



Kontextbedingungen des Leitungshandelns in KiTas

Gegenwärtige und antizipierte Wirklichkeiten

Susanne M. Nagel-Prinz, Peter Paulus, Anne Münchow und Günther Gediga

Danksagung

Vorliegende Publikation greift das bisher wenig wissenschaftlich bearbeitete Themenfeld „Leiten von Kindertageseinrichtungen“ auf. Es werden hierzu die Sichtweisen von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern zu den von ihnen wahrgenommenen gegenwärtigen und für eine positive Zukunft antizipierten Kontextbedingungen ihres Leitungshandelns in einer repräsentativen Befragung untersucht. Für die Konzeption der Befragung war es entscheidend, diese so nah wie möglich an der beruflichen Alltagswelt von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern sowie der weiterer Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung auszurichten. Um eine möglichst hohe Relevanz der Inhalte der Befragung vor allem für die KiTa-Leiter*innen zu erreichen, haben wir uns entschlossen, die Gesamtstudie in zwei Phasen durchzuführen. Die erste, qualitative Studienphase beinhaltet einen kooperativen Prozess zur Entwicklung der Inhalte des Befragungsinstrumentes als Grundlage für die zweite, quantitative Studienphase.

Die erste Studienphase wurde gemeinsam mit 35 Vertreterinnen und Vertretern aus dem System Kindertageseinrichtung, ganz überwiegend mit KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern durchgeführt. Bei ihnen möchten wir uns für ihr großes Engagement und ihre konstruktiv-kritische Mitarbeit herzlich bedanken; sie finden hier – unter Beachtung ihrer datenschutzrechtlichen Zustimmung – namentlich Erwähnung.

Teilnehmende Expert*innen

Jörg Asmussen
Monika Benedix
Thekla Bergen
Nicole Bikri
Kathrin Bock-Famulla
Dr. Kerstin Dellemann
Detlef Diskowski
Margit Luise Fischer
Magdalena Giese
Norman Heise
Julia Herdramm
Sabine Herrmann
Christine Höbel
Norbert Hocke
Prof. Dr. Maria-Eleonore Karsten
Katharina Keinert
Jeanette Klauza
Anne Knauf
Nicole Kraft
Peggy Lehm
Petra Lünne
Nicole Manske
Susanna Müller
Maria-Theresia Münch
Inge Nowak
Justa Pizarro-Lucas
Dr. Christa Preissing
Matthias Ritter-Engel
Xenia Roth
Erni Schaaf-Peitz
Bettina Stobbe
Heide Tremel
Prof. Dr. Mathias Urban
Marion von zur Gathen
Kristin Wortmann

Ebenso möchten wir uns bei den 1.514 KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern sehr herzlich bedanken, die an der quantitativen Befragung teilgenommen haben. Dank ihrer Teilnahme liegen repräsentative Ergebnisse vor, die Einblicke geben in die von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern wahrgenommenen gegenwärtigen und für eine positive Zukunft antizipierten Kontextbedingungen ihres Leitungshandelns.

Unser Dank gilt zudem Prof. Dr. Alexander Freund von der Leuphana Universität Lüneburg (Institut für Psychologie) für seine kollegiale Beratung bei der methodischen Konzeption und Durchführung der quantitativen Studienphase. Ebenso danken wir Dr. Erik Danay für seine kollegiale Beratung zum Fragebogen. Auch möchten wir uns bei Roswitha Stöcker bedanken, die in der Anfangsphase des Projektes an der qualitativen Studie mitwirkte, jedoch aus privaten Gründen aus dem Projekt ausscheiden musste.

Kontextbedingungen des Leitungshandelns in KiTas

Gegenwärtige und antizipierte Wirklichkeiten
Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von
KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern

Susanne M. Nagel-Prinz, Peter Paulus, Anne Münchow und Günther Gediga

Unter wissenschaftlicher Mitarbeit von Sebastian Wurster

© Februar 2020
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Tel.: 05241 81-81583
Fax: 05241 81-681583

Verantwortlich
Kathrin Bock-Famulla

DOI: 10.11586/2019076

Lektorat
Helga Berger, Gütersloh

Fotos Umschlag und Innenseiten
Jan Voth, Bad Salzuflen, www.janvoth.com

Druck
Lensing Druck, 44149 Dortmund

Layout
Marion Schnepf, www.lokbase.com

Inhalt

Vorwort	4	D	Quantitative Studienphase	26
A		D.1 Realisierung der quantitativen Studienphase	27	
Einleitung: Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung	6	D.1.1 Übergeordnete Arbeitsfragen der quantitativen Studienphase	27	
		D.1.2 Erhebung: Der Fragebogen und die Untersuchungsdurchführung	27	
B		D.1.3 Stichprobenziehung und Beschreibung der Stichprobe	28	
Konzeption der Gesamtstudie	10	D.1.4 Auswertung: Deskriptive Analyseverfahren	30	
B.1 Übergeordnetes Studienziel und zentrale Fragestellungen	11	D.2 Ergebnisse der quantitativen Studienphase	31	
B.2 Theoretisches Studienmodell	12	D.2.1 Ein Blick in die Gegenwart – förderliche und hemmende Kontextbedingungen des Leitungshandelns	31	
B.3 Methodische Grundüberlegungen der Gesamtstudie	13	D.2.2 Ein Blick in die Zukunft – antizipierte positive Kontextbedingungen des Leitungshandelns	40	
C		D.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse und Anregungen für die Stärkung des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen	48	
Qualitative Studienphase	15	E		
C.1 Realisierung der qualitativen Studienphase	16	Fazit	52	
C.1.1 Übergeordnete Arbeitsfragen der qualitativen Studienphase	16	F		
C.1.2 Erhebung: Expert*inneninterviews und ergänzend Mappingverfahren	16	Methodische Limitationen der Gesamtstudie	58	
C.1.3 Sampling und Beschreibung des Samples	18	Anhang	60	
C.1.4 Auswertung: Qualitative Inhaltsanalyse	20	Literatur	66	
C.2 Zusammengefasste Ergebnisse der qualitativen Studienphase	21	Über die Autorinnen	68	
C.2.1 Das Aufgabenprofil von KiTa-Leitungskräften	21			
C.2.2 Übergeordnete Einflussebenen und -kategorien sowie Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen	22			

Vorwort

Die Entwicklungen im System der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) beschränkten sich lange Zeit auf den quantitativen Ausbau der Kindertagesbetreuung in Deutschland. Seit einigen Jahren rückt auch die Qualität der FBBE-Angebote zunehmend in den Fokus der Diskussionen. Denn nur eine qualitativ hochwertige Bildung, Betreuung und Erziehung in den Kindertageseinrichtungen (KiTas) kann positive Entwicklungs- und gute Bildungschancen für KiTa-Kinder gewährleisten. Die Bedeutung einer professionellen Führung und Leitung für eine gute Qualität in den Einrichtungen ist empirisch bereits belegt. Dennoch existierten bislang nur wenig wissenschaftlich fundierte und steuerungsrelevante Erkenntnisse zu diesem Themenfeld.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des „Ländermonitorings Frühkindliche Bildungssysteme“ in der Schwerpunktreihe „KiTa-Leitung“ vier Studien initiiert. Bei der vorliegenden Veröffentlichung handelt es sich um die vierte und letzte in dieser Schwerpunktreihe. Sie hat zum Ziel die Kontextbedingungen des Leitungshandelns aus einer systemischen Perspektive darzustellen: Unter welchen Bedingungen – beeinflusst durch verschiedene Akteursgruppen: u.a. Politik, Träger, KiTa-Teams, Eltern, Leitungskräfte selbst – arbeiten KiTa-Leiter*innen aktuell und wie beeinflussen diese Bedingungen das Leitungshandeln? Welche zukünftigen Bedingungen, die einen positiven Einfluss auf ihr Handeln haben könnten, antizipieren sie?

Die Studie wurde in einem Mixed-Methods-Design angelegt. So integriert sie in zwei Studienphasen qualitative und quantitative Forschungsmethoden. Die erste Studienphase orientiert sich an der partizipativen Sozialforschung. So wurden Expert*innen(gruppen)interviews mit 35 Akteur*innen aus dem FBBE-System geführt, um die gegenwärtigen und zukünftigen Kontextbedingungen, die Einfluss auf das Leitungshandeln nehmen bzw. in Zukunft nehmen könnten, gemeinsam zu erschließen. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die zweite, quantitative Studienphase, an der sich bundesweit mehr als 1.500 KiTa-Leiter*innen beteiligten und Auskunft über den Einfluss gegenwärtiger und zukünftiger Kontextbedingungen auf ihr Leitungshandeln gaben.



Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Leitungshandeln in einem komplexen sich wechselseitig beeinflussenden Gesamtgefüge eingebettet ist und durch das Handeln verschiedener Akteursgruppen sowohl positiv als auch negativ beeinflusst wird. Die Autor*innen arbeiten sowohl die gegenwärtig förderlichen und hemmenden Bedingungen sowie die für die Zukunft förderlich beschriebenen Einflüsse auf das Leitungshandeln anschaulich heraus. Deutlich wird, dass es ein dialogisch ausgehandeltes Ineinander-Übergreifen der Handlungen verschiedener Akteursgruppen bedarf, um die Leitungspraxis dauerhaft zu stärken.

Die vorliegende Studie bietet eine Diskussionsgrundlage für die FBBE-Akteure, um in einen Dialog zu treten und auszuhandeln, wie die jeweiligen Kontextbedingungen geändert werden können, um schlussendlich KiTa-Leiter*innen in ihrem professionellen Handeln zu unterstützen.

Anette Stein

Director des Programms Wirksame Bildungsinvestition der Bertelsmann Stiftung

Kathrin Bock-Famulla

Senior Expert des Programms Wirksame Bildungsinvestition der Bertelsmann Stiftung

A

Einleitung: Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung



Die Trends des sozialen Wandels weg von der Industriegesellschaft hin zur Wissens- und Kommunikationsgesellschaft und die damit einhergehende Globalisierung, Technisierung und Digitalisierung bilden die äußeren Rahmenbedingungen des heutigen Lebens. Sie dringen bis in die frühen Lebensjahre hinein, bis in die Institutionen, die für ein gutes Aufwachsen der Kinder und Jugendlichen verantwortlich sind. Bildung nimmt in diesen Trends national und international eine zentrale Rolle ein, wird sie doch als Schlüssel für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt auf gesellschaftlicher Ebene einerseits und für persönliche Erfüllung, beruflichen Erfolg, gesellschaftliche und politische Teilhabe auf individueller Ebene andererseits angesehen. Sie ist gleichsam das „Vehikel“ zur Ermöglichung kollektiver und individueller Lebenschancen (OECD 2015; Braches-Chyrek et al. 2014; Stamm und Edelmann 2013).

Innerhalb dieser Perspektive ist auch die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung immer mehr in den Fokus von Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit gerückt. Der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung wird ein bedeutsamer Einfluss auf die Entwicklung der schulischen Leistungen eines Kindes, aber auch auf die seiner Lebenskompetenzen und seiner Persönlichkeit im Lebensverlauf zugesprochen; in ihr wird ein elementarer Baustein für eine gelingende soziale Integration in die sich rasch vollziehenden gesellschaftlichen Wandlungsprozesse gesehen (Anders 2013; Schlotter und Wößmann 2010). Dieser Blick auf die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in Deutschland wird durch europäische Entwicklungen, wie sie u.a. von der Europäischen Kommission (2010, 2009), Deutschen UNESCO-Kommission (2015) und der OECD (2016) vorangetrieben werden, maßgeblich unterstützt. So heißt es z.B. in dem strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung (Bericht „ET 2020“ der Europäischen Kommission 2009), frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung sei eine essentielle Grundlage für erfolgreiches lebenslanges Lernen, soziale Integration, persönliche Entwicklung und spätere Beschäftigungsfähigkeit (siehe auch Eurostat 2016 zu Weiterentwicklungen). Allerdings wird dort auch erkennbar, dass der Bildungsauftrag der Kindertageseinrichtung primär als Beitrag zur erfolgreichen Schulkarriere der Kinder betrachtet wird. Diese Sicht kann letztlich eine Vereinheitlichung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung und eine Reduktion auf formale Bildung zur Konsequenz haben (Kuhn und Neumann 2016; Urban 2016).

Im Zuge dieser Entwicklungen, verknüpft mit der schulischen Bildungsdebatte (PISA und andere internationale Schulleistungsuntersuchungen; Baumert et al. 2002), erfahren auch die frühe Bildung, Betreuung und Erziehung ein wachsendes Interesse und müssen sich vermehrt mit Leistungs- und Qualitätsansprüchen auseinandersetzen (Anders und Rossbach 2013). In der Qualitätsdiskussion um die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung wird jedoch international wie auch national eines deutlich: Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, was Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung auszeichnet und wie sie erreicht werden soll (Kalicki und Wolff-Marting 2015; Esch et al. 2006; für einen auf europäischer Ebene entwickelten Entwurf: Arbeitsgruppe für Frühkindliche Bildung und Betreuung 2014; für Deutschland: BMFSFJ 2016). Neben verschiedenen Bildungsplänen auf der Ebene der Bundesländer treten deshalb z.B. ebenso unterschiedliche Finanzierungssysteme, vielfältige Qualitäts- und pädagogische Konzepte sowie heterogene trügerspezifische Voraussetzungen, Akteursgruppen und (fach-)politische Interessen (Smidt und Schmidt 2012).

Die Frage nach der Qualität in der frühen Bildung, Betreuung und Erziehung und in Kindertageseinrichtungen ist unmittelbar verbunden mit den erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen der KiTa-Fachkräfte und insbesondere der KiTa-Leiter*innen. Auf sie fokussieren sich die hohen Erwartungshaltungen, sie sollen ermöglichen, was Kinder in der KiTa erleben, erfahren und erlernen (Betz 2013; Deutscher Verein 2013; Rannenbergschwerin 2012; Diskowski 2008).

KiTa-Leiter*innen stehen vor der Aufgabe, die Kindertageseinrichtung professionell zu führen und sie nachhaltig als Bildungseinrichtung zu profilieren. Sie tragen letztlich dafür Sorge, dass sich die Kinder körperlich wie auch seelisch gesund, sozial, kognitiv und emotional individuell sowie altersentsprechend entwickeln können. Ebenso sind sie dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter*innen im Sinne der angestrebten Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsqualität einen Raum für ihre berufliche Leistungsfähigkeit und -entwicklung finden. Damit ist aber die Arbeit der KiTa-Leiter*innen noch nicht erschöpfend beschrieben. Die Aufgaben beinhalten darüber hinaus eine faktische „Allzuständigkeit“ im Sinne einer Betriebsleitung, die weit über das pädagogische Anliegen der Einrichtung hinausgeht (Klug und Kratzmann 2016): „*Heads of ECEC settings are faced with a wide range of tasks, they are not only required to organize educational provision, but they must also manage financial and human resources*“ (European Commission, EACEA, EURYDICE, Eurostat 2014).

Hierin spiegelt sich der internationale wie nationale Konsens wider, dass KiTa-Leiter*innen in der (Weiter-)Entwicklung der Einrichtungsqualität eine Schlüsselrolle einnehmen und damit die pädagogische Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungserfolge der Kinder maßgeblich beeinflussen (Vandenbroeck, Urban und Peeters 2016; Spieß 2015; Siraj-Blatchford und Hallet 2014; OECD und DJI 2013).

Als eine der ersten Analysen zum Themenfeld „Leiten von deutschen Kindertageseinrichtungen“ wird mit dem fortschreibenden *Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme* der Bertelsmann Stiftung (Bock-Famulla und Lange 2013f.) die spezifische Rahmensituation von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern thematisiert. Deutlich wird darin u.a. der Einfluss uneinheitlicher länderspezifischer Reglements für Voraussetzungen der Leitungstätigkeit (z.B. in Bezug auf die zeitliche Ressourcenausstattung, die Qualifikation und die Aufgabenprofile). Arbeiten und Lernen in Kindertageseinrichtungen, so das Fazit der Länderberichte, zeichnet sich durch ein hohes Maß an heterogenen Voraussetzungen aus. Aspekte von Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung aus Sicht verschiedener beteiligter Akteursgruppen in einem kohärenten (nicht vereinheitlichten) System zusammenzuführen, wird eine der Aufgaben in der Zukunft sein (Urban 2016; Erdsiek-Rave und John-Ohnesorg 2013; Lindeboom und Buiskool 2013). Relevant sind aber nicht nur qualitative Aspekte, sondern auch quantitative, denn in deutschen Kindertageseinrichtungen gab es durch den Platzausbau neben dem Anstieg der Beschäftigten bereits 2016 über 52.700 Leitungskräfte (Lange 2017).

Für ihre Arbeit benötigen KiTa-Leiter*innen ausgewiesene Kompetenzen, die in verschiedenen Kompetenzprofilen dokumentiert sind (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2014). Zu bedenken ist hierbei jedoch, dass das Leitungshandeln in Kindertageseinrichtungen nicht allein durch professionelle Voraussetzungen der KiTa-Leiter*innen selbst bedingt ist. Vielmehr ist es auch eingebettet in legislative und trägerspezifische Vorgaben, zudem in den weiter gespannten Rahmen komplexer gesellschaftlicher Funktionszusammenhänge, kultureller Kontexte sowie ökonomischer und politischer Konstellationen (Bush 2016; Vandenbroeck, Urban und Peeters 2016; Strehmel und Ulber 2014; Rodd 2012). So arbeiten KiTa-Leiter*innen z.B. mit unterschiedlichen und z.T. auch widersprüchlichen Anforderungen. Sie stehen vielfältigen und wenig abgestimmten Professionalisierungsangeboten gegenüber, agieren oft mit unzureichenden Personalausstattungen sowie eingeschränkten Kooperationsmöglichkeiten und müssen schließlich mit Fachkräften verschiedener Professionen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Vorstellungen zusammenwirken. Hinzu kommen z.B. auch die sich verändernden rechtlichen und pädagogischen Rahmenbedingungen und Orientierungen der KiTa-Arbeit (etwa Ausbau zu Familienzentren, Mitarbeit im Sozialraum, Anforderungen an eine inklusive Förderpädagogik, Arbeit mit Familien mit Flucht- und Migrationshintergrund, Gesunderhaltung und -förderung der Kinder, sehr frühe Aufnahme von Kindern in die Einrichtung) (Maurice, Will und Rossbach 2016; Aubrey, Godfrey und Harris 2012; Diehm 2008). Das Leitungshandeln in Kindertageseinrichtungen und die hier benannten vielfältigen Kontexte des Leitungshandelns können zusammenfassend als ein komplexes


Zum Aufbau der Publikation

Im Anschluss an das einleitende Kapitel A folgt eine Erläuterung zur Konzeption der Gesamtstudie (B). Dieses Kapitel umfasst neben einer Darstellung des übergeordneten Studienziels und der zentralen Fragestellungen (B.1) eine zusammenfassende Erläuterung des theoretischen Studienmodells (B.2) und der methodischen Grundüberlegungen der vorliegenden Studie (B.3).

Das Kapitel C fokussiert die erste, qualitative Studienphase; es beschreibt zum einen die Realisierung dieser Studienphase (C.1) und zum anderen zusammenfassend daraus resultierende Ergebnisse (C.2).

In Kapitel D steht die zweite, quantitative Studienphase im Fokus. An die Darstellung des methodischen Vorgehens (D.1) schließt sich die Ergebnispräsentation an (D.2).

Nach einem Fazit der Gesamtstudie (Kapitel E) thematisiert das letzte Kapitel (F) die methodischen Limitationen der Untersuchung.



Zur personellen Projektkonstellation

Gesamtprojektleitung:
Kathrin Bock-Famulla

Wissenschaftliche Leitung und Konzeption der Gesamtstudie:
Susanne M. Nagel-Prinz

Konzeption und Durchführung der qualitativen Studienphase:
Susanne M. Nagel-Prinz und Peter Paulus

Konzeption und Durchführung der quantitativen Studienphase:
Günther Gediga, Susanne M. Nagel-Prinz, Peter Paulus,
Kathrin Bock-Famulla, Anne Münchow, Sebastian Wurster

System aufgefasst werden (Vandenbroeck, Urban und Peeters 2016; Diskowski 2012; Urban et al. 2012), dessen politischen und administrativen Steuerungsmöglichkeiten im Rahmen des Educational Governance Ansatzes bislang kaum bearbeitet sind (Ratermann und Stöbe-Blossey 2012). Systemtheoretische Überlegungen im Anschluss u.a. an Willke (2006) und ebenso Ergebnisse aus der School Governance Forschung (u.a. Altrichter, Brüsemeister und Wissinger 2007; Kussau und Brüsemeister 2007; Ratermann und Stöbe-Blossey 2012) könnten hier wichtige Impulse geben.

Zu konstatieren ist ebenfalls, dass sich die Forschung zu Fragen des Leitens von Kindertageseinrichtungen insgesamt national, aber auch international noch in den Anfängen befindet (Behr und Lange 2014; Bush 2012; Davies 2009). Im Bildungssetting Schule sieht das hingegen anders aus. Dort wird schon seit den 1960er Jahren zur Frage effektiver und guter Schulen und zur Frage der wirksamen Schulleitung geforscht (u.a. Hallinger und Huber 2012; Rolff 2016) sowie das System Schule aus Educational Governance Perspektive untersucht (u.a. auch Schrader et al. 2015; Maag Merki, Langer und Altrichter 2014). Auch die Erkenntnisse der organisationalwissenschaftlichen Forschung zu Themen der Führung von Organisationen (u.a. Lang und Rybnikova 2014) und die der schulpädagogischen Forschung könnten herangezogen werden, um zu prüfen, ob sie Anregungen für eine eigenständige Entwicklung im Bereich der Kindertageseinrichtungen bieten könnten (Ballaschk und Anders 2015; Rodd 2012).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Situation der Kindertageseinrichtungen in Deutschland ist es offenkundig aber auch von grundsätzlicher Bedeutung, die spezifischen Kontextbedingungen des Leitungshandelns umfassender zu erkunden.

B

Konzeption der Gesamtstudie



B.1 Übergeordnetes Studienziel und zentrale Fragestellungen

Anknüpfend an die einleitend skizzierte Situation zum Themenfeld „Leiten von Kindertageseinrichtungen“ in Deutschland interessieren in der vorliegenden Studie die Kontextbedingungen (bzw. Einflüsse) des Leitungshandelns¹, vor allem aus der Sicht von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern selbst. Dabei wird die Frage nach den Determinanten des Leitungshandelns abgelöst von einer verengten Perspektive auf die Person der KiTa-Leiter*innen selbst und eingebettet in einen größeren, systemisch zu konzipierenden Zusammenhang von Kontextbedingungen ihres Handelns; dieser muss mitbedacht werden, wenn die Qualität der Einrichtungen verbessert werden soll. Es ist das Ziel der Studie, diese Kontextbedingungen aus der Perspektive von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern zu beschreiben, zu bewerten und sie sys-

1 Der Begriff „Leitungshandeln“ in Kindertageseinrichtungen wird in der Studie als eine übergeordnete funktionale Beschreibung genutzt, die sachliche (auch als Management verstanden), personelle (im engeren Sinne als Führung verstanden) und fachliche (auch als Leadership verstanden) Verantwortung der KiTa-Leiter*innen (bzw. Leitungskräfte) in Kindertageseinrichtungen umfasst. Er beschreibt in der Studie das Handeln (i.S. zielgerichteter Tätigkeiten) von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern in verschiedenen Aufgabenbereichen, nicht jedoch individuelle Ausprägungen der Ausführung/Realisierung der verschiedenen Aufgabenbereiche. Als „Leiter*in (bzw. Leitungskraft)“ wird in der Studie diejenige vom Träger (als Arbeitgeber) autorisierte Person verstanden, die gesamtverantwortlich und/oder stellvertretend verantwortlich ist für die Funktion „Leitung“.

tematisierend einzuordnen. Dies geschieht zum einen mit Blick auf die gegenwärtige Situation und zum anderen mit Blick auf eine zukünftige positive Situation, die die Befragten antizipieren. Die Abbildung 1 bietet einen zusammenfassenden Überblick über die Konzeption der Gesamtstudie, das übergeordnete Studienziel und die zentralen Fragestellungen, das theoretische Studienmodell sowie die methodischen Grundüberlegungen. Die zentralen Fragestellungen der Studie lauten:

- a) Welche gegenwärtigen Bedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen beschreiben KiTa-Leiter*innen?
- b) Wie bewerten KiTa-Leiter*innen diese Bedingungen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Leitungshandeln (negativ – neutral – positiv)?
- c) Welche zukünftigen Bedingungen antizipieren KiTa-Leiter*innen, die ihr Leitungshandeln in Kindertageseinrichtungen unterstützen würden?
- d) Wie bewerten KiTa-Leiter*innen diese antizipierten unterstützenden Bedingungen hinsichtlich ihrer Bedeutung für zukünftiges Leitungshandeln (positiv – neutral)?

Mit den ersten Fragestellungen (a und b) werden Antworten auf Fragen zu aktuellen Kontextbedingungen des Leitungs-

Abb. 1: Konzeption der Gesamtstudie



handelns aus Sicht der aktuell tätigen KiTa-Leiter*innen generiert. Diese geben zugleich Auskunft über die Bewertung einzelner Bedingungen als hemmend (bzw. negativ) oder förderlich (bzw. positiv) für das aktuelle Leitungshandeln. Mit den zweiten Fragestellungen (c und d) stehen Zukunftsszenarien der Bedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen aus Sicht der aktuell tätigen KiTa-Leiter*innen im Zentrum. Durch einen solchen Perspektivenwechsel werden potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten für die Gestaltung des Leitungshandelns von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern aufgezeigt. Diese werden von ihnen in der Ausprägung ihrer unterstützenden Bedeutung eingeschätzt.

B.2 Theoretisches Studienmodell

Zur Operationalisierung und Beantwortung der zentralen Studienfragen knüpft die Studie an eine systemisch-interaktionistische Perspektive der Kontextbedingungen des Leitungshandelns von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern an. Daran orientiert wird ein systemisches Grundverständnis (u.a. Willke 2006) und die akteurstheoretische Sicht der Educational Governance Perspektive zugrunde gelegt, wie sie bereits für das System Schule (u.a. Altrichter, Brüsemeister und Wissinger 2007) konzipiert worden ist. Es wird in der Gesamtstudie deshalb von einem mehrdimensionalen Modell auf vier übergeordneten Einflussebenen ausgegangen, mit dem die folgenden Bedingungen berücksichtigt werden:

- individuelle bzw. personbezogene Bedingungen der KiTa-Leiter*innen (Mikroebene),
- Bedingungen auf organisationaler und kommunaler bzw. intra- und interinstitutioneller Ebene (Mesoebene),
- überregionale institutionelle Bedingungen des Leitungshandelns als weitere Außenbezüge der Kindertageseinrichtung (Makroebene) verstanden sowie
- intersektoral-umweltbezogene Bedingungen, die quer zur Mikro-, Meso- und Makroebene gesamtgesellschaftlich wirken (Querschnittsebene),

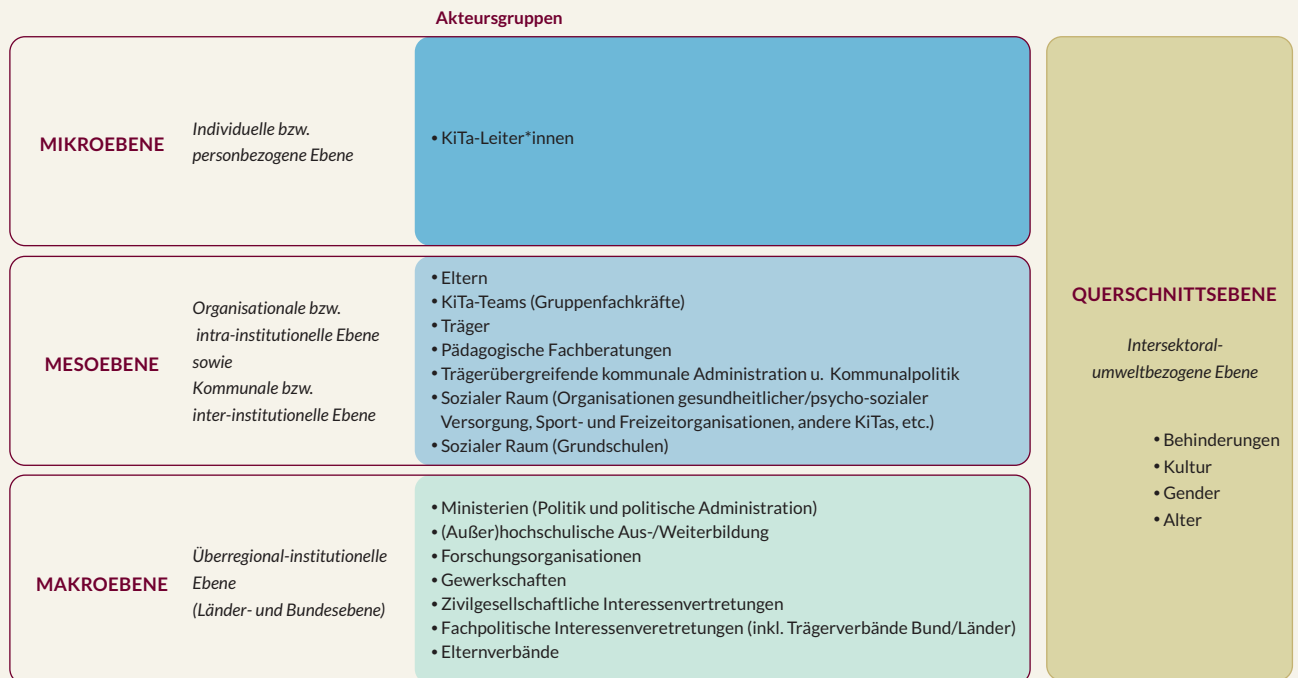
Um diese Ebenen der Kontextbedingungen für Leitungshandeln im System Kindertageseinrichtung weiter aufschlüsseln zu können und Anschlussfähigkeit an die Diskussion der Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung, Betreuung und Erziehung zu ermöglichen, ist es sinnvoll, sich an Modellen der frühen Bildung, Betreuung und Erziehung selbst zu orientieren, die ebenfalls eine ganzheitlichere Strukturierung vornehmen und Kontexte der Qualitätsentwicklung thematisieren. Im Rahmen der Studie erfolgt dazu eine Ori-

entierung an dem Modell „Das kompetente System frühkindliche Bildung und Betreuung“ (Urban et al. 2011; s. i. W. auch Arbeitsgruppe für Frühkindliche Bildung und Betreuung 2014). Die Autoren schlüsseln verschiedene Handlungsbereiche des Systems der frühkindlichen Bildung und Betreuung zwar nicht spezifisch für die Institution Kindertageseinrichtung sowie aus einer kompetenzorientierten Perspektive auf, auch stellen sie dazu keinen theoretischen Bezugsrahmen her. Jedoch ermöglicht das Modell eine Anknüpfung an die Educational Governance Perspektive und eröffnet einen Blick auf verschiedene Akteursgruppen auch im Umfeld von Kindertageseinrichtungen. Die angesprochenen Handlungsbereiche „*individual, institutional, inter-institutional and governance*“ (Urban et al. 2011:33) werden in der vorliegenden Studie in den drei Einflussebenen Mikro-, Meso- und Makroebene zusammengefasst und als Bündel verschiedener Akteursgruppen (Einflusskategorien) interpretiert, die auf das Leitungshandeln in Kindertageseinrichtungen wirken. Sie werden in der vorliegenden Studie zudem durch weitere Akteursgruppen ergänzt.

Darüber hinaus werden übergreifend auf einer Querschnittsebene gesamtgesellschaftliche Trends und Leitbilder als weitere Einflusskategorien verstanden. Diese können im Rahmen der Studie zwar nicht in der Gänze berücksichtigt werden, mit Bezug auf das Themenfeld der Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen erscheinen jedoch insbesondere die Aspekte der Vielfalt relevant, wie sie im Diversity-Ansatz aufgenommen sind.

Die gewählte theoretische Strukturierung des Studienmodells bietet einen Rahmen, um die komplexen Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen konturieren zu können. Grundsätzlich ist dazu zu sagen, dass die Ebenen des Systems Kindertageseinrichtung hier zunächst geschichtet angeordnet werden, mit dem Studienmodell wird aber keine Rangordnung der Ebenen vorgegeben. Auch werden keine Beziehungen zwischen den Akteursgruppen und Einflussebenen näher beschrieben. Ebenso lassen sich die Akteursgruppen auf der Meso- und der Makroebene nicht immer eindeutig zuordnen, so dass es teilweise zu Überschneidungen kommt. Sie werden hier zu analytischen Zwecken ihrem lokalen Tätigkeitsschwerpunkt nach eingruppiert. Das Studienmodell nimmt im Weiteren auch keine qualitativen Bestimmungen im Sinne von definierten Merkmalskatalogen vor, sondern formuliert offene Kategorien. Es hat zunächst eine orientierende Funktion und dient der groben Vorstrukturierung des komplexen Feldes als gemeinsame Reflexionshilfe und zur Bildung der Stichprobe (siehe Abb. 2).

Abb. 2: Theoretisches Studienmodell der Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen



Anmerkung: Kinder als Zielgruppen für alle Bemühungen des Systems Kindertageseinrichtung können aufgrund der Studienbedingungen hier nicht als explizite Forschungspartner*innen einbezogen werden. Im Rahmen der Studie werden die Mütter, Väter sowie KiTa-Leiter*innen aber aufgefordert, die Kindperspektive advokatorisch mit zu vertreten.

B.3 Methodische Grundüberlegungen der Gesamtstudie

Ausgehend von dem übergeordneten Interesse und Ziel der Gesamtstudie ist diese grundsätzlich deskriptiv-explorativ und populationsbeschreibend (Querschnittsstudie) angelegt. Im Vordergrund steht das Bestreben, die Kontextbedingungen des Leitungshandelns aus Sicht der KiTa-Leiter*innen herauszuarbeiten. Gegenstand ist nicht die Beschreibung des Leitungshandelns selbst, auch nicht die Erklärung/Prognose „erfolgreichen“ Leitungshandelns oder die hypothesengeleitete Entwicklung einer Führungs- bzw. Leitungstheorie für Kindertageseinrichtungen.

Den Anknüpfungspunkt bildet das Interesse der Auftraggeberin, die berufliche Situation von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern zu explorieren sowie Impulse für Entwicklungsmöglichkeiten ihrer beruflichen Tätigkeit anzustoßen. So ist es Prämisse der Studie, verschiedene Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung und insbesondere KiTa-Leiter*innen selbst von Anbeginn der Studie aktiv in die Entwicklung der repräsentativen Befragung miteinzubeziehen. Dieses Vorgehen ist mit einem Forschungsverständnis

verbunden, das sich soweit im Rahmen der formalen Studienbedingungen möglich an der Partizipativen Sozialforschung (Popp 2013; Unger 2014; Bergold, Stefan 2012) orientiert. Einbezogen sind dazu in Teil I der Gesamtstudie, in die qualitative Studienphase, wie im theoretischen Studienmodell dargelegt, verschiedene Akteursgruppen der Mikro-, Meso- und Makroebene.

Grundsätzlich geht es in der partizipativen Forschung um einen Ansatz der Forschung mit Menschen und nicht über Menschen. Die klassischerweise objektivierte/n Zielgruppe/n wird/werden als Mitgestaltende in den Forschungsprozess einbezogen. Nur auf diese Weise kann u. E. für Teil II der Gesamtstudie, die quantitative Befragung, weitestgehend sichergestellt werden, dass Themen angesprochen werden, die für die Akteursgruppen, v.a. für KiTa-Leiter*innen selbst, im beruflichen Handeln relevant sind.

Daran anknüpfend wird in der Gesamtstudie zudem grundsätzlich von der Fähigkeit der Subjekte ausgegangen, ihre Arbeitskontexte angemessen selbst darzustellen sowie Perspektiven für die weitere unterstützende Entwicklung des Systems Kindertageseinrichtung zu antizipieren

(„Sinnhaftigkeitsunterstellung“, Helfferich 2009). Dies entspricht einem Professionalisierungsverständnis, mit dem auch die Professionalisierung des Leitungshandelns in der gemeinsamen Gestaltungskraft der Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung gesehen wird. Mit ihm wird Raum für eine evidenzbasierte Praxis wie auch praxisbasierte Evidenz geschaffen – Stichwort `Gegenstromprinzip´ in Anknüpfung an das Konzept des Niedersächsischen Instituts für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) (Wissenschaftliche Kommission in Niedersachsen 2011).

Wie bereits angeführt, ist der quantitativen Querschnittstudie eine qualitative Studienphase vorgeschaltet. Für die Gesamtstudie werden zwei methodische Vorgehensweisen in einem Mixed-Methods-Ansatz kombiniert (Loosen und Scholl 2012; Flick 2011; Fielding und Schreier 2001). Spezifisch wird für die Studie die sequenzielle Integration qualitativer und quantitativer Methoden umgesetzt. Methodisches Ziel ist hierbei, anknüpfend an das dargestellte Forschungsverständnis und soweit im Studienrahmen möglich, mit verschiedenen Akteursgruppen des Systems Kindertageseinrichtung eine kooperative Entwicklung der Inhalte des Befragungsinstrumentes für die quantitative Studie zu ermöglichen.

