

Technische Universität Kaiserslautern

Distance and Independent Studies Center (DISC)

Master Studiengang „Organisationsentwicklung“

Masterarbeit

**„Kindertagesstätten im Wandel – zukünftige Herausforderungen und die Entwicklung von Lösungsstrategien“**

Urmoneit, Imke

Matrikel Nummer 404790

Wölblinstraße 48

79539 Lörrach

Tel.: 07621 5709801

Abgabedatum: 14.10.2019

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Fragestellung der Arbeit	3
2.1	Stimmen die Angaben zu den zentralen Herausforderungen für Kitas im aktuellen Forschungsstand, der Fachliteratur, in den geführten Interviews mit den praxisorientierten Erfahrungen in der Supervision und dem Coaching überein?	4
2.2	Zeigen sich die drei angenommenen Herausforderungen für Kitas in der Region Lörrach und Basel oder ergeben sich aus den Interviews andere Themenschwerpunkte?	5
2.3	Muss der Wechselwirkung zwischen den drei angenommenen Herausforderungen in der aktuellen Auseinandersetzung Rechnung getragen werden?	6
2.4	Ergeben sich aus den Informationen Aspekte und Hinweise für die Entwicklung von Lösungskonzepten für die zukünftigen Herausforderungen?	8
3.	Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Studienlage und Fachliteratur	8
3.1	Die Quantität der Personalressourcen und die Auswirkungen auf die pädagogische Qualität in Kitas	9
3.2	Die Erwartung der Eltern an die Leistungen der Kitas und die Entwicklung des Förderbedarfs der Kinder	14
3.3	Die Bedeutung der Leitungsressourcen für die Entwicklung von Lösungsoptionen für zukünftige Herausforderungen	20
3.4	Schlussfolgerungen aus der theoretischen Auseinandersetzung	23
4.	Konzeptionelle Grundlagen des teilstrukturierten qualitativ angelegten Interviews	26

5.	Auswertung der Interviews	28
5.1	Analyseeinheit 1: Welche Themen beschäftigen die Leitungen aktuell und welche Herausforderungen für Kitas werden benannt?	28
5.2	Analyseeinheit 2: Wie wird die Entwicklung der Fachkräfte-ressourcen von den Leitungen der Einrichtungen hinsichtlich der Quantität und der Qualität eingeschätzt?	29
5.3	Analyseeinheit 3: Wie schätzen die Leitungen die Entwicklung der Erwartungen der Eltern an die Rahmenbedingungen sowie des Unterstützungsbedarfs der Eltern ein?	31
5.4	Analyseeinheit 4: Wie wird die Entwicklung des Förderbedarfs der Kinder von den Leitungen der Einrichtungen eingeschätzt?	33
5.5	Analyseeinheit 5: Wie wird sich das Verhältnis zwischen den personellen Ressourcen, den Erwartungen der Eltern sowie dem Förderbedarf der Kinder aus Sicht der Leitungen der Einrichtungen entwickeln?	35
5.6	Analyseeinheit 6: Wie werden die Leitungsressourcen hinsichtlich der Auseinandersetzung und Entwicklung von Lösungen für die zukünftigen Herausforderungen aus Sicht der Leitungen wahrgenommen?	36
5.7	Schlussfolgerung	38
6.	Herstellung eines Bezugs zur systemischen Organisationsberatung zur Entwicklung von Lösungsansätze	40
7.	Das Balanced Scorecard Modell zur Gestaltung einer internen Veränderung in Kitas	44
8.	Eckpunkte für die Veränderung des Gesamtsystems	48
8.1	Definition der Zielsetzung frühkindlicher Bildung und Festlegung der erforderlichen Ressourcen	52
8.2	Schutz von Kindheit	53

8.3	Aktive Gestaltung der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft	54
8.4	Prophylaxe – Ankopplung von Fachdiensten an die Kita	56
8.5	Einführung einer stabilen und professionell aufgestellten Leitungsebene	58
9.	Fazit	59
	Literaturverzeichnis	60
	Anhang	
	Leitfaden für das Interview	68
	Analyseeinheiten	69

## 1. Einleitung

In den letzten Jahren wurde der Ausbau von Betreuungsplätzen in Kindertagesstätten (Kitas) auf der Grundlage des Sozialgesetzbuches stark vorangetrieben<sup>1</sup>. Stadler geht davon aus, dass der Ausbau der Quantität der Kindertagesbetreuungsplätze in erster Linie auf den Druck der Wirtschaft und den Wunsch, insbesondere der Mütter, die Berufstätigkeit möglichst zeitnah nach der Geburt des Kindes wieder aufnehmen zu können, zurückzuführen ist (Stadler 2018). Bundesweit stehen Städte und Kommunen vor der Aufgabe, neue Einrichtungen zu bauen oder die Betreuungsplätze in bestehenden Einrichtungen aufzustocken. Der Anstieg der Betreuungszahlen führt zu einer hohen Veränderungsdynamik im Bereich der Kitas. Der Fokus dieser Arbeit wurde aufgrund der Annahme ausgewählt, dass der Fachkräftemangel, die Veränderung der Kundenerwartungen<sup>2</sup> und -bedürfnisse sowie fehlende Leitungsressourcen die zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre sein werden.

Der Anstieg der Kinderbetreuungsplätze hat zur Folge, dass sich der Fachkräftebedarf deutlich erhöht hat. Die dadurch ausgelöste Veränderungsdynamik wurde zunächst in hohem Maße auf der Basis der Fragestellung diskutiert, ob es den Verantwortlichen gelingt den Betreuungsbedarf quantitativ sicherzustellen und den empfohlenen Personalschlüssel einzuhalten<sup>3</sup>. Die Prognos Studie aus dem Jahr 2018 kommt zu dem Schluss, dass im Jahr 2030 ca. 199.000 Fachkräfte fehlen werden (Prognos Studie 2018, S. 3). Die Autoren des Ländermonitoring Frühkindliche Bildungssysteme führen aus: „Um allen Leitungskräften in Deutschlands KiTas die von uns empfohlene Ausstattung an Leitungszeit zur Verfügung zu stellen, fehlen für die Leitungsebene umgerechnet 21.800 Vollzeitkräfte bundesweit“ (Bock-Famulla u.a., 2017, S. 5).

Angestoßen durch die Ergebnisse der PISA Studien<sup>4</sup> konzentriert sich die Forschung und der gesellschaftliche und politische Diskurs vermehrt auf die Frage, ob der quantitative Ausbau der Kitas auch qualitativ auf einem hohen Niveau geleistet wird, so dass Kinder kindgerechte Entwicklungsbedingungen vorfinden und die Erwartungen der Eltern an die Betreuung erfüllt werden. Die NUBBEK Studie kommt für das Jahr 2013 zu

---

<sup>1</sup> SGB VIII §24 Abs. 1 und 2.

<sup>2</sup> Der Begriff der Kundenerwartung wird verwendet, da der Fokus der Arbeit nicht auf dem pädagogischen Konzept, sondern auf Fragestellungen der Organisationsentwicklung liegt.

<sup>3</sup> Der Personalschlüssel bildet ab, welche Anzahl an Kindern pro Fachkraft empfohlen wird. Derzeit wird der Personalschlüssel 1:3 für Kinder unter drei Jahren und 1:7,5 für Kinder ab dem dritten Lebensjahr empfohlen. Vgl. Bock-Famulla (2016).

<sup>4</sup> PISA – Programme for International Student Assessment. In Deutschland wurde durch das Ergebnis im Jahr 2001 der sogenannte PISA-Schock ausgelöst. Siehe auch Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin 2002.

dem Ergebnis, dass nur 10% der Einrichtungen eine gute pädagogische Prozessqualität leisten (Tietze u.a., 2013). Neben der Betreuung, Erziehung und Förderung der Kinder ohne Behinderung, stehen viele Einrichtung durch das Recht auf Inklusion vor der Herausforderung, auch Kindern mit einem teilweise erheblichen körperlichen, seelischen oder geistigen Förderbedarf ein angemessenes Betreuungsangebot zu machen (vgl. UN 2008). Zunehmend gelangt die Rückmeldung der Einrichtungen, dass die Anzahl der Kinder, die ohne diagnostizierte Behinderung, Erkrankung oder Entwicklungsverzögerung auffälliges Verhalten zeigen oder bei denen eine Gefährdung der Entwicklung vermutet wird, steigt<sup>5</sup>. Die Erwartungen und Anforderungen an die Fachlichkeit der Erzieher und Erzieherinnen haben sich durch die Krippenbetreuung von Säuglingen und Kleinkindern, die höhere Verweildauer der Kinder in den Einrichtungen, der Verpflichtung zur Inklusion und dem steigenden heilpädagogischen Förderbedarf verändert. Zudem fordern Eltern vermehrt Förderangebote ein oder benötigen beratende Unterstützung.

Neben dem Aspekt des Fachkräftemangels und der Veränderung der Kundenbedürfnisse kommt die DKLK Studie 2019 zu dem Ergebnis, dass die Leitungen der Kitas eine große Motivation für Ihre Arbeit mitbringen. In weiten Teilen sind sie aber unzufrieden mit ihrer gesellschaftlichen Anerkennung, der Vergütung ihrer Tätigkeit und den zur Verfügung stehenden Zeitressourcen für die Erledigung der Leitungsaufgaben (DKLK Studie 2019). In Organisationen hängt der Erfolg von Veränderungsprozessen stark davon ab, wie fachlich versiert die Leitungsebene Prozesse anstößt, reflektiert und begleitet.

In dieser Arbeit werden hinsichtlich der oben aufgeführten Thematik vier Fragestellungen anhand der Vorannahme, dass sich der Fachkräftemangel, die Veränderung der Kundenbedürfnisse sowie das Fehlen von Leitungsressourcen als zentrale Herausforderungen in den nächsten Jahren herausstellt, bearbeitet.

1. Stimmen die im teilstrukturierten Interview erfassten Angaben der Leitungen von Kitas, der aktuelle Forschungsstand sowie die Darlegungen in der Fachliteratur mit den Anliegen, die von den Leitungen und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Rahmen der Supervision oder des Coachings eingebracht werden, überein?
2. Stellt die Region Lörrach eine Sondersituation in Bezug auf die Fachkräfteentwicklung und die Umsetzung des Personalschlüssels in Baden-Württemberg da?

---

<sup>5</sup> Es liegen bisher kaum aussagekräftige Studien im Bereich der Kinder unter 6 Jahren in Bezug auf die Entwicklung der psychischen Gesundheit vor. Angaben zur Entwicklung der Häufigkeit von psychischen Auffälligkeiten von Kindern finden sich bei: Reiß, F.; Otto, C.; Meyrose, A-K.; Klasen, F.; Ravens-Sieberer, U. (2018); Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2018).

3. Wird der Wechselwirkung zwischen den einzelnen Teilbereichen der Entwicklung des Fachkräftebedarfs, der Erwartungen der Kunden sowie der Ressourcen der Leitungen bei der Betrachtung der zukünftigen Herausforderungen ausreichend Rechnung getragen?
4. Ergeben sich Eckpunkte für die Entwicklung von Lösungskonzepten im Rahmen der Organisationsberatung?

Nach der Begründung der Zielsetzungen und Fragestellung dieser Arbeit folgt die theoretische Auseinandersetzung mit den Aspekten des Fachkräftemangels, der Veränderung der Kundenbedürfnisse sowie der Situation der Leitungskräfte. Daran schließt sich ein teilstrukturiertes Interview mit Leitungen von Kitas aus der Region Lörrach und Basel an, um zu überprüfen, wie sich die Situation aus Sicht der Fachkräfte in der Grenzregion darstellt. Auf der Grundlage der theoretischen Auseinandersetzung sowie den Ergebnissen der Befragung wird die Frage diskutiert, welche Auswirkung durch die Wechselwirkungen zwischen den Teilaspekten zu erwarten sind. Die Betrachtung der Dynamik wird als Grundlage herangezogen, abschließend einen ersten Vorschlag zur Entwicklung von Konzepten zur Anpassung an die zukünftigen Herausforderungen darzustellen. Hierbei wird ein theoretischer Exkurs hinsichtlich der Gestaltung von Veränderungsprozessen in einer dynamischen Umwelt vorangestellt.

## **2. Fragestellung der Arbeit**

Die übergeordnete Fragestellung dieser Arbeit ist auf die Erfassung der zukünftigen Herausforderungen für Kitas ausgerichtet. Dabei wird die Vorannahme getroffen, dass

- der Fachkräftemangel
- die Veränderung der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden
- die fehlenden Ressourcen der Leitungskräfte

die zentralen Herausforderungen in den nächsten Jahren sein werden. Stimmen die Erfahrungen aus der Beratungspraxis der Autorin, das Erleben der Leitungen<sup>6</sup> sowie der

---

<sup>6</sup> Aus der Region Lörrach und Basel.

Forschungsstand und die aktuelle Fachliteratur hinsichtlich der Beschreibung der zentralen Herausforderungen für Kitas überein?

Die Eingrenzung des Themas und die Formulierung der Fragestellungen basieren auf den Erfahrungen der Autorin in ihrem beruflichen Kontext sowie ihrem persönlichen Interesse, sich den zukünftigen Rahmenbedingungen der Betreuungsbedingungen in der frühen Kindheit zuzuwenden<sup>7</sup>. Das Wirkungsgebiet der Autorin umfasst neben der Arbeit mit Kindern, Eltern und Familien auch die Supervision und das Coaching von Leitungen in Kitas. Basierend auf den Praxiserfahrungen in den einzelnen Bereichen wird die Hypothese aufgestellt, dass die drei oben genannten Themen, die zukünftige Entwicklung von Kitas prägen werden. Zudem wird die These aufgestellt, dass die Wechselwirkungseffekte zwischen den drei Herausforderungen in der bisherigen Betrachtung des Themas nicht ausreichend beachtet wurden. In der Praxis zeichnet sich zunehmend ab, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Einrichtungen die Herausforderungen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht qualitativ befriedigend bewältigen können (Vgl. Forum Förderung von Kindern (2019); Positionspapier Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit e.V. (2018)). Somit wird die Anpassungsfähigkeit der Kitas an Veränderungen ein Kernthema sein. Durch die Auseinandersetzung mit dem Thema, wird ein Mehrwert an Informationen für die Entwicklung konkreter Lösungen in der Praxis angestrebt. Ein erster Vorschlag, der grundlegend für die Beratung von Organisationen sein kann, wird im abschließenden Kapitel skizziert. Die übergeordnete Fragestellung, welche Herausforderungen in der Zukunft auf die Kitas zukommen werden, ist in vier Unterfragen gegliedert.

## **2.1. Stimmen die Angaben zu den zentralen Herausforderungen für Kitas im aktuellen Forschungsstand, der Fachliteratur, in den geführten Interviews mit den praxisorientierten Erfahrungen in der Supervision und dem Coaching überein?**

In den letzten fünf Jahren zeichnet sich ein Wandel in den Aufträgen für Supervision und Coaching in der Region Lörrach ab. Dabei nehmen aus Sicht der Autorin drei Themen zunehmend Raum in der Zusammenarbeit mit Einrichtungen ein. Neben der sich erhöhenden Schwierigkeit, Fachkräfte zu akquirieren und in der Einrichtung zu halten,

---

<sup>7</sup> Die Autorin arbeitet seit 18 Jahren in freier Praxis als Einzel-, Paar- und Familientherapeutin, Supervisorin für soziale Einrichtungen und Coach für Führungskräfte aus dem Profit- und Non-profitbereich in Lörrach und Basel.



melden die Leitungen häufiger zurück, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Anforderungen an die pädagogische Qualität nicht mehr in ausreichendem Maße gewachsen sind. Die Leitungen führen aus, dass sie viel Aufwand in die Einarbeitung und Reflexion der Praxis investieren müssen. Daher wird davon ausgegangen, dass die Personalentwicklung eines der zentralen Themen der Zukunft sein wird.

Eng damit verbunden ist die Hypothese, dass die Leitungen der Einrichtungen nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung haben, um den übergeordneten Aufgaben und insbesondere der Frage der strategischen Ausrichtung der Einrichtung gerecht zu werden. Um jedoch die durchgreifenden Veränderungen bewältigen zu können, sind ausreichend zeitliche Ressourcen, aber auch fachliche Kompetenzen erforderlich. Somit stellt aus Sicht der Autorin die Diskrepanz zwischen den vorhandenen und erforderlichen Leitungsressourcen die zweite große Herausforderung dar.

Als dritte zentrale Herausforderung wird aus Sicht der Autorin eine Zunahme des Förderbedarfs der Kinder auf die Fachkräfte in den Einrichtungen zukommen. Die Umsetzung von Inklusionskonzepten, die Integration von Kindern mit einem Migrationshintergrund sowie die Förderung von Kindern mit Auffälligkeiten im Verhalten wird von den Einrichtungen erwartet. Die Autorin geht von der Annahme aus, dass die Anzahl der Kinder mit einem Förderbedarf stark zunehmen wird und eine individuelle Entwicklungsförderung mit dem derzeit empfohlenen Betreuungsschlüssel nicht ausreichend möglich sein wird. Jedoch wird sich nicht nur die Anforderung an die pädagogische Arbeit mit den Kindern verändern. Auch die Erwartungen und der Unterstützungsbedarf der Eltern wird weiterhin zunehmen, so dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Kitas auch hier zusätzliche Aufgaben wahrnehmen müssen.

Für die Entwicklung von praxisorientierten Lösungen im Rahmen von Supervision und Organisationsberatung ist eine grundlegende Analyse des Ist-Zustandes unerlässlich.

## **2.2 Zeigen sich die drei angenommenen Herausforderungen für Kitas in der Region Lörrach und Basel oder ergeben sich aus den Interviews andere Themenschwerpunkte?**

Das statistische Bundesamt erfasst für Baden-Württemberg am Stichtag 1.3.2018 in Kitas einen Personalschlüssel von 6,7 Kindern im Alter von 2 bis 8 Jahren (ohne Schulkinder) pro Fachkraft (Statistisches Bundesamt 2019, S. 1). Damit liegt das Bundesland unter dem Bundesdurchschnitt von 8,4 Ganztagskinder pro Fachkraft. Bei den unter

dreijährigen Kindern liegt Baden-Württemberg mit einem Schlüssel von 1:3 ebenfalls deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 1:4,2 Kindern (Statistisches Bundesamt 2019, S. 9). Somit steht Baden-Württemberg als „Vorzeigebundesland“ da, so dass in der Region Lörrach die Akquise und das Halten von Fachkräften kein Hauptthema für Kitas sein dürfte. Im Rahmen der Aufträge, die die Autorin in der Grenzregion Lörrach bearbeitet, zeichnet sich diese komfortable Situation, die für das Bundesland ausgewiesen wird, allerdings nicht ab. Viele Aufträge beinhalten die Themen des Fachkräftemangels, der Überlastung des Personals durch einen nicht ausreichenden Betreuungsschlüssel oder die Reduzierung von Öffnungszeiten, da nicht mehr ausreichend Personal zur Verfügung steht. Daher wird der Hypothese nachgegangen, dass sich in der Grenzregion zur Schweiz eine besondere Entwicklung der Fachkräfteverfügbarkeit, insbesondere durch die deutlich höheren Verdienstmöglichkeiten in der Schweiz, ergeben hat<sup>8</sup>. Daraus würde sich die Schlussfolgerung ergeben, dass in den Aufträgen grenznaher Einrichtungen, die Entwicklung von Lösungskonzepten für den Umgang mit knappen Personalressourcen häufiger angefragt werden wird.

### **2.3 Muss der Wechselwirkung zwischen den drei angenommenen Herausforderungen in der aktuellen Auseinandersetzung Rechnung getragen werden?**

In der Praxis lässt sich feststellen, dass den Fachkräften in den Kitas sowohl die Bedeutung der pädagogischen Qualität wie auch die bestehende Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bewusst ist (Stein 2018). Hinsichtlich der Entwicklung der Fachkräfteressourcen und somit auch für die Umsetzung des empfohlenen Betreuungsschlüssels liegen bereits einige aussagekräftigen Studien vor<sup>9</sup>. Es besteht kein Zweifel mehr, dass sich der Fachkräftemangel in den nächsten Jahren verstärken wird. Um Berufsabgängern und -abgängerinnen für das Berufsfeld zu interessieren, wurde in den letzten Jahren eine Verbesserung der Bezahlung erreicht (vgl. Portal des Öffentlichen Dienstes). Die DKLK Studie von 2019 zeigt jedoch, dass die Unzufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung weiterhin groß ist (DKLK 2019). Zudem wird die Frage, ob die neuen Ausbildungskonzepte die fachliche Qualität sicherstellen, in den nächsten Jahren gestellt werden müssen.

---

<sup>8</sup> Das Lohngehalt in der Schweiz liegt bei dem ca. 1,6 bis 1,8 fachen Netto-Gehalt im Vergleich zu Deutschland. Vgl. Schweizerische Dachorganisation der Arbeitswelt Soziales (2017).

<sup>9</sup> Die Studienlage wird in Kapitel 3 dargestellt.

Auf der Grundlage der Studienergebnisse und den Rückmeldungen aus den Kitas gelangte auch die Thematik der fehlenden Leitungsressourcen in den Blick. Studienergebnisse belegen eindeutig, dass die Leitungen von Kitas in der Regel über zu wenig Stellenanteile (Zeitressourcen) verfügen, um ihren Leitungsaufgaben in ausreichendem Maße nachkommen zu können (DKLK 2019; Nentweg-Gesemann u. a. 2016).

Zu der Veränderung des Förderbedarfs der Kinder in den Kitas, liegen wenig aussagekräftige Studienergebnisse vor. Die größte Zahl der Studien sind auf die Entwicklung der Häufigkeit und Ausprägung psychischer Erkrankungen und Auffälligkeiten im Verhalten von Schulkindern ausgerichtet. Zeigt sich hier eine Veränderung, so ist davon auszugehen, dass auch im Krippen- und Kindergartenalter eine Zunahme der Verhaltensauffälligkeiten anzunehmen ist. So gibt das statistische Bundesamt an, dass sich der Förderbedarf von Grundschülerinnen von 2006/2007 bis 2016/2017 von 1,5% auf 2,8% fast verdoppelt hat (Statistisches Bundesamt 2018). Die Rahmenbedingungen für die Erziehung von Kindern haben sich in den Familien durch die frühere Rückkehr insbesondere der Mütter an den Arbeitsplatz und die Erhöhung der Reizdichte, beispielsweise durch das Internet und die Computerspiele, verändert. Eltern können weniger auf familieninterne Unterstützung durch Großeltern zurückgreifen, so dass die Kinder früher und länger in der Kita untergebracht werden. Dadurch haben sich auch die Erwartungen der Eltern an die Einrichtungen verändert<sup>10</sup>.

Sicherlich ist es wichtig, alle genannten Teilaspekte in der weiteren Auseinandersetzung im Blick zu behalten. Die Autorin geht jedoch davon aus, dass in vielen Einrichtungen der Kindertagesbetreuung alle drei genannten Herausforderungen zunehmend auftreten werden. Außerdem wird davon ausgegangen, dass dies zu einer Zunahme der Gefährdung der pädagogischen Qualität und der Sicherstellung einer kindgerechten Betreuung und Förderung der Kinder führen wird. Die zukünftigen Herausforderungen zeichnen sich nicht nur in der Betrachtung der Einzelfaktoren ab. Das Zusammentreffen aller Faktoren wird zu einer Dynamik führen, die den Umfang und die Tragweite der Herausforderung erheblich vergrößern wird. Müssen die Faktoren im Rahmen der Analyse der Ist-Situation und der Entwicklung von Lösungsmodellen in ihren Wechselwirkungen und Dynamiken betrachtet werden? Aus Sicht der Autorin ist dies dringend erforderlich, um nachhaltige und zukunftsfähige Anpassungskonzepte zu entwickeln.

---

<sup>10</sup> Die Studienlage wird in Kapitel 3 dargestellt.

## **2.4 Ergeben sich aus den Informationen Aspekte und Hinweise für die Entwicklung von Lösungskonzepten für die zukünftigen Herausforderungen?**

In der Begleitung von Kitas nehmen Aufträge mit Themen der dargestellten Herausforderungen im Rahmen von Supervision und Coaching zu. Die Leitungen der Kitas und die Geschäftsführungen der Trägerorganisationen fragen immer häufiger an, wie sie mit diesen Themen nicht nur im Alltag sondern auf strategischer Ebene umgehen sollen.

- Wie können wir Fachkräfte akquirieren und halten?
- Welche Weiterbildungsmaßnahme stellt eine hohe pädagogische Qualität sicher?
- Wie können wir auch Kindern mit einem hohen Förderbedarf gerecht werden?
- Wie schaffen wir Freiräume für die Erledigung der Leitungsaufgaben und die Entwicklung von strategisch basierten Zukunftskonzepten?

Dadurch entsteht eine hohe Praxisrelevanz in Bezug auf die Entwicklung von Lösungskonzepten. Die Komprimierung der Erkenntnisse aus der theoretischen Auseinandersetzung und den geführten Interviews werden genutzt, um erste Lösungsansätze zur Diskussion zu stellen. In den abschließenden Kapitel 6 und 7 werden zwei Varianten vorgestellt, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und dabei deutlich verschiedene Effekte auslösen. Auf der ersten Ebene wird ein Konzept vorgestellt, durch das auf der Basis der bestehenden Rahmenbedingungen eine effektivere Führung der Kita erreicht werden soll. Auf der zweiten Ebene wird ein Vorschlag zur Diskussion gestellt, der die bestehenden Rahmenbedingungen grundsätzlich verändern und somit auch politisches Handeln erfordern würde.

