

## Ausblick: Professionelles Leiten durch Weiterbildung

Regine Schelle

Sowohl der fachwissenschaftliche Hintergrund (Teil A) als auch das Kompetenzprofil (Teil B) des Wegweisers zeigen eindrücklich, dass das Aufgabenspektrum einer Kita-Leitung umfassend und vielschichtig ist. Es ist zu erwarten, dass sich die Anforderungen an Kita-Leitungen in den nächsten Jahren noch erweitern und ausdifferenzieren werden. Umso mehr verwundert es, dass Funktion und Aufgaben einer Kita-Leitung kaum Teil der Diskussion über eine notwendige Professionalisierung der Frühen Bildung sind. Der Ausblick des Wegweisers zeigt abschließend auf, inwiefern sich die Erwartungen an die Kompetenzen einer Kita-Leitung verändern werden und welcher Entwicklungsbedarf auf der Ebene der Ausbildung, der strukturellen Rahmenbedingungen und der Weiterbildung für die Professionalisierung dieses Funktionsbereichs besteht.

### Das Aufgabenprofil im Wandel

Die Erwartungen an die Kompetenzen einer Kita-Leitung hängen entscheidend von den Erwartungen an die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung ab und sind damit einem steten Wandel unterworfen. Richtet man den Blick auf aktuelle Veränderungsprozesse in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung, lässt sich erkennen, wie sich auch die Anforderungen einer Kita-Leitung verändern werden.

Die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen wird immer stärker davon geprägt, dass Kindertageseinrichtungen nicht mehr als Betreuungs-, sondern als *Bildungseinrichtungen* wahrgenommen werden. Dieser Paradigmenwechsel zeichnet sich zunehmend in den pädagogischen Konzeptionen der Einrichtungen ab und verändert damit die Erwartungen an Kindertageseinrichtungen z.B. seitens der Eltern oder der Politik. Um diesen

Veränderungen Rechnung zu tragen, ist eine systematische Umsetzung eines auf die spezifischen Merkmale der Einrichtung abgestimmten Bildungsmanagements erforderlich. „Dazu gehören neben der Organisation, Steuerung, Gestaltung und Evaluation von Lern- und Entwicklungsprozessen die Auseinandersetzung mit den Bildungszielen und dem Verständnis von Bildung in der frühen Kindheit“ (Haderlein/Berg 2007, S. 19).

Betrachtet man die Ergebnisse der Studie „Tun-Unterstützen-Fördern?“ (TUF), im Rahmen derer Tätigkeiten von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen untersucht wurden, zeigt sich, dass hier Entwicklungsbedarf besteht: Bislang konzentrieren sich die Tätigkeiten einer Kita-Leitung vorrangig auf verwaltungsbezogene Aufgaben, auf die Organisation bestimmter Abläufe sowie auf die Zusammenarbeit mit Eltern. Im Rahmen eines sogenannten „Bildungsprozessmanagements“ wenden Kita-Leitungen viel Zeit für das Qualitätsmanagement der Einrichtung auf. Wenig Zeit bleibt aber scheinbar für die Auseinandersetzung mit Innovationen, Konzeptions(weiter)entwicklungen und Programmrevisionen. Die Leitungskräfte setzen bei ihrer „Bildungsbedarfsanalyse“ insbesondere bei den Kindern an, was eine besondere Wertschätzung der Anliegen der Kinder verspricht. Wird aber daran gedacht, dass es in der derzeitigen Debatte auch darum geht, den Bildungsort Kindertageseinrichtung im Rahmen der bildungspolitischen Diskussionen zu stärken und neu zu positionieren, dann fehlt die Orientierung bzw. auch Verortung in einem durchlässigen Bildungssystem. „Prozesse, die auf der Makroebene angesiedelt sind, wie die übergeordnete Auseinandersetzung mit bildungspolitischen Prozessen oder Anforderungen, die z.B. von Seiten der Schule an die Einrichtungen herangetragen werden, finden im Berufsalltag weniger Berücksichtigung“ (König/Barkemeyer/Günther im Erscheinen). Diese Aufgaben werden folglich für eine Kita-Leitung in den nächsten Jahren wichtiger werden.