In der ersten, der qualitativen Studienphase werden die dargelegten zentralen Studienfragestellungen für die anschließende Hauptuntersuchung, die quantitative repräsentative Studie, operationalisiert. Verschiedene Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung werden, angelehnt an das Partizipationsmodell von Wright, Unger und Block (2010 nach Arnstein 1969), im Verlauf der qualitativen Studienphase unterschiedlich beteiligt. Im Mittelpunkt stehen der gemeinsame Erkenntnisprozess und die gemeinsame Reflexion des Gegenwärtigen und des Antizipierten sowie die Bündelung von Erfahrungswissen, insbesondere der expliziten Sichtweisen und Meinungen der KiTa-Leiter*innen selbst. Ausgewählte Ergebnisse der qualitativen Studienphase werden für die weitere quantitative Befragung verdichtet.

Die zweite, die quantitative Studienphase setzt es sich dann zum Ziel, populationsbeschreibende bzw. repräsentative Aussagen sowohl über die wahrgenommenen gegenwärtigen als auch über die für die Zukunft antizipierten positiven Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen im Rahmen einer bundesweiten Befragung von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern zu ermöglichen.

C

Qualitative Studienphase



C.1 Realisierung der qualitativen Studienphase

Die Abbildung 3 bietet mit einer zusammenfassenden Darstellung der übergeordneten Arbeitsfragen, des Samplings sowie der Erhebungs- und Auswertungsmethode einen Gesamtüberblick zur Realisierung der qualitativen Studienphase.

C.1.1 Übergeordnete Arbeitsfragen der qualitativen Studienphase

Analog zu den zentralen Studienfragen der Gesamtstudie lauten die Arbeitsfragen der qualitativen Studienphase:

- Womit nehmen verschiedene Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung *gegenwärtig* Einfluss auf das Leitungshandeln in KiTas?

Welche gesamtgesellschaftlichen Einflüsse wirken *gegenwärtig* auf das Leitungshandeln in KiTas?

Wie werden diese Einflüsse von verschiedenen Akteursgruppen, v.a. KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern selbst, beschrieben?

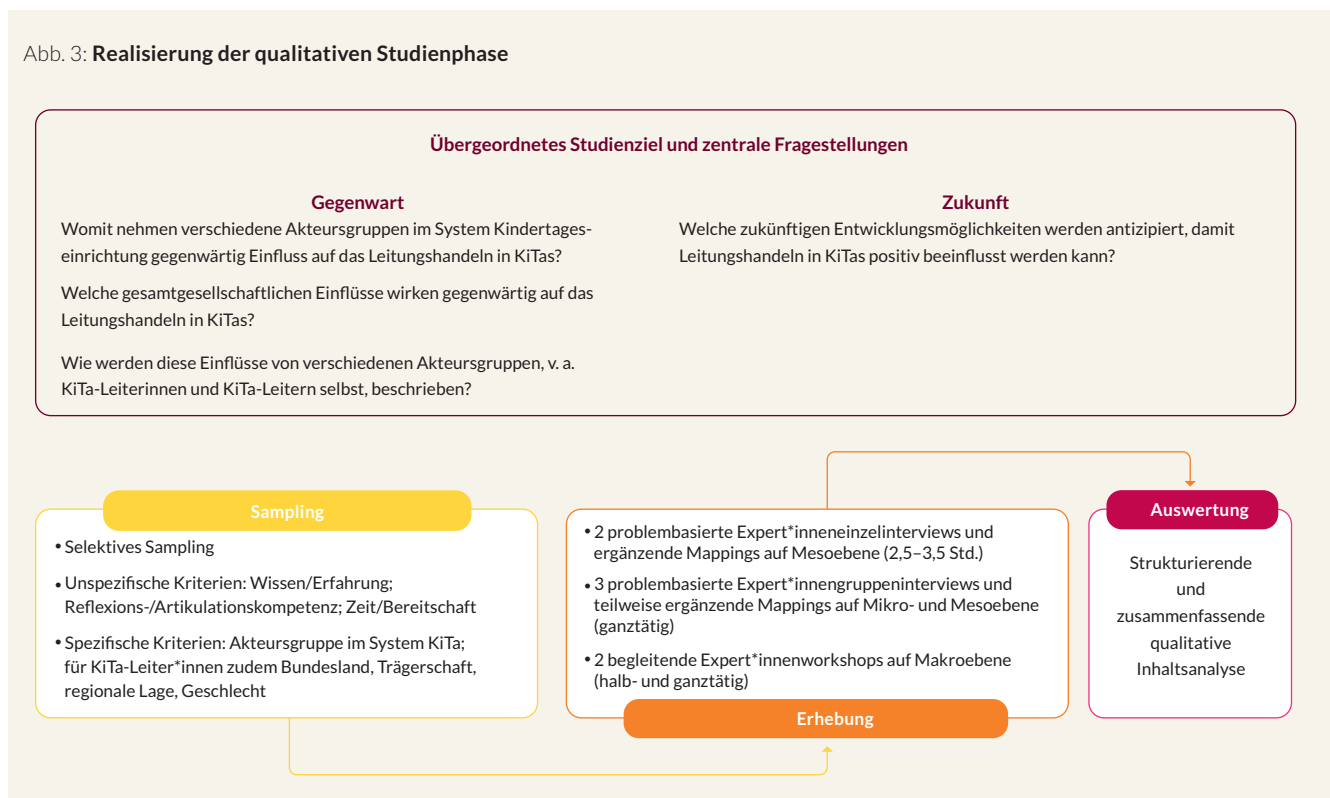
- Welche *zukünftigen* Entwicklungsmöglichkeiten werden antizipiert, damit Leitungshandeln in KiTas positiv beeinflusst werden kann?

Fixpunkt für die Reflexion der Fragestellungen ist die Expert*innenperspektive. Das bedeutet, nicht die persönlich-individuell erfahrene Situation der einzelnen Teilnehmer*innen und damit die Person dieser zu fokussieren. Vielmehr werden mit den Teilnehmer*innen die abstrahierten und generalisierten Wissensbestände erkundet, die sie aus ihrer Expert*innenrolle und über ihren persönlichen Wirkungskreis hinaus generieren.

C.1.2 Erhebung: Expert*inneninterviews und ergänzend Mappingverfahren

Für die Erhebung in der qualitativen Studienphase dient ein Konzept, das eine Methodentriangulation vorsieht und dazu verschiedene qualitativ-methodische Zugänge kombiniert. Das Ziel der Methodenkombination ist jedoch nicht die Validierung, sondern die Anreicherung und Vervollständigung der Erkenntnisse zu den Studienfragen aus Sicht der Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung, insbesondere von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern selbst, um eine größere Breite der Erkenntnisse zu ermöglichen (Flick 2010; 2004).

Abb. 3: Realisierung der qualitativen Studienphase



Tab. 1: Überblick über die methodische Konstellation der qualitativen Erhebung

Methoden	Problemzentrierte Expert*innengruppeninterviews; teils ergänzend Mappingverfahren	Problemzentrierte Expert*inneneinzelinterviews; ergänzend Mappingverfahren	Expert*innenworkshops
Interview- bzw. Workshoplänge	6–7 Std.	2,5–3,5 Std.	5–7 Std.
Anzahl	3 (n _{Teilnehmer*innen} = 4; 5; 6) (2014/15)	2 (2015)	2 (n _{Teilnehmer*innen} = 2; 16) (2015)
Gesamtteilnehmer*innenzahl	35		

Es werden (a) fünf Leitfadenterviews durchgeführt, die auf die Zielgruppe von Expert*innen fokussierten (Expert*inneninterview) und einen dialogisch-diskursiven Prozess ermöglichen (problemzentriertes Interview). Es handelt sich um Repräsentant*innen des dargestellten theoretischen Studienmodells, um weitestgehend sicherstellen zu können, dass in der quantitativen Befragung die berufliche Wirklichkeit der KiTa-Leiter*innen und die für sie relevanten Aspekte ihres Leitungshandelns angesprochen werden. Die Interviews der qualitativen Studienphase werden vor allem als Gruppeninterviews verwirklicht, alternativ werden Einzelinterviews bei terminlichen Schwierigkeiten der teilnehmenden Expert*innen gewählt. Ergänzt werden die Interviews durch Mappingverfahren zur qualitativen Modellierung. Anknüpfend an die Expert*inneninterviews, werden zudem (b) zwei Expert*innenworkshops durchgeführt. Alle Interviews und Workshops werden audioaufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die methodische Konstellation.

Die Interviews bestehen aus zwei Hauptphasen: den Kontextbedingungen in der Gegenwart und den antizipierten positiven Kontextbedingungen für die Zukunft. Zu Beginn wird in einer Warm-Up Phase mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das Aufgabenprofil von KiTa-Leitungskräften diskutiert; dieses erfolgt in Orientierung an dem Kompetenzprofil KiTa-Leitung und dem dahinterliegenden Aufgabenprofil, wie es von der WiFF-Expert*innengruppe (WiFF 2014; Strehmel und Ulber 2014) entwickelt wurde. Zudem wird mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in einem Überblick erarbeitet, welche übergeordneten Einflussebenen und -kategorien auf das KiTa-Leitungshandeln wahrgenommen werden. Dazu wird das in Abbildung 2 dargelegte theoretische Studienmodell optisch und inhaltlich präsentiert und zur Diskussion gestellt. Die Teilnehmer*innen werden aufgefordert, das Aufgabenprofil sowie die übergeordneten Einflussebenen und -kategorien gegebenenfalls zu verändern. In der anschließenden ersten Hauptphase der Interviews werden die Teilnehmer*innen gebeten, zunächst gegenwärtig wahrgenommene Kontextbedingungen für das Leitungshandeln zu beschreiben sowie ergänzend mit Hilfe

eines visuellen Mappings einen gerichteten Blick einzunehmen; hier stehen vernetzte Bedingungen des Leitungshandelns im Fokus und die Teilnehmer*innen werden gebeten, dazu die ihrer Ansicht nach wichtigsten Akteursgruppen und Kontextbedingungen für das Leitungshandeln zu thematisieren. Zudem werden die Teilnehmer*innen in der zweiten Hauptphase gebeten, positive Kontextbedingungen für eine positive Zukunft des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen zu antizipieren.

Die Workshops finden zeitlich nach den Interviews statt. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern werden im ersten Schritt die bisherigen Ergebnisse der qualitativen Studienphase vorgestellt. In einem zweiten Teil werden sie gebeten, diese Ergebnisse aus ihrer Expert*innensicht zu ergänzen, dazu wird in Kleingruppen gearbeitet. Die Kleingruppenergebnisse werden in der Gesamtgruppe vorgestellt sowie diskutiert und fließen in die Gesamtergebnisse der qualitativen Studienphase ein.

Die beteiligten Expert*innen sind insofern Mitgestaltende des Forschungsprozesses, als ihnen in der qualitativen Studienphase (in unterschiedlichem Maße) Mitbestimmungsmöglichkeiten und Entscheidungen übertragen werden; in Anlehnung an das neunstufige Modell der Partizipation nach Wright, Block und Unger (2007)² bis Stufe 7 (teilweise Übertragung von Entscheidungskompetenz):

- Die KiTa-Leiter*innen (Mikroebene) sowie Akteursgruppen auf organisationaler/intra-institutioneller und kommunaler/inter-institutioneller Ebene (Mesoebene) werden in der qualitativen Studienphase aufgrund ihrer Feldnähe zum Leitungshandeln als Hauptakteursgruppen in der qualitativen Studienphase verstanden. Sie nehmen den vorrangigen Einfluss auf die Inhalte der quantitativen Befragung (Stufe 6–7).

² Bereich der Nicht-Partizipation: Stufe 1 – Instrumentalisierung, Stufe 2 – Erziehung und Behandeln; Bereich der Vorstufen der Partizipation: Stufe 3 – Information, Stufe 4 – Anhörung, Stufe 5 – Einbeziehung; Bereich der Partizipation: Stufe 6 – Mitbestimmung, Stufe 7 – teilweise Übertragung von Entscheidungskompetenz, Stufe 8 – Entscheidungsmacht; Bereich über Partizipation: Stufe 9 – selbstständige Organisation.

- Die Akteursgruppen der Makroebene werden als Mitglieder des Beirats³ aller Forschungsprojekte in der Schwerpunktreihe „KiTa-Leitung“ der Bertelsmann Stiftung über den gesamten Projektverlauf in v.a. beratender Funktion angehört und einbezogen (Stufe 4–5). Nachrangig und ergänzend bestimmen sie als Workshop-Partner*innen in der qualitativen Studienphase über die Inhalte der quantitativen Befragung mit (Stufe 6–7).
- Dem Forschungsteam obliegt die Konzeption und Konkretisierung der Gesamtstudie in Abstimmung mit der Auftraggeberin und in Teilverantwortlichkeiten. Ebenso werden beide als Akteursgruppen der Makroebene ergänzend in die Entwicklung der Fragebogeninhalte mit einbezogen (Stufe 6–7).

C.1.3 Sampling und Beschreibung des Samples

Ziel ist es, das Forschungsfeld möglichst breit in seinen Merkmalen zu berücksichtigen. Ausgehend von den Studienrahmenbedingungen wird dazu ein qualitativer Stichprobenplan⁴ mit einer unspezifischen und fünf spezifischen Ebenen entwickelt (siehe Tab. 2):

Auf einer unspezifischen Ebene (unabhängig vom Forschungsthema) werden für alle Teilnehmer*innen die von Morse (1994, zit. n. Flick, 2010) eingeführten allgemeinen Auswahlkriterien, die in der qualitativen Forschung insbesondere bei Interviews bedacht werden, festgelegt: Wissen/Erfahrung zum Untersuchungsthema; Fähigkeit zur Reflexion und Artikulation; Zeit/Bereitschaft (i.S. eines gewollten Engagements) für die Teilnahme.

Auf einer ersten bis dritten spezifischen Ebene wird mit Bezug auf das dargestellte theoretische Studienmodell grundsätzlich eine Kontrastierung relevant, mit der weitestgehend sichergestellt werden kann, dass Akteursgruppen des Systems Kindertageseinrichtung auf individueller, organisationaler und kommunaler Ebene sowie auf Länder- und Bundesebene berücksichtigt werden können. Kennzeichnend für diese Kontrastierung ist die multidisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmer*innen, die im System KiTa integrativ zusammenwirken.

3 Ein Beirat, besetzt mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Vertreterinnen und Vertretern der Landesministerien, der Trägerverbände, der kommunalen Spitzenverbände und Gewerkschaften, hat in der Schwerpunktreihe „KiTa-Leitung“ der Bertelsmann Stiftung mehrere Projekte in den Phasen der Konzeption, Durchführung und Ergebnisdiskussion begleitet. Die breite Besetzung des Beirates resultierte aus dem Anspruch, dass die verschiedenen Akteursgruppen im frühkindlichen Bildungssystem in diesem Gremium vertreten sein sollten. Zudem verfolgten die Projekte in der Schwerpunktreihe unterschiedliche methodische Ansätze und Fragestellungen, so dass im Beirat eine breite Expertise vertreten sein sollte.

Da in dieser Studie insbesondere die Sichtweisen von KiTa-Leitungskräften von Interesse sind, wird auch im Sampling vor allem diese Gruppe berücksichtigt und die Auswahl dieser anhand folgender Kriterien weiter kontrastiert:

- Bundesland,
- Trägerschaft,
- regionale Lage,
- Geschlecht der KiTa-Leitungskraft.

Die qualitative Stichprobenbildung nimmt zusätzlich die Anzahl der Teilnehmer*innen innerhalb des jeweiligen Kriteriums in den Blick. Auf Ebene 1 werden für die Gruppe der KiTa-Leiter*innen 14⁵ Teilnehmer*innen geplant, alle weiteren Akteursgruppen und Kriterien sollen durch mindestens 1 Teilnehmer*in repräsentiert sein.

In der qualitativen Studienphase wird mit insgesamt 35 Interview- und Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmern zusammengearbeitet. Die Teilnehmer*innen repräsentieren unterschiedliche Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung (siehe zum theoretischen Studienmodell Abb. 2).

Mikroebene

An zwei Expert*innengruppeninterviews nehmen insgesamt elf KiTa-Leiter*innen aus elf Bundesländern teil.

Mesoebene

Auf Mesoebene nehmen an einem weiteren dritten Gruppeninterview und zwei zusätzlichen Einzelinterviews insgesamt sechs Expert*innen teil.

- Die Akteursgruppe der Eltern wird vertreten durch eine Repräsentantin der Elterninitiativen, die sich zudem auf Landesebene für Elterninteressen engagiert.
- Als Mitglied des KiTa-Teams ist eine pädagogische Gruppenfachkraft vertreten.
- Die Trägerschaften werden repräsentiert durch einen Landesverband, der Mitgliedseinrichtungen fachlich begleitet, selbst Kindertageseinrichtungen betreibt und als direkter Arbeitgeber von KiTa-Leiterinnen und Kita-Leitern agiert.
- Die Akteursgruppe der pädagogischen Fachberatungen wird vertreten durch eine Fachdienstleitung, der auch die Koordinierung und z.T. auch die pädagogische Fachberatung selbst obliegt.

4 Umgang mit den Daten und zum Vertrauensschutz in der qualitativen Studienphase und seinen Besonderheiten: Die Einwilligungserklärung orientiert sich am Workingpaper 238 „Datenschutzrechtliche Anforderungen bei der Generierung und Archivierung qualitativer Interviewdaten“, erarbeitet und verfasst von der Arbeitsgruppe Datenschutz und qualitative Sozialforschung des Rates für Sozial- und Wirtschaftsdaten (2014).

5 Siehe hierzu Kapitel F.

Tab. 2: **Selektives Sampling – qualitativer Stichprobenplan****Unspezifische Kriterienebene**

Allgemeine Kriterien nach Morse (1998):

- Wissen/Erfahrung zum Untersuchungsthema
- Fähigkeit zur Reflexion und Artikulation
- Zeit und Bereitschaft (i. S. eines gewollten Engagements) für die Teilnahme

Spezifische Kriterienebene**Kriterienebene 1 – Akteursgruppe Mikroebene – KiTa-Leiter*innen**

1.1 KiTa-Leitungskräfte	1.2 Bundesländer	1.3 Trägerschaft	1.4 Regionale Lage	1.5 Geschlecht der KiTa-Leitungskräfte			
<ul style="list-style-type: none"> • AWO • DRK • Diakonie / evangelische Träger • Caritas / katholische Träger • Öffentliche / kommunale Träger • Sonstige freie Träger 	<ul style="list-style-type: none"> • ländlich / Kleinstadt bis 19.999 Einwohner*innen • Mittelstadt mit 20.000–99.999 Einwohner*innen • Großstadt ab 100.000 Einwohner*innen 	<ul style="list-style-type: none"> • weiblich • männlich 	N = 14	N = 14	N = jeweils mindestens 1	N = jeweils mindestens 1	N = jeweils mindestens 1

Kriterienebene 2 – Akteursgruppen Mesoebene – organisationale und kommunale Ebene

- Eltern
- KiTa-Teams (Gruppenfachkräfte)
- Träger
- Pädagogische Fachberatungen
- Trägerübergreifende kommunale Administration u. Kommunalpolitik
- Sozialer Raum (Organisationen gesundheitlicher / psycho-sozialer Versorgung, Sport- und Freizeitorganisationen, andere KiTas, etc.)
- Sozialer Raum (Grundschulen)

N = jeweils mindestens 1

Kriterienebene 3 – Akteursgruppen Makroebene – Länder- und Bundesebene

- Ministerien (Politik und politische Administration)
- (Außer)hochschulische Aus-/Weiterbildung
- Forschungsorganisationen
- Gewerkschaften
- Zivilgesellschaftliche Interessenvertretungen
- Fachpolitische Interessenvertretungen (inkl. Trägerverbände Bund/Länder)
- Elternverbände

N = jeweils mindestens 1

- Der soziale Raum wird durch eine Grundschulleiterin vertreten sowie durch eine regional koordinierende Vernetzungsakteurin.

Makroebene

Auf Makroebene nehmen an zwei Workshops insgesamt 18 Expert*innen teil. Sie repräsentieren die Akteursgruppen

- der Ministerien durch Vertreter*innen der politischen Administration auf Länderebene,
- der Aus- und Weiterbildung durch Trägerverbände und Vertreter*innen von Hochschulen bzw. eines An-Instituts,
- der Forschungsorganisationen durch Hochschulvertreter*innen bzw. Vertretung eines An-Instituts einer Hochschule,
- der fachpolitischen Interessenverbände auf Landesebene durch nicht öffentliche Trägerverbände sowie auf Bundesebene durch öffentliche Interessenvertretung,
- der Gewerkschaften auf Bundesebene sowie durch eine gewerkschaftlich engagierte KiTa-Leitungskraft,
- der zivilgesellschaftlichen Vertretungen durch die Auftraggeberin selbst als Stiftung,
- der Eltern sowohl durch eine bundesweite als auch durch eine landesbezogene Selbstorganisation der Elternschaft.

C.1.4 Auswertung: Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Erhebungen erfolgt in Orientierung an Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse (Schreier 2014; Flick 2010), spezifisch an der strukturierenden (deduktiv geleiteten) und zusammenfassenden (induktiv geleiteten) qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2010). Ziel ist die Reduktion bzw. Explikation des Ausgangsmaterials in Bezug auf die Studienfragen.

Im Rahmen der vorgestellten Studie werden zur Ergebnisabsicherung Validierungsmethoden der qualitativen Forschung integriert, um weitestgehend gewährleisten zu können, dass die expliziten Sichtweisen der Teilnehmer*innen, insbesondere der KiTa-Leiter*innen, in die quantitative Befragung eingehen.

Einem diskursiv-dialogischen Erhebungsverfahren, wie es mit dem problemzentrierten Expert*inneninterview verwirklicht wird, ist es möglich, parallel zur Erhebung im kommunikativen Prozess auch eine erste Validierung der Ergebnisse vorzunehmen. Darüber hinaus werden in Anlehnung an Legewie (1987), der anschließt an Habermas, Theorie des kommunikativen Handelns, die folgenden Validierungsmethoden genutzt (Mruck und Mey 2000):

- Konsensuelle Validierung: Die Auswertung des Datenmaterials wird von zwei Forschenden durchgeführt, um einen Konsens über die Ergebnisse zu ermöglichen.
- Kommunikative Validierung: Analog zum kommunikativen Interviewstil werden die Ergebnisse der Auswertung zwischen den Forschenden und den Interviewteilerinnen und -teilnehmern rückgekoppelt und die Ergebnisse daraufhin präzisiert.

Die Auswertung des qualitativen Materials folgt einem Aufbau, der sich zusammenfassend wie folgt beschreiben lässt (siehe Abb. 4):

- Der Auswertung liegen ca. 900 A4-Seiten Transkription sowie unterstützend Fotodokumentationen der Arbeitsphasen aus den zwei Expert*inneneinzelinterviews, den drei Expert*innengruppeninterviews sowie den zwei begleitenden Workshops zugrunde.
- Nach dem Prinzip „Satz für Satz, Absatz für Absatz“ wird in einem ersten Analysedurchgang die strukturierende (deduktive) Inhaltsanalyse, in einem zweiten Durchgang die zusammenfassende (induktive) Inhaltsanalyse durchgeführt. Mit diesem Vorgehen wird zunächst jeweils für den Einzelfall eine Paraphrasierung der auf die Studienfragen bezogenen wesentlichen Inhalte ermöglicht und

diese durch Zusammenführung ähnlicher Inhalte auf zentrale Aussagen reduziert (1. Reduktion). Zur konsensuellen Validierung werden sie von zwei Mitgliedern des Forschungsteams getrennt voneinander vorgenommen.

- Darauf folgt eine kommunikative Validierung mit den Interviewpartnerinnen und -partnern. Mit den Workshop-teilnehmerinnen und -teilnehmern kann dieses in gleicher Weise nicht durchgeführt werden. Auch hier werden jedoch die Arbeitsergebnisse schriftlich auf Arbeitsplakaten festgehalten und jeweils im Arbeitsprozess kommunikativ validiert.
- Im Anschluss daran wird in einem zweiten Reduktionsschritt das Material fallübergreifend pro Kategorie zusammengeführt (2. Reduktion). Auch diese Arbeitsschritte werden von Mitgliedern des Forschungsteams konsensuell validiert.
- Auf der letzten Ebene geht es dann darum, die Indikatoren für den Fragebogen zu bilden und dazu die Ergebnisse auf einen bestimmten Sachverhalt zu konzentrieren. Diese Auswertungsebene dient als Grundlage für die Fragebogenkonstruktion in der quantitativen Studienphase.

Abb. 4: Auswertungsschritte des qualitativen Textmaterials



C.2 Zusammengefasste Ergebnisse der qualitativen Studienphase

Im Folgenden werden die für die quantitative Befragung relevanten Endergebnisse der qualitativen Studienphase zusammenfassend vorgestellt: das Aufgabenprofil von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern (Abschnitt C.2.1) sowie die übergeordneten Einflüssebenen und -kategorien auf das Leitungshandeln und die darin erarbeiteten Kontextbedingungen des Leitungshandelns (Abschnitt C.2.2), die in der quantitativen Studienphase dem Fragebogen zugrunde liegen.

C.2.1 Das Aufgabenprofil von KiTa-Leitungskräften

Aufgabenbereiche in der Gegenwart

Die Expert*innen der Studie bestätigen die Aufgabenbereiche von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern, wie sie ausgehend vom Kompetenzprofil der WiFF (2014) zu Beginn der Erhebungen zur Diskussion gestellt werden. Grundsätzlich betonen sie aber, dass diese Aufgabenbereiche zwar in ihrer Gesamtheit vorkommen, aber nicht alle gleichermaßen in der Verantwortung von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern liegen, sondern vielfach als Trägeraufgaben verstanden werden und auch teils vom Träger übernommen werden.

Zudem werden die Aufgabenbereiche der Gegenwart durch weitere ergänzt, die die Expert*innen der Interviewstudie im WiFF-Profil (WiFF 2014) nicht berücksichtigt sehen oder die sie hervorgehoben wissen wollen, da diese als ressourcenbindend (sowohl im negativen als auch im positiven Sinne) im Arbeitsalltag von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern wahrgenommen werden. Diese ergänzten Aufgabenbereiche sind in der Tabelle 3 in roter Schriftfarbe markiert. Es wird explizit ergänzt, dass

- KiTa-Leiter*innen eine aktive Rolle in der Wahrnehmung der Rechte der Kinder übernehmen und sie Anwälte der Kinder sind. Dieses gilt jedoch nicht nur im Rahmen des Schutzes bei Kindeswohlgefährdung; vielmehr kümmern sie sich auch um die *Sicherstellung der UN-Kinderrechtskonvention und Umsetzung der Inklusion/Behindertenrechtskonvention* und Landesausführungsgesetze.
- ebenso die *Umsetzung des Versorgungsauftrags* (gemeint ist hier z.B. die Mittagsverpflegung der Kinder) hervorzuheben ist, die im Zuge der permanenten Ausweitung der Ganztagsbetreuung für KiTa-Leiter*innen ein wachsendes Problem darstellt und von ihnen nicht als Teil des Betreuungsauftrages verstanden wird.
- vielfach die *aktive Mitarbeit im pädagogischen Gruppendienst* gegeben ist, auch wenn sie keine genuine Aufgabe von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern ist. Deshalb soll sie in einem Aufgabenprofil von KiTa-Leitungskräften berücksichtigt werden.
- die Aufgaben der Betriebsführung wesentlich auch in der *Betreuung von Handwerkern und Architekten für Baumaßnahmen sowie Reparaturen* bestehen.
- der *Umgang mit dem Thema Älterwerden im Beruf* zwar auch ein Thema der Gesundheit ist, aber vom Aufgabenbereich Gestaltung des Gesundheitsmanagements auch insofern abzuheben ist bzw. darüber hinausgeht, als sich damit die Sicht auch auf das Thema Berufsbiografie und Berufsplanung richtet.
- die *Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben für Personalschlüssel* ein hervorzuhebender Arbeitsbereich ist, der für KiTa-Leiter*innen eine hohe Verantwortung bedeutet und bei der Planung des Personaleinsatzes vielfach Probleme mit sich bringt, da die gesetzlichen Vorgaben zum Einsatz von Vertretungskräften vielfach nicht eingehalten werden können. Unter anderem bei diesem Arbeitsbereich ist aus ihrer Sicht die Frage zu stellen, wer für die Personalplanung eigentlich zuständig ist: die KiTa-Leitungskräfte oder der Träger?
- die KiTa-Leiter*innen Praktikant*innen nicht nur anleiten, sondern *mit Berufsschulen kooperieren* müssen und eine Ausbildungsfunktion im Zusammenhang mit der Praktikant*innenbetreuung übernehmen.
- die *Mitarbeit von Ehrenamtlichen* vielfach Mehrarbeit für die Teams und die KiTa-Leiter*innen bedeutet, weil Ehrenamtliche nicht die richtige Qualifikation mitbringen und vielfach erst eingewiesen werden müssen. Deshalb wird in einigen Kindertageseinrichtungen mittlerweile davon abgesehen.
- die *Zusammenarbeit mit den pädagogischen Fachberatungen* fehlt und sich nicht im Aufgabenbereich der Kooperation mit dem Träger widerspiegelt.
- die KiTa-Leiter*innen die Interessen der Kinder/Familien *in der Kommunalpolitik* vertreten; i.S. des gesellschaftspolitischen Auftrags der KiTa z.B. im Jugendhilfe- bzw. Sozialausschuss.

Tab. 3: **Gegenwärtiges Leitungshandeln: Handeln von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern in verschiedenen Aufgabenbereichen**
nach WiFF 2014; Ergänzungen durch die teilnehmenden Expert*innen an der Studie in roter Schriftfarbe

Leitungshandeln: Handeln von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern in verschiedenen Aufgabenbereichen		
Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag	Betriebsführung	Selbstmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistung der Umsetzung der pädagogischen Konzeption sowie der Bildungspläne (explizit auch der Kinderrechts- und Behindertenrechtskonvention) • Verantwortung des Qualitätsmanagements • Sicherstellung des Schutzes vor Kindeswohlgefährdung • Planung der Raumkonzepte und der zeitlichen Abläufe für die pädagogische Arbeit • Umsetzung des Versorgungsauftrages • Mitarbeit im pädagogischen Gruppendienst (Realität für viele Leiter*innen, aber keine Leitungsaufgabe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung aller Rahmenbedingungen und Vorgaben • Einsatzverantwortung der finanziellen, materiellen, räumlichen Ressourcen • Planung und Organisation aller der KiTa-Abläufe und -Prozesse • Betreuung von Architekten/Handwerkern bei Baumaßnahmen/Reparaturen • Besetzung der KiTa-Plätze • Öffentlichkeitsarbeit • Gestaltung des Gesundheitsmanagements • Umgang mit dem Thema Älterwerden im Beruf 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der eigenen Fachexpertise, des eigenen Führungsprofils und der eigenen Laufbahn • Klärung des Aufgabenprofils mit dem Träger • Eigenes Krisen- und Stressmanagement

Aufgabenbereiche für eine antizipierte positive Zukunft

Für eine antizipierte positive Zukunft wird konstatiert, dass grundsätzlich eine Klärung nötig ist, welches die Aufgabenbereiche von KiTa-Leiterinnen und Kita-Leitern sein sollen. Dazu wird ergänzt, dass

- die Aufgaben der KiTa-Leiter*innen mit denen der Träger abzustimmen sind und sich hierzu auch Qualitätsstandards herausbilden sollen.
- die fachliche Mitarbeit im pädagogischen Gruppendienst entfallen muss; KiTa-Leiter*innen sollen in der Zukunft als „Führungskräfte der mittleren Managementebene“ verstanden werden und sich auch selbst darin verorten. Das „operative Geschäft am Kind“ gehört dann nicht zu ihren Aufgaben.
- der Schwerpunkt der Aufgaben von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern in der Führung der Mitarbeiter*innen, im Qualitätsmanagement und in der Organisationsentwicklung zur Sicherung des Bildungsauftrages sowie im Selbstmanagement liegt. Als nachrangig werden die Verwaltungsaufgaben als Aufgaben von KiTa-Leiterinnen und Kita-Leitern verstanden.

C.2.2 Übergeordnete Einflussebenen und -kategorien sowie Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen

Übergeordnete Einflussebenen und -kategorien in der Gegenwart

Die Expert*innen der Studie bestätigen die vorgestellten übergeordneten Einflussebenen und -kategorien des theoretischen Studienmodells. Diese werden zu Beginn der Erhebungen oder in deren weiterem Verlauf durch zusätzliche Kategorien explizit ergänzt; ebenso werden im Verlauf der qualitativen Inhaltsanalyse noch weitere Einflusskategorien induktiv erarbeitet:

- **Ehrenamtlich Tätige** in Kindertageseinrichtungen werden als eine spezifische Akteursgruppe thematisiert, da sie unter besonderen Qualifikationsvoraussetzungen mitarbeiten und dadurch einer anderen Personalführung bedürfen.
- Von einem Teil der Expert*innen wird ergänzt, dass *Kinder* altersabhängig als eigenständige Akteursgruppe zu berücksichtigen sind und ihre Belange in die Ausgestaltung der Praxis in Kindertageseinrichtungen partizipativ einzubeziehen sind und teils auch schon einbezogen werden, da ihre Interessen nicht vollständig durch Elterninteressen vertreten werden können.
- **Aufsichtsbehörden**, insbesondere Arbeitsschutzinstitutionen (Berufsgenossenschaften, Gemeindeunfallversicherer), das Landesjugendamt und das Gesundheitsamt wer-

Leitungshandeln: Handeln von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern in verschiedenen Aufgabenbereichen

Mitarbeiter*innen führen	Zusammenarbeit gestalten	Organisation entwickeln
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung einer adäquaten personellen Ausstattung • Planung des Personaleinsatzes • Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben für Personalschlüssel • Verantwortung der Teamentwicklung und Personalentwicklung • Führung der Mitarbeiter*innen • Anleitung von Praktikant*innen und Kooperation mit Berufsschulen • Personalcontrolling 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung des Teams • Initiierung und Begleitung der Elternarbeit • Kooperation mit dem Träger • Vernetzung der KiTa im Sozialraum • Gestaltung der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen • Zusammenarbeit mit pädagogischen Fachberatungen • Vertretung in kommunalpolitischen Ausschüssen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Visionen für die KiTa • (Weiter-)Entwicklung der Einrichtungsidealität und -kultur • Initiierung und Moderation von Veränderungsprozessen (Change-Management)

den als erweiterte Akteursgruppen wahrgenommen, deren Anforderungen (z.B. an Sicherheit und Hygiene) sich im Rahmen verwaltungsbezogener Aufgaben durch zu große Regeldichte und Intransparenz auszeichnen.

- Ergänzt werden verschiedene Sichtweisen auf Akteursgruppen der Arbeitswelt und Wirtschaft, die sowohl über die Meso- als auch die Makroebene auf das Leitungshandeln Einfluss nehmen: die „Lernindustrie“ für KiTas als Anbieter diverser Produkte für Kindertageseinrichtungen, z.B. Lernmedien, Möbel, Büroeinrichtungen; *Betriebe der freien Marktwirtschaft* als Arbeitgeber von Eltern, die z.B. Öffnungszeiten regionaler Kindertageseinrichtungen beeinflussen wollen; *Vereinigungen im Wirtschaftsleben und in der Arbeitswelt* als politische Interessenvertretungen, die Einfluss auf Ministerien nehmen. Damit verbunden wird ergänzt, dass diese Akteursgruppen auch gesamtgesellschaftlich auf ein Bildungsverständnis einwirken, in dem sich Bildung als Bildung von Humankapital und im Wertungssinne für die Ökonomie ausdrückt: *Ökonomisierung des Lebens*.
- Auf einer Querschnittsebene werden zudem Einflüsse durch öffentliche Diskurse ergänzt, die zum einen die Rolle der *Familie in der Gesellschaft* als Gegengewicht zu wirtschaftlichen Interessen thematisieren sowie zum anderen die Themen der *Chancengerechtigkeit und Teilhabe* in der Gesellschaft, die sich auch in den Anforderungen an Kindertageseinrichtungen widerspiegeln.
- Übergreifend wird das *Thema des demografischen Wandels* mit Fokus auf den Rückgang der Kinderzahlen eingebracht, der zur Konkurrenz der Kindertageseinrichtungen führt und Anforderungen an eine (auch werbewirksame) Organisationsentwicklung stellt.
- Der gesamtgesellschaftliche Trend der *Digitalisierung* der Lebens- und Arbeitswelten wird auch für Kindertageseinrichtungen als Einfluss beschrieben. Dieser steht z.B. in Zusammenhang mit Anforderungen an eine veränderte Arbeitsorganisation in Kindertageseinrichtungen.
- Auch das Thema *Gesundheit* in Arbeit und Beruf wird als übergreifender Einfluss auf Kindertageseinrichtungen beschrieben. Die Fachkräfte werden gesundheitlich als stark belastet beschrieben. Ungeklärt ist dabei die Frage der Verantwortung für den betrieblichen Gesundheitsschutz und für die betriebliche Gesundheitsförderung: KiTa-Leiter*innen oder Träger?
- Auch das *Chronosystem* mit Blick auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen im Zeitverlauf wird als Einflusskategorie ergänzt. Hierbei wird v.a. die soziale Minderbewertung der Arbeit von Kindertageseinrichtungen im Verhältnis zur Arbeit in Schulen thematisiert, die bis in die Gegenwart hineinwirkt, aber auch der veränderte Umgang mit Eltern hin zu mehr Orientierung an deren Wünschen.

In Abb. 5 sind die wahrgenommenen gegenwärtigen übergeordneten vier Einflüssebenen und 28 Einflusskategorien zusammengefasst, auch hier sind die von den Expert*innen erarbeiteten Ergänzungen zum theoretischen Studienmodell in roter Schriftfarbe markiert.