## **3. Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Studienlage und Fachliteratur**

In der theoretischen Auseinandersetzung mit den zukünftigen Herausforderungen von Kitas wird herausgearbeitet, ob und in welcher Dimension sich die Vorannahmen der Autorin bestätigen oder widerlegen lassen. Da die Thematik politisch und gesellschaftlich hoch aktuell ist und in den letzten Jahren zahlreiche Studien durchgeführt wurden, stützen sich die Ausführungen in der Hauptsache auf Studien und Fachliteratur der letzten 8 Jahre.

### 3.1 Die Quantität der Personalressourcen und die Auswirkungen auf die pädagogische Qualität in Kitas

Mittlerweile wird der erhebliche Mangel von Fachkräften, der in den nächsten Jahren auf die Kitas zukommt, weder von Seiten der Wissenschaft noch von Seiten der Politik bestritten.

„Um die Betreuungswünsche der Familien zu erfüllen und eine gute Betreuungsqualität sicherzustellen, wären an sich rund 225.000 Beschäftigte mehr im Betreuungsbereich notwendig. Allerdings können die entsprechenden Stellen nur eingerichtet werden, wenn ihre Finanzierung gesichert ist. (...) Zudem können die Fachkräftengpässe, die sich in den letzten Jahren zunehmend verstärken, obschon die Ausbildungszahlen in den Erzieherberufen in den meisten Ländern steigen, hier zum Problem werden“ (Geis-Thöne 2019).

Da dieser Sachverhalt unstrittig ist, wird der Fokus in der theoretischen Auseinandersetzung auf das Ausmaß der Problematik und die Auswirkungen auf die pädagogische Qualität gelegt.

Die Ergebnisse der DKLK Studie 2019 lassen das Ausmaß der Problematik erkennen (DKLK 2019, S. 16 – 21)):

- 43% der Einrichtungen gaben an, dass zum Zeitpunkt der Befragung eine oder mehr Stellen unbesetzt waren, in 11,9 % der Einrichtungen waren zwei Stellen unbesetzt (DKLK 2019, S. 17)
- 67,8% der Kitas brauchen mindestens 3 Monate, um offene Stellen neu zu besetzen, in 12,2 % der Einrichtungen dauert die Neubesetzung länger als 6 Monate (DKLK 2019, S. 18f)
- in 86% der Einrichtungen wurden vorübergehend bereits Angebote für die Kinder reduziert, in 16,2 % der Einrichtungen Öffnungszeiten vorübergehend verkürzt, in 10,8% der Einrichtungen wurden vorübergehend Gruppen geschlossen und in 20,6% wurde vorübergehend die Anzahl der Kinder pro Gruppe erhöht (DKLK 2019, S. 21).

Die Studie der Bertelsmann Stiftung kommt für das Jahr 2013 zu dem Schluss:

„Im Ergebnis zeigt sich, dass zur Realisierung der empfohlenen Personalschlüssel<sup>11</sup> unter Berücksichtigung der hier beschriebenen Annahmen und Abschätzungen deutschlandweit ca. 4,6 Millionen Personalwochenstunden fehlen. Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 39 Stunden entspricht dies ca. 117.400 Vollzeitstellen“ (Bertelsmann Stiftung 2014).

In Bezug auf den Qualitätsausbau hat sich die Situation für das Jahr 2015 leicht entspannt. Die Studie der Bertelsmann Stiftung kommt für das Jahr 2015 zu dem Ergebnis, dass bundesweit 107.000 Vollzeitstellen fehlen, um den Personalschlüssel sicher zu stellen (Bertelsmann Stiftung 2016, S. 4). Für Baden-Württemberg ergibt sich aus dieser Studie, dass keine Fachkraftstellen zur Sicherung der Qualität fehlen. Laut dem statistischen Bundesamt hat sich die Zahl der beschäftigten Fachkräfte bundesweit von 382.000 im Jahr 2008 auf 600.000 im Jahr 2018 fast verdoppelt (Statistisches Bundesamt 2018, S. 7). Im gleichen Zeitraum hat sich die Arbeitslosenzahl, der Personen, die im Bereich Kita arbeiten wollen, von 29.400 Personen im Jahr 2008 (es waren 2.300 Stellen als offen gemeldet) auf 11.000 Personen im Jahr 2018 (es waren 11.400 Stellen als offen gemeldet) deutlich reduziert (Bundesagentur für Arbeit, S. 12). Trotz dieser Zahlen sieht die Bundesagentur für Arbeit aktuell keinen Engpass bei der Besetzung freier Stellen:

„Dennoch ergeben sich in keinem Bundesland Anhaltspunkte für anhaltende Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung, denn die Vakanzzeit fällt in allen Ländern verglichen mit der Vakanzzeit aller Berufe unterdurchschnittlich aus“ (Bundesagentur für Arbeit 2018, S. 17).

Nach Angaben der Statistik dauerte es in Baden-Württemberg im Jahr 2018 im Durchschnitt 65 Tage, bis eine offene Stelle wiederbesetzt war (Bundesagentur für Arbeit 2018, S. 19).

Dieser leichte positive Trend und die Aussagen zur Vakanzzeit der Bundesagentur für Arbeit können jedoch nicht über den Fachkräftemangel der nächsten Jahre, insbesondere im Hinblick auf die die Pensionierungswelle ab 2030, hinwegtäuschen. Die Prognos Studie aus dem Jahr 2018 prognostiziert, dass im Jahr 2030 bei der momentanen Entwicklung bis zu 199.000 Erzieher und Erzieherinnen fehlen werden. Die Autoren gehen davon aus, dass dieser Fachkräftebedarf nur gedeckt werden kann, wenn neben der

---

<sup>11</sup> Die Bertelsmann Stiftung empfiehlt einen Personalschlüssel von 1:3 bei Kindern bis 3 Jahren und einen Personalschlüssel von 1:7,5 bei Kindern über 3 Jahren. Vgl. Bertelsmann Stiftung 2016.

grundständigen Erzieherausbildung auch Quereinsteiger für den Beruf nachqualifiziert werden (Weßler-Poßberg u.a. 2018). Berücksichtigt ist dabei die Verbesserung des Personalschlüssels auf der Grundlage der Fachdiskussion über die Qualität in der frühkindlichen Bildung.

Neben der geringen Bezahlung und fehlenden gesellschaftlichen Anerkennung der Fachkräfte, führt der Personalmangel in den Kitas zu permanenten Übergangslösungen und somit zu einer Belastung der Beschäftigten. Das Stopfen von Personallücken und die damit verbundene Überschreitung des Personalschlüssels<sup>12</sup>, hält aufgrund der Schwierigkeiten, offene Stellen zeitnah zu besetzen oft über Wochen an. Bleibt eine Stelle am Beispiel von Baden-Württemberg im Durchschnitt 65 Tage lang unbesetzt, bedeutet dies, dass in einer Gruppe bis zu zwei Monate lang mehr Kinder von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin versorgt werden müssen. Hinzu kommen Urlaubs- und Krankheitstage der Erzieher und Erzieherinnen, die ebenfalls das Erstellen von Notfallplänen auf den Gruppen erforderlich machen. Daher muss hinsichtlich des Fachkräftemangels nicht nur auf die Entwicklung der quantitativen Zahlen, sondern auch auf die Auswirkungen dieser Zahlen auf die Qualität der Betreuung und Förderung der Kinder geblickt werden. Die in dieser Arbeit angeführten Studien greifen bei der Beurteilung der Qualitätsentwicklung auf die Einhaltung des Personalschlüssels zurück, so dass dieses Messinstrument für die weitere Ausführung als Referenzwert hinsichtlich der Qualität der pädagogischen Arbeit angenommen wird.

Bei der Betrachtung der Entwicklung des Personalschlüssels von 2012 bis 2018 kann aufgrund der Angaben des statistischen Bundesamts eine leichte Verbesserung festgestellt werden. In Gruppen, in denen sowohl Krippenkinder ab dem zweiten Lebensjahr wie auch Kinder bis zum Eintritt in die Schule betreut werden, hat sich der Personalschlüssel im Bundesdurchschnitt von 9,3 auf 8,4 und in Baden-Württemberg von 8,3 auf 6,7 verbessert. Hinsichtlich des Personalschlüssels für reine Krippengruppen (Kinder unter drei Jahren) zeigt sich im Bundesdurchschnitt zwischen 2012 und 2018 ebenfalls eine Verbesserung von 4,8 auf 4,2 und in Baden Württemberg von 3,5 auf 3,0 (Statistisches Bundesamt 2018). Das statistische Bundesamt führt dazu jedoch aus:

„Für die in den Gruppen tätigen Personen wird ein sogenanntes Vollzeitbeschäftigungsäquivalent errechnet, (...) bezogen auf eine reguläre Wochenarbeitszeit von 39 Wochenstunden. (...) Neben der unmittelbaren

---

<sup>12</sup> Überschreitung des Personalschlüssels im Sinne der Betreuung von mehr Kindern pro Fachkraft.

pädagogischen Arbeitszeit mit dem Kind können darin auch mittelbare pädagogische Arbeitszeiten enthalten sein (wie Zeiten für Teamsitzungen, Vor- und Nachbereiten der pädagogischen Arbeit, Beobachtungen und Dokumentationen, Elterngespräche oder Kooperation mit Externen). (...) Ausfallzeiten, wie Krankheits- und Urlaubstage oder Fortbildungen werden statistisch nicht erfasst und deshalb bei der Personalschlüsselberechnung nicht berücksichtigt“ (Statistisches Bundesamt 2018, S. 5).

Es ist davon auszugehen, dass ein Erzieher oder eine Erzieherin in Vollzeitbeschäftigung ca. 40 Tage im Jahr aufgrund von Urlaub, Erkrankungen oder Fortbildungen ausfällt. Dies bedeutet, dass in Bezug auf die Betrachtung von nur einer Fachkraft der in der Statistik aufgeführte Personalschlüssel an 40 Tagen nicht eingehalten werden kann<sup>13</sup>. In Kitas sind überwiegend Frauen beschäftigt, so dass für die Einrichtungen ein weiterer Ausfallgrund hinzukommt. Viele junge Frauen dürfen aufgrund des fehlenden Immunstatus während der Schwangerschaft nicht mit Kindern arbeiten und fallen von einem auf den anderen Tag über viele Monate aus.

Die DKLK Studie 2019 hat bei der Befragung von 2.451 Kitaleitungen die Ausfallzeiten aufgrund von Krankheitstagen, Urlaub, Fortbildungen und unbesetzten Stellen eingerechnet und kommt zu einem deutlichen Ergebnis (DKLK 2019):

- Der empfohlene Personalschlüssel von 1:3 wird im Bereich Krippe (unter dreijährige Kinder) in 96,5% aller Einrichtungen nicht eingehalten. Im Krippenbereich wird das Verhältnis von 1:5 in 44,5% der Einrichtungen nicht erreicht. 19,8% der Einrichtungen weisen einen Personalschlüssel im Krippenbereich von 1:8 oder schlechter auf (DKLK 2019, S. 22).
- Im Kindergartenbereich wird der empfohlene Personalschlüssel von 1:7,5 in 21,3% der Einrichtungen eingehalten. In 78,7% der Kitas betreut eine Fachkraft mehr als 8 Kinder, in 37,7 % der Einrichtungen liegt das Verhältnis bei mehr als 1:12. 8,8% der Einrichtungen gaben an, dass sie eine Relation von 1:16 oder schlechter haben (DKLK 2019, S. 22).

Von 2.410 Leitungen gaben 29,4% an, dass in ihren Einrichtungen in mehr als 20% der Zeit aufgrund von Personalengpässen ein ordnungsgemäßes Handeln und die Sicherstellung der Aufsichtspflicht nicht mehr geleistet werden kann (DKLK 2019, S. 26f.).

---

<sup>13</sup> Sofern die Kita keine Schließzeiten hat, in der die Mitarbeiterinnen verpflichtet sind, ihren Urlaub zu nehmen.



Hinsichtlich der Qualität der Kinderbetreuung in Kindertageseinrichtungen kommt auch die NUBBEK Studie zu einem ernüchternden Ergebnis:

„Jeweils über 80 Prozent der außerfamiliären Betreuungsformen liegen hinsichtlich der pädagogischen Prozessqualität in der Zone mittlerer Qualität (...). Gute pädagogische Prozessqualität kommt dabei in jedem der Betreuungssettings in weniger als 10 Prozent der Fälle vor; unzureichende Qualität dagegen – mit Ausnahme der Tagespflege – in zum Teil deutlich mehr als 10 Prozent der Fälle“ (Tietze u.a. 2013, S. 8).

Der Paritätische Wohlfahrtsverband stellt in seinen Eckpunkten zum Fachkräftemangel in der Kindertagesbetreuung ebenfalls fest, dass es sowohl hinsichtlich der finanziellen Mittel wie auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung des Personals erhebliche Anstrengungen braucht, um eine pädagogisch hochwertige Betreuung in Kindertagesstätten sicher zu stellen (Paritätische Gesamtverband 2019).

Sulz und Sedlacek bemängeln, dass beim Ausbau der Kindertagesbetreuung die Perspektive des Kindes und seine Bedürfnisse für eine gesunde Entwicklung aus dem Blick geraten sind und weisen auf die Folgen für Krippenkinder hin (Sulz u.a. 2018):

- Bauen Kinder in den ersten drei Lebensjahren keine ausreichende Bindungssicherheit zu den primären Bezugspersonen auf, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass das Kind im Verlauf seines Lebens psychische Erkrankungen entwickelt<sup>14</sup>.
- Studien haben nachgewiesen, dass Krippenkinder aber auch Kinder über drei Jahre häufig einen deutlich erhöhten Cortisolspiegel aufweisen und in der Folge Erschöpfungssymptome zeigen<sup>15</sup>. Die Einwirkung von Cortisol auf das kindliche Gehirn kann dazu führen, dass sich eine Hypersensibilität hinsichtlich der Stressbelastungen entwickelt und dadurch der Aufbau der neuronalen Strukturen im Hippocampus erschwert wird.
- Da der Hippocampus für den Aufbau von Wissen und Erinnerungen und somit auch für den Aufbau von Fähigkeit im Umgang mit Herausforderungen und der

---

<sup>14</sup> Vgl. die Ausführungen von Strüber. Strüber beschreibt den prägenden Einfluss der Eltern und die Bedingungen für den Aufbau einer sicheren Bindung sowie die Folgen einer Überforderung der Kinder. Strüber 2016.

<sup>15</sup> Vgl. die Zusammenfassung von Studienergebnissen in Geist, G. 2018.

damit einhergehenden Stressbelastung zuständig ist, können sich Langzeitfolgen hinsichtlich der psychischen Gesundheit der Kinder ergeben<sup>16</sup>.

- Wirkt sich die zeitnahe Rückkehr von Eltern nach der Geburt des Kindes an den Arbeitsplatz kurz- und mittelfristig positiv auf die Wirtschaft aus, könnte eine Stressbelastung von Kindern in Kitas (z.B. lange Verweildauer, wechselnde Bezugspersonen) langfristig erhebliche Folgen haben, da immer mehr Menschen eine geringe Stresstoleranz mitbringen, krankheitsanfälliger und somit weniger leistungsfähig sind.

### **3.2 Die Erwartung der Eltern an die Leistungen der Kitas und die Entwicklung des Förderbedarfs der Kinder**

Die Bedeutung der Kindheit und damit auch die Wahrnehmung der Erziehungsaufgaben haben sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Zunehmend stehen die Bedürfnisse und Entwicklungsverläufe von Kindern und der Aufbau ihrer Leistungsfähigkeit in Schule und Beruf im Fokus des gesellschaftlichen Interesses (Vgl. Betz u.a. 2013; S. 69 – 80; Corell u.a. 2013, S. 81 – 91; Schenkel 2019 S. 225 - 245). Cloos führt aus:

„Andererseits wird damit aber auch das Professionalisierungsdefizit des Feldes markiert und es werden zum Teil neue, nicht einfach erfüllbare Erwartungen an das Handlungsfeld herangetragen, wie die Kompensation defizitärer Erziehungsleistungen, ein Zugewinn an wirtschaftlicher Prosperität und ein besseres Abschneiden Deutschlands in den internationalen Vergleichsstudien“ (Cloos 2016, S. 33).

Zudem ist seit der Einführung des Anrechts auf einen Krippen- oder Kindergartenplatz die Anzahl der Kinder, die ein Angebot der Betreuung wahrnehmen, gestiegen. Durch die vermehrte Berufstätigkeit der Frauen hat sich zudem die Aufenthaltsdauer der Kinder in den Einrichtungen verlängert. Damit verlagert sich ein größerer Anteil der Erziehung in die „gesellschaftliche“, von Fachkräften gestaltete, Obhut.

„Mit der Länge der Betreuungszeit steigen auch die Anforderungen an die Qualität der pädagogischen Arbeit. Qualität in diesem Kontext bezieht sich

---

<sup>16</sup> Vgl. die Ausführungen von Grawe. Grawe beschreibt ausführlich den Zusammenhang chronischer Stressbelastungen und die Entwicklung psychischer Erkrankungen anhand der Verarbeitungsprinzipien des Gehirns. Grawe 2004.

auf viele Dimensionen: z.B. Anregungspotenziale, Rückzugsmöglichkeiten, Stabilität in den Beziehungen, Über-schaubarkeit, Beeinflussbarkeit der Umwelt etc.“ (Peuker u.a. 2017, S. 53).

Durch die PISA Studien und die gestiegenen Leistungsanforderungen in der Arbeitswelt, haben sich auch die Erwartungen der Eltern an den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Kindertageseinrichtungen und Formen der Beteiligung verändert. Die Erwartungen der Arbeitswelt und die bildungspolitischen Diskussionen üben zunehmend Druck auf Eltern aus, sich anzupassen.

Neueste Konzepte basieren auf einer Erziehungs- und Bildungspartnerschaft zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Kitas und den Eltern (Stange 2014, S. 571 – 586). Klug und Kratzmann beschreiben, dass die Elternarbeit damit nicht mehr nur auf die Vermittlung von Wissen und Information beschränkt ist, sondern Eltern und Erzieher das Erziehungsverhalten gemeinsam gestalten und partnerschaftlich zusammenarbeiten sollen (Klug u.a. 2018, S. 13). Konkrete Grundlagen der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft sind regelmäßige Gespräche mit den Eltern über die Entwicklung des Kindes und die gegebenenfalls erforderliche Einleitung von Unterstützungsangeboten sowie der Einbezug der Eltern in konzeptionelle Entscheidungen der Einrichtungen. Um einen fachlich hochwertigen Austausch mit den Eltern führen zu können, müssen Fachkräfte über Gesprächskompetenzen verfügen und Elterngespräche hinsichtlich der Beobachtung des Kindes und der Reflexion der Entwicklung des Kindes umfangreich vorbereiten (Vgl. Schulz 2017, S. 405 – 428). Die hohe Bedeutung, die der Zusammenarbeit zwischen den Eltern und den Bildungseinrichtungen zukommt, beschreibt Betz:

„Insgesamt gibt es eine ganze Reihe von Zielen, die mit einer (verstärkten) Zusammenarbeit erreicht werden sollen. Zum einen geht es um die Verbesserung der Kompetenzen sowie der Leistungen der Kinder und die Zunahme ihrer Lernbereitschaft durch die bessere Kommunikation sowie die geteilten Zielvorstellungen zwischen Elternhaus und Bildungsinstitution. Zum anderen sind die gemeinsame Unterstützung, Begleitung und zielgerichtete Beeinflussung der (Persönlichkeits-) Entwicklung der Kinder zentral. Darüber hinaus wird auch die Stärkung der Elternkompetenzen als Ziel einer Zusammenarbeit genannt. In den Blick geraten in der Debatte dabei vor allem benachteiligte bzw. leistungsschwächere Kinder sowie ihre Mütter und Väter, die durch eine verstärkte Zusammenarbeit erreicht werden sollen. Es geht

darum, bessere Bildungschancen für alle und insbesondere für benachteiligte Kinder zu erreichen“ (Betz 2015, S. 6f.).

Schutter und Braun legen in der Studie der Hochschule Rosenheim dar, dass Eltern ein hohes Interesse daran haben, in die Arbeit der Kindertageseinrichtung einbezogen zu werden, 86,1% der Eltern nehmen die Angebote im Rahmen der Elternarbeit an (Schutter u.a. 2018). Der Studie zur Folge bewerten die Fachkräfte die Elternarbeit als überwiegend positiv und 95,8 % der Leitungen bezeichnen die Zusammenarbeit mit den Eltern als vertrauenswürdig (Schutter u.a., S. 26). Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass die Elternarbeit nicht immer frei von Kommunikationsschwierigkeiten ist und die Erwartungen der Eltern herausfordernd sind:

„Eine wesentliche Herausforderung für die Kindertageseinrichtungen in der Elternarbeit stellt das Spannungsverhältnis zwischen der offenen Erziehungsarbeit und die Vorbereitung auf die Schule dar. Die Eltern wünschen sich für ihr Kind, dass es die bestmöglichen Startbedingungen zu Beginn seiner Bildungslaufbahn hat und gleichzeitig alle Freiheiten ausleben darf, die „Kind sein“ beinhaltet“ (Schutter u.a. 2018, S. 27).

Auf der Grundlage der Untersuchung und Stellungnahme von Stein aus dem Jahr 2018 kann darauf geschlossen werden, dass auch Eltern eine Notwendigkeit sehen, die Qualität der Betreuung ihrer Kinder zu verbessern. 2018 gaben von 2510 Eltern mit einem Einkommen oberhalb der Armutsgrenze 59% an, dass sie bereit wären, einen höheren Beitrag für die Kindertageseinrichtung zu zahlen. Von den 369 befragten Eltern, deren Einkommen unterhalb der Armutsgrenze lag, waren 53% mit der Zahlung höherer Beiträge einverstanden (Stein 2018).

Damit kommt der Elternarbeit in Form einer Bildungs- und Erziehungspartnerschaft eine hohe Bedeutung zu, die viele zeitliche Ressourcen der Fachkräfte bindet und laut der DKLK Studie auch zu Belastungen und Leistungsdruck führt:

„92 % der pädagogischen Fachkräfte waren damals der Meinung, dass Eltern einen erheblichen Einfluss auf den Arbeitsalltag in der Kita haben. Ein Einfluss, der nicht immer positiv ist: Zwar fühlen sich 75,2 % der Kita- Leitungen eher unterstützt durch Eltern, die Befragung ergab jedoch auch, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht überall reibungslos funktioniert.

Obleich Fachkräften und Kita-Leitungen vonseiten der Eltern insgesamt eine hohe Wertschätzung entgegengebracht wird, führen hohe Anforderungen und Ansprüche eines ggf. kleinen Teils der Elternschaft zu erhöhtem Druck und Verunsicherung unter den Fachkräften“ (DKLK 2019, S. 28).

47,5% der befragten Leitungskräfte gaben an, dass sie beobachten, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Sorge haben, Fehler zu machen und den Anspruchshaltungen der Eltern nicht gerecht zu werden (DKLK 2019, S. 29).

Kinder zeigen in den ersten Lebensjahren eine hohe Lernmotivation und bauen grundlegende Muster für die Bewältigung von Herausforderungen auf. Anger, Plünnecke und Schüler führen dazu aus, dass die Investition in die frühkindliche Bildung eine der wichtigsten Maßnahmen ist, um insbesondere Kindern mit einem Migrationshintergrund oder aus bildungsfernen Schichten Chancen beim Aufbau von Wissen und Kompetenzen einzuräumen (Anger u.a. 2019, S. 15). Neben der erhöhten Aufmerksamkeit, die seit einigen Jahren auf die „altersgemäße“ Entwicklung der Kinder und beobachtbare Abweichungen gelegt wird, ergeben sich für die Kitas zunehmend vier Aufgabenschwerpunkte hinsichtlich der Betreuung und Förderung der Kinder:

- Auffälligkeiten von Kindern im sozialen und emotionalen Bereich, Kinder mit psychischen Erkrankungen
- Integration von Kindern mit Migrationshintergrund
- Kinder, die einen Förderbedarf in der Sprachentwicklung haben
- Inklusion von Kindern mit einer geistigen oder körperlichen Behinderung in Regleinrichtungen

In den letzten Jahren wird die Frage diskutiert, ob Auffälligkeiten im Verhalten und psychische Erkrankungen im Kindesalter häufiger auftreten als in der Vergangenheit. Fraglich ist, ob die gefühlte Zunahme sich auch objektiv belegen lässt. So kommt die Kiggs Studie Welle 2 (2018) zu dem Ergebnis: „Der Anteil an psychisch auffälligen Kindern und Jugendlichen ist nach Angabe der Eltern im Vergleich zur KiGGS-Basiserhebung (2003–2006) um etwa drei Prozentpunkte zurückgegangen“ (Journal of Health Monitoring 2018, S. 40). In Bezug auf die Situation in den Kindertageseinrichtungen führt Kleiner-Wuttke aus: „Das pädagogische Fachpersonal gerät zunehmend an die Grenzen seiner psychischen und physischen Belastbarkeit. Nach meinen Erfahrungen geht es dabei

verstärkt um die Frage des Umgangs mit Kindern, die herausfordernde Verhaltensweisen zeigen“ (Kleiner-Wuttke 2012, S. 7). Nagy zeigt auf, welche Bedeutung Verhaltensauffälligkeiten und psychischen Erkrankungen im Kindesalter für die Kinder, ihre Familien sowie die involvierten Einrichtungen hat und betont, dass die Förderung jedes Kindes auch eine gesamtgesellschaftliche Relevanz hat (Nagy 2019). Der Versorgungsatlas legt eine Analyse der Diagnoseprävalenz psychischer Störungen bei Kindern und Jugendlichen für die Jahre 2009 bis 2017 vor. Er stellt fest, dass sich der Anteil der Kinder und Jugendlichen, die pro Jahr mindestens eine Diagnose einer psychischen Störung erhielten, um 22% angestiegen ist (Steffen u.a. 2018, S. 8)<sup>17</sup>. Von Gontard geht davon aus, dass sich der Blick auf die Entwicklung von Kindern verändert hat, was dazu führt, dass Auffälligkeiten vermehrt in den Fokus rücken und gesellschaftliche und politische Relevanz entfalten (Von Gontard 2019)<sup>18</sup>. Unabhängig von der Frage, ob eine Zunahme vorliegt oder ob sich „nur“ der Blick auf die Entwicklung von Kindern verändert hat, sind Einrichtungen mit der steigenden Erwartung an die Förderung der Kinder konfrontiert. Vor dem Hintergrund der weitreichenden Folgen einer psychischen Störung im Kindes- oder Jugendalter kommen Präventionsmaßnahmen wie auch gezielter frühzeitiger Intervention eine hohe gesundheitspolitische Bedeutung zu.

