



Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung

Qualitätsansprüche und -kriterien
für die Leitung von Kindertageseinrichtungen
der Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel
und des Landkreises Märkisch-Oderland

Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung

Qualitätsansprüche und -kriterien für die Leitung von
Kindertageseinrichtungen der Städte Potsdam,
Brandenburg an der Havel und des Landkreises Märkisch-Oderland

Entwickelt von der Arbeitsgruppe „KiTa-Leitung“ im Projekt
KiTa ZOOM, März 2015 bis Januar 2016

Redaktionelle Bearbeitung:
Katrín Macha unter Mitarbeit von Lisa Vestring
und Konstantin Eichberg
Beratung: Dr. Christa Preissing
Internationale Akademie Berlin (INA gGmbH),
Institut für den Situationsansatz

Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

© 2016
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

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

Verantwortlich
Kathrin Bock-Famulla

Bildnachweis
Umschlag: Shutterstock.com/bikeriderlondon
S. 5: Shutterstock/CroMary
S. 7: Shutterstock.com/Tom Wang
S. 8: Shutterstock.com/Syda Productions
S. 10: Shutterstock.com/ Dmitry Naumov
S. 12, 18: Shutterstock.com/Monkey Business Images
S. 21: Shutterstock.com/gabczi

Druck
druck.haus rihn gmbh, 32825 Blomberg

Layout
Marion Schnepf, Bielefeld, www.lokbase.com

Inhalt

Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung	4	KiTa-Leiterinnen tragen dazu bei, einen kontinuierlichen Austausch mit dem Träger zu gestalten	15
Leitbild	8	KiTa-Leiterinnen initiieren und koordinieren die Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten. Sie verantworten die Auswahl und Anleitung von Praktikantinnen/Auszubildenden.	16
Gestaltung von Sinn	10	KiTa-Leiterinnen arbeiten mit der Grundschule zusammen.	16
KiTa-Leiterinnen stellen den Erziehungs-, Bildungs-, Betreuungs- und Versorgungsauftrag der Einrichtung sicher.	11	KiTa-Leiterinnen gestalten und verantworten die Vernetzung im Sozialraum.	16
KiTa-Leiterinnen entwickeln mit dem Team und in Abstimmung mit dem Träger ein Profil der KiTa und sichern eine einheitliche Außen- und Innendarstellung der Einrichtung.	11	KiTa-Leiterinnen kooperieren, unter Beachtung des Datenschutzes, mit Ämtern und Behörden.	16
KiTa-Leiterinnen entwickeln gemeinsam mit dem Träger einen strategischen Rahmen der Einrichtung.	11	Gestaltung von Strukturen	18
KiTa-Leiterinnen entwickeln in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und dem Träger die Konzeption der Einrichtung und tragen die Gesamtverantwortung für die Umsetzung.	11	KiTa-Leiterinnen übernehmen in Absprache mit dem Träger Aufgaben der Personalentwicklung.	19
KiTa-Leiterinnen sind für die fachliche Mitwirkung in Programmen/Projekten und geförderten Maßnahmen zuständig.	11	KiTa-Leiterinnen übernehmen in Zusammenarbeit mit dem Träger die Steuerung und Verwaltung von Personalangelegenheiten und schaffen Rahmenbedingungen für die Arbeit der Pädagoginnen.	19
Gestaltung von Beziehungen	12	KiTa-Leiterinnen wirken in Abstimmung mit dem Träger bei der Haushaltsplanung mit und verwalten ein Budget für die pädagogische Arbeit.	19
KiTa-Leiterinnen fördern und leiten die Mitarbeiterinnen im Sinne des gesetzlichen Auftrags und des Profils der KiTa an. Im Rahmen der Übertragung durch den Träger nehmen sie die Fach- und Dienstaufsicht für die Mitarbeiterinnen wahr.	13	KiTa-Leiterinnen arbeiten mit dem Träger in der Verwaltung von Bau- und Reparaturmaßnahmen zusammen.	19
KiTa-Leiterinnen sind verantwortlich für die fachliche Weiterentwicklung der Pädagoginnen.....	13	KiTa-Leiterinnen erheben und aktualisieren einrichtungsbezogene Daten. Sie verantworten Nachweise und notwendige Meldungen an den Träger und an Dritte.	20
KiTa-Leiterinnen sind verantwortlich für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit im Team und sorgen für eine Zusammenarbeit bei der Planung und Reflexion der pädagogischen Arbeit. Sie nehmen Einfluss darauf, dass die Konzeption im Team gelebt wird.	13	KiTa-Leiterinnen übertragen Mitarbeiterinnen bestimmte Aufgabenbereiche und Funktionen, um die Prozesse in der Einrichtung zu optimieren.	20
KiTa-Leiterinnen verantworten die Gestaltung des Zusammenwirkens von Einrichtung und Familie. Sie unterstützen die Pädagoginnen bei der Zusammenarbeit mit Eltern.	14	KiTa-Leiterinnen sichern Qualitätsmanagement.	20
KiTa-Leiterinnen sind dafür verantwortlich, dass die Qualität der Einrichtung in Bezug auf die Bedürfnisse der Kinder weiterentwickelt wird und gesichert ist.	15	KiTa-Leiterinnen sind verantwortlich für die Weitergabe von Informationen und Entscheidungen des Trägers an das Team und an die Eltern.....	20
KiTa-Leiterinnen sind dafür verantwortlich, die eigene Arbeit zu organisieren. Sie sorgen für Selbstreflexion und sind für das eigene fachliche Profil zuständig.	15	Anhang	21
		Auswertung der Fragebögen und Wochenprotokolle	21
		Akteure im System KiTa, mit denen KiTa-Leiterinnen zusammenarbeiten.....	28

Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung

Qualitätsansprüche und -kriterien für die Leitung von Kindertageseinrichtungen der Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel und des Landkreises Märkisch-Oderland

Im Rahmen des Projekts „KiTa ZOOM – Ressourcen wirksam einsetzen“ der Bertelsmann Stiftung im Land Brandenburg diskutierte eine Arbeitsgruppe aus KiTa-Leiterinnen¹ und Trägervertreterinnen das Profil und die Aufgaben von KiTa-Leiterinnen im Land Brandenburg; die Ergebnisse wurden in einer Handreichung zusammengestellt.

In sechs Treffen, die im Zeitraum März 2015 bis Januar 2016 stattfanden, erarbeitete die Arbeitsgruppe, unter der Leitung zunächst von Kathrin Bock-Famulla und Katharina Keinert (Bertelsmann Stiftung) und dann von Katrin Macha (Institut für den Situationsansatz), zielgruppenspezifische Aufgabenbereiche sowie dazugehörige Qualitätsansprüche und -kriterien für die Arbeit der KiTa-Leitung.

Im Jahr 1999 wurde im Land Brandenburg erstmals ein Aufgabenprofil für die KiTa-Leitung vorgelegt. Dieses Aufgabenprofil diente im Entwicklungsprozess des vorliegenden „Qualitätsleitfadens KiTa-Leitung“ ebenso als Grundlage wie die rechtlichen Rahmenbedingungen im Land und weitere in der aktuellen Fachliteratur² ausgewiesene Aufgabenprofile für KiTa-Leiterinnen. Darüber hinaus hat die Arbeitsgruppe Anforderungen an Leitungskräfte aus dem „Qualitätsleitfaden KiTa“ abgeleitet, der in den Vorjahren im Projekt „KiTa ZOOM“ erarbeitet worden ist.

Ergänzend zu dem vorhandenen Material haben zwölf KiTa-Leiterinnen aus Brandenburg eine Dokumentation über ihre Tätigkeiten in einer Arbeitswoche erstellt und einen Fragebogen zu ihrer Leitungstätigkeit ausgefüllt. Dadurch erweiterte sich die Übersicht über die Aufgaben und Anforderungen, vor allem mit Blick auf die realen Rahmenbedingungen (Auswertung siehe Anhang).

Der Entwicklungsprozess war dialogisch angelegt, die Diskussionen und Erfahrungen der Teilnehmenden wurden mit den rechtlichen und fachlichen Grundlagen im Land Brandenburg zusammengeführt. Zudem unterstützten verschiedene Impulse aus der Managementtheorie den Prozess, eröffneten neue Aspekte und Diskussionen und führten zur Struktur der vorliegenden Handreichung.

KiTa-Leitung in Brandenburg, das wurde in den Diskussionen deutlich, wird sehr unterschiedlich ausgeführt. Insbesondere die Verteilung der organisatorischen und Verwaltungs-Aufgaben zwischen Trägern und Kitas variiert stark und spiegelt auf diese Weise die Trägervielfalt sowie das jeweilige Verständnis der Zusammenarbeit zwischen Träger und Leitung wider. Gleichzeitig ist das Spektrum der Aufgabenteilung auch Ausdruck der weitreichenden Möglichkeiten für

1 Angesichts der Tatsache, dass das pädagogische Personal in Kindertageseinrichtungen zum Großteil weiblich ist (rund 95 Prozent, Stand: 01.03.2015), wird in dieser Publikation überwiegend die weibliche Form verwendet. Selbstverständlich sind dabei aber auch männliche Personen gemeint.

2 Strehmel, Petra/Ulber, Daniela: Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Expertisen, Band 39. München 2014; Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz et al. Orientierungshilfe „Leitung in Kitas“, 2010: (https://kita.rlp.de/fileadmin/downloads/PDF_s/Service/KSve_KITA_Raster_OrientierungshilfeLeitunginKindertagesstaetentemU.pdf); Aufgaben der Kitaleitung – Erhebung im Rahmen der AG nach 3.13 QV TAG (<http://www.berliner-kitabundnis.de/downloads/ag3.13aufgabenleiterinnen.pdf>)

individuelle Ausgestaltungen im Rahmen der entsprechenden Verwaltungsvorschrift: Diese besagt, dass der Träger der Einrichtung „über den Umfang der Übertragung organisatorischer Leitungsaufgaben und die entsprechende Freistellung von der regelmäßigen pädagogischen Arbeit entscheidet“ (§ 5 Abs. 2 KitaPersV). Die unterschiedliche Aufgabenteilung in den Einrichtungen hat zwangsläufig erhebliche Auswirkungen auf die Aufgabenlast der Leiterinnen und die Priorisierung der einzelnen Leitungstätigkeiten. Dabei gilt es, sich den pädagogischen Nutzen und Kern organisatorischer und Verwaltungs-Tätigkeiten bewusst zu machen, pädagogische Ziele in diesen Aufgaben zu erkennen und zu verfolgen. Auf der anderen Seite sind in vielen pädagogischen Leitungsaufgaben ebenso organisatorische und Verwaltungs-Aspekte enthalten.