Übergeordnete Einflüssebenen und -kategorien für eine antizipierte positive Zukunft

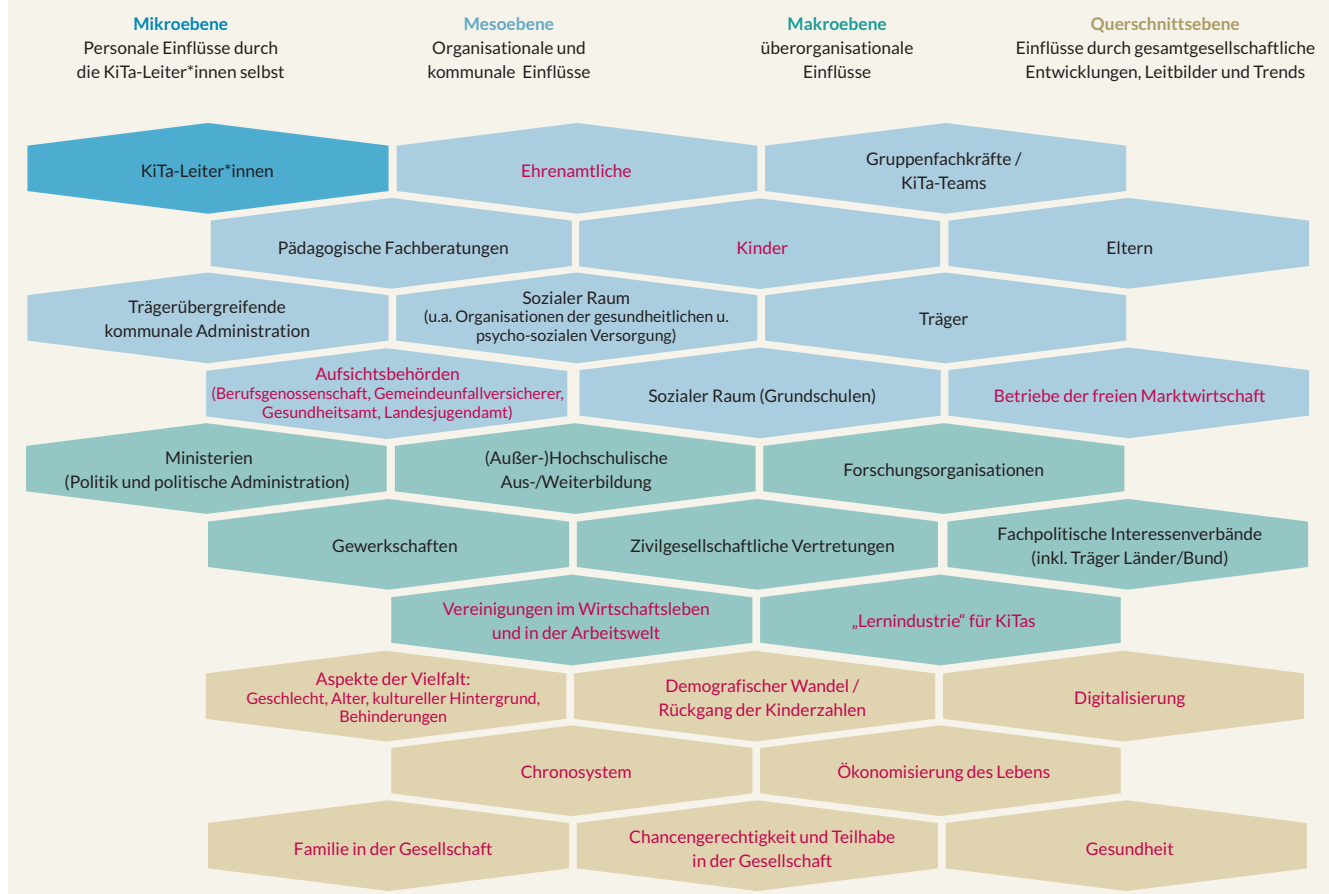
Für eine antizipierte positive Zukunft wird konstatiert, dass zwar allen Akteursgruppen als Einflusskategorien auch in Zukunft eine Rolle zukommt, es werden aber sechs Akteursgruppen hervorgehoben, denen eine zentrale Rolle im System Kindertageseinrichtung zukommt:

- Es wird betont, (1) *Kinder* werden zukünftig vom Alter abhängig vermehrt als Einflussnehmer*innen mitberücksichtigt, unabhängig vom pädagogischen Ansatz und dem Selbstverständnis des Trägers.
- Wenngleich auch allen weiteren Akteursgruppen in der Zukunft eine Rolle zugeschrieben wird, werden die (2)

Träger in der Hauptverantwortung gesehen, die von der überregionalen Kontextebene, ebenfalls mit hauptverantwortlich von der (3) *Akteursgruppe der Ministerien/Politik und politischen Administration* Unterstützung erhalten. Darüber hinaus wird als Hauptakteursgruppe für eine positive Zukunft auch weiterhin die Gruppe der (4) *Kita-Leiterinnen und Kita-Leiter* selbst gesehen.

- Unterstützung sollten die Kita-Leiterinnen und Kita-Leiter insbesondere durch die (5) *Pädagogische Fachberatung* erfahren. Aber auch an alle weiteren Akteursgruppen, v.a. an die der überregionalen Kontextebene, werden Anforderungen für die Unterstützung der Hauptakteursgruppen herangetragen.
- Auf die Nachfrage, wie eine solche Entwicklung im System Kindertageseinrichtungen angestoßen werden kann, wird die Notwendigkeit von mehr (6) *fachpolitischer Interessenvertretung* speziell für KiTa-Leiter*innen thematisiert und die Unterstützung durch einen spezifischen Berufsverband.

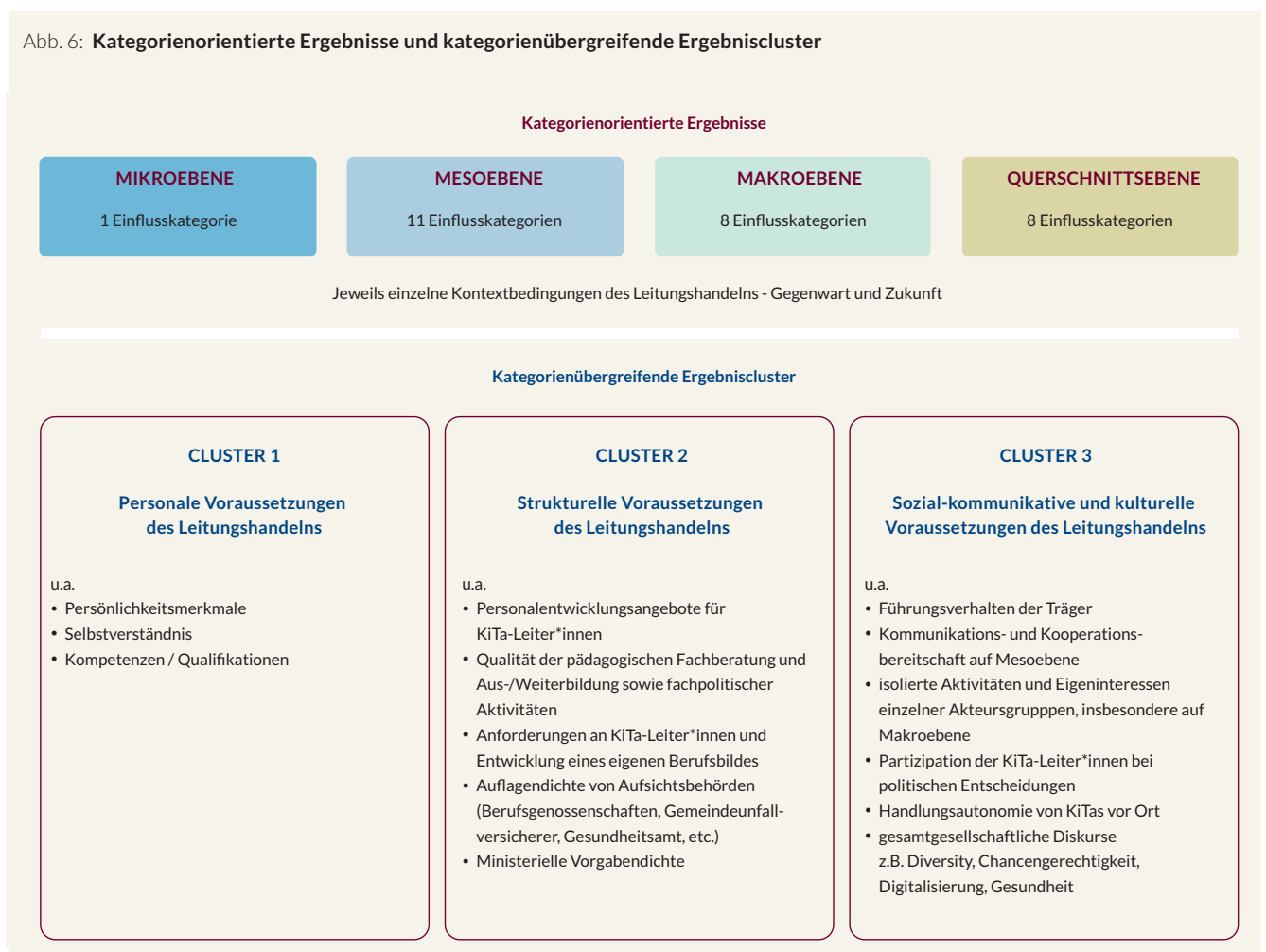
Abb. 5: **Wahrgenommene gegenwärtige übergeordnete Einflüssebenen und Einflusskategorien auf das Leitungshandeln in Kindertageseinrichtungen;** Ergänzungen durch die teilnehmenden Expert*innen an der Studie in roter Schriftfarbe



Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen

Die übergeordneten vier Einflüssebenen und 28 Einflusskategorien bergen sowohl für die wahrgenommene Gegenwart als auch für die antizipierte positive Zukunft einzelne Kontextbedingungen des Leitungshandelns (als Grundlage für die Konstruktion des Fragebogens für die quantitative Studie werden ausgewählte Kontextbedingungen zu 110 Indikatoren verdichtet) Diese lassen sich kategorienübergreifend auch in die drei Cluster personale, strukturelle, sozial-kommunikative und kulturelle Voraussetzungen zusammenfassen. Mit ihnen wird deutlich, dass neben in der Fachdiskussion häufig thematisierten personalen Voraussetzungen durch die KiTa-Leiter*innen selbst und strukturellen Voraussetzungen vielfach auch Aspekte der Kommunikation, Kooperation und Beteiligung im System Kindertageseinrichtung relevant werden. Die drei Cluster lassen sich analytisch trennend beschreiben, sind jedoch wechselseitig aufeinander bezogen und viele der darin beschriebenen Aspekte bergen inhalt-

lich auch die jeweils anderen Facetten. Sie thematisieren Voraussetzungen, die (a) mit der Person der KiTa-Leiter*innen selbst verknüpft sind, (b) strukturell verankert sind und (c) soziale Interaktionen als aufeinander bezogenes Handeln beschreiben (siehe Abb. 6):



D

Quantitative Studienphase



D.1 Realisierung der quantitativen Studienphase

Die Abbildung 7 bietet mit einer zusammenfassenden Darstellung der übergeordneten Arbeitsfragen, der Stichprobenzusammensetzung sowie der Erhebungs- und Auswertungsverfahren einen Gesamtüberblick zur Realisierung der quantitativen Studienphase.

D.1.1 Übergeordnete Arbeitsfragen der quantitativen Studienphase

Die hier vorgenommene Darstellung der quantitativen Studienphase bezieht sich zunächst auf die folgenden zwei Fragestellungen:

- Wie bewerten KiTa-Leitungskräfte die Kontextbedingungen der Gegenwart?
- Wie bewerten KiTa-Leitungskräfte die antizipierten positiven Kontextbedingungen für die Zukunft (die nächsten 15 Jahre)?

⁶ Die im vierten Fragebogenabschnitt erhobenen Daten sind für die nachfolgenden Auswertungen nicht von Bedeutung. Aufgrund dessen wird im Folgenden auf diesen Fragebogenabschnitt nicht weiter eingegangen.

D.1.2 Erhebung: Der Fragebogen und die Untersuchungsdurchführung

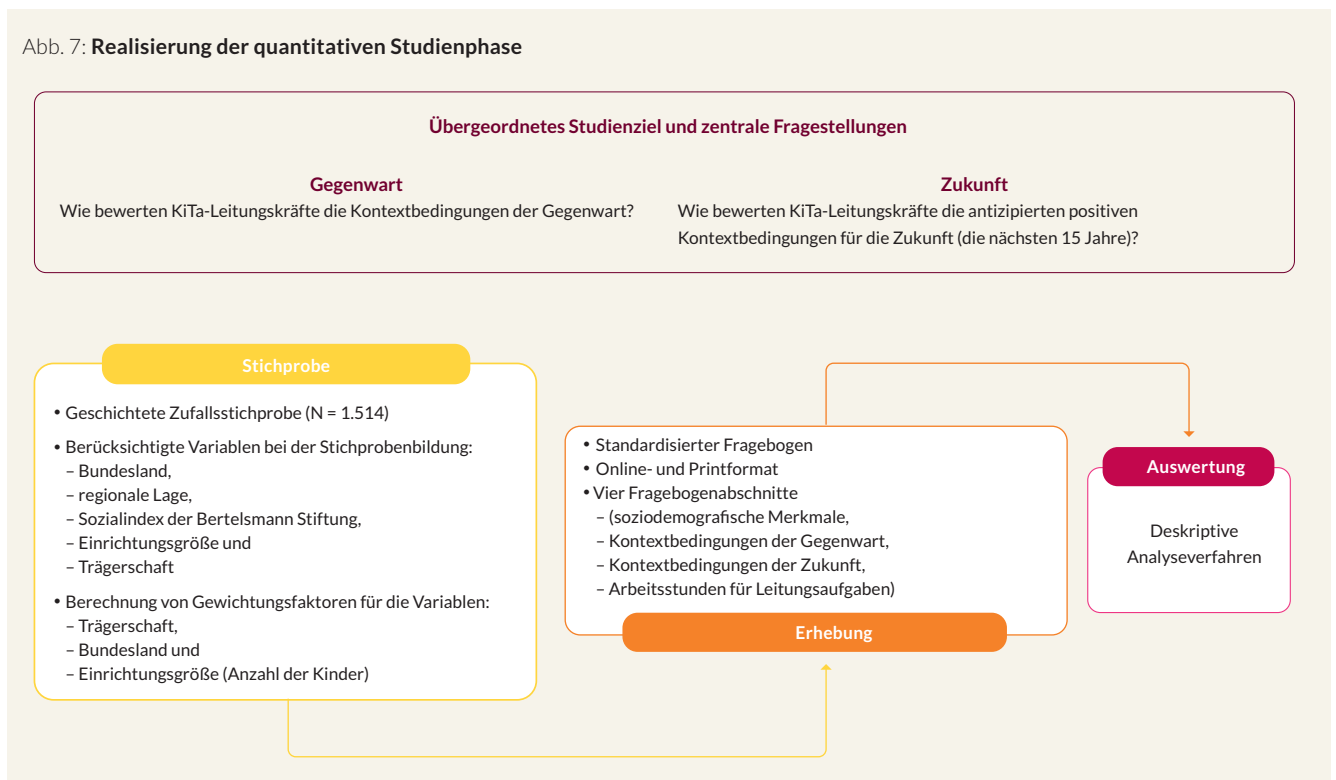
Für die Erhebung in der quantitativen Studienphase wird ein standardisierter Fragebogen verwendet, der sowohl als Onlinefassung als auch Printversion zur Anwendung kommt. Unterschiede im Antwortverhalten der Befragten zwischen beiden Erhebungsformaten sind nicht festzustellen. Die Fragebogenkonstruktion wurde vom Forschungsteam und der Auftraggeberin ausgearbeitet und von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) unterstützt.

Der Fragebogen gliedert sich in vier Abschnitte. Die folgende Tabelle veranschaulicht seinen Aufbau.

Tab. 4: **Aufbau des Fragebogens und Anzahl der Fragen (Items)**

Fragebogenabschnitt	Anzahl Items
Teil 1: Angaben zu meiner Person und zu unserer KiTa	12
Teil 2: „Was beeinflusst mein alltägliches Leitungshandeln positiv und was erlebe ich eher als hinderlich?“	60
Teil 3: „Welche Bedingungen könnten in Zukunft für die Arbeit von KiTa-Leiter*innen noch verbessert werden?“	50
Teil 4: Wöchentliche Arbeitsstunden für meine Leitungsaufgaben ⁶	4
Gesamt	126

Abb. 7: **Realisierung der quantitativen Studienphase**



Wie die Anzahl der Fragen bzw. Items der Fragebogenabschnitte verdeutlicht, stellen der zweite und der dritte Fragebogenabschnitt das Zentrum der quantitativen Studienphase dar (110 Items). In diesen Abschnitten werden die wahrgenommenen gegenwärtigen und antizipierten positiven Kontextbedingungen des Leitungshandelns in den Fokus gerückt. Die sich in den Items zur antizipierten positiven Zukunft widerspiegelnden Kontextbedingungen adressieren die nächsten 15 Jahre.

Der weitere Aufbau und die Inhalte des Fragebogens basieren auf ausgewählten Ergebnissen der qualitativen Studienphase (Kapitel C). Die Tabellen 5 und 6 geben einen Überblick, wie sich die Items innerhalb der in der qualitativen Studienphase erarbeiteten übergeordneten vier Einflussebenen und 28 Einflusskategorien verteilen.

Um die Forschungsfragen der quantitativen Studienphase beantworten zu können, wird eine sequenzielle Abfrage gewählt. Zunächst wird erfragt, ob die sich in einem Item jeweils widerspiegelnde Kontextbedingung zutrifft (ja/nein). Ist das der Fall, wird erfasst, in welchem Ausmaß sie das Leitungshandeln beeinflusst: für die gegenwärtig wahrgenommene Situation mit einer Antwortskala von +3 = „durchweg positive Beeinflussung“ bis -3 = „durchweg negative Beeinflussung“; für eine antizipierte positive Zukunft auf einer Antwortskala von +3 = „durchweg positive Beeinflussung“ bis 0 = „das Leitungshandeln wird nicht beeinflusst“.

Bevor der entwickelte Fragebogen zum Einsatz kommt, findet eine Pilotstudie statt. Neben der Begutachtung des Fragebogens durch weitere Wissenschaftler*innen und durch

die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege wird der Online-Fragebogen vor der ersten und zweiten Erhebungsphase von jeweils vier KiTa-Leitungskräften getestet, die ihre Hinweise gemäß der Operationalisierung der ISO 9241-10 (Gediga, Hamborg und Düntsch 1999) bearbeiten. Vorhandene Schwächen des Fragebogens wie unverständliche oder suggestiv erlebte Fragen werden beseitigt. Die geschachtelte Abfrage in der Bewertung der Kontextbedingungen zeige in den Pilotstudien keine Probleme. Ebenso ist von Interesse, ob die Länge des Fragebogens als akzeptabel angesehen wird. Die Tester*innen brauchen (wie auch die späteren Nutzer*innen des Fragebogens) im Mittel 45 Minuten für die Bearbeitung, was von den Tester*innen für die Fragestellung als adäquat empfunden wird. Weiterhin ergeben sich durch die Testung Hinweise auf kleinere Probleme in der Benutzer*innenführung, die eliminiert werden.

D.1.3 Stichprobenziehung und Beschreibung der Stichprobe

Ziel der quantitativen Studienphase ist es, die Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen aus Perspektive der KiTa-Leitungskräfte repräsentativ abzubilden. Laut Statistischem Bundesamt (2016) gab es im Jahr 2015 insgesamt 54.536 Kindertageseinrichtungen in Deutschland. Um Kontaktinformationen zu erhalten, wird nach möglichst umfangreichen und automatisiert auswertbaren Datenbanken recherchiert. Es werden die Datenbanken <http://www.kita.de/> (45.867 Adressen) und die kommerziell vertriebene Datenbank der Fa. Service Center Projekt (2015; 56.757 Kindergartenadressen; <http://Kindergartenadressen.de/>) genutzt.

Tab. 5: Verteilung der Items nach Einflussebenen und -kategorien in Fragebogenabschnitt 2 zur wahrgenommenen gegenwärtigen Situation (absolut)

Einflussebene	Einflusskategorien	Items
	<i>absolut</i>	<i>absolut</i>
Mikroebene	1	6
Mesoebene	11	24
Makroebene	8	16
Querschnittsebene	8	14
<i>Gesamt</i>	28	60

Tab. 6: Verteilung der Items nach Einflussebenen und -kategorien in Fragebogenabschnitt 3 zur antizipierten positiven Zukunft (absolut)

Einflussebene	Einflusskategorien	Items
	<i>absolut</i>	<i>absolut</i>
Mikroebene	1	5
Mesoebene	11	22
Makroebene	8	15
Querschnittsebene	6	8
<i>Gesamt</i>	26	50

Um die Kindertageseinrichtungen repräsentativ abzubilden, wird eine geschichtete Stichprobe gezogen. Dazu werden die folgenden Variablen genutzt:

- *Bundesland*
Proportional zur Einwohnerzahl des Bundeslandes nach Daten des Statistischen Bundesamtes (2016) (Tabelle A.1 im Anhang)
- *Regionale Lage (Stadt; Land)*
Proportional zur Verteilung von Großstädten (> 100.000 Einwohner) und kleineren Gemeinden pro Bundesland nach Daten des Statistischen Bundesamtes (2016) (Tabelle A.1 im Anhang)

Weiterhin soll die Stichprobe möglichst gut die Werte der folgenden Variablen approximieren:

- *Sozialindex der Bertelsmann Stiftung*
Proportional zu den Index-Daten (Tabelle A.2 im Anhang)
- *Größe der KiTa (Fachkräfte; Platzzahl)*
Proportional zu der Verteilung der KiTa-Größen in den genutzten Datenbanken
- *Trägerschaft*
Proportional zur Verteilung der Träger in den genutzten Datenbanken

Die Stichprobenbildung beginnt mit der Ziehung von Postleitzahlen aus den Daten für das „Bundesland“ und die „regionale Lage“. In jeder dieser gezogenen Listen werden die Quoten des Statistischen Bundesamtes zur prozentualen Verteilung der Kindertageseinrichtungen nach Bundesländern und Gemeindegrößen (Tabelle A.1 im Anhang) exakt reproduziert. Die Mittelwerte der Variablen aus dem Sozialindex der Bertelsmann Stiftung werden für eine zufällig aus-

gewählte Liste berechnet. Nachfolgend werden die Listen so optimiert, dass eine möglichst gute Anpassung an den Sozialindex der Bertelsmann Stiftung erreicht wird. Dazu werden die Postleitzahlen von Orten mit weniger als 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern so lange getauscht, bis keine Verbesserung der Übereinstimmung zwischen den Bundeslandmittelwerten und den Mittelwerten aus der Stichprobe mehr erzielt werden kann. Als Optimierungsvariable dient die Summe der absoluten prozentualen Abweichungen in allen Kriterien aus Tabelle A.2 im Anhang, die den Sozialindex einer Gemeinde bilden (nach Bertelsmann 2016).

Für eine erste Erhebungsphase werden 5.000 Postleitzahlen generiert. Zu jeder dieser ausgewählten Postleitzahlen wird in der Datenbank kita.de eine Anfrage nach Einrichtungen in diesem Postleitzahlenbereich durchgeführt und die Stichprobe der Kindertageseinrichtungen so zusammengestellt, dass die Proportionen der Einrichtungsgröße und der Trägerschaft in der Stichprobe denen in der Grundgesamtheit genügen. Zunächst werden die Leitungskräfte dieser ausgewählten Kindertageseinrichtungen kontaktiert. Der zu geringe Rücklauf in dieser Erhebungsphase macht eine zweite Erhebung notwendig. Um einen Gesamtrücklauf von mindestens 1.500 Fragebögen zu erreichen, werden in der zweiten Phase insgesamt 10.000 KiTa-Leitungskräfte angeschrieben. Hier kommt die Datenbank kindergartenadressen.de zum Einsatz, wobei die 5.000 Adressen aus der ersten Erhebungsphase ausgeschlossen werden. Tabelle 7 gibt einen Überblick über die Durchführung der Befragungen und den Rücklauf der zwei Erhebungsphasen (zur Stichprobenziehung siehe auch Abschnitt D.1.3).

Tab. 7: Durchführung und Rücklauf der ersten und zweiten Erhebungsphase

	1. Erhebungsphase – Februar bis März 2016	2. Erhebungsphase – April bis Juni 2016
Erhebungsinstrument	Online-Fragebogen	Online- und Print-Fragebogen
Einladung	<ul style="list-style-type: none"> • Postalisch • persönlicher Code zum Online-Fragebogen zum Übertragen in die Browserzeile 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Mail und postalisch • anklickbarer Link zum persönlichen Online-Fragebogen bzw. Print-Fragebogen (inkl. Freiumschatz)
Rücklauf	407	1.107
Rücklaufquote	8,14%	11,07%
Gesamtstichprobenumfang	1.514	
Gesamt-Rücklaufquote	10,09%	

Tab. 8: **Übersicht über die realisierte Stichprobe – Merkmale der Leitungskräfte**

Merkmalsname	in %
Geschlecht (n = 1.441)	
Weiblich	95,0
Männlich	5,0
Alter (n = 1.315)	
Durchschnittsalter 49,3 Jahre	
<= 35 Jahre	10,7
> 35 bis 45 Jahre	20,6
> 45 bis 55 Jahre	38,0
> 55 Jahre	30,6
Migrationshintergrund (n = 1.442)	
Ja	2,2
Nein	97,8
Leitungsart (n = 1.448)	
Gesamtleitung	98,4
Stellvertretende Gesamtleitung	1,6
Abschlüsse (Mehrfachnennung möglich)	
Fachschulabschluss	73,3
Hochschulabschluss	23,3
Fachschulabschluss ohne zusätzlichen Hochschulabschluss	64,9
Ergänzender Weiterbildungsabschluss	30,8
Sonstiges	9,2
Leitungserfahrung in Jahren (n = 1.439)	
Durchschnittliche Leitungserfahrung in Jahren 15,3	
<= 5 Jahre	20,8
> 5 bis 15 Jahre	36,0
> 15 bis 20 Jahre	25,4
> 25 Jahre	17,9

Tab. 9: **Übersicht über die realisierte Stichprobe – Merkmale der Einrichtungen**

Merkmalsname	in %						
Trägerschaft der KiTa (n = 1.431)							
AWO (inkl. Mitgliedsorganisationen)	6,3						
DRK (inkl. Mitgliedsorganisationen)	3,1						
Diakonie (sonstige EKD-Träger)	15,3						
Katholische Träger / Caritas	16,4						
Öffentlicher Träger	35,0						
Paritätischer Wohlfahrtsverband (inkl. Mitgliedsorganisationen)	7,5						
Privater nicht gemeinnütziger Träger	1,8						
Elterninitiativen	7,5						
Anderer Träger	14,7						
Anzahl der Kinder pro KiTa (n = 1.381)							
Durchschnittliche Anzahl 75,8 Kinder							
<= 25 Kinder	9,6						
> 25 bis 50 Kinder	17,7						
> 50 bis 100 Kinder	46,9						
Mehr als 100 Kinder	25,8						
Anzahl der Fachkräfte (n = 1.419)							
Durchschnittliche Anzahl 12,1 Fachkräfte							
<= 5 Fachkräfte	17,8						
> 5 bis 10 Fachkräfte	29,0						
> 10 bis 15 Fachkräfte	26,6						
Mehr als 15 Fachkräfte	26,6						
Bundesland (n = 1.514)							
	in %		in %		in %		in %
BW	13,9	HB	0,7	NI	12,9	SN	6,6
BY	17,4	HH	1,6	NW	24,6	ST	2,0
BE	2,2	HE	4,4	RP	4,3	SH	3,7
BB	2,2	MV	1,1	SL	0,8	TH	1,6

Die Tabellen 8 und 9 geben einen Überblick über die realisierte Stichprobe, getrennt nach persönlichen Merkmalen der Leitungskräfte und nach Einrichtungsmerkmalen.

Die Stichprobe wird den Daten der Grundgesamtheit (Statistisches Bundesamt 2016) gegenübergestellt. Hierbei fällt auf, dass im Vergleich zur Grundgesamtheit Kindertageseinrichtungen, die den öffentlichen Trägern, der AWO und dem DRK angehören, in der Stichprobe stärker vertreten sind, katholische Träger etwas weniger häufig (Tab. A.3 im Anhang). Zudem zeigt sich, dass die kleinen Kindertageseinrichtungen unterrepräsentiert sind und eher größere Kindertageseinrichtungen an der Befragung teilnehmen (Tab. A.4 im Anhang). Darüber hinaus liegen weniger Antworten aus Berlin, Hessen und Mecklenburg-Vorpommern vor, wohingegen Kindertageseinrichtungen aus Nordrhein-Westfalen häufiger in der Stichprobe als in der Grundgesamtheit vertreten sind (Tab. A.5 im Anhang). Zur Kontrolle von Verzerrungen aufgrund der Unterschiede zwischen Stichprobe und Population werden für die Einrichtungen für die Variablen Träger, KiTa-Größe (nach Anzahl der Kinder) und Bundesland Gewichtungsfaktoren berechnet. Die Gewichtungsfaktoren werden so gewählt, dass die Mittelwerte und Häufigkeiten auf einer Populationszusammensetzung beruhen, wie sie vom Statistischen Bundesamt (2016) publiziert wird.

D.1.4 Auswertung: Deskriptive Analyseverfahren

Die Daten werden mit deskriptiven Analyseverfahren ausgewertet. Aufgrund der Vielzahl an Items bzw. der sich darin widerspiegelnden Kontextbedingungen wird geprüft, ob es möglich ist, Items inhaltlich zusammenzufassen. Da keine Annahmen über (latente) Konstrukte im Fragebogen vorliegen und deshalb keine strukturprüfenden konfirmatorischen Faktorenanalysen sinnvoll sind, werden explorative Faktorenanalysen durchgeführt. Ergänzend dazu wird auf Basis der theoretischen Zuordnung der Items zu den in der qualitativen Studienphase erarbeiteten Einflusskategorien geprüft, ob sich diese zu reliablen Indizes verbinden lassen. Die explorativen Faktorenanalysen ergeben aber keine sinnvoll interpretierbaren und theoretisch haltbaren Ergebnisse. Ebenso ist der Versuch einer Reduktion der Items bzw. der darin abgebildeten Kontextbedingungen durch die Bildung von reliablen Indizes auf Ebene der Einflusskategorien nicht zielführend, weshalb die Auswertung der Daten auf Itemebene erfolgt.

Die Analysen werden auch ohne Gewichtungsfaktoren präsentiert, da die Ergebnisse der Analysen zwischen gewichteten und ungewichteten Daten keine bedeutsamen Unterschiede aufweisen.

D.2 Ergebnisse der quantitativen Studienphase

Die folgenden Abschnitte bilden die Ergebnisse der quantitativen Studienphase ab. Zunächst werden die Kontextbedingungen betrachtet, die das Handeln der Leitungskräfte gegenwärtig beeinflussen (Abschnitt D.2.1). Es schließt sich der erweiterte Blick in eine positive Zukunft an (Abschnitt D.2.2). Abschließend werden auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Studienphase Anregungen für die Weiterentwicklung des Systems Kindertageseinrichtung vorgestellt (Abschnitt D.2.3).

D.2.1 Ein Blick in die Gegenwart – förderliche und hemmende Kontextbedingungen des Leitungshandelns

„Was beeinflusst mein alltägliches Leitungshandeln positiv und was erlebe ich eher als hinderlich?“ Mit einem Blick auf das Hier und Jetzt haben die befragten Leitungskräfte die Möglichkeit, 60 Items mit Aussagen zu Kontextbedingungen⁷ zu bewerten, die sich auf die *gegenwärtige* Situation beziehen. Die Erhebung der Daten erfolgt in einem geschichteten Design (hierzu Abschnitt D.1). Zunächst können die Leitungskräfte entscheiden, ob die Aussagen auf ihre derzeitige Situation zutreffen (ja oder nein). Stimmen sie mit „ja“ zu, können sie bewerten, wie stark *positiv* (bzw. förderlich) oder *negativ* (bzw. hemmend) sich die jeweilige Kontextbedingung auf ihre Arbeit auswirkt (Antwortskala: +3 *durchweg positiv* | 0 *neutral* | -3 *durchweg negativ*).

Im Folgenden werden die Zustimmungshäufigkeiten⁸ und die Bewertungsmittelwerte⁹ der einzelnen Kontextbedingungen beschrieben, und zwar entlang der übergeordneten vier Einflussebenen Mikro-, Meso-, Makro- und Querschnittsebene sowie der darin enthaltenen 28 Einflusskategorien (Abschnitt C.2). Sämtliche Ergebnisse zur Zustimmung und Bewertung der gegenwärtigen Kontextbedingungen sind in der Tabelle A.6 im Anhang aufgeführt. Um einen schnellen Überblick über die Ergebnisse zu erhalten, kann den Abbildungen 8 bis 11 separat für jede der vier Einflussebenen zum einen entnommen werden, wie viel Prozent der Leitungskräfte die jeweilige Kontextbedingung gegen-

wärtig als einflussnehmend erleben. Zum anderen zeigen die Abbildungen, in welchem durchschnittlichen Ausmaß die jeweilige Kontextbedingung auf das Leitungshandeln bewertet wird; hierzu werden die Häufigkeitsbalken farbig dargestellt.

Mit Hilfe der Bewertungen können sowohl *förderliche* (bzw. *positive*) als auch *hemmende* (bzw. *negative*) Kontextbedingungen des Leitungshandelns identifiziert werden. Als förderlich werden alle Bedingungen definiert, denen mit einem Mittelwert von +1,00 bis +3,00 ein positiver Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben wird. Entsprechend wirken sich Kontextbedingungen mit einem Mittelwert von -1,00 bis -3,00 hemmend aus. Die Tabellen 10 bis 13 fassen für jede der vier Einflussebenen diese förderlichen (n = 21) und hemmenden (n = 17) Kontextbedingungen zusammen.

Kontextbedingungen, die einen neutralen bis leicht positiven bzw. negativen Einfluss auf das Leitungshandeln besitzen (Mittelwerte zwischen +1,00 und -1,00), werden im Folgenden zwar berücksichtigt, aber der Fokus liegt auf der Darstellung der stärker förderlichen und hemmenden Bedingungen des Leitungshandelns.

Wahrgenommene gegenwärtige Kontextbedingungen auf der Mikroebene

Auf der Mikroebene sind fünf personbezogene Kontextbedingungen verortet. Sie charakterisieren das Selbstverständnis der Leiter*innen, ihre Kompetenzen und Qualifikationen sowie Merkmale ihrer Persönlichkeit.

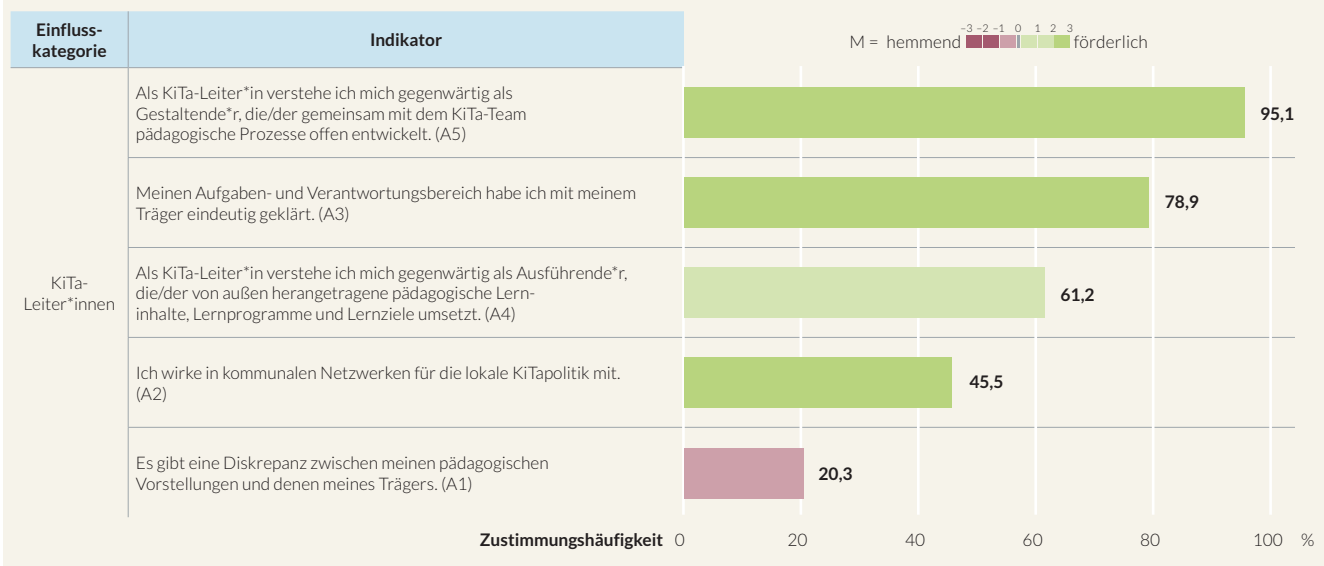
Es wird deutlich, dass die große Mehrheit der Leitungskräfte (95 %) sich gegenwärtig als „Gestaltende“ verstehen, die die Möglichkeit haben, gemeinsam mit ihren Teams pädagogische Prozesse offen zu entwickeln (A5). Diese Kontextbedingung besitzt von allen Bedingungen auf der Mikroebene mit einem Mittelwert von +1,9 den positivsten Einfluss auf das Handeln der Leitungskräfte. Mit einer Zustimmung von knapp zwei Drittel (61 %) versteht sich zugleich ein großer Teil der Befragten als „Ausführende“, die von außen herangetragene pädagogische Lerninhalte, Lernprogramme und Lernziele umzusetzen haben (A4). Dieser Bedingung wird mit einem Mittelwert von +0,3 jedoch ein geringer Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben. 79 % der Leitungskräfte geben an, dass Sie ihre Aufgaben- und Verantwortungsbereiche mit ihrem Träger eindeutig geklärt haben (A3); dieser Einfluss wird mit einem Mittelwert von +1,7 positiv bewertet. Ein etwas geringerer positiver Einfluss auf das Leitungshandeln (M = +1,3) zeigt sich, wenn sich Leitungskräfte in kommunalen Netzwerken für die lokale KiTa-Politik einsetzen (A2). Diese Bedingung trifft gegenwärtig auf etwas weniger als die Hälfte der

⁷ Durch einen Verfahrensfehler wurde das Item A 4 „Ich bin mit nicht eindeutigen oder auch widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert (z.B. vom Träger, von den Trägerverbänden, aus den Ministerien, von der Kommune)“ der Mikroebene falsch zugeordnet und daher für die Auswertung eliminiert. Aufgrund dessen reduziert sich die Itemanzahl von 110 auf 109 Items.

