnehmen der daraus resultierenden Bedürfnisse. Die Leitungskraft muss das Umfeld und den Sozialraum der Einrichtung kennen oder Informationszugänge darüber. Die Kontaktaufnahme, die „[r]egelmäßige Pflege und die kontinuierliche Arbeit an bestehenden Kooperationsbeziehungen“ (Nolte 2014:19) sind für eine erfolgreiche sowie langfristige Kooperation nötig. Zu alledem kann die Vernetzung im Sozialraum die Bildungsgerechtigkeit fördern und einer potenziellen Kindeswohlgefährdung präventiv gegensteuern. Somit profitieren Kinder in bildungsreichen sowie -armen Familien, welche diese Landschaft der Institutionsvernetzung bilden, von den Chancen und Möglichkeiten des Sozialraumes (Deinet & Gumz 2017:161; Deutsches Jugendinstitut & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte 2014:176f).

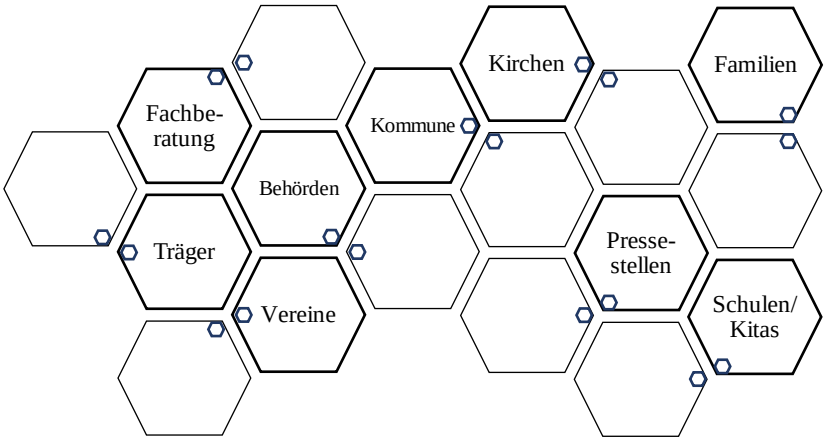

Abbildung 6: Kooperationspartner einer Kindertageseinrichtung (Angelehnt an Möller & Schlenther-Möller 2007:12).

4.5.2 Öffentlichkeitsarbeit

Die Kooperationsarbeit schließt die Öffentlichkeitsarbeit mit ein, denn schließlich ist das Zentrum dieser, „die Gestaltung von öffentlichen Beziehungen“ (Möller & Schlenther-Möller 2007:192) und das Vertrauen, welches in diesen steckt. Die Beziehungsgestaltung erstreckt sich zum einen über die interne Kommunikation mit dem Personal und dem Träger als auch über die externe Kommunikation mit den Familien, dem lokalen Sozialraum sowie der Fachöffentlichkeit. Die Art und Weise wie mit den unterschiedlichen Ebenen kommuniziert wird, beeinflusst das Image einer Einrichtung. Je gezielter

demnach die Öffentlichkeitsarbeit ist, desto besser ist auch die Beurteilung durch die Öffentlichkeit. Dieses positive Image kann die Personalbeschaffung durch einen hohen Bekanntheitsgrad und eine stärkere Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erleichtern (Regenberg 2007:175f).

Regenberg (2007:177) bezeichnet den Mitarbeiter als „wesentliche[n] Imageträger“, der in der Öffentlichkeit eine hohe Glaubwürdigkeit in Bezug auf seine Arbeit besitzt. Der interne Informationsfluss an das Personal und die Führung derer, spielt daher eine große Rolle. Die Personalführung, welche eine erkennbare Atmosphäre in der Kita entstehen lässt, kann wiederrum zu einer positiven Außenwirkung der Familien führen (Möller & Schlenther-Möller 2007:194).

Externe Öffentlichkeitsarbeit meint den Kontakt zu außenstehenden Personengruppen wie den Familien (siehe Kapitel 4.6) oder Organisationen wie Pressestellen. Die transparente Information und die positive Darstellung der Dienstleistungen, ist dabei wesentlich. Dies kann durch die Erstellung von Pressemitteilungen, die von der Konzeption der Kita oder von besonderen Aktionen handeln können, erfolgen. Jahres- oder auch Managementberichte aus dem Controlling können ebenfalls öffentlich präsentiert werden (Möller & Schlenther-Möller 2007:205f). Durch Flyer werden die Kontaktdaten sowie die pädagogische Arbeit und deren Schwerpunkte dargestellt und ist demnach für die Kommunikation sowie Außenwirkung wichtig (Fialka 2011:221). Ausschlaggebend dafür ist ein Kommunikationskonzept, auch Corporate Communication genannt. Dieses zielt durch ein einheitliches Design für beispielsweise Website, Flyer, Broschüren, Pressemitteilungen oder Berichte darauf ab, die Konkurrenzfähigkeit zu steigern (Regenberg 2007:179).

4.6 Erziehungs- und Bildungspartnerschaft

Die Erziehungs- und Bildungspartnerschaft zwischen den Familien und dem pädagogischen Personal ist in §22a Abs. 2 Satz 1 SGB VIII sowie die Förderung dieser Beziehung seitens der Leitungskraft in §14 Abs. 3 Satz 3 AVBayKiBiG verankert. Eltern[2] und deren Erziehung müssen offen angenommen und akzeptiert werden, da sie die Experten ihrer Kinder darstellen, das Elternhaus der primäre Bildungsort ist und damit die zentralste Bedeutung in der kindlichen Entwicklung darstellt (Bayerisches Staatsministerium für

[2] Gleichwohl werden unter dieser Benennung alle Erziehungsberechtigten verstanden, auch wenn diese nicht die leiblichen Eltern darstellen. Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird dies jedoch auf den Begriff Eltern reduziert.

Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:425). Hierbei ist es Aufgabe der Leitung die diverseren, individuellen, heterogenen und sich verändernden Bedürfnisse, Interessen, Wünsche und Erwartungen der Familien sowie des pädagogischen Personals wahrzunehmen, diese zu koordinieren und bestmöglich darauf einzugehen (Strehmel 2016:160; Wünsche & Prinz 2018:257). Durch den Elternbeirat, der sich auf Art. 14 BayKiBiG gründet, besitzen die Familien einen internen Vertreter und Vermittler, der sich bei Entscheidungsprozessen beteiligt (Bayerische Staatskanzlei 2019a). Die Kooperationsarbeit im Sinne des partnerschaftlichen Austausches mit den Eltern, der Beratung und Unterstützung sowie Bildung dieser im Hinblick der Partizipation, muss von der Leitungskraft angeboten bzw. für ihr Team initiiert werden.

