



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Welchen Einfluss hat die Qualifikation der Kita-Leitung auf die frühkindlichen Bildung in Kindertageseinrichtungen?

Shirin Bediako
MatrNr.: 2088775
shirin.bediako@haw-hamburg.de

Hausarbeit eingereicht im Rahmen des Faches Institutionsentwicklung/Management

im Studiengang Bildung und Erziehung in der Kindheit
am Department Soziale Arbeit
der Fakultät Wirtschaft und Soziales
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Petra Strehmel

Eingereicht am: 26. Februar 2015

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ein unklares Berufsprofil	3
2.1	Anforderungen, Aufgaben und Tätigkeiten von Kita-Leitungen	3
2.1.1	Der struktureller Rahmen der Leitungstätigkeit	4
2.1.2	Als Kita-Leitungen organisieren und managen	5
3	Das Qualifikationsgefüge des Leitungspersonals	10
3.1	Qualifikationsformen von Führungskräften	10
3.2	Die Ausbildung an Fachschule für Sozialpädagogik	11
3.3	Professionalisierung durch Akademisierung	12
3.4	Fort- und Weiterbildung im Führungsgefüge	15
4	Empirische Untersuchungen zur Qualifikation der Kita-Leitung	16
4.1	Nationale Forschungsergebnisse	16
4.2	Internationale Forschungsergebnisse	17
5	Fazit und Ausblick	20
	Literaturverzeichnis	22

1 Einleitung

Kita-Leitungen wurde lange keine besondere Rolle in der frühkindlichen Bildung zugeschrieben. Erst der seit einigen Jahren bestehende Diskurs über die Qualität und Wirksamkeit von Kindertagesbetreuung, hat die verschiedenen Akteure der frühkindlichen Bildung in den Blick der Öffentlichkeit gerückt. So stellen sich die Fragen wie qualitativ hochwertige Arbeit in der frühkindlichen Bildung aussehen soll und wie sie erreicht werden kann. Ein Ansatz sind Kataloge und Leitlinien die die Fachkräfte in ihrer pädagogischen Unterstützen sollen. Ebenfalls zur Debatte steht die Höherqualifizierung der Fachkräfte, da dies zur Professionalisierung des Berufsbildes beitragen könnte. Ihrer heute zugeschriebenen Schlüsselposition verdankt die Kita-Leitung also den veränderten gesellschaftlichen Rahmbedingungen. (vgl. Karin Beher, 2014b, S. 14)

Das Berufsprofil der Kita-Leitung ist diffus wie auch komplex. Mitverantwortlichen für den diffusen Zustand sind die bundesweit unterschiedlichen Gesetze für Kitas und ihre Führungskräfte. Auch die verschiedenen Träger tun ihr übriges. Jeder Träger hat andere Anforderungen, Aufgaben und Tätigkeiten die ihre Leitungskräfte zu erfüllen haben. Natürlich kann grob gesagt werden welche Anforderungen, Aufgaben und Tätigkeiten Kita-Leitungen innewohnen. So muss sie sich selbst und ihre Mitarbeiterinnen führen und die Zusammenarbeit im Team gestalten. Außerdem muss sie die Kita weiterentwickeln, das Umfeld beobachten, Trends erkennen und mit anderen Einrichtungen zusammenarbeiten. (vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 41)

Im Verlauf dieser Arbeit werde ich folgender Frage nachgehen: Welchen Einfluss hat die Qualifikation der Kita-Leitung auf die frühkindlichen Bildung in Kindertageseinrichtungen? Am Anfang dieser Arbeit werde ich das Berufsprofil der Kita-Leitung unter die Lupe nehmen. Hierbei wird deutlich, wie Komplex dieser Beruf ist und das er viele Kompetenzen verlangt. Im Folgenden werde ich dann noch auf die verschiedenen Qualifikationsformen von Leitungskräften eingehen. Dies ist von besondere Bedeutung, da hier aufgezeigt wird welche Ausbildungsform am besten auf den Leitungsberuf vorbereitet. Außerdem gebe ich einen kleinen Einblick in nationale wie auch internationale Forschungsergebnisse zu diesem Thema. Im letzten Kapitel fasse ich zusammen und gebe mein Fazit wieder.

Viele der Themen konnte ich nur anreißen, da es sonst den Umfang dieser Arbeit überschritten hätte. Trotz allem hoffe ich, dass diese Hausarbeit dem Leser einen kleinen Einblick geben wird, welchen Einfluss die Qualifikation der Kita-Leitung auf die frühkindlichen Bildung in Kindertageseinrichtungen hat.

Des Weiteren möchte ich darauf hinweisen, dass die Arbeit sich hauptsächlich auf Kita-Leitungen bezieht die freigestellt sind. Außerdem verwende ich, der Einfachheit halber, immer die weibliche Form wenn z.B. von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder ähnliches die Rede ist.

2 Ein unklares Berufsprofil

2.1 Anforderungen, Aufgaben und Tätigkeiten von Kita-Leitungen

Kindertageseinrichtungen haben eine Vielzahl an Aufgaben zu bewältigen, doch die Hauptaufgabe von diesen Institutionen ist es Kinder zu bilden, betreuen und erziehen. (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 9) Gerade durch den steigenden gesellschaftlichen Anspruch - mit dazubeigetragen hat die PISA Studie - spielt die Qualität der frühkindlichen Bildung immer mehr eine Rolle. Die Frage „Wie die Qualität in den Kitas erhöht werden kann?“ stand zur Debatte. Lösungen für diese neue Herausforderung waren unter anderem die Höherqualifizierung der Fachkräfte und die Professionalisierung der pädagogischen Arbeit. Mit dazu beitragen sollen die neuen kindheitspädagogischen Studiengänge. Im Zuge des veränderten Blick auf frühkindliche Bildung, wurde der Kita-Leitung immer mehr eine entscheidende Rolle für eine „gute und gesunde“ Kita zugeschrieben. (vgl. Karin Beher, 2014b, S. 14) So weiß man, dass Kita-Leitungen ein großes Aufgabenspektrum abzudecken haben, sie müssen sowohl die Herausforderungen von kleinen bis mittleren Unternehmen meistern, als auch dem Kernauftrag von Kindertageseinrichtung, (bilden, erziehen und betreuen) gerecht werden. (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 8) Doch ein einheitliches länder- und trägerübergreifendes Profil für Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen existiert bis heute nicht. So ist wissenschaftlich weder nachzuvollziehen welche Kompetenzen und Qualifikationen Leitungskräfte mitbringen sollten, noch welche Aufgaben sie zu bewältigen haben. (vgl. Karin Beher, 2014b, S. 14f) Die Klarheit die dieser Berufszeitung dringend braucht, ist durch die deutschlandweite Vielfalt im Bereich der Kita-Landschaft schwerer zu erreichen. So setzt sich jede Kindertageseinrichtung aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die abhängig von der Kita, eine andere Gewichtung haben. Jede Leitung arbeitet mit Eltern, Kindern und Mitarbeiterinnen zusammen. Hierbei gibt es natürlich große Unterschiede. Doch sind es gerade die Bedingungen die jede Kita einzigartig macht. Zum einen ist es das jeweilige Landesrecht an dem sich Leitungskräfte orientieren müssen, sowie die Trägerschaft, der Sozialraum, die Organisationsstruktur, die Organisationskultur und die Größe der Organisation. (ebd) Gerade die Trägerschaft spielt eine große Rolle bei der Verteilung der Aufgaben, die Kita-Leitungen zu bewältigen haben. Es gibt verschiedenste Konstellationen wie eine Kita geleitet werden kann. So kann es sein, dass Verwaltungsaufgaben der Kita-Leitung überlassen werden, für diese Aufgaben kann sich aber auch der Träger selbst kümmern. Das

Gleiche gilt auch für den Punkt des pädagogischen Konzepts. Folglich lässt sich feststellen, dass sich somit auch die Anforderungen, der Handlungsspielraum und die Arbeitsbelastung in einem hohen Maß voneinander unterscheiden können.(vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 9) Hinzukommt das deutschlandweit immer noch 57% der Führungskräfte nicht für die Leitungstätigkeit freigestellt sind. So übernehmen sie weiterhin Tätigkeiten in anderen Bereichen, wie etwa im Gruppendienst. Hier übernehmen sie gruppenübergreifende Tätigkeiten, arbeiten als Zweit- oder Ergänzungskraft oder sind noch als Gruppenleitung tätig. (vgl. Karin Beher, 2014b, S. 15) Auch wenn die Anforderungen, Aufgaben und Tätigkeiten in der Gewichtung sehr variieren können, wird im folgenden versucht darzustellen welchem Spektrum eine Kita-Leitungen gerecht werden muss.