⁸ Die Zustimmungshäufigkeiten werden im Text ohne und in den Abbildungen mit einer Nachkommastelle dargestellt. Die exakten Werte können der Tabelle A.6 im Anhang entnommen werden.

⁹ Die Bewertungsmittelwerte werden im Text überwiegend auf eine Nachkommastelle gerundet. Die exakten Werte können der Tabelle A.6 im Anhang entnommen werden. Diese sind die Grundlage für die Zuordnung zu den hemmenden bzw. förderlichen Bedingungen.

Abb. 8: **Gegenwärtige Kontextbedingungen auf der Mikroebene – Zustimmungshäufigkeiten und Bewertungsmittelwerte (M)**



Leiter*innen zu (46 %). Mit $M = -0,98$ leicht negativ bewertet wird eine Diskrepanz zwischen den eigenen pädagogischen Vorstellungen und denen des Trägers (A1), die gegenwärtig von 20 % der Befragten erlebt wird.

Auf der Mikroebene zeigen sich gegenwärtig von den insgesamt fünf Kontextbedingungen drei förderliche, die sich auf das Leitungshandeln stärker auswirken (vgl. Tabelle 10).

Wahrgenommene gegenwärtige Kontextbedingungen auf der Mesoebene

Die Mesoebene integriert 24 Kontextbedingungen, die elf Einflusskategorien zugeordnet sind. Hierbei handelt es sich um Bedingungen, die den Clustern 2 und 3 (vgl. Abbildung 6) zugeordnet werden können. Betrachtet werden demnach strukturelle und sozial-kommunikative Voraussetzungen des Leitungshandelns.

Tab. 10: **Als gegenwärtig förderlich und hemmend bewertete Kontextbedingungen des Leitungshandelns auf der Mikroebene**

M = Bewertungsmittelwert

■ förderlich (M = +1,0 bis +3,0) ■ hemmend (M = -1,0 bis -3,0)

Auf der Mikroebene können keine hemmenden Kontextbedingungen auf das Leitungshandeln identifiziert werden.

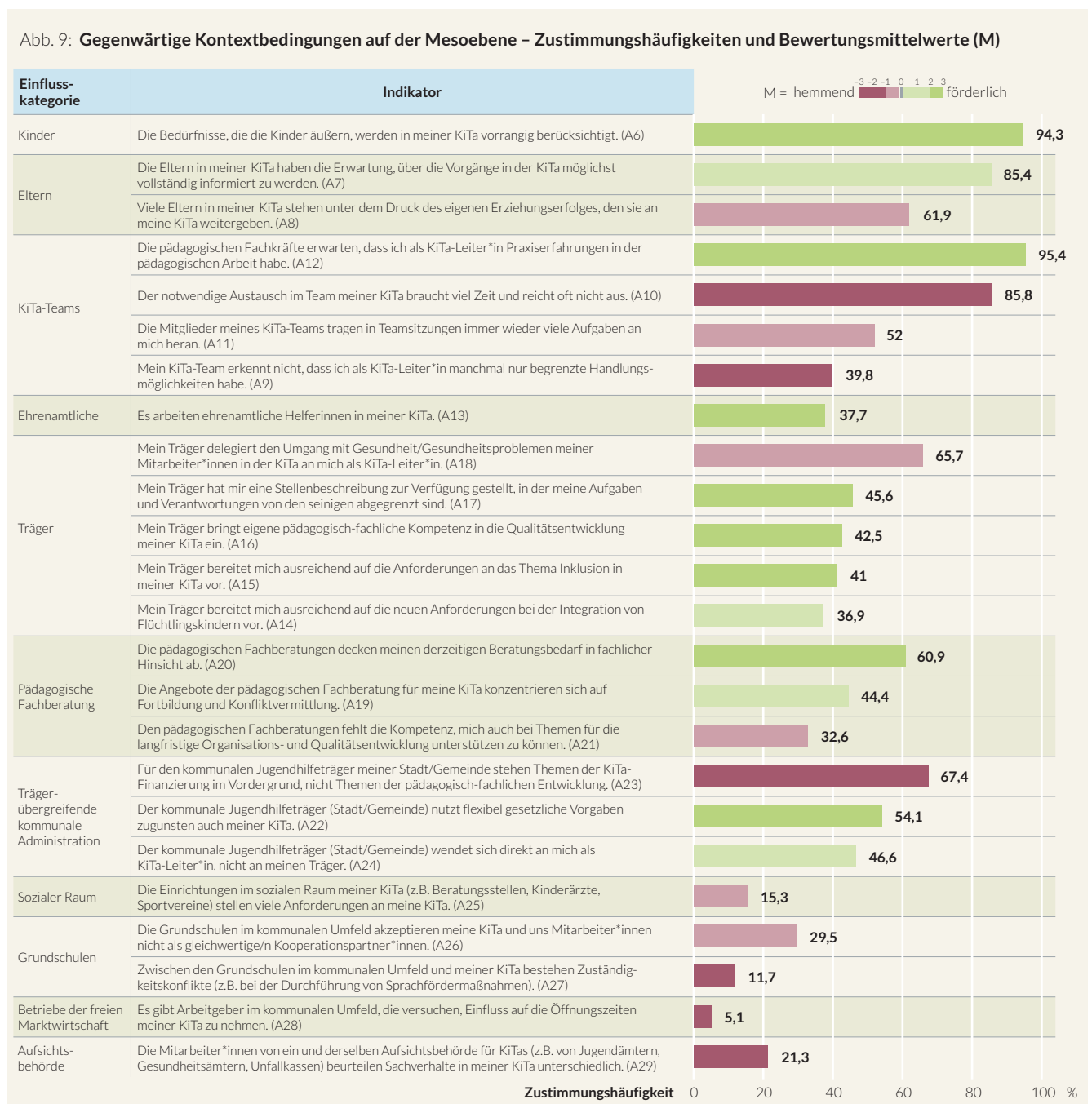
Einfluss-kategorie	Förderliche Kontextbedingungen	M
KiTa-Leiter*innen	Als KiTa-Leiter*in verstehe ich mich gegenwärtig als Gestaltende*r, die/der gemeinsam mit dem KiTa-Team pädagogische Prozesse offen entwickelt. (A5)	1,9
	Meinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich habe ich mit meinem Träger eindeutig geklärt. (A3)	1,7
	Ich wirke in kommunalen Netzwerken für die lokale KiTa-Politik mit. (A2)	1,3

Deutlich wird, dass auf der Mesoebene gegenwärtig insbesondere vier Kontextbedingungen aus den Einflusskategorien *Kinder*, *Eltern* und *KiTa-Teams* für einen großen Anteil der Leitungskräfte (85 % und mehr) zutreffen. So stimmen rund 94 % der Leitungskräfte der Aussage zu, dass gegenwärtig die von den Kindern geäußerten Bedürfnisse in ihren Einrichtungen vorrangig berücksichtigt werden (A6) und bewerten diesen Einfluss mit einem Mittelwert von +1,7. Den identischen Mittelwert ($M = +1,7$) und ebenfalls eine hohe Zustimmungquote von rund 95 % erreicht die Aussage A12 „Die pädagogischen Fachkräfte erwarten, dass ich als KiTa-Leiter*in Praxiserfahrungen in der pädagogischen Arbeit habe“. Diese beiden Kontextbedingungen haben auf der Mesoebene den stärksten positiven Einfluss auf das Leitungshandeln. Mit einem Mittelwert von -1,6 stellen dagegen die fehlenden Zeitressourcen für den notwendigen Austausch mit dem KiTa-Team den negativsten Einfluss auf das Leitungshandeln innerhalb der Mesoebene dar (A10). Rund 86 % der Leitungskräfte berichten, dass diese Aussage gegenwärtig auf sie zutreffe. Ähnlich viele Leiter*innen (85 %) stimmen zu, dass Eltern in ihrer KiTa die Erwartung haben, über die Vorgänge in der Einrichtung möglichst vollständig informiert zu

werden (A7). Dieser Wunsch nach Transparenz hat mit einem Mittelwert von +0,6 einen leicht positiven Einfluss auf die Arbeit der Leiter*innen.

Mit einer leicht negativen Wirkung ($M = -0,9$) wird die Aussage bewertet, dass viele Eltern unter dem Druck des eigenen Erziehungserfolges stehen, der an die Kindertageseinrichtung weitergegeben wird (A8). Von diesem Zustand berichten fast zwei Drittel der Leitungskräfte (62 %).

Mit einem Mittelwert von -0,6 hat die Aussage A11 „Die Mitglieder meines KiTa-Teams tragen in Teamsitzungen immer wieder viele Aufgaben an mich heran“ einen ähnlich leicht negativen Einfluss auf das Leitungshandeln. Etwas mehr als die Hälfte der Leitungskräfte (52 %) stimmen dem zu. Eine negativere Wirkung auf die Arbeit der Leitungskräfte ($M = -1,2$) zeigt sich, wenn die KiTa-Teams nicht erkennen, dass die Leiter*innen nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten besitzen (A9); das bejahen knapp 40 % der Befragten.



Ähnlich viele Leitungskräfte (41 %) berichten, dass ihr Träger sie gegenwärtig ausreichend auf die Anforderungen der Inklusion vorbereitet (A15), was mit einem Mittelwert von +1,3 eine positive Wirkung auf das Handeln der Leitungskräfte hat. Ebenso wird es als positiv bewertet ($M = +1,2$), wenn der Träger den Leitungskräften Stellenausschreibungen zur Verfügung stellt, in denen ihre Aufgaben und Verantwortungen von den seinigen abgegrenzt sind (A17); gegenwärtig trifft dies allerdings nur auf 46 % der Leitungskräfte zu. Eine Bewertung von $M = +1,4$ erreicht die Kontextbedingung A16 „Mein Träger bringt eigene pädagogisch-fachliche Kompetenzen in die Qualitätsentwicklung meiner KiTa ein“. Dieses trifft gegenwärtig jedoch auch auf nicht einmal die Hälfte (43 %) der Leiter*innen zu. Noch weniger Befragte (37 %) bekunden, dass ihr Träger sie ausreichend auf die neuen Anforderungen der Integration von Flüchtlingskindern vorbereitet (A14); die Leitungskräfte bewerten diesen Einfluss seitens des Trägers mit einem Mittelwert von +0,8 als leicht positiv. Einen leicht negativen Einfluss ($M = -0,4$) auf das Leitungshandeln hat es, wenn, wie fast zwei Drittel der Leitungskräfte (66 %) berichten, der Träger den Umgang mit Gesundheit/Gesundheitsproblemen der Mitarbeiter*innen an die Leiter*innen delegiert (A18).

Decken *pädagogische Fachberatungen* den aktuellen Beratungsbedarf der Leitungskräfte in fachlicher Hinsicht ab (A20), hat das mit $M = +1,6$ eine positive Wirkung; das trifft gegenwärtig auf 61 % der Leitungskräfte zu. Zugleich aber zeigt sich, dass knapp ein Drittel der Leiter*innen (33 %) zustimmen, dass den pädagogischen Fachberatungen die Kompetenz fehlt, sie auch bei Themen für eine langfristige Organisations- und Qualitätsentwicklung unterstützen zu können (A21); was mit einem Mittelwert von -0,99 leicht negativ bewertet wird. Ein fast neutraler Einfluss auf die Arbeit der Leitungskräfte ($M = +0,2$) zeigt sich, wenn sich die Angebote der pädagogischen Fachberatung auf Fortbildung und Konfliktvermittlung konzentrieren (A19); das geben 44 % der Leiter*innen an.

Eine leicht positive Wirkung auf ihr Handeln ($M = +0,8$) sehen Leitungskräfte, wenn sich *kommunale Jugendhilfeträger* direkt an sie und nicht an den Träger wenden (A24); hiervon berichtet fast die Hälfte der Leiter*innen (47 %). Etwas mehr als die Hälfte der Leitungskräfte (54 %) stimmen der Aussage zu, dass die kommunalen Jugendhilfeträger gesetzliche Vorgaben flexibel zugunsten der KiTa nutzen (A22) und bewerten dieses positiv ($M = +1,00$). Dagegen zeigt sich ein negativer Einfluss ($M = -1,3$), wenn Leitungskräfte beobachten, dass für den kommunalen Jugendhilfeträger der eigenen Stadt/Gemeinde Themen der KiTa-Finanzierung im Vordergrund stehen, nicht aber solche der pädagogisch-fachlichen Entwicklung (A23). Dies gilt gegenwärtig für mehr als zwei Drittel der Leitungskräfte (67 %).

Diejenigen Kontextbedingungen, die den Einflusskategorien *Sozialer Raum* (u.a. Organisationen der gesundheitlichen und psycho-sozialen Versorgung), *Grundschulen*, *Betriebe der freien Marktwirtschaft* und *Aufsichtsbehörden* zugeordnet sind, üben gegenwärtig einen (leicht) negativen Einfluss auf das Leitungshandeln aus. Allerdings berichtet lediglich ein kleiner Anteil der Leitungskräfte, dass diese Bedingungen gegenwärtig auf sie zutreffen. So stimmen 12 % der Leitungskräfte dem Tatbestand zu, dass Zuständigkeitskonflikte zwischen den Grundschulen im kommunalen Umfeld und ihrer Einrichtung (A27) eine negative Wirkung auf ihr Leitungshandeln haben ($M = -1,1$). Leicht negativ ($M = -0,99$) wirkt es sich auch aus, wenn, wie knapp ein Drittel der Leiter*innen (30 %) berichtet, die Grundschulen im kommunalen Umfeld die Kindertageseinrichtungen und deren Mitarbeiter*innen nicht als gleichwertige Kooperationspartner*innen akzeptieren (A26). 15 % der Leitungskräfte berichten darüber hinaus, dass die Einrichtungen im sozialen Raum, wie Beratungsstellen, Kinderärzte und Sportvereine, viele Anforderungen an sie stellen (A25). Dieses wird als Einfluss auf die Arbeit der Leitungskräfte als leicht negativ bis fast neutral bewertet ($M = -0,3$). Mit einem Mittelwert von -1,1 werden die Versuche von Arbeitgebern im kommunalen Umfeld negativ bewertet, die Einfluss auf die Öffnungszeiten nehmen (A28). Dies trifft gegenwärtig allerdings nur auf 5 % der Leiter*innen zu. Wesentlich mehr, ein Fünftel (21 %) hingegen berichten, dass Mitarbeiter*innen von ein und derselben Aufsichtsbehörde Sachverhalte unterschiedlich beurteilen (A29). Diese Bedingung besitzt auf der Mesoebene mit einem Mittelwert von -1,5 nach dem Zeitmangel für den notwendigen Austausch im Team den zweitnegativsten Einfluss auf das Leitungshandeln.

Als letzte Kontextbedingung auf der Mesoebene ist die Arbeit von *ehrenamtlichen Helfer*innen* in den Kindertageseinrichtungen zu nennen (A13). Hiervon berichten etwas mehr als ein Drittel der Leiter*innen (38 %). Dieser Unterstützung wird mit einem Mittelwert von +1,3 ein positiver Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben.

Zusammengefasst zeigen sich auf der Mesoebene von den insgesamt 24 Kontextbedingungen acht förderliche und sechs hemmende, die sich auf das Leitungshandeln stärker auswirken. Diese können der Tabelle 11 entnommen werden.

Tab. 11: **Als gegenwärtig förderlich und hemmend bewertete Kontextbedingungen des Leitungshandelns auf der Mesoebene**M = Bewertungsmittelwert ■ förderlich (M = +1,0 bis +3,0) ■ hemmend (M = -1,0 bis -3,0)

Einfluss-kategorie	Förderliche Kontextbedingungen	M	Einfluss-kategorie	Hemmende Kontextbedingungen	M
KiTa-Teams	Die pädagogischen Fachkräfte erwarten, dass ich als KiTa-Leiter*in Praxiserfahrungen in der pädagogischen Arbeit habe. (A12)	1,7	KiTa-Teams	Der notwendige Austausch im Team meiner KiTa braucht viel Zeit und reicht oft nicht aus. (A10)	-1,6
Kinder	Die Bedürfnisse, die die Kinder äußern, werden in meiner KiTa vorrangig berücksichtigt. (A6)	1,7	Aufsichtsbehörde	Die Mitarbeiter*innen von ein und derselben Aufsichtsbehörde für KiTas (z.B. von Jugendämtern, Gesundheitsämtern, Unfallkassen) beurteilen Sachverhalte in meiner KiTa unterschiedlich. (A29)	-1,5
Pädagogische Fachberatung	Die pädagogischen Fachberatungen decken meinen derzeitigen Beratungsbedarf in fachlicher Hinsicht ab. (A20)	1,6	Träger-übergreifende kommunale Administration	Für den kommunalen Jugendhilfeträger meiner Stadt/Gemeinde stehen Themen der KiTa-Finanzierung im Vordergrund, nicht Themen der pädagogisch-fachlichen Entwicklung. (A23)	-1,3
Ehrenamtliche	Es arbeiten ehrenamtliche Helfer*innen in meiner KiTa. (A13)	1,3	KiTa-Teams	Mein KiTa-Team erkennt nicht, dass ich als KiTa-Leiter*in manchmal nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten habe. (A9)	-1,2
Träger	Mein Träger bringt eigene pädagogisch-fachliche Kompetenz in die Qualitätsentwicklung meiner KiTa ein. (A16)	1,4	Grundschulen	Zwischen den Grundschulen im kommunalen Umfeld und meiner KiTa bestehen Zuständigkeitskonflikte (z.B. bei der Durchführung von Sprachfördermaßnahmen). (A27)	-1,1
Träger	Mein Träger bereitet mich ausreichend auf die Anforderungen an das Thema Inklusion in meiner KiTa vor. (A15)	1,3	Betriebe der freien Marktwirtschaft	Es gibt Arbeitgeber im kommunalen Umfeld, die versuchen, Einfluss auf die Öffnungszeiten meiner KiTa zu nehmen (A28)	-1,1
Träger	Mein Träger hat mir eine Stellenbeschreibung zur Verfügung gestellt, in der meine Aufgaben und Verantwortungen von den seinen abgegrenzt sind. (A17)	1,2			
Träger-übergreifende kommunale Administration	Der kommunale Jugendhilfeträger (Stadt/Gemeinde) nutzt gesetzliche Vorgaben flexibel zugunsten auch meiner KiTa. (A22)	1,0			

Wahrgenommene gegenwärtige Kontextbedingungen auf der Makroebene

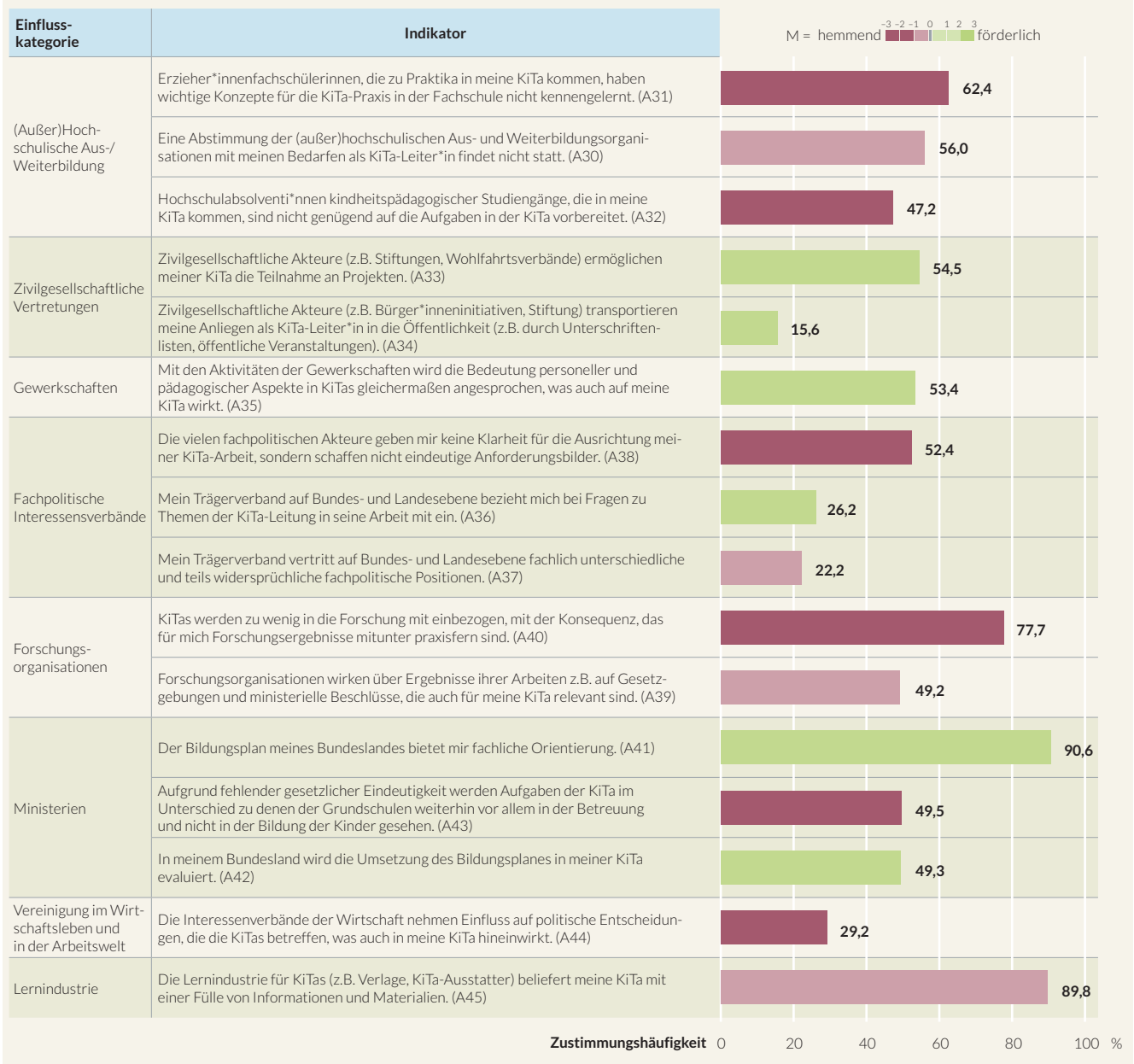
Die Makroebene umfasst 16 Kontextbedingungen, die acht Einflusskategorien zugeordnet sind. Auch hierbei handelt es sich um Bedingungen, die den Clustern 2 und 3 (vgl. Abbildung 6) zugeordnet werden können. Betrachtet werden demnach strukturelle und sozial-kommunikative Voraussetzungen des Leitungshandelns.

Die gegenwärtig erlebten Kontextbedingungen der Einflusskategorie *(außer-)hochschulische Aus-/Weiterbildung* besitzen einen (leicht) negativen Einfluss auf das Leitungshandeln. So berichten knapp zwei Drittel der Leitungskräfte (62 %), dass die als Praktikant*innen in der KiTa tätigen Erzieher*innenfachschüler*innen wichtige Konzepte für die Praxis in den Fachschulen nicht kennengelernt haben (A31), und bewerten dies negativ (M = -1,3). Ebenso negativ (M = -1,4) wird es gesehen, wenn in der KiTa tätige Hochschulabsolvent*innen kindheitspädagogischer Studiengänge nicht genügend auf die Aufgaben in der KiTa vorbereitet sind (A32); dies erlebt gegenwärtig etwas weniger als die Hälfte

der Leitungskräfte (47 %). Darüber hinaus beobachten 56 % der Leiter*innen eine fehlende Abstimmung der (außer-)hochschulischen Aus- und Weiterbildungsorganisationen mit den Bedarfen der Leitungskräfte (A30). Dies wird mit einem leicht negativen Einfluss auf das Leitungshandeln (M = -0,8) bewertet.

Demgegenüber beeinflussen die Kontextbedingungen, die die Einflusskategorien *Gewerkschaften* und *Zivilgesellschaftlichen Vertretungen* (etwa Stiftungen, Wohlfahrtsverbände oder Bürger*inneninitiativen) repräsentieren, das Handeln der Leitungskräfte mit Mittelwerten von +1,1 bis +1,3 positiv. Allerdings berichten lediglich 16 % der Leitungskräfte, dass die zivilgesellschaftlichen Akteursgruppen ihre Anliegen als KiTa-Leiter*innen auch in die Öffentlichkeit transportieren (A34). 55 % stimmen der Aussage aber zu, dass zivilgesellschaftliche Akteursgruppen ihren Einrichtungen gegenwärtig die Teilnahme an Projekten ermöglichen (A33). Im Hinblick auf die Bedeutung des Einflusses der Gewerkschaften stimmen 53 % der Aussage zu, dass mit deren Aktivitäten die Bedeutung personeller und pädagogischer Arbeit in KiTas

Abb. 10: Gegenwärtige Kontextbedingungen auf der Makroebene – Zustimmungshäufigkeiten und Bewertungsmittelwerte (M)



gleichermaßen angesprochen wird, was dann auch auf ihre eigenen Einrichtungen zurück wirkt (A35).

Ein großer Teil der Leitungskräfte (knapp 91 %) ist der Meinung, dass der *Bildungsplan* ihres Bundeslandes ihnen fachliche Orientierung bietet (A41). Mit einem Mittelwert von +1,5 besitzt diese Kontextbedingung auf der Makroebene den positivsten Einfluss auf das Leitungshandeln. Deutlich weniger, knapp die Hälfte der Leitungskräfte (49 %), berichten, dass in ihrem Bundesland die Umsetzung des Bildungsplans in der KiTa evaluiert wird (A42); eine Kontextbedingung, der

ein positiver Einfluss auf das Handeln der Leiter*innen zugeschrieben wird (M = +1,3). Weitere 50 % der Leitungskräfte bemängeln (M = -1,4), dass aufgrund *fehlender gesetzlicher Eindeutigkeiten* Aufgaben der KiTa, im Unterschied zu denen der Grundschulen, weiterhin vor allem in der Betreuung, nicht aber in der Bildung der Kinder gesehen werden (A43).

Einen deutlich negativen Einfluss (M = -1,5) auf der Makroebene schreiben die Leitungskräfte der Kontextbedingung zu, dass die vielen *fachpolitischen Akteure* keine Klarheit für die Ausrichtung der KiTa-Arbeit geben, sondern nicht ein-

deutige Anforderungsbilder schaffen (A38); auf gut 52 % der Befragten trifft das zu. Demgegenüber zeigt sich bei einer weiteren Kontextbedingung, die ebenso der Einflusskategorie der *Fachpolitischen Interessenverbände* zugeordnet ist, ein positiverer Einfluss auf das Leitungshandeln: zwar stimmen nur 26 % der Leiter*innen zu, dass ihre Trägerverbände auf Bundes- und Landesebene sie bei Fragen zu Themen der KiTa-Leitung in die Arbeit mit einbeziehen (A36), dieses wird jedoch mit einem Mittelwert von +1,3 als positiv für ihre Arbeit bewertet. Ein leicht negativer Einfluss auf das Leitungshandeln ($M = -0,9$) wird dann gesehen, wenn der eigene Trägerverband auf Bundes- und Landesebene fachlich unterschiedliche und teils widersprüchliche fachpolitische Positionen vertritt (A37); dieser Aussage stimmen 22 % der Leiter*innen zu.

Mit einem Mittelwert von $-0,7$ schließlich zeigt sich ein ähnlich leicht negativer Einfluss auf das Handeln der Leitungskräfte, wenn *Verlage, KiTa-Ausstatter* etc. Einrichtungen mit einer Fülle von Informationen und Materialien beliefern (A45). Hiervon berichtet mit fast 90 % eine große Mehrheit der Leitungskräfte.

Betrachtet man die Kontextbedingungen, die auf Aktivitäten der Einflusskategorie *Forschungsorganisationen* zurückzuführen sind, zeigt sich, dass Leiter*innen zu mehr als drei Viertel der Aussage zustimmen (78 %), dass KiTas gegenwärtig zu wenig in die Forschung mit einbezogen werden, sodass die Forschungsergebnisse für sie deshalb mitunter praxisfern bleiben (A40). Mit einem Mittelwert von $-1,2$ hat dies nach Angaben der Leitungskräfte einen negativen Einfluss auf ihr Handeln. Weniger, knapp die Hälfte der Leiter*innen (49 %), sehen dagegen einen fast neutralen Einfluss ($M = +0,2$), wenn es um die Frage geht, ob Forschungsorganisationen gegenwärtig mittels der Ergebnisse ihrer Arbeit etwa auf Gesetzgebungen und ministerielle Beschlüsse wirken, die auch für ihre KiTa relevant sind (A39). Ein deutlich negativerer Einfluss auf ihre Arbeit besteht der Auffassung der Leitungskräfte zufolge ($M = -1,3$), wenn *Interessenverbände der Wirtschaft* Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen, die auch KiTas betreffen und dies in die eigene KiTa hineinwirkt (A44). Dies beobachten 29 % der Leiter*innen.

Zusammengefasst zeigen sich auf der Makroebene von den insgesamt 16 Kontextbedingungen sechs förderliche und sechs hemmende, die sich auf das Leitungshandeln stärker auswirken. Diese können der Tabelle 12 entnommen werden.

Tab. 12: Als gegenwärtig förderlich und hemmend bewertete Kontextbedingungen des Leitungshandelns auf der Makroebene

M = Bewertungsmittelwert ■ förderlich ($M = +1,0$ bis $+3,0$) ■ hemmend ($M = -1,0$ bis $-3,0$)

Einflusskategorie	Förderliche Kontextbedingungen	M	Einflusskategorie	Hemmende Kontextbedingungen	M
Ministerien	Der Bildungsplan meines Bundeslandes bietet mir fachliche Orientierung. (A41)	1,5	Fachpolitische Interessensverbände	Die vielen fachpolitischen Akteure geben mir keine Klarheit für die Ausrichtung meiner KiTa-Arbeit, sondern schaffen nicht eindeutige Anforderungsbilder. (A38)	-1,5
Fachpolitische Interessensverbände	Mein Trägerverband auf Bundes- und Landesebene bezieht mich bei Fragen zu Themen der KiTa-Leitung in seine Arbeit mit ein. (A36)	1,3	(Außer)Hochschulische Aus-/Weiterbildung	Hochschulabsolvent*innen kindheitspädagogischer Studiengänge, die in meine KiTa kommen, sind nicht genügend auf die Aufgaben in der KiTa vorbereitet. (A32)	-1,4
Ministerien	In meinem Bundesland wird die Umsetzung des Bildungsplanes in meiner KiTa evaluiert. (A42)	1,3	Ministerien	Aufgrund fehlender gesetzlicher Eindeutigkeit werden Aufgaben der KiTa im Unterschied zu denen der Grundschulen weiterhin vor allem in der Betreuung und nicht in der Bildung der Kinder gesehen. (A43)	-1,4
Zivilgesellschaftliche Vertretungen	Zivilgesellschaftliche Akteure (z.B. Bürger*inneninitiativen, Stiftungen) transportieren meine Anliegen als KiTa-Leiter*in in die Öffentlichkeit (z.B. durch Unterschriftenlisten, öffentliche Veranstaltungen). (A34)	1,3	(Außer)Hochschulische Aus-/Weiterbildung	Erzieher*innenfachschüler*innen, die zu Praktika in meine KiTa kommen, haben wichtige Konzepte für die KiTa-Praxis in der Fachschule nicht kennengelernt. (A31)	-1,3
Zivilgesellschaftliche Vertretungen	Zivilgesellschaftliche Akteure (z.B. Stiftungen, Wohlfahrtsverbände) ermöglichen meiner KiTa die Teilnahme an Projekten. (A33)	1,3	Vereinigung im Wirtschaftsleben und in der Arbeitswelt	Die Interessenverbände der Wirtschaft nehmen Einfluss auf politische Entscheidungen, die die KiTas betreffen, was auch in meine KiTa hineinwirkt. (A44)	-1,3
Gewerkschaften	Mit den Aktivitäten der Gewerkschaften wird die Bedeutung personeller und pädagogischer Aspekte in KiTas gleichermaßen angesprochen, was auch auf meine KiTa wirkt. (A35)	1,1	Forschungsorganisationen	KiTas werden zu wenig in die Forschung mit einbezogen, mit der Konsequenz, dass für mich Forschungsergebnisse mitunter praxisfern sind. (A40)	-1,2

Wahrgenommene gegenwärtige Kontextbedingungen auf der Querschnittsebene

Auf der Querschnittsebene werden 14 Kontextbedingungen angesprochen, die gesamtgesellschaftlich gestaltete Diskurse und Zeitphänomene kennzeichnen. Diese Kontextbedingungen sind acht Einflusskategorien zugeordnet:

(1) Chronosystem

83 % der Leitungskräfte stimmen zu, dass sich in den vergangenen Jahren die Zusammenarbeit mit den Eltern hin zu größerer Partizipation verändert hat (A46); dies wird mit einem Mittelwert von +1,1 positiv bewertet. Gleichzeitig nicht verändert hat sich nach Meinung von 74 % der Leiter*innen die Hierarchie zwischen KiTas und Grundschulen (A47), was einen negativen Einfluss auf das Leitungshandeln hat (M = -1,4).

(2) Demographischer Wandel

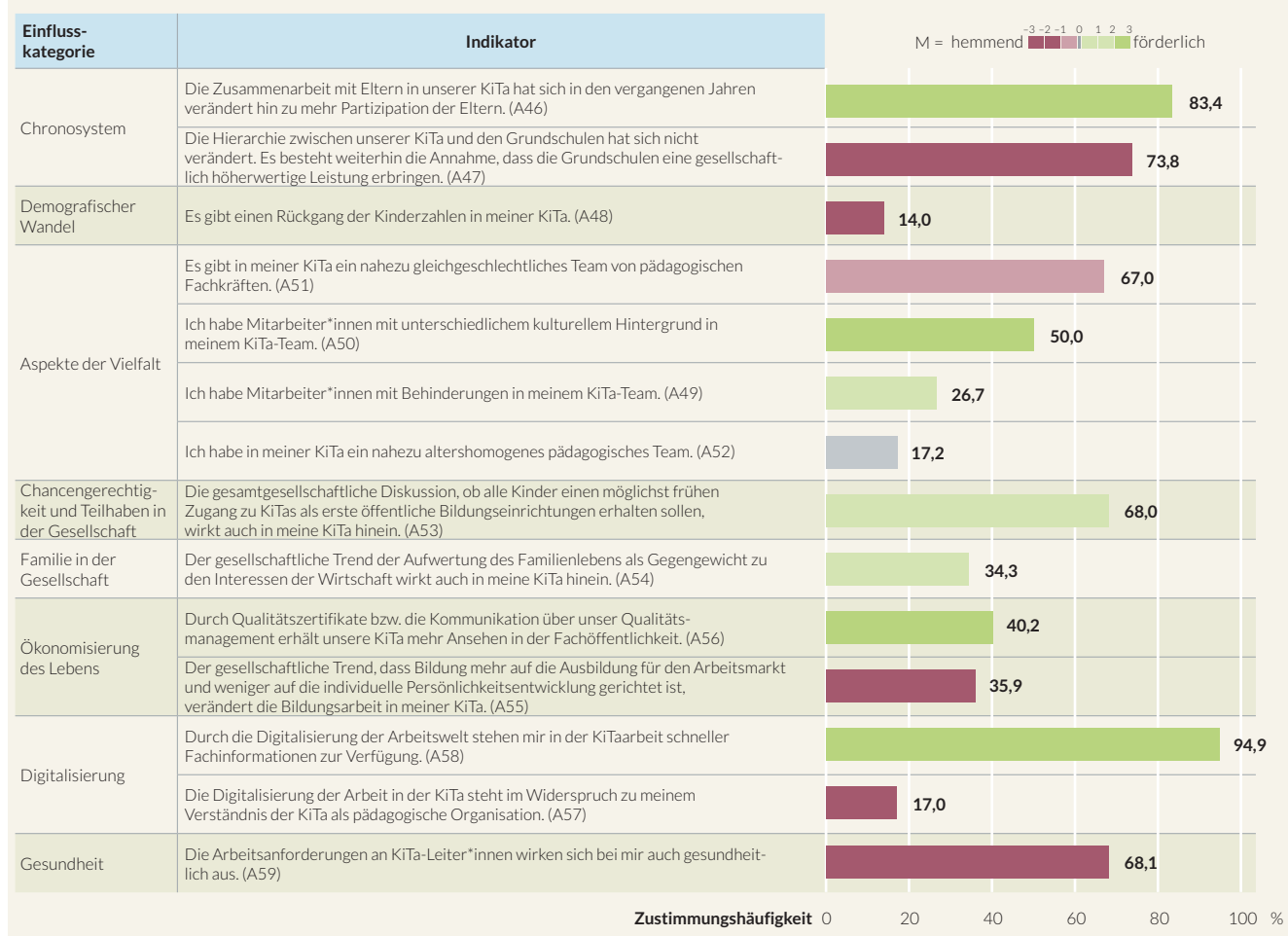
Bei dieser Einflusskategorie gibt ein geringer Anteil der Leitungskräfte an (14 %), einen Rückgang der Kinderzahlen in

ihren KiTas zu beobachten (A48). Auch dies beeinflusst ihre Arbeit mit einem Mittelwert von -1,2 negativ.

