



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Fakultät Soziale Arbeit und Pflege

## **Diplomarbeit**

### **Veränderungen in der beruflichen Identität des Leitungspersonals von Kindertageseinrichtungen seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems in Hamburg**

Stephanie Werner

████████████████████

██████████████████

██

1. Prüferin: Frau Prof. Dr. Petra Strehmel  
2. Prüferin: Frau Prof. Dr. Katharina Meyer  
Ausgabetermin: 28.02.2006  
Abgabetermin: 23.05.2006

## **Danksagung**

Aufrichtig danken möchte ich an erster Stelle Stefan,  
der mich das ganze Studium über unterstützt und bestärkt hat.

Danken möchte ich Felicia und Marie, deren große Freude über jede von mir  
geschriebene Seite mir immer wieder neue Motivation und Kraft gegeben hat.

Danken möchte ich auch Prof. Dr. Petra Strehmel für die Unterstützung und  
Anregung während des gesamten Studiums und für die Betreuung dieser Arbeit.

Mein Dank gilt außerdem Robert für seine Zeit und Geduld  
bei der Formatierung und beim wiederholten Korrekturlesen.

Zuletzt danke ich meiner Mutter, die mein  
soziales Verständnis und Engagement geprägt hat.

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung

## **TEIL A – UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND**

<b>1 Das Kita-Gutschein-System in Hamburg</b>	<b>4</b>
1.1 Bewilligungskriterien	5
1.2 Elternbeiträge	7
1.3 Versorgungssituation	8
1.4 Personalqualifikation	8
1.5 Personalausstattung	9
1.6 Bildung von Anfang an	9
1.6.1 Anforderungen der Hamburger Bildungsempfehlungen an Kita-LeiterInnen	10
1.7 Qualitätsmanagement	10
1.7.1 Was ist Qualitätsentwicklung?	11
1.7.2 Anforderungen der Hamburger Qualitätsvereinbarungen an Kita-LeiterInnen	13
1.8 Anforderungen an Kindertageseinrichtungen im Wandel der Zeit	13
1.8.1 Die siebziger Jahre: Kindergarten als Teil des Bildungswesens	13
1.8.2 Die achtziger Jahre: Familien wollen bedarfsgerechte Kindergärten	14
1.8.3 Die neunziger Jahre: Ost und West stoßen aufeinander	14
1.8.4 Die 2000er Jahre: Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung	15
<b>2 Personalmanagement in Kitas</b>	<b>16</b>
2.1 Leiten, Führen, Managen – eine Begriffserläuterung	16
2.2 Die neuen Anforderungen – Personalmanagement in Kitas	17
2.2.1 Personalplanung in Kitas	18
2.2.2 Personalführung in Kitas	19
2.2.3 Personalentwicklung in Kitas	20
2.2.4 Personalcontrolling in Kitas	21
2.2.5 Personalverwaltung in Kitas	21
2.3 Das heutige Anforderungsprofil der Kita-LeiterIn	21
2.4 Die Veränderungen und neuen Aufgaben – die neue Rolle von Kita- LeiterInnen unter den Bedingungen des Kita-Gutschein-Systems	24

## **TEIL B – THEORETISCHER TEIL**

<b>1 Zum Begriff der Identität</b>	<b>26</b>
1.1 Berufliche Identität als ein Aspekt der personalen Identität	26
1.2 Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität	28
1.2.1 Unstillbare Zielintentionen	28
1.2.2 Motivation	29
1.2.3 Volition	30

1.3 Das Konzept der Identitätsabsicht	30
<b>2 Das Rubikonmodell der Handlungsphasen</b>	<b>32</b>
2.1 Bewusstseinslagen und Handlungsphasen	33
2.2 Die prädezyonale Motivationsphase	33
2.2.1 Die Bewusstseinslage des Abwägens	34
2.3 Die präaktionale Volitionsphase	34
2.3.1 Die Bewusstseinslage des Planens	35
2.4 Die aktionale Volitionsphase	36
2.4.1 Die Bewusstseinslage des Handelns	36
2.5 Die postaktionale Motivationsphase	37
2.5.1 Die Bewusstseinslage des Bewertens	37
2.6 Identitätsstreben und die Rubikonmetapher	38
2.6.1 Motivationale Aspekte	38
2.6.2 Volitionale Aspekte	40
2.7 Modellbezug	41

## **TEIL C – EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG**

<b>1 Die Erhebung</b>	<b>43</b>
1.1 Warum eine qualitative Methode?	43
1.2 Das Erhebungsverfahren	44
1.3 Theoretisches Fundament	44
1.4 Operationalisierung der Variablen	45
1.5 Die Rahmenfragen	46
1.6 Die spezifischen Fragen	47
1.7 Die prädezyonale Motivationsphase	48
1.8 Aufbau des Befragungsinstruments	49
1.9 Auswahl der Befragten	50
1.10 Merkmale der Befragten	51
1.11 Einrichtungsspezifische Daten	51
1.12 Größe der Einrichtungen	52
1.13 Soziales Umfeld der Kindertageseinrichtungen	52
1.14 Terminabsprachen und Befragungsorte	52
1.15 Datenerfassung	52
1.16 Interviewsituation	53
1.17 Transkription	54
<b>2 Auswertung der empirischen Untersuchung</b>	<b>54</b>
2.1 Einzelfallvorstellung	55
2.1.1 Kita A	55
2.1.2 Kita B	55
2.1.3 Kita C	56
2.1.4 Kita D	57
2.1.5 Kita E	58
2.2 Präaktionale Phase	59
2.2.1 Frage: Was sind ihre wichtigsten beruflichen Ziele?	59
2.2.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	62

2.2.3 Frage: Wie haben Sie sich auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements vorbereitet?	62
2.2.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	66
2.3 Aktionale Phase	67
2.3.1 Frage: Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Ihre berufliche Praxis?	67
2.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	70
2.4 Postaktionale Phase	71
2.4.1 Frage: Haben sich Ihre beruflichen Ziele verändert?	71
2.4.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	73
2.4.3 Frage: Was fiel schwer bei den veränderten Anforderungen des Personalmanagements?	74
2.4.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	76
2.4.5 Frage: Was bedeuten die veränderten Anforderungen für Ihre berufliche Zukunft?	77
2.4.6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	79
2.4.7 Frage: Machen Sie Sich um Ihren eigenen Arbeitsplatz Sorgen?	79
2.4.8 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	80
2.4.9 Frage: Wo sehen Sie Sich beruflich in fünf Jahren?	81
2.4.10 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	83
<b>3 Schlussfolgerung</b>	<b>83</b>
3.1 Kita A	84
3.2 Kita B	85
3.3 Kita C	86
3.4 Kita D	87
3.5 Kita E	87
3.6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	88
<b>4 Ausblick</b>	<b>88</b>
4.1 Betriebswirtschaftliche vs. pädagogische Leitung	88
4.2 Zielbindung	89
4.3 Psychische Belastung der Personaleinsatzplanung	89
4.4 Berufliche Weiterentwicklung	90
4.5 Veränderte Anforderungen	90
4.6 Intrinsische Motivation	90
4.7 Berufliche Identität	91
4.8 Erzieherinnen ohne Leitungszusatzqualifikationen	91
4.9 Trägerqualifikation	93
<b>5 Zusammenfassung</b>	<b>93</b>
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	
Literaturverzeichnis	
Anhang	
Erklärung	

## Einleitung

Gegenwärtig sieht sich die institutionalisierte Kinderbetreuung mit ihren Erziehungs-, Betreuungs- und Bildungseinrichtungen einer Vielzahl von Neuerungen und Herausforderungen gegenüber. Die Einführung des Hamburger Kita-Gutschein-Systems im Jahre 2003 war nur eine davon, die jedoch einen fundamentalen Paradigmenwechsel darstellte und daher eine Fülle von neuen Erwartungen und veränderten Ansprüchen an die Kindertageseinrichtungen (im Folgenden als „Kita“ abgekürzt) mit sich brachte. Dies hatte und hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Fähig- und Fertigkeiten der Kita-LeiterInnen. In der folgenden Arbeit werde ich mich mit den veränderten Anforderungen beschäftigen und mich dabei insbesondere auf das Personalmanagement in einer Kita konzentrieren. Dabei liegt mein Augenmerk besonderes auf der speziellen Situation von Kita-LeiterInnen, denen bei der Umsetzung des Kita-Gutschein-Systems eine zentrale Rolle zukommt und die ihnen ein besonders aktives Engagement und ein hohes Maß an Handlungsfähigkeit abfordert. Dadurch ergeben sich für Kita-LeiterInnen neue und hohe Anforderungen nicht nur an ihre fachliche, sondern auch an ihre persönliche und soziale Kompetenz. Deutlich wird dies etwa daran, dass mit dem Kita-Gutschein-System betriebswirtschaftliche Begrifflichkeiten und Konzepte wie zum Beispiel Qualitätsmanagement, Personalmanagement oder Public Relations Einzug in die Kitas gehalten haben. Dies erfordert weitaus mehr Kompetenzen, höhere Handlungsfähigkeit und stärkere Flexibilität als früher und verlangt den Kita-LeiterInnen somit eine hohe Bereitschaft zur Veränderung und Neuorientierung ab.

Im Mittelpunkt meines Interesses steht die Art und Weise, wie das Personalmanagement in den Einrichtungen umgesetzt wurde und wird und welche Auswirkungen dies auf das berufliche Selbstverständnis bzw. die berufliche Identität der Kita-LeiterInnen hat. Angeregt wurde die vorliegende Untersuchung sowohl durch meine langjährige Erfahrung als Erzieherin in den unterschiedlichsten Betreuungseinrichtungen, als auch nicht zuletzt durch das hochschulgeleitete Praktikum, das ich zur Einführung des Kita-Gutschein-Systems in der Leitung einer Kita absolvierte.

Diese Arbeit setzt sich aus drei Teilen zusammen: Im Teil A soll der oben kurz angerissene Untersuchungsgegenstand zunächst eingehender beschrieben

werden. Im Teil B soll als theoretisches Fundament meiner Analyse, das Rubikonmodell der Handlungsphasen, vorgestellt und erläutert werden. Im Teil C soll schließlich meine empirische Untersuchung dargestellt werden, deren Rahmen die folgenden Fragestellungen bilden: Mit welchen Schwierigkeiten wurden die Kita-LeiterInnen in Hamburg im Bereich Personalmanagement konfrontiert, wie haben sie das erlebt und wie war ihr Umgang damit? Dabei werde ich insbesondere das berufliche Selbstverständnis mit den Indikatoren Wunschregung, Planung, Handlung und Bewertung betrachten und mit dem Rubikonmodell der Handlungsphasen verbinden.

Dieses Modell, welches im Abschnitt B erläutert wird, verdankt seinen Namen dem römischen Staatsmann Julius Caesar, der am Morgen des 10. Januars im Jahre 49 v. Chr. mit seiner Armee am Fluss Rubikon zwischen Ravenna und Rimini stand und eine schwerwiegende und schwierige Entscheidung treffen musste. Die römischen Feldherren hatten keine Erlaubnis, mit bewaffneten Truppen in eine entmilitarisierte Zone um Rom einzudringen. Der Rubikon markierte die Grenze, an der diese Zone begann. Insofern war Caesar klar, dass ein Überschreiten dieses Flusses gleichbedeutend mit einer Kriegserklärung sein würde. Da es in Rom jedoch schon eine ganze Weile gebrodelt hatte und sein Konkurrent Gnaeus Pompeius Magnus und Teile des Senats Caesars Sturz vorbereitet hatten, zögerte er nicht lange und setzte trotz des Verbots seine Truppen in Richtung Rimini in Marsch, sprach dabei seinen berühmten Satz „Alea iacta est“ (Der Würfel ist geworfen) und konnte bald darauf seine innenpolitischen Gegner in die Flucht schlagen (vgl. Sanoj 2006).

Wie bei dieser geschichtlichen Vorlage geht es auch beim Rubikonmodell der Handlungsphasen darum, die Grenze zwischen Wünschen und Wählen auf der einen Seite und Wollen und Handeln auf der anderen Seite zu überschreiten und aktiv zu werden. Welche Wünsche formulierten also die von mir Befragten Kita-LeiterInnen bezüglich der veränderten Anforderungen des Personalmanagements und welche neu zu erwerbenden Fähigkeiten und Fertigkeiten wurden von ihnen in gewollte Handlungen transformiert? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Mein Ziel ist es dabei, einen umfassenden Überblick über die neuen Anforderungen an die Kita-LeiterInnen seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems zu geben und mögliche Veränderungen der beruflichen Identität sichtbar

zu machen. Zu diesem Zweck übertrage ich das Rubikonmodell auf die Bildung von Identitätsabsichten.

Um in der vorliegenden Arbeit zum Beispiel Kita-Leiterinnen und Kita-Leiter zu benennen, benutze ich zur besseren Lesbarkeit die mit einem großen „I“ geschriebene weibliche Form. Dadurch sollen die wenigen Männer innerhalb dieses Berufsfeldes mit eingeschlossen werden.

## **TEIL A – UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND**

### **1. Das Kita-Gutschein-System in Hamburg**

In diesem Teil der Arbeit möchte ich das Kita-Gutschein-System kurz beschreiben und mein besonderes Interesse gilt dabei den veränderten Anforderungen des Personalmanagements welche noch erläutert werden

Am 1. August 2003 führte Hamburg als bisher einziges Bundesland das Kita-Gutschein-System ein. Dieses System trat an die Stelle der bisher zentralistischen Angebotsplanung seitens der öffentlichen Träger der Jugendhilfe und der institutionellen Finanzierung des Angebotssystems. Die Objektfinanzierung wurde abgelöst durch eine Subjektfinanzierung der Tagesbetreuungsleistungen und somit durch eine dezentrale Feinplanung der Angebote „vor Ort“ in Zuständigkeit und Verantwortung der Leistungsanbieter (Träger). Der Kita-Gutschein ist ein Bescheid, der den Erziehungsberechtigten vom Staat ausgestellt wird. Mit diesem Gutschein können die Eltern zu einer Kita gehen und – sollten die Leistungen der Einrichtung mit den Wünschen und Bedürfnissen der Eltern übereinstimmen – diesen dort einlösen. Das Prinzip ist mit einem Geschenkgutschein vergleichbar, der in einem Geschäft gegen die gewünschte Ware eingetauscht werden kann. Dementsprechend können Eltern den Kita-Gutschein an der gewählten Einrichtung abgeben, um deren entsprechendes Angebot wahrzunehmen (vgl. Diller 2004: 129). Die sich daraus ergebende (und intendierte) Nachfragemacht der Eltern führte zu tiefgreifenden Veränderungen, da die Hamburger Leistungsanbieter ihr Leistungsangebot weitgehender als vor dem Systemwechsel an den Bedürfnissen der nachfragenden Familien auszurichten haben – und zwar sowohl in organisatorischer als auch in pädagogischer Hinsicht. Die Finanzierung der Betreuungsleistungen erfolgt nun kindbezogen auf Basis einheitlich kalkulierter Leistungsentgelte. Zwischen der Stadt Hamburg und den Trägern der Leistungserbringer wurden landesweit geltende Grundsatzvereinbarungen abgeschlossen, um einen verlässlichen Rahmen für die Qualität zu gewährleisten.