Die (bestenfalls mehrsprachige) Kommunikation zwischen pädagogischem Personal sowie den Familien ist elementar und kann durch Tür-und-Angel-Gespräche, Entwicklungsgespräche, Informations- und Bildungsveranstaltungen, Feste und Feierlichkeiten, Elterncafés, Elternbriefe, Informationsbretter usw. ablaufen. Eine maßgebliche Anforderung der Leitung besteht hier nicht nur aus der Ausführung der genannten Methoden, sondern vielmehr aus der Auswahl sowie der Art und Weise der Umsetzung dieser. Für den Austausch ist der Aufbau einer Feedback-Kultur wesentlich, um den Eltern zu vermitteln, dass ihre Bedürfnisse und Interessen Bedeutung haben und zu Veränderungen führen kann. Der Umgang mit und die Annahme von Kritik, Unzufriedenheit oder Rückmeldungen, können die Persönlichkeit der Leitungskraft und ihre Strukturen sowie pädagogischen Prozesse weiterentwickeln. Die offene, reflektierte und wertschätzende Haltung gegenüber den Eltern ist dabei von Nöten sowie durch eine transparente Darstellung der getroffenen Entscheidungen. Geeignete Maßnahmen für den Erhalt von Feedback sind Fragebögen oder auch Kummerkästen, welche eine gewisse Anonymität gewähren (Viernickel et al. 2013:127; Wünsche & Prinz 2018:258-260). Die Entwicklung einer Konzeption ist, wie in Kapitel 4.2.1 bereits erläutert, ein sich verändernder Prozess. Dabei werden die Eltern als Kooperationspartner gesehen und bei der Ausgestaltung von Teilgebieten des konzeptionellen Rahmens berücksichtigt. Weitere Beteiligungsmöglichkeiten können durch die Zusammenarbeit bei der Jahresplanung oder Festen sowie durch niederschwellige Angebote und Projekte erfolgen (Deutsches Jugendinstitut & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte 2014:172f; Viernickel et al. 2013:132; Wünsche & Prinz 2018:257).

Die Familienbildung durch die „Stärkung der Erziehungskompetenz“ (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:428) kann durch das Darbieten des pädagogischen Fachwissens der Leitung und des pädagogischen Personals sowie spezifischer über entwicklungsförderndes Verhalten und Begleiten erfolgen. Bei auftretenden Erziehungsfragen der Eltern oder persönlichen Schwierigkeiten in der Erziehung sowie Entwicklungsverzögerungen oder Beeinträchtigungen des Kindes, fungiert die Leitung als Berater und Unterstützer. Bei Bedarf muss diese an Fachdienste wie den ASD oder Beratungsangebote verweisen können bzw. eigenstädnig Kontakt aufnehmen (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München 2013:428f).

Erziehungs- und Bildungspartnerschaften sollten währenddessen immer das Wohlbefinden der Kinder und deren Bildungs- und Entwicklungsprozesse an vorderster Stelle positionieren. Grundlegend hierfür ist laut Viernickel et al. (2013:144), „dass die Sphären Kindertageseinrichtung und Elternhaus nicht als grundsätzlich getrennt voneinander konstruiert werden, sondern als zwei für die Kinder bedeutsame Orte“ angesehen werden.

5 Begriff der Profession und Professionalisierung

Thole (2010:21) beschreibt die Profession als „das gesamte fachlich ausbuchstabierte Handlungssystem, also die berufliche Wirklichkeit eines Faches“ beispielsweise die der Frühpädagogik oder Sozialen Arbeit. Cloos (2016:20) grenzt den Begriff der Profession zu dem des Berufes ab, in dem dieser nicht nur eine Beschreibung, sondern auch eine Bewertung dessen ist. Durch ein gesellschaftliches Mandat werden das systematisierte Fachwissen sowie die Interpretation von Normen, Wert- und Moralvorstellungen, Gerechtigkeit, Gesundheit usw. auf stellvertretende Weise durch die Profession ausgeübt (Dewe & Stüwe 2016:13). Gleichermaßen spricht Meyer (2010:3) der Profession im Vergleich zum Beruf „eine höhere soziale und kollektive Orientierung“ zu.

In der Frühpädagogik wie auch in der Sozialen Arbeit ist allerdings weniger von einer kollektiven, vielmehr von einer individuellen Profession die Rede (Cloos 2016:27). Otto (2018:1252) begründet dies dadurch, dass das Wissen und Handeln in (und über) sozialen Vorgängen oftmals durch die „laienhaften Interpretationen“ der Pädagogen, Sozialarbeiter usw. relativiert wird. Darüber hinaus nennen Dewe & Stüwe (2016:11) die geringe „Standardisierbarkeit, Rationalisierbarkeit und Normierbarkeit“ als weitere Gründe für eine unzureichende Systematisierung der sozialen bzw. erziehungswissenschaftlichen Disziplinen. Dennoch sind Forderungen nach Professionalisierung speziell in Kitas vorhanden, einerseits durch die zunehmenden Anforderungen der Gesellschaft an diese Bildungsinstitution und andererseits seitens der Fachkräfte selbst (Eßer 2014:38). Eine Akademisierung wird durch die Etablierung sowie den Ausbau pädagogischer Studiengänge (wie die Kindheitspädagogik) unterstützt (Beltz & Cloos 2014:9), welche Eigenverantwortlichkeit, Selbstständigkeit, fachlich begründetes sowie forschungsmethodisches Denken der Absolventen entwickelt (Nentwig-Gesemann 2017:236f). Mit Hilfe von Bildungsplänen, Qualifikationsrahmen oder Kompetenzprofilen und weiteren systematisierten Qualitätskatalogen, kann die Institutionalisierung der Kindertagesbetreuung und somit auch Akademisierung speziell in diesem Gebiet stattfinden (Cloos 2016:31f). Infolgedessen kann ebenso ein „Verbund kollektiver Identität“ (Otto 2018:1255) gewonnen werden, um die Professionalisierung im frühkindlichen sowie allgemein sozialen Bereich noch weiter voranschreiten zu lassen.

Die Bachelorarbeit und das entwickelte Anforderungsprofil von Kita-Leitungen lassen eine gewisse Standardisierung der Schlüsselkompetenzen entstehen, weswegen durchaus von einer Leitungsprofession gesprochen werden kann.

6 Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik

Im folgenden Kapitel werden die Kompetenz- und Tätigkeitsbereiche der Professionen Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik konkretisiert. Diese werden zum einen durch die jeweiligen Qualifikationsrahmen, als auch durch das Bayerische Sozial- und Kindheitspädagogengesetz (BaySozKiPädG) aus dem Jahr 2013 dargestellt. Dabei wird von der verallgemeinerten Annahme ausgegangen, dass alle Kindheits- wie Sozialpädagogen über dargestellte Fähigkeiten verfügen, obwohl dies in der Praxis selbstverständlich heterogen ausfallen kann.

6.1 Profession der Kindheitspädagogik

Die Profession der Kindheitspädagogik wird zum einen durch den Qualifikationsrahmen der BAG-BEK erläutert. Dieser gliedert sich dabei in sieben Kompetenzbereiche, welche die Ziffern A bis G tragen. Zum anderen werden die qualifizierenden Tätigkeiten aus Art. 2 Satz 2 BaySozKiPädG erörtert, welche zur Ausübung des Berufes „staatlich anerkannter Kindheitspädagoge“ gelten.