(3) Aspekte der Vielfalt

Einen gänzlich bis fast neutralen Einfluss auf die Arbeit der Leiter*innen zeigen drei der vier Kontextbedingungen, die der Einflusskategorie *Aspekte der Vielfalt* zugeordnet sind. So gibt mehr als ein Viertel der Leiter*innen an (27 %), dass in ihrem Team Mitarbeiter*innen mit Behinderungen tätig sind (A49). Nahezu altershomogene pädagogische Teams arbeiten in den KiTas von nicht einmal einem Fünftel (17 %) der befragten Leitungskräfte (A52). Beiden Bedingungen wird mit Mittelwerten von 0 bis 0,1 kein bzw. ein neutraler Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben. Etwas negativer aber dennoch beinahe neutral (M = -0,2) wird es bewertet, wenn in nahezu gleichgeschlechtlichen Teams gearbeitet wird (A51); für mehr als zwei Drittel der Leitungskräfte (67 %) trifft dies gegenwärtig auf ihre Einrichtung zu. Die vierte Kontextbedingung (A50) „Ich habe Mitarbeiter*innen

Abb. 11: Gegenwärtige Kontextbedingungen auf der Querschnittsebene – Zustimmungshäufigkeiten und Bewertungsmittelwerte (M)



Tab. 13: Als gegenwärtig förderlich und hemmend bewertete Kontextbedingungen des Leitungshandelns auf der Querschnittsebene

M = Bewertungsmittelwert ■ förderlich (M = +1,0 bis +3,0) ■ hemmend (M = -1,0 bis -3,0)

Einflusskategorie	Förderliche Kontextbedingungen	M	Einflusskategorie	Hemmende Kontextbedingungen	M
Digitalisierung	Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt stehen mir in der KiTa-Arbeit schneller Fachinformationen zur Verfügung. (A58)	2,0	Gesundheit	Die Arbeitsanforderungen an KiTa-Leiter*innen wirken sich bei mir auch gesundheitlich aus. (A59)	-1,7
Aspekte der Vielfalt	Ich habe Mitarbeiter*innen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund in meinem KiTa-Team. (A50)	1,4	Chronosystem	Die Hierarchie zwischen unserer KiTa und den Grundschulen hat sich nicht verändert. Es besteht weiterhin die Annahme, dass die Grundschulen eine gesellschaftlich höherwertige Leistung erbringen. (A47)	-1,4
Ökonomisierung des Lebens	Durch Qualitätszertifikate bzw. die Kommunikation über unser Qualitätsmanagement erhält unsere KiTa mehr Ansehen in der Fachöffentlichkeit. (A56)	1,3	Demografischer Wandel	Es gibt einen Rückgang der Kinderzahlen in meiner KiTa. (A48)	-1,2
Chronosystem	Die Zusammenarbeit mit Eltern in unserer KiTa hat sich in den vergangenen Jahren verändert hin zu mehr Partizipation der Eltern. (A46)	1,1	Digitalisierung	Die Digitalisierung der Arbeit in der KiTa steht im Widerspruch zu meinem Verständnis der KiTa als pädagogische Organisation. (A57)	-1,1
			Ökonomisierung des Lebens	Der gesellschaftliche Trend, dass Bildung mehr auf die Ausbildung für den Arbeitsmarkt und weniger auf die individuelle Persönlichkeitsentwicklung gerichtet ist, verändert die Bildungsarbeit in meiner KiTa. (A55)	-1,0

mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund in meinem KiTa-Team“ weist hingegen einen deutlich positiven Einfluss (M = +1,4) auf. Von einer solchen Teamzusammensetzung berichtet die Hälfte der Leiter*innen (50 %).

(4) Chancengerechtigkeit und Teilhaben in der Gesellschaft

In dieser Einflusskategorie stellen 68 % der Leitungskräfte fest, dass die gesamtgesellschaftliche Diskussion, ob alle Kinder einen möglichst frühen Zugang zu KiTas als erste öffentliche Bildungseinrichtungen erhalten sollten, auch in ihre KiTa hineinwirkt (A53). Diese Kontextbedingung besitzt mit einem Mittelwert von +0,7 einen leicht positiven Einfluss auf die Arbeit der Leiter*innen.

(5 und 6) Familie in der Gesellschaft und Ökonomisierung des Lebens

Die drei Kontextbedingungen, die diesen beiden Einflusskategorien zugeordnet sind, treffen gegenwärtig auf weniger als die Hälfte der Leiter*innen zu. So sind 40 % der Leitungskräfte der Ansicht, dass KiTas durch Qualitätszertifikate bzw. die Kommunikation über das Qualitätsmanagement mehr Ansehen in der Fachöffentlichkeit erhalten (A56), und sehen darin einen positiven Einfluss auf das Leitungshandeln (M = +1,3). Etwas mehr als ein Drittel der Leitungskräfte (36 %) gibt zudem an und bewertet es als negativ (M = -1,0), dass die Bildungsarbeit in ihrer KiTa sich durch den gesellschaftlichen Trend verändert, dass Bildung mehr auf die Ausbildung für den Arbeitsmarkt und weniger auf die individuelle Persönlichkeitsentwicklung gerichtet ist (A55). Mit 34 % beobachten die Befragten, dass der gesellschaftliche Trend der Aufwertung des Familienlebens als Gegengewicht

zu den Interessen der Wirtschaft auch in ihrer KiTa zu spüren ist (A54), was jedoch als ein fast neutraler Einfluss auf das Leitungshandeln bewertet wird (M = +0,2).

(7) Digitalisierung

Nahezu alle Leitungskräfte (95 %) sind der Meinung, dass ihnen durch die Digitalisierung der Arbeitswelt schneller Fachinformationen zur Verfügung stehen (A58). Diese Kontextbedingung wird von den Leitungskräften über alle Einflussebenen hinweg mit dem positivsten Einfluss auf das Leitungshandeln bewertet (M = +2,0). Gleichzeitig steht für knapp ein Fünftel der Leitungskräfte (17 %) die Digitalisierung der Arbeit in der KiTa im Widerspruch zu dem eigenen Verständnis der KiTa als pädagogische Organisation (A57) und wird als negativer Einfluss auf das Leitungshandeln (M = -1,1) beurteilt.

(8) Gesundheit

Ein deutlich negativer Einfluss zeigt sich schließlich bei der Kontextbedingung A59. So berichten etwas mehr als zwei Drittel der Leitungskräfte (68 %) von gesundheitlichen Auswirkungen durch die an sie gestellten Arbeitsanforderungen. Mit einem Mittelwert von -1,7 wird diese Kontextbedingung über alle Einflussebenen hinweg mit dem negativsten Einfluss auf das Leitungshandeln bewertet.

Die Tabelle 13 fasst von den insgesamt 16 Kontextbedingungen auf der Querschnittsebene die vier förderlichen und die fünf hemmenden zusammen, die sich stärker auf das Leitungshandeln auswirken.

Im folgenden Abschnitt D.2.2 wird der Blick von der Gegenwart in die Zukunft gerichtet. Mit diesem Perspektivwechsel wird skizziert, wodurch Leitungskräfte sich zukünftig in ihrem Handeln gestärkt sehen.

D.2.2 Ein Blick in die Zukunft – antizipierte positive Kontextbedingungen des Leitungshandelns

„Welche Bedingungen könnten in Zukunft (in den nächsten 15 Jahren) für die Arbeit von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern noch verbessert werden?“ Unter dieser Fragestellung steht der dritte Fragebogenabschnitt der quantitativen Studienphase. Mit einem Blick in die Zukunft haben die befragten Leitungskräfte die Möglichkeit, 50 Kontextbedingungen dahingehend zu bewerten, ob und in welchem Ausmaß diese für sie eine positive Zukunft beschreiben. Damit wird es möglich, Entwicklungspotenziale für die Gestaltung des Leitungshandelns aufzuzeigen. Die Aussagen zu den positiven Bedingungen werden wie die bereits beschriebenen Aussagen zu gegenwärtigen Kontextbedingungen gemeinsam mit KiTa-Leitungskräften und anderen Expert*innen aus dem System Kindertageseinrichtung entwickelt (siehe hierzu Kapitel C).

Die Erhebung der Daten erfolgt ebenfalls in einem geschachtelten Design. Zunächst können die Leitungskräfte angeben, ob die jeweiligen Aussagen aus ihrer Sicht eine positive Zukunft beschreiben oder nicht (ja oder nein). Wenn sie mit „ja“ zustimmen, können sie den Einfluss dahingehend bewerten, wie stark sich ihrer Ansicht nach dieser zukünftige positive (bzw. förderliche) Einfluss auf ihre Arbeit auswirkt (Antwortskala: 0 neutral | +3 positiv).

Im Folgenden werden die Zustimmungshäufigkeiten wie auch die Bewertungsmittelwerte¹⁰ der einzelnen Kontextbedingungen für eine antizipierte positive Zukunft entlang der vier übergeordneten Einflussebenen Mikro-, Meso-, Makro- und Querschnittsebene beschrieben. Sämtliche Ergebnisse zur Zustimmung und Bewertung der Kontextbedingungen sind in der Tabelle A.7 im Anhang aufgeführt.

Für einen schnellen Überblick über die Ergebnisse kann den Abbildungen 12 bis 15 separat für jede der vier Einflussebenen zum einen entnommen werden, wie viel Prozent der Leitungskräfte angeben, dass die jeweilige Bedingung aus ihrer Sicht eine positive Zukunft beschreibt. Zum anderen geben die eingefärbten Häufigkeitsbalken in den Abbil-

dungen einen Hinweis darauf, ob für die Bedingungen ein neutraler oder positiver Einfluss auf das Leitungshandeln angenommen wird.

Mit Hilfe der Bewertungen können ähnlich wie im vorherigen Abschnitt förderliche Kontextbedingungen auf das Leitungshandeln identifiziert werden. Als förderliche Kontextbedingungen werden solche definiert, die mit einem Mittelwert von +2,0 bis +3,0 bewertet werden. Es zeigt sich, dass der Einfluss der antizipierten positiven Bedingungen häufig als sehr hoch eingeschätzt wird. So werden 32 der 50 Kontextbedingungen für die Zukunft mit Mittelwerten von +2,0 bis 3,0 bewertet. Daneben zeigen sich auch hohe Zustimmungsraten, lediglich drei der 50 antizipierten positiven Bedingungen werden von weniger als 50 % der Leitungskräfte als relevant erachtet.

Um die für die Zukunft förderlichen Kontextbedingungen hervorzuheben, die von einem weit überwiegenden Teil der Leitungskräfte befürwortet werden, werden in den Tabellen 14 bis 17 für jede der vier Einflussebenen diejenigen förderlichen Kontextbedingungen des Leitungshandelns zusammengefasst, die zudem von 85 % und mehr der Leiter*innen genannt werden (n = 21).

Antizipierte positive Kontextbedingungen auf der Mikroebene

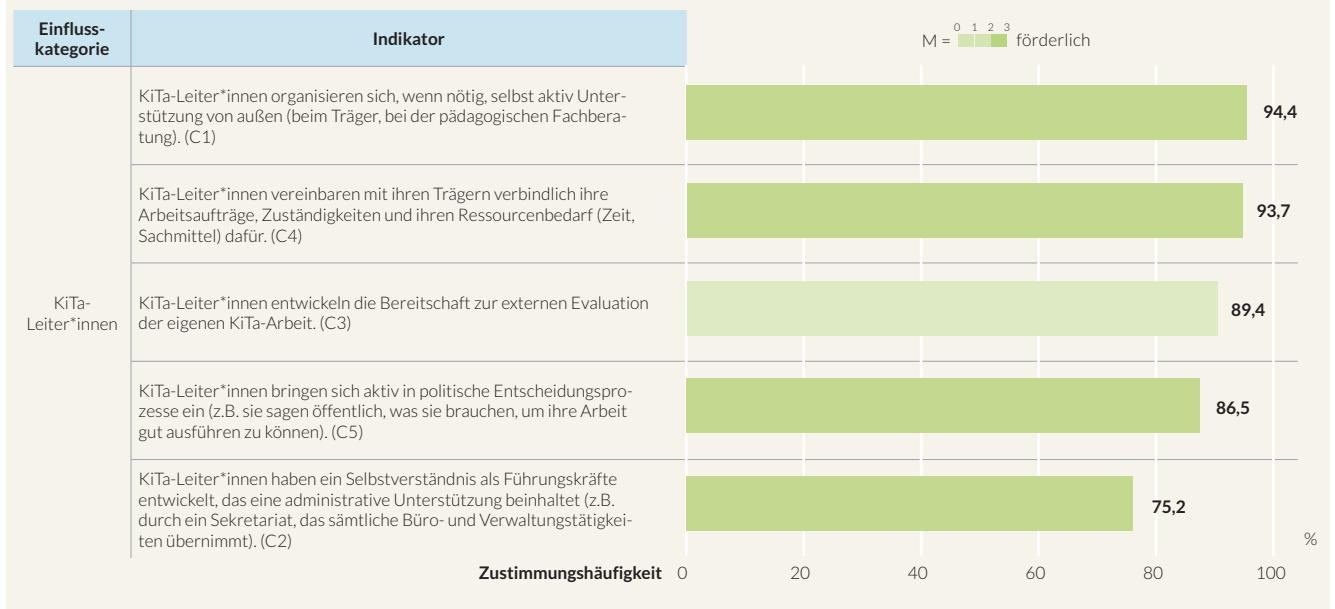
Auf der Mikroebene werden fünf Kontextbedingungen formuliert, die eine positive Zukunft aus Sicht der befragten KiTa-Leiter*innen beschreiben. Ähnlich wie die gegenwärtigen Kontextbedingungen auf der Mikroebene zeichnen sich auch die für eine positive Zukunft antizipierten Bedingungen dadurch aus, dass sie das Selbstverständnis der Leitungskräfte, ihre Kompetenzen und Qualifikationen sowie auch Persönlichkeitsmerkmale thematisieren.

Alle fünf Bedingungen auf der Mikroebene werden von einer Mehrheit der Leitungskräfte geteilt (75 % bis 94 %). Die Bewertungsmittelwerte auf dieser Einflussebene sind ebenfalls sehr hoch. So werden vier der fünf Bedingungen von den KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern als förderlich für das zukünftige Leitungshandeln verstanden.

Blickt man genauer auf die personbezogenen Kontextbedingungen, wird deutlich, dass diejenigen Bedingungen einen starken positiven Einfluss auf das Leitungshandeln in der Zukunft nehmen, die die Eigenaktivität der Leitungskräfte adressieren. So zeigt sich, dass knapp 87 % der Leitungskräfte es zukünftig befürworten und mit einem Mittelwert von +2,3 für positiv erachten, wenn Leitungskräfte sich aktiv in politische Entscheidungsprozesse einbringen und öffentlich kundtun, was sie benötigen, um ihre Arbeit gut aus-

¹⁰ Die Zustimmungshäufigkeiten und Bewertungsmittelwerte werden im Text überwiegend gerundet dargestellt. Die exakten Werte können der Tabelle A.7 im Anhang entnommen werden. Diese bilden die Grundlage, ob eine Kontextbedingung als förderlich (M = + 2,0 bis + 3,0) definiert bzw. von der überwiegenden Mehrheit (≥ 85 %) der Leitungskräfte befürwortet wird.

Abb. 12: Antizipierte Kontextbedingungen auf der Mikroebene – Zustimmungshäufigkeiten und Bewertungsmittelwerte (M)



führen zu können (C5). Auch, dass Leitungskräfte zukünftig eigenständig mit ihrem Träger ihre Arbeitsaufträge, Zuständigkeiten und den dafür notwendigen Ressourcenbedarf verbindlich vereinbaren (C4), wird von knapp 94 % der Leitungskräfte als positiver Einfluss auf das Leitungshandeln bejaht und mit einem Mittelwert von +2,3 hoch bewertet. Knapp 95 % der Leitungskräfte sind sich mit einem Mittelwert von +2,0 darüber hinaus einig, dass ihre aktive, selbstständige Organisation von Unterstützung bei dem Träger oder der pädagogischen Fachberatung eine positive Zukunft beschreibt (C1). Eine weitere Kontextbedingung, die für das zukünftige Leitungshandeln mit einem Mittelwert von +1,99 bewertet wird und die von beinahe 90 % aller Leitungskräfte geteilt wird, betrifft die Bereitschaft der Leitungskräfte zur externen Evaluation der eigenen KiTa-

Arbeit (C3). Der höchste Bewertungsmittelwert auf der Mikroebene zeigt sich mit $M = +2,4$ für die Bedingung C2 „KiTa-Leiter*innen haben ein Selbstverständnis als Führungskräfte entwickelt, das eine administrative Unterstützung beinhaltet (z.B. durch ein Sekretariat, das sämtliche Büro- und Verwaltungstätigkeiten übernimmt).“ Andererseits zeigt die Zustimmungsqoute von 75 % aber auch, dass gut ein Viertel aller Leitungskräfte eine solche Unterstützung zukünftig nicht als positiv für das Leitungshandeln erachtet.

Auf der Mikroebene können von den insgesamt fünf Kontextbedingungen drei identifiziert werden, die für eine positive Zukunft des Leitungshandeln als förderlich eingeschätzt und von 85 % und mehr der Leitungskräfte geteilt werden (Tab. 14).

Tab. 14: Von der überwiegenden Mehrheit als zukünftig förderlich bewertete Kontextbedingungen des Leitungshandelns auf der Mikroebene

Zustimmungsquote $\geq 85\%$ der Leitungskräfte; M = Bewertungsmittelwert ■ förderlich (M = +2,0 bis +3,0)

Einfluss-kategorie	Förderliche Kontextbedingungen der Zukunft	M
KiTa-Leiter*innen	KiTa-Leiter*innen bringen sich aktiv in politische Entscheidungsprozesse ein (z.B. sagen sie öffentlich, was sie brauchen, um ihre Arbeit gut ausführen zu können). (C5)	2,3
	KiTa-Leiter*innen vereinbaren mit ihren Trägern verbindlich ihre Arbeitsaufträge, Zuständigkeiten und ihren Ressourcenbedarf (Zeit, Sachmittel) dafür. (C4)	2,3
	KiTa-Leiter*innen organisieren sich, wenn nötig, selbst aktiv Unterstützung von außen (beim Träger, bei der pädagogischen Fachberatung). (C1)	2,0

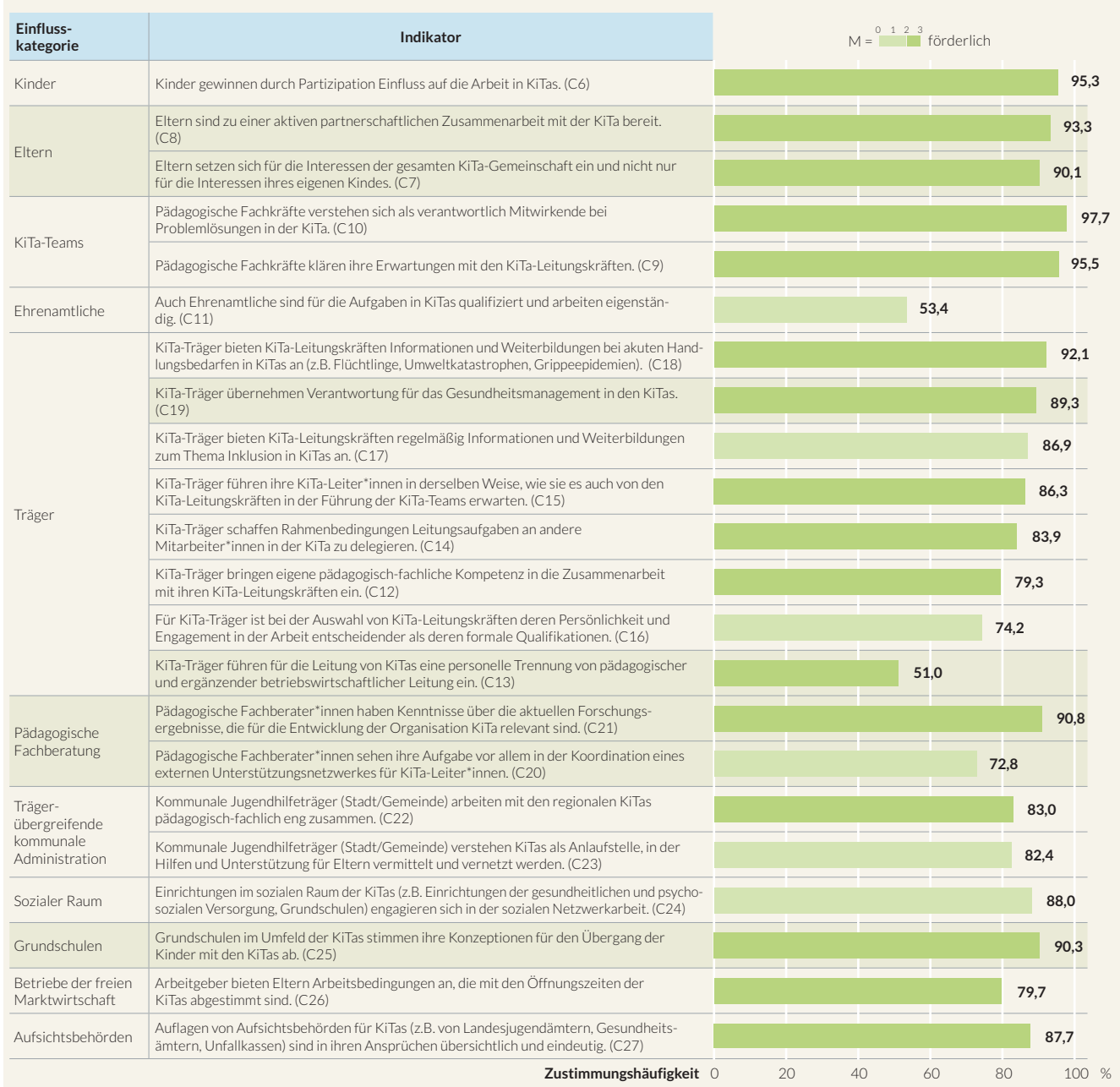
Antizipierte positive Kontextbedingungen auf der Mesoebene

Auf der Mesoebene werden für eine positive Zukunft 22 Kontextbedingungen formuliert. Diese Bedingungen lassen sich elf Einflusskategorien zuordnen. Hierbei handelt es sich um Bedingungen, die den Clustern 2 und 3 (vgl. Abbildung 6) zugeordnet werden können. Betrachtet werden demnach strukturelle und sozial-kommunikative Voraussetzungen des Leitungshandelns.

Die Zustimmungsquoten auf der Mesoebene reichen von 51 % bis 98 %, die Bewertungsmittelwerte zudem von +1,5 bis +2,4.

Knapp 98 % der Leitungskräfte befürworten für eine positive Zukunft, dass sich die *pädagogischen Fachkräfte* zukünftig auch als verantwortlich Mitwirkende bei Problemlösungen verstehen (C10). Einem solchen Selbstverständnis der Gruppenfachkräfte wird mit einem Mittelwert von +2,4 ein sehr hoher Einfluss auf das Leitungshandeln auf der Mesoebene zugesprochen. Einen ebenso starken positiven Einfluss (M =

Abb. 13: Antizipierte Kontextbedingungen auf der Mesoebene – Zustimmungshäufigkeiten und Bewertungsmittelwerte (M)



+2,4) messen 96 % der Leiter*innen der Bedingung bei, dass Fachkräfte ihre Erwartungen zukünftig direkt mit den Leitungskräften klären (C9).

Betrachtet man die Einflusskategorie der *Eltern*, zeigt sich mit Bewertungsmittelwerten von rund +2,3, dass bestimmte Einstellungen von Eltern künftig ebenfalls als sehr positiv bewertet werden. So werden sich Eltern nach Meinung von 90 % der Leitungskräfte in Zukunft dann nicht lediglich für die Interessen der eigenen Kinder einsetzen, sondern auch für die der gesamten KiTa-Gemeinschaft (C7). Darüber hinaus geben mehr als 93 % der Leiter*innen an, dass eine aktive partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen KiTa und Eltern für sie eine positive Zukunft beschreibt (C8).

Auch eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen *Grundschulen* und KiTas, wenn es um die Abstimmung der Übergangskonzeptionen geht, befürworten 90 % der Leitungskräfte für eine positive Zukunft (C25). Dieser Bedingung wird auf der Mesoebene mit einem Mittelwert von +2,4 ein hoher positiver Einfluss auf das zukünftige Leitungshandeln zugesprochen.

Auch sind 83 % der Leitungskräfte und mit einem Mittelwert von +2,0 der Ansicht, dass sich eine engere pädagogisch-fachliche Zusammenarbeit der *kommunalen Jugendhilfeträger* mit den regionalen KiTas zukünftig positiv auswirkt (C22). Mit einem geringeren Mittelwert ($M = +1,97$) und damit etwas geringem zukünftigen Einfluss wird die Bedingung C23 eingeschätzt, dass kommunale Jugendhilfeträger die KiTas als Anlaufstelle verstehen, die Hilfen und Unterstützung für Eltern zu vermitteln (C23); dem stimmen 82 % der Leitungskräfte zu.

Mit einem Mittelwert von +2,1 nimmt einen ähnlich positiven Einfluss auf das Leitungshandeln zudem die Bedingung C6. So sollen *Kinder* nach Meinung von über 95 % der Leitungskräfte durch Partizipation zukünftig Einfluss auf die Arbeit in KiTas gewinnen.

Für die Einflusskategorie der *pädagogischen Fachberatungen* zeigt sich, dass es nach Ansicht von knapp 91 % der Leitungskräfte zukünftig positiv ist, wenn Fachberater*innen über Kenntnisse aktueller Forschungsergebnisse verfügen, die für die Entwicklung der Organisation KiTa relevant sind (C21). Fast 20 % weniger (73 %) befürworten, dass pädagogische Fachberatungen zukünftig ihre Aufgabe vor allem in der Koordination eines externen Unterstützungsnetzwerkes sehen (C20). Beide Bedingungen werden mit Bewertungsmittelwerten von +1,97 bis +2,03 als positiv beeinflussend eingeschätzt.

Betrachtet man die Einflusskategorie der *Träger*, zeigen sich mehrere positiv bewertete zukünftige Bedingungen für das Leitungshandeln. Den höchsten Wert in dieser Einflusskategorie mit einem Mittelwert von mehr als +2,3 erreicht die Kontextbedingung C15. 86 % der Leitungskräfte geben an, dass es für sie zukünftig positiv ist, wenn die KiTa-Träger sie in derselben Weise führen, wie sie es auch von ihnen selbst als Leitungskräfte in der Führung ihrer KiTa-Teams erwarten. Zu nahezu 90 % und mit einem Mittelwert von +2,3 erwarten die Leitungskräfte einen sehr positiven Einfluss auf ihr zukünftiges Leitungshandeln, wenn der Träger Verantwortung für das Gesundheitsmanagement übernimmt (C19). Auch der Kontextbedingung C13 „KiTa-Träger führen für die Leitung der Einrichtung eine personelle Trennung von pädagogischer und ergänzender betriebswirtschaftlicher Leitung ein“ wird mit einem Bewertungsmittelwert von fast +2,3 zukünftig ein ähnlich hoher positiver Einfluss auf die Arbeit der Leitungskräfte zugeschrieben. Allerdings zeigt sich, dass nur etwas mehr als die Hälfte (51 %) dieser Bedingung zustimmen. Deutlich mehr Leitungskräfte dagegen, insgesamt 79 %, sind sich darin einig, dass es positiv ist, wenn KiTa-Träger zukünftig eigene pädagogisch-fachliche Kompetenzen in die Zusammenarbeit mit den Leiter*innen einbringen (C12). Darüber hinaus befürworten 84 % der Leitungskräfte, dass Träger zukünftig Rahmenbedingungen schaffen, die es den Leitungskräften ermöglichen, Leitungsaufgaben auch an andere Mitarbeiter*innen zu delegieren (C14). Beiden genannten Kontextbedingungen wird mit einem Bewertungsmittelwert von rund +2,1 ein ebenfalls positiver Einfluss auf die zukünftige Arbeit der Leiter*innen zugewiesen. Die aktive Unterstützung der Träger durch das Zur-Verfügung-Stellen von Informationen zu aktuellen Handlungsbedarfen (bspw. Flucht, Umweltkatastrophen) bzw. die Ermöglichung einer Teilnahme an Weiterbildungen zu diesen Themen (C18) wird von 92 % der Leitungskräfte ebenfalls als eine positiv wirkende Kontextbedingung ($M = +2,0$) für die Zukunft eingeschätzt. Etwas weniger Leitungskräfte, aber noch 87 %, sind der Ansicht, dass auch regelmäßige Informationen und Weiterbildungen vom Träger zum Thema Inklusion ihre Arbeit zukünftig positiv ($M = +1,98$) beeinflussen (C17). Innerhalb der Einflusskategorie *Träger* kommt ein etwas geringerer Einfluss auf das zukünftige Leitungshandeln ($M = +1,9$) der Kontextbedingung C16 zu: 74 % der Leiter*innen stimmen der Aussage zu, dass es positive Auswirkungen für die Arbeit der Leitungskräfte hat, wenn KiTa-Träger bei der Auswahl von Leitungskräften zukünftig deren Persönlichkeit und Engagement in der Arbeit höher bewerten als deren formale Qualifikation.

Die Kontextbedingung C11, die sich auf die Einflusskategorie der *ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen* bezieht, besitzt auf der

Tab. 15: **Von der überwiegenden Mehrheit als zukünftig förderlich bewertete Kontextbedingungen des Leitungshandelns auf der Mesoebene**

Zustimmungsquote $\geq 85\%$ der Leitungskräfte; M = Bewertungsmittelwert ■ förderlich (M = +2,0 bis +3,0)

Einfluss-kategorie	Förderliche Kontextbedingungen der Zukunft	M
KiTa-Teams	Pädagogische Fachkräfte verstehen sich als verantwortlich Mitwirkende bei Problemlösungen in der KiTa. (C10)	2,4
Grundschulen	Grundschulen im Umfeld der KiTas stimmen ihre Konzeptionen für den Übergang der Kinder mit den KiTas ab. (C25)	2,4
KiTa-Teams	Pädagogische Fachkräfte klären ihre Erwartungen mit den KiTa-Leiter*innen. (C9)	2,4
Aufsichtsbehörde	Auflagen von Aufsichtsbehörden für KiTas (z.B. von Landesjugendämtern, Gesundheitsämtern, Unfallkassen) sind in ihren Ansprüchen übersichtlich und eindeutig. (C27)	2,3
Träger	KiTa-Träger führen ihre KiTa-Leiter*innen in derselben Weise, wie sie es auch von den KiTa-Leiter*innen in der Führung der KiTa-Teams erwarten. (C15)	2,3
Eltern	Eltern setzen sich für die Interessen der gesamten KiTa-Gemeinschaft ein und nicht nur für die Interessen ihres eigenen Kindes. (C7)	2,3
Träger	KiTa-Träger übernehmen Verantwortung für das Gesundheitsmanagement in den KiTas. (C19)	2,3
Eltern	Eltern sind zu einer aktiven partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der KiTa bereit. (C8)	2,3
Kinder	Kinder gewinnen durch Partizipation Einfluss auf die Arbeit in KiTas. (C6)	2,1
Pädagogische Fachberatung	Pädagogische Fachberater*innen haben Kenntnisse über die aktuellen Forschungsergebnisse, die für die Entwicklung der Organisation KiTa relevant sind. (C21)	2,0
Träger	KiTa-Träger bieten KiTa-Leiter*innen Informationen und Weiterbildungen bei akuten Handlungsbedarfen in KiTas an (z.B. Flüchtlinge, Umweltkatastrophen, Grippeepidemien). (C18)	2,0

Mesoebene den geringsten Einfluss (M = +1,5). So stimmen 53 % der Leitungskräfte der Aussage zu, dass es positiv für die Arbeit der KiTa ist, wenn zukünftig auch Ehrenamtliche für die Aufgaben in KiTas qualifiziert sind und eigenständig arbeiten. Mit Zustimmungswerten von 80 % und 88 % der Leitungskräfte sowie Bewertungsmittelwerten von rund +2,3 wird es positiver eingeschätzt, wenn *Arbeitgeber* den Eltern Arbeitsbedingungen anbieten, die mit den Öffnungszeiten der KiTas abgestimmt sind (C26), sowie Auflagen von *Aufsichtsbehörden* für KiTas wie z.B. von Landesjugendämtern, Gesundheitsämtern oder Gemeindeunfallkassen in ihren Ansprüchen übersichtlich und eindeutig sind (C27).

Für eine positive Zukunft bejahen weitere 88 % der Leitungskräfte, dass sich Einrichtungen im *Sozialraum* in der sozialen Netzwerkarbeit engagieren sollten (C24). Dies hat nach Ansicht der Leitungskräfte mit einem Mittelwert von +1,95 einen positiven Einfluss auf das Leitungshandeln.

Auf der Mesoebene können von den 22 Kontextbedingungen elf identifiziert werden, die für eine positive Zukunft des Leitungshandelns als förderlich eingeschätzt und von 85 % und mehr der Leitungskräfte geteilt werden (Tab. 15).

Antizipierte positive Kontextbedingungen auf der Makroebene

Für die Makroebene können 15 Kontextbedingungen für die Zukunft formuliert werden, die acht Einflusskategorien zu-

geordnet sind. Auch hierbei handelt es sich um Bedingungen, die den Clustern 2 und 3 (vgl. Abbildung 6) zugeordnet werden können. Betrachtet werden demnach strukturelle und sozial-kommunikative Voraussetzungen des Leitungshandelns.

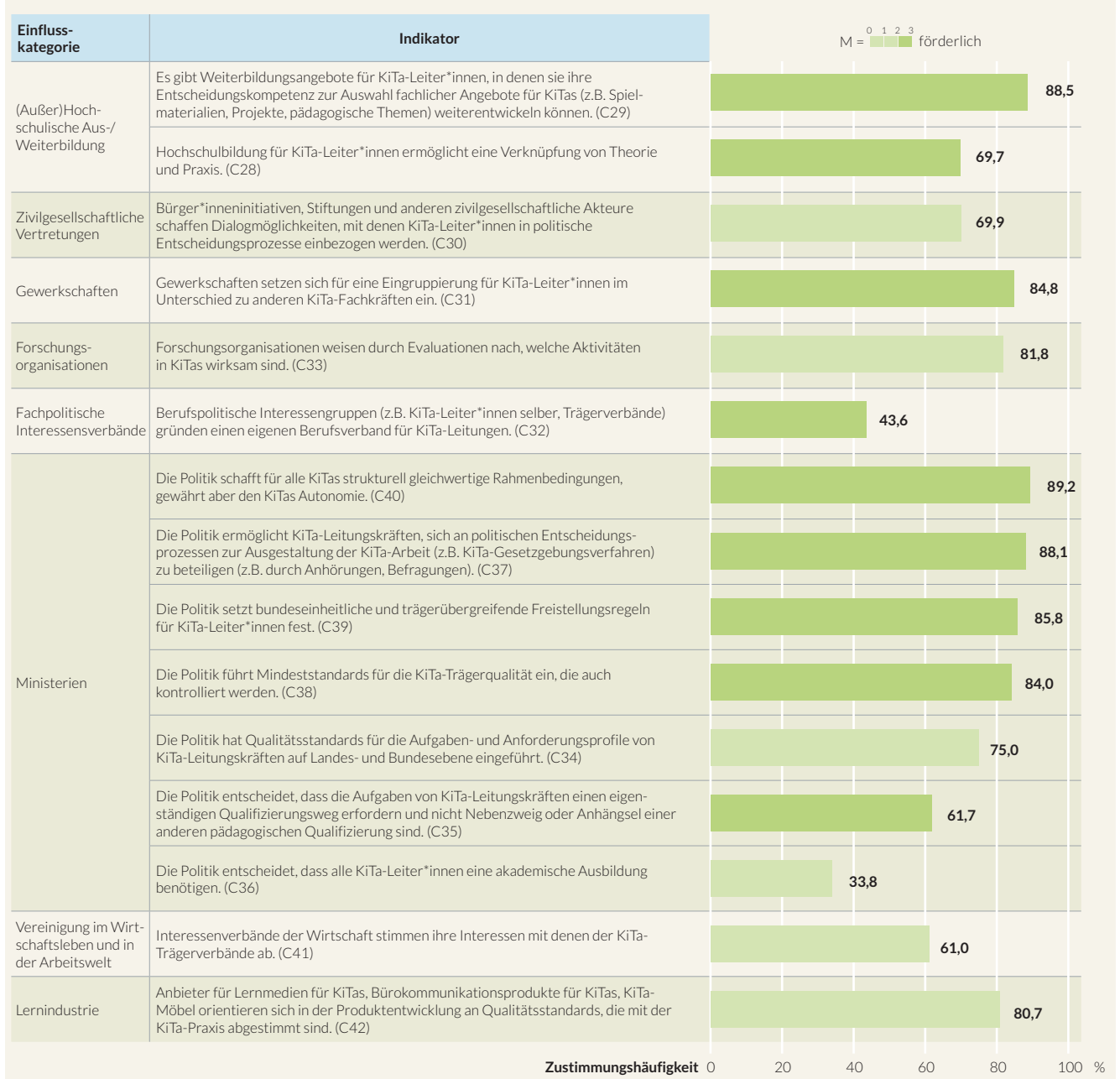
Die Zustimmungswerten dieser Einflussebene reichen von 34 % bis 89 %. Der zukünftige Einfluss der Bedingungen auf das Leitungshandeln wird mit Mittelwerten von +1,7 bis +2,5 bewertet.