In diesen Leistungsvereinbarungen sind im Wesentlichen die Art und die Qualitätsmerkmale der zu erbringenden Leistungen festgelegt. Die Qualitätsvorgaben sind in den Qualitätsentwicklungsvereinbarungen<sup>1</sup> verankert, in denen es um die fachliche Qualität der Arbeit und um ihre Sicherung durch die

---

<sup>1</sup> Diese werden im Abschnitt 1.7 näher erläutert.

Träger geht. Zusätzlich wurden Maßnahmen ermittelt, um die fachliche Qualität der Arbeit kontinuierlich weiter zu entwickeln (vgl. Alt 2002).

### **1.1 Bewilligungskriterien**

Im Hamburger Kinderbetreuungsgesetz (KibeG) vom 27. April 2004 ist festgelegt, wem ein Kita-Gutschein in welcher Höhe zusteht. Dieser beinhaltet grundsätzlich einen Rechtsanspruch auf fünf Stunden Betreuung inklusive Mittagessen für alle Kinder, die das dritte Lebensjahr vollendet haben. Dies ist unabhängig von der Berufstätigkeit der Sorgeberechtigten. Im KibeG ist vorgesehen, dass Kinder bei Berufstätigkeit bzw. Ausbildung der Eltern einen Rechtsanspruch auf einen Kita-Gutschein mit höherer Stundenzahl haben. Dieser Rechtsanspruch tritt zwar erst am 1. August 2006 in Kraft, wird aber schon heute von den Jugendämtern für Kinder aller Altersstufen (vom Säuglingsalter bis zur Vollendung des 14. Lebensjahrs) ausgestellt. Die Betreuungszeit bemisst sich an der Zeit, die die Eltern auf Grund ihrer Berufstätigkeit bzw. Ausbildung ihr Kind nicht betreuen können. Dies gilt jedoch nur, wenn beide Eltern berufstätig oder in Ausbildung sind. Es werden sowohl die Arbeitszeiten als auch die Wegezeiten zum Arbeitsplatz und wieder zurück einbezogen. Je nach Arbeitszeit kann also ein Gutschein für sechs, acht, zehn oder zwölf Stunden ausgestellt werden. Bei Schulkindern beläuft sich die Gutscheinstundenzahl auf nachmittags zwei, drei, fünf oder sieben Stunden, da die Kinder verlässlich bis 13.00 Uhr in der Schule betreut werden. Was bei Berufstätigkeit beider Eltern gilt, kommt auch zur Anwendung, wenn ein alleinerziehender Elternteil berufstätig oder in Ausbildung ist, studiert oder an einem Vollzeit-Sprachkurs teilnimmt (vgl. BFHH: 2004b).

Unabhängig vom bundesweit geltenden Rechtsanspruch werden die Gutscheine für Kinder aller Altersstufen entsprechend der folgenden Prioritätenliste vergeben:

1. Dringender sozial bedingter und pädagogischer Bedarf
2. Arbeitsaufnahme bei Arbeitslosen oder Hartz 4-EmpfängerInnen
3. Besonderer Sprachförderbedarf bei Kindern nicht-deutscher Herkunftssprache, sofern sie maximal 18 Monate vor der Einschulung stehen und bislang keine Kindertageseinrichtung besucht haben

4. Fortsetzung der Förderung bei Berufstätigkeit oder Ausbildung von Alleinerziehenden oder beiden Sorgeberechtigten – außer bei erstmaliger Förderung einer Leistungsart für bereits eingeschulte Kinder
5. Erstmalige Förderung bei Berufstätigkeit oder Ausbildung von Alleinerziehenden oder beiden Sorgeberechtigten und bei erstmaliger Förderung einer Leistungsart für bereits eingeschulte Kinder
6. Sonstiger sozial bedingter und pädagogischer Bedarf
7. Arbeitssuche

Ein „dringender und sozial bedingter pädagogischer Bedarf“ (Prioritätsstufe eins) liegt vor, sobald eine erhebliche Kindeswohlgefährdung aufgrund einer besonderen Situation der Eltern droht bzw. besteht oder sobald das Kind in seiner Entwicklung besonders auffällig wird, z.B. durch Aggressivität (BBS 2003: 5). Tritt eine Kindeswohlgefährdung oder eine gravierende Verhaltensauffälligkeit eines Kindes in einer Kindertageseinrichtung auf, so muss die Kita-Leitung das zuständige Amt für soziale Dienste entsprechend informieren.<sup>2</sup> Die Prioritätsstufen sechs und sieben zählen zu den nachrangigen Bedarfen.

Wie zuvor im angebotsorientierten System wird vor allem Kindern berufstätiger bzw. sich in Ausbildung befindender Eltern sowie Kindern mit einem sozial bedingten und pädagogischen Bedarf ein Betreuungsplatz bewilligt. Allerdings kommt beim Gutscheinsystem im Gegensatz zur vorhergehenden Regelung der Berufstätigkeit der Eltern eine weitaus höhere Bedeutung zu als dem sonstigen sozial bedingten und pädagogischen Bedarf. Vorrangiges Ziel des neuen Systems ist es demnach, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.

Wenn die öffentlich geförderte Betreuungszeit für die Familien nicht ausreicht, können die Eltern weitere Zeit hinzukaufen. Während sich die Träger bei den über den Gutschein abgedeckten Betreuungsleistungen an die geschlossenen Vereinbarungen halten müssen, können sie bei diesen zusätzlichen Leistungen Verträge und Preise frei gestalten (Falck 2004: 69). Dadurch entsteht bei den Einrichtungen ein Anreiz, miteinander in Wettbewerb um die zusätzlichen Gelder der Eltern zu treten, da sie mit diesen Überschüsse erzielen und Rücklagen bilden können (DBSH 2003: 105). Dieser Effekt kann bei den Einrichtungen aber nur in

---

<sup>2</sup> Hieraus resultiert die Gefahr, dass Familien und Kinder vorschnell stigmatisiert werden könnten, nur um der Einrichtung einen höheren Gutschein zu verschaffen.

dem Maße eintreten, wie die jeweiligen Eltern in der Lage sind, sich solche Zukäufe zu leisten.

## 1.2 Elternbeiträge

Der monatlich zu zahlende Elternbeitrag setzt sich aus einem Betreuungs- und einem Verpflegungsanteil zusammen. Der Elternbeitrag für die Betreuung ist nach Einkommenshöhe und Familiengröße gestaffelt. Der Verpflegungsanteil beträgt pro Kind monatlich 13 Euro. Diese sind zusätzlich zum Betreuungsanteil zu zahlen, wenn ein Betreuungsangebot mit Mittagessen genutzt wird. Die für die Betreuungsangebote geltenden Mindest- und Höchstsätze werden in der nachfolgenden Tabelle erläutert.

<b>Altersgruppe/Betreuungsangebot</b>	<b>Mindestsatz</b>	<b>Höchstsatz</b>
Krippe/Elementar (0 Jahre bis zum Schuleintritt) täglich bis zu 12-stündige Betreuung	49 Euro	396 Euro
Krippe/Elementar (0 Jahre bis zum Schuleintritt) täglich bis zu 10-stündige Betreuung	43 Euro	396 Euro
Krippe/Elementar (0 Jahre bis zum Schuleintritt) täglich bis zu 8-stündige Betreuung	38 Euro	383 Euro
Elementar ( 3 Jahre bis zum Schuleintritt) täglich bis zu 6-stündige Betreuung  Krippe (0 Jahre bis zu 3 Jahre) täglich bis zu 6- stündige bzw. wöchentlich bis zu 30-stündige Betreuung	31 Euro	307 Euro
Elementar ( 3 Jahre bis zum Schuleintritt) täglich bis zu 4-stündige Betreuung  Krippe (0 Jahre bis zu 3 Jahre) täglich bis zu 4- stündige bzw. wöchentlich bis zu 20-stündige Betreuung	26 Euro	153 Euro
Elementar ( 3 Jahre bis zum Schuleintritt) täglich bis zu 5-stündige Betreuung	27 Euro	192 Euro

Hort ( Schuleintritt bis 14 Jahre) täglich bis zu 7-stündige Betreuung	36 Euro	207 Euro
Hort ( Schuleintritt bis 14 Jahre) täglich bis zu 5-stündige Betreuung	31 Euro	207 Euro
Hort ( Schuleintritt bis 14 Jahre) täglich bis zu 3-stündige Betreuung	23 Euro	174 Euro
Hort ( Schuleintritt bis 14 Jahre) täglich bis zu 2-stündige Betreuung	15 Euro	77 Euro
Pädagogischer Mittagstisch		

Tabelle 1: Elternbeiträge im Hamburger Kita-Gutschein-System

Quelle: BSF 2006

### 1.3 Versorgungssituation

Mit dem Wechsel zum Gutscheinsystem veränderte sich die Betreuungsstruktur in den Einrichtungen. Während der Anteil der Ganztagsplätze beispielsweise bei der Vereinigung Kindertagesstätten gGmbH von 41,3 Prozent im Juli 2003 auf 33,1 Prozent im Februar 2004 sank, stieg zur selben Zeit der Anteil der Halbtagsplätze von 2,9 Prozent auf 11,8 Prozent an (Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten e.V. 2004: 17). Zudem sank die Zahl der betreuten Krippenkinder in Hamburg um etwa 20 Prozent: Während im August 2003 noch 6076 Krippenkinder in Tageseinrichtungen und Tagespflege betreut wurden, waren es im April 2004 nur noch 4815 Kinder (BFHH 2004a: 6).

### 1.4 Personalqualifikation

Im Landesrahmenvertrag vom 13. Juni 2005 ist es vorgesehen, die Kinder ausschließlich durch pädagogische Fachkräfte betreuen zu lassen. Nach §3(2) übernehmen Diplom-SozialpädagogInnen oder staatlich anerkannte ErzieherInnen die Leitungsfunktionen. Das Erziehungspersonal ist in Erst- und Zweitkräfte aufgeteilt: Die Erstkräfte sind die ErzieherInnen; als Zweitkräfte werden sozialpädagogische AssistentInnen eingesetzt. Der Einsatz von Personal, das nicht zu den oben benannten Berufsgruppen gehört, ist nur mit Zustimmung der Behörde für Soziales und Familie zulässig (vgl. BBS).

## 1.5 Personalausstattung

Um einen Überblick über die personelle Situation in den Hamburger Kitas zu geben, wird hier eine Tabelle wiedergegeben, die die vorgesehenen Leitungs- und Erziehungswochenstunden pro Kind zeigt. Hierbei ist zu beachten, dass der Personaleinsatz der Erziehungswochenstunden je Kind in einem Zeitraum von zwölf Monaten nicht um mehr als zehn Prozent unterschritten werden darf (vgl. BBS 2005).

	Leitung	Erziehungspersonal	
		Erstkraft	Zweikraft
K 12	0,75	5,9297	2,8551
K 10	0,75	4,4654	2,8550
K 8	0,75	3,5870	2,8552
K 6	0,75	2,9400	2,0600
K 4	0,6	2,0639	1,4461
E 12	0,6	3,6000	1,7333
E 10	0,6	2,7111	1,7333
E 8	0,5	2,1777	1,7334
E 6	0,5	1,7248	1,2085
E 5+	0,5	1,4549	0,7673
E 5	0,5	1,4549	0,7673
E 4	0,48	1,2825	0,4953
H 7	0,5	2,0222	-
H 5	0,5	1,6667	-
H 3	0,48	1,4420	-
H 2	0,48	1,1333	-

Tabelle 2: Personalausstattung im Hamburger Kita-Gutschein-System

## 1.6 Bildung von Anfang an

Das Thema frühkindliche Bildung in Kindertageseinrichtung findet seit einiger Zeit viel Raum in der öffentlichen Diskussion, nicht zuletzt ausgelöst durch die Ergebnisse der PISA-Studien. Für die Bildung und Erziehung von Kindern in Tageseinrichtungen wurden im November 2005 im Auftrag der Behörde für Soziales und Familie Hamburger Bildungsempfehlungen erarbeitet. In diesen Empfehlungen wird Bildung begriffen „als Aneignungstätigkeit, mit der sich der Mensch ein Bild von der Welt macht und sie mitgestaltet. Dieses Verständnis kennzeichnet Bildung als einen lebenslangen Prozess.“ (BSF 2005: 11) „Sich ein Bild von der Welt zu machen“ soll hierbei bedeuten, sich ein Bild von sich selbst in dieser Welt zu machen, sich ein Bild von anderen in dieser Welt zu machen und das Weltgeschehen zu erleben und zu erkunden (ebd.).

Die Hamburger Empfehlungen beziehen sich auf die folgenden Bildungsbereiche:

- Körper, Bewegung, Gesundheit
- Soziale und kulturelle Umwelt
- Kommunikation: Sprachen, Schriftkultur und Medien

- Bildnerisches Gestalten
- Musik
- Mathematische Grunderfahrungen
- Naturwissenschaftliche und technische Grunderfahrungen

### 1.6.1 Anforderungen der Hamburger Bildungsempfehlungen an Kita-LeiterInnen

Die Personal- und Organisationsentwicklung ist die Aufgabe der Kita-LeiterInnen, denen somit eine Schlüsselrolle zukommt. Ihre Rolle ist die einer Teamentwicklerin mit den Aufgaben, ihre MitarbeiterInnen zu beteiligen, zu fördern und zielorientiert zu führen. Die Entwicklung der Kita-Konzeption sollte im Team erfolgen und sich an den Hamburger Bildungsempfehlungen orientieren. Dabei sollten die Kita-LeiterInnen Impulse setzen und fachliche Reflexion anbieten. Die Bildungsempfehlungen sollten die Kita-LeiterInnen durch Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes und unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen umsetzen (vgl. BSF 2005: 75f).

## **1.7 Qualitätsmanagement**

In den letzten Jahren wurden auf internationaler Ebene Standards zur Beschreibung von Qualität in sozialen Organisationen gesetzt, die mit dem Begriff DIN ISO 9000 bezeichnet werden. Demnach ist „Qualität die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf dessen bzw. deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.“ So soll Qualitätsmanagement ein Beitrag dazu leisten, dass durch bestimmte Verfahrensweisen die Eignung der eigenen Arbeit nachgewiesen werden kann. Die Bestimmung der Eignung der Arbeit führt zu höherer Legitimation gegenüber dem Geldgeber und größerer Arbeitszufriedenheit (vgl. Hanssen 2003: 52). Durch das Qualitätsmanagement soll die Qualität der Einrichtung sichergestellt werden und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung eingeleitet werden.

### 1.7.1 Was ist Qualitätsentwicklung?

Qualitätsentwicklung wird verstanden als die andauernde Verbesserung von Qualität. Ansatzpunkte für die Verbesserung der Qualität bieten die Beschreibung und Evaluierung der Leistungserbringung aus den Perspektiven der Ergebnis-, Prozess-, und Strukturqualität, die ich im folgenden Abschnitt erläutern werde.

#### *Prozessqualität*

Hierbei geht es darum, wie Leistungen durchgeführt werden, wie die Gesamtheit der Aktivitäten und Interaktionen aufeinander abgestimmt werden, also um die Qualität der pädagogischen Prozesse. Dabei werden die Interaktionen und Erfahrungen der Kinder mit ihrer sozialen und räumlich-materiellen Umwelt einbezogen – zum Beispiel der Ablauf von konkreten Leistungen wie die Aufnahme der Kinder, Elterngespräche, Besprechungen, Festvorbereitungen, etc. (vgl. Hanssen 2003: 53).