2.1.1 Der struktureller Rahmen der Leitungstätigkeit

Kitas unterstehen in den meisten Bundesländern der Kinder und Jugendhilfe. Wie bereits erwähnt (siehe 1.1) gibt es auf Bundesebene keine einheitlichen Rahmenbedingungen für Kindertageseinrichtungen. So tragen das jeweilige Landesrecht, die unterschiedlichen Bildungspläne oder -programme, Finanzierungssysteme der Bundesländer, Träger und die Qualitätsstandards dazubei, dass eine unübersichtliche Vielfalt in diesem Bereich herrscht. Ein großer Unterschied stellen in vielerlei Hinsicht die Finanzierungssysteme der einzelnen Länder da.(vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 9) Ein Vergleich der Finanzierungssysteme zwischen den Nachbarländern Hamburg und Schleswig-Holstein zeigt deutlich wie heterogen die Arbeit von Kita - Leitungen ist. Hamburg als Stadtstaat hat seit 2003 ein Subjektfinanzierungssystem. Wohingegen Schleswig-Holstein, wie die meisten Bundesländer in Deutschland, ein Objektfinanzierungssystem hat.(Ministerium für Bildung, vgl.) Doch was bedeutet das für die Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen? Führungskräfte die in Schleswig-Holstein arbeiten haben eine gewisse Planungssicherheit, da ihre Kindertagesstätten grundfinanziert werden. So müssen sich Kita-Leitungen nicht ständig mit Unsicherheiten bezüglich ihres Personals auseinandersetzen und könne ihnen, den Kindern und Eltern eine gewisse Kontinuität und Verlässlichkeit bieten. Die Grundfinanzierung ermöglicht es den Kitas selbst zu wählen wer ihre Einrichtung besuchen darf. Wohingegen beim Subjekt finanzierten System der Nachfrager in diesem Fall die Eltern und Kinder finanziert werden. Träger und Kita-Leitungen stehen hier vor der Herausforderung ihre Institutionen so attraktiv zu gestalten, dass alle ihre Plätze auch besetzt werden. Da kann es passieren, dass einige Angebotsstrukturen beim Personal nicht immer auf Gegenliebe stößt. Hier ist die Leitung gefragt ihrem Personal eine gewisse Sicherheit zu vermitteln. So gleichen Hamburger Kitas in vielerlei Hinsicht mehr einem wirtschaftlichem Unternehmen.(vgl. Diskowski, 2009, S. 43)

Doch welche Aufgaben, besonders im Managementbereich, eine Kita-Leitung schlussendlich übernimmt, hängt dann aber stark vom Träger der jeweiligen Kita ab. Manche Leitungskräfte und ihr Teams bekommen einen recht großen Spielraum und gestalten ihre Konzepte und Richtlinien selber. Andere wiederum bekommen vom Träger schon Richtlinien vorgegeben. Auch die Verteilung von Verwaltungsaufgaben ist sehr unterschiedlich. Manche Träger übernehmen selbst Verwaltungsaufgaben, wieder andere delegieren einige oder alle Verwaltungsaufgaben an die Kita-Leitung.(vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 9) Weiterer entscheidende Punkte die den strukturellen Rahmen von Leitungskräften beeinflussen, sind das Personal selbst (denn so heterogen die Kita-Landschaft ist, so heterogen ist auch die Ausbildung der Pädagogen) und politische Gegebenheiten (Der Ausbau der unter drei Jährigen Betreuung).(ebd) All diese Punkte zeigen die Komplexität des Aufgabenprofils von Leitungskräften. Im Folgenden wird versucht darzustellen wie dieses Aufgabenprofil aussieht.

2.1.2 Als Kita-Leitungen organisieren und managen

Als Kita-Leitung ist es immer wichtig Management und Organisation im pädagogischen Kontext zu betrachten. Durch den Prozess des Managen und Organisieren soll die Qualität der pädagogischen Arbeit erhöht werden. Die Leitungskraft sollte hierbei die zentrale Aufgabe spielen. Denn sie hat die Aufgabe Lerngelegenheiten und -anlässe zu schaffen, sowohl für die Kinder wie auch für das pädagogische Fachpersonal. Des Weiteren ist sie prägend für den Stil, Kultur und die Weiterentwicklung pädagogischer Prozesse. (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 11f) Wenn man es ganz banal nimmt „ohne sie läuft nichts“.

Um erfolgreich eine Kindertageseinrichtung führen und managen zu können, sollte man laut Simsa/Patak 2008 die sieben Führungsaufgaben beachten:

1. Mich selbst führen (Selbstführung);
2. Meine Mitarbeiterführen (Mitarbeiterführung);
3. Die Zusammenarbeit gestalten (Teamentwicklung, Elternarbeit);
4. Die Organisation entwickeln (Organisationsentwicklung);
5. Aufgabe und Ziele erfüllen;
6. Den strategischer Rahmen für Führungsaktivitäten setzen (Führungsstrategie)
7. Das Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen und Rahmenbedingungen wahrnehmen und deren Bedeutung für die Verantwortungsbereich einschätzen. (vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 41)

Das Thema **Selbstführung** ist sehr komplex und umfasst mehrere Punkte sowie Arbeitsorganisation, Fachkompetenz, Selbstklärung und Selbstreflexion, Selbstorganisation, Karriereplanung, Arbeitsorganisation und Zeitmanagement, Stress- und Krisenmanagement und die eigene Haltung. (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 12f) So ist Selbstführung der entscheidende Schritt um andere führen zu können. Wer sich selbst hinterfragt kann sich nur so weiterentwickeln und als Führungsperson glaubwürdig agieren. Da die Aufgaben der Leitung mit großen Verantwortungen verbunden sind, ist eine hohe persönliche Reife für dieses Arbeitsfeld von Nöten. So beeinflusst die Kita-Leitung mit ihrem eignen Handeln und Verhalten die Lebenswelt, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen. (vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 42) Des Weiteren beeinflusst sie durch ihre Kompetenzen die Qualität der pädagogischen Arbeit. Ganz banal gesagt, eine Kita spiegelt die Führungsqualität der Leitung wider.

