

**University of Applied Sciences Koblenz**

Rhein Mosel Campus Koblenz

Fachbereiche: Betriebs- und Sozialwirtschaft;  
Sozialwesen

Studiengang: Bildungs- und Sozialmanagement  
mit Schwerpunkt frühe Kindheit B. A.

## ■ Bachelor-Thesis

Corinna Langen  
Altkönigstraße 57  
61476 Kronberg

---

**Auswirkungen von Kirchengvorstandsstrukturen auf deren Umsetzungsbereitschaft hinsichtlich nationaler Bestrebungen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich**

Untersuchung am Beispiel von 12 ausgewählten Trägern im Bereich der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau mit ergänzenden Experteninterviews

---

31.10.2011

**Erstgutachter:** Prof. Dr. Ralf Haderlein

**Zweitgutachter:** Dr. Monika Frink

**Note:** 1,0

---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Zusammenfassung</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>2. Professionalisierung, eine allgemeine Begriffsbestimmung</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Anwendung des Begriffs Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich - ein kurzer historischer Abriss</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Gesellschaftliche Veränderungen als Treiber der Professionalisierung</b>	<b>14</b>
<b>3. Nationale Bestrebungen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Höherqualifizierung der pädagogischen Fachkräfte</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Qualitätsmanagement und Bildungspläne</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Kritische Würdigung der bisherigen Vorschläge und Empfehlungen</b>	<b>21</b>
<b>4. Die Trägerstruktur der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau: Rechtsgrundlagen und Aufbauorganisation</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Organisation einer Kirchengemeinde</b>	<b>23</b>
<b>4.2 Kirchengemeinde als Träger einer Kindertagesstätte</b>	<b>24</b>
<b>4.3 Trägeraufgaben</b>	<b>25</b>
<b>4.4 Kirchenvorstände als Organ des Trägers</b>	<b>27</b>
<b>4.5 Funktionen und Anforderungen an Kirchenvorstände im Managementbereich von Kindertagesstätten</b>	<b>28</b>

---

<b>5.</b>	<b>Untersuchung am Beispiel von 12 ausgewählten Trägern und deren Kirchenvorständen im Bereich der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau</b>	<b>30</b>
5.1	Entwicklung eines Fragebogens als Datenerhebungsinstrument	31
5.1.1	Inhalte des Fragebogens	31
5.1.2	Quantitative Datenabfrage	34
5.1.3	Qualitative Datenabfrage	35
5.2	Durchführung der Befragung und Erfahrungen	37
5.3	Strukturen der Auswertung	38
5.4	Ergebnisse	40
5.4.1	Gesamtergebnis aller Träger: Quantitative Merkmale	40
5.4.2	Gesamtergebnis aller Träger: Qualitative Merkmale	44
5.4.3	Ergänzende Zitate von KV-Vorsitzenden	47
<b>6.</b>	<b>Analyse der Ergebnisse</b>	<b>48</b>
6.1	Quantitative Ergebnisse	48
6.2	Qualitative Ergebnisse	50
<b>7.</b>	<b>Ergänzende Experteninterviews</b>	<b>51</b>
7.1	Vorgehensweise	52
7.2	Strukturen der Auswertung und Ergebnisse	53
7.3	Experteneinschätzung der Kausalzusammenhänge	56
7.4	Analyse der Experteninterviews	57
<b>8.</b>	<b>Zusammenfassende Aussagen</b>	<b>58</b>
<b>9.</b>	<b>Handlungsbedarfe und Veränderungsmaßnahmen</b>	<b>60</b>
	<b>Literatur</b>	<b>63</b>
	<b>Links</b>	<b>68</b>

---

## Zusammenfassung

Der Kindertagesstättenbereich befindet sich seit Anfang 2000 in einem massiven Wandlungsprozess. Infolge dessen entstanden eine Reihe politisch und fachwissenschaftlich initiiertes Maßnahmen mit dem Ziel, den gesamten Bereich der Frühpädagogik zu professionalisieren. Dies stellt auch die Träger von Einrichtungen innerhalb der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau vor große Herausforderungen. In diesem Zusammenhang werden insbesondere die Mitglieder eines Kirchenvorstands als Trägerorgan mit einer Fülle von Aufgaben konfrontiert, die es im Sinne gestiegener gesellschaftlicher Anforderungen zu meistern und professionell zu gestalten gilt.

Um den Prozess der Professionalisierung noch stärker als bisher voranzutreiben, soll untersucht werden, inwieweit sich Kirchenvorstandsstrukturen auf deren Umsetzungsbereitschaft hinsichtlich nationaler Bestrebungen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich auswirken. Die Untersuchung erfolgt am Beispiel von 12 ausgewählten Trägern im Bereich der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau mit ergänzenden Experteninterviews. Als Datenerhebungsinstrument wird ein Fragebogen eingesetzt, der quantitative und qualitative Aspekte abfragt.

Im Ergebnis weisen sowohl die befragten Kirchenvorstände als auch deren Vorstandsvorsitzende ein mehrheitliches Strukturprofil auf. Die damit implizierten Handlungsweisen legen den Schluss nahe, dass die Bereitschaft bei Kirchenvorständen zur Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen insgesamt eher gering ausfällt. Nach Auswertung der Befragung zeigt sich die geringste Unterstützungsbereitschaft für die Akademisierung des Erzieherinnenberufs, obwohl diese Maßnahme zur Professionalisierung des Elementarbereichs von Fachwelt und Öffentlichkeit am meisten präferiert und diskutiert wird.

Die Untersuchung zeigt, dass es angesichts der drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen und den damit verbundenen Anforderungen an Kindertagesstätten nicht ausreichend ist, Maßnahmen zur Professionalisierung im Wesentlichen an der direkten pädagogischen Arbeit anzusetzen. Es ist vielmehr erforderlich, die Befähigung der Fachkräfte im Sinne der Professionalisierung des Elementarbereichs durch die gleichzeitige Erhöhung der Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit der verantwortlichen Kirchenvorstandsmitglieder grundlegend und aktiv zu ergänzen.

Key words:

Professionalisierung, Kirchenvorstand, Fragebogen, Strukturprofil, Umsetzungsbereitschaft

---

**Abstract**

Since the beginning of 2000, the field of Early Childhood Education and Care is in a profound process of change. As a result, a series of political and professional initiatives were undertaken to professionalize the entire field of Early Childhood Education and Care. These have imposed significant challenges upon the holders of day care centers in the Protestant Church of Hessen and Nassau. Especially members of church councils are confronted with a variety of tasks in order to be able to meet enhanced societal demands in a professional way.

To speed up the process of professionalization a survey is performed, which investigates how structures of church councils influence their willingness of implementation of national efforts concerning the professionalization of Early Childhood Education and Care. The survey comprises 12 selected church councils of the Protestant Church of Hessen and Nassau, and is supplemented by interviews with experts. The data tool of the survey is a questionnaire, covering quantitative and qualitative aspects.

Results: The interviewed members of the church councils and although their chairpersons reveal a majority structure profile. The implied behaviors lead to the conclusion, that the willingness of the members of church councils to implement measures of professionalization is overall rather low. The evaluation of the survey reveals the least willingness to support the academisation of kindergarten teachers, although this measure for the professionalization of Early Childhood Education and Care is widely preferred and discussed among experts and in public.

The investigation shows, that in view of the societal challenges and the associated requirements for day care centers, it will not be sufficient to predominately professionalize the pedagogical work. Beyond this it will be necessary to complement the ability of the specialists in the sense of professionalizing Early Childhood Education and Care by the simultaneous increasing the readiness and ability to affect change of responsible churchwardens actively and fundamentally.

Key words:

Professionalization, church council, questionnaire, structure profile, willingness of implementation

---

**Abkürzungsverzeichnis**

AWO	Arbeiterwohlfahrt
BETA	Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V.
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend
bzw.	beziehungsweise
EKHN	Evangelische Kirche in Hessen und Nassau
EPPE	Effective Pre-school and Primary Education Project
FBBE	Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung
HB	Handlungsbedarf
Kita	Kindertagesstätte
KTK	Verband Katholischer Kindertageseinrichtungen
KV	Kirchenvorstand
KVV	Kirchenvorstandsvorsitzender
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PIK	Profis in Kitas
PISA	Programme for International Student Assessment
PQ-Sys®	Gütesiegel des Paritätischen Wohlfahrtsverbands
QM	Qualitätsmanagement
RJWG	Reichsjugendwohlfahrtsgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SU	Summe
vgl.	vergleiche
WiFF	Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte

---

**Abbildungsverzeichnis**

- Abb. 1 Fragebogenauswertung quantitative Daten
- Abb. 2 Fragebogenauswertung qualitative Daten
- Abb. 3 Anteile der Altersstufenverteilung
- Abb. 4 Dauer der KV-Zugehörigkeit
- Abb. 5 Anteile höchster Bildungsabschlüsse
- Abb. 6 Anteile aktueller beruflicher Tätigkeiten
- Abb. 7 Verteilung der Weiterbildungsbereiche
- Abb. 8 Fragebogenauswertung quantitative Daten: Strukturmerkmale der  
Kirchenvorstandsvorsitzenden
- Abb. 9 Vergleich Strukturmerkmale
- Abb. 10 Verteilung der Bedeutung von Professionalisierungsmaßnahmen
- Abb. 11 Anzahl der gewählten Antwortkategorien
- Abb. 12 Experteneinschätzung zur Umsetzungsbereitschaft von KV

---

## 1. Einleitung

Seit Anfang 2000 befindet sich der Kindertagesstättenbereich in einem massiven Wandlungsprozess. Ausgelöst durch die gesellschaftlichen Veränderungen und den damit verbundenen Anforderungen an den Elementarbereich sehen sich die Verantwortlichen im System der Kindertagesstätten mit großen Herausforderungen und Erwartungen seitens der Gesellschaft konfrontiert. Stellenweise erhält die Kindertagesstätte sogar die Bedeutung eines zentralen Instruments zur „[...] Bewältigung einer Vielzahl gesellschaftlicher Probleme [...]“ (Gerstenberger 2008, S. 7).

Die Ergebnisse deutscher Schüler bei der ersten PISA-Studie im Jahre 2000, die demografische Entwicklung sowie der Wandel familialer Lebenslagen haben dazu geführt, dass Kindertagesstätten in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt sind. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere die Erfüllung des gesetzlich verankerten Bildungsauftrags angezweifelt und die Qualität der elementarpädagogischen Einrichtungen insgesamt infrage gestellt (vgl. Roux 2002). Dabei traten auch die Schwachstellen im System der deutschen Kindertagesstätten deutlich zutage. Diese wurden insbesondere in den Bereichen Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte, Qualitätsentwicklung und der fehlenden grundlegenden Beachtung des Bildungsaspekts identifiziert (ebenda).

In den darauffolgenden Jahren entstand eine Reihe politisch und fachwissenschaftlich initiiert Maßnahmen, mit dem Ziel, die identifizierten Schwächen zu beheben und den gesamten Bereich der Frühpädagogik zu professionalisieren. Dazu wurde insbesondere das praktische Arbeitsfeld in Kindertagesstätten und die Veränderungen der Kita zu „Dienstleistungsunternehmen“ in den Blick genommen. Auch wurden die Anforderungen an das Management von Kindertagesstätten als Unternehmen beispielsweise von Klug (2001), Wehrmann (2003) und Erath (2007) zunehmend thematisiert.

Dabei stellt sich zunächst die Frage: Wer ist verantwortlich für das Management des Unternehmens Kindertagesstätte? Wer steht auf der obersten Verantwortungsebene, lenkt das Unternehmen, führt Entscheidungen herbei und vertritt diese gegenüber den „Geldgebern“? Diese Verantwortung kommt den Trägern von Kindertageseinrichtungen zu. Allerdings wird genau diesen die Bereitschaft zur Veränderung weitestgehend abgesprochen. Statt dessen sehen sie sich mit dem Vorwurf konfrontiert, sie würden sich „[...] eher durch Trägheit statt Innovationsfreudigkeit“ auszeichnen (Wehrmann 2008, S. 43).

Wenngleich es „den“ Träger aufgrund der in Deutschland vorherrschenden „äußerst heterogenen Trägerlandschaft“ (Fthenakis 2003, S. 14) ohnehin nicht gibt, muss dabei auch immer



---

bedacht werden, dass die jeweiligen, mit Trägerverantwortung betrauten Organisationen von Menschen vertreten und geführt werden. Somit hängt der „Weg“, den eine Kindertagesstätte geht und deren Zukunftsentwicklung ganz wesentlich von den Entscheidungen der Menschen ab, die als Vertreter des Trägers für die Einrichtung verantwortlich sind.

Ob also die notwendigen Veränderungen in einer Kindertagesstätte herbeigeführt werden, die zur Professionalisierung des Elementarbereichs beitragen, ist davon abhängig, ob die Vertreter des jeweiligen Trägers die entsprechenden Maßnahmen befürworten, unterstützen und damit zu deren Umsetzung bereit sind und sich auch dafür einsetzen. Daher stellt sich die Frage, von welchen Faktoren es abhängt, ob und wie Trägervertreter bereit sind, die Bestrebungen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich aktiv umzusetzen.

In der vorliegenden Arbeit sollen daher die jeweils vorzufindenden Strukturen innerhalb eines Trägergremiums und deren Auswirkungen auf die Umsetzungsbereitschaft hinsichtlich der Bestrebungen zur Professionalisierung von Kindertagesstätten untersucht werden.

Die Arbeit verfolgt dabei zwei aufeinander aufbauende Ziele:

- Es sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie sich Kirchenvorstandsstrukturen auf deren Umsetzungsbereitschaft hinsichtlich nationaler Bestrebungen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich auswirken.
- Es sollen aus diesen Erkenntnissen Maßnahmen entwickelt werden, die dazu beitragen können, den Professionalisierungsprozess in Kindertagesstätten voranzutreiben.

Hierzu werden zunächst die aktuell vorliegenden Modelle zur Professionalisierung des Kindertagesstättenbereichs kurz vorgestellt und die Ursachen für die Entstehung der Maßnahmen zur Professionalisierung sowie deren Inhalte erläutert. Im zweiten Schritt wird ein Überblick über Rechtsgrundlagen und Aufbauorganisation der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau gegeben, weil deren Trägerstruktur die Basis für die nachfolgende Untersuchung bildet. In dieser werden als Kernpunkt Strukturen von Kirchenvorständen in ihrer Funktion als Trägervertreter einer Kindertagesstätte sowie die daraus folgenden Auswirkungen auf die Umsetzungsbereitschaft von Professionalisierungsmaßnahme analysiert. Diese Analyse basiert auf einer Befragung von 12 ausgewählten Kirchenvorständen in ihrer Funktion als Trägervertreter sowie ergänzenden Interviews mit sechs Experten aus dem Umfeld von Kindertagesstätten. Abschließend werden aus den dargestellten Ergebnissen Hand-

---

lungsbedarfe abgeleitet und konkrete Schritte für mögliche Veränderungsmaßnahmen aufgezeigt.

## **2. Professionalisierung, eine allgemeine Begriffsbestimmung**

Der Begriff „Profession“ leitet sich aus dem lateinischen Wort „professio“ = Beruf ab (Duden online). Hieraus hat sich in unserer Alltagssprache das Adjektiv „professionell“ als Synonym für eine gute, qualitativ hochwertige Tätigkeit herausgebildet. Eine in diesem Sinne „professionell“ ausgeführte Tätigkeit vermittelt den Eindruck vorhandener Sach- und Fachkenntnisse und wird von Dritten auch damit assoziiert. Als weiteres Merkmal professioneller Arbeit wird die Bezahlung einer Tätigkeit angesehen (Universität Hamburg, 2010). Damit kann Professionalisierung im Allgemeinen zunächst als Verlagerung von freiwillig übernommenen Aufgaben, beispielsweise aus der Familie oder dem Ehrenamt, zu einer Berufstätigkeit, die finanziell entlohnt wird und gewisse Fachkenntnisse und Fertigkeiten voraussetzt, bezeichnet werden. Der Begriff Professionalisierung bezeichnet weitergehend die Entstehung einer Profession als eine bestimmte Art von Beruflichkeit, die sich durch besondere Merkmale von anderen Berufen abgrenzt (ebenda).

Fachwissenschaftlich lassen sich im Kontext von Professionalisierung unterschiedliche Ansätze und Theorien finden, die verschiedene Aspekte und Ausgangspunkte innerhalb dieses Diskurses fokussieren. Die Konzepte zur Bestimmung und Definition sind abhängig von „[...] Personen, Interaktionen, Organisationen, Arbeitsfeldern, Berufsgruppen und Berufssystemen im Zusammenhang mit handlungsfeldspezifischen, sozialpolitischen und gesellschaftlichen Perspektiven professionellen Handelns“ (Cloos 2007, S. 13). Ein Blick in die Geschichte der Professionssoziologie zeigt, dass die Entstehung von Professionen jeweils auf der Veränderung der gesellschaftlichen Grundordnung basiert und eine Folge funktionaler Ausdifferenzierung ist (Stichweh 1996, S. 50 ff.). In der frühen Neuzeit (16.-19. Jahrhundert) beschäftigten sich Professionen mit den damals aktuellen Problembezügen der Menschen in der Gesellschaft. Aus den Beziehungen zu Gott, sich selbst und den anderen Menschen entwickelten sich die drei klassischen Professionen Theologie, Medizin und Jurisprudenz. Sie bezogen sich auf die gesamte Gesellschaft. Im Zeitverlauf entwickelten sich hieraus später Professionen in Abhängigkeit der jeweiligen Erfordernisse vorhandener gesellschaftlicher Teilbereiche, wie zum Beispiel Professionen in der Physik oder Chemie (Combe, Helsper 1996, S.15).

Ein soziologischer Ansatz zur Definition von Professionen orientiert sich an der Bestimmung von Statusmerkmalen und Indikatoren. Diese lassen sich nach Langer und Schröer auf die

---

Theorie der amerikanischen Soziologen Parsons (1902-1979) und Hughes (1897-1983) zurückführen und besitzen auch heute noch ihre Gültigkeit (Langer, Schröder 2011, S. 13). Zu diesen Merkmalen gehören (Langer, Schröder 2011, S. 13 und Thole 2008, S. 273):

- Durch Studium erworbenes Wissen, ein entsprechender akademischer Titel und ein ausgewiesenes Fachwissen sowie fachliches Können (Expertenwissen),
- eine geregelte berufliche Zugangsberechtigung durch eine Berufsorganisation,
- Autonomie bezüglich des beruflichen Engagements und der Berufsausübung sowie Unabhängigkeit von staatlichen oder fachfremden Interventionen,
- Gemeinwohlorientierung und Berufsethik als Grundlage des Handelns.

Der Begriff Professionalität beinhaltet aufgrund seiner historischen Entstehung auch immer eine positive Bewertung von Handlungen und Verhaltensweisen. Es geht darum, das „Richtige“ auch „gut“ zu tun. Die Bestimmung, was als „richtig“ angesehen wird und welche Merkmale zur Beurteilung von Güte herangezogen werden können, erfordert eine Anbindung an „berufsspezifische Normen und Werte“, die in allen Theorieansätzen die Grundlage professionellen Handelns darstellen (Balluseck 2008, S.24). Professionalisierung kann somit zusammenfassend als Prozess verstanden werden, der Berufe an den Status einer Profession annähert und die damit verbundenen Strategien und Maßnahmen entlang des zugrunde liegenden theoretischen Denkmodells definiert.

## **2.1 Anwendung des Begriffs Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich**

Wird von Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich gesprochen, sind damit in erster Linie die Befähigung der pädagogischen Fachkräfte zu professionellem Handeln und der Erwerb von Qualifikationen, die sie dazu befähigen, gemeint (Balluseck 2008, S. 27). Für den Bereich der Frühpädagogik wurden die bisher vorhandenen Professionalisierungskonzepte seit Mitte der 90er Jahre entsprechend ausdifferenziert und weiterentwickelt. Beispielsweise findet das als „interaktionistischer Ansatz“ bekannte Denkmodell von Freidson (2001) in den Bildungskonzepten von Schäfer in der Form von „fall- und feldbezogenen Konzepten“ Anwendung (Thole et al 2008, S. 275). Im Zentrum dieser Theorie stehen die pädagogischen Beziehungen zwischen der Erzieherin und dem Kind sowie die Fähigkeiten der Fachkräfte, die vom Kind selbst organisierten Lernprozesse wahrzunehmen, aufzugreifen, herauszufordern und zu unterstützen.

Tietze fokussiert in seinem Ansatz die sorgfältige pädagogische Planung auf der Grundlage von ausgewiesenem Fachwissen sowie breitem Erfahrungswissen als Ausgangspunkt professionellen Handelns (Thole et al 2008, S. 275). Dieser Theorie von Professionalität

---

liegen „wirksamkeitsevaluierende und qualitätssichernde“ Annahmen zugrunde (ebenda). Die Kompetenzen von pädagogischen Fachkräften bilden den Kern professionellen Handelns und sollen durch Indikatoren nachvollzieh- und überprüfbar werden.

Einen weiteren Denkansatz im Kontext der Professionalisierung stellt Beher zur Verfügung. Sie definiert professionelles Handeln entlang eines Kompetenzkatalogs, der neben dem Willen und der Fähigkeit, sich das aktuell relevante Wissen anzueignen, acht weitere Kompetenzbereiche umfasst (Beher 2004, S.191). Diese sind Kommunikativ- und Konfliktlösungskompetenz, Wahrnehmungs- und Beobachtungskompetenz, Reflexionsfähigkeit, Empathie, Flexibilität, Offenheit, pädagogisch kreative Verhaltensweisen im Umgang mit den Kindern und in der Ausgestaltung der Angebote sowie eine „gefestigte, selbstbewusste Gesamtpersönlichkeit, die über reflektierte Wertvorstellungen und Grundhaltungen [...] verfügt“ (ebenda).