#### *Ergebnisqualität*

Hier kommt es darauf an, die Prozesse zu dokumentieren, zu kontrollieren und sie gegebenenfalls zu verbessern. Am Beispiel der Teambesprechung verdeutlicht heißt das: Alle haben sich verständigt, was die Teambesprechung *soll* (Besprechungskonzeption), von der Besprechung wird ein Protokoll erstellt (Dokumentation) und es wird *überprüft*, ob auch alles so gelaufen ist, wie es verabredet war und ob es zum Ziel geführt hat (Kontrolle). Ist das nicht der Fall, wird nach Wegen gesucht, wie das Ziel beim nächsten Mal erreicht werden kann (Verbesserung) (vgl. Hanssen 2003: 53).

#### *Strukturqualität*

Dieser Begriff bezeichnet den Rahmen, in dem die Arbeit stattfindet, wie etwa die Bau-, Personal- und Sachausstattung. Strukturqualität wird also bestimmt durch situationsabhängige, zeitlich stabile, meist durch politische Entscheidung veränderbare Rahmenbedingungen. Das Kita-Gutschein-System hatte eine Vielzahl neuer Rahmenbedingungen zur Folge. So hat sich sowohl die

Gruppengröße als auch der Personalschlüssel seit dem Systemwechsel verändert. Wichtig ist somit, dass insbesondere die Kita-LeiterIn um die Beschaffenheit der Strukturen weiß, um auf diese Weise die Ressourcen ihrer Einrichtung effizient zu nutzen (vgl. ebd.).

Um die soeben beschriebenen drei Qualitätsebenen in der praktischen Arbeit einer Kita umzusetzen, haben die unterschiedlichen Träger in Hamburg so genannte Qualitätsstandards bzw. Qualitätsversprechen formuliert. Darüber hinaus werden dem pädagogischen Personal dort zur praktischen Umsetzung Instrumentarien, wie zum Beispiel Beobachtungsbögen, angeboten. Um an dieser Stelle ein Beispiel zu geben, sollen im Folgenden die elf Qualitätsempfehlungen des Hamburger PARITÄTischen Wohlfahrtsverbands e.V. (Der PARITÄTische Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. 2003: 15ff) kurz skizziert werden.

1. Qualifizierung pädagogischer Konzepte
  - a. In unseren Häusern ist die Welt zu Hause
  - b. Integration ist für uns gelebte Wirklichkeit
  - c. Wir bauen mit am Netzwerk im Stadtteil
2. Qualifizierung pädagogischer Praxis
  - a. Wir bieten Erfahrungs- und Erlebnisräume und regen Bildungsprozesse an
  - b. Wir bereiten ihre Kinder gut auf die Schule vor
  - c. Die Meinung Ihrer Kinder ist uns wichtig
  - d. Bei uns ist Essen mehr...
3. Qualifizierung der Elternarbeit
  - a. Wir bieten Ihnen Erziehungspartnerschaft an
  - b. Sie sollen wissen, was wir tun
  - c. Wir nehmen Kritik ernst
4. Qualifizierung der MitarbeiterInnen
  - a. Wir legen Wert auf gut ausgebildetes Personal

### 1.7.2 Anforderungen der Hamburger Qualitätsvereinbarungen an Kita-LeiterInnen

Insbesondere bei der Qualitätsempfehlung, MitarbeiterInnen zu qualifizieren, kommt der Kita-LeiterIn eine besondere Bedeutung zu. Die Aufgaben im Prozess der Personalentwicklung beschreibt Gerlinde Lill (1998: 202) so: „Ihre wichtigsten Aufgaben in diesem Zusammenhang liegen auf der Ebene von Personalführung und -entwicklung, der Förderung von Zielfindungsprozessen im Team (...) sowie der Ziel-, Leistungs- und Erfolgskontrolle.“

Aber nicht nur die Personalentwicklung liegt in ihrem Verantwortungsbereich, sondern auch alle anderen pädagogischen Prozesse. So ist sie in diesem Zusammenhang die GestalterIn von Entwicklungen, die sie initiieren, moderieren und für deren Ergebnissicherung sie sorgen muss (vgl. Der PARITÄTische Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. 2003: 201).

## **1.8 Anforderungen an Kindertageseinrichtungen im Wandel der Zeit**

Die Anforderungen und Perspektiven der Kitas in Deutschland haben sich im Laufe der Zeit verändert, wobei die Auseinandersetzung mit der Unsicherheit und Mehrdeutigkeit des Aufwachsens immer im Mittelpunkt stand. Die Vorstellungen der Eltern spielten bei der Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen stets eine ebenso wichtige Rolle wie die gesellschaftlichen Veränderungen. Dies führte zu jeder Zeit zu einer Überprüfung der Arbeitsziele, Arbeitsweisen und Organisationsformen der Einrichtungen im Hinblick auf die realen Lebensbedingungen der Menschen (vgl. Colberg-Schrader 1999: 12ff).

Um die veränderten Ansprüche an die Kindertageseinrichtungen in Deutschland im Wandel der Zeit deutlich zu machen, sollen im Folgenden die unterschiedlichen Schwerpunkte in den verschiedenen Jahrzehnten skizziert werden.

### 1.8.1 Die siebziger Jahre: Kindergarten als Teil des Bildungswesens

In den siebziger Jahren veränderten sich die bildungs- und sozialpolitischen Themen und die einzelnen Einrichtungen mussten sich darauf einstellen. Das Interesse an der vorschulischen Erziehung wuchs und ging damit einher, dass mehr Menschen eine pädagogische Berufslaufbahn wählten. So wurde der Elementarbereich als erste Stufe des Bildungswesens verstanden.

In dieser Zeit wurden auch die Modellversuche des Situationsansatzes ins Leben gerufen. Merkmale dieser Zeit sind der Bezug des Lernens zu den Lebenssituationen von Kindern, die Kooperation mit Eltern, die Verbindung sozialen und sachbezogenen Lernens, das Leben in altersgemischten Gruppen, das Zusammenleben von behinderten und nicht-behinderten Kindern, das interkulturelle Lernen, die Schaffung einer aktiven Mitwirkung der Eltern und die Öffnung des Kindergartens zum Gemeinwesen (vgl. Colberg-Schrader 1999: 18ff).

### 1.8.2 Die achtziger Jahre: Familien wollen bedarfsgerechte Kindergärten

Der Fokus auf die Lebenssituation der Kinder hatte zur Folge, dass das Augenmerk auch mehr auf die Lebenslagen und Betreuungsbedürfnisse der Familien gerichtet wurde. Indem die Kinderzahl in den einzelnen Familien abnahm, veränderten sich die Lebenslagen der Familien. Speziell die Lebensentwürfe der Frauen waren im Begriff, sich zu wandeln: Sie bestanden auf ihr Recht auf Beteiligung an der Erwerbsarbeit. Die Kindertageseinrichtungen mussten sich daher der fachpolitischen Diskussion entsprechend mit der Frage auseinandersetzen, ob die Lebenswelten der Familien noch zu ihren Strukturen passten. Es wurde begriffen, dass Kindergärten unverzichtbar für Familien sind. (vgl. Colberg-Schrader 1999: 19ff).

### 1.8.3 Die neunziger Jahre: Ost und West stoßen aufeinander

Die unterschiedlichen privaten Lebenssituationen in Ost- und Westdeutschland hatten auch zur Folge, dass im Bereich der öffentlichen Erziehung zwei völlig verschiedene pädagogische Ausrichtungen aufeinander stießen. Auch die Unterschiede zwischen den staatlichen und privaten Zuständigkeiten bei der Kinderbetreuung wurden deutlich. Im Westen Deutschlands wurde dem familiären Anteil an der Kindererziehung eine große Bedeutung zugeordnet. In der DDR hingegen war es selbstverständlich, dass sich die staatlichen Institutionen um die Erziehung der Kinder kümmerten. Die veränderten Lebensbedingungen in Ostdeutschland, wie etwa der Geburtenrückgang und die Arbeitslosigkeit insbesondere von Frauen, führte zu einem massiven Abbau von Kindertageseinrichtungen. Daraus ergab sich jedoch auch eine Umstrukturierung und Neuorientierung der verbliebenen Einrichtungen. Die neuen Bundesländer

begaben sich nun auch auf den Weg eines bedarfsgerechten Angebots, den die alten Bundesländer bereits eingeschlagen hatten. (vgl. Colberg-Schrader 1999: 21).

#### 1.8.4 Die 2000er Jahre: Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung

Im Januar 2002 wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) der 11. Kinder- und Jugendbericht von einer unabhängigen Sachverständigenkommission erstellt. Das Leitmotiv dieses Berichts lautet „Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung“. Dieser Perspektivwechsel resultierte aus dem sozialen und demographischen Wandel, der dazu führte, dass Kinder und Jugendliche heute anders – und unter schwierigeren Bedingungen – aufwachsen als früher. Öffentliche Einrichtungen, insbesondere Kitas, treten neben der Familie als Sozialisationsinstanzen auf. Diese öffentliche Verantwortung für das Heranwachsen von Kindern bedeutet, für die Eltern einen Rahmen zu schaffen, der ihnen ermöglicht, am Erwerbsleben teilzuhaben und gleichzeitig ihre Kinder verantwortungsvoll zu erziehen. Dabei sollten für alle Kinder – ungeachtet ihrer sozialen Herkunft – die gleichen Bildungschancen bereitgestellt werden (vgl. Bergmann 2004: 46).

Klug (2001) nennt folgende aktuelle Themen, die neue Kernaufgaben von Kita-LeiterInnen darstellen und diese vor neue Herausforderungen stellen:

##### 1. Personalführung

Die Leiterin ist Dienstvorgesetzte aller Mitarbeiterinnen in der Kita. Sie hat folgende Aufgaben:

- Führung und Leitung des Personals der Kita
- Entwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiterinnen

##### 2. Pädagogische Leitung

Die Leiterin ist Fachvorgesetzte aller Mitarbeiterinnen in der Kita. Damit ist sie verantwortlich für die pädagogische und fachliche Qualität in der Kita, die Entwicklung und Einhaltung von Qualitätsstandards.

##### 3. Organisatorisch-verwaltungstechnische Leitung

Die Leiterin organisiert die Verwaltung und ist damit verantwortlich für die ordnungsgemäße und nachvollziehbare Verwaltung sowie aller damit zusammenhängenden Nebentätigkeiten, wie z.B. die Informationen der Mitarbeiterinnen.

#### 4. Budgetverantwortung

Die Leiterin verwaltet das Budget der Kita. Sie ist verantwortlich für die ordnungsgemäße Verwendung der Gelder und die Einhaltung der Budgets. Sie ist zeichnungsbefugt für die Konten und die Handkasse.

#### 5. Vertretung nach außen

Die Leiterin vertritt die Kita in der Öffentlichkeit, gegenüber der örtlichen Presse, der Politik und dem Gemeinwesen.

Darüber hinaus beschreibt Klug fachliche und persönliche Anforderungen an die Kita-LeiterInnen, die sich aus der Veränderung der Kernaufgaben ergeben. Auf eine detaillierte Darstellung soll hier jedoch aus Platzgründen verzichtet werden.

## **2. Personalmanagement in einer Kita**

Die Fragen meiner im Teil C beschriebenen empirischen Untersuchung beziehen sich auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements. Im folgenden Abschnitt möchte ich mich mit den Begrifflichkeiten und somit mit den Aufgaben des Personalmanagements auseinandersetzen.

### **2.1 Leiten, Führen, Managen – eine Begriffserläuterung**

Die Begriffe Leiten, Führen und Managen werden sowohl in der Literatur als auch in der Praxis nicht einheitlich verwendet, obwohl sie in der Führungs- und Managementlehre von zentraler Bedeutung sind und eine einheitliche Definition erstrebenswert wäre. Im allgemeinen Sprachgebrauch sind diese und alle damit zusammenhängenden Begriffe (wie z. B. Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Management, u. ä.) sehr weit verbreitet und werden mehr oder weniger synonym verwendet. Dementsprechend werden heute auch Institutionen wie Behörden und Organisationen, Vereine, Schulen und Kitas geführt, geleitet, gemanagt. (vgl. Birkner 1998: 7)

Leiten, Führen und Managen sind Begrifflichkeiten, die im Gegensatz zu früher heute durchaus auch in Kitas vorzufinden sind. Diese Veränderung resultiert einerseits aus einem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel, andererseits aber auch aus Veränderungen im Arbeitsbereich selbst (vgl. Sell / Jakubeit 2005: 5), die eine Auseinandersetzung mit den in der Wirtschaft geprägten Begriffen

notwendig machen. Sell und Jakubeit (2005) stützen sich auf die Definition von Schneck (2000: 349f.). Dieser erkläre

„**Führung als zielorientierte Gestaltung von Betrieben**, die sich auf Personen (Personalführung) oder auf Unternehmen (Unternehmensführung) bezieht. Bei der Personalführung wird der Begriff ‚Gestaltung‘ häufig durch **Einflussnahme** ersetzt, da es hier um die Verhaltensbeeinflussung von Personen geht. Gestaltung und Einflussnahme sollten nicht nur gezielt, sondern auch **situativ** sein, also die Veränderungen des Unternehmens bzw. der Organisationsumwelt berücksichtigen. **Das Führen** (planen, kontrollieren, Personal führen) hat in **der Führung** (Organisation) zu erfolgen. Die Abgrenzung zur **Leitung** wird bei Schneck (2000: 603) aus einer institutionellen Sicht heraus vorgenommen. Danach bezieht sich ‚Leitung‘ auf die zweite und dritte hierarchische Ebene (also das so genannte middle- und lower Management) der Organisation. Funktional betrachtet hat die Leitung ‚abgeleitete‘ (derivative) Aufgabenstellungen zu erfüllen, also die Vorgaben z.B. des Trägers im Team einer Einrichtung zu operationalisieren und die Umsetzung sicherzustellen.“

Eine andere Abgrenzung von Führung und Leitung findet sich bei Rosenstiel (1999: 6f.). Danach bezieht sich „Leitung“ vor allem auf die Strukturgestaltung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen, während „Führung“ vor allem auf die gruppen- und personenbezogenen Interaktionen innerhalb der Kitaorganisation und die darauf ausgerichteten direkt personenbezogenen Steuerungsbemühungen abstellt.

Da sich die vorliegende Arbeit mit dem Schwerpunkt Personalmanagement beschäftigt, möchte ich im Folgenden zunächst die einzelnen Teilgebiete des Personalmanagements erläutern.

## **2.2 Die neuen Anforderungen – Personalmanagement in Kitas**

In der folgenden empirischen Untersuchung werden Fragen insbesondere zu den veränderten Anforderungen des Personalmanagements gestellt. Im folgende möchte ich die Teilbereiche des Personalmanagements erläutern.

Die folgenden Aufgaben des Personalmanagements beziehe ich aus dem Qualitätshandbuch „Träger zeigen Profil“ für Träger von Kindertageseinrichtungen. Hierbei stellt sich die Frage, wie weit der Träger Arbeitgeberraufgaben auf die Kita-LeiterIn überträgt. Dabei ist das richtige Mischungsverhältnis ausschlaggebend, wobei dieses angesichts der unterschiedlichen Trägerlandschaften verschiedene

Ausprägungen erfährt: Es macht etwa einen Unterschied, ob es sich um eine Kita handelt, die von einer Elterninitiative auf Vereinsbasis betrieben wird oder um eine Einrichtung, die zu einer gemeinnützigen kirchlichen oder wohlfahrtsverbandlichen Trägergesellschaft gehört (vgl. Sell / Jakubeit 2005: 27). Zentrale Aufgaben des Personalmanagements sind Personalplanung und Personalführung, Personalentwicklung sowie Personalcontrolling und Personalverwaltung (vgl. Oberhuemer 2003: 56ff).