6.1.1 Qualifikationsrahmen nach BAG-BEK

Kompetenzbereich A: Wissen und Verstehen/Verständnis: Der Kindheitspädagoge besitzt ein systematisches Wissen über das Fachgebiet der Frühpädagogik und dazugehörige elementarpädagogische Theorien, Modelle, Konzepte sowie methodisch-didaktische Ansätze. Eine Integration derer mit biografischen und berufspraktischen Selbstreflexionsprozessen ist dabei elementar. Gesellschaftspolitische Entwicklungsgebiete in der Kindheitspädagogik werden vor allem in Bezug auf Bildungsinstitutionen wahrgenommen. Der adäquate Umgang mit allen am Bildungsprozess beteiligten Personengruppen und ihren individuellen Lebenswelten sowie -formen finden „unter Berücksichtigung der Gender-, Cultural- und Disabilityperspektive“ (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:3) statt. Dabei wird auf das Wissen einer positiven Beziehungsgestaltung und das Verständnis über dynamische Gruppenprozesse zurückgegriffen (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:3).

Kompetenzbereich B: Beschreibung, Analyse und Bewertung: Das erworbene Wissen kann in unterschiedlichen Arbeitsfeldern (Kindertageseinrichtungen oder Frühförderung) und in unterschiedlichen Positionen (Leitung oder pädagogische Fachkraft im

Gruppendienst) angewendet und die erforderlichen heterogenen Erkenntnisse dahingehend differenziert werden. Kind- und situationsbezogene Bildungsangebote und -anregungen werden für die Entwicklungsförderung der Kinder gestaltet. Eine analysierende Wahrnehmung und Dokumentation können zur Nutzung der weiteren Handlungsschritte verwendet werden bzw. sind dabei von Nöten. Gezielte, kritische Analysen dieser Bildungsangebote, Arbeitsschritte und -prozesse sowie Rahmenbedingungen können durch angemessene Methoden und Instrumente umgesetzt werden (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:4).

Kompetenzbereich C: Planung und Konzeptionsentwicklung: Die Anwendung methodischer Herangehensweisen von (Organisations-)Planungen kann auf verschiedenen Ebenen sowie in unterschiedlichen Aufgabenbereichen stattfinden und durch den Kindheitspädagogen dahingehend reflektiert bzw. wissenschaftlich vertreten werden. Konzeptionsentwicklungen und deren Umsetzung finden durch die partizipative Zusammenarbeit mit dem Team statt. Auch die Kooperation im Gemeinwesen wie beispielsweise mit Grundschulen sowie die Erziehungs- und Bildungspartnerschaft finden hinsichtlich der Lebenswelten des Klientels statt, werden entwickelt und gefördert (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:4f).

Kompetenzbereich D: Recherche und Forschung in der Kindheitspädagogik: Durch forschungsmethodische Herangehensweisen wird sich mit Forschung auseinandergesetzt sowie Forschungsergebnisse kritisch interpretiert. Systematische Literaturrecherchen in Bezug auf Fachliteratur fördern das forschende Lernen des Kindheitspädagogen und führen zur Identifikation und Präzision aktueller Forschungsfragen. Diese können durch „vertiefte Kenntnisse der empirischen quantitativen und qualitativen Sozialforschung“ (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:6) sowie durch Selbstevaluationsforschung beantwortet werden (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:5f).

Kompetenzbereich E: Organisation, Durchführung und Evaluation in der Kindheitspädagogik: Die konstruktive und reflektierte Organisation und Evaluation findet zum einen unter Berücksichtigung theoretischer Grundlagen, als auch mit Einbezug des Theorie-Praxis-Transfers statt. Der Kindheitspädagoge besitzt zudem die Fähigkeit zur Steuerung der finanziellen und personellen Ressourcen (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:6).

Kompetenzbereich F: Professionelle und allgemeine Fähigkeiten und Haltungen der Fachkräfte in der Kindheitspädagogik: Kooperation mit den Familien sowie dem pädagogischen Personal finden empathisch, verständnisvoll, wertschätzend sowie ressourcenorientiert statt. Zeitgleich finden die wahrgenommenen Bedürfnisse und Interessen der verschiedenen Ebenen (Individuum, Gruppen, Gesellschaft) Berücksichtigung. Die außerordentliche Schutzbedürftigkeit der Kinder und deren Wohlbefinden stehen dabei an erster Stelle. Der Kindheitspädagoge kann eigenständig sowie auch mit dem Team arbeiten und weiß über seine professionelle berufliche Rolle. Er ist bereit, seine fachliche Expertise durch Weiter- oder Fortbildungen auszubauen. Die Position der Leitung mit Personalführung oder Projektmanagement kann wahrgenommen werden. Es herrscht ein Bewusstsein über die Verantwortungs-übernahme der operativen Handlungstätigkeiten (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:6f).

Kompetenzbereich G: Persönlichkeit und Haltungen: Der Kindheitspädagoge besitzt eine „stabile, belastungsfähige und ausgeglichene Persönlichkeit“ (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:7) und somit eine reflektierte Selbstkritik. Diese Selbstreflexion ermöglicht einen durchgängigen Lernprozess und eine Bereitschaft zur Weiterbildung. Das Bild vom Mensch und der Welt äußert sich durch Offenheit, Neugierde und Aufmerksamkeit gegenüber diesen. Eine fachliche Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit eröffnet eine Kooperation mit fachübergreifenden Professionen und Institutionen (Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit 2009:7).

6.1.2 Art. 2 Satz 2 BaySozKiPädG

Der Kindheitspädagoge besitzt Wissen zur Anregung und Fähigkeiten zur Umsetzung der Bildungs- und Erziehungsziele in den jeweiligen in Bildungsbereichen der AVBayKiBiG. Darüber hinaus kennt er die Kinderrechte sowie den bundesgesetzlichen und landesrechtlichen Rahmen, vertreten durch den BayKiBiG, der AVBayKiBiG und dem BayBEP. Zudem weiß der Pädagoge um Verwaltungsaufgaben. Besitz und Entwicklung einer hochwertigen Qualität der Kommunikation und Interaktion mit dem Kind sowie die professionelle Begleitung der Entwicklungs- und Lernprozesse sind diesem bewusst, ebenso wie die der Konfliktlösungsstrategie. Bei der vielfältigen kindlichen Entwicklung werden die Familien unterstützt und beraten (Bayerische Staatskanzlei 2013).

6.2 Profession der Sozialpädagogik

Die Erläuterung der Profession Sozialpädagogik erfolgt einerseits durch die Sichtung des Qualifikationsrahmens des FBTS, der sich aus sieben Kompetenzbereichen mit den Ziffern A bis G zusammensetzt. Andererseits werden die qualifizierenden Tätigkeiten und Fähigkeiten aus Art. 1 Satz 2 BaySozKiPädG zur Ausübung des Berufes „staatlich anerkannter Sozialpädagoge“ dargelegt.

6.2.1 Qualifikationsrahmen nach FBTS

Kompetenzbereich A: Wissen und Verstehen/Verständnis: Der Sozialpädagoge besitzt Wissen über die wissenschaftlichen, „gesellschafts-, organisations- und professionstheoretischen Grundlagen der Sozialen Arbeit“ (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:27). Mit elementaren Kenntnissen von nationalen und internationalen Theorien, Modellen, Prinzipien und Methoden sowie mit gesellschaftlichen und professionellen Schlüsselproblemen des Arbeitsfeldes Soziale Arbeit kann sich kritisch auseinandergesetzt werden. Bestimmte Forschungs- und Entwicklungsgebiete wie Diversität, Gender, Multi-, Inter- oder Transdisziplinarität werden in die Arbeit mit einbezogen. Methodische und diskursive Analysen und Konzepte können durch Kommunikationswissenschaften nutzbar gemacht werden. Ebenso können soziale Situationen oder Prozesse als Anlass zur Erkennung von Forschungsfragen dienen und somit ein Transfer in fachübergreifende Bereiche erarbeitet werden (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:27f).