Neben dem Bildungsparadigma wird in den nächsten Jahren auch das Inklusionsparadigma die Arbeit in Kindertageseinrichtungen verändern. Der Anspruch, *inklusive Konzepte und Ansätze der Frühpädagogik* in Kindertageseinrichtungen zu verwirklichen, wird stetig wachsen. Die Arbeit mit heterogenen Familien und Kindern stellt eine Erweiterung der Aufgaben der Fachkräfte und damit der Kita-Leitung selbst dar. Konzeptionen müssen reflektiert und weiterentwickelt werden, die Personalentwicklung muss entsprechend geplant werden. Damit verbunden gewinnen die Kooperationen mit dem Umfeld der Einrichtung sowie die Gestaltung der Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams für das Aufgabenspektrum einer Kita-Leitung an Bedeutung.

Nicht nur die Weiterentwicklung der inhaltlich-konzeptionellen Arbeit, auch gesellschaftliche Entwicklungen erweitern das Aufgabenprofil von Kita-Leitungen. Aufgrund der *demografischen Entwicklung* in den nächsten Jahren und dem damit verbundenen zu erwartenden Rückgang der Kinderzahlen wird eine Kita-Leitung vor allem in ländlichen Regionen bzw. in Regionen mit geringer Geburtenrate mit der Frage konfrontiert sein, wie sie die Einrichtung vor dem Hintergrund eines wachsenden Konkurrenzdrucks gut positionieren kann (Hugoth 2014; Haderlein 2008). Zunehmend werden dann Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Profilbildung der Einrichtung sowie eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit notwendig sind, von einer Kita-Leitung gefordert.

Das Aufgabenspektrum der Kita-Leitungen wird sich in den nächsten Jahren ebenfalls ausweiten, weil sich die *Organisationsformen* der Kindertageseinrichtungen weiterentwickeln. Zum einen verändern sich die Organisationen, um den sich stets wandelnden, heterogenen Bedürfnissen und Bedarfen der Familien besser gerecht zu werden. Als Beispiel kann man hier die Weiterentwicklung zu Familienzentren oder die Flexibilisierung der Öffnungszeiten und Angebote nennen (Haderlein 2008). Zum anderen zeigt sich ein Trend des Zusammenschlusses von einzelnen Trägern zu Trägerverbundmodellen oder regionalen Zweckverbänden. Damit soll den wachsenden Ansprü-

chen an Kindertageseinrichtungen und an deren Trägerschaft Rechnung getragen werden (Hugoth 2014; Altgeld/Stöbe-Blossey 2009; Haderlein 2008).

Solche Weiterentwicklungen haben oft zur Folge, dass die Teams wachsen und sich verändern. Vertiefte Kompetenzen zur Bewältigung der Handlungsanforderungen, die sich sowohl auf Führung und Personalentwicklung als auch auf die Gestaltung von Zusammenarbeit beziehen, werden für Kita-Leitungen daher wichtiger. Der Abstimmungsbedarf zwischen Kita-Leitungen, Gruppenleitungen und dem Träger bzw. der Dachorganisation wächst ebenso (Hugoth 2014). Mit all diesen organisatorischen Veränderungen rückt die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen, die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern sowie die Öffnung der Einrichtung gegenüber dem Sozialraum vom Rand in den Mittelpunkt des Aufgabenspektrums einer Kita-Leitung (König/Barkemeyer/Günther im Erscheinen).