### 2.2.1 Personalplanung in Kitas

Personalplanung beinhaltet unter anderem auch Zeitplanung für die Aufgabenerfüllung. Nach Sell (2005) zählen zu den Aufgaben der Leitungskraft insbesondere:

- Mitwirkung an der Personalauswahl, Führung und Betreuung der neuen Mitarbeiter,
- Fach- und Dienstaufsicht über das Personal,
- Delegation der Verantwortung für Praktikantenanleitung,
- *Personaleinsatzplanung*,
- Erstellen von Stellenbeschreibungen, Aufgabenplänen und Organigrammen,
- Führen von Mitarbeitergesprächen,
- Aufstellen eines jährlichen Fortbildungsplans einschließlich Entwicklung eines Systems gegenseitiger interner Fortbildungen durch Fachpublikationen und Wissensaustausch,
- Information und Aufklärung der Mitarbeiter über gesetzliche Bestimmungen und Vorschriften sowie
- Einhaltung arbeitsschutzrechtlicher Regelungen, gesundheitlicher Vorschriften und arbeitsrechtlicher Bestimmungen

Besonders die Personaleinsatzplanung hat durch die Einführung des Kita-Gutschein-Systems eine Veränderung erfahren, die sich hauptsächlich auf die Beschäftigung von MitarbeiterInnen sowohl mit unbefristeten als auch mit

befristeten Verträgen bezieht. So muss sich das Personalmanagement einer Kita auf die jeweilige Kombination von MitarbeiterInnen mit befristeten und unbefristeten Verträgen einstellen. Das kann unter Umständen zu Konflikten im Team und Unsicherheiten und Ängsten bei der einzelnen MitarbeiterIn führen. Eine weitere Neuerung ist, wie bereits erwähnt, das Personal nur in dem Maße beschäftigt werden kann, wie Gutscheine in der Kita vorliegen. Dies kann unter Umständen zu erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit führen.

### 2.2.2 Personalführung in Kitas

Die Anforderungen an die Führungsfähigkeiten der LeiterIn einer Kita sind von zentraler Bedeutung. Das bedeutet, dass die LeiterIn dafür verantwortlich ist, die MitarbeiterInnen zu motivieren und ihre Leistungsbereitschaft zu erhöhen und dass zu ihren Aufgaben die Initiierung von Prozessen gehört, die für diese Zwecke geeignet erscheinen. Die LeiterIn muss oft mit moralischen Appellen Überzeugungsarbeit leisten, da richtige Leistungsanreize, wie zum Beispiel in Wirtschaftsunternehmen, in der Kita fehlen (vgl. Lill / Sauerborn 1995: 45).

Zur Personalführung zählt auch der Einsatz von Zielvereinbarungsgesprächen. In diesen sollen sowohl auf die Person bezogene Grundsätze der Personalführung als auch auf die Organisation bezogene Grundsätze der Organisationsgestaltung vermittelt werden. Um erfolgreich durch Zielvereinbarungen leiten zu können, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein, die im Folgenden beschrieben werden. Ein wichtiger Punkt ist in diesem Zusammenhang die Auseinandersetzung mit der Zielstruktur der gesamten Kita. Die mit den MitarbeiterInnen und den Kita-LeiterInnen vereinbarten Ziele sollten mit dem Gesamtziel der Kita in Einklang stehen. Die vereinbarten Teilziele gliedern sich in die Unternehmensziele (Ziele der Gesamtorganisation) und Ziele für einzelne Organisationssegmente (zum Beispiel einzelne Kitas). Aus letzteren werden wiederum Teilziele zum Beispiel für das Team und auf der nächsten Ebene für die einzelnen MitarbeiterInnen abgeleitet. Die Zielvereinbarungsgespräche werden implementiert, damit die Ziele der Kitas veranschaulicht und in Handlungen transferiert werden können. Zusätzlich erhöht sich vermutlich die Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Zielen der Kitaorganisation, da die MitarbeiterInnen sich mit ihren Arbeitszielen als Teil eines Gesamten erleben können. Dabei sollte es in

einer Organisation wie einer Kita zur Haltung und zum Selbstverständnis der MitarbeiterInnen gehören, dass eine permanente Reflexion über den Verlauf der Zielerreichung stattfindet.

Um die Zielvereinbarungen konzeptionell zu verankern, bedarf es genauen Wissens der Kita-LeiterIn über die Aufgaben und Arbeitsvollzüge ihrer MitarbeiterInnen. Dabei muss die Kita-LeiterIn über die einzelnen Felder wie zum Beispiel Vorschularbeit, Krippenpädagogik, Elementarpädagogik, usw. bescheid wissen, um diese Kompetenzen auch ihren MitarbeiterInnen zutrauen und zuweisen zu können. Nötig ist also eine Fachkompetenz im Arbeitsbereich Kita, die eine Grundvoraussetzung für Zielvereinbarungsgespräche mit MitarbeiterInnen darstellt.

Das Verfahren, durch Zielvereinbarungen zu Leiten, ist also mit Delegation verbunden: Die Ausgestaltung und der Weg der Zielerreichung sollte tendenziell in die Hände der MitarbeiterInnen gelegt und ihrer autonomen Entscheidung überlassen werden. Zielvereinbarungen setzen voraus, dass die MitarbeiterInnen um ihre Fähigkeiten wissen und diese selbstständig einsetzen. Dabei sollte die Kita-LeiterIn Vertrauen in die Einsatzbereitschaft, in die Kompetenz und in die Verantwortlichkeit ihrer MitarbeiterInnen haben.

Die wesentliche Voraussetzung für das Leiten durch Zielvereinbarungsgespräche ist die Bereitschaft der Kita-LeiterIn, sich einen dialogischen Führungsstil anzueignen (vgl. Merchel 2004: 93ff).

### 2.2.3 Personalentwicklung in Kitas

Die Personalentwicklung in einer Kita findet auf zwei Ebenen statt. Zum einen auf der individuellen Ebene, wo die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Leitbild und den Zielen der Organisation das vornehmliche Ziel darstellt. Dabei sollte die Kita-LeiterIn im Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung nicht die unterschiedlichen individuellen Ideen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen außer Acht lassen (vgl. Lill / Sauerborn 1995: 45). Zum anderen wird die Gruppen- und Teamebene durch die Geschichte, das Klima und die Dynamik des Teams bestimmt. Die Aufgabe der LeiterIn ist hierbei, die Arbeitsfähigkeit und den Zusammenhalt der Gruppe herzustellen oder im Sinne des Entwicklungsprozesses die Arbeitsfähigkeit zu erhalten oder zu effektivieren. Dabei geht es im Kleinen vor allem um

Entscheidungsprozesse und deren Verantwortlichkeiten, um Arbeitsverteilung, um Gestaltung von Informations- und Kommunikationsprozessen sowie um den optimalen Einsatz der vorhandenen Qualifikationen (vgl. Klug 2001: 101f.).

#### 2.2.4 Personalcontrolling in Kitas

Aufgabenbereiche in einer Kita, die das Personalcontrolling umfassen, sind zum Beispiel die kontinuierliche Überprüfung der Qualifikations- und Ausbildungsstruktur bzw. der vorhandenen Kompetenzen, Analyse der Arbeitszufriedenheit, Überprüfung der Fluktuationsrate sowie Überprüfung der Krankheitsquote. Alle Maßnahmen des Personalcontrollings sind eigentlich Teil der Trägeraufgaben, wobei einzelne Aufgaben wie die Analyse der Arbeitszufriedenheit und die Überprüfung der Krankheitsquote in der Praxis an die Kita-LeiterInnen delegiert werden (vgl. Oberhuemer 2003: 60).

#### 2.2.5 Personalverwaltung in Kitas

Aufgaben wie das Festsetzen von Arbeitsverträgen, Stellenbeschreibungen, Gehältern sowie die Bearbeitung von Anträgen der MitarbeiterInnen auf Dienstbefreiung, Kuraufenthalte usw. fallen in den Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Trägerorganisation. Die Zuständigkeitsbereiche sind aber häufig nicht klar getrennt. So gehört es zumindest in großen Einrichtungen zur Aufgabe der Kita-LeiterIn, in jedem Fall die Urlaubs- und Vertretungseinsätze zu planen sowie die dazugehörigen Anträge zu bearbeiten (vgl. Oberhuemer 2003: 60).

### **2.3 Das heutige Anforderungsprofil der Kita-LeiterIn**

Seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems hat sich eine Vielzahl von neuen Anforderungen ergeben, die auch ein neues Anforderungsprofil für Kita-LeiterInnen zur Folge haben. Voraussetzung für die Einstellung als Kita-Leitung oder Leitungsvertretung ist in der Regel ein abgeschlossenes Studium der Sozialpädagogik oder Sozialarbeit. Um einen aktuellen Überblick über das genaue Anforderungsprofil für Leitungskräfte zu geben, soll im Folgenden das Profil der Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH (2006) wiedergegeben werden.

Kita-Leitungskräfte erfüllen Managementfunktionen in einem pädagogischen Aufgabenfeld. Sie müssen Kompetenz und Engagement auf pädagogischem Gebiet verbinden mit der Fähigkeit zur Leitung von Betriebseinheiten in all ihren pädagogischen, personellen und betriebswirtschaftlichen Aspekten.

Sie haben die Aufgabe, Erziehungskräfte in ihrer Arbeit zu beraten und anzuleiten. Sie sollen die professionellen Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen fördern und ihnen eine qualifizierte und verlässliche Arbeitsleistung abverlangen. Nach den Grundsätzen eines kooperativen Führungsstils müssen sie den MitarbeiterInnen Möglichkeiten der Partizipation und selbständige Gestaltungsspielräume eröffnen.

Die Leitung ist dafür verantwortlich, dass das Leistungsangebot der Kita qualitativ und quantitativ so gut wie möglich an die Nachfrage nach Kindertagesbetreuung im Stadtteil angepasst wird, wie sie sich einerseits aus den Bedürfnissen von Kindern und Eltern und andererseits aus den Leistungsbewilligungen der zuständigen staatlichen Stellen ergibt.

Sie müssen sich Informationen beschaffen und analysieren,

- wie sich Kinderzahlen, zeitliche Betreuungsbedarfe und die Angebote anderer Betreuungseinrichtungen im Einzugsgebiet der Kita entwickeln,
- wie sich qualitative Erwartungen und Bewertungen von Eltern sowie Bewilligungskriterien der zuständigen staatlichen Stellen entwickeln und
- wie sich die Bewertung der Arbeit der eigenen Kita durch Kinder, Eltern und Öffentlichkeit entwickelt.

Auf dieser Grundlage müssen sie das Leistungsangebot der Kita überprüfen und weiterentwickeln, d.h. entscheiden, für welche Altersstufen, für welche Betreuungszeiten, in welcher Anzahl und mit welchen Organisationsstrukturen innerhalb der Kita Angebote gemacht und Kinder aufgenommen werden sollen, um eine angemessene Auslastung der Kapazitäten der Kita zu sichern. Sie müssen – je nach Nachfragesituation – die Notwendigkeit der Erweiterung, der Verkleinerung oder der Veränderung von Angeboten rechtzeitig erkennen, diese im eigenen Haus vermitteln und – soweit betriebliche Regeln es erfordern – mit der Zentrale abstimmen. Sie müssen also einen kontinuierlichen Prozess der Fortschreibung der Kita-Konzeption in Gang halten, bei dem Nachfrageentwicklungen, pädagogische Qualitätsziele und die Ressourcensituation der Kita gleichermaßen von Bedeutung sind. Die Beachtung der Grundsätze der Partizipation ist dabei unabdingbar.

Die Kita-Leitung hat ein hohes Maß an Eigenverantwortung auch bei der Verwendung der finanziellen Ressourcen der Kita. Sie muss im Rahmen ihres Budgets wirtschaftlich planen und entscheiden, um die verfügbaren Mittel bestmöglich für die pädagogischen Aufgaben einzusetzen.

Insgesamt handelt sich bei der Leitung unserer Kitas um eine vielseitige und in hohem Maße fordernde Aufgabe. Neben Ausbildung, Erfahrung und Fachwissen sind daher bestimmte persönliche Eigenschaften – Organisationsgeschick, Belastbarkeit, Innovationsbereitschaft, Konfliktfähigkeit und das Talent, MitarbeiterInnen zu motivieren – erforderlich.

Die Leitung ist gegenüber der Zentrale verantwortlich für den zielgerichteten und wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen, für die Einhaltung der jeweiligen Budgetvorgaben und für die korrekte Abwicklung der den Kitas durch die Zentrale vorgegebenen Verwaltungsaufgaben.

Zu den Aufgaben der Ressourcensteuerung und Verwaltung gehören insbesondere

- die Steuerung des Ressourcenabflusses in allen Personal- und Sachmittelbereichen, für die die Budgetverantwortung in der Kita liegt, einschließlich der Nutzung von Umschichtungsmöglichkeiten und der Bildung und Auflösung von Rücklagen,
- die Wahrnehmung von Beschaffungsaufgaben (unter Beachtung von Rahmenvorgaben der Zentrale),
- die Wahrnehmung von Aufgaben der Bauunterhaltung und der Unterhaltung von Außenanlagen im Rahmen der jeweils geltenden Arbeitsteilung mit der Zentrale,
- die Abwicklung und Kontrolle des Zahlungsverkehrs der Kita,
- der Abschluss von Betreuungsverträgen mit Eltern und die Sicherstellung der formalen Voraussetzung für die Betreuung von Kindern in der Kita,
- die Erhebung der finanziellen Eigenbeiträge der Familien und die Eintreibung von Rückständen bzw. ihre Weitergabe an die Zentrale,
- die Verwaltung und Bereitstellung aller Informationen, die seitens der Zentrale für Zwecke der Leistungsabrechnung und Statistik benötigt werden,
- die Personaleinsatzplanung der Kitas (sei es durch eigene Planung oder Koordination, Unterstützung und Kontrolle der Planungen der einzelnen Teams) und
- die Abwicklung aller den Kitas zugewiesenen Verwaltungsaufgaben auf dem Gebiet des Personalwesens.

Die Aufgabe der Leitungen von Kindertagesstätten stellt im Laufe der Zeit oft zusätzliche oder andersartige Anforderungen. Leitungskräfte in Kindertagesstätten müssen die Bereitschaft mitbringen, sich im Laufe ihrer Tätigkeit kontinuierlich weiter zu informieren und zu qualifizieren. Sie müssen Qualifizierungsmöglichkeiten, die ihnen die Vereinigung anbietet, nutzen, aber auch aktiv Schritte zum Ausbau des eigenen Wissens und eigener Fähigkeiten unternehmen.