Das statistische Bundesamt führt aus:

„Rund 760 000 der bundesweit knapp 2,8 Millionen Kinder unter sechs Jahren in Kindertagesbetreuung (27 %) hatten 2017 einen Migrationshintergrund, das heißt, sie hatten mindestens ein Elternteil mit ausländischer Herkunft. (...) Seit März 2012 ist die Zahl der Kinder mit Migrationshintergrund in Kindertagesbetreuung deutschlandweit um 109 000 gestiegen (+ 17%)“ (Rübenach 2018, S. 68).

Dies wirkt sich insbesondere auf die Notwendigkeit der Sprachförderung, aber auch in der Vermittlung kulturellen Wissens, in den frühkindlichen Bildungseinrichtungen aus. Hinzu kommt, dass eine nicht unerhebliche Zahl der Flüchtlingskinder schwerwiegende, zum Teil traumatische Erlebnisse aufarbeiten müssen und dadurch bedingt, Besonderheiten im Verhalten mitbringen, auf die sich die Fachkräfte einstellen müssen. Hendrich beschreibt die Herausforderungen:

---

<sup>17</sup> Nicht einbezogen sind Kinder und Jugendliche, die in einem sozialpädiatrischen Zentrum, einer Beratungsstelle oder Institutsambulanz vorgestellt wurden.

<sup>18</sup> Von Gontard stellt ausführlich die Diagnostik, Einordnung und Therapie von psychischen Störungen dar und gibt damit einen Einblick in die Komplexität der Thematik.

„Um solche Kinder in eine andere und neue Gesellschaft zu begleiten, sie zu unterstützen und zu stärken, ist vieles vonnöten: guter Wille und Liebe zum Kind, Selbstreflexion, Offenheit für Neues, ein Rucksack voll mit pädagogischem Geschick und pädagogischer Theorie und nicht zuletzt Hintergrundinformationen über die Lebenswelt, aus der diese Kinder stammen“ (Hendrich 2016, S. 9).

In Bezug auf die Sprachförderung im Rahmen von Kindertageseinrichtungen sind in den letzten Jahren zahlreiche umfangreiche Förderkonzepte erstellt worden, deren Umsetzung häufig von den Bundesländern gefördert wird (Exemplarisch vgl. Kammermeyer u.a. 2017). Bei der Durchsicht der Förderkonzepte wird deutlich, dass die Umsetzung zeitintensiv ist und eine hohe Kompetenz der Fachkräfte erfordert.

Die gesetzliche Verpflichtung zur Teilhabe von Kindern mit Behinderungen ist im Sozialgesetzbuch sowie in der UN-Konvention über die Rechte der Menschen mit Behinderung festgehalten<sup>19</sup>. Heinze stellt fest, dass Inklusion in den Einrichtungen dann gelingen kann, wenn die Fachkräfte eine offene Haltung zeigen und die Ressourcen für die Bereitstellung der Rahmenbedingungen vorhanden sind (Heinze 2018). Kinder mit körperlichen, seelischen oder geistigen Beeinträchtigungen brauchen wie jedes andere Kind auch ein Beziehungsangebot und das Eingehen auf ihre individuellen Bedürfnisse. Damit dies jedoch im Rahmen von Inklusion gelingt, benötigen Fachkräfte beispielsweise Fachwissen über Autismus-Spektrum-Störungen, Spastiken oder Sondenernährung. Die Entwicklungsthemen der Kinder werden durch die Aufnahme von Kindern mit einer Behinderung heterogener, so dass das Team komplexere und differenziertere Situationen und Aufgaben bewältigen muss. Sander betont, dass Inklusion für alle Beteiligten ein Gewinn sein kann, merkt jedoch auch an: „Auch wenn die Theorie simpel und harmonisch klingt, läuft die Umsetzung in der Praxis meist ganz anders. Inklusives Arbeiten bedeutet eine Menge an Mehraufwand, daher ist es wichtig, jede mögliche Hilfe in Anspruch zu nehmen“ (Sander 2018, S. 47). Empirische Befunde zum Stand der Inklusion in Kindertageseinrichtungen fassen Peuker, Pluto und van Santen zusammen (Peuker u.a. 2017, S. 120 – 151). Sie weisen darauf hin, dass es für Einrichtungen durch die erhöhten Anforderungen und Ausweitungen des Aufgabenspektrums schwierig ist, ausgebildetes Fachpersonal für die Umsetzung der Inklusion zu akquirieren.

---

<sup>19</sup> SGB IX; BRK Artikel Art. 24.

### **3.3 Die Bedeutung der Leitungsressourcen für die Entwicklung von Lösungsoptionen für zukünftige Herausforderungen**

Eine der umfangreichsten Studien zur Erfassung der Leitungssituation in Kitas wurde von Lange im Jahr 2016 durchgeführt (Lange 2017). Um die Brisanz des derzeitigen Zustandes und die Entwicklung in den nächsten zehn Jahren zu verdeutlichen werden einige Kernaussagen der Studie angeführt:

- Über die Hälfte der Leitungskräfte sind älter als 50 Jahre (Lange 2017, S. 20).
- Mehr als 25% der Kinder kommen aus einer Familie, in der Deutsch nicht Familiensprache ist (Lange 2017, S. 24).
- 35% der Kitas arbeiten integrativ, d.h. sie betreuen Kinder mit körperlichen, geistigen oder seelischen Beeinträchtigungen (Lange 2017, S. 24).
- 12,6 % der Einrichtungen haben vertraglich keine Leitungsressourcen (Stunden) vereinbart, in 32,5 % der Einrichtungen werden Leitungsaufgaben als nachrangige Aufgabengebiete eingestuft. In Baden-Württemberg liegt der Anteil der Kitas, in der keine Stundenanteile für Leitungstätigkeiten vertraglich festgelegt sind bei 20% der Einrichtungen und nur 20% der Einrichtungen haben eine Leitung, die von anderen Aufgaben (z.B. Gruppendienst) freigestellt ist (Lange 2017, S. 41f.).
- Es gibt große Unterschiede zwischen den Bundesländern in Bezug auf die Bereitstellung von Leitungsressourcen. In Hamburg werden im Durchschnitt in den Einrichtungen 3,1 Stunden und in Baden Württemberg 1,6 Stunden pro Woche, pro pädagogischer Fachkraft, als Leitungszeit angesetzt (Lange 2017, S. 53).

Die DKLK Studie 2019 zeigt auf, dass die Leitungen von Kitas mit den rechtlichen Rahmenbedingungen in hohem Maße unzufrieden sind. Dazu gehört auch, dass, die Gewinnung von Fachkräften zunehmend schwieriger wird und Leitungsaufgaben aufgrund von Kompensationsaufgaben im Gruppendienst und einer zunehmenden Bürokratisierung nur noch eingeschränkt bearbeitet werden können ((DKLK 2019). Durch die oben beschriebenen Veränderungen entsteht die Notwendigkeit, die Arbeitsweise auf der Leitungsebene zu professionalisieren (Klug u.a. 2018, S. 16ff.). Schneewind und Landowsky führen dazu aus: „Auch in Zukunft werden die Anforderungen an Kitaleitungen hoch sein und bleiben. Leitungskräfte müssen daher zum einen fundiert und im Hinblick auf ihre Tätigkeit passend ausgebildet sein“ (Schneewind u.a. 2017, S. 309). Die zunehmende Komplexität der Aufgaben, bringt für die Leitungen eine Ausweitung ihres Handlungsfeldes mit sich.



Die Gesellschaft hat jedoch noch nicht ausreichend realisiert, dass sich das Anforderungsprofil an pädagogische Fachkräfte in den letzten Jahren deutlich verändert hat und insbesondere auf die Leitungskräfte, die Aufgabe zukommt, Reformprozesse umzusetzen, um eine hohe Qualität in der Förderung der Kinder zu erreichen. Die DKLK Studie 2019 kommt anhand der Rückmeldungen der 2628 Leitungen von Kindertageseinrichtungen zu dem Schluss: „So stimmen 76,5 % der Teilnehmer/Innen der diesjährigen Befragung der folgenden Aussage in der Tendenz zu: „Das Vorurteil „Wir spielen, basteln und betreuen die Kinder nur“ hält sich hartnäckig in den Köpfen der Gesellschaft“ (DKLK 2019, S. 8). Die fehlende gesellschaftliche Anerkennung für die komplexe Tätigkeit der sowohl der Fachkräfte wie auch der Leitungskräfte drückt sich noch immer in einer nicht adäquaten Vergütung der Arbeit aus (vgl. DKLK 2019; Hitzenberger u.a. 2017, Böhmer 2017). Peucker, Pluto und van Santen stellen fest, dass sich hinsichtlich der Anerkennung der Arbeitsleistung der Leitungen eine leichte Verbesserung ergeben hat und fachpolitisch die Wichtigkeit der Leitungstätigkeit vermehrt in den Blick genommen wird (Peucker u.a. 2017, S. 89).

Barkemeyer, Günther und König haben das Tätigkeitsprofil der Leitungen, die Kernaufgaben der Bildungsbedarfsanalyse, der Elternarbeit, des Qualitätsmanagements, der Durchführung von Angeboten, der Personal- und Teamführung, der Konzeptionsentwicklung, der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Organisation der täglichen Abläufe und Aufgaben, erfasst (Barkemeyer u.a. 2015). Die Autorinnen fordern für die Weiterentwicklung der frühkindlichen Bildung in Kitas, dass die Verantwortung der Leitungen weit über die Regelung von Alltagsfragen hinaus geht und sich als Bildungsprozessmanagement etablieren muss. Hitzenberger und Schuett stellen dar, dass insbesondere in Zeiten des Wandels, eine stabile und kompetente Leitungsebene unabdingbar ist:

„Angesichts der Wertschätzungskrise und der sich verschärfenden gesellschaftlichen Veränderungen brauchen Kita-Leitungen heute eine ganz besondere „Führungsstärke“, um ihren Mitarbeiter/ -innen, sowie die in ihren Einrichtungen betreuten Kinder und deren Eltern erfolgreich durch die Wertschätzungskrise und den gesellschaftlichen Wandel zu führen. Kita-Leitungen spielen eine Schlüsselrolle in der Entwicklung der Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsqualität ihrer jeweiligen Einrichtung“ (Hitzenberger 2017, S. 6).

Die Notwendigkeit der Professionalisierung bezieht sich einerseits auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern, andererseits in hohem Maße auf die Weiterentwicklung der

Einrichtung im Sinne einer lernenden Organisation. Zahlreiche Leitungen sind aus dem Gruppendienst heraus in die Leitungsposition gewechselt und müssen neben der Arbeit in der Gruppe mit dem zeitlich eng begrenzten Leitungsstundenanteil, umfangreiche Aufgaben bewältigen (vgl. Fuß 2017). Darüber hinaus kompensieren viele Leitungen Ausfälle im Gruppendienst durch den Einsatz ihrer Leitungsstunden, so dass sich die zeitlichen Ressourcen für die Erledigung von Führungsaufgaben und die Entwicklung strategischer Lösungen für zukünftige Herausforderungen minimieren<sup>20</sup>. Hinzu kommt, dass sie für die Übernahme dieser Aufgaben oftmals nicht ausreichend geschult sind. „Kitaleitungen werden selten extra für diese Tätigkeit qualifiziert, sondern müssen diese Aufgabe ausschließlich mit den in der Fachschulausbildung erworbenen Kompetenzen bewältigen“ (Schneewind u.a. 2017, S. 309). Die DKLK Studie kommt zu dem Ergebnis, dass 71% der befragten Kita-Leitungen ein professionelles Personalmanagement inklusive Personalbildungsmaßnahmen als eine effektive Maßnahme zur Bekämpfung des Personalmangels ansehen (DKLK 2019, S. 24f.). Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, benötigen die Leitungen zeitliche und fachliche Ressourcen. Die DKLK Studie 2019 legt dar, dass von den befragten Leitungen nur 3 von 10 Leitungen komplett für die Erfüllung der Leitungsaufgaben freigestellt sind und somit nicht mit einem prozentualen Anteil in der Gruppe arbeiten müssen. Lange zieht für das Jahr 2016 das Fazit:

„In der Summe wird deutlich, dass es mit 12,6 % deutschlandweit einen nach wie vor großen Anteil an Kindertageseinrichtungen ohne vertraglich abgesicherte (Zeit-) Ressourcen für Leitungsaufgaben gibt; dies steht in einer Vielzahl der Länder im Widerspruch zu landesrechtlichen Bestimmungen“ (Lange 2017, S. 48).

In den aufgeführten Studien liegt der Fokus stark auf dem momentanen Ist-Zustand und die Bewältigung des operativen Geschäfts. Die Frage, wie viele Stunden pro Monat die Leitungskräfte für strategische Fragestellungen und die Entwicklung von Lösungen für die Herausforderungen der nächsten zehn Jahre einsetzen und in welcher Weise sie diesen Arbeitsbereich professionell gestalten, werden wenig fokussiert.

Ohne eine Stärkung der Leitungsebene und die Bereitstellung von Ressourcen wird sich nicht nur die Frage nach der Verbesserung der Qualität und die Bewältigung der kommenden Herausforderungen, sondern auch die Frage nach dem Erhalt der vorhandenen Qualität stellen. Es gibt Hinweise darauf, dass diese Problematik erkannt wurde und die

---

<sup>20</sup> Ausführliche Darstellungen zu den Rahmenbedingungen für Kita-Leitungen siehe auch: Peucker u.a. 2017.

Aus- und Weiterbildung der Fachkräfte zunehmend in den Blick genommen wird. Klug und Kratzmann fordern auf der Basis des Konzepts der lernenden Organisation, dass ein unternehmerisches Gesamtmodell für Kindertageseinrichtungen durch die Leitungen und Träger der Einrichtungen entwickelt wird, um die Existenz und pädagogische Qualität langfristig zu sichern (Klug u.a. 2018, S. 31). Ein Ansatz, der zunehmend verfolgt wird, jedoch in seinen Auswirkungen noch nicht ausreichend überprüfbar ist, ist die Akademisierung im Bereich der frühkindlichen Pädagogik. Da in den Studiengängen Leitungs- und Führungsaufgaben vermittelt wird, bleibt abzuwarten, ob dadurch die Leitungsebene und somit die strategische Ebene der Weiterentwicklung dauerhaft stärkt wird (Jares 2017, S. 223 – 238). Darüber hinaus wird die Verpflichtung der Arbeitgeber, die beschäftigten Leitungen der Einrichtungen in ihren Leitungskompetenzen zu schulen, vermehrt betont. Strehml beleuchtet die Komplexität des Wissensmanagements zum Aufbau von Leitungskompetenzen ausführlich (Strehml 2015). Für Barkemeyer, Günther und König ist eine klare Abgrenzung des Aufgabengebiets unabdingbar:

„Eine Stärkung und Anerkennung der Leitungsposition in Kindertageseinrichtungen wird aber letztlich nur dann erfolgen, wenn sie durch ein eigenständiges Berufsprofil klar konturiert wird und die sogenannte „Freistellung“, die diesen Aufgabenbereich als Nebentätigkeit in Teilzeit deklariert, aufgehoben werden kann“ (Barkemeyer 2015, S. 230).

### **3.4 Schlussfolgerungen auf der Grundlage der theoretischen Auseinandersetzung**

Hinsichtlich der drei gewählten Themenbereiche: Entwicklung des Fachkräftebedarfs, die Veränderungen der Kundenerwartungen und – bedürfnisse sowie der Ressourcen der Leitungen ergibt sich bei der Betrachtung des Forschungsstandes und der Fachliteratur ein eindeutiges Bild.

Der Fachkräftebedarf und der sich immer stärker abzeichnende Fachkräftemangel wird sowohl durch Studien belegt wie auch in der aktuellen Fachliteratur hinsichtlich der Dimension und den Auswirkungen diskutiert. Fachgremien haben die Dringlichkeit des Themas erkannt und weisen auf die Auswirkungen hin. Auf der politischen Ebene wurde das „Gute Kita Gesetz“ verabschiedet, dass auf der einen Seite zeigt, dass auf die

Entwicklung reagiert wird, auf der anderen Seite jedoch wenig konkrete Leitlinien festlegt. Unter § 2 sind als Maßnahmen aufgeführt<sup>21</sup>:

- einen guten Fachkraft- Kind- Schlüssel in Tageseinrichtungen sicherstellen
- zur Gewinnung und Sicherung qualifizierter Fachkräfte in der Kita beitragen
- die Leitungen der Tageseinrichtungen stärken

An keiner Stelle des Gesetzes wird erwähnt, an welchen Richtwerten oder Empfehlungen sich der Betreuungsschlüssel orientiert. Auch in Bezug auf die Qualifizierung des Personals fehlen Angaben zum Aufgaben- und Kompetenzspektrum. Darüber hinaus werden keine Maßnahmen formuliert, die die Berufe im Bereich der Kleinkindpädagogik attraktiver machen. Offen bleibt zudem, was der Gesetzgeber unter der Stärkung der Leitungen der Tageseinrichtungen versteht. Muss die Kompetenzentwicklung der Leitungen gestärkt werden oder braucht es adäquate Rahmenbedingungen, um Leitung zu ermöglichen? Führt das „Gute Kita Gesetz“ in den nächsten fünf Jahren nicht zu einer deutlichen Verbesserung der aktuellen Rahmenbedingungen, ist davon auszugehen, dass dies nicht nur Auswirkungen auf die Kinder und ihre Eltern haben wird, sondern sich auch verstärkt auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen niederschlagen wird. Langfristig wird ein Arbeitsplatz, an dem eine pädagogisch hochwertige Arbeit nicht möglich ist, an Attraktivität verlieren und nicht zur Lösung des Fachkräftemangels beitragen.

Eltern haben zunehmend das Bedürfnis, Familie und Beruf miteinander vereinbaren zu können, wodurch die Betreuungszeiten der Kinder in den Einrichtungen steigen wird. Dies führt zu einer Steigerung der Erwartungen der Eltern an die Qualität der Einrichtungen. Um eine gute Zusammenarbeit zwischen der Kita und den Eltern zu gewährleisten, braucht es zeitliche Ressourcen. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren viele Zusatzaufgaben wie eine vermehrte Beachtung der Entwicklung der Kinder, die Integration von Kindern mit Migrationshintergrund und Kindern mit Fluchterfahrungen, Sprachförderung sowie die Umsetzung der Inklusion auf die Einrichtungen zugekommen sind. Gingen Kinder früher für ein paar Stunden am Tag in den Kindergarten, verbringen sie heute einen Großteil ihres Tages in der Einrichtung.

---

<sup>21</sup> Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung, § 2. Bundesgesetzblatt (2018), Teil I, Nr. 49, Bonn.

Stellt sich die Frage, ob eine gute Qualität hinsichtlich der Bewältigung der aufgeführten Aufgaben, erreicht wird, wenn der empfohlene Betreuungsschlüssel umgesetzt ist? Haben die Verantwortlichen dann für gute Bedingungen der frühkindlichen Bildung und Erziehung gesorgt? Bei der Betrachtung der „Realität des Personalschlüssels“ kommen Zweifel daran auf. Urlaubszeiten, Fehlzeiten und Fortbildungszeiten sind nicht einbezogen, so dass eine Fachkraft im Alltag deutlich mehr als 1:3 (unter dreijährige Kinder) und 1:7,5 (über dreijährige Kinder) Kinder betreuen und fördern muss. Es ist fraglich, ob bei einer Betreuung von bis zu 12 Kindern im Kindergartenalter eine individuelle, an den Bedürfnissen des Kindes orientierte Pädagogik möglich ist. Die Erkenntnisse der neurobiologischen Forschung heben hervor, dass die frühe Kindheit prägend für die Entwicklung des Gehirns ist und hier entscheidende Weichen gestellt werden. Siegel und Payne Bryson beschreiben anschaulich, welche Form der Kommunikation Kinder benötigen, um soziale, emotionale und kognitive Fähigkeiten aufzubauen, die ihnen erlauben psychisch stabil aufzuwachsen (Siegel u.a. 2016). Dieser Weg braucht Zeit und insbesondere in sich ruhende Pädagogen und Pädagoginnen, die sich zuwenden und Prozesse verlangsamen. Es wird unabdingbar sein, den empfohlenen Personalschlüssel hinsichtlich der Bedürfnisse der Kinder und den Erwartungen der Eltern zu hinterfragen.

Viele Kitas sind auch aufgrund des massiven Ausbaus keine kleinen Einheiten mit kleinen Teams mehr, die nebenbei geleitet werden können. Kitas heute gleichen immer mehr mittelständischen Unternehmen, in denen die Leitungen mehr als 20 Fachpersonen führen. Sie müssen zwischen 40 bis 100 Kunden (zählt man die Eltern dazu verdoppelt bis verdreifacht sich diese Zahl) als Dienstleister zufrieden stellen. Sie müssen die Entwicklung lokal, aber auch bundesweit beobachten, neue Vorgaben umsetzen, Qualitätssicherung betreiben, alltägliche Verwaltungsaufgaben erledigen, Netzwerke bedienen, mit Fachstellen zusammenarbeiten, Krisenpläne bei Personalausfall aus dem Ärmel schütteln, selbst einspringen und Ausfälle kompensieren, „schwierige“ Kundengespräche führen und noch vieles mehr bewältigen. In der Regel haben sie keine „Managementausbildung“ absolviert. Welche Leitungsressourcen brauchen mittelständige Unternehmen? In einer komplexer werdenden Welt mit immer neuen Herausforderungen und vermehrtem Auftreten von Unsicherheiten braucht es vor allem Leitungsressourcen, um flexible Konzepte zu erarbeiten und sich immer wieder neu auf Veränderungen einzustellen. Es ist davon auszugehen, dass eine Professionalisierung und umfassende Freistellung von Kita-Leitungen und die damit verbundenen Zeitressourcen für das Personalmanagement und die Entwicklung flexibler Konzepte im Fokus der Lösungsentwicklung für zukünftige Herausforderungen stehen muss.

#### 4. Konzeptionelle Grundlagen des teilstrukturierten, qualitativ angelegten Interviews

Für die Erfassung von Informationen hinsichtlich der drei ausgewählten Aspekte in Bezug auf die zukünftigen Herausforderungen für Kitas wurde ein teilstrukturiertes, qualitativ angelegtes Experteninterview mit einem gesetzten Fokus entwickelt<sup>22</sup>. Die Auswahl der Methode basiert auf dem Konzept des Konstruktivismus, in dessen Mittelpunkt die Frage steht, wie die Thematik individuell und institutionell erlebt wird.

„Die Konzentration auf die Sicht des Subjekts und den Sinn, den es mit Erfahrungen und Ereignissen verbindet, sowie die Orientierung an der Bedeutung von Gegenständen, Handlungen und Ereignissen steht hinter einem großen Teil der qualitativen Forschung“ (Flick 2017, S. 85).

Durch die erarbeiteten Fragestellungen wird der Versuch unternommen, sowohl die Komplexität des Themas wie auch das Problem- und Lösungsverständnis der Fachkräfte und somit die Tiefenperspektive zu erfassen.

Für die Befragung von Experten eignet sich nach Flick das halbstandardisierte Experteninterview mit der Ausrichtung auf einen Themenfokus (Flick 2017, S. 203ff.). Zunächst wurde eine offene Frage formuliert, um in das Thema einzuführen. Daran schließen sich Fragen an, die konkret auf die drei ausgewählten Aspekte fokussieren<sup>23</sup>. Der Ausgestaltung der Fragen liegen die von Porst entwickelten Grundsätze der Frageformulierung zu Grunde (Porst 2019). Es wurde darauf geachtet, dass die Fragen eindeutig, verständlich und so ausgewählt sind, dass sich hinsichtlich des Themas spezifische Informationen ergeben. Durch das Setzen eines Fokus in der Auswahl der Fragen, wird einerseits sichergestellt, dass sich der Untersuchungsgegenstand in der Befragung abbildet, andererseits wird die Offenheit eingeschränkt.

„Mit der Entscheidung für eine konkrete Fragestellung ist jeweils auch eine *Reduktion* der Vielfalt und damit Strukturierung des untersuchten Feldes verbunden: Bestimmte Aspekte werden in den Vordergrund gestellt, andere werden als weniger wesentlich (zumindest vorerst) in den Hintergrund gerückt bzw. ausgeschlossen“ (Flick 2017, S. 134).

---

<sup>22</sup> Siehe Leitfaden im Anhang S. 68.

<sup>23</sup> Siehe Leitfaden im Anhang, S. 68.