Kompetenzbereich B: Beschreibung, Analyse und Bewertung: Eine gezielte Identifikation von Herausforderungen und Fragestellungen spezifischer Lebenslagen kann gegenüber anderen Personengruppe kommuniziert werden. Diese Personen- und Berufsgruppen müssen im Netzwerk erkannt werden, um mit ihn zu kooperieren und „politische, rechtliche, ökonomische Kontexte und Situationen“ (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:323) festzustellen und gemeinsam Lösungsstrategien zu entwickeln. Durch kritisch-analytische Methoden und deren Instrumente können Arbeitsprozesse und Rahmenbedingungen reflektiert werden (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:32f).

Kompetenzbereich C: Planung und Konzeption Sozialer Arbeit: Qualitätstandards wie beispielsweise Planungen, Konzepte oder signifikante Problemstellungen können unter Einbezug anderer Fachdisziplinen sowie den Klienten reflektiert, weiterentwickelt oder bewältigt werden. Eine kollegiale und kommunikative Interessens- und

Bedürfnisorientierung der Adressaten sind dabei wesentlich (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:36f).

Kompetenzbereich D: Recherche und Forschung in der Sozialen Arbeit: Die systematische Recherche in Bibliotheken oder Datenbanken führt zur Identifikation und Interpretation von ausschlaggebender Fachliteratur. Der Sozialpädagoge praktiziert Forschung, indem er Fragestellungen formuliert, quantitative und qualitative Methoden und Daten erhebt oder forschungsmethodische Herangehensweisen nutzt. Infolgedessen können Forschungsergebnisse oder Datenbestände kritisch hinterfragt und diese interdisziplinär kommuniziert werden. Hierbei liegt vor allem in der sozialpolitischen Entwicklung ein Augenmerk (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:40f).

Kompetenzbereich E: Organisation, Durchführung und Evaluation in der Sozialen Arbeit: Sachliche und vor allem persönliche Ressourcen werden genutzt, um die Partizipation aller beteiligten Personengruppe in relevanten Prozessen zu fördern. Möglichkeiten der Ausgestaltung von Informationen, Kooperationen und Kommunikationen werden dabei ausgeschöpft. Die reflektierte Organisation, Durchführung und Evaluation von Planungen oder Projekten finden durch unterschiedliche Methoden in verschiedenen Settings statt (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:45-47).

Kompetenzbereich F: Professionelle allgemeine Fähigkeiten und Haltungen in der Sozialen Arbeit: Der Sozialpädagoge steht für seine operativen Aufgabenfelder ein und begründet diese durch sein fachtheoretisches Wissen. Er besitzt die Fähigkeit zur Leitungsposition und Tätigkeitsfeldern wie der Personalführung. Dabei zeigt er ein außerordentliches Verantwortungsbewusstsein für sein berufliches Handeln und entwickelt bei Bedarf Lösungsstrategien. Soziale Kommunikationen und Interaktionen mit den beteiligten Personengruppen führen zur Wahrnehmung der individuellen und kollektiven Bedürfnisse und Interessen. Die fachliche Expertise wird durch stetige Weiterbildung des Fachwissens ausgebaut (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:49-51).

Kompetenzbereich G: Persönlichkeit und Haltungen: Eine Persönlichkeit von Stabilität, Belastungsfähigkeit, Ausgeglichenheit sowie Empathievermögen kennzeichnet den Sozialpädagogen. Selbstkritik und Selbstreflexion führen zu einer professionellen beruflichen Rolle, welche die Risiken und Chancen darin erkennen lässt (Fachbereichstag Soziale Arbeit 2016:54).

6.2.2 Art. 1 Satz 2 BaySozKiPädG

Der Sozialpädagoge kann sein vorhandenes Fachwissen über spezifischen Forschungs- und Entwicklungsgebieten, sozialwissenschaftliche Grundlagen und Methoden sowie elementarer Theorien und Modelle an andere Personengruppen vermitteln. Problemstellungen in der Sozialen Arbeit sowie erworbenes Wissen können analysiert und reflektiert werden. Ein kritisches Bewusstsein und Verständnis herrschen über die aktuelle Fachliteratur. Über Kenntnisse des bundesgesetzlichen und landesrechtlichen Rahmens in der Sozialen Arbeit sowie Tätigkeiten in der Verwaltung wird verfügt (Bayerische Staatskanzlei 2013).

7 Vergleichsanalyse: Kritischer Diskurs der Professionen

Der kritische Diskurs erfolgt anhand einer Vergleichsanalyse der Schlüsselkompetenzen des erarbeitetenden Anforderungsprofils mit den Referenzgrundlagen der kindheitspädagogischen und sozialpädagogischen Qualifikationsrahmen sowie des BaySozKiPädG. So sollen Similaritäten sowie Divergenzen unter den Professionen identifiziert, durch die Verfasserin interpretiert und partiell durch weitere Literatur fundiert werden. Um eine Limitation der Leitungsprofession zu erhalten, werden unmaßgebliche Tätigkeitsfelder der BAG-BEK bzw. des FBTS sowie des BaySozKiPädG vernachlässigt. Es werden die herausgearbeiteten Ergebnisse durch die Beantwortung der Fragestellungen der Dokumentenanalyse zusammenfassend synoptisch dargestellt und hierbei schlussendlich dem Forschungsziel nachgegangen.

Selbstkompetenz und Selbstmanagement: Kindheitspädagogen wie auch Sozialpädagogen verfügen über eine Persönlichkeit, welche von Stabilität, Belastungsfähigkeit, Ausgeglichenheit und Empathievermögen geprägt ist und woraus ein positives Selbstwertgefühl und -vertrauen als Teil dessen reslutiert. Dies gilt als Grundstein einer starken Persönlichkeit für den Umgang im Arbeitsfeld Kita und deren teils schwierige Rahmenbedingungen sowie für die einhergehende Aufgabenkomplexität der Leitungskraft. Durch diese Selbstsicherheit kann angesichts des vorhandenen Fachwissens Stellung vor dem pädagogischen Personal, den Familien, Fachberatungsstellen usw. bezogen werden. Ein forschender Habitus, der sich mit aktuellen Forschungsfragen und -methoden auseinandersetzt, neue Fachliteratur aneignet oder an Weiter- und Fortbildungen teilnimmt und damit stetig die eigene Fachexpertise ausbaut, kennzeichnet beide Professionen. Dies wird durch den Forschungsbericht von Viernickel et al. (2013:45) gestützt, denn aus diesem geht hervor, dass sich etwa 90% des pädagogischen Personals in Kitas (Fachkräfte und Leitung eingeschlossen) durch Fachliteratur und im Durchschnitt etwa 48% durch mehrtägige Seminare weiterbilden. Die Pädagogen sind sich ihrer beruflichen Rolle bewussst und können mit den korrelierenden Erwartungen der am Bildungsprozess beteiligten Personengruppen umgehen. Konstruktive und strukturierte Organisationen von Aufgaben oder Planungen sowie ausgeprägte Selbstreflexionsprozesse kennzeichnen ebenfalls die Professionen. Demgegenüber unterscheidet sich die fachliche Expertise der beiden Berufsfelder maßgeblich. Kindheitspädagogen besitzen eine umfangreiche pädagogische Professionalität, welche unter anderem die kindliche Entwicklung, das Lernen, die Anregung von Bildungsangeboten der verschiedenen Bildungsbereiche oder didaktisch-