Mitarbeiterführung fängt mit der Auswahl des Personals an. Hierbei ist entscheidend zu gucken wer passt ins Team und gibt es für ihn entsprechende Arbeitsbereiche. (vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 43) Wenn neue Kollegen ins Team kommen, sollte die Kita-Leitung die Einarbeitung schon geplant haben. Übernimmt sie selber die Einarbeitung oder eine der anderen Mitarbeiterinnen. (vgl. ?, S. 19) Des Weiteren ist das Binden der Mitarbeiterinnen an das „Unternehmen“ (Kinder, Eltern, Team und Träger) für eine gute Personalführung unerlässlich. Dieser Schritt ist besonders wichtig wenn eine hohe Fluktuation vermieden werden soll. Da es durch eine hohe Fluktuation schwer ist die angestrebte Qualität beizubehalten. Zudem müssen sich das Team, die Kinder und Eltern immer wieder auf neue Leute und Persönlichkeiten einstellen. Die Bindung an die Kita kann die Kita-Leitung unter anderem durch ihr eigenes Verhalten erreichen. Es gibt zwei entscheidende Werte die bei jedem Handeln dem Mitarbeiterinnen gegenüber oberste Priorität haben: Wertschätzung und Fairness. Außerdem sollte die Kita-Leitung sich als Berater und Begleiter ihres Personals verstehen. Hierfür muss sie gegeben Falls verschiedenen Rollen (Starthelferin, Beraterin, Moderatorin, Gutachterin, Prozessbegleiterin, Trainerin, Therapeutin, Betreuerin, Sponsorin oder Patin) einnehmen. (vgl. ?, S. 21ff) Als Kita-Leitung sollte man daher ein Gespür und die Fähigkeit haben, andere und ihre Potenziale und Grenzen zu erkennen. Um sie dementsprechend zu fördern, zu motivieren und zu fordern. (vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 43) Bei dem Thema Mitarbeiterführung, spielt auch die Trennung von Mitarbeiterinnen eine Rolle. Die Kita-Leitung fungiert hier in einer unliebsamen Rolle. Hierbei sollte ihr bewusst sein, dass ein einfühlsamer Umgang sehr wichtig ist. (vgl. ?, S. 37)

Qualität und ein gut funktionierendes Team können gerade in der Kindertagesbetreuung nicht getrennt von einander betrachtet werden. Nur weil jeder Einzelne hervorragende Kompetenzen besitzt, heißt dies noch lange nicht, dass sie auch gut im Team zusammenspielen können. Daher sollte jeder Kita-Leitung das Thema **Teamentwicklung** sehr am Herzen liegen.(vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 44) Doch arbeitet die Kita-Leitung nicht nur mit ihrem Team zusammen, sondern auch mit den Eltern, dem Träger und natürlich auch mit den Kindern. Außerdem vernetzt sie sich mit anderen Einrichtung im Sozialraum.(vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 13) Da sie hier mit vielen Parteien **zusammen arbeitet** ist die richtige Beobachtung, Vermittlung und Kommunikation ein wichtiges und entscheidendes Gut. (vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 44)

Bei der **Organisationsentwicklung** geht es unter anderem um Regeln, Strukturen und Prozessbeschreibungen.(vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 45) So wird die Arbeit der Kita-Leitung, bei dem Thema Organisationskultur, vom Träger geprägt. Erst einmal gibt der Träger die Regeln, Normen und Werte für den täglichen Umgang von Groß und Klein vor. So sind das Bild vom Kind und das allgemeine Menschenbild eine guter Wegweiser für alle und bestimmen die jeweilige Kultur jeder einzelnen Kita. Die Organisationskultur und das Organisationsklima gehen Hand in Hand über. Die Atmosphäre, die stark von den jeweiligen Akteurinnen abhängig ist, spiegelt den Umgang von Groß und Klein wider. Die Kita-Leitung kann durch ihr Führen und Leiten, dies stark beeinflussen. Auch die gezielte Steuerung der Organisation, ist eine Aufgabe die die Kita-Leitung zu erfüllen hat. Dies muss sie tun um die Qualität ihrer Einrichtung gewährleisten zu können. Teil dieser Aufgabe ist es, Abläufe nach ihrer Qualität und ihrer Umsetzung zu beurteilen. Wenn nötig schreitet sie ein, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Ein ebenfalls sehr komplexes Aufgabengebiet sind die Organisationsentwicklungsprozesse. Sie bringen die Kita im „wahrsten Sinne des Wortes“ ein Stück nach vorne. Der Weiterentwicklungsprozess kann sehr unterschiedlich beeinflusst sein und kann dadurch natürlich auch sehr unterschiedlich aussehen. So kann der Prozess sowohl von eignen Zielen wie auch von äußeren Anforderungen ins Rollen gebracht werden. Die Weiterentwicklung sollte sehr strukturiert ablaufen. Dies sollte die Kita-Leitung sich klar machen und sich unter anderem die folgenden Fragen stellen „Was habe ich?“, „Was will ich erreichen?“, „Was brauche ich um dieses Ziel zu erreichen?“ und „In welchem Zeitraum schaffe ich das?“. Da der Prozess der Veränderung nicht immer Reibungslos abläuft, kann die Begleitung von einer außenstehenden Person sehr hilfreich sein. Gerade beim Thema Teamentwicklung ist es angebracht jemanden von außen einzuladen, um Teamprozesse voran zu treiben (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 19)

An Kindertagesstätten werden viele Erwartungen und Aufgabe von außen herangetragen. So werden Aufgaben und Auflagen vom Gesetzgeber und von Trägern an eine Kita weitergeleitet. Des Weiteren haben Eltern und die Gesellschaft im allgemeinen eine gewisse Erwartungshaltung, was eine Kita zu leisten hat. (vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 45f) Aufgaben sind Aufträge für Leistungen, die vom Personal im Hinblick auf die Ziele der Organisation zu erfüllen sind.(zitat Petra Strehmel, 2014, S. 14) Daraus lässt sich schließen, dass unterschiedliche Akteurinnen unterschiedliche **Aufgaben und Ziele zu erfüllen** haben. Das pädagogische Fachpersonal benötigt sowohl fachliche, wie auch soziale Kompetenzen im Umgang mit Kindern, Eltern und ihren Teammitgliedern. Die Kita-Leitung selber hat, wie bereits mehrfach erwähnt, ein sehr komplexes Aufgabenfeld. Zu ihren Aufgaben gehört es unter anderem Managementaufgaben, sowie betriebswirtschaftliche Prozesse zu erfüllen. Außerdem hat sie die Aufgabe die an die Kita herangetragenen Erwartungen, Aufgaben und Auflagen für ihre Kita zu übersetzen und übertragbar zu machen. Dabei stellt sie sicher, dass fachliche Standards, Aufgaben und Ziele erfüllt werden. Hierzu gehören sowohl inhaltlich - konzeptionelle Dinge, wie auch die Umsetzung des pädagogisch Konzepts.(vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 14)

Die **Führungsstrategie** ist ein Aufgabenbereich in dem festgelegt wird, welchen Weg die Kindertagesstätte gehen soll. Hier werden Konzepte und Konzeptionen entwickelt, in denen festgelegt wird welche Leitbilder, Visionen, Strategien, Werte und Normen für diese Institution gelten. Dies soll allen Beteiligten den täglichen Umgang erleichtern. Da alle Mitarbeiterinnen eine klare Orientierung für ihren Arbeitsalltag bekommen. Wenn dies gut geplant ist, ist das eigentlich Führen an diese Stelle nicht mehr von Nöten. Die Kita-Leitung fungiert dann eher als Richtungsweisende und nicht mehr als Führung im eigentlichen Sinne.(vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 46)

Unerlässlich ist es als Führungskraft einer Kita **das Umfeld zu beobachten, relevante Trends zu erkennen und Rahmenbedingungen wahrzunehmen und deren Bedeutung ihren Verantwortungsbereich einzuschätzen**. In Simsa und Patak (2008) findet man zwar eine unvollständige, aber trotz dessen recht hilfreiche Aufzählung, was eine Leitungskraft, nicht aus dem Auge verlieren sollte. Des Weiteren ist auch die Zusammenfassung dieses Aufgabenbereiches von Ulber/Strehmel (2014) sehr Hilfreich. So sollte eine Kita-Leitung den Personalmarkt, die Entwicklung in der eigenen Kindertagesstätte, die gesetzliche Lage relevante technologische Entwicklungen, relevante Trends, gesellschaftliche Entwicklungen, die Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Tätigkeiten, Entwicklungen im Umfeld sowie in

anderen Kindertagesbetreuungen und gesetzliche Richtlinien und Rahmungen zu beobachten und zu interpretieren. (vgl. Ruth Simsa, 2008, S. 47) (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 21)

Um dem Spektrum an Anforderungen und Aufgaben gerecht zu werden, ist die Kooperation und Vernetzung mit anderen Einrichtungen und Institutionen für Kita-Leitungen unerlässlich. Diese erhalten den Informationsfluss den sie benötigen und können diese Quellen als Partner und Stütze in der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern nutzen. (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 21f)

3 Das Qualifikationsgefüge des Leitungspersonals

3.1 Qualifikationsformen von Leitungskräften

Der Ort an dem Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen ausgebildet werden, ist heute noch meist die Fachschule für Sozialpädagogik.(vgl. Karin Beher, 2014a, S. 95) So haben 20,4% der zeitlich freigestellten Leitungskräfte einen einschlägigen Hochschulabschluss. Der Großteil 77% der Kita-Leitungen sind Erzieherinnen. (vgl. Kathrin Bock-Famulla, 2013, S. 35) Des Weiteren übernimmt 57% des Leitungspersonals weitere Aufgaben unter anderem im Gruppendienst. *„Eine pädagogische Fachkraft soll nicht die pädagogische Arbeit mit den Kindern vernachlässigen müssen, weil sie Leitungsaufgaben wahrnimmt“.*(zitat Kathrin Bock-Famulla, 2013, S. 5) Wie bereits in 1.1 erwähnt haben Leitungskräfte einen komplexen Aufgabenbereich, der sich im Zuge der Zeit gewandelt hat. So galten Leitungstätigkeiten lange als nebensächlich und aus diesem Grund wurde ihnen keine rechte Aufmerksamkeit geschenkt. Erst seitdem die Fachöffentlichkeit der Kita-Leitung eine Schlüsselposition für die Qualität einer Kita zuschreibt, ist dieser Berufszweig mehr und mehr in den Fokus gerückt worden. Durch das hohe Anforderungsprofil, dem die Leitungskräfte ausgesetzt sind, rückte die Frage nach dem Wissens- und Kompetenzerwerbs immer stärker in den Vordergrund. Des Weiteren wirkten gesellschaftspolitische Geschehen, wie etwa die Pisa-Studie, der Bologna-Prozess und der Europäische und Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, auf die Entwicklung in diesem Berufszweig aus.(vgl. Karin Beher, 2014a, S. 95f) Im Zuge dessen wurde auch die Ausbildung der pädagogischen Fachkräfte und das Qualifikationsniveau der Kita-Leitungen stärker ins Visier genommen.(vgl. Kathrin Bock-Famulla, 2013, S. 34) Da das Qualifikationsniveau von Leitungskräften sehr unterschiedlich ist und nicht klar gesagt werden kann welcher Ausbildungszweig das Leitungspersonal am besten mit dem Wissen und den Kompetenzen ausstattet die benötigt werden um eine Kita leiten zu können, wird im folgenden geguckt und verglichen wie die Lehrpläne der verschiedenen Schul- und Weiterbildungsformen aussehen.

3.2 Die Ausbildung an Fachschule für Sozialpädagogik

Wie bereits in Abschnitt 3.1 erwähnt- haben 77% der zeitlich freigestellten Leitungskräfte einen Fachschulabschluss. (vgl. Kathrin Bock-Famulla, 2013, S. 34) Dieser kann in vier unterschiedlichen Formen erreicht werden. Die mit 87% am häufigsten besuchte Form impliziert eine zweijährige theoretischen Teil und einen einjährigen praktischen Teil. Eine der anderen Formen ist der zeitlich verlängerter qualifizierende Bildungsgang, hier erlangen die angehenden Erzieherinnen, nach vier Jahren, zudem noch das Abitur.(vgl. Leygraf, 2012, S. 12) Des Weiteren besteht die Möglichkeit an einigen Schulen die Ausbildung in Teilzeitform zu absolvieren. Die Dauer dieser Form beträgt insgesamt vier bis fünf Jahre. Hier von sind drei Jahre fachtheoretisch und ein bis zwei Jahre sind praktisch angelegt.(vgl. Rheinland Pfalz: Ministerium für Wissenschaft) Es besteht auch die Option der berufsbegleitenden Ausbildung. Diese Ausbildungsform richtet sich an Menschen die schon im sozialen Bereich tätig sind, aber keine abgeschlossene Berufsausbildung in diesem Bereich haben. Die Ausbildung erfolgt z.B. in Hamburg drei Jahre und die angehenden Erzieherinnen sind dazu verpflichtet einer Tätigkeit in einem erzieherischen bzw. sozialpädagogischen Arbeitsfeld von mindestens 15 Stunden in der Woche nachzugehen.(vgl. Wolter) So heterogen wie die Ausbildungform der Erzieherin ist, so heterogen sind auch die Ausbildungsmodelle an den Fachschulen. So herrscht an den Fachschulen in Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland und an einigen Schulen in Sachsen-Anhalt ein additives Ausbildungsmodell. Die angehenden Erzieherinnen erlangen ihren Abschluss nach einem zweijährigen fachtheoretischen Teil und dem anschließenden einjährigen Anerkennungsjahr in der Praxis. Dieses Modell ist mit 68% das in Deutschland meist praktizierteste. Ebenfalls besteht die Möglichkeit einer integrativen Ausbildung. Hier wechseln sich der schulische und der praktische Teil während der Ausbildung ab. Dieses Ausbildungsmodell wird in Brandenburg, Berlin, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen, Schleswig-Holstein und teilweise in Sachsen-Anhalt praktiziert. Nur in Thüringen herrscht ein integratives Ausbildungsmodell mit halbjährigen Berufspraktikum.(vgl. Leygraf, 2012, S. 19f) Da es so ein großes Spektrum an Ausbildungsformen und Ausbildungsmodellen gibt, werden im Folgenden die Rahmenlehrpläne der Bundesländer verglichen. So ist festzustellen, dass auch die Ausbildungsinhalte deutschlandweit sehr heterogen sind. Die Inhalte werden von den Verordnungen der Kulturministerkonferenz und den Lehrplänen der Länder vorgegeben.

Die Rahmenvereinbarung legt folgende Inhaltsbereiche fest:

- Kommunikation und Gesellschaft
- Sozialpädagogische Theorie und Praxis
- Musisch-kreative Gestaltung
- Ökologie und Gesundheit
- Organisation, Recht und Verwaltung
- Religion / Ethik nach dem Recht der Länder.

Die Verordnungen lässt den Schulen einen großen Gestaltungsspielraum, dies führt zu unterschiedlichen Profilen und Schwerpunkten in der Ausbildung. Des Weiteren spielen die Bildungspläne, Bildungsprogramme bzw. Bildungsleitlinien der frühkindlichen Bildung eine große Rolle, da diese ebenfalls Anforderungen an die Pädagogen stellen. So gibt es bei den 16 Bundesländern auch 16 verschiedene Bildungspläne. (vgl. ?, S. 12ff) Trotz der Unterschiedlichkeiten bei den Ausbildungsinhalten kann gesagt werden, dass obwohl die Ausbildung als Breitbandausbildung ausgelegt ist, sich die angehenden Erzieherinnen hauptsächlich mit der frühkindlichen Bildung auseinandersetzen. (vgl. Leygraf, 2012, S. 22) Inwieweit explizit auf Leitungstätigkeiten eingegangen wird, kann leider nicht gesagt werden. Die Ausbildung zur Erzieherin hat die Aufgabe ein weites Spektrum an Themen abzudecken, um am Ende „multifunktionale Fachkräfte“ zu bekommen. Daher kann man die Ausbildung als Pflicht sehen in der viele Themen angeschnitten werden. Die anschließende Spezialisierung, durch Fort- und Weiterbildungen, ist dann die eigentliche Kür. So haben auch die befragten Fachschul- und Abteilungsleitungen, die an der qualitativen Befragung zum Thema „Anforderungen an die Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern“ teilgenommen haben, angegeben dass Fort- und Weiterbildungen für diesen Berufszweig unerlässlich sind. Daher wird im Abschnitt 3.3 auf das Thema Fort- und Weiterbildungen eingegangen. (vgl. Deppe, 2011, S. 41)

3.3 Professionalisierung durch Akademisierung

Wenn es um das Thema Professionalisierung von Leitungskräften geht, wird häufig gefordert, dass Kita-Leitungen einen einschlägigen Hochschulabschluss vorweisen sollten. (vgl. Schelle, 2014, S. 267) So haben aber im Durchschnitt deutschlandweit 20,4% der freigestellten Kita-Leitungen einen einschlägigen Hochschulabschluss. Dies ist im Vergleich zu anderen

Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe sehr gering. Trotz des Wunsches nach Kita-Leitungen mit Hochschulabschluss, kann nicht gesagt werden dass eine höheres Qualifizierungsniveau besser auf die Aufgaben einer Kita-Leitung vorbereitet. (vgl. Kathrin Bock-Famulla, 2013, S. 34) Im Folgenden soll betrachtet werden welche einschlägigen Hochschulabschlüsse Kita-Leitungen haben und welches Studium die Kompetenzen vermittelt die eine Kita-Leitung benötigt. Hierfür sollen sich exemplarisch, die Studiengänge in Hamburg (eine Ausnahme ist der Studiengang Heilpädagogik, dieser ist nicht Hamburg vorhanden) angeschaut werden, wo unter anderem mit 46% (in Bremen 47%) mit die meisten freigestellten Kita-Leitungen mit einschlägigem Hochschulabschluss tätig sind. So haben Kita-Leitungen mit einschlägigen Hochschulabschlüssen meistens einen Abschluss in Sozialer Arbeit oder in Sozialpädagogik (74%), den sie an eine Fachhochschule erlangt haben. Absolventinnen die einen erziehungswissenschaftlichen oder sozialpädagogischen Universitärenabschluss haben, sind mit 20,5% nicht so stark vertreten. Heilpädagoginnen und Kindheitspädagoginnen (mit und ohne Master) sind dagegen mit 2,6% und 0,3% unterdurchschnittlich vertreten. Bei dem Berufszweig der Kindheitspädagoginnen kann es auch daran liegen, dass dieser Studiengang noch recht jung ist. Die Absolventinnen dieses Studienganges versuchen sich erst seit kurzem in diesem Berufszweig zu platzieren. Auch das Alter bzw. die Erfahrung spielen hier ebenfalls eine entscheidende Rolle. So sind 45% der Kita-Leitungen zwischen 50 und 60 Jahre alt. (vgl. Karin Beher, 2014a, S. 101ff) Es besteht noch die Frage inwieweit die Studiengänge auf die spätere Leitungsposition vorbereiten. Aus diesem Grund wird im Folgenden betrachtet welche Fächer (Seminare, Tutorien und Vorlesungen) die Studiengänge anbieten. Das Studienfach Soziale Arbeit an der HAW Hamburg, vermittelt Wissen und Kompetenzen in den Bereichen Recht, Erziehungswissenschaft, Psychologie und Sozialwissenschaften. Des Weiteren können die Studierenden aus diesen Schwerpunkte wählen: Gesundheit, Prävention und Rehabilitation, Existenzsicherung, Resozialisierung und Integration, Kinder-, Jugend- und Familienarbeit, Kultur-, Bildungs- und Stadtteilarbeit. Zu dem absolvieren die Studierenden im fünften Semester ein Vollzeitpraktikum.(vgl. für Angewandte Wissenschaften Hamburg, b) Studierende bzw. zukünftige Kita-Leitungen die Erziehungs- und Bildungswissenschaften an der Universität Hamburg haben die Wahl sich auf einen von den drei Schwerpunkten festzulegen: Sozialpädagogik/Kinder- und Jugendbildung, Erwachsenen- und Weiterbildung oder Behindertenpädagogik – Inklusion und Partizipation bei Behinderung und Benachteiligung festzulegen. Auf ihr Hauptfachbezogen erlangen sie dann in folgenden Fächern Kompetenzen: Grundlagen der Erziehungswissenschaft, Erziehungswissenschaftliche Forschungsmethoden, Psychische Bedingungen und Prozesse in Bildung und Erziehung und Geschichte, Theorien und gesellschaftliche Bedingungen von Erziehung, Bildung und

Sozialisation.(vgl. Beck) Das Studienfach der Sonder- oder Heilpädagogin, dessen Absolventeninnen recht selten als Kita-Leitung fungieren, ist in Hamburg nicht vertreten. Aus diesem Grund wird der Bachelorstudiengang Heilpädagogik der Hochschule Hannover vorgestellt. Leitungskräfte die einen Abschluss an dieser Hochschule anstreben, studieren die folgenden Fächer: Wissenschaftlich denken und professionell handeln, Erziehen und Fördern, Menschliches Verhalten und Erleben erklären und verstehen, Soziale Strukturen analysieren und beeinflussen, Diagnostizieren, planen und evaluieren, Beraten und Kooperieren, Begleiten und Partizipation ermöglichen, Erziehen und Fördern, Heilpädagogisches Praxisprojekt, Wissenschaft anwenden, Begleiten und Partizipation ermöglichen sowie **Leiten und Kooperieren**.(vgl. Hochschule Hannover Diakonie) Die Kompetenzen und das Wissen, welche im jüngsten der vier Studiengänge (Kindheitspädagogik) vermittelt wird, sehen wie folgt aus: es werden Grundlagen geschaffen in Erziehungs- und Bildungswissenschaften, Psychologie, Sozialwissenschaften und Recht sowie in empirischen Methoden. Zu dem erfolgt im viertem Semester eine Einführung in die drei Studienschwerpunkte: Kompetenzentwicklung in der Kindheit, Familienberatung und Institutionsentwicklung / Management. Im fünften und sechsten Semester entscheiden sich die Studierenden für zwei der drei Hauptfächer.(vgl. für Angewandte Wissenschaften Hamburg, a) Wenn man sich die vier Studiengänge genau anguckt, haben nur zwei der Hochschulabschlüsse Management und Leiten als eigenständiges Fach. Dies sind die Studiengänge, die unterdurchschnittlich bei den Leitungskräften mit einschlägigen Hochschulabschluss, vertreten sind. Zum einen der junge Studiengang der Kindheitspädagogik und dann noch der Studiengang der Heilpädagogik. Es ist klar, dass dies Daten nicht repräsentativ für Deutschland und ihre Kita-Leitungen sind. Denn wie bereits erwähnt sind Kita-Leitungen meist zwischen 50 und 60 Jahre alt. Daraus kann geschlossen werden, dass ihr Studium sich von dem heutigem Studium unterscheidet. Alleine durch den Bologna-Prozess, fand ein großer Wandel in der Studienlandschaft statt. Trotzdem kann gesagt werden, dass ein einschlägiger Hochschulabschluss alleine kein Garant ist, dass alle benötigten Kompetenzen wie zum Beispiel Management bzw. das Leiten von Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungseinrichtungen Schwerpunkt in den einschlägigen Studiengängen ist. Aus diesem Grund sind auch für Hochschulabsolventinnen Weiterbildungsmaßnahmen essenziell. (vgl. Schelle, 2014, S. 269)

3.4 Fort- und Weiterbildung im Leitungsgefüge

Fort- und Weiterbildungen sind aus der Kindertagesbetreuung nicht wegzudenken. Die Ausbildung der pädagogischen Fachkraft kann als das Fundament gesehen werden und die berufsbegleitende Weiterbildung baut darauf auf und erweitert gewünschte Kompetenzen. Daher kann der Weiterbildung eine zentrale Rolle, bei der Professionalisierung des Berufsbildes der Kita-Leitung, zu geschrieben werden. (vgl. Schelle, 2014, S. 268) So ergab die Studie „Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege“ des statistischen Bundesamts zwar, dass ein Großteil der Leitungen in Kindertageseinrichtungen eine Ausbildung zur Erzieherin hat. Doch das Ergebnis dieser Studie spiegelt nicht wider, wieviele von den 77% eine Fort- oder Weiterbildung gemacht haben, um ihr Wissen und ihre Kompetenz zu erweitern. (vgl. Kathrin Bock-Famulla, 2013, S. 36) Denn die bundesweite Befragung von Einrichtungsleitungen und Fachkräften zu den Themen Qualifikationen und Weiterbildung ergab, dass dieser Berufszweig sehr weiterbildungsaffin ist. So haben laut dieser Befragung 96,9% der Leitungskräfte an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. (vgl. Karin Beher, 2012, S. 34) So sind sich zwar 78% der Befragten einig, dass die Aneignung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten sehr wichtig ist, doch sehen sie auch Verbesserungspotenzial in diesem Bereich. Besonders die Anerkennung von Weiterbildungsmaßnahmen wird bemängelt. (vgl. Karin Beher, 2012, S. 57)

Warum ist Weiterbildung für Kita-Leitungen überhaupt so ein wichtiges Thema? Laut Schelle gibt es drei Gründe warum gerade für Kita-Leitungen das Thema Fort- und Weiterbildung maßgeblich ist. So können und sollten Kita-Leitungen diese Räume nutzen um sich über neue Trends und tagespolitische Themen oder neue pädagogische Ansätze auszutauschen und diese dann für ihre Einrichtung übertragbar machen. Des Weiteren spielen Weiterbildungsmaßnahmen, gerade für den Managementbereich, eine Große Rolle. Da die Kompetenzen die für diesen Bereich benötigt werden, kaum an Fachschulen vermittelt werden. Ein einschlägiger Hochschulabschluss alleine garantiert aber auch nicht, dass im Managementbereich Kompetenzen erworben wurden. Da bislang nur wenig Studiengänge einen Schwerpunkt auf Management bzw. die Leitung von Institutionen der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern legen. Außerdem sollte bedacht werden, dass Kita-Leitungen meist ehemalige Mitarbeiterinnen des Teams waren und nun einen Rollenwechsel vollzogen haben. Sie sind jetzt nicht mehr nur Kollegin, sonder Leitung der Kita. Hier kann eine Weiterbildung allen Beteiligten helfen, den Rollenwechsel zu meistern. (vgl. Schelle, 2014, S. 269)

4 Empirische Untersuchungen zur Qualifikation der Kita-Leitung

4.1 Nationale Forschungsergebnisse

Einleitend muss erwähnt werden, dass Kita-Leitungen und ihre Qualifikation und den daraus resultierenden Einfluss auf die frühkindlichen Bildung in Kindertageseinrichtungen, im deutschsprachigen Raum noch nicht ausreichend empirisch untersucht worden. Wie bereits in dieser Arbeit erwähnt wird- wird der Kita-Leitung und ihrer Schlüsselfunktion erst seit jüngster Zeit mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Daher bilden gerade internationale Studien den Kern der folgenden Untersuchung „Ob und inwieweit die Qualifikation der Kita-Leitung eine Rolle spielt?“. So wird unter anderem auf nationaler Ebene die amtliche Kinder- und Jugendhilfestatistik seit 2011 erfasst wie viele Personen Leitungstätigkeiten übernehmen und wie viele Kita-Leitungen für diesen Arbeitsbereich freigestellt sind und welche Abschlüsse in Leitungspositionen vertreten sind. Doch gibt diese Erhebung nicht wieder, ob und wie die Qualifikation der Leitungskraft sein sollte.(vgl. Kathrin Bock-Famulla, 2013, S. 33) An Hand der vorherigen Kapitel wird einem zwar klar, dass der Arbeitsbereich der Kita-Leitung sehr komplex ist und viele Kompetenzen verlangt. Die Studie „Qualifikationen und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte“ zeigt deutlich, dass Weiterbildungen einen wichtigen Teil bei der Professionalisierung dieser Berufssparte darstellt.(vgl. Karin Beher, 2012, S. 57) Außerdem zeigen Studien, dass die Qualifizierung im Sinne der Aus- und Weiterbildung zwar auch von den Akteurinnen verlangt wird, aber ihnen Berufserfahrung und damit einhergehend ein gewisses Alter der Kita-Leitung ebenfalls von Bedeutung sind.(vgl. Karin Beher, 2014a, S. 130) Doch gibt, wie bereits erwähnt, keine nationale Studien wieder, ob das Qualifikationsniveau von Kita-Leitungen und die Qualität frühkindliche Bildung in Kindertageseinrichtungen miteinander korrelieren. Aus diesem Grund wird in Abschnitt 4.2 auf internationale Studien und Forschungsergebnisse eingegangen und geguckt inwieweit das Thema international erforscht wurde.

4.2 Internationale Forschungsergebnisse

Die Einflüsse auf die Qualität frühkindliche Bildung ist auf internationaler Ebene schon länger ein Thema, gerade in Großbritannien wird dieses Thema schon länger untersucht. Aus diesem Grund kommen die meisten Forschungsergebnisse hierher. Bei diesen Untersuchungen wurde ebenfalls erhoben, welchen Einfluss die Qualifikation der Kita-Leitung auf die frühkindliche Bildung hat. Die bekanntesten internationalen Forschungsergebnisse im Bereich der frühkindlichen Bildung entstammen der EPPE (Effective Provision of Pre-school Education) Studie. Diese wurde zwischen 1997 und 2003 in England durchgeführt. An der Studie haben ca. 2800 Kinder aus 141 Kindertageseinrichtungen und 300 Kinder die keine Kindertageseinrichtung besucht haben teilgenommen. Im Laufe der Studie wurden Daten über die Kinder und ihre Eltern, sowie über deren Familienverhältnisse erhoben. Des Weiteren- und für diese Arbeit interessant- wurden ebenfalls Daten über das pädagogische Personal und der Qualität der Kindertageseinrichtung erhoben.(vgl. Textor) So zeigen die Ergebnisse der Studie, dass ein höher qualifizierteres Personal auch für mehr Qualität in der Einrichtung steht. Dies gilt im Besonderen, wenn die Kita-Leitung eine höhere Qualifizierung besitzt.(vgl. Kathy Sylva, 2004, S. 4)

Auch weitere Studien aus England, wie zum Beispiel die dreijährige Längsschnittstudie zum Thema *Kindheitspädagogen: Eine Untersuchung über die Entwicklung, die Leitungsposition und die Auswirkungen*¹ (Eigene Übersetzung) (vgl. Hayes, 2011) (*Longitudinal Study of Early Years Professional Status: an exploration of progress, leadership and impact*) aus 2009, die im Auftrag der Children's Workforce Development Council (CWDC) durchgeführt wurde, spiegeln wider dass die Qualifizierung und auch die Professionalisierung von Kita-Leitung einen erheblichen Einfluss auf die Qualität der frühkindlichen Bildung hat. Dies beruht hauptsächlich auf ihr Verständnis von Qualität und wie sie diese erreichen können.(vgl. Mark Hadfield, 2012, S. 86) Des Weiteren gibt es noch die ELEYS-Studie (Effective Leadership in the Early Years Sector), hier hat ein Team anhand von Daten aus der EPPE-Studie, erhoben wie sich eine Kita-Leitung verhalten muss um eine hohe Qualität in der pädagogischen Arbeit zu erreichen. Die Wissenschaftler arbeiteten heraus welche Punkte hierfür von Bedeutung sind. Zum einen sind es die eigenen Kompetenzen und die der Mitarbeiterinnen miteinander zu verknüpfen und in Einklang zu bring.

¹Early Years Professional Status arbeiten in England mit Kindern von 0 bis 5 Jahren. Das Studium wurde 2007 von der Regierung ins Leben gerufen und ist vergleichbar mit dem in Deutschland existierenden Studium für Kindheitspädagogen

Ebenfalls ist es wichtig neue Trends zu erkennen und sie mit dem Altbekannten zu verknüpfen, sowie eine klare Definition der Rollen und deren Aufgabenbereiche. Die Ergebnisse zeigen ebenfalls, dass eine klare und gemeinsame Vorstellung vom Bild des Kindes und eine damit einhergehende pädagogisches Konzept zu einer hohen Qualität in der pädagogischen Arbeit beiträgt. Außerdem ist es wichtig die Teammitglieder zu ermutigen sich und ihre eigene Arbeit kritisch zu reflektieren. Der ganz entscheidende Punkt und der bei allen vorherigen Punkten greift, ist die Kommunikation mit und im Team.(vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 46) Abgesehen von den oben genannten Ergebnissen, kam auch hier heraus, dass ein Kita-Leitung die durch ihre Ausbildung gut auf ihre Rolle als Leitungskraft vorbereitet wurde ein wichtige Element ist für die Qualität der frühkindlichen Bildung in Kindertageseinrichtungen. Besonders weil Teams heute immer größer werden und sie auch multi-professioneller werden und sein müssen.(vgl. Iram Siraj-Blatchford, 2006, S. 27)

Eine Studie die ebenfalls aus Großbritannien stammt, die 2013 von Carol Aubrey, Ray Godfrey und Alma Harris angelegt wurde, befasst sich mit der Bedeutung von Leitung in Einrichtungen der Frühen Bildung.(vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 45) Außerdem führte das Team ein Studie mit dem Titel *How Do They Manage? An Investigation of Early Childhood Leadership- Wie managen sie? Eine Untersuchung von Leitungskräften in der frühkindlichen Bildung und Erziehung*. Die Studie befasst sich mit Kita-Leitungen, die unterschiedliche Qualifikationsniveaus haben.(vgl. Carol Aubrey, 2013, S. 5) Die Kita-Leitungen gaben an, welche Kompetenzen benötigt werden um als Kita-Leitung effektiv zu fungieren.(vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 45) Eine nicht aus Großbritannien stammende Studie ist die von der finnischen Professorin Eeva Hujala. Die Professorin befasst sich seit vielen Jahren mit dem Themen Kita-Leitungen, Qualität und die pädagogische Arbeit in der frühkindlichen Bildung und Erziehung. Zu diesen Themen verfasste sie Literatur (*Researching Leadership in Early Childhood Education, Contextually Defined Leadership, Shared Leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners, Dimensions of leadership in the childcare context...*) führt und führte Studien zu ihnen durch. Ergebnisse ihrer Studie, die Teil eines internationalen Projektes waren, sind unter anderem dass unterschiedliche Personengruppen unterschiedliche Erwartungen an Kita-Leitungen haben.(vgl. Hujala, 2004, S. 67) Die Eltern erwarten einen gewissen Service und eine gute Zusammenarbeit. Während die Träger und Politik vor allem erwarteten, dass die Leitung das Personal führt und dem Bildungsauftrag gerecht wird. Die Mitarbeiterinnen selber glaubten, dass der Auftrag einer Kita-Leitung sei es ihr Team und jeden einzelnen zu unterstützen und die zwischenmenschlichen Beziehungen zu pflegen. Außerdem sollten ihrer Meinung nach Leitungskräfte vorrausschauend handeln und denken und den zusammenhalt im Team gewähren. Auch die Kita-Leitungen selbst gaben im Laufe

der Studie an, was sie denken was eine Leitungskraft zu bewältigen hat. So war für sie ebenfalls der Zusammenhalt im Team von hoher Priorität, sowie die Teamentwicklung, sich über neue Forschungsergebnisse zu informieren und das Team zu befähigen und zu animieren gute pädagogische Arbeit zu leisten. (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 45) Weitere Ergebnisse der Studie waren, dass die Kita-Leitung in ihrer Rolle als Leitung viele Rollen übernehmen muss. Aus den Erwartungen an eine Kita-Leitung und den verschiedenen Rollen die sie hat, lässt sich schließen dass eine Kita-Leitung eine multifunktionale Person sein sollte. Deren Aufgaben nicht wirklich klar definiert sind. (vgl. Hujala, 2004, S. 65ff) Sie steht im Grunde zwischen den Stühlen und muss hier bestmöglich agieren. (vgl. Petra Strehmel, 2014, S. 45)

5 Fazit und Ausblick

Die Zielsetzung dieser Arbeit war es, den Einfluss hinsichtlich des Qualifikationsniveaus von Kita-Leitung auf die frühkindlichen Bildung in Kindertageseinrichtungen, zu beleuchten. Zu diesem Zweck wurde erst geklärt, welche Anforderungen, Aufgaben und Tätigkeiten Kita-Leitungen zu erfüllen haben. Im weiteren Verlauf wurde dann darauf eingegangen, welche Qualifikationsformen Leitungskräfte in Deutschland innewohnen. Dem folgte die Auseinandersetzung mit nationalen und internationalen Forschungsergebnissen zu dem Thema Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen.

Durch die Hausarbeit konnte gezeigt werden, welchen Stellenwert die Qualifikation auf die frühkindliche Bildung in Kindertageseinrichtungen hat. Gerade die internationalen Forschungsergebnisse, wie etwa die EPPE Studie, zeigen deutlich, dass ein höher qualifizierteres Personal auch für mehr Qualität in der Einrichtung steht. Dies gilt im Besonderen, wenn die Kita-Leitung eine höhere Qualifizierung besitzt.(vgl. Kathy Sylva, 2004, S. 4) Hierfür scheint hauptsächlich das Verständnis von Qualität und wie sie diese erreicht werden kann, verantwortlich zu sein.(vgl. Mark Hadfield, 2012, S. 86) Zu dem wurde aber auch deutlich gemacht, dass deutschlandweit 77% der Kita-Leitungen keinen einschlägigen Hochschulabschluss haben. Daher scheinen Fort- und Weiterbildungen derzeit eine gute Lösung zu sein um das Qualifikationsniveaus von Kita-Leitungen zu steigern.(vgl. Schelle, 2014, S. 269) Außerdem scheint ein einschlägiger Hochschulabschluss nicht auszureichen, um dem Anforderungs-, Aufgaben- und Tätigkeitsprofil von Kita-Leitungen voll und ganz zu entsprechen. Daher sind auch hier Fort- und Weiterbildungen von großer Bedeutung. (vgl. Schelle, 2014, S. 269)

Nun zu meinem persönlichen Fazit. Ich hatte mir von dieser Facharbeit erhofft, zwei Sachen zu erfahren. Zum einen war es mir wichtig zu erfahren, inwieweit das Thema in der Fachöffentlichkeit thematisiert und diskutiert wird. Zum anderen wollte ich wissen, inwiefern zu meiner eingehenden Frage, wissenschaftliche Erkenntnisse existieren.

Leider wurden nicht beide Ziele zu meiner vollsten Zufriedenheit erfüllt. Ich hatte zwar im Rahmen dieser Arbeit die Gelegenheit, viele Erkenntnisse über die Meinungen der Fachöffentlichkeit zu erlangen, da es mir hierbei in keiner Weise an Fachliteratur gemangelt hat. Dadurch habe ich neue Erkenntnisse über die Wichtigkeit von Kita-Leitungen und ihren Tätigkeiten erlangt, die mir auch in meinem weiteren Berufsleben sehr hilfreich sein werden. Was mich aber überrascht hat, war dass es noch auf nationaler Ebene wenig wissenschaftliche Ergebnisse zu diesem Thema gibt. Zwar sind die internationalen Studien sehr informativ, doch hätte ich mir bei der zugeschriebenen „Schlüsselposition“, mehr nationale Studien erhofft.

Durch die Recherche für die vorliegende Arbeit haben sich Weiterführende Fragen ergeben - Welchen Einfluss hat die Freistellung der Kita-Leitung auf die Qualität der frühkindlichen Bildung? Welche Rolle spielt die Freistellung? und Welche Rolle spielt das Alter einer Kita-Leitung? Ich könnte mir gut vorstellen, diese Fragestellungen in meiner Bachelorthesis weiterzuverfolgen und diese mit der vorliegenden Arbeit zu verknüpfen.

Literaturverzeichnis

- [für Angewandte Wissenschaften Hamburg a] ANNGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG, Hochschule für: *Bildung und Erziehung in der Kindheit (Bachelor)*. <http://www.haw-hamburg.de/studium/bachelor/bachelor-studiengaenge/ws/bildung-und-erziehung-in-der-kindheit.html>. – gesehen am: 20.2.2015 22:00
- [für Angewandte Wissenschaften Hamburg b] ANNGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG, Hochschule für: *Soziale Arbeit (Bachelor)*. <http://www.haw-hamburg.de/studium/bachelor/bachelor-studiengaenge/ws/soziale-arbeit.html>. – gesehen am: 20.2.2015 21:21
- [Beck] BECK, Prof. Dr. I.: *BA Erziehungs- und Bildungswissenschaft Fakultät für Erziehungswissenschaft Universität Hamburg*. http://www.ew.uni-hamburg.de/studium/files/ba-eub_ueberblick-inkl-studienschwerpunkte_08_2014.pdf. – gesehen am: 20.2.2015 21:30
- [Ministerium für Bildung] BILDUNG, Jugend und Sport B. f.: *Länderübersicht Kita: FINANZIERUNGSREGELUNGEN*. <http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/5527/Finanzierungsregelungen.pdf>. – gesehen am: 17.2.2015 10:45
- [Carol Aubrey 2013] CAROL AUBREY, Alma H. Ray Godfrey G. Ray Godfrey: How Do They Manage? An Investigation of Early Childhood Leadership. In: *Educational Management Administration & Leadership* (2013)
- [Deppe 2011] DEPPE, Vera: *Anforderungen an die Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern: Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Fachschul- und Abteilungsleitungen*. 1. München : Deutsches Jugendinstitut e. V. (DJI), 2011. – 12ff, 41 S. – ISBN 978-3-86379-056-1
- [Diskowski 2009] DISKOWSKI, Detlef: Der Betreuungs- und Finanzierungs-Gutschein: Bemerkungen zur Finanzierung der Kindertagesbetreuung. In: *TPS Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita* (2009), S. 43
- [Hayes 2011] HAYES, Anne: All about the role of ... Early years Professional. In: *NurseryWorld* (2011)
- [Hochschule Hannover Diakonie] HOCHSCHULE HANNOVER DIAKONIE, Gesundheit und S.: *Modulhandbuch des Bachelorstudienganges Heilpädagogik – Inklusive Bildung und Begleitung*. http://f5.hs-hannover.de/fileadmin/media/doc/f5/studium/abteilung_

- heilpaedagogik/Modulhandbuch_Bachelor_HP_Stand_September_2013.pdf. – gesehen am: 20.2.2015 21:45
- [Hujala 2004] HUIJALA, Eeva: Dimensions of Leadership in the Childcare Context. In: *Scandinavian JOURNAL of Educational Research* (2004), S. 65ff,67
- [Iram Siraj-Blatchford 2006] IRAM SIRAJ-BLATCHFORD, Laura M.: *Effective Leadership in the Early YEARS Sector (ELEYS) Study*. Institute of Education, University of London, 2006. – 27 S.
- [Karin Beher 2014a] In: KARIN BEHER, Jens L.: *Empirische Befunde zu den Leitungstätigen*. 10. München : WiFF Wegweiser Weiterbildung, 2014. – ISBN 978-3-86379-130-8, S. 95ff, 101ff,130
- [Karin Beher 2014b] KARIN BEHER, Jens L.: Kita-Leitung unter der Lupe. In: *TPS Leben,Lernen und Arbeiten in der Kita* (2014), S. 14, 14f, 15
- [Karin Beher 2012] KARIN BEHER, Michael W.: *Qualifikationen und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte: Bundesweite Befragung von Einrichtungsleitungen und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen – Zehn Antworten*. 1. München : Deutsches Jugendinstitut e. V. (DJI), 2012. – 34,57, S. – ISBN 978-3-86379-051-6
- [Kathrin Bock-Famulla 2013] KATHRIN BOCK-FAMULLA, Jens L.: *Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2013*. 1. Gütersloh : Bertelsmann Stiftung, 2013. – 5, 33, 34, 35, 36 S. – ISBN 978-3-86793-533-3
- [Kathy Sylva 2004] KATHY SYLVA, Pam Sammons Iram Siraj-Blatchford Brenda T. Edward Melhuish M. Edward Melhuish: *The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) Project: Findings from Pre-school to end of Key Stage1*. 1. Nottingham : DfES Publications, 2004. – 4 S. – ISBN 1 84478 516 5
- [Leygraf 2012] LEYGRAF, Jan: *Struktur und Organisation der Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern: Eine bundesweite Befragung von Fachschul- und Abteilungsleitungen: Zehn Fragen – Zehn Antworten*. 1. München : WiFF Wegweiser Weiterbildung., 2012. – 12,19f, 22 S. – ISBN 978-3-86379-056-1
- [Mark Hadfield 2012] MARK HADFIELD, Martin Needham Tim Waller-Liz Coleyshaw Mahmoud Emira Karl R. Michael Jopling J. Michael Jopling: *Longitudinal Study of Early YEARS Professional Status: an exploration of progress, leadership and impact Final report*. 1. Wolverhampton : University of Wolverhampton, 2012. – 86 S. – ISBN 978-1-78105-147-4

- [Petra Strehmel 2014] PETRA STREHMEL, Daniela U.: *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. 1. München : Deutsches Jugendinstitut e. V. (DJI), 2014. – 8, 9, 11f, 12, 13, 14, 19, 21, 45, 46 S. – ISBN 978-3-86379-132-4
- [Ruth Simsa 2008] RUTH SIMSA, Michael P.: *Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. 1. Wien : Linde Verlag Ges.m.b.H., 2008. – 41, 42, 43, 44, 45, 45f, 46, 47 S. – ISBN 978-3-71430-1304
- [Schelle 2014] In: SCHELLE, Regine: *Ausblick: Professionelles Leiten durch Weiterbildung*. 10. München : WiFF Wegweiser Weiterbildung, 2014. – ISBN 978-3-86379-130-8, S. 267, 268, 269
- [Textor] TEXTOR, Martin R.: *Forschungsergebnisse zur Effektivität frühkindlicher Bildung: EPPE, REPEY und SPEEL*. <http://www.kindergartenpaedagogik.de/1615.html>. – gesehen am: 21.2.2015 15:30
- [Rheinland Pfalz: Ministerium für Wissenschaft] WISSENSCHAFT, Weiterbildung und K. f.: *Information zum Schulversuch "Berufsbegleitende Teilzeitausbildung von Erzieherinnen und Erziehern"*. https://kita.bildung-rp.de/fileadmin/dateiablage/Qualifizierung/Downloads/Informationen_zum_Schulversuch_Teilzeitausbildung_30072013.pdf. – gesehen am: 18.2.2015 21:09
- [Wolter] WOLTER, Barbara: *Berufsbegleitende Weiterbildung (BWB)*. <http://fsp2.hamburg.de/index.php/article/detail/1034>. – gesehen am: 18.2.2015 20:44