Allen Konzepten liegt das Ziel zugrunde, die Adressaten pädagogischer Arbeit, eben die Kinder, zu qualifizieren, ihnen zur Entdeckung und Aneignung der Welt zu verhelfen sowie zur Entwicklung einer eigenständigen, starken Persönlichkeit beizutragen. Diesem Ziel folgen zunächst auch die evidenzbasierten Modelle zur Professionalisierung der pädagogischen Praxis, wie zum Beispiel von Otto, Polutta und Ziegler (2010). Sie beinhalten, ähnlich den wirksamkeitsevaluierenden Theorien von Tietze die Fragestellung: „Was wirkt?“, beziehen aber im Weiteren die jeweiligen Bedingungen, unter denen Ergebnisse zustande kommen, mit ein. „Eine evidenzbasierte Praxis versucht festzulegen, was genau unter welchen Bedingungen aufgrund der Initiierung welcher pädagogischer Methoden im Bezug auf welche Intentionen Erfolg verspricht“ (Thole 2008, S. 277). Die evidenzbasierten Modelle erheben somit den Anspruch, pädagogisches Handeln auf ein empirisch abgesichertes Wissen stützen zu können.

Die unterschiedlichen Denk- und Theoriemodelle sind zum großen Teil auch in den Publikationen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wieder zu finden. Das Bundesministerium selbst definiert Professionalität als „Kompetenz für fachliches Handeln“, das auf „systematisiertem Wissen“ und „bewährten Handlungsmustern“ basiert und auch in „komplexen Anforderungssituationen“ einsetz- und abrufbar ist (BMFSFJ, 2002 S. 64).

---

## 2.2 Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich - ein kurzer historischer Abriss

Es stellt sich zunächst die Frage, woher das Bestreben kommt, die berufliche Tätigkeit im Bereich der Elementarpädagogik zu professionalisieren. Um dies beantworten zu können, ist es hilfreich, einen kurzen Blick auf die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte von Kindertagesstätten zu werfen. Das Thema der öffentlichen Kinderbetreuung und -erziehung war schon früh sehr eng mit den Entwicklungen und Veränderungen in unserer Gesellschaft sowie den daraus resultierenden Anforderungen verknüpft. Die erste öffentliche, institutionalisierte Kinderbetreuung fand ihren Ursprung im 19. Jahrhundert als Folge der Industrialisierung und damit einhergehenden wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen. Damals waren insbesondere ärmere Familien auf das Einkommen beider Elternteile angewiesen. Um eine Beaufsichtigung der Kinder sicher zu stellen und damit ihrer Verwahrlosung vorzubeugen, entstanden die sogenannten Kinderbewahranstalten (vgl. Nagel, 2000, S. 1).

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs entwickelten sich die Kindergärten in unterschiedliche Richtungen: Die Einrichtungen in der damaligen Deutschen Demokratischen Republik stellten staatlich finanzierte, durch Rechtsanspruch abgesicherte Betreuungsplätze zur frühen Heranbildung einer sozialistischen Staatsbürgerpersönlichkeit zur Verfügung. Damit wurde auch die Beteiligung der Frauen an der Erwerbstätigkeit zur Selbstverständlichkeit. Dagegen wurden die Tageseinrichtungen für Kinder in der Bundesrepublik Deutschland zunächst nur als Betreuungsangebot für Familien in sozialen Notlagen angesehen. Bildung und Betreuung der Kinder war die originäre Aufgabe der Familien. Die staatliche Zuständigkeit für die Kindertagesstätten war seit 1922 durch das Reichswohlfahrtsgesetz (RJWG) der Kinder- und Jugendfürsorge zugeordnet. Öffentliche Kleinkinderziehung wurde, wie bereits in den Jahren zuvor, als „sozialhygienische Maßnahme“ verstanden (Mönch-Kalina, o.A).

In der Bundesrepublik waren der „Sputnikschock“ Ende der 50er Jahre und das Wirtschaftswachstum der 60er Jahre der Auslöser für eine bis in die Vorschulerziehung reichende Bildungsreform und die Zuordnung der Kindergärten als Elementarbereich auf die unterste Stufe des Bildungssystems. Der Fokus frühpädagogischer Arbeit verlagerte sich neben der Unterstützung von Eltern auf die pädagogische Förderung von Kindern. Diese fand in den 70er Jahren in Form einer verstärkten schulbezogenen Förderung durch den Einsatz funktionsdidaktischer Programme im letzten Kindergartenjahr statt. Auch wurde in Modellversuchen die Beschulung der Fünfjährigen in sogenannten Vorklassen erprobt. Diese Art schulbezogener Bildungsförderung konnte sich in der Praxis jedoch nicht durchsetzen. Ende

---

der 70er Jahre wurde „die hohe Theorie der Curriculumsdiskussion durch eine einfache Theorie der Praxis abgelöst“ (Roux 2002, S. 3). Pädagogische Programme orientierten sich nun verstärkt an ganzheitlichen Aspekten frühkindlicher Förderung.

1996 wurde mit dem zweiten Änderungsgesetz des achten Sozialgesetzbuchs (SGB VIII) der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem vollendeten dritten Lebensjahr eingeführt. Veranlassung dazu war das im Jahr 1992 im Schwangeren- und Familienhilfegesetz verankerte Ziel, ungeborenes Leben zu schützen. In den Jahren danach fand der Bereich der Frühpädagogik, insbesondere in Bezug auf den gesetzlich verankerten Bildungsauftrag in § 22 Abs. 3 des SGB VIII, jedoch wenig öffentliches Interesse (vgl. Roux 2002, S.3).

### **2.3 Gesellschaftliche Veränderungen als Treiber der Professionalisierung**

Ausgelöst durch die Ergebnisse der ersten PISA-Studie im Jahr 2000 und die nachfolgende Erkenntnis der Bedeutung früher Bildungsprozesse ist der Elementarbereich und die dort tätigen Fachkräfte in Verbindung mit den Erfordernissen des gesellschaftlichen Wandels in den Fokus von Familien-, Sozial-, Bildungs- und Wirtschaftspolitik gerückt. Die vorhandenen gesellschaftlichen Problemstellungen sind vielfältig, komplex und auf verschiedene Art und Weise miteinander verbunden oder bedingen einander. Im Zentrum der Herausforderungen stehen der demografische Wandel und die damit verbundenen Fragen nach der Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft und der Sicherung unserer Sozialsysteme. Seit 2003 ist die Bevölkerungswachstumsrate in Deutschland kontinuierlich rückgängig (Statistisches Bundesamt 2011c, S. 6). Im Jahr 2003 lebten rund 82,5 Mio. Menschen in Deutschland, im Jahr 2009 waren es nur noch rund 81,9 Mio. (Weltbank 2011). Dieser negative Trend kann nur durch eine steigende Geburtenrate gestoppt werden. Aktuell bringt jede Frau in Deutschland gemäß Untersuchung des Max-Planck-Instituts für Demografische Forschung rund 1,6 Kinder zur Welt (Max-Planck-Institut 2011). Die zur Reproduktion unserer Gesellschaft notwendige Geburtenrate beträgt jedoch rechnerisch 2,1 Kinder pro Frau (Dickmann 2003).

Nach Angaben des BMFSFJ ist die Fertilitätsrate insbesondere davon abhängig, ob Familien ihre Lebensmodelle verwirklichen können und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als gesichert angesehen wird (BMFSFJ 2006, S.8 f). Zudem werden Frauen angesichts des jetzt schon bestehenden und massiv wachsenden Fachkräftemangels verstärkt als Arbeitnehmer benötigt. Eine aktuell von Mc Kinsey durchgeführte Studie ergab, dass bis zum Jahr 2025 aufgrund des demografischen Wandels bis zu 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden (Mc Kinsey & Company 2011).

---

Einen weiteren Aspekt gesellschaftlicher Veränderungen stellt der Wandel von der Industrienation zur Wissensgesellschaft dar. Als rohstoffarmes Land ist Deutschland insbesondere von geistigen Innovationen abhängig, die durch Wissen und Bildung entstehen. Dadurch erhält Bildung eine hohe Priorität und stellt auch im Zusammenhang mit Armutsprävention und sozialer Sicherung die Grundlage für die Funktionsfähigkeit und Produktivität unserer Gesellschaft dar (vgl. Henry-Huthmacher, Wilamowitz-Moellendorf 2004, S. 9).

Gesellschaftliche Veränderungen lassen sich auch in der zunehmenden Heterogenität und der wachsenden Pluralität von Familienbiografien erkennen. So erhöhte sich der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund deutlich, während gleichzeitig die Bevölkerungsanzahl insgesamt zurückging (vgl. Statistisches Bundesamt 2011). Des Weiteren lässt sich bei den familiären Lebensformen ein Zuwachs von alternativen Formen des Zusammenlebens (Alleinerziehende, Lebenspartnerschaften) bei gleichzeitiger Abnahme der Ehepaare feststellen. Auch in der Erwerbsbiografie von Familien lassen sich deutliche Veränderungen erkennen. Während das klassische Modell des Alleinernährers abnimmt, ist die Anzahl der Familien, in denen beide Elternteile aktiv am Erwerbsleben teilnehmen, deutlich gestiegen. Ebenso kann beim Anteil der Familien ohne Einkommen aus aktiver Erwerbstätigkeit eine Zunahme verzeichnet werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2011a).

Aus den komplexen gesellschaftlichen Veränderungen sind hohe Anforderungen an die institutionelle Kleinkinderziehung in Kindertageseinrichtungen erwachsen. Vielfach werden der Elementarbereich und die damit assoziierte frühkindliche Förderung sogar als „[...] zentrales Instrument für die Bewältigung einer Vielzahl gesellschaftlicher Probleme [...]“ angesehen (Gerstenberger 2008, S. 7). Die Anforderungen an die Einrichtungen der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) lassen sich im Einzelnen wie folgt benennen:

- Durch den demografischen Wandel rückt die Bereitstellung von flexiblen, bedarfsgerechten sowie an den Anforderungen des Arbeitsmarkts orientierten Betreuungsangeboten in den Vordergrund. Demzufolge wird die Übernahme bisher originärer Familienaufgaben bei gleichzeitigem Aufbau und Sicherung von tragfähigen Erziehungspartnerschaften zur Aufgabe elementarpädagogischer Einrichtungen.
- Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft impliziert die Notwendigkeit, das künftige menschliche Kapital, in dem Fall die heutigen Kinder, bestmöglichst zu „nutzen“. Das bedeutet: Die Kinder von heute sind das Humankapital unserer Wirtschaft von morgen. In diesem Zusammenhang stellt sich einerseits die Frage nach Inhalten und

---

der Gestaltung von Bildungsprozessen. Andererseits geraten auch der Einsatz von Finanzmitteln in Form von Bildungsinvestitionen und die dadurch erzielten personalen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Renditen in den Blickpunkt. Dem zufolge sind Einrichtungen durch den in § 22, Abs 3 SGB VIII formulierten Bildungsauftrag gehalten, ihren Beitrag zur Förderung früher Bildungsprozesse darzulegen und damit auch die Investitionen öffentlicher Gelder zu rechtfertigen.

- Durch die zunehmende Heterogenität der Gesellschaft und die damit verbundenen verschiedenen Lebenslagen entstehen für Kinder unterschiedliche Ausgangssituationen, die insbesondere bei der Chancengerechtigkeit im Bezug auf Bildungsbeteiligungsmöglichkeiten Beachtung finden sollten. Eine im Jahr 2008 von der Bertelsmann-Stiftung durchgeführte Studie zum volkswirtschaftlichen Nutzen frühkindlicher Bildung belegt, dass der frühe Besuch einer Kindertageseinrichtung insbesondere bei benachteiligten Kindern einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Bildungschancen leisten kann und soll (Bertelsmann Stiftung 2008).

Die in den gesellschaftlich begründeten Veränderungen liegenden Aufgaben stellen die Akteure im Elementarbereich, nämlich die pädagogischen Fachkräfte und die Träger der Einrichtungen, infolge ihres gesetzlich verankerten Auftrags zu Erziehung, Bildung und Betreuung vor große Herausforderungen. Auch durch die Erkenntnisse neurowissenschaftlicher- und erziehungswissenschaftlicher Forschung rückt der Bildungsauftrag deutlich in den Vordergrund. Denn „Weichen für Bildungschancen und damit für Lebenschancen“ werden bereits früh gestellt (Arbeitsstab Forum Bildung 2001, S. 5) und die „durch Bildung erworbenen Kenntnisse, Perspektiven, Haltungen und Kompetenzen [...]“ gehören „zu dem Wichtigsten, was ein Mensch und was eine Gesellschaft besitzen kann“ (Arbeitsstab Forum Bildung 2001, S. 3).

Dabei liegen die Anforderungen, die aus dem Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag erwachsen, mitunter in einem Spannungsfeld zueinander oder widersprechen sich sogar. Als Beispiel dafür sei an dieser Stelle die Forderung nach hochflexiblen Betreuungszeiten zur bestmöglichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei gleichzeitiger Sicherung von Bindungs- und Beziehungskontinuität zu den Bezugspersonen im institutionalisierten Betreuungssetting genannt.



---

### **3. Nationale Bestrebungen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich**

Vor dem zuvor beschriebenen Hintergrund wurden seit dem „PISA-Schock“ im Jahr 2000 verschiedene Maßnahmen zur Professionalisierung des Elementarbereichs eingeleitet. Diese beruhen auf der Erkenntnis, dass pädagogische Fachkräfte durch ihr Handeln direkten Einfluss auf die Bildungsprozesse von Kindern und die Kinder als Individuen nehmen. Demnach spielt unter anderem die Befähigung der pädagogischen Fachkräfte, in komplexen Anforderungssituationen professionell und fachlich fundiert zu handeln, eine herausragende Rolle. Denn wie die im Zeitraum von 1997 bis 2003 in England durchgeführte Studie des Effective Pre-school and Primary Education Projects (EPPE) belegt, sind Bildungserfolge bei Kindern im Vorschulalter im Wesentlichen von der Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte und der Qualität der Einrichtung abhängig (vgl. Sylva, Taggart et al 2010, S. 28 ff).

Die für den Prozess der Professionalisierung von Fachwissenschaft und Politik initiierten Maßnahmen folgen im Wesentlichen den theoretischen Denkmodellen, denen „wirksamkeitsevaluierende- und qualitätssichernde Annahmen“ zugrunde liegen (Thole 2008, S. 275). Sie zielen erstens darauf ab, die vorhandenen oder zukünftigen pädagogischen Fachkräfte zu einem fachlich angemessenen, zielgerichteten Handeln in komplexen Anforderungssituationen zu befähigen. Dabei sind die Ziele durch die bestehenden Anforderungen definiert. Zweitens geht es darum, die Qualität pädagogischen Handelns zu erfassen, zu dokumentieren und systematisch weiter zu entwickeln, um damit einerseits eine stetige Verbesserung im Sinne der Anforderungen zu erreichen. Andererseits soll damit auch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit pädagogischen Handelns im Sinne einer Legitimationsfunktion hergestellt werden. Die dritte bedeutende Maßnahme zur Professionalisierung stellt die Beschreibung der Anforderungen an sich in Form von Bildungsplänen und -Empfehlungen dar. Die nationalen Bestrebungen zur Professionalisierung des Elementarbereichs sind demzufolge durch die Höherqualifizierung der pädagogischen Fachkräfte, dem Einsatz eines Qualitätsmanagements und der Implementierung von Bildungsplänen und -empfehlungen charakterisiert.

#### **3.1 Höherqualifizierung der pädagogischen Fachkräfte**

In der Diskussion um die Einflussnahme frühkindlicher, institutioneller Bildungs- und Betreuungssettings ist der Ausbildungshintergrund frühpädagogischer Fachkräfte in den Fokus und die Kritik der Fachöffentlichkeit geraten. Neben den Ergebnissen der bereits genannten EPPE-Studie unterstreicht der im Jahr 2004 vorgelegte Länderbericht der OECD die Zusammenhänge zwischen der Qualität institutioneller Bildungs- und Betreuungsangebote und

---

dem Qualifikationsniveau der pädagogischen Fachkräfte. Der Bericht kommt insgesamt zu dem Schluss, dass eine Ausbildung auf Fachschulniveau für pädagogische Fachkräfte unzureichend ist (OECD 2004, S. 58).

Ein Weg, den bestehenden Mangel zu beseitigen, stellt die Anhebung und Spezifizierung der bisher an Fachschulen angesiedelten sozialpädagogischen Breitbandausbildung auf den Bereich der frühen Kindheit dar. Dazu bot sich im Zuge des Bolognaprozesses die Möglichkeit, Bachelorstudiengänge für den Bereich der frühen Kindheit zu entwickeln. Die im Jahr 2005 von der Robert-Bosch-Stiftung ins Leben gerufene und unterstützte Initiative „PIK – Profis in Kitas, Professionalisierung von Frühpädagogen in Deutschland“ legte den Grundstein für ein inzwischen vielfältig vorhandenes Ausbildungsangebot auf akademischem Niveau. Unter Zusammenarbeit von Universitäten, Fachhochschulen, Wissenschaft, Politik sowie weiteren Vertretern aus Fachschulen und Praxis sollte ein „Kerncurriculum für die Aus- und Weiterbildung frühpädagogischer Kräfte an Hochschulen“ entstehen (Robert-Bosch-Stiftung 2006). Inzwischen sind bundesweit 76 Studiengänge in diesem Fachbereich etabliert (vgl. Institut für Bildungs- und Sozialpolitik der Fachhochschule Koblenz 2011). „Zielsetzung einer akademischen Ausbildung ist es, die Reflexions-, Diskurs- und Abstraktionsfähigkeit [...] der frühpädagogischen Fachkräfte zu entwickeln und zu fördern“ (Wallnöfer 2008, S. 66).

Des Weiteren soll mit der Einrichtung von Studiengängen für den frühpädagogischen Bereich gleichzeitig die „nur rudimentär ausgeprägte“ Forschungslage in der vorschulischen Lebens- und Bildungsphase verbessert werden (Pasternack 2008, S. 41). Auch soll die mit den Studiengängen verbundene Einrichtung von weiteren Hochschulprofessuren die für zusätzliche Forschungsprojekte notwendige Ressourcenlage hinsichtlich deren Finanzausstattung und Personalkapazität verbessern (ebenda).

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Professionalisierung des Berufsfelds lässt sich in der Fort- und Weiterbildung der bereits tätigen Fachkräfte finden. Dazu ist in der Vergangenheit eine Fülle von verschiedenen zusätzlichen Angeboten entstanden, die an Heterogenität bezüglich Inhalt und Qualität nur schwer überschaubar sind. Beispielsweise stellt seit 2009 auch die Fachzeitschrift „kindergarten heute“ unter dem Motto „Ihr Weg zur Professionalisierung“ ein eigenes Fortbildungsprogramm zur Verfügung. Aber nur qualitativ hochwertige und anschlussfähige Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen stellen neben der Möglichkeit, berufsbegleitend einen akademischen Abschluss zu erwerben, die einzige „Chance und Perspektive“ dar, damit „[...] die bereits im Beruf befindlichen Fachkräfte nicht von der dringend erforderlichen Professionalisierung abgekoppelt werden“ (Gerstberger 2010). Um

---

die Qualität und Anschlussfähigkeit dieser Maßnahmen zu sichern sowie Transparenz und die Einbindung wissenschaftlicher Erkenntnisse herzustellen, entstand im Jahr 2009 das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierte Programm „WiFF-Weiterbildungsinitiative für frühpädagogische Fachkräfte“. Dieses Projekt wird ebenfalls von der Robert-Bosch-Stiftung unterstützt und vom Deutschen Jugendinstitut begleitet. Zielsetzung der Initiative ist die Schaffung von Transparenz in der Aus- und Weiterbildungslandschaft und die Förderung von Anschlussfähigkeit verschiedener Bildungswege. Außerdem stellt die Formulierung von Qualitätsstandards für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Entwicklung von Evaluationsinstrumenten einen wichtigen Aspekt der Arbeit dar (vgl. Diller 2010).

Neben den genannten Bestrebungen werden weitere, auf die Ausbildung des Fachpersonals bezogene Maßnahmen diskutiert. Diese beziehen sich unter anderen auf Reformen der Fachschulausbildung sowie auf Überlegungen zur Verzahnung der Ausbildungsorte Fachschule und Fachhochschule sowie auf die Durchlässigkeit im Ausbildungssystem an sich.

Insgesamt wird von den genannten Veränderungen, insbesondere der Akademisierung der Ausbildung pädagogischer Fachkräfte ein „[...] Professionalisierungsschub, der mittel- und langfristig zu einer qualitativen Verbesserung der pädagogischen Arbeit im Elementarbereich [...]“ führt, erwartet (Tietze, Viernickel 2007, S. 15).

### **3.2 Qualitätsmanagement und Bildungspläne**

Seit der Einführung des Rechtsanspruchs auf einen Kindertagesstättenplatz im Jahr 1996 waren einerseits insbesondere öffentliche Träger gezwungen, den Nachweis ihrer im SGB VIII benannten Dienstleistung verbindlich zu erbringen. Andererseits sollte die Qualität des bisher bestehenden Angebots trotz des massiven quantitativen Ausbaus erhalten bleiben. Auch gewann die Legitimation für die Verwendung öffentlicher Gelder angesichts begrenzter kommunaler Haushaltsmittel im Zuge des Ausbaus von Kindertagesstätten zunehmend an Bedeutung.

Infolgedessen entstanden eine Reihe von Konzepten zur Beschreibung und Feststellung pädagogischer Qualität, die infolge der durch die PISA-Ergebnisse ausgelöste Bildungsdebatte noch an Relevanz gewannen. Das BMFSFJ startete 1999 die Länder- und trägerübergreifende Nationale Qualitätsinitiative, aus der der 2002 veröffentlichte Nationale Kriterienkatalog zur Beschreibung bester pädagogischer Fachpraxis hervorging. Inzwischen sind weitere, zum großen Teil trägerspezifische Instrumente für Qualitätsmanagement mit eigenen Zertifizierungsverfahren und Gütesiegeln entstanden. Als Beispiele können an

---

dieser Stelle die jeweiligen Verfahren der Katholischen und Evangelischen Kirche (KTK-Gütesiegel, BETA-Gütesiegel), das Qualitätsmanagement der Arbeiter Wohlfahrt (AWO) sowie das Verfahren des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbands (PQ-Sys®) genannt werden.