methodische Prinzipien umfassst. Sozialpädagogen dagegen weisen ein breiteres Spektrum an sozialpädagogischen und -wissenschafltichen Grundlagen auf. Die Autorengruppe Fachkräftebarometer (2020:142) untermauern, dass die Kindheitspädagogen gegenüber den Sozialpädagogen „stark auf das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung“ und die frühkindliche Bildung zugeschnitten sind. Die wichtige Fähigkeit zur Achtsamkeit, Selbstsorge, Resilienz und schlussendlich zur psychischen wie physischen Gesundheit, um bestmöglich mit Stressoren umzugehen, wird in keinem der Qualifikationsrahmen oder im BaySozKiPädG explizit aufgeführt. Einzig die Übernahme von Verantwortung des beruflichen Handelns und deren Wahrnehmung von Risiken und Chancen deuten bei beiden Berufen auf eine gesundheitliche Prävention hin. Ungeachtet dessen bewerten fast 70% der befragten Kita-Leitungskräfte aus der aktuellen DKLK-Studie die „Arbeitsbelastung als akut gesundheitsgefährdend“ (Wolters Kluwer 2020:33). Daraus lässt sich schließen, dass das Resilienzvermögen der Kindheits-, Sozialpädagogen und kollektiv betrachtet des pädagogischen Personals in Bezug auf das komplexe, teils brisante Arbeitsfeld Kita in geringerem Maße manifestiert ist bzw. weniger gesundheitspräventive Maßnahmen zum Einsatz kommen. Ohne Frage ist die gesundheitliche Beschaffenheit der Fachkräfte aber ein wesentlicher Aspekt für die Arbeit in einer Kindertageseinrichtung.

Qualitätsmanagement: Eine reflektierte Grundhaltung gegenüber den Adressaten und ein offenes Menschenbild kennzeichnen die Kindheits- wie auch die Sozialpädagogen. Die Qualität der sozialen Interaktion und Kommunikation ist aufgrund von Wertschätzung, Verständnis sowie einer positiven Beziehungsgestaltung hochwertig. Die Pädagogen nehmen zudem Bedürfnisse und Interessen der beteiligten Personengruppen wie beispielsweise des Klientels oder pädagogischen Personals wahr und beziehen ebenso deren Lebenswelten in die Arbeit mit ein. Bei Entwicklungen von Einrichtungskonzeptionen werden diese Kooperationen wertschätzend angenommen. Rahmenbedingungen wie finanzielle oder personelle Ressourcen werden gegplant und gesteuert. Darüber hinaus besitzen beide Professionen die wertvolle Fähigkeit, diese Rahmenbedingungen kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren. So können sich die Pädagogen für sinnvollere und ausgereiftere und nicht nur zweckmäßige Bedingungen im pädagogischen Arbeitsfeld (wie eine geregelte Leitungsfreistellung) einsetzen und aktiv daran beteiligen. Allgemein betrachtet wird sich in keinen der Referenzquellen mit dem Begriff der Qualität auseinander gesetzt. Ein Grund hierfür könnte sein, dass der Qualitätsbegriff zu abstrakt ist, um diesen in die Qualifikationsrahmen sowie dem

BaySozKiPädG aufzunehmen. Vielmehr wird dieser durch oben benannte Grundlagen wie das Menschenbild oder die soziale Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit verdeutlicht.

Personalmanagement: Die grundlegenden Aufgabenbereiche der Personalbeschaffung zu den Segmentierungs-, Positionierungs-, Signalisierungs- und Kommunikationsprozessen sowie zur Auswahl und Ingetration von Bewerbern und neuen Mitarbeitern sind in keinen der Referenzquellen verankert. Ein Grund hierfür ist vermutlich, das dies spezifische und differenzierte Tätigkeiten von Leitungen (und gegebenenfalls von Trägern) sind und daher weder in den Qualifikationsrahmen, noch im BaySozKiPädG verschriftlicht werden. Auch das Aufgabenfeld der Personalbetreuung wird nicht explizit erläutert. Lediglich die Mitwirkung an der Personalführung wird in beiden Qualifikationsrahmen benannt. Trotzdessen können beispielsweise die kollegiale und kommunikative Zusammenarbeit im Team, die Entwicklung von Konfliklösungsstrategien, die Wahrnehmung und der Umgang mit Gruppendynamiken sowie die Anwendung von Kommunikationstechniken auf bestimmte Tätigkeitsfelder des Personalmanagements für beide Professionen übertragen werden.

Betriebsführung: Betriebswirtschaftliche Tätigkeiten fallen oftmals unter die Aufgabenbereiche der Träger, weswegen es ein Grund dafür sein könnte, dass diese in allen Referenzquellen nicht ausdrücklich aufgelistet werden. Das Analysieren des operativen Betriebes, von Planungen oder Zielformulierungen und die Organisation des Büros oder finanzieller Mittel werden dagegen erläutert und sind für die Verwaltungsorganisation der Kindertageseinrichtungen von Nöten. Auch sozialgesetzliche Grundlagen finden Erwähnung. Der landesrechtliche Rahmen durch das BayKiBiG und die AVBayKiBiG werden im BaySozKiPädG zur Beschreibung der Kindheitspädagogen aufgeführt. Demnach besitzen diese im Gegensatz zu den Sozialpädagogen spezifischere Kenntnisse der Rechtslage von Kindertageseinrichtungen, beispielsweise über den Artikel zur Finanzierung und Förderung von Kitas.

Vernetzung im Sozialraum: Die Kindheispädagogen nehmen den Sozialraum und die dazugehörige fächerübergreifende Kooperation im Gemeinwesen wahr. Dabei können diese explizit die Prävention von Kindeswohlgefährdung aufgrund der außerordentlichen Schutzbedürftigkeit der Kinder durch Kooperationspartner fördern. Infolgedessen und darüber hinaus ist die positive und intensive Beziehungsgestaltung zu weiteren Professionen oder Instituten ein wesentlicher Faktor ihrer Arbeit. Die Sozialpädagogen

hingegen verfolgen eine differenziertere und gezieltere Sozialraumorientierung und Netzwerkarbeit, in dem sie sich mit den Interessen, Bedürfnissen und Lebenslagen der Klienten auseinandersetzen, diese identifizieren, in die Arbeit einbinden und eine enge Kooperation dadurch (weiter) entwickeln. Durch Kommunikationswissenschaften wie beispielsweise das Erstellen von Kommunikationskonzepten entsteht ein externer Informationsfluss in das Gemeinwesen und die Fachöffentlichkeit. Sozialpädagogen sind demnach bei der Analyse des Sozialraumes und der Vernetzung in dieser sowie der Öffentlichkeitsarbeit geeigneter aufgestellt als die Kindheitspädagogen. Die Sozialpädagogen sind nach Eßer (2014:43f) qualifizierter, weil sie „professionelle Fachfragen“ stellen und „sozialpolitische Zusammenhänge“ knüpfen. Schilling & Zeller (2012:208) unterstützen dies, da schließlich die Gemeinwesenorientierung eine systematische Methode der Sozialen Arbeit ist.