Damit dem dialogischen Prinzip, der Zirkularität des Interviewprozesses Rechnung getragen wird und sich die Fachexpertise entfalten kann, wurden die vorab entwickelten Fragen aufgrund des Prozessverlaufs gegebenenfalls ergänzt oder modifiziert.

Nach Przyborski und Wohlrab-Sahr ein Sampling<sup>24</sup> bei studentischen Arbeiten nur eingeschränkt möglich. Ziel der Befragung von 7 Interviewpartnern ist es, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erfassen und daraus erste Schlüsse zu ziehen, die nicht nur individuell, sondern auch einrichtungsübergreifend für die Entwicklung konkreter Lösungsvorschläge genutzt werden können (vgl. Przyborski u.a. 2019). Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass sie Fachexpertise auf dem Gebiet der Leitung oder konzeptionellen Weiterentwicklung von Kitas mitbringen. Es wurden Einrichtungen einbezogen, die mindestens dreigruppig sind und in denen die Leitung mit einem Teil der Stellenprozentage für Leitungsaufgaben freigestellt ist.

Die befragten Fachkräfte wurden vorab über den Inhalt des Interviews und die Verwendung der Daten sowie den Mehrwert für die Weiterentwicklung von Lösungskonzepten informiert. Die Interviews wurden anonymisiert durchgeführt. Über die Einrichtungen werden ausschließlich Grunddaten (Größe der Einrichtung, Anzahl der Gruppen, Anzahl der Kinder, Anzahl der MitarbeiterInnen, Form der Trägerschaft) unter Wahrung des Datenschutzes aufgeführt. Da der Fokus auf dem Sachinhalt und nicht auf der Erzählweise liegt, erfolgt die Transkription rein inhaltlich. Alle Interviewpartner haben das Transkript gegengelesen und wie im Anhang wiedergegeben freigegeben und eine Einverständniserklärung unterzeichnet<sup>25</sup>.

Um die Datenmenge so aufzubereiten, dass Rückschlüsse aus den gesammelten Informationen möglich sind, wurde die Methoden einer qualitativen Inhaltsanalyse gewählt (Mayring u.a. 2019). Zunächst wurden sechs Analyseeinheiten und darauf basierende Kategorien festgelegt, so dass die zentralen Aussagen der Interviewten zu diesen Kategorien zugeordnet werden können. Visualisiert werden die zentralen Aussagen der qualitativen Inhaltsanalyse in Form einer Tabelle, aus der die Analyseeinheit, die Definition der Kategorie sowie die Kernaussage hervorgehen<sup>26</sup>. Die Hypothese dieser Arbeit wird anhand der theoretischen Auseinandersetzung in Kapitel 3 sowie der Kernaussagen zu den gebildeten Kategorien überprüft (Scholl 2018).

---

<sup>24</sup> Die erhobenen Daten in dieser Arbeit reichen nicht aus, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten.

<sup>25</sup> Siehe Anhang S. 109

<sup>26</sup> Siehe Anhang ab S. 69

## 5. Auswertung der Interviews

### Analyseeinheit 1: Welche Themen beschäftigen die Leitungen aktuell und welche Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen werden benannt?<sup>27</sup>

Die Rückmeldungen zur Kategorie „derzeitige Themen“ gliedert sich in vier Themenbereiche<sup>28</sup>:

- Thema 1: Die Schaffung von Personalressourcen und die Personalentwicklung wird von 4 von 7 Leitungen angegeben. Eine Leitung gibt an, dass Teamführung ein aktuelles Thema ist.
- Thema 2: 5 von 7 Leitungen benennen pädagogische Themen wie Inklusion, Beziehungsarbeit, Auswirkung der Verweildauer für die Kinder oder die Sicherung der pädagogischen Qualität.
- Thema 3: 3 von 7 Leitungen sehen im Alltag die Anpassung der Angebote an die Bedürfnisse der Eltern zum Beispiel durch Umstrukturierungen der Gruppen oder Änderungen der Öffnungszeiten als ein aktuelles Thema an.
- Thema 4: Eine Leitung gibt die Sicherung der Trägerschaft als ein derzeitiges Thema an.

Bereits bei der offen gestellten Frage zeichnet sich ab, dass die Fachkräftressourcen bzw. der Mangel an Fachkräften die Leitungen der Einrichtungen beschäftigt. Zudem wird deutlich, dass die Anpassung der Angebote an die Erwartungen der Kunden eine Bedeutung in der alltäglichen Arbeit hat. Auch die Auseinandersetzung mit der pädagogischen Qualität und den Bedürfnissen der Kinder wird in den Antworten auf die Frage nach den Themen, mit denen sich die Leitungen aktuell beschäftigen, deutlich sichtbar.

Bei der konkreteren Frage, welche drei Herausforderungen die Leitungen auf die Einrichtungen in den nächsten Jahren zukommen sehen, stehen die oben genannten Themenbereich ebenfalls im Fokus. Die Antworten lassen sich quantitativ zuordnen und es ergeben sich folgende Häufigkeiten für die Benennung der Themenbereiche<sup>29</sup>:

---

<sup>27</sup> Zusammenstellung der Ergebnisse siehe Anhang, S. 69

<sup>28</sup> Vgl. Tabelle im Anhang S. 69

<sup>29</sup> Vgl. Tabelle im Anhang S. 69



Themenbereich:	Häufigkeit
Personalmangel/ Personalgewinnung	5
Erwartungen/ Bedürfnisse der Eltern	5
Bedürfnisse/ Themen der Kinder	5
Konzeption/ pädagogische Qualität	4
Träger/ Gebäudemanagement	1

Damit stimmt die Hypothese in Bezug auf die Herausforderungen der nächsten Jahre in den Aspekten der Fachkräfteentwicklung sowie der Veränderung der Kundenbedürfnisse überein. Zudem deckt sich die Auswahl hinsichtlich dieser beiden Themen mit der Fokussierung in den aktuellen Studien und der Fachliteratur. Es zeigt sich darüber hinaus, dass diese beiden Themenbereiche auch im Raum Lörrach aktuell sind. Die Aussagen des Interviews zu Frage 2 sagen jedoch noch wenig darüber aus, wie Herausforderungen von den Leitungen erlebt werden. Der dritte Aspekt der Hypothese, die Frage, ob die Leitungsressourcen ausreichend vorhanden sind, wird im Rahmen der Herausforderung nur in einem Interview hinsichtlich der Aufgabe, die Trägerschaft sicherzustellen angesprochen. Daraus kann geschlossen werden, dass die Leitungen bei der offen gestellten Frage nach den drei zentralen Herausforderungen, nicht auf die interne Organisation von Einrichtungen und ihre Rolle fokussieren.

Analyseeinheit 2: Wie wird die Entwicklung der Fachkräfteressourcen von den Leitungen der Einrichtungen hinsichtlich der Quantität und der Qualität eingeschätzt?<sup>30</sup>

Die Entwicklung der Verfügbarkeit von Fachpersonal in Bezug auf die Quantität wird von den Leitungen der Einrichtungen unterschiedlich bewertet. Zwei Leitungen geben an, dass die Rekrutierung von Personal kein Problem darstellt. Zurückzuführen ist dies darauf, dass eine Einrichtung in der Schweiz liegt und viele deutsche Fachkräfte aufgrund der höheren Bezahlung in Grenzlage eine Arbeitsstelle in der Schweiz suchen. Bei der anderen Einrichtung handelt es sich um eine Betriebs Kita, die über größere finanzielle Ressourcen verfügt, so dass sie attraktivere Arbeitsbedingungen anbieten kann. Eine Leitung beschreibt die aktuelle Situation, Personal zu bekommen als schwierig. Vier Leitungen beschreiben, dass ihre Möglichkeiten, ihre Attraktivität zu steigern begrenzt sind.

<sup>30</sup> Details siehe Tabelle im Anhang S. 70.

Insbesondere erwähnen sie, dass sie wenig Spielraum bei der Zahlung von übertariflichen Gehältern haben. Beschrieben wird, dass Anstrengungen unternommen werden, die Attraktivität über die Weiterbildung der Mitarbeiter sowie ein gutes Arbeitsklima zu erhöhen. Auffallend ist, dass in drei Interviews angesprochen wird, dass Personal von anderen Einrichtungen aktiv abgeworben wird, Bonuszahlungen versprochen oder Tarife gezahlt werden, welche nicht dem Ausbildungsstand und der Berufserfahrung entsprechen. Diese Aussagen weisen darauf hin, dass eine wichtige Forschungsaspekte sein muss, in welchem Maße das Abwerben von Fachkräften vorkommt und welche Auswirkungen es auf die Stabilität der Teams und die Entwicklung der pädagogischen Qualität hat. Ein weiterer wichtiger Fokus ergibt sich aus der Fragestellung, welche Dynamik einsetzen wird, wenn die Konkurrenz um Fachkräfte nicht nur zwischen den Einrichtungen, sondern auch innerhalb der Einrichtungen in Form von übertariflichen Gehaltszahlungen bei neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgetragen wird:

„Gleichzeitig passiert eine Entsolidarisierung, dass BewerberInnen einfach mehr verlangen, als der Tarif vorsieht und dann wird das den neuen Leuten v.a. von den Kommunen teils gegeben. Wenn das irgendwann öffentlich wird und aufplatzt, platzt das System, da die „alten Kolleginnen“ sich dann benachteiligt fühlen werden“<sup>31</sup>.

An dieser Stelle wird deutlich, dass es nicht ausreicht, die reine Entwicklung der Quantität der Fachkräfte zu betrachten, sondern auch, welche Dynamiken sich aus den Lösungskonzepten der Einrichtungen, mit dem Fachkräftemangel umzugehen, ergeben.

Hinsichtlich der Qualität der momentan ausgebildeten Fachkräfte fällt auf, dass in 3 Interviews ausgeführt wird, dass die fachliche Qualität des Personals, das neu eingestellt wird, stark personenabhängig betrachtet wird. Es werden Angaben gemacht, dass sich sowohl engagierte und qualifizierte, wie auch Personen, die als nicht geeignet angesehen werden, bewerben. Zwei Leitungen geben an, dass einige junge Fachkräfte als weniger belastbar erlebt werden. Eine Leitung gibt an, sich auch Bewerber und Bewerberinnen im Vorstellungsgespräch anzusehen, die vor einigen Jahren noch nicht eingeladen worden wären. Vier Befragte geben an, dass das Niveau der schulischen Ausbildung kritisch gesehen wird. Es werden Schüler und Schülerinnen durchgezogen, die sich nicht eignen oder es wird unter hohem Zeitdruck ausgebildet. Bemängelt wird von drei Leitungen, dass der Theorieanteil in den Ausbildungen hoch ist und die Absolventen und Absolventinnen mit zu wenig Praxiserfahrungen in die Einrichtung kommen. In einem

---

<sup>31</sup> Interview 6, Anhang, S. 98.

Interview stellt die Leitung fest, dass die Qualität generell gut ist, aber sich auch die Notwendigkeit der internen Weiterqualifizierung für die Einrichtungen ergibt.

Das Thema der Personalakquise und der Qualität der Fachkräfte ist in allen Einrichtungen ein Thema, das Zeit und Energie der Leitungen bindet. Hinsichtlich des Vergleichs mit der Fachliteratur und der Studienlage ergibt sich eine hohe Übereinstimmung in der Gewichtung des Themas und den inhaltlichen Schwerpunkten. Angaben zur Überforderung und Überlastung des Fachpersonals durch fehlende Personalressourcen aufgrund offener Stellen sowie Urlaubs- und Krankheitstagen wurde in der Befragung nicht erhoben. Die Herausforderung, den empfohlenen Personalschlüssel umzusetzen und dafür Personal zu gewinnen, das auch über die erforderliche fachliche Qualität verfügt, ist auch in der Grenzregion in einem Teil der Einrichtungen angekommen.

### Analyseeinheit 3: Wie schätzen die Leitungen die Entwicklung der Erwartungen der Eltern an die Rahmenbedingungen sowie des Unterstützungsbedarfs der Eltern ein?<sup>32</sup>

Hinsichtlich der Einschätzung, wie sich die Erwartungen der Eltern verändern, ergibt sich ein einheitliches Bild. Alle sieben Leitungen geben an, dass die Erwartungen der Eltern steigen werden. Ein wesentlicher Grund der Erweiterung der Erwartungen wird in der vermehrten Berufstätigkeit der Eltern und der sich daraus ergebenden längeren Verweildauer der Kinder in den Einrichtungen gesehen. Das Spektrum der Veränderung bildet sich im Wunsch nach längeren Öffnungszeiten, hochwertigen, biologischen Mahlzeiten, einer individuellen Betreuung des Kindes, der Integration von Freizeitangeboten in die Einrichtung sowie der Vermittlung von Fähigkeiten. Dazu führt eine Leitung aus, dass die „Leistung“ der Fachkräfte auch hinterfragt werden: „Die Kinder sind den ganzen Tag in der Kita, was macht ihr da die ganze Zeit? Wir sollten das Fahrradfahren beibringen. Das ist für mich eine Aufgabe der Eltern“<sup>33</sup>.

Hinsichtlich der Einschätzung der Leitungen, ob der Unterstützungsbedarf der Eltern zunehmen wird, zeigt sich ebenfalls ein einheitliches Bild. Alle Befragten gehen davon aus, dass die Elternarbeit zunehmen und Ressourcen der Fachkräfte binden wird. Dabei werden zwei zentrale Themenbereiche benannt, auf die sich die Kitas schon jetzt einstellen müssen. Eltern verlagern das Einüben von Fähigkeiten aus dem Familienalltag in die Kitas. Die Leitungen benennen auch Themen, die eigentlich zu den Grundfähigkeiten

---

<sup>32</sup> Details siehe Tabelle im Anhang S. 72.

<sup>33</sup> Interview Nr. 4, Anhang S. 90.

gehören, die die Kinder bereits erlernt haben sollten, bevor sie in den Kindergarten kommen. Im Interview 5 wird ausgeführt:

„Oder auch, dass die Eltern das bewusst oder unbewusst an die Kita abwälzen. Allein schon die Esskultur. Da merken wir ganz stark, dass zu Hause keine gemeinsamen Mahlzeiten mehr stattfinden und die Kinder keine Esskultur kennenlernen. Das müsste meiner Meinung nach zu Hause gelernt werden und nicht nur hier. Wir können einen Beitrag dazu leisten, aber die Grundlagen müssen eigentlich zu Hause gelegt werden“<sup>34</sup>.

Neben der Vermittlung von grundlegenden Fähigkeiten werden auch Themen benannt, die aufgrund der technischen und gesellschaftlichen Kommunikationsformen zunehmend in den Vordergrund treten. So wird von den Eltern erwartet, dass Fachkräfte den Kindern Regeln zum Umgang mit dem Medienkonsum beibringen. Wird damit der Weg der Digitalisierung in der frühkindlichen Bildung beschritten und wie verändert sich dadurch Kindheit? Wie wirkt es sich auf die familiären Beziehungsprozesse aus, wenn die Gestaltung und Begleitung von Kindheit zunehmend an Einrichtungen delegiert wird, so dass den frühkindlichen Bildungseinrichtungen nicht mehr nur eine Ergänzung, sondern eine prägende Bedeutung zukommt?

Der zweite Aspekt hinsichtlich der Einschätzung der Leitungen in Bezug auf die Veränderung des Unterstützungsbedarfs der Eltern bezieht sich auf die Sicherheit bzw. Unsicherheit der Eltern in ihrem Erziehungsverhalten. Dabei wird erstens erwähnt, dass der Informationsbedarf zur Entwicklung des Kindes steigen wird. Zweitens wird angegeben, dass Eltern weniger Grenzen setzen, ihre Kinder verwöhnen oder nicht wissen, wie sie auf Verhaltensweisen reagieren sollen, so dass sie Hilfestellung von den Fachkräften für ihren Erziehungsalltag erwarten. Im Interview Nr. 6 gibt die Leitung an: „Wir bauen da immer mehr Kompetenzen der Fachkräfte auf, um Mütter und Väter zu stärken, Das ist die große Chance der Kita, so eng und niederschwellig kann man Familien und Kindern nie mehr begleiten“<sup>35</sup>. Dieser Aspekt weist auf eine große Ressource der Kitas hin. Wie wird der Beratungsbedarf von Eltern, die den Weg in die Beratungsstellen nicht aus eigenem Antrieb finden oder hohe Belastungen zu bewältigen haben, versorgt? Die Erzieherinnen und Erzieher werden oft als Vertrauenspersonen erlebt und haben umfassende Informationen über die Kinder, so dass Beratung hier ideal und ohne einen hohen Aufwand für die Eltern anknüpfen kann.

---

<sup>34</sup> Interview Nr. 5, Anhang S. 94.

<sup>35</sup> Interview Nr. 6, Anhang S. 100.

Die Fachliteratur und die Studienergebnisse belegen, dass Kitas und Eltern sich in Richtung einer Erziehungs- und Bildungspartnerschaft entwickeln müssen. Die Notwendigkeit dieser Entwicklungsrichtung wird von den Angaben in den Interviews unterstützt. Offen bleibt jedoch, wie das Ziel konkret definiert wird, welche Ressourcen für diese Aufgabe bereitgestellt werden müssen und wie die praktische Umsetzung erfolgen soll. Welche Dynamik ist zu erwarten, wenn die Ressourcen nicht eingesteuert werden? Welche Themenspektren müssen die Fachkräfte im Bereich der Elternarbeit abdecken können? Wo ergeben sich Schnittstellen zu Fachdiensten wie Logopädie, Ergotherapie, Heilpädagogik oder Psychotherapie, die gemeinsam mit den Eltern aktiv gestaltet werden müssen? Welche Konsequenzen wird es haben, wenn der Fachkräftemangel anhält, neue Fachkräfte unter Zeitdruck ausgebildet werden, die Auswahl von geeigneten Persönlichkeiten für das Berufsbild in den Hintergrund rückt? Werden dadurch auch die Fachkompetenzen in der Elternarbeit reduziert oder nicht mit dem Bedarf der Eltern nachwachsen? Welche Auswirkungen hat das auf die Entwicklung von Familienbeziehungen in der weiteren Kinder- und Jugendzeit? Und letztendlich stellt sich die Frage, ob fehlende frühkindliche Unterstützungssysteme für die Eltern Auswirkungen auf die Gesamtgesellschaft und den Wirtschaftsstandort Deutschland haben werden. Fachkräfte in Kitas stehen vor der Herausforderung, eine immer größere Komplexität von „Unterstützungsthemen“ der Eltern mit allen ihren Auswirkungen und Dynamiken organisieren zu müssen.

#### Analyseeinheit 4: Wie wird die Entwicklung des Förderbedarfs der Kinder von den Leitungen der Einrichtungen eingeschätzt?<sup>36</sup>

6 der 7 Leitungen gehen davon aus, dass der Förderbedarf der Kinder in den letzten Jahren bereits zugenommen hat und auch weiter zunehmen wird. Die Leitungskräfte beschreiben vier Aspekte, die sie in Bezug auf den Bedarf der Kinder beobachten.

- Kinder kommen mit weniger Grundfähigkeiten in die Kita und müssen sich Fähigkeiten erst erschließen, die eigentlich zu Hause im Rahmen der Erziehung durch die Eltern erworben werden sollten (Esskultur, Spielen, Konflikte lösen)<sup>37</sup>.
- Kinder zeigen häufiger Auffälligkeiten in ihrer sozialen, emotionalen und/ oder motorischen Entwicklung, so dass auch der Förderbedarf steigt.

---

<sup>36</sup> Details siehe Tabelle im Anhang S. 73.

<sup>37</sup> Schlussfolgerung aufgrund der Angaben zu Analyseeinheit 3, Tabelle S. 72.

- Kinder werden immer jünger in der Kita aufgenommen und sie benötigen in dieser Altersphase eine individuelle Betreuung. In der Einrichtung werden sie damit konfrontiert, dass es kaum Zeiteinheiten für eine 1:1 Betreuung gibt und sich die Fachkraft um mehrere Kinder gleichzeitig kümmern muss. Hinzu kommt, dass das Personal nicht immer konstant da ist, so dass sich die noch sehr jungen Kinder auf unterschiedliche Betreuungspersonen einstellen müssen.
- Die Lebenswelt von Kindern hat sich in den letzten Jahren verändert. Hier werden insbesondere die Folgen der Digitalisierung angegeben. Durch die technischen Möglichkeiten und den oftmals schon für kleine Kinder möglichen Zugang zu digitalen Medien, bauen sie weniger Fähigkeiten im Bereich Bewegung und Kreativität auf. Die Fachkräfte in der Kita sind damit konfrontiert, diese Themen aufzunehmen und dieser Entwicklung entgegen zu wirken.

Im Rahmen der Interviews konnte die Veränderung des Förderbedarfs der Kinder nicht detailliert erfasst werden. Die Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass sich auch hier die Studienlage und die Angaben in der Fachliteratur mit den Aussagen der Leitungen decken. Zwei Leitungen geben an, dass sich der Blick auf die Entwicklung von Kindern verändert hat. Auffälligkeiten werden früher erkannt und mit den Beobachtungen wird sensibler umgegangen. Somit stellt sich für zukünftige Forschungsprojekte die Frage, ob Kinder objektiv einen höheren Förderbedarf mitbringen oder ob sich die Wahrnehmung der Eltern und Fachkräfte verändert hat. Auffallend ist, dass von den Leitungen der Aspekt der Inklusion von Kindern mit Einschränkungen oder mit einem Migrationshintergrund nur von einer Leitung in der offenen Eingangsfrage benannt wurde. Um diese Abweichung genauer zu betrachten, müsste in einer Folgeumfrage zunächst der Begriff der Inklusion genauer definiert werden<sup>38</sup>. Darauf aufbauend wäre eine differenzierte Einordnung durch die Leitungen möglich. Die Analyse der Passung von Förderbedarf und Fachkompetenzen des Personals sollte in zukünftigen Studiendesigns genauer untersucht werden. Eine Ausdifferenzierung des Förderbedarfs bei gleichzeitiger Kategorisierung der beim Personal vorhandenen Fachkompetenzen ist erforderlich, um Lücken in der Förderung und Unterstützung der Kinder zu schließen. Aus entwicklungspsychologischer Sicht stellt sich die Frage, wie sich die Bindung zwischen Eltern und Kindern verändert, wenn die Betreuung in der Kita immer früher und mit mehr Verweilstunden in der Kita erfolgt. Langzeitstudien könnten Rückschlüsse insbesondere auf die zweite

---

<sup>38</sup> Nicht nur Kinder mit einer Behinderung oder mit einem Migrationshintergrund, sondern auch Kinder mit Auffälligkeiten im Verhalten, der Wahrnehmung oder der Motorik müssen auf der Basis von Inklusion betrachtet werden.

entscheidende Phase in der Entwicklung des Menschen ermöglichen. Wirkt sich die veränderte Betreuungssituation der Kinder auf die Ablösephase der Jugendlichen in der Pubertät aus? Verändert sich die Auseinandersetzung der Kinder und Jugendlichen mit den Wertevorstellungen der Eltern, wenn Kinder in der frühen Kindheit ein höheres Maß an Orientierung an familienfernen Personen finden?

Analyseeinheit 5: Wie wird sich das Verhältnis zwischen den personellen Ressourcen, den Erwartungen der Eltern sowie dem Förderbedarf der Kinder aus Sicht der Leitungen der Einrichtungen entwickeln?<sup>39</sup>

In der Analyseeinheit 5 wird ausgewertet, in wieweit die Leitungen davon ausgehen, dass diese beiden grundsätzlichen Einflussfaktoren hinsichtlich der zukünftigen Herausforderungen für Kitas in ihren Interdependenzen wahrgenommen werden. 6 von 7 Leitungen führen aus, dass sie derzeit nicht davon ausgehen, dass das Verhältnis zwischen Personalressourcen und Veränderung der Kundenerwartungen und -bedürfnisse eine positive Passung findet. Im Interview Nr. 1 gibt die Leitung an: „Es passt nicht zusammen, weil die Erwartungen größer werden und der Personalschlüssel nicht an die Entwicklung angepasst wird“<sup>40</sup>. Diese Einschätzung wird in allen Interviews hinsichtlich der Grundaussage geteilt. Die Leitung einer Betriebs Kita sieht für ihre Einrichtung in Bezug auf die Passung weniger Schwierigkeiten, geht aber davon aus, dass andere Einrichtungen von diesem Thema betroffen sein werden. Alle Leitungen äußern, dass sich die Rahmenbedingungen verändern müssen, um eine hohe Qualität in der Betreuung der Kinder sicherstellen zu können. Als Lösungsoptionen wird die Veränderung des Personalschlüssels und die Herabsetzung der Kinderzahlen pro Gruppe angesprochen. Im Interview 3 wird erwähnt, dass die Handlungsnotwendigkeit erkannt ist und sich etwas verändern wird, auch wenn diese Prozesse langsam laufen. Die Leitung im Interview 7 weist darauf hin, dass sie davon ausgeht, dass Störungen im System (z.B. Minimierung der Öffnungszeiten aufgrund Personalmangel) zunehmen werden. Die Problematik wird sich nochmals verschärfen, wenn ein großer Anteil des jetzigen Personals in die Rente gehen wird.

Zusammenfassend ergibt sich einerseits ein eindeutiges Bild: Alle Befragten gehen davon aus, dass unter den momentanen Rahmenbedingungen eine Passung nicht möglich ist. Andererseits zeigt sich ein vielfältiges Bild, in der Betrachtung der Realisierung des

---

<sup>39</sup> Details siehe Tabelle im Anhang S. 74.

<sup>40</sup> Interview Nr.1, S. 79.

Themas und der Wahrscheinlichkeit, dass sich Lösungen ergeben werden. Es finden sich Angaben, die eher beschreiben, dass sich z.B. der Personalschlüssel nicht ausreichend angepasst wird und Beschreibungen, dass die Notwendigkeit der Qualitätsverbesserung angekommen ist und in kleinen Schritten Verbesserungen eintreten werden. Ein interessanter Hinweis wird in Interview 3 gegeben:

„Also ich denke generell wird es auch von gesetzlicher Seite her eine Anpassung geben zu höherer Qualität, sprich bessere Anzahl Erzieherinnen und Erzieher, so dass die Qualität gefördert wird und es mehr Möglichkeiten gibt, pädagogisch wertvoll zu arbeiten. Außerdem wird, wie gesagt, der Anspruch an die Qualität der Fremdbetreuung steigen und damit müssen auch die Voraussetzungen dafür geschaffen werden“<sup>41</sup>.

Wird der Anspruch der Eltern an die Qualität der frühkindlichen Bildungseinrichtungen dazu führen, dass die Einrichtungen mit ausreichend Ressourcen versorgt werden? Wird die Wirtschaft vermehrt die Bedeutung der frühkindlichen Bildung im Sinne des Aufbaus von grundlegenden Fähigkeiten wie Sozialverhalten, emotionaler Regulation, Konzentration und Lernverhalten erkennen und bereit sein, frühkindliche Bildungseinrichtungen zu fördern? Interessant ist an dieser Stelle, dass keine der Leitungen in ihrer Antwort ausführen, wie sie mit der aus ihrer Sicht fehlenden Passung umgehen. Es wird angedeutet, dass die Kürzung von Öffnungszeiten eine Handlungsoption ist. Grundlegende Veränderungen in der Konzeption „Kindertageseinrichtung“ werden jedoch nicht angesprochen. In Bezug auf die Studienlage und die Fachliteratur zeigen sich auch hier Parallelen auf. Die Aspekte werden wenig in ihrer Wechselwirkung und der sich dadurch ergebenden Dynamik betrachtet und daher der Komplexität des Themas nur eingeschränkt gerecht.

#### Analyseeinheit 6: Wie werden die Leitungsressourcen hinsichtlich der Auseinandersetzung und Entwicklung von Lösungen für die zukünftigen Herausforderungen aus Sicht der Leitungen wahrgenommen?<sup>42</sup>

Bei den beiden ersten, eher offen gestellten Fragen, wurde von keiner Leitung, der Aufbau von Leitungskompetenzen oder die Professionalisierung im Umgang mit den

---

<sup>41</sup> Interview Nr. 3, Anhang S. 87.

<sup>42</sup> Details siehe Tabelle im Anhang, S. 75.



anstehenden Veränderungen benannt<sup>43</sup>. Die Differenzierung der Analyseeinheit in die Leitungskompetenzen und die Beschäftigung mit den Herausforderungen macht jedoch deutlich, dass die Frage, ob sich auch das Leitungsverständnis und die Leitungsressourcen verändern müssen, relevant ist.

4 von 7 Leitungen verneinen die Frage, ob sie sich für die anstehenden Aufgaben ausreichend geschult fühlen. Jedoch sagen alle 7 Leitungen, dass sie Zugang zu Weiterbildungsangeboten mit dem Fokus auf die Leitungsthemen haben und dort im Aufbau ihrer Kompetenzen unterstützt werden. In 3 Interviews wird ausgeführt, dass sie sich selbst um die Auswahl der Schulungen kümmern müssen und der Träger nicht involviert ist. Im Interview 6 gibt die Leitung an, dass es jedoch schwierig ist, gute Leitungsschulungen zu finden und daher die Option gewählt wurde, sich im Rahmen einer selbstorganisierten Gruppe einen Coach zu engagieren. Offen bleibt, ob die Leitungsschulungen den Kompetenzaufbau für das operative oder auch für das strategische Geschäft fördern. Würden strategische Fragestellungen hinsichtlich der Bewältigung der anstehenden Aufgaben nicht ausreichend Raum finden, wären die Leitungen zwar für die alltäglichen Aufgaben gut geschult, nicht jedoch auf die Bewältigung übergeordneter Aufgaben vorbereitet. Im Interview 7 erwähnt die Leitung, dass das Aufgabenspektrum größer geworden ist und auch eine Professionalisierung auf Seiten der Träger erforderlich ist.

Die Frage nach den Ressourcen, die auf Leitungsebene in die Auseinandersetzung mit den zukünftigen Herausforderungen investiert werden, wird von keiner Leitung klar beziffert oder definiert. Im Interview 2 äußert die Leitung: „Das hat man nicht so im Blick“<sup>44</sup>. Keine der Leitungen räumt der Auseinandersetzung mit dem Thema der zukünftigen Herausforderungen mehr als 20% ihrer Leitungsprozente ein. Zwei Leitungen geben an, dass sie diese Fragestellungen in den Überstunden oder am Wochenende bearbeiten. Als Gründe dafür, dass in die Gestaltung von Zukunft hinsichtlich der großen Herausforderungen nicht mehr Ressourcen fließen, wird angegeben, dass aktuelle Personalfragen und die Mitarbeit im Gruppendienst oft im Vordergrund stehen. Keine der 7 Leitungen erwähnt, dass es ein klares Konzept gibt, aus dem hervorgeht, wie Prozesse der Auseinandersetzung mit den zukünftigen Herausforderungen nachhaltig gestaltet und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbezogen werden.

Anhand der gewonnenen Informationen wird angenommen, dass die Leitungen in ihren Kompetenzen geschult werden. Klare Positionierungen hinsichtlich der Entwicklung von

---

<sup>43</sup> Vgl. Analyseeinheit 1 Tabelle, Anhang S. 69.

<sup>44</sup> Interview Nr. 2, Anhang, S. 83

Lösungskonzepten für die anstehenden Herausforderungen ergeben sich daraus jedoch nicht ausreichend. Das Fehlen von Leitungsressourcen deckt sich mit den Ergebnissen der theoretischen Auseinandersetzung. Auf die Einrichtungen kommen komplexe Herausforderungen zu, die derzeit mit nicht ausreichenden zeitlichen und fachlichen Ressourcen bewältigt werden müssen.

## 5.1 Schlussfolgerungen

Die Schlussfolgerungen aus der Darstellung der praxisorientierten Sichtweise der Autorin, der theoretischen Auseinandersetzung sowie den Ergebnissen des Interviews erfolgt anhand der in Kapitel 2 entwickelten Fragestellungen.

1. Stimmen die Angaben zu den zentralen Herausforderungen für Kitas im aktuellen Forschungsstand, der Fachliteratur, in den geführten Interviews mit den praxisorientierten Erfahrungen in der Supervision und dem Coaching überein?

Die Erfahrungen in der Supervision und dem Coaching zeigen eine hohe Übereinstimmung mit dem Forschungsstand, der aktuellen Fachliteratur und den Ergebnissen der Interviews. Da alle vier Betrachtungsebenen sehr ähnliche Ergebnisse liefern, lässt sich daraus schließen, dass Kitas in den nächsten Jahren einem hohen Veränderungsdruck unterliegen werden und dass die Kernthemen identifiziert sind.

2. Zeigen sich die drei angenommenen Herausforderungen für Kitas in der Region Lörrach und Basel oder ergeben sich aus den Interviews andere Themenschwerpunkte?

Für die Region Lörrach zeichnet sich ab, dass die drei Herausforderungen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Leitungen geben an, dass die Sicherung der quantitativen und qualitativen Personalressourcen eine der zentralen Herausforderungen sein wird. Hinsichtlich der Veränderung der Kundenerwartungen wird aus den Ergebnissen der Interviews deutlich, dass die Einrichtungsleitungen die Situation ähnlich beschreiben, wie die Autoren der Fachliteratur und sich auch hier Übereinstimmungen mit den Studienergebnissen zeigen. Die sieben befragten Leitungen geben bei der allgemein gestellten Frage nach den zukünftigen Herausforderungen nicht an,

dass auch die Leitungsressourcen aus ihrer Sicht dazu zählen werden. Bei der konkret gestellten Frage wird jedoch auch hier deutlich, dass eine Übereinstimmung mit der Studienlage und der Fachliteratur zu finden ist.

3. Muss der Wechselwirkung zwischen den drei angenommenen Herausforderungen in der aktuellen Auseinandersetzung Rechnung getragen werden?

Es konnte keine Studie recherchiert werden, die dezidiert darauf fokussiert, wie die Wechselwirkungen zwischen der Entwicklung der Quantität und Qualität des Personals, den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden sowie den zur Verfügung stehenden Leitungsressourcen beschrieben und prognostiziert werden können. Die Bereiche werden in ihrer Dimension und ihren Entwicklungsrichtungen eher einzeln beobachtet und nur ansatzweise hinsichtlich ihrer Interdependenzen betrachtet. Fragestellungen für zukünftige Studien und Lösungskonzeptionen sollten den Schwerpunkt stärker auf die Wechselwirkungen und Dynamiken legen.

4. Ergeben sich aus den Informationen Aspekte und Hinweise für die Entwicklung von Lösungskonzepten für die zukünftigen Herausforderungen?

Um die Komplexität des Themas so zu reduzieren, dass konkrete Lösungsansätze im Rahmen der Organisationsberatung skizziert werden können, werden sechs Eckpunkte definiert, die sich aus den Ergebnissen schließen lassen:

- a. Gesellschaftliche Auseinandersetzung mit der Zielrichtung frühkindlicher Bildung und dem Ressourcenbedarf hinsichtlich der praktischen Umsetzung.
- b. Wissensmanagement zur Entfaltung des notwendigen fachlichen Potentials und zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes.
- c. Flexibilisierung der Rahmenbedingungen (z.B. Gruppengröße, Angebotsbausteine) in der Betreuung der Kinder, um eine individuell angepasst Förderung sicher zu stellen.
- d. Professionalisierung des Betreuungs- und Fördermanagements der Kinder hinsichtlich der Analyse und Förderplanung, der Vernetzung mit Fachdiensten sowie der aktiven Nutzung von Ressourcen der Eltern und Kinder.
- e. Integration und Systematisierung von Elternbildung und Beratungsangeboten in die Einrichtung zur Umsetzung der Bildungspartnerschaft.

- f. Verankerung von strategischen Aufgabenstellungen in den Leitungsaufgaben und Aufbau der dafür notwendigen Kompetenzen.

## **6. Herstellung eines Bezugs zur systemischen Organisationsberatung zur Entwicklung von Lösungsansätze**

Angelehnt an die Chaostheorie nach Poincaré lässt sich feststellen, dass sich Kitas über lange Zeit in einem stabilen Zustand befanden und in Bezug auf die gesellschaftlichen, sozialen, politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse im 20. Jahrhundert ein Erfolgsmodell waren (Poincaré, 2003). Im pädagogischen Bereich haben Kitas in den letzten 50 Jahren bereits Veränderungsprozesse durchlaufen. Hinsichtlich der sich wandelnden Anforderungen im 21. Jahrhundert erweist sich das derzeitige System jedoch zunehmend als ein dissipatives System: „Ein dissipatives System ist ein zerfallendes System, das nicht mehr in den ursprünglichen Zustand zurückkehrt, sondern sich in einen neuen (stabilen) Zustand verändert“ (König u.a. 2014, S. 277). König und Volmer beschreiben, dass sich dissipative Zustände durch schwache Signale ankündigen. Darauf reagiert das System mit Attraktoren (Kräften), die entweder versuchen, das System wieder in den gewohnten Zustand zurück zu ziehen oder aber ihm eine neue Richtung zu geben. Findet ein dissipatives System wieder in einen neuen stabilen Zustand, bedeutet dies nicht automatisch, dass es sich um eine konstruktive und zukunftsfähige Lösung handelt. Systeme, die durch das Zerfallen in ein Chaos geraten sind, können neue, stabile Zustände auch in Form von Konflikten- und Störungsdynamiken aufbauen (Vgl. König u.a. 2014, S. 276 – 281). Diese neue, auf den Konflikt und die Störung ausgerichtete Stabilität enthält in der Regel jedoch keine Lösungsoptionen für die Bewältigung von Herausforderungen.

Bezogen auf die Situation der Kitas lassen die bisherigen Ausführungen vermuten, dass es deutliche Signale der Entwicklung dissipativer Zustände gibt. Darüber hinaus zeigen die derzeitigen Lösungsversuche die Tendenz, das System nicht grundlegend zu verändern, sondern durch Interventionen in den „alten“ Zustand zurück zu führen. Die Politik verändert Rahmenbedingungen durch Ergänzungen, um beispielsweise die Sprachförderung, die Verlängerung von Öffnungszeiten oder die Beschäftigung von Quereinsteigern zu ermöglichen. „Neu gedacht“ wird das System der frühkindlichen Bildung und Begleitung, wenn überhaupt, auf der Ebene einzelner Träger und Leitungen. Aus der Auseinandersetzung mit dem Forschungsstand, der Fachliteratur und den Informationen aus den geführten Interviews ergeben sich keine markanten Hinweise darauf, dass das

bestehende System der frühkindlichen Bildung und Begleitung generell in Frage gestellt und neu aufgestellt wird.

Die Auseinandersetzung und die Ergebnisse in Kapitel 2, 3 und 4 lassen vermuten, dass das System, bestehend aus einer Vielzahl von Akteuren, sich in Form von Dauerstörungen stabilisiert. Der Mangel an Fachkräften führt zu einer Belastung des Personals und zu Schwierigkeiten bei der Sicherung der Qualität. Eltern haben höhere Erwartungen an die Öffnungszeiten und die Qualität der Betreuung ihrer Kinder. Zudem bringen die Eltern einen steigenden Beratungsbedarf mit. Die Kinder benötigen vermehrt nicht nur eine anregende Betreuung, sondern gezielte Förderung. Leitungen der Kitas teilen ihre Ressourcen zwischen Gruppendienst und Leitungsaufgaben auf, kompensieren den Personalausfall und haben wenig Ressourcen, sich mit strategischen Fragen und Lösungsoptionen auseinander zu setzen. Zudem ist das gesamte System einem staatlichen Regelkatalog unterworfen, den die Akteure nur in geringem Maße beeinflussen und mitgestalten können<sup>45</sup>. Fraglich ist, ob die sich daraus ergebende Dynamik und die damit einhergehenden Störungen im Rahmen des „alten Systems“ lösen lassen. Gibt es Ansätze, die in anderen Bereichen erfolgreich für die Begleitung von Veränderungsprozessen in komplexen, dynamischen und sensibel reagierenden Systemen eingesetzt werden?

In den letzten Jahren haben sich insbesondere im Wirtschaftskontext systemische Ansätze in der Organisationsberatung etabliert. Sie basieren unter anderem auf einem integrativen und interdependenten Blick auf Systeme. Diese Ansätze stellen die Frage, wie ein dissipatives System durch Interventionen eingeladen werden kann, eine neue Richtung einzuschlagen und Ressourcen freizulegen, um zukünftige Herausforderungen stabil und gleichzeitig flexibel zu bewältigen. Bereits im Jahr 1970 führt Ulrich aus:

„Der Systemansatz ist auf das Erkennen von Zusammenhängen und von vielgliedrigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgerichtet und deshalb für das Erfassen der komplexen Vorgänge in Unternehmungen besonderes geeignet. Er wirkt unzweckmäßigen isolierenden Betrachtungsweisen entgegen und führt zur Aufdeckung bisher unbekannter Zusammenhänge“ (Ulrich 1970, S. 135f.).

Die integrative und mehrdimensionale Sichtweise auf Systeme hat sich in den letzten Jahren etabliert, weil sie in einem hohen Maße geeignet ist, Organisationen darin zu

---

<sup>45</sup> Die Organisation der Rahmenbedingungen im Sektor der Bildung wird von den Regierungen der Bundesländer verantwortet.

unterstützen, sich auf die Komplexität ihrer Umwelt und deren oftmals unvorhersehbarem Wandel lösungsorientiert und innovativ einzustellen (vgl. Göschlberger, 2018, S. 8ff.). Die Aktualität des Einsatzes systemischer Konzepte in der Organisationsentwicklung und -beratung bildet sich auch in der Fachliteratur ab (vgl. König u.a. 2014; Roehl u.a. 2016; Königswieser u.a. 2011; Grossmann u.a. 2015).

In Wirtschaftsunternehmen ist die Notwendigkeit, sich immer wieder flexibel an sich ständig verändernde Rahmen- und Umweltbedingungen anzupassen, angekommen. Das Unternehmen muss Reflexionsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen organisieren und miteinander vernetzen und dabei multiple Kausalitäten, die sich nicht selten in ihrer Logik widersprechen, beachten. So beschreiben beispielsweise Dietl und Nagel ihren Ansatz der Strategieentwicklung im Dritten Modus als ein Mittel zur Bewältigung der „Paradoxie des Wechselspiels von Zukunftsverantwortung und ihrer Unkalkulierbarkeit“ (Dietl u.a. 2014, S. 25). Die Entwicklung von Agilität in Unternehmen, bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie den Führungskräften wird seit einigen Jahren als Grundlage für die Gestaltung von effektiven und zukunftsfähigen Veränderungsprozessen erachtet (Hoffmann u.a. 2018). Zentrale Bausteine im Hinblick auf die Entwicklung eines agilen Unternehmens sind die von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mitgetragene Zukunftsvision sowie die Aktivierung der personellen Ressourcen und des Innovationspotentials. In allen modernen Konzepten der Organisationsberatung kommt übergeordneten, strategischen Fragestellungen wie der Frage nach der Werteorientierung oder der Haltung eine entscheidende Bedeutung zu. Das Management „verwaltet“ nicht mehr nur den Ist-Stand in einem vorgegebenen Rahmen, sondern passt den Rahmen immer wieder an die Veränderungen, die von außen und innen für Herausforderungen sorgen, an.

Blessin und Wick stellen Fallbeispiele eines modernen Führungsverständnisses zusammen und zeigen auf wie vielfältig und komplex heutige Ansätze sind (Blessin u.a. 2016). Führungskräfte analysieren den Ist-Stand, entwickeln Visionen und nehmen auf ihre Rahmenbedingungen aktiv Einfluss. Sie binden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Veränderungsprozesse ein und treffen Entscheidungen nicht mehr nur für die nächsten Wochen, sondern für eine dauerhafte Anpassung des Unternehmens an sich ständig verändernde Umwelten. Dabei halten sie die Balance zwischen stabilisierenden und flexiblen Faktoren im Blick.

Den Akteuren sozialer Organisationen, zu denen auch Kitas zählen, wird zunehmend bewusst, dass der Wandel auch in ihrem Sektor angekommen ist. Michels führt dazu aus: „Der Veränderungsprozess, in dem sich pädagogische Führungskräfte zurechtfinden

müssen, verläuft rasant. Nichts scheint mehr so zu sein, wie es einmal war“ (Michels 2017, S. 474). Ein wesentlicher Punkt, der für einen hohen Veränderungsdruck sorgt, stellen die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen da. Zudem wird das Schulsystem hinsichtlich des Entwicklungsstandes der Kinder, die eingeschult werden, Erwartungen an die Kitas stellen. Wird in Zukunft auch die Wirtschaft die frühkindliche Bildung in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Schulabsolventen anders in den Blick nehmen? Das darin jedoch auch eine Chance liegen kann, führt Vogelbusch aus:

„Aus der Orientierung an betriebswirtschaftlichen Logiken ergibt sich ein Zwang zur bewussten Einplanung von Innovation und Prozessverbesserungen. Damit wird die reine Erhaltung des Status Quo verhindert und die Entwicklung neuer und besserer Ansätze gefördert (Vogelbusch 2018, S. 161).

Dieser „Zwang“ des Bereichs der frühkindlichen Bildung zur Auseinandersetzung mit Veränderungen kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden.

Perspektive 1: Die einzelne Kita konzentriert sich auf Veränderungs- und Anpassungsreaktionen, die sich in dem „alten“ Rahmen bewegen. Dabei werden „intern“ professionelle Elemente zur Steuerung der einzelnen Kita genutzt.

Perspektive 2: Die einzelne Kita konzentriert sich auf Veränderungs- und Anpassungsreaktionen, die die Entwicklung eines „neuen“ Rahmens erfordern und auf der Basis von Vernetzung mit anderen Kitas geschieht (Solidarisierung). Dazu werden „intern“ und „extern“ Steuerungselemente genutzt, die darauf abzielen, „Kitas neu zu denken“.

## **7. Das Balanced Scorecard Modell zur Gestaltung einer internen Veränderung in Kitas**

Das von Kaplan und Norton entwickelte „Balanced Scorecard“ Modell, dient dazu, eine Unternehmensstrategie mehrdimensional im Sinne verschiedener Perspektiven abzubilden und durch Kennzahlen zu operationalisieren (Kaplan; Norton, 1997)<sup>46</sup>. Auf der Basis einer Unternehmensvision werden Faktoren festgelegt, die hinsichtlich des Ist-Standes und des zu erreichenden Ziels systematisch aufgearbeitet und betrachtet werden. Dabei spielt die integrative und mehrdimensionale Betrachtung der einzelnen Faktoren eine entscheidende Rolle. Die Leitung des Unternehmens kann so ihrer Führungsverantwortung gerecht werden, Themen im Blick behalten und Prozesse steuern. Dadurch soll eine systematische und fortlaufende Überprüfung und Steuerung von Prozessen und somit auch eine Anpassung der Unternehmensstrategie an Veränderungen in der Umwelt ermöglicht werden. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv einbezogen und erfahren über die systematische Erfassung und Bearbeitung der Zielsetzungen Orientierung und Feedback zu ihren Aufgaben<sup>47</sup>.

Auch Non-Profitorganisationen sind vermehrt damit konfrontiert, Managementinstrumente anzuwenden, um den Ist-Stand zu analysieren, Zielsetzungen, auf der Basis ihrer generellen Ausrichtungen und Visionen zu entwickeln und den Prozess, auf dem Weg zum Ziel, mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen professionell und effektiv zu gestalten. Da das Balanced Scorecard Modell genau dieses Erfordernis abbildet, wurde das Instrument auch zur Professionalisierung des Kita-Managements eingesetzt. Christa beschreibt die Übertragung des Modells auf Kitas. Er übernimmt die vier Kategorien des Modells: Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive und stellt eine Vorlage für Einrichtung im Rahmen des Handbuchs zur Verfügung (Christa 2019).

Damit gibt Christa den Kitas ein praxiserprobtes Instrument an die Hand, um die Themenbereiche im Blick zu behalten, Informationen zu erfassen, Interdependenzen zwischen den Faktoren zu erkennen und auf dieser Basis Prozesse in der Kita zu steuern. Die Chance der Anwendung des Modells in der einzelnen Kita liegt darin, dass

---

<sup>46</sup> Das Modell wurde ausgewählt, weil es eines der wenigen Modell ist, das für den Profitbereich entwickelt und auf den Non-Profitbereich übertragen wurde. Zudem liegen Erfahrungsberichte zur Umsetzung in Einrichtungen der frühkindlichen Bildung vor (vgl. Bruckner u.a.; Christa 2019). Asmussen hat die Übertragung des Modells auf Kitas wissenschaftlich begleitet und ausgewertet (Asmussen, 2019).

<sup>47</sup> Anwendungsbeispiele im Wirtschaftsbereich siehe Horváth u.a. 2007.



- die Komplexität reduziert wird
- eine integrative Sicht gefördert wird
- die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingezogen sind
- die Orientierung für alle Beteiligten erhöht wird
- ein zielorientiertes Arbeiten ermöglicht wird

Bruckner und Meyer legen einen Ergebnisbericht zur Implementierung des Balanced Scorecard Modells im Bereich der Jugendhilfe in den Landkreisen Niedersachsen vor (Bruckner u.a. 2012). Ihr Fokus liegt auf der Integration der Daten aus Kitas in die Steuerung des Gesamtbereichs der frühkindlichen Bildung. Somit geht ihr Ansatz über die einzelne Kita hinaus. In drei Jugendämtern (Landkreis Emsland und Nienburg, Stadt Oldenburg) wurden 57 Einrichtungen in die Erprobung des Erfassungsmodells einbezogen (Datenauswertung siehe Bruckner u.a. 2012). Ziel war es Kennzahlen über Kitas zu erfassen, diese in die integrierte Berichterstattung Niedersachsen (IBN) aufzunehmen und so den Kita-Bereich in die Steuerung des Gesamtbereichs Kinder- und Jugendhilfe aufzunehmen. Hervorzuheben ist, dass Bruckner und Meyer einen Zusammenhang zwischen dem Kita-Bereich und den anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe thematisieren und somit den Fokus auch auf die Interdependenzen legen (Bruckner u.a. 2012). Die Reflexion der Erprobung des Modells hinsichtlich der Steuerung des Gesamtbereichs der frühkindlichen Bildung im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe weist auf die Schwierigkeit hin, dass es aufgrund der vielfältigen Zuständigkeiten und Trägerschaften schwierig ist, das Modell flächendeckend und verbindlich einzuführen. Im Fazit fehlt eine Stellungnahme, ob der Einsatz des Instruments die Professionalisierung des frühkindlichen Bildungsbereichs vorantreiben kann. Es fällt kurz und wenig aussagekräftig aus:

„Insgesamt zeigt die Auswertung der Erfahrungen des Modellprojektes Kita die grundsätzliche Machbarkeit der Datenerhebung wie auch das Interesse der Einrichtungen und Träger an den Ergebnissen. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass eine Überarbeitung des Kennzahlensets, insbesondere eine Einbeziehung des Krippen- und Hortbereichs notwendig ist, um gerade die Bereiche mit einzubeziehen, die zurzeit besonders stark ausgebaut werden“ (Bruckner u.a. 2012 S. 15).