Die Zielsetzungen von Qualitätsmanagementverfahren beziehen sich auf mehrere Dimensionen. Erstens soll damit eine Legitimationsfunktion der pädagogischen Arbeit erfüllt werden. Neben der Rechenschaftslegung über den Einsatz öffentlicher Gelder wird auch der Nachweis geführt, dass der gesetzliche Auftrag in angemessener Art und Weise erfüllt wird. Zweitens sollen Qualitätsmanagementverfahren zur Steuerung von Kindertageseinrichtungen beitragen, indem sie Informationen zur Planung und Kontrolle der Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Als dritte Dimension erfüllt Qualitätsmanagement sowohl für die Eltern als auch für die Mitarbeiter Orientierungsfunktionen. Dadurch, dass Standards, Ziele und Indikatoren festgeschrieben werden, erhält die pädagogische Arbeit Verbindlichkeit und Transparenz. Und viertens soll mit den Maßnahmen des Qualitätsmanagements eine intensive Beschäftigung mit theoretischen und fachdidaktischen Grundlagen einher gehen, was die Qualifizierung des professionellen Niveaus der pädagogischen Fachkräfte zur Folge haben soll (Thole 2008, S. 275).

Nach dem SGB VIII haben Kindertagesstätten einen eigenständigen Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag. Dieser wird im Gesetz inhaltlich nicht weiter ausdefiniert. In Folge der politisch gewollten, gesetzlich verankerten Trägerpluralität ist die Arbeit in Kindertagesstätten durch konzeptionelle Vielfalt gekennzeichnet und musste sich mitunter den Vorwurf der „fachlichen Beliebigkeit“ gefallen lassen (Fthenakis 2007, S. 5). Insbesondere nach der Ursachenforschung für das schlechte Abschneiden der deutschen Schüler im internationalen Schulvergleichstest geriet der Bildungsauftrag von Kindertagesstätten in den Blickpunkt. Aufgrund dessen entstanden nacheinander in allen Bundesländern Rahmenpläne, die nicht nur den Bildungsauftrag klar beschreiben, sondern auch den Begriff Bildung an sich konkretisieren sowie die damit verbundenen Anforderungen an die frühpädagogischen Fachkräfte definieren. Zielsetzung der Bildungspläne und -empfehlungen ist die Schaffung eines länderspezifischen Rahmenplans, der trägerübergreifende Bildungsziele und -aufgaben unter Berücksichtigung der Besonderheit frühkindlicher Bildungsprozesse benennt und damit die Inhalte des gesetzlichen Bildungsauftrags ausformuliert (vgl. Hessisches Sozialministerium, Hessisches Kultusministerium 2007, S. 18 f).

---

### 3.3 Kritische Würdigung der bisherigen Vorschläge und Empfehlungen

Die genannten, durchaus zu begrüßenden Maßnahmen zur Professionalisierung des Kindertagesstättenbereichs lassen aus der Sicht langjähriger Berufspraxis jedoch eine Reihe offener Fragen erkennen, die sich im Wesentlichen auf die Umsetzungsmodalitäten sowie die Folgen der Maßnahmen beziehen. Beispielsweise ist bisher ungeklärt, wie akademisch ausgebildete Fachkräfte künftig angemessen entlohnt werden sollten. Dies kann zur Folge haben, dass die gängige tarifliche Praxis, Fachkräfte nach ihrer Tätigkeit und nicht nach ihrer Qualifizierung zu entlohnen, durchaus infrage gestellt muss. Weiterhin ist auch der Status, den zum Beispiel eine akademisch ausgebildete Einrichtungsleitung im Hierarchiegefüge des Trägers künftig einnimmt, zurzeit noch nicht umfassend genug diskutiert und damit abschließend auch nicht geklärt. Die Höherqualifizierung der Fachkräfte durch Fortbildung ist aufgrund der ohnehin dünnen Personaldecke (vgl. Viernickel, Schwarz 2009), aber auch durch den zunehmenden Fachkräftemangel erheblich gefährdet. Beispielsweise fehlen für das Land Hessen gemäß einer aktuellen Studie des Deutschen Jugendinstituts und der TU Dortmund bis zum Jahr 2013 voraussichtlich 3521 Fachkräfte (Hessisches Sozialministerium 2011). Auch muss die Effektivität der Maßnahmen zur Professionalisierung in Bezug auf die erhoffte Anschlussfähigkeit der auf Fachschulniveau ausgebildeten Erzieherinnen an die akademischen Fachkräfte angesichts einer noch unzureichenden strategischen Steuerung von Ausbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen grundsätzlich infrage gestellt werden.

Daneben stellt sich zum Beispiel bei Qualitätsmanagementsystemen die Frage, wer diese wie implementiert und im Alltagsgeschäft nachhaltig umsetzt, das heißt, deren Steuerung übernimmt. Denn in der Regel verfügen weder die Trägervertreter noch die Leitungskräfte von Kindertagesstätten hierfür über ausreichende Kenntnisse (Fthenakis 2003, S. 28 und Wehrmann 2008, S. 85ff). So haben beispielsweise Kita-Leitungen zu 71% nur eine Primärausbildung als Erzieherin absolviert (Statistisches Bundesamt 2010, S. 27) und sind daher für die oben genannte Steuerungsaufgabe in der Regel nicht ausgebildet. Die Erfahrungen aus der täglichen Praxis zeigen aber immer wieder, dass für die erfolgreiche Steuerung von Qualitätsmanagement (QM) eine umfassende, zusätzliche Qualifizierung notwendig ist. Von daher stellt sich die Frage, wie die Befähigung von Trägervertretern und Leitungskräften zur Steuerung dieser QM-Maßnahmen erreicht werden kann. Erschwerend kommt hinzu, dass Kindertagesstätten in der Regel nicht ausreichend mit finanziellen und/oder personellen Ressourcen ausgestattet sind. Dadurch fehlt es bei den Mitarbeitern häufig der Akzeptanz für die QM-Maßnahmen. QM wird als zusätzliche Belastung erfahren und im Grunde abgelehnt. Aufgrund dessen nimmt die praktisch betriebene Qualitätsentwicklung häufig nur

---

eine „Alibifunktion“ ein. Dies alles legt die Frage nahe, wie durch QM-Maßnahmen ein nachhaltiger Beitrag zur Professionalisierung gesichert werden kann.

Auch bei der Einführung und Umsetzung von Bildungs- und Erziehungsplänen bleiben die Umsetzungsmodalitäten insbesondere im Bezug auf personelle Ressourcen weitgehend ungeklärt (Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung „nifbe“, 2010, S. 4). Allein die im Zusammenhang mit der Umsetzung des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplans erforderlichen Schulungen des pädagogischen Personals stellen die Einrichtungen vor große Herausforderungen. Die insgesamt 25 vorgesehenen Module (vgl. Hessisches Sozialministerium, Hessisches Kultusministerium o.A) sollen gemäß Plan zusammen mit den Lehrkräften der Grundschule absolviert werden. Da sich das Maximum der organisierbaren Schulungsmodule auch bei hohem Engagement der betroffenen Fachkräfte auf 2-3 Module pro Jahr beläuft, bleibt die Frage nach der Zeitspanne der vollständigen Umsetzung offen.

#### **4. Die Trägerstruktur der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau: Rechtsgrundlagen und Aufbauorganisation**

Da die Trägerstruktur der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau die Basis für die nachfolgende Untersuchung bildet, wird zunächst ein kurzer Überblick über deren Rechtsgrundlagen und Aufbauorganisation gegeben.

Die Evangelische Kirche Hessen Nassau (EKHN) ist eine von 22 weitgehend selbstständigen, reformierten, unierten Landeskirchen der Evangelischen Kirche Deutschlands. Sie ist selbstständig organisiert und genießt nach der hessischen Landesverfassung Selbstbestimmungsrecht innerhalb „[...] der Schranken des für jedermann geltenden Gesetzes“ (Hess. Landes-Verfassung, Artikel 49 und 50). Als Rechtsgrundlage in der Funktion einer Verfassung regelt die Ordnung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau vom 17. März 1949 in der Fassung vom 20. Februar 2010 Struktur, Organe und Kompetenzen der Landeskirche. Kirchengesetze, Rechts- und Verwaltungsverordnungen bilden nachgeordnete Normen.

Die EKHN ist in sechs Propsteien und 47 Dekanate unterteilt, die zusammen 1169 Gemeinden mit insgesamt 1,7 Millionen Mitgliedern umfassen. Dabei bildet die Gemeinde als unterste Ebene die Basis, von der sich die Landeskirche aufbaut. Anschließend folgen als mittlere Ebene die Dekanate als regionaler Zusammenschluss mehrerer Kirchengemeinden. Die oberste Ebene bilden die Propsteien mit den Organen der Kirchenleitung, wobei eine Propstei mehrere Dekanate regional zusammenfasst. An der Spitze der EKHN gibt es kein

---

Kirchenoberhaupt mit umfassenden Vollmachten und Entscheidungshoheiten. Gemäß dem parlamentarischen Prinzip werden die Leitungsämtler aller Ebenen innerhalb der EKHN durch Wahlen besetzt und „[...] geistlich und rechtlich in unaufgebbaren Zusammenwirken geleitet“ (EKHN 2010, S. 5).

Die Hierarchien der Evangelischen Kirche Hessen Nassau sind durch die Rechtsverordnungen klar geregelt und geografisch geordnet. Weiterhin gibt es in der Landeskirche Dezernate, Stabsstellen und eigenständige Zentren, die nach fachlichen Ressorts eingeteilt sind. Diese Stellen nehmen eine beratende und unterstützende Funktion gegenüber der Synode, der Kirchenleitung sowie den Dekanaten und Gemeinden ein. Die Zentren und Stabsstellen sind nach Ressorts und Fachgebieten unterteilt und haben fachspezifische, teilweise aber auch sich überschneidende oder ergänzende Aufgabengebiete zu erfüllen (Kirchenverwaltung der EKHN 2011).

Die Dienst- und Fachaufsicht über die Pfarrer obliegt dem Dekan<sup>1</sup>, den Kirchenvorständen gegenüber nimmt ein Dekan beratende Funktion ein (Ordnung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau 2010, S. 12). Neben den fachspezifisch ausgerichteten Stabsstellen und Zentren der Gesamtkirche ist jedem Dekanat eine eigene regionale Verwaltungsstelle zugeordnet. Diese Verwaltungsstellen sind als größere, selbstständig organisierte Dienstleistungsunternehmen zu verstehen, die gegenüber den Kirchenvorständen in den Gemeinden in der Regel keine direkte Weisungsbefugnis besitzen, wohl aber Aufsichts- und Genehmigungsfunktionen einnehmen (Kirchenverwaltung der EKHN 2009, S.55).

#### **4.1 Organisation einer Kirchengemeinde**

Die Kirchengemeinde ist die kleinste Einheit der Landeskirche, die in ihrer regionalen Abgrenzung die Gemeindemitglieder eines Ortes, eines Ortsteils oder mehrerer Orte umfasst. Einer Kirchengemeinde gehören grundsätzlich alle im evangelischen Glauben getauften Personen an, wobei sich die regionale Zugehörigkeit in der Regel nach dem dauerhaften Wohnsitz richtet. Nach Artikel 11 Abs. 1 und 3 der Kirchenordnung „[...] ordnet und verwaltet die Kirchengemeinde ihre Angelegenheiten im Rahmen der kirchlichen Ordnung und Aufsicht in eigener Verantwortung“ und hat das Recht „[...] im Rahmen der kirchlichen Ordnung und Aufsicht über ihre Mittel in eigener Verantwortung zu verfügen“.

---

<sup>1</sup> In der EKHN ist es üblich, dass alle Ämter sowohl durch Frauen als auch durch Männer besetzt werden können. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird auf die Benennung der jeweils männlichen und weiblichen Berufsbezeichnung verzichtet und nur die männliche Form aufgeführt.

---

Die Kirchengemeinde wird gemäß dem Führungsprinzip der Gesamtkirche von einem durch die Gemeindemitglieder gewählten, ehrenamtlich arbeitenden Kirchenvorstand geführt und geleitet. Dieser setzt sich je nach Gemeindegröße aus 6 bis 20 Mitgliedern sowie dem Pfarrer zusammen. Dabei kann jedes Mitglied der Gemeinde, das „[...] bereit und geeignet [...]“ ist, „[...] die in der Kirchenordnung genannten Aufgaben der Leitung der Kirchengemeinde zu übernehmen“ als Kirchenvorstand gewählt werden (EKHN 2010b). Wahlberechtigt sind alle Mitglieder, die seit mindestens drei Monaten der Gemeinde angehören und das 14. Lebensjahr vollendet haben.

Die Kirchenvorstandsmitglieder wählen aus ihrer Mitte einen Vorsitzenden. Dieses Amt ist nach § 32 Abs 2 der Kirchengemeindeordnung vorrangig durch ein ehrenamtliches Mitglied zu besetzen (EKHN 2010a). Der Gemeindepfarrer ist kraft seines Amtes Mitglied des Kirchenvorstands und stellvertretender Vorsitzender des Vorstands, sofern der Vorsitz durch ein ehrenamtliches Mitglied besetzt werden konnte. Die Amtszeit des Kirchenvorstands beträgt sechs Jahre, der Vorstandsvorsitz wird nach zwei Jahren neu gewählt. Der Kirchenvorstand leitet die Gemeinde im Sinne der kirchlichen Ordnung und verfügt über weitreichende Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse. Zu seinen Aufgaben gehören Personal-, Budget- und Gebäudeverantwortung sowie die Gestaltung von Gottesdiensten und dem Gemeindeleben. Fachliche Unterstützung erhält der Kirchenvorstand durch die der Gesamtkirche angegliederten Stabsstellen, Beratungszentren und Regionalverwaltungen.

#### **4.2 Kirchengemeinde als Träger einer Kindertagesstätte**

Gemäß § 75, Abs. 3 SGB VIII gehört die Evangelische Kirche zu den gesetzlich anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe und übernimmt im Sinne des in § 4 SGB VIII benannten Subsidiaritätsprinzips einen großen Teil der Aufgaben öffentlicher Jugendhilfe. Der Anteil freier Träger betrug im vergangenen Jahr bundesweit insgesamt 66 Prozent, rund ein Viertel davon entfiel auf Einrichtungen in der Trägerschaft der Evangelischen Kirche Deutschlands (Statistisches Bundesamt 2010, S. 12). Innerhalb der EKHN werden rund 600 Kindertageseinrichtungen von evangelischen Kirchengemeinden betrieben (Zentrum Bildung der EKHN, o.A). Die Kirchengemeinde als Träger einer Kindertagesstätte ist an die Rechtsgrundlagen des SGB VIII und der entsprechenden Landesgesetze gebunden. Nach § 4, Abs. 1 SGB VIII ist aber „[...] die Selbstständigkeit der freien Jugendhilfe in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben sowie die Gestaltung ihrer Organisationsstruktur zu achten.“ Daraus ergibt sich für die Kirchengemeinde als Träger einer Kindertagesstätte neben der Erfüllung des gesetzlichen Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrags die Priorität der von der EKHN erlassenen Gesetze und Verordnungen. Maßgebend für die Aufgaben im Kindertagesstättenbereich sind



---

neben den allgemeingültigen Rechtsgrundlagen der Kirche die „Leitlinien für die Arbeit in den Kindertagesstätten“ der EKHN. Darin sind Auftrag, Zielsetzungen und Organisationsformen der Kindertagesstättenarbeit geregelt und die Zuständigkeiten der Gemeinde benannt.

Demnach stellen die Kindertagesstättenarbeit und die Wahrnehmung des Bildungsauftrags eigenständige Bereiche der Gemeindegarbeit dar, für dessen Sicherung und Gestaltung die Kirchengemeinde als Träger der Einrichtung verantwortlich ist. Sie soll dafür sorgen, dass die notwendigen Bedingungen für die Tagesstätte zur Erfüllung der Anforderungen im Sinne der Leitlinien gegeben sind (vgl. EKHN 2000, S. 2 ff). Als Anforderungen werden darin neben der Schärfung und Umsetzung des religionspädagogischen Profils insbesondere die Orientierung an den Bedürfnissen der Familien, ihren Lebenslagen und den damit verbundenen Erfordernissen hinsichtlich des Bildungs-, Betreuungs- und Förderangebots der Einrichtung benannt. Weiterhin verpflichten die Leitlinien Träger und pädagogisches Personal zur Qualitätsentwicklung und -sicherung und betonen das Erfordernis einer angemessenen Qualifizierung des pädagogischen Personals zur Erfüllung seines Bildungs- und Betreuungsauftrags (ebenda).

### **4.3 Trägeraufgaben**

Aus den in den Leitlinien beschriebenen Anforderungen ergibt sich für Träger von Kindertagesstätten ein umfassender Aufgabenkatalog. Die Aufgaben zum professionellen Management einer Kindertagesstätte hat auch Fthenakis in den Qualitätsdimensionen für Träger im Teilprojekt V der Nationalen Qualitätsinitiative beschrieben. Diese lassen sich wie folgt ausdifferenzieren (Fthenakis et al 2003, S. 32 ff):

Organisationsentwicklung: Die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen führen zur Notwendigkeit von Veränderungsprozessen in Kindertagesstätten. Diese müssen unter Beteiligung der davon Betroffenen entwickelt, geplant, umgesetzt und überprüft werden. Gemäß § 22 Abs. 3 SGB VIII sind diese Veränderungen ausdrücklich an den Bedürfnissen von Kindern und ihren Familien zu orientieren. Damit erhält das Angebot einer Kindertagesstätte den Charakter einer Dienstleistung für Familien und der Träger hat die Verantwortung zur Steuerung der Organisationsentwicklungsprozesse.

Finanzmanagement: Im Bereich des Finanzmanagements hat der Träger die Aufgabe, innerhalb seines durch die zugrunde liegenden gesetzlichen Vorgaben bestimmten Budgets kostendeckend zu wirtschaften. Dazu gehört die Planung und Erstellung eines Finanzplans, der den kosten- und bedarfsdeckenden Betrieb der Einrichtung gewährleistet.

Personalmanagement: Personalmanagement gehört zu den Kernaufgaben eines Trägers. Er ist nicht nur für Personalauswahl und deren Einstellung verantwortlich, sondern muss durch

---

vorausschauende Planung und Entwicklung des Personals sicher stellen, dass die Einrichtung leistungsfähig im Sinne der Anforderungen bleibt. Dazu benötigt er ein Personal-konzept, das die Personalpolitik unter Einbeziehung personeller und finanzieller Ressourcen darlegt und die Steuerung entsprechend möglich macht. Dazu gehört auch die klare Regelung und Dokumentation von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter.

Qualitätsmanagement: Im Bereich Qualitätsmanagement geht es darum, die Qualität der Arbeit in der Kindertagesstätte festzustellen, zu sichern und weiter zu entwickeln. Anpassungen an sich verändernde Bedingungen und Anforderungen machen Innovationsbereitschaft erforderlich und setzen Zielklarheit und verlässliche Handlungsstandards voraus. Qualitätsmanagement führt zur Transparenz der Arbeitsabläufe und macht sie so für den Träger überprüf- und steuerbar.

Konzeptionsentwicklung und -fortschreibung: Die Konzeption als Grundlage der pädagogischen Arbeit und Beschreibung der gesetzlich geforderten Leistung muss kontinuierlich an den sich ständig verändernden sozialen Kontext angepasst werden. Dabei sind die Anforderungen der jeweils geltenden Bildungspläne sowie die aktuellen Forschungsergebnisse einzubeziehen. Dafür muss der Träger die notwendigen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellen und Strategien zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen entwickeln.

Familienorientierung und Partizipation der Erziehungsberechtigten: Gemäß den Vorgaben des SGB VIII ist das Angebot der Einrichtung an den Bedarfen von Familien auszurichten und die Erziehungsberechtigten bei wesentlichen Entscheidungen bezüglich Erziehung, Bildung und Betreuung zu beteiligen (§ 22a SGB VIII). Daraus ergibt sich für den Träger einer Kindertagesstätte die Verpflichtung zur Flexibilität hinsichtlich konzeptioneller und struktureller Ausgestaltung seines Angebots sowie die Bereitstellung von Rahmenbedingungen zur Förderung und Sicherung von Erziehungspartnerschaft.

Vernetzung und Kooperation: Die Verpflichtung zur Bereitstellung eines an den Bedarfen und Erfordernissen von Familien orientierten Angebots macht die Zusammenarbeit unterschiedlichster Einrichtungen erforderlich. Durch Kooperationen kann ein adäquates Angebot zur Verfügung gestellt werden und die Effizienz und Effektivität der beteiligten Einrichtungen im Sinne gelingender Bildungs- und Erziehungsarbeit gefördert werden. Aufgabe des Trägers ist es hierbei, das pädagogische Fachpersonal zur Vernetzung anzuregen sowie die Vertretung der Einrichtung in den entsprechenden Fachgremien zu sichern.

---

Bedarfsermittlung und Angebotsplanung: § 24, Abs 1 SGB VIII benennt die Verpflichtung zur Bereitstellung eines bedarfsgerechten Angebots. Die Verpflichtung richtet sich zunächst an die Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Nach dem in § 4, Abs. 2 SGB VIII benannten Subsidiaritätsprinzip sind den rechtzeitig bereitgestellten Angeboten der freien Träger jedoch Vorrang zu gewähren. Daher gehört es auch zu den Aufgaben freier Träger, eigenständig Bedarfsermittlungen durchzuführen und bestehende oder neue Angebote zu entwickeln.