Über alle Einflussebenen hinweg sind auf der Makroebene zwei Kontextbedingungen zu finden, die für das zukünftige Leitungshandeln am positivsten bewertet werden (M = +2,5). Die *Politik* soll nach Meinung von 86 % der Leitungskräfte bundeseinheitliche und trägerübergreifende Regelungen für die Zeit- bzw. Personalbemessung für KiTa-Leiter*innen festsetzen (C39). Neben einer solchen bundesweiten Angleichung und ggf. auch Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Leitungskräfte erachten es fast 90 % der Leiter*innen zukünftig als positiv, wenn die Politik für alle KiTas strukturell gleichwertige Rahmenbedingungen schafft, allerdings zugleich den KiTas Autonomie in der pädagogisch-fachlichen Ausgestaltung der KiTa-Arbeit gewährt (C40). Einen ebenso positiven Einfluss auf ihr zukünftiges Leitungshandeln (M = +2,1) hat nach Ansicht von 84 % der Leitungskräfte die Führung und Kontrolle von Mindeststandards für die Träger-

qualität (C38). Eine etwas geringere Zustimmungsquote von 75 % sowie auch ein etwas niedrigerer Bewertungsmittelwert von +1,9 zeigen sich für die Kontextbedingung C34. Mit ihr wird für eine positive Zukunft bedeutsam, dass die Politik auf Landes- und Bundesebene Qualitätsstandards für die Aufgaben- und Anforderungsprofile von Leiter*innen einführt. Neben einer solchen angeglichenen Profilbildung von Leitungstätigkeiten ist ebenso die zukünftige Qualifizierung von KiTa-Leitungskräften zu betrachten. Zwei Drit-

tel (62 %) der Leitungskräfte erachten es für die Zukunft als positiv, wenn die Politik entscheidet, dass die Erfüllung von Leitungsaufgaben einen eigenständigen Qualifizierungsweg erfordert und nicht ein Nebenzweig einer anderen pädagogischen Qualifizierung ist (C35). Die zukünftige Wirkung dieser Bedingung auf das Leitungshandeln wird durchschnittlich mit einem positiven Einfluss von +2,1 bewertet. Einen geringeren Einfluss auf das Handeln der Leitungskräfte hat es nach Meinung der Leiter*innen jedoch (M = +1,8), wenn

Abb. 14: **Antizipierte Kontextbedingungen auf der Makroebene – Zustimmungshäufigkeiten und Bewertungsmittelwerte (M)**



Tab. 16: **Von der überwiegenden Mehrheit als zukünftig förderlich bewertete Kontextbedingungen des Leitungshandelns auf der Makroebene**

Zustimmungsquote $\geq 85\%$ der Leitungskräfte; M = Bewertungsmittelwert förderlich (M = +2,0 bis +3,0)

Einfluss-kategorie	Förderliche Kontextbedingungen der Zukunft	M
Ministerien	Die Politik setzt bundeseinheitliche und trägerübergreifende Freistellungsregeln für KiTa-Leiter*innen fest. (C39)	2,5
Ministerien	Die Politik schafft für alle KiTas strukturell gleichwertige Rahmenbedingungen, gewährt aber den KiTas Autonomie. (C40)	2,5
Ministerien	Die Politik ermöglicht KiTa-Leiter*innen, sich an politischen Entscheidungsprozessen zur Ausgestaltung der KiTa-Arbeit (z.B. KiTa-Gesetzgebungsverfahren) zu beteiligen (z.B. durch Anhörungen, Befragungen). (C37)	2,3
Außer)Hochschulische Aus-/Weiterbildung	Es gibt Weiterbildungsangebote für KiTa-Leiter*innen, in denen sie ihre Entscheidungskompetenz zur Auswahl fachlicher Angebote für KiTas (z.B. Spielmaterialien, Projekte, pädagogische Themen) weiterentwickeln können. (C29)	2,0

die Politik zur Ausführung der Leitungsfunktion eine akademische Ausbildung zur Voraussetzung macht (C36). Eine Akademisierung der Leitungskräfte erachten lediglich 34 % der Leiter*innen zukünftig für positiv. Eine weitere zukünftig auf das Leitungshandeln positiv wirkende Bedingung (M = +2,3) wird von 88 % der Leitungskräfte darin gesehen, dass die Politik ihnen Beteiligungsmöglichkeiten an politischen Entscheidungsprozessen zur Ausgestaltung der KiTa-Arbeit einräumt (C37). Dass die entsprechende Bereitschaft seitens der Leitungskräfte durchaus auch vorhanden ist, wurde bereits bei der Darstellung der antizipierten positiven Kontextbedingungen auf der Mikroebene deutlich (C5).

Eine geringere Bedeutung nimmt dagegen die Bedingung C30 ein, die sich auf Dialogangebote von Bürger*inneninitiativen, Stiftungen und anderen *zivilgesellschaftlichen Akteursgruppen* bezieht, mit denen die Leiter*innen in politische Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Der positive Einfluss dieser Bedingung auf das zukünftige Leitungshandeln wird im Gegensatz zur Kontextbedingung C37 mit M = +1,9 geringer eingeschätzt, und es stimmen auch mit knapp 70 % nahezu 20 % weniger KiTa-Leiter*innen zu.

Ein positiverer Einfluss wird darin gesehen, wenn die *Hochschulbildung* für Leitungskräfte eine Verknüpfung von Theorie und Praxis ermöglicht (C28); das erachten rund 70 % der Leitungskräfte mit M = +2,1 als positiv für die Zukunft der KiTa-Arbeit. Deutlich mehr Leitungskräften (insgesamt 89 %) ist es wichtig, dass in Zukunft Weiterbildungsangebote für Leiter*innen verfügbar sind, in denen sie ihre Entscheidungskompetenz zur Auswahl fachlicher Angebote für KiTas weiterentwickeln können (C29); auch dieser Bedingung wird mit einem Mittelwert von +2,0 ein positiver Einfluss auf das Leitungshandeln beigemessen.

Darüber hinaus bewerten fast 85 % der Leitungskräfte es für ihre zukünftige Arbeit als positiv (M = +2,2), wenn *Gewerkschaften* sich für eine Eingruppierung der KiTa-Leitungskräfte in Abgrenzung zu anderen KiTa-Fachkräften einsetzen (C31).

Auch die Gründung eines eigenen Berufsverbandes für KiTa-Leitungskräfte durch *berufspolitische Interessengruppen* wird für das zukünftige Leitungshandeln mit einem Bewertungsmittelwert von +2,1 positiv bewertet (C32), jedoch bejahen das lediglich 44 % der Leitungskräfte.

Nahezu doppelt so viele Leitungskräfte (82 %) bejahen für eine positive Zukunft, dass *Forschungsorganisationen* durch Evaluationen nachweisen, welche Aktivitäten in Kindertageseinrichtungen wirksam sind (C33). Mit einem Bewertungsmittelwert von +1,9 wird diese Kontextbedingung etwas weniger positiv beeinflussend bewertet als die Aktivitäten von Gewerkschaften oder fachpolitischen Interessenverbänden.

Der Einfluss der beiden Kontextbedingungen C41 und C42 wird auf die zukünftige Arbeit der Leiter*innen noch geringer eingeschätzt. So sollen nach Angaben von 61 % der Leitungskräfte die *Interessenverbände* der Wirtschaft zukünftig ihre Interessen mit denen der KiTa-Trägerverbände abstimmen (C41). Diese Bedingung erreicht auf der Makroebene den geringsten Bewertungsmittelwert (M = +1,7). Deutlich mehr Leitungskräfte (81 %) stimmen zu, dass Anbieter für Lernmedien, Bürokommunikationsprodukte oder KiTa-Möbel sich zukünftig in der Produktentwicklung an Qualitätsstandards orientieren sollen, die auch mit der KiTa-Praxis abgestimmt sind (C42). Ungeachtet der höheren Zustimmungquote hat auch diese Bedingung im Vergleich zu den anderen Kontextbedingungen auf der Makroebene einen geringeren Einfluss auf das Leitungshandeln (M = +1,7).

Auf der Makroebene können vier der insgesamt 15 Kontextbedingungen identifiziert werden, denen ein förderlicher Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben wird und die von 85 % und mehr der Leitungskräfte bejaht werden (Tab. 16).

Antizipierte positive Kontextbedingungen auf der Querschnittsebene

Auf der Querschnittsebene werden für die Zukunft acht Kontextbedingungen formuliert, die gesamtgesellschaftlich gestaltete Diskurse kennzeichnen. Die antizipierten Kontextbedingungen sind sechs Einflusskategorien zugeordnet.

Die Zustimmungswerten für die Bedingungen auf dieser Einflussebene reichen von 30 % bis 99 %. Sie werden durchschnittlich mit Mittelwerten von +1,1 bis +2,5 bewertet.

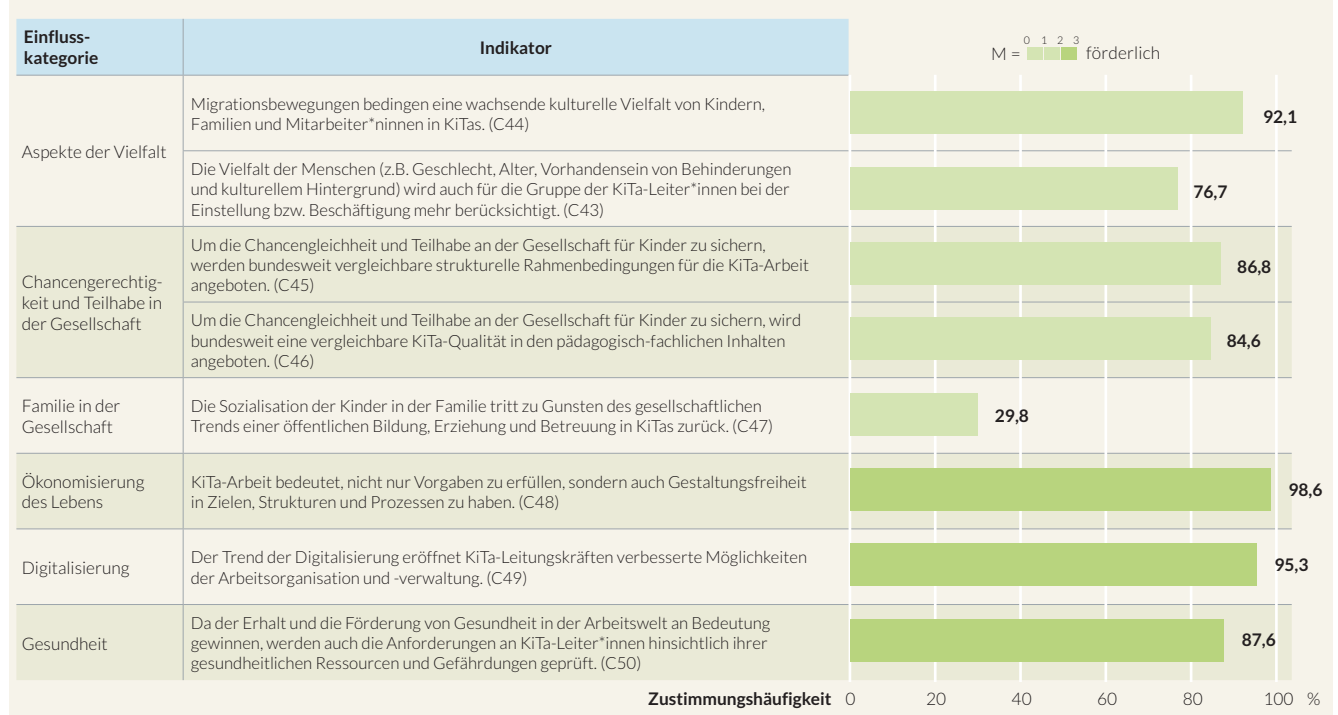
Mit einem Mittelwert von +2,5 wurde die Kontextbedingung C48 auf der Querschnittsebene mit der höchsten positiven Wirkung auf das zukünftige Leitungshandeln bewertet: „KiTa-Arbeit heißt nicht lediglich, Vorgaben zu erfüllen, sondern auch, Gestaltungsfreiheiten in Zielen, Strukturen und Prozessen zu haben.“ Das bejahen mit 99 % fast alle Leitungskräfte für eine positive Zukunft.

Neben diesem Gestaltungsfreiraum für die Praxis wird andererseits von knapp 85 % der Leiter*innen bejaht, dass es

zukünftig eine positive Bedingung darstellt, wenn bundesweit eine vergleichbare KiTa-Qualität in den pädagogisch-fachlichen Inhalten angeboten wird, um die Chancengleichheit und Teilhabe an der Gesellschaft für Kinder zu sichern (C46). Zudem stimmen 87% der Leitungskräfte zu, dass es zukünftig eine positive Bedingung darstellt, wenn bundesweit vergleichbare strukturelle Rahmenbedingungen für die KiTa-Arbeit (C45) gegeben sind. Die Wirkungen dieser antizipierten Kontextbedingungen auf das Leitungshandeln werden mit Mittelwerten von knapp +2,0 (C46) bzw. +1,9 (C45) bewertet.

Geringere Bewertungsmittelwerte von jeweils rund +1,4 erreichen die beiden Bedingungen, die der Einflusskategorie *Aspekte der Vielfalt* zugeordnet sind. Trotz des vergleichsweise geringen Einflusses dieser beiden Bedingungen auf das Leitungshandeln beschreibt die Bedingung C44 „Migrationsbewegungen bedingen eine wachsende kulturelle Vielfalt von Kindern, Familien und Mitarbeiter*innen in Kitas.“ für eine deutliche Mehrheit der Leiter*innen (92 %) eine positive Zukunft. Mit 77 % stimmen etwas weniger Leitungskräfte auch der Aussage zu, dass es für die Zukunft positiv ist, wenn die Vielfalt der Menschen (Geschlecht, Alter, Behinderungen, kultureller Hintergrund) auch bei der Einstellung bzw. Beschäftigung für die Gruppe der Leitungskräfte stärker berücksichtigt wird (C43).

Abb. 15: Antizipierte Kontextbedingungen auf der Querschnittsebene – Zustimmungshäufigkeiten und Bewertungsmittelwerte (M)



Tab. 17: Von der überwiegenden Mehrheit als zukünftig förderlich bewertete Kontextbedingungen des Leitungshandelns auf der Querschnittsebene

Zustimmungsquote $\geq 85\%$ der Leitungskräfte;
M = Bewertungsmittelwert förderlich (M = +2,0 bis +3,0)

Einfluss-kategorie	Förderliche Kontextbedingungen der Zukunft	M
Ökonomisierung des Lebens	KiTa-Arbeit bedeutet, nicht nur Vorgaben zu erfüllen, sondern auch, Gestaltungsfreiheit in Zielen, Strukturen und Prozessen zu haben. (C48)	2,5
Gesundheit	Da der Erhalt und die Förderung von Gesundheit in der Arbeitswelt an Bedeutung gewinnen, werden auch die Anforderungen an KiTa-Leiter*innen hinsichtlich ihrer gesundheitlichen Ressourcen und Gefährdungen geprüft. (C50)	2,3
Digitalisierung	Der Trend der Digitalisierung eröffnet KiTa-Leiter*innen verbesserte Möglichkeiten der Arbeitsorganisation und -verwaltung. (C49)	2,2

Die geringste Zustimmungssquote wie auch der niedrigste Bewertungsmittelwert auf der Querschnittsebene zeigt sich bei der Bedingung C47. So stimmen 30 % der Leitungskräfte zu, dass es zukünftig positiv ist, wenn die Sozialisation der Kinder in der Familie zugunsten des gesellschaftlichen Trends einer öffentlichen Bildung, Erziehung und Betreuung in KiTas zurücktritt. Mit einem Bewertungsmittelwert von +1,1 wird dieser Kontextbedingung für eine positive Zukunft ein eher geringerer Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben.

Dahingegen stimmen deutlich mehr Leitungskräfte (88 %) der Aussage zu, dass es sich positiv in der Zukunft auswirkt, wenn auch die Anforderungen an KiTa-Leiter*innen hinsichtlich ihrer gesundheitlichen Ressourcen und Gefährdungen geprüft werden, da der Erhalt und die Förderung von Gesundheit in der Arbeitswelt an Bedeutung gewinnt (C50). Diese Kontextbedingung wird mit einem Mittelwert von +2,3 als positiv wirkend auf das zukünftige Leitungshandeln bewertet.

Zudem beurteilt es die Mehrheit der Leitungskräfte (95 %) mit einem Mittelwert von +2,2 für die Zukunft positiv, wenn der Trend der Digitalisierung ihnen verbesserte Möglichkeiten der Arbeitsorganisation und -verwaltung eröffnet (C49).

Auf der Querschnittsebene können drei der insgesamt acht Kontextbedingungen identifiziert werden, denen ein förderlicher Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben wird und die von 85 % und mehr der Leitungskräfte bejaht werden (Tab. 17).

D.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse und Anregungen für die Stärkung des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen

Im Folgenden wird zusammenfassend eine Systematisierung der von den KiTa-Leitungskräften wahrgenommenen gegenwärtigen und der für eine positive Zukunft antizipierten Kontextbedingungen ihres Leitungshandelns vorgenommen. Sie bietet eine Orientierung für die im System Kindertageseinrichtung Beteiligten, um in einen Dialog treten und reflektieren zu können, welche Maßnahmen zur Stärkung des Leitungshandelns sinnvoll sind (siehe auch Kapitel E).

Für die *wahrgenommene gegenwärtige Situation* können 38 der insgesamt 59 gegenwärtigen Kontextbedingungen identifiziert werden, denen ein förderlicher (n = 21) bzw. ein hemmender (n = 17) Einfluss auf das Handeln der Leitungskräfte zugeschrieben wird¹¹.

Die unterschiedlichen Zustimmungshäufigkeiten zeigen allerdings, dass nicht alle Leitungskräfte von den förderlichen Bedingungen profitieren bzw. von den hemmenden in ihrer Arbeit negativ beeinflusst werden. So wird im Folgenden auch zwischen Bedingungen unterschieden, die häufiger auftreten und von 50 % und mehr der Leitungskräfte als einflussnehmend genannt werden. Andere Kontextbedingungen treten hingegen seltener auf und werden von einer Minderheit der Leitungskräfte (weniger als 50 %) genannt. Nach diesem Muster können vier Ergebnisgruppen der wahrgenommenen gegenwärtigen Kontextbedingungen definiert werden:

- häufige förderliche Kontextbedingungen
- seltene förderliche Kontextbedingungen
- häufige hemmende Kontextbedingungen
- seltene hemmende Kontextbedingungen

Abbildung 16 fasst diese Kontextbedingungen (n = 38) zusammen. Auf der linken Seite sind die hemmenden Bedingungen und auf der rechten Seite die förderlichen Bedingungen dargestellt. Die jeweilige Einflusskategorie ist zur schnellen Erfassung in fetter und farbiger Schrift dargestellt. Die Auftretenshäufigkeit der einzelnen Bedingungen nimmt von oben nach unten ab, vom häufigen bis zum seltenen Auftreten. Der horizontale graue Strich beschreibt die Grenze zwischen den häufig und selten förderlichen bzw. hemmenden Kontextbedingungen.

¹¹ Als förderlich werden, wie oben bereits ausgeführt, alle Bedingungen definiert, denen mit einem Mittelwert von +1,0 bis +3,0 ein positiver Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben wird. Entsprechend wirken sich Kontextbedingungen mit einem Mittelwert von -1,0 bis -3,0 hemmend aus.

Abb. 16: Ein Blick in die Gegenwart – häufige und seltene förderliche bzw. hemmende Kontextbedingungen des Leitungshandelns

	HEMMENDE KONTEXTBEDINGUNGEN	FÖRDERLICHE KONTEXTBEDINGUNGEN
HÄUFIG	<p>Der notwendige Austausch im Team meiner KiTa braucht viel Zeit und reicht oft nicht aus. (A10)</p> <p>KiTas werden zu wenig in die Forschung mit einbezogen, mit der Konsequenz, dass für mich Forschungsergebnisse mitunter praxisfern sind. (A40)</p> <p>Die Hierarchie zwischen unserer KiTa und den Grundschulen hat sich nicht verändert. Es besteht weiterhin die Annahme, dass die Grundschulen eine gesellschaftlich höherwertige Leistung erbringen. (Chronosystem) (A47)</p> <p>Die Arbeitsanforderungen an KiTa-Leiter*innen wirken sich bei mir auch gesundheitlich aus. (Gesundheit) (A59)</p> <p>Für den kommunalen Jugendhilfeträger meiner Stadt/Gemeinde stehen Themen der KiTa-Finanzierung im Vordergrund, nicht Themen der pädagogisch-fachlichen Entwicklung. (A23)</p> <p>Erzieher*innenfachschüler*innen, die zu Praktika in meine KiTa kommen, haben wichtige Konzepte für die KiTa-Praxis in der Fachschule nicht kennengelernt. (A31)</p> <p>Die vielen fachpolitischen Akteure geben mir keine Klarheit für die Ausrichtung meiner KiTa-Arbeit, sondern schaffen nicht eindeutige Anforderungsbilder. (A38)</p>	<p>Die pädagogischen Fachkräfte erwarten, dass ich als KiTa-Leiter*in Praxiserfahrungen in der pädagogischen Arbeit habe. (A12)</p> <p>Als KiTa-Leiter*in verstehe ich mich gegenwärtig als Gestaltende*, die/der gemeinsam mit dem KiTa-Team pädagogische Prozesse offen entwickelt. (A5)</p> <p>Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt stehen mir in der KiTa-Arbeit schneller Fachinformationen zur Verfügung. (A58)</p> <p>Die Bedürfnisse, die die Kinder äußern, werden in meiner KiTa vorrangig berücksichtigt. (A6)</p> <p>Der Bildungsplan meines Bundeslandes bietet mir fachliche Orientierung. (Ministerien) (A41)</p> <p>Die Zusammenarbeit mit Eltern in unserer Kita hat sich in den vergangenen Jahren verändert hin zu mehr Partizipation der Eltern. (Chronosystem) (A46)</p> <p>Meinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich habe ich mit meinem Träger eindeutig geklärt. (A3)</p> <p>Die pädagogischen Fachberatungen decken meinen derzeitigen Beratungsbedarf in fachlicher Hinsicht ab. (A20)</p> <p>Zivilgesellschaftliche Akteure (z.B. Stiftungen, Wohlfahrtsverbände) ermöglichen meiner KiTa die Teilnahme an Projekten. (A33)</p> <p>Der kommunale Jugendhilfeträger (Stadt/Gemeinde) nutzt flexibel gesetzliche Vorgaben zugunsten auch meiner KiTa. (A22)</p> <p>Mit den Aktivitäten der Gewerkschaften wird die Bedeutung personeller und pädagogischer Aspekte in KiTas gleichermaßen angesprochen, was auch auf meine KiTa wirkt. (A35)</p> <p>Ich habe Mitarbeiter*innen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund in meinem KiTa-Team. (Aspekte der Vielfalt) (A50)</p>
SELTEN	<p>Aufgrund fehlender gesetzlicher Eindeutigkeit werden Aufgaben der KiTa im Unterschied zu denen der Grundschulen weiterhin vor allem in der Betreuung und nicht in der Bildung der Kinder gesehen. (Ministerien) (A43)</p> <p>Hochschulabsolvent*innen kindheitspädagogischer Studiengänge, die in meine KiTa kommen, sind nicht genügend auf die Aufgaben in der KiTa vorbereitet. (A32)</p> <p>Mein KiTa-Team erkennt nicht, dass ich als KiTa-Leiter*in manchmal nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten habe. (A9)</p> <p>Der gesellschaftliche Trend, dass Bildung mehr auf die Ausbildung für den Arbeitsmarkt und weniger auf die individuelle Persönlichkeitsentwicklung gerichtet ist, verändert die Bildungsarbeit in meiner KiTa. (Ökonomisierung des Lebens) (A55)</p> <p>Die Interessenverbände der Wirtschaft nehmen Einfluss auf politische Entscheidungen, die die KiTas betreffen. (A44)</p> <p>Die Mitarbeiter*innen von ein und derselben Aufsichtsbehörde für KiTas (z.B. von Jugendämtern, Gesundheitsämtern, Unfallkassen) beurteilen Sachverhalte in meiner KiTa unterschiedlich. (A29)</p> <p>Die Digitalisierung der Arbeit in der KiTa steht im Widerspruch zu meinem Verständnis der KiTa als pädagogische Organisation. (A57)</p> <p>Es gibt einen Rückgang der Kinderzahlen in meiner KiTa. (Demographischer Wandel) (A48)</p> <p>Zwischen den Grundschulen im kommunalen Umfeld und meiner KiTa bestehen Zuständigkeitskonflikte (z.B. bei der Durchführung von Sprachfördermaßnahmen). (A27)</p> <p>Es gibt Arbeitgeber im kommunalen Umfeld, die versuchen, Einfluss auf die Öffnungszeiten meiner KiTa zu nehmen. (A28)</p>	<p>In meinem Bundesland wird die Umsetzung des Bildungsplanes in meiner KiTa evaluiert. (Ministerien) (A42)</p> <p>Mein Träger hat mir eine Stellenbeschreibung zur Verfügung gestellt, in der meine Aufgaben und Verantwortungen von den seinigen abgegrenzt sind. (A17)</p> <p>Ich wirke in kommunalen Netzwerken für die lokale KiTa-Politik mit. (A2)</p> <p>Mein Träger bringt eigene pädagogisch-fachliche Kompetenz in die Qualitätsentwicklung meiner KiTa ein. (A16)</p> <p>Mein Träger bereitet mich ausreichend auf die neuen Anforderungen an das Thema Inklusion in meiner KiTa vor. (A15)</p> <p>Durch Qualitätszertifikate bzw. die Kommunikation über unser Qualitätsmanagement erhält unsere KiTa mehr Ansehen in der Fachöffentlichkeit. (Ökonomisierung des Lebens) (A56)</p> <p>Es arbeiten ehrenamtliche Helfer*innen in meiner KiTa. (A13)</p> <p>Mein Trägerverband auf Bundes- und Landesebene bezieht mich bei Fragen zu Themen der KiTa-Leitung in seine Arbeit mit ein. (A36)</p> <p>Zivilgesellschaftliche Akteure (z.B. Bürger*inneninitiativen, Stiftungen) transportieren meine Anliegen als KiTa-Leiter*in in die Öffentlichkeit. (A34)</p>

Diese Systematisierung ermöglicht, die Kontextbedingungen auf einen Blick zu erfassen, die das Handeln der Leitungskräfte gegenwärtig entweder förderlich oder hemmend beeinflussen. Jeder Akteursgruppe wird es ermöglicht, zu identifizieren und zu reflektieren, welche Wirkung das eigene Handeln gegenwärtig auf die Praxis der Leitungskräfte nimmt und womit sie die Leitungskräfte stärken kann. So kann es z.B. hilfreich sein, insbesondere die sieben hemmenden Kontextbedingungen, die ein häufiges Auftreten gemein haben, priorisiert zu betrachten, um entsprechende Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Ebenso ist es vorstellbar, dass die neun seltenen förderlichen Kontextbedingungen priorisiert in den Fokus genommen werden, damit mehr KiTa-Leiter*innen von diesen profitieren.

Allerdings ist hierbei zu beachten, dass nicht per se davon ausgegangen werden kann, dass die (bislang) seltenen förderlichen Kontextbedingungen das Handeln aller Leitungskräfte positiv beeinflussen könnten. Somit kann die Systematisierung der gegenwärtigen förderlichen und hemmenden Kontextbedingungen lediglich eine Orientierungshilfe bzw. Diskussionsgrundlage bieten, um in den Dialog zu treten und zu ergründen, welche Maßnahmen in jedem individuellen Fall zur Stärkung des Leitungshandelns sinnvoll wären.

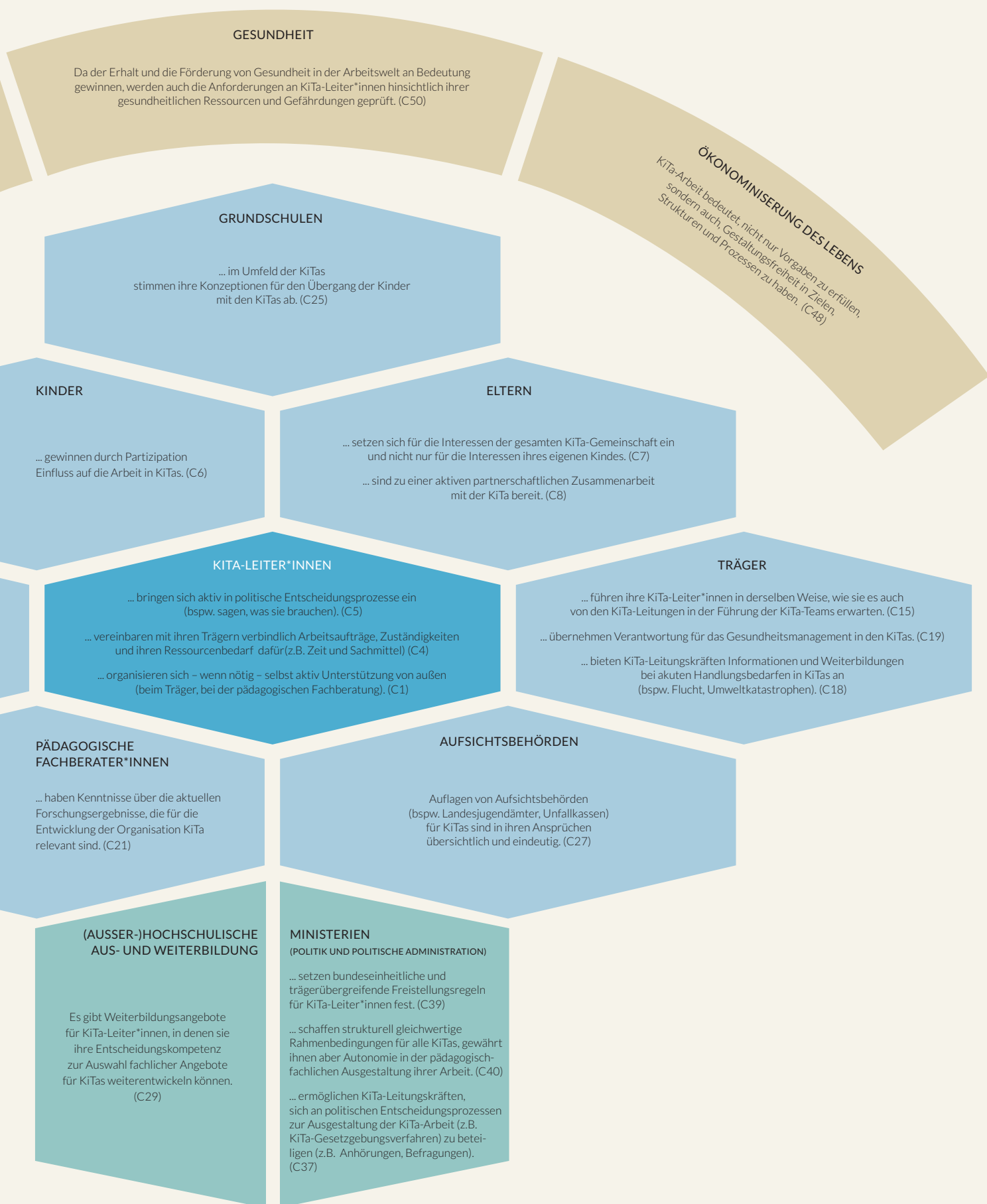
Für die **antizipierte positive Zukunft** können zudem 21 der insgesamt 50 Kontextbedingungen identifiziert werden, denen ein förderlicher Einfluss zugeschrieben wird und die gleichzeitig von 85 % und mehr der Leitungskräfte für eine positive Zukunft bejaht werden¹². Die Abbildung 17 fasst diese Bedingungen zusammen. Veranschaulicht wird das mehrdimensionale Gefüge der Kontextbedingungen des Leitungshandelns. Im Zentrum der Abbildung befindet sich auf der Mikroebene die Akteursgruppe der KiTa-Leiter*innen selbst (blau). Um sie herum sind sämtliche Akteursgruppen angeordnet, die der regionalen (organisationalen und kommunalen) Mesoebene (hellblau) zugeordnet werden. Die Akteursgruppen der überregionalen Makroebene sind türkisgrün dargestellt. Die intersektoral-umweltbezogene Querschnittsebene, ist beige hinterlegt.

Insgesamt wird deutlich, dass zukünftig förderliche Kontextbedingungen *auf allen vier Einflussebenen* wirksam sind – ein Hinweis darauf, dass für eine Zukunft, die das Handeln der Leitungskräfte stärken soll, förderliche Kontextbedingungen auf allen Systemebenen notwendig sind (siehe auch Kapitel E).

¹² Als förderliche Kontextbedingungen werden, wie oben aufgeführt, diejenigen definiert, die mit einem Mittelwert von +2,0 bis +3,0 bewertet werden.



Abb. 17: **Ein Blick in die Zukunft – förderliche Kontextbedingungen des Leitungshandelns** (Zustimmungsrate \geq 85 % der Leitungskräfte)



E

Fazit



Mit dem gewählten Forschungsdesign der Gesamtstudie ist es gelungen, neue Erkenntnisse zum Themenfeld „Leiten von Kindertageseinrichtungen“ zu generieren und die Forschungslücke einer umfassenden Analyse der Kontextbedingungen (bzw. Einflüsse) auf das Leitungshandeln in Kindertageseinrichtungen explorativ-deskriptiv zu bearbeiten. Die Studienergebnisse verdichten die in der Einleitung umrissene Komplexität des Leitungshandelns sowie das im theoretischen Studienmodell skizzierte mehrdimensionale Einflussmodell.

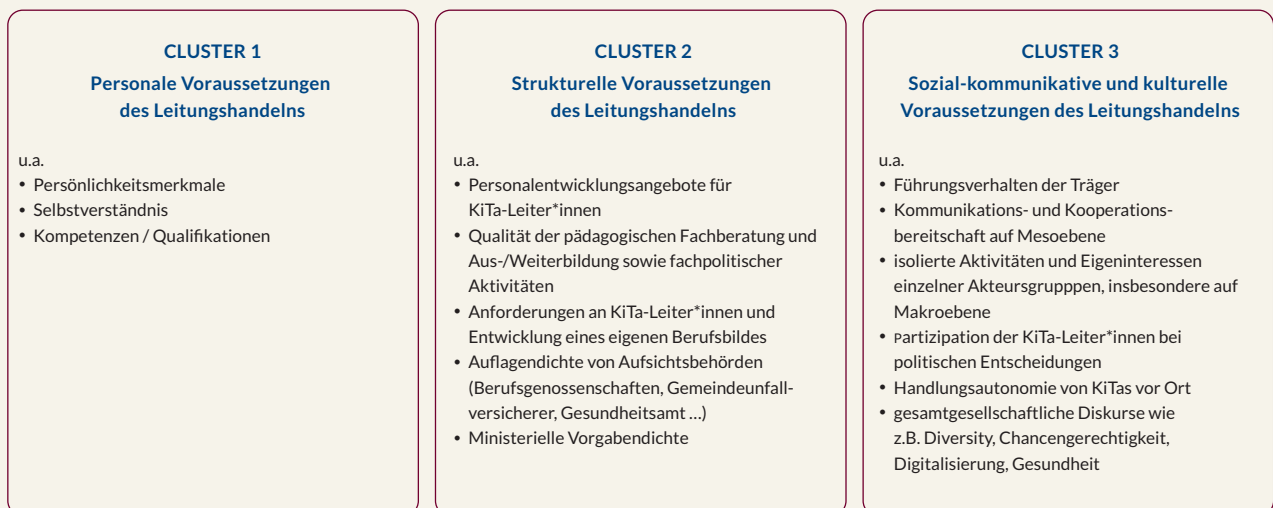
Zusammengefasst liegt der Erkenntniswert der ersten, qualitativen Studienphase für die Praxis und Forschung darin, dass sie zusammen mit verschiedenen Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung, vor allem mit der Akteursgruppe der KiTa-Leiter*innen selbst, die erlebten Kontexte des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen erschließt. Sie ermöglicht damit eine kooperative Entwicklung der Inhalte des Befragungsinstrumentes für die zweite, quantitative Studienphase. Mit der qualitativen Studienphase liegen sowohl eine Validierung und Erweiterung des Aufgabenprofils von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern vor als auch eine umfassende Exploration der wahrgenommenen gegenwärtigen und für eine positive Zukunft antizipierten Kontextbedingungen des Leitungshandelns. Ausgewählte Ergebnisse werden in verdichteter Form in der aufbauenden zweiten, quantitativen Studienphase anhand einer schriftlichen Befragung aus Sicht von KiTa-Leiterinnen und KiTa-Leitern repräsentativ untersucht.