## **2.4 Die Veränderungen und neuen Aufgaben – die neue Rolle von Kita-LeiterInnen unter den Bedingungen des Kita-Gutschein-Systems**

Die Aufgaben der Kita-LeiterInnen waren um das Jahr 1985 gekennzeichnet durch bürokratische Reglementierungen, deren Vorschriften genau festlegten, wie in einem bestimmten Fall vorzugehen war. Es gab eine Fülle von Dienstanweisungen, die einen erheblichen Schriftwechsel über das Begründungs-, Genehmigungs- und Zählwesen nötig machten. Daraus resultierten für die Kita-LeiterInnen nur geringe Entscheidungsbefugnisse. Zusätzlich gab es Budgets zum Beispiel für Bastelmaterialien, die bis zum Ende des Jahres verbraucht werden mussten, um eine Neubewilligung für das folgende Jahr zu gewährleisten. Auf diese Weise entstand kein Anreiz, die vorhandenen Mittel kostenbewusst und zielgerichtet einzusetzen. Dies hat sich im Laufe der Zeit grundlegend verändert. Die Kita-LeiterIn ist heute verantwortlich für ihr Kita-Budget und es existiert eine Deckungsfähigkeit verschiedener Konten untereinander, so dass die Kita selbst entscheiden kann, wo sie ihre Prioritäten setzt (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH 2004: 33). Dieses Kita-Budget entstand mit den Reformen, die in den neunziger Jahren aus der AG Wirtschaft hervorgingen. Diese Budget-Autonomie hatte zur Folge, dass Kita-LeiterInnen begannen, auch in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen zu denken, was sich heute unter den Bedingungen des Kita-Gutschein-Systems auszahlen sollte.

Die Aufgaben der Kita-LeiterInnen haben sich seit dem Systemwechsel erheblich erweitert. So soll sich die Kita bedarfsorientiert nach den Eltern und Kindern richten. Da dies jedoch ein umfassendes Wissen über die unterschiedlichen Bedarfe erfordert, wird eine kontinuierliche Datenerhebung und -pflege zur Notwendigkeit.

Eine weitere Veränderung bezieht sich auf die Personalbedarfs- und Einsatzplanung. Gibt es in einer Kita zum Beispiel einen Rückgang der Belegung, werden also Kinder abgemeldet und sind Neuanmeldungen nicht in Sicht, so reduziert sich der Umfang des finanzierten Personalbestandes. Dieses bringt eine kontinuierliche Unsicherheit und einen immensen Druck mit sich, beispielsweise Kinder aufzunehmen oder sogar Personal entlassen zu müssen. Diese direkte Abhängigkeit der Refinanzierung des Personals und der Wirtschaftlichkeit der Kita von der Belegung birgt höhere Anforderungen an die wirtschaftliche Steuerung der

Kita und setzt somit erweiterte betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Fertigkeiten der Kita-LeiterIn voraus (vgl. Kretschmer / Möller 2004: 56). Ein weiterer wichtiger Punkt ist der gestiegene Gesprächsbedarf mit den Eltern seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems. Die Vorstellungen und Wünsche der Eltern bezüglich der Betreuungszeit müssen mit den Möglichkeiten der Kita abgeglichen werden, was längere Aufnahmegespräche zur Folge hat. Zusätzlich erhöht sich die Zahl der Erstgespräche, die schließlich nicht in einem erfolgreichen Abschluss münden (vgl. ebd.).

Der Wettbewerb, der durch das Kita-Gutschein-System unter den Kitas entstanden ist, hat eine stark erhöhte Notwendigkeit zur Folge, erfolgreich Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Die Kita-LeiterInnen müssen sich somit vermehrt damit auseinandersetzen, wie sie ihre Kita im Stadtteil und darüber hinaus bekannt machen können. Dies setzt Wissen über Public Relations und Marketing voraus bzw. die Nutzung von Fortbildungen bezüglich dieser Themen. Allgemein nutzten Kita-LeiterInnen seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems verstärkt die angebotenen Fortbildungen (vgl. Kretschmer / Möller 2004: 56), die auch mit einem erheblichen Zeitaufwand einhergingen und -gehen. Abschließend ist zu sagen, dass die Kita-LeiterInnen durch die Bewältigung der gestiegenen Anforderungen eine soziale Aufwertung ihres Berufsstandes erreichten (vgl. Kretschmer / Möller 2004: 56).

## ***TEIL B – THEORETISCHER TEIL***

Im folgenden Abschnitt möchte ich das theoretische Rubikonmodell der Handlungsphasen im Zusammenhang mit Identitätsabsichten erläutern. Dafür gebe ich einen kurzen Überblick über den Begriff der Identität unter Berücksichtigung der beruflichen Identität.

### **1. Zum Begriff der Identität**

Identität erscheint als ein nicht einheitlich zu definierender Begriff. Es gibt eine schwer überschaubare Vielzahl von Identitätsdefinitionen psychologischer, soziologischer, philosophischer und anderer Natur. Marcia definiert Identität als eine innere, selbstkonstruierte, dynamische Organisation von Trieben, Fähigkeiten, Überzeugungen und individueller Geschichte. Hierbei wird das wesentliche Merkmal des psychologischen Identitätsbegriffs deutlich: „selbstkonstruiert“. Das heißt: Die Instanz, die über die Identität eines Menschen Auskunft zu geben vermag, ist der betreffende Mensch, ist das Subjekt selbst. Identität wird nach Haußer als selbstreflexiver Prozess eines Individuums verstanden. Die Herstellung der Identität einer Person wird verstanden als die Verarbeitung ihres Wissens und ihrer Erfahrung (vgl. Haußer / Frey 1995: 3).

#### **1.1 Berufliche Identität als ein Aspekt der personalen Identität**

Einen Aspekt, der für diese Arbeit grundlegend ist, stellt die berufliche Identität dar. Der Beruf, den der Einzelne ausübt, zählt zu einem der wichtigsten Einflussfaktoren für die Ausbildung von Identität. In unserer Gesellschaft, in der Erwerbsarbeit im Mittelpunkt des gemeinschaftlichen Lebens steht und einen Hauptbestandteil individueller Lebensführung ausmacht, wird eine Positionierung in der Gesellschaft, d. h. der soziale Status, zum großen Teil über den Beruf hergestellt. Weitere Faktoren wie Herkunft oder Bildung seien hier nur am Rande erwähnt, da sie meist direkt oder indirekt mit dem Beruf verwoben sind.

Der Beruf definiert wesentlich die soziale Identität des Individuums. Er ist gekoppelt an eine genaue Zuweisung von Tätigkeiten, für die das Individuum entsprechende Fertigkeiten aufweisen muss. Diese Tätigkeiten sind es, die dem Individuum bei seiner Ausübung Kompetenzen und Chancen zuschreiben, ihm

Anrechte auf bestimmte Arbeitsbereiche gewähren und Einkommen, Prestige und Privilegien für das Individuum festlegen (vgl. Gildemeister und Robert 1987: 72).

Der Person werden durch eine berufliche „Fähigkeitsschablone“ extern Merkmale zugeschrieben, die definieren, wer die Person ist. Der Beruf wird dann zum Filter, durch den hindurch eine Person wahrgenommen und taxiert wird. An ihn schließen sich Identitätshypothesen und Stereotype an.

Der Beruf einer Person stellt einen der Hauptfaktoren der Entwicklung personaler Identität dar. Die dem Individuum durch den Beruf zugeschriebene „soziale Identität“ dient ihm als „eine Quelle des Selbstbildes“ (Gildemeister und Robert 1987: 73) und hat entscheidenden Einfluss auf die Fähig- und Fertigkeiten, die der Einzelne sich zuschreibt. Der Beruf und die damit verbundenen allgemeingültigen Identitätshypothesen dienen dem Einzelnen als Bestätigung seiner selbst. Die berufliche Identität wird als Teil der Ich-Identität betrachtet (vgl. Wendt 1995: 12). Identifizierung mit dem Beruf wird geprägt durch die eigenen Erwartungen und Vorstellungen vom Beruf, dem im Berufsfeld angetroffenen institutionellen Verhältnissen, bereits gemachten Erfahrungen sowie im Berufs- oder gesellschaftlichen Umfeld und dadurch, dass es gelingt oder auch nicht gelingt, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Hierbei wird es zur Aufgabe des Einzelnen, in einem permanenten Prozess zwischen den äußeren und inneren Erwartungen an ihn und seine Fähigkeiten auszugleichen. Je besser das gelingt und je positiver die Erfahrungen sind, desto höher ist die berufliche Zufriedenheit, die die Basis für berufliche Identität darstellt (vgl. Haußer 1995: 167).

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine SozialpädagogIn als LeiterIn einer Kita haben muss. Wie wirken die veränderten Anforderungen seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems (siehe Teil A, 2.), insbesondere die des Personalmanagements, auf die berufliche Identität der Kita-LeiterIn?

## **1.2 Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität**

### 1.2.1 Unstillbare Zielintentionen

Wie erkennt eine Person, ob sie den Identitätsaspekt „SozialpädagogIn mit der Aufgabe, eine Kita zu leiten“, besitzt? An dieser Stelle möchte ich versuchen, eine Antwort auf diese Frage zu geben. Dieser Abschnitt stützt sich weitgehend auf Peter M. Gollwitzers Aufsatz *Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität* (1987b: 176ff).

In der Psychologie und in der Soziologie wird das Thema Identität unterschiedlich behandelt. Bems' (1972) Selbstwahrnehmungstheorie zufolge beobachten wir permanent unser eigenes Verhalten, unsere Emotionen und Empfindungen. Aus diesen Eigenwahrnehmungen heraus schreiben wir uns selbst eine Identität zu.

Aus soziologischer Sicht formt sich unsere Identität durch die Auseinandersetzung mit dem Verhalten, das andere Menschen uns gegenüber an den Tag legen (Cooley 1902) oder durch die Analyse unseres Status innerhalb der Gesellschaft (Mead 1934).

Der sozioökologische Ansatz Hormuths (1986) besagt, dass unsere Identität nicht nur durch die Auseinandersetzung mit Menschen bestimmt wird, sondern auch durch die Beschaffenheit der materiellen Objekte in unserer Umwelt.

Sozialpsychologische Ansätze sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass die nach Selbstkenntnis trachtende Person selbst formenden Einfluss auf ihre materielle und soziale Umwelt nimmt. Tesser und Campbell (1983) beschreiben in diesem Zusammenhang, wie wir unsere Identitätsaspekte selbst einordnen, indem wir uns aktiv Vorbilder bzw. „abschreckende Beispiele“ auswählen und uns mit diesen vergleichen. Swann (1983) macht darüber hinaus deutlich, dass wir unsere vorgefertigte Sichtweise hauptsächlich mit den Menschen austauschen, von denen wir erwarten können, dass sie uns in unserer Ansicht bestärken werden.

All diese referierten Selbsttheorien haben gemein, dass sie die Identität als festgelegt und als etwas von uns selbst lediglich zu Erfassendes und zu Verstehendes begreifen: Die Frage des gedanklichen Begreifens der Identität steht deutlich im Vordergrund. Theorien dieser Art stellen den größten Anteil von Selbsttheorien der Selbstpsychologie dar. Es gibt jedoch auch eine alternative Forschungstradition, die Identität als etwas analysiert, dass wir selbst wählen

müssen. Dieser Theoriezweig geht auf Erikson (1956) zurück, der die Identitätsentwicklung als Phasenabfolge darstellt. Auf dieser Phasenabfolge baut wiederum Marcia (1980) auf. Eine stabile Berufsidentität ist demnach das Ergebnis mühevoller Abwägungsprozesse, die von einer kritischen Reflexion der zur Auswahl stehenden Indikatoren und einem erhöhten Interesse, aus vielen verschiedenen Richtungen Informationen zu erhalten, begleitet werden.

Allerdings wird bei diesem Ansatz nicht beantwortet, wie wir ein selbst ausgesuchtes Identitätsziel erreichen und praktisch implementieren können. Baumeisters (1986) Analyse zufolge setzt Identitätsbildung heute voraus, dass wir zwei Aufgaben nacheinander erfüllen: Wir müssen die persönlich als „richtig“ empfundene Auswahl des einen oder anderen Identitätsziels treffen – zum Beispiel die Wahl des Berufes der SozialpädagogIn. Danach müssen wir das gewählte Identitätsziel erfolgreich realisieren. Ist dies geschehen, haben wir die angestrebte Identität inne: Beispielsweise „sind“ wir nun SozialpädagogIn.

Wie könnte nun eine Analyse aussehen, die die Gestaltung des Selbst als etwas Gewolltes, also als volitionales Phänomen behandelt, dass Probleme der Abwägung, Planung und Entscheidung umfasst? Welche psychologischen Konzepte können für eine derartige Analyse herangezogen werden? Im Folgenden will ich versuchen, darauf mit dem Konzept der Identitätsabsicht zu antworten. Zuvor müssen jedoch zwei hierbei zentrale Begriffe definiert werden.

### 1.2.2 Motivation

Rheinberg (1995: 13) beschreibt die Gemeinsamkeit von Motivationseigenschaften als „aktivierende Ausrichtung eines momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewertenden Zielzustand.“

Motivation im Kontext des Rubikonmodells der Handlungsphasen bezieht sich auf das Setzen von Zielen. Dabei stellt sich die Frage, ob eine Person sich jedes beliebige Ziel als verbindliches Ziel setzen kann. Sie kann es nicht, wenn sie zum Beispiel der Ansicht ist, dass sie die für die Zielerreichung erforderlichen Handlungen nicht bewältigen kann. Auch wenn sie das Ziel nicht für wünschenswert hält, wird sie nicht dazu motiviert sein, das Ziel auch tatsächlich zu verfolgen (vgl. Gollwitzer 1987b: 182).

### 1.2.3 Volition

Um ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten, wird eine Person früher oder später eine Entscheidung treffen, welches Ziel sie tatsächlich verfolgen will. Dieses Handeln sollte dann gegen Widerstände resistent sein, sodass auch Ängste, Unbequemlichkeiten oder Ähnliches es nicht vom Zielkurs abbringen. Dieser auf die Realisierung eines ausgewählten Ziels gerichtete Aspekt der Entscheidung ist nicht motivationaler Art und wird mit den Begriffen Wille, Wollen oder Volition bezeichnet. Die Person tritt in die Volitionsphase ein mit einem Entschluss bzw. einer Intention, deren Kraft sich aus den verschiedenen vorangegangenen Motivationen speist (vgl. Nolding / Paulus 1999: 59ff).

### **1.3 Das Konzept der Identitätsabsicht**

Es ist davon auszugehen, dass eine Person, die sich einmal entschieden hat, als SozialpädagogIn LeiterIn einer Kindertagesstätte zu werden, dieses Ziel auch weiterhin verfolgen wird. Ihre Entscheidung sollte implizieren, dass sie alle ihr angemessen erscheinenden Maßnahmen ergreift, um das intendierte Ziel zu erreichen. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, die zu der angestrebten Identität gehörenden Handlungen auszuführen und entsprechende Handlungsergebnisse zu erlangen; hingegen ist der unangefochtene Besitz der angestrebten Identität das übergeordnete Ziel (vgl. Gollwitzer 1987b: 178f).

Die erfolgreiche Implementation und Realisierung einer Identitätsabsicht ist in der Regel ein langwieriger und diffiziler Vorgang. Bezogen auf das Beispiel der SozialpädagogIn hat dies folgende Gründe:

- Für die gesellschaftlich definierte Identität der Sozialpädagogin in einer Kindertagesstätte gibt es viele verschiedene Indikatoren, die dem Wandel der Zeit unterliegen. Diese beinhalten die identitätszugehörigen Handlungen, die charakteristischen Statussymbole und die relevanten „Werkzeuge“, die das Individuum benötigt, um den Beruf auszuüben. Dies impliziert folglich die permanente Akkumulation dieser Indikatoren.
- Durch die Erfahrungen, die im Beruf gesammelt werden, entwickelt sich eine so genannte identitätsbezogene Kompetenz. Eine Person mit dem verbindlichen Identitätsziel „SozialpädagogIn und LeiterIn einer

Kindertagesstätte“, wird zu Beginn ihres Berufslebens beispielsweise bei der Mitarbeiterführung noch unsicher und auf wenige Mittel beschränkt sein. Mit der Zeit entwickelt sie ihre Fähigkeiten und wird immer sicherer und erfahrener im Umgang mit ihren Aufgaben.