Erziehungs- und Bildungspartnerschaft: Die Referenzquellen der Kindheitspädagogen präzisieren begrifflich die Arbeit mit den Klienten als Erziehungs- und Bildungspartnerschaft, während bei der Literatur zur Profession der Sozialpädagogen der Begriff der Adressaten Verwendung findet. Dennoch ist hierbei das gleiche Tätigkeitsfeld gemeint. Eine offene, wertschätzende und vor allem reflektierte Haltung gegenüber der Eltern und der Einbezug der diversen Interessen und Erwartungen, ist Aufgabe beider Professionen. Laut Forschungsbericht von Viernickel et al. (2013:144) leidet die Beziehungsarbeit mit den Familien unter der extremen Diversität, welche laut befragter pädagogischer Fachkräfte aufgrund der „nicht hinreichenden Ausbildung für diesen Bereich“ zurückzuführen ist. Die Kindheits- und Sozialpädagogen hingehen weisen laut Qualifikationsrahmen einen adäquaten und qualifizierten Umgang mit Diversität auf und die daraus resultierenden neuen Problemstellungen wie beispielsweise durch unterschiedliche Kulturen bzw. Religionen, sozioökonomische Status oder manifestierten Geschlechterrollen. Zudem unterstützen und stärken die Professionen die Familien in ihren Handlungen sowie bei ihren Kompetenzen. Durch die Vermittlung ihrer eigenen Fachexpertise beraten sie diese und bilden sie in ihren Fähigkeiten aus.

Forschungsziel: Das entwickelte Anforderungsprofil von Kita-Leitungen stellt deren elementarste Fähigkeiten und Tätigkeitsfelder heraus und ist dabei nicht nur ein theoretisches Kompetenzmodell. Vielmehr kann es auf unterschiedliche Professionen übertragen werden und findet dadurch praktische Anwendung.

Ein wesentlicher Aspekt der Professionen Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik ist die Tatsache, dass sich in beiden Qualifikationsrahmen auf die Partizipation der Leitungskraft bezogen wird. Somit kann von der Ausgangslage ausgegangen werden, dass beide Professionen eine Besetzung als Leitung übernehmen können. Die Organisation und Planung der Verwaltung oder operativen Tätigkeitsfelder sind ein Teil dessen. Beide Professionen besitzen ein Menschenbild, welches von Offenheit, Wertschätzung, Akzeptanz und Verständnis geprägt ist, wodurch sich eine professionelle reflektierte Haltung wiederspiegelt. Der Aufbau und die Pflege der postiven Beziehungsgestaltung aller beteiligten Personengruppen, wird von den Pädagogen durch ebenbürtige, kollgiale und kommunikative Interaktionen geführt. Zudem kooperieren sie mit den einzelnen diversen Adressaten wie den Famililen, Fachberatungen oder Schulen, wodurch eine gegenseitige Beratung, Unterstützung und Bildung entsteht. Zudem besitzen die Kindheits- wie auch Sozialpädagogen einen forschenden Habitus mit forschungsmethodischen Herangehensweisen, um einerseits ihr Fachwissen auszubauen und andererseits die schwierigen Rahmenbedinungen im Kita-Bereich zu identifizieren und zu beurteilen sowie daraus reflektiert Veränderungsprozesse zu initiieren. Zwar sind Divergenzen zum erstellten Anforderungsprofil, wie das Fehlen von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen oder der Personalbeschaffung, erkennbar, dennoch sind die aufgezeigten Similaritäten gegenüber diesem und gegenüber den Professionen selbst enorm. Deswegen werden sie dem erstellten Anforderungsprofil vielfach gerecht und können miteinander verglichen werden.

Einzig die Gesundheit sowie die Achtsamkeit gegenüber der eigenen Person, welche einen Effekt auf das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit der Pädagogen hat, wird nicht dargestellt. Das essenzielle Resilienzvermögen ist daher gegenüber der umfangreichen Stressoren dieses Arbeitsfeldes noch ausbaufähig.

Zudem bilden zwei wesentliche Aspekte der Professionen die Divergenz der beiden. Die Kindheitspädagogen haben gegenüber den Sozialpädagogen den großen Vorteil der pädagogischen Professionalität, welche eine umfangreiche elementarpädagogische Fachexpertise umfasst und selbstverständlich wesentlich für die pädagogische Arbeit mit den Kindern und ihren Familien ist. Die Sozialpädagogen wiederrum hegen eine systematischere und gezieltere Gemeinwesenorientierung, in welcher sozialpolitische Aspekte, die Lebensbedingungen und -lagen der Familien sowie die Netzwerkarbeit mit weiteren kooperierenden Instanzen vorangetrieben wird. Diese zwei divergenten

Kompetenzen lassen eine unterschiedliche Ausgangslage der Professionen entstehen sowie jeweils eine spezifische Qualifikation der Pädagogen (siehe Abbildung 7).

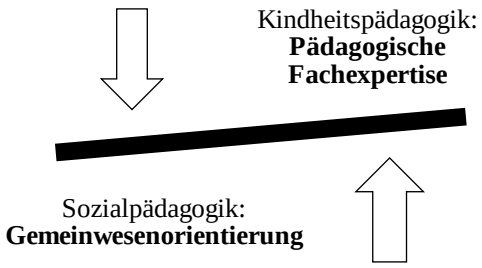

Abbildung 7: Divergente Fähigkeiten der Professionen Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik

Durch das pädagogische Fachwissen der Kindheitspädagogen, wären diese für die Leitung einer kleineren Kindertageseinrichtung geeignet, denn der daraus resultierende vermehrte Gruppendienst setzt elementarpädagogisches Wissen voraus. Sozialpädagogen dagegen könnten größere Kitas leiten, da sie hier eher im operativen Geschäft fungieren und Netzwerkarbeit betreiben. Trotz dieser zwei unterschiedlichen und wesentlichen Fähigkeiten sowie der vorhergangenen möglichen Einsatzstellen konkurrieren die Pädagogen miteinander.