Zu erwarten ist zudem, dass sich die *Zusammensetzung der Teams* in Kindertageseinrichtungen verändern wird. Vergleichbar mit anderen Berufsfeldern werden auch in Kindertageseinrichtungen zunehmend ältere Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen tätig sein. Angesichts des Fachkräftemangels stehen Leitungskräfte in Einrichtungen mehr denn je vor der Herausforderung, „Mitarbeiter nicht nur zu gewinnen, sondern sie gesund und motiviert in ihrem Beruf zu halten“ (Adamy 2013, S. 48). Der Entwicklung und Etablierung eines auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Altersgruppen ausgerichteten Gesundheitsmanagements muss somit Priorität eingeräumt werden (ebd.). Zu diesen Aspekten kommt hinzu, dass sich die Qualifikationsprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausdifferenzieren, da die Fachkräfte öfter unterschiedliche Ausbildungswege absolviert haben oder aufgrund des Fachkräftemangels mögliche Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger eingestellt werden müssen. Aufgabe der Kita-Leitung ist es, diese Vielfalt im Team als Ressource für die pädagogische Arbeit zu nutzen (Neuß 2014).

## Kita-Leitung – der „blinde Fleck“ in der Professionalisierungsdiskussion

Angesichts dieser Entwicklungen wird umso deutlicher, dass die vielschichtigen Aufgaben einer Kita-Leitung vor allem zukünftig nicht „nebenher“ bewältigt werden können. Sie verlangen ein spezifisches Kompetenzprofil, das sich in nahezu allen Punkten von dem einer Fachkraft im Gruppendienst unterscheidet.

Eine Professionalisierung des frühkindlichen Bereichs zielt darauf ab, das professionelle Handeln, also das bewusste, reflektierte sowie fachlich begründete Handeln der Fachkräfte zu verbessern, um dadurch die Qualität der Bildungsprozesse der Kinder zu steigern. Angesichts der Tatsache, dass die Qualität der Kita-Leitung für die Qualität der Bildungs- und Entwicklungsprozesse der Kinder entscheidend ist (Viernickel u.a. 2013), verwundert es, dass im Zuge der Debatte um die Professionalisierung bislang zumeist die Bedeutung der Kita-Leitung in der Diskussion vernachlässigt wurde (Bock-Famulla/Lange 2013). Der Kita-Leitung wird zwar die Verantwortung zugeschrieben, den Professionalisierungsprozess in der Einrichtung voranzubringen (Viernickel u.a. 2013), es fehlt aber eine breite Auseinandersetzung über ein „Professionalitätsverständnis in Bezug auf Leitung“ selbst (Bock-Famulla/Lange 2013, S. 31). Um die Position der Leitungskraft einer Kindertageseinrichtung in bestehende Entwicklungen stärker einzubeziehen, besteht auf verschiedenen Ebenen Entwicklungsbedarf.

## Professionalisierung durch akademisch ausgebildete Kita-Leitungen

Unabhängig von einer fehlenden fachlichen Auseinandersetzung darüber, was eine professionelle Kita-Leitung ausmacht, wird oft gefordert, die Leitungsstelle mit einer Person zu besetzen, die über einen Hochschulabschluss verfügt (Hugoth 2014; hierzu auch vbw 2012). Eine solche Forderung trifft durchaus auf Zustimmung unter Fachkräften. In der Studie „Zukunftskonzept Kita 2020“ wurden in Niedersachsen verschiedene Workshops und Diskussionsrunden mit insgesamt 60 Erzieherinnen, Kita-Leitungen und Fachberaterinnen sowie eine Befragung von Praktikerinnen und fachfremden Studierenden durchgeführt. Den befragten Fachkräften war es wichtig, eine Leitung an der Spitze der „Kita 2020“ zu sehen, die akademisch qualifiziert ist (Schneewind 2011).

Solche Forderungen liegen in der Annahme begründet, dass für die Bewältigung der Komplexität der Leitungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen eine akademische Ausbildung grundlegend ist. Die wissenschaftliche Ausbildung legt – im Unterschied zu einer beruflichen Ausbildung – den Fokus auf eine umfassende Auseinandersetzung mit komplexen Zusammenhängen und soll die Studierenden unter anderem dazu befähigen, vor dem Hintergrund eines ausgeprägten wissenschaftsbasierten Wissens kreative Lösungen für immer wieder anders gelagerte Anforderungen zu entwickeln (Gängler 2010). Ein Studium strebt den „Erwerb eines möglichst komplexen Wissenshorizontes [an], der nicht primär auf die Bewältigung gegebener, standardisierter Handlungssituationen gerichtet ist, sondern auf die Bearbeitung situationsübergreifender, unübersichtlicher Handlungszusammenhänge zielt (Stichwort Entwicklungskompetenz)“ (ebd., S. 361). Die Fokussierung auf die Stärkung individueller Entwicklungskompetenz (ebd.) sowie auf die Reflexionsfähigkeit in der Auseinandersetzung mit wissenschaftlichem Wissen (Friederich 2012) soll Kita-Leitungen in besonderer Form dazu qualifizieren, die an sie gerichteten Handlungs-