- Das Streben nach einer bestimmten Identität tritt in den verschiedenen Lebensphasen auf unterschiedliche Weise auf. So ist eine SozialpädagogIn zunächst eine StudentIn oder PraktikantIn in der Ausbildung gewesen, später eine BerufseinsteigerIn, usw. Jede Stufe dieser Karriere impliziert mehr oder minder einen Neubeginn.
- Ein verstärkender Faktor ist die soziale Umwelt, die verschiedene und sich wandelnde Identitätsziele anbietet. Ein Beispiel dazu: Noch vor einigen Jahren war es durchaus üblich, dass gelernte ErzieherInnen in die Kita-Leitung aufstiegen, ohne sich hierfür weiter zu qualifizieren. Dies ist heute nicht mehr vorstellbar. Das Personal der Kita-Leitungen rekrutiert sich heute zum größten Teil aus SozialpädagogInnen oder eben aus ErzieherInnen mit einer Leitungszusatzqualifikation.

Identitätsabsichten sind übergeordnete langfristige Ziele und sind aus diesem Grund nicht als dauerhaft erledigt zu betrachten – eher als permanenter Motor, der uns antreibt. Um die angestrebte Identität zu besitzen, muss die Person relevante Indikatoren besitzen und wenn nötig neu erwerben. Eine Identitätsabsicht setzt ein dauerhaftes Bestreben in Gang. Die angestrebte Identität ist niemals endgültig erreicht, sondern muss durch ständige Reproduktionsleistungen stabilisiert werden. Das übergeordnete Ziel, die berufliche Identität der „SozialpädagogIn mit der Aufgabe, eine Kita zu leiten“, anzustreben, impliziert also, dass die dafür benötigten Indikatoren modifiziert oder unter Umständen neu angeeignet werden müssen (vgl. Gollwitzer 1987b: 179). Muss die Kita-LeiterIn seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems relevante Indikatoren neu erwerben um die angestrebte Identität Sozialpädagogin mit der Aufgabe eine Kita zu leiten zu besitzen?

Das folgende psychologische Rubikonmodell der Handlungsphasen soll ausgehend von den veränderten Anforderungen des Personalmanagements und den darauf bezogenen neuen Indikatoren und relevanten „Werkzeugen“ das übergeordnete Ziel, die berufliche Identität der Kita-LeiterIn innezuhaben,

erklärbar machen. Dazu bedient es sich unterschiedlicher Stufen, die ich im Folgenden beschreiben möchte.

## 2. Das Rubikonmodell der Handlungsphasen

Das Rubikonmodell der Handlungsphasen beschäftigt sich mit dem Geschehensablauf einer Handlung von der ersten Wunschregung bis zur Realisierung des intendierten Ziels (vgl. Heckhausen 1989: 212). Wünsche und Befürchtungen stellen dabei die Anfangsglieder in der Kette motivationspsychologischer Prozesse dar. Das auf Identitätsaspekte bezogene Modell der Handlungsphasen setzt also voraus, dass die Kita-LeiterIn eine Vorstellung darüber hat, welche Identität sie besitzt und welche sie zukünftig anstreben will. Das hat zur Folge, dass sie bestimmte Handlungen initiiert, die zur Erlangung dieser Identität beitragen (Gollwitzer 1987b).

Gollwitzer unterscheidet vier Phasen, die ein Individuum auf dem Weg vom Wunsch bis hin zum Identitätsziel durchläuft. In jeder dieser Phasen stehen unterschiedliche Aufgaben zur Lösung an. Entsprechend ist jede Phase von unterschiedlichen Prinzipien geleitet (vgl. Gollwitzer/Malzacher 1996: 435). Innerhalb dieser Phasen ergreift es Gelegenheiten und setzt Maßnahmen in relevante Handlungen um, von denen es annimmt, dass sie es dem Ziel näher bringen. Die Abfolge der einzelnen Handlungsphasen kann dem folgenden Diagramm entnommen werden.

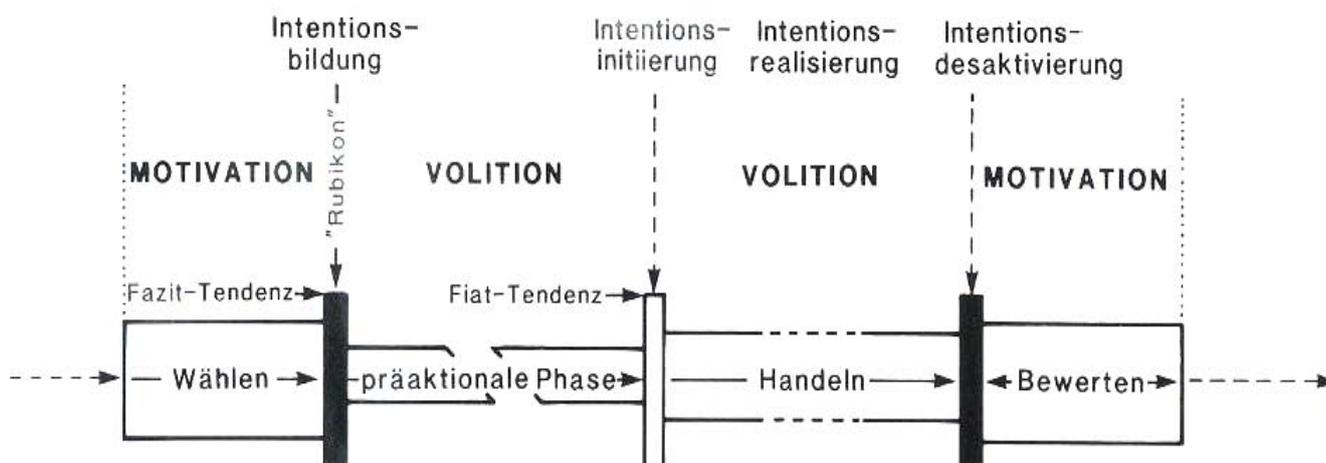


Abbildung 1: Handlungspsychologisches Phasenabfolgemodell

Quelle: Heckhausen 1986

## **2.1 Bewusstseinslagen und Handlungsphasen**

Empirische Untersuchungen (vgl. Gollwitzer 1987a; Heckhausen 1987; Heckhausen / Gollwitzer 1986 und 1987) führten dazu, dass beim Rubikonmodell der Handlungsphasen zwischen motivationaler und volitionaler Bewusstseinslage unterschieden wird. Sowohl in der prädeziSIONalen wie auch in der postaktionalen Phase stellt sich die Frage der Wünschbarkeit und der Realisierbarkeit des Ziels. Beide Phasen lassen sich der Motivationspsychologie zuordnen und wurden somit in eine Bewusstseinslage eingeordnet, die sich motivationale Bewusstseinsphase nennt. Genauso verhält es sich mit der präaktionalen und aktionalen Phase. In beiden Phasen geht es um die Zielrealisierung, welche das Thema der Willenspsychologie ist. Die Bewusstseinslage innerhalb dieser beiden Phasen trägt daher den Namen volitionale Bewusstseinslage. Charakteristisch für eine volitionale Bewusstseinslage ist im Gegensatz zur motivationalen Bewusstseinslage die selektive Aufnahme von Informationen. Die Zielintention soll nicht mehr in Frage gestellt werden (vgl. Gollwitzer 1996: 543ff). Im Folgenden sollen die einzelnen Phasen mit den dazugehörigen Bewusstseinslagen beschrieben werden.

## **2.2 Die prädeziSIONale Motivationsphase**

In der ersten Phase geht es um das Abwägen von möglichen Handlungsalternativen; verschiedene Wünsche werden miteinander verglichen und nach Kriterien der Realisierbarkeit (Erwartungen) und Wünschbarkeit (Wert) bewertet sowie auf die Vereinbarkeit mit anderen Wünschen überprüft. Realisierbarkeit bezieht sich auf den Wunsch und das eigene Handeln. Inwieweit kann der Wunsch durch eigenes Handeln realisiert werden? Steht genügend Zeit zur Verfügung und sind die notwendigen Mittel und Gelegenheiten vorhanden, um den Wunsch zu erfüllen? Wünschbarkeit hingegen wird durch die Analyse des erwarteten Wertes der Wunschverwirklichung bestimmt. Der erwartete Wert richtet sich nach der Einschätzung, wie günstig oder ungünstig man die möglichen Konsequenzen und die Wahrscheinlichkeit ihres Erscheinens einschätzt. In dieser Phase werden viele Informationen offen, an der Realität orientiert und wenig selektiv aufgenommen (vgl. Strehmel 1999: 100). Die Phase wird beendet mit der Entscheidung für ein Ziel. Mit dieser Festlegung wird der namensgebende

Rubikon überschritten. Die Rubikonmetapher ist zurückzuführen auf Julius Cäsar, der den Rubikon-Fluss überquerte, um einen Krieg zu beginnen. Das Überschreiten des Flusses symbolisiert hierbei das unwiderrufliche Ende des Überlegens und Abwägens und den Beginn der konkreten Realisierung. Aus dem Wunsch wird eine feste Absicht. Die Entscheidung ist gefallen und damit werden auch innere und äußere Widerstände überwunden (vgl. Gollwitzer 1995: 534f).

### 2.2.1 Die Bewusstseinslage des Abwägens

Welche Bewusstseinslage erleichtert in der prädeziationalen Phase also die Bestimmung eines konkreten Wunsches? Es muss ein Wunsch gefunden werden, der nicht nur begehrenswert ist, sondern sich auch realisieren lässt. Nach Gollwitzer (1995: 544f) sollte die Bewusstseinslage drei Indikatoren besitzen:

- eine vordringliche Auseinandersetzung mit dem Reiz und Realisierbarkeit des jeweiligen Wunsches,
- eine gründliche Analyse des subjektiven Wunsches und eine angemessene Analyse seiner objektiv gegebenen Realisierbarkeit und
- eine große Aufgeschlossenheit gegenüber einem möglichst breiten Spektrum an verfügbaren Informationen, das heißt die Vermeidung eines Ausschlusses von Informationen.

Eine solche Bewusstseinslage sollte sich immer dann einstellen, wenn man intensiv mit dem Abwägen seiner Wünsche beschäftigt ist.

Die von mir befragten Kita-LeiterInnen sollten also ihre auf das Kita-Gutschein-System bezogenen Wünsche auf Realisierbarkeit hin überprüft haben und somit abgewägt haben, ob sich der Wunsch realisieren lässt, auch nach dem Systemwechsel noch Kita-LeiterIn zu sein. Ist genügend Zeit vorhanden und besitzt die Person die Indikatoren, die sie benötigt, um innerhalb des neuen Systems zu bestehen?

### **2.3 Die präaktionale Volitionsphase**

Die präaktionale Volitionsphase kann bezeichnet werden als die Phase des Planens oder auch der Bildung von Handlungsvorsätzen. Dies geschieht zwischen

der Intensionsbildung und der konkreten Handlungsausführung. Es wird nun nicht mehr abgewogen, sondern der gefasste Entschluss wird als selbstverpflichtend erlebt und daher nicht mehr umgestoßen. Stattdessen wird überlegt, wie er umgesetzt werden könnte. Es werden nun ganz konkrete, von der Zielintention abgeleitete Absichten gebildet. In dieser Phase orientiert sich das Individuum – anders als in der prädeziSIONalen Phase – nicht mehr nur an der Realität, sondern an der Realisierung des Ziels. Es werden also eher Merkmale wahrgenommen, die das Ziel positiv und wahrscheinlich aussehen lassen. In dieser Phase können sich viele Intentionen bilden, die nicht notwendigerweise später in konkretes Handeln umgesetzt werden, da am Ende dieser Phase und vor der Phase des eigentlichen Handelns die so genannte Fiattendenz steht. Diese bedeutet, dass es nicht nur von der Volitionsstärke abhängt, ob eine konkret auf das Identitätsziel bezogene Handlung unternommen wird, sondern auch vom Grad der Günstigkeit einer aktuellen Gelegenheit. Diese Gelegenheit wird gemessen an den auf andere Ziele bezogenen Volitionsstärken und an dem Grad der Günstigkeit, den man sich von anderen und künftigen Gelegenheiten erhofft (vgl. Gollwitzer 1995: 535).

### 2.3.1 Die Bewusstseinslage des Planens

Welche Bewusstseinslage erleichtert in der präaktionalen Phase also die Vorbereitung des Handelns? Auch hier ergeben sich drei Indikatoren:

- Das zu realisierende Ziel sollte überprüft werden, sodass Informationen über das Wann, Wo und Wie gesammelt werden.
- Die Informationen sollten hinsichtlich der Wünschbarkeit und Realisierbarkeit des gewählten Ziels einer selbstvertrauenden und zuversichtlichen Analyse unterzogen werden.
- Unnötige Ablenkungen vom Ziele sollten vermieden werden, indem die Aufnahmebereitschaft für Informationen reduziert wird.

Eine solche Bewusstseinslage sollte immer vorherrschen, wenn die Planung zielrealisierender Handlungen ansteht (vgl. Gollwitzer 1995: 545f).

Die von mir befragten Kita-LeiterInnen sollten in dieser Bewusstseinslage ihre Handlung vorbereitet haben. In dieser Phase geht es darum, bezüglich der fehlenden Indikatoren Vorbereitungen zu treffen. Fehlt es der Kita-LeiterIn

möglicherweise am betriebswirtschaftlichen Know-how, um die Anforderungen des neuen Systems zu bewältigen, wird sie in dieser Phase Informationen über das Wann, Wo und Wie sammeln, um diesen fehlenden Indikator noch zu erlangen.

## **2.4 Die aktionale Volitionsphase**

Die aktionale Volitionphase kann auch als Phase der Handlungsausführung bezeichnet werden. Charakteristisch ist hier das zielorientierte Handeln. Intensität und Ausdauer der Handlung werden von der Volitionsstärke der Zielintention bestimmt. Die Höhe der aktuellen Volitionsstärke oder Anstrengungsbereitschaft hängt von der zu überwindenden Schwierigkeit ab. Dabei ist es durchaus möglich, dass die Volitionsstärke ansteigt, wenn man auf dem Weg zur Zielrealisierung auf Hindernisse stößt. Diese Phase ist auf das Erreichen der erwünschten Handlungsergebnisse ausgerichtet (vgl. Gollwitzer 1995: 536f).

### 2.4.1 Die Bewusstseinslage des Handelns

In dieser Bewusstseinslage ist die Person allein mit den gerade ausgeführten Handlungen beschäftigt. Es werden folglich nur die Aspekte des Selbst beachtet, die die Handlungen unterstützen. Alle anderen, wie z.B. konkurrierende Zielintentionen, werden vernachlässigt. Die aktionale Bewusstseinslage ist gekennzeichnet durch:

- die Verweigerung von Informationen, die eine Neubewertung des Zieles implizieren und
- die vornehmliche Auswahl von Informationen, die die eigenen Handlungen bestätigen und somit auf die Realisierung des gewünschten Ziels weisen.

Eine solche Bewusstseinslage sollte immer vorherrschen, wenn eine Person komplikationslos auf die Verwirklichung eines Ziels zusteuert (vgl. Gollwitzer 1995: 546f) In dieser Bewusstseinslage drängt die Kita-Leiterin darauf, ihre mangelnden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse aufzubessern. So besucht sie möglicherweise eine Fortbildung mit betriebswirtschaftlichen Inhalten, um das gewünschte Ziel zu realisieren.

