

Eva Wichtl

# Belastungsfaktoren von Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen



### **Die Autoren:**

**Norbert Hocke**, Leiter des Organisationsbereich Jugendhilfe und Sozialarbeit  
im Geschäftsführenden Vorstand der GEW

**Eva Wichtl**, seit 1990 Erzieherin, ab 1998 Kita-Leiterin in einer fünfzügigen katholischen,  
mittlerweile in einer achtzügigen städtischen Kita. 2010 Bachelor-Abschluss „Sozialmanagement mit  
dem Schwerpunkt frühe Kindheit“, derzeit MA-Studium Klinische Sozialarbeit. Eva Wichtl bietet  
Fortbildungen an zu: U3-KiTa, Tod und Trauer mit den Kindern zum Thema machen.

### **Karikatur von:**

**Julia Wendt**, seit 1994 Erzieherin. 2001-2002 Weiterbildung zur Sozialfachwirtin.  
2002-2011: Stellvertretende Kita Leitung einer 10-zügigen Ev. Kindertagesstätte. 2010 Fachhochschul-  
abschluss B.A. Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit.  
Seit März 2011: Leitung einer 4-zügigen Ev. Kindertagesstätte. Seit 2010 MA-Studium im Bereich  
Kinder- und Jugendhilfe

Die Zusammenstellung der Texte und das Layout übernahmen im Rahmen eines Praktikums  
beim GEW-Hauptvorstand:

**Jennifer Kronz**, MA-Studentin Elementar- und Familienpädagogik Universität Bamberg  
**Jochen Kramer**, MA-Student Erziehungswissenschaft Goethe Universität Frankfurt/Main

### **Impressum**

Herausgeber:

GEW-Hauptvorstand, Organisationsbereich Jugendhilfe und Sozialarbeit  
Reifenbergerstr. 21, 60489 Frankfurt am Main  
juhi@gew.de

Verantwortlich: Norbert Hocke

Redaktion: Bernhard Eibeck, Jennifer Kronz, Jochen Kramer

Titelbild: Eva Wichtl

Titelgestaltung: Karsten Sporleder

Druck: Druckerei Leutheußner, Coburg

ISBN: 978-3-939470-75-2

### **Bezugskonditionen**

Die Broschüre erhalten Sie im GEW-Shop (Artikelnummer: 1445).

www.gew-shop.de, gew-shop@callgift.de, Fax: 06103-30332-20,

Mindestbestellmenge: 5 Exemplare, Einzelpreis 1,00 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten

Einzelexemplare können Sie anfordern unter: broschueren@gew.de, Fax: 069/78973-70161  
zum Preis von 2,50 Euro pro Exemplar inklusive Verpackungs- und Versandkosten.

November 2011

# **Belastungsfaktoren von Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen**

## **Ausschnitte der Bachelorarbeit von Eva Wichtl**

### **Inhalt:**

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Problemstellung und Ziele der Arbeit</b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Nutzen und Zielgruppe</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Leitungen im Spannungsfeld des strukturellen Wandels</b>	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b>Herausforderungen für KiTaleiterinnen</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>Aufgaben von KiTaleiterinnen</b>	<b>13</b>
<b>4.3</b>	<b>Voraussetzungen für Leitungskräfte in Kindertages- einrichtungen</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>Belastungsfaktoren einer KiTaleiterin</b>	<b>27</b>
<b>5.1</b>	<b>Was sind Belastungen und deren Auswirkungen?</b>	<b>27</b>
<b>5.2</b>	<b>Belastungen der KiTaleitung</b>	<b>30</b>
<b>5.3</b>	<b>Hypothesen aus der Zusammenfassung der Literatur</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>Das Verfahren der qualitativen Analyse</b>	<b>37</b>
<b>6.1</b>	<b>Methodik der empirischen Untersuchung</b>	<b>37</b>
<b>6.2</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	<b>38</b>
<b>6.3</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse</b>	<b>38</b>
<b>6.4</b>	<b>Erkenntnisse zu endogenen und exogenen Belastungs- faktoren der Leitungen</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>Nochmal: Nutzen und Zielgruppen</b>	<b>45</b>

## **Liebe Kolleginnen und Kollegen,**

in den letzten Jahren sind die Anforderungen an Leiterinnen und Leiter von Tageseinrichtungen für Kinder immer höher geworden. Es kommen ständig neue Aufgaben hinzu und die Erwartungen sind hoch. Sie sollen innovative Pädagog/innen sein und effiziente Abläufe managen. Sie sollen multiprofessionelle Teams moderieren und ihre Kita im Stadtteil vernetzen. Sie sollen Ansprechpartner für Eltern sein und sich durch Fortbildungen fit halten. Sie sollen sich an Modellprojekten beteiligen und mit der Grundschule zusammenarbeiten. Sie sollen die Anwesenheits- und Buchungszeiten der Kinder dokumentieren und Feste organisieren. Sie sollen den Ausbau der Einrichtung für unter Dreijährige vorantreiben und die Einrichtung auf Fachtagungen repräsentieren. Sie sollen den Personaleinsatz von Teilzeitkräften planen, Bewerbungsgespräche und Praktikantinnen anleiten.

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Leiterinnen und Leiter haben sich hingegen nicht verändert. Es fehlt für die Fülle der Aufgaben vor allem an Zeit.

Zeit, die die überwiegende Zahl der Leiterinnen und Leiter deshalb nicht hat, weil sie für ihre Tätigkeit nicht oder nur unzureichend freigestellt sind. Neben den vielfältigen Leitungsaufgaben müssen sie zumeist auch im Gruppendienst pädagogische Arbeit leisten.

Dies führt zu enormen Belastungen, die auf Dauer nicht auszuhalten sind und krank machen.

Eva Wichtl, Leiterin einer Kindertagesstätte in Rheinland-Pfalz, hat sich entschlossen, an der Hochschule Koblenz ein Studium „Sozialmanagement mit dem Schwerpunkt Frühe Kindheit“ zu absolvieren. Dieses Studium hat sie berufsbegleitend in sechs Semestern absolviert. Aus eigener Betroffenheit hat sie ihre Abschlussarbeit, die so genannte „Bachelor-Thesis“ zum Thema „Belastungsfaktoren von Leiter/innen in Kindertageseinrichtungen“ geschrieben. Ihre hervorragende Arbeit gibt wichtige Einblicke in spezifische Belastungssituationen und -faktoren.

Die GEW veröffentlicht in dieser Broschüre Auszüge aus dieser Arbeit. Wir sind Eva Wichtl überaus dankbar, dass sie mit dieser Arbeit grundlegende Informationen und Analysen zur Arbeitssituation von Kita-Leitungen geliefert hat.

Die GEW wird sich weiter mit großem Engagement dafür einsetzen, die Arbeitssituation von Leiterinnen und Leitern in Tageseinrichtungen für Kinder zu verbessern.

Norbert Hocke

Leiter des Organisationsbereichs Jugendhilfe und Sozialarbeit  
im Geschäftsführenden Vorstand der GEW

## I Vorwort

*„Wenn ich mich von all dem alltäglichen Wahnsinn erholen will,  
dann gehe ich zu den Kindern, dann weiß ich wieder,  
wofür sich diese Arbeit lohnt“*

Das ist meine Lieblingsaussage wenn ich auf die Frage einer gestressten Kollegin antworte, wie ich es denn schaffe, eine KiTa mit mittlerweile acht Gruppen zu leiten. Der Dienst für die Kinder, das ist meine Arbeitsmotivation. Fairerweise muss ich aber auch hinzufügen, dass ich den Luxus einer Freistellung genieße. Bis dato teile ich mir diese Privileg mit einem Leiter einer zehnzügigen Einrichtung im gesamten Kreis.

Ich kann es manchmal kaum fassen, in welcher Geschwindigkeit und Ausprägung sich die Anforderungen an Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen in den letzten Jahren verändert und ausgeweitet haben. Die Kindertagesstättengesetze der einzelnen Länder wurden weiterentwickelt, Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG) und Kinder- und Jugendhilfeweiterentwicklungsgesetz (KICK) sind ins Sozialgesetzbuch (SGBVIII) implementiert worden, dazu gibt es dann wieder neue Landesausführungsgesetze .... Es gibt neue Erkenntnisse aus der Hirnforschung, frühkindliche Bildung wird kontrovers diskutiert wie noch nie, Erziehungsratgeber, Lernprogramme, Testverfahren ... Man muss sie wenigstens mal kennen gelernt, verstanden und mit den Kolleginnen besprochen haben, um zu wissen, welche denn für die Einrichtung, die Eltern und Kinder, für die man täglich Dienst leistet, relevant, richtig und umsetzbar sind und welche man besser ablehnt. Das passt dann allerdings nicht zwingend zu den zusätzlich untereinander divergierenden Ansichten der Eltern, die ihre Kinder bei uns anmelden. Und die Kinder sollen ja schließlich die Möglichkeit zu einem selbstbestimmten Lernen im eigenen Tempo haben und vor allem Erzieherinnen, die bereit und in der Lage sind, eine liebevolle Beziehung zu ihnen einzugehen.

So wie mir geht es vielen Leiterinnen, die ich aufgrund der alltäglichen Zusammenarbeit im Kreis, durch Fortbildungen und dank meines Studiums „Sozialmanagement mit dem Schwerpunkt frühe Kindheit“ deutschlandweit kennen lerne. Nicht unkritisch, aber klaglos nehmen wir Leiterinnen die Föderalismusreform, politische Programme und verschiedene ad hoc-Aktionen hin, die wir beileibe nicht immer gutheißen. Aber wir versuchen immer,

das Beste daraus zu machen. Schließlich vertrauen uns Eltern ihr Wertvollstes an, ihre Kinder. Wir hören von nötigen Veränderungen im Elementarbereich nach der PISA-Studie und den Ergebnissen des zwölften und dreizehnten Kinder- und Jugendberichtes. In Kindertagesstätten sind wir ganz nah am Alltagsgeschehen der Familien dran, wir müssen und wollen darauf reagieren, unterstützen und helfen. Häufig gelingt uns das auch, und wir können uns über einzelne Erfolge freuen, die gerne Gesprächsthema unter Leiterinnen sind. Viel öfter hört man aber von den Frauen die Aussagen, „ich bin so gestresst, ich weiß nicht, wann ich das alles machen soll, ich habe keine Ahnung, wie ich das machen soll, ich fühle mich erschöpft, krank, das macht ja alles keinen Sinn ...“. Irgendwann läuten dann die Alarmglocken.

„Jammern hilft nix“, war dann das Fazit einer Gruppe kath. Leiterinnen, die für ihre Fachkonferenz das Thema „Belastungsfaktoren von Leiterinnen“ wählte, und entschied, anhand von qualitativen Interviews herauszufinden, ob der Grund für die Überforderung an einer tatsächlichen Überlastung von außen oder in der Leitungspersönlichkeiten selbst liegt. Ein Team bildete sich, bestehend aus zwei Pastoralreferentinnen, einer Fachberaterin, einer Gesamtleiterin der KiTa gGmbH, Prof. Dr. Ralf Haderlein, (wissenschaftlicher Begleiter des Projekts) und mir. Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit liegt hier nun vor.

## 2 Einleitung

Die Arbeitsbelastungen von Erzieherinnen<sup>1</sup> in Kindertageseinrichtungen stehen im Fokus der Öffentlichkeit. Die Studien der GEWERKSCHAFT ERZIEHUNG UND WISSENSCHAFT (GEW) „Wie geht’s im Job?“ und des DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTBUNDES (DGB), „Wie Erzieherinnen ihre Arbeitsbedingungen beurteilen“<sup>2</sup>, zeigen alarmierend auf, dass nur 26 Prozent der zur Zeit beschäftigten Erzieherinnen glauben, gesund bis zu ihrer Rente arbeiten zu können. Den vorläufigen Höhepunkt stellten die von den Gewerkschaften ausgerufenen Streiks<sup>3</sup> dar, um einen Gesundheitstarifvertrag für Pädagoginnen im Elementarbereich durchzusetzen.

Belastungen von Kindertagesstättenleitungen<sup>4</sup> sind bislang kaum untersucht, obwohl sie eine Schlüsselrolle im Prozess der Gestaltung und qualitativen Weiterentwicklung von öffentlicher Erziehung darstellen (vgl. LILL, G., SAUERBORN-HELL, J. S. [1997], S. 6). Trotzdem ist augenfällig, dass Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen<sup>5</sup> sich über die Maßen belastet fühlen. Sie stehen, zusätzlich zu den nachgewiesenen Defiziten der Arbeitsverhältnisse der Gruppenerzieherinnen, in einer „Dreiecksposition“ zwischen Kunden (Kindern und Eltern), Träger und KiTateam. Zusätzlich befinden sie sich im Mittelpunkt verschiedenster Erwartungshaltungen. Die hohen Ansprüche an sich selbst und ihre beruflichen Handlungen sind hoch. Trotzdem scheinen manche Träger und pädagogische Fachkräfte zu glauben, dass jede beliebige Erzieherin unvorbereitet in die Rolle der Leiterin schlüpfen kann. Bei Neubesetzungen wird nicht immer bedacht, ob die in Frage kommende Pädagogin den Herausforderungen und Tätigkeitsfeldern gewachsen ist. Die Folgen zeigen sich dann erst in der Praxis. Doch auch eine seit Jahren positiv wirkende Leiterin kann über die Maßen beruflich eingespannt sein, da neben den alltäglichen Aufgaben die Anforderungen und Erwartungshaltungen in den letzten Jahren rasant zunehmen. Gesellschaftliche Anliegen werden als Problemstellung in Kindertageseinrichtungen eingebracht. Die Leitung steht vor der Erwartungshaltung, für diese Problemstellungen qualitativ hochwertige Lösungen zu finden.

---

<sup>1</sup> Der Frauenanteil in Kindertageseinrichtungen beträgt immer noch 96 %, dementsprechend wird in dieser Arbeit bis zur Auswertung der Experteninterviews die weibliche Form für Erzieherinnen und Leitung genutzt. Diese Formulierung umfasst selbstverständlich auch den männlichen Anteil der Personengruppe.