8 Fazit und Ausblick

Durch die vorliegende Bachelorarbeit konnte ein Anforderungsprofil von Kita-Leitungen entwickelt werden, welches die sechs Schlüsselkompetenzen Selbstkompetenz und -management, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Betriebsführung, Vernetzung im Sozialraum und Erziehungs- und Bildungspartnerschaft umfasst. Diesbezüglich konnten elementare Tätigkeitsfelder und essenzielle Fähigkeiten bestimmt werden, welche die Vielfalt an Erwartungen in diesem Arbeitsfeld befriedigen und diesen entgegenkommen. Das Anforderungsprofil wurde mit der kindheits- und sozialpädagogischen Profession verglichen, wodurch herausgestellt werden konnte, dass beide Berufsfelder eine große Eignung für die vorangestellte Leitungsprofession innehaben und diesem gerecht werden, obgleich Fähigkeiten ausgebaut werden müssen. Ebenso wurde deutlich, dass zwischen beiden Professionen, trotz verschiedener Schwerpunkte der pädagogischn Fachexpertise und der Gemeinwesenorientierung, ein Vergleich gezogen werden kann und diese infolgedessen durchaus Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt der frühkindlichen Bildung bilden.

Die systematische Literaturrecherche und Dokumentenanalyse gestalteten sich rückblickend überwiegend als effektiv. Durch die Backward-research-Methode konnte schnell Literatur ausfindig gemacht werden, welche eine grundlegende Orientierung zur Entwicklung des Anforderungsprofils bot. So fand die Begrenzung auf die für die Verfasserin wesentlichen Fähigkeiten der Leitungskraft statt. Die Eingrenzung zur Bestimmung des Professionsbegriffes erschwerte sich durch verschiedene, teils diskrepante und diffuse Blickwinkel zu diesem Begriff. Dennoch wurden die wesentlichen Bestandteile dessen erarbeitet, womit ein übergreifendes Bild von Profession und Professionalisierung im sozialen Bereich gezeichnet werden konnte. Die zwei Referenzgrundlagen (Qualifikationsrahmen sowie BaySozKiPädG) zur Charakteristik der beiden Professionen, verschafften eine übersichtliche Darstellung bzw. einen guten Abriss der spezifischen Fähigkeiten. Dennoch stellte die Verfasserin während der Bearbeitung fest, dass diese Quellen eine doch vereinzelt oberflächliche Charakterisierung dieser Fähigkeitsfelder beschreiben und der Diskurs ihrer Meinung nach etwas zu prägnant durchgeführt wurde. Der Einbezug von beispielsweise Modulhandbüchern der Studiengänge würde eine noch differenzierte Untersuchung ermöglichen und vertiefen sowie gegebenenfalls Divergenzen zum Anforderungsprofil auflösen, jedoch den Rahmen dieser Bachelorarbeit überschreiten.

Ein Hochschul- oder Universitätsabschluss ist nicht automatisch gleichzusetzen mit einer höheren Qualifikation oder Professionalität. Vielmehr bietet eine derartige Akademisierung die Entwicklung eines wissenschaftlichen, forschenden Habitus‘ sowie einer reflektierten Fachexpertise, welche innovative, kreative, problemlösende Ideen und Strategien ermöglichen. Der Bedarf an Professionalisierung im Kita-Bereich ist enorm, weshalb Kindheitspädagogen und Sozialpädagogen weniger um gleiche Stellen konkurrieren, sondern vielmehr gemeinschaftlich für eine Akademisierung des Arbeitsfeldes hinarbeiten sollten. Denn die Kita wird nicht von einer Profession allein beherrscht. Infolgedessen können sich die ausblickenden Fragen gestellt werden, weswegen die Professionalisierung in Kindertageseinrichtungen nur in geringem Maße voranschreitet und wie ein umfassender Ausbau hin zu einer breiteren multiprofessionellen Ebene funktionieren kann. Dies kann Gegenstand weiterer Forschung darstellen.

Literaturverzeichnis

Ahnemann, H. ([1]2007): *Qualitätsmanagement*. In: Ellermann, W. (Hg.) ([1]2007): *Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher*. Berlin, Düsseldorf & Mannheim: 194–212.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hg.) (2020): *Bildung in Deutschland 2020. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt.* Bielefeld.

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017): *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017*. München.

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019*. München.

Bayerische Staatskanzlei (2013): *Bayerisches Sozialpädagogen- und Kindheitspädagogengesetz (BaySozKiPädG).* In: https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BaySozKiPaedG, 19.09.2020.

Bayerische Staatskanzlei (2019a): *Bayerisches Gesetz zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindergärten, anderen Kindertageseinrichtungen und in Tagespflege (Bayerisches Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz – BayKiBiG).* In: https://www.gesetze-bayern.de/(X(1)S(zr4afdzqimywysuztxwtnb3r))/Content/Document/BayKiBiG?AspxAutoDetectCookieSupport=1, 06.08.2020.

Bayerische Staatskanzlei (2019b): *Verordnung zur Ausführung des Bayerischen Kinderbildungs- und -betreuungsgesetzes (Kinderbildungsverordnung – AVBayKiBiG).* In: https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayAVKiBiG, 06.08.2020.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen; Staatsinstitut für Frühpädagogik München ([6]2013): *Der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung*. Berlin.

Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (2020): *Finanzierung*. In: https://www.stmas.bayern.de/kinderbetreuung/finanzierung/index.php, 10.09.2020.

Beltz, T. & Cloos, P. (Hg.) (2014): *Kindheit und Profession. Die Kindheitspädagogik als neues Professions- und Forschungsfeld.* In: Beltz, T. & Cloos, P. (Hg.) (2014):

Kindheit und Profession. Konturen und Befunde eines Forschungsfeldes. Weinheim & Basel: 9-22.

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2020): *Kontextbedingungen des Leitungshandelns in KiTas. Gegenwärtige und antizipierte Wirklichkeiten. Ergebnisse einer bundesweiten Befragungn von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern.* Gütersloh.

Berwanger, D., Hellfritsch, M. & Porsch, S. ([3]2014): *Bayerisches Kinderbildungs- und -betreuungsrecht. Praxishandbuch zu BayKiBiG und AVBayKiBiG*. Stuttgart.

Billing, F. & Schawel, C. ([6]2018): *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung.* Wiesbaden.

Boeglin, M. ([2]2012): *Wissenschaftlich arbeiten Schritt für Schritt. Gelassen und effektiv arbeiten.* München.

Bomeis, M. ([1]2007): *Betriebsorganisation.* In: Ellermann, W. (Hg.) ([1]2007): *Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher*. Berlin, Düsseldorf & Mannheim: 126-144.

Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit (2009): *Qualifikationsrahmen für BA-Studiengänge der „Kindheitspädagogik“ / „Bildung und Erziehung in der Kindheit“.* In: https://www.bag-bek.de/bag-bek-ev/grundsatzpapiere-veroeffentlichungen/, 19.09.2020.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz; Bundesamt für Justiz (2020): *Achtes Sozialgesetzbuch*. In: https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_8/, 06.08.2020.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): *Zwölfter Kinder- und Jugendbericht.* Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019a): *Das Gute-KiTa-Gesetz: Für gute Kitas bundesweit.* In: https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/kinderbetreuung/mehr-qualitaet-in-der-fruehen-bildung/das-gute-kita-gesetz/mehr-qualitaet-und-weniger-gebuehren/das-gute-kita-gesetz--fuer-gute-kitas-bundesweit/128214, 07.08.2020.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019b): *Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium für*

Familie, Senioren, Frauen und Jugend, und dem Freistaat Bayern. In: https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/kinderbetreuung/die-vertraege-mit-den-bundeslaendern/141192, 07.08.2020.