## **2.5 Die postaktionale Motivationsphase**

In der postaktionalen Motivationsphase wird die Frage bewertet, ob das Zielstreben erfolgreich war. Dies hängt davon ab, ob das Ziel erreicht worden ist; wenn nicht, kann hier eine Modifizierung von Zielen und Vorsätzen erfolgen. An dieser Stelle kommt also die Frage auf, ob das Ziel erreicht wurde und woran es gelegen hat, wenn man es verfehlt hat. Wenn das Handlungsergebnis dem intendierten Ziel entspricht, findet eine Deaktivierung der Zielintention statt – sie gilt als erledigt. Weicht das erzielte Handlungsergebnis vom intendierten Ziel ab, müssen neue Gelegenheits- und Durchführungsvorsätze gefasst werden bzw. die bereits gefassten spezifischer formuliert werden, um eine Zielerreichung wahrscheinlicher zu machen. Misslungene Realisierungsversuche können der Volitionsstärke abträglich, Erfolge ihr jedoch zuträglich sein. Wird dem Individuum bewusst, dass das erreichte Ziel nicht dem Standard des gesetzten Ziels entspricht und damit die gewünschten Ergebnisse nicht eintreten, so könnte es neue Vorsätze initiieren und somit dem Wunsch der Zielrealisierung näher kommen. Es wäre natürlich möglich, die Standards des gesetzten Ziels zu reduzieren. Sollten solche Veränderungen nicht vorgenommen werden und die Zielrealisierung weiterhin erfolglos sein, so wird die Zielintention dauerhaft bleiben ohne jemals erfolgreich realisiert zu werden. Dieser Umstand ist als nicht ganz unproblematisch anzusehen (vgl. Gollwitzer 1995: 537f)

### 2.5.1 Die Bewusstseinslage des Bewertens

Bei dieser Bewusstseinslage steht der Blick auf das intendierte Handlungsergebnis im Vordergrund. Ist das Ergebnis erreicht worden und sind die erwarteten Konsequenzen eingetreten? Es kommt zu einer bewussten Auseinandersetzung mit der Qualität des erzielten Handlungsergebnisses und dem tatsächlichen Reiz der Folgen des Handlungsziels. Demnach ist die Bewusstseinslage des Bewertens durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- eine bevorzugte Aufnahme von Informationen, die für die Beurteilung des Ziels und der Attraktivität der Konsequenzen wichtig sind,
- eine Ausrichtung auf genaue beziehungsweise neutrale Informationsverarbeitung und

- ein Vergleich des Soll-Zustandes mit dem Ist-Zustand, also dem tatsächlich erreichten Ergebnis.

Eine solche Bewusstseinslage sollte immer vorherrschen, wenn man Ergebnisse und Folgen zielrealisierender Handlungen bewertet (vgl. Gollwitzer 1995: 547). Hier bewertet die Kita-LeiterIn, ob sie ihr intendiertes Ziel, zum Beispiel den Indikator, mehr betriebswirtschaftliche Kenntnisse erlangt zu haben, erreicht hat. Wenn ja, dann kann sie das Ziel als erledigt betrachten und wenn nötig weitere Indikatoren sammeln, um die neuen Anforderungen des Kita-Gutschein-Systems zu bewältigen.

Überträgt man die Überlegungen des Handlungsphasenmodells auf Identitätsabsichten, also auf so genannte unstillbare übergeordnete Zielintentionen, so kann folgende Vorhersage gemacht werden: Immer dann, wenn die Fiattendenz der Identitätsabsicht (Resultante aus momentaner Volitionsstärke und Gelegenheitsstruktur) die Stärke der Fiattendenzen konkurrierender, alternativer Zielintentionen übersteigt, werden verstärkt identitätsbezogene Handlungen initiiert (vgl. Gollwitzer 1987b).

## **2.6 Identitätsstreben und die Rubikonmetapher**

An dieser Stelle möchte ich versuchen, eine Antwort auf die Frage zu geben, wie Personen an die zwei Identitätsaspekte bzw. Aufgaben herangehen, nämlich an die Wahl bestimmter Identitätsziele und an deren Implementation.

### 2.6.1 Motivationale Aspekte

Das vorher erläuterte Rubikonmodell der Handlungsphasen beschreibt, dass in der prädesizionalen Motivationsphase Realitätsorientierung im Fordergrund steht und dem zu Folge die Wünschbarkeit von Handlungsfolgen sowie die Realisierbarkeit von Handlungsergebnissen unvoreingenommen und kritisch abgewogen werden. Nun stellt sich die Frage, ob bei der Auswahl von Identitätszielen auch Realitätsorientierung vorherrscht. Diese Hypothese wird durch die Ergebnisse der Studie Marcias (1980) bekräftigt. So ergab diese Studie, dass Jugendliche an die Auswahl von Berufszielen sehr selbstkritisch herangingen. Dies war besonders bei den Jugendlichen zu beobachten, die sich

nach Marcia in einer Identitätskrise befanden. Die Identitätskrisen, die Erikson und Marcia beschrieben, sind so etwas wie Wahlkonflikte (motivationale Konflikte), in denen unentschlossene Menschen sich durch Abwägen bemühen, die persönlich richtige Wahl zu treffen.

Eine andere Bedeutung neben der Realitätsorientierung ist die so genannte Fazittendenz, die in der prädesizionalen Motivationsphase darauf dringt, dass das Abwägen zum Ende gebracht wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass diese Fazittendenz stärker wird, je weniger geglaubt wird, dass durch zusätzliche Elaboration mehr Klarheit gewonnen werden kann. Die Fazittendenz wird somit bei denen nicht aktiviert, die es nicht schaffen, diese Motivationsphase abzuschließen und somit auch nicht in die nächste Volitionsphase eintreten. So wäre es möglich, die Elaboration dieser Menschen mit der Elaboration jener zu vergleichen, die es schneller schaffen, sich Berufsziele zu setzen. Dieses Wissen um das unterschiedlich starke Drängen auf Abwägung könnte dazu beitragen, lange und konfliktbesetzte Abwägungsprozesse abzuschließen.

Studien zum Rubikonmodell (Gollwitzer / Heckhausen / Ratajczak 1987) weisen darauf hin, dass Menschen geholfen werden kann, sich einer Zielintention anzunähern. So war bei StudentInnen, die über einen Wechsel ihres Studienfachs nachdachten, zu beobachten, dass ihnen die Entscheidung, ob sie es wirklich tun sollten, leichter fiel, wenn ihnen die Aufgabe gestellt wurde, diese Entscheidung genau abzuwägen. Dabei sollten sie ihre auf das Handlungsergebnis bezogenen Erwartungen bestimmen, die Eintrittswahrscheinlichkeit potenzieller Ausgänge schätzen und die Anreizwerte dieser Ausgänge erfassen. Was hätte dies im Fall der Kita-LeiterInnen vor der Einführung des Kita-Gutschein-Systems bedeutet? Haben diese genau abgewogen, welche Konsequenzen die Einführung des Kita-Gutschein-Systems haben würde und festgestellt, welche Indikatoren erworben werden müssen, um die veränderten Anforderungen zum Beispiel des Personalmanagements bewältigen zu können? Hierbei war es auch Aufgabe der Träger, eine gute Vorbereitung auf alle möglichen positiven wie negativen Konsequenzen des neuen Systems zu gewährleisten. Eine solche motivationale Intervention konnte unter Umständen dazu beitragen, die bereits vorhandenen Abwägungsprozesse zu vertiefen, um die Kita-LeiterIn so zu einer eingehenden Auseinandersetzung zu ermuntern.

Bei einer volitionalen Intervention sollte dagegen versucht werden, die Kita-LeiterIn in eine Volitionsphase zu versetzen. Dies wäre denkbar durch die Anregung, Vorannahmen zu bilden, die sich auf den Erwerb relevanter Identitätsindikatoren beziehen. Die Kita-LeiterIn sollte sich in diesem Fall bildhaft vorstellen, die nötigen Identitätsindikatoren bezüglich der neuen Anforderungen zu besitzen.

Die beste Möglichkeit besteht sicherlich darin, die Kita-LeiterIn zum Handeln zu bewegen, sodass sie die nötigen Indikatoren erwirbt. Werden diese Handlungen dann auch von Träger und Vorgesetzten z.B. im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zur Kenntnis genommen, so bedeutet die verbindliche Übernahme der implizierten Identität keinen großen Schritt mehr (vgl. Gollwitzer 1987b: 182f).

### 2.6.2 Volitionale Aspekte

Welche Bedeutung haben nun Identitätsabsichten im Zusammenhang mit dem volitionalen Zustand des Handlungsphasenmodells? Der postdezhionale Volitionszustand beschreibt eine Realitätsorientierung, die nach dem Bilden einer Zielintention und noch vor der Initiierung der dazugehörigen Handlungen vorherrscht. Diese Realitätsorientierung ist darauf ausgerichtet, dass sich das gewählte Ziel gegenüber anderen durchsetzt. Doch gilt dies auch für Identitätsabsichten? Danach müssten nach dem Fassen der Absicht ständig Entscheidungen darüber getroffen werden, ob man den einen oder anderen Identitätsfaktor erwerben soll. Gollwitzer wirft die Frage auf, ob aus diesem Grund die Rubikonmetapher bezüglich der Identitätsabsichten nicht verworfen werden sollte, weil in diesem Identitätsbereich ein Weg über viele Rubikons beschritten werden müsste. Im Fall der Kita-LeiterIn bedeutet dies, dass sie sich in einem Volitionszustand befindet, wenn sie sich zum Beispiel dafür entschieden hat, einen nötigen Indikator zu erwerben, der sie befähigt, die veränderten Anforderungen zu bewältigen. Sie setzt dann alles daran, diese Handlungen zu planen, zu initiieren, auszuführen und abzuschließen. Dieser Weg würde beim nächsten anstehenden Identitätsindikator wieder von neuem beginnen: Es käme erneut zu motivationalem Abwägen, ob der Indikator überhaupt erworben werden soll.

Gollwitzer vertritt dazu jedoch eine andere Position, die das Fassen von Identitätsabsichten nicht als motivationales Problem, sondern als volitionales Initiierungsproblem begreift. Die nach Identität strebende Person werde also nicht vor jedem Erwerb eines Indikators mögliche positive und negative Konsequenzen abwägen. Stattdessen mache die Tatsache, dass durch die Identitätsabsicht eine Realisierungsorientierung vorliegt, das Abwägen hinfällig. Die Stärke der Realisierungsorientierung sei mit der momentanen Volitionsstärke der Identitätsabsicht verbunden (vgl. Gollwitzer 1987b: 182f).

## 2.7 Modellbezug

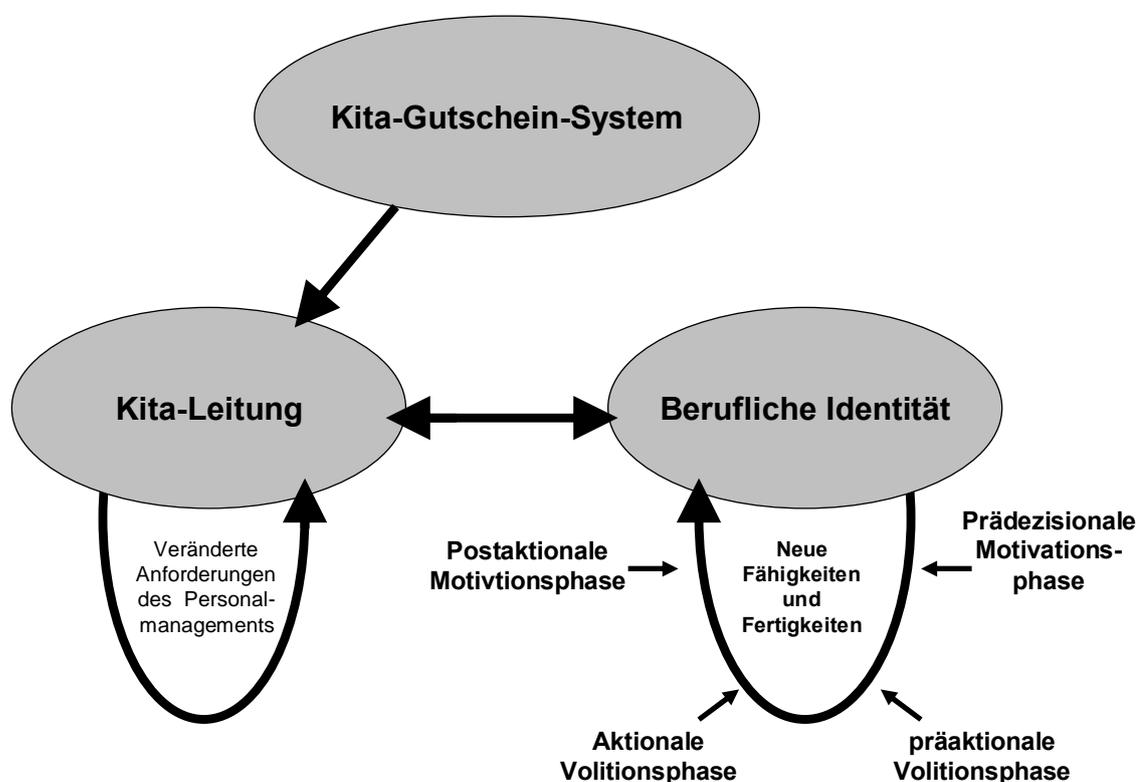


Abbildung 2: Veränderung der beruflichen Identität von Kita-LeiterInnen unter den Bedingungen des Kita-Gutschein-Systems

Die Hamburger Kita-LeiterInnen mussten sich beim Systemwechsel den Veränderungen und neuen Anforderungen stellen. Die intendierte Identitätsabsicht, auch weiterhin Kita-LeiterIn zu sein, setzte voraus, dass sie die relevanten Indikatoren gesammelt hatten, um die Identität, Kita-LeiterIn zu sein, inne zu haben. Allerdings werden Kita-LeiterInnen nicht vor jedem neu zu

erlangenden relevanten Indikator immer wieder in den Abwägungsprozess treten. Vielmehr macht die an der Realität orientierte Identitätsabsicht, auch im neuen System Kita-LeiterIn zu sein, eine wiederholte Abwägung unnötig.

In der präaktionalen Phase beschäftigt sich die Kita-LeiterIn mit Fragen des Planens und Vorbereitens. Der Zielzustand, weiterhin Kita-Leitung zu sein, kann nicht in einem einzigen Schritt erreicht werden. Folglich ist die Kita-LeiterIn mit Unterbrechungen und Pausen konfrontiert und muss somit Möglichkeiten der Zielrealisierung abwarten. In meiner empirischen Untersuchung versuchte ich, durch die Fragen: „Was sind ihre wichtigsten beruflichen Ziele?“ und „Wie haben sie sich auf die veränderten Anforderungen vorbereitet?“ einen Bezug zur präaktionalen Phase und der konkreten Planung der Kita-LeiterIn herzustellen.

Die Handlungsinitiierung in der aktionalen Phase ist abhängig von der Volitionsstärke der Zielintentionen. Wie stark fühlt sich die Kita-Leitung verpflichtet, das gewählte Ziel zu erreichen? Die aktionale Volitionsphase wird mit der Handlung der Kita-Leitung durch die Frage: „Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements an Sie als Kita-Leitung für Ihre berufliche Praxis?“ in Zusammenhang gesetzt.