<sup>2</sup> Die Studien können auf der Homepage der GEW eingesehen werden

<sup>3</sup> März–Juli 2009

<sup>4</sup> Leitungskräfte in KiTa werden in dieser Arbeit auch KiTaleiterin und Leiterin bezeichnet

<sup>5</sup> Für die Kindertageseinrichtung wird die Abkürzung KiTa synonym verwendet



### **3 Problemstellung und Ziele der Arbeit**

Gesellschaftliche Entwicklung und Veränderungen der Werte innerhalb der Gemeinschaft wirken sich auf Kindertageseinrichtungen aus und müssen in die pädagogische Arbeit eingebunden werden. Familien in der heutigen Zeit bieten verschiedene Muster: Ehepaare, in denen beide Partner berufstätig sind, allein erziehende Mütter oder Väter, Patchworkfamilien usw. In all ihren unterschiedlichen Konstellationen bietet die familiäre Situation den Boden für erste Sozialisationsprozesse. Die dort von Kindern gesammelten Erfahrungen fließen in den neuen, erweiterten Lebensraum der KiTa ein und werden dort mit beeinflusst. Andererseits nehmen die Vielfalt der Familienformen und die Persönlichkeiten der Kinder Einfluss auf die formalen und inhaltlichen Strukturen der Kindertageseinrichtungen. Dementsprechend hat sich das öffentliche Bewusstsein für die Aufgaben der Kinderbetreuung in den letzten Jahren deutlich verschärft. Studien, wie z.B. die PISA-Studie, messen kindliche Bildung über Schulleistung hinaus. Sie überprüfen Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die relevant sind für persönliches, soziales und ökonomisches Wohlergehen in Zusammenhang mit sozialer und kultureller Herkunft der Kinder (vgl. O. V.1 [2009]). Durch die PISA-Studie hat sich der Auftrag Bildung, Erziehung und Betreuung verstärkt zu einem politischen Thema entwickelt. In den verschiedenen Bundesländern entstanden verpflichtende Bildungsgesetze, Pläne oder Empfehlungen, welche an die pädagogischen Fachkräfte der Kindertageseinrichtungen herangetragen wurden. Zusätzlich enthielten sie die Botschaft, dass KiTa Bildungseinrichtungen sind, die den besonderen Auftrag haben, Chancen der frühen Kindheit zu nutzen. Sie stellen die Form einer Trias, „Betreuung, Bildung und Erziehung“ für Kleinkinder bis zum Schuleintritt sowie familienfreundliche Betreuungszeiten in den Mittelpunkt. Bildungsministerin Ursula von der Leyen sieht in dem im Jahr 2008 novellierten SGB VIII die rechtliche Grundlage, den dringend notwendigen Betreuungsausbau für Kinder unter drei Jahren voranzutreiben, da insbesondere das notwendige Versorgungsniveau verbindlich für alle Gemeinden, kreisfreien Städte, Wohlfahrtsverbände und andere freie Träger eingehalten werden müsse. Durch die Gesetze und die politische Diskussion würde der Druck verstärkt, den Ausbau voranzutreiben (vgl. BMFSJ. [2006]).

Um zu erfahren, ob und warum diese Forderungen in der Wahrnehmung der Leiterinnen Belastungen darstellen, werden im ersten Teil dieser Forschungsarbeit Herausforderungen, Aufgaben und Voraussetzungen für Ki-Taleiterinnen dargestellt. Sie zeigen auf, dass die Frauen im Spannungsfeld eines strukturellen Wandels stehen. Im zweiten Teil werden Belastungsfaktoren zunächst literaturbasiert beschrieben und schließlich anhand von mehreren Studien belegt. Dabei liegt der Fokus zwar auf der Rolle der KiTaleiterin, allerdings verbunden mit den Aufgaben als Erzieherin in der Gruppe, um die Doppelbelastung deutlich zu machen. Die tatsächlich erlebten Belastungsfaktoren der Leiterinnen werden im dritten Teil, durch qualitative Interviews dargestellt, sie werden generalisiert und münden schließlich in einen quantitativen Fragebogen, der von der GEW deutschlandweit versendet werden soll. Nach dessen Auswertung kann das Thema in die politische und fachliche Diskussion eingebracht werden.

### **3.1 Nutzen und Zielgruppe**

Die Bachelor-Thesis richtet sich an fünf Zielgruppen, denen jeweils ein eigener Nutzen zuzuordnen ist.

- Pädagogische Fachkräfte in Leitungspositionen und anstrebende Leitungspositionen
- Träger von Kindertageseinrichtungen
- Akademisch Interessierte
- GEW
- Politische Verantwortungsträger

Die erste Zielgruppe bilden die Leiterinnen selbst oder pädagogische Fachkräfte, die eine führende Position in Kindertageseinrichtungen anstreben. Für diese Personengruppe soll die Bachelor-Thesis einen Überblick über die Herausforderungen, Aufgaben und Belastungsfaktoren von Leiterinnen geben, um in ihnen das Bewusstsein für ihre täglichen Leistungen zu schärfen, Verantwortlichkeiten zu klären und ihre Erfolge zu würdigen.

Die zweite Zielgruppe sind die Träger von Kindertageseinrichtungen. Ihnen soll verdeutlicht werden, wie wichtig gute strukturelle Voraussetzungen, klare Absprachen und Klärung der Kompetenzen für Leitungskräfte in ihren Einrichtungen sind.

Des Weiteren richtet sich die Arbeit an akademisch interessierte Personen, darunter z. B. Lehrende und Lernende im Bereich der Elementarbildung

Die GEW kann die Thesis als Ansatz für die Durchführung einer empirischen Studie zu Belastungsfaktoren von Kindertageseinrichtungen nutzen.

Die fünfte Zielgruppe stellen die Verantwortungsträger in der Politik. Verantwortliche in Trägerschaft, Landes- und Kreisjugendämtern kann die Thesis von der Notwendigkeit einer Freistellung der Führungspersonen überzeugen.

#### **4 Leitungen im Spannungsfeld des strukturellen Wandels**

Gesellschaftspolitische und pädagogische Entwicklungen im Bereich der Frühpädagogik beeinflussen schon immer die Entwicklung der Kindertageseinrichtungen. Schon seit Entstehung des ersten Kindergartens 1840 haben die darin Tätigen die Aufgabe, Kinder zu bilden und gesellschaftsgerecht zu agieren. Zwar hatte bei der Entstehung erster nebenfamiliärer Betreuungseinrichtungen zunächst die Bewahrung von Kleinkindern durch nicht ausgebildete Frauen Priorität, doch gewann durch FRIEDRICH FRÖBEL die Bildung und somit auch die professionelle Ausbildung der Frauen, welche Kinder betreuten, an Bedeutung. Die seiner Meinung nach weiblichen Eigenschaften, „mütterlicher Sinn“ und die „mütterliche Liebe“, wurden mit dem Wissen über kindliche Entwicklung verbunden. FRÖBELS Ansichten prägten das Berufsbild eines heute immer noch typischen Frauenberufs, den der Erzieherin (vgl. SCHAUWECKER-ZIMMER, H. [2003]). Dieses Konstrukt der „geistigen Mütterlichkeit“ kann keineswegs mehr die Grundlage für ein innovatives Berufskonzept sein. Aktuelle, sozialwissenschaftliche Forschungen, normative Vorgaben des KINDER- UND JUGENDHILFEGESETZES und Diskussionen über Qualitätsansprüche haben den Fachlichkeitsanspruch an den Beruf der Erzieherin deutlich wachsen lassen (vgl. FTHENAKIS, W.E., OBERHUEMER, P. [2002], S. 50). Trotzdem erfährt diese Berufsgruppe in Deutschland erst dann Aufmerksamkeit, wenn sogenannte Bildungsnotstände aufgerufen werden.

Der Elementarbereich als Eintritt in das institutionelle Erziehungs- und Bildungssystem. Dieses System zählt zu den zentralen Institutionen unserer sich rasend schnell wandelnden Gesellschaft. Durch Erziehung, Betreuung und Bildung trägt die Institution KiTa Verantwortung für die ökonomische Wettbewerbsfähigkeit als auch den sozialen Zusammenhalt eines Landes (vgl. KONSORTIUM BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG [2006], S. 1).

Es liegt in der Zuständigkeit der Leitungskräfte dieser Verantwortung in ihren Einrichtungen Rechnung zu tragen. Damit stehen sie mitten im Spannungsfeld des strukturellen Wandels und sehen sich einer starken Veränderung ihres Ansehens, ihrer Stellung und Aufgaben, sowohl ihrer Person, als auch der Institution KiTa, gegenübergestellt.

## 4.1 Herausforderungen für KiTaleiterinnen

BÜNTING, K. D. UND KARATAS, R. (1996) definieren Herausforderungen erstens als Aufforderung zum Kampf und zweitens als Aufgabe bzw. Problem, dem sich eine Person stellt. Die große Herausforderung des KiTabereiches liegt darin, zukunftsorientierte pädagogische Konzepte mitzugestalten, junge Menschen mit dem notwendigen Rüstzeug für die Welt von Morgen auszustatten und dabei gesellschaftliche, persönliche Aspekte, Anforderungen und Aufträge gleichwertig in die Gestaltung mit einzubeziehen. Für Leiterinnen bedeutet das, ihre Kenntnisse auf dem Gebiet der gesellschaftspolitischen, wirtschaftlichen Entwicklungen und frühpädagogischen Forschungsergebnisse ständig auf dem neuesten Stand zu halten und in die pädagogische Entwicklung der KiTa einfließen zu lassen. Ferner muss sie Verantwortung übernehmen für zielorientierte, ökonomische Gestaltung des Unternehmens KiTa.

## 4.2 Aufgaben von KiTaleiterinnen

*„Ein Unternehmen gut zu führen heißt, seine Zukunft zu lenken, und die Zukunft zu lenken heißt, richtig mit Informationen umzugehen.“*

MARION HARPER (2002)

Die Aufgaben, also Verpflichtungen, die jemand zu leisten hat, (BÜNTING, K. D. UND KARATAS, R. [1996], S. 102) ergeben sich für Führungskräfte aus den Herausforderungen. Wie diese Aufträge der Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Träger und Kommunen umgesetzt werden, liegt maßgeblich an den KiTaleiterinnen. Sie sind die „Motoren“ der qualitativen Weiterentwicklung des Systems KiTa (vgl. BALTRUSCH, C. [2009], S. 123). Ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen beeinflussen gravierend die Fähigkeit ihre Kolleginnen zu motivieren und weiter zu qualifizieren. Unter Beachtung aller genannten Anforderungen müssen sie eine Führungsrolle einnehmen, die weit über die üblichen Verwaltungsaufgaben hinausgeht. Die komplexen Aufgaben verlangen Koordination und Bewegung, Information, Anleitung und Fähigkeit zu Nähe und Distanz. So wird Führungshandeln heute mit dem Begriff „Management“ gleichgesetzt. (vgl. FISCHER, A. [2001], S. 13f.).

Zunächst einmal haben Leiterinnen in der Regel die gleichen Aufgaben wie jede andere Erzieherin, den Dienst in der Gruppe. Hinzu kommen fünf wei-

tere Aufträge, denen es nachzukommen gilt. Der größte Balanceakt liegt wahrscheinlich darin, diese im Überblick zu behalten, untereinander in Einklang zu bringen und zur passenden Zeit als Anspruch in die Einrichtung zu geben.

#### **4.2.1 Gruppendienst**

Als Erzieherin in der Gruppe trägt die KiTaleitung die Verantwortung für Bildung, Erziehung und Betreuung von bis zu 27 Kindern (LAMBERTI, M.-A., SOMMERFELD, V. [2003], S. 28). Diese Aufgaben teilt sie sich mit den Kolleginnen. Innerhalb dieser Position hat sie die Rolle der gleichwertigen Kollegin inne. Gemeinsam mit ihnen sieht sie sich vor neue Aufgaben und Anforderungen gestellt. Identifiziert sie sich mit der Rolle als Gleichberechtigte, strahlt sie eine Geisteshaltung aus, die das Fundament für den ersten Teilbereich, den kollegialen Austausch, bildet. Dieser Austausch dient der wechselseitigen, kollegialen Beobachtung und mündet im Rahmen der Qualitätsentwicklung in die Selbstevaluation. Der Dialog und Abstimmung über die gezielte und freie Beobachtung der Kinder überschneidet sich mit dem zweiten Teilbereich, der Arbeit für und mit den Kindern. Systematische und freie Beobachtung der Kinder bietet die Grundlage für pädagogisches Handeln, wobei der Fokus auf Entwicklungsbesonderheiten gelegt wird, um die Kinder individuell stützen und stärken zu können. Dabei muss Kontinuität in der Betreuung gewährleistet sein, damit Kinder eine Beziehung zur Erzieherin aufbauen können. Kinder übertragen ihr internalisiertes Beziehungsmodell auf die Bezugserzieherin. Diskontinuität bewirkt zumindest Verunsicherung oder sogar Beeinträchtigung der kindlichen mentalen, sprachlichen, motorischen oder sogar körperlichen Entwicklung (vgl. AHNERT, L. [2007], S. 40). Der dritte, eng verbundene Bereich in den Aufgaben als Gruppenerzieherin liegt in der Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten und Tagesmüttern sowie sonstigen Bezugspersonen, zu denen sie ein Vertrauensverhältnis aufbauen soll. Die Erzieherin braucht Raum und Zeit für Tür- und Angelgespräche, halbjährliche Entwicklungsgespräche sowie deren Vor- und Nachbereitung. Nicht zu vergessen sind außerdem die Durchführung von regelmäßigen Elternabenden und festlichen Veranstaltungen. Der Austausch bei Hospitationen und das Anregen, Anhören sowie angemessener Umgang mit möglichen Beschwerden trägt po-

sitiv zum Aufbau des Vertrauens bei, das die Basis für die Erziehungspartnerschaft bietet.