In der Arbeitsgruppe wurden Qualitätsansprüche und -kriterien entwickelt, die die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben entweder den KiTa-Leiterinnen oder den Trägern bzw. beiden Parteien zuordnen. Um die in diesem Papier formulierten organisatorischen und Verwaltungs-Aufgaben übernehmen zu können, benötigen KiTa-Leitungen zusätzlich zu der vom Land garantierten anteiligen pädagogischen Freistellung weitere Zeitressourcen für die organisatorische Leitung; diese sind bei den Betriebskosten zu berücksichtigen.

Die Träger der Kindertageseinrichtungen tragen die Gesamtverantwortung für ihre Einrichtungen. Sie sind für den Betrieb und die wirtschaftliche Betriebsführung sowie für das Personal und die Ausstattung der Räume wie auch des Außenbereichs zuständig, ebenso obliegen ihnen die Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften sowie (gemeinsam mit den kreisangehörigen Kommunen) der Neubau und der Erhalt des Gebäudes der KiTa. Die Träger stellen das Personal ein und sind Arbeitgeber bzw. Dienstherr. Sie sind für das pädagogische Konzept der KiTa ebenso verantwortlich wie für die alltägliche, praktische Erziehungs- und Bildungsarbeit, die durch den Auftrag nach § 22 SGB VIII (Grundsätze der Förderung) definiert ist.



Entscheidend ist daher, wie die Schnittstelle zwischen Träger und Leitungskraft zur Aufgabenwahrnehmung und -teilung definiert, ausgestaltet und in der Praxis umgesetzt wird. Die beiderseitige Zusammenarbeit sichert die Wahrnehmung aller Aufgaben und liegt im gegenseitigen Interesse wie auch im Interesse einer „guten“ KiTa-Qualität. Sie kann – je nach Trägerleitbild und Trägerform – individuell ausgestaltet werden. In jedem Fall bedarf sie einer angemessenen Ausstattung auf der KiTa-Seite, insbesondere personeller Ressourcen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben.

Ein weiterer Diskussionsschwerpunkt in der Arbeitsgruppe war die Vielfalt von Zielgruppen und Akteuren, mit denen KiTa-Leiterinnen zusammenarbeiten (Eine Liste finden Sie im Anhang). Die zentralen Zielgruppen für KiTa-Leiterinnen sind dabei Mitarbeitende, Träger, Eltern und Kinder; von diesen werden sie auch als wichtige Ansprechpartnerinnen wahrgenommen.

Deutlich wurde, dass KiTa-Leitung keinesfalls nur Management bedeutet, sondern konkreter mit dem Begriffen „Leitung“ und „Führung“ aus der Managementtheorie beschrieben werden kann. Um die vielfältigen Führungsaufgaben von KiTa-Leiterinnen in einer Struktur zusammenzuführen, orientieren wir uns in diesem Qualitätsleitfaden an den drei von Hans Marti (Institut für Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung, Basel) entwickelten Bedeutungsebenen: Gestaltung von Sinn, Beziehungen und Strukturen. Basierend auf dem Modell der Themenzentrierten Interaktion, bieten diese drei Ebenen eine grundlegende und umfassende Beschreibung von Leitung. Als Verbindung zur Managementtheorie ordnen wir diesen Ebenen die fünf Leitungsbereiche zu, die Fredmund Malik als „Aufgaben wirksamer Führung“ beschreibt.³

Die in der Arbeitsgruppe „KiTa-Leitung“ zusammengestellten Qualitätsansprüche und -kriterien wurden entlang der drei Ebenen systematisiert. Daraus ergibt sich die Struktur der Handreichung.

Die vorliegenden Qualitätsansprüche und -kriterien bilden eine Vision ab, die im Rahmen der Arbeitsgruppe entwickelt wurde. Sie kann mit den gegebenen Ressourcen und unter den herrschenden Rahmenbedingungen nicht Realität sein, stellt aber den Anspruch der KiTa-Leiterinnen und Trägervertreterinnen dar.

Die Vielzahl der Aufgaben entspricht den hohen Anforderungen an „gute“ KiTa-Qualität und den damit verbundenen vielfältigen Funktionen von KiTa-Leitung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Aufgaben von den KiTa-Leiterinnen persönlich erfüllt werden müssen, sondern teilweise an Mitarbeitende in der KiTa delegiert oder von Verwaltungsmitarbeiterinnen des Trägers übernommen werden können. Unabhängig jedoch davon, wer welche Aufgaben übernimmt, bleiben die Aufgaben im Verantwortungsbereich der Leiterinnen. Diese müssen die verschiedenen Themenfelder „im Blick“ behalten, ggf. die Umsetzung prüfen und/oder Einfluss nehmen, um die mit der jeweiligen Aufgabe verbundene Leitungsfunktion zu sichern.

³ Malik, Fredmund: Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München 2001.

Struktur des Qualitätsleitfadens KiTa-Leitung

1

Gestaltungsebenen

Um die vielfältigen Führungsaufgaben von KiTa-Leiterinnen in einer Struktur zusammenzuführen, orientieren wir uns in diesem Qualitätsleitfaden an den drei von Hans Marti entwickelten Bedeutungsebenen.

Gestaltung von Sinn

Gestaltung von Beziehungen

Gestaltung von Strukturen

3

Qualitätsansprüche und -kriterien

Die in der Arbeitsgruppe „KiTa-Leitung“ zusammengestellten Qualitätsansprüche und -kriterien wurden entlang der drei Gestaltungsebenen systematisiert.

2

Leitungsbereiche

Als Verbindung zur Managementtheorie ordnen wir diesen Ebenen die fünf Leitungsbereiche zu, die Fredmund Malik als „Aufgaben wirksamer Führung“ beschreibt.

Gestaltung von
Sinn

Gestaltung von
Beziehungen

Gestaltung von
Strukturen

Ziele und
Konzeption

Mitarbeiterinnen
bewegen

Organisieren

Entscheiden/
Verantworten

Evaluieren/
Kontrollieren



Leitbild



Das KiTa-Gesetz des Landes Brandenburg wie auch sonstige rechtliche Regelungen treffen nur wenige Aussagen zur Rolle oder zum Selbstverständnis von KiTa-Leiterinnen. Das vorliegende Leitbild soll daher die Diskussion bei der Klärung und Bestimmung der Position von KiTa-Leiterinnen befördern und anregen. Es beschreibt zunächst Werte und Grundhaltungen für das tägliche Handeln sowie allgemeine

übergeordnete Ziele und Haltungen; zudem dient es aber auch als Orientierung für das Handeln von KiTa-Leiterinnen und seine Begründung nach innen und außen bei allen einrichtungsrelevanten Entscheidungen, Regelungen und Prozessen. Das Leitbild ist damit Reflexionsgrundlage für Leiterinnen, Träger, das pädagogische Personal sowie für Eltern und Verantwortungspartner.

Kinder haben ein Recht ...

... auf eine gesellschaftlich garantierte hochwertige Bildung, Erziehung und Betreuung.

KiTas haben den Auftrag ...

... ein qualitativ hochwertiges und lebensweltorientiertes Angebot für die öffentliche Erziehung, Bildung, Betreuung und Versorgung von Kindern zu erarbeiten, bereitzustellen und ständig weiterzuentwickeln.

KiTa-Träger haben den Auftrag ...

die Rahmenbedingungen für dieses Angebot zu schaffen und für eine kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung der Arbeit in den KiTas zu sorgen.

KiTa-Leiterinnen haben eine Schlüsselstellung für die Erfüllung dieses Auftrags

Die Arbeit von KiTa-Leiterinnen richtet sich an den vielfältigen Bedürfnissen und Interessen der Kinder und ihrer Familien aus und stellt sie in den Mittelpunkt der Kindertageseinrichtung.

Sie sorgen für die Sicherstellung und Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität und engagieren sich für die Verbesserung der dafür notwendigen Rahmenbedingungen. Sie gewährleisten durch hohe Fachlichkeit und Organisationskompetenz die Umsetzung gesetzlicher Aufträge.

Sie sorgen dafür, dass das gesamte Team qualifiziert, motiviert und befähigt ist, seine Aufgaben zu erfüllen. Sie stärken die Fachkräfte in ihrem pädagogischen Handeln durch Wertschätzung, Offenheit und konstruktive Kritik. Sie sorgen für eine kooperative Gesprächskultur und arbeiten daran, ein gesundheits- und motivationsförderndes Umfeld zu schaffen und zu erhalten.

KiTa-Leiterinnen prägen durch ihre Haltung und ihr Auftreten das Bild der KiTa. Sie identifizieren sich in hohem Maße mit ihrer Einrichtung und dem Trägerleitbild. Sie bilden ihre fachlichen Kompetenzen stetig weiter. Sie haben die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und zum Voneinander-Lernen. Sie richten ihre Arbeit an wissenschaftlichen Erkenntnissen aus.

Im System der Kindertagesbetreuung gestalten sie die Zusammenarbeit nach innen und außen zwischen Kindern, Eltern, Team, Träger und weiteren Kooperationspartnerinnen und -partnern. Sie schaffen Zugänge zum öffentlichen Leben im sozialen Umfeld und gestalten bedarfsorientiert Netzwerke. Dabei sind sie an langfristigen, konstruktiven Beziehungen interessiert.

KiTa-Leiterinnen benötigen zur Erfüllung des Auftrags angemessene Rahmenbedingungen. Diese müssen von der Verantwortungsgemeinschaft aus Land, Kommunen und Trägern verlässlich zur Verfügung gestellt werden.

Gestaltung von Sinn



KiTa-Leiterinnen stellen den Erziehungs-, Bildungs-, Betreuungs- und Versorgungsauftrag der Einrichtung sicher.