Anzumerken ist zudem, dass das Balanced Scorecard Modell lediglich zum Erfassen von Daten genutzt wurde. Die Daten wurden den involvierten Einrichtungen zwar zur Verfügung gestellt, jedoch nicht weiter reflektiert oder für die Festlegung konkreter

Veränderungsziele genutzt. Damit kam die eigentliche Steuerungsfunktion über das Instrument nicht zum Einsatz. Die Ausrichtung ist jedoch in Bezug auf die Entwicklung von Lösungsansätzen auf der Ebene der zweiten Perspektive durchaus zu beachten, da über die einzelne Kita hinausgedacht wird. Die Vernetzung der Akteure durch ein gemeinsames Modell der Datenerfassung und Steuerung von Prozessen macht Sinn bei der Entwicklung von Lösungsoptionen, bedingt jedoch auch, dass eine gemeinsam getragene Vision und davon abgeleitete Ziele entwickelt werden.

Asmussen stellt die Übertragung des Konzepts auf Kitas im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie dar und beschreibt ausführlich den Prozess der Umsetzung (Asmussen, 2019). Die Implementierung dieses Steuerungsinstrumentes wurde von ihm in 9 Kitas durch den Einsatz von Change-Management Methoden begleitet und evaluiert. Er betont, dass die Einführung eines professionellen Instruments zur Steuerung und Überprüfung von Strategieprozessen in Kitas weit über die üblichen Professionalisierungsqualität hinausgeht (vgl. Asmussen 2019, S. 341). Asmussen fokussiert klar auf die Steigerung der „Management Performance“ durch den Einsatz des Modells in der Praxis. Die Chance des Einsatzes des Balanced Scorecard Modells liegt für ihn nicht in der isolierten Erfassung von Daten, sondern in der Steuerung der Prozesse auf der Grundlage einer systematischen Erfassung relevanter Daten und einer klaren Zielsetzung. Angelehnt an Schneider führt Asmussen folgende Grundbedingungen für den Einsatz des Balanced Scorecard Modells auf:

- das Vorhandensein einer klaren Strategie
- die Verwendung weniger Kennzahlen
- ein hoher externer Veränderungsdruck
- die klare Benennung von Verantwortlichkeiten im Implementationsprozess
- eine hohe, inhaltlich relevante Qualifikation der für den Prozess verantwortlichen Personen
- die gute Unterstützung des Prozesses durch eine entsprechende Software (Asmussen 2019, S. 65, angelehnt an Schneider 2009)

In der Diskussion der Ergebnisse führt Asmussen aus, dass die Einführung des Instruments ein anspruchsvoller Prozess ist. Von 9 von 10 Einrichtungen konnte das Balanced Scorecard Modell dennoch erfolgreich implementiert werden (Asmussen 2019, S. 341f.). Zurückzuführen ist dies laut Asmussen auf folgende Faktoren (Asmussen 2019, S. 342):

- ein hoher zielorientierter Bezug der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die eigene Arbeit
- hohe Bedeutung der konzeptionellen Ebene für den Alltag
- umfangreiche Vorarbeiten durch den Studienleiter (z.B. zur Verfügung stellen des Architekturmodells, Bereitstellung von Kennzahlen), so dass die Leitungen von diesen Aufgaben entlastet wurden
- stark unterstützender Einführungsprozess und engmaschige Begleitung durch Methoden des Change Managements und der Organisationsberatung

Neben der Frage, wie das Balanced Scorecard Modell in Kitas eingeführt und implementiert werden kann, weißt Asmussen auch auf Effekte auf die Veränderung der Organisationskultur hin:

„Diese betreffen die Intensivierung der Arbeit mit organisationalen Zielen, die Personalführung, welche formaler, strategischer und ergebnisorientierter wird, den Umgang mit den Klientinnen und Klienten, der professionell distanzierter wird und – zumindest in Teilen – die eigene Konzeption ...“ (Asmussen 2019, S. 342).

Anhand seiner Ausführungen wird deutlich, dass die Implementierung des Balanced Scorecard Modells in Kitas den Einsatz von Zeitressourcen erfordert und die Leitungen der Einrichtung über umfassendes Wissen hinsichtlich des Einsatzes des Instruments verfügen müssen. Offen bleibt die Frage, wie die Implementierung ohne die Unterstützung von außen und die Bereitstellung des Architekturmodells durch den Studienleiter verlaufen wäre. Darüber hinaus wird ein wichtiger Faktor in der Studie nicht berücksichtigt. Kitas werden in ihrer Organisationskultur und ihrer Steuerungsmöglichkeiten durch Gesetze und Finanzierungsformen reglementiert und begrenzt. Anders als in Wirtschaftsunternehmen können sie durch eigene Anstrengungen und Verbesserungen ihres Managements nicht deutlich mehr Profit erwirtschaften und sich dadurch Gestaltungsfreiheiten erarbeiten. Zudem sind sie für die Qualitätssicherung in der frühkindlichen Bildung in einem hohen Maße auf die Zusammenarbeit mit anderen Fachstellen angewiesen. Viele Themen ihrer Kunden, wie z.B. der Bedarf der Erziehungsberatung, die Förderung von Kindern im Rahmen der Heilpädagogik oder die Behandlung im Rahmen der Kinderpsychotherapie können die Einrichtungen nicht anbieten. Die Vernetzung und die Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Fachstellen können Kitas nicht

einseitig durch Professionalisierungsbemühungen verändern. Zudem verfügt die einzelne Leitung nicht über die Ressourcen, individuell erfolgreiche Lösungen einzig und allein durch den Einsatz eines professionellen Steuerungsinstruments zu entwickeln.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Einsatz des Balanced Scorecard Modells durchaus in der Lage ist, die Professionalisierung der Einrichtungen zu unterstützen. Es ist auch unbestritten, dass die Professionalisierung im Blick auf die einzelnen Einrichtungen notwendig ist, um die Herausforderungen bewältigen zu können. Der Einsatz des Modells liefert jedoch keine ausreichenden Antworten darauf, wie die Leitungen mit Ressourcen zur Implementierung des Instruments versorgt werden und wie über die einzelne Einrichtung hinaus für den gesamten Bereich der frühen Kindheit ein Effekt erzielt werden kann.

## **8. Eckpunkte für die Veränderung des Gesamtsystems**

Die Betrachtungen der zukünftigen Herausforderungen, ihren Wechselwirkungen und Auswirkungen auf den Bereich der frühkindlichen Bildung sowie der Effekt des Balanced Scorecard Modells, weisen darauf hin, dass Veränderungen des bestehenden Systems nicht ausreichen werden, um nachhaltige und zukunftsfähig Lösungen zu entwickeln. Friedrich und Schoyerer stellen dazu fest:

„Angesichts der gestiegenen Anforderungen an die Angebote der Kindertagesbetreuung hat sich gezeigt, dass Professionalisierung in der Kindertagesbetreuung breiter konzipiert werden muss, als dies bislang erfolgt ist. Deutlich wurde dabei, dass Professionalisierung weit über die individuellen Kompetenzen der Fachkräfte hinausreicht und Strukturen und Bedingungen anspricht, die auf eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung hinweisen“ (Friedrich u.a. 2016, S. 57).

Der Anspruch der Familien auf ein angemessenes familienergänzendes Bildungs- und Betreuungsangebot ist gesetzlich verankert und somit verbindliche Aufgabe der Länder, Städte, Kommunen und Gemeinden<sup>48</sup>. Der Gesetzgeber gestaltet nicht nur inhaltlich, sondern auch finanziell und strukturell die Rahmenbedingungen, in denen sich das Gesamtsystem bewegen kann. Anders als in der Privatwirtschaft steht Kitas nur ein enger Spielraum zur Verfügung, sich über die Gewinnorientierung zusätzliche Finanzmittel zur

---

<sup>48</sup> § 22 SGB VIII Grundsätze der Förderung.

Umsetzung von Veränderungen oder Steigerung der personellen Ressourcen zu verschaffen. Friedrich und Schoyerer stellen für die Betrachtung der zweiten Perspektive die entscheidende Frage nach den Einflussfaktoren, die außerhalb des Binnensystems Kita für die Entwicklung von Qualität und Anpassungsfähigkeit verantwortlich sind (vgl. Friedrich u.a. 2016, S. 39). Sie führen mit der CoRe Studie<sup>49</sup> eine Studie an, die diese multidimensionale Betrachtung unterstützt. „Ein kompetentes System setzt auf die reziproken Beziehungen zwischen Individuen, Teams, Institutionen und der politischen Ebene“ (Friedrich u.a. 2016, S. 43). Die Studie kommt zu der Schlussfolgerung, dass für die Entwicklung von Qualität in den Kitas vier Ebenen entscheidend sind (Auflistung auf der Grundlage von Friedrich u.a. 2016, S. 44ff.):

- Individuelle Ebene (Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Professionalität)
- Institutionelle Ebene (Rahmenbedingungen der Einrichtung, Teamstrukturen, Führung durch die Leitung)
- Interinstitutionelle Ebene (Trägerschaft, Kooperationsbeziehungen und Vernetzung, externe Fachberatung)
- Politische Ebene (fachpolitische Weichenstellung, Finanzierung, gesetzliche Rahmengestaltung)

Auffallend ist, dass viele Studien und Fachbeiträge sich für eine deutliche Veränderung des Systems aussprechen, sich dabei jedoch in hohem Maße auf die individuelle und institutionelle Ebene konzentrieren. Die Ausführungen in vorangegangenen Kapiteln legen jedoch nahe, dass Anstrengungen der Akteure auf der individuellen und institutionellen Ebene aufgrund des derzeitigen Zustandes des Gesamtsystems nicht mehr ausreichen, um eine zukunftsorientierte Veränderung und Anpassung an die Erwartungen zu erreichen. Es stellt sich zunehmend die Frage, auf welcher Ebene, die Verantwortung für die Einleitung von Veränderungen des Gesamtsystems liegt. Welche Verantwortung kommt der interinstitutionellen und politischen Ebene zu, wenn die Rückmeldungen der Akteure an der Basis sowie die wissenschaftlichen und praxisnahen Analysen darauf hinweisen, dass sich das Gesamtsystem einem dissipativen Zustand nähert? Gesmann und Merchel stellen ausführlich dar, welchen zentralen Stellenwert die politische Ebene bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungsunternehmen spielt (Gesmann u.a. 2019, S. 52ff.).

---

<sup>49</sup> Die CoRe Studie basiert auf einem empirischen europäischen Vergleich von Systemen der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung.

Die Akteure auf der politischen Ebene tragen die Verantwortung für eine grundsätzliche Neuordnung des rechtlichen Rahmens. Sie stehen in der Verantwortung, nicht mehr einzelne „Maßnahmen“ zur Nachsteuerung des bestehenden Systems zu prüfen, rechtlich zu regeln und zu finanzieren. Ihre Aufgabe besteht darin, das gesamte System zu hinterfragen und zukunftsfähig aufzustellen, den Mut aufzubringen, „neu“ zu denken. Auf der interinstitutionellen Ebene müssen Träger diese Rahmenbedingungen, so umsetzen, dass aktuelle Studienergebnisse, wissenschaftliche Erkenntnisse (z.B. zur Neurobiologie, zur Bindungstheorie, zum Umgang mit Medienkonsum, zur Elternbildung) und Fachexpertise durch die institutionelle Ebene in praxisorientierte Konzepte umgesetzt werden können. Auf dieser Basis kann dann eine klare Professionalisierung auf der institutionellen und individuellen Ebene vorangetrieben werden. Friedrich führt aus: „Die Träger haben die Verantwortung, eine gute Qualität in den Einrichtungen zu erzielen und sind aufgefordert, ihre Fachkräfte hierbei zu unterstützen. Möglicherweise könnte ein Qualitätsgesetz hier unterstützend wirken“ (Friedrich 2017, S. 368). Generell ist dieser Aussage zuzustimmen. Stellt sich jedoch die Frage, ob die Träger derzeit einen ausreichenden Handlungsspielraum haben. Reicht es aus, durch ein Qualitätsgesetz Druck aufzubauen, ohne dass der Gesetzgeber den zur Verfügung gestellten Rahmen überdenken muss?

Angemerkt sei an dieser Stelle jedoch auch, dass eine stärkere Solidarisierung der individuellen und institutionellen Ebene erforderlich ist, um Druck auf die Ebenen auszuüben, die für die Gestaltung der Rahmenbedingungen verantwortlich sind. Die Streiks der Fachkräfte im Jahr 2017/2018 haben den Zustand der frühkindlichen Bildungssysteme für kurze Zeit in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gebracht. Nach den Tarifabschlüssen, die keine nennenswerte Verbesserung hinsichtlich des Gehalts<sup>50</sup> und erst recht nicht hinsichtlich der Frage der Zukunft des derzeitigen Systems gebracht haben, verschwand das Thema wieder aus den Nachrichten und somit auch aus der öffentlichen Wahrnehmung. Verdi weist zu Recht darauf hin, dass ein Zusammenschluss auf Gewerkschaftsebene wichtig ist, um die eigenen Interessen in Bezug auf die Gehaltszahlungen, aber auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen der Arbeit zu vertreten (verdi 2019). Eltern engagieren sich ebenfalls vermehrt und gehen mit ihren Forderungen Seite an Seite mit den Fachkräften an die Öffentlichkeit und auf die Straße. Worin zeigt sich

---

<sup>50</sup> Ab dem 1.1.2017 erhalten die Fachkräfte 2 % mehr Gehalt. Ab dem 1.1.2018 erfolgt nochmals eine Erhöhung um 2,35%. Zudem wird eine Zulage in Höhe von 80,00 € gewährt. Diese Erhöhungen beziehen sich auf Kitas, die ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Tarif bezahlen.

die Unterstützung der Wirtschaftsvertreter, die vom System der frühkindlichen Bildung eine „optimale Vorbereitung ihres Nachwuchses“ erwarten? Ist die Fokussierung auf die Verfügbarkeit der jetzigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch Entlastungen von der Familien- und Erziehungsarbeit ein angemessener Beitrag zur Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Deutschland? Kann von hochbezahlten Führungskräften mehr Weitblick und gesamtgesellschaftliche Verantwortungsübernahme erwartet werden? Die Wanderausstellung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zum Thema „Kita Plus: Weil gute Betreuung keine Frage der Uhrzeit ist“ malt ein von der Wirtschaft erwartetes „heiles Bild“ des frühkindlichen Bildungsbereichs (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2019). Die zentralen Problemstellungen werden mit keinem Wort erwähnt. Der Bedarf der Wirtschaft nach Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die zeitlich verfügbar sind, steht im Vordergrund. Die Informationen des Bundesministeriums weisen auf die hohe pädagogische Qualität hin, die den Kindern in den Einrichtungen zuteilwird und weisen auch auf die Vorzüge für das Personal hin:

„Flexible Öffnungszeiten für Eltern bedeuten eben auch flexible Arbeitszeiten für die pädagogischen Fachkräfte. In den Kinderbetreuungszeiten frühmorgens, spätabends, feiertags, am Wochenende oder bei Bedarf auch über Nacht sind meist weniger Kinder da und es gibt Zeit und Raum, sich intensiv mit der kleineren Kindergruppe zu befassen“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2019, S. 5).

Die Forderungen der Wirtschaft nach einer zeitlich flexiblen Verfügbarkeit ihres Personals wird als positive Entwicklung gesehen, weil die Fachkräfte in den Kitas frühmorgens und spätabends weniger Kinder betreuen müssen und sich dann dem einzelnen Kind zuwenden können? Bedeutet dies für Eltern, dass die Förderung ihres Kindes nicht „über Tag an einem Werktag“ stattfinden kann, da dann zu viele Kinder auf eine Fachkraft kommen und als Ausgleich die Randzeiten genutzt werden können? Die Anstrengungen zur Flexibilisierung der Öffnungszeiten werden als Lösung dargestellt. Letztendlich stehen deswegen jedoch nicht mehr Fachkräfte zur Verfügung und es findet auch keine Verbesserung in der Bezahlung statt. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wie das Ministerium dieses Konzept mit den Bedürfnissen der Kinder in Einklang bringen will.

Abschließend wird der Fokus auf die praktische Relevanz der erarbeiteten Ergebnisse gelegt und wieder an die Praxiserfahrung der Autorin angeknüpft. Es werden fünf Eckpfeiler für eine Neuausrichtung des Gesamtsystems zur Diskussion gestellt.

## **8.1 Definition der Zielsetzung frühkindlicher Bildung und Festlegung der erforderlichen Ressourcen**

Im Sozialgesetzbuch VIII §22 Abs. 2 wird festgehalten, dass die Kitas drei Zielsetzungen abdecken müssen:

- die Förderung der Entwicklung des Kindes
- die Ergänzung der Erziehung und Bildung in der Familie
- die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Friedrich erläutert, dass sich der Aufgabenbereich damit nicht nur auf das Kind, sondern auch auf das Eingebunden sein des Kindes in seine Familie bezieht (vgl. Friedrich 2017, S. 349f.) Die Aufgaben ausgerichtet auf das Kind gliedern sich auf der Grundlage des SGB VIII §22 Abs. 3 auf in:

- Erziehung
- Bildung
- Betreuung

Diese Oberbegriffe legen fest, an welchen Kernthemen sich das System auszurichten hat. Die Priorisierung der Aufgabenbereiche, die Integration der einzelnen Teile zur Schaffung eines Gesamtrahmens bleibt dabei offen. Wird der Schwerpunkt auf die Betreuung gelegt und die Kitas lediglich als Lebenswelt neben der Familie betrachtet ergibt sich ein anderer Ressourcenbedarf als wenn die Erziehung und Bildung Priorität hat und die Kitas eine kooperativ ausgerichtete Unterstützung für Familien sein sollen. Da die Begleitung von Kindern auf dem Weg zum Erwachsen werden von hoher Bedeutung für die Gesamtgesellschaft ist, muss dieser werteorientierte Klärungsprozess in der Gesellschaft und nicht nur unter den Akteuren der frühkindlichen Bildung geführt werden. Zudem muss die Wirtschaft mehr einbringen als die Fokussierung auf die Zielsetzung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In den Familien und der Kita werden die Grundlagen für Beziehungs- und Dialogfähigkeit, psychische Regulation und Belastbarkeit sowie eine kompetenz- und nicht nur wissensorientierte kognitive Leistungsfähigkeit gelegt. Eine Investition in die frühkindliche Bildung wird sich auf die Wirtschaft positiv auswirken, so dass ein höheres Engagement im finanziellen, aber auch im Bereich der Wertediskussion und Zielausrichtung eingefordert werden muss. Siegel und Payne führen aus, wie zeit- und beziehungsintensiv die Begleitung von Kindern ist, wenn die Erkenntnisse



der Hirnforschung für die gesunde Entwicklung von Kindern berücksichtigt werden (Siegel u.a. 2016).

## 8.2 Schutz von Kindheit

Der Schutz von Kindern muss über den Schutz einzelner Kinder<sup>51</sup> hinaus gehen. Kindheit muss sich in einem Raum entfalten dürfen, der die Befriedigung der Grundbedürfnisse auf der physischen und psychischen Ebene sicherstellt. Insbesondere die psychischen Grundbedürfnisse<sup>52</sup> nach Bindung (Beziehung), Autonomie (Selbstwirksamkeit), Lustgewinn (sich emotional regulieren zu können) und Selbstwerterhöhung (Selbstbewusstsein entwickeln) müssen einen Entfaltungsraum erfahren, der zunächst frei ist von Zweckdienlichkeiten der Wirtschaft oder übersteigerten Erwartungen der Erwachsenen. Kinder entwickeln ihre kognitive Leistungsfähigkeit, die für den späteren schulischen und beruflichen Werdegang erforderlich ist, nur, wenn sie in den ersten Jahren erleben, wie sie sich Themen und Fähigkeiten aus eigener Kraft und aus eigener Motivation heraus erschließen können. „Antrainiertes“ Wissen und eine zweckorientierte Förderung erhöht den Wissenstand, nicht aber die Kompetenz. Der Aufbau übergeordneter Fähigkeiten in Anlehnung an die psychischen Grundbedürfnisse muss im Vordergrund stehen. Hier sind auch Verknüpfungen hinsichtlich des Anstiegs depressiver Erkrankungen, die Entwicklung von Vermeidungsverhalten und die Auswirkungen auf die Krankenversicherungen und die Wirtschaft zu ziehen:

„Wächst ein Mensch in einer Umgebung auf, die ganz auf die Befriedigung seiner Bedürfnisse eingestellt ist, wird er hauptsächlich annähernde motivationale Ziele entwickeln und erwirbt viel Erfahrung mit ihrer positiven Befriedigung. Dazu gehören entsprechende Erwartungen und ein differenziertes Verhaltensrepertoire zur Realisierung der Ziele unter verschiedenen Bedingungen. Wächst ein Mensch dagegen in einer Umgebung auf, in der seine Grundbedürfnisse immer wieder verletzt, bedroht oder enttäuscht werden, entwickelt er Vermeidungsschemata, um sich vor weiteren Verletzungen zu schützen“ (Grawe 2006, S. 188).

---

<sup>51</sup> Der Schutz einzelner Kinder, die einer körperlichen, geistigen oder seelischen Gefährdung ausgesetzt sind, muss weiterhin über die Jugendämter sichergestellt werden.

<sup>52</sup> Ausführliche Darstellung siehe Grawe 2006, S. 183 ff..

Neben dem Schutz des kindlichen Entwicklungsraums braucht es eine Aktivierung der Ressourcen, die die Kinder selbst einbringen. „Die Kindergruppe ist unersetzlich für die Persönlichkeitsentwicklung von Kindern. Die Gruppe bildet ein eigenes Beziehungsgefüge, in dem Kinder Gelegenheit haben, Spielthemen, Regeln und Differenzen miteinander auszuhandeln“ (Heinze 2018, S. 50). Kinder lernen voneinander, bereichern sich, zeigen sich Grenzen auf und erleben sich kompetent, wenn sie andere Kinder unterstützen können. In diesen selbstgestalteten Prozessen sollten sie nicht durch ein Übermaß an Interventionen gestört werden. Fachkräfte können eine angemessene Balance zwischen Beobachtung, Reflexion und Intervention in Schlüsselsituationen jedoch nur aufbauen, wenn die Rahmenbedingungen eine Eigenständigkeit der Kinder zulassen:

- Reduktion der Reize durch eine gezielt gestaltete Spiel- und Entdeckungsumgebung (wenig, aber attraktives Spielmaterial)
- Reduktion der Gruppenmitglieder, so dass Kinder ihre Gruppe „überblicken“ können
- Dialogräume zwischen Kindern und Fachkräften im Sinne der achtsamen Kommunikation mit Kindern nach Siegel und Payne Bryson (Siegel u.a. 2016)

### **8.3 Aktive Gestaltung der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft**

Bindungssicherheit wird zwischen den Eltern (den primären Bezugspersonen) und ihrem Kind aufgebaut. Im Folgenden überträgt das Kind dann die Bindungserfahrungen auf „fremde“ Menschen, wie beispielsweise zur Fachkraft in der Kita. Eltern werden unabhängig von den gesellschaftlichen Veränderungen immer die entscheidenden prägenden Instanzen bleiben. „Denn tatsächlich zeigen Studien, dass sich die Sozialisation in der Familie nachhaltiger auf die Bildung des Kindes auswirkt als frühkindliche Bildungsangebote in Kindertageseinrichtungen“ (Friedrich 2017, S. 351). Jares leitet daraus ab: „Es zeigt sich, dass sich Kindertageseinrichtungen also immer mehr als Häuser für Familien als Ganzes verstehen müssen, um den neuen Anforderungen der Erziehung, Bildung und Betreuung gerecht zu werden“ (Jares 2017, S. 224). Siegel und Payne Bryson bekräftigen diese Forderung und weisen auf die enge Verbundenheit zwischen der Entwicklung der elterlichen und kindlichen Kompetenzen hin: „Während der Entwicklung des Kindes ist sein Gehirn wie ein Spiegel des Gehirns der Eltern. Mit anderen Worten, die Entwicklung und das Wachstum der Eltern – oder deren Ausbleiben – hat eine Wirkung auf das Gehirn des Kindes“ (Siegel u.a. 2013, S. 13).

Es werden zahlreiche Elternbildungsprogramme zur Unterstützung des Aufbaus von Erziehungskompetenzen angeboten (vgl. Skalla u.a. 2017, S. 363 ff.). Der überwiegende Anteil der Angebote ist jedoch nicht an Kitas angebunden. Die Kitas haben einen hohen Stellenwert hinsichtlich der niederschweligen Erreichbarkeit der Eltern (vgl. Skalla u.a. 2017, S. 372; Geene 2017). Durch den regelmäßigen Kontakt zwischen den Fachkräften und den Eltern, ergibt sich ein niederschwelliger Zugang, so dass der Vertrauensaufbau unterstützt wird und auch eine Motivation, Unterstützung anzunehmen aufgebaut werden kann. Bei einer konsequenten Umsetzung der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft, würde jede Kita<sup>53</sup> Eltern am Ort Kita unterschiedlichste Angebote (Erziehungsberatung, sozialpädagogische Familienbegleitungen, Elternbildungskurse, gemeinsame Freizeitangebote mit den Kindern) machen<sup>54</sup>. Auf der Grundlage der Zusammenarbeit mit den Eltern können dann individuelle Bausteine zur Unterstützung der Familien ausgewählt werden. Es ist davon auszugehen, dass sich die Annahme von Unterstützung unter diesen Bedingungen „normalisieren“ würde. Eltern würden sehen, dass andere Eltern sich unterstützen lassen, dies nicht als Versagen gewertet wird, sondern verantwortungsvolles Handeln ist. Eltern müssten nicht mehr lange Wege auf sich nehmen und ihre Zeit in Fahrzeit investieren.

Geene beschreibt, wie der Setting-Ansatz der WHO hinsichtlich der Gesundheitsförderung Familien im physischen und psychischen Bereich unterstützen kann:

„Gesundheitsförderung nach dem Setting-Ansatz zielt auf die aktive Einbeziehung (Partizipation) aller Akteure im Setting ab, knüpft bei der Auswahl der Settings und der Methoden an bereits gesammelte Erfahrungen und erworbene Fähigkeiten an und gibt Anreize zur Kompetenzstärkung der Beteiligten (Empowerment)“ (Geene 2017, S. 483).

Er betont, dass damit insbesondere Eltern mit einem hohen Unterstützungsbedarf erreicht werden müssen. Siegel und Payne beschreiben, dass Eltern in die Lage versetzt werden müssen, auch in schwierigen Situationen Chancen für die Entwicklung der Kinder zu sehen:

---

<sup>53</sup> Für kleine Einrichtungen müssten Vernetzungsmöglichkeiten geschaffen werden, so dass die Angebote gemeinschaftlich genutzt werden können.

<sup>54</sup> Siehe Ausführungen Kapitel 8.4, S. 56f..

„Wenn Ihr Kind respektlos ist, wenn Sie zu einem Termin mit der Schulleitung gebeten werden, wenn Sie auf der Wand Buntstift-Kritzeleien sehen: Dann sind das ohne Frage Überlebensmomente. Aber gleichzeitig sind es Gelegenheiten – sogar Geschenke -, denn ein Überlebensmoment ist auch ein Entfaltungsmoment, eine kostbare Gelegenheit, mit unseren Kindern zu wachsen“ (Siegel u.a. 2016, S. 9).

#### **7.4 Prophylaxe - Ankopplung von Fachdiensten an die Kitas**

Die Ankopplung von Fachdiensten an die Kitas<sup>55</sup> erleichtert die Vernetzung von Unterstützungsangeboten und erhöht die Niederschwelligkeit des Zugangs für Eltern und Kinder. In Bezug auf den Aufbau von Dienstleistungszentren für Familien finden sich Anregungen im internationalen Kontext (vgl. Altgel u.a. 2009; Kuppers 2013). Über Bildungsangebote wie beispielsweise Vorträge oder Seminare, wird Basiswissen vermittelt und aufgezeigt, welche Angebote die Kita für Familien im Rahmen der Fachdienste macht. Eltern erhalten dadurch die Gelegenheit, herauszufinden, zu welchem Thema sie sich Unterstützung wünschen und können über einen direkten Weg, Erstgespräche vereinbaren. Dabei stehen sie im ersten Schritt mit der aus dem Alltag vertrauten Fachperson in Verbindung, so dass die bestehenden Beziehungsressourcen für das Ankommen im Fachdienst genutzt werden.

Bietet eine Kita eine wöchentliche Elternberatungszeit an, kann beim Auftauchen von Fragen, die den Rahmen der Elterngespräche in der Kita sprengen, sofort reagiert werden. Das Personal in den Gruppen wird entlastet, die Eltern bekommen eine prozessorientierte Beratung mit ausreichend zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass sich der Weg in die Beratung zeitlich oder aufgrund der Vorbehalte der Eltern verzögert und sich das „Problem“ dadurch chronifiziert. Sofern die Eltern mit der Entbindung von der Schweigepflicht einverstanden sind, kann ein direkter face-to-face Austausch zwischen dem Fachdienst und den Gruppenmitarbeitern und -mitarbeiterinnen erfolgen, so dass Zielsetzungen und Methoden der Unterstützung von allen gemeinsam getragen und erarbeitet werden.

---

<sup>55</sup> Zu den Fachdiensten gehören Beratungsangebote, Sozialpädagogische Familienbegleitungen, Frühförderung, Logopädie, Ergotherapie Heilpädagogik, Psychomotorik usw..

Stellt sich heraus, dass der Unterstützungsbedarf der Familie hoch ist, kann über eine Kontingenzzuordnung der Sozialpädagogischen Familienhilfe an die Kitas<sup>56</sup> eine umfassende Unterstützung auch im häuslichen Umfeld erfolgen. Geene führt aus: „ ... gerade sozial benachteiligte Familien mit geringen Ressourcen und hohem Unterstützungsbedarf scheuen den Weg in diese Einrichtungen (Anmerkung der Autorin: Jugendämter) aus Skepsis gegenüber dem Jugendamt oder weil sie einen diskriminierenden Vergleich mit sozial besser gestellten Familien vermeiden möchten“ (Geene 2017, S. 490). Derzeit muss die Sozialpädagogische Familienhilfe über das Jugendamt beantragt werden. Dieser Zugang ist für viele Eltern mit dem Gefühl verbunden, dass sie unter Beobachtung eines Systems stehen, das die Macht hat, ihnen die Kinder weg zu nehmen. Zudem sind die Jugendämter überlastet, so dass die Installation der Hilfe oftmals nicht zeitnah erfolgt. Eine Anbindung der Sozialpädagogischen Familienhilfe an die Kitas senkt die Zugangshürde und entlastet die Jugendämter, so dass sie sich wieder ihrer Kernaufgabe, den Schutz einzelner Kinder vor Gefährdung, zuwenden können. Eine Meldung an das Jugendamt würde durch die Kita erfolgen, wenn sich durch die Fachdienstangebote zeigt, dass eine Kindeswohlgefährdung vermutet wird.

In Bezug auf die Förderung von Kindern mit Entwicklungsverzögerungen oder Kindern, die auffälliges Verhalten zeigen, könnte gemeinsam mit den Eltern geschaut werden, in welchen Förderbaustein das Kind im Rahmen der Kita integriert wird. Dann ist das Kind fest in seiner Kitagruppe verankert und kann zu bestimmten Zeiten an einer Fördergruppe oder einem Einzelangebot teilnehmen. Die Ausfallzeiten bei der Wahrnehmung der Angebote durch eine Überforderung der Eltern in der Organisation und Verlässlichkeit würden minimiert.

Ein weiterer Vorteil dieses Systems der Ankopplung von Fachdiensten an die Kita besteht darin, dass der frühkindliche Bildungsbereich sein Spektrum auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit unterschiedlichen Ausbildungsnachweisen erweitert. Es ergäben sich interessante Berufsfelder für Studienabgänger und -abgängerinnen. Aber auch Jugendliche mit einem mittleren Bildungsabschluss und einem Talent im sozialen Bereich, könnten weiterhin ihren Platz im System finden. Zudem hätten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Aufstiegsmöglichkeiten, in dem sie mit einer entsprechenden Zusatzqualifikation durch Weiterbildung beispielsweise in der Psychomotorik oder der Elternberatung eingesetzt werden könnten.

---

<sup>56</sup> Derzeit wird die Sozialpädagogische Familienhilfe durch das Jugendamt auf der Grundlage von Hilfeplangesprächen in den Familien eingesetzt.

## 7.5 Einführung einer stabilen und professionell aufgestellten Leitungsebene

Der Umbau der Organisationen der frühkindlichen Bildung hin zu Einrichtungen, die das gesamte Familiensystem begleiten und in die Fachdienste integriert sind bedeutet eine Zunahme an Leitungsverantwortung. Damit wäre jedoch auch die Chance verbunden, ein klares Profil für die Leitungstätigkeit zu entwickeln und die Doppelrolle zwischen Leitung und Gruppendienst abzuschaffen.

Bei der Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation stehen mittlerweile Konzepte zur Verfügung, die den Umgang mit komplexen Umwelten und vielfältigen Herausforderungen ermöglichen und sich für die spezifischen Themen sozialer Organisationen eignen (vgl. Gesmann und Merchel 2019). Christa bestätigt diese Ausrichtung an moderne Organisationsformen und schlägt für die Strukturierung sozialer Organisationen eine Matrixstruktur vor. Der Vorteil dieses Organisationsaufbaus liegt darin, dass die Kernprozesse<sup>57</sup> über eine klare Beschreibung von Rollen und Abläufen gesteuert werden und den Kernaufgaben Stabilität verleihen. Neben diesem stabilisierenden Element, wird über Projektgruppen Innovation, Kreativität und Flexibilität in die Organisation eingebunden. So kann die Organisation auf Veränderungen in den Umwelten und die Kundenerwartungen reagieren, ohne sich dabei zu destabilisieren. Hat sich ein Projekt als erfolgreich erwiesen, kann es als Kernaufgabe in den stabilisierenden Teil der Organisation überführt werden (Christa 2017).

Auf Leitungsebene ergeben sich zwei Aufgaben, denen ein besonderer Stellenwert zukommt. Beim Aufbau systemischer Managementformen ist die Einbindung des Potentials der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die aktive Gestaltung von Schnittstellen entscheidend. Gesmann und Merchel betonen diesen Aspekt und gehen davon aus, dass „bei personenbezogenen Dienstleistungen im Sozialbereich das Personal der zentrale Faktor für das Erzeugen von Qualität und Verlässlichkeit“ ist (Gesmann 2019, S. 253). Als zweiter Bereich muss über die Leitung eine Vernetzung der Angebote und die Kooperation der Akteure organisiert werden. Dafür müssen Zeitressourcen und professionelle Feedbacksysteme geschaffen werden, um interdisziplinäre Wissensgrundlagen und ein Kompetenzmanagement aufzubauen. Friedrich stellt ausführlich dar, welche Faktoren beim Aufbau von Wissens- und Kompetenzsystemen zur Professionalisierung im Bereich der Frühpädagogik wissenschaftlich fundiert sind und als zielführend

---

<sup>57</sup> Kernprozesse bilden die Aufgaben ab, die für die Erfüllung des Auftrags und die Organisation der Einrichtung zentral sind.

angesehen werden (Friedrich 2017). Ueffing stellt die Bedeutung der Werteorientierung bei der Professionalisierung des Gesamtsystems in den Vordergrund:

„Die Vorbereitungszeit für Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen, die ein Nachdenken ermöglichen würde, ist in den letzten Jahren deutlich gestrichen worden. Zeit ist für die hier erforderlichen Prozesse auf individueller, institutioneller und gesellschaftlicher Ebene ein relevanter Faktor und schafft auch Qualität. Demnach ist es notwendig, einen gesellschaftlichen Paradigmenwechsel hinsichtlich qualitativer, und in diesem Sinne ethischer Fragen zu initiieren. Wem sonst wollen wir unsere Kinder, unsere Zukunft anvertrauen, wenn nicht Fachkräften, die sich, von der Gesellschaft getragen, kritischem Denken als Handlungsparadigma und Erziehungsziel verpflichtet sehen“ (Ueffing 2016, S. 136).

## **9. Fazit**

Die Notwendigkeit des Wandels des Gesamtsystems und der Blick auf die Ausgangsfragen wurden in den bisherigen Ausführungen umfassend dargestellt. Die drei angenommenen Herausforderungen, der Fachkräftemangel, die Veränderung in den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden sowie die fehlenden Leitungsressourcen haben sich als relevant gezeigt. Obwohl die Studien für Baden-Württemberg belegen, dass die Kitas im Vergleich zu anderen Regionen Deutschlands gut mit Ressourcen ausgestattet sind, zeigen sich in der Region des Dreiländerecks die gleichen Herausforderungen. Die Interdependenzen und die dadurch entstehende Dynamik muss vermehrt in den Blick genommen werden, um der Komplexität des Themas gerecht zu werden. Es lassen sich zukunftsweisende Eckpunkte aus den Ergebnissen ableiten, so dass ein erster Vorschlag zur Veränderung des Gesamtsystems vorgelegt werden konnte.

Die Auseinandersetzung mit der Thematik belegt nicht nur den Handlungsdruck, sondern auch, dass sich viele Chancen für das Gesamtsystem ergeben, wenn neue Ideen einfließen und moderne Organisationsstrukturen aufgebaut werden. Dies wird zukünftig eine Herausforderung für die Begleitung von Kitas im Rahmen der Organisationsberatung sein.

## Literaturverzeichnis

- Altgel, K.; Krüge, T.; Menke, A. (2009): Von der Kindertageseinrichtung zum Dienstleistungszentrum. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Anger, Chr.; Plünnecke, A.; Schüler, R. (2019): INSM Bildungsmonitor 2019, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Asmussen, S. (2019): Organisationsforschung in Kindertagesstätten. Studien zur Wirkung der Balanced Scorecard auf organisationskulturelle Variablen. Springer VS, Wiesbaden.
- Barkemeyer, I.; Günther, F.; König, A. (2015): „Pädagogische Leitung“ von Kindertageseinrichtungen als Bildungsmanagement? In: König, A.; Leu, H-R.; Viernickel, S. (Hrsg): Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.
- Bertelsmann Stiftung (2016): Qualitätsausbau in KiTas 2016. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2014): Qualitätsausbau in KiTas, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Betz, T.; de Moll, F.; Bischoff, S. (2013): Gute Eltern – schlechte Eltern. Politische Konstruktionen von Elternschaft. S. 69 – 80. In: Correll, L.; Lepperhoff, J. (Hrsg.): Frühe Bildung in der Familie. Perspektiven der Familienbildung. Beltz Juventa, Weinheim.
- Betz, T. (2015): Das Ideal der Bildungs- und Erziehungspartnerschaft. Kritische Fragen an eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Kindertageseinrichtungen, Grundschulen und Familien. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Blessin, B.; Wick, A. (Hrsg) (2016): Führen und führen lassen in der Praxis. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- Bock-Famulla, K.; Strunz, E.; Löhle, A. (2017): Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2017, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Bock-Famulla (2016): Qualitätsausbau in KiTas 2016. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Böhmer, N. (2017): Nachhaltige Personalgewinnung – so gewinnen Sie langfristig gute Mitarbeiter/ -innen!. In: Skalla, S. (Hrsg): Handbuch für die Kita-Leitung. 2. Auflage, Wolters Kluwer/ Carl Link, Köln.



- Bruckner, E.; Meyer, F.W. (2012): Ergebnisbericht Modellprojekt Kita iBN. GEBIT Gesellschaft für Beratung sozialer Innovation und Informationstechnologie mbH & Co. KG, Münster.
- Bundesagentur für Arbeit (2018): Blickpunkt Arbeitsmarkt: Fachkräfte in der Kinderbetreuung und -erziehung, S. 12. Nürnberg.
- Christa, H. (2019): Das große Handbuch Organisation und Verwaltung in der Kita. Carl Link/ Wolters Kluwer, Köln.
- Christa, H. (2017): Die Organisation Kindertagesstätte, S. 129 – 153. In: Skalla, S. (Hrsg.): Handbuch für die Kita-Leitung. 2. Auflage, Wolters Kluwer/ Carl Link, Köln.
- Cloos, P. (2016): Professionalisierung der Kindertagesbetreuung, Professionstheoretische Vergewisserungen. S. 18 – 37. In: Friederich, T.; Lechner, H.; Schneider, H.; Schoyerer, G.; Ueffing, C. (Hrsg.): Kindheitspädagogik im Aufbruch. Professionalisierung, Professionalität und Professional im Diskurs. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.
- Correll, L.; Lepperhoff, J. (2013): Kinder im familienpolitischen Diskurs. Vom unsichtbaren Familienmitglied zum Hoffnungsträger der Gesellschaft. S. 81 – 91. In: Correll, L.; Lepperhoff, J. (Hrsg.): Frühe Bildung in der Familie. Beltz, Weinheim und Basel.
- Dietl, W.; Nagel, R. (2014): Die Zukunft erfinden – Strategieentwicklung im Dritten Modus, S. 24 - 41. In: Wimmer, R.; Glatzel, K.; Lieckweg, T. (Hrsg.): Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Carl-Auer, Heidelberg.
- <sup>1</sup>DKLK Studie 2019 (2019): Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen. Wolters Kluwer/ Carl Link, Köln.
- Drews, R. (2017): Finanzwirtschaftliches Controlling und internes Rechnungswesen. In: Skalla, S. (Hrsg.): Handbuch für die Kita-Leitung. 2. Auflage, Wolters Kluwer/ Carl Link, Köln.
- Flick, U. (2017): Qualitative Sozialforschung. 8 Auflage, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg.
- Friedrich, T.; Schoyerer, G. (2016): Professionalisierung des Systems Kindertagesbetreuung. In: Friederich, T.; Lechner, H.; Schneider, H.; Schoyerer, G.; Ueffing, C. (Hrsg.): Kindheitspädagogik im Aufbruch. Professionalisierung, Professionalität und Professional im Diskurs. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.
- Friederich, T. (2017): Professionalisierung frühpädagogischer Fachkräfte in Aus- und Weiterbildung. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.

- Forum Förderung von Kindern (2019): [https://www.gew-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Mein\\_Bildungsbereich\\_PDFs/Kita\\_PDFs/20190314-forum-foerderung-von-kindern-fachkraeftemangel-bekaempfen.pdf](https://www.gew-nrw.de/fileadmin/user_upload/Mein_Bildungsbereich_PDFs/Kita_PDFs/20190314-forum-foerderung-von-kindern-fachkraeftemangel-bekaempfen.pdf) (Abgerufen 23.09.2019)
- Fuß, A. (2017): Gruppen- und Leitungsdienst vereinbaren. In: Skalla, S. (Hrsg): Handbuch für die Kita-Leitung. 2. Auflage, Wolters Kluwer/ Carl Link, Köln.
- Geis-Thöne, W. (2019): IW Report 14/19: Beschäftigungsboom im Betreuungsbereich und keine Trendwende in Sicht. Aktuelle Entwicklungen bei Beschäftigung, Fachkräfteangebot und – nachfrage. Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- Geist, G. (2018): Bindungssicherheit und Autonomieentwicklung in familiärer Betreuung oder in der Krippe. In: Sulz, S.; Walter, A.; Sedlacek, F. (Hrsg.): Schadet die Kinderkrippe meinem Kind. CIP Medien, München.
- Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung. Bundesgesetzblatt (2018), Teil I, Nr. 49, Bonn.
- Gesmann, St.; Merchel, J. (2019): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis. Carl Auer, Heidelberg.
- Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2018): Journal of Health Monitoring, KiGGs Welle 2 – Gesundheitliche Lage von Kindern und Jugendlichen. Ausgabe 3, RKI und Destatis, Robert Koch Institut, Berlin.
- Göschlberger, M. (2018): Einführung in die Integrative Organisationsberatung. Vahlen, München.
- Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen.
- Grossmann, R.; Bauer, G.; Scala, K. (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. Carl-Auer, Heidelberg.
- Hendrich, A. (2016) Kinder mit Migrations- und Fluchterfahrung in der Kita. Ernst Reinhardt, München.
- Heinze, Ursel (2018): Frühpädagogische Konzepte praktisch umgesetzt: Inklusion in der Kita. Cornelsen, Berlin.
- Hitzenberger, J.; Schuett, S. (2017): Führungsstark in Kindertageseinrichtungen, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Hoffmann, J.; Roock, St. (2018): Agile Unternehmen. Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren. Dpunktverlag, Heidelberg.

- Horváth, P. & Partners (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Jares, L. (2017): Systematische Fort- und Weiterbildung. S. 223 – 238. In: Skalla, S. (Hrsg.): Handbuch für die Kita-Leitung. 2. Auflage, Wolters Kluwer/ Carl Link, Köln.
- Journal of Health Monitoring (2018): KIGGS Welle 2 – Gesundheitliche Lage von Kindern und Jugendlichen, S. 40. Ausgaben 2018/3. Robert Koch Institut, Berlin.
- Kammermeyer, G.; King, S.; Goebel, P.; Lämmerhirt, A.; Leber, A.; Metz, A.; Papillion-Piller, A.; Roux, S. (2017): Mit Kindern im Gespräch. Strategien zur Sprachbildung und Sprachförderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen. Auer, Augsburg.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kleiner-Wuttke, M. (2012): Verhaltensungewöhnliche Kinder in die Gruppe holen. Beltz, Weinheim und Basel.
- Klug, W.; Kratzmann, J. (2018): Erfolgreiches Kita-Management. Ernst Reinhardt, München.
- König, E.; Volmer, G. (2014): Handbuch Systemische Organisationsberatung. 2. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel.
- Königswieser, R., Hillebrand, M. (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl-Auer, Heidelberg.
- Kuppers, H. (2013): Eine Reise durch Kitas in aller Welt. Beltz, Weinheim
- Lange, J. (2017): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Mayring, P.; Fenzl, T. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, S. 633 – 645. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Band 1, Auflage 2, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Michels, I. (2017): Netzwerkarbeit und Sozialraumorientierung, S. 447 – 480, S. 474. In: Skalla, S. (Hrsg.): Handbuch für die Kita-Leitung. 2. Auflage, Wolters Kluwer/Carl Link, Köln.
- Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): Kita Plus: Weil gute Betreuung keine Frage der Uhrzeit ist. 3. Auflage, Berlin.

- Nagy, T. (2019): Auffälligkeiten im Kindesalter. Risikofaktoren und die Inanspruchnahme präventiver Angebote. Schriftenreihe Arbeitspapiere wissenschaftliche Begleitforschung „Kein Kind zurücklassen!“ Band 14. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Nentweg-Gesemann, I.; Nicolai, K.; Köhler, L. (2016): Kita-Leitung als Schlüsselposition. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Öffentlicher Dienst: <https://oeffentlicher-dienst-news.de/gehalt-tvoed-sue-erzieherinnen-so-viel-verdienen-erzieher-kindergaertner-kinderpfleger/> (Abgerufen 20.09.2019)
- Paritätische Gesamtverband (2019): „... wenn es wirklich gut werden soll!“ Paritätische Eckpunkte zum Fachkräftemangel in der Kindertagesbetreuung. Berlin.
- Peuker, Ch.; Pluto, L.; van Santen, E. (2017): Situation und Perspektiven von Kindertageseinrichtungen. Beltz Juventa. Empirische Befunde. Beltz Juventa, Weinheim, Basel.
- Pitsch, Ch. (2017): MitarbeiterInnen – Konstante oder Variable einer sozialen Organisation. S. 129 – 145. In: Grillitsch, W.; Brandl, P. (Hrsg.): Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagement und der Sozialwirtschaft. 2.Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Poincaré, H. (2003): Wissenschaft und Methode. Teubner, Berlin und Leipzig.
- Porst, R. (2019): Frageformulierung, S. 829 – 842. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Band 1, Auflage 2, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Positionspapier Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit e.V. (2018): <https://netzwerk-fortbildung.jimdo.com/app/download/12205199426/BAG-2> (Abgerufen 30.08.2019)
- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2019): Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Band 1, Auflage 2, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Prognos Studie 2018: Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung gewinnen und binden, Prognos Berlin.
- Reiß, F.; Otto, C.; Meyrose, A-K.; Klasen, F.; Ravens-Sieberer, U. (2018): Psychische Auffälligkeiten von Kindern und Jugendlichen in Deutschland – Ergebnisse der BELLA-Studie. Kinderspezial, 61, S. 11-13.

- Roehl, H.; Asselmeyer, H. (2016): Organisationen klug gestalten: Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management. Schäfer Pöschel, Stuttgart.
- Rübenach, St. (2018): Familie, Lebensformen und Kinder. Datenreport 2018, Statistisches Bundesamt, Destatis.
- Sander, M. (2018): Inklusion, Flüchtlinge, Eltern: Alte Probleme, neue Herausforderungen. 10 Kita-Projekte mit schnellem Erfolg und toller Außenwirkung, Auer, Augsburg.
- Schenkel, S. (2019): Elternschaft und Kindheit im Kompetenzdiskurs. S. 225 – 245. In: Meseth, W.; Casale, R.; Tervooren, A.; Zirfas, J.: Normativität in der Erziehungswissenschaft. Springer, Heidelberg.
- Schneewind, J.; Landowsky, T. (2017): Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften – mit lösungsorientiertem Führungsstil zum Erfolg. S. 309 In: Skalla, S. (Hrsg): Handbuch für die Kita-Leitung. 2. Auflage, Wolters Kluwer/ Carl Link, Köln.
- Schneider, C. (2009): Die Balanced Scorecard (BSC) in Schulentwicklungsprozessen. Schneider Verlag, Baltmannsweiler.
- Scholl, A. (2018): Die Befragung. 4. Auflage, UVK Konstanz und München.
- Schulz, A. (2017): Elterngespräche professionell führen. S. 405 – 428. In: Skalla (Hrsg): Handbuch für die Kita-Leitung. Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.
- Schutter, S.; Braun, M. (2018): Herausforderungen von Kindertageseinrichtungen in einer vielfältigen Gesellschaft, S. 26. Hochschule Rosenheim.
- Schweizerische Dachorganisation der Arbeitswelt Soziales (2017): [https://sa-voirsocial.ch/wp-content/uploads/2017/07/170516\\_Orientierungshilfe\\_Einsteigerl%C3%B6hne\\_D\\_NV.pdf](https://sa-voirsocial.ch/wp-content/uploads/2017/07/170516_Orientierungshilfe_Einsteigerl%C3%B6hne_D_NV.pdf) (Abgerufen 15.08.2019)
- Siegel, D.; Payne Bryson, T. (2016): Achtsame Kommunikation mit Kindern. 12 revolutionäre Strategien aus der Hirnforschung für die gesunde Entwicklung Ihres Kindes. 3. Auflage, arbor, Freiburg.
- Stadler, R. (2018): Die gesellschaftlichen und familienpolitischen Gegebenheiten des Umgangs mit unseren Kindern, S. 23 – 33. In: Sulz, S.; Walter, A.; Sedlacek, F. (Hrsg): Schadet die Kinderkrippe meinem Kind? CIP Medien, München.
- Stange, W. (2014): Elternarbeit als Erziehungs- und Bildungspartnerschaft, S. 571 – 586. In: Braches-Chyrek, R.; Röhner, C.; Sünker, H.; Hopf, M. (Hrsg.): Handbuch Frühe Kindheit. Opladen, Berlin, Toronto.

Statistisches Bundesamt (2018): Schulen auf einen Blick. S. 22. Statistisches Bundesamt, Distatis, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2019): Der Personalschlüssel in Kindertageseinrichtungen 2018. Destatis, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2018): Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2018): Der Personalschlüssel in Kindertageseinrichtungen. Wiesbaden.

Steffen, A.; Akmatov, M.; Holstiege, J.; Batzing, J. (2018): Diagnoseprävalenz psychischer Störungen bei Kindern und Jugendlichen in Deutschland: eine Analyse bundesweiter vertragsärztlicher Abrechnungsdaten der Jahre 2009 bis 2017. Versorgungsatlas Bericht Nr. 18/07. Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung in Deutschland, Berlin.

Stein, Anette (2018): Stellungnahme zum Gesetzentwurf zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kinderbetreuung. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Stein, A. (2018): Gesetzentwurf zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung – Öffentliche Anhörung am 5. November 2018. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Strehml, P. (2015): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente, S. 131 - 252. In: Viernickl, S.; Fuchs-Rechlin, K.; Strehmel, P.; Preissing, Ch.; Bensel, J.; Haug-Schnabel, G.: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kinderbetreuung. 3. Auflage, Herder, Freiburg, Basel, Wien.

Strüber, N. (2016): Die erste Bindung. Wie Eltern die Entwicklung des kindlichen Gehirns prägen. 2. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart.

Sulz, S.; Walter, A.; Sedlacek, F. (2018): Forderungen an Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Oder: Das Grundrecht des Kindes, nicht zu früh in die Kinderkrippe zu müssen. In: Sulz, S.; Walter, A.; Sedlacek, F.: Schadet die Kinderkrippe meinem Kind? CIP Medien, München.

Tietze, W.; Becker-Stoll, F.; Bensel, J.; Eckhardt, A.G.; Haug-Schnabel, G.; Kalicki, B.; Keller, H.; Leyendecker, B. (2013): NUBBEK (Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit) Forschungsbericht: Fragestellungen und Ergebnisse im Überblick. Verlag das Netz, Weimar, Berlin.

Ueffing, C. (2016): Ethik des Handelns in der Kindheitspädagogik – oder: das Dilemma des handelnden Subjekts. S. 125 – 138. In: Friederich, T.; Lechner, H.; Schneider, H.; Schoyerer, G.; Ueffing, C. (Hrsg.): Kindheitspädagogik im Aufbruch. Professionalisierung, Professionalität und Professional im Diskurs. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.

Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre. Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.

UN (2008): Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen.

verdi (2019): [www.wir-sind-es-uns-wert.verdi.de/erziehung](http://www.wir-sind-es-uns-wert.verdi.de/erziehung) (Abruf 02.10.2019)

Vogelbusch, F. (2018): Management von Sozialunternehmen. Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Praxisbeispielen. Franz Vahlen, München.

Von Gontard (2019): Psychische Störungen bei Säuglingen, Klein -und Vorschulkindern. Kohlhammer, Stuttgart.

Weßler-Poßberg, D.; Huschik, G.; Hoch, M.; Moog, St. (2018): Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung gewinnen und halten. Prognos, Berlin.

## Anhang: Leitfaden für das Interview im Rahmen der Masterarbeit

### „Kindertagesstätten im Wandel – zukünftige Herausforderungen und die Entwicklung von Lösungsstrategien“

#### Erfassen von Rahmendaten zu den Einrichtungen

Trägerschaft der Einrichtung	
Position des Interviewpartners in der Einrichtung	
Stellenprozente für die Leitungstätigkeit	
Anzahl der MitarbeiterInnen (mit Fachausbildung)	
Anzahl der MitarbeiterInnen (ohne Fachausbildung)	
Anzahl der Kinder	
Anzahl der Gruppen	

#### 10 Fragen

1. Welche Themen beschäftigen Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit zurzeit?
2. Welche drei zentralen Herausforderungen werden aus Ihrer Sicht in den nächsten zehn Jahren auf Sie als Leitung und Ihre Mitarbeiterinnen zukommen?
3. Wie schätzen Sie Ihre Möglichkeiten ein, in der Zukunft ausreichend Fachkräfte mit einer anerkannten Ausbildung für Ihre Einrichtung akquirieren zu können?
4. Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Personal zu akquirieren?
5. Wie beurteilen Sie die fachliche Qualität der zukünftigen Fachkräfte, die derzeit in der Regel Ausbildung oder als Quereinsteiger ausgebildet werden?
6. Werden sich die Ansprüche der Eltern in den nächsten Jahren verändern?
7. Wird sich der Förderbedarf der Kinder in den nächsten Jahren verändern?
8. Wie wird sich das Verhältnis zwischen Ihren personellen Ressourcen und den Erwartungen der Eltern sowie dem Förderbedarf der Kinder entwickeln?
9. Wieviel Prozent ihrer Leitungsprozente können Sie pro Monat dafür einsetzen, langfristig wirksame Lösungen für die Herausforderungen, die in den nächsten Jahren von Ihnen erwartet werden, zu entwickeln?
10. Fühlen Sie sich für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben in Ihrer Leitungsverantwortung ausreichend geschult?



## Anhang: Analyseeinheiten

### Analyseeinheit 1

Welche Themen beschäftigen die Leitungen aktuell und welche Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen werden benannt?

	Kategorie 1a: Derzeitige Themen	Kategorie 1b: Zukünftige Herausforderungen
Interview 1  Privater Träger - Kita in Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umstrukturierung der Gruppe</li> <li>• Schaffen von Personalressourcen</li> <li>• Krankheitsausfälle</li> <li>• Abnahme der psychischen Belastbarkeit junger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder werden immer jünger</li> <li>• Fehlen von Praktikanten und Praktikantinnen</li> <li>• Mangelnde Steuerungsfähigkeit der Kinder im Spielverhalten/ Medienkonsum</li> </ul>
Interview 2  Betriebs Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung der Teams</li> <li>• Bindung und Beziehung zwischen Team und den Kindern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuungs- und Öffnungszeiten (Ausweitung)</li> <li>• Konzeption im Blick behalten</li> </ul>
Interview 3  Geschäftsführung von 2 Kitas in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verweildauer der Kinder</li> <li>• Angebote für berufstätige Eltern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalgewinnung</li> <li>• Einhaltung der Konzeption</li> <li>• Vereinbarkeit Familie und Beruf</li> </ul>
Interview 4  Privater Träger, Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Besetzung Krippen-Ganztagsplätze – geringe Nachfrage, Bedarf anderer Öffnungszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermehrte Verantwortungsübernahme für die Erziehung</li> <li>• Längere Betreuungszeiten</li> <li>• Mehrsprachigkeit</li> </ul>
Interview 5  Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inklusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit den Eltern/ Schulung</li> <li>• Klare Strukturen und Regeln</li> <li>• Qualifizierung des Personals und Personalmangel</li> </ul>
Interview 6  Evangelische Kirche – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalakquise</li> <li>• Langzeitausfälle kompensieren</li> <li>• Beziehungsarbeit mit den Kindern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel an Personalressourcen</li> <li>• Inklusion</li> <li>• Zunahme an Verwaltungsaufgaben</li> </ul>
Interview 7  Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichern der Trägerschaft</li> <li>• Mitarbeitergewinnung</li> <li>• Mitarbeiter halten</li> <li>• Pädagogische Qualität sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalgewinnung und -anleitung</li> <li>• Unterstützungsbedarf der Familien/ Beratung</li> <li>• Sanierung der Einrichtung</li> </ul>

## Analyseeinheit 2:

Wie wird die Entwicklung der Fachkräftressourcen von den Leitungen der Einrichtungen eingeschätzt?

	Kategorie 1a: Fachkräftequantität	Kategorie 1b: Fachkräftequalität
Interview 1  Privater Träger - Kita in Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Problem, ausreichend Bewerber und Bewerberinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse an neuen Fachkräften</li> <li>• Niveau der schulischen Ausbildung sowie die Bewertung der Leistungen muss sich ändern</li> <li>• Neue Fachkräfte sind teilweise weniger belastbar</li> </ul>
Interview 2  Betriebs Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig Männer in diesem Beruf</li> <li>• Einfluss der Bezahlung (trotz Veränderung zu gering)</li> <li>• wir bekommen ausreichend Personal</li> <li>• Akquise über Homepage, Jobseiten, Fachschulen, Empfehlung durch Kollegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraglich, ob alle gut qualifiziert sind</li> <li>• zu wenig Zeit, für die praktischen Erfahrungen, für den Transfer der schulischen Inhalte in die Praxis</li> <li>• oft sind es die „alten“, die gut qualifiziert sind oder die frisch aus der normalen Erzieherausbildung kommen</li> <li>• kritische Sicht auf die Quereinsteiger</li> </ul>
Interview 3  Geschäftsführung von 2 Kitas in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten sind begrenzt</li> <li>• Stellen sind attraktiv, dadurch, dass es eine pädagogische Leitung und Seminarangebote gibt</li> <li>• Weiterbildung zur Bindung von Mitarbeitern</li> <li>• Akquise: Film über die Einrichtung wird erstellt; Ausbildungsstätten, Anbieten von Seminaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Qualität ist grundsätzlich gut</li> <li>• Schwerpunkt auf dem künstlerischen Bereich - da gibt es einen Nachholbedarf bei den Kolleginnen</li> <li>• wir nehmen gerne Quereinsteigerinnen, wenn ihre pädagogische Grundhaltung stimmt</li> <li>• Weiterbildung von Mitarbeitern, damit alle im Sinne der Konzeption arbeiten</li> </ul>
Interview 4  Privater Träger, Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu wenig Fachkräfte am Markt, wird schwieriger werden</li> <li>• viele junge Leute gehen in die Schweiz (bessere Bezahlung)</li> <li>• junge Leute haben die Auswahl und gehen, wenn es ihnen nicht gefällt/ woanders mehr geboten wird</li> <li>• Einrichtungen werben aktiv ab (mit Zusatzleistungen)</li> <li>• Akquise: Homepage, Kontakte, Facebook</li> <li>• es wird schwieriger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Ausbildung nimmt ab (z.B. PIA mit wenig Praxisanteile)</li> <li>• ist sehr personenabhängig</li> <li>• Fachkräfte bestehen die Prüfung mit einem ausreichend</li> <li>• Zeitdruck in der Ausbildung</li> </ul>
Interview 5  Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausreichend Bewerber, aber nicht mehr die Masse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Quereinsteigern gute Erfahrungen gemacht</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• es wird immer weniger Fachkräfte geben, das wird ein großes Problem werden</li> <li>• Akquise: Ausschreibung über den Verband, Anfrage an Ausbildungsstätten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenz, dass man mit einer einfachen Schulung in der Kita arbeiten kann</li> <li>• Studium wird eher kritisch gesehen</li> <li>• Viel zu viel Theorie in der Ausbildung, zu wenig Praxiserfahrung</li> </ul>
<p>Interview 6</p> <p>Evangelische Kirche – Kita in Deutschland</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebliche Schwierigkeiten Personal zu bekommen</li> <li>• Entsolidarisierung zwischen den Einrichtungen (z.B. durch höhere Eingruppierungen, Bonuszahlungen)</li> <li>• es sind zu wenig Fachkräfte vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entsolidarisierung führt zu einem Gefühl der Ungerechtigkeit in Teams</li> <li>• Einladung von Bewerbern, die vor 5 Jahren nicht angeschaut worden wären</li> <li>• die Spanne ist groß</li> <li>• Schulen ziehen nicht geeignete Bewerber durch</li> <li>• junge Leute, wissen nicht, was auf sie zukommt</li> </ul>
<p>Interview 7</p> <p>Christlicher Träger – Kita in Deutschland</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig finanzieller Spielraum (zahlen Tarif) für Extras – Abhängigkeit von den finanziellen Möglichkeiten</li> <li>• andere Einrichtungen zahlen andere Leistungsentgelte</li> <li>• Ressourcen schaffen, durch eigene Ausbildungsplätze</li> <li>• Zurzeit ein guter Personalstand</li> <li>• Akquise: Ausbildung, Beziehungen/ Kontakte der Mitarbeiter, guter Ruf hinsichtlich der Arbeitsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglichen der pädagogisch qualitativen Arbeit zum Halten der Mitarbeiter in der Einrichtung</li> <li>• Ausbildungsbegleitung abhängig vom Lehrpersonal</li> <li>• Einzelne Auszubildende, die viel mitbringen – starke Persönlichkeiten</li> <li>• Einzelne junge Leute bringen wenig Belastbarkeit mit</li> <li>• Personenabhängig</li> <li>• Ältere bringen gute Voraussetzungen mit, weil sie wissen, was sie wollen</li> <li>• Nachschulung von Mitarbeitern z.B. Studienabgängern, Quereinsteigern</li> <li>• Lehnen Bewerber ab, die nicht passen</li> </ul>

### Analyseeinheit 3:

Wie wird die Entwicklung der Erwartungen und Bedürfnisse der Eltern von den Leitungen der Einrichtungen eingeschätzt?

	Kategorie 1a: An die Rahmenbedingungen und Qualität	Kategorie 1b: An die Beratung/ Unterstützung der Eltern
Interview 1 Privater Träger - Kita in Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordernder im Sinne einer individuellen Betreuung des Kindes</li> <li>• Hoher Dienstleistungsanspruch der Selbstzahler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsbedarf, weil Eltern wenig Grenzen setzen und es dann in der Einrichtung gemacht wird</li> <li>• Aufklärungsarbeit über die Entwicklung von Kindern</li> <li>• Eltern sind unsicherer und es muss mehr Elternarbeit geleistet werden</li> </ul>
Interview 2 Betriebs Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden sich sehr verändern</li> <li>• Arbeitgeber zahlt einen Beitrag verbindet damit einen Anspruch</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eltern erwarten, dass den Kindern Medienkonsum beigebracht wird</li> <li>• Es wird erwartet, Aufgaben zu übernehmen, die die Kita nicht übernehmen kann</li> <li>• Die Erwartungen werden steigen</li> </ul>
Interview 3 Geschäftsführung von 2 Kitas in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufstätigkeit (insbesondere der Mütter) wird den Anspruch an die Qualität verändern</li> <li>• Eltern wählen die Kita vermehrt aufgrund der Konzeption aus</li> <li>• Qualität wird wichtiger werden als der Platz als solcher</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Eltern die Pädagogik und die Konzeption inhaltlich näherbringen</li> <li>• Entwicklungsgespräche führen</li> </ul>
Interview 4 Privater Träger, Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen werden immer höher</li> <li>• Kita soll das leisten, was früher zu Hause mit den Kindern gemacht wurde (z.B. Fahrradfahren lernen)</li> <li>• Freizeitprogramm bieten (Musikschule, Sport)</li> <li>• Kinder sollen schon Lesen üben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartung der Eltern, ihnen den Druck abzunehmen und vieles zu organisieren</li> </ul>
Interview 5 Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kitas soll mehr übernehmen, was früher im Elternhaus gemacht wurde (z.B. die Esskultur)</li> </ul>	
Interview 6 Evangelische Kirche – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartung an die Öffnungszeiten (verlängerte Öffnungszeiten) wird steigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eltern verwöhnen ihr Kind z.B. und wollen dann Hilfestellung haben, wie sie damit umgehen können</li> <li>• Eltern sind auf jeden Fall unsicherer geworden</li> <li>• Hoher Bedarf an Elternberatung und Schulung des Personals im Hinblick auf die Beratungstätigkeit</li> <li>• Wichtige Chance der Niederschwelligkeit</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungsbedarf hinsichtlich Medien und Erziehung steigt</li> <li>• Gefühlt steigt er mehr, als in der Wirklichkeit</li> </ul>
Interview 7 Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelbedürfnisse werden als Maßstab für alle angelegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben sich stark verändert, vieles wird abgegeben</li> <li>• Haltung, dass alles laufen soll – Kinder in allen Projekten teilnehmen sollen</li> <li>• Es braucht mehr Zeit für eine gewinnbringende Elternarbeit</li> </ul>

#### Analyseeinheit 4:

Wie wird die Entwicklung des Förderbedarfs der Kinder von den Leitungen der Einrichtungen eingeschätzt?

	Kategorie 1a: Förderbedarf
Interview 1 Privater Träger - Kita in Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder müssen vermehrt lernen, sich sozial zu verhalten, zu spielen, Konflikte auszutragen</li> <li>• Vier/ fünfjährige Kinder werden noch mit dem Kinderwagen gebracht oder bekommen einen Milchshoppen</li> <li>• Kinder können nicht am Tisch sitzen – das wurde alles vor ein paar Jahren noch in der Familie gelebt</li> <li>• Kinder kommen mit weniger Fähigkeiten als früher</li> </ul>
Interview 2 Betriebs Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoffentlich brauchen die Kinder immer noch Beziehung und Erziehung</li> <li>• Viele Fortschritte in der Fachlichkeit des Personals bei der Unterstützung von Kindern</li> <li>• Anstieg an Aggression und Depression hat Folgen für die Kinder</li> </ul>
Interview 3 Geschäftsführung von 2 Kitas in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderbedarf im Bewegungsbereich nimmt zu</li> <li>• Förderbedarf im kreativen Bereich wird zunehmen, wenn die Digitalisierung früh im Kindesalter einsetzt</li> <li>•</li> </ul>
Interview 4 Privater Träger, Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden eher mit Schwierigkeiten kommen</li> <li>• Viele Kinder kommen früh in die Einrichtung, so dass ihnen der Kontakt zu den Eltern fehlt (Eins zu eins mit Mama und Papa)</li> <li>• Kinder müssen mit mehreren Kindern in der Kita sein – Einzelbetreuung fehlt</li> <li>• Eltern kümmern sich noch viel und machen Aktionen mit</li> </ul>
Interview 5 Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat in den letzten Jahren zugenommen und wird auch weiter zunehmen</li> <li>• Steigende Tendenz hinsichtlich der Zunahme von Kindern mit auffälligerem Verhalten und einem erhöhten Förderbedarf, die stetig zunimmt</li> </ul>
Interview 6 Evangelische Kirche – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Förderbedarf und das Bewusstsein, was ein Förderbedarf ist steigt</li> <li>• Erzieherinnen geben schnell ab und weisen auf einen Förderbedarf hin</li> <li>• Durch den Medienkonsum geht viel Beziehung für die Kinder verloren, dann funktioniert auch die Sprachentwicklung nicht mehr so gut</li> </ul>

Interview 7 Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird besser hingeschaut, auf Auffälligkeiten geachtet</li> <li>• Veränderte Lebenskontexte (Medien, Reize, Eltern) wirken auf die Kinder ein</li> <li>• Es gibt mehr aktivere Kinder, die auffallen – es nimmt zu</li> <li>• Das System macht den Eltern Druck, Entwicklung muss schnell gehen</li> </ul>
----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Analyseeinheit 5:

Wie wird sich das Verhältnis zwischen den personellen Ressourcen, den Erwartungen der Eltern sowie dem Förderbedarf der Kinder aus Sicht der Leitungen der Einrichtungen entwickeln?

	Kategorie 1a: Passung personelle Ressourcen und Kundenerwartungen und -bedürfnisse
Interview 1 Privater Träger - Kita in Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoffnung, dass eine Umstrukturierung Luft verschafft</li> <li>• es passt nicht zusammen, weil die Erwartungen größer werden und der Personalschlüssel nicht an die Entwicklung angepasst wird</li> <li>• Springer-Pool fängt Personalausfälle ab – Springer sind jedoch keine Fachkräfte/ für schwierige Kinder ist es keine Lösung, es findet keine Förderung statt</li> </ul>
Interview 2 Betriebs Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird sich zum Guten entwickeln</li> <li>• Die Betriebs Kita hat besondere Bedingungen (mehr Personal, mehr Ressourcen, um flexibel reagieren zu können)</li> <li>• Für andere Kitas ist es schwieriger</li> </ul>
Interview 3 Geschäftsführung von 2 Kitas in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird von gesetzlicher Seite her eine Anpassung geben, Verbesserung der Anzahl der Erzieher, um eine höhere Qualität zu erreichen</li> <li>• Der Anspruch steigt und damit werden auch die Voraussetzungen sich verändern</li> <li>• Es ist eine Frage der Zeit, wahrscheinlich verändert es sich langsam, aber es hat sich auch schon viel verbessert</li> </ul>
Interview 4 Privater Träger, Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist jetzt nicht immer leistbar und es wird nicht besser werden</li> <li>• Wenn man kein Personal mit guter Qualität hat und hohe Erwartungen, wird es nicht besser werden</li> <li>• 1:1 Betreuung wird nicht möglich sein</li> </ul>
Interview 5 Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es braucht eine Veränderung bei der Gruppengröße und dem Personalschlüssel</li> <li>• Der Förderbedarf der Kinder braucht einen anderen Betreuungsschlüssel</li> <li>• Ob die Bedürfnisse der Eltern eine Rolle spielen ist unklar</li> <li>• Inklusion ist eine Herausforderung</li> </ul>
Interview 6 Evangelische Kirche – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wir arbeiten dran, nicht nur bei den personellen, sondern auch bei den räumlichen Ressourcen</li> <li>• formal sollen mehr personelle Ressourcen geschaffen werden, aber wie sie dann besetzt werden können, ist ein großes Problem</li> <li>• ich weiß es nicht wirklich</li> </ul>

Interview 7 Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Idealvorstellung können nur angestrebt werden, wenn genügend Personal da ist, sonst kann qualitative Arbeit langfristig nicht umgesetzt werden</li> <li>• es wird ein großes Loch geben, wenn viele in Rente gehen</li> <li>• Störungen im System werden zunehmen (z.B. Minimierung der Öffnungszeiten)</li> </ul>
----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Analyseeinheit 6:

Wie werden die Leitungsressourcen hinsichtlich der Auseinandersetzung und Entwicklung von Lösungen für die zukünftigen Herausforderungen aus Sicht der Leitungen wahrgenommen?

	Kategorie 6a: Leitungskompetenzen	Kategorie 6b: Beschäftigung mit der Entwicklung von Lösungen für Zukunftsthemen
Interview 1 Privater Träger - Kita in Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vom Träger her nicht</li> <li>• sich selbst aneignen, Impulse in der Fachberatung und im Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 10% der Leitungsprozente fließt in die Entwicklung von Lösungen für zukünftige Herausforderungen</li> <li>• arbeitet viel zu Hause und an den Wochenenden daran/ teilweise als Überstunden</li> <li>• unklar, ob der Träger proaktiv mit den Problemen umgeht</li> <li>•</li> </ul>
Interview 2 Betriebs Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein, es fehlt noch an Erfahrung, Praxis und Fortbildung</li> <li>• Noch jung, fühlt sich aber schon sicher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das hat man nicht so im Kopf</li> <li>• Dran sein, dass es läuft</li> <li>• Entwicklung eines Jahresthemas im Leitungsteam</li> </ul>
Interview 3 Geschäftsführung von 2 Kitas in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden Schulungen für die Leitungen angeboten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Interview 4 Privater Träger, Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichend Fähigkeiten habe ich nicht, aber ich kämpfe mich durch</li> <li>• Man muss mit der Zeit und in der Praxis lernen</li> <li>• Es werden Fortbildungen angeboten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sollte Zeit dafür da sein, ist aber nicht da</li> <li>• Einige Meetings zu Themen wohin sich die Kita entwickelt, aber nicht regelmäßig</li> <li>• Absprachen mit der Stadt sind notwendig</li> </ul>
Interview 5 Christlicher Träger – Kita in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein, man muss sich selbst kümmern</li> <li>• Durch bezahlte Weiterbildungen erfolgt eine gute Stärkung</li> <li>• Es ist viel Erfahrung vorhanden, Routine</li> <li>• Leitung coaching ist wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich habe das im Blick, aber dafür gibt es keine Prozente</li> <li>• Wir bleiben da dran und haben die Entwicklung im Blick</li> <li>• Es braucht dafür eine Freistellung als Leitung, um dran bleiben zu können und nicht auf die Gruppe zu müssen</li> </ul>

<p>Interview 6</p> <p>Evangelische Kirche – Kita in Deutschland</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viele Ideen</li> <li>• Schulung ist ausreichend vorhanden</li> <li>• es ist schwierig, gute Leitungsschulungen zu bekommen</li> <li>• selbstorganisierte Leitungsgruppe mit einer individuellen Begleitung zum Kompetenzaufbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu wenig Zeitressourcen, ca. 20% der Gesamtzeit für die Leitung</li> <li>• Personalfragen und -führung steht im Mittelpunkt</li> <li>• Methoden, die in den Schulungen vermittelt werden, können nicht alle umgesetzt werden</li> <li>• Einfluss zu nehmen, ist eine Herausforderung in der Zukunft</li> </ul>
<p>Interview 7</p> <p>Christlicher Träger – Kita in Deutschland</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir brauchen und bekommen Beratung von außen</li> <li>• Wir können uns Hilfe holen und haben damit gute Erfahrungen gemacht</li> <li>• Die Aufgaben sind umfassender geworden</li> <li>• Es braucht die Professionalisierung des Trägers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Themen fallen in die Überstunden und in den geschäftsführenden Teil meiner Aufgaben</li> <li>• Dafür wird es zukünftig mehr Zeit brauchen, auch für die Vernetzung mit anderen Trägern</li> <li>• Leitung braucht Zeit für die Begleitung der Mitarbeiter und es muss auch Raum für eine wertschätzende Haltung da sein</li> </ul>