#### **4.2.2 Führung und Organisation**

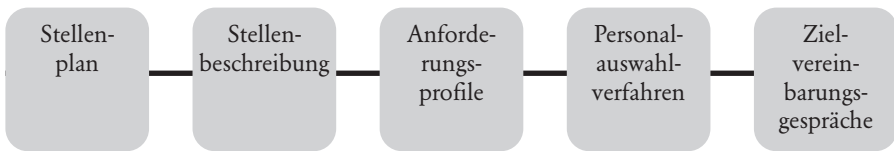
Führen und organisieren erfordert einen Rollenwechsel, von der Kollegin zur leitenden Geschäftsführerin des KiTaunternehmens. Aus dem Blickwinkel dieser Position werden die Kolleginnen zu Mitarbeiterinnen. Die Leiterin muss sie zur Erfüllung der oben genannten Aufgaben innerhalb der drei Teilbereiche auffordern, anleiten und unterstützen. Leiten heißt also nicht, alles zu wissen und selbst machen zu müssen. Es bedeutet vielmehr Zuversicht in die Fähigkeiten der Kolleginnen zu zeigen und ihnen Aufgaben anzuvertrauen. Organisieren und führen in diesem Kontext bedeutet, den Überblick und die Fäden in der Hand zu behalten und Abschied zu nehmen von der Vorstellung, dass Leitungsaufgabe in einer sozialen Einrichtung die Fortsetzung der Sozialarbeit mit anderen Mitteln sei. Laut KLUG, W. (2001) S. 69, sind Mitarbeiterinnen keine Klienten, „sie sollen geführt und gefordert, aber auch kontrolliert und nötigenfalls zur Leistung ermahnt werden“. Zur Not muss es auch möglich sein, Personal, das den Kurs nicht mitgehen will, frei zu setzen. Dazu braucht es eine Mischung aus strukturellen Voraussetzungen und ein qualifiziertes Führungsverhalten, das sich ausschließlich durch eine konsequente und kontinuierliche Personalentwicklung gewährleisten lässt.

#### **4.2.3 Personalentwicklung**

Als Vorbild für ihr pädagogisches Team entwickelt die KiTaleiterin ihre eigene Bildungsbiografie durch kontinuierliche Fortbildung weiter und regt Kolleginnen dazu an, es ihr gleich zu tun. Ein gutes Vorbild zu bieten ist eine gute Basis für Team- und Personalentwicklung. 69 Prozent der Leiterinnen keinen verbindlichen, klaren Auftrag von ihrem Träger erhalten. Die strukturellen Kompetenzen müssen geklärt werden, sodass die Leiterin der anspruchsvollen Aufgabe Personalentwicklung nachgehen kann.

Für den Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten muss genau festgelegt sein, welche von der Leiterin selbst bestimmt und eingeführt werden

können. Außer dem Einverständnis des Trägers braucht die Leiterin das ihrer Kolleginnen. Die geplanten Personalentwicklungsinstrumente sollten mit dem gesamten Personal in einer Informations- und Diskussionsphase abgestimmt werden. Damit werden Misstrauen, Angst und Abwehrhaltung vermieden. Sie ersetzen die subjektiven Bewertungsmaßstäbe durch nachprüf- bare Vorgaben. Sie sind für Mitarbeiterinnen transparent und dienen der Vorgesetzten als Orientierung.



*Abbildung 1: Personalentwicklungsinstrumente*

Der Stellenplan gibt einen Überblick über die vom Gesetzgeber festgelegten, zur Verfügung stehenden Planstellen sowie die Zuordnung der damit verbundenen Aufgaben. Der Stundenumfang richtet sich, je nach Bundesland, nach der tatsächlichen Belegungszahl oder den möglichen Belegungsplätzen in den Einrichtungen.

Der Einsatz von Vertretungskräften bedeutet zusätzliche Personalkosten und ist deshalb ein häufiger Diskussionspunkt zwischen Leitung und Träger. Der Regelpersonalschlüssel darf jedoch nicht dauerhaft unterschritten werden (vgl. LAMBERTI, M.-A., SOMMERFELD, V. [2003], S. 36). Die Leiterin muss, sofern es keinen vom Träger organisierten Vertretungspool gibt, nach pädagogischen Fachkräften suchen, die sich mit der KiTakonzeption identifizieren und schnell mit dem Gesamtteam kooperieren können. Stellenbeschreibungen können dabei eine grundlegende Orientierung bilden.

Die Stellenbeschreibung beinhaltet eine Darstellung der zu erfüllenden Aufgaben, ebenso wie Informationen über Hierarchieebenen innerhalb der Ki-Ta. Daraus ergeben sich Ziele und Anforderungen für die positionsspezifischen Anforderungsmerkmale, die Anforderungsprofile. Sie stellen die Grundlage für ein fundiertes Personalauswahlverfahren, Einarbeitungskonzept und eine fundierte Beurteilung dar, deren Durchführung der Träger an



die KiTaleitung delegieren kann. Orientiert an Stellenplan, Stellenbeschreibung und den Anforderungsprofilen kann die Leiterin unter Einbeziehung einer Marktanalyse zukunftsorientiert und langfristig ein Personalauswahlverfahren entwickeln. Dazu muss sie:

- den Personalbedarf ermitteln,
- Stellenanzeigen positions- und fachspezifisch formulieren,
- unter partizipativer Begleitung der zukünftigen Kolleginnen, und Einbeziehung des Personalrates Personalauswahlverfahren entwickeln,
- entscheiden, wer eingestellt wird.

Die Einarbeitung der neuen Kollegin erstreckt sich über den Zeitraum der Probezeit. Genau wie das Auswahlverfahren sollte auch die Einarbeitungsphase vorbereitet und durchdacht sein, um die Mitarbeiterin mit ihren Aufgaben und Anforderungen vertraut zu machen.

Sachliche und wertschätzende Beurteilungen kann die KiTaleiterin aufgrund des Aufgabenprofils und persönlichen sozialen Kompetenzen durchführen. Dabei muss sie ihre Kenntnisse über ihre Urteilsfähigkeit, ihren Beurteilungstypen und ihrer Fähigkeit, sich auf Fakten zu beziehen, realistisch einschätzen. Diese Kenntnisse bezieht sie kritisch in den Beurteilungsprozess ein. Gemeinsam mit dem Team erarbeitet sie im Vorfeld zu Grunde liegende Kriterien und macht sie neuen Kolleginnen bekannt. Beide Parteien sollten die Gelegenheit nutzen, sich intensiv auf Beurteilungsgespräche vorzubereiten. Die schriftliche Darlegung dient als Grundlage für Arbeitszeugnisse oder Zielvereinbarungsgespräche (vgl. LAMBERTI, M.-A., SOMMERFELD, V. [2003], S. 36 ff). Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen durchzuführen, bedeutet, führen mit Zielen. Management by objectives (MbO) leitet sich aus den motivationstechnischen Erkenntnissen der Goal-Setting Theorie ab (vgl. BOMMER, I., DECHERT, M. et al. [2005], S.11). Das Führen durch Ziele sieht, wie der Name schon sagt, vor, dass Führungskräfte und Mitarbeiter Ziele miteinander vereinbaren, die mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden. Schließlich folgt die Festlegung von Zeitrahmen, in denen die Ziele erreicht werden sollen, Kontrollmechanismen und Unterstützungsmaßnahmen durch die Führungskraft. „Diese Art des Leitens hat sich allen anderen Führungs-Philosophien gegenüber als überlegen erwiesen und bewirkt – richtig verstanden – die höchstmögliche Motivation“ (SIEGERT, W. [2001], S. 9). Sie ist zumeist gewährleistet, wenn nach dem bottom-up-Prin-

zip verfahren wird. Diese Form der Mitarbeiterführung setzt besondere persönliche Kompetenzen wie Förderungsbereitschaft, Motivationsfähigkeit, Informationskompetenz und Willen zur Anerkennung der Mitarbeiterin voraus (KLUG, W. [2001], S. 79). Lassen sich beide Seiten mit einer respektvollen Grundhaltung auf diesen Prozess ein, schaffen sie gemeinsam die Voraussetzungen dafür, individuell auf Wünsche, Vorstellungen und Fähigkeiten der Pädagoginnen einzugehen und sie für die Einrichtung nutzbar zu machen. Die Erzieherin gewinnt Gestaltungsspielräume und die Leiterin kann neue pädagogische Ansätze, gesetzliche Vorgaben sowie angemessene Erwartungshaltungen der Gesellschaft und der Familien vor Ort durch eine Koppelung mit den jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen realisieren (vgl. INSTITUT FÜR BILDUNG UND ENTWICKLUNG [1998], S. 44). Die Einzigartigkeit jeder individuellen Mitarbeiterin im Kollegium kann akzeptiert und so eingesetzt werden, dass eine wertschätzende Teamkultur entsteht, in der die Kolleginnen sich gegenseitig vertrauen und unterstützen.

#### **4.2.4 Gesundheitsschutz**

Eine wertschätzende Teamkultur, auf der Basis einer langfristigen Zielstrategie, in der die Angestellten freundlich, vertrauensvoll und stützend miteinander verfahren, ohne Scheu vor Konflikten und Kritik, bietet bereits einen ersten Ansatzpunkt zur Gesundheitsprävention (vgl. KERNEN, H. [1999], S. 201). Das reicht jedoch nicht aus. Die Lebensentwürfe heutiger Erzieherinnen sehen meist anders aus als die der vorangegangenen Generationen von Erzieherinnen, die sich nach einigen Berufsjahren oft aus familiären Gründen aus der Erwerbsarbeit zurückgezogen haben. Ob als finanzielle Stütze einer Familie oder Alleinstehende mit oder ohne Kinder, in der Regel wollen oder müssen sie bis zum Rentenalter berufstätig bleiben. Dementsprechend liegt der Altersdurchschnitt in vielen Einrichtungen meist über 40 Jahren (vgl. HESS, K., BUCHHOLZ, U. R. [2007]). Beschäftigungsfähigkeit sollte durch geeignete Maßnahmen zum Gesundheitsschutz bis zum Eintritt in das Rentenalter gewahrt bleiben. Eine große Rolle spielen die Verhältnismäßigkeit physischer Belastung wie z. B. heben, tragen und Lärm. Hinzu kommen psychische Belastungen z. B. Arbeitsdichte, Zeitmangel, permanent nötige verteilte Aufmerksamkeit, Störungen, Konflikte mit Eltern und Emotionsarbeit. Auch gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

und ein eben solches Führungsverhalten sind an dieser Stelle wichtige Faktoren. Die Leiterin sollte es ermöglichen, die Gesamtdauer und Verteilung der Arbeitszeit nach individuellen und altersspezifischen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen zu gestalten. Dazu muss sie den Träger davon überzeugen, dass das unmittelbare Arbeitsumfeld ergonomisch und den Wünschen entsprechend einzurichten ist. Sehen Vorgesetzte Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit als ebenso wichtig an wie die Qualität der Dienstleistung, ist ein wichtiger Schritt in Richtung Qualitätsentwicklung bereits geleistet (EBD. [2007]). Total Quality Management (TQM), eines der Qualitätsmanagementverfahren, sieht die Orientierung am Kunden als sehr wichtigen Grundsatz. Die Entwickler des TQM zählen, im Gegensatz zur Auffassung von KLUg auch die Mitarbeiterinnen zu den Kunden (vgl. HEES, S. [2005], S.40).

#### 4.2.5 Qualitätsentwicklung

Umgangssprachlich ist die Bezeichnung für Qualität die Güte und Beschaffenheit bzw. der Wert von etwas. Innerhalb sozialer Dienstleistungen wird Qualitätsentwicklung international als ein wichtiges Steuerungsinstrument gesehen. (vgl. BECKER, B., MULOT, B., WOLF, M. (HRSG). [1997], S. 743). Qualität sozialer Dienstleistungen kann aber auch einfach als effektive, Dienstleistung auf der Basis professioneller Standards gesehen werden (vgl. HEES, S. [2005], S.14). Bisher gibt es keine bundesweit verpflichtenden Qualitätsstandards für Kindertageseinrichtungen. Die 16 Bundesländer können die konkreten Anforderungen und deren inhaltlichen Ausgestaltung in Kindertageseinrichtungen durch jeweils eigene Landesgesetze und Verordnungen regeln (vgl. § 26 SGB VIII). Leitungen orientieren sich deshalb an den jeweiligen Gesetzen und Bildungsplänen des jeweiligen Bundeslandes und stellen die Qualität ihrer Einrichtung anhand Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität dar (vgl. HEES, S. [2005], S. 16). Bildlich dargestellt in Abb. 2.



Abbildung 2: Darstellung der Qualität in KiTa

Kernaufgabe der KiTaleiterin ist die Formulierung einer umfassenden Qualitätspolitik mit transparenten Qualitätszielen. In einer Qualitätsplanung, in der alle erforderlichen Maßnahmen und Methoden festgelegt sind, stellt sie dar, wie sie erreicht werden (EBD. [2005], S. 80). Einer der Maßstäbe ist dabei die Kundenzufriedenheit.

#### **4.2.6 Kundenorientierung**

Die Bezeichnung „Kunde“ für Eltern und Kinder ist für Erzieherinnen noch nicht eingängig. Doch Kindertageseinrichtungen sind Dienstleistungsunternehmen, die nach dem Prinzip Angebot und Nachfrage funktionieren. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine Verständigung über einen andauernden Dialog mit den Erziehungsberechtigten unumgänglich. Eltern sind die wichtigsten Menschen für ihre Kinder und in der Erziehung. Aus diesem Bewusstsein heraus sind ihre Intentionen, Wünsche und Vorstellungen wahr- und ernstzunehmen. Das bedeutet aber nicht, dass die eigenen Ziele und Werte denen der Kunden untergeordnet werden müssen, sonst droht eine Verwässerung bis zur Unkenntlichkeit. Wenn nicht mehr erkennbar ist, wofür die KiTa steht, sinkt ihre Attraktivität. Außerdem ist diese Strategie dauerhaft auch nicht durchzuhalten, Elternwünsche widersprechen sich häufig. Die Lösung liegt im Umgang mit Anliegen der Eltern. Weder eine sofortige Umsetzung, noch eine direkte Ablehnung aller Elternwünsche macht Sinn. Es braucht eine Auseinandersetzung in unterschiedlichen Dialogformen. Das Elterngespräch, Elternabende, Projekte, Umfragen und Informationsveranstaltungen bieten den richtigen Rahmen (vgl. KLUG, W. [2001], S. 41f.). Werden die Erziehungsberechtigten darüber hinaus über den Elternausschuss an Konzeptionsentwicklung und der Erstellung eines Qualitätshandbuches mit eingebunden, besteht die Möglichkeit, dass alle gemeinsam an einem Strang ziehen.