- Sie entwickeln Leitbilder, Visionen und Werte, die dem alltäglichen pädagogischen Handeln Orientierung geben, kontinuierlich mit dem Träger, den Fachberatungen, Mitarbeiterinnen, Eltern und Kindern weiter und erarbeiten gemeinsam mit allen Beteiligten konkrete Schritte zu ihrer Realisierung.
- Sie unterstützen und befördern ein gleichberechtigtes, partnerschaftliches, soziales und demokratisches Zusammenleben aller Kinder, Mitarbeiterinnen und Eltern.
- Sie ermöglichen eine ganzheitliche Entwicklung der Kinder.
- Um Inklusion zu ermöglichen, prüfen und planen sie die Umsetzung von angemessenen Maßnahmen.

KiTa-Leiterinnen entwickeln mit dem Team und in Abstimmung mit dem Träger ein Profil der KiTa und sichern eine einheitliche Außen- und Innendarstellung der Einrichtung.

- Sie sorgen dafür, dass die Mitarbeiterinnen sich mit dem Profil identifizieren und dieses in ihrer Arbeit kenntlich machen.
- Sie beteiligen Eltern an der Profilentwicklung.
- Sie setzen das Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit des Trägers um. Sie machen das Profil mit geeigneten Mitteln nach innen und außen erkennbar und erlebbar.

KiTa-Leiterinnen entwickeln gemeinsam mit dem Träger einen strategischen Rahmen der Einrichtung.

- Gemeinsam mit dem Träger analysieren Sie die Bedarfsentwicklung und planen ihr Angebot entsprechend.

- Sie setzen sich mit Rahmenbedingungen und Trends in Bezug auf Familien, Sozialraum, System der Kindertagesbetreuung (Politik, Wissenschaft, Gesellschaft und Medien) auseinander und erkennen Veränderungsbedarfe für die Einrichtung.
- Sie sichern die Beteiligung der KiTa themenbezogen in trägerübergreifenden Arbeitsgruppen und Gremien und vertreten die Anliegen der Einrichtung und der Kinder.

KiTa-Leiterinnen entwickeln in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und dem Träger die Konzeption der Einrichtung und tragen die Gesamtverantwortung für die Umsetzung.

- Über die Konzeptionsbearbeitung sichern sie die Reflexion und stetige Weiterentwicklung.
- Sie sorgen für die Verankerung eines Systems zur Qualitätsentwicklung und -sicherung. Daraus formulieren KiTa-Leiterinnen gemeinsam mit dem Team Jahresziele der Einrichtung, die kontinuierlich bearbeitet werden.
- Im Austausch mit der Fachberatung reflektieren sie die Ziel- und Konzeptionsentwicklung der Einrichtung.

KiTa-Leiterinnen sind für die fachliche Mitwirkung in Programmen/Projekten und geförderten Maßnahmen zuständig.

- Den Zielen und Wertvorstellungen und der Konzeption der Einrichtung entsprechend wählen sie Programme und Projekte aus, die in der Einrichtung umgesetzt und evaluiert werden.
- Sie beteiligen sich bei Antragstellungen, Verwendungsnachweisen und Öffentlichkeitsarbeit, die Aufgaben des Trägers sind.

Gestaltung von Beziehungen



KiTa-Leiterinnen fördern und leiten die Mitarbeiterinnen im Sinne des gesetzlichen Auftrags und des Profils der KiTa an. Im Rahmen der Übertragung durch den Träger nehmen sie die Fach- und Dienstaufsicht für die Mitarbeiterinnen wahr.

- KiTa-Leiterinnen sind für den Einsatz und die Kooperation aller Mitarbeiterinnen der verschiedenen Arbeitsfelder (pädagogischer und hauswirtschaftlich-technischer Bereich, ebenso Auszubildende, Praktikantinnen, Honorarkräfte, ehrenamtliche Mitarbeiterinnen) verantwortlich.
- Als Impulsgeberinnen und Motor für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit befähigen, begleiten und unterstützen die KiTa-Leiterinnen die Pädagoginnen bei ihrer pädagogischen Arbeit.
- KiTa-Leiterinnen führen regelmäßig Mitarbeiterinnengespräche (Personalentwicklungsgespräche) durch.
 - KiTa-Leiterinnen geben wertschätzende Rückmeldung.
 - KiTa-Leiterinnen und Mitarbeiterinnen beschließen Zielvereinbarungen.
 - KiTa-Leiterinnen sichern die gemeinsame Evaluation der beschlossenen Zielvereinbarungen zu einem verabredeten Zeitpunkt.
- Entsprechend den persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen setzen die KiTa-Leiterinnen die Mitarbeiterinnen ein und geben ihnen die Gelegenheit, ihre Fähigkeiten zu leben, auszubauen und weiterzuentwickeln. Sie haben die Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiterinnen im Blick.
 - Bei der Einschätzung der Mitarbeiterinnen orientieren KiTa-Leiterinnen sich an folgenden Aspekten: formale Qualifikation, Einschätzung der Fachlichkeit, Mitarbeiterinnengespräch, Beobachtung im Arbeitsprozess, Erfüllung der Arbeitsaufgaben.
- KiTa-Leiterinnen begleiten und beraten die Mitarbeiterinnen individuell und stellen sicher, dass allen Mitarbeiterinnen Regeln für die Erhaltung der vorhandenen Ressourcen (Raum und Material) bekannt sind und diese berücksichtigt werden.
- Sie initiieren eine kontinuierliche Selbstreflexion der Pädagoginnen und des hauswirtschaftlich-technischen Personals, sofern dieses Kontakt mit Kindern und Eltern hat, bezogen auf ihr pädagogisches Handeln.
- KiTa-Leiterinnen sorgen für motivierende Rahmenbedingungen und gestalten eine gesundheitsfördernde Arbeitssituation für alle Mitarbeiterinnen mit.

KiTa-Leiterinnen sind verantwortlich für die fachliche Weiterentwicklung der Pädagoginnen.

- KiTa-Leiterinnen sichern die (Weiter-)Entwicklung der Pädagoginnen.
 - KiTa-Leiterinnen führen fachliche Beratungen in Form von organisierten Teamgesprächen und Fortbildungen durch.
 - KiTa-Leiterinnen initiieren Gespräche und Diskussionen zu pädagogischen Themen.
 - Sie stellen Rundschreiben, Zeitschriften, Fachliteratur und Informationen über pädagogische Themen sowie Fortbildungen zur Verfügung.
- KiTa-Leiterinnen entwickeln ein Fortbildungskonzept und setzen es in Abstimmung mit dem Träger um.
- Bei der Personalauswahl achten KiTa-Leiterinnen auf die Qualifikationen, die Kompetenzen und die Zusammensetzung eines multiprofessionellen Teams.
- KiTa-Leiterinnen bilden sich selbst stetig weiter und sind dadurch ein Vorbild für die Mitarbeiterinnen.

KiTa-Leiterinnen sind verantwortlich für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit im Team und sorgen für eine Zusammenarbeit bei der Planung und Reflexion der pädagogischen Arbeit. Sie nehmen Einfluss darauf, dass die Konzeption im Team gelebt wird.

- KiTa-Leiterinnen organisieren verschiedene Formate des kontinuierlichen Austauschs innerhalb des Teams und stellen sicher, dass geplante Zeit dafür zur Verfügung steht:
 - regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen/ Dienstberatungen
 - Fallberatungen/-besprechungen
 - Reflexionsgespräche
 - kollegiale Beratung
 - Teamtage
 - Supervision
- KiTa-Leiterinnen fördern eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und ermöglichen Abstimmung, Absprachen und Aufgabenverteilung innerhalb der KiTa.

- KiTa-Leiterinnen identifizieren Potenziale und Entwicklungsbedarfe im Team und sorgen für Teamweiterbildungen.
- KiTa-Leiterinnen vereinbaren gemeinsam mit dem Team Qualitätsziele und deren Umsetzungsprozess bezogen auf das Team und die Einrichtung. Sie stellen Teambeteiligung und Teamentscheidungen sicher und machen dies transparent.
- KiTa-Leiterinnen sorgen für einen Austausch zwischen dem pädagogischen und dem hauswirtschaftlich-technischen Personal.

KiTa-Leiterinnen verantworten die Gestaltung des Zusammenwirkens von Einrichtung und Familie. Sie unterstützen die Pädagoginnen bei der Zusammenarbeit mit Eltern.

- KiTa-Leiterinnen moderieren die Zusammenarbeit zwischen den Eltern und den Pädagoginnen. Sie organisieren den benötigten Raum und die Zeit für einen kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausch.
- KiTa-Leiterinnen gestalten den Erstkontakt und die Aufnahme der Familie mit der KiTa.
 - KiTa-Leiterinnen führen vor der Aufnahme des Kindes einzeln mit den Eltern Hausrundgänge durch und gehen dabei auf individuelle Fragen ein.
 - KiTa-Leiterinnen führen die Erstgespräche/Aufnahmegespräche mit den Eltern.
 - Sie beraten die Eltern bei der Wahl des Aufnahmezeitpunkts und der Festlegung der Betreuungs- sowie Anwesenheitszeiten und erläutern die Eingewöhnungskonzeption.
 - Sie erläutern den Eltern die Einrichtungskonzeption.
 - Sie erklären die Inhalte des Betreuungsvertrags und die Grundlagen für die Berechnung der Elternbeiträge sowie des Essensgeldes.
- KiTa-Leiterinnen unterstützen Pädagoginnen darin, die Vielfalt der Familienkulturen⁴ anzuerkennen und in der pädagogischen Arbeit daran anzuknüpfen.

⁴ Familienkultur wird hier verstanden als „das jeweils einzigartige Puzzle von Gewohnheiten, Deutungsmustern, Traditionen und Perspektiven einer Familie, in das auch ihre Erfahrungen mit Herkunft, Sprache(n), Behinderungen, Geschlecht, Religion, sexueller Orientierung, sozialer Klassen, mit Ortswechsel, mit Diskriminierung oder Privilegierung eingehen“ (Wagner, Petra: Gemeinsam Vielfalt und Fairness erleben. Berlin 2014, S. 20).