anforderungen zu bewältigen. Kritisch bleibt anzumerken, dass allein eine akademische Ausbildung für eine Leitungstätigkeit in einer Kindertageseinrichtung nicht ausreicht. Voraussetzung ist es, und das geben auch die befragten Fachkräfte der Studie „Zukunftskonzept 2020“ an, dass eine Kita-Leitung ausreichend praktische Erfahrung im Gruppendienst gesammelt hat (Schneewind 2011). Eine solche berufliche Sozialisation ist entscheidend, um Routinen, die Bedeutung des Teams und Rahmenbedingungen richtig einschätzen zu können (Dippelhofer-Stiem 2013).

Wie die Daten aus der amtlichen Statistik zeigen (vgl. Teil A, Kap. 2), verfügt der Großteil der Kita-Leitungen bislang nicht über einen Hochschulabschluss, und dies wird in fast allen Landesrechten auch nicht eingefordert. Um den Anteil an Akademikerinnen und Akademikern unter Kita-Leitungen zu erhöhen, müssen aber nicht nur gesetzliche Regelungen verabschiedet werden, die dies einfordern, sondern auch Kita-Träger müssen eine entsprechende Anstellungspolitik forcieren. Unabhängig davon, ob es um die Besetzung der Leitungsposition oder einer Position in der Gruppenarbeit geht, scheint grundsätzlich ein Vorbehalt gegen akademisch ausgebildete Fachkräfte zu bestehen. Im Rahmen einer Studie in Baden-Württemberg wurden 847 Träger von Kindertageseinrichtungen zu ihrer Motivation, Fachkräfte mit akademischem Abschluss einzustellen, befragt. „Lediglich 33,8% der befragten Arbeitgeber standen dem positiv gegenüber, 39,4% bewerteten dies neutral und 26,8% lehnten es für die Zukunft sogar ab“ (Kirstein/Fröhlich-Gildhoff 2014, S. 53). Negative Einstellungen dazu gründeten „in erster Linie darauf, dass – vermeintlich ausbildungsunabhängig – der Persönlichkeit der Fachkraft ein höheres Gewicht eingeräumt wird, als der qua Ausbildung erworbenen Fachlichkeit (20,6%)“ (ebd., S. 53). Eine Rolle für eine ablehnende Haltung spielt für 18,3% der Befragten auch eine damit verbundene mögliche Erhöhung der Personalkosten. 12,6% der Aussagen betrafen Vorurteile, die man gegenüber akademischen Ausbildungen hat: Kopflastigkeit, unzureichende soziale Kompetenzen sowie fehlendes praktisches „Know-how“. Es zeigte sich

insgesamt ein deutliches Informationsdefizit bei den Trägern über Inhalte des Studiums und die Kompetenzprofile der Absolventinnen und Absolventen (ebd.). Diese Haltung der Ambivalenz und Unsicherheit bestätigen zwölf Experteninterviews mit Trägervertreterinnen und Trägervertretern, die im Rahmen des Projekts „Akademisierung frühpädagogischer Fachkräfte – AKIPÄD“ durchgeführt wurden (Altermann/Holmgaard 2013).

## Professionelle Rahmenbedingungen für Kita-Leitungen – ein „kompetentes System“

Professionelles Leiten braucht neben den individuellen Kompetenzen der Kita-Leitung professionelle Rahmenbedingungen, die im Rahmen des CoRe-Projekts<sup>1</sup> als Teil eines „kompetenten Systems“ definiert wurde (Urban u.a. 2012). Der Begriff eines „kompetenten Systems“ verdeutlicht, dass die individuellen Kompetenzen einer jeden Fachkraft in ein System eingebunden sind, das die Weiterentwicklung und Performanz dieser Kompetenzen ermöglicht bzw. sie auch erschweren kann. Ein solches System besteht neben der individuellen Ebene auch aus der Ebene der Einrichtung und des Teams, der Ebene der Zusammenarbeit im Sozialraum sowie aus der Ebene der Politik (ebd.). „The conceptual shift from a focus on the individual practitioner (who needs to be skilled, trained and professionalised) toward what we suggest calling a competent system has obvious implications: no longer can the institutional and organisational environment of early childhood practitioners be neglected“ (ebd., S. 523).

1 Das Forschungsprojekt CoRe (Study on competence requirements in early childhood education and care) wurde im Auftrag der Europäischen Kommission in den Jahren 2010 und 2011 durchgeführt. Ziel war es, die verschiedenen Kompetenz- und Professionalitätskonzepte in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung europaweit zu systematisieren. Bedingungen für die Entwicklung der Kompetenzen der Fachkräfte wurden auf allen Ebenen identifiziert.

Betrachtet man die Bedeutung des Trägers für die Einrichtung und die rechtlichen Regelungen zur Festlegung bestimmter Zeitkontingente für Leitungstätigkeiten durch die Politik, zeigt sich deutlicher Entwicklungsbedarf, will man die Professionalisierung der Leitungstätigkeit anstoßen. Maßgeblich werden die Rahmenbedingungen für Kita-Leitungen durch den Träger gesetzt. Als bedeutender Teil des Managements einer Einrichtung muss er systematisch in die Diskussion über das Professionalitätsverständnis von Leitung in Kindertageseinrichtungen eingebunden sein. Das Teilprojekt V „Trägerqualität“ der *Nationalen Qualitätsinitiative* (NQI) des *Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* (BMFSFJ) stellte aber schon 2003 fest, dass die wichtige Funktion des Trägers bei der Steuerung der Einrichtungsqualität zu wenig thematisiert wird (Fthenakis u.a. 2003). Auch das Instrument, das aus dem Teilprojekt V der NQI hervorgegangen ist, löste keine systematischen, flächendeckenden Qualitätsentwicklungsprozesse auf Trägerebene aus. Offensichtlich sind hier gesetzliche Regelungen notwendig, die dafür Sorge tragen, dass eine gezielte Weiterentwicklung der Leitungstätigkeit auf Trägerebene angestoßen wird und somit als Teil eines „kompetenten Systems“ die Arbeit der Kita-Leitung unterstützt. Dies impliziert, dass die Trägerqualität selbst Gegenstand der Forschung über Professionalisierungsprozesse im frühkindlichen Bereich wird, wie zum Beispiel die Auswirkungen der sich neu entwickelnden Verbünde und Organisationsformen der Träger von Kindertageseinrichtungen (Altgeld/Stöbe-Blossey 2009).

Um einzuschätzen, ob die zeitlichen Rahmenbedingungen professionelles Leiten unterstützen, kann man die statistischen Daten zu den *Zeitkontingenten* von Kita-Leitungen für die Leitungstätigkeit heranziehen (vgl. auch hier Kap. A2). Diese Daten lassen darauf schließen, dass die Funktion einer Kita-Leitung bislang in vielen Einrichtungen „nebenbei“ oder auch gar nicht wahrgenommen wird bzw. werden kann. „Wenn in rund einem Drittel aller Kitas gar keine Personen und in einem weiteren Drittel Personen nur stundenweise für Leitungsaufgaben freigestellt sind, dann ist dies

zugleich ein Hinweis auf einen vergleichsweise geringen Stellenwert der Ausübung von Leitungsaufgaben in Kitas“ (Fuchs-Rechlin 2013, S. 31)<sup>2</sup> Der Umfang der Zeitkontingente ist abhängig von der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung. Im Sinne professioneller Rahmenbedingungen erscheint das widersinnig, da die grundlegenden Aufgaben wie Vernetzung, Qualitätsentwicklung und -sicherung, die Entwicklung eines pädagogischen Profils, die Öffnung zum Sozialraum, die Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den Eltern sowie das Bildungsmanagement in allen Einrichtungen gleichermaßen anfallen (Fuchs-Rechlin 2013; Schneewind 2011).

Zu einem Professionalisierungsprozess gehört auch eine Auseinandersetzung darüber, unter welchen strukturellen Bedingungen es Kita-Leitungen überhaupt möglich wird, zu einer Qualitätsverbesserung der pädagogischen Arbeit beizutragen. Dazu fehlen bislang vergleichende Analysen und empirische Ergebnisse.

## Weiterbildung als Teil des „kompetenten Systems“

Die individuelle Ebene der Fachkräfte ist ebenso Teil eines „kompetenten Systems“ (Urban u.a. 2012). Um Kompetenzen auf dieser individuellen Ebene fortwährend auszubilden und zu erweitern, benötigen Fachkräfte neben einer grundlegenden Ausbildung berufsbegleitende Weiterbildung. Weiterbildung muss „im Rahmen der derzeitigen Reformprozesse als zentrales Element der Professionalisierung gelten. In pädagogischen Berufen kommt diesen Weiterbildungen eine wichtige Rolle zu, um nicht nur über Erfahrung im Berufsalltag zu lernen, sondern auch die subjektiven Handlungsmuster und Routinen gezielt zu hinterfragen und aufzubrechen“ (König 2014, S. 178). Weiterbildungen

<sup>2</sup> Ausnahmen sind die großen Einrichtungen und Verbünde, bei denen die Kita-Leitungen auch häufig akademisch ausgebildet und in Vollzeit tätig sind (Fuchs-Rechlin 2013).

eröffnen einen fiktiven (Denk-)Raum, der für die Auseinandersetzung mit der aktuellen Tätigkeit, den Anforderungen und Rahmenbedingungen, für Reflexion und Austausch sowie für neue Anregungen genutzt werden kann.

Für die Tätigkeit als Kita-Leitung nimmt Weiterbildung aus drei Gründen einen besonderen Stellenwert ein:

Erstens, weil es ohne solche (Denk-)Räume nicht möglich ist, neue Trends und tagespolitische Themen oder neue pädagogische Ansätze so zu durchdringen, dass sie für die Arbeit in der eigenen Einrichtung übersetzbar werden.

Zweitens haben Weiterbildungen für Kita-Leitungen einen besonderen Stellenwert, weil die Kompetenzen, die eine Kita-Leitung im Bereich des Managements benötigt, kaum Teil der Ausbildung an Fachschulen sind und auch ein Studium kein Garant dafür ist, dass in diesem Bereich Kompetenzen entwickelt werden konnten (siehe oben). Denn abhängig ist das unter anderem von Inhalt und Ausrichtung des jeweiligen Studiengangs. Bislang ist die Anzahl der Studiengänge, die als Schwerpunkt das Management bzw. die Leitung von Institutionen der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern im Alter zwischen null und zehn Jahren aufweisen<sup>3</sup>, noch relativ gering. In vielen anderen Studiengängen wird Management und/oder Leitung als ein inhaltlicher Aspekt unter vielen anderen angegeben (WiFF Studiengangsdatenbank, Stand 2/2014).

Drittens übernehmen in der Praxis oft Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Team die vakante Position der Kita-Leitung. Um diesen Rollenwechsel von der Kollegin zur Leitung und die damit verbundenen neuen Aufgaben für alle Seiten gut zu meistern, ist eine begleitende Weiterbildung unumgänglich (Hugoth 2014).

In der Regel muss man Leitungskräfte nicht dazu motivieren, Weiterbildungen in Anspruch zu nehmen. 96,9% der insgesamt 1.425 im Rahmen der WiFF-Fachkräftebefragungen befragten Einrich-

tungsleitungen hatten in den letzten zwölf Monaten an einer berufsbezogenen Weiterbildungsveranstaltung teilgenommen. Kita-Leitungen nutzen Weiterbildungsangebote sogar häufiger und intensiver als pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Behr/Walter 2012; vgl. zu den Leitungsqualifizierungen auch Teil A, Kap. 2). Entscheidend ist es also nicht, Kita-Leitungen von der Bedeutung der Weiterbildung zu überzeugen, sondern dafür Sorge zu tragen, dass die Angebote von hoher Qualität sind. Bislang fehlen einheitliche Standards für die Qualifizierung von Führungskräften (vgl. Teil A, Kap.1). Die inhaltliche und strukturelle Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten ist sehr heterogen. Es bleibt also in der Verantwortung des Trägers bzw. der Kita-Leitung, Weiterbildungsangebote bewusst und sorgfältig auszuwählen. Besonders geeignet, eine nachhaltige Weiterentwicklung der Kompetenzen einer Kita-Leitung anzuregen, sind langfristige, den Berufsalltag begleitende Veranstaltungen, die auf die individuellen Kompetenzen und die einrichtungsspezifischen Anforderungen abgestimmt sind.

Wichtig ist es, dass der Einrichtungsträger Barrieren für die Teilnahme an solchen Weiterbildungen abbaut. Denn häufiger als pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klagen Kita-Leitungen über das begrenzte Zeitkontingent, das aufgrund der Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen für Weiterbildung zur Verfügung steht. Zudem weisen sie öfter darauf hin, dass die beruflichen Belastungen ein Grund für die Nichtteilnahme an Veranstaltungen sind. Für eine Teilnahme ist also oft eine große persönliche Einsatzbereitschaft gefordert. Damit die Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen nicht nur vom Engagement der Einzelnen abhängig ist, sollte der Träger die Kita-Leitung in eine systematische Personalentwicklung einbinden (Hugoth 2014).

Die Ausführungen zeigen, dass die Erwartungen an die Kompetenzen einer Kita-Leitung steigen und sich die Tätigkeitsprofile von Kita-Leitungen ausdifferenzieren werden. Damit diese Anforderungen zukünftig bewältigbar bleiben, muss auch die Ausgestaltung der Leitungsposition selbst in den Blickpunkt der Weiterentwicklungsprozesse

3 Beispiele für solche Studiengänge sind an der Katholischen Hochschule Freiburg, der Hochschule Koblenz, der Evangelischen Hochschule Dresden oder der Hochschule Magdeburg-Stendal angesiedelt.

in Kindertageseinrichtungen rücken. Die Etablierung von Leitungsteams und damit die Einführung geteilter Leitung in Kindertageseinrichtungen sind beispielhafte Möglichkeiten, wie die Komplexität der Leitungsaufgaben auf mehrere Schultern verteilt werden kann (Nagel-Prinz/Paulus 2012). Um den Professionalisierungsprozess auch für die Funktion Kita-Leitung voranzubringen, ist es neben solchen Organisationsentwicklungsprozessen oder möglichen Reformen in der Ausbildung vor allem wichtig, die Rahmenbedingungen für die Leitung einer Kindertageseinrichtung zu verändern. Dazu muss sich auch Weiterbildung als Teil eines „kompetenten Systems“, als Unterstützungssystem für die Professionalisierung der Kita-Leitungen etablieren.

## Literatur

- Adamy, Esther (2013): Generationenmanagement und die Förderung intergenerativer Ressourcen. Eine Aufgabe für Führungskräfte. In: *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik*, 5/2013, S. 48–49
- Altermann, André/Holmgaard, Marie (2013): Die (Teil-)Akademisierung der Frühpädagogik aus der Perspektive der Träger – Erste Befunde einer Befragung von Vertreterinnen und Vertretern der Träger von Kindertageseinrichtungen zum Akademisierungsprozess im Elementarbereich. In: *ISA Jahrbuch 2013*. Münster, S. 261–278
- Altgeld, Karin/Stöbe-Blossey, Sybille (2009): Die Trägerqualität und die Beschäftigungs- und Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. In: Altgeld, Karin/Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung*. Wiesbaden, S. 195–211
- Behr, Karin/Lange, Jens (2014): Kita-Leitung unter der Lupe. Forschungsergebnisse zu einem unklaren Berufsprofil. In: *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik*, 2/2014, S. 14–17
- Behr, Karin/Walter, Michael (2012): Qualifikation und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte. *Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien*, Band 15. München
- Bock-Famulla, Kathrin/Lange, Jens (2013): *Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme*. Gütersloh
- Dippelhofer-Stiem, Barbara (2013): Berufliche Sozialisation von Erzieherinnen. In: Fried, Lilian/Roux, Susanna (Hrsg.): *Handbuch Pädagogik der frühen Kindheit*. Berlin, S. 400–410
- Friederich, Tina (2012): Professionalisierung durch Akademisierung? In: *Zeitschrift für Sozialpädagogik*, 10. Jg., H. 1, S. 41–60
- Fthenakis, Wassilios E./Hanssen, Kirsten/Oberhuetmer, Pamela/Schreyer, Inge (Hrsg.) (2013): *Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen*. Weinheim/Basel/Berlin

- Fuchs-Rechlin, Kirsten (2013): Unterschätzt in der Bildungsdebatte? In: *Welt des Kindes*, 1/2013, S. 29–31
- Gängler, Hans (2010): Die Sozialpädagogik und ihre Didaktik. In: Kasüschke, Dagmar (Hrsg.): *Didaktik in der Pädagogik der frühen Kindheit*. Kronach, S. 360–384
- Haderlein, Ralf (2008): Auf die Leitung kommt es an. In: *das leitungsheft. Kindergarten heute*, 1/2008, S. 4–10
- Haderlein, Ralf/Berg, Konrad (2007): Zukünftige Leitungskräfte können alles?! In: *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik*, 1/2007, S. 16–19
- Hugoth, Matthias (2014): Learning by doing? In: *Welt des Kindes*, 2/2014, S. 29–31
- Kirstein, Nicole/Fröhlich-Gildhoff, Klaus (2014): Wie stehen die Kita-Träger in Baden-Württemberg zu den AbsolventInnen der BA Kindheitspädagogik-Studiengänge? In: *Frühe Bildung*, 3 (1), S. 52–54
- König, Anke (2014): *Ausblick: Perspektiven und (Heraus-)Forderungen*. In: Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.): *Kompetenzorientierte Gestaltung von Weiterbildungen*. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 7. München, S. 177–181
- König, Anke/Barkemeyer, Insa/Günther, Frederike (im Erscheinen): *Leitung von Kitas als Bildungsmanagement? Einblicke in Tätigkeitsprofile von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. In: König, Anke/Leu, Hans Rudolf/Viernickel, Susanne (Hrsg.): *Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik. Empirische Befunde der AWiFF-Förderlinie*. Weinheim
- Nagel-Prinz, Susanne M./Paulus, Peter (2012). *Wie geht es Kita-Leitungen? Gesundheitliche Belastungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. Prävention und Gesundheitsförderung*, 7 (2), S. 127–134
- Neuß, Norbert (2014): *Konflikt oder Ressource? Heterogene Teams in den Kitas*. In: *klein & groß*, 4/2014, S. 14–17
- Schneewind, Julia (2011): *Gesamtbericht Zukunftskonzept Kita 2020 – mit Praktikerinnen im Gespräch*. Osnabrück
- Urban, Matthias/Vandenbroeck, Michel/Van Laere, Katrien/Lazzari, Arianna/Peetres, Jan (2012): *Toward Competent Systems in Early Childhood Education and Care. Implications for Policy and Practice*. In: *European Journal of Education*, Vol. 47, 4/2012, S. 508–526
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw) (Hrsg.) (2012): *Aktionsrat Bildung: Professionalisierung in Frühpädagogik. Qualifikationsniveau und -bedingungen des Personals in Kindertagesstätten*. Gutachten. München
- Viernickel, Susanne/Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Schwarz, Stefanie/Zenker, Luise (2013): *Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen*. Berlin