#### **4.2.7 Sozialstrategisches Management**

Die Aufgaben Führung und Organisation, Personal- und Qualitätsentwicklung und Kundenorientierung sind bereits Teil des sozialstrategischen Managements. Zur Bestandssicherung sollte sich die Kitaleiterin mit der zukünftigen Positionierung des Unternehmens im Markt auseinandersetzen.

KURT LEVINS Drei-Phasen-Modell kann dabei eine strategische Hilfestellung sein.

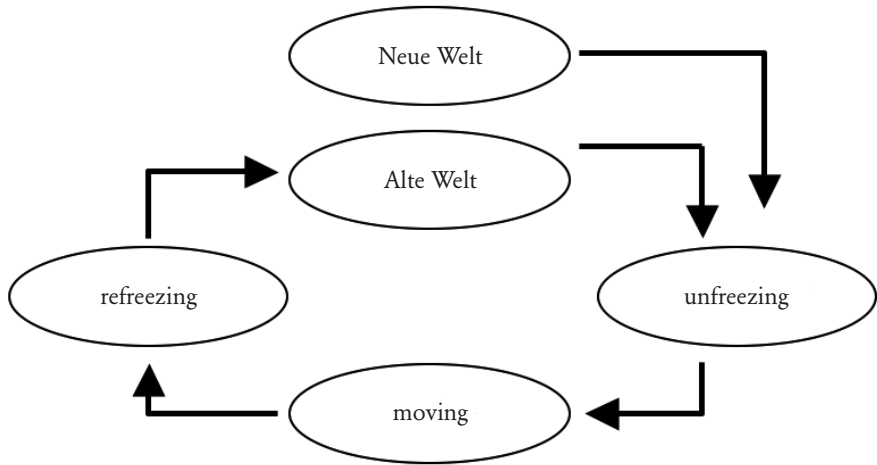


Abbildung 3: Drei-Phasen-Modell nach KURT LEVIN (1963)

Laut KURT LEVIN wandelt sich eine Organisation nur dann, wenn sich die Akteure verändern (vgl. WOLF, M. [2002]). Die Phasen vollziehen sich in einem sich wiederholenden Kreislauf.

1. „Unfreezing“: Durch das Hinterfragen von Gewohntem kann das Sicherheitsstreben durch Motivation zum Verändern abgelöst werden.
2. „Moving“: Neue Strategien, Handlungsweisen, Arbeitsprozesse werden entwickelt, getestet und reflektiert.
3. „Refreezing“: Die als wirkungsvoll erachteten Veränderungen werden stabilisiert.

Die Phasen der Veränderung in Organisationsentwicklungsprozessen wirken psychologisch und emotional auf die betroffenen Menschen ein. Aus Sicht der von Veränderung betroffenen Individuen ist die Einschätzung der eigenen Kompetenzen und ihrer sogenannten internalen Kontrollüberzeugungen<sup>6</sup>, das heißt, das Gefühl, etwas aktiv zu den eigenen Gunsten bewirken zu können, ein besonders wichtiger Faktor. Externale Kontrollüberzeugun-

<sup>6</sup> Begriff geprägt von Rotter 1966

gen bedeuten dem gegenüber, dass man sich stark durch die Umwelt und den Zufall/Schicksal getrieben sieht. Man bekommt das Gefühl hilflos ausgeliefert zu sein. Jede Veränderung hat ihre Eigenenergie und Eigendynamik und braucht ausreichend Zeit, sowie ein sensibles Umgehen mit den Betroffenen (vgl. KRIZ, W. C., HANSEN, H. [2008]). Die Aufgaben der Leitung sind hierbei, anhand von externen und internen Analysen marktstrategische Entwicklungschancen herauszufiltern, einen taktischen Maßnahmenplan zu entwickeln, Kolleginnen ausreichend über Anlass und Notwendigkeit von Weiterentwicklung zu informieren, sie angemessen an den Prozessen zu beteiligen und durch controlling und Reflexion die Wirksamkeit festzustellen. Besonders in diesem Bereich ist es notwendig, Verantwortung und Zuständigkeiten der Leiterin mit dem Träger zu klären. Gibt der Träger lediglich Anweisungen und lässt sie damit allein, gibt er ihr das Gefühl hilflos ausgeliefert zu sein. Traut der Vorgesetzte ihr aber zu, die Entwicklung der KiTa aktiv und selbstständig voranzutreiben und unterstützt sie dabei, kann sie das Gefühl entwickeln, selbst Einfluss nehmen zu können. Sie kann dann das Gefühl der internalen Kontrollüberzeugung auf die Kolleginnen übertragen. Das Instrument der organisatorischen Veränderung ist dabei ein hilfreiches Modell, da von Träger und Leitung durchdachte Bereiche für die Erzieherinnen visualisiert, verständlich nachvollziehbar und so akzeptiert werden können. Innere Widerstände würden die Entwicklung sonst blockieren oder die Erzieherinnen belasten, evtl. sogar krank machen.

Insgesamt münden die Aufgaben in den Bereich des sozialstrategischen Managements, um den Herausforderungen standzuhalten, die Angebote der Einrichtung zeitgemäß für die Familien einzurichten und Arbeitsplätze zu sichern. Dabei bedient sich die KiTaleiterin Instrumenten, Führung und Organisation, Personalentwicklungsinstrumenten, Gesundheitsprävention, Qualitätsmanagement, die in profit Organisationen bereits erfolgreich angewendet und auf soziale Einrichtungen herunter gebrochen werden. Leiterinnen benötigen, um ihren Beruf verantwortungsvoll ausführen zu können, Kenntnisse in Marktorientierung, Betriebs- und Rechnungswesen, Personalführung, Bildungsmanagement, Qualitätsentwicklung, Sozialwissenschaften sowie ausgeprägte soziale Kompetenzen. Nun stellt sich die interessante Frage, ob Leiterinnen in ihrer Ausbildung ausreichend darauf vorbereitet wird und unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen, die Frauen ihrer Verantwortung gerecht werden soll.

### **4.3 Voraussetzungen für Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen**

Menschen brauchen, damit sie vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln und in der Zusammenarbeit mit anderen soziale Beziehungen aufbauen können, gute Ausbildung, positive Arbeitsbedingungen sowie Anerkennung und Wertschätzung ihrer Leistungen. Kaum ein anderer Bereich unserer Gesellschaft beeinflusst die Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden so stark wie gut gestaltete Arbeit. Die Gesundheit, die Lebensqualität und im Extremfall selbst das Leben der arbeitenden Menschen werden durch schlechte Arbeitsbedingungen gefährdet. „Gesundheitsbelastende und entwicklungsarme Arbeitsbedingungen sind eine Quelle von Leid, Krankheit und Frustration. Die Wirkungen von Arbeit sind also weitreichend, sowohl in die eine als auch in die andere andere Richtung“ (FUCHS, T., TRISCHLER, F. [2009]). Bereitet die Ausbildung zur Erzieherin die Berufseinsteigerinnen ausreichend auf die Leitungsfunktion vor?

#### **4.3.1 Ausbildung von Kindertagesstättenleiterinnen**

Der gesamte Ausbildungsweg zur Erzieherin dauert, unter Einbeziehung der beruflichen Vorbildung, in der Regel fünf, mindestens jedoch vier Jahre. Er enthält eine zwei- oder dreijährige Ausbildung an einer Fachschule bzw. Fachakademie oder Berufskolleg. Die praktische Ausbildung findet in unterschiedlichen sozialpädagogischen Tätigkeitsfeldern statt. (SEKRETARIAT DER STÄNDIGEN KONFERENZ DER KULTUSMINISTER DER LÄNDER IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND [2009]). Forderungen, wie die Ausbildung aussehen soll, gibt es einige. Sie soll auf die herausfordernde und vielfältige Berufspraxis der KiTaleiterin vorbereiten. Dazu gehört laut EBD (2009) der Blick auf die Lebensrealität ihrer Klientel wie auf die Dynamik des sozialpädagogischen Arbeitsfeldes. Laut Beschluss der Jugendministerkonferenz 1998 muss die Struktur der Erzieherinnenausbildung weiter entwickelt werden. Sie muss sich lösen von einer „an Fächern und Wissenschaftsdisziplinen orientierten Qualifikation und hinkommen zu einer Orientierung des Fächerkanons an Verwendungssituationen in der Berufspraxis“ (MBJS. BRANDENBURG [2009]). Die Ausbildung soll außerdem eine berufliche Handlungskompetenz vermitteln, die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz verknüpft. Das Ziel der Ausbildung ist, Erzieherinnen zu befähigen,

in allen sozialpädagogischen Bereichen selbständig und eigenverantwortlich Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsaufgaben übernehmen zu können. Durch Vermittlung von Wissen und Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation und Gesellschaft, sozialpädagogische Theorie und Praxis, musisch-kreative Gestaltung, Ökologie und Gesundheit, Organisation, Recht und Verwaltung sowie Religion/Ethik, nach dem jeweiligen Recht der Länder soll dieses Ziel erreicht werden. Erzieherinnen können durch die Fachhochschulreife ihre berufliche Qualifikation ergänzen (vgl. SEKRETARIAT DER STÄNDIGEN KONFERENZ DER KULTUSMINISTER DER LÄNDER IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND [2009]). Im Kontext der zunehmenden Bedeutung der frühen Bildung und des Bildungsauftrages von Kindertagesstätten sieht die Jugendministerkonferenz 2005 die in verschiedenen Bundesländern eingerichteten Bachelor-Studiengänge zur Bildung und Erziehung im Kindesalter als einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Qualifikationsstruktur im Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung an – insbesondere im Hinblick auf die Qualifizierung für Leitungsaufgaben. Die Fachschule nähme mit der Ausbildung von Erzieherinnen zwar für sich in Anspruch, für alle Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe gleichermaßen auszubilden, der Anspruch auf Vermittlung arbeitsfeldübergreifender Kompetenzen würde aber kaum erfüllt. Fachkräfte müssten immer wieder feststellen, dass die Bewältigung des Arbeitsalltags von ihnen häufig Kompetenzen erfordert, auf die sie in der Ausbildung nicht vorbereitet worden sind (vgl. MBJS. BRANDENBURG [2009]).

### **4.3.2 Rahmenbedingungen für Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen im Ländervergleich**

Positive Arbeitsbedingungen spiegeln sich in KiTas unter anderem an den strukturellen Begebenheiten. Wie machen sich denn die Herausforderungen und die sich daraus ergebenden Aufgabenstellungen an den Rahmenbedingungen bemerkbar? Werden die Aufteilung der Betreuungszeiten der Kinder und Verfügungszeiten für die Aufgaben der Erzieherinnen, bzw. die Freistellung für sogenannte administrative Aufgaben für Leiterinnen angepasst? Landesausführungsgesetze schreiben in der Regel eine Finanzierung der Einrichtung nach Angeboten und Anzahl der Gruppen vor.



Es lässt sich feststellen, dass die Voraussetzungen für Kindergartenleiterinnen in jedem Bundesland völlig unterschiedlich sind: Immerhin zehn von unseren 16 Bundesländern regeln die Freistellungszeit für die Leitungen der Kindertageseinrichtungen. Bei nur fünf der Länder ist die Anordnung verbindlich. Dreizehn legen den Regelpersonalschlüssel verbindlich fest. Drei der Länder überlassen sowohl Regelpersonalschlüssel, als auch Verfügungszeiten des pädagogischen Fachpersonals und die Regelungen der Freistellung ihren Kommunen oder Trägern.

### **4.3.3 Finanzielle Entlohnung von Kindertagesstättenleiterinnen<sup>7</sup>**

*„Es wird Zeit, dass Erzieherinnen endlich Anschluss an die allgemeine Gehaltsentwicklung finden. Es ist auch nicht länger hinzunehmen, dass ein Frauenberuf durch schlechtere Bezahlung diskriminiert wird.“*  
EIBECK, B. (2007) S. 11

Erzieherinnen verdienen im Durchschnitt 2.100 Euro. Sie liegen damit deutlich unter den Verdienstmöglichkeiten in anderen Frauenberufen: Beispielsweise verdienen weibliche Bürofachkräfte monatlich rund 2.600 Euro, Bankkauffrauen 2.900 Euro und Einzelhandelskauffrauen 2.700 Euro. Etwas weniger als die ErzieherInnen erhalten mit 1.900 Euro Verkäuferinnen (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT [2006], S. 52). Etwas bessere Verdienstchancen haben Erzieherinnen in Leitungspositionen. Das Gehalt der Leiterinnen wird an der Kinderanzahl in der jeweiligen Einrichtung bemessen, was nichts über Arbeitsaufwand und Leistung aussagt.

Zur Wahrung ihrer Interessen als Arbeitgeber haben sich die Landkreise und Gemeinden zur Vereinigung kommunaler Arbeitgeberverbände (VKA) zusammengeschlossen. Diese schließt sich wiederum zur Verhandlung eines Tarifvertrags für ihre Beschäftigten mit Vertretern der Bundesverwaltung zusammen, so dass für beide Bereiche seit Oktober 2005 der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD) gilt. Innerhalb diesem fallen die Regelungen für Bund und Kommunen nochmal teilweise verschieden aus. Unterschieden wird zusätzlich noch im Bereich der Kommunen zwischen Tarifgebiet West (alte Bundesländer) und Tarifgebiet Ost (neue Bundesländer).

---

<sup>7</sup> Dieses Kapitel stellt die finanzielle Entlohnung der päd. Fachkräfte vor den Tarifiergebnissen am 27.07.09 dar, da die Interviews alle zu früheren Zeitpunkten durchgeführt wurden

Die Länder sind zur Tarifgemeinschaft deutscher Länder (TdL) zusammengeschlossen. Ausgenommen sind die Länder Berlin und Hessen. Hier gilt seit 2006 der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder (TV-L), bei dessen Anwendung ebenfalls zwischen den Tarifgebieten Ost und West unterschieden wird.