- KiTa-Leiterinnen stehen den Eltern beratend zur Seite und berücksichtigen die unterschiedlichen Lebenslagen, insbesondere in Krisensituationen.
- KiTa-Leiterinnen sorgen für die Beteiligung der zuständigen Pädagoginnen an den Unterstützungsprozessen bei Kindern und Familien mit besonderen Bedingungen und Bedarfen.
- KiTa-Leiterinnen führen regelmäßig (im Auftrag des Trägers) Elternbefragungen zu verschiedenen Themen durch und werten diese aus.
- KiTa-Leiterinnen entwickeln mit dem Team Standards für Elterninformationen.
 - Sie unterstützen Mitarbeiterinnen bei der Erstellung von Elternbriefen und Aushängen oder erstellen diese selbst.
 - Sie unterstützen Mitarbeiterinnen bei der Organisation von Elternversammlungen oder organisieren diese selbst und sichern deren Auswertung.
 - Sie sind verantwortlich für die Kommunikation wichtiger Informationen.
- KiTa-Leiterinnen unterstützen die Pädagoginnen bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Entwicklungsgespräche, Portfolioarbeit und Elternabende. Sie überzeugen sich von der regelmäßigen und ordnungsgemäßen Umsetzung.
- Bei Bedarf unterstützen KiTa-Leiterinnen die Mitarbeiterinnen in Konflikt- und Beratungsgesprächen. Sie sind für weiterführende Erfordernisse (weiteres Vorgehen planen, Ziele vereinbaren, dokumentieren) verantwortlich.
- KiTa-Leiterinnen ermöglichen gemeinsame Aktivitäten mit den Familien (z. B. Projekte, Ausflüge, Feste). Sie fördern die Beteiligung der Eltern.
- KiTa-Leiterinnen regen die Pädagoginnen dazu an, die Ressourcen der Eltern für die pädagogische Arbeit zu nutzen, und ermuntern Familienmitglieder, sich aktiv in den KiTa-Alltag einzubringen.
- KiTa-Leiterinnen initiieren die Bildung des KiTa-Ausschusses. Sie sorgen dafür, dass Entscheidungen in der Einrichtung transparent gemacht werden.
- KiTa-Leiterinnen wirken bei der Installation eines Beschwerde- und Konfliktmanagements mit.

- KiTa-Leiterinnen beraten Eltern hinsichtlich der Unterstützung zur Inanspruchnahme von weiteren Sozial- und Jugendhilfeleistungen (z. B. Bildungs- und Teilhabeleistungen).

KiTa-Leiterinnen sind dafür verantwortlich, dass die Qualität der Einrichtung in Bezug auf die Bedürfnisse der Kinder weiterentwickelt wird und gesichert ist.

- KiTa-Leiterinnen sind kontinuierlich im Gespräch und im Kontakt mit den Kindern.
- Bei der Interaktion mit den Kindern verhalten sich KiTa-Leiterinnen vorbildlich und orientieren sich an den pädagogischen Wertvorstellungen und der Konzeption der Einrichtung.
- KiTa-Leiterinnen achten darauf, dass die Mitarbeiterinnen die Lebenssituationen der Kinder wahrnehmen und in ihrer pädagogischen Arbeit aufgreifen.
- KiTa-Leiterinnen sorgen für die Umsetzung des Kinderschutzkonzeptes des Trägers.
- KiTa-Leiterinnen reflektieren, wie Kinderrechte in der KiTa gestärkt werden, und regen eine Auseinandersetzung mit der Thematik und eventuell notwendige Veränderungen im Team an.
- KiTa-Leiterinnen sichern Beteiligungsstrukturen der Kinder in der KiTa.

KiTa-Leiterinnen sind dafür verantwortlich, die eigene Arbeit zu organisieren. Sie sorgen für Selbstreflexion und sind für das eigene fachliche Profil zuständig.

- KiTa-Leiterinnen sichern ihre eigene Weiterentwicklung bei pädagogisch-fachlichen Themen sowie bei Themen wie Gesundheit, betriebswirtschaftliches Grundwissen und Arbeitsschutz.

- KiTa-Leiterinnen nutzen als Unterstützung Fachberatungen und weitere externe Expertinnen und Experten.
- KiTa-Leiterinnen entwickeln ein eigenes Zeitmanagement, welches den Umgang mit Stress und Krisen einschließt.
- KiTa-Leiterinnen arbeiten zur eigenen Unterstützung und zum inhaltlichen Austausch mit anderen Pädagoginnen zusammen:
 - Zum Beispiel in einem Leitungsteam, mit einer stellvertretenden KiTa-Leiterin oder mit delegierten Pädagoginnen in einer erweiterten Leitungsrunde.

KiTa-Leiterinnen tragen dazu bei, einen kontinuierlichen Austausch mit dem Träger zu gestalten.

- KiTa-Leiterinnen beteiligen sich an fachlicher und organisatorischer Abstimmung entsprechend der Struktur des Trägers.
- Die Einrichtungskonzeption wird zwischen KiTa-Leiterinnen und Träger abgestimmt.
- KiTa-Leiterinnen beteiligen sich an Personalentscheidungen des Trägers (s. Personalentwicklung / Steuerung und Verwaltung von Personalangelegenheiten).
- KiTa-Leiterinnen beraten den Träger hinsichtlich der Angebotsstruktur der Einrichtung.
 - Zum Beispiel bezogen auf Anfragen von Eltern an das pädagogische Angebot, nachgefragte/angebotene Betreuungszeiten, die Nachfrage nach Plätzen für Kinder weiterer Altersgruppen oder für Kinder mit Behinderungen.
- KiTa-Leiterinnen stimmen mit dem Träger die Teilnahme der Einrichtung an Modellprojekten und Programmen ab.
- KiTa-Leiterinnen beteiligen sich mit fachlichem Blick an der Planung und Umsetzung notwendiger Bauvorhaben (Neu-, Um-, Erweiterungsbau, Sanierung, Maßnahmen zur Bauunterhaltung) (s. Verwaltung von Bau- und Reparaturmaßnahmen).

- KiTa-Leiterinnen verantworten die Einhaltung von Arbeitsschutz sowie Hygienevorschriften.

KiTa-Leiterinnen initiieren und koordinieren die Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten. Sie verantworten die Auswahl und Anleitung von Praktikantinnen/Auszubildenden.

- KiTa-Leiterinnen erarbeiten mit dem Team eine Anleitungskonzeption. Sie sorgen für deren Fortschreibung.
- KiTa-Leiterinnen beraten Pädagoginnen bei der Anleitung von Praktikantinnen/Auszubildenden.
- KiTa-Leiterinnen unterstützen die Praxisanleiterinnen bei der Erarbeitung von schriftlichen Beurteilungen von Praktikantinnen.
- KiTa-Leiterinnen sorgen für die Beteiligung an Veranstaltungen in den Ausbildungsstätten zur Vorbereitung bzw. Auswertung von Praktika.
- KiTa-Leiterinnen formulieren die Anforderungen der Praxis an die Ausbildungsstätten.

KiTa-Leiterinnen arbeiten mit der Grundschule zusammen.

- KiTa-Leiterinnen orientieren sich in der fachlichen Gestaltung der Kooperation am „Gemeinsamen Orientierungsrahmen für die Bildung in Kindertagesbetreuung und Grundschule“ (GOBiKs).
- Um einen gelingenden Übergang von der KiTa in die Grundschule zu gestalten, formulieren KiTa-Leiterinnen gemeinsam mit der Grundschule Entwicklungsziele und Maßnahmen. Sie schließen eine Kooperationsvereinbarung ab und setzen diese um.

- KiTa-Leiterinnen reflektieren die kooperative Zusammenarbeit zwischen KiTa und Grundschule und überprüfen gemeinsam mit der Grundschule die Zielerreichung.

KiTa-Leiterinnen gestalten und verantworten die Vernetzung im Sozialraum.

- KiTa-Leiterinnen kooperieren mit umliegenden Kindertageseinrichtungen oder Tagespflegestellen.
- KiTa-Leiterinnen initiieren und vereinbaren mit dem sozialpädagogischen Dienst des Jugendamtes (ASD), der sozialpädagogischen Familienhilfe, der Erziehungsberatung, der Familienberatung des Jugendamtes und evtl. weiteren Diensten öffentlicher oder freier Träger eine Kooperation. Zum Beispiel:
 - Sie planen gemeinsame Informationsveranstaltungen für Eltern und führen sie durch.
 - Sie regen Sprechstunden für Eltern in der KiTa an.
 - Sie vereinbaren weitere Kooperationsmöglichkeiten.
 - Sie informieren Pädagoginnen über die Aufgaben dieser Institutionen und deren Hilfsangebote für Kinder und Familien.
- KiTa-Leiterinnen versuchen Sponsoren zur Unterstützung der KiTa-Arbeit einzubinden (z. B. Feste, Projekte).
- KiTa-Leiterinnen regen die Pädagoginnen an, Kooperationen mit Institutionen im Sozialraum (z. B. Bibliotheken, Feuerwehr) einzugehen.

KiTa-Leiterinnen kooperieren, unter Beachtung des Datenschutzes, mit Ämtern und Behörden.

- KiTa-Leiterinnen kooperieren mit dem Gesundheitsamt.
- Sie informieren im Falle übertragbarer Krankheiten.

-
- Sie organisieren Untersuchungen in der KiTa mit dem Kinder- und Jugendgesundheitsdienst.
 - Sie sorgen für Beratung der Pädagoginnen hinsichtlich Fragen der Hygiene- und Gesundheitserziehung.
 - In Zusammenarbeit mit dem Unfallversicherungsträger/ Gewerbeaufsichtsamt stellen KiTa-Leiterinnen (im Auftrag des Trägers) die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften sicher.
 - KiTa-Leiterinnen teilen Unfallmeldungen mit und nehmen Beratung in Sicherheitsfragen in Anspruch.
 - KiTa-Leiterinnen geben Einschätzungen zum Entwicklungsstand der Kinder an die jeweiligen Institutionen (z. B. SPZ, Jugendamt, Frühförderstellen) weiter, das Einverständnis der Eltern vorausgesetzt.

Gestaltung von Strukturen



KiTa-Leiterinnen übernehmen in Absprache mit dem Träger Aufgaben der Personalentwicklung.

- KiTa-Leiterinnen wirken bei Einstellungsverfahren mit (insbesondere beim Anforderungsprofil und bei der Auswahl).
- KiTa-Leiterinnen beteiligen sich bei der Personalsteuerung (z. B. Versetzung/Umsetzung, betriebliches Eingliederungsmanagement).
- KiTa-Leiterinnen wirken bei Kündigungen mit.

KiTa-Leiterinnen übernehmen in Zusammenarbeit mit dem Träger die Steuerung und Verwaltung von Personalangelegenheiten und schaffen Rahmenbedingungen für die Arbeit der Pädagoginnen.

- KiTa-Leiterinnen verwalten und kontrollieren u. a.: Krank- und Gesundheitsmeldungen, Urlaubsanträge, Anträge auf Freistellung/Kostenübernahme für die Teilnahme an Fortbildung/Weiterbildung/Supervision sowie Arbeitszeit und Mehrarbeit.
- Sie leisten Zuarbeit für Zeugnisse zur Leistungseinschätzung der Mitarbeiterinnen.
- KiTa-Leiterinnen gestalten gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen eine Konzeption für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und koordinieren den Einarbeitungsprozess.
- KiTa-Leiterinnen verantworten die Dienstplangestaltung. Dies umfasst die Verteilung der Zeit- und Personalressourcen für unmittelbare und mittelbare pädagogische Arbeit.
 - KiTa-Leiterinnen ermöglichen eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen bei der Dienstplangestaltung.
 - KiTa-Leiterinnen stellen sicher, dass alle Mitarbeiterinnen die Pausenzeiten einhalten.

- KiTa-Leiterinnen kontrollieren regelmäßig die Personaleinsatzplanung und die Einhaltung des Dienstplans.
- KiTa-Leiterinnen sorgen für die vorgeschriebenen und notwendigen Belehrungen (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Brandschutz, Aufsichtspflicht).
- KiTa-Leiterinnen sorgen für Handlungsfähigkeit der Einrichtung bei Abwesenheit.

KiTa-Leiterinnen wirken in Abstimmung mit dem Träger bei der Haushaltsplanung mit und verwalten ein Budget für die pädagogische Arbeit.

- KiTa-Leiterinnen verantworten ein Budget für die pädagogische Arbeit und bringen bei dem Träger darüber hinausgehende Budgetbedarfe ein.
- KiTa-Leiterinnen sichten das pädagogische Spiel- und Arbeitsmaterial. Unter Berücksichtigung der Konzeption und der Beteiligung der Mitarbeiterinnen sichern die Leiterinnen, dass die Lebenswelt der Kinder in der KiTa sichtbar wird.
- KiTa-Leiterinnen stellen dem Träger Planungsgrundlagen für die Bedarfe (Personaleinsatz, Bewirtschaftung, Ausstattung, Verpflegung) zur Verfügung.
- KiTa-Leiterinnen verantworten die Inventarkontrolle.
- KiTa-Leiterinnen kontrollieren die Einhaltung der Leistungsverpflichtung der Catering-Anbieter oder der hauseigenen Küche.

KiTa-Leiterinnen arbeiten mit dem Träger in der Verwaltung von Bau- und Reparaturmaßnahmen zusammen.

- Bei Baumaßnahmen wirken KiTa-Leiterinnen pädagogisch fachlich mit.

- Sie führen Bestands- und Inventarlisten und stellen das Vorhandensein von Prüfprotokollen sowie deren Umsetzung sicher.
 - Zum Beispiel: Spielplatz-TÜV, Brandschutz, ortsveränderliche und ortsfeste Anlagen, Arbeitsschutz (BAT), Wasserproben, Verkehrssicherheit.
- KiTa-Leiterinnen arbeiten bei der Überwachung und Abnahme von Bau- und Reparaturmaßnahmen eng mit dem Träger zusammen.
- KiTa-Leiterinnen melden dem Träger eventuelle Schäden.

KiTa-Leiterinnen erheben und aktualisieren einrichtungsbezogene Daten. Sie verantworten Nachweise und notwendige Meldungen an den Träger und an Dritte.

- KiTa-Leiterinnen führen Nachweise.
 - Sie melden Infektionskrankheiten beim Gesundheitsamt.
 - Sie melden besondere Vorkommnisse nach SGB VIII § 8a.
 - Sie führen und pflegen Kinderakten. Ebenso wirken sie bei der Erhebung der Kinder- und Jugendhilfestatistik und der Stichtagsmeldung mit.
- Sie führen die Anmelde- und Vormerklisten sowie An- und Ummeldungen von Kindern und die Planung von Neuaufnahmen.

KiTa-Leiterinnen übertragen Mitarbeiterinnen bestimmte Aufgabenbereiche und Funktionen, um die Prozesse in der Einrichtung zu optimieren.

- KiTa-Leiterinnen benennen mit den Pädagoginnen und in Abstimmung mit dem Träger Beauftragte für verschiedene Bereiche.
 - Zum Beispiel: Kinderschutz, Qualitätsmanagement, Sicherheitsbeauftragte, Dienstplangestaltung, Krippenkoordination/Bereichskoordination, Praxisanleitung, Sprachexpertise.

- KiTa-Leiterinnen sind dafür zuständig, dass Mitarbeiterinnen Aufgaben zugewiesen werden. Sie übernehmen eine anleitende Rolle und sind bei Problemen ansprechbar.
- KiTa-Leiterinnen sind zuständig für die Koordination des Einsatzes von Ehrenamtstätigen und Honorarkräften.

KiTa-Leiterinnen sichern Qualitätsmanagement.

- KiTa-Leiterinnen sind in Zusammenarbeit mit dem Träger für die Qualitätsentwicklung und -sicherung der pädagogischen Prozessqualität in der Einrichtung zuständig und nehmen Einfluss auf die Strukturqualität.
- Sie sind an der Evaluation und dem Prozess des Qualitätsmanagements beteiligt und beziehen Mitarbeiterinnen sowie evtl. einen externen Qualitätsmanagement-Verantwortlichen mit ein. Dies setzt gemeinsame Zielstellungs- und Aushandlungsprozesse voraus.

KiTa-Leiterinnen sind verantwortlich für die Weitergabe von Informationen und Entscheidungen des Trägers an das Team und an die Eltern.

- KiTa-Leiterinnen geben Informationen und Entscheidungen des Trägers an die Mitarbeiterinnen weiter.
- KiTa-Leiterinnen stellen sicher, dass Eltern Informationen, die für sie wichtig sind, in angemessener Weise erhalten.
- Um umfassend informiert zu sein, nehmen KiTa-Leiterinnen regelmäßig beispielsweise an Trägerberatungen, Leitungskonferenzen, Arbeitskreisen und dem KiTa-Ausschuss teil.

Anhang



Auswertung der Fragebögen und Wochenprotokolle

Um ein genaueres Bild des konkreten Arbeitsalltags und der Rahmenbedingungen zu erhalten, unter denen KiTa-Leitungen agieren, wurden KiTa-Leiterinnen aus Brandenburg gebeten, zum einen einen Fragebogen mit allgemeinen Informationen zu ihrer KiTa und den Rahmenbedingungen ihrer Leitungstätigkeit zu beantworten sowie zum anderen eine Woche lang ihre Tätigkeiten in einem vorstrukturierten Protokoll zu dokumentieren. Diese Befragung fand zusätzlich zu der AG „KiTa-Leitung“ statt.

Insgesamt haben zwölf KiTa-Leiterinnen an der Befragung und Erstellung der Wochenprotokolle teilgenommen. Bei dieser Untersuchungsgruppe handelt es sich nicht um eine repräsentative Auswahl von KiTa-Leiterinnen. Vielmehr beteiligten sich lediglich die Leitungskräfte, die im Rahmen der AG „KiTa-Leitung“ beispielsweise über ihren Träger oder ihre Fachberatung über die Befragung informiert wurden. Demzufolge kann nicht davon ausgegangen werden, dass die vorgestellten Ergebnisse auf alle Leitungskräfte in Brandenburg übertragbar sind. Sie spiegeln also lediglich den Alltag einer ausgewählten Gruppe von KiTa-Leitungen wider.

Im Folgenden wird zunächst das Erhebungsinstrument der Befragung knapp beschrieben und ein Überblick über die Untersuchungsgruppe gegeben. Im Anschluss folgt eine deskriptive Analyse der Wochenprotokolle; im Rahmen des vorliegenden Berichts beschränkt sich diese auf die Auswertung der protokollierten Tätigkeiten, die den Qualitätsansprüchen und -kriterien für KiTa-Leiterinnen auf den drei Ebenen – Sinn, Beziehung und Struktur – zugeordnet werden.

Erhebungsinstrument

Das verwendete Erhebungsinstrument gliedert sich in zwei Abschnitte. Der erste umfasst Fragen zur Struktur der KiTas (beispielsweise Anzahl der Kinder sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und zur Arbeitssituation der Leitungskräfte (beispielsweise Anzahl der vertraglich vereinbarten Wochenstunden für Leitungsaufgaben). Der zweite Abschnitt umfasst das vorstrukturierte Wochenprotokoll, mit dessen Hilfe die KiTa-Leiterinnen eine Woche lang ihre Tätigkeiten und die dafür benötigte Zeit protokolliert haben. In der ersten Spalte konnten die KiTa-Leiterinnen hier zum einen die genauen Tätigkeiten eintragen, die sie während eines Arbeitstages bewältigten, und gegebenenfalls angeben, welchen Zweck diese Tätigkeiten erfüllten. Zum anderen erhielten sie die Möglichkeit, die Zielgruppen, auf die sich die jeweiligen Tätigkeiten bezogen (beispielsweise Eltern, Pädagoginnen), in dieser Spalte zu nennen. In der zweiten Spalte konnte die dafür aufgewendete Zeit in Minuten angegeben werden. In einer weiteren Spalte konnten die KiTa-Leiterinnen darüber hinaus eintragen, ob sie die Tätigkeit beendet hatten und, falls nicht, aus welchem Grund dies nicht möglich gewesen war. Ergänzend dazu konnten sie schließlich in der letzten Spalte angeben, ob sie eine Tätigkeit vom Vortag fortgeführt oder abgeschlossen hatten.