Diese zweite, quantitative Studienphase ermöglicht aus Sicht der KiTa-Leiter*innen zum einen eine Übersicht über

gegenwärtig wahrgenommene Kontextbedingungen des Leitungshandelns, differenziert in häufig bis selten auftretende sowie in förderliche und hemmende Kontextbedingungen. Zum anderen enthält sie eine Darstellung der von der Mehrheit der KiTa-Leiter*innen geteilten positiven Zukunft. Zusammengefasst liegt der Erkenntniswert dieser Studienphase darin, dass repräsentativ dargestellt wird, welche Kontextbedingungen KiTa-Leitungskräfte gegenwärtig erleben und für die Zukunft als wichtig erachten sowie welche Bedeutung diese für ihr Leitungshandeln besitzen. Zudem werden Antworten auf die Frage gegeben, was die verschiedenen Akteursgruppen unternehmen bzw. unternehmen können, um Leitungshandeln zu beeinflussen bzw. das zukünftige Leitungshandeln in Kindertageseinrichtungen zu unterstützen. Dabei werden Einflüsse bzw. Maßnahmen relevant, die sich „klassischerweise“ auf personale Voraussetzungen der KiTa-Leiter*innen selbst sowie auf strukturelle Voraussetzungen richten, aber auch sozial-kommunikative und kulturelle Voraussetzungen thematisieren.

Die in der qualitativen Studie zur Ergebniszusammenfassung herausgearbeiteten drei kategorienübergreifenden Cluster „personale, strukturelle sowie sozial-kommunikative und kulturelle Voraussetzungen des Leitungshandelns“ verdeutlichen, dass neben den häufig thematisierten personalen Voraussetzungen der KiTa-Leitungskräfte selbst und den strukturellen Voraussetzungen vielfach auch Aspekte der Kommunikation, Kooperation und Beteiligung im System Kindertageseinrichtung relevant werden. Die drei Cluster lassen sich zwar analytisch trennend beschreiben, sind aber als Kontexte des Leitungshandelns wechselseitig aufeinander bezogen (siehe Abb. 18, auch Seite 25).

Abb. 18: **Kategorienübergreifende Ergebniscluster der qualitativen Studienphase**



Zusammen bilden sie den Rahmen, in dem sich Leitungshandeln realisiert. Cluster 3 – die sozial-kommunikativen und kulturellen Voraussetzungen des Leitungshandelns – kann als Bindeglied zwischen den Akteursgruppen verstanden werden. Hier entfalten sich Interaktionen als aufeinander bezogenes Handeln der Akteursgruppen, indem Kommunikation, Kooperation und Beteiligung gestaltet und als Anforderungen an alle Akteursgruppen deutlich werden. Hier bilden sich nicht nur Netzwerke und Verantwortungsgemeinschaften sowie auch durch Eigeninteressen geleitetes Handeln der verschiedenen Akteursgruppen heraus; vielmehr wirken sich auch übergreifend gesamtgesellschaftlich normative Orientierungen und Phänomene des sozialen Wandels stilbildend aus.

Welche *zukünftige* Bedeutung die personalen Voraussetzungen der KiTa-Leiter*innen, die strukturellen sowie die sozial-kommunikativen und kulturellen haben, wird an den folgenden Ergebnissen zusammengefasst noch einmal beispielhaft verdeutlicht.

Bereits in der *qualitativen Studienphase* zeigt sich, dass alle Akteursgruppen bedeutsam für eine positive Zukunft sind. Die Studienteilnehmer*innen schreiben jedoch sechs Akteursgruppen zukünftig eine zentrale Einflussrolle auf das Leitungshandeln zu; hierbei handelt es sich um die (1) *Leitungskräfte selbst*, (2) *Kinder*, (3) *Träger*, (4) *pädagogischen Fachberatungen*, (5) *Ministerien (Politik und politische Administration)* und (6) *fachpolitischen Interessenverbände*. Weitergehend wird dazu präzisiert:

- Zum einen werden die *Träger* in der Hauptverantwortung gesehen, die Unterstützung von der Makroebene, insbesondere den *Ministerien (Politik und politische Administration)*, erhalten.
- Zum anderen können die *KiTa-Leitungskräfte* selbst zusammen mit den *Trägern* und auch den *pädagogischen Fachberatungen* eine Veränderung im Gesamtsystem Kindertageseinrichtung bewirken; durch Unterstützung von allen Akteursgruppen, insbesondere der Makroebene – dort vor allem durch Unterstützung der *Ministerien (Politik und politische Administration)* und ergänzend von den *fachpolitischen Interessenvertretungen* in Form eines eigenen Berufsverbandes für KiTa-Leitungskräfte.

Mit Blick auf die *quantitativen Studienergebnisse* zeigt sich, dass die Mehrheit der KiTa-Leiter*innen ebenfalls den *Kindern, sich selbst als Leitungskräften, den Trägern, den pädagogischen Fachberatungen und den Ministerien (Politik und politische Administration)* eine wichtige Rolle beimessen, jedoch nicht den *fachpolitischen Interessenverbänden*.

Die Akteursgruppe der *Kinder* bzw. deren Belange werden als förderliche fachlich-ethische Richtschnur des eigenen Leitungshandelns verstanden; ihre Bedürfnisse werden in der gegenwärtigen Situation in den Kindertageseinrichtungen vorrangig berücksichtigt. Auch für die Zukunft des Leitungshandelns stimmt die Mehrheit der Leitungskräfte zu, dass es förderlich ist, wenn Kinder zukünftig durch Partizipation mehr Einfluss auf die Arbeit in Kindertageseinrichtungen gewinnen.

Für sich selbst sieht die Akteursgruppe der *KiTa-Leiter*innen* für eine positive Zukunft des Leitungshandelns (wie zuvor auch für die wahrgenommene Gegenwart) vielfach Aspekte der Selbstwirksamkeit als bedeutsam an: sei es das *aktive*, eigenständige Organisieren von Unterstützung beim Träger, bei der pädagogischen Fachberatung etc., das *selbstständige* Klären von Zuständigkeiten und Ressourcen mit dem Träger oder die *aktive* Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen. Selbst wirksam zu werden und für sich einzustehen, wird, so zeigen die Ergebnisse, von der weit überwiegenden Mehrheit der KiTa-Leitungskräfte zukünftig sowohl gewollt als auch als förderlich für ihr eigenes Leitungshandeln erachtet. Hierin spiegelt sich ein professionelles Selbstverständnis wider, das für eine positive Zukunft den gestaltenden, eigenverantwortlichen und autonomen Charakter des Berufsbildes KiTa-Leiter*in in den Vordergrund stellt. Sich als Gestaltende zu erleben und pädagogische Prozesse mit dem Team offen zu entwickeln, ist auch bereits gegenwärtig für die allermeisten KiTa-Leitungskräfte eine der förderlichsten Bedingungen ihres Leitungshandelns.

Bei der Akteursgruppe *Träger* zeigt sich das folgende Bild: Fachlich kompetente sowie fachlich und personell unterstützende Träger werden bereits gegenwärtig als förderlich für das Leitungshandeln wahrgenommen. Dieser Umstand ist aktuell allerdings nicht sehr verbreitet, nur rund 43 % der KiTa-Leitungskräfte können hier zustimmen. Für eine förderliche Zukunft kommt daher den Trägern eine große Bedeutung zu. Vor allem wird es als förderlich gesehen, wenn Träger die KiTa-Leiter*innen durch eigene soziale und fachliche Führungsverantwortung unterstützen, indem sie eigene pädagogisch-fachliche Kompetenzen entwickeln und einbringen, Leitungskräften fachliche Weiterbildungsangebote zur Verfügung stellen, ihnen mit einem authentischen Führungsstil begegnen, Rahmenbedingungen schaffen, die es ermöglichen, Leitungsaufgaben ins Team zu delegieren, sowie schließlich auch Verantwortung für das Gesundheitsmanagement in Kindertageseinrichtungen übernehmen. Dass die letztgenannte Aufgabe notwendig ist, zeigt sich auch darin, dass die Mehrheit der KiTa-Leitungskräfte angibt, die an sie gestellten Arbeitsanforderungen

hätten auch gesundheitlich bei ihnen negative Auswirkungen: Dieses Erleben hat gegenwärtig den negativsten Einfluss auf ihr Leitungshandeln. Die Mehrheit der befragten KiTa-Leiter*innen ist sich darin einig, dass zukünftig – nicht zuletzt ausgehend vom gesamtgesellschaftlichen Stellenwert von Gesundheit und deren Förderung in der Arbeitswelt – auch die Anforderungen an KiTa-Leitungskräfte hinsichtlich ihrer gesundheitlichen Ressourcen und Gefährdungen zu prüfen sind.

Für die Akteursgruppe der *pädagogischen Fachberatungen* wird deutlich, dass es zukünftig um eine Verlagerung ihrer Aufgabenschwerpunkte und eine Erweiterung ihrer Kompetenzen geht, mit denen sie Leitungshandeln unterstützen können. So sieht die Mehrheit der KiTa-Leitungskräfte einen Mehrwert der pädagogischen Fachberatungen darin, wenn diese zukünftig über Kenntnisse aktueller Forschungsergebnisse verfügen, die für die Entwicklung der Organisation Kindertageseinrichtung relevant sind. Das knüpft an Ergebnisse aus der Wahrnehmung der gegenwärtigen Situation an: Rund 40 % der Leitungskräfte sehen ihren pädagogischen Beratungsbedarf als fachlich nicht abgedeckt und bemängeln fehlende Kompetenzen der pädagogischen Fachberater*innen im Bereich der Organisationsentwicklung .

Auch der Akteursgruppe der *Ministerien (Politik und politische Administration)* wird sowohl in struktureller als auch sozial-kommunikativer Hinsicht ein förderliches Einflusspotential für die Zukunft zugeschrieben. Sie birgt zwei der drei zukünftig förderlichsten Bedingungen des Leitungshandelns und untermauert mit diesen das bereits angesprochene Selbstverständnis der KiTa-Leiter*innen als „Gestaltende“. So sprechen sich die KiTa-Leiter*innen in überwiegender Mehrheit zukünftig für bundeseinheitliche Standards für die Freistellung von KiTa-Leiter*innen aus. Ebenso befürworten sie politisch verantwortete und strukturell gleichwertige Rahmenbedingungen, sehen diese jedoch auch verknüpft mit einer Handlungsautonomie der Kindertageseinrichtungen vor Ort; einbetten lässt sich dieses wiederum in die dritte förderlichste Bedingung für die Zukunft, die auf Querschnittsebene kulturelle Voraussetzungen thematisiert. So wird es zukünftig auch förderlich sein, wenn KiTa-Arbeit gesamtgesellschaftlich nicht nur bedeutet, Vorgaben zu erfüllen, sondern auch, Gestaltungsfreiheit in Zielen, Strukturen und Prozessen zu haben. Die Akteursgruppe der Ministerien (Politik und politische Administration) wird zudem positiven Einfluss ausüben, wenn sie zukünftig Standards für die Trägerqualität einführt. Fast zwei Drittel der Leitungskräfte ist es zudem wichtig, dass die Akteursgruppe der Ministerien die Notwendigkeit eines eigenständigen Qualifizierungsweges für KiTa-Leitungskräfte erkennt; dass

dieser aber ein akademischer zu sein hat, bejaht lediglich eine Minderheit der KiTa-Leitungskräfte. Ergänzt werden diese Aspekte durch die Ansicht, die fast 85 % der Leitungskräfte teilen, dass zukünftig auch der auf gesamtgesellschaftlicher Ebene erhobene Anspruch der Chancengerechtigkeit und Teilhabe an der Gesellschaft für Kinder durch eine vergleichbare KiTa-Qualität in den pädagogisch-fachlichen Inhalten gesichert werden sollte. So werden auch für die gegenwärtige Situation die Bildungspläne als eine gute fachliche Orientierung verstanden, und es gilt als förderlicher Einfluss, wenn deren Realisierung evaluiert wird. Als noch förderlicher für das Leitungshandeln jedoch wird es bewertet, wenn die Akteursgruppe der Ministerien (Politik und politische Administration) KiTa-Leitungskräften die Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen zur Ausgestaltung der KiTa-Arbeit ermöglicht: Diese direkte Beteiligung wird als noch förderlicher erachtet als Dialogmöglichkeiten, die durch Bürger*inneninitiativen, Stiftungen und andere zivilgesellschaftliche Akteursgruppen geschaffen werden.

Der Akteursgruppe der *fachpolitischen Interessenverbände* wird in den quantitativen Ergebnissen eine weniger bedeutsame Funktion für eine förderliche Zukunft des Leitungshandelns attestiert. Die Auswertungen zur gegenwärtig erlebten Situation zeigen bereits, dass die vielen fachpolitischen Akteure keine Klarheit für die Ausrichtung der KiTa-Arbeit geben, sondern im Gegenteil nicht eindeutige Anforderungsbilder schaffen, ein Einfluss, der sich deutlich hemmend auswirkt. Eine Gründung eines eigenen Berufsverbandes für KiTa-Leiter*innen wird zwiespältig betrachtet: Eine sehr positive Wirkung auf das zukünftige Leitungshandeln sehen nur weniger als die Hälfte der befragten Leitungskräfte. Ein förderlicher Einfluss eines solchen Berufsverbandes wird allerdings, wie bereits bei der direkten Beteiligung durch die Politik, höher eingeschätzt als der durch Dialogmöglichkeiten, die von zivilgesellschaftlichen Akteursgruppen geschaffen werden.

Neben diesen Akteursgruppen werden mit der quantitativen Studie zudem weitere mögliche Akteursgruppen für eine förderliche Zukunft sichtbar: auf der Mesoebene die *Akteursgruppen Eltern, KiTa-Teams (Gruppenfachkräfte), Grundschulen, kommunale Jugendhilfeträger und Aufsichtsbehörden sowie auf der Makroebene die Akteursgruppen Gewerkschaften und (außer) hochschulische Aus-/Weiterbildung*.

Die Bedingungen, die von diesen Akteursgruppen ausgehen und von den KiTa-Leitungskräften als förderlich für ihr zukünftiges Leitungshandeln bewertet werden, weisen vielfach auf sozial-kommunikative Voraussetzungen, bei denen die kooperative Zusammenarbeit im Zentrum steht. So stimmen fast alle Leitungskräfte zu, dass es z.B. förderlich

ist, wenn *pädagogische Fachkräfte* sich zukünftig bei Problemlösungen als Mitwirkende verantwortlich verstehen und ihre Erwartungen mit den Leitungskräften proaktiv klären, *Eltern* zukünftig partnerschaftlich mit der Kindertageseinrichtung zusammenarbeiten und sich nicht nur für ihr eigenes Kind engagieren, sondern auch die KiTa-Gemeinschaft berücksichtigen, *kommunale Jugendhilfeträger* (Stadt/Gemeinde) mit den regionalen KiTas pädagogisch-fachlich eng zusammenarbeiten und *Grundschulen* ihre Konzeptionen für den Übergang der Kinder mit den Kindertageseinrichtungen abstimmen.

Auf struktureller Ebene wird es zudem als förderlich bewertet, wenn *Aufsichtsbehörden* wie z. B. Unfallkassen in ihren Auflagen eindeutig sind; gegenwärtig kommen – ein hemmender Faktor – Aufsichtsbehörden auf Grundlage gleicher Vorschriften zu unterschiedlichen Beurteilungen. *Gewerkschaften* können zukünftig förderlich wirken, wenn sie sich dafür einsetzen, dass sich die Eingruppierung von Leitungskräften von denen anderer KiTa-Fachkräfte unterscheidet. Ein weiteres Ergebnis tangiert die Akteursgruppe der (*außer*) *hochschulischen Aus-/Weiterbildung*: In der gegenwärtigen Situation der Qualifizierung offenbart sich für einen Teil der KiTa-Leiter*innen bislang ein nicht optimal entwickeltes Zusammenspiel der Aus-/Weiterbildungsinstitutionen mit der KiTa-Praxis; unter anderem erleben sie eine mangelnde Abstimmung mit ihren Bedarfen. Die Hochschulbildung für Leitungskräfte sollte vermehrt eine Verknüpfung von Theorie und Praxis ermöglichen, und es sollte Weiterbildungsangebote geben, in denen sie ihre Entscheidungskompetenz zur Auswahl fachlicher Angebote in der pluralen Angebotswelt für KiTas weiterentwickeln können.

Die Themengruppen der Querschnittsebene werden auch mit der quantitativen Untersuchung als wichtige Einflüsse für eine förderliche Zukunft des Leitungshandelns deutlich. Dabei geht es um die oben bereits angesprochenen Themengruppen: zum einen eine *veränderte Bedeutung von KiTa-Arbeit* – sie sollte nicht nur Vorgaben erfüllen, sondern auch Gestaltungsfreiheiten haben – und zum anderen das Erhalten und die Förderung von *Gesundheit* am Arbeitsplatz Kindertageseinrichtung. Daneben wird auf Querschnittsebene auch dem Thema *Digitalisierung* ein förderlicher Einfluss auf das Leitungshandeln zugeschrieben. Das gilt bereits für die wahrgenommene gegenwärtige Situation, da so ein schneller Zugriff auf Fachinformationen ermöglicht wird. Auch für die Zukunft halten die KiTa-Leiter*innen verbesserte Möglichkeiten der Arbeitsorganisation und -verwaltung durch die Digitalisierung für wünschenswert. Im Zusammenhang mit der (fach)öffentlichen Diskussion einer Ausweitung der KiTa-Betreuungszeiten für Kinder ist es auf Quer-

schnittsebene interessant, dass (nur) rund 30 % der KiTa-Leiter*innen es für ihr Leitungshandeln als förderlich erleben, wenn die *Sozialisation der Kinder in der Familie zugunsten des gesellschaftlichen Trends einer öffentlichen Bildung, Erziehung und Betreuung in KiTas zurücktritt*.

Die vorliegende Studie hat ein grundlegendes Verständnis der komplexen Einflüsse auf das Leitungshandeln erarbeitet. Der Studienansatz geht dazu über eine personenbezogene Perspektive hinaus, die nur die Leitungskräfte selbst als einflussnehmend versteht; sie richtet den Blick vielmehr mehrdimensional auch auf Einflüsse durch verschiedene Akteursgruppen im Umfeld von Kindertageseinrichtungen und gesamtgesellschaftliche Leitbilder/Trends. Die Personen der KiTa-Leiter*innen allein zu betrachten, reicht nicht aus, die Forderungen nach einer qualifizierten, kompetenten Ausübung ihrer Tätigkeit, nach Aus- und Weiterbildungsgängen sind notwendig, greifen aber zu kurz. Strukturen zu schaffen, die Verbindlichkeiten herstellen und Prozesse definieren, stabilisieren und legitimieren, bilden einen wichtigen Gegenpol, sind aber für sich genommen ebenfalls nicht hinreichend. Strukturen und in sie eingelagerte Prozesse schaffen Sicherheiten und Verlässlichkeit. Sie sind aber auch stilsbildend für Kommunikation, Kooperation und Beteiligung – sie werden von handelnden Personen ausgestaltet, die die Prozesse zu *verbindenden* Prozessen entwickeln und eine Zusammenarbeit bewirken. Es sind also nicht nur kompetente KiTa-Leitungskräfte notwendig und nicht nur strukturelle Voraussetzungen, sondern auch ein „belebtes“ System Kindertageseinrichtung, welches die Akteursgruppen kompetent miteinander verbindet (siehe hierzu auch Urban et al. 2011; s. i. W. auch Arbeitsgruppe für Frühkindliche Bildung und Betreuung 2014).

Die Konzeption der Gesamtstudie und die Ergebnisse der beiden Studienphasen zeigen Anknüpfungspunkte auf für die Weiterentwicklung der bildungspolitischen und fachlichen Diskussion des Leitens von Kindertageseinrichtungen. Sie lassen sich sinnvoll mit der Educational-Governance-Perspektive verknüpfen, die hier auf das System Kindertageseinrichtung übertragen wird; mit ihr wird davon ausgegangen, dass die Steuerung des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen eine partizipative Abstimmung der beteiligten Akteursgruppen aus dem öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektor in sachgerechter Kooperation erforderlich macht: z. B. Wissen transparent teilen, Verantwortungen klären, sich über Planungen und Realisierungen verständigen, Zielkontrollen und Vorgehensweisen bestimmen, Perspektivenwechsel und Übersetzungsleistungen zwischen den Akteur*innen vornehmen. Das bedeutet, dass eindimensionale Top-down- oder Bottom-up-

Strategien der Steuerung nicht sinnvoll sein können, sondern vielmehr eine auf Dialog angelegte fachliche und politische Feldsteuerung notwendig ist. Denn anders, als es der Begriff „Kontext“ vielleicht nahelegt, sind die Akteursgruppen im System Kindertageseinrichtung nicht nur durch ihre eigenen Kontexte in ihrem Handeln determiniert, sondern auch selbst aktiv Handelnde. So gewinnen Mechanismen einer abgestimmten Handlungskoordination und Transparenz über dabei entstehende Probleme eine zentrale Bedeutung. Hervorzuheben ist an dieser Stelle auch die Verantwortung der Trägerorganisationen, denen eine Schlüsselrolle für die Ausgestaltung einer positiven Zukunft für das Leitungshandeln zukommt, bilden sie doch für die KiTa-Leiter*innen die Schnittstelle zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene. Darüber hinaus werden Kommunikationsformen seitens aller auf das Leitungshandeln Einfluss nehmenden Akteursgruppen notwendig, mit denen nicht nur institutionelle Einzelinteressen vertreten werden, sondern auch die Verantwortungen der einzelnen Akteursgruppen in einem *kooperativ gestalteten* System Kindertageseinrichtung herausgearbeitet werden. Steuerung als partizipative Abstimmung fördert die nötige Verantwortungstransparenz zwischen den Akteursgruppen und ermöglicht eine gemeinsame Basis für Entwicklungen und konsentiertere Entscheidungen zur Stärkung des Leitungshandelns (siehe hierzu auch das KiTa-Qualitäts- und Teilhabeverbesserungsgesetz – KiQuTG 2018).

Auf der Grundlage der hier erarbeiteten Studienergebnisse sind allerdings noch weitere Untersuchungen bzw. zusätzliche Auswertungen der vorliegenden Daten notwendig, um vertiefte Kenntnisse über die Kontextbedingungen des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen zu generieren. Wichtige weitere Untersuchungsfragen sind z. B.:

- Worin unterscheiden sich die Aussagen der KiTa-Leiter*innen verschiedener Bundesländer, Trägerschaften, mit/anteiligen/ohne Leitungsressourcen, verschiedenen Alters, Geschlechts, regionaler Lage, KiTa-Größe, Qualifikation etc.?
- Lassen sich diesbezüglich Muster in den vier einzelnen Einflussebenen sowie Einflussebenen-übergreifend identifizieren?
- Gibt es Beziehungen zwischen den Mustern von Kontextbedingungen und eventuellen Typen von Leitungskräften?
- Wie hängen die vier Einflussebenen und deren Einflusskategorien (und gegebenenfalls einzelne Indikatoren) zusammen, in welcher Relation stehen sie zueinander?

Die Bearbeitung dieser beispielhaften weiteren Forschungsfragen wird die Entwicklung eines umfassenden, ganzheitlichen Verständnisses des Leitungshandelns im System

Kindertageseinrichtung weiter unterstützen. Anknüpfend an die vorliegende Studie, werden weiterführende Analysen dazu die empirischen Grundlagen für die Fortentwicklung des Leitungshandelns erweitern: Eine Modellierung der Komplexität des Einflussgefüges auf das Leitungshandeln, die verschiedene Blickwinkel einbezieht, wird deutlich machen, dass dessen Weiterentwicklung und die Qualitätsentwicklung im System Kindertageseinrichtung ein Zusammenwirken auf allen Ebenen und aller Akteursgruppen erfordert.

F

Methodische Limitationen der Gesamtstudie



Wie in jeder Forschungsarbeit ergeben sich auch für die vorliegende Untersuchung methodische Limitationen.

Für die *qualitative Studienphase* ist auf solche Limitationen hinzuweisen, die sich aus den Besonderheiten der Studienrahmenbedingungen und Störungen im Forschungsprozess ergeben:

Im Rahmen des gegebenen Studienauftrages und des formalen Studienrahmens selbst kann der Ansatz der Partizipativen Sozialforschung nur begrenzt umgesetzt werden. Zudem gibt es in der qualitativen Studienphase einen Personalwechsel im Forschungsteam, die zu einer zusätzlichen Einschränkung der Zeitressourcen führt. Da es am wichtigsten erscheint, die Inhalte der Befragung in Kooperation zu bearbeiten, wird der Fokus der Partizipation auf die Erhebungsphase gelegt. Im Auswertungsprozess für die Ergebnissicherung werden prozessbegleitende Validierungen durchgeführt, indem die Ergebnisse mit den beteiligten Expert*innen durch kommunikative Validierung rückgekoppelt werden.

Auf der Mikroebene werden von der Auftraggeberin auf Grundlage des bundesweiten Ländermonitors Frühkindliche Bildungssysteme KiTa-Leiter*innen aus 14 Bundesländern eingeladen. Die Bundesländer Brandenburg und Saarland werden aufgrund struktureller Parallelen zu anderen Bundesländern nicht berücksichtigt.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich durch die parallel stattfindenden bundesweiten Streiks der Bahn und von Kindertageseinrichtungen. Dadurch können vier Expert*innen nicht wie vorgesehen an der qualitativen Erhebung teilnehmen. Das schränkt die Erkenntnislage in einem nicht exakt definierbaren Umfang ein.

Für die *quantitative Studienphase* ist auf methodische Limitationen hinzuweisen, die sich aus den praktischen Umsetzungsmöglichkeiten der Untersuchung ergeben und Einfluss auf die Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse hätten ausüben können. Dies ist jedoch nicht geschehen. Im Folgenden werden trotzdem die Argumente diskutiert, die für eine Limitation sprechen könnten:

Ein Problem könnte die geringe Rücklaufquote von ca. 10 % der kontaktierten KiTa-Leiter*innen sein. Um mögliche Verzerrungen in der Stichprobe aufzudecken, werden die Ergebnisse der Teilnehmer*innen aus der ersten Erhebungsphase mit denen aus der zweiten verglichen. Hier ergeben sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede.

Die geringe Rücklaufquote kann u.a. auf folgende Punkte zurückgeführt werden: Zum einen sind die Zeitspannen für

die Datenerhebung knapp bemessen; die Studienrahmenbedingungen geben keine Möglichkeiten, diese zu erweitern. Zum anderen finden parallel andere Untersuchungen in KiTas (bspw. die jährliche Erhebung der KJH-Statistik) statt. Darüber hinaus sieht das Untersuchungsmodell der ersten Erhebungsphase vor, dass der Fragebogen erst nach Übertragung der Startadresse aus dem Anschreiben in die Browserzeile ausgefüllt werden kann. Dieser Zugang zum Fragebogen stellt sich als ein Problem heraus, er bildet eine hohe Hürde für die Teilnahme an der Untersuchung. Aufgrund des geringen Rücklaufs wird eine zweite Erhebungsphase mit einer veränderten Zugangsmethode zum Fragebogen gewählt.

Zur Kontrolle der Veränderungen durch den frühen oder späten Rücklauf aus den unterschiedlichen Erhebungsphasen werden alle 109 Items, die die Zustimmung zu den Kontextbedingungen erfragen, untersucht. Für die Antworten aus der ersten Hälfte des Befragungszeitraums lassen sich ebenso wie für die Antworten aus der zweiten Hälfte mittlere Zustimmungswerte für jede der 109 Fragen berechnen. Es zeigt sich, dass die Differenz der mittleren Zustimmung beider Erhebungsphasen relativ klein ist und so eine systematische Verzerrung der Antworten durch die zeitliche Position des Rücklaufs nicht zu erwarten ist. Geprüft werden die Verzerrungen durch eine Residualanalyse nach Tabachnick und Fidel 2007: 125 ff.

Weiterhin sind es Verzerrungen in der Stichprobe (Bundesländer, Trägerschaft und KiTa-Größe), die die Repräsentativität in Frage stellen könnten. Zur Kontrolle dieser Verzerrungen werden Stichprobengewichte berechnet und die Analysen mit und ohne Stichprobengewichte durchgeführt. Hier ergeben sich ebenfalls keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen den Ergebnissen mit und ohne Stichprobengewichte.

Eine weitere Limitation könnte die Abbruchquote am Ende des Fragebogens mit 15 % sein. Diese kann auf die Länge des Fragebogens und das im Fragebogenabschnitt zwei und drei verwendete Fragenformat zurückgeführt werden. Aufgrund der Wiederholung derselben Formulierungen könnten die Matrix-Fragen ermüdend auf die Teilnehmer*innen wirken. Zur Kontrolle werden die Unterschiede zwischen Abbrecherinnen/Abbrechern und Nicht-Abbrecherinnen/Abbrechern bestimmt, da auch eine hohe Abbruchquote die Repräsentativität der Untersuchung beeinflussen kann. Hierbei zeigen sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede.

Da keine der genannten möglichen Limitationen Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse nehmen, ist die Annahme gerechtfertigt, dass die dargestellten Ergebnisse repräsentativ für die Grundgesamtheit der KiTas in Deutschland sind.

Anhang

Tab. A1: **Prozentuale Verteilung der KiTas nach Bundesländern und Gemeindegrößen** (Statistisches Bundesamt 2016)

Bundesland	Gesamt	Großstädte	Restl. Gemeinden
	in %		
Baden-Württemberg	16,0	3,1	12,9
Bayern	16,8	3,7	13,1
Berlin	4,3	4,3	0,0
Brandenburg	3,4	0,2	3,2
Bremen	0,8	0,8	0,0
Hamburg	1,9	1,9	0,0
Hessen	7,7	1,8	5,9
Mecklenburg-Vorpommern	2,0	0,2	1,7
Niedersachsen	9,2	1,6	7,6
Nordrhein-Westfalen	18,2	8,2	10,0
Rheinland-Pfalz	4,6	0,7	3,9
Saarland	0,9	0,2	0,7
Sachsen	5,3	1,7	3,6
Sachsen-Anhalt	3,3	0,7	2,6
Schleswig-Holstein	3,2	0,5	2,7
Thüringen	2,4	0,4	2,0

Tab. A2: **Variablen für den Sozialindex einer Gemeinde** (nach Bertelsmann Stiftung 2016)

Einpersonen-Haushalte (%)	Jugendarmut (%)
Haushalte mit Kindern (%)	Altersarmut (%)
Haushalte mit niedrigem Einkommen (%)	Unter 3-Jährige in Tageseinrichtungen – bis 25 h Betreuung (%)
Haushalte mit mittlerem Einkommen (%)	Unter 3-Jährige in Tageseinrichtungen – 25 bis 35 h Betreuung (%)
Haushalte mit hohem Einkommen (%)	Unter 3-Jährige in Tageseinrichtungen – mehr als 35 h Betreuung (%)
Arbeitslosenanteil an den ausländischen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (%)	3- bis 5-Jährige in Tageseinrichtungen – bis 25 h Betreuung (%)
Arbeitslosenanteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten unter 25 Jahre (%)	3- bis 5-Jährige in Tageseinrichtungen – 25 bis 35 h Betreuung (%)
	3- bis 5-Jährige in Tageseinrichtungen – mehr als 35 h Betreuung (%)

Tab. A3: **Aufteilung der Einrichtungen aus der Stichprobe nach Trägern und im Vergleich zur Grundgesamtheit aller Einrichtungen**
(Statistisches Bundesamt 2016)

Träger	%	Anzahl	Grundgesamtheit in %
AWO oder deren Mitgliedsorganisationen	6,3	84	3,8
DRK oder dessen Mitgliedsorganisationen	3,1	41	1,1
Diakonie oder sonstige der EKD angeschlossene Träger	15,3	203	13,2
Katholische Träger / Caritas	16,4	218	20,0
Öffentlicher Träger	35,0	466	28,0
Paritätischer Wohlfahrtsverband oder dessen Mitgliedsorganisationen	7,5	100	6,6
Privater nicht gemeinnütziger Träger	1,8	24	2,6
Elterninitiativen	7,5	100	24,9
Anderer Träger	14,7	195	

Tab. A4: **Aufteilung der Einrichtungen aus der Stichprobe nach der KiTa-Größe (alle Kinder) im Vergleich zur Grundgesamtheit aller Einrichtungen** (Statistisches Bundesamt 2016)

Kategorien	%	Anzahl	Grundgesamtheit in %
<= 25 Kinder	9,6	133	21,9
25 bis 50 Kinder	17,7	244	18,6
50 bis 100 Kinder	46,9	648	41,0
mehr als 100 Kinder	25,8	356	18,5
Gesamt	100	1381	100

Tab. A5: **Aufteilung der KiTas aus der Stichprobe nach Bundesländern im Vergleich zur Grundgesamtheit aller Einrichtungen**
(Statistisches Bundesamt 2016)

Bundesland	%	Anzahl	Grundgesamtheit in %
Baden-Württemberg	13,9%	210	16,0%
Bayern	17,4%	264	16,8%
Berlin	2,2%	34	4,3%
Brandenburg	2,2%	33	3,4%
Bremen	0,7%	10	0,8%
Hamburg	1,6%	24	1,9%
Hessen	4,4%	67	7,7%
Mecklenburg-Vorpommern	1,1%	16	2,0%
Niedersachsen	12,9%	195	9,2%
Nordrhein-Westfalen	24,6%	373	18,2%
Rheinland-Pfalz	4,3%	65	4,6%
Saarland	0,8%	12	0,9%
Sachsen	6,6%	100	5,3%
Sachsen-Anhalt	2,0%	31	3,2%
Schleswig-Holstein	3,7%	56	3,2%
Thüringen	1,6%	24	2,4%

Tab. A6: Gegenwärtige Kontextbedingungen des Leitungshandelns – Zustimmung und Bewertung

Einflussebene	Einflusskategorie	Indikator	Item	Zustimmung	Bewertung	Standard- abweichung
				%	Mittelwert	
Mikroebene	KiTa-Leiter*innen	Es gibt eine Diskrepanz zwischen meinen pädagogischen Vorstellungen und denen meines Trägers	A 1	20,3	-0,98	1,25
		Ich wirke in kommunalen Netzwerken für die lokale KiTa-Politik mit.	A2	45,5	1,31	1,04
		Meinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich habe ich mit meinem Träger eindeutig geklärt.	A3	78,9	1,73	1,27
		Als KiTa-Leiter*in verstehe ich mich gegenwärtig als Ausführende*r, die/der von außen herangetragene pädagogische Lerninhalte, Lernprogramme und Lernziele umsetzt.	A4	61,2	0,34	1,52
		Als KiTa-Leiter*in verstehe ich mich gegenwärtig als Gestaltende*r, die/der gemeinsam mit dem KiTa-Team pädagogische Prozesse offen entwickelt.	A5	95,1	1,86	1,14
Mesoebene	Kinder	Die Bedürfnisse, die die Kinder äußern, werden in meiner KiTa vorrangig berücksichtigt.	A6	94,3	1,66	1,16
	Eltern	Die Eltern in meiner KiTa haben die Erwartung, über die Vorgänge in der KiTa möglichst vollständig informiert zu werden.	A7	85,4	0,59	1,54
		Viele Eltern in meiner KiTa stehen unter dem Druck des eigenen Erziehungserfolges, den sie an meine KiTa weitergeben.	A8	61,9	-0,88	1,37
	KiTa-Teams	Mein KiTa-Team erkennt nicht, dass ich als KiTa-Leiter*in manchmal nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten habe.	A9	39,8	-1,18	1,23
		Der notwendige Austausch im Team meiner KiTa braucht viel Zeit und reicht oft nicht aus.	A10	85,8	-1,55	1,30
		Die Mitglieder meines KiTa-Teams tragen in Teamsitzungen immer wieder viele Aufgaben an mich heran.	A11	52,0	-0,56	1,24
		Die pädagogischen Fachkräfte erwarten, dass ich als KiTa-Leiter*in Praxiserfahrungen in der pädagogischen Arbeit habe.	A12	95,4	1,67	1,27
	Ehrenamtliche	Es arbeiten ehrenamtliche Helfer*innen in meiner KiTa.	A13	37,7	1,33	1,31
	Träger	Mein Träger bereitet mich ausreichend auf die neuen Anforderungen bei der Integration von Flüchtlingskindern vor.	A14	36,9	0,83	1,20
		Mein Träger bereitet mich ausreichend auf die Anforderungen an das Thema Inklusion in meiner KiTa vor.	A15	41,0	1,29	1,18
		Mein Träger bringt eigene pädagogisch-fachliche Kompetenz in die Qualitätsentwicklung meiner KiTa ein.	A16	42,5	1,41	1,28
		Mein Träger hat mir eine Stellenbeschreibung zur Verfügung gestellt, in der meine Aufgaben und Verantwortungen von den seinigen abgegrenzt sind.	A17	45,6	1,23	1,35
		Mein Träger delegiert den Umgang mit Gesundheit/Gesundheitsproblemen meiner Mitarbeiter*innen in der KiTa an mich als KiTa-Leiter*in.	A18	65,7	-0,36	1,51
		Pädagogische Fachberatung	Die Angebote der pädagogischen Fachberatung für meine KiTa konzentrieren sich auf Fortbildung und Konfliktvermittlung.	A19	44,4	0,22
	Die pädagogischen Fachberatungen decken meinen derzeitigen Beratungsbedarf in fachlicher Hinsicht ab.		A20	60,9	1,61	1,13
	Den pädagogischen Fachberatungen fehlt die Kompetenz, mich auch bei Themen für die langfristige Organisations- und Qualitätsentwicklung unterstützen zu können.		A21	32,6	-0,99	1,35
	Trägerübergreifende kommunale Administration	Der kommunale Jugendhilfeträger (Stadt/Gemeinde) nutzt flexibel gesetzliche Vorgaben zugunsten auch meiner KiTa.	A22	54,1	1,00	1,26
		Für den kommunalen Jugendhilfeträger meiner Stadt/Gemeinde stehen Themen der KiTa-Finanzierung im Vordergrund, nicht Themen der pädagogisch-fachlichen Entwicklung.	A23	67,4	-1,34	1,48
		Der kommunale Jugendhilfeträger (Stadt/Gemeinde) wendet sich direkt an mich als KiTa-Leiter*in, nicht an meinen Träger.	A24	46,6	0,83	1,34
Sozialer Raum	Die Einrichtungen im sozialen Raum meiner KiTa (z.B. Beratungsstellen, Kinderärzte, Sportvereine) stellen viele Anforderungen an meine KiTa.	A25	15,3	-0,31	1,46	
Grundschulen	Die Grundschulen im kommunalen Umfeld akzeptieren meine KiTa und uns Mitarbeiter*innen nicht als gleichwertige/n Kooperationspartner*innen.	A26	29,5	-0,99	1,63	
	Zwischen den Grundschulen im kommunalen Umfeld und meiner KiTa bestehen Zuständigkeitskonflikte (z.B. bei der Durchführung von Sprachfördermaßnahmen).	A27	11,7	-1,12	1,56	
Betriebe der freien Marktwirtschaft	Es gibt Arbeitgeber im kommunalen Umfeld, die versuchen, Einfluss auf die Öffnungszeiten meiner KiTa zu nehmen.	A28	5,1	-1,06	1,21	
Aufsichtsbehörde	Die Mitarbeiter*innen von ein und derselben Aufsichtsbehörde für KiTas (z.B. von Jugendämtern, Gesundheitsämtern, Unfallkassen) beurteilen Sachverhalte in meiner KiTa unterschiedlich.	A29	21,3	-1,53	1,13	