In die neuen Tarifverträge wurden ab 2007 Elemente einer leistungsorientierten Bezahlung neu aufgenommen. Es sollen zusätzlich zum Tabellenentgelt Leistungsprämien und Leistungszulagen bezahlt werden. Der Einstieg in die leistungsbezogene Bezahlung erfolgt dabei stufenweise von einem auf höchstens 8 Prozent. Der KiTaleitung fällt die Aufgabe zu, den Einsatz der Kolleginnen zu beurteilen, um diese Anteile leistungsgerecht zu verteilen.

## **5 Belastungsfaktoren einer KiTaleiterin**

Leitungskräfte erleben also, je nach Bundesland unter völlig verschiedenen Voraussetzungen, einerseits eine Fülle an zusätzlichen, neuen Aufgaben, von denen vorausgesetzt wird, dass sie bewältigt werden. Andererseits erfahren sie zeitgleich finanzielle Einbußen, sollten sie ihren Einsatzort wechseln. Öffentliche Diskussionen darüber, ob Erzieherinnen, mit ihrer Ausbildung, ihrer privaten Entwicklung und Persönlichkeit überhaupt in der Lage sind, eine KiTa adäquat zu leiten, werden von den Leiterinnen als mangelnde Wertschätzung empfunden und belasten zusätzlich.

### **5.1 Was sind Belastungen und deren Auswirkungen?**

Belastung wird je nach Sichtweise unterschiedlich dargestellt. Naturwissenschaftlich gesehen findet sich folgende Definition: „Als Belastung werden alle äußeren Kräfte bezeichnet, die auf ein Bauteil wirken. Entsprechend dem Newtonschen Reaktionsprinzip führt dies immer zu einer Beanspruchung im Bauteil, die als Spannung ausgedrückt wird und je nach Steifigkeit entsprechende Gestaltänderungen (Dehnungen) auslöst“ (o. V. 3 [2009]). Im Kontext dieser vorliegenden Arbeit bilden die „äußeren Kräfte“, die auf das „Bauteil Kindertagesstättenleiterin“ wirken und die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse“, die dargestellten Herausforderungen und Aufgaben.

Die ARBEITSGRUPPE DES INTERNATIONALEN NORMENAUSSCHUSSES ERGONOMIE (ISO TC 159) beschreibt den Begriff der Belastung wie folgt: „Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Im Gegensatz zu anderen Definitionen, bei denen der Begriff „Belastung“ oft negativ eingefärbt ist, wird hier betont, dass der Begriff im psychologischen Sinne wertfrei zu gebrauchen ist. Einflüsse, die sich schädlich auf den Menschen auswirken, fallen unter den Begriff der „Fehlbelastung“ (vgl. CHOLAKOVA, M., REICHERT, S., THIO, V. [2008]).

„Fehlbelastungen“ führen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bis hin zu irreversiblen Schäden. Sie liegen vor, wenn in der nach Arbeit folgenden Ruhe- und Erholungsphase die beanspruchten Leistungsvoraussetzungen nicht wieder hergestellt werden können“. (UNIVERSITÄT POTSDAM). Der Mensch reagiert gestresst.

Stress ist eine natürliche Alarmreaktion des Körpers, Ausschütten von Adrenalin, Steigern von Puls und Atemfrequenz ..., die wir ursprünglich zur Flucht vor drohender Gefahr brauchten. War die Gefahr vorüber, trat Erleichterung ein. Die körperlichen Abläufe pendelten sich wieder ein und der Körper fand Ruhe und Entspannung. Bei Stress gilt es also, die Dosis zu beachten. Zu wenig Aufregung, also eine Unterforderung, führt dazu, dass wir träge, unzufrieden und gelangweilt werden. Zu viel überfordert uns und führt zu chronischem Stress und schließlich evtl. zu Burnout (vgl. KOLIUTZ, H. [2003], S. 42)

FREUDENBERGER, H., und NORTH, G. (1996), beschreiben Burnout auf Seite 27 folgendermaßen. „Burnout ist ein Energieverschleiß, eine Erschöpfung aufgrund von Überforderung, die von innen oder von außen – durch Familie, Arbeit, Freunde, Wertsysteme oder die Gesellschaft – kommen kann und einer Person Energie, Bewältigungsmechanismen und innere Kraft raubt. Burnout ist ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress und der schließlich persönliche Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt“. Besonders gefährdet sind nach ROOK, M. (1998) S. 19 die besonders engagierten und einer Aufgabe sich verpflichteten Menschen, die für ein Minimum finanzieller Entschädigung ihre Fähigkeiten, Zeit und Talente zur Verfügung stellen, da sie in sich selbst einen Druck fühlen, arbeiten und helfen zu müssen. Hinzu käme Druck von außen, geben zu müssen. Ein zusätzlicher, institutioneller Erwartungsdruck führt zu einem „three-pronged attack“ (vgl. FREUDENBERGER, H., und NORTH, G. [1996], S. 19). Außerdem sind auch Menschen, deren Empathiefähigkeit zwar Mitempfinden und Einfühlungsvermögen beinhaltet, die also eine gut ausgeprägte Fähigkeit haben sich, sich in Gefühle oder Einstellungen ihrer Mitmenschen hinein zu versetzen, die aber eine unzureichende Rollenflexibilität besitzen, stark gefährdet (MAYER, K. C. [2009]).

Burnout entwickelt sich in einem Zyklus, der mit dem Zwang, sich zu beweisen beginnt und sich in zwölf weiteren Stufen entwickelt, die jedoch nicht klar voneinander abzugrenzen sind. Sie können sich vermischen und einander überlagern.

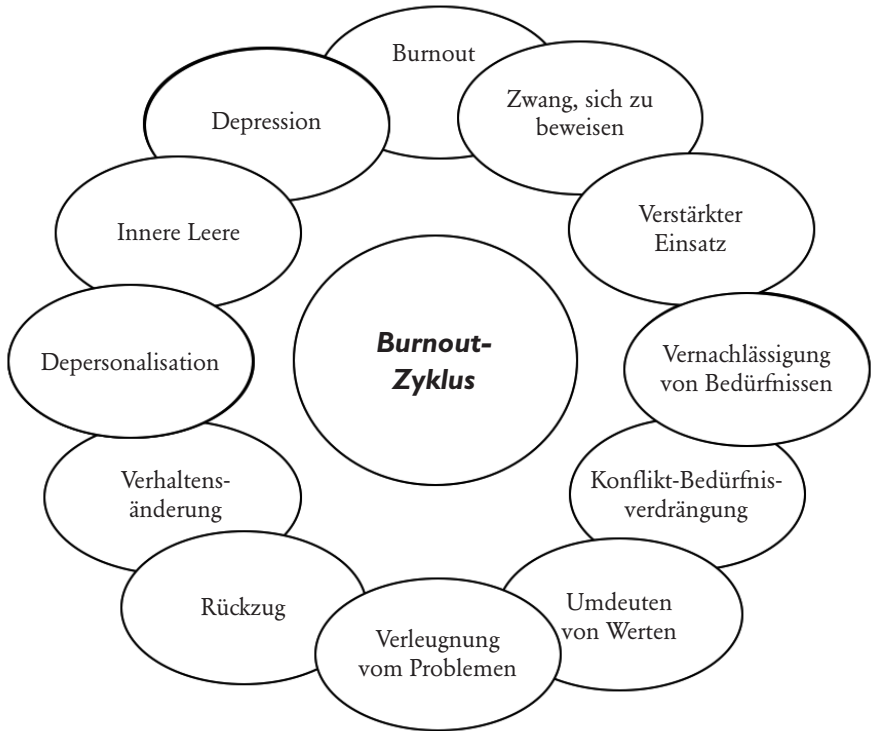


Abbildung 3: Der Burnout Zyklus nach (FREUDENBERGER, H. und NORTH, G. [1996], S.38)

Allein die Tatsache, dass physische und psychische Belastung auf die Leiterinnen einwirken, stellt laut den Begriffsdefinitionen noch keine Problematik dar. Schwierigkeiten für die belastete Person treten erst auf, wenn dauerhafte Überlastung, also Überforderung stattfindet und keine ausreichenden Erholungsphasen möglich sind. Diese Voraussetzungen können zu Burnout führen. An dieser Stelle stellt sich wieder eine spannende Frage: Falls Kindertagesstättenleiterinnen überlastet sind, sind sie überfordert aufgrund ihrer persönlichen, fachlichen Voraussetzungen oder sind die Anliegen, die an Kindertageseinrichtungen herangetragen werden, unter den gegebenen Rahmenbedingungen einfach nicht umsetzbar? Deutlich wurde, dass die Belastungsfaktoren für Kindertagesstättenleiterinnen tatsächlich zu

Fehlbelastung oder zu Burnout führen können. Das hängt aber auch davon ab, wie Leiterinnen persönlich und fachlich ihre Rolle als Führungskraft wahrnehmen und wie sie sich im strukturellen Wandel entwickeln sowie die sich daraus entstehenden Konflikte bewältigen können.

## **5.2 Belastungen der KiTaleitung**

*„Soziale Rollen sind nicht zu verwechseln mit Rollen im Film oder auf der Bühne.“  
(JAKUBEIT, G. [2000], S. 18)*

Die soziale Rolle existiert unabhängig davon, welche Person sie ausführt, sie bezeichnet nur eine Position. Wenn eine Erzieherin sich entscheidet, Leiterin zu werden, dann wechselt sie die Position und muss ein Verständnis für ihre neue Rolle entwickeln. (EBD. [2000], S. 18)

Besonders für die nicht oder nur teilfreigestellten Leitungen, die ein hohes Maß an Organisations-, Zeit- und Zielmanagement sowie die Fähigkeit, mehrmals täglich die Rolle zu wechseln, aufbringen müssen, entsteht eine hohe Belastung. Sie arbeiten im Gruppendienst unter gleichen Bedingungen wie ihre Kolleginnen, haben aber in der Tätigkeit als Leiterin die Aufgabe, Defizite im Bereich der Ressourcen oder Gesundheitsförderung auszugleichen.

### **5.2.1 Rollenverständnis**

Kapitel 4 beschreibt es deutlich: Leiten ist komplexer, komplizierter geworden. Die KiTaleiterin steht in der Wechselwirkung zwischen Eigen- und Fremderwartung, immer wieder neuer Orientierung und Positionierung. Darin liegt das Potential der Rollengestaltung und der Entwicklung der eigenen Identität in der Führungsposition (vgl. BRAUN, D. [2005], S. 21ff.). Es bedarf einer bewussten Entscheidung zur Vorgesetztenrolle, was heißt: führen können und auch wollen. Leiterin als Managerin zu sehen ist aber nicht selbstverständlich. Manche KiTaleiterinnen zeigen Scheu, wenn es darum geht, ihre Leitungsaufgaben wahr zu nehmen und wünschen sich, alle anfallenden Aufgaben und Probleme in Harmonie und Einklang mit Ihrem Team lösen zu können. Ursprünglich liegt die Berufseingangsmotivation bei angehenden Pädagoginnen häufig in dem Wunsch, Einfluss auf Andere zu nehmen,

während der Arbeit Kontakte zu knüpfen, sich selbst zu verwirklichen und die Welt zu verbessern (BURISCH, M. [1989], S. 5). Typische Aussagen, aus welcher Motivation Erzieherinnen zur Leitungstätigkeit gekommen sind, klingen so: „Als die Leitungsstelle frei wurde, war ich die einzige im Team, die nicht durch Familienpflichten eingeengt war“ oder „der Träger hat mich gefragt und meine Bedingung war, dass alle im Team damit einverstanden sind, denn ich wollte niemandem etwas wegnehmen“ (COLBERG-SCHRADER, H., S. 121). Diese Aussagen belegen keine bewusste Entscheidung für eine Führungstätigkeit, sondern eher das Streben, Träger und Team zu gefallen und immer in guter, friedlicher Übereinstimmung zu arbeiten. Auf Leitungsaufgaben werden Erzieherinnen in ihrer Ausbildung und ihrer Tätigkeit im Gruppendienst nur wenig vorbereitet (JAKUBEIT, G. [2000], S. 1). Sie geraten eher zufällig in die Leitungsfunktion hinein, in dem guten Glauben, ihre Einflussmöglichkeiten ohne Auseinandersetzungen erweitern zu können. Doch Leiterinnen werden in der Ausführung ihres neuen Jobs auch der Definition aus Kapitel 5.1 von Herausforderung von BÜNTING, K. D. und KARATAS, R. als Kampf begegnen. Dessen sollte sie sich bewusst sein, da es sie sonst voraussichtlich belasten wird. Denn Konflikte lauern überall.

### **5.2.2 Konfliktpotential innerhalb der Leitungstätigkeit**

Führungskräfte in der sozialen Arbeit haben vor allem aus den eigenen Reihen mit Widerstand zu rechnen. Grund dafür kann ein gestörtes Verhältnis der Mitarbeiter sozialer Berufe zur Macht sein (vgl. JAKUBEIT, G. [2000], S. 4). Ein weiterer Grund kann sein, dass den Kolleginnen nicht immer deutlich ist, in welcher Eigenschaft die Kollegin nun mit ihr umgeht. Wechselt sie innerhalb der Tätigkeit in der Gruppe oder in Ausführung der kollegialen Beratung in die Leitungsrolle, wird das Vertrauensverhältnis fragil.

Rollenkonflikte verbergen sich zusätzlich in den unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Kolleginnen, den Familien, dem Träger, der Gesellschaft, den Eigenerwartungen und denen der eigenen Angehörigen. Erschwerend kommt hinzu, dass die KiTaleiterin mit evtl. auftretenden, inneren Rollenkonflikten bei „Positionswechsel“ zurecht kommen muss.

Die berufliche Realität kann zu weiteren seelischen Konflikten führen, da sie mit den Erwartungen, welche die Frauen an die Rolle ihres Leitungsda-

seins stellen, nicht immer übereinstimmt. Schließlich sind sie aufgewachsen mit bestimmten Vorbildern, wie sie ihre Rolle als Frau auszufüllen haben. Als die heutigen Leiterinnen, um die vierzig Jahre und älter, Kinder waren, sahen Mütter zum größten Teil ihre Aufgabe darin, ihre Familie zu umsorgen und Hausfrau zu sein. Berufstätige beendeten oder unterbrachen ihre berufliche Laufbahn um die Kinder zu umsorgen, während Männer sich ihren Karrieren widmeten und die Rolle der Ernährer innehatten. Einfachheit, Sicherheit und Festhalten an Altbewährtem waren die gelebten Werte. Dieses Vorgehen haben die Leiterinnen in ihrer Kindheit als richtig erlernt und verinnerlicht (vgl. FREUDENBERGER, H. und NORTH, G. [1996], S. 53, 54). Nun sollen die Frauen die Betreuung von Kleinkindern in öffentlichen Einrichtungen als positiv vertreten und Vernetzung mit anderen Jugendhilfeeinrichtungen und Therapeuten initiieren, um die Gesamtentwicklung der Kinder und nachhaltige familien- und kindheitspolitische Effekte zu erwirken. Sie sollen die ihnen zugewiesenen Kinder mit Werten wie Vielfalt und Multiperspektivität vertraut machen, Glaubensrichtungen und Werte der zugezogenen Migrantenfamilien akzeptieren und die Kinder gleichzeitig den hier gängigen, gesellschaftlichen Regeln verpflichten. In diesem Kontext steht die Leiterin in einem Wertekonflikt, da für sie scheinbar unvereinbare Werte, Ziele und Prinzipien aufeinander treffen können.

Zugeschriebene erlernte, sogenannte weibliche Eigenschaften, wie freundlich, fröhlich, liebenswert, ausgleichend und kokett sein, sichern einen gewissen Einfluss. Auch das hat das Mädchen in der Kindergartenleiterin gelernt. Sie bedeuten aber auch, eigene Gefühle nicht zeigen zu dürfen, eigene Emotionen und das Bedürfnis nach Fürsorge unterdrücken zu müssen. Daraufhin wird es schwer, Fehler zuzugeben, vertrauensvoll Aufgaben zu delegieren, um Unterstützung zu bitten oder sie anzunehmen (vgl. EBD [1996], S. 53, 54).

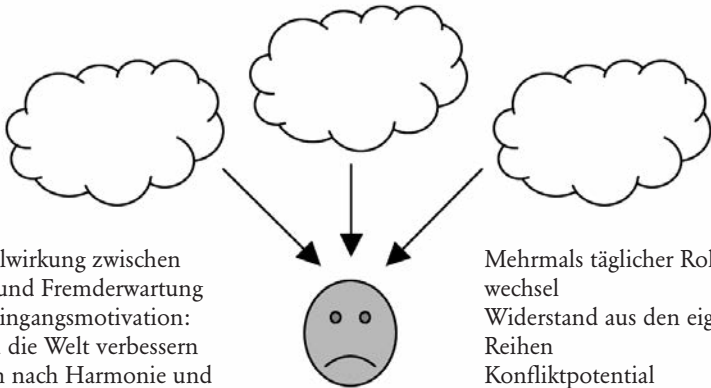
Es hat seine Tücken, die Rolle als weibliche Führungskraft in einem klassischen Frauenberuf zu übernehmen. Es gibt immer noch wenige weibliche Führungsvorbilder. Viele Kolleginnen verbinden deshalb den leistungsorientierten Aspekt der Leitungsfunktion mit männlichen Attributen. Das bringt die Frau zwischen zwei Fronten und legt die Versuchung nahe, sich in das rollenkonforme Bild der weiblichen, mütterlichen Erzieherin zurück zu ziehen, was wiederum ihren Führungsanspruch in Frage stellt und die Erfüllung ihres tatsächlichen Aufgabenspektrums erschwert (vgl. GOLDSTEIN,



C. [1998], S. 26). Außerdem widerspricht dieser Rückzug eindeutig dem heutigen Fachlichkeitsanspruch an eine KiTaleiterin. Wie die Leiterin sich auch immer entscheidet, sie kann dem „Übel“ nicht ausweichen. Diese Art des seelischen Konflikts begegnet ihr z. B. auch, wenn sie wählen muss zwischen administrativen Aufgaben oder Betreuung der Kinder ihrer Gruppe. Dieser Doppelstatus, den viele Frauen in dieser Position noch haben, weil sie gar nicht oder nur zum Teil vom Gruppendienst freigestellt sind, führen zusätzlich zu Statusunsicherheit.

Zusammenfassend können Belastungsfaktoren für Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen darin bestehen, aufgrund ihrer Sozialisationsgrundlagen Schwierigkeiten zu haben, ihre Führungsrolle anzuerkennen und auszufüllen. Unzureichende Kenntnisse über Bewältigungsmechanismen sowie mangelhafte persönliche und fachliche Kompetenzen machen es schwer, die divergenten Aufträge, Veränderungen, Rollenkonflikte und seelische Konflikte gesund zu bewältigen. Die Entscheidung, diese Führungsaufgabe zu übernehmen, muss auf der Basis der eigenen, gewachsenen Persönlichkeit, in Kenntnis und Akzeptanz eigener Stärken und Schwächen gefällt werden. Dauerhafter Erfolg und Freude an der Arbeit sind auch nur garantiert, wenn erkannt wird, dass niemand auf Dauer Anderen Energie geben, anleiten, helfen, Rat geben kann, wenn er nicht selbst zwischendurch zur Ruhe findet und auftankt (vgl. FRIEDRICH, G. [2005], S. 69). Leiten können setzt also Offenheit, Kompetenz und evtl. professionelle Unterstützung für die Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte und Sozialisation voraus. Führen bedeutet in erster Linie für sich selbst zu sorgen und mit seinen Energien zu haushalten, um nicht übermäßig belastet zu werden, denn Leiterinnen stehen zumindest unter äußerlichem und institutionellem Erwartungsdruck. Berücksichtigt man die Berufseingangsmotivation der Pädagoginnen, kann man daraus schlussfolgern, dass sie unter dreifachem Druck stehen, dargestellt in und um die dunklen Wolken auf der Abb. 4.

Fülle an zusätzlichen Aufgaben  
 Mangelnde Wertschätzung  
 Startchancengerechtigkeit  
 Integration



Wechselwirkung zwischen  
 Eigen- und Fremderwartung  
 Berufseingangsmotivation:  
 helfend die Welt verbessern  
 Wunsch nach Harmonie und  
 Einklang mit Träger, Eltern  
 und Kolleginnen  
 Doppelfunktion perfekt aus-  
 füllen  
 Seelische und Rollenkonflikte

Mehrmals täglicher Rollen-  
 wechsel  
 Widerstand aus den eigenen  
 Reihen  
 Konfliktpotential  
 Statusunsicherheit  
 Vereinbarung von Wider-  
 sprüchen  
 Ökonomisches Handeln nach  
 Maximalprinzip

Abbildung 4: „Three-pronged attack“ nach FREUDENBERGER, H. (1998)

POMMERENKE bezeichnet die dramatische Steigerung der Komplexität, die knappen Ressourcen an Zeit und Geld sogar als „Würgegriff“, in dem sich Leiterinnen befinden (vgl. BREITHECKER, D. [2002], S. 9).

### 5.3 Hypothesen aus der Zusammenfassung der Literatur

Es gibt für den Beruf der Kindertagesstättenleiterin keine einheitlich festgelegten gesetzlichen Standards. Auch Träger erwarten Unterschiedliches von ihren Leiterinnen, sogar das monatliche Entgelt ist je nach Trägerzugehörigkeit oder Lage der KiTa, in der die Leitung tätig ist, verschieden. Trotzdem haben die Frauen bundesweit vieles gemeinsam. KiTaleiterinnen stehen vor gesteigerten gesellschaftlichen Anforderungen und einem Aufgabenkatalog, auf welche weder die Ausbildung noch die Arbeit als Erzieherin im Gruppendienst ausreichend vorbereiten. Die Umwandlung zum TVöD kann

Verdienstbußen verursachen, sollten Erzieherinnen ihren Einsatzort wechseln.

Sie stehen unter Druck durch ihre eigenen Erwartungshaltungen, äußerlichen und institutionellen Erwartungsdruck, also dem „three-pronged attack“, der auf Dauer zu Burnout führen kann. Der mehrmals tägliche Wechsel der Rolle innerhalb der Arbeitsaufgaben birgt zusätzlich eine hohe Belastung. Außerdem versuchen Leiterinnen, den Spagat zu meistern, einerseits denselben Anforderungen unter gleichen Bedingungen wie ihre Kolleginnen gegenüber zu stehen, andererseits aber die Aufgabe zu haben, die Defizite im Bereich der Ressourcen oder Gesundheitsförderung auszugleichen. Eine weitere divergente Anforderung liegt für einen Teil der Leiterinnen in dem Streben, Träger und Team zu gefallen und immer in guter, friedlicher Übereinstimmung zu arbeiten. Dieser Wunsch steht dem Konfliktpotential innerhalb der Leitungstätigkeit gegenüber. Widersprüchlich sind häufig die Sozialisationsgrundlagen der Frauen, wodurch sie Schwierigkeiten haben, ihre Führungsrolle anzuerkennen und auszufüllen. Unzureichende Kenntnisse über Bewältigungsmechanismen sowie mangelhafte persönliche und fachliche Kompetenzen machen es schwer, diese sich widersprechenden Aufträge, Veränderungen, Rollenkonflikte und seelischen Konflikte gesund und zum Wohle der Kinder, Familien und Kolleginnen zu bewältigen. Die Studien bestätigen, dass Leiterinnen sich ihrer Verantwortung durchaus bewusst sind und die Notwendigkeit erkannt haben, Bildung neu zu konzeptualisieren. Sie scheinen zu versuchen, die Mängel in der Ausbildung und Stresssymptome durch gezielte Weiterbildungen auszugleichen. Zum Teil schätzen Leiterinnen selbst den Anspruch ihrer täglichen Arbeit, die Anforderungsvielfalt, den Zeitmangel und die fehlende Rückmeldung über ihre Tätigkeit durch Träger bzw. durch die Tätigkeit selbst, als zu hoch ein und zeigen physische und psychische Krankheitsbilder. Der andere Teil der Leiterinnen ist jedoch zufrieden mit der Arbeitsvielfalt, den Ressourcen und der Arbeitsdichte. Daraus ergeben sich die Fragestellungen.

- Wo liegt die Berufseingangsmotivation für die einzelnen Leiterinnen tatsächlich?
- Was haben sie davon im Laufe ihrer Berufsjahre realisieren können?
- Welche Faktoren führen zu Überlastung bei KiTaleiterinnen?

- Haben Leiterinnen Kenntnisse über die Herausforderungen und Aufgabenvielfalt, die tatsächlich in den letzten Jahren zugenommen haben?
- Bildet sich ein persönliches Führungs- und Leitungsverständnis heraus?
- Gibt es strukturelle Veränderungen, welche es ermöglichen, den Anforderungen und Erwartungen der Leitungstätigkeit gerecht zu werden?
- Sehen die Frauen sich selbst unter diesen Voraussetzungen in der Lage, die Weichen für die ihnen anvertrauten Kinder in der Zukunft zu stellen?

Die Erkenntnisse aus den literaturbasierten Kapitel lassen folgende Hypothesen zu:

- Ausbildung bereitet weder auf der persönlichen noch auf der fachlichen Ebene ausreichend auf die Leitungsposition vor.
- Leiterinnen sind sich ihrer Verantwortung gegenüber Kolleginnen, Kindern und Gesellschaft durchaus bewusst.
- Es gibt kaum strukturelle Veränderungen, die einen Rahmen schaffen, der Aufgabenvielfalt gerecht zu werden.
- Leiterinnen sehen eine große Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen zur Umsetzung.

## **6 Das Verfahren der qualitativen Analyse**

Bereits in Kapitel 5.1 wird festgehalten, dass allein die Tatsache, dass physische und psychische Belastungen auf die Leiterinnen einwirken noch keine Problematik darstellt. Um festzustellen, ob Kindertagesstättenleiterinnen endogene oder exogene Faktoren sehen, welche die Belastungen zu Überbelastungen, Stress oder sogar Burnout steigern, bedarf es eines Verfahrens, das Zugang zu subjektspezifischen Sichtweisen und Erfahrungen von Leitungen von Kindertageseinrichtungen gewährt.

Im Folgenden wird eine qualitative Studie vorgestellt, die anhand von fünf Interviews einen genauen Einblick in die Arbeitswelt von KiTaleiterinnen ermöglichen soll, um daraus Hypothesen als Grundlage für weitere qualitative Untersuchungen zu formulieren.

### **6.1 Methodik der empirischen Untersuchung**

*„Das Interview ist nach wie vor der ‚Königsweg‘ der empirischen Sozialforschung“*  
DIEKMANN, A. (1995)

Gewählt wurde die Form des problemzentrierten Interviews (MAYRING, P., [2002], S. 67), um nicht nur Meinungen, Einschätzungen, Alltagstheorien und Stellungnahmen zu erfragen, sondern auch zum offenen Erzählen persönlicher Erfahrungen einzuladen. Die Leiterinnen werden als Expertinnen für ihr Handlungsfeld angesehen und anhand eines Leitfadens befragt. Dieses leitfadengestützte, problemzentrierte Interview führt die Befragten zwar durch die aus den Hypothesen entwickelten, vorgegebenen Themen, lässt aber gleichzeitig das Wissen der Expertinnen über die spezifischen Schranken und Spielräume ihres beruflichen Handelns zu, da immer abgewartet wird, bis die befragte Person alles, was ihr zu der Frage einfällt, geschildert hat. Subjektive Perspektiven und Deutungen können offen gelegt werden und Nachfragen erlauben die Überprüfung, ob die Befragte überhaupt richtig verstanden wurde. Der Leitfaden garantiert auch eine Vergleichbarkeit der Interviews (vgl. NOHL, A. M. [2006], S. 19f.).

## **6.2 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die hohe Berufseingangsmotivation der Befragten liegt im Glauben, die Welt verbessern zu können, Einfluss zu sichern oder im gesellschaftlichen, fachlichen Bereich. Vom Typ her zeigt sich, dass vier der fünf Befragten hohe Anforderungen an sich stellen, zum Teil auf der emotionalen, zum Teil auf der fachlichen Ebene, die ehrgeizig und erfolgreich verfolgt werden. Es sind sowohl soziale als auch fachliche Kompetenzen mit diversen Schwerpunktsetzungen zu finden. Durch die Doppelfunktion Leitung und Erzieherin in der Gruppe wirken die Befragten zum Teil sehr belastet, vor allem dann, wenn keine klare Priorität gefunden werden kann und private Rollen noch hinzu kommen. Nicht alle schaffen es, für sich ein persönliches Verständnis von Führung herauszufinden. Die Schilderung der Anforderungskriterien zeigt fachliche Kenntnisse, wobei auch hier die Schwerpunkte an verschiedenen Stellen gesetzt werden. Die Zunahme der Aufgabenvielfalt und Arbeitsdichte bei gleich bleibenden Rahmenbedingungen erfordert dauerhaften Einsatz über die Arbeitszeit hinaus, wobei die Freizeit nicht von Allen aus freien Stücken geopfert wird. Die Motivation liegt in dem Glauben, den Kindern die Startchancengerechtigkeit wahren zu können. Oder sie ist durch den Erwartungsdruck von innen heraus, aus dem Umfeld und von übergeordneten Stellen auszumachen. Dem entsprechend sind die Leiterinnen unzufrieden mit den strukturellen Gegebenheiten und fordern eine deutliche Verbesserung, auch weil befürchtet wird, dass Kolleginnen leiden und schwere Krankheiten zunehmen.

## **6.3 Interpretation der Ergebnisse**

Die Hypothesen aus dem literaturbasierten Kapitel 5.3 haben sich bestätigt. Obwohl nur fünf Expertinnen befragt wurden, sind alle vier Hypothesen benannt.

- Ausbildung bereitet weder auf der persönlichen, noch auf der fachlichen Ebene ausreichend auf die Leitungsposition vor: „dass in der Ausbildung zum Erzieher auch wesentlich mehr auf Leitung, unterrichtet wird, denn die Jungen, die hierher kommen, die ham ja wirklich von nix eine Ahnung, was Leitungsfunktion angeht“.

- Leiterinnen sind sich ihrer Verantwortung gegenüber Kindern und Gesellschaft durchaus bewusst. „Die Chance, dass wir einfach durch unsere Arbeit, die wir natürlich immer wieder überlegen müssen und neu, formieren müssen, dass wir da eine Chance haben, den Kindern einfach etwas mitzugeben. Und das ist eigentlich unsere, unsere große Chance, den Kindern etwas mitzugeben für ihren weiteren Lebensweg“
- Es gibt kaum strukturelle Veränderungen, die einen Rahmen schaffen, der Aufgabenvielfalt gerecht zu werden „ja also, wir haben ganz normalen Personalschlüssel, 1 3/4“ (Fachkräfte pro Gruppe).
- Leiterinnen sehen eine große Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen zur Umsetzung. „... und müssen also Betreuung und Lern-dokumentation und Beobachtung und mit Eltern, Gespräche führen und ja auch kollegialer Austausch, das kommt alles viel zu knapp“.

In der Gegenüberstellung mit den theoretischen Grundlagen und Studien ist zu erkennen, dass sowohl Aufgaben als auch Belastungsfaktoren zum Großteil bekannt sind.

In den Interviews werden als Herausforderungen sowohl gesellschaftliche Anliegen als auch gesetzliche Grundlagen und bildungspolitische Aufträge benannt. Möglichkeiten und Chancen, die in der Objektfinanzierung liegen, werden genutzt. Die Anforderungen, die Wirtschaft an Kindertageseinrichtungen stellt, sind nicht erwähnt, während die des Trägers und der Kommune ein Gefühl der Hilflosigkeit wecken können. Sie blockieren aufgrund finanzieller Beweggründe oder Differenzen im Gemeinderat die Weiterentwicklung im Sinne der gesellschaftlichen Anforderungen. Außerdem belastet, dass Kompetenzen nicht geklärt sind bzw. gewährt werden. Die Werte- und Paradigmenwechsel der Gesellschaft sind erkannt. Demzufolge sind neu gestaltete Bildungspläne und zukunftsorientierte Konzepte in den Einrichtungen umgesetzt und dies trotz aller Belastungen, obwohl die Mütter ihr eigenes berufliches Fortkommen der Kindererziehung vorerst unterordneten, was darauf hindeutet, dass sie sich traditionellen Werten verpflichtet fühlen. Hier deuten sich seelische Konflikte an. Die Interviewpartnerinnen berichten zum Teil auch über Rollenkonflikte und große Schwierigkeiten durch Positionswechsel. Nur eine hätte keine inneren Konflikte auszutragen, wenn sie tatsächlich mal eine Mitarbeiterin freisetzen müsste. Die Aufgabe des Gesundheitsschutzes in liegt ihnen näher. Die Umsetzung der Gesetze

bzw. Empfehlungen werden einerseits als Chance, andererseits als Zusatzbelastung empfunden. Den Bereich Führung und Organisation auszuführen, scheint laut der Studie nicht möglich. Die strukturellen Voraussetzungen fehlen in allen fünf Einrichtungen der Befragten und auch das Führungsverhalten und die Kenntnisse zur Personalentwicklung sind zum Teil nicht ausreichend. Die Aufgaben von KiTaleitungen sind in allen fünf Bereichen mit jeweiliger Schwerpunktsetzung aufgeführt. Das fachliche Wissen reicht in diesem Bereich jedoch nicht aus. Dies wird auf die mangelnde Vorbereitung auf die Leitungstätigkeit während der Ausbildung zurückgeführt. Es wird versucht, dieses Manko durch Erfahrung und Fortbildung bzw. berufsbegleitendes Studium auszugleichen. Deutlich wird an dieser Stelle, dass die beiden Studierenden auch besser in der Lage sind, sich abzugrenzen, sie wirken weniger emotional involviert. Insgesamt stellt sich in dem Bereich Aufgaben deutlich heraus, dass die Rahmenbedingungen nicht ausreichen, um den Aufgaben auch nachkommen zu können. Als sehr belastend sticht hervor, dass alle Anforderungen als gleichwertig wichtig angesehen werden, aber jede Aufgabe bei Nachgehen einer anderen Tätigkeit zu leiden scheint. Mangelnde Wertschätzung belastet zusätzlich, was sich allerdings nur bei einer Befragten durch Unzufriedenheit mit dem Gehalt äußert. Die Verantwortung, allen Bereich gleichwertig verpflichtet zu sein, besonders die Doppelbelastung Leitung und Gruppenleitung darstellen zu müssen, erschwert die Positionierung und führt aufgrund der Kenntnisse über Bildung und Exploration zu hoher emotionaler Belastung. Das Gefühl der Verantwortlichkeit führt außerdem dazu, dass Freizeit in die Arbeit investiert wird, was wiederum zu Rollenkonflikten führt und Ruhe- und Erholungsphasen verkürzt.

Allen genannten Belastungsfaktoren zum Trotz scheinen drei der Befragten sich nicht übermäßig belastet zu fühlen. Diese drei haben gemeinsam eine wertschätzende Grundhaltung ihren Kolleginnen gegenüber und haben Lösungsstrategien gefunden, beiden Rollen gerecht zu werden und ihr Privatleben abzugrenzen. Es bleibt aber zu beachten: Dauerhafter Stress brennt aus. In der gesamten Studie finden sich keine Äußerungen über Belastungsmerkmale im körperlichen Bereich wohl aber im psychischen Sektor. Besonders auffällig sind auch hier die dauerhaften Belastungen durch Arbeitsdichte und Arbeitsintensität in Kollation zu zeitlichen, personalen und finanziellen Ressourcen, dem „Würgegriff“, wie POMMERENKE die Situation



bezeichnet. Überforderungen im Bereich der Arbeitsaufgaben werden angedeutet. Diese Faktoren führen laut RUDOW auf Dauer zu Burnout. Eine der Leiterinnen schildert eine hohe Erwartungshaltung an sich selbst und starken institutionellen Druck aber große Wertschätzung von Außen. So entkommt sie knapp dem Three-pronged attack. Sie bleibt aber nach der Definition von MAYER durch ihre mangelnde Rollenflexibilität und ausgeprägte Empathiefähigkeit Burnout gefährdet. Drei der Befragten berichten von einem externalen Kontrollgefühl, aber zum Teil auch wieder von erreichten Ziele und klaren Abgrenzungen. Die Studie bestätigt, dass Leiterinnen ihren Auftrag als Vorgesetzte und die Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen sehr ernst nehmen und ein positives Betriebsklima erreichen oder wünschen.

#### **6.4 Erkenntnisse zu endogenen und exogenen Belastungsfaktoren der Leitungen**

Schlussfolgernd bleibt festzustellen, dass sowohl exogene, von außen wirkende Belastungsfaktoren, als auch endogene, von innen wirkende Belastungsfaktoren auf Leitungen einwirken.

##### **6.4.1 Thesen zu exogenen Belastungsfaktoren**

Exogene Belastungsfaktoren sind die Herausforderungen und Aufgaben, die durch Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Träger herangetragen werden in Verbindung mit den vorherrschenden Rahmenbedingungen. Sie können zu Überlastung führen. Sie werden gemeinsam mit Privatleben und Dienst, Anforderungskriterien und Handlungsbedarf zusammen dargestellt. Diese Kategorien werden in einem Raster aufgezeigt, eingeteilt nach:

- Innerhalb der Einrichtungen
- Um die Einrichtung herum
- Gesellschaftlich

In dem Top „innerhalb der Einrichtung“ sind Arbeitszeit, Leitungsaufgaben, Arbeitsdichte, das Personal, inklusive der Leiterinnen selbst Eltern und Kinder eingeordnet.

In dem Top „Um die Einrichtung herum“ sind die Belastungen durch Einrichtungen von außen, Träger, übergeordnete Stellen, Gehalt, Marketing und Anforderungen durch die Gesellschaft aufgezeigt.

#### **6.4.2 Thesen zu endogenen Belastungsfaktoren**

Endogene Belastungsfaktoren können zu Überforderung führen. Diese Faktoren werden eingeteilt in:

- Persönlichkeit
- Ausbildung
- Arbeitshaltung und Einstellungen

Dem Top „Persönlichkeit“ sind Berufseingangsmotivation, Arbeitsmotivation, Grundeinstellung, Entwicklung, Kompetenzen und Lösungsstrategien zugeordnet. Top „Ausbildung“ beinhaltet Berufsausbildung, Fortbildung und Weiterbildung. Zu Top „Arbeitshaltung und Einstellung“ gehören Rollenverständnis, Ziele, Berufsbild, Emotionen und Beurteilungen.

## 7 Fazit

Dass die Kindertagesstättenleiterinnen mitten im strukturellen Wandel stehen und zahlreichen Herausforderungen und zusätzlichen neuen, in der Ausbildung nicht vermittelten Aufgaben gegenüber stehen, belegen die ersten beiden Teile der vorliegenden Arbeit. Auch bestätigen sie, dass die Leitungstätigkeit mit all ihren fachlichen und persönlichen Anforderungen der Positionierung und Koordinierung konvergenter Arbeitsaufträge bei niedriger Entlohnung zahlreiche physische und psychische Belastungen beinhaltet. Die kleine empirische Studie mit fünf Expertinnen bestätigt den Druck und die schlechten Rahmenbedingungen, unter denen die Leitungen ihren Job durchführen müssen. Die befragten Leiterinnen griffen den politischen Forderungen allen Belastungen und Widrigkeiten zum Trotz bereits voraus. Sie setzten in ihren Einrichtungen sowohl erweiterte Öffnungszeiten, Aufnahmen von Kleinkindern und pädagogische konzeptionelle Veränderungen um. Die psychischen Belastungsfaktoren, Zeitdruck, externes Kontrollgefühl, eine erhöhte Arbeitsdichte, gepaart mit eigenen Erwartungshaltungen führte jedoch bei einem der Befragten bereits dazu, die Arbeit nicht mehr leisten zu können. Eine weitere ist stark Burnout-gefährdet. Betrachtet unter dem Fokus Gesundheitsschutz als Leitungsaufgabe und Ressourcen für Erzieherinnen aus den Studien drängt sich der Gedanke auf, dass der nächste DGB-Index für die Berufsgruppe der Erzieherinnen wesentlich schlechter ausfallen könnte und die Frage „Wie geht’s im Job?“ mit einer wesentlich höheren Unzufriedenheit beantwortet wird. Besonders besorgniserregend ist vor allem die Tatsache, dass die Arbeit in den Gruppen unter den Leitungsaufgaben leidet. Den Kindern steht dann keine verlässliche Bezugsperson zur Verfügung. Ihre geistige, seelische, emotionale und körperliche Entwicklung kann Schaden nehmen. Selbst die Leiterinnen, welche durch Studium ihre Kenntnisse erweitern und professionellen Abstand wahren, klagten über Zeitmangel im Vergleich zu den zu bewältigenden Aufgaben. Das belastet sie selbst und die Erzieherinnen in der Gruppenarbeit. Diese Situation führt zu dauerhaftem Stress. Dauerhafter Stress macht krank und schadet im Endeffekt den Kindern.

Es wird höchste Zeit zum Handeln, wenn wir nicht wollen, dass die für Familien zentrale Institution unserer sich rasend wandelnden Gesellschaft in ernste Schwierigkeiten gerät. Denn das wird sie, wenn Leitungen durch

schwere langwierige Krankheiten zeitweise ausfallen oder sogar wegbrechen. Diese zu befürchtenden Ereignisse werden junge Erzieherinnen wohl eher nicht dazu motivieren, die Leitungsposition anzunehmen.

## **8 Nochmal: Nutzen und Zielgruppen**

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurden Nutzen und Zielgruppen angesprochen. Der Nutzen soll sein, die Belastungsfaktoren und deren Ursachen zu benennen. Nicht nur deshalb, damit sie endlich einmal ausgesprochen und schriftlich festgehalten sind, sondern damit, über die Bildungsgewerkschaft GEW demnächst mit „Zahlen, Daten, Fakten“ überprüft werden kann, wie die Belastungssituation bei Deutschlands KiTaleitungen tatsächlich aussieht. Akademisch Interessierten zeigt die Thesis, dass die Studiengänge über Pädagogik in der frühen Kindheit, besonders mit den Schwerpunkt Management, tatsächlich genau das sind, was von den Expertinnen auch gefordert und gebraucht wird.

Rechtsträger der Kindertageseinrichtungen können anhand der Thesis erkennen, dass Führung und Organisation ihrer Einrichtungen durch die KiTaleitungen nur dann möglich sind, wenn sie mit den nötigen Kompetenzen für die Personalführung ausgestattet werden und sich der Unterstützung durch die Träger im Bedarfsfall sicher sein können. Verantwortungsträger in der Politik können aus der Thesis ersehen, dass Leitungen beitragen, was sie können, bis an oder sogar über die Grenzen ihrer eigenen Gesundheit hinaus, um die Gesetze und Empfehlungen erfolgreich umzusetzen. Sie erkennen, begrüßen und nutzen die Chancen erfolgreich, die sich ihnen bieten. Nun brauchen sie Unterstützung. Welche, das liegt offen auf der Hand.

KiTaleitungen benötigen, um ihren Job gesund und wirkungsvoll ausführen zu können, feste Zeiten, in denen sie ihren administrativen Aufgaben und Planung, Personalführung, Informationsbedarf ... nachgehen können. Dazu müssen Sie, um dem dauerhaften schlechten Gewissen entgegen zu wirken und den Kindern verlässliche Bezugspersonen zur Seite zu stellen, im Gruppendienst ersetzt werden. KiTa braucht einen anderen Personalschlüssel, bemessen am Kind-Erzieherinnen-Verhältnis und den Angeboten, welche die Einrichtung vorhält. Zumindest Leiterinnen brauchen außerdem coaching und Supervision, um mit den psychischen Belastungen und den Rollenkonflikten zurecht zu kommen. Gezielte Leitungsfortbildungen, welche die Themen des sozialstrategischen Managements aufgreifen, Bewältigungsstrategien für stressauslösende Situationen vermitteln, und helfen die Persönlichkeit weiter zu entwickeln, besser noch ein berufsbezogenes Studium in

Sozialmanagement sollte Berufseingangsvoraussetzung sein. Eine anerkennende Gehaltsanpassung gehört dazu. Nebenberufliche Schulung der bereits tätigen Leiterinnen, oder auch hier, besser noch ein Studium, wie es sie ja bereits in steigender Anzahl gibt, sollte für alle Leiterinnen möglich sein.

Den pädagogischen Fachkräften in Leitungspositionen und den Erzieherinnen, die eine Leitungsstelle anstreben, kann die Thesis zeigen, dass auch unter den momentan herrschenden Rahmenbedingungen bereits viel bewirkt worden ist, mit der richtigen Strategie noch viel bewirkt werden kann und dieser Job, bei all seinen Grenzen, Belastungen und Konflikten, sehr viel Wertvolles birgt. Die Unterstützung oft sehr dankbarer Eltern, die Arbeit mit und für Kinder und Zusammenarbeit mit zum Großteil tollen Kolleginnen.

Doch sollte eine gute Leitung nie die Verantwortung sich selbst gegenüber vergessen, denn:

*„Wer keine Zeit für seine Gesundheit hat, wird eines Tages Zeit haben müssen,  
krank zu sein“*

*UNBEKANNT (o. V. 3. [2009])*

# Antrag auf Mitgliedschaft

(Bitte in Druckschrift ausfüllen)

...Online Mitglied werden unter  
[www.gew.de/Mitgliedsantrag.html](http://www.gew.de/Mitgliedsantrag.html)

## Persönliches

Frau/Herr

Nachname (Titel)

Vorname

Straße, Nr.

Postleitzahl, Ort

Telefon

E-Mail

Geburtsdatum

Nationalität

gewünschtes Eintrittsdatum

bisher gewerkschaftlich organisiert bei von / bis (Monat / Jahr)

Name / Ort der Bank

Kontonummer

BLZ

## Berufliches

Berufsbezeichnung (für Studierende: Berufsziel)

Fachgruppe

Diensteintritt / Berufsanfang

Tarif- / Besoldungsgebiet

Tarif / Besoldungsgruppe

Stufe

seit

Bruttoeinkommen Euro monatlich (falls nicht öffentlicher Dienst)

Betrieb / Dienststelle / Schule

Träger des Betriebs / der Dienststelle / der Schule

Straße, Nr. des Betriebs / der Dienststelle / der Schule

Postleitzahl, Ort des Betriebs / der Dienststelle / der Schule

## Ihr Mitgliedsbeitrag:

- BeamtInnen zahlen 0,75 Prozent der Besoldungsgruppe und -stufe, nach der sie besoldet werden.
- Angestellte zahlen 0,7 Prozent der Entgeltgruppe und -stufe, nach der vergütet wird.
- Der Mindestbeitrag beträgt immer 0,6 Prozent der untersten Stufe der Entgeltgruppe I des TVöD.
- Arbeitslose zahlen ein Drittel des Mindestbeitrages.
- Studierende zahlen einen Festbetrag von 2,50 Euro.
- Mitglieder im Referendariat oder Praktikum zahlen einen Festbetrag von 4 Euro.
- Mitglieder im Ruhestand zahlen 0,66 Prozent ihrer Ruhestandsbezüge.

Weitere Informationen sind der Beitragsordnung zu entnehmen.

Jedes Mitglied der GEW ist verpflichtet, den satzungsgemäßen Beitrag zu entrichten. Der Austritt ist mit einer Frist von drei Monaten schriftlich dem Landesverband zu erklären und nur zum Ende eines Kalendervierteljahres möglich.

Mit meiner Unterschrift auf diesem Antrag ermächtige ich die GEW zugleich widerruflich, den von mir zu leistenden Mitgliedsbeitrag vierteljährlich von meinem Konto abzubuchen.

## Beschäftigungsverhältnis:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Honorarkraft           | <input type="checkbox"/> in Elternzeit                             |
| <input type="checkbox"/> angestellt             | <input type="checkbox"/> befristet bis _____                       |
| <input type="checkbox"/> beurlaubt ohne Bezüge  | <input type="checkbox"/> teilzeitbeschäftigt mit ____ Std. / Woche |
| <input type="checkbox"/> beamtet                | <input type="checkbox"/> teilzeitbeschäftigt mit ____ Prozent      |
| <input type="checkbox"/> in Rente / pensioniert | <input type="checkbox"/> Referendariat / Berufspraktikum           |
| <input type="checkbox"/> im Studium             | <input type="checkbox"/> arbeitslos                                |
| <input type="checkbox"/> Altersteilzeit         | <input type="checkbox"/> Sonstiges _____                           |

Ort, Datum

Unterschrift

## wird von der GEW ausgefüllt

GEW-KVI-OV

Dienststelle

Fachgruppe

Kassiererstelle

Tarifbereich

Beschäftigungsverhältnis

Mitgliedsbeitrag Euro

Startmonat

Bitte senden Sie den ausgefüllten Antrag an den für Sie zuständigen Landesverband der GEW bzw. an den Hauptvorstand.

Die uns von Ihnen angegebenen personenbezogenen Daten sind nur zur Erfüllung unserer satzungsgemäßen Aufgaben auf Datenträgern gespeichert und entsprechend den Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes geschützt.

Vielen Dank!  
Ihre GEW

## **Fachgruppe**

Nach § 11 der GEW-Satzung bestehen folgende Fachgruppen:

- Erwachsenenbildung
- Gesamtschulen
- Gewerbliche Schulen
- Grundschulen
- Gymnasien
- Hauptschulen
- Hochschule und Forschung
- Kaufmännische Schulen
- Realschulen
- Schulaufsicht und Schulverwaltung
- Sonderpädagogische Berufe
- Sozialpädagogische Berufe

Bitte ordnen Sie sich einer dieser Fachgruppen zu.

## **Betrieb/Dienststelle**

Hierunter versteht die GEW den jeweiligen Arbeitsplatz des Mitglieds. Im Hochschulbereich bitte den Namen der Hochschule/der Forschungseinrichtung und die Bezeichnung des Fachbereichs/Fachs angeben.

## **Berufsbezeichnung**

Geben Sie hier bitte Ihren Beruf oder Ihre Tätigkeit an, eingetragen werden sollen auch Arbeitslosigkeit oder Ruhestand.

## **Tarifgruppe/Besoldungsgruppe**

Die Angaben Ihrer Vergütungs- oder Besoldungsgruppe ermöglicht die korrekte Berechnung des satzungsgemäßen Beitrags. Sollten Sie keine Besoldung oder keine Vergütung nach TVöD/TV-L oder BAT erhalten, bitten wir Sie um die Angabe Ihres Bruttoeinkommens.



# Ihr Kontakt zur GEW

## Unsere Adressen

### **GEW Baden-Württemberg**

Silcherstraße 7  
70176 Stuttgart  
Telefon: 0711/21030-0  
Telefax: 0711/21030-45  
E-Mail: [info@gew-bw.de](mailto:info@gew-bw.de)  
[www.gew-bw.de](http://www.gew-bw.de)

### **GEW Bayern**

Schwanthalerstraße 64  
80336 München  
Telefon: 089/544081-0  
Telefax: 089/53894-87  
E-Mail: [info@gew-bayern.de](mailto:info@gew-bayern.de)  
[www.gew-bayern.de](http://www.gew-bayern.de)

### **GEW Berlin**

Ahornstraße 5  
10787 Berlin  
Telefon: 030/219993-0  
Telefax: 030/219993-50  
E-Mail: [info@gew-berlin.de](mailto:info@gew-berlin.de)  
[www.gew-berlin.de](http://www.gew-berlin.de)

### **GEW Brandenburg**

Allestraße 6a  
14469 Potsdam  
Telefon: 0331/27184-0  
Telefax: 0331/27184-30  
E-Mail: [info@gew-brandenburg.de](mailto:info@gew-brandenburg.de)  
[www.gew-brandenburg.de](http://www.gew-brandenburg.de)

### **GEW Bremen**

Bahnhofplatz 22-28  
28195 Bremen  
Telefon: 0421/33764-0  
Telefax: 0421/33764-30  
E-Mail: [info@gew-hb.de](mailto:info@gew-hb.de)  
[www.gew-bremen.de](http://www.gew-bremen.de)

### **GEW Hamburg**

Rothenbaumchaussee 15  
20148 Hamburg  
Telefon: 040/414633-0  
Telefax: 040/440877  
E-Mail: [info@gew-hamburg.de](mailto:info@gew-hamburg.de)  
[www.gew-hamburg.de](http://www.gew-hamburg.de)

### **GEW Hessen**

Zimmerweg 12  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/971293-0  
Telefax: 069/971293-93  
E-Mail: [info@gew-hessen.de](mailto:info@gew-hessen.de)  
[www.gew-hessen.de](http://www.gew-hessen.de)

### **GEW Mecklenburg-Vorpommern**

Lübecker Straße 265a  
19059 Schwerin  
Telefon: 0385/48527-0  
Telefax: 0385/48527-24  
E-Mail: [landesverband@gew-mv.de](mailto:landesverband@gew-mv.de)  
[www.gew-mv.de](http://www.gew-mv.de)

### **GEW Niedersachsen**

Berliner Allee 16  
30175 Hannover  
Telefon: 0511/33804-0  
Telefax: 0511/33804-46  
E-Mail: [email@gew-nds.de](mailto:email@gew-nds.de)  
[www.gew-nds.de](http://www.gew-nds.de)

### **GEW Nordrhein-Westfalen**

Nünningstraße 11  
45141 Essen  
Telefon: 0201/29403-01  
Telefax: 0201/29403-51  
E-Mail: [info@gew-nrw.de](mailto:info@gew-nrw.de)  
[www.gew-nrw.de](http://www.gew-nrw.de)

### **GEW Rheinland-Pfalz**

Neubrunnenstraße 8  
55116 Mainz  
Telefon: 06131/28988-0  
Telefax: 06131/28988-80  
E-Mail: [gew@gew-rlp.de](mailto:gew@gew-rlp.de)  
[www.gew-rlp.de](http://www.gew-rlp.de)

### **GEW Saarland**

Mainzer Straße 84  
66121 Saarbrücken  
Telefon: 0681/66830-0  
Telefax: 0681/66830-17  
E-Mail: [info@gew-saarland.de](mailto:info@gew-saarland.de)  
[www.gew-saarland.de](http://www.gew-saarland.de)

### **GEW Sachsen**

Nonnenstraße 58  
04229 Leipzig  
Telefon: 0341/4947404  
Telefax: 0341/4947406  
E-Mail: [gew-sachsen@t-online.de](mailto:gew-sachsen@t-online.de)  
[www.gew-sachsen.de](http://www.gew-sachsen.de)

### **GEW Sachsen-Anhalt**

Markgrafenstraße 6  
39114 Magdeburg  
Telefon: 0391/73554-0  
Telefax: 0391/73134-05  
E-Mail: [info@gew-lsa.de](mailto:info@gew-lsa.de)  
[www.gew-lsa.de](http://www.gew-lsa.de)

### **GEW Schleswig-Holstein**

Legienstraße 22-24  
24103 Kiel  
Telefon: 0431/5195-1550  
Telefax: 0431/5195-1555  
E-Mail: [info@gew-sh.de](mailto:info@gew-sh.de)  
[www.gew-sh.de](http://www.gew-sh.de)

### **GEW Thüringen**

Heinrich-Mann-Straße 22  
99096 Erfurt  
Telefon: 0361/59095-0  
Telefax: 0361/59095-60  
E-Mail: [info@gew-thueringen.de](mailto:info@gew-thueringen.de)  
[www.gew-thueringen.de](http://www.gew-thueringen.de)

### **Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Hauptvorstand**

Reifenberger Straße 21  
60489 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/78973-0  
Telefax: 069/78973-201  
E-Mail: [info@gew.de](mailto:info@gew.de)  
[www.gew.de](http://www.gew.de)

### **GEW-Hauptvorstand Parlamentarisches Verbindungsbüro Berlin**

Wallstraße 65  
10179 Berlin  
Telefon: 030/235014-0  
Telefax: 030/235014-10  
E-Mail: [parlamentsbuero@gew.de](mailto:parlamentsbuero@gew.de)