Öffentlichkeitsarbeit: Die Wahrnehmung eines Trägers und der von ihm betriebenen Einrichtungen hängt entscheidend mit der Außenwirkung und dem Auftritt in der Öffentlichkeit ab. Angesichts abnehmender Kinderzahlen und der zunehmenden Bedeutung von qualitativ hochwertiger Bildungs- und Erziehungsarbeit ist die Darstellung der eigenen Einrichtung zur Positionierung am Markt besonders wichtig. Hier kommt dem Träger die Aufgabe zu, geeignete Maßnahmen zur Kommunikation der eigenen Arbeit in die Öffentlichkeit zu entwickeln.

Bau- und Sachausstattung: Die Verantwortung für die Bau- und Sachausstattung umfasst einerseits die regelmäßige Überprüfung des baulichen Zustands sowie die Veranlassung von Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Finanzmittel. Andererseits sind bei Neu-, Umbau- oder Erweiterungsvorhaben auch die Erfordernisse des jeweils geltenden Bildungs- und Erziehungsplans, der pädagogischen Konzeption sowie die Wünsche von Eltern, Kindern und Personal mit einzubeziehen. Außerdem obliegt dem Träger die Verantwortung für die Mittelverwendung unter Beachtung ökonomischer und ökologischer Gesichtspunkte sowie für die verantwortungsvolle Bewirtschaftung und Dokumentation der Finanzen insgesamt.

#### **4.4 Kirchenvorstände als Organ des Trägers**

„Der Kirchenvorstand leitet die Gemeinde nach Schrift und Bekenntnis [...] und ist für das gesamte Gemeindeleben verantwortlich“ (EKHN 2010, S. 7). Da die Kindertageseinrichtung einen eigenständigen Teil der Gemeindegemeinschaft darstellt, sind die von der Kirchengemeinde gewählten Vertreter auch mit der Wahrnehmung der Trägerverantwortung für die Kindertagesstätte betraut. Die Mitglieder des Kirchenvorstands sind als Leitungsorgan der Gemeinde dazu verpflichtet, die in den Leitlinien benannten und enthaltenen Aufgaben zu erfüllen. Gemäß Artikel 13, Abs. 5 der Kirchenordnung haben die Mitglieder des Kirchenvorstands „[...] ihre Entscheidungen als Glieder der Gemeinde Jesu Christi allein in der Bindung an Gottes Wort und in der Treue gegen Bekenntnis und Ordnungen der Kirchengemeinde und Kirche zu treffen und sind an keine sonstige Weisung gebunden. Sie versehen ihre Dienste nach den Beschlüssen des Kirchenvorstands“ (EKHN 2010, S 8).

---

Demnach stellen das Bekenntnis und die kirchenrechtlichen Grundlagen die normative Orientierung für das Leitungshandeln der Kirchenvorstandsmitglieder dar. In diesem Rahmen verfügt der Kirchenvorstand als Leitungsorgan der Gemeinde über Entscheidungsfreiheit bezüglich der strategischen und inhaltlichen Ausrichtung der Kindertagesstättenarbeit und der darin zu setzenden Schwerpunkte. Auch in der Umsetzung seiner Beschlüsse verfügt er über Gestaltungs- und Handlungsfreiheit. Ausgenommen davon sind Beschlüsse mit weitreichenden Konsequenzen finanzieller Art. Diese müssen gemäß der Kirchengemeindeordnung von der Kirchenverwaltung genehmigt werden. Die Genehmigungspflicht hat einen präventiven Charakter und betrifft beispielsweise die Feststellung des Haushaltsplans inklusive der Stellenpläne, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen sowie wesentliche Veränderungen, wie zum Beispiel Erweiterungen oder Verkleinerungen von bestehenden Einrichtungen (vgl. EKHN 2010a und Kirchenverwaltung der EKHN 2009, S. 55).

#### **4.5 Funktionen und Anforderungen an Kirchenvorstände im Managementbereich von Kindertagesstätten**

Die Aufgaben zum Betrieb einer Kindertagesstätte lassen sich mit Funktionen im Bereich der betrieblichen Unternehmensführung vergleichen. Demnach müssen Kirchenvorstände Anforderungen im normativen, strategischen und operativen Management erfüllen. Die durch das Kirchenrecht vorgegebenen Grundlagen sind durch gemeinde- und einrichtungsspezifische Leitbilder und Visionen auszugestalten und fließen in die Entwicklung strategischer Leitziele ein. Im Bereich des strategischen Managements sind Planungen auf der Basis einer zuvor erfolgten Analyse vorzunehmen. Dies betrifft die Bereiche Personal, Finanzen und Angebot der Kindertagesstätte. Auf der Ebene des operativen Managements soll der Kirchenvorstand dafür sorgen, dass die strategischen Planungen umgesetzt werden. Dazu gehören Aufgaben der Personalführung und -entwicklung sowie der Finanzverwaltung. Auch Konzeptionsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sind Aufgaben, die vom Kirchenvorstand auf operativer Ebene wahrgenommen werden müssen. Durch die Definition von Qualitätskriterien und Standards werden die zuvor festgelegten Leitziele überprüfbar und bieten Ansatzpunkte für Steuerungsmaßnahmen. Um die Anpassungsleistungen der Einrichtung an die festgestellten Veränderungsbedarfe zu sichern, muss der Kirchenvorstand Organisationsentwicklungsprozesse einleiten und für deren Begleitung und erfolgreichen Abschluss sorgen. Somit sind die Mitglieder des Kirchenvorstands mit einer Fülle von Aufgaben konfrontiert, die es im Sinne einer erfolgreichen Unternehmensführung zu meistern und professionell zu gestalten gilt (vgl. Klug 2001, S. 145).

---

Bezogen auf die nationalen Bestrebungen zur Professionalisierung des Kindertagesstättenbereichs lassen sich die komplexen Anforderungen an die Mitglieder des Kirchenvorstands anhand einiger beispielhafter Aufgaben wie folgt skizzieren:

Im Bereich *Finanzmanagement* kann zunächst die Beschaffung und Bereitstellung von Geldern für die Durchführung der Professionalisierungsmaßnahmen genannt werden. Dazu muss ein langfristiges Finanzierungskonzept erstellt, die Priorisierung der Projekte bestimmt und die Planung des Mitteleinsatzes festlegt werden. Für die *systematische Höherqualifizierung* des Personals muss einerseits ein Konzept zur Personalentwicklung unter Berücksichtigung der vorhandenen personalen Kompetenzen und Ressourcen erstellt werden. Dabei müssen auch die vorhandenen oder zukünftigen Bedarfe der Kindertageseinrichtung einfließen. Andererseits sollte ein Konzept zur Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung vorhandener und zukünftiger Qualifikationen erstellt werden. *Qualitätsmanagement* setzt Profilbildung und -schärfung voraus und erfordert detaillierte Zieldefinitionen sowie Kenntnisse und Anwendung geeigneter Evaluationsmaßnahmen. Diese gewinnen insbesondere im Zusammenhang mit den durch die *Bildungs- und Erziehungspläne* formulierten Aufgaben im Hinblick auf Rechenschaftslegung und Erfüllung des gesetzlichen und auch des einrichtungsspezifischen Auftrags an Bedeutung.

Da die Mitglieder des Kirchenvorstands gemäß der Wahlordnung, gewählte Männer und Frauen aus der Gemeinde sind, bringen sie unterschiedliche berufliche und persönliche Qualifikationen in dieses Amt mit ein. Daher sollen sie durch die Teilnahme an Schulungen sowie die Übertragung von Entscheidungskompetenz dazu in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben in angemessener Art und Weise erfüllen zu können (EKHN 2000, S. 8). Dafür stellt die EKHN ein breites Qualifizierungs- und Unterstützungsangebot in Form eines eigens auf die Qualifizierungsbedarfe von Ehrenamtlichen in Führungspositionen abgestimmten Fortbildungsprogramms zur Verfügung. In der Ehrenamtsakademie der EKHN in Darmstadt werden die Themen Haushalts- und Finanzwesen, strategisches Management und Projektplanung sowie Arbeitgeberfunktionen und Personalmanagement in vielfältigen Veranstaltungen angeboten und vertieft. Weiterhin stehen den Mitgliedern des Kirchenvorstands verschiedene Schriften und Dokumente, wie zum Beispiel das Handbuch für Kirchenvorstände Band 1 bis 4 sowie die Rechtsgrundlagen der EKHN zur Orientierung und Information zur Verfügung.

---

## **5. Untersuchung am Beispiel von 12 Trägern und deren Kirchenvorständen im Bereich der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau**

Allein die nur beispielhaft ausgeführte Beschreibung von einzelnen Aufgaben, die im Zusammenhang mit den Professionalisierungsbestrebungen des Elementarbereichs an Kirchenvorstände gestellt werden zeigt, dass an die auf der Managementebene tätigen Personen hohe Anforderungen gestellt werden. Wird Professionalisierung als Prozess verstanden, der in jeder einzelnen Einrichtung beginnt, kann er demnach nur gelingen, wenn dies vom Träger der Einrichtung, vertreten durch seine Repräsentanten, unterstützt wird. Kirchenvorstände müssen also zunächst einmal bereit sein, sich auf diese Herausforderungen einzulassen und den darin für sie enthaltenen Aufgaben die entsprechende Bedeutung beimessen. Vor dem Hintergrund, dass in die Arbeit eines Kirchenvorstands zumeist völlig unterschiedliche berufliche und persönliche Qualifikationen sowie Lebensumstände und Berufsbiografien der Mitglieder eingebracht werden, lässt sich nun folgende Fragestellung formulieren:

Gibt es einen Zusammenhang zwischen den genannten strukturellen „Hintergründen“ der Mitglieder eines Kirchenvorstands und der Bereitschaft, den Professionalisierungsprozess insgesamt oder in bestimmten Bereichen zu unterstützen bzw. umzusetzen?

Dazu müssen im Wesentlichen drei Teilfragen beantwortet werden:

- 1) Welche strukturellen „Hintergründe“ weisen Kirchenvorstände auf?
- 2) Welche Bedeutung messen Kirchenvorstände den genannten Maßnahmen zur Professionalisierung bei?
- 3) An welcher Stelle lassen sich Hinweise auf Zusammenhänge zwischen den strukturellen „Hintergründen“ und der Bedeutung, die Kirchenvorstände den Professionalisierungsmaßnahmen beimessen, erkennen?

Um diese Fragen zu klären, wurde eine Untersuchung am Beispiel von 12 Trägern innerhalb der EKHN durchgeführt. Ziel dieser Untersuchung ist es, darüber Erkenntnisse zu gewinnen, von welchen Faktoren die Bereitschaft zur Unterstützung und Umsetzung der Professionalisierungsmaßnahmen abhängt. Daraus sollen Maßnahmen entwickelt werden, die dazu beitragen können, Träger bei der Wahrnehmung der durch die Professionalisierung des Elementarbereichs anstehenden Aufgaben zu unterstützen.

## 5.1 Entwicklung eines Fragebogens als Datenerhebungsinstrument

Die Untersuchung wurde mittels einer Befragung von Kirchenvorständen durchgeführt. Die Befragung richtete sich an den Vorsitzenden des Kirchenvorstands oder dessen Stellvertreter, da das „[...] gesamte operative Geschäft von der [...] oder dem Vorsitzenden samt Stellvertreterin oder Stellvertreter geführt und verantwortet“ wird (Kirchenverwaltung der EKHN 2009, S. 39). Der Vorsitzende eines Kirchenvorstands, respektive dessen Stellvertreter hat die Aufgabe, die in der Kirchenvorstandssitzung beschlossenen Planungen konkret umzusetzen (ebenda). Daher ist davon auszugehen, dass der Vorsitzende eines Kirchenvorstands bzw. dessen Stellvertreter über alle, für den Kirchenvorstand relevanten Themen und Aufgaben informiert ist.

Für die Untersuchung wurde ein Fragebogen als Datenerhebungsinstrument eingesetzt. Dieser sollte sowohl quantitative Basisdaten erfassen als auch mittels Definition von qualitativen Kriterien Auskunft über die Bedeutung geben, die Kirchenvorstände den Maßnahmen zur Professionalisierung der Arbeit im Kindertagesstättenbereich beimessen.

### 5.1.1 Inhalte des Fragebogens

Der Fragebogen beinhaltet nachfolgende quantitative und qualitative Fragen und deren mögliche Antwortkategorien.

Quantitative Fragen:

- 1) Wie viele Mitglieder gehören Ihrem Kirchenvorstand an?
- 2) Welcher Altersstufe gehören die Mitglieder Ihres Kirchenvorstands an?
  - Unter 18 / 19 - 25Jahre / 26 - 45Jahre / 46 - 65 Jahre / älter als 65 Jahre
- 3) Wie lange gehören die einzelnen Mitglieder Ihrem Kirchenvorstand an?
  - Unter 1 Jahr / 1 - 2 Jahre / 3 - 5 Jahre / über 5 Jahre
- 4) Über welchen höchsten Ausbildungsabschluss verfügen Ihre Mitglieder?
  - Theologisch akademische Ausbildung / andere akademische Ausbildung / abgeschlossene Berufsausbildung / in Ausbildung bzw. keine Ausbildung
- 5) In welchen Bereichen sind Ihre Mitglieder zurzeit tätig?
  - Wirtschaft und Finanzen / Handwerk / Handel / keine bzw. sonstige
- 6) In welchen Bereichen haben sich die Mitglieder im Zusammenhang mit Ihrer Tätigkeit im Kirchenvorstand in den letzten fünf Jahren fortgebildet?
  - Kirche und Religion / Wirtschaft und Finanzen / Personal und Organisation / Bildung und Erziehung / keine

---

Qualitative Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien:

- A. Welche Bedeutung hat für Sie die Akademisierung des Erzieherinnenberufs?
- Die Akademisierung des Erzieherinnenberufs ist zu begrüßen. Dies ist ein längst überfälliger Schritt, der schnellstmöglich vorangetrieben und ausgebaut werden sollte.
  - Die Akademisierung des Berufs ist eine wichtige Entwicklung, die zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.
  - Die Möglichkeit der akademischen Ausbildung für Erzieherinnen stellt eine gute Alternative zur Fachschulausbildung dar.
  - Die Möglichkeit zur akademischen Ausbildung von Erzieherinnen kann sinnvoll sein, meiner Ansicht sind aber bei der Arbeit mit so kleinen Kindern die persönlichen Fähigkeiten der Fachkräfte entscheidend.
- B. Wie schätzen Sie die Bedeutung regelmäßiger Fort- und Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte für die Arbeit in der Kindertagesstätte ein?
- Ja, die regelmäßige Fortbildung ist wichtig. Nur so können die pädagogischen Fachkräfte die hohen Anforderungen dieses Arbeitsfeldes erfüllen.
  - Ja, die regelmäßige Fortbildung ist wichtig, weil sie zum Gelingen der Arbeit in diesem Bereich beiträgt.
  - Regelmäßige Fortbildung ist schon wichtig, aber im Vordergrund steht die liebevolle Betreuung der Kinder.
  - Ja, Fortbildung ist wichtig, aber leider fehlt es uns an personellen Ressourcen, um diese den Mitarbeitern zu ermöglichen.
- C. Wie wichtig finden Sie den Einsatz von Qualitätsmanagement (QM) für die Arbeit in der Kindertagesstätte?
- Qualitätsmanagement ist sehr wichtig. Unsere Einrichtung ist nach dem BETA-Gütesiegel (oder einem anderen) zertifiziert.
  - Qualitätsmanagement ist wichtig. Unserer Einrichtung verfügt bereits über ein QM-Handbuch.
  - Ja, Qualitätsmanagement ist wichtig, wir nehmen aktiv an der Entwicklung der „Qualitätsfacetten“ der EKHN teil.
  - Qualitätsmanagement ist schon wichtig, wir sind auch zu dem Projekt der EKHN angemeldet, aber leider fehlen uns häufig personelle und zeitliche Ressourcen, um daran aktiv weiterzuarbeiten.



- 
- D. Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach der Freistellung der Leitungskräfte vom Einsatz in der pädagogischen Arbeit zu?
- Die Leitung einer Kindertagesstätte ist eine Führungsaufgabe im Managementbereich. Um diese qualifiziert erfüllen zu können, ist die volle Freistellung vom pädagogischen Dienst unumgänglich.
  - Die Leitung einer Kindertagesstätte sollte den größten Teil ihrer Arbeitszeit vom pädagogischen Dienst freigestellt sein, damit sie die vielfältigen Leitungsaufgaben qualifiziert erfüllen kann.
  - Freistellung vom pädagogischen Dienst ist schon wichtig, eine anteilige Freistellung ist für die Erledigung von Leitungsaufgaben angemessen und ausreichend.
  - Um eine Kindertagesstätte führen zu können, muss die Leitung unbedingt regelmäßig im Gruppendienst tätig sein, damit sie täglich Kontakt zu Kindern, Eltern und Kolleginnen hat und den Einblick in die Alltagsarbeit nicht verliert.
- E. Wie wichtig ist für Sie der Einsatz und die Umsetzung des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplans (HBEP)?
- Der HBEP ist die wichtigste Grundlage für die Arbeit in Kindertagesstätten. Einsatz und Umsetzung sind in unserer Konzeption fest verankert.
  - Der HBEP stellt neben unseren religionspädagogischen Zielen und Inhalten die Grundlage für die Arbeit in unserer Kindertagesstätte dar.
  - Der HBEP ist eine gute Ergänzung zu den christlichen Grundlagen und Zielen der Arbeit in unserer Kindertagesstätte.
  - Der HBEP stellt eine gute Orientierung dar, die für Kindertagesstätten sehr hilfreich sein kann.
- F. Wie wichtig ist für Sie die regelmäßige Weiterentwicklung der Konzeption Ihrer Einrichtung?
- Ja, die regelmäßige Weiterentwicklung der Konzeption ist unerlässlich, um die Anpassung an die sich stetig verändernden pädagogischen Anforderungen durch die Kinder und ihrer Familien zu gewährleisten.
  - Ja, die Weiterentwicklung der Konzeption ist uns ein wichtiges Anliegen, für das unter Umständen auch mal zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden müssen.
  - Ja, die Weiterentwicklung der Konzeption ist uns wichtig, leider fehlen uns personelle und zeitliche Ressourcen, um sie regelmäßig fortzuschreiben.

- 
- d. Die Konzeption beschreibt und benennt Grundzüge der pädagogischen Arbeit. In der direkten Arbeit mit den Kindern und Eltern muss sich aber die Vorgehensweise an der jeweiligen Situation orientieren.

### 5.1.2 Quantitative Datenabfrage

Als quantitative Daten wurden abgefragt:

- Anzahl der Kirchenvorstandsmitglieder: Da sich die Anzahl der Kirchenvorstandsmitglieder nach der Größe der Gemeinde richtet, ist es wichtig, zu erfassen, wie viele Personen dem jeweiligen Leitungsgremium angehören.
- Alter der Kirchenvorstandsmitglieder: Um Informationen über die Alterstrukturen innerhalb der Kirchenvorstände zu erhalten, wurden fünf Altersstufen gebildet, die in der Regel auch durch alterstypische, an der jeweiligen Lebensphase orientierte Inhalte gekennzeichnet sind:
  - Altersstufe 1 (< 18): Jedes Gemeindemitglied ist mit erfolgter Konfirmation in den Kirchenvorstand (KV) wählbar. Ein KV-Mitglied in dieser Altersstufe geht üblicherweise noch zur Schule oder hat mit einer Berufsausbildung begonnen.
  - Altersstufe 2 (19 – 25 Jahre): Diese Altersstufe ist auch noch von Berufsausbildung oder Studium oder dem Eintritt ins Berufsleben gekennzeichnet.
  - Altersstufe 3 (26 – 45 Jahre): Innerhalb dieser Stufe ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass KV-Mitglieder selber Kinder im Kindergartenalter haben (vgl. Statistisches Bundesamt 2011b).
  - Altersstufe 4/5 (46 – 65 Jahre und älter): In der Stufe 4/5 stehen neben der Erwerbstätigkeit auch der Eintritt in den Ruhestand im Vordergrund bzw. ist dieser bereits vollzogen. In dieser Altersstufe ist die Wahrscheinlichkeit von eigenen Kindern im Kindergartenalter eher gering.
- Dauer der KV-Zugehörigkeit: Die Dauer der KV-Zugehörigkeit gibt Auskunft über die Erfahrung, die ein Mitglied in dem Führungsgremium der Gemeinde hat. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten im Bezug auf die Erfüllung von Führungs- und Leitungsaufgaben mit zunehmender Erfahrung wachsen. Die Dauer der KV-Zugehörigkeit kann aber auch Hinweise auf den Umgang mit Veränderungen geben.
- Höchster Ausbildungsabschluss: Die Frage nach dem höchsten Ausbildungsabschluss wird gestellt, um Informationen über die Grundlage, auf der das Quali-

---

fikationsniveau der KV-Mitglieder aufbaut, zu erhalten. Dies ist wichtig, weil mit dem Vorhandensein akademischer Ausbildungsabschlüsse analytische Fähigkeiten zur Formulierung und Lösung komplexer Sachverhalte vorausgesetzt werden können.

- Aktuelle berufliche Tätigkeit: Mit der Frage nach der aktuellen beruflichen Tätigkeit soll festgestellt werden, wie viele Trägervertreter einer Berufstätigkeit in wirtschaftsnahen Bereichen nachgehen. Dabei wird insbesondere davon ausgegangen, dass die Kategorien „Wirtschaft/Finanzen“ sowie „Handel“ berufsbedingt verstärkt Tätigkeiten in Managementbereichen beinhalten. Der Bereich „Sonstige“ erfasst alle Kirchenvorstandsmitglieder, die weder in den Bereichen „Wirtschaft/Finanzen“ und „Handel“ noch im Handwerk tätig sind. Hierzu zählen insbesondere die Pfarrer. Die Kategorie „Keine“ bezeichnet KV-Mitglieder, die aktuell keiner beruflichen Tätigkeit nachgehen, oder bereits im Ruhestand sind.
- Weiterbildungsbereiche in der Funktion als KV: Die Frage nach den Bereichen, in denen sich KV-Mitglieder innerhalb der letzten fünf Jahre ihrer Amtszeit weitergebildet haben wurde gestellt, um Informationen darüber zu erhalten, inwieweit sich die KV-Mitglieder für die Managementaufgaben in ihrer Funktion als Leitungs- und Führungskraft einer Bildungseinrichtung qualifiziert haben. Auch lassen sich daraus Rückschlüsse auf die Kenntnisse über aktuelle Entwicklungen und Anforderungen sowie über die Möglichkeiten zur Bewältigung von Herausforderungen im Kindertagesstättenbereich ziehen.