In der postaktionalen Motivationsphase oder auch Zielrealisierungsphase geht es um die Bewertung der Frage, ob das Zielstreben erfolgreich war. Die folgenden Fragen sollen einen Konnex zwischen der postaktionalen Motivationsphase und der eigenen Bewertung der Kita-LeiterInnen herstellen. Dazu stellte ich im Rahmen der im Folgenden dargestellten empirischen Untersuchung folgende Fragen: „Was bedeuten die veränderten Anforderung für Ihre berufliche Zukunft?“, „Wo sehen Sie Sich beruflich in fünf Jahren?“, „Machen Sie Sich um ihren eigenen Arbeitsplatz sorgen?“, „Haben Sich Ihre beruflichen Ziele verändert?“ und „Was fiel Ihnen schwer?“

## **TEIL C – EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG**

### **1. Die Erhebung**

Auf den folgenden Seiten wird die qualitative Erhebung zu Veränderungen der beruflichen Identität von Hamburger Kita-LeiterInnen durch die Einführung des Kita-Gutschein-Systems, auf deren Ergebnisse die weitere Arbeit aufbaut, detailliert beschrieben. Durch die Darstellung der ausgewählten Methode zur Durchführung und Auswertung soll es möglich werden, den Erhebungsprozess und die daraus gewonnenen Ergebnisse nachzuvollziehen.

#### **1.1 Warum eine qualitative Methode?**

Die sozialwissenschaftliche Forschung kennt grundsätzlich zwei Konzepte bzw. Methoden, die mit den Begriffen „quantitativ“ und „qualitativ“ unterschieden werden. In quantitativ-empirischen Erhebungen geht es um die Frage der Repräsentativität und Häufigkeit von Phänomenen und um generalisierende Beschreibung der Wirklichkeit. Im Gegensatz dazu ist das Hauptziel der qualitativen Forschung, das „Typische“ von Phänomenen der Wirklichkeit aufzuzeigen und hierfür ein „möglichst zutreffendes Set der relevanten Handlungsmuster in einer sozialen Situation herauszufinden“ (Lamnek 1995: 95). Während in der quantitativen Forschung standardisierte, meist statistische Meßmethoden in Zufallsstichproben vorgenommen werden, so sind die Erhebungsmethoden sowie die analytischen und interpretativen Verfahren der qualitativen Forschung nicht-mathematischer Art. Sie werden an vorselektierten, für die Fragestellung relevanten, also „typischen“ Personen vorgenommen. Die Fragen sollten möglichst offen gehalten sein, so dass sie frei und mit eigenen Worten beantwortet werden können. Bei Fragen, für die feste Antwortkategorien vorgegeben sind, wird von geschlossenen Fragen gesprochen (vgl. Schaffer 2002: 98).

Da ich weder über die personelle und zeitliche noch über die finanzielle Ausstattung verfüge, um eine quantitativ-repräsentative Untersuchung durchzuführen, habe ich mich für eine qualitative Erhebungsmethode entschieden. Zudem erfordert eine solche Studie, dass bereits in ausreichendem Maße Hypothesen über den Untersuchungsgegenstand existieren, die dann mit Hilfe

quantitativer Methoden überprüft werden können. Da das hier behandelte Thema jedoch bisher nur sehr wenig erforscht ist, käme als Quellen für solche Hypothesen maßgeblich nur das Vorverständnis und Alltagswissen der Forscherin in Betracht. Intention der vorliegenden Untersuchung ist es daher zunächst, auf qualitativ-explorativem Wege solche Hypothesen zu generieren. Insofern zielte meine Untersuchung darauf ab, dass betroffene Kita-LeiterInnen ihre Sicht der Zusammenhänge erzählen, ohne ihnen einen zu engen Rahmen vorzugeben. Auf diese Weise wollte ich erfahren, wie die Kita-LeiterInnen im Kontext ihres Alltagsverständnisses die veränderten Anforderungen seit der Einführung des Kita-Gutschein-Systems einschätzen und in welchem Maße sie ihr Bewusstsein und ihr Verhalten an diese anpassen. Die Aussagen der Kita-LeiterInnen als „Expertinnen ihrer eigenen Situation“ können dann verglichen und zueinander in Beziehung gesetzt werden und somit zur Gewinnung von Thesen beitragen, die später mit anderen Methoden auf ihre Belastbarkeit überprüft werden können.

## **1.2 Das Erhebungsverfahren**

Ziel war es, die veränderte berufliche Identität der Kita-LeiterInnen unter den besonderen Bedingungen und Veränderungen des Personalmanagements seit der Einführung des Kita-Gutschein-Systems näher zu beleuchten. Da die Art der Untersuchungsfrage die Erhebungsmethode und das Erhebungsinstrument bestimmt (vgl. Schaffer 2002: 45), wurden offene, teilstandardisierte und problemzentrierte face-to-face-Interviews durchgeführt.

## **1.3 Theoretisches Fundament**

Witzel (1985) prägte den Begriff des „problemzentrierten Interviews“, dass eine besondere Variante der offenen, halbstrukturierten Befragung darstellt. Die Probanden sollen auf die Fragen frei antworten können, welche zu einem bestimmten thematisch eingegrenztem Bereich gestellt werden. Die Offenheit soll das Erzählen anregen und die Vertrautheit in der Beziehung fördern. Die persönliche Einschätzung, Sichtweise und Wahrnehmung der Interviewten sollen im Vordergrund stehen (vgl. Mayring 2002: 67).

Mit Hilfe solcher teilstandardisierter problemzentrierter Interviews sollte mehr über die subjektiven Einschätzungen bezüglich der neuen Anforderungen an das Personalmanagement und über mögliche Veränderungen der beruflichen Identität von Kita-Leiterinnen in Erfahrung gebracht werden. Das Ziel war also die Deskription und Rekonstruktion der veränderten Aufgaben im Personalmanagement und des Umgangs mit ihnen anhand von Einzelfällen, um so mögliche Tendenzen sichtbar zu machen. Die Leitfragen im problemzentrierten Interview wurden anhand der Problemstellung und im Zusammenhang mit der Theorie entworfen (vgl. Mayring 2002: 67). Mayring betont, dass sich das problemzentrierte Interview besonders gut für die theoriegeleitete Forschung eigne, da mit Hilfe dieser Methode die Möglichkeit entstehe, mehr über einen Forschungsgegenstand zu erfahren. Der Leitfaden mit einer Teilstandardisierung bewirke, dass mehrere Interviews miteinander verglichen werden könnten, durch die auch Forschung mit größeren Stichproben möglich würden (vgl. Mayring 2002: 70f sowie Schaffer 2002: 87).

#### **1.4 Operationalisierung der Variablen**

Der theoretische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich damit, wie Individuen Ziele realisieren – von der ersten Wunschregung bis hin zur abschließenden Bewertung. Dieser Ablauf wurde im Teil B im Zusammenhang mit der beruflichen Identität definiert und erläutert. Im folgenden Abschnitt soll erläutert werden, wie die Konstrukte Wunschregung, Planung, Handlung und Bewertung in messbare Indikatoren zerlegt wurden und welche Fragestellungen in Verbindung mit dem Rubikonmodell der Handlungsphasen daraus entstanden sind.

Die veränderten Anforderungen des Personalmanagements wurden anhand der einzelnen handlungstheoretischen Phasen (Wunschregung, Planung, Handlung und Bewertung) aufgegliedert. Auf diese Weise konnten Fragen entwickelt werden, die auf die einzelnen Komponenten der neuen Anforderungen abzielen, um messbaren Einheiten zu erhalten.

## 1.5 Die Rahmenfragen

Die Rahmenfragen zur Organisation und zum Betreuungsangebot, zur Kooperation mit den Eltern, zur Konzeption und Konzeptionsentwicklung, zum Qualitätsmanagement, zur Vernetzung, zur Öffentlichkeitsarbeit und zum Personalmanagement beziehen sich auf die aktuelle Situation in den jeweiligen Kitas. Diese Rahmenfragen zielen darauf ab, einen umfassenden Einblick in die Lage der Kitas zu erhalten. Soziodemographische Fragen wurden am Ende des Interviews gestellt, um anfangs eventuell vorhandene Unsicherheiten und Befürchtungen bezüglich der Anonymitätswahrung zu vermeiden. Die Annahme der Interviewten, sich nicht auf meine Anonymitätszusage verlassen zu können, hätte deren Auskunftsbereitschaft sehr abträglich sein können (vgl. Schaffer 2002: 117).

Der Rahmenfragebogen umfasste sowohl geschlossene und halboffene als auch offene Fragen, die teilweise auch auf quantitative Daten abzielten (Alter, Geschlecht, Zusammenarbeit mit den Eltern, etc.). Geschlossene Fragen geben ausschließlich fest umrissene Antwortmöglichkeiten vor. Halboffene Fragen geben Antwortmöglichkeiten vor, bieten jedoch eine offene Ausweichmöglichkeit wie „Sonstiges, und zwar...“. Bei offenen Fragen gibt es keinerlei vorgegebene Antwortmöglichkeiten, so dass sie frei beantwortet werden können (vgl. Schaffer 2002: 98). Im Folgenden werde ich dies anhand einiger Fragen aus dem Bereich „Kooperation mit den Eltern“ veranschaulichen.

### *Beispiel für eine geschlossene Frage*

Gibt es eine Elternvertretung?

Ja  Nein

### *Beispiel für eine halboffene Frage*

Welche Formen der Zusammenarbeit mit den Eltern gibt es grundsätzlich in der Einrichtung?

Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche

Elternabende/Elternnachmittage

(Einzel-)Elterngespräche

Aufnahmegespräche

Hausbesuche

Sonstige Formen (z.B. Elternbriefe)

*Beispiel für eine offen Frage*

Was hat sich seit dem Systemwechsel in der Zusammenarbeit mit den Eltern verändert?

*Beispiele für soziodemographische Fragen*

Wie alt sind Sie? \_\_\_\_ Jahre

Wie lange arbeiten Sie schon in der Leitung einer Kita? \_\_\_\_ Jahre

Haben Sie noch andere Berufsausbildungen?

Geschlecht?      ♀      ♂

## 1.6 Die spezifischen Fragen

Um eine Messbarkeit in Bezug auf das Rubikonmodell der Handlungsphasen zu erlangen, mussten für die Konstrukte Wunschregung, Planung, Handlung und Bewertung Indikatoren gefunden werden. Diese Indikatoren und die dazugehörigen Fragen wurden anhand der theoretischen Vorüberlegungen und des theoretischen Rubikonmodells der Handlungsphasen entworfen. Beim Aufbau von Fragebögen empfiehlt es sich natürlich, einschlägige veröffentlichte Studien und deren Instrumente zu Rate zu ziehen, was auch aus arbeitsökonomischen Gründen sinnvoll ist (vgl. Schaffer 2002: 93). Allerdings existieren offenbar noch keine empirischen Studien zu dem in Hamburg eingeführten Kita-Gutschein-System und somit auch keine entwickelten Fragebögen, die hätten einbezogen werden können. Daher musste der Fragebogen selbständig und ohne konkret auf das Thema bezogene Vorbilder erarbeitet werden. Nach Fertigstellung des Interviewleitfadens wurden zwei Probeinterviews durchgeführt, um seine Brauchbarkeit – also seinen Umfang, seine Verständlichkeit, seine Ergiebigkeit und Verträglichkeit – zu testen. Diese Probeinterviews hatten mehrmalige Änderungen am Interviewleitfaden zur Folge. In der Erhebungsphase wurde der Leitfaden jedoch nicht mehr verändert, so dass die erhobenen Daten vergleichbar sind. Bei den spezifischen Fragen handelte es sich ausnahmslos um offene Fragen.

Wie bereits erläutert, orientiert sich meine Untersuchung am so genannten Rubikonmodell der Handlungsphasen. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie die Fragen des Interviewleitfadens den einzelnen Handlungsphasen zuzuordnen sind.

## 1.7 Die präzisionale Motivationsphase

In dieser Motivationsphase sollten die Kita-LeiterInnen die neuen Anforderungen an das Personalmanagement, die sich durch die (bevorstehende) Einführung des Kita-Gutschein-Systems ergaben, erstmals wahrgenommen haben. Sie sollten die Bedeutung dieser Anforderungen verstanden haben und erkannt haben, dass sie offenbar in irgendeiner Form reagieren müssen. Es sollte sich zunächst entschieden haben, ob die Kita-LeiterInnen willens sind, sich den neuen Anforderungen zu stellen. Dabei sollte es zu einer Abschätzung der sich ergebenden langfristigen Folgen gekommen sein, die auf eine Bewältigung der neuen Anforderungen abzielt. Betrachteten sie die erwarteten Folgen als positiv, sollten sie als nächstes ihre Chancen eingeschätzt haben, die einzelnen Anforderungen zu bewältigen. Kamen sie dabei zu dem Ergebnis, dass eine Bewältigung möglich und nicht zu unwahrscheinlich ist, sollten die Kita-LeiterInnen in die so genannte präaktionale Motivationsphase eingetreten sein, in der sie sich gezielt auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements vorbereiten. Es ist davon auszugehen, dass bei der Einführung des Kita-Gutschein-Systems eine Auseinandersetzung mit den Anforderungen und eine Überprüfung der Realisierbarkeit und Wünschbarkeit ihrer Bewältigung stattfand. Somit zielten die spezifischen Fragen nicht auf die Wünschbarkeit, sondern auf die Phasen des Planens, Handelns und Bewertens ab. Im Folgenden soll der Zusammenhang der einzelnen Fragen mit den entsprechenden Handlungsphasen dargestellt werden.

### *Die präaktionale Motivationsphase*

Was sind Ihre wichtigsten beruflichen Ziele?

Wie haben Sie sich auf die veränderten Anforderungen vorbereitet?

### *Die aktionale Volitionsphase*

Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements an Sie als Kita-Leitung für Ihre berufliche Praxis?

### *Die postaktionale Motivationsphase*

Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Ihre berufliche Zukunft?

Wo sehen Sie sich beruflich in fünf Jahren?

Machen Sie sich um Ihren eigenen Arbeitsplatz sorgen?

Haben Sie Ihre beruflichen Ziele verändert?

Was fiel Ihnen schwer?

### 1.8 Aufbau des Befragungsinstruments

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die inhaltliche Ausrichtung des Leitfadens beschrieben; nun soll auf den Aufbau des Befragungsinstruments eingegangen werden. Struktur und Ablauf des Interviewleitfadens ergab sich aus dem thematischen Zusammenhang. So wurden etwa die für diese Arbeit relevanten spezifischen Fragen erst gegen Ende, direkt vor den soziodemographischen Angaben gestellt. Am Anfang stand das so genannte „Warming-up“, für das etwa zehn Minuten veranschlagt waren und das im Fragebogen einige halboffene Fragen zum Betreuungsangebot und zur Kooperation mit den Eltern umfasste. Diese Fragen waren von den Kita-LeiterInnen leicht zu beantworten und ermöglichten ihnen somit einen guten Einstieg in das Interview (vgl. Schaffer 2002: 94f). Mayring (2002: 70) bezeichnet diese Fragen als Sondierungsfragen. Nach dem „Warming up“ standen offene Fragen zur Elternarbeit und deren Veränderung seit dem Systemwechsel an. Dieser Teil sollte ebenfalls nicht länger als 15 Minuten dauern. Danach folgten halboffene Fragen zur Konzeption und Konzeptionsentwicklung. Dieser Abschnitt erhielt seinen Abschluss durch offene Fragