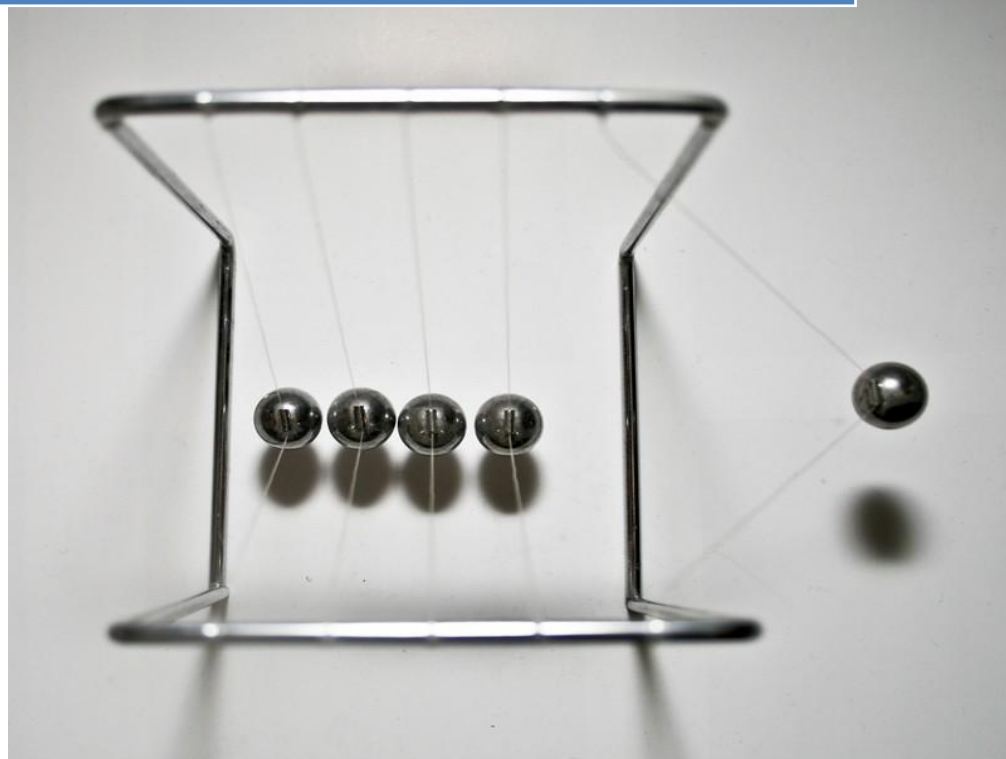


Gefördert durch die  
**Robert Bosch Stiftung**

# Leitung der Kindertageseinrichtung

Petra Rannenberg-Schwerin



Herausgegeben von  
**Ursula Carle**  
und  
**Gisela Koepfel**

Handreichungen zum Berufseinstieg von  
Elementar- und KindheitspädagogInnen – Heft B11

# Leitung der Kindertageseinrichtung

Petra Rannenberg-Schwerin

Handreichungen zum Berufseinstieg von  
Elementar- und KindheitspädagogInnen

## Impressum

Herausgegeben von

**Ursula Carle**

und

**Gisela Koepfel**

Text

**Petra Rannenberg-Schwerin**

Layout

**Birte Meyer-Wülfing**

Titelbild

**Photocase**

Entstanden  
im Rahmen des Programms  
PiK – Profis in Kitas  
der Robert Bosch Stiftung



### **Petra Rannenberg-Schwerin**

Dipl. Soz.-Päd. Petra Rannenberg-Schwerin hat nach Abschluss der Fachhochschule für Sozialpädagogik und Sozialökonomie in Bremen 1974 ihre staatliche Anerkennung erhalten. Nach jahrzehntelanger Erfahrung im Management unterschiedlich großer Kindertageseinrichtungen auf Leitungsebene war sie zwischen 2004 und 2006 als Projektkoordinatorin der Pisa-Handlungsfelder für Bildung und Erziehung im Elementarbereich in übergreifender Kooperation mit dem Universum Bremen, der Bremer Stadtbibliothek und dem Bremer Überseemuseum tätig. Nach diversen Veröffentlichungen und einem Studium an der IFFE-Potsdam zu "Prävention und Intervention im Bereich Eltern-Säuglingsbeziehung/Eltern-Kleinkindbeziehung" leitet sie seit 2006 das Kinder- und Familienzentrum 'Auf den Hunnen' in Bremen und ist als Mentorin an der Universität Bremen tätig.

KiTa - Bremen, Eigenbetrieb der Hansestadt Bremen

Kinder- und Familienzentrum Auf den Hunnen

Auf den Hunnen 32

28239 Bremen

Telefon 0421/3619295

[petra.rannenberg-schwerin@kita.bremen.de](mailto:petra.rannenberg-schwerin@kita.bremen.de)

[www.kita.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen](http://www.kita.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen)

Bremen, Januar 2012

# Leitung einer Kindertageseinrichtung

Petra Rannenberg–Schwerin

- I. Umbruch des Arbeitsfeldes Kindertageseinrichtungen und die organisatorischen Konsequenzen für die Kitas
  - A. Faktoren des Umbruchs
  - B. Grundlagen der Leitungskompetenz
  - C. Konsequenzen für die Aufgaben der Leitung
- II. Kompetenzen und Kompetenzentwicklung
  - A. Das Fähigkeitsprofil
  - B. Das Aufgaben- und Strukturprofil
- III. Managementaufgaben und Kitaleitung
  - A. Wirtschaftstheoretische Grundlagen
  - B. Organisationsentwicklung
    - B.1 Die Kita als lernende Organisation
    - B.2 Bildungsmanagement
  - C. Finanzierung der Kita - ein Überblick
    - C.1 Budgetierung, Finanz-Controlling, Benchmarking
    - C.2 Balanced Scorecard (BS) - ein weiteres Controlling-Verfahren
    - C.3 Finanzierungsstrategien: Fundraising und Sponsoring
    - C.4 Marketing, Kundenorientierung, Kita-Profil
  - D. Konzeption und Konzeptionsentwicklung
  - E. Qualitätsmanagement - Evaluation
    - E.1. Qualitätsmanagement
    - E.2. Evaluation
  - F. Personalmanagement und Personalentwicklung
    - F.1 Führung durch Zielvereinbarung
    - F.2 Teamarbeit, Teamentwicklung
    - F.3 Kollegiale Beratung, Supervision
    - F.4 Multiprofessionalität
  - G. Projektmanagement
- IV. Kooperation und Kommunikation innerhalb und außerhalb der Kita
  - A. Zusammenarbeit mit Eltern und Elternbeirat
  - B. Das Beschwerdeggespräch (Beschwerdemanagement)
  - C. Öffentlichkeitsarbeit
  - D. Kooperation und Vernetzung von Kindertageseinrichtungen im Sozialraum
  - E. Der Übergang von der Kita in die Grundschule
  - F. Die Kita in der pluralen Trägerlandschaft
- V. Bausteinbezogenen Qualifikationsziele der Begleitung im Rahmen der Berufseinstiegsphase

Literatur

Überblick über das Berufseinstiegs-Projekt

*„Die deutsche Kita-Landschaft steht vor dem wohl tiefgreifendsten Wandel ihrer Geschichte. Noch nie wurde dem frühpädagogischen Bereich von politischen Entscheidungsträgern aller Parteien, Medien und der breiten Öffentlichkeit so viel Aufmerksamkeit geschenkt. Nie zuvor wurden den Kindertageseinrichtungen so viele Funktionen und Aufgaben zugeschrieben wie in der gegenwärtigen Fachdebatte. Die bildungspolitische Aufladung seit PISA, Änderungen in den Finanzierungs- und Trägerstrukturen, die Auffächerung der Bildungs- und Betreuungsangebote innerhalb der Einrichtungen, die Erfordernisse, die sich aus dem Ausbau der Ganztagschulen ergeben und der zunehmende Wettbewerb zwischen Einrichtungen und Trägern haben zurecht zu einer Neuausrichtung und Erweiterung der Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote für Erzieher/Erzieherinnen auf allen Ebenen geführt“*

SELL 2004, S. 88

## **I. Umbruch des Arbeitsfeldes Kindertageseinrichtungen und die organisatorischen Konsequenzen für die Kitas**

Dieses Zitat beschreibt plastisch den Umbruch des Arbeitsfeldes der Kindertageseinrichtungen (Kita) in den letzten Jahren, einen Umbruch, der Konsequenzen grundsätzlicher Natur für die Struktur jeder Einrichtung mit sich bringt, unabhängig davon, unter welcher Trägerschaft anspruchsvolle pädagogische Arbeit vollzogen wird. Leiten und Führen von sozialen Organisationen ist eine komplexe Aufgabe geworden. Begriffe wie „Kundenorientierung“, „Management von Erziehungs- und Bildungseinrichtungen“, „Marketing“, „Sponsoring“, „Kosten- und Leistungsrechnung“ oder „Controlling“, um nur einige zu nennen, machen deutlich, dass eine gezielte und wissenschaftlich unterlegte Vorbereitung auf eine Leitungs- und Führungsaufgabe in diesem Bereich unerlässlich ist.

### **I. A. Faktoren des Umbruchs**

Sinkende Kinderzahlen aus Gründen der demographischen Entwicklung werden künftig in manchem regionalen Bereich einen Überhang an Plätzen in Kitas verursachen. Dies wird, ob es nun wünschenswert ist oder nicht, zwangsläufig zu einem gewissen Wettbewerb der Einrichtungen untereinander auch innerhalb einer Trägerschaft führen, dem sich alle Einrichtungen stellen müssen. Durch die freie Wahl der Eltern, in welche Kita sie ihr Kind bringen, in einen kirchlichen, einen städtischen oder in einen Waldorf- oder Montessori-Kindergarten, wird in Zukunft neben dem

pädagogisch stimmigen Konzept eine entscheidende Rolle spielen, in welcher Art und Weise eine Einrichtung geführt wird, welche Wertvorstellungen und Kundenorientierung in der Kita anzutreffen sind, wie erfolgreich Mitarbeiterorientierung und wie geschickt und kenntnisreich Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit praktiziert werden.

Daneben wird aufgrund der Verknappung öffentlicher Mittel und begründet durch die Veränderungen im Finanzierungsbereich der Einrichtungen durch Wechsel von der Objektfinanzierung zur Subjektfinanzierung (Stichwort: Ausgabe von Gutscheinen an die Eltern) für das Überleben mancher Kita das Beherrschen grundlegender betriebswirtschaftlicher Instrumente von erheblicher Bedeutung sein. In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass sich immer mehr gewerblich ausgerichtete Träger durch das Angebot der Einrichtung von betriebsnahen Kindertageseinrichtungen erfolgreich um einen Markt bemühen, der sich zunehmend wettbewerbs- und damit leistungsorientiert ausbildet.

Diese Entwicklung hat Konsequenzen für die akademische Ausbildung von Früh- und Elementarpädagogen und findet seinen folgerichtigen Niederschlag in der Einrichtung und Entwicklung der Berufseinstiegsphase Elementarpädagogik B. A. der Universität Bremen. In der möglichst engen Verzahnung von Theorie und Praxis will sie dem akademischen Nachwuchs ein aus der Zusammenarbeit von Universität und Praxis entwickeltes Instrumentarium an die Hand geben, das unter anderem auch dort ansetzt, wo es um Leitungs- und Führungsaufgaben mit funktionalen und inhaltlichen Anforderungen geht, die neben die fachspezifische pädagogische Ausbildung treten (siehe Carle 2010; o. J.).

## I. B. Grundlagen der Leitungskompetenz

Leitungsaufgaben in einer Einrichtung werden zunehmend nicht mehr ohne grundlegende Kenntnisse von Organisationssystemen und Managementmethoden in ihrer Anwendbarkeit auf den praktischen Arbeitsalltag möglich und denkbar sein.

Wer als ElementarpädagogIn Leitungsaufgaben und Führungsaufgaben in einer Kita ausüben möchte, wird sich ein Stück unternehmerisches Denken aneignen müssen, um die von ihr betreute Einrichtung erfolgreich führen und die anspruchsvollen Aufgaben pädagogisch hochwertigen Handelns in einer Organisationsstruktur umsetzen zu können, die alle Beteiligten mitnimmt, angefangen von den Eltern der Kinder über die MitarbeiterInnen bis hin zu den Verantwortlichen im Trägersystem.

Darüber hinaus wird ein in den nächsten Jahren anstehender Generationenwechsel dazu führen, dass ein zunehmender Bedarf an Früh- und ElementarpädagogInnen auch auf Leitungsebene herrschen wird. Um Leitungsaufgaben übernehmen zu können, müssen sie über entsprechende Fähigkeiten, Kenntnisse und betriebswirtschaftliches Handwerkzeug verfügen.

Damit ein Dienstleistungsunternehmens auf einem wettbewerblich ausgerichteten Markt bestehen kann, sind von der Kitaleitung grundlegende Kenntnisse in Führungstechniken, Kommunikation und betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu erwerben. Entscheidend für die Übernahme einer Leitungsaufgabe ist das Gelingen einer guten Zusammenarbeit zwischen Kitaleitung, den Mitarbeitern, den Eltern, der Kooperation mit anderen Institutionen und nicht zuletzt auch mit dem Träger.

Davon leiten sich weitere Ziele im Bereich von Einstellungen, Kenntnissen und Fähigkeiten ab. Es gilt ein Gefühl für betriebswirtschaftliche und organisatorische Zusammenhänge bei der Führung eines dienstleistungsorientierten Unternehmens aus dem Sozialbereich entwickeln zu können, die mit der Leitung einer Kita verbunden sind. Ebenso notwendig die Auseinandersetzung mit den vielschichtigen Erwartungshaltungen einer großen Anzahl unterschiedlicher Menschen und Institutionen aus dem sozialen Umfeld einer Kita.

Dies gelingt nur, wenn über Kenntnisse im Bereich der Kommunikationstechniken verfügt wird, ebenso wie Grundlagenwissen über Managementmodelle und Instrumente verschiedener Organisationstechniken unter Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Grundlagen, Marktorientierung und Marktpositionierung, Kenntnisse über neue Steuerungsmodelle und die plurale Trägerlandschaft. Dazu bedarf es der Fähigkeit allgemeine und spezifische Managementmodelle auf den Kindertagesbereich zu übertragen und sinnvoll mit Bildung, Erziehung und Betreuung zu verbinden, sachliche und personelle Ressourcen für die Umsetzung von Planung und Konzeption einzuschätzen, vertraut zu sein mit Konzepten zur Vernetzung, deren Planung und Umsetzung.

## I. C. Konsequenzen für die Aufgaben der Leitung

Leitungskräften von Kindertageseinrichtungen kommt in diesem Professionalisierungsprozess eine besondere Schlüsselrolle zu. Von ihrer Haltung, ihrem Führungsstil und ihrem Aufgabenverständnis hängt ab, wie sich die Teamzusammenarbeit entwickelt, wie in der Kita der Umgang miteinander gepflegt wird, wie sich das Verhältnis zu den Kindern, ihren Eltern und Gästen darstellt und welche Bildungskultur geschaffen wird.

Leitungskräfte nehmen im Team von ErzieherInnen insofern eine besondere Position ein, als sie sich häufig im Spannungsfeld einer Doppelrolle befinden und zwar einerseits als Mitglied des Teams und andererseits in ihrer Position als EntscheiderIn. Die LeiterIn ist für die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags und die Einhaltung pädagogischer Standards zuständig. Sie ist für die gesamte Einrichtung verantwortlich. Die wichtigsten Aufgaben der Leitung sind u. a.:<sup>1</sup>

- Die Fach- und Dienstaufsicht über das Personal
- Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement
- Planung und Durchführung von Elternarbeit
- Organisation des Betriebes

<sup>1</sup> In Anlehnung an Wehrmann /Abel 2000, S. 16.

- Verwaltung der Einrichtung im Sinne der Mitwirkung bei Haushaltsplanung und dessen Vollzug
- Ausübung des Beschaffungswesens
- An- und Abmeldung von Kindern
- Durchführung der Elterngespräche
- Zusammenarbeit mit dem Elternbeirat
- Zusammenarbeit mit dem Träger und der Trägerverwaltung
- Sicherstellung der Betriebssicherheit durch Aufsicht über die Einhaltung hygienischer, gesundheitlicher und baupolizeilicher Vorschriften
- Öffentlichkeitsarbeit
- Sponsoring, Fundraising

Klug (2001) differenziert in der Darstellung einer Stellenausschreibung das Anforderungsprofil über die formale Verantwortlichkeit für Personalführung, die pädagogische Leitung, die organisatorisch-verwaltungstechnische Leitung, über die Budgetverantwortung und die Vertretung nach außen nach fachlichen Anforderungen wie formaler Qualifikation, Erfahrung und Kenntnissen in berufsfeldspezifischen Bereichen und persönlichen Anforderungen.

Als persönliche Anforderung habe eine StelleninhaberIn Fähigkeiten und Stärken aufzuweisen wie etwa kommunikative Fähigkeiten, Fähigkeiten zur Gesprächsführung, Fähigkeiten zur Führung des Teams, Fähigkeiten zum Schließen von Vereinbarungen, kreative Stärken, Führungsverhalten wie Mitarbeiterorientierung und Zielorientierung, Belastbarkeit im Sinne von Konfliktfähigkeit und Stressbewältigung, ferner Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft, die sich zeigen sollen in Verhandlungsgeschick, konstruktivem Umgang mit Widerständen, demokratischem Umgangstil, Initiativfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein (ebd., S. 79 ff).

Das Anforderungsprofil ist also sehr umfassend. Eine KitaleiterIn arbeitet in einem - letztlich unauflösbaren - Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Wissensvermittlung, Beratung und Bewertung, Distanz und Nähe, Pädagogik und Verwaltung, Menschenführung und Beachtung von Rechtsvorschriften, Altru-

ismus und Durchsetzungsvermögen, Hilfe und Selbstschutz. Die Leitung einer Einrichtung ist wie jede soziale Rolle einer Summe von Erwartungen ausgesetzt, die an diese Rollenposition gerichtet sind. Es geht um die Erwartungshaltungen der Kinder, der Eltern, der MitarbeiterInnen, der Fachberatung, der Trägerverwaltung, der Behörden, sowie des gesamten Umfeldes der Kita wie Nachbarn, Schulen, Gemeinde, Lieferanten, Politiker, Berufsverbände, Gewerkschaften, Parteien.

Wie eine Einrichtung geleitet wird, hängt zum großen Teil von der Persönlichkeit der LeiterIn ab. Bei einem partnerschaftlichen Führungsstil lässt sie MitarbeiterInnen Spielraum zur Eigeninitiative und fördert die Selbstständigkeit des Teams. Bei Entscheidungsprozessen wird das gesamte Team einbezogen, Kritik und Anerkennung werden adäquat ausgesprochen und ein verständnisvoller Umgang mit Gefühlen kommuniziert. Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig, sind freundlich und hilfsbereit, das Team zeichnet sich durch Konfliktfähigkeit und konstruktive Zusammenarbeit aus.

Hohe fachliche, organisatorische und soziale Kompetenzen führen zu einem erfolgreichen Führungsverhalten (vgl. Fischer, W. A. 2001). Ein Führungsteam mit einem ähnlichen Führungsverständnis zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungspersönlichkeiten sich gut ergänzen, nicht konfliktstreu sind und ihr kreatives Potenzial zielgerichtet einsetzen.

## II. Kompetenzen und Kompetenzentwicklung

Der Begriff der Kompetenz ist vieldeutig und je nach Standpunkt und Verwendungszusammenhang unterschiedlich definiert. In der Berufs- und Wirtschaftspädagogik werden Kompetenzen teilweise als „Selbstorganisationsdispositionen“ definiert. Eine Person, die über ausreichende Kompetenzen verfügt, um sachgerecht bestimmte Dinge zu tun, ist in dieser Hinsicht kompetent: „Kompetenz entspricht [...] der Handlungsfähigkeit eines individuellen, kollektiven oder organisationalen Akteurs und integriert dessen Wissen, Werte, Einstellungen und Selbstreflexion“ (Carle 2003, S. 8).

Kompetenzen erwirbt man unter anderem durch Ausbildung, Weiterbildungsmaßnahmen, Erfahrung, Selbstreflexion und informelles Lernen, auch auf autodidaktischem Wege. In der Praxis beruflicher Bildung hat sich - nicht unumstritten - mittlerweile eingebürgert, von vier Kernkompetenzen auszugehen, aus denen sich alle weiteren Kompetenzen ableiten lassen:

- Das Fähigkeitsprofil umfasst soziale Kompetenz, fachliche Kompetenz, Methodenkompetenz und personale Kompetenz, also der Fähigkeit, bestimmte Kenntnisse und Fertigkeiten situativ und handlungsangemessen anwenden zu können.
- Von diesem Fähigkeitsprofil unterscheidet sich das Aufgaben- und Strukturprofil: Kompetenz im Sinne der Beschreibung des Umfangs von Entscheidungsbefugnissen.

## II. A. Das Fähigkeitsprofil

Dem genannten Kompetenzverständnis des Fähigkeitsprofils lässt sich die Frage zuordnen: Über welche Kenntnisse und Fähigkeiten im Sinne von Schlüsselqualifikationen muss eine Leiterin verfügen, um der Summe der an ihre Rollenposition geknüpften Erwartungen zu entsprechen? Hier eine stichwortartige Aufzählung der Kernkompetenzen in der üblichen Vier- bzw. Dreiteilung (Gnahn 2010, S. 26 ff)

- **Personale Kompetenz<sup>2</sup>:** das heißt die Fähigkeit, zu kommunizieren und zwar im Sinne der Möglichkeit, auch komplizierte Sachverhalte verbal verständlich ausdrücken zu können, die Fähigkeit der Gestaltung von Kontakten nach innen und nach außen, Kritikfähigkeit und Empathie, Teamorientierung, Standpunkte beziehen, ‚sich einbringen‘ und eine warmherzige Atmosphäre schaffen zu können, Konflikte aushalten und austragen zu können, die Einrichtung nach innen und außen vernetzen zu können und die Fähigkeit, sich als Persönlichkeit so-

wohl in der Leitungsrolle wie auch im menschlichen bzw. zwischenmenschlichen Bereich entwickeln zu können.

- **Fachkompetenz:** d. h., in Fragen der Früh- und Elementarpädagogik fachlich auf dem jeweiligen Stand des fach- und bildungspolitischen Diskurses zu sein und zwar mit stetem Blick auf die Weiterentwicklung der Einrichtungskonzeption, des Qualitätsmanagements, wie auch der Effektivitätssteigerung in den Bereichen der Verwaltung und Finanzen, der Betriebsorganisation und Finanzierung, wie auch der kompetenten Bewältigung von täglich anfallenden Routineaufgaben;
- **Methodenkompetenz:** die LeiterIn muss über die Möglichkeit und Fähigkeit verfügen, strategische Ziele zu entwickeln und mit den MitarbeiterInnen gezielt an deren Verwirklichung zu arbeiten, Besprechungen ergebnisorientiert zu leiten und allgemeine Entwicklungsprozesse zu kontrollieren und voranzubringen. Sie muss über die dafür erforderlichen methodischen Kenntnisse aus verschiedenen Bereichen der Gesprächsführung, dem Feld der Kreativitätstechniken, der Anwendung von Moderationsmethoden usw. verfügen und diese anwenden können (Möller / Möller 2007, S.14)

## II. B. Das Aufgaben- und Strukturprofil

Dem Aufgaben- und Strukturprofil lässt sich die Frage zuordnen: Welche Entscheidungsbefugnisse sind erforderlich, um eine Einrichtung erfolgreich und (betriebswirtschaftlich) effektiv führen zu können?

Das Aufgaben- und Strukturprofil umfasst die Voraussetzungen für sinnvolle Führung, nämlich die Übernahme bzw. Übergabe (durch den Träger) von Verantwortung und die effektive Durchsetzung strategisch erkannter Ziele im Sinne einer klaren Zuschreibung von Kompetenzen an die Kitaleitung. Dies ist bei einem kleineren Träger mit nur einer Einrichtung anders / leichter, als bei einem großen Träger, der bestimmte Verantwortlichkeiten für eine Vielzahl von Einrichtungen zentral organisiert bzw. organisieren muss.

<sup>2</sup> Hier und im Folgenden fassen wir Personale und Soziale Kompetenz unter „Personale Kompetenz“ zusammen.

Dies ist bei einem kleineren Träger mit nur einer Einrichtung anders / leichter, als bei einem großen Träger, der bestimmte Verantwortlichkeiten für eine Vielzahl von Einrichtungen zentral organisiert bzw. organisieren muss. Leitung kann die Einhaltung erarbeiteter Qualitätsstandards nur dann kontrollieren und nötigenfalls auch durchsetzen, wenn eine Verlagerung der Dienst- und Fachaufsicht auf die Ebene der LeiterIn ebenso stattfindet, wie die Verlagerung der Verantwortlichkeit für die Einstellung und Bewertung des Personals auf die Leitungsebene (was bei großen kommunalen Trägern selten bis gar nicht der Fall ist). Wer leiten will, sollte idealerweise Verantwortung und Entscheidungsbefugnis mittels folgender Kompetenzen übernehmen können:

- **Personalkompetenz:** Verantwortlichkeit für Personaleinstellung, Personalführung, Personalentwicklung, Personalkontrolle und Personaleinsatz;
- **Budgetkompetenz:** Verwendung von Budgets, Verfahren zur Erstellung von Haushaltsplänen, Kontrolle von Budgets;
- **Organisationskompetenz:** Öffentlichkeitsarbeit, Planungskompetenz, Teamführung, Qualitätsverantwortung.

Die Kompetenzen für Personal (Einstellung, Dienstanweisungen, Abmahnungsrecht, Kündigung, Zeugniserteilung etc.) und Budget (Haushaltsplanerstellung und -kontrolle) sind häufig so geregelt, dass sie beim Träger verbleiben. Dies ist mindestens dann der Fall, wenn es keine ausdrückliche oder nur eine zeitweilige Befugnis der LeiterIn für diese Aufgaben gibt. Potentielle LeiterInnen sollten Kompetenzen im Zusammenwirken mit dem Träger eindeutig und klar regeln lassen (vgl. Klug 2001, S. 26).

### III. Managementaufgaben und Kitaleitung

Unter dem Stichwort „Umbau des Sozialstaates“ ändern sich angesichts immer knapper werdender öffentlicher Kassen die Finanzierungsgrundlagen der sozialen Einrichtungen hin zu „Neuen Steuerungsmodellen (NSM)“

kommunaler Finanzierung<sup>3</sup>. So schlägt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung folgendes vor: „Die staatliche Förderung muss von einem staatlichen Auftragswesen und der Objektförderung entwickelt werden zu einer echten Subjektförderung. Dadurch wird zukünftig das Angebot über die Nachfrage geregelt. Nur dort, wo das Angebot angenommen wird, fließen auch die staatlichen Mittel hin, weil die Eltern als Subjekt die Mittel erhalten“ (Spautz zit. nach Klug 2001, S. 117).

Dies bedeutet letztlich, dass Einrichtungen, gleichgültig ob kommunaler, konfessioneller oder freier Trägerschaft, sich immer mehr dem freien Wettbewerb und damit marktwirtschaftlichen Gesetzen werden unterwerfen müssen. Wird die Kita als Unternehmen verstanden, das sich leistungsorientiert am Markt der Dienstleister zu behaupten hat, wird deutlich, dass das Leiten bzw. das Management einer Kita Kenntnisse strategischen Managements auf Basis der entsprechenden Sozialgesetze ebenso erfordert wie bei Fragen des sachgerechten Umgangs mit betriebswirtschaftlichen Informationen einschließlich der Grundkenntnisse im Bereich der Kostenrechnung und des Kostenmanagements. In Fragen der Initiierung, Planung, Gestaltung und Evaluierung von Qualitätsentwicklungsprozessen sind gleichfalls Kenntnisse in Fragen der Organisationsentwicklung und der Personalführung unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Bestimmungen notwendig. Genauso bedarf es Methodenkenntnisse zur Mitarbeiterführung, zur Teamentwicklung, des Konfliktmanagements und zur Organisation und Begleitung der Kommunikation der Einrichtung mit allen infrage kommenden Partnern der Öffentlichkeit einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings.

Die Beherrschung betriebswirtschaftlicher Instrumente im Arbeitsfeld der Kita, ist heute unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der Einrichtung. Dies bedeutet, dass unternehmerisches Denken in die Einrichtungen einziehen muss, d. h., dass sich jede Kitaleitung mehr oder weniger intensiv mit den Grundlagen der Unternehmensführung, mit Managementmethoden und Managementmodellen wird auseinandersetzen müssen.

<sup>3</sup> Zur Vertiefung siehe Rabeneck 2001 und BMFSFJ 2000.



### III. A. Wirtschaftstheoretische Grundlagen

Management als die Gesamtheit der Führungskräfte eines Unternehmens in den verschiedenen Führungsebenen bezieht sich auf die „Leitung, Führung von Betrieben und anderer sozialen Systemen. Das Management ist Inbegriff der Ausübung von Leitungsfunktionen und kennzeichnet einen Tätigkeitsbereich, der die Betriebspolitik durch Planung und das Treffen von Grundsatzentscheidungen, die Durchsetzung dieser Entscheidungen durch Erteilung von Anweisungen und die Kontrolle umfasst“ (Meyers Universallexikon, Ausgabe 2007). Kriterien der Managementfunktionen sind das Treffen von Entscheidungen, die Anleitung von Mitarbeitern, das Erteilen von Anweisungen und die Vertretung des Betriebes gegenüber Dritten durch Übernahme der Verantwortung. Zur Lösung organisatorischer Probleme im Rahmen der Wahrnehmung von Führungsaufgaben eines Unternehmens sind bestimmte Techniken entwickelt worden:

- I. **Führung durch Zielvereinbarung:** Dabei werden die Betriebsziele in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und MitarbeiterInnen vereinbart, wobei Aufgaben und Verantwortung der einzelnen Abteilungen nach den zu erreichenden Zielen festgelegt werden. Jede Abteilung kann dabei den Weg zum Ziel selbst festlegen, denn nicht der Weg, sondern das Erreichen der Ziele wird kontrolliert.
- II. **Führung anhand von Entscheidungsregeln:** Dieses Prinzip beruht auf der Delegation von Entscheidungsaufgaben. Dabei werden genaue Regeln festgelegt, nach denen diese Entscheidungen gefällt werden müssen. Diese Regeln dienen hauptsächlich der Lösung von Koordinationsproblemen, die entstehen, wenn mehrere Personen an Entscheidungsprozess beteiligt sind.
- III. **Führung nach dem Ausnahmeprinzip:** Bei diesem Prinzip liegen die Routineentscheidungen generell in den Händen der MitarbeiterInnen. Das Führungspersonal greift nur bei außerordentlichen Entscheidungen oder bei Abweichungen einzelner Abteilungen ein.

### IV. Führen durch Aufgabenübertragung:

Durch die Delegation ganzer Aufgabebereiche mit den entsprechenden Verantwortungen und Kompetenzen an MitarbeiterInnen wird die Führung des Unternehmens von Routineentscheidungen entlastet, dennoch behält diese die Führungsverantwortung.

- V. **Führung durch Steuerung:** Bei der Führung durch Steuerung steht ebenfalls die Delegation von Aufgaben im Mittelpunkt, aber hier basiert das Konzept auf der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie, es wird angestrebt, eine möglichst hohe Selbstregulation der Subsysteme durch die Unterstützung verschiedener computergestützter Systeme zu erreichen.

In der Erkenntnis, dass sich Kitas immer mehr dem Wettbewerb stellen und sich mit unternehmerischen Entscheidungen am Markt behaupten müssen, also im Ergebnis wie Unternehmen zu führen sind, wurden spezifische Strategien und Führungsinstrumente unterschiedlichen Ansatzes im Sinne von Managementteilsystemen entwickelt. Von den vorhandenen wirtschaftstheoretischen Ansätzen lässt sich der sog. Stakeholder-Ansatz (Harmoniemo­dell) eher auf soziale Unternehmen übertragen. Er geht von der Überlegung aus, dass für Organisationen, die nach dieser Logik arbeiten, nicht die Gewinnmaximierung das entscheidende Ziel ist, sondern die Realisierung bestimmter Werte und Ziele bezogen auf die Interessengruppen. Die Unternehmensleitung hat die Aufgabe, die Interessen der Anspruchsgruppen im Verhandlungsweg zusammenzuführen und alle Stakeholder in angemessener Weise am Unternehmenshandeln und am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Allerdings wird dieser wirtschaftstheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre von sozialwissenschaftlich orientierten Fachvertretern infrage gestellt.

### III. B. Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) wird als Sammelbegriff für unterschiedliche Ansätze und methodische Vorgehensweisen verstanden, die alle zum Ziel haben, Entwicklungsprozesse

in Organisationen systematisch zu initiieren und zu begleiten. Grundgedanke dabei ist, die „Betroffenen“ zu „Beteiligten“ zu machen und dadurch das latent vorhandene Potenzial und die ebenso latent vorhandene Energie für Veränderung zu nutzen. Neben der Steigerung der Produktivität wollte bzw. will man auch die Lebens- und Arbeitsqualität und die Fähigkeit zur Problemlösung innerhalb der Organisation verbessern. Seit Anfang der Achtzigerjahre hat die Organisationsentwicklung Eingang in die kritische interne Auseinandersetzung von sozialen Organisationen und dienstleistenden Verwaltungen gefunden (Schlummer 2003, S. 122).

Die Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung sind die Team- und Kommunikationsstrukturen, sowie das Verhalten der Mitarbeiter, umfassend betrachtet geht es bei der Organisationsentwicklung also um Struktur, Mensch, Aufgaben und Technologie. Deutlicher mögen der Inhalt der Organisationsentwicklung bzw. ihre praktische Relevanz an ihren Zielen verstanden werden:

- Organisationsentwicklung soll die Leistungsfähigkeit steigern und die Qualität des Arbeitslebens verbessern. Elementare Prinzipien und Grundsätze sind langfristige und partizipative Anlage, prozessorientierte Vorgehensweise, diagnostische Elemente, sog. rollende Planung, Rückkoppelung, Konfliktbearbeitung und Ganzheitlichkeit. Bestimmende Elemente sind Effizienzsteigerung und Humanisierung der Arbeitswelt.
- Organisationsentwicklung hat im Kitabereich die Funktion den sozialen Auftrag dieser Einrichtungen in der praktischen Umsetzung weiterzubringen. Sie bezieht sich dabei in erster Linie auf die Organisationen selbst, die aus mehr bestehen als nur der Organisationsform, der Organisationsstruktur und den dort arbeitenden Menschen.

### III. B.1 Die Kita als lernende Organisation

Klug (2001) will Organisationsentwicklung nicht eindimensional verstanden wissen, sondern sieht im Kita-Unternehmenskonzept den

Träger verantwortlich für die normativen Managementfunktionen (ebd., S. 149). Er entwickelt sein Konzept des lernenden Kita-Unternehmens in Anlehnung an das sog. St. Gallener Managementmodell, ein Konzept, um ein Unternehmen zu einem „lernenden Unternehmen“ zu machen. Nach den Grundsätzen dieses Konzepts entwickelt er seine Bausteine des lernenden Kita-Management-Unternehmens, wonach der Kitaleitung und dem Team im Rahmen des lernenden Kita-Unternehmens folgende Aufgaben zukommen sollen:<sup>4</sup>

- Entwicklung eines eigenständigen Profils im Rahmen der strategischen Grundentscheidungen
- Durchführung spezifischer Dienstleistungen auf der Basis dieses Profils
- Operatives Marketing (Kundenpflege und Kundenakquisition)
- Operative Umsetzung der Qualitätspolitik des Unternehmens
- Partizipation an der Unternehmenskultur und Förderung einer einrichtungsspezifischen Organisationskultur
- Förderung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen durch Partizipation am Personalentwicklungskonzept des Unternehmens
- Operative Durchführung der Budgetentscheidungen
- Verwaltung des Kita-Budgets
- Planung zukünftiger Budgets
- Berichtswesen und Controlling der fachlichen und finanziellen Tätigkeiten

Aus der Praxis betrachtet steht in der einzelnen Kita als ein wichtiger Punkt der Organisationsentwicklung das Ziel einer guten Zusammenarbeit im Team im Vordergrund. Jede Organisation, also auch die Kita bildet eine eigene Kultur aus, die sich durch spezifische Werte, Normen und Grundannahmen auszeichnet, die letztlich aus einer guten Kooperation zwischen Kitaleitung

<sup>4</sup> ebd., S. 148

und Team entsteht und zwar über alle Themenbereiche hinweg.

### III. B.2 Bildungsmanagement

Bildungsmanagement hat die Funktion, alle mit betrieblichen Lernprozessen im weitesten Sinne zusammenhängenden Aspekte zu erfassen und Konzepte für ein expansives Lernen zu entwickeln, denn kein Managementvorgang und kaum ein Arbeitsprozess ist ‚lernfrei‘. Bildungsmanagement im Kitabereich geht vom gesetzlichen Bildungsauftrag nach § 20 SGB VIII aus.

Kindertageseinrichtungen sollen die Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit fördern, die Erziehung und Bildung in der Familie unterstützen und ergänzen, den Eltern dabei helfen, Erwerbstätigkeit und Kindererziehung besser miteinander vereinbaren zu können. Das Besondere des Auftrags von Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege ist außerdem, dass der Förderungsauftrag sowohl die Erziehung als auch die Bildung und Betreuung des Kindes umfasst und sich auf „die soziale, emotionale, körperliche und geistige Entwicklung des Kindes“ bezieht. Er schließt die Vermittlung orientierender Werte und Regeln ein. Die Förderung soll sich am Alter und Entwicklungsstand, den sprachlichen und sonstigen Fähigkeiten, der Lebenssituation sowie den Interessen und Bedürfnissen des einzelnen Kindes orientieren und seine ethnische Herkunft berücksichtigen (BMJFFG 1990).

Es geht somit um eine umfassende Lebens- und Persönlichkeitsbildung für Kleinkinder in enger Kooperation mit den Eltern, sowie um eine Unterstützung der Eltern. Eine konsequente Umsetzung der Richtlinie schließt neben den Bildungsinteressen und -bedürfnissen einzelner Kinder auch die verschiedenen Formen von Bildung mit ein.

Der Schwerpunkt des Bildungsmanagements von LeiterInnen liegt im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Es geht dabei um die pädagogische Professionalisierung des Mitarbeiterteams und vor allem um die Umsetzung und den Schutz der Grundbedürfnisse von Kleinkindern einschließlich ihrer Bildungsbedürfnisse (Behse-Bartels 2011).

### III. C. Finanzierung der Kita - ein Überblick

Kindertageseinrichtungen werden überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert, an denen sich das jeweilige Bundesland, die Kommune und der Träger beteiligen. Elternbeiträge komplettieren die Finanzierung. Nach dem gesetzlich verankerten Subsidiaritätsprinzip wird ein bedeutender Teil der Sozial- und Jugendhilfe durch die Freien Träger (öffentlich und privat) realisiert, was hauptsächlich mittels einer öffentlichen Förderung erfolgt. Detaillierte Modalitäten der Finanzierung wie zum Beispiel die Höhe der Elternbeiträge sind im KJHG beschrieben (§§ 74, 78b, 90 SGB VIII/KJHG).

Neben diesen für alle Bundesländer verbindlichen, gesetzlichen Regelungen ist die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen je nach Land und Träger sehr unterschiedlich geregelt (vgl. Fthenakis 2009, S. 62 ff).

An erster Stelle zuständig für die Finanzierung sind die örtlich zuständigen Jugendhilfeträger (Landkreise, kreisfreie Städte). Daneben sind auch kreisangehörige Städte sowie Gemeinden zuständig, je nach Landesgesetzgebung oder anderen Verpflichtungen. Die kommunalen Gebietskörperschaften (Kommunen) tragen die Hauptlast der anfallenden Kosten. Sie sind Kostenträger, übernehmen die Betriebskosten zu einem Großteil und gewähren Betriebskostenzuschüsse an die Freien Träger der Jugendhilfe, also Kirchen, Wohlfahrtsverbände und weitere. Kommunen sind auch Betreiber eigener Kitas, insoweit übernimmt die jeweilige Kommune den Betrieb der Kindertageseinrichtung direkt.

Die Bundesländer finanzieren (uneinheitlich geregelt) in den Kitas anteilige Personalkosten (z. B. für Fachkräfte in integrativ arbeitenden Kitas, für Sprachförderung von Migranten), Zuschüsse zu den Betriebskosten, Zuschüsse zu Investitionsvorhaben (z. B. Neueröffnung oder Erweiterung von Kita-Gruppen). Bundeszuschüsse gibt es für Modellvorhaben mit übergeordneter Bedeutung und nur für ausgewiesene Investitionsprogramme.

Die kommunale Förderung der Freien Träger von Kitas hängt von der Betreuungsform und der Betreuungsdauer ab. Nicht unwichtig ist auch, ob der Träger einer Kindertageseinrichtung in die kommunale Jugendhilfeplanung aufgenommen worden ist, da unter

Umständen die Förderung gerade davon abhängig gemacht wird.

Kitas, deren Träger Städte und Gemeinden sind oder die durch kommunale Einrichtungen geführt werden, sind an den Haushaltsplan der jeweiligen Kommune gebunden. Alle wesentlichen Finanzierungsinformationen des laufenden Kindergartenjahres (laufende Kosten, Stellenplan, Investitionen) sind im Haushaltsplan niedergelegt. Der Haushaltsplan kann als systematische Zusammenstellung aller Haushaltsmittel verstanden werden, die eine Kommune für das jeweilige Haushaltsjahr zur Erfüllung ihrer Aufgaben vorgesehen hat. Für eine KitaleiterIn ergibt sich daraus, dass sie sich rechtzeitig an den Vorbereitungen zur Aufstellung eines Haushaltsplanes beteiligen sollte. Der Haushaltsplan wiederum ist Bestandteil der Haushaltssatzung einer jeden Kommune, die sämtliche Angaben zur Finanzierung des laufenden Haushaltsjahres enthält und alle dafür erforderlichen Schritte festlegt.

KitaleiterInnen von Einrichtungen in freier Trägerschaft werden einen Finanzplan aufstellen müssen, der nach dem kaufmännischen Prinzip der Bilanzierung, Aufstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung und Kostenrechnung ausgerichtet ist. Für eine Kita wird sich ein solcher Finanzplan allerdings nicht stark von einem Haushaltsplan unterscheiden. Entscheidend sind die Aufstellung eines Stellenplans und die Gliederung einer Kostenrechnung in Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger (vgl. Möller 2007, S.106 ff).

Die Finanzierungsgrundlagen der sozialen Einrichtungen sind in einem nachhaltigen Wandel begriffen, dies insbesondere auf kommunaler Ebene im Zusammenhang mit den sog. „neuen Steuerungsmodellen“ (NSM). Die öffentliche Debatte unter dem Stichwort „Umbau des Sozialstaates“ mit mehr oder weniger offen erhobenem Vorwurf an die Kommunen, mit ihren traditionellen Finanzierungsmodellen, meist pauschalen Zuschüssen, verschwenderisch umzugehen, soll mit den Methoden des sog. Freien Marktes begegnet werden. Soziale Einrichtungen sollen wie jedes andere Unternehmen auch marktwirtschaftlich und wettbewerbsorientiert arbeiten. Eine Vielzahl von Trägern soll miteinander um Kunden konkurrieren, darunter auch privatkommerzielle Anbieter. Der Nutzer soll mit

seiner Entscheidung dazu beitragen, dass nur noch qualitativ hochwertige und preislich akzeptable Anbieter überleben, daher die Forderung nach Kundenorientierung. Budgets (sowohl Zeit als auch Geld) sollen möglichst dezentral verwaltet werden, d. h. nicht mehr zentral von den Verwaltungen, sondern von den Kitas selbst. Schließlich soll im Rahmen eines sog. Kontraktmanagements eine Vereinbarung auf vordefinierten Zielen getroffen und entsprechend über Kontrakte festgehalten werden, die zentrale Steuerungsgrößen einführen. Dies bedeutet, dass nicht mehr pauschal finanziert werden wird, sondern dass die Kita qualitativ Hochwertiges leisten muss, sie muss die Rechtfertigung ihrer Finanzierung durch das konkrete Ergebnis (Output) nachweisen.

Damit vollzieht sich ein Wechsel von einer Objektförderung hin zu einem Finanzierungsmodell im Sinne einer Subjektförderung, die dem Verbraucher mehr Nachfragemacht gibt. Das Wesentliche an solchen Finanzierungsmodellen wie die Abgabe von Gutscheinen an Eltern oder der Aushändigung so genannter Chip-cards zur Einlösung bei einem bestimmten Kreis von Kitas besteht darin, dass das Angebot nicht über eine Pauschalfinanzierung gesteuert wird, sondern über die Nachfrage der Konsumenten, so dass die Anbieter einen hohen Anreiz haben, sich am Bedarf des Konsumenten zu orientieren.

Auch wenn die Kundensouveränität in diesem Sinne nicht vollständig verwirklicht werden sollte, wenn es also weiterhin eine direkte Objektfinanzierung geben wird, wird auch diese keine Pauschalfinanzierung mehr sein. Vielmehr legen die neuen Steuerungsmodelle sog. Leistungsverträge nahe, d. h. dass bestimmte Leistungen nach öffentlicher Ausschreibung vergeben werden, in der ein Anbieter, etwa eine Kita, Preis und Leistungsumfang als Angebot einreichen muss (vgl. Klug 2001, 116 ff, ferner Möller 2007, 92 ff).

Die Übernahme einer Leitungsfunktion bringt damit auch Verantwortung für die Finanzen mit sich, zumindest muss eine LeiterIn die Zusammenhänge der Finanzierung verstehen, Etat- bzw. Budgetpläne miterstellen und mehr oder weniger auf der Ausgabenseite Geschäfte verantworten und abwickeln. Im Einzelnen hängt von der Art des Trägers und von seiner Organisation das Mitspracherecht

ab, das unterschiedlich ausgestaltet sein kann. Die Träger wiederum haben sich an die gesetzlichen Grundlagen zu halten.

### III. C.1 Budgetierung, Finanz-Controlling, Benchmarking

Die betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente, mit denen eine KitaleiterIn mehr oder weniger umgehen können muss, sind Budgetmanagement und Controlling.

Budgets geben den finanziellen Rahmen vor, der für die Gestaltung der einzelnen Aufgaben zur Verfügung steht. Es gibt die Möglichkeit, für einzelne Posten Budgets auszuweisen wie zum Beispiel für Fortbildung, Spielmaterial etc. Budgets sind der Natur nach begrenzt. Eine Überschreitung ist nicht zulässig. Ein Vorgriff auf das kommende Jahr ebenfalls nicht. Dagegen ist eine Übertragung von nicht ausgegebenen Budgetresten auf das Folgejahr grundsätzlich möglich. Die erwirtschafteten Mittel verbleiben in solchen Fällen in der Einrichtung und so kann die Einrichtung besser von geleisteten Einsparungen profitieren. Budgetierung erfordert klare Verantwortlichkeiten, wodurch die Kita einen Handlungsspielraum erhält, der es ihr ermöglicht, in einem gewissen Umfang selbstständig zu arbeiten. Kostentransparenz ist hierbei ein entscheidendes Mittel mit den Fragen, welche Stelle welche Kosten verursacht und welche Stelle welche Erlöse erwirtschaftet.

Die andere Seite der Budgetierung ist das Controlling, das sich allerdings nicht nur auf die finanziellen Budgets bezieht. Controlling meint generell den Prozess der Beschaffung und Bewertung von Informationen im Hinblick auf zu treffende Entscheidungen. Dies bedarf vorhergehender Analysen, welche Größen für die Planung und Steuerung eines Betriebsbereiches wesentlich sind. Die Datenbeobachtung führt zur Feststellung von Fakten, die für die Führungskräfte entscheidungsrelevant sind. Unter das Controlling fallen also auch Daten nicht finanzieller Art wie zum Beispiel die Zahl der Neuaufnahmen (vgl. Klug 2001, a.a.O., Möller 2007, a. a. O.).

Angesichts der Durchsetzung der neuen Steuerungsmodelle führt kein Weg an einer betriebswirtschaftlichen Bewertung der Leistung einer Kita vorbei, es bedarf einer Zu-

sammenführung der Ergebnis- und der Kostenverantwortung. Die Planung eines Budgets setzt die Berechnung von Erlösen und Kosten voraus. Werden den differenziert zu erfassenden Leistungen der Kita die Kosten gegenübergestellt (z. B. die Kosten der Betreuungsstunden, oder die Kalkulation von Teamtagungen oder Leistungen für den Träger), wird deutlich, welche Kostenstellen welche Leistungen zu welchem Preis erbracht haben. Daraus ergibt sich eine Gesamtbetrachtung, die im Rahmen der sog. Kosten- und Leistungsrechnung für jede Kita aufgestellt werden kann (Klug 2001, S. 120 ff). Im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit einer Kita bedarf es der Kontrolle des Verhältnisses von Erlösen und Kosten. Dies geschieht durch das Controlling.

Controlling allgemein besteht in der Koordination von Plänen und Kontrollen. Im Sinne der Budgetkontrolle bedeutet es die Datenbeobachtung auf die steuerungs- und koordinationsrelevanten Fakten. Die Ergebnisse der Beobachtung sind wichtige handlungsrelevante Fakten. Für die Finanzbudgets sind dies zum Beispiel Einnahmen durch Elternbeiträge, Ausgaben für Fortbildungen und Spielmaterial.

Schließlich kann man sich des so genannten Benchmarking (Methode der Schwachstellenidentifizierung) bedienen, worunter der Vergleich mit anderen vergleichbaren Einrichtungen verstanden wird. Gleiche Sachverhalte können nach dieser Vorstellung miteinander verglichen werden, so dass beispielsweise Kosten- und Leistungsrechnung verschiedener Kitas verglichen werden können, um so von Spitzenleistungen anderer lernen zu können (vgl. Wehrmann / Abel 2000, S. 24 ff).

### III. C.2 Balanced Scorecard (BS) - ein weiteres Controlling-Verfahren

Die Idee dieses Verfahrens beruht auf der Erkenntnis, dass trotz der Wichtigkeit finanzieller Größen für den Erfolg und die Qualität eines Unternehmens auch nichtfinanzielle Größen von entscheidender Bedeutung sein können, dabei handelt es sich zum Beispiel um Mitarbeiterzufriedenheit. Auf diese Weise findet ein Ausgleich zwischen „harten“ Daten (z. B. finanziellen) und „weichen“ Daten (z. B. Lernperspektive) statt. BS ist eine intelligente Weiterentwicklung der herkömmlichen Kenn-

zahlensysteme (Scorecards). Balanced Scorecard erfüllt folgende Aufgaben:

- sie ist Planungsgrundlage für die Maßnahmen und Budgets
- sie ist Grundlage für das Berichtswesen im laufenden Betrieb der Kita
- sie ist Strategie- und Steuerungselement für die strategischen und operativen Entscheidungen

Die BS ist also ein Strategie- und Controllingkonzept, mit dem die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens von der Unternehmensvision ausgehend geplant und anhand von zentralen Erfolgsgrößen überprüft werden können. Das zentrale Element ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Durch Überprüfung der im Einzelnen definierten Faktoren Ressourcenmanagement, Kundennähe, Mitarbeiterorientierung, Qualität und Innovation in Relation zu vereinbarten Zielen (Führung durch Zielvereinbarung) kann der Erfolg eines Unternehmens, also auch einer Kita, mit diesem Strategie- und Controllingssystem dokumentiert und gemessen werden (Vgl. dazu Klug 2001, 124ff).

### III. C.3 Finanzierungsstrategien: Fundraising und Sponsoring

Im Hinblick auf die Ausgabenseite müssen KitaleiterInnen wirtschaftlich denken und handeln, um mit begrenzten finanziellen Ressourcen die bestmögliche pädagogische Arbeit zu leisten. Im Hinblick auf die Einnahmenseite ist zunächst festzuhalten, dass sich eine Kita grundsätzlich durch Elternbeiträge, kommunale Förderung und den Eigenanteil des Trägers zusammensetzt. Daneben gibt es allerdings die Möglichkeit, die Einnahmenseite für eine Kita positiv zu beeinflussen, sofern eine Kitaleitung die Mittel des Fundraising kreativ einzusetzen vermag. Es geht dabei um zusätzliche Mittel, die die staatlichen, kommunalen Unterstützungsleistungen ergänzen.

Die traditionelle Art des Fundraising ist die Einwerbung von Spenden aller Art, aber auch Stiftungsförderungen, Bußgeld- oder Erbschaftsakquisition sowie Förderungen über Kooperationen. Neben der Vergabe von Einzelspenden durch Mäzene, kommt in Einzelfäl-

len auch eine Stiftungsförderung in Betracht. Als Stifter können neben dem Staat, Vereinen oder Unternehmen auch Einzelpersonen auftreten, die über große Vermögen verfügen. Bei Stiftungen, die für gemeinnützige Zwecke bestimmt sind, können sich mit einem passenden Projekt auch für eine Kita Türen öffnen und zwar für Projekte mit Modellcharakter wie Integrationsförderung oder auch für Investitionsvorhaben wie Umbauten, besondere Einrichtungen, Gartenanlagen, Bewegungshäuser usw. Es liegt an der klaren, überzeugenden und auch geschickten Öffentlichkeitsarbeit der Kitaleitung, mit passenden Konzepten Spender von der Sinnhaftigkeit einer Spende zu überzeugen. Dazu bedarf es eingehender Planung und überzeugender Darstellung des Vorhabens, z. B. in einer Broschüre.

Während Spenden und Mäzenatentum eine einseitige Unterstützung darstellen, basiert das Sponsoring auf einer geschäftlichen Vereinbarung von zwei Partnern mit Leistung und Gegenleistung. Sponsoring ist ein öffentlichkeitswirksames Geschäft auf Gegenseitigkeit. Beim Sponsoring werden die Inhalte der beiderseits zu erbringenden Leistungen definiert und meist vertraglich festgehalten. Erforderlich sind gemeinsame Regelung und klare Definitionen. Entwickelt hat sich der Begriff des Sozial-Sponsorings, worunter eine geschäftliche Vereinbarung zweier Partner verstanden wird, bei der der eine aus dem Bereich der Wirtschaft und der andere aus dem Bereich des Sozialen kommt. Es ist eine zumeist schriftliche Vereinbarung über Geld und/oder Sachwerte auf der einen Seite und Werbung auf der anderen.

Während das Unternehmen, häufig im regionalen Bereich angesiedelt, mit Leistungen für soziale Einrichtungen Sympathien erwerben und damit Aufmerksamkeit für seine Produkte/Dienstleistungen wecken will, können soziale Einrichtungen wie eine Kita finanziell profitieren. Eine Zusammenarbeit zwischen Sponsoringpartnern setzt allerdings voraus, dass die Beweggründe beider Partner gekannt und akzeptiert werden, sowie die Offenlegung von Werbestrategien. Nur so kann eine kritische Beurteilung der Partnerschaft stattfinden und eine Zusammenarbeit letztlich beiden Partnern Vorteile bringen (Zeller 2001, S. 18 ff).

### III. C.4 Marketing, Kundenorientierung, Kita-Profil

Gesellschaftsumbruch und sich drastisch verändernde finanzielle Rahmenbedingungen bei der Finanzierung sozialer Einrichtungen (Stichwort neue Steuerungsmodelle) haben die Situation von Kitas in der Struktur der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen seit einiger Zeit gravierenden Veränderungen unterworfen. Der Überhang an Betreuungsplätzen aus demographischen Gründen und familienpolitische Vorgaben (Vereinbarkeit von Familie und Beruf) führen zu Veränderungen der Bedarfslagen, was zur Folge hat, dass Eltern immer gezielter nach einer ihrer Familiensituation und ihren Bedürfnissen gemäßen Betreuung für ihre Kinder suchen. Auch die Trägerlandschaft verändert sich, kommunale Träger versuchen verstärkt, soziale Einrichtungen aus kommunaler Trägerschaft mindestens teilweise zu entlassen und in die Form von Eigenbetrieben zu überführen. Insgesamt betrachtet verstärkt sich die Tendenz, auch Kitas bzw. entsprechende Trägerstrukturen überwiegend privatrechtlich zu organisieren.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Kitas aus unterschiedlichen Gründen nach Möglichkeiten suchen bzw. aus Gründen ihrer Bestandssicherung suchen müssen, für Familien mit unterschiedlichen Lebensplänen attraktiver zu werden. Gesucht wird in diesem Zusammenhang nach einer klaren Ausrichtung und einem klaren Profil für die Kita selbst, teilweise treten Kitas in Konkurrenz zu anderen Einrichtungen und versuchen sich öffentlichkeitswirksam zu präsentieren, um dadurch ihre Zielgruppe gezielt anzusprechen.

Kitas beginnen Marketing zu betreiben. Marketing ist nicht nur als Begriff für eine bestimmte Art von Werbestrategien zu verstehen, vielmehr ist Marketing eine Denkweise, die die Sichtweise aus der Perspektive des Kunden bzw. dessen annimmt, dem Dienstleistungen angeboten werden. Es geht beim Marketing darum, die Sichtweisen zu verändern und zwar vom Angebotsmarkt hin zum Kundenmarkt.

Die Frage bzw. Diskussion darüber, ob Begriffe wie „Kunde“ oder „Pädagogik als Produkt“ im sozialen Bereich problemlos zu übernehmen sind mag dahingestellt bleiben. Für Eltern geht es ganz pragmatisch darum, was in

einer Kita „produziert“ wird, also, welche Betreuungszeiten angeboten werden, wie das „Produkt Pädagogik“ gestaltet ist (Konzeption, pädagogische Ausrichtung), welche zusätzlichen Leistungen angeboten werden (z. B. Elterncafé), ob es Verbesserungstendenzen gibt und ob zusätzliche Leistungen möglich sind.