### 5.1.3 Qualitative Datenabfrage

Die Abfrage der qualitativen Daten bezieht sich auf die Einstellung bezüglich der zuvor beschriebenen Aufgaben, die im Zusammenhang mit den genannten Professionalisierungsmaßnahmen des Elementarbereichs als Trägeraufgaben benannt wurden. Hinzu genommen wurde die Frage nach der Freistellung der Einrichtungsleitung vom pädagogischen Gruppendienst. Die Position einer Leiterin ist ebenso im Managementbereich anzusiedeln, da die Maßnahmen zur Professionalisierung von ihr ebenso professionell umgesetzt und moderiert werden müssen. Dies ist aber bei einer Tätigkeit, die zusätzlich den pädagogischen Gruppendienst oder sogar die Leitung einer Gruppe beinhaltet, nicht gewährleistet (Haderlein 2008, S.9 f).

---

Die Fragen beziehen sich im Einzelnen auf die Themenbereiche:

- Akademisierung des Berufsfeldes
- Bedeutung von Fort- und Weiterbildung
- Wichtigkeit von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung
- Relevanz von Leitungsfreistellung
- Umsetzung des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplans
- Konzeptionsentwicklung

Um den Befragten die Einschätzung der einzelnen Themenbereiche zu erleichtern, wurden abgestufte Antwortmöglichkeiten formuliert, die durch Ankreuzen zu kennzeichnen waren. Für zusätzliche Angaben, Anmerkungen oder andere Antwortmöglichkeiten stand den Teilnehmern nach jeder qualitativen Frage ein Leerfeld zur Verfügung. In der Regel war bei den Fragen für die Beantwortung nur eine Einfachnennung vorgesehen. Die Möglichkeit einer Mehrfachnennung wurde entsprechend gekennzeichnet. Die abgestuften Antwortmöglichkeiten sollten gleichzeitig Hinweise auf die Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft des Kirchenvorstands im Bezug auf die jeweils genannte Maßnahme geben. Dabei bezeichnet:

- Antwortkategorie a:  
Hohe Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft des KV. Die Bedeutung der Maßnahme wird als sehr wichtig eingeschätzt. Der KV ergreift aktiv die Initiative zur Einleitung und Umsetzung von Maßnahmen.
- Antwortkategorie b:  
Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft des KV ist grundsätzlich vorhanden. Die Bedeutung der Maßnahme wird als wichtig eingeschätzt. Der KV ist an der Umsetzung der Maßnahme zur Professionalisierung zwar aktiv beteiligt, die Initiative geht aber von anderen, beispielsweise der Leitung aus.
- Antwortkategorie c:  
Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft beim KV ist nur gering. Die Bedeutung der Maßnahme wird als weniger wichtig bis unwichtig eingeschätzt. An der Umsetzung der Maßnahme ist er nur durch die Bereitstellung finanzieller Mittel passiv beteiligt.
- Antwortkategorie d:  
Eine Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft seitens des KV ist nicht vorhanden. Die Bedeutung der Maßnahme wird als völlig unwichtig eingeschätzt. Die Professionalisierungsmaßnahme wird teilweise sogar abgelehnt.

---

## 5.2 Durchführung der Befragung und Erfahrungen

Um die Befragung im Bedarfsfall auch persönlich vor Ort durchführen zu können, wurde der Untersuchungsradius auf die Gemeinden innerhalb der Dekanate Kronberg und Wiesbaden begrenzt. Innerhalb der beiden Dekanate sind insgesamt 81 evangelische Gemeinden zusammengefasst, davon sind 14 nicht Träger einer Kindertagesstätte oder betreiben eine Einrichtung gemeinsam. Weitere 12 Gemeinden bilden zusammen einen Trägerverbund. Um eine strukturelle Vergleichbarkeit herstellen zu können, richtete sich die Befragung an Kirchengemeinden, die als Träger für nur eine Tagesstätte verantwortlich sind. Daher reduzierte sich die Anzahl der infrage kommenden Gemeinden auf insgesamt 55. Für die Durchführung der Untersuchung wurden die Vorstandsvorsitzenden dieser 55 Einzelträger aus den Dekanaten Wiesbaden und Kronberg telefonisch kontaktiert und zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Ihnen wurde das Vorhaben vorgestellt und die geplante Vorgehensweise detailliert erläutert. Dabei wurde insbesondere darauf eingegangen, dass die qualitativen Fragen die Einstellung des gesamten Gremiums wiedergeben sollen und nicht die persönliche Meinung des Vorsitzenden abfragen. Von den 55 Trägern erklärten sich 17 bereit, an der Befragung teilzunehmen.

An diese 17 Kirchengemeinden wurde zunächst ein Schreiben versendet, in dem die zuvor telefonisch besprochene Teilnahme und der vorgesehene Rückgabetermin schriftlich festgehalten und die elektronische Zusendung der Unterlagen per Email angekündigt wurden. Gleichzeitig wurde auch die Anonymisierung der erhobenen Daten zugesichert. Aufgrund der anstehenden Urlaubszeit war für die Rückgabe ein Zeitraum von sechs Wochen eingeplant. Um sicher zu stellen, dass die Bearbeitung der zunächst nur per Email zugesandten Fragebögen während des langen Zeitraums nicht in Vergessenheit geriet, wurden die Fragebögen nach drei Wochen noch einmal per Post an die Teilnehmer versandt und diese auf die Möglichkeit der Rückübermittlung durch Fax hingewiesen.

Nach Ablauf der Rückgabefrist waren insgesamt 12 Befragungsrückläufe (70%) zu verzeichnen. Eine Nachfrage bei den noch fehlenden Gemeinden ergab von zwei KV-Vorsitzenden die Auskunft, die Befragung sei umfangreicher als erwartet gewesen. Daher würden sie von ihrer Zusage zurücktreten. Drei Kirchengemeinden gaben an, dass der Gesamtvorstand die Zustimmung über die Herausgabe interner Daten trotz schriftlich zugesicherter Anonymisierung nicht erteilt habe und sie aufgrund dessen von einer Teilnahme absehen müssten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Suche nach Kirchenvorständen, die bereit waren, an einer Befragung im Themenbereich Kindertagesstätten teilzunehmen, als schwierig erwies. Das zeigt die geringe Teilnahmebereitschaft von nur 31% aller infrage kommenden Träger innerhalb der Dekanate Kronberg und Wiesbaden. Neben der Aussage, eine Teilnahme aus Zeitmangel nicht ermöglichen zu können, wurden Begründungen angeführt, in denen die Vorsitzenden die eigene Kompetenz als unzureichend einschätzten. Darauf wiesen Aussagen hin, wie beispielsweise:

- „Bei dem Thema Kindergarten weiß ich nicht Bescheid, da gebe ich Ihnen mal die Nummer von der Kita-Leitung. Die kann Ihnen Auskunft geben“;
- „Ich würde Ihnen ja gerne helfen. Aber, ich wüsste nicht, was ich da antworten soll. Um den Kindergarten kümmere ich mich nicht“.

Auch wurde mit Antworten auf eine fehlende Zuständigkeit hingewiesen:

- „Was wollen Sie von mir wissen? Ich bin hier im Ehrenamt tätig. Für so was ist die Kita-Leitung zuständig.“ oder:
- „Mit dem Kindergarten haben wir Ehrenamtlichen nichts zu tun. Das macht alles der Pfarrer.“

Als weitere Begründung für eine Nicht-Teilnahme wurde auch die Rücksichtnahme auf die Prioritäten des Pfarrers oder Datenschutzgründe genannt:

- „Ich bin zwar hier der Vorsitzende des Kirchenvorstands, aber ich möchte mich doch lieber erst versichern, ob der Pfarrer nicht Wert darauf legt, so etwas selbst zu entscheiden“;
- „Ich kann einer Teilnahme nicht zustimmen. Schließlich geht es um interne Informationen, die keinen etwas angehen und nicht für fremde Ohren bestimmt sind!“

### 5.3 Strukturen der Auswertung

Für die Auswertung der Fragebögen wurden die 12 Rückläufe zunächst anonymisiert, indem eventuell auf den Bögen vorhandene Adressdaten, entstanden beispielsweise durch Fax-Übermittlung, unkenntlich gemacht wurden. Anschließend wurden allen Trägern zufällige Nummern von 1 bis 12 zugeordnet und die Fragebögen entsprechend gekennzeichnet. Zur Erfassung der Befragungsergebnisse wurde für die quantitativen und qualitativen Daten jeweils eine Tabelle zur Gesamtauswertung angefertigt. Die *quantitativen* Daten zeigen die nachfolgende Struktur (Abb. 1):

Fragebogenauswertung quantitative Daten																									
Frage	1	2					3				4				5					6					
Träger	Anzahl KV-Mitglieder	Altersstufen					KV-Zugehörigkeit				höchster Ausbildungsabschluss				aktuelle berufliche Tätigkeit.					Weiterbildungsbereiche in der Funktion als KV					
		<18 Jahre	19-25 Jahre	26-45 Jahre	46-65 Jahre	>65 Jahre	<1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	>5 Jahre	Theologisch-akademisch	anderer akad. Abschluss	abgeschl. Berufsausbildung	keine	Wirtschaft/Finanzen	Handwerk	Handel	sonstige	keine	Religion/Kirche	Wirtschaft/Finanzen	Organisation/Personal	Erziehung/Bildung	keine	
1	15	0	1	2	11	1		3	12	2	9	3	1	4		2	2	7	4		5	2	4		
2	12				12			3	9	1	7	4		3	2		2	5	5	3	1	2	4		
3	13			6	7			6	7	2	7	4		3	1	1	6	2	1	1	4	1	9		
4	10			2	8		1	1	2	6	1	3	6	2	1	1	1	5	2	2	2	1	3		
5	18			1	14	3		3	3	12	2	1	15	1	3	1	7	6					18		
6	8			4	4			2	6	1	2	5		2			3	3	1	2	1	1	4		
7	14			7	7		1		2	11		6	8	7	2		2	3		7	2	4	3		
8	11			5	6			3	1	7	1	3	6	2	3	3	1	2	2	4	1		6		
9	15		1	7	6	1		8		7	1	9	4	5		1	7	2	45	1	15	3			
10	14		1	4	7	2	1	3	2	8	1	3	7	2	1	1	2	8					14		
11	11			5	6			5		6		2	9	1	3	4	1	2	1	3	2	1	8		
12	13			2	11			5	2	6	1	11	1	2			6	5	3	1			8		
Summe	154	0	3	45	99	7	3	42	12	97	13	63	72	6	34	16	14	40	50	64*	24*	33*	16*	81	
		SU 154					SU 154				SU 154				SU 154					*SU 137					Rest 73
Prozent	100	0,0	2,0	29,2	64,3	4,5	2,0	27,2	7,8	62,9	8,4	40,9	46,8	3,9	22,0	10,4	9,1	26,0	32,5	46,7	17,5	24,1	11,7	53,0	

Abb. 1

Die Tabelle weist in den Spalten neben den durchnummerierten Kita-Trägern und der dazu gehörenden jeweiligen Anzahl der KV-Mitglieder die stückzahlmäßigen Antworten auf die Fragen 2 bis 6 in der jeweils vorgegebenen Kategorie aus. Bei der Frage 6 (Weiterbildungsbereiche in der Funktion als Kirchenvorstand) ist die Besonderheit zu beachten, dass pro Kategorie Mehrfachnennungen pro KV-Mitglied möglich waren (d. h. ein KV-Mitglied hat mehrere Ausbildungen wahrgenommen). In der Zeile „Summe“ wird pro Antwortkategorie die Gesamtanzahl der von allen zwölf Kita-Trägern abgegebenen Aussagen erfasst. Auch hier sind bei Frage 6 wieder die o.g. Mehrfachnennungen zu berücksichtigen. In der nachfolgenden Zeile wird als Kontrollsumme die Gesamtsumme der KV-Mitglieder (Frage 1) mit der Quersumme der insgesamt über alle Kategorien gegebenen Antworten pro einzelner Frage verglichen (es muss Übereinstimmung bestehen). Abweichend hiervon wurde bei Frage 6 zunächst die Gesamtanzahl der KV-Mitglieder ermittelt, die keine bzw. eine oder mehr Fortbildungen absolviert hat, bzw. haben. Diese Stückzahlen werden in der Zeile „Summe“ ganz rechts bzw. darunterstehend als „Rest“ aufgeführt. Die links danebenstehende Summe (\*SU) weist dann noch die Gesamtanzahl der durchgeführten Ausbildungen über alle zwölf Träger aus. In der untersten Zeile „Prozent“ kommt abschließend der prozentuale Anteil jeder Antwortkategorie pro Frage gemessen an der Gesamtanzahl der Antworten zum Ausdruck. Bei Frage 6 bezieht sich die jeweilige Prozentzahl auf das Verhältnis der Anzahl pro vorgegebener Ausbildungskategorie zur Gesamtanzahl der bei allen zwölf Trägern durchgeführten Ausbildungsmaßnahmen.

Bei der *qualitativen Gesamtauswertung* der Fragen A bis F wurde nach demselben Verfahren vorgegangen. Die Auswertung ergab folgendes Ergebnis (Abb. 2):

Fragebogenauswertung qualitative Daten																								
Frage	Frage A				Frage B				Frage C				Frage D				Frage E				Frage F			
	Welche Bedeutung hat für Sie die Akademisierung des Erzieherinnenberufs				Wie schätzen Sie die Bedeutung von Fort- und Weiterbildung der päd. Fachkräfte für die Arbeit in der Kindertagesstätte ein				Wie wichtig finden Sie den Einsatz von Qualitätsmanagement (QM) für die Arbeit in der Kindertagesstätte				Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach der Freistellung der Leitungskräfte vom Einsatz in der päd. Arbeit zu				Wie wichtig ist für Sie der Einsatz und die Umsetzung des Hess. Bildungs- und Erziehungsplans				Wie wichtig ist für Sie die regelmäßige Weiterentwicklung der Konzeption Ihrer Einrichtung			
Träger	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
1				x	x				x						x		x				x			
2			x		x				x				x				x					x		
3	x				x					x				x			x					x		
4				x				x			x				x			x				x		
5	x				x					x			x				x				x			
6				x		x				x					x			x				x		
7				x	x					x			x					x				x		
8				x				x				x		x				x					x	
9				x	x				x						x			x			x			
10				x			x				x				x			x				x		
11				x	x					x					x				x			x		
12				x	x					x			x					x			x			
Summe	2	0	1	9	8	1	1	2	3	4	3	2	4	2	3	3	2	4	5	1	5	5	2	
	SU 12				SU 12				SU 12				SU 12				SU 12				SU 12			
Prozent	16,7	0,0	8,3	75,0	66,7	8,3	8,3	16,7	25,0	33,3	25,0	16,7	33,3	16,7	25,0	25,0	16,7	33,3	41,7	8,3	41,7	41,7	16,7	0,0

Abb. 2

Hier wurde die Häufigkeit der jeweils angekreuzten Antwortkategorien pro Frage addiert und der prozentuale Anteil der Träger, die diese Antwortkategorie gewählt haben, errechnet. Dafür wurde die Summe der gegebenen Antworten pro Träger und Kategorie durch die Gesamtanzahl der befragten Träger dividiert.

## 5.4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung im Detail dargestellt. Dabei wurden zuerst die quantitativen und im Anschluss daran die qualitativen Merkmale ausgewertet. Ergänzt wurden diese Ergebnisse durch die Darstellung von Trägerzitataten, die seitens der KV-Vorsitzenden zusätzlich auf dem Fragebogen vermerkt wurden.

### 5.4.1 Gesamtergebnis aller Träger: Quantitative Merkmale

Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung für die Gesamtheit der Träger lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die Mitgliederzahlen der 12 befragten Kirchenvorstände bewegen sich im Bereich zwischen 8 (niedrigste Mitgliederzahl) und 18 (höchste Mitgliederzahl). Die Kirchenvorstände der teilnehmenden Gemeinden bestehen insgesamt aus 154 Mitgliedern, das ergibt eine durchschnittliche Personenzahl von 13 Mitgliedern pro Kirchenvorstand. Bezüglich der Altersstufe



gehören von den insgesamt 154 Mitgliedern 99 (64,3%) der Stufe 46 - 65 Jahre und 45 (29,2%) der Stufe 26 - 45 Jahre an. 7 Mitglieder (4,5%) sind über 65 Jahre alt und 3 (2,0%) lassen sich in der Altersstufe 19 - 26 Jahre finden. Hinsichtlich der Länge der Amtszeit lassen sich ähnlich deutliche Zuordnungen erkennen: Rund 63% aller Kirchenvorstände sind länger als 5 Jahre im Amt, bei 27% beträgt die Amtszeit 1 - 2 Jahre. 12 Mitglieder (7,8%) verzeichnen eine Amtszeit von 3 - 5 Jahren und nur 3 (2,0%) gehören dem Kirchenvorstand kürzer als ein Jahr an.

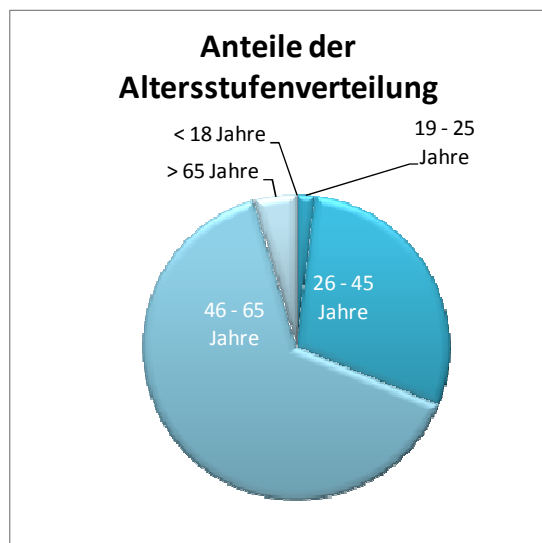


Abb.3

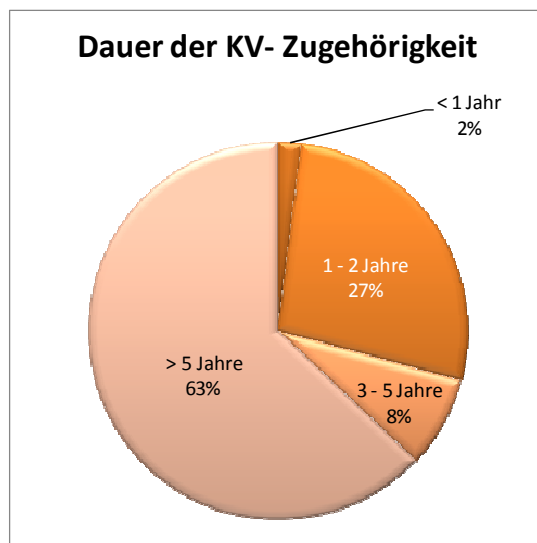


Abb. 4

Nahezu die Hälfte aller Kirchenvorstandsmitglieder (47%) verfügt als höchstem Bildungsabschluss über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Einen akademischen Ausbildungsabschluss (ohne Theologiestudium) weisen 41% auf. 13 Mitglieder (rund 8%) der Kirchenvorstände sind Pfarrer mit einem theologisch-akademischen Ausbildungsabschluss (Abb. 5).

Die Frage nach der aktuellen Berufstätigkeit ergab ein eher heterogenes Bild: Rund ein Drittel (32%) der Kirchenvorstände gehen aktuell keiner beruflichen Tätigkeit nach. 34 KV-Mitglieder (22%) sind im Bereich Wirtschaft und Finanzen und 40 (26%) in dem unter „Sonstige“ zusammengefassten Bereichen tätig. Darunter sind auch 13 Pfarrer<sup>2</sup>, sodass sich der Anteil ohne Pfarrer mit 27 Personen in einer ähnlichen Größenordnung wie im Bereich Finanzen und Wirtschaft beziffern lässt. Die Kategorien „Handwerk“ und „Handel“ bilden mit 17 bzw. 13 Personen den kleinsten Anteil (Abb. 6).

<sup>2</sup> Anmerkung: In einer Gemeinde haben zwei Pfarrer dem Kirchenvorstand angehört.

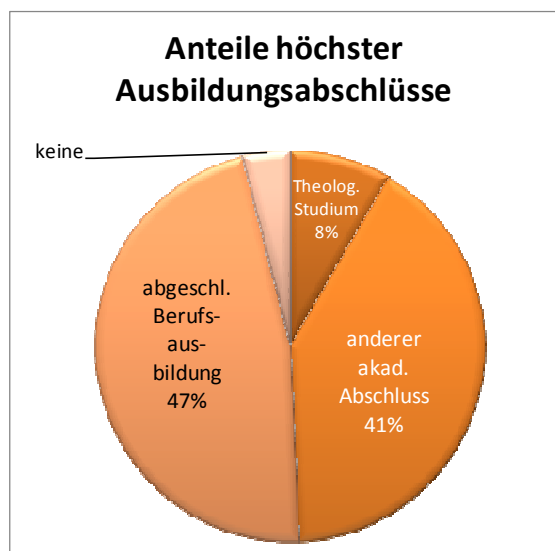


Abb. 5

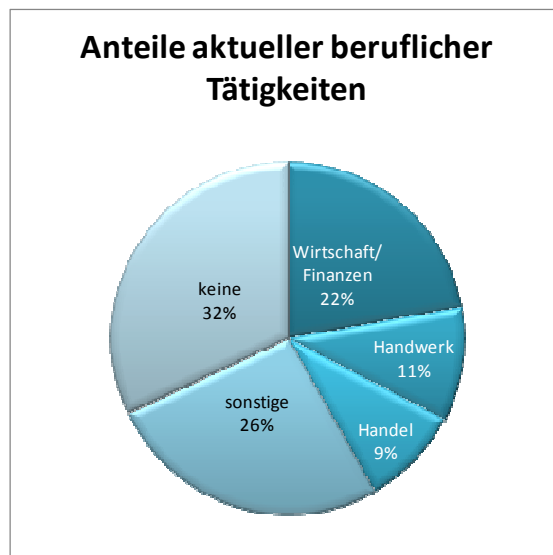


Abb. 6

Über die Hälfte (53%) aller Trägervertreter hat während der letzten fünf Jahre seiner Amtszeit an keinerlei Fortbildung im Rahmen seiner Tätigkeit als Kirchenvorstand teilgenommen. Die verbleibenden 73 Personen haben innerhalb der vergangenen fünf Jahre eine oder mehrere Fortbildungsmöglichkeiten wahrgenommen. Von diesen Personen wurden während ihrer Tätigkeit als Kirchenvorstand im genannten Zeitraum insgesamt 137 Maßnahmen wahrgenommen. Dabei lag der Schwerpunkt mit 47% bei Themen aus dem Gebiet Kirche/Religion. 33 Personen (24%) haben sich im Bereich Organisation/Personal und 24 (17,5%) im Bereich Wirtschaft und Finanzen fortgebildet. Lediglich insgesamt 16 KV-Mitglieder haben an Fortbildungsmaßnahmen zum Thema Bildung und Erziehung teilgenommen (Abb. 7).

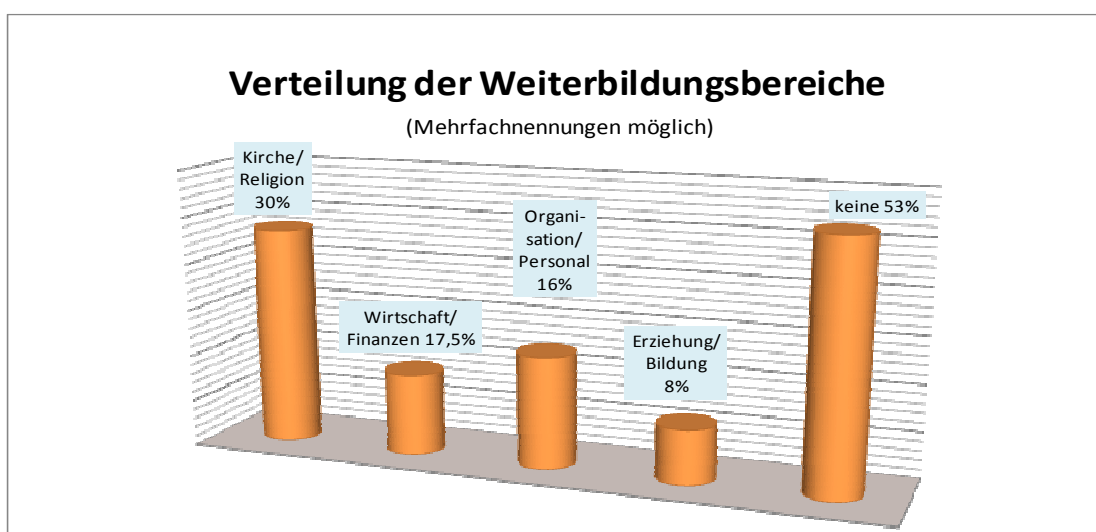


Abb. 7

Auf der Basis der Datenlage lassen sich insgesamt folgende fünf „starke“ Ausprägungen feststellen (Mindestanteil von rund 50% und mehr):

- Altersstufe 46 – 65 Jahre und älter: 68,8%
- KV-Zugehörigkeit > 5 Jahre: 62,9%
- Akademische Ausbildung: 49,3%
- Nicht in wirtschaftsnahen Berufen tätig: 58,5%
- Keine Teilnahme an Fortbildung: 53,0%

Hieraus ergibt sich, dass ein durchschnittliches KV-Mitglied mit höchster Wahrscheinlichkeit die oben genannte Merkmalskonstellation aufweist (= typisches, mehrheitliches Strukturprofil).

Die entsprechende Analyse der 12 Kirchenvorstandsvorsitzenden kommt zu ähnlichen, nachfolgend dargestellten Ergebnissen (Abb. 8):

Fragebogenauswertung quantitative Daten: Strukturmerkmale Kirchenvorstandsvorsitzende																								
Frage	1		2					3				4				5				6				
Träger	Anzahl KV-Mitglieder	Altersstufen					KV-Zugehörigkeit				höchster Ausbildungsabschluss				aktuelle berufliche Tätigkeit.				Weiterbildungsbereiche in der Funktion als KV					
		<18 Jahre	19-25 Jahre	26-45 Jahre	46-65 Jahre	>65 Jahre	<1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	>5 Jahre	Theologisch-akademisch	anderer akad. Abschluss	abgeschl. Berufsausbildung	keine	Wirtschaft/Finanzen	Handwerk	Handel	sonstige	keine	Religion/Kirche	Wirtschaft/Finanzen	Organisation/Personal	Erziehung/Bildung	keine
1					X				X	X								X				X		
2					X				X	X								X		X		X	X	
3					X				X	X								X		X		X		
4					X				X				X						X		X			
5					X				X				X						X				X	
6					X				X	X								X		X				
7					X				X				X		X						X			
8				X					X	X								X					X	
9						X			X			X							X	XXX				
10				X				X		X								X					X	
11					X				X			X							X	X	X	X	X	
12					X				X	X								X					X	
Summe		0	0	2	9	1	0	1	0	11	7	2	3	0	1			7	4	7*	3*	4*	2*	4
		SU 12					SU 12				SU 12				SU 12					*SU 15 Rest 8				
Prozent	100	0,0	0,0	16,7	75,0	8,3	0,0	8,3	0,0	91,7	58,3	16,7	25,0	0,0	8,3			58,3	33,3	87,5	37,5	50,0	25,0	33,3

Abb. 8

Ein Vergleich zwischen allen Kirchenvorständen (154 Personen, inklusive der Vorsitzenden) und der 12 Kirchenvorstandsvorsitzenden alleine kommt hinsichtlich der oben genannten „starken“ Ausprägungen zu folgenden Ergebnissen (Abb. 9):

<b>Vergleich Strukturmerkmale</b>		
<b>„Starkes“ Strukturmerkmal (mehrheitliche Ausprägung)</b>	<b>Profil: Alle Kirchenvorstände</b>	<b>Profil: Alle KV-Vorsitzende</b>
Altersstufe 46 - 65 Jahre und älter	68,8%	83,3%
KV-Zugehörigkeit > 5 Jahre	62,9%	91,7%
Akademische Ausbildung	49,3%	75,0%
Nicht in wirtschaftsnahen Berufen tätig	58,5%	91,6%
Keine Teilnahme an Fortbildungen	53,0%	33,3%

Abb. 9

Dies zeigt, dass auch die Vorsitzenden der befragten Kirchenvorstände das zuvor aufgeführte, mehrheitliche Strukturprofil aufweisen, allerdings mit der Ausnahme des Merkmals „keine Teilnahme an Fortbildung“. Bei diesem Merkmal ist mit nur 33% keine mehrheitliche Ausprägung festzustellen. Bei allen anderen Kriterien liegt die mehrheitliche Ausprägung der Kirchenvorstandsvorsitzenden deutlich über denen der Gesamtheit der Kirchenvorstände.

#### **5.4.2 Gesamtergebnis aller Träger: Qualitative Merkmale**

Die nachfolgende Grafik (Abb. 10) zeigt die Gesamtauswertung der qualitativen Daten bezüglich der Bedeutungseinschätzung von professionalisierungsrelevanten Themen. Dabei gibt die vertikale Achse den prozentualen Anteil der gegebenen Antwortkategorie pro Themenbereich an und die horizontale Achse benennt die jeweils abgefragten Professionalisierungsmaßnahmen. Die farblich unterschiedenen Kategorien a, b, c und d stellen die im Fragebogen vorgegeben Antwortkategorien dar (siehe 5.1.1).



Abb. 10

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung für die Gesamtheit der Träger lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Bei der Beantwortung der sechs qualitativen Fragen wählten die 12 Kirchengvorstände insgesamt 24 mal die Antwortkategorie „a“ (33,4%) und 16 mal die Antwortkategorie „b“ (22,2%). Die Möglichkeiten „c“ und „d“ wurden 15 und 17 mal gewählt (20,8% und 23,6%).

Anzahl der gewählten Antwortkategorien		
Antwortkategorie	Anzahl	Prozent
A	24	33,4
B	16	22,2
C	15	20,8
D	17	23,6

Abb. 11

---

Im Einzelnen bewerteten die jeweiligen Kirchenvorstände die Frage nach der Bedeutung, die sie der Akademisierung des Erzieherberufs beimessen (Frage A) zu 75% mit der Antwort: „Die Möglichkeit der akademischen Ausbildung kann sinnvoll sein, meiner Ansicht nach sind aber bei so kleinen Kindern die persönlichen Fähigkeiten der Fachkräfte entscheidend.“ Demgegenüber wurde die Frage nach Fort- und Weiterbildung (Frage B) von über der Hälfte der befragten Kirchenvorstände (66,7%) mit: „Ja, regelmäßige Fortbildung ist wichtig. Nur so können die pädagogischen Fachkräfte die hohen Anforderungen dieses Arbeitsfeldes erfüllen“ beantwortet.

Bei der Frage nach dem Einsatz von Maßnahmen zum Qualitätsmanagement (Frage C) war unter den befragten KV keine eindeutig bevorzugte Ausprägung zu erkennen: Drei der befragten KV gaben an, dass die von ihnen geführte Kindertagesstätte ein Gütesiegel besitzt. Vier der 12 befragten KV antworteten, dass sie über ein QM-Handbuch für ihre Kindertageseinrichtung verfügen. Weitere drei antworteten, dass sie mit ihren Einrichtungen aktiv an dem Qualitätsentwicklungsprojekt der EKHN beteiligt seien<sup>3</sup>. Zwei gaben an, dass ihnen zur aktiven Arbeit an QM häufig personelle Ressourcen fehlten.

Bei der Frage nach der Freistellung der Einrichtungsleitung (Frage D) ergab sich ein ähnliches Bild: Hier antworteten einerseits 4 von 12 Befragten mit: „Die Leitung einer Kindertagesstätte ist eine Führungsaufgabe im Managementbereich. Um diese qualifiziert erfüllen zu können, ist die volle Freistellung vom pädagogischen Dienst unumgänglich.“ Andererseits hielten auch jeweils 3 von 12 eine anteilige Freistellung zur Erledigung von Leitungsaufgaben für angemessen und ausreichend oder waren der Auffassung, dass der regelmäßige Einsatz im Gruppendienst für die Führung einer Kindertagesstätte unabdingbar ist.

Bei der Frage nach der Bedeutung des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplans („HBEP“, Frage E) bezeichneten 2 der 12 befragten KV den HBEP als „wichtigste Grundlage“ der Kindertagesstättenarbeit und 4 sahen in ihm „neben den religionspädagogischen Zielen und Inhalten“ die Grundlage der Kindertagesstättenarbeit. Für 5 der 12 befragten KV stellt der HBEP „eine gute Ergänzung“ zu den christlichen Grundlagen und Zielen dar.

In der regelmäßigen Weiterentwicklung der Konzeption (Frage F) sehen 5 von 12 befragten KV eine unerlässliche Maßnahme, „um die Anpassung an die sich stetig verändernden Anforderungen durch die Kinder und ihre Familien zu gewährleisten“. Ebenfalls 5 bezeichneten

---

<sup>3</sup> Bis 2010 sollten 95% aller Einrichtungen der EKHN zur Teilnahme am QM-Projekt angemeldet sein. Damit war auch die Höherstufung der pädagogischen Fachkräfte auf die nächsthöhere Gehaltsstufe verbunden (Zentrum Bildung der EKHN 2009).

---

die Weiterentwicklung und Fortschreibung der Konzeption als „wichtiges Anliegen, für das unter Umständen auch mal zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden müssen.“

### 5.4.3 Ergänzende Zitate von KV-Vorsitzenden

Zusätzlich zu den durch Ankreuzen der vorgegebenen Antwortkategorien abgegebenen Einschätzungen bezüglich der Bedeutung von Professionalisierungsmaßnahmen im Elementarbereich gaben Träger durch Kennzeichnung (Unterstreichen von einzelnen Wörtern), Einfügen von Wörtern oder ergänzenden Sätzen weitere erläuternde Kommentare ab:

Träger 8:

- Frage A (angekreuzt wurde Antwortkategorie d) wurde durch den Satz: „Es müsste bessere Bezahlung geben!“ ergänzt.
- Frage B (angekreuzt wurde Antwortkategorie d). Die vorgegebene Antwortmöglichkeit wurde durch doppeltes Unterstreichen des Wortes „leider“ und Einfügen des Wortes „oft“ ergänzt. Am Ende der Antwortmöglichkeit wurde das Wort „Fachkräftemangel“ in Klammern hinzugefügt. (Ja, Fortbildung ist wichtig, aber leider fehlt es uns oft an personellen Ressourcen, um diese den Mitarbeitern zu ermöglichen. (Fachkräftemangel)
- Frage C (angekreuzt wurde Antwortkategorie d) wurde durch den Zusatz „QM ist oft weltfremd, wenn Stellen unbesetzt + hoher Krankenstand – wie soll es gehen?“ ergänzt.

Träger 11:

- Frage A (angekreuzt wurde Antwortkategorie d) erhielt den Zusatz: „Es muss nicht alles und jedes „verhochschult“ werden. Im Falle der Akademisierung würde sich ein unlösbares Problem der Besoldung aufwerfen“.
- Frage B (angekreuzt wurde Antwortkategorie a) wurde durch den Satz: „Fortbildung und liebevolle Betreuung können nicht in einen Gegensatz gebracht werden. Die Frage nach den persönlichen Ressourcen stellt sich immer.“
- Frage E (angekreuzt wurde Antwortkategorie d) erhielt den Hinweis: „Als KV-Vorsitzender bin ich nicht kompetent genug, diese Frage abschließend zu beantworten. Diese Frage richtet sich an die Leiterin.“
- Dieser Kirchenvorstandsvorsitzende ergänzte die Befragung durch die Bemerkung: „Mir hat sich nicht erschlossen, warum die Fragen 1) bis 6) beantwortet werden müssen, wenn nachher doch nur der Vorsitzende antwortet.“

---

## 6. Analyse der Ergebnisse

Nachfolgend soll im ersten Schritt analysiert werden, welche Auswirkungen die jeweils festgestellten, auf Seite 43 genannten „starken“ Merkmale auf die Bereitschaft zur Umsetzung von Professionalisierungsbestrebungen haben könnten. Im zweiten Schritt werden die qualitativen Antworten gemäß deren auf Seite 34f dargestellten Bedeutungen auf Hinweise zur Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft des Kirchenvorstands untersucht. Ergänzend werden aus den Ergebnissen im Einzelnen mögliche Schlussfolgerungen zu den Auswirkungen auf die Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft zur Professionalisierung gezogen.

### 6.1 Quantitative Ergebnisse

#### Altersstufe 46 – 65 Jahre und älter (68,8%):

Fast zwei Drittel der Kirchenvorstandsmitglieder sind in einer Altersstufe, in der die Wahrscheinlichkeit, eigene Kinder im Kindergartenalter zu haben, eher gering ist. Dies legt den Schluss nahe, dass hieraus ein persönlicher Bezug zu den aktuellen und drängenden Themen des Kindertagesstättenbereichs vielfach fehlt. Weiterhin ist es naheliegend, dass in dieser Altersstufe Themen aus dem Bereich „50+“ sowie „Seniorenthemen“, zu denen in der Regel eine direkte, persönliche Betroffenheit besteht, stärker im Fokus stehen, als Erfordernisse in Bezug auf frühkindliche Bildung und Betreuung.

#### KV-Zugehörigkeit > 5 Jahre (62,9%):

Der hohe Anteil von KV-Mitgliedern, die bereits lange dem Gremium des Kirchenvorstands angehören, weist darauf hin, dass die entsprechenden Vertreter ein gewisses Maß an Routine im Bezug auf die Führungs- und Leitungsaufgaben einer Gemeinde erworben haben. Vielfach wird ein hohes Maß an Routine aber als Hürde für eine größere Veränderungsbereitschaft angesehen (Frey et al. 2009, S. 561). Da sich der Kindertagesstättenbereich durch die aktuellen bildungspolitischen und gesellschaftlichen Herausforderungen in einem raschen Strukturwandel befindet, erfordert dies bei den verantwortlichen Personen ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, insbesondere hinsichtlich der erforderlichen Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen. Der große Anteil der KV-Mitglieder mit einer mehr als fünfjährigen Zugehörigkeit zu diesem Gremium legt den Schluss nahe, dass diese „Routiniers“ eine eher geringe Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft hinsichtlich der Professionalisierungsmaßnahmen in Kindertagesstätten aufweisen.



---

#### Akademische Ausbildung (49,3%):

Nahezu die Hälfte aller KV-Mitglieder weist eine akademische Ausbildung auf. Dies impliziert, dass wissenschaftlich-analytische Fähigkeiten zur Formulierung und Lösung komplexer Sachverhalte grundlegend vorhanden sind und diese in Bezug auf die zu leistenden Aufgaben im Leitungs- und Führungsgremium einer Kirchengemeinde auch grundsätzlich angewendet werden können. Daraus kann der Rückschluss gezogen werden, dass diese Personengruppe konzeptionell-analytischen Fragen und Problemstellungen abgeschlossen gegenüberstehen. Dies bedeutet für die Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich, dass solche Kirchenvorstandsmitglieder über das grundsätzlich erforderliche „Wissen“ für konzeptionelle Weiterentwicklungen verfügen und diesen daher in der Regel positiv gegenüberstehen sollten.

#### Nicht in wirtschaftsnahen Berufen tätig (58,5%):

Der hohe Anteil der KV-Mitglieder, die aktuell nicht in wirtschaftsnahen Berufen tätig sind, lässt den Rückschluss zu, dass tiefer gehende Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich Management und Organisation nicht zwingend vorausgesetzt werden können. Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen erfordert jedoch neben der mentalen Bereitschaft („Wollen“; siehe auch oben genanntes Kriterium Altersstufe 46 - 65 Jahre) auch die Fähigkeit zum tatsächlichen Tun („Können“) (Pelz, Mahlmann 2007, S. 25). Für den Kindertagesstättenbereich kann daher der Rückschluss gezogen werden, dass dem überwiegenden Anteil der KV-Mitglieder die konkreten Fähigkeiten, nämlich das „Können“, zur Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen eher fehlen.

#### Keine Teilnahme an Fortbildungen (53,0%):

Da mehr als 50% der KV-Mitglieder während ihrer Amtszeit keine Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen absolviert haben, ist davon auszugehen, dass diese das erforderliche „Wissen“ im Zusammenhang mit der Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen weder in Grundzügen erworben, noch vorhandenes „Wissen“ vertieft bzw. ausgebaut haben. Auch kann davon ausgegangen werden, dass bei mehr als der Hälfte der KV-Mitglieder Kenntnisse über aktuelle Entwicklungen und Anforderungen im Kindertagesstättenbereich sowie über sich daraus ergebende, neue Aufgaben für das Management einer Kita nur unzureichend oder nicht vorhanden sind.

Ergänzend gibt die Schwerpunktsetzung bei den absolvierten Fortbildungsmaßnahmen im Bereich Kirche/Religion (64% der durchgeführten Fortbildungen) einen Hinweis darauf, dass Themen aus diesen Bereichen eine größere Bedeutung zugemessen wurde, als den veränderten Anforderungen in Bezug auf das Management von Kindertagesstätten.

---

Das Ergebnis der quantitativen Analyse zeigt zusammengefasst: Vier der fünf Ausprägungen legen den Schluss nahe, dass die Bereitschaft bei Kirchenvorständen zur Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen insgesamt eher gering ausfällt.

## 6.2 Qualitative Ergebnisse

Aus den Ergebnissen der abgestuften Antwortmöglichkeiten und den hieraus folgenden Hinweisen auf die jeweilige Wichtigkeit der Maßnahmen und die Umsetzungsinitiative des KV (Details siehe Abschnitt 5.1.3) kann zusammengefasst Folgendes abgeleitet werden:

- Die Anhebung der Ausbildung von Erzieherinnen auf akademisches Niveau wird von 75% der KV-Mitglieder als völlig unwichtig eingeschätzt. Somit wird diese Professionalisierungsmaßnahme weitestgehend abgelehnt.
- Die regelmäßige Fort- und Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte wird hingegen mit ebenfalls 75% als sehr wichtig bzw. wichtig eingeschätzt. Somit wird diese Professionalisierungsmaßnahme auch von den KV-Mitgliedern aktiv unterstützt und umgesetzt.
- Der Einsatz von QM-Maßnahmen wird zu 58% als sehr wichtig bis wichtig angesehen. Somit wird diese Professionalisierungsmaßnahme mehrheitlich von den befragten Kirchenvorständen selbst initiiert bzw. aktiv unterstützt.
- Hinsichtlich der Freistellung der Einrichtungsleitung vom pädagogischen Dienst kann bezüglich der Wichtigkeit keine klare Ausprägung festgestellt werden. Diese Umsetzungsmaßnahme zur Professionalisierung wird zu 50% selbst initiiert oder aktiv unterstützt bzw. zu 50% nur passiv unterstützt oder abgelehnt.
- Ebenso wird der Einsatz bzw. die Umsetzung des HBEP zur einen Hälfte als wichtig bis sehr wichtig und zur anderen Hälfte als weniger wichtig bis unwichtig eingeschätzt. Diese Maßnahme zur Professionalisierung wird ebenfalls zu 50% selbst initiiert oder aktiv unterstützt bzw. zu 50% nur passiv unterstützt oder abgelehnt.
- Die Weiterentwicklung der Konzeption wird insgesamt zu 83% als sehr wichtig bis wichtig eingeschätzt. Daher wird diese Professionalisierungsmaßnahme von mehr als drei Vierteln der Kirchenvorstände selbst initiiert oder aktiv unterstützt.