Beschreibung der Untersuchungsgruppe

Anzahl der Kinder in den Einrichtungen

Durchschnittlich werden in den befragten KiTas 114 Kinder betreut. Von diesen sind 33 Kinder unter drei Jahre und 81 Kinder über drei Jahre alt. In der kleinsten KiTa mit 53 Kindern (14 Kinder unter drei Jahre, 39 Kinder über drei Jahre) stehen der Leitungskraft 10 Stunden für ihre Leitungstätigkeit zur Verfügung. Das andere Ende des Spektrums bildet die größte Einrichtung, in der 199 Kinder (78 Kinder unter drei Jahre, 121 Kinder über drei Jahre) betreut werden. Hier verfügt die KiTa-Leitung über 20 Stunden für Leitungstätigkeiten.

Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen

Die KiTa-Leiterinnen leiten durchschnittlich Teams aus 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, drei Praktikantinnen und Praktikanten//Honorarkräften/Auszubildenden und drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem hauswirtschaftlich-technischen Bereich an.

Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede bei der Verteilung: Beispielsweise ist die Leitungskraft der kleinsten erfassten Einrichtung, der 10 Wochenstunden für Leitungstätigkeiten zur Verfügung stehen, für elf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich (davon zählen acht zum fest angestellten pädagogischen Personal). Dagegen ist in einer anderen Einrichtung eine KiTa-Leitung für 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich (davon zählen 21 zum fest angestellten pädagogischen Personal). Dieser Leitungskraft stehen dafür 20 Leitungsstunden zur Verfügung.

Umfang der Gesamtarbeitszeit und der vertraglich geltenden Zeiten für Leitungstätigkeiten

Die durchschnittliche Wochengesamtarbeitszeit der KiTa-Leiterinnen in der Stichprobe beträgt 38 Stunden. Hiervon stehen ihnen im Durchschnitt 20 Stunden für Leitungstätigkeiten zur Verfügung. Sechs KiTa-Leiterinnen haben ihre tatsächliche wie auch ihre vertraglich vereinbarte Zeit für Leitungstätigkeiten angegeben. Dabei ist auffällig, dass alle mehr Zeit für Leitungstätigkeiten aufbringen als vertraglich vereinbart. Die Differenz variiert zwischen 8 und 23 Stunden: Eine KiTa-Leiterin benötigt tatsächlich 28 statt der 20 vereinbarten Stunden für Leitungstätigkeiten, eine andere KiTa-Leiterin 43 statt 20 Stunden.

Stellvertretende Leiterinnen

Von den zwölf KiTa-Leiterinnen steht zehn eine stellvertretende Leiterin zur Seite. Zwei KiTa-Leiterinnen haben die Frage, ob es eine stellvertretende Leitung gibt, mit „Nein“ beantwortet. Durch Nachfragen im Rahmen der Arbeitsgruppentreffen wurde deutlich, dass es sich bei den angegebenen stellvertretenden Leiterinnen in der Regel um eine Abwesenheitsvertretung handelt.

Verwaltungsaufgaben

Fast alle befragten KiTa-Leiterinnen geben an, dass der Träger ihnen Verwaltungsaufgaben übertragen hat. Lediglich eine KiTa-Leiterin hat diese Frage mit „Nein“ beantwortet.

Weiterbildung

Elf der zwölf KiTa-Leiterinnen haben eine Weiterbildung für KiTa-Leiterinnen besucht oder eine spezielle Ausbildung mit dem Schwerpunkt „Leitung“ absolviert. Die Art der Weiterbildung oder Ausbildung variiert stark (beispielsweise „Kindergartenfachwirt“, „Sozialfachwirt“, „Interne Leitungsausbildung“, „Zertifikatskurs Leistungsmanagement in Kindertagesstätten“ oder „Leistungsqualifizierung“).

Auswertung der Wochenprotokolle

In dem von der AG „KiTa-Leitung“ erstellten Dokument „Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung“ sind die Qualitätsansprüche und -kriterien für das Leitungshandeln den von Hans Marti (Institut für Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung, Basel) entwickelten drei Bedeutungsebenen Gestaltung von Sinn, von Beziehungen und von Strukturen zugeordnet. An dieser Strukturierung orientiert sich die Auswertung der Wochenprotokolle.

Anhand der zwölf ausgefüllten Wochenprotokolle wird deutlich, dass die KiTa-Leiterinnen durchschnittlich insgesamt 41 Stunden in der Woche gearbeitet haben.

Von den 41 protokollierten Wochenstunden lassen sich 30 Stunden der Ebene „Gestaltung von Beziehungen“, 9 Stunden der „Gestaltung von Strukturen“ und 0,5 Stunden der „Gestaltung von Sinn“ zuordnen (siehe Abb. 1). 1,5 Stunden lassen sich nicht in eine der drei Kategorien einordnen und stellen somit die „sonstigen Tätigkeiten“ dar. Vergleicht man diesen Stundensatz mit der durchschnittlichen vertraglich geregelten wöchentlichen Arbeitszeit der KiTa-Leiterinnen (38 Stunden), könnte vermutet werden, dass die KiTa-Leiterinnen regelmäßig Überstunden leisten und somit die vertraglich vereinbarte Gesamtarbeitszeit überschreiten.

Pausenzeiten werden bei den folgenden Ausführungen nicht weiter berücksichtigt. Der Grund für dieses Vorgehen liegt darin, dass lediglich fünf KiTa-Leitungen Angaben zu ihren Pausenzeiten gemacht haben. Demnach ist unklar, ob alle befragten KiTa-Leiterinnen die Angabe von Pausen im Protokoll berücksichtigt haben oder ob sie ihre Pausen möglicherweise nicht bewusst in den Tagesablauf einplanen, weshalb diese dann häufig ausfallen.

Gestaltung von Sinn

Für Tätigkeiten, die sich der „Gestaltung von Sinn“ zuordnen lassen, haben KiTa-Leiterinnen mit nur 0,5 Wochenstunden bzw. 1 Prozent der gesamten Wochenarbeitszeit die geringste Zeit in der protokollierten Woche aufgebracht. Drei Qualitätsansprüchen auf dieser Ebene konnten keine Tätigkeiten aus den Wochenprotokollen zugeordnet werden (siehe Abb. 2). Lediglich die Qualitätsansprüche zur „Konzeptentwicklung und -umsetzung“ (61 Prozent) sowie „Mitwirkung in Förderprogrammen“ (39 Prozent) lassen sich in den Protokollen anhand von konkreten Tätigkeiten wiederfinden. Auffällig ist zudem, dass nur fünf der zwölf KiTa-Leiterinnen überhaupt Aufgaben angegeben haben, die der „Gestaltung von Sinn“ zugeordnet werden können.

Abb. 1 | Verteilung der Wochenarbeitszeit der KiTa-Leiterinnen (41 Stunden) nach Gestaltungsbereichen (N = 12, Wochendurchschnitt in Stunden, in %)

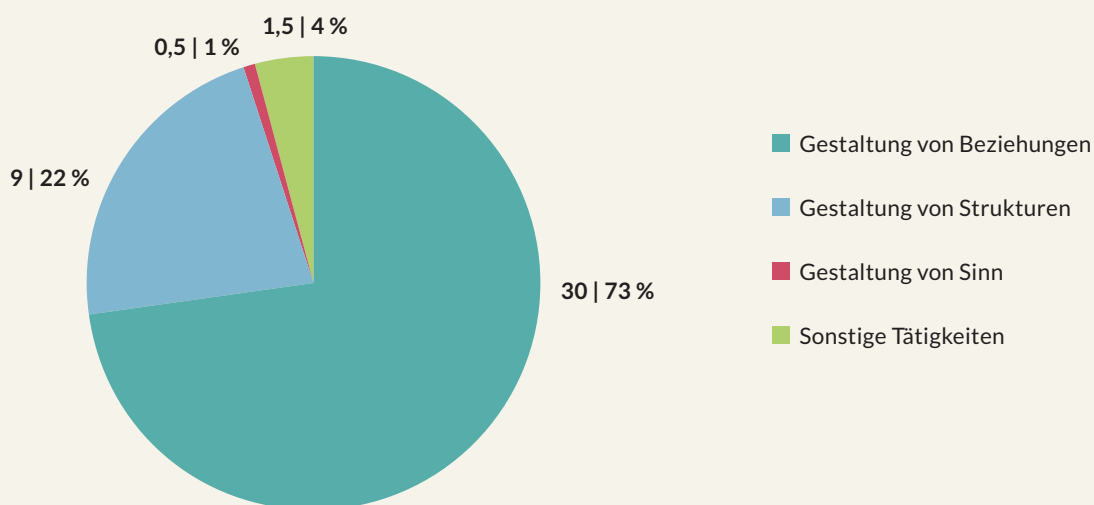
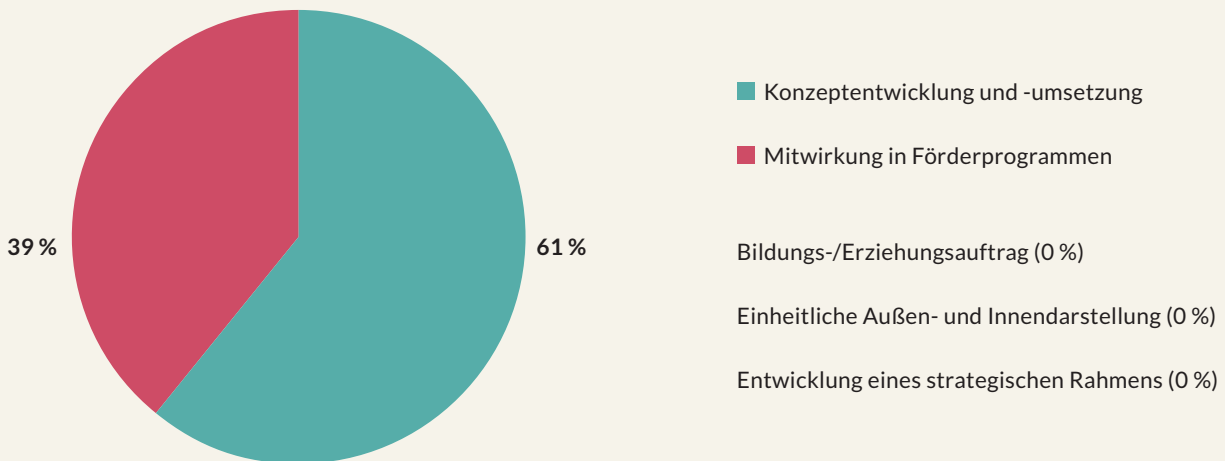


Abb. 2 | **Prozentuale Verteilung der Qualitätsansprüche in der Dimension Gestaltung von Sinn**
(in %)



Zu den konkreten Aufgaben gehören beispielsweise die „Fortschreibung der Einrichtungskonzeption“, die „Konzeptentwicklung für eine Kinderwerkstatt“ sowie die „Beantragung eines Bundesprojekts“.

Die KiTa-Leiterinnen haben keine Aufgaben protokolliert, die sich mit der Sicherstellung des „Bildungs- und Erziehungsauftrags“, einer „einheitlichen Außen- und Innendarstellung der Einrichtung“ oder der „Entwicklung eines strategischen Rahmens der Einrichtung“ befassen. Es ist zu vermuten, dass die Tätigkeiten, die sich dieser Gestaltungsebene zuordnen lassen, nicht in jeder Arbeitswoche stattfinden bzw. in einem Wochenprotokoll nicht adäquat erfasst werden können.

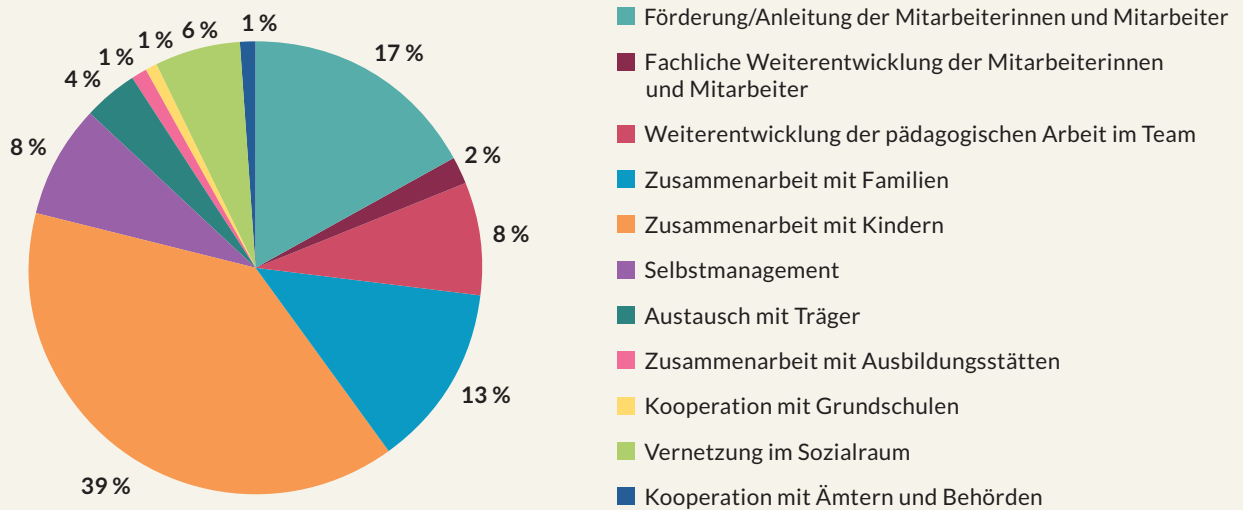
Gestaltung von Beziehungen

Der Bereich „Gestaltung von Beziehungen“ nimmt mit 30 Wochenstunden bzw. 73 Prozent der gesamten Wochenarbeitszeit verhältnismäßig viel Zeit der KiTa-Leiterinnen ein. Im Gegensatz zu der Gestaltungsebene „Sinn“, bei der nicht allen Qualitätsansprüchen konkrete Tätigkeiten aus den Wochenprotokollen zugeordnet werden konnten, lassen sich alle Qualitätsansprüche der Gestaltungsebene „Beziehungen“ in den Protokollen der KiTa-Leiterinnen wiederfinden (siehe Abb. 3). Die protokollierten Zeiten lassen einen klaren Fokus erkennen, für welche Tätigkeiten auf dieser Ebene die meiste Zeit verwendet wird.

Die Beziehungsgestaltung bezieht sich größtenteils auf die direkte „Zusammenarbeit mit den Kindern“ (39 Prozent), worunter zum größten Teil die unmittelbare pädagogische Arbeit fällt. Ebenso nehmen sich die KiTa-Leiterinnen vergleichsweise viel Zeit (27 Prozent) für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter („Förderung/Anleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, „Fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ und „Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit im Team“) und für die „Zusammenarbeit mit Familien“ (13 Prozent). Dagegen lassen sich jeweils nur 1 Prozent der Angaben im Protokoll den Qualitätsansprüchen „Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten“, „Kooperation mit Grundschulen“ und „Kooperation mit Ämtern und Behörden“ zuordnen. Das „Selbstmanagement“ der KiTa-Leiterin (8 Prozent), die „Vernetzung im Sozialraum“ (6 Prozent) sowie der Austausch mit dem Träger (4 Prozent) gehören zu den Qualitätsansprüchen, die die KiTa-Leiterinnen bei der Aufzählung ihrer Tätigkeiten ebenfalls eher seltener nennen und für die sie weniger Zeit aufwenden. Die geringe Zahl der Nennungen dieser Qualitätsaspekte zur Vernetzung hat vermutlich auch damit zu tun, dass diese Kontakte nicht regelmäßig wöchentlich stattfinden und deshalb nicht umfangreich in dieser protokollierten Woche beschrieben wurden.

Häufig genannte Merkmale/Aufgaben im Bereich „Gestaltung von Beziehungen“ sind Tätigkeiten in der Gruppe, kurze Abstimmungen und Gespräche mit den pädagogischen und hauswirtschaftlich-technischen Mitarbeiterinnen und

Abb. 3 | **Prozentuale Verteilung der Qualitätsansprüche in der Dimension Gestaltung von Beziehung**
(in %)



Mitarbeitern oder Eltern, die Durchführung von Dienstberatungen oder Kleinteambesprechungen und der morgendliche Rundgang durch die Kindertageseinrichtung zur Begrüßung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Kinder und Eltern.

Weitere Tätigkeiten in Bezug auf die „Zusammenarbeit mit Familien“ sind Besichtigungen der KiTa mit neuen Eltern und Vertragsabschlüsse, Telefonate mit Eltern sowie Festvorbereitungen/-durchführungen.

Zum Bereich „Selbstmanagement“ geben die KiTa-Leiterinnen unter anderem die Teilnahme an Leitungsberatungen und Fachtagungen an, während sie als Aufgaben im Bereich „Austausch mit dem Träger“ die Teilnahme an Trägerkonferenzen sowie Telefonate und Besprechungen mit dem Träger nennen.

Die Aufgaben zur „Vernetzung im Sozialraum“ sind vielfältig und umfassen Tätigkeiten wie beispielsweise eine Absprache mit der Leiterin eines Altenpflegeheims oder die Teilnahme am Fachgespräch „KiTa-Finanzierung Brandenburg“. Zum Qualitätsanspruch „Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten“ zählen etwa Konsultationen durch eine Ausbildungsklasse oder ein Gespräch mit dem Lehrer eines Praktikanten. Eine genannte Tätigkeit im Bereich „Kooperation mit Grundschulen“ wiederum ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit beim Übergang zur Schule in der AG Frühförderung, und unter den Qualitätsanspruch „Kooperation

mit Ämtern und Behörden“ lässt sich das Gespräch mit einer Frühförderin fassen.

Die Tätigkeit in der Gruppe umfasst durchschnittlich knapp elf Wochenstunden. In der Arbeitsgruppe wurde herausgestellt, dass dieser Qualitätsanspruch Teil des Leitungshandelns ist und sein muss – hier haben die KiTa-Leiterinnen Zeit, intensiven Kontakt mit den Kindern aufzunehmen, die Bedürfnisse und Themen der Kinder wahrzunehmen sowie zu reflektieren, inwiefern die Qualität der Einrichtung in Bezug auf die Bedürfnisse der Kinder weiterentwickelt werden kann. Auffallend ist, dass die durchschnittlichen elf Stunden Arbeit mit den Kindern mit den Angaben im Fragebogen nicht übereinstimmen: Hier geben die KiTa-Leiterinnen an, dass sie durchschnittlich 20 Wochenstunden für die unmittelbare pädagogische Arbeit aufwenden. Möglicherweise werden demnach Stunden, die eigentlich für die unmittelbare pädagogische Arbeit gedacht sind, für Leitungstätigkeiten genutzt. Dies würde zu einer Verschlechterung der Fachkraft-Kind-Relation führen.

Gestaltung von Strukturen

Die „Gestaltung von Strukturen“ umfasst neun Wochenstunden bzw. 22 Prozent der gesamten wöchentlichen Arbeitszeit der befragten KiTa-Leiterinnen. Ebenso wie bei der Ebene „Gestaltung von Sinn“ gibt es auch in dieser Kategorie zwei Qualitätsansprüche, denen sich keine protokollierten Tätigkeiten zuordnen lassen.

KiTa-Leiterinnen sind auf dieser Ebene insbesondere damit beschäftigt, die vom Träger übertragenen Aufgaben der „Haushaltsplanung“ (35 Prozent) umzusetzen (siehe Abb. 4). Des Weiteren erledigen sie häufig Bürotätigkeiten – wie telefonieren, E-Mails und Post bearbeiten (22 Prozent) –, die sich nicht direkt einem Qualitätsanspruch zuordnen lassen. Ähnlich viel Zeit verbringen die KiTa-Leiterinnen mit Aufgaben, die die „Personalentwicklung“ (9 Prozent), die „Schaffung von Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit“ (14 Prozent) und die „Einrichtungsbezogene Datenerhebung“ (15 Prozent) betreffen. Kaum Zeit nimmt die „Beaufsichtigung von Bau- und Reparaturmaßnahmen“ (4 Prozent) oder das „Qualitätsmanagement“ (1 Prozent) in Anspruch.

Die KiTa-Leiterinnen nennen in den Wochenprotokollen keine Tätigkeiten, die sich den Qualitätsansprüchen zur „Prozessoptimierung“ und „Weitergabe von Informationen und Entscheidungen des Trägers an das Team und an die Eltern“ zuordnen lassen.

Zu den konkreten Aufgaben, die die KiTa-Leiterinnen in Bezug auf die „Haushaltsplanung“ protokolliert haben, gehören: den Haushalt überprüfen, Rechnungen anweisen, die Handkasse und die Essensgeldliste führen, Belege kopieren, sich um Bestellungen kümmern und Kostangebote suchen.

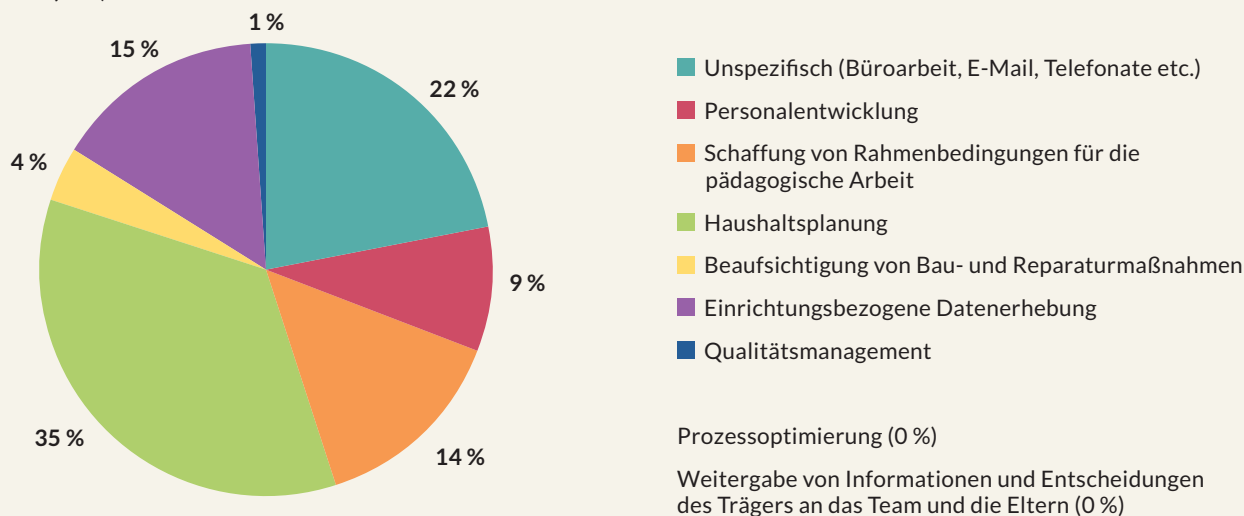
Die protokollierten Aufgaben aus dem Bereich „Personalentwicklung“ umfassen vor allem Belehrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Einstellungsverfahren.

Insbesondere die Dienstplanänderungen und Urlaubsplanungen zählen die KiTa-Leiterinnen als konkrete Aufgaben des Qualitätsanspruchs zur „Schaffung von Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit“ auf.

Bei der „einrichtungsbezogenen Datenerhebung“ haben sie Tätigkeiten wie Stichtagskontrolle, Prüfung der Anwesenheitsstatistik sowie Abgleich und Planung der Aufnahmen und Gruppeneinteilung in das Protokoll eingetragen. Baubesprechungen mit dem Maler, Einweisung des Tischlers und die Beauftragung eines Mechanikers für die Reparatur einer Waschmaschine zählen zu den konkreten Aufgaben des Qualitätsanspruchs „Beaufsichtigung von Bau- und Reparaturmaßnahmen“.

Zur Sicherung des „Qualitätsmanagements“ nennt eine KiTa-Leitung eine Aufgabe: den Abgleich des Qualitätsberichts für die Fachberatung.

Abb. 4 | Prozentuale Verteilung der Qualitätsansprüche in der Dimension Gestaltung von Strukturen (in %)



Sonstige Tätigkeiten der Kita-Leiterinnen

4 Prozent der gesamten Arbeitszeit (1,5 Wochenstunden) nehmen Aufgaben ein, die sich nicht einer der drei Ebenen „Gestaltung von Beziehungen“, „Gestaltung von Strukturen“ oder „Gestaltung von Sinn“ zuordnen lassen. Dazu gehören beispielsweise die folgenden Tätigkeiten: „Büro einräumen“, „Umräumarbeiten“, „Geschenke verpacken“, „Waschmaschine einräumen/leeren“, „Weihnachtsdekoration aufstellen“ oder „Vorbereitung Weihnachtsfeier“. Diese Tätigkeiten stellen keine unmittelbaren Leitungstätigkeiten dar, werden jedoch von den KiTa-Leitungen im Arbeitsalltag trotz allem bewältigt.

Fazit

Insgesamt lässt sich festhalten, dass KiTa-Leiterinnen eine Vielzahl an unterschiedlichen Aufgaben, die sich auf verschiedene Zielgruppen beziehen, innerhalb einer Arbeitswoche erledigen. Dafür benötigen sie mehr Zeit, als ihnen vertraglich vereinbart zur Verfügung steht. Dies lässt sich an den Angaben in den Fragebögen und Wochenprotokollen festmachen: Die vertraglich vereinbarten Zeiten für die pädagogische Leitung werden von allen KiTa-Leiterinnen überschritten. Tatsächlich nehmen die KiTa-Leiterinnen sich somit mehr Zeit für die Leitung ihrer KiTa – ein Umstand, der sich vermutlich negativ auf die Fachkraft-Kind-Relation in der Gruppe auswirkt. Darüber hinaus wird beim Vergleich der Angaben im Fragebogen und im Wochenprotokoll sichtbar, dass die KiTa-Leiterinnen durchschnittlich mehr Wochenstunden als vertraglich vereinbart arbeiten.

Der größte Teil der Wochenarbeitszeit kann der „Gestaltung von Beziehungen“ zugeordnet werden, darauf folgen Tätigkeiten auf der Ebene der „Strukturen“ sowie die „sonstigen Tätigkeiten“ und erst dann – an letzter Stelle – die Ebene „Gestaltung von Sinn“. Insgesamt nur sehr wenige KiTa-Leiterinnen nehmen sich Zeit für Tätigkeiten, die der letztgenannten Ebene zugeordnet werden können. Möglicherweise lässt sich die Beschäftigung mit den entsprechenden Themen nicht gut in einem Wochenprotokoll einfangen.

Zusammengefasst bestätigt die vorliegende Auswertung, dass KiTa-Leitungen mehr Zeit zur Ausübung ihrer Leitungstätigkeit benötigen. Neben einer verbesserten Leitungsausstattung ist es sinnvoll, ein Leitungsteam einzusetzen, um einen konstruktiven Austausch und eine

gemeinsame Weiterentwicklung der Qualität in der KiTa sicherzustellen. Die zur Verfügung gestellten Ressourcen und bestehenden Rahmenbedingungen sollten angepasst werden, damit ein qualitativ hochwertiges Leitungshandeln ermöglicht werden kann.

Die Auswertung der Fragebögen und Wochenprotokolle sowie die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „KiTa-Leitung“ unterstützen die Forderung nach einer deutlichen Erhöhung der Freistellung und der Arbeit in einem Leitungsteam:

- Die zeitlichen Ressourcen für KiTa-Leitungen in Brandenburg sind deutlich unzureichend und wirken sich zuungunsten der Arbeit mit den Kindern, ihren Familien sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus.
- Nach den Ergebnissen der vorliegenden Erhebung wird die (originäre) Leitungsaufgabe „Gestaltung von Sinn“ unzureichend ausgeübt. Es wäre in weiteren – repräsentativen – Erhebungen zu überprüfen, ob sich diese Eindrücke bestätigen.
- Nach den vorliegenden Ergebnissen entsteht der Eindruck, dass KiTa-Leiterinnen durch die mangelnden zeitlichen Ressourcen für Leitungstätigkeiten oft lediglich reagieren statt agieren zu können.

Akteure im System KiTa, mit denen KiTa-Leiterinnen zusammenarbeiten

**Mikro-Ebene
(direkt in der KiTa)**
Kinder
Eltern
Team
KiTa-Ausschuss
Externe Mitarbeiter
(z. B. Reinigungsfirma,
Catering)
Träger

**Mikro-Ebene
(außerhalb der KiTa)**
KiTa-Leiterinnen
(in der Region, beim Träger)
Facharbeitskreise
Fortbildnerinnen/Dozentinnen
KonsultationskiTas
Fachberatung (Jugendamt)
Praxisberaterinnen (Träger)

**Meso-Ebene
(Zusammenarbeit im Sozialraum)**
Tagespflege
Grundschule
Fachschulen und Hochschulen
Offener Jugendclub
Sozialeinrichtung (z. B. Seniorenheim)
Musikschule
Bibliothek
Lokale Wirtschaft
Asylbewerberheime
KIS Immobilienservice

**Meso-Ebene
(Zusammenarbeit mit
Beratungsstellen)**
Jugendgesundheitsdienst
Stadtteilmanagement
Erziehungshilfe/-beratung
Logopädie/Ergotherapie
Familienhelfer
Kinderärzte
Sozialpädiatrisches Zentrum
Frühförderstellen

**Meso-Ebene
(Zusammenarbeit mit Ämtern
und der Verwaltungsebene)**
Gesundheitsamt
Jugendamt (Rechtsanspruchsvergabe)
Jugendamt (Hilfe zur Erziehung)
Sozialamt (SGB VIII,
Bildung und Teilhabe)
Bildungs-/Jugendausschuss
Kommune (z. T. über Träger, z. T. direkt)
Bürgermeister

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Fax +49 5241 81-81999

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

www.wirksame-bildungsinvestitionen.de

www.bertelsmann-stiftung.de