Voraussetzung für ein gutes Marketing ist ein unverwechselbares Profil der Kita. Für diese Ausrichtung ist nicht zuletzt die Leitung zuständig und verantwortlich. Dazu gehören die pädagogische Ausrichtung, der Gesichtspunkt der Servicequalität, ferner atmosphärische Gegebenheiten (gute Teamarbeit, Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, Ausstattungsqualität).

Die Ausrichtung am Kunden bedeutet aber nicht, dass die Werte und Grundüberzeugungen in der Kita ausschließlich an möglichen Kundenwünschen ausgerichtet und Wertorientierungen über Bord geworfen werden, nur weil der eine oder andere Kunde das so möchte. Eine Einrichtung, die sich ihrer Werte und ihrer grundsätzlichen Ziele sicher ist, die in einer Gesamtkonzeption verbindlich festgelegt sind, ist nicht in Gefahr, sich vom Markt etwas aufzwingen zu lassen. Nicht die sofortige Übernahme eines Elternvorschlages stellt eine kundenorientierte Haltung dar, sondern die Auseinandersetzung in den verschiedensten Dialogformen wie Gespräch, Elternabend, Projekt, Informationsveranstaltung usw. (vgl. Klug 2001, S. 42). Entscheidend ist nicht, was am Ende einer solchen Auseinandersetzung steht, sondern wichtig ist die kundenorientierte Haltung: „Uns ist das Anliegen der Eltern wichtig.“

Die Erkennbarkeit des eigenen Marketingkonzeptes nach innen und außen lässt sich mit dem Begriff der Corporate Identity beschreiben. Dabei geht es um die Entwicklung und Verstärkung eines unverwechselbaren Profils, das für die angestrebte Zielgruppe einen hohen Erkennbarkeitswert entwickelt und sich deutlich in positiver Weise von den Konkurrenten abhebt. Äußere Zeichen einer gelungenen Profilierung sind die Festlegung auf ein einheitliches Logo, die Festlegung auf ein einheitliches Auftreten nach außen (Briefköpfe, Pressemitteilungen, Internetauftritt), ferner die Erstellung von Werbematerialien (wie T-Shirts, Regenschirme etc.).

Z. B. kann das Marketinginstrument der „Stärken-Schwächen-Analyse“ (SWOT-Analyse)

helfen, die Wettbewerbsfähigkeit einer Kita zu stärken. In der SWOT-Analyse wird versucht, intern wie extern Stärken und Schwächen der eigenen Kita zu analysieren und zwar nach folgenden Fragestellungen:

- Stärken-Chancen-Kombination: Welche Stärken hat unsere Kita? Wie können wir diese Stärken nutzen, um unsere Chancen zu nutzen?
- Schwächen/Chancen-Kombination: Welche Schwächen können zu Stärken entwickelt werden?
- Stärken/Gefahren-Kombination: Welche Stärken können wir einsetzen, um Gefahren zu begegnen?
- Schwächen/Gefahren-Kombination: Wo liegen unsere größten Schwächen? Wie können wir uns vor Gefahren, die daraus erwachsen? (Möller 2007, S. 224)

### III. D. Konzeption und Konzeptionsentwicklung

Konzeptionsentwicklung ist seit etwa Mitte der 80er und verstärkt seit Beginn der 90er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts ein Thema. Dabei fallen immer wieder unterschiedliche Begriffe wie Konzept, Konzeption und Konzeptionsentwicklung. Die Begriffe werden häufig synonym, aber auch mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet.

Mit „Konzeption“ ist eine einrichtunginterne, verbindliche schriftliche Fassung der bedeutsamen Grundsätze der Einrichtung gemeint, in diesem Sinne handelt es sich bei der Konzeption um ein Grundsatzdokument der Organisation, das Richtlinien oder Leitideen für konkrete Planungen und Entscheidungen enthält (Schlummer, S. 25). Die Konzeption ist Arbeitsgrundlage einer Einrichtung, das Spiegelbild ihrer Arbeit und damit auch Aushängeschild und Visitenkarte einer Einrichtung (ebd., S. 26). Letztlich ist die Arbeit an der Konzeption ein ständiger Prozess, weil die Veränderung von Lebens- und Arbeitssituationen Überarbeitungen in gewissen Zeitabständen erforderlich machen. Konzeptionsentwicklung ist als ein Reflexions- und Innovationsprozess zu verstehen, der die Chance bietet, die pädagogische Arbeit grundsätzlich zu reflektieren,

neu zu überdenken und anschließend durch Initiierung von Veränderungen zu verbessern. Damit leistet Konzeptionsentwicklung einen Beitrag zur Qualitätssicherung. Eine Konzeption hat durch die gemeinsame Erarbeitung im Team einen verbindlichen Wert, sie verpflichtet alle MitarbeiterInnen zur Realisierung der dort getroffenen Aussagen. Immer geht es in einer Konzeption darum, aus den allgemeinen Begriffen zu konkretisieren, was im Sinne eines eigenen Standpunktes gemeint ist und wie im Einzelnen bestimmte pädagogische Schritte durchgeführt werden bzw. durchgeführt werden sollen.

Für den Träger schafft eine Konzeption eine Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit von getroffenen Vereinbarungen. Konkrete Perspektiven für die weitere Arbeit können gemeinsam entwickelt und getroffen werden. Die Leitung erhält ein Arbeitsmittel, das ihr erlaubt, die eigene Arbeit und die pädagogische Arbeit in der Einrichtung zu strukturieren. Die Konzeption steht immer in einem bestimmten Verhältnis zum Begriff der Qualität. Ist eine Konzeption erst einmal aufgeschrieben, wird es immer wieder darum gehen, diese zu bearbeiten und sich klarzumachen, dass alles, was in der Einrichtung geschieht, etwas mit der Konzeption zu tun hat. Sind darin nicht lediglich Absichtserklärungen festgehalten, sondern wurde konkretes pädagogisches Handeln beschrieben, dann wird die ständige Weiterbearbeitung der Konzeption bzw. der in ihr enthaltenen Texte zum Alltag jeder Besprechung gehören (vgl. Dupuis 2011).

Die Konzeption kann als wesentliches Steuerungsinstrument sozialer Unternehmen mit Mitteln modernen Managements bezeichnet werden (Schlummer 2003, S. 27). Auf der Basis der Grundsatzentscheidung der pädagogischen Ausrichtung einer Einrichtung (z. B. situationsorientierter Ansatz, lebensbezogener Ansatz oder Reggio-Pädagogik) zieht sich die Konzeption wie ein roter Faden durch die vielfältige alltägliche Arbeit. Wichtige Elemente einer Konzeptionschrift sind:

- I. **Trägerleitbild:** Die wesentlichen Vorgaben des Trägers sollten in der Konzeptionschrift klar zum Ausdruck kommen. Ist ein Trägerleitbild schriftlich vorhanden, so kann dies in Teilen abgedruckt werden. Ist das nicht der Fall, genügt



auch ein Vorwort des Trägers, in dem zum Ausdruck kommt, welche Ziele der Träger verfolgt und was er sich von der Einrichtung verspricht.

- II. **Organisationsform und Gruppenstrukturen:** Eine Übersicht über die Art und Anzahl der Gruppen ist hilfreich, deren Namen und Besonderheiten dienen dem Leser zur ersten Orientierung über das Betreuungsangebot.
- III. **Pädagogische Ziele:** Die festgelegten pädagogischen Ziele sollten ansprechend formuliert und anhand von Bildern illustriert werden. Kurze Erläuterungen und Beispiele erleichtern das Verständnis.
- IV. **Leistungsangebot:** Das pädagogische Leistungsangebot beschreibt alle wesentlichen pädagogischen Teilleistungen und ermöglicht den Eltern einen Einblick in die Arbeitsweise der Einrichtung. Auch diese Darstellung sollte - je nach Umfang der Konzeption - zur Erleichterung des Verständnisses Bilder, Grafiken und Texte enthalten.
- V. **Selbstverständnis:** Zu formulieren sind die wichtigsten gemeinsamen Werte, die die Einstellungen des Teams zum Ausdruck bringen und die für das Verständnis der gesamten Arbeit grundlegend sind.
- VI. **Wichtige pädagogische Prinzipien und Methoden:** Die wichtigen Prinzipien und Methoden einer Einrichtung, an denen die gesamte Arbeit ausgerichtet ist (z. B. situationsorientiertes Arbeiten, gruppenübergreifende offene Arbeit) sind ein Muss in der Konzeptionsschrift. Den Eltern als Laien wird so das Verständnis der Arbeit in der Einrichtung erleichtert.
- VII. **Profil:** Das Profil einer Einrichtung (z. B. Integration behinderter Kinder, Altersmischung, herausragende Umweltorientierung, ethnische Vielfalt) sollte an prominenter Stelle präsentiert werden. Das gleiche gilt für Leitsätze („Slogans“), die das Leitbild auf den Punkt bringen (Erath / Amberger 2000, S. 113 ff).

Hier folgen nun zwei wichtige Entwicklungsinstrumente für Einrichtungen, ihre MitarbeiterInnen und die Bildungsarbeit mit den Kindern: Qualitätsmanagement und Evaluation.

### III. E.1 Qualitätsmanagement

Unterschiedliche Gründe haben zur Entwicklung und Einführung von Qualitätsmanagementsystemen auch in Kitas geführt. Zu nennen ist die gesetzliche Vorgabe (§ 22 SGB VIII KJHG):

*„Die Einrichtungen sollen durch geeignete Maßnahmen die Qualität der Arbeit sicherstellen und weiterentwickeln. Dazu gehören die Vorlage einer ausgearbeiteten pädagogischen und organisatorischen Konzeption als Grundlage für die Erfüllung des Auftrages und der Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen und bei den Trägern. Die Entwicklungs- und Lernprozesse der Kinder sind regelmäßig und systematisch zu dokumentieren.“*

Qualitätsmanagementsysteme geben die Möglichkeit, die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben nachzuweisen. Haftungsfragen sind ein anderer Grund, der für die Einhaltung von schriftlich niedergelegten Qualitätsstandards spricht. Wer Ansprüche Dritter abwehren möchte, der ist vielfach in einer gewissen Nachweispflicht. Klare und detaillierte, schriftlich festgelegte Vorgaben und Nachweise ihrer Einhaltung sind ein entsprechendes Mittel zur Erreichung dieses Ziels. Marktorientierung ist schließlich ebenfalls ein wesentlicher Grund für die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen denn wenn eine Kita sich am „Markt“ behaupten muss, hat das immer auch etwas mit der Einhaltung inhaltlicher Qualitätsansprüche zu tun.

Es gibt eine Vielzahl von Qualitätsmanagementsystemen und zugehörigen Zertifizierungsverfahren, Qualitätserfassungsinstrumenten, Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsinstrumentarien mit unterschiedlichen Zielstellungen, Verfahrensweisen, Möglichkeiten zur Selbst- oder Fremdevaluation und externen Prüfungen für die Verfahren und Ergebnisse.

### III. E. Qualitätsmanagement und Evaluation

Qualitätsmanagement von Kindertageseinrichtungen ist die systematische und kontinuierliche Planung, Entwicklung, Lenkung, Sicherung und Verbesserung des Leistungsangebotes sowie die Ausrichtung der erforderlichen Prozesse und Strukturen zur Erfüllung der Aufgabenstellung bei einer bestmöglichen Kosten-Nutzen-Relation (Kommunales Qualitätsmanagement 2001). Maßgeblich beim Qualitätsbegriff sind die sog. Qualitätsbereiche, die unterteilt werden in:<sup>5</sup>

- **Prozessqualität:** dabei geht es um die Frage, wie Leistungen durchgeführt werden, wie die Gesamtheit der Aktivitäten und Interaktionen aufeinander abgestimmt werden, also die Qualität des pädagogischen Prozesses.
- **Strukturqualität:** Strukturqualität wird bestimmt durch situationsabhängige, zeitlich stabile und politische Entscheidungen über Gruppengröße, Personalschlüssel, Professionalität der Betreuer, Stabilität der Betreuung, Angebotsstruktur, Struktur des Betreuungsablaufs, Raumgestaltung und Größe der Einrichtung, kulturelle Aufgeschlossenheit.
- **Orientierungsqualität:** Dabei geht es um die Vorstellungen des pädagogischen Personals über kindliche Entwicklung, über pädagogische Ziele und Normen, sowie über Auffassungen von pädagogischer Qualität in der Kindertagesbetreuung.
- **Ergebnisqualität:** Ergebnisqualität wird im Zusammenhang mit Bildung- und Erziehungsprozessen erörtert. Im Allgemeinen wird darunter der durch eine erbrachte Leistung erzielte Zustand verstanden, der durch Soll-Ist-Vergleich bzw. durch die Wahlevaluation gemessen wird.

### III. E.2 Evaluation

Die Notwendigkeit von Evaluationen entspringt u. a. dem gesetzlichen Auftrag gem. § 22a (1) KJHG, SGB VIII, der festhält: „Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen

durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln. Dazu gehören die Entwicklung und der Einsatz einer pädagogischen Konzeption als Grundlage für die Erfüllung des Förderungsauftrages, sowie der Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen.“

Für den Bereich der Kita heißt das, dass Informationen über Kinder und ihre Familien, die pädagogische Arbeit in der Einrichtung, die Tätigkeit des Trägers, die Tätigkeit der ErzieherInnen, die Mitarbeiterzufriedenheit und alle anderen Bereiche, die zu einer Kindertageseinrichtung gehören, gesammelt, analysiert und interpretiert werden. Ziel soll sein, dass die Arbeit in der Kita für MitarbeiterInnen, Kinder, ihre Familien und das soziale Umfeld ständig verbessert wird.

Zentrales Element ist dabei die Selbstevaluation, die ein systematisches Nachdenken und Bewerten der eigenen beruflichen Praxis darstellt. Während die (unsystematische) Reflexion des eigenen Handelns im Alltag einer Kindertageseinrichtung ständig - zumeist bezogen auf konkrete Ereignisse und Konflikte - stattfindet (Team- und Elterngespräche, Personalgespräche, kollegialer Austausch etc.) geht die Selbstevaluation weiter: Selbstevaluation ist stärker regel- und kriteriengeleitet und sie stellt Fragen zum Zusammenhang von Prozess und Ziel. Die Selbstevaluation strukturiert die Reflexion und Auswertung und gibt ihr somit eine Richtung.

Die Fremdevaluation ergänzt die Methoden der Evaluation, ist aber nicht so umfänglich einsetzbar wie Selbstevaluation, weil sie einen höheren organisatorischen und oft auch finanziellen Aufwand und Einsatz verlangt (Braun 2005). Beispiele möglicher Selbstevaluationsfelder sind dabei:

- **Qualität der Raumgestaltung:** Einmal pro Jahr berichten die jeweiligen Gruppenteams anhand selbstgefertigter Dias über die Gestaltung und Veränderung der Gruppenräume. Eine ErzieherIn erhält den Auftrag, die Gestaltung der Eingangshalle, der Gänge und Funktionsräume für ein Jahr zu übernehmen und darüber dem Gesamtteam zu berichten.
- **Qualität des ErzieherInnenverhaltens:** Einige ErzieherInnen wechseln während einer vorher festgelegten Woche mehr-

<sup>5</sup> Zur Vertiefung siehe hierzu den Curricularen Baustein 11: „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“

mals die Gruppen, sie arbeiten in den „fremden“ Gruppen mit und beobachten dort, wie die KollegInnen die vereinbarten Standards durchsetzen. Am Ende der Woche geben sie den Beobachteten ein Feedback. Außerdem ist einmal pro Jahr für die LeiterIn ein Personalgespräch mit ihrer Mitarbeiterin vorgesehen (Erath/Amberger 2000, S. 170).

### III. F. Personalmanagement und Personalentwicklung

Personalmanagement gewinnt vor allem im Dienstleistungssektor zunehmend an Bedeutung. Der Grund liegt im hohen Personalkostenanteil und zum anderen im Einfluss der MitarbeiterInnen auf die Qualität des Dienstleistungsangebots. Beide Faktoren haben einen ganz wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Organisation. Die Suche, die Auswahl, die Entwicklung und die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zu Schlüsselprozessen von Reorganisationserfolgen geworden. Der Erfolg sozialer Arbeit ist in hohem Maße abhängig von der sozialen Einrichtung. Der Stellenwert des personenbezogenen Leitungs- und des umfassenden und sorgfältigen Personalmanagements verstärkt sich darüber hinaus durch das für die soziale Arbeit relevante Charakteristikum, dass soziale Dienstleistungen immer auch interaktive Dienstleistungen sind, also in der Koproduktion von Dienstleistenden und Nutzern zustande kommt. (Friedrich 2010, S. 9).

Mit dem Oberbegriff des Personalmanagements in Zusammenhang steht der Begriff der Personalentwicklung. „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die unter Beachtung der Ausbildung, des Entwicklungsstandes und der persönlichen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diejenigen Qualifikationen sichern und vermitteln, die heute oder in Zukunft für die Aufgabenerfüllung im Sinn der betreffenden Organisationseinheit erforderlich sind bzw. werden. Der Auftrag an die Personalentwicklung ist es, unter Berücksichtigung ständiger Veränderungsprozesse zu einer weitest gehenden, wechselseitigen Übereinstimmung von Mitarbeiterpotenzial und Arbeitsplatzanforderun-

gen beizutragen“ (Deutscher Verein 2002, S. 689 ff).

Personalmanagement mit den Aufgaben Personalplanung, Personalführung, Personalentwicklung sowie Personalcontrolling wird als originäre Aufgabe des Trägers angesehen. „Ein erfolgreiches Personalmanagement setzt eine klar geregelte Zusammenarbeit zwischen Träger und Mitarbeiterteam voraus. Es ist Trägeraufgabe, die arbeitsteiligen Befugnisse und Verantwortlichkeiten zu klären. Die Einrichtungsleitung hat dabei eine Schlüsselrolle in der Umsetzung des Personalkonzepts. Gerade im Bereich Personalpolitik und Personalmanagement sind die Führungskräfte zentrale Funktionsträger, die an gesamtbetrieblichen Planungs-, Entscheidungs-, und Umsetzungsprozessen beteiligt sind“ (Fthenakis 2009, S. 56). In aller Regel werden Personalentwicklungskonzepte mit den Instrumenten Stellenplan, Arbeitsplatzbeschreibungen, Anforderungsprofile, Auswahl und Einarbeitung von Personal von Seiten des Trägers vorliegen.

Unabhängig von der Frage, wie umfangreich die Kompetenzen der Kitaleitung bei der Frage von Einstellung, Abmahnung, Kündigung etc. von MitarbeiterInnen geregelt sind, ist es in jedem Fall Aufgabe der Leitung, die Fähigkeiten und Möglichkeiten der MitarbeiterInnen zu entwickeln und zu fördern. Die Leitung muss allerdings das Recht haben, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren. Sie hat das Recht, auf Einhaltung von Vereinbarungen und Arbeitsverträgen zu bestehen, sowie Leistung auf der Grundlage definierter Ziele zu verlangen. Sie hat das Recht aber auch die Pflicht, bei Nichteinhaltung von Absprachen offen zu konfrontieren und zu kritisieren. Ob sie das Recht hat, Konsequenzen in die Wege zu leiten, hängt wiederum von der Trägerstruktur ab.

In jedem Fall ist Leitung immer dafür zuständig, MitarbeiterInnen zu fördern und zu fordern. Zentrale Instrumente der Personalentwicklung sind Zielvereinbarungs-, Förder- und Erfolgsgespräche, Potenzialanalyse, Delegation, Fortbildung, Teamfortbildung, Qualitätszirkel, Supervision und Qualifizierung. Letztlich entscheidend sind aber nicht die Instrumente, sondern das „wie“ der Anwendung. Kommunikation und Motivation sind die wichtigsten Merkmale einer Personalentwicklung, die

durch Gespräche informiert, reflektiert, delegiert, korrigiert, koordiniert, inspiriert und motiviert.

Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Instrument, den Alltag in einer Kita zu managen, die daran Beteiligten müssen sich absprechen und ihre Arbeit koordinieren. Die Arbeit in einer Kita ist überwiegend Beziehungsarbeit. Das Mitarbeitergespräch ist kein Mittel der Alltagskommunikation, sondern Mitarbeitergespräche im Sinne der Personalentwicklung sind verabredete Gespräche, sie finden statt zwischen der Kitaleitung als Vorgesetzter und der MitarbeiterIn, die dieser unterstellt ist. Anlässe für eine solche Verabredung können unterschiedlich sein, es kann um Gespräche in der Probezeit, Feedback-Gespräche, Informationsgespräche, Beurteilungsgespräche, Kritikgespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Entwicklungsgespräche, Delegationsgespräche, Krankenrückkehrgespräche usw. gehen. Im Sinne einer Personalentwicklung hat die Kitaleitung sich mit folgenden Fragen zu beschäftigen:

- Wie kann die Einrichtung die fähigsten MitarbeiterInnen gewinnen und sichern, dass kompetente MitarbeiterInnen in der Kita bleiben?
- Wie werden sie angeregt und dabei unterstützt, ihr Fachwissen auf den neuesten Stand zu bringen?
- Welche internen und externen Maßnahmen können dem Personalmanagement entsprechend angeboten werden, damit die MitarbeiterInnen ihr Fachwissen regelmäßig aktualisieren können?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen benötigen die MitarbeiterInnen, um neuen oder besonderen Anforderungen in der pädagogischen Arbeit gerecht zu werden?
- Wie kann erkannt werden, wer für besondere Aufgaben und Führungsaufgabe geeignet ist?
- Wie erkennt die Leitung Fehlbesetzungen?
- Welche Möglichkeiten können genutzt werden, um das Leistungs- und Sozial-

verhalten der MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen.

Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Mittel, um Fragen der Führung und der Zusammenarbeit mit der Leitung, die Bewältigung der aktuellen Arbeitsaufgaben, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und mögliche Arbeits- und Entwicklungsziele der MitarbeiterInnen thematisieren zu können.

Letztlich dient das Instrument der Personalentwicklung der Durchsetzung der im Qualitätsmanagement entwickelten Zielsetzungen, die durch die MitarbeiterInnen umgesetzt und gelebt werden müssen. Insbesondere in einem dienstleistenden Betrieb wie einer Kita ist die Motivation der MitarbeiterInnen für einen gelingenden Kontakt mit den Kunden (Eltern) besonders wichtig. Gute Information und Transparenz tragen zur Motivationsförderung von MitarbeiterInnen bei. Da gut informierte und kompetente MitarbeiterInnen meist auch über gute Ideen verfügen, sollte es nicht nur aus Gründen der Motivationsförderung - sprich Personalentwicklung - die Möglichkeit geben, diese aktiv einzubringen. Neuerungsvorschläge, die von der Leitung kommen, sollten immer genügend Spielraum beinhalten, um eine Diskussion, ein Ausprobieren und Mitgestalten des Teams zu ermöglichen.

Voraussetzungen für eine hohe individuelle Leistung sind jedoch nicht nur die Motivation, sondern auch das notwendige Fachwissen und die Kommunikationsfähigkeit, ferner Teamfähigkeit und Kenntnisse in der Gesprächsführung. Deshalb sollte die Leitung zusammen mit den MitarbeiterInnen ständig an der Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit (Umgang mit Eltern, Gesprächsführung etc.) arbeiten, Leitung hat auf eine Effektivierung der Zusammenarbeit im Team durch geeignete Moderationsmethoden hinzuwirken und schließlich dafür Sorge zu tragen, dass der pädagogische Wissensstand erweitert und auf den jeweils neuesten Stand gebracht wird. Fortbildungsmaßnahmen sollten nicht ausschließlich extern erfolgen, gerade für die Umsetzung der eigenen konzeptionellen Ziele sind interne Schulungen durch die LeiterIn oder erfahrenen MitarbeiterInnen unverzichtbar (Erath/Amberger 2000, S. 155 ff).

### III. F.1 Führung durch Zielvereinbarung

Führung durch Zielvereinbarung als Technik beruht auf der Grundannahme, dass man ein gesetztes Ziel umso eher erreicht, je genauer man weiß, was man erzielen will, je stärker man sich mit diesem Ziel identifiziert und je genauer man seinen Fortschritt zu diesem Ziel messen kann (Klug 2001, S. 74). Ohne Ziel arbeiten MitarbeiterInnen sprichwörtlich in „den luftleeren Raum hinein“. Das kann dazu führen, dass einzelne MitarbeiterInnen oder ganze Gruppen sehr unterschiedlich arbeiten und nicht gemeinsam mit dem Team, der Leitung und dem Träger an einem Strang ziehen.

Die Ziele des Trägers einer Einrichtung müssen bekannt, transparent und schriftlich niedergelegt sein, denn nur so helfen sie der Leitung, mit den einzelnen MitarbeiterInnen Ziele zu vereinbaren, die mit den Organisationszielen konform sind. Mit Hilfe der vereinbarten Ziele führt die Leitung die MitarbeiterInnen in die Richtung, die die Einrichtung einschlagen will. Zielvereinbarungen bilden die Schnittstelle zwischen Unternehmens- und Personalführung. Dabei sind verschiedene Zielebenen zu unterscheiden:

- **Trägerziele** sind einrichtungsübergreifende Ziele, die sich auf das anzustrebende Qualitätsniveau beziehen können, wie auch auf die Marktstellung (Familienförderung oder besondere Hinwendung zu sozial Schwachen).
- **Einrichtungsspezifische Ziele** werden in der Regel vom Team einer Kita erarbeitet und von der LeiterIn im Gespräch mit dem Trägervertreter kommuniziert. Dabei geht es um die konkrete Weiterentwicklung einer Kita.
- **Persönliche Ziele** beziehen sich auf den persönlichen Weiterentwicklungsbedarf der LeiterIn wie auch der MitarbeiterInnen. Dabei geht es unter anderem um Qualifizierungsfragen in persönlicher und fachlicher Hinsicht, was wiederum der Abstimmung mit den Zielen der Einrichtung und des Trägers bedarf.

Das Zielvereinbarungsgespräch ist - je nach Bedarf und Notwendigkeit - ein einmal jährlich stattfindendes Vier-Augen-Gespräch zwischen

MitarbeiterInnen und Leitung als unmittelbarer Vorgesetzter. Es dient der gemeinsamen Reflexion und der Vereinbarung von Zielen für das neue Jahr. Der Blick ist in die Zukunft gerichtet. Das Zielvereinbarungsgespräch ist kein Beurteilungs- oder Kritikgespräch. Im Zielvereinbarungsgespräch geht es vor allem darum, mit den MitarbeiterInnen Ziele zu vereinbaren, die einen Beitrag zur Erreichung der Einrichtungsziele enthalten und mit dem Leitbild des Trägers konform gehen. Weitere Themenbereiche können sich aus der Zielrichtung ergeben, die MitarbeiterIn besser auf ihre Aufgabenerfüllung vorzubereiten oder sie weiter zu qualifizieren. Zielvereinbarungen können auch in Richtung Entwicklung und Qualifizierung, Zusammenarbeit und Arbeitsgestaltung getroffen werden. Die Kitaleitung sollte das Instrument der Zielvereinbarung transparent machen, das Team muss darüber informiert sein, welchen Zweck das Zielvereinbarungsgespräch verfolgt.

In Vorbereitung auf das Gespräch ist es hilfreich, wenn sich die MitarbeiterIn auf die Fragen einstellen kann, die im Laufe des Gespräches bearbeitet werden sollen. Die Fragestellungen sollten bereits vor den Gesprächen kommuniziert werden. Eventuell auftretende Ängste der MitarbeiterInnen werden dadurch gemindert und ein entspannter Gesprächsverlauf ermöglicht. In Zielvereinbarungsgesprächen erfährt die Leitung auch Wissenswertes über Zufriedenheit und persönliche Ziele bzw. Stärken aber auch Schwächen der MitarbeiterInnen und erhält so ein ergänzendes Instrument zur Personalführung.

### III. F.2 Teamarbeit, Teamentwicklung

Ein Team übernimmt gemeinschaftlich Verantwortung für die ihm übertragenen Aufgaben und bestimmt gemeinsam, wer welche Aufgaben übernimmt. Entscheidungen, die bisher in der Regel dem Management vorbehalten waren, werden von allen Teammitgliedern getroffen. Wissen und Erfahrung werden untereinander ausgetauscht, jeder lernt vom anderen. Vertrauen, Offenheit und ein der gemeinsamen Sache verpflichtetes Engagement sind wesentliche Basis der Arbeit. Darüber hinaus werden die Teammitglieder gezielt und systematisch weitergebildet. All dies

sind Aspekte, durch die sich ein Team von anderen Arbeitsformen abgrenzt (Klug 2001, S. 105).

Die Schaffung eines sog. echten Teams ist eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung bestimmter Arbeitsformen in einer Kita. Dies gilt insbesondere für die Einführung eines Konzepts der „offenen Arbeit“. Als „echte Teams“ werden Gruppen von weniger als zehn Personen bezeichnet, die sich in ihren fachlichen, methodischen und sozialen Fähigkeiten ergänzen; die sich für die Umsetzung einer gemeinsam erarbeiteten Kitakonzeption engagieren, also für einen gemeinsamen Existenzzweck mit gemeinsamen Zielen; die sich gemeinsam für eine Form von Arbeitsmethodik entschieden haben, bei der weder Ziel- noch Menschenorientierung zu kurz kommen; die sich auf den erforderlichen Arbeitseinsatz einigen, für die eine gegenseitige individuelle Verantwortung selbstverständlich ist und die Engagement und Vertrauen herausgebildet haben (Möller 2007, S. 55). Der Austausch von Informationen und die Klärung von Methoden ist eine notwendige Voraussetzung für die pädagogische Arbeit in der Kita. Das gleiche gilt für die Absprache über die zu entscheidenden Angelegenheiten der gemeinsamen Arbeit in der gesamten Kita (Möller 2007, ebenda).

Im Gegensatz zu traditionellen Arbeitsgruppen ist es nicht die KitaleiterIn, die die Entscheidungen im Team trifft, wiewohl es Entscheidungen geben wird, die ihr niemand abnehmen kann. Auch wird der Leitung ein definiertes Vetorecht nicht abzusprechen sein, da sie ihre besondere Verantwortung gegenüber Träger und Öffentlichkeit nicht delegieren kann. Davon abgesehen haben alle Teammitglieder einschließlich der Kitaleitung bei Teamentscheidungen gleiches Stimmrecht (Klug 2001, S. 106). Die besondere Rolle der LeiterIn der Kita besteht darin, dafür zu sorgen, dass der notwendige Freiraum für die Arbeit des Teams zur Verfügung steht und erhalten bleibt; sie sollte aus einer Haltung der Wertschätzung für den anderen zuhören können, die Entscheidungsfähigkeit und Bereitschaft der Teammitglieder fördern, ihnen also helfen, indem sie alle Informationen zur Verfügung stellt und ihren Teil dazu beiträgt, dass die Probleme gelöst werden. Dabei muss

sie nicht für jeden Konflikt die Verantwortung übernehmen (ebd.).

Die Sitzungsleitung im Team sollte wechseln, während die Funktion der KitaleiterIn unangetastet bleibt. Diese Form der Führung eines Teams ist - mit Ausnahme ihres Vetorechts - ein „Führen ohne disziplinarischen Zugriff“, es besteht aus Tätigkeiten wie Vorausdenken, Integrieren und Moderieren. Durch den Wechsel in der Sitzungsleitung erhalten die Teammitglieder einen Einblick in die ganz andere Rolle der Kitaleitung und die Wahrnehmung der damit verbundenen Rollenkonflikte, was wiederum einem verbesserten gegenseitigen Verständnis und der Akzeptanzentwicklung dient.

Die LeiterIn hat auch ohne disziplinarischen Zugriff eine andere Rolle als die übrigen Teammitglieder, selbst dann, wenn sie genau wie die übrigen Teammitglieder Aufgaben übernimmt und sich der Teamdisziplin unterwirft. Diese Sonderrolle bedarf eines differenzierten Führungsverständnisses, um die verschiedenen Rollen, die die LeiterIn hat, in einem Team auseinanderzuhalten. Bisweilen wird es nötig sein, im Team selbst zu klären: „Welche Rolle nimmst Du jetzt ein?“ Die Fähigkeit über die Zusammenarbeit selbst zu reflektieren (Metakommunikation) kann durch intensive Teamschulung gefördert werden. Im Team werden die Aktivitäten der gesamten Kita koordiniert (ebd., S. 100 ff).

In den vier Teamentwicklungsphasen Orientierung, Konfrontation, Organisierung und Integration sind unterschiedliche Interaktionsmerkmale des Teams festzustellen. Die Aufgabe der LeiterIn ist es, anhand dieser Interaktionsmerkmale im Team einzuschätzen, in welcher Phase der Teamentwicklung sich das Team befindet. Die Steuerung der Phasen obliegt der Leitung. In Teams laufen ständig unterschiedliche Prozesse ab, die dynamisch, permanent und parallel verlaufen und stark miteinander vernetzt sind. Die Leitung muss sich im Übrigen darüber im Klaren sein, dass immer dann, wenn sich die Gruppenzusammensetzung ändert, das Team sich neu konstituiert. Das bedeutet, dass Teamentwicklung - je nach Mitarbeiterfluktuation - ein dauerhafter Prozess sein kann (Möller 2007, S. 50).

Im Kita-Team werden die Aktivitäten der gesamten Kita koordiniert. Insbesondere die Operationalisierung der Zielvereinbarungsgel-

sprache muss das Team leisten, indem es konkrete Arbeitspakete auf Teammitglieder delegiert, die diese dann eigenverantwortlich durchführen und dokumentieren.

Teamentwicklung, Teambildung, Teamfindung und Teamkultur führen durch die gemeinsame Arbeit im besten Falle zu einem Eins-Sein als Team. Das gebildete Team ist vielschichtig. Es ist Garant der Arbeitsfähigkeit, Instrument des Wissensmanagements und der Wissenserzeugung, Entscheidungs- und Steuerungsinstrument, Garant der Einheit, der Gestaltung und Weiterentwicklung, des Überlebens und der Zukunftssicherung von Organisationen. Als Dreh- und Angelpunkt kommt dem Team vor allem die Rolle zu, durch konstruktives, kooperatives und effektives Arbeiten zum Erfolg der Konzeptionsentwicklung beizutragen (Schlummer 2003, S. 89).

### III. F.3 Kollegiale Beratung, Supervision

Kollegiale Beratung und Supervision sind wichtige Elemente der Teamentwicklung und Aufgabe der Leitung, die gegebenenfalls auch die Supervision übernimmt. Ein Fallgespräch als kollegiale Beratung dient dem fruchtbaren Austausch von Erfahrungen, Informationen und soll professionelle Einschätzungen der pädagogischen Fachkräfte aus dem Bereich der MitarbeiterInnen fördern.

Supervision ist eine Form der Beratung, die einzelne Teams, Gruppen und Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres personalen beruflichen Handelns begleitet. Focus ist je nach Zielvereinbarung die Arbeitspraxis, die Rollen- und Beziehungsdynamik zwischen SupervisandIn (der zu beratenden Person, Gruppe oder Organisation) und Auftraggeber, die Zusammenarbeit im Team bzw. in der Organisationen der SupervisandInnen usw.

Supervision als Beratung/Coaching mit spezieller Ausrichtung, findet im Kita-Bereich als Einzelsupervision, Fallsupervision oder als Teamsupervision zur Besprechung beruflicher Problemlagen statt, dabei steht der Umgang der Teammitglieder untereinander im Vordergrund. Ziel ist die Entlastung des Betreuenden und Verbesserung der Betreuung. Als SupervisorIn kann im Auftrag der Trägerleitung eine - nicht der Einrichtung angehörende - Fachbera-

terIn auftreten, ferner die KitaleiterIn im Verhältnis zu MitarbeiterInnen wie auch im Verhältnis zu Eltern.

Ziele dieser unterschiedlichen Elemente von Teamentwicklung sind die Klärung von Verhaltensmustern und Wechselwirkungen sowie Hilfe bei der Bewältigung aktueller Probleme. Es geht im Besonderen um die Aktivierung von Ressourcen, darin eingeschlossen findet eine Förderung der Reflexionsfähigkeit im Rahmen der Entwicklung einer Feedbackkultur statt.

### III. F.4 Multiprofessionalität

Im Rahmen der Teamentwicklung spielt zunehmend auch der Personalentwicklungsbegriff der Multiprofessionalität eine Rolle. Multiprofessionalität als Schlagwort für die Zusammenarbeit unterschiedlichster Fachrichtungen meint ein Verständnis der fachübergreifenden Zusammenarbeit verschiedener Professionen, bei der unterschiedliche Sicht und Herangehensweisen die Bearbeitung und Lösung komplexer Arbeitsanforderungen, Probleme oder Fälle ermöglichen. Die Entwicklung der Personalsituation in der Kita unter dem Aspekt des Fachkräftemangels, der Qualifizierung der Fachkräfte durch Fort- und Weiterbildung, aber auch der Entwicklung der akademischen Studiengänge der Frühpädagogik unter dem Stichwort Professionalisierung der Frühpädagogik (Balluseck 2008, S. 37 ff) legen das Ziel der Bildung multiprofessioneller Teams in Kitas nahe.

Es gibt fachliche Anforderungen im Kita-Alltag, die begründen, dass sich im Fachkräfteteam akademische Qualifizierung stärker widerspiegeln sollte. Diese Anforderungen ergeben sich u. a. aus einer stärker reflektierten und begründeten Anwendung von Methoden und Instrumenten zum Beispiel im Bereich der Beobachtung und Dokumentation, der Arbeit mit den Bildungsplänen, der Beteiligung verhaltenstherapeutischer und heilpädagogischer Profession, im Themenfeld der Konzeptionsentwicklung und der Vernetzung mit anderen Fachdiensten.

Für eine qualitätsbewusste, didaktisch begründete Alltagsgestaltung in der Einrichtung bieten akademisch ausgebildete ElementarpädagogInnen Anregungspotenzial für die

Kinder in unterschiedlichen Bildungsbereichen. So kann das im Team vorhandene Wissen aus Hochschule, Fachschule, Fachakademie und qualifizierter Weiterbildung professionell ergänzt werden.

Im Rahmen der Teamentwicklung ist dafür die Orientierung eines multiprofessionellen Teams an einer gemeinsamen Teamphilosophie und an der frühpädagogischen Konzeption der Einrichtung mit positiver Konsequenz für die Erziehung, Bildung und Betreuung der Kinder erforderlich. Vielfältige Kompetenzen und Professionen im Team sind eine Bereicherung nicht nur für Kinder und Eltern, sondern auch für das Team selbst. So können multiprofessionelle Teams zu einer Qualitätssteigerung innerhalb der pädagogischen Arbeit beitragen.

### III. G. Projektmanagement

Nicht zu verwechseln mit der in Kitas üblichen Projektarbeit wird unter Projektmanagement ein problemorientiertes, zielgerichtetes und systematisches Verfahren verstanden. In Projektgruppen arbeiten Fachleute eines Unternehmens aus unterschiedlichen Abteilungen und Themengebieten hierarchieunabhängig zusammen. Sie bearbeiten konkrete Aufgaben, um fachliche Anforderungen an Produkte und Prozesse zu überprüfen, neue Ideen zu finden, „Betriebsblindheit“ zu überwinden bzw. zu verhindern und kreative Problemlösungen zu entwickeln (Schlummer 2003, S. 127). Projektmanagement wird zunehmend im Non-Profit-Bereich eingesetzt. Qualifiziertes Projektmanagement muss allerdings für jede Organisation maßgeschneidert und „verträglich“ gemacht werden.

Charakteristische Merkmale von Projektmanagement sind zeitliche Begrenzung, definierte Ziele, keine Routineaufgaben, innovative Bedeutung, arbeitsteilige Bearbeitung, umfangreiche und komplexe Bewältigung und ungewisser Ausgang. Für ein systematisches und zielgerichtetes Projektmanagement sind Checklisten und Ablaufpläne hilfreich. Erforderlich sind der Aufbau und die Pflege einer Projektdokumentation und darauf basierender schriftlicher Informationen an das Projektumfeld. Da das Projektmanagement in der Regel nur Teile einer Belegschaft in ein konkretes Projekt einbezieht, muss eine offene und kon-

tinuierliche Informationsgestaltung in der gesamten Organisation gewährleistet sein (vgl. Schlummer 2003, S. 126 ff).

## IV. Kooperation und Kommunikation innerhalb und außerhalb der Kita

### IV. A. Zusammenarbeit mit Eltern und Elternbeirat

Die Zusammenarbeit mit den Eltern soll im Sinne einer Erziehungspartnerschaft gestärkt und institutionell abgesichert werden, ferner soll die Betreuungskontinuität im Hinblick auf die Verlässlichkeit des Angebotes gewahrt werden. Voraussetzungen für eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften der Kita und den Eltern sind gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen, Rollenklarheit und die Verständigung zu gemeinsamen Erziehungszielen. Kitas und Kindertagespflege sollen im Sinne der Bildung lokaler Netzwerke kooperieren und kollegiale Unterstützung in fachlichen Fragen befördern. Besonderen Stellenwert hat die Kooperation bei Gestaltung von Übergängen von der Kindertagespflege in Kindertageseinrichtungen, bei Betreuung von Tagespflegekindern in Kindertageseinrichtungen, bei Ausfall der Tagespflegeperson, bei Betreuung von Kindern, die außerhalb der Öffnungszeiten in der Einrichtung von Tagespflegepersonen weiter betreut werden und bei der Begleitung von Kindern im Übergang in die Kita (Spielnachmittage, Besuch der Einrichtung).

Fehlen bei Eltern die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen, um die breite Vielfalt von Unterstützungsangeboten für Familien zu überschauen und das geeignete Angebot auszuwählen, kommt es besonders auf die Zusammenarbeit der Fachkräfte der Kindertageseinrichtungen mit Institutionen und Initiativen der Familienbildung und -beratung an. Die Akzeptanz von Angeboten der Familienunterstützung, Familienbildung und -förderung sind durch eine verstärkte Kompetenz- und Ressourcennutzung aller Beteiligten zu steigern. Der Zugang für Eltern zu den Angeboten der Familienbildung und -beratung kann über die Kita geebnet werden und sollte über die bloße Information der Angebote hinausgehen.



Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit mit Familien im Sinne einer Erziehungspartnerschaft stehen die Rechte, Bedürfnisse, Interessen und individuellen Förderbedarfe von Kindern. Die Leitung moderiert die Zusammenarbeit von Eltern und den MitarbeiterInnen, insbesondere auch bei Konflikten. Sie berät Eltern u. a. bei der Aufnahme ihres Kindes. Sie fördert die Zusammenarbeit mit Eltern in Richtung der Erziehungspartnerschaft.

In der Zusammenarbeit mit dem Elternbeirat der Kita als demokratisch gewähltes Gremium der Elternvertretung werden Elternabende, Veranstaltungen und Fest geplant und durchgeführt. Ebenso werden mit dem Elternbeirat für Eltern wichtige Informationen bereitgestellt.<sup>6</sup>

#### IV. B. Das Beschwerdegespräch (Beschwerdemanagement)

Eine der zentralen Fähigkeiten der LeiterInnen von Kindertageseinrichtungen heißt Kommunikationsfähigkeit. Die Leitung einer Kindertageseinrichtung ist ohne professionelle Kommunikation und Gesprächsführung nicht vorstellbar. Das Kommunikationsverhalten der Leitung trägt die Gesprächskultur in der Einrichtung und die Art und Weise, wie miteinander umgegangen wird.

Die Kitaleitung bewegt sich in einem äußerst umfangreichen Umfeld unterschiedlichster AnsprechpartnerInnen mit unterschiedlichen Auswirkungen auf die Art und Weise der Kommunikation. Zu nennen sind Eltern, Mäzene/Sponsoren, Kommune, Träger, (Grund-)schulen, Ämter aller Art, Ärzte, Beratungsstellen, Vereine, Familienzentren, Heilberufe aller Art, Fachberatung, um nur einige zu nennen.

Besonders deutlich werden die möglichen Tücken der Kommunikation beispielsweise im Beschwerdegespräch der Kitaleitung mit Eltern. Beschwerden lassen sich nicht verhindern. Das muss auch nicht sein, denn in jeder Kritik liegen ein Bedürfnis und eine Chance zur Verbesserung und Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit. Beschwerden professionell entgegenzunehmen und ein Beschwerdegespräch für beide Seiten gewinnbringend

zu gestalten, hat in seiner Auswirkung ein hohes Moment kundenfreundlicher Orientierung und stellt damit eine Qualitätssicherung für die Einrichtung dar.

Die Kitaleitung sollte beachten, dass die Art der Begrüßung die Atmosphäre und damit auch den Gesprächsverlauf wesentlich bestimmt. Die Wertschätzung der GesprächspartnerIn ist daran zu erkennen, dass sie mit Namen angesprochen wird. Man sollte die Beschwerde führende GesprächspartnerIn nicht unterbrechen und zwingen wollen, zum wesentlichen Punkt zu kommen. Das sorgt nur für Ärger und Aggression. Der BeschwerdeführerIn sollte zugehört werden, durch Nachfragen und Zuhören wird erreicht, dass diese sich ernst und angenommen fühlt, dabei ist Ausreden lassen wichtig. Überzogene Sachlichkeit und Genauigkeit tragen zu einer Distanzierung von der GesprächspartnerIn bei und könnten zu der Annahme verleiten, dass sie als Mensch mit ihrem Anliegen nicht ernst bzw. wahrgenommen wird. Ist die BeschwerdeführerIn aufgebracht, ist es wichtig, nachzufragen, um sicherzustellen, dass der inhaltliche Aspekt ihrer Beschwerde richtig verstanden wurde. Mit entsprechender Fragetechnik ist es möglich, Informationen von der GesprächspartnerIn zu erhalten und ihr zugleich Interesse entgegenzubringen.

Eine Beschwerde, die jemand vorbringt, ist aus dessen Sicht immer berechtigt. Eine Argumentation mit den Begriffen „richtig“ oder „falsch“ könnte als persönlicher Angriff gewertet werden, die eigenen Gefühle haben bei der Entgegennahme von Beschwerden erst einmal keinen Platz. Eine Bewertung sollte mindestens im ersten Gespräch unterbleiben. Wichtig ist, dass Emotionen des Gesprächspartners zugelassen werden, es gilt die Regel: Emotionen vor Inhalt. Erst wenn das „Dampf ablassen“ möglich war, kann man sich wieder der sachlichen Ebene zuwenden.

Meistens wissen Beschwerdeführer sehr genau, was passieren müsste, damit sie zufrieden gestellt werden. Auch wenn die vorgebrachte Lösungsidee spontan kaum realisierbar erscheint, sollte nicht gleich mit einem „Nein“ gekontert, sondern eine Prüfung der Vorschläge zugesagt werden. Manches ist auf den zweiten Blick machbar. Es verbietet sich, leere Versprechungen zu machen. Zusagen sollten klar formuliert und dann auch einge-

<sup>6</sup> Zur weiteren Vertiefung siehe den Curricularen Baustein 09: „Zusammenarbeit mit Eltern in Einrichtungen des Elementarbereichs“.

halten werden können. Vorteilhaft ist eine schriftliche Festlegung der Abmachung mit einer Definition der Kriterien, an Hand derer festgemacht werden kann, ob sich durch die Vereinbarung eine Verbesserung ergeben hat. Zum Schluss sollte ein Termin für ein Feedback festgelegt werden. Kommen Beschwerden häufiger vor, sollte ein sog. Beschwerdemanagement eingerichtet werden, dem zu entnehmen ist, wer in der Einrichtung die richtige AnsprechpartnerIn für Beschwerden ist und wie der Ablauf stattzufinden hat.

#### IV. C. Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit dient in erster Linie der Selbstdarstellung der Kita. Die MitarbeiterInnen wollen ihre pädagogische Arbeit, ihre Leistungen, die Vielseitigkeit ihrer Tätigkeit und ihre Professionalität den Bürgern bekannt machen, auf Projekte hinweisen, die aus dem üblichen Rahmen fallen, Interesse an der Kita wecken und eine positive Grundhaltung ihr gegenüber hervorrufen. Es geht darum, eine Übereinstimmung zwischen dem in einer schriftlichen Konzeption niedergelegten Profil und dem Bild hervorzurufen, dass sich die „Außenwelt“ von der Einrichtung macht.

Als Teil eines gelungenen Marketingkonzeptes ist Öffentlichkeitsarbeit eine notwendige Aufgabe, von deren Qualität letztlich der Bestand der Einrichtung abhängen kann. Zum einen geht es um interne Beziehungen, die zu gestalten sind, weil interne Abläufe immer auch nach außen wirken und zum anderen geht es natürlich um die Beziehungsgestaltung nach außen, das heißt die Beziehungspflege zu Außenstehenden, deren Bild im Sinne der Einrichtungskonzeption positiv beeinflusst werden soll.

Bei der Beziehungsgestaltung nach außen geht es z. B. um die Fragen: Wie empfangen wir Gäste, Eltern und Kinder? Gibt es für den Kindergarten einen Ereigniskalender in den Sprachen der Familien, der nach außen kommuniziert werden kann? Existiert ein externer Verteiler (zum Beispiel für Elternbriefe, Presse-Informationen usw.)? Wie sehen die regelmäßigen Eltern- bzw. Trägerkontakte aus? Wird eine Elternberatung angeboten? Gibt es Beteiligungsmöglichkeiten der Eltern? Gibt es einen klar geregelten Umgang mit Beschwer-

den? Gibt es ein Corporate-Design (Logo, Visitenkarten, Briefbogen etc.)? Existiert eine Medienliste? Ist die Kita im Internet präsent?

Wichtig ist vor allem, dass es um den Aufbau und die Pflege von Beziehungen geht, die notwendig sind, um folgendes zu erreichen: Für die Einrichtung ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit wichtig, um über sich selbst nachzudenken und ein Profil herausbilden zu können. Durch eine gute Profilierung der Einrichtung werden Auslastung und Image des Kindergartens gefördert und Konkurrenzfähigkeit gestärkt.

Die Kinder profitieren, weil sie über die richtige Ansprache (Zielgruppenorientierung) der Eltern in der für sie „richtigen“ Kita angemeldet werden und sie so optimale Bedingungen für sich vorfinden. Für die ErzieherInnen führt die Verbesserung des Ansehens, des Berufsbildes durch Öffentlichkeitsarbeit zu einer Verbesserung ihres Images, was wiederum zu einer erhöhten Zufriedenheit führt.

Zielgruppen einer so verstandenen Beziehungsgestaltung sind einmal die Kinder der Einrichtung und deren Familien, ferner zukünftige Eltern und Familien also potentielle „Kunden“. Zielgruppe sind auch Spender, Sponsoren, Vorstände, Politiker, Vertreter der Kommune etc.

Zu erwähnen sind dann auch Zielgruppen mit fachlichem Hintergrund, zum Beispiel andere Kindergärten, Kooperationspartner, Organisationen mit denen die Kita zusammenarbeitet, Beratungsstellen, Kirchen, Grundschulen aus dem betreffenden Einzugsbereich.

Z. B. können Instrumente externer Kommunikation das attraktiv gestaltete Info-Brett als Visitenkarte der jeweiligen Kita sein, Elternbriefe, ein Ereigniskalender, wenn möglich mit Jahresplanung, Pressearbeit (Unterhaltung eines kontinuierlichen Kontaktes, damit die Kita in der örtlichen Presse erscheint).

#### IV. D. Kooperation und Vernetzung von Kindertageseinrichtungen im Sozialraum

Nach dem Beschluss der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter von 2006 (101. Arbeitstagung der BAG) bieten Kitas besondere Chancen für die Bildung und Entwicklung der Kinder. Aufgrund des gesell-

schaftlichen Wandels, der Pluralisierung von Lebensformen, der demographischen Entwicklung und der Entwicklung des sozialen Marktes und des Arbeitsmarktes sehen sich die Kitas hohen Anforderungen an die Professionalität und Qualität ihrer Arbeit ausgesetzt.

Die Förderung der Bildung und Entwicklung von Kindern in mehrdimensional benachteiligten Lebenslagen dieser Kinder und ihrer Familien kann nur dadurch realisiert werden und gelingen, wenn Dienstleister kooperieren und Partner mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammenarbeiten. Den Kitas kommt dabei eine Schlüsselfunktion im Sozialraum zu. Die Bedeutung der Kita geht einher mit dem Anspruch insbesondere von Frauen auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Zu achten ist darauf, dass gemäß gesetzlichem Auftrag (§ 22a SGB VIII) neben der qualitativen Weiterentwicklung der Einrichtungen auch die Zusammenarbeit der Fachkräfte sowie die Kontinuität der Erziehungsprozesse gesichert ist. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit der Fachkräfte mit anderen kinder- und familienbezogenen Institutionen und Initiativen im Gemeinwesen wie auch mit den Erziehungsberechtigten. Dadurch sollen die Übergänge insbesondere zur Schule optimal gestaltet werden. Dazu ist eine langfristig angelegte Gestaltung des Übergangs unter aktiver Beteiligung aller Partner, insbesondere der Kinder, erforderlich. Sie ist zu ergänzen durch frühzeitig übergangsorientierte Entwicklungsgespräche mit Eltern, Lehrkräften und pädagogischen Fachkräften der Kindertageseinrichtung. Bisherige Bildungsverläufe z. B. auf der Grundlage von Bildungsdokumentationen sind zu verdeutlichen und die Kinder in ihren individuellen Lernbiografien zu begleiten.

Gefördert wird Kooperation durch Transparenz der handlungsfeldbezogenen Arbeitsansätze, Bereitschaft zur Kooperation, Anerkennung von Expertenstatus aller Beteiligten, fachlichen Austausch, verbindliche Kooperationsvereinbarungen zur Institutionalisierung von Zusammenarbeit, Zielvereinbarungen und Sicherstellung der notwendigen Ressourcen bei den Kooperationspartnern. Vernetzung und Kooperation sind nicht nur rechtlich geboten, sie bieten auch die Möglichkeit, vorhandene Potenziale zu bündeln, vielfältige Ideen zu entwickeln und gemeinsame Strategien und Handeln im Sozialraum zu verankern.

#### IV. E. Der Übergang von der Kita in die Grundschule

Von besonderer Bedeutung ist der Übergang vom Kindergarten zur Schule als kontinuierlicher Prozess in gemeinsamer Verantwortung von Kita und Schule. Dies machen der Beschluss der Jugend- und Familienministerkonferenz vom 5. 6. 2009 und der Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 18. 6. 2009 deutlich. Danach ergänzen die Kitas und die Grundschulen die familiäre Bildung und Erziehung und sind für Kinder damit entscheidende Orte ihrer individuellen Bildungsförderung. Der Übergang in die Grundschule bedeutet für Kinder und ihre Eltern eine besondere Herausforderung. Denn es ist vor allem ein Schritt in einen neuen Lebensabschnitt mit anderen Strukturen, anderen erwachsenen Personen und Gleichaltrigen, Handlungsmustern, Anforderungen und Rahmenbedingungen. Die Anforderungen an das einzelne Kind sind hoch.

Systematische Kooperation von Kindertageseinrichtungen und Grundschulen dienen der Verbesserung des Übergangs vom Elementar- in den Primarbereich. Dazu bedarf es der Entwicklung anschlussfähiger Bildungskonzepte, verbindlicher Sprachstandsfeststellungen bereits in der Einrichtung, verbunden mit anschließender gezielter Sprachförderung im Elementar- und Primarbereich. Kinder mit besonderem Förderbedarf sind gezielt zu unterstützen. Gemeinsame Fortbildungsangebote für Fachkräfte aus Kindertageseinrichtungen und Grundschullehrkräfte sollen konzeptionell weiterentwickelt und ausgebaut werden, auch im Sinne von sog. Tandemfortbildungen.

Durch gegenseitiges Kennenlernen und Wertschätzung der professionell tätigen Akteure beider Systeme kann eine Abstimmung der jeweiligen frühpädagogischen und schulischen Bildungskonzepte auf lokaler Ebene zwischen den Trägern der freien Jugendhilfe und den Schulen erfolgen, sowie Verbindlichkeit durch konkrete Kooperationsvereinbarungen zwischen beiden Systemen vor Ort hergestellt werden. Durch Nutzung der Erkenntnisse aus Schuleingangsuntersuchungen, sofern sie gemeinsam durchgeführt werden, können Kooperationsprozesse zwischen den ExpertInnen und durch Prozessbegleitung aufgebaut und entwickelt werden. Dies fördert die Bildung biografischer Orientierung in

den Kitas und den Grundschulen durch gemeinsame Projekte und Fortbildung.<sup>7</sup>

#### IV. F. Die Kita in der pluralen Trägerlandschaft

Die Trägerschaft von Kindertageseinrichtungen in Deutschland ist komplex. Durch das Subsidiaritätsprinzip, unterschiedliche gesetzliche Regelungen in den 16 Bundesländern und standortspezifische Besonderheiten sowie die Zugehörigkeiten der meisten Träger zu kommunalen bzw. freigemeinnützigen Verbänden mit eigenen Werteorientierungen, Organisationsstrukturen und Interessenvertretungen hat sich eine plurale und differenzierte Trägerlandschaft entwickelt. Sie befindet sich zudem in einem funktionellen und qualitativen Wandel. Künftig wird ein härterer Trägerwettbewerb dazu führen, dass die Weiterentwicklung der Bildungs- und Erziehungsqualität in Kindertageseinrichtungen verstärkt ins Blickfeld rückt.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass der Träger keine juristische Person ist, sondern eine Organisationsform meint. Die Verantwortung und Funktionen der Trägerorganisationen werden durch die jeweiligen Mitarbeiter vertreten, die Trägervertreter. Das SGB VIII unterscheidet in § 3 zwischen Trägern der öffentlichen und freien Jugendhilfe. Träger der öffentlichen Jugendhilfe sind auf örtlicher Ebene die Landkreise und kreisfreien Städte, aber auch die kreisangehörigen Gemeinden, soweit sie für den örtlichen Bereich Aufgaben der Jugendhilfe wahrnehmen.

Im Verhältnis der öffentlichen zu den freien Trägern ist das Subsidiaritätsprinzip zu beachten. Dieses bezieht sich auf die Verpflichtung der öffentlichen Träger, soziale Aufgaben erst dann zu übernehmen, wenn der Bedarf nicht durch freie Träger gedeckt werden kann. Dies bedeutet, dass freie Träger von staatlicher Seite unterstützt werden, damit sie ihre Funktion eigenständig ausüben können. Der überwiegende Anteil der Jugendhilfeleistungen wird von freien Trägern erbracht.

Der Begriff „Träger der freien Jugendhilfe“ umfasst eine Vielzahl von gemeinnützigen und freien Verbänden, Vereinen und sonsti-

gen Organisationen. Freie Träger sind nicht mehr nur die Kirchengemeinden, sowie kirchliche und nichtkirchliche Wohlfahrtsverbände wie Arbeiterwohlfahrt, Caritasverband usw. mit ihren Unterorganisationen, sondern zunehmend auch Elterninitiativen, gelegentlich Betriebe, vereinzelt auch Jugendverbände.

Die Pluralität der Trägerstrukturen spiegelt sich in den unterschiedlichen Organisationsformen im Bereich der Kita wieder. Nach wie vor sind die Jugendämter die relevanten öffentlichen Träger. Freie Träger verteilen sich auf die kirchlichen und nichtkirchlichen Wohlfahrtsverbände, die traditionell einen hohen Stellenwert innerhalb des Trägersystems haben. Seit den 70er und 80er Jahren hat sich aufgrund von quantitativen und qualitativen Mängeln in der Versorgung mit Kita-Plätzen die Trägerform der Eltern-Vereine von Eltern entwickelt, die inzwischen einen bedeutenden Stellenwert in der Trägerlandschaft einnimmt. Die Rolle gewerblicher Träger der Jugendhilfe ist noch verschwindend gering.

Im Bereich der Rechts- und Organisationsformen der Trägerschaft von Kitas ist festzustellen, dass auf der Seite der eigenen Leistungserbringung von Jugendämtern als Träger von Kitas eine Tendenz zur Gründung von kommunalen Betrieben (Eigenbetrieb, kommunale GmbH) besteht, bei den kirchlichen Trägern ist die Abgabe der Betriebsträgerschaft von den Kirchengemeinden an eine gemeinnützige GmbH oder auch der Zusammenschluss mehrerer Einrichtungen als neuere Entwicklung zu beschreiben (vgl. Fthenakis 2009, S. 13 ff).

#### V. Qualifikationsziele der Begleitung

Auch wenn ElementarpädagogInnen analog zu GrundschullehrerInnen für die Arbeit mit einzelnen Kindern und Gruppen ausgebildet sind, ist es für ihre pädagogische Arbeit in der Kindertageseinrichtung notwendig, Einblick in die tragenden Strukturen und Zusammenhänge der Institution zu erhalten. Die Kenntnis der Aufgaben von Leitung einer Institution und der Rahmenbedingungen von Kindertageseinrichtungen ermöglicht erst ein Verständnis, wie die eigene Arbeit mit Kindern eingebettet ist in eine Gesamtorganisation und welche sachlichen und personalen Ressourcen für die

<sup>7</sup> Zur weiteren Vertiefung siehe den Curricularen Baustein 02: „Gestaltung von Übergängen (Übergang vom Kindergarten in die Grundschule“.

pädagogische Arbeit mit den Kindern zur Verfügung stehen. Erst auf der Grundlage dieser Kenntnisse wird es möglich sein, die eigene pädagogische Arbeit weiterzuentwickeln und in der Zusammenarbeit von Leitung und Team effektiv zur Qualitätsentwicklung der Kita beizutragen.

Der Einblick in die Zusammenhänge und Strukturen einer Kindertageseinrichtung kann dazu führen, dass sich ElementarpädagogInnen nach einer längeren Tätigkeit als pädagogische Fachkraft im Gruppendienst für eine Leitungstätigkeit entscheiden und sich die dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten in einer Zusatzqualifikation/Weiterbildung aneignen.

### Qualifikationsziele und Kompetenzen

- Die ElementarpädagogIn verfügt über grundlegende Kenntnisse der Anwendung von Organisationssystemen und Managementmethoden auf den praktischen Arbeitsalltag der Einrichtung.
- Sie hat einen Überblick über die plurale Trägerlandschaft sowie die Trägersysteme und Trägerstrukturen in ihrer Stadt / Region.
- Sie weiß um den Zusammenhang der Verwendung von Budgets, Verfahren zur Erstellung von Haushaltsplänen und der Kontrolle von Budget und sie kennt die praktische Struktur und die Abwicklung der Finanzierung des Trägers und der Kommune ihrer Einrichtung.
- Sie kann die Controllingssysteme und –instrumente in ihrer Bedeutung auf die Kindertageseinrichtung einordnen.
- Im Rahmen des fach- und bildungspolitischen Diskurses ist sie in der Lage täglich anfallende Routineaufgaben in der Betriebsorganisation kompetent mit der Leitung der Kindertageseinrichtung auszuführen.
- Aus der Kenntnis der Verantwortung und der Entscheidungsbefugnisse der Leitung im Bereich der Personaleinstellung, Personalführung, Personalentwicklung, Personalkontrolle und Personaleinsatz kann sie Handlungspläne und die Organisation für die Arbeit ableiten.
- Formen der kollegialen Beratung und Supervision zur Team- und Qualitätsentwicklung gestaltet sie gemeinsam mit der Leitung.
- Sie beteiligt sich an der Kooperation mit der Elternvertretung / dem Elternbeirat. Sie fördert den Informationsaustausch mit den Eltern und moderiert die Zusammenarbeit von Eltern und pädagogischem Personal.
- Sie ist in der Lage, Beschwerdegespräche anzunehmen und gemeinsam mit der Leitung zu managen.
- Sie gestaltet in der Leitungstätigkeit Kontakte nach innen zum Team und nach außen im Bereich der Vernetzung mit Fachinstitutionen und Institutionen im Stadtteil.
- Sie kooperiert mit den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe und der Grundschule und sie gestaltet in Absprache mit dem Team den Übergang der Kinder in die Grundschule.
- Sie beteiligt sich an der Öffentlichkeitsarbeit und bringt ihre Kenntnisse von Finanzierungsstrategien wie Fundraising und Sponsoring ein.
- Besprechungen leitet sie ziel- und ergebnisorientiert und bringt Entwicklungsprozesse z. B. in der Weiterentwicklung der Einrichtungskonzeption voran und kontrolliert/überprüft deren Umsetzung.

**Inhalte der Begleitveranstaltungen**

- Die Inhalte der Begleitveranstaltungen sollten im Zeitrahmen, in dem die BerufseinsteigerInnen bei der Leitung der Kindertageseinrichtung hospitieren, thematisch auf Fragen der Leitung einer Kindertageseinrichtung ausgerichtet sein.
- Die inhaltliche Ausgestaltung der Begleitveranstaltungen (Selbststudium) basiert auf den konkreten Beobachtungen und Erfahrungen (Fragen und Problemen) der TeilnehmerInnen in der Leitung einer Kindertageseinrichtung.

**Mögliche Fragestellungen****Persönliches Interesse:**

- Welches sind für Sie zentrale Fragen zum curricularen Baustein „Leitung der Kindertageseinrichtung“?

**Eigene (biografische) Erfahrungen:**

- Welche Erfahrungen habe ich mit der Leitung und Leitungspersonen von Institutionen (z. B. Schule)? Wie habe ich deren Aufgaben und Führungsstil wahrgenommen?

**Ist-Zustand der Kindertageseinrichtung:**

- In welcher Trägerschaft befindet sich die Kita? Wie zeigt sich dies in der Kita?
- Welche routinemäßigen Verwaltungs- und Organisationsaufgaben fallen in der Kita an, die für einen reibungslosen Ablauf notwendig sind?
- Wie werden Dienstpläne erstellt?
- Wie setzt sich der Haushaltsplan zusammen und wie wird er erstellt?
- Wie ist der Führungsstil der Leitung?
- Wie werden gesetzliche Bestimmungen umgesetzt und eingehalten? (z. B. Hygienevorschriften etc.)
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Leitung und allen MitarbeiterInnen?
- Welche Formen der Teamarbeit werden praktiziert? Welches sind die Themen der Teamsitzungen?
- Wie werden die MitarbeiterInnen angeregt und unterstützt, sich fachlich weiter zu qualifizieren?
- Wie werden Konflikte wahrgenommen und wie werden sie bearbeitet?
- Welche Formen der kollegialen Beratung werden genutzt zur qualitativen Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit?
- Wie werden PraktikantInnen in der Kita ausgebildet? Welche Formen der Kooperation mit den Ausbildungsstellen werden praktiziert?

- Wie wird die Zusammenarbeit mit den Eltern und der Elternvertretung organisiert?
- Welche Formen des Beschwerdemanagements werden praktiziert?
- Wie wird mit den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe und der Grundschule zusammengearbeitet?
- Welche Formen der Öffentlichkeitsarbeit sind in der Kita erkennbar? Wie präsentiert sich die Kita in der Öffentlichkeit?

#### **Mögliche Fragen zur (Selbst-)Reflexion:**

- Wie erlebe ich mich in der Rolle als LeiterIn?
- Wie nehme ich den Zusammenhang zwischen den Rahmenbedingungen, den sachlichen und personalen Ressourcen und der pädagogischen Arbeit mit den Kindern wahr? Welche Rückschlüsse ziehe ich daraus?
- Welche Bedeutung hat die Zusammenarbeit mit den Eltern/den ElternvertreterInnen für mich in der pädagogischen Arbeit?
- Wie gelingt es mir mit Beschwerden von Eltern umzugehen?
- Wie gelingt es mir in der Rolle der LeiterIn mit den MitarbeiterInnen professionell umzugehen?
- Wie kann ich Besprechungen noch professioneller, ziel- und ergebnisorientierter moderieren?

#### **Möglichkeiten der Verbesserung des eigenen (pädagogischen) Handelns:**

- Welche Organisations- und Verwaltungsaufgaben kann/will ich übernehmen?
- Wie kann ich den Arbeitsprozess des Teams fachlich beraten und begleiten?
- Welche konkreten Formen der kollegialen Beratung kann ich in der Kita einbringen?
- Welche Methoden zur Gesprächsführung/Moderation von Besprechungen kann ich einsetzen?
- Wie kann ich noch konstruktiver mit Eltern und dem Elternbeirat zusammenarbeiten?
- Wie kann ich Beschwerdegespräche professioneller führen?
- Welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit der Grundschule lassen sich konkret entwickeln und wie lässt sich der Übergang der Kinder in die Schule gestalten?
- Wie können wir uns als Kita in der Öffentlichkeit noch besser präsentieren?

## Literatur

Arbeitskreis Ideen- und Beschwerdemanagement in Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2007): Ideen- und Beschwerdemanagement. Ein Leitfaden von Kommunen für Kommunen in Schleswig-Holstein. Altenholz: Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung, Institut für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung. URL: [www.informdoku.de/05netzwerk/arbeitskreise/agideenundbeschwerden.php](http://www.informdoku.de/05netzwerk/arbeitskreise/agideenundbeschwerden.php) (Zugriff: 20111204)

Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2003 / 1998): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Edition SocialManagement. Bd. 9. 2., überarbeitete Auflage. Baden-Baden: Nomos

Bachert, Robert (2004): Kosten- und Leistungsrechnung. Controlling und Rechnungswesen in sozialen Unternehmen. Grundlagentexte Soziale Berufe. Weinheim: Juventa

Balluseck, Hilde von (2008): Professionalisierung der Frühpädagogik. Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen. Opladen: Budrich

Bannenberg, Thomas (2002): Sozial Sponsoring und Fundraising. Freiburg: Herder

Behse-Bartels, Grit (2011): Kooperatives Bildungsmanagement im Kita-System - die Lösung der (neuen) Bildungsaufgaben kann nur gemeinsam gelingen. In: Textor, Martin R. (Hrsg.): Kindergartenpädagogik. Online-Handbuch. Webportal. Würzburg: Dr. Martin R. Textor. URL (Zugriff: 20111204): [www.kindergartenpaedagogik.de/2064.html](http://www.kindergartenpaedagogik.de/2064.html)

Bleicher, Knut (2004 / 1991): Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. St. Galler Managementkonzept, Band 1. 2., revidierte und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Campus. Online einsehbar: [books.google.de/books/about/Das\\_Konzept\\_Integriertes\\_Management.html?id=gndhu9gFY\\_oC](http://books.google.de/books/about/Das_Konzept_Integriertes_Management.html?id=gndhu9gFY_oC) (Zugriff: 20111204)

Blickhan, Claus (2000): Die sieben Gesprächsförderer. Miteinander reden lernen. 2., überarbeitete Auflage. Freiburg im Breisgau: Herder

Boskamp, Peter (1999): Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Neuwied: Luchterhand

Bostelmann, Antje; Metze, Thomas (2002): Der sichere Weg zur Qualität. Kindertagesstätten als lernende Unternehmen. Berlin: Cornelson Scriptor

Braun, Ulli (2005): Evaluation in Kindertageseinrichtungen. Aus Kita aktuell NRW, 2005 (11), S. 230-232. In: Textor, Martin R. (Hrsg.): Kindergartenpädagogik. Online-Handbuch. Webportal. Würzburg: Dr. Martin R. Textor. URL: [www.kindergartenpaedagogik.de/1400.html](http://www.kindergartenpaedagogik.de/1400.html) (Zugriff: 20111204)

Brede, Hartmut (2001): Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. München: Oldenburg

Bruhn, Manfred (2010 / 1987): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler. Online einsehbar: [books.google.de/books?id=Q7VYeoG0MH8C&pg=PA509&lpg=PA509&dq=Bruhn+Manfred+Sponsoring&f=false#v=onepage&q=Bruhn%20Manfred%20Sponsoring&f=false](http://books.google.de/books?id=Q7VYeoG0MH8C&pg=PA509&lpg=PA509&dq=Bruhn+Manfred+Sponsoring&f=false#v=onepage&q=Bruhn%20Manfred%20Sponsoring&f=false) (Zugriff: 20111204)

Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAG) (Hrsg.) (2000): Qualität in Kindertageseinrichtungen. Informationen zu Instrumenten und Methoden der Qualitätsentwicklung, der Qualitätssicherung und der Qualitätsmessung, zum Qualitätsmanagement und seiner Zertifizierung. Beschlüssen in der 88. Arbeitstagung, 03.-05.05.2000, Halle an der Saale. Mainz: BAG. URL: [www.bagljae.de/Stellungnahmen/107\\_Qualitaet%20der%20Bildung,%20Erziehung,%20Betreuung%20unter%203jaehrige\\_2009.pdf](http://www.bagljae.de/Stellungnahmen/107_Qualitaet%20der%20Bildung,%20Erziehung,%20Betreuung%20unter%203jaehrige_2009.pdf); URL: [www.kindergartenpaedagogik.de/78.html](http://www.kindergartenpaedagogik.de/78.html) (Zugriff: 20111204)



Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (BMJFFG) (Hrsg.) (1990): Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe. Achter Kinder- und Jugendbericht (Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland). Bundestagsdrucksache 11/6576 vom 6. März 1990. Bonn: Deutscher Bundestag. URL (Zugriff: 20111204): [www.bmfsfj.de/doku/kjb/data/download/8%20Jugendbericht%20gesamt.pdf](http://www.bmfsfj.de/doku/kjb/data/download/8%20Jugendbericht%20gesamt.pdf)

Rauschenbach, Thomas; Leu, Hans Rudolf; Lingenauber, Sabine; Mack, Wolfgang; Schilling, Matthias; Schneider, Kornelia; Züchner, Ivo (2004): Non-formale und informelle Bildung im Kindes- und Jugendalter. Konzeptionelle Grundlagen für einen Nationalen Bildungsbericht. Bildungsreform, Band 6, herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Berlin: BMBF. URL: [bmbf.de/pub/nonformale\\_und\\_informelle\\_bildung\\_kindes\\_u\\_jugendalter.pdf](http://bmbf.de/pub/nonformale_und_informelle_bildung_kindes_u_jugendalter.pdf) (Zugriff: 20111204)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2004): Non-formale und informelle Bildung im Kindes- und Jugendalter - siehe ‚Rauschenbach u. a. (2004)‘

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2003): Auf den Anfang kommt es an! Perspektiven zur Weiterentwicklung des Systems der Tageseinrichtungen für Kinder in Deutschland. Konzeption, Leitung und fachliche Gesamtverantwortung: Prof. Dr. Wassilios E. Fthenakis. Weinheim: Beltz. URL: [cms.lag-ea-nrw.de/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=gutacht\\_tageseinr.pdf](http://cms.lag-ea-nrw.de/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=gutacht_tageseinr.pdf) (Zugriff: 20111204)

Camphausen, Bernd (2003): Strategisches Management. Lehrbuch. München: Oldenbourg

Decker, Franz (2000 / 1995): Bildungsmanagement. Lernprozesse erfolgreich gestalten, betriebswirtschaftlich führen und finanzieren. 2., veränderte und aktualisierte Auflage. Würzburg: Lexika

Decker, Franz (2000): Personalmanagement und Mitarbeiterführung im Sozialbetrieb. Mitarbeiter einstellen, richtig einsetzen und erhalten; Personalmarketing und Personalökonomie. Die neue Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit. Starnberg: Schulz

Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge e. V. (Hrsg.) (2007 / 1993): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 6., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Baden-Baden: Nomos

Domsch, Michel E.; Regnet, Erika; Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (1999): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel  
Dupuis, André (2011): Konzeptionsarbeit als Bestandteil von Qualitätsentwicklung. In: Textor, Martin R. (Hrsg.): Kindergartenpädagogik. Online-Handbuch. Webportal. Würzburg: Dr. Martin R. Textor. URL (Zugriff: 20110430): [www.kindergartenpaedagogik.de/624.html](http://www.kindergartenpaedagogik.de/624.html) (Zugriff: 20110430)

Eckardstein, Dudo von; Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.) (2003): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe in Nonprofit- und Publik-Management. München: Hampp

Erath, Peter (2001): Von der Konzeption zum Qualitätshandbuch. Weiterentwicklung und Qualitätssicherung in der Kita. München: Don Bosco

Erath, Peter; Amberger, Claudia (2000): Das Kita-Management-Konzept. Kindertageseinrichtungen auf dem Weg zur optimalen Qualität. Freiburg im Breisgau: Herder

Eschenbach, Rolf; Horak, Christian (Hrsg.) (2003 / 1998): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Falk, Rüdiger (2004): Personalwirtschaft für Dienstleistungsbetriebe. Personalmanagement für Betriebe der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie für Sportvereine und Sportverbände. Aachen: Shaker

Fischer, Volker (2011): Was können Leitungskräfte tun, um ihre Führungskompetenz zu entwickeln? In: Textor, Martin R. (Hrsg.): Kindergartenpädagogik. Online-Handbuch. Webportal. Würzburg: Dr. Martin R. Textor. URL: [www.kindergartenpaedagogik.de/1549.html](http://www.kindergartenpaedagogik.de/1549.html) (Zugriff: 20111204)

Fischer, Walter A. (Hrsg.) (2001): Pädagogische Führung in Kindergärten und anderen pädagogischen und sozialen Einrichtungen. Innsbruck: Studien

Forgas, Joseph P. (1999 / 1987): Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. 4. Auflage. Frankfurt: Psychologie Verlags Union

Freiling, Thomas (2003): Qualitätsentwicklung in selbstorganisierenden Systemen. Ein Beitrag zur Entwicklung der Qualität in Kinderbetreuungseinrichtungen freier Träger. Kassel: Kassel University Press

Friedrich, Andrea (2010): Personalarbeit in Organisationen sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Frieling, Ekkehard (Hrsg.)(2002): Kompetenz- und Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen. Gewerkschaften, Bildungsträger und öffentliche Verwaltung im wirtschaftlichen Wandel. Münster: Waxmann

Frindte, Wolfgang (2001): Einführung in die Kommunikationspsychologie. Weinheim: Beltz

Fthenakis, Wassilios E.; Hassen, Kirsten; Oberhuemer, Pamela; Schreyer, Inge (Hrsg.) (2009): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Berlin: Cornelsen Scriptor

Gellert, Manfred; Nowak, Claus (2004 / 2002): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. 2. überarbeitete Auflage. Meezen: Limmer

Gonschorrek, Ulrich (2003): Bildungsmanagement in Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Unternehmen. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag (BWV)

Haibach, Marita (2002 / 1998): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Vollständig überarbeitete und aktualisierte Neuauflage. Frankfurt am Main: Campus

Hense, Margarita; Buschmeier, Gisela (2002): Kindergarten und Grundschule Hand in Hand. Chancen, Aufgaben und Praxisbeispiele. München: Don Bosco

Herbert, Alexander; Goebel, Eberhard (1998 / 1997): Kosten- und Leistungsrechnung in Kindertagesstätten. Die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit. Mit einem Vorwort von Albert Haaser. 2., erweiterte Auflage. Helsen: Verlag Eberhard Goebel

Hoffmann, Hilmar (Hrsg.) (2001): Studien zur Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten. Neuwied: Luchterhand

Hugoth, Matthias; Roth, Xenia (Hrsg.)(2005): Handbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Köln: Link

Hugoth, Matthias; Watermann, Rita (Hrsg.) (2004): Unternehmen Kindergarten und Co. Management und Führungsaufgaben erfolgreich umsetzen. Köln: Link

Irskens, Beate (Hrsg.) (2000): Qualität und Evaluation. Eine Orientierung - nicht nur für Kindertageseinrichtungen. Stuttgart: Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge e. V.

Jakubeit, Gudrun (2000): Kann denn Leiten Sünde sein...? Ein roter Faden durch eine Fortbildungsreihe für LeiterInnen in sozialen und pädagogischen Einrichtungen. Bremen: Bremische Evangelische Kirche (Eigenverlag)

Kempfert, Guy; Rolff, Hans-Günter (2005 / 2001): Qualität und Evaluation. Ein Leitfaden für Pädagogisches Qualitätsmanagement. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim: Belz. Online einsehbar: [books.google.de/books/about/Qualit%C3%A4t\\_und\\_Evaluation.html?hl=de&id=7Vr17IBL-PwC&redir\\_esc=y](https://books.google.de/books/about/Qualit%C3%A4t_und_Evaluation.html?hl=de&id=7Vr17IBL-PwC&redir_esc=y) (Zugriff: 20111204)

Klein, Ursula (2010): Supervision und Weiterbildung. Instrumente zur Professionalisierung von Erzieherinnen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Klug, Wolfgang (2001): Erfolgreiches Kita-Management: Unternehmens-Handbuch für Leiterinnen und Träger von Kindertagesstätten. München: Ernst Reinhardt

Knorr, Friedhelm (2003): Projektmanagement für soziale Dienstleister. Projekte fachlich und zielorientiert steuern; mit Checklisten zur Erfolgskontrolle. Regensburg: Walhalla

Knorr, Friedhelm; Scheibe-Jaeger, Angela (2002): Sozialökonomie. Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen für die soziale Arbeit. Frankfurt am Main: Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge

Kolhoff, Ludger (2002): Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste. Augsburg: Ziel

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hrsg.) (2001): Kommunales Qualitätsmanagement von Bildung, Erziehung und Betreuung in Tageseinrichtungen für Kinder. Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle, Nr. B2/2001. Köln: KGSt

König, Joachim (2000): Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis sozialer Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus

Krenz, Armin (1997): Handbuch Öffentlichkeitsarbeit. Professionelle Selbstdarstellung für Kindergarten, Kindertagesstätte und Hort. Freiburg im Breisgau: Herder

Krenz, Armin (2004 / 2001): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. 2., überarbeitete Auflage. Wehrheim: Verlag Gruppenpädagogische Literatur

Kreyenfeld, Michaela; Spieß, C. Katharina; Wagner, Gert G. (2001): Finanzierungs- und Organisationsmodelle institutioneller Kinderbetreuung. Analysen zum Status quo und Vorschläge zur Reform. Neuwied: Luchterhand

Kück, Ursula (2005 /2003): Schnelleinstieg Controlling. Verständlich und praxisnah: Controlling mit Checklisten. Die wichtigsten Controlling-Instrumente. 2., überarbeitete Auflage. Planegg: Rudolf Haupe (1. Aufl. 2003)

Künkel, Almuth; Watermann, Rita (Hrsg.) (2001 / 1993): Management im Kindergarten. Grundlagen für Leitungsaufgaben. 6. Auflage. Praxisbuch Kindergarten. Freiburg im Breisgau: Herder

Lill, Gerlinde (2002): Führen und Leiten. Wie Kindergärten TOP werden. In: Sommerfeld, Verena; Pesch, Ludger: Team- und Organisationsentwicklung praktisch. Neuwied: Luchterhand

Litke, Hans-Dieter (2004, 4. Aufl.): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Carl Hanser

Maelicke, Bernd (2004): Führung und Zusammenarbeit. Baden-Baden: Nomos

Mahlmann, Regina (2002): Führungsstile flexibel anwenden - Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. Weinheim: Beltz

Merchel, Joachim (2004): Leitung in der sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Reihe Votum, Weinheim: Juventa

Möller, Jens-Christian; Schlenther-Möller, Esta (2007): Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen Scriptor

Neuberger, Oswald (2002 / 1984): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Forschung. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius (UTB). Online einsehbar: [books.google.de/books/about/F%C3%BChren\\_und\\_f%C3%BChren\\_lassen.html?hl=de&id=B-uerOnyEQkC](https://books.google.de/books/about/F%C3%BChren_und_f%C3%BChren_lassen.html?hl=de&id=B-uerOnyEQkC) (Zugriff: 20111204)

Pieler, Dirk (2003 / 2001): Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement, Wissensmanagement, Change Management, Culture Management. 2. Auflage. Wiesbaden, Gabler

Pesch, Ludger (2001): Moderation und Gesprächsführung. Wie Kindergärten TOP werden. Reihe: Team- und Organisationsentwicklung praktisch, hrsg. von Pesch, Ludger; Sommerfeld, Verena, Neuwied: Beltz

Pracht, Arnold (2002): Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich. Weinheim: Juventa

Preissing, Christa (2003): Qualität im Situationsansatz. Qualitätskriterien und Materialien für die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Weinheim: Beltz

Prott, Roger (2011): Qualität von Leitung. Aus: Adolph, Petra; Dupuis, André; Hoffmann, Hilmar; Prott, Roger: Qualität kommt nicht von allein. Anforderungen für eine Entwicklungsaufgabe. Frankfurt am Main, Juni 2001, GEW-Hauptvorstand. In: Textor, Martin R. (Hrsg.): Kindergartenpädagogik. Online-Handbuch. Webportal. Würzburg: Dr. Martin R. Textor. URL: [www.kindergartenpaedagogik.de/626.html](http://www.kindergartenpaedagogik.de/626.html) (Zugriff: 20111204)

Pühl, Harald (1998): Team-Supervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Rehling, Brigitte; Schuster, Gabriele (2005): Die Zukunft gestalten. Praxisorientierte Arbeitshilfen zur Organisationsentwicklung von Hort und Kindertagesstätten. Frankfurt am Main: ISS

Riecke-Baulecke, Thomas; Müller, Hans-Werner (1999): Schulmanagement. Leitideen und praktische Hilfen. Braunschweig: Westermann

Rieder-Aigner, Hildegard (Hrsg.)(2007): Zukunftshandbuch Kindertageseinrichtungen. Regensburg: Walhalla

Roux, Susanna (2002): Wie sehen Kinder ihren Kindergarten? Theoretische und empirische Befunde zur Qualität von Kindertagesstätten. Reihe Pädagogik der frühen Kindheit. Weinheim: Juventa

Ruck, Karin (2004): Professionelles Networking. Kontakte knüpfen, Beziehungen pflegen, Verbindungen nutzen. Reihe Redline Wirtschaft. Frankfurt am Main: Ueberreuter

Rüegg-Stürm, Johannes (2003 / 2002): Das neue St. Gallener Management-Modell. Grundkategorien einer modernen Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. Durchgesehene und korrigierte Auflage. Bern: Haupt

Schaub, Clemens (1998): Jetzt auch noch Managerinnen. Der Spagat zwischen pädagogischen Anspruch und Wirtschaftlichkeit. Freiburg im Breisgau: Herder

Schauer, Reinbert (2003): Rechnungswesen für Non-Profit-Organisationen. Bern: Schäffer-Poeschel

Scheibe-Jaeger, Angela (2002): Modernes Sozialmarketing. Praxis-Handbuch für Non-Profit-Organisationen; das Instrumentarium des Marketing-Mix; Überleben durch professionelles Handeln. Regensburg: Walhalla

Schellberg, Klaus (2004): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. Blaue Reihe: SozialManagement Praxis. Augsburg: Ziel

Schellberg, Klaus (2002): Kostenmanagement in Sozialunternehmen. Augsburg: Ziel

Schlee, Jörg (2004): Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Hilfe zur Selbsthilfe; ein Arbeitsbuch. Stuttgart: Kohlhammer

Schlummer, Bärbel; Schlummer, Werner (2003): Erfolgreiche Konzeptionsentwicklung in Kindertagesstätten. München: Reinhardt

Schmidt, Christian (Hrsg.) (2004): Moderne Leitung einer Kindertagesstätte. Berlin: Die Zeile

Schreyögg, Astrid (2004 / 1991): Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Schulz v. Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Schürmann, Ewald (2004): Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen. Praxishandbuch für Strategien und Aktionen. Weinheim: Juventa

Sell, Stefan (2004): Hochschulausbildung für Erzieherinnen zwischen Wunsch, Wirklichkeit und Hartz IV. Ein Blick auf die Landschaft neuer Studienmodelle. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 2004 (9/10), S. 88 - 93

Singer, Herta; Malcherczyk, Christine (2005): Team-Entwicklung. Basisbibliothek Gemeindeleitung. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus

Thesing, Theodor (2004): Bildung in den Feldern der Sozialpädagogik Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus

Tietze, Wolfgang (Hrsg.); Dittrich, Irene (2004): Pädagogische Qualität entwickeln. Praktische Anleitung und Methodenbausteine für Bildung, Betreuung und Erziehung in Tageseinrichtungen für Kinder von 0 - 6 Jahren. Weinheim: Beltz

Wasmuth, Helge (2004): Qualitätsmanagement im Kindergarten. Notwendigkeit, Probleme und Aufgaben eines geeigneten Qualitätsmanagements in der Kindertagesbetreuung. Marburg: Tectum

Weber, Kurt. (2004): Kindergarten heute, Basiswissen Kita: Konflikt- und Beschwerdemanagement. Freiburg: Herder

Weber, Susanne Maria (2002): Vernetzungsprozesse gestalten: Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Wiesbaden: Gabler

Wehrmann, Ilse; Abel, Rolf D. (2000): Von der Kindertagesstättenverwaltung zum Kindertagesstättenmanagement. Ansätze zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit von Kindertageseinrichtungen. Bremen: Bremische Evangelische Kirche; Landesverb. Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder

Wehrmann, Ilse (2004): Kindergärten und ihre Zukunft. Weinheim: Beltz

Wendt, Wolf Rainer (2002): Sozialwirtschaftslehre. Grundlagen und Perspektiven. Baden-Baden: Nomos

Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (2010 / 1960): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Vahlen

Wöhrle, Armin (2003): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden: Nomos

Zeller, Christa (2001): Sozial-Sponsoring. Gewinnbringende Zusammenarbeit zwischen Kitas und Unternehmen. München: Don Bosco

Zimmermann, Werner; Fries, Hans-Peter; Hoch, Gero (2003 1978): Betriebliches Rechnungswesen. Bilanz und Erfolgsrechnung; Kosten- und Leistungsrechnung; Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg

### **Internetseite mit den gesamten Handreichungen:**

Carle, Ursula; Koeppel, Gisela (Hrsg.) (2012): Handreichungen zum Berufseinstieg von Elementar- und KindheitspädagogInnen. Internetseite. Bremen: Universität Bremen, Arbeitsgebiet Elementar- und Grundschulpädagogik. URL: [www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/](http://www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/)

### **Zitationsvorschlag für dieses Heft B11:**

Rannenberg-Schwerin, Petra (2012): Leitung der Kindertageseinrichtung. Handreichungen zum Berufseinstieg von Elementar- und KindheitspädagogInnen, herausgegeben von Ursula Carle und Gisela Koeppel, Curriculare Bausteine, Heft B11. Bremen: Universität Bremen, Arbeitsgebiet Elementar- und Grundschulpädagogik. URL: [www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/](http://www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/) - auf dieser Internetseite hinter „B11 Leitung der Kindertageseinrichtung“ den [\[Link\]](#) anklicken

## Kurzer Abriss des Projekthintergrundes



„Das Programm PiK - Profis in Kitas war die erste große Initiative der Robert Bosch Stiftung im Bereich der frühen Bildung. Ziel des Programms ist die Professionalisierung von fröhpädagogischem Fachpersonal. Hierfür wurden fünf Hochschulen ausgewählt, die Studiengänge für die Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit entwickelten. Diese PiK-Partnerhochschulen haben sich während der gesamten Projektlaufzeit zentralen Fragen fröhpädagogischer Bildungsinhalte und Vermittlungsmethoden gewidmet.“ [\[weiter\]](#)

Die Universität Bremen, als eine der fünf Partnerhochschulen, übernahm zwischen 2005 und 2008 die Projektverantwortung dafür, einen doppelt qualifizierenden, gemeinsamen Studiengang für Elementar- und GrundschulpädagogInnen zu entwickeln. [\[weiter\]](#)

Die fachwissenschaftlichen und fachdidaktischen Kenntnisse der ElementarpädagogInnen (des Bremer Studiengangs) bilden die Basis für eine hochwertige professionelle pädagogische Arbeit. Im Zusammenhang mit ihren erziehungswissenschaftlichen Fähigkeiten und ihrer professionellen Haltung stellen sie eine Verbindung zwischen den Fragen / Themen der Kinder her und gestalten eine anregungsreiche Bildungs- und Lernumwelt.

In der zweiten Förderphase (PiK II 2009-2011) bildete die Fundierung der Ausbildungsqualität in der Berufseinstiegsphase der Bachelor-AbsolventInnen den Schwerpunkt der Bremer Entwicklungsarbeiten. [\[weiter\]](#)

In diesem Zusammenhang wurde ein Konzept der Begleiteten Berufseinstiegsphase für Elementar- und KindheitspädagogInnen entwickelt (siehe Heft A03 "Begleitangebote zur Berufseinstiegsphase"). Teil dieses Projekts war es, in enger Verzahnung von Wissenschaft und Praxis ein übertragbares Konzept mit geeigneten Handreichungen hervorzubringen, das von allgemeinem Interesse ist und auch auf andere Bundesländer und andere B.A.-Abschlüsse übertragen werden kann.

Die „Handreichungen zum Berufseinstieg von Elementar- und KindheitspädagogInnen B.A. der Universität Bremen“ sollen nachfolgenden Jahrgängen ein Instrument zur professionellen Begleitung von Elementar- und KindheitspädagogInnen an die Hand geben. Die Handreichungen richten sich an Lehrende und Fachkräfte, die BerufsanfängerInnen bzw. BerufseinsteigerInnen im ersten Berufsjahr begleiten. Sie sind also nicht streng auf eine spezielle Berufseinstiegsphase zugeschnitten und auch nicht ausschließlich für ein Berufspraktikum gedacht. Vielmehr sollen sie für unterschiedliche Berufseinstiege im Elementarbereich Anregungen bieten, die eigene praktische Tätigkeit zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern bzw. zu verbessern. Das über die Vermittlung von Wissen hinausgehende hochschuldidaktische Prinzip des „Forschenden Studierens“ ist auch der Konzeption der curricularen Bausteine für den Berufseinstieg von B. A.-AbsolventInnen im Elementarbereich zugrunde gelegt. Die Erstellung geschah in Kooperation mit Fachleuten aus der Praxis, die Erfahrung in der Begleitung von B. A.-AbsolventInnen am Berufseinstieg besitzen.

Zu den Handreichungen - URL: [www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/](http://www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/)

## Überblick über die Handreichungen

### A. Begleitung des Berufseinstiegs

1. Vom Studium in die Kita – wie gelingt der Übergang in den neuen Beruf? – Sabine Leineweber
2. Das Bremer Begleitangebot zur Berufseinstiegsphase – Sabine Leineweber
3. Grundlagen und Struktur der curricularen Bausteine – Gisela Koeppel
4. Stellenwert und Charakter der Praxisprojekte in der Berufseinstiegsphase – Gisela Koeppel

### B. Curriculare Bausteine

1. Pädagogische Grundlagen der Arbeit von ElementarpädagogInnen – Gisela Koeppel
2. Beobachtung und Diagnostik – Basis für die Förderung der Kinder – Ursula Carle und Heike Hegemann-Fonger
3. Die Unterstützung von Übergängen im Elementarbereich – Ursula Carle und Heike Hegemann-Fonger
4. Didaktische Grundlagen der Arbeit von ElementarpädagogInnen – Gisela Koeppel
5. Paulas Reisen – Die Förderung von sprachlichem Ausdruck und mathematischen Fähigkeiten in der Arbeit mit einem Bilderbuch – Dagmar Bönig und Jochen Hering
6. Naturwissenschaftliche Grundbildung im Elementarbereich - Corina Rohen-Bullerdiek
7. Bewegung im Elementarbereich – Monika Fikus
8. Musikalische Bildung im Elementarbereich – Johanna Schönbeck
9. Die Bedeutung „Interkultureller Kompetenzen“ für die erfolgreiche Arbeit als ElementarpädagogIn – Christoph Fantini
10. Zusammenarbeit mit Eltern in Einrichtungen des Elementarbereichs – Sonja Howe
11. Leitung einer Kindertageseinrichtung – Petra Rannenberg-Schwerin

### C. Praxisprojekte der BerufseinsteigerInnen

1. „Alles zusammen wird immer so braun!“ – Ein Projekt zum Farbenmischen mit Kindern im Elementarbereich – Jennifer Brodersen
2. Wer ist denn das? Was wächst denn da? – mit Kindern der Natur auf der Spur – Kerstin Bäuning und Ina Sapiatz
3. Von der Entstehung einer Forscherwerkstatt – Ronja Manig
4. „Zwei Astronauten erforschen den Weltraum“ – Jörn Huxhold

## Anhang

Literaturgesamtverzeichnis





Arbeitsgebiet Elementar- und  
Grundschulpädagogik  
Bibliothekstraße 1-3  
GW2 Raum A2521  
28359 Bremen

[www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de](http://www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de)