Carl Link ([11]2018): *Gesetzlich vorgeschriebene Aushänge Kita 2019.* Kronach.

Cloos, P. (2016): *Professionalisierung der Kindertagesbetreuung. Professionstheoretische Vergewisserungen.* In: Friederich, T., Lechner, H., Schneider, H., Schoyerer, G. & Ueffing, C. (Hg.) (2016): *Kindheitspädagogik im Aufbruch. Professionalisierung, Professionalität und Profession im Diskurs.* Weinheim & Basel: 18-37.

Deinet, U. & Gumz, H. ([2]2017): *Sozialraumorientierung: Zwischen Kooperationen im Stadtteil und subjektivem Aneignungsraum.* In: Von Balluseck, H. (Hg.) ([2]2017): *Professionalisierung der Frühpädagogik. Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen.* Opladen, Berlin & Toronto: 159-170.

Deutsches Jugendinstitut & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hg.) (2014): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung.* Band 10. München.

Dewe, B. & Stüwe, G. (2016): *Basiswissen Profession. Zur Aktualität und kritischen Substanz des Professionalisierungskonzeptes für die Soziale Arbeit.* Weinheim & Basel.

Duden (2020): *Reflexion*. In: https://www.duden.de/rechtschreibung/Reflexion, 08.09.2020.

Eßer, F. (2014): *Kindertagesbetreuung im Kontext sozialpädagogischer Professionalität.* In: Beltz, T. & Cloos, P. (Hg.) (2014): *Kindheit und Profession. Konturen und Befunde eines Forschungsfeldes.* Weinheim & Basel: 36-48.

Faas, S. (2014): *Wissen und Können einer kindheitspädagogischen Profession.* In: Betz, T. & Cloos, P. (Hg.) (2014): *Kindheit und Profession. Konturen und Befunde eines Forschungsfeldes.* Weinheim & Basel: 176-190.

Fachbereichstag Soziale Arbeit (2016): *Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit (QR SozArb).* In: https://www.fbts-ev.de/qualifikationsrahmen-soziale-arbeit, 19.09.2020.

Fialka, V. (2011): *Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten*. Freiburg im Breisgau.

Groot-Wilken, B. (2009): *Konzeptionsentwicklung in der KiTa*. Freiburg im Breisgau.

Hoffmann, H. (2013): *Professionalisierung der frühkindlichen Bildung in Deutschland.* In: Stamm, M. & Edelmann, D. (Hg.) (2013): *Handbuch frühkindliche Bildungsforschung.* Wiesbaden.

Kolhoff, L. ([1]2002): *Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste. Strategien – Tools – Materialien.* Augsburg.

Landowsky, T. & Schneewind, J. (2015): *Auf dem Weg zur professionellen KiTa-Leitung.* Nifbe-Beiträge zur Professionalisierung Nr. 4. Osnabrück.

Lippold, D. ([2]2014): *Die Personalmarketing-Gleichung. Einführung in das wert- und prozessorientierte Personalmanagement.* München.

Mayring, P. ([6]2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken.* Weinheim & Basel.

Meyer, R. (2010): *Professionalisierung und Professionalität für Tätigkeiten in der Berufsbildung.* In: EEO Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online. Weinheim & München.

Möller, J.-C. & Schlenther-Möller, E. ([1]2007): *Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis*. Berlin.

Nentwig-Gesemann, I. ([2]2017): *Berufsfeldbezogene Forschungskompetenz als Voraussetzung für die Professionalisierung der Frühen Bildung, Betreuung und Erziehung.* In: Von Balluseck, H. (Hg.) ([2]2017): *Professionalisierung der Frühpädagogik. Perspektiven – Entwicklungen – Herausforderungen.* Opladen, Berlin & Toronto: 235-244.

Nolte, J. (2014): *Sozialraum- und lebensweltorientierte Vernetzung und Kooperation.* In: https://www.kita-fachtexte.de/de/fachtexte-finden/sozialraum-und-lebensweltorientierte-vernetzung-und-kooperation, 10.09.2020.

Otto, H.-U. (2018): *Profession*. In: Böllert, K. (Hg.) (2018): *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe*. Wiesbaden.

Pesch, L. ([1]2007a): *Leitung und Personal*. In: Ellermann, W. (Hg.) ([1]2007): *Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher*. Berlin, Düsseldorf & Mannheim: 83-115.

Pesch, W. ([1]2007b): *Kooperation im Sozialraum.* In: Ellermann, W. (Hg.) ([1]2007):

Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher. Berlin, Düsseldorf & Mannheim:116-124.

Regenberg, L. ([1]2007): *Öffentlichkeitsarbeit.* In: Ellermann, W. (Hg.) ([1]2007): *Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher*. Berlin, Düsseldorf & Mannheim: 175-193.

Schelle, R. (2014): *Ausblick*. In: Deutsches Jugendinstitut & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hg.) (2014): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung.* Band 10. München: 265-271.

Schilling, J. & Zeller, S. ([5]2012): *Soziale Arbeit. Geschichte – Theorie – Profession*. München.

Strehmel, P. ([3]2016): *Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente.* In: Viernickel, S., Fuchs-Rechlin, K., Strehmel, P., Preissing, C., Bensel, J. & Haug-Schnabel, G. (Hg.) ([3]2016): *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung.* Freiburg im Breisgau: 131-252.

Strehmel, P., Ulber, D. & Durda, T. (2014): *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. In: Deutsches Jugendinstitut & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hg.) (2014): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung.* Band 10. München: 15-108.

Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2020): *das Innere Team.* In: https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team, 02.09.2020.

Thole, W. ([3]2010): *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. Wiesbaden.

Viernickel, S., Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., Schwarz, S. & Zenker, L. ([1]2013): *Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Bildung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen.* Berlin.

Watson, R. T. & Webster, J. (2002): *Analyzing the past to prepare the future: Writing a literature review*. In: MIS Quarterly 26(2): XIII-XXIII.

Werner, U. (2016): *Personalmanagement in Sozial- und Gesundheitsunternehmen. Eine*

systematische Einführung für Studium und Weiterbildung. Regensburg.

Wolters Kluwer (2020): *DKLK-Studie. Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen. Kita-Leitung zwischen Digitalisierung und Personalmangel.* Köln.

Wünsche, M. & Prinz, T. ([1]2018): *Kitas pädagogisch leiten. Spannungsfelder bewältigen – Kompetenz entwickeln*. Köln.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Anforderungen an die Leitung von Kindertageseinrichtungen

Abbildung 2 Rollenkumulation der Leitung (in Anlehnung an Fialka 2011:19)

Abbildung 3 Bereiche des Qualitätsmanagements (in Anlehnung an Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005:415)

Abbildung 4 Bereiche des Personalmanagements (in Anlehnung an Lippold 2014:56)

Abbildung 5 Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis (in Anlehnung an Kolhoff 2002:19)

Abbildung 6 Kooperationspartner einer Kindertageseinrichtung (Angelehnt an Möller & Schlenther-Möller 2007:12).

Abbildung 7 Divergente Fähigkeiten der Professionen Kindheitspädagogik und Sozialpädagogik

Eidesstattliche Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet.
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule Nürnberg aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, 30.09.2020

Michaela Höfling