Einflussebene	Einflusskategorie	Indikator	Item	Zustimmung	Bewertung	Standard- abweichung
				%	Mittelwert	
Makroebene	(Außer-)Hochschulische Aus-/Weiterbildung	Eine Abstimmung der (außer-)hochschulischen Aus- und Weiterbildungsorganisationen mit meinen Bedarfen als KiTa-Leiter*in findet nicht statt.	A30	56,0	-0,82	1,18
		Erzieher*innenfachschrüler*innen, die zu Praktika in meine KiTa kommen, haben wichtige Konzepte für die KiTa-Praxis in der Fachschule nicht kennengelernt.	A31	62,4	-1,25	1,33
		Hochschulabsolvent*innen kindheitspädagogischer Studiengänge, die in meine KiTa kommen, sind nicht genügend auf die Aufgaben in der KiTa vorbereitet.	A32	47,2	-1,41	1,20
	Zivilgesellschaftliche Vertretungen	Zivilgesellschaftliche Akteure (z.B. Stiftungen, Wohlfahrtsverbände) ermöglichen meiner KiTa die Teilnahme an Projekten.	A33	54,5	1,27	1,13
		Zivilgesellschaftliche Akteure (z.B. Bürger*inneninitiativen, Stiftungen) transportieren meine Anliegen als KiTa-Leiter*in in die Öffentlichkeit (z.B. durch Unterschriftenlisten, öffentliche Veranstaltungen).	A34	15,6	1,28	1,12
	Gewerkschaften	Mit den Aktivitäten der Gewerkschaften wird die Bedeutung personeller und pädagogischer Aspekte in KiTas gleichermaßen angesprochen, was auch auf meine KiTa wirkt.	A35	53,4	1,10	1,18
	Fachpolitische Interessenverbände	Mein Trägerverband auf Bundes- und Landesebene bezieht mich bei Fragen zu Themen der KiTa-Leitung in seine Arbeit mit ein.	A36	26,2	1,32	1,12
		Mein Trägerverband vertritt auf Bundes- und Landesebene fachlich unterschiedliche und teils widersprüchliche fachpolitische Positionen.	A37	22,2	-0,91	1,42
		Die vielen fachpolitischen Akteure geben mir keine Klarheit für die Ausrichtung meiner KiTa-Arbeit, sondern schaffen nicht eindeutige Anforderungsbilder.	A38	52,4	-1,54	1,17
	Forschungsorganisationen	Forschungsorganisationen wirken über Ergebnisse ihrer Arbeiten z.B. auf Gesetzgebungen und ministerielle Beschlüsse, die auch für meine KiTa relevant sind.	A39	49,2	0,16	1,44
		KiTas werden zu wenig in die Forschung mit einbezogen, mit der Konsequenz, dass für mich Forschungsergebnisse mitunter praxisfern sind.	A40	77,7	-1,20	1,28
	Ministerien	Der Bildungsplan meines Bundeslandes bietet mir fachliche Orientierung.	A41	90,6	1,49	1,16
		In meinem Bundesland wird die Umsetzung des Bildungsplanes in meiner KiTa evaluiert.	A42	49,3	1,28	1,21
		Aufgrund fehlender gesetzlicher Eindeutigkeit werden Aufgaben der KiTa im Unterschied zu denen der Grundschulen weiterhin vor allem in der Betreuung und nicht in der Bildung der Kinder gesehen.	A43	49,5	-1,39	1,25
	Vereinigung im Wirtschaftsleben und in der Arbeitswelt	Die Interessenverbände der Wirtschaft nehmen Einfluss auf politische Entscheidungen, die die KiTas betreffen, was auch in meine KiTa hineinwirkt.	A44	29,2	-1,25	1,22
Lernindustrie	Die Lernindustrie für KiTas (z.B. Verlage, KiTa-Ausstatter) beliefert meine KiTa mit einer Fülle von Informationen und Materialien.	A45	89,8	-0,73	1,52	
Querschnittsebene	Chronosystem	Die Zusammenarbeit mit Eltern in unserer KiTa hat sich in den vergangenen Jahren verändert hin zu mehr Partizipation der Eltern.	A46	83,4	1,10	1,32
		Die Hierarchie zwischen unserer KiTa und den Grundschulen hat sich nicht verändert. Es besteht weiterhin die Annahme, dass die Grundschulen eine gesellschaftlich höherwertige Leistung erbringen.	A47	73,8	-1,39	1,22
	Demographischer Wandel	Es gibt einen Rückgang der Kinderzahlen in meiner KiTa.	A48	14,0	-1,17	1,41
	Aspekte der Vielfalt	Ich habe Mitarbeiter*innen mit Behinderungen in meinem KiTa-Team.	A49	26,7	0,08	1,28
		Ich habe Mitarbeiter*innen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund in meinem KiTa-Team.	A50	50,0	1,41	1,26
		Es gibt in meiner KiTa ein nahezu gleichgeschlechtliches Team von pädagogischen Fachkräften.	A51	67,0	-0,23	1,20
		Ich habe in meiner KiTa ein nahezu altershomogenes pädagogisches Team.	A52	17,2	0	1,51
	Chancengerechtigkeit und Teilhaben in der Gesellschaft	Die gesamtgesellschaftliche Diskussion, ob alle Kinder einen möglichst frühen Zugang zu KiTas als erste öffentliche Bildungseinrichtungen erhalten sollen, wirkt auch in meine KiTa hinein.	A53	68,0	0,67	1,44
	Familie in der Gesellschaft	Der gesellschaftliche Trend der Aufwertung des Familienlebens als Gegengewicht zu den Interessen der Wirtschaft wirkt auch in meine KiTa hinein.	A54	34,3	0,24	1,30
	Ökonomisierung des Lebens	Der gesellschaftliche Trend, dass Bildung mehr auf die Ausbildung für den Arbeitsmarkt und weniger auf die individuelle Persönlichkeitsentwicklung gerichtet ist, verändert die Bildungsarbeit in meiner KiTa.	A55	35,9	-1,04	1,41
		Durch Qualitätszertifikate bzw. die Kommunikation über unser Qualitätsmanagement erhält unsere KiTa mehr Ansehen in der Fachöffentlichkeit.	A56	40,2	1,32	1,16
	Digitalisierung	Die Digitalisierung der Arbeit in der KiTa steht im Widerspruch zu meinem Verständnis der KiTa als pädagogische Organisation.	A57	17,0	-1,07	1,27
		Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt stehen mir in der KiTa-Arbeit schneller Fachinformationen zur Verfügung.	A58	94,9	1,97	1,00
	Gesundheit	Die Arbeitsanforderungen an KiTa-Leiter*innen wirken sich bei mir auch gesundheitlich aus.	A59	68,1	-1,66	1,08

Tab. A7: Antizipierte positive Kontextbedingungen des Leitungshandelns – Zustimmung und Bewertung

Einflussebene	Einflusskategorie	Indikator	Item	Zustimmung	Bewertung	Standard- abweichung
				%	Mittelwert	
Mikroebene	KiTa-Leiter*innen	KiTa-Leiter*innen organisieren sich, wenn nötig, selbst aktiv Unterstützung von außen (beim Träger, bei der pädagogischen Fachberatung).	C1	94,4	2,00	0,92
		KiTa-Leiter*innen haben ein Selbstverständnis als Führungskräfte entwickelt, das eine administrative Unterstützung beinhaltet (z.B. durch ein Sekretariat, das sämtliche Büro- und Verwaltungstätigkeiten übernimmt).	C2	75,2	2,37	0,84
		KiTa-Leiter*innen entwickeln die Bereitschaft zur externen Evaluation der eigenen KiTa-Arbeit.	C3	89,4	1,99	0,97
		KiTa-Leiter*innen vereinbaren mit ihren Trägern verbindlich ihre Arbeitsaufträge, Zuständigkeiten und ihren Ressourcenbedarf (Zeit, Sachmittel) dafür.	C4	93,7	2,27	0,87
		KiTa-Leiter*innen bringen sich aktiv in politische Entscheidungsprozesse ein (z.B. sagen sie öffentlich, was sie brauchen, um ihre Arbeit gut ausführen zu können).	C5	86,5	2,32	0,88
Mesoebene	Kinder	Kinder gewinnen durch Partizipation Einfluss auf die Arbeit in KiTas.	C6	95,3	2,06	0,99
	Eltern	Eltern setzen sich für die Interessen der gesamten KiTa-Gemeinschaft ein und nicht nur für die Interessen ihres eigenen Kindes.	C7	90,1	2,30	0,85
		Eltern sind zu einer aktiven partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der KiTa bereit.	C8	93,3	2,28	0,87
	KiTa-Teams	Pädagogische Fachkräfte klären ihre Erwartungen mit den KiTa-Leitungskräften.	C9	95,5	2,35	0,86
		Pädagogische Fachkräfte verstehen sich als verantwortlich Mitwirkende bei Problemlösungen in der KiTa.	C10	97,7	2,44	0,80
	Ehrenamtliche	Auch Ehrenamtliche sind für die Aufgaben in KiTas qualifiziert und arbeiten eigenständig.	C11	53,4	1,45	1,05
	Träger	KiTa-Träger bringen eigene pädagogisch-fachliche Kompetenz in die Zusammenarbeit mit ihren KiTa-Leitungskräften ein.	C12	79,3	2,07	0,97
		KiTa-Träger führen für die Leitung von KiTas eine personelle Trennung von pädagogischer und ergänzender betriebswirtschaftlicher Leitung ein.	C13	51,0	2,28	0,91
		KiTa-Träger schaffen Rahmenbedingungen, Leitungsaufgaben an andere Mitarbeiter*innen in der KiTa zu delegieren.	C14	83,9	2,08	0,96
		KiTa-Träger führen ihre KiTa-Leiter*innen in derselben Weise, wie sie es auch von den KiTa-Leitungskräften in der Führung der KiTa-Teams erwarten.	C15	86,3	2,33	0,92
		Für KiTa-Träger ist bei der Auswahl von KiTa-Leitungskräften deren Persönlichkeit und Engagement in der Arbeit entscheidender als deren formale Qualifikationen.	C16	74,2	1,94	1,02
		KiTa-Träger bieten KiTa-Leitungskräften regelmäßig Informationen und Weiterbildungen zum Thema Inklusion in KiTas an.	C17	86,9	1,98	1,00
		KiTa-Träger bieten KiTa-Leitungskräften Informationen und Weiterbildungen bei akuten Handlungsbedarfen in KiTas an (z.B. Flüchtlinge, Umweltkatastrophen, Grippeepidemien).	C18	92,1	2,01	1,02
		KiTa-Träger übernehmen Verantwortung für das Gesundheitsmanagement in den KiTas.	C19	89,3	2,30	0,90
	Pädagogische Fachberatung	Pädagogische Fachberater*innen sehen ihre Aufgabe vor allem in der Koordination eines externen Unterstützungsnetzwerkes für KiTa-Leiter*innen.	C20	72,8	1,97	1,02
		Pädagogische Fachberater*innen haben Kenntnisse über die aktuellen Forschungsergebnisse, die für die Entwicklung der Organisation KiTa relevant sind.	C21	90,8	2,03	1,04
	Trägerübergreifende kommunale Administration	Kommunale Jugendhilfeträger (Stadt/Gemeinde) arbeiten mit den regionalen KiTas pädagogisch-fachlich eng zusammen.	C22	83,0	2,02	0,95
		Kommunale Jugendhilfeträger (Stadt/Gemeinde) verstehen KiTas als Anlaufstelle, in der Hilfen und Unterstützung für Eltern vermittelt und vernetzt werden.	C23	82,4	1,97	0,97
	Sozialer Raum	Einrichtungen im sozialen Raum der KiTas (z.B. Einrichtungen der gesundheitlichen und psycho-sozialen Versorgung, Grundschulen) engagieren sich in der sozialen Netzwerkarbeit.	C24	88,0	1,95	0,98
	Grundschulen	Grundschulen im Umfeld der KiTas stimmen ihre Konzeptionen für den Übergang der Kinder mit den KiTas ab.	C25	90,3	2,39	0,87
Betriebe der freien Marktwirtschaft	Arbeitgeber bieten Eltern Arbeitsbedingungen an, die mit den Öffnungszeiten der KiTas abgestimmt sind.	C26	79,7	2,30	0,98	
Aufsichtsbehörde	Auflagen von Aufsichtsbehörden für KiTas (z.B. von Landesjugendämtern, Gesundheitsämtern, Unfallkassen) sind in ihren Ansprüchen übersichtlich und eindeutig.	C27	87,7	2,33	0,96	

Einflussebene	Einflusskategorie	Indikator	Item	Zustimmung	Bewertung	Standard- abweichung	
				%	Mittelwert		
Makroebene	(Außer-)Hochschulische Aus-/Weiterbildung	Hochschulbildung für KiTa-Leiter*innen ermöglicht eine Verknüpfung von Theorie und Praxis.	C28	69,7	2,09	1,03	
		Es gibt Weiterbildungsangebote für KiTa-Leiter*innen, in denen sie ihre Entscheidungskompetenz zur Auswahl fachlicher Angebote für KiTas (z.B. Spielmaterialien, Projekte, pädagogische Themen) weiterentwickeln können.	C29	88,5	2,02	1,00	
	Zivilgesellschaftliche Vertretungen	Bürger*inneninitiativen, Stiftungen und andere zivilgesellschaftliche Akteure schaffen Dialogmöglichkeiten, mit denen KiTa-Leiter*innen in politische Entscheidungsprozesse einbezogen werden.	C30	69,9	1,85	1,02	
	Gewerkschaften	Gewerkschaften setzen sich für eine Eingruppierung für KiTa-Leiter*innen im Unterschied zu anderen KiTa-Fachkräften ein.	C31	84,8	2,21	0,98	
	Fachpolitische Interessenverbände	Berufspolitische Interessengruppen (z.B. KiTa-Leiter*innen selbst, Trägerverbände) gründen einen eigenen Berufsverband für KiTa-Leiter*innen.	C32	43,6	2,07	1,04	
	Forschungsorganisationen	Forschungsorganisationen weisen durch Evaluationen nach, welche Aktivitäten in KiTas wirksam sind.	C33	81,8	1,94	1,03	
	Ministerien	Die Politik hat Qualitätsstandards für die Aufgaben- und Anforderungsprofile von KiTa-Leitungskräften auf Landes- und Bundesebene eingeführt.	Die Politik entscheidet, dass die Aufgaben von KiTa-Leitungskräften einen eigenständigen Qualifizierungsweg erfordern und nicht Nebenweig oder Anhängsel einer anderen pädagogischen Qualifizierung sind.	C34	75,0	1,93	1,05
			Die Politik entscheidet, dass alle KiTa-Leiter*innen eine akademische Ausbildung benötigen.	C35	61,7	2,05	0,99
			Die Politik ermöglicht KiTa-Leitungskräften, sich an politischen Entscheidungsprozessen zur Ausgestaltung der KiTa-Arbeit (z.B. KiTa-Gesetzgebungsverfahren) zu beteiligen (z.B. durch Anhörungen, Befragungen).	C36	33,8	1,81	1,07
			Die Politik führt Mindeststandards für die KiTa-Trägerqualität ein, die auch kontrolliert werden.	C37	88,1	2,26	0,90
			Die Politik setzt bundeseinheitliche und trägerübergreifende Freistellungsregeln für KiTa-Leiter*innen fest.	C38	84,0	2,05	1,02
			Die Politik schafft für alle KiTas strukturell gleichwertige Rahmenbedingungen, gewährt aber den KiTas Autonomie.	C39	85,8	2,53	0,82
			C40	89,2	2,46	0,81	
	Vereinigung im Wirtschaftsleben und in der Arbeitswelt	Interessenverbände der Wirtschaft stimmen ihre Interessen mit denen der KiTa-Trägerverbände ab.	C41	61,0	1,67	1,12	
Lernindustrie	Anbieter für Lernmedien für KiTas, Bürokommunikationsprodukte für KiTas, KiTa-Möbel orientieren sich in der Produktentwicklung an Qualitätsstandards, die mit der KiTa-Praxis abgestimmt sind.	C42	80,7	1,73	1,09		
Querschnittsebene	Aspekte der Vielfalt	Die Vielfalt der Menschen (z.B. Geschlecht, Alter, Vorhandensein von Behinderungen und kultureller Hintergrund) wird auch für die Gruppe der KiTa-Leiter*innen bei der Einstellung bzw. Beschäftigung mehr berücksichtigt.	C43	76,7	1,38	1,11	
		Migrationsbewegungen bedingen eine wachsende kulturelle Vielfalt von Kindern, Familien und Mitarbeiter*innen in KiTas.	C44	92,1	1,41	1,09	
	Chancengerechtigkeit und Teilhaben in der Gesellschaft	Um die Chancengleichheit und Teilhabe an der Gesellschaft für Kinder zu sichern, werden bundesweit vergleichbare strukturelle Rahmenbedingungen für die KiTa-Arbeit angeboten.	C45	86,8	1,89	1,06	
		Um die Chancengleichheit und Teilhabe an der Gesellschaft für Kinder zu sichern, wird bundesweit eine vergleichbare KiTa-Qualität in den pädagogisch-fachlichen Inhalten angeboten.	C46	84,6	1,96	1,06	
	Familie in der Gesellschaft	Die Sozialisation der Kinder in der Familie tritt zugunsten des gesellschaftlichen Trends einer öffentlichen Bildung, Erziehung und Betreuung in KiTas zurück.	C47	29,8	1,10	1,04	
	Ökonomisierung des Lebens	KiTa-Arbeit bedeutet, nicht nur Vorgaben zu erfüllen, sondern auch, Gestaltungsfreiheit in Zielen, Strukturen und Prozessen zu haben.	C48	98,6	2,46	0,77	
	Digitalisierung	Der Trend der Digitalisierung eröffnet KiTa-Leitungskräften verbesserte Möglichkeiten der Arbeitsorganisation und -verwaltung.	C49	95,3	2,18	0,93	
	Gesundheit	Da der Erhalt und die Förderung von Gesundheit in der Arbeitswelt an Bedeutung gewinnen, werden auch die Anforderungen an KiTa-Leiter*innen hinsichtlich ihrer gesundheitlichen Ressourcen und Gefährdungen geprüft.	C50	87,6	2,26	0,89	

Literatur

- Altrichter, Herbert, Thomas Brüsemeister und Jochen Wissinger (2007): *Educational Governance: Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem*. Wiesbaden.
- Anders, Yvonne (2013): „Stichwort: Auswirkungen frühkindlicher institutioneller Betreuung und Bildung“. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 16(2), S. 237–275.
- Anders, Yvonne, und Hans Günther Rossbach (2013): „Frühkindliche Bildungsforschung in Deutschland“. In: Margrit Stamm und Doris Edelman (Hrsg.): *Handbuch frühkindliche Bildungsforschung*. Wiesbaden, S. 183–195.
- Arbeitsgruppe Datenschutz und qualitative Sozialforschung des Rates für Sozial- und Wirtschaftsdaten (2014): *Workingpaper 238 „Datenschutzrechtliche Anforderungen bei der Generierung und Archivierung qualitativer Interviewdaten“*. Berlin.
- Arbeitsgruppe für Frühkindliche Bildung und Betreuung (2014): *Vorschlag für die Leitlinien eines Qualitätsrahmens für die Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung. Bericht der Arbeitsgruppe für Frühkindliche Bildung und Betreuung unter der Schirmherrschaft der Europäischen Kommission* (https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/icec/ecec-quality-framework_de.pdf – Stand 15.3.2019).
- Arnstein, Sherry (1969): „A ladder of citizen participation“. In: *Journal of the American Planning Association* 35(4), S. 216–224.
- Aubrey, Carol, Ray Godfrey und Alma Harris (2012): „How do they manage? Investigation of early childhood leadership“. In: *Educational Management, Administration & Leadership* 41(1), S. 5–29.
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014): *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte*. München: DJI.
- Ballaschk, Itala, und Yvonne Anders (2015): „Führung als Thema deutscher Kindertageseinrichtungen. Welchen Beitrag können organisation- und psychologische Theorien zur Konzeptentwicklung leisten?“. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 61(6), S. 876–896.
- Baumert, Jürgen, Cordula Artelt, Eckhard Klieme, Michael Neubrand, Manfred Prenzel, Ulrich Schiefele, Wolfgang Schneider, Gundel Schümer, Petra Stanat, Klaus-Jürgen Tillmann und Manfred Weiß (Hrsg.) (2002): *Pisa 2000. Die Länder der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich: Zusammenfassung zentraler Befunde*. Opladen.
- Behr, Karin, und Jens Lange (2014): „Empirische Befunde zu den Leitungstätigen in Kindertageseinrichtungen. Qualifikation – Qualifizierung – Kompetenzen“. In: *Deutsches Jugendinstitut / Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte* (Hrsg.): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung*. WIFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München, S. 95–108.
- Bergold, Jarg, und Thomas Stefan (2012): „Partizipative Forschungsmethoden: Ein methodischer Ansatz in Bewegung“. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 13(1), Art. 30.
- Bertelsmann Stiftung (2016): *Wegweiser Kommune*. <http://www.wegweiser-kommune.de>
- Betz, Tanja (2013): „Anforderungen an Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen“. In: Margrit Stamm und Doris Edelman (Hrsg.): *Handbuch frühkindlicher Bildungsforschung*. Wiesbaden, S. 259–272.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016): *Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sicherstellen*. Berlin https://www.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fruehe_Chancen/Bund-Laender-Konferenz/Zwischenbericht_mit_unterschriebener_Erklaerung.pdf – Stand 15.3.2019).
- Bock-Famulla, Kathrin, und Jens Lange (2013): *Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme. Transparenz schaffen – Governance stärken*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Braches-Chyrek, Rita, Charlotte Röhner, Heinz Sünker und Michaela Hopf (Hrsg.) (2014): *Handbuch frühe Kindheit*. Opladen.
- Bush, Tony (2012): „Leadership in early childhood education“. In: *Educational Management, Administration & Leadership*, 41(1), S. 3–4.
- Bush, Tony (2016): „Economics, politics and leadership: Macro-level influences on education“. In: *Educational Management, Administration & Leadership* 44(2), S. 171–172.
- Davies, Jordan (2009): „Revealing the research ‘hole’ of early childhood education for sustainability: a preliminary survey of the literature“. In: *Environmental Education Research* 15(2), S. 227–241.
- Deutsche UNESCO-Kommission (2015): *Weltbericht „Bildung für alle“ 2015. Kurzfassung*. Bonn: DUK.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2013): *Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen*. (<https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2012/dv-33-12-qualitaet-in-kindertageseinrichtungen.pdf> – Stand 15.3.2019).
- Diehm, Isabell (2008): „Kindergarten und Grundschule – Zur Struktur-differenz zweier Erziehungs- und Bildungsinstitutionen“. In: Werner Helsper und Jeanette Böhme (Hrsg.): *Handbuch der Schulforschung*. Wiesbaden, S. 557–575.
- Diskowski, Detlef (2008): „Bildungsstandards und Bildungssteuerung. Einwürfe, Anmerkungen und Empfehlungen“. In: Werner Thole, Hans Günther Rossbach, Maria Fölling-Albers und Rudolf Tippelt (Hrsg.): *Bildung und Kindheit. Pädagogik der frühen Kindheit in Wissenschaft und Lehre*. Opladen, S. 153–164.
- Diskowski, Detlef (2012): „Bildung im Elementarbereich – Entwicklungslinien in der Steuerung und Koordination“. In: Monique Ratermann und Sybille Stöbe-Blossey (Hrsg.): *Governance von Schul- und Elementarbildung. Vergleichende Betrachtungen und Ansätze der Vernetzung*. Wiesbaden, S. 121–143.
- Erdsiek-Rave, Ute, und Marei John-Ohnesorg (2013): *Frühkindliche Bildung – Das reinste Kinderspiel?!*. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- Esch, Karin, Elke Katharina Klaudy, Brigitte Micheel und Sybille Stöbe-Blossey (2006): *Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung: ein Überblick*. Wiesbaden.
- Europäische Kommission (2009): *Schlussfolgerungen des Rates vom 12. Mai 2009 zu einem strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung („ET 2020“)*. 2009/C 119/02. Brüssel.
- Europäische Kommission (2010): *Mitteilung der Kommission. EUROPA 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum*. Komm (2010) 2020. Brüssel.
- European Commission; EACEA; Eurydice; Eurostat (2014): *Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe. 2014 Edition*. Eurydice and Eurostat Report. Luxembourg (<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5785249/EC-01-14-484-EN.PDF/cbdf1804-a139-43a9-b8f1-ca5223eea2a1> – Stand 15.3.2019).

- Eurostat (2016): Smarter, greener, more inclusive? Indicators to support the Europe 2020 strategy. Luxembourg.
- Fielding, Nigel, und Margrit Schreier (2001): „On the compatibility between qualitative and quantitative research methods“. In: FQS – Forum Qualitative Sozialforschung 2(1), Art. 4.
- Flick, Uwe (2004): Triangulation. Eine Einführung. Reihe Qualitative Sozialforschung – Bd. 12, hrsg. von Ralf Bohnsack, Christian Lüders und Jo Reichertz. Wiesbaden.
- Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek.
- Flick, Uwe (2011): Triangulation: Eine Einführung. Reihe Qualitative Sozialforschung – Bd. 12, hrsg. von Ralf Bohnsack, Uwe Flick, Christian Lüders und Jo Reichertz. 3., aktualis. Aufl. Wiesbaden.
- Gediga, Günther, Kai-Christoph Hamborg und Ivo Düntsch (1999): „The IsoMetrics Usability Inventory: An operationalisation of ISO 9241-10“. In: Behaviour and Information Technology 18, S. 151–164.
- Hallinger, Philip, und Stephan Gerhard Huber (2012): „School leadership that makes a difference: international perspectives“. School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice 23(4), S. 359–367.
- Helferich, Cornelia (2009): Qualität qualitativer Daten. Manual zur Durchführung qualitativer Einzelinterviews. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Kalicki, Bernhard, und Catrin Wolff-Marting (Hrsg.) (2015): Qualität in aller Munde. Themen, Positionen, Perspektiven in der Kindheitspädagogischen Debatte. Freiburg.
- KiTa-Qualitäts- und Teilhabeverbesserungsgesetz – KiQuTG (2018) (<https://www.bmfsfj.de/blob/133310/80763d0f167ce2687eb79118b-8b1e721/gute-kita-bgbl-data.pdf> – Stand 15.3.2019)
- Klug, Wolfgang, und Jens Kratzmann (2016): Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmenshandbuch für LeiterInnen und Träger von Kitas. 3., völlig überarb. Aufl. München.
- Kuhn, Melanie, und Sascha Neumann (2016): „Kindergarten/Kindertageseinrichtung“. In: Jutta Helm und Anja Schwertfeger (Hrsg.): Arbeitsfelder der Kindheitspädagogik. Weinheim, S. 112–131.
- Kussau, Jürgen, und Thomas Brüsemeister (Hrsg.) (2007): Governance, Schule und Politik. Zwischen Antagonismus und Kooperation. Wiesbaden.
- Lang, Rainhart, und Irma Rybnikova (2014): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden.
- Lange, Jens (2017): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland. Gütersloh.
- Legewie, Heiner (1987): „Interpretation und Validierung biographischer Interviews“. In: Gerd Jüttemann und Hans Thomae (Hrsg.): Biographie und Psychologie. Heidelberg, S. 138–150.
- Lindeboom, Gert-Jan, und Bert-Jan Buiskool (2013): Qualität in der frühkindlichen Betreuung und Bildung. ([http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/Join/2013/495867/IPO-CULT_ET\(2013\)495867_DE.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/Join/2013/495867/IPO-CULT_ET(2013)495867_DE.pdf) – Stand 15.3.2019).
- Loosen, Wiebke, und Armin Scholl (Hrsg.) (2012): Methodenkombinationen in der Kommunikationswissenschaft. Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis. Köln.
- Luhmann, Niklas (1999): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 7. Aufl. Frankfurt/M.
- Maag Merki, Katharina, Roman Langer und Herbert Altrichter (Hrsg.) (2014): Educational Governance als Forschungsperspektive. Strategien, Methoden, Ansätze. Wiesbaden.
- Maurice, Jutta von, Gisela Will und Hans Günther Rossbach (2016): ReGES – Refugees in the German Educational System. (http://www.leibniz-bildungspotenziale.de/pdf/LERN%202017_Will,%20von%20Maurice%20&%20Rossbach.pdf – Stand 15.3.2019).
- Mayring, Philip (2001): „Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse“. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research 2(1), Art. 6 (<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs010162> – Stand: 15.3.2019).
- Mayring, Philip (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualis. und überarb. Aufl. Weinheim.
- Morse, Janice M. (1994): „Designing Funded Qualitative Research“. In: Norman K. Denzin und Yvonna S. Lincoln (Hrsg.): Handbook of Qualitative Inquiry. Thousand Oaks, S. 220–235.
- Morse, Janice M. (1998): „Designing Funded Qualitative Research“. In: Norman K. Denzin und Yvonna S. Lincoln (Hrsg.): Strategies of Qualitative Inquiry. Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 56–85.
- Mruck, Katja, und Günter Mey (2000): „Qualitative Sozialforschung in Deutschland“. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research 1(1), Art. 4 (<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs000148> – Stand: 15.3.2019).
- OECD und DJI (2013): Starting Strong III. Eine Qualitäts-Toolbox für die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung. Rüsselsheim.
- OECD (2015): Bildung auf einen Blick 2015. OECD-Indikatoren. Bielefeld.
- OECD (2016): Early childhood education and care. (<http://www.oecd.org/edu/school/earlychildhoodeducationandcare.htm> – Stand 15.3.2019).
- Popp, Reinhold (2013): „Partizipative Zukunftsforschung. Forschung oder Praxisberatung?“ In: European Journal of Futures Research, Supplement 01/2013.
- Rannenberg-Schwerin, Petra (2012): Leitung der Kindertageseinrichtung. Bremen.
- Ratermann, Monique, und Sybille Stöbe-Blossey (2012): „Einleitung: Elementarbildung und Schule – Governance-Strukturen und Entwicklungsstrategien“. In: Monique Ratermann und Sybille Stöbe-Blossey (Hrsg.): Governance von Schul- und Elementarbildung. Vergleichende Betrachtungen und Ansätze der Vernetzung. Wiesbaden, S. 9–24.
- Ratermann, Monique, und Sybille Stöbe-Blossey (Hrsg.) (2012): Governance von Schul- und Elementarbildung. Vergleichende Betrachtungen und Ansätze der Vernetzung. Wiesbaden.
- Rauschenbach, Thomas, und Matthias Schilling (2016): „Neuer Personalhöchststand in der Kinder- und Jugendhilfe“. In: KomDat 2, S. 1–5.
- Rodd, Jillian (2012): Leadership in early childhood: The pathway to professionalism. 4. Aufl. Buckingham.
- Rolf, Hans Günter (2016): Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. 3. Aufl. Weinheim.
- Schlotter, Martin, und Ludger Wößmann (2010): Frühkindliche Bildung und spätere kognitive und nicht-kognitive Fähigkeiten: Deutsche und internationale Evidenz. Ifo Working Paper No. 91. München.
- Schrader, Josef, Josef Schmid, Karin Amos und Ansgar Thiel (Hrsg.) (2015): Governance von Bildung im Wandel. Interdisziplinäre Zugänge. Wiesbaden.

- Schreier, Margrit (2014): „Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten“. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research, 1581, Art. 18.
- Siraj-Blatchford, Iram, und Elaine Hallet (2014): *Effective and caring leadership in the early years*. London.
- Smidt, Wilfried, und Thomas Schmidt (2012): „Die Umsetzung frühpädagogischer Bildungspläne: eine Übersicht über empirische Studien“. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik 10(3), S. 244–256.
- Spieß, Katharina (2015): „Die NUBBEK-Ergebnisse: Ihre Relevanz aus bildungs- und familienökonomischer Perspektive. Diskussion zum Schwerpunktthema“. In: Frühe Bildung 3, S. 106–109.
- Stamm, Margrit, und Doris Edelman (Hrsg.): *Handbuch frühkindliche Bildungsforschung*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2016): *Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe*. Wiesbaden.
- Strehmel, Petra, und Daniela Ulber (2014): *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Expertisen, Band 39. München: DJI.
- Tabachnick, Barbara G., und Linda S. Fidell (2007): *Using Multivariate Statistics*. Harlow.
- Unger, Hella von (2014): *Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis*. Wiesbaden.
- Urban, Mathias (2016): „At sea: What direction for critical early childhood research?“ In: *Journal of Pedagogy* 1, S. 107–121.
- Urban, Mathias, Michel Vandenbroeck, Arianna Lazzari, Jan Peeters und Katrien Van Laere (2011): *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care (CoRe)*. Project Report. London und Gent.
- Urban, Mathias, Michel Vandenbroeck, Katrien Van Laere, Arianna Lazzari und Jan Peeters (2012): „Towards competent systems in Early Childhood Education and Care. Implications for Policy and Practice“. In: *European Journal of Education* (47)4, S. 508–526.
- Vandenbroeck, Michel, Mathias Urban und Jan Peeters (Hrsg.) (2016): *Pathways to professionalism in early childhood education and care*. Milton Park.
- WiFF-Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (2014) (Hrsg.): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung*. WiFF Wegweiser Weiterbildung 10. München: Deutsches Jugendinstitut/DJI.
- Willke, Helmut (2006): *Systemtheorie 1. Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. 7., überarb. Aufl. Stuttgart.
- Wissenschaftliche Kommission in Niedersachsen (2011): *Forschung, Transfer und Vernetzung im Niedersächsischen Institut für Frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe)*. Ergebnisbericht der Evaluation. Hannover.
- Wright, Michael, Martina Block und Hella von Unger (2007): „Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung“. In: *Gesundheit Berlin* (Hrsg.): *Dokumentation 13. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit*. Berlin.
- Wright, Michael, Hella von Unger und Martina Block (2010): „Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention“. In: Michael Wright (Hrsg.): *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention*. Bern, S. 35–52.

Über die Autor*innen

Susanne M. Nagel-Prinz

Erziehungs- und Bildungswissenschaftlerin (Dipl. Univ.); Kooperationspartnerin im NetzwerkBlutzeit.eu sowie wissenschaftliches Mitglied der Leuphana Universität Lüneburg, Fakultät Bildung und Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG)
Kontakt: nagel-prinz@uni.leuphana.de

Peter Paulus

Univ.-Prof. Dr. phil. habil., Dipl.-Psych.; Kooperationspartner im NetzwerkBlutzeit.eu sowie Leiter des Zentrums für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG), Leuphana Universität Lüneburg
Kontakt: paulus@uni.leuphana.de

Anne Münchow

Kindheitspädagogin (B.A.) und Bildungswissenschaftlerin (M.A.); Projektmanagerin im Projekt Frühkindliche Bildung der Bertelsmann Stiftung
Kontakt: anne.muenchow@bertelsmann-stiftung.de

Günther Gediga

Dr. rer. nat. habil., Dipl.-Math.; Unternehmensberater für Evaluation und Statistik; Mitglied im Institut für Evaluation und Marktanalysen und dem Institut für Wirtschaftspsychologie Forschung und Beratung, Osnabrück
Kontakt: gediga@eval-institut.de oder gediga@iwfb.de

Sebastian Wurster

Dr. phil., M.A. Erziehungswissenschaft; Akademischer Rat im Arbeitsbereich Schulentwicklungs- und Schuleffektivitätsforschung am Institut für Erziehungswissenschaft der Johannes Gutenberg Universität Mainz;
Kontakt: wurster@uni-mainz.de

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Kathrin Bock-Famulla
Telefon +49 5241 81-81173
kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de

Anne Münchow
Telefon +49 5241 81-81254
anne.muenchow@bertelsmann-stiftung.de

www.wirksame-bildungsinvestitionen.de

www.bertelsmann-stiftung.de