---

Hierbei ist allerdings anzumerken, dass die von den Kirchenvorständen bevorzugt unterstützten Maßnahmen „Konzeptionsentwicklung“ sowie „Fort- und Weiterbildung“ schon länger zum Arbeitsfeld von Kindertagesstätten gehören als die Maßnahmen „Bildungspläne“, „QM“ und „Akademisierung“. So wurde beispielsweise der Einsatz einer pädagogischen Konzeption zur Sicherstellung des Förderauftrags bereits 1996 im KJHG § 22a gesetzlich verankert. Bezüglich Fort- und Weiterbildung ist den Grundsätzen des Landes Hessen für die pädagogische Arbeit in Kindertagesstätten bereits im Jahr 1976 Folgendes zu entnehmen: „Den Erziehern müssen - wie bisher - Möglichkeiten zur kontinuierlichen und systematischen Fortbildung angeboten werden“ (Hessisches Sozialministerium 1976).

Das Ergebnis der qualitativen Analyse weist auf, dass etwas mehr als der Hälfte der befragten Kirchenvorstände grundsätzlich die Bereitschaft zur Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen zeigen oder eigen aktiv betreiben. Dies ist allerdings von der jeweiligen Maßnahme abhängig und konzentriert sich im Wesentlichen auf die Unterstützung von Fort- und Weiterbildung sowie Konzeptionsentwicklung.

## **7. Ergänzende Experteninterviews**

Zusätzlich zu der beschriebenen Trägerbefragung wurden sechs Experteninterviews durchgeführt. Als Experten gelten nach Mieg/Näf Personen, „[...] die aufgrund langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen und Können verfügen“ (Mieg, Näf 2005). Bogner definiert Experten als „Akteure, die für das Fachgebiet als relevant angesehen werden können“ und sieht in ihnen „[...] Kristallisationspunkte praktischen Insiderwissens [...], die über [...] eine besondere Stellung in ihrem sozialen Umfeld [...] verfügen (Bogner 2005, S. 7). Als Experten wurden Fachberatungen und Leitungskräfte ausgewählt.

Fachberatungen für den Kindertagesstättenbereich verfügen durch die Spezifik ihrer Tätigkeit über Einblicke in Trägerorganisationen unterschiedlichster Strukturierungen. Zu ihrem vielfältigen Aufgabengebiet gehört unter anderen die Qualifizierung und Professionalisierung des pädagogischen Fachpersonals sowie die Mitgestaltung trägerspezifischer Zielsetzungen (Hense 2010, S.13). Von daher kann davon ausgegangen werden, dass Fachberatungen über Expertenwissen im Bezug auf trägerseitige Unterstützungsbereitschaft von Professionalisierungsmaßnahmen verfügen sowie in der Lage sind, Hintergründe und Zusammenhänge weitestgehend objektiv beurteilen zu können.

Leitungskräfte von Kindertagesstätten haben aufgrund ihrer Funktion und Tätigkeit exklusive Erfahrungen mit den Trägervertretern der Einrichtung, die sie leiten. Zu ihrem Aufgabengebiet gehört unter anderen die Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen wie bei-

---

spielsweise die Durchführung von Qualitätsentwicklungsprozessen im Team oder die Planung und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit dem Träger der Einrichtung. Aufgrund ihrer Beteiligung an diesen Prozessen verfügen sie über besonderes Wissen hinsichtlich der Unterstützungsbereitschaft ihres Trägers bei aktuell notwendigen Professionalisierungsmaßnahmen sowie über eine Einschätzung über die Motive des Trägers bzw. gegebenenfalls organisationsspezifische Hintergründe.

## 7.1 Vorgehensweise

Für die Experteninterviews wurden zwei Fachberatungen und vier Leitungskräfte aus dem Bereich der Dekanate Kronberg und Wiesbaden befragt, die für Kindertagesstätten in der Trägerschaft einer evangelischen Kirchengemeinde tätig sind. Bei den Fachberatungen handelte es sich um eine Mitarbeiterin der EKHN und eine frei beruflich tätige Expertin, die neben der Tätigkeit für evangelische Kindertagesstätten auch über Einblick in die Strukturen anderer Trägerorganisationen verfügt. Die Interviews wurden teilweise im persönlichen Gespräch vor Ort und teilweise per Telefon durchgeführt. Den Experten wurden zunächst folgende Fragen zu ihren Erfahrungen mit der Unterstützungsbereitschaft hinsichtlich der beschriebenen Themenbereiche zur Professionalisierung des Elementarbereichs gestellt:

- 1) In welcher Weise unterstützen / unterstützt (Ihr) Kirchenvorstand (KV) den Konzeptionsentwicklungsprozess?
- 2) In welcher Weise unterstützen / unterstützt (Ihr) KV den Qualitätsmanagement-Prozess?
- 3) In welcher Weise unterstützen / unterstützt (Ihr) KV Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen?
- 4) Welche Einstellung haben / hat (Ihr) KV Ihrer Auffassung nach zur vollen Freistellung der Leitungskraft?
- 5) Wie unterstützen / unterstützt (Ihr) KV die Umsetzung des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplans?
- 6) Wie sehen / sieht (Ihr) KV das Thema Akademisierung des Elementarbereichs Ihrer Meinung nach?

Für die Beantwortung standen ihnen vier mögliche Antwortkategorien zur Verfügung:

- a) Der/die KV initiiert/initiiieren und treibt/treiben den Prozess/die Diskussion aktiv voran.
- b) Der/die KV ist/sind aktiv an den Prozessen / Diskussionen beteiligt.
- c) Der/die KV stellt/stellen personelle und finanzielle Ressourcen im Rahmen des vorhandenen Etats zur Verfügung.

---

d) Der/die KV zeigt/zeigen wenig/kein Interesse für Prozesse/Diskussionen.

Im Anschluss daran wurden die Interviewpartner gebeten, eine Einschätzung darüber abzugeben, warum die Kirchenvorstände in ihrer Funktion als Trägervertreter die abgefragten Themenbereiche in der von ihnen angegebenen Art und Weise unterstützen bzw. welche Zusammenhänge ihrer Meinung nach dazu führen, dass Themenbereichen wenig oder keine Unterstützung bzw. Umsetzungsbereitschaft seitens des Kirchenvorstands entgegengebracht wird. Die kategorisierten Antworten sowie zusätzliche Erläuterungen wurden stichwortartig erfasst, die Antworten über die Ursachen des erfahrenen Unterstützungsgrads wurden weitestgehend wörtlich aufgezeichnet. Am Ende jedes Gesprächs wurden dem Teilnehmer die Aufzeichnungen noch einmal vorgelesen und die Zustimmung zur Übereinstimmung mit dem Gesagten erfragt.

## **7.2 Strukturen der Auswertung und Ergebnisse**

Für die Auswertung der Experteninterviews wurden zunächst die angegebenen Antwortkategorien, mit denen die Experten die Umsetzungs- und Unterstützungsbereitschaft von Kirchenvorständen hinsichtlich der beschriebenen Professionalisierungsmaßnahmen eingeschätzt haben, tabellarisch erfasst. Danach wurde die Summe der jeweiligen Antwortkategorie gebildet und die dazugehörige Prozentzahl errechnet. Dazu wurde die Summe der Antworten pro Kategorie durch die Anzahl der Experten geteilt.

Die Aussagen über die Einschätzung von Kausalzusammenhängen wurden inhaltlich daraufhin untersucht, ob sie Hinweise auf die Strukturmerkmale Alter, KV-Zugehörigkeit und höchstem Ausbildungsabschluss sowie die aktuelle berufliche Tätigkeit und die als Kirchenvorstand absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen enthielten.

Nachfolgende Grafik zeigt die Experteneinschätzungen bezüglich der Unterstützungs- und Beteiligungsbereitschaft von Trägern hinsichtlich der jeweiligen Professionalisierungsmaßnahmen (Abb. 12):



Abb. 12

Auf der Vertikalachse kann der prozentuale Anteil der gegebenen Einschätzungen pro Kategorie und Maßnahme ablesen werden. Die Farbuordnungen stellen die wählbaren Antwortkategorien dar.

Vier von sechs Expertinnen antworteten auf die Frage 1 zur Unterstützung von Konzeptionsentwicklungsprozessen in der Antwortkategorie c. Das heißt, Konzeptionsentwicklungsprozesse werden von Kirchenvorständen ihrer Erfahrung nach durch Bereitstellen finanzieller, personeller und zeitlicher Ressourcen innerhalb des zur Verfügung stehenden Etatrahmens unterstützt und möglich gemacht. Eine Leiterin gibt an, dass ihr Kirchenvorstand aktiv am Konzeptionsentwicklungsprozess teilnimmt (Antwortkategorie b) und eine Leiterin gibt an, dass der Träger ihrer Einrichtung weder Ressourcen zur Verfügung stellt, noch Interesse an der Weiterentwicklung der Konzeption zeigt (Antwortkategorie d).

Auf die Frage nach der Unterstützung und Beteiligung am Qualitätsmanagement (Frage 2) antworten ebenfalls vier von sechs Befragten (zwei Leitungen und die zwei Fachberatungen) in der Antwortkategorie d. Dieser Angabe nach zeigen Kirchenvorstände wenig bis kein Interesse an Themen zum Qualitätsmanagement und/oder sorgen nicht für die Bereitstellung der benötigten zeitlichen, personellen und finanziellen Mittel. Eine Leiterin berichtet davon,

---

dass der Kirchenvorstand aktiv an Qualitätsentwicklungsprozessen teilnimmt (Antwortkategorie b). Eine Leiterin kann sich auf Unterstützung des Kirchenvorstands durch die im Rahmen der im Etat zur Verfügung stehenden Möglichkeiten verlassen (Antwortkategorie c).

Im Bereich Fort- und Weiterbildung (Frage 3) berichten fünf von sechs Expertinnen, dass Kirchenvorstände dies durch Bereitstellen von finanziellen Ressourcen unterstützen, Anträge auf Fortbildungen auch genehmigen würden, die inhaltliche und organisatorische Planung aber der Leitung überließe (Antwortkategorie c). Eine Leitungskraft gibt an, dass sie für Fort- und Weiterbildung über keinerlei Unterstützung seitens ihres Kirchenvorstands verfüge (Antwortkategorie d).

Zur Einstellung von Kirchenvorständen bezüglich der vollen Freistellung von Leitungskräften (Frage 4) geben ebenfalls fünf von sechs der Befragten an, dass dies ihrer Erfahrung nach kein Thema von Interesse für Kirchenvorstände sei (Antwortkategorie d). Eine Leitungskraft antwortet auf diese Frage in der Kategorie a. Der Kirchenvorstand ihrer Gemeinde unterstützt die volle Freistellung vom pädagogischen Dienst und sucht aktiv nach Möglichkeiten, dieses umzusetzen.

Der Hessische Bildungs- und Erziehungsplan (Frage 5) ist bei drei von sechs Kirchenvorständen nach Angabe der Leitungskräfte weder bekannt, noch wird die Umsetzung von ihnen unterstützt (Antwortkategorie d). Eine Einrichtungsleitung sowie die beiden Fachberatungen berichten von der Erfahrung, dass Träger die Umsetzung durch Bereitstellen von Finanzmitteln innerhalb des Etats unterstützen, die inhaltliche und organisatorische Planung und Umsetzung als Aufgabe der Leitung angesehen werde (Antwortkategorie c).

Auf die Frage nach der Einstellung von Kirchenvorständen zur Akademisierung des Elementarbereichs antworten fünf von sechs (drei Leitungen und zwei Fachberatungen) in der Kategorie d. Die Expertinnen geben die Einschätzung ab, dass die Trägervertreter über dieses Thema nicht informiert sind. Eine Expertin berichtet davon, dass aktuell bei Stellenausschreibungen nach wie vor aktiv nach Bewerbern mit dem Ausbildungsabschluss der Erzieherin gesucht wird.

Insgesamt kann die aktive Initiative und Beteiligung der Kirchenvorstände im Bezug auf die abgefragten Professionalisierungsmaßnahmen nach den Einschätzungen der Expertinnen als gering bezeichnet werden. Lediglich eine Leitungskraft berichtet vom aktiven Engagement ihres Kirchenvorstandsvorsitzenden und dessen Bestreben, aktuelle Informationen zu erhalten. Die Umsetzungsbereitschaft und Unterstützung von Kirchenvorständen hinsichtlich der Maßnahmen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich

---

bezieht sich weitestgehend auf das Bereitstellen von finanziellen und personellen Ressourcen.

### 7.3 Experteneinschätzung der Kausalzusammenhänge

Die Kausalzusammenhänge zwischen der gezeigten Unterstützungsbereitschaft von Kirchenvorständen im Bezug auf die aktuell anstehenden Professionalisierungsmaßnahmen wurden von den Experten wie folgt eingeschätzt:

- Zitat Leitung 1: „Ich denke, das liegt daran, dass die Kirchenvorstände nicht wissen, was da eigentlich die Aufgabe ist. Ich meine, so eine aktuelle Konzeption will unser Pfarrer schon haben. Aber das ist dann eben meine Sache, die zu liefern. Aber woher sollen sie es auch wissen? Sie sind ja keine Pädagogen. Und Qualitätsmanagement und Bildungsplan und so, da muss man erst mal Zeit für haben. Wir arbeiten gerade mal wieder im Überlebensmodus. Da bin ich eigentlich ganz froh, dass der KV da nicht so interessiert ist.“
- Zitat Leitung 2: „Ich glaube, der Pfarrer weiß, dass er sich auf mich verlassen kann. Um so Themen wie Umsetzung vom Bildungsplan und Fortbildung von uns Erzieherinnen braucht er sich nicht zu kümmern. Er weiß ja, dass das läuft und deshalb reicht ihm das, wenn ich ihn informiere. Und was soll er denn ein Fortbildungskonzept erstellen? Er weiß doch gar nicht, was wir brauchen. Und so Themen aus dem Religionsbereich für die Konzeption zum Beispiel liefert er schon, wenn ich ihn darum bitte“.
- Zitat Leitung 3: „Woran das liegt? Das kann ich Ihnen sagen. Die Kirchenvorstände haben einfach keine Lust, sich mit dem Kindergartenkram zu befassen. Jedes Mal, wenn ich mit so Sachen wegen Fortbildung oder Überstundengenehmigung wegen Konzeption oder so komme, muss ich mir anhören, ob wir jetzt nur noch auf der Metaebene arbeiten. Und bei den Qualitätskonferenzen glänzt er meist auch durch Abwesenheit.“
- Zitat Leitung 4: „Ich glaube, dass Kirchenvorstände genauso gefordert sind, wie wir und wahrscheinlich manchmal auch überfordert. Ich meine, woher sollen die denn das alles wissen? Unser Pfarrer ist total engagiert und versucht ständig, Neues zu erfahren. Manchmal wird mir das schon fast zu viel (lacht). Ständig muss ich ihn informieren und ihn mit Materialien versorgen. Aber so weiß er wenigstens, dass wir hier wichtige Arbeit leisten, und kann auch schätzen, dass ich ihm ziemlich viel ab-



---

nehme. Sonst wär's ja noch mehr. Vielleicht ist er deswegen auch so für meine komplette Freistellung.“

- Zitat Fachberatung 1: „Meiner Ansicht nach sind Kirchenvorstände mit ihren Aufgaben überfordert. Nehmen Sie mal das Beispiel Bildungsauftrag: Eltern sind darüber oft bestens informiert und fordern diesen ein. Die ganze Kita-Thematik hat sich derart verändert, dass die KV-Sitzungen oftmals nur noch von Kita-Themen bestimmt werden. Ich hab´ selber schon gesehen, dass Vorstände bei der Erwähnung solcher Themen mit den Augen rollen. Und dann ist da noch die besondere Rolle des Pfarrers. Ich möchte hier nicht von einer Allmachtstellung sprechen, aber schließlich ist der Kirchenvorstandsvorsitzende Dienst- und Fachaufsicht für die Kitas. Aber oft fehlen meiner Erfahrung nach geeignete Strukturen innerhalb des Trägergremiums. Und weil sich Kirchenvorstände häufig mit den rechtlichen Grundlagen nicht so auskennen, hängt es oft stark von den persönlichen Präferenzen des Pfarrers ab, sonst bewegen Sie nix.“
- Zitat Fachberatung 2: „Meiner Ansicht nach wissen Träger zu wenig von den veränderten Anforderungen. Das kann man daran merken, dass von Trägervertretern sehr unterschiedlich Qualifizierungsmaßnahmen nachgefragt werden. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit ist oft nicht vorhanden. Und dann fehlt bei einigen KV-Vorsitzenden einfach das Interesse an der Kita. Das hängt oft vom ganz persönlichen Interesse des Amtsinhabers ab.“

#### **7.4 Analyse der Experteninterviews**

Die Aussagen aus den Experteninterviews sollen nun daraufhin untersucht werden, ob sich hieraus Hinweise auf Kausalzusammenhänge zu den unter Punkt 5.4.1 herausgearbeiteten „starken“ Merkmalen von KV-Mitgliedern ableiten lassen oder ob neue, weitergehende Aspekte zu berücksichtigen sind.

Fünf von sechs Experten gaben „Unwissenheit“ oder „Unkenntnis von Veränderungen im Kita-Bereich“ als Ursache für die von ihnen eingeschätzte Unterstützungsbereitschaft von Kirchenvorständen hinsichtlich der Maßnahmen zur Professionalisierung an. Hieraus lassen sich Hinweise auf einen Zusammenhang mit dem Strukturmerkmal „Keine Teilnahme an Fortbildung“ erkennen.

Weiterhin erwähnen vier von sechs Experten „Interesse bzw. Desinteresse“ als Ursache für die Ausprägung der erlebten Unterstützungsbereitschaft. Dabei benennen drei von sechs

---

Experten explizit das persönliche Interesse des Kirchenvorstandsvorsitzenden als Ursache für die Unterstützungsbereitschaft der abgefragten Professionalisierungsmaßnahmen. Damit kann auch der Hinweis auf einen Zusammenhang mit dem Strukturmerkmal „Altersstufe 46 - 65 Jahre und älter“ verbunden sein.

Zu den Strukturmerkmalen „KV-Zugehörigkeit > 5 Jahre“, Akademische Ausbildung“ und „Nicht in wirtschaftsnahen Berufen tätig“ lassen sich aus den Expertenaussagen keine direkten Hinweise entnehmen.

Bemerkenswert ist noch, dass vier von sechs Experten in ihren Antworten den Pfarrer erwähnen, obwohl nach der Umsetzungsbereitschaft von Kirchenvorständen gefragt wurde. Dies kann einerseits darauf zurückzuführen sein, dass die Position des Kirchenvorstandsvorsitzenden vielfach vom Pfarrer wahrgenommen wird (bei den befragten 12 Kirchenvorständen war dies siebenmal der Fall). Andererseits kann es aber auch ein Hinweis auf die dominierende Rolle des Pfarrers innerhalb des KV-Gremiums sein.

## **8. Zusammenfassende Aussagen**

Aus der gesamten Untersuchung lassen sich nachfolgende Kernaussagen ableiten:

### **Aussage I:**

Die befragten Kirchenvorstände weisen in der Summe (154 Personen) eine mehrheitliche Merkmalskonstellation auf (= typisches Strukturprofil). Diese ist durch folgende Ausprägungen charakterisiert: Altersstufe 46 – 65 Jahre und älter, KV-Zugehörigkeit > 5 Jahre, akademische Ausbildung, nicht in wirtschaftsnahen Berufen tätig und keine Teilnahme an Fortbildung (Details Seite 40ff).

### **Aussage II:**

Auch die Vorsitzenden der Kirchenvorstände (12 Personen) weisen das unter Aussage I aufgeführte Strukturprofil auf, allerdings mit der Ausnahme des Merkmals „keine Teilnahme an Fortbildung“. Bei diesem Merkmal ist mit nur 33% keine mehrheitliche Ausprägung festzustellen. Bei allen anderen Kriterien liegt die mehrheitliche Ausprägung der Kirchenvorstandsvorsitzenden deutlich über denen der Gesamtheit der Kirchenvorstände (Details Seite 43ff).

### **Aussage III:**

Vier der fünf mehrheitlichen Ausprägungen (Altersstufe 46 - 65 Jahre und älter, KV-Zugehörigkeit > 5 Jahre, nicht in wirtschaftsnahen Berufen tätig und keine Teilnahme an Fortbildung) legen auf Basis allgemeiner Praxis- und Managementenerfahrungen den Schluss

---

nahe, dass die Bereitschaft bei Kirchengeschäftlichen zur Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen insgesamt eher gering ausfällt (Details Seite 43ff).

**Aussage IV:**

Mehr als die Hälfte der befragten Kirchengeschäftlichen zeigt grundsätzlich die Bereitschaft zur Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen oder betreibt diese eigenaktiv. Dies ist allerdings von der jeweiligen Maßnahme abhängig. Die geringste Unterstützung liegt im Bereich der Akademisierung des Erzieherinnenberufs, die höchste in den Bereichen Fort- und Weiterbildung sowie Konzeptionsentwicklung (Details Seite 45 und 50f).

**Aussage V:**

Die Mehrheit der Experten schätzt die aktive Initiative und Beteiligung der Kirchengeschäftlichen in Bezug auf Professionalisierungsmaßnahmen als gering ein, ihre Funktion wird weitestgehend in der Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen gesehen (Details Seite 54ff).

**Aussage VI:**

Einige KV-Vorsitzende haben durch eigene Aussagen („unzureichende Kompetenz“, „fehlende Zuständigkeit“ und „Rücksichtnahme auf die Prioritäten des Pfarrers“) erkennen lassen, dass sie glauben, für die Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen die „falschen“ Ansprechpartner zu sein oder diese aufgrund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen nicht durchgeführt werden können (Details Seite 37f und 47).

**Aussage VII:**

Die zurzeit in der Fachwelt und Öffentlichkeit meist präferierte und diskutierte Maßnahme zur Professionalisierung des Elementarbereichs, nämlich die Akademisierung des Erzieherberufs, wird von drei Vierteln der Vorstandsvorsitzenden als Vertreter des Kirchengeschäftlichen abgelehnt. Ein entscheidender Grund hierfür kann in den mehrheitlich festgestellten, typischen Strukturmerkmalen gesehen werden (Details Seite 39f und 48f).

**Fazit:**

Aufgrund der genannten Kernaussagen, insbesondere auch des mehrheitlich vorhandenen typischen Strukturprofils von Kirchengeschäftlichen kann nicht zwingend davon ausgegangen werden, dass bei diesen das erforderliche „Wollen“ bzw. „Wissen“ und „Können“ zur Umsetzung der nationalen Bestrebungen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich in ausreichendem Maße vorhanden ist.

---

## 9. Handlungsbedarfe, Veränderungsmaßnahmen und Ausblick

Die zuvor genannten Ergebnisse lässt den Rückschluss zu, dass Kirchenvorstände durch geeignete Maßnahmen in die Lage versetzt werden müssen, sich das erforderliche „Wissen“ und „Können“ anzueignen. Ergänzend sollte die strukturelle Zusammensetzung von Kirchenvorstandsgremien, auch mit Blick auf das erforderliche „Wollen“ überdacht werden. Denn nur hierdurch kann insgesamt die Bereitschaft, die nationalen Bestrebungen zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich in geeigneter Weise zu unterstützen bzw. umzusetzen, erhöht werden.

Hieraus lassen sich folgende **Handlungsbedarfe** ableiten:

- Der Stellenwert einer Kindertagesstätte als zukunftsorientierte Bildungseinrichtung der Gemeinde muss hervorgehoben und gestärkt werden.
- Die Umsetzungs- und Veränderungsbereitschaft von Kirchenvorständen in Bezug auf Professionalisierungsmaßnahmen im Kita-Bereich muss erhöht werden.
- Die erforderlichen Qualifikationsniveaus von KV-Mitgliedern im Professionalisierungsprozess, insbesondere auch bei Managementthemen, muss angehoben werden.
- Die Verantwortlichkeiten im Kirchenvorstand für die Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen müssen klarer definiert werden.

Zur Umsetzung dieser vier Handlungsbedarfe („HB“) werden jeweils drei dringend erforderliche **Veränderungsmaßnahmen** vorgeschlagen:

HB: Der Stellenwert einer Kindertagesstätte als zukunftsorientierte Bildungseinrichtung der Gemeinde muss hervorgehoben und gestärkt werden:

- Die Grundsätze zur Ausrichtung einer Kita sowie die damit verbundenen Managementaufgaben für Kirchenvorstände müssen in der Kirchengemeindeordnung explizit benannt werden.
- Die kontinuierliche und umfassende Informationen aller KV-Mitglieder über aktuelle Entwicklungen und Erfordernisse im Kindertagesstättenbereich sind sicher zu stellen, zum Beispiel durch regelmäßige Trägerkonferenzen und die Einrichtung eines kircheninternen Newstickers.
- Die regelmäßige Teilnahme von Kita-Leitungen an den KV-Sitzungen ist als Standard für die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zwischen KV und Kita-Leitung festzulegen.

---

HB: Die Umsetzungs- und Veränderungsbereitschaft von Kirchenvorständen in Bezug auf Professionalisierungsmaßnahmen im Kita-Bereich muss erhöht werden.

- Die persönliche Relevanz von beziehungsweise die „Betroffenheit“ bei Kita-Themen ist durch eine möglichst heterogene Besetzung von Kirchenvorständen hinsichtlich der Altersstruktur anzustreben. Dabei sollte der Fokus auf Personen in der Altersstufe 26 - 45 Jahre liegen.
- Die KV-Zugehörigkeit sollte bei einer in der Regel sechsjährigen Amtszeit auf eine Wahlperiode begrenzt werden.
- Die Fortbildung der KV-Mitglieder muss insbesondere in den Bereichen Erziehung und Bildung zum Standard gemacht werden.

HB: Die erforderlichen Qualifikationsniveaus von KV-Mitgliedern im Professionalisierungsprozess, insbesondere auch bei Managementthemen, müssen angehoben werden.

- Für anstehende KV-Wahlen sollten verstärkt Gemeindemitglieder „angeworben“ werden, die nachweislich über fundierte Managementqualifikationen verfügen.
- Ausgewählte KV-Mitglieder sollten zu Beginn ihrer Amtsperiode gezielt in Personal- und Organisationsthemen geschult werden.
- Auf die Möglichkeiten von externer Begleitung oder Beratung, zum Beispiel in Organisationsentwicklungsprozessen muss viel stärker als bisher zurückgegriffen werden.

HB: Die Verantwortlichkeiten im Kirchenvorstand für die Umsetzung von Professionalisierungsmaßnahmen müssen klarer definiert werden.

- Funktionen, Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb eines Kirchenvorstandes müssen klar definiert und schriftlich festgehalten werden.
- Für den Zuständigkeitsbereich Kita müssen die Aufgaben und die damit verbundenen, verantworteten Zielsetzungen definiert und schriftlich festgehalten werden.
- Die Kommunikationsstrukturen sowohl innerhalb des Kirchenvorstands als auch mit der Kita-Leitung müssen klar festgelegt und eingehalten werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung auf Basis von 12 ausgewählten Trägern haben gezeigt, dass es angesichts der drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen und den damit verbundenen Anforderungen an Kindertagesstätten nicht ausreichend ist, dass Maßnahmen

---

zur Professionalisierung hauptsächlich an der direkten pädagogischen Arbeit angesetzt werden. Es ist vielmehr erforderlich, die Befähigung der Fachkräfte im Sinne der Professionalisierung des Elementarbereichs durch die gleichzeitige Erhöhung der Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit der verantwortlichen Kirchenvorstandsmitglieder grundlegend und aktiv zu ergänzen.

Da die Akademisierung des Erzieherinnenberufs von den befragten Kirchenvorständen weitestgehend abgelehnt wird, muss die Frage gestellt werden, ob der damit verbundene, erhoffte „Professionalisierungsschub der Frühpädagogik“ auch tatsächlich erreicht werden kann.

Sollten sich die in dieser Untersuchung beschriebenen Feststellungen bezüglich der Unterstützungsbereitschaft zur Professionalisierung im Allgemeinen und speziell hinsichtlich der Befürwortung einer generellen Anhebung der Ausbildung auf ein akademisches Niveau auch bei einer Untersuchung mit größerer Grundgesamtheit bestätigen, muss davon ausgegangen werden, dass die erforderliche Professionalisierung des Elementarbereichs weitestgehend ausbleiben wird.

Bei einer solchen Entwicklung ließen sich gravierende Auswirkungen auf die Qualität des Faktors „Frühkindliche Bildung“ als einer der entscheidenden Einflussfaktoren auf die Qualität des zukünftigen „Humankapitals“ unserer Gesellschaft erwarten. Angesichts der steigenden Anforderungen an „die Gesellschaft von morgen“ sind jedoch in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel, dem Fachkräftemangel, der anzustrebenden Chancengerechtigkeit und der fortschreitenden Entwicklung zur Wissensgesellschaft, einschneidende Maßnahmen zur Professionalisierung des Elementarbereichs auf allen Ebenen unbedingt erforderlich. Einige davon wurden in der vorliegenden Arbeit bereits genannt (Details siehe S. 60 ff).

Um aber weitere, auch trägerübergreifende Maßnahmen zu entwickeln, die dazu geeignet sind, den Professionalisierungsprozess des Elementarbereichs national voranzutreiben, müssten zunächst auch andere Trägerorganisationen hinsichtlich ihrer Strukturen und der damit verbundenen Umsetzungsbereitschaft zur Professionalisierung im Kindertagesstättenbereich untersucht werden.

---

## Literatur

### **Balluseck, Hilde von (Hrsg.)**

(2008). Professionalisierung der Frühpädagogik. Verlag Barbara Budrich, Opladen.

### **Bogner, Alexander (Hrsg.)**

(2005). Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 2. Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

### **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.)**

(2002). Elfter Kinder und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin.

(2006). Wachstumseffekte einer bevölkerungsorientierten Familienpolitik. Berlin.

### **Beher, Karin**

(2004). Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. Tageseinrichtungen für Kinder, Hilfen zur Erziehung, Kinder und Jugendarbeit, Jugendamt. Abschlussbericht Band 1. Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut (DJI). Universität Dortmund.

### **Cloos, Peter**

(2007). Die Inszenierung von Gemeinsamkeit. Eine vergleichende Studie zu Biografie, Organisationskultur und beruflichem Habitus von Teams in der Kinder- und Jugendhilfe. Juventa Verlag, Weinheim, München.

### **Combe, Arno und Helsper, Werner (Hrsg.)**

(1996). Pädagogische Professionalität. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1. Auflage. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main.

### **Erath, Peter, und Sandner, Eva**

(2007). Unternehmen Kita. Wie Teams unter veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich handeln. Don Bosco Verlag, München.

### **Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN)**

(2000). Kinder sind unsere Zukunft. Leitlinien für die Arbeit in Evangelischen Kindertagesstätten. Amtsblatt der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau Nr. 8, 2000, S. 205-207. Nachdruck: Juli 2007.

(2010). Ordnung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. (Kirchenordnung - KO). Vom 17. März 1949. In der Fassung vom 20. Februar 2010 (ABl. 2010 S. 118).

---

(2010a). Kirchengemeindeordnung (KGO). Vom 23. April 2005 (ABl. 2005 S.153), zuletzt geändert am 20. Februar 2010 (Abl. 2010 S. 118).

(2010b). Kirchengemeindewahlordnung (KGWO). Vom 27. September 2007 (ABl. 2007, S. 302), geändert am 20. Februar 2010 (ABl. 2010, S. 118).

**Freidson, Elliot**

(2001). Professionalism, the Third Logic: on the Practice of Knowledge. The University of Chicago Press.

**Frey, Dieter et al.**

(2009). Change Management in Organisationen - Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung. In: Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (2009). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Auflage, Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart.

**Fthenakis, Wassilios et al. (Hrsg.)**

(2003). Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertagesstätten. Beltz Verlag, Weinheim, Basel, Berlin.

**Fthenakis, Wassilios**

(2007). In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg). Auf den Anfang kommt es an: Perspektiven für eine Neuorientierung frühkindlicher Bildung. Bildungsforschung Band 16, Berlin.

**Gerstenberger, Gerhard**

(2008). Frühkindliche Bildung in Forschung und Lehre. Vorwort für die Robert-Bosch-Stiftung. In: Thole et al (2008). Bildung und Kindheit. Pädagogik der Frühen Kindheit in Wissenschaft und Lehre. Verlag Barbara Budrich, Opladen.

(2010). Qualität, Transparenz und Durchlässigkeit – die Ziele von Wiff. Podiumsgespräch mit Dr. Thomas Greiner (BMBF), Günther Gerstberger (Robert Bosch Stiftung) und Dr. Thomas Rauschenbach (DJI). In: Robert Bosch Stiftung (2010). Höher, schneller, weiter-Bildung. Bundeskongress für Weiterbildungsanbieter in der Frühpädagogik am 31. Mai 2010 in Berlin.

**Haderlein, Ralf**

(2008). Auf die Leitung kommt es an. Neue Aufgaben, neue Anforderungen.. In: „das Leitungsheft“, Kindergarten heute. Ausgabe 1/2008. Verlag Herder.



---

**Henry-Huthmacher, Christine und Wilamowitz-Moellendorf, Ulrich**

(2005). Deutschland im Umbruch. Delphi-Studie 2004/2005. Eine Befragung ausgewählter Expertinnen und Experten über die Zukunft Deutschlands. Konrad Adenauer Stiftung e.V. Sankt Augustin.

**Hense, Margarita (Hrsg.)**

(2010). Fachberatung für Kindertageseinrichtungen. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

**Hessisches Sozialministerium**

(1976). Grundsätze für die pädagogische Arbeit im Kindergarten. In: EKHN (Hrsg.) (1995). Handbuch für Kindertagesstätten in der EKHN. 2.6 Staatliche Gesetze, Richtlinien, Verordnungen. Richtlinien für Kindertagesstätten. Materialsammlung für Kindertagesstätten 1. Lieferung 1.1.1995.

**Hessisches Sozialministerium, Hessisches Kultusministerium (Hrsg.)**

(2007). Bildung von Anfang an. Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder von 0 bis 10 Jahren in Hessen. Stand: Dezember 2007. Bonifatius GmbH, Druck-Buch-Verlag, Paderborn.

(o.A). BEP-Gutscheinheft für pädagogisches Fachpersonal in Hessen. Mww.druck und so...GmbH, Mainz-Kastel.

**Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (Hrsg.)**

(2009). Handbuch Kirchenvorstand 1. „Beraten und Entscheiden – Die Leitungsaufgaben des Kirchenvorstandes. Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, Darmstadt.

(2011). Handbuch Kirchenvorstand 4. „Verorten und vernetzen – Der Kirchenvorstand in Gemeinde, Gesamtkirche und Gesellschaft. Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, Darmstadt.

**Klug, Wolfgang**

(2001). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für Leiterinnen und Träger von Kindertagesstätten. Ernst Rheinhardt Verlag, München, Basel.

**Langer, Andreas und Schroer, Andreas (Hrsg.)**

(2011). Professionalisierung im Nonprofit Management. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien, Wiesbaden.

**Otto, Hans-Uwe et al. (Hrsg.)**

(2010). What works – Welches Wissen braucht die soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills.

---

**Pasternack, Peer**

(2008). Die Akademisierung in der Frühpädagogik – Dynamik an Hochschulen und Chancen für Fachschulen. In: Balluseck Hilde von (Hrsg.), (2008) Professionalisierung der Frühpädagogik S. 37-50. Verlag Barbara Budrich, Opladen.

**Pelz, Bernd und Mahlmann, Regina**

(2007). Manager im Würgegriff. Eine Aufforderung zum Nachdenken in turbulenten Zeiten. Rosenberger Fachverlag Leonberg.

**Statistisches Bundesamt**

(2010). Statistiken der Kinder und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2010. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

**Stichweh, Rudolf**

(1996) Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe und Helsper (Hrsg), (1996). Pädagogische Professionalität S. 49-69. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1. Auflage. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

**Sylva, Kathy, und Taggart, Brenda et al.**

(2010). Frühe Bildung zählt. Das Effective Pre-school and Primary Education Projekt (EPPE) und das Sure Start Programm. Dohrmann Verlag, Berlin.

**Thole, Werner et al. (Hrsg.)**

(2008). Bildung und Kindheit. Pädagogik der Frühen Kindheit in Wissenschaft und Lehre. Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills.

**Tietze, Wolfgang und Viernickel, Susanne (Hrsg.)**

(2007). Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein nationaler Kriterienkatalog. 3. Auflage. Cornelsen Scriptor Berlin, Düsseldorf, Mannheim.

**Viernickel, Susanne und Schwarz, Stefanie**

(2009). Expertise: Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation. GEW, Berlin.

**Wallnöfer, Gerwald**

(2008). Ausbildungsziele einer akademischen Erzieherinnenausbildung im internationalen Vergleich. In: Balluseck Hilde von (2008) (Hrsg). Professionalisierung in der Frühpädagogik. Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen. Verlag Barbara Budrich, Opladen.

---

**Wehrmann, Ilse**

(2008). Deutschlands Zukunft: Bildung von Anfang an. Verlag das netz, Weimar, Berlin

**Wehrmann, Ilse (Hrsg.)**

(2003). Kindergärten und ihre Zukunft. Beltz Verlag, Weinheim, Basel, Berlin.

**Zentrum Bildung der EKHN**

(2009). Jahresbericht 2009. Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten. Zentrum Bildung der EKHN, Fachbereich Kindertagesstätten Darmstadt.

---

## Links

### **Arbeitsstab Forum Bildung**

(2001). Empfehlungen des Forum Bildung.

[http://www.bmbf.de/media/press/1128\\_01ForumBildung\(1\).pdf](http://www.bmbf.de/media/press/1128_01ForumBildung(1).pdf), eingesehen am 09.09.2011.

### **Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)**

(2008). Volkswirtschaftlicher Nutzen von frühkindlicher Bildung in Deutschland. Eine ökonomische Bewertung langfristiger Bildungseffekte bei Krippenkindern.

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-707E7A54-150D46B2/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_30351\\_30352\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-707E7A54-150D46B2/bst/xcms_bst_dms_30351_30352_2.pdf), eingesehen am 05.10.2011.

### **Diller, Angelika**

(2010). Ein Jahr WIFF – Rückblick und Ausblick.

<http://www.weiterbildungsinitiative.de/nachricht/artikel/ein-jahr-wiff-rueckblick-und-ausblick.html>, eingesehen am 03.09.2011

### **Dickmann, Nicola**

(2003). Demografischer Wandel – Geburtenrate im internationalen Vergleich.

[http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx\\_mspublication/Dickmann-Demographischer\\_Wandel-\\_Geburtenraten\\_im\\_internationalen\\_Vergleich.pdf](http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/Dickmann-Demographischer_Wandel-_Geburtenraten_im_internationalen_Vergleich.pdf), eingesehen am 04.10.2011

### **Duden online**

(2011) Professionell. Bibliografisches Institut GmbH.

<http://www.duden.de/zitieren/10021809/1.7> eingesehen am 16.07.2011.

### **Hessisches Sozialministerium**

(2011). Sozialminister Stefan Grüttner: „Initiativen der Hessischen Landesregierung zur Senkung des Fachkräftebedarfs haben Erfolg Pressemitteilung vom 10.10.2011.

[www.hsm.de](http://www.hsm.de), eingesehen am 12.10.2011.

### **Institut für Bildungs- und Sozialpädagogik der Fachhochschule Koblenz**

(2011). Frühpädagogik studieren. <http://www.fruehpaedagogik-studieren.de/> eingesehen am 05.09.2011.

### **Max-Planck-Institut für Demografische Forschung**

(2011). 1,6 Kinder pro Frau. Pressemitteilung vom 02.09.2011.

[http://www.demogr.mpg.de/en/news\\_press/press\\_releases\\_1916/16\\_children\\_per\\_woman\\_2254.htm](http://www.demogr.mpg.de/en/news_press/press_releases_1916/16_children_per_woman_2254.htm), eingesehen am 06.10.2011.

---

**McKinsey & Company**

(2011). Neue Studie "Wettbewerbsfaktor Fachkräfte": Wie Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter halten und gewinnen können. Pressemitteilung vom 05.Mai 2011.

[http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/110505\\_pm\\_fachkraefte.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/110505_pm_fachkraefte.pdf), eingesehen am 05.11.2011

**Mieg, Harald und Näf, Matthias**

(2005). Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung. [http://www.mieg.ethz.ch/education/Skript\\_Experteninterviews.pdf](http://www.mieg.ethz.ch/education/Skript_Experteninterviews.pdf), eingesehen am 30.09.2011.

**Mönch-Kalina, Sabine**

(o.A.). Historische Entwicklung der Kindertageseinrichtungen. KITA-PORTAL-MV, Portal für Kindertagesförderung in Mecklenburg Vorpommern.

<http://www.kita-portal-mv.de/de/tageseinrichtungen>

**Nagel, Bernhard**

(2000). Der Erzieherberuf in seiner historischen Entwicklung. In: Textor Martin (Hrsg), Kindergartenpädagogik Online-Handbuch

<http://www.kindergartenpaedagogik.de/95.html>. eingesehen am 05.08.2011

**Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung**

(2010). Bundesweiter nifbe-Workshop zu Bildungsplänen. Bildungspläne zwischen Verbindlich- und Beliebigkeit. <http://nifbe.de/pages/posts/bundesweiter-nifbe-workshop-zu-bildungsplaenen204.php>, eingesehen am 10.10.2011

**OECD**

(2004). Die Politik der frühkindlichen Betreuung, Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland

<http://www.oecd.org/dataoecd/42/3/33979291.pdf>, eingesehen am 02.09.2011

**Robert Bosch Stiftung**

(2006). PIK - Profis in Kitas - Das Programm.

<http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/32446.asp>

**Roux, Susanna**

(2002). PISA und die Folgen: Der Kindergarten zwischen Bildungskatastrophe und Bildungseuphorie. In: Textor Martin (Hrsg). Kindergartenpädagogik Online-Handbuch.

<http://www.kindergartenpaedagogik.de/967.html>, eingesehen am 11.08.2011

---

**Statistisches Bundesamt**

(2011). Migration und Integration. [www.destatis.de](http://www.destatis.de), eingesehen am 18.08.2011.

(2011a). Haushalte und Familien. [www.destatis.de](http://www.destatis.de), eingesehen am 18.08.2011.

(2011b). Bevölkerung-Geburten. Durchschnittliches Alter der Mutter bei der Geburt ihrer lebend geborenen Kinder. [www.destatis.de](http://www.destatis.de), eingesehen am 22.08.2011.

(2011c). Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 1, Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Ausgabe 2011.

**Weltbank**

(2011). Weiterentwicklungsindikatoren

[http://www.google.de/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=sp\\_pop\\_grow&idim=country:DEU&dl=de&hl=de&q=bev%C3%B6lkerungsentwicklung+in+deutschland#ctype=l&strail=false&n\\_selm=h&met\\_y=sp\\_pop\\_totl&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=country&idim=country:DEU&ifdim=country&hl=de&dl=de](http://www.google.de/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_grow&idim=country:DEU&dl=de&hl=de&q=bev%C3%B6lkerungsentwicklung+in+deutschland#ctype=l&strail=false&n_selm=h&met_y=sp_pop_totl&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country:DEU&ifdim=country&hl=de&dl=de), eingesehen am 04.10.2011

**Universität Hamburg**

(2010) Professionalisierung.

<http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/projekte/slex/seitendvd/konzepte/l53/l5332.htm>, eingesehen am 16.07.2011.

**Zentrum Bildung der EKHN**

(o.A.) Startseite. [www.kita-zentrumbildung-ekhn.de](http://www.kita-zentrumbildung-ekhn.de), eingesehen am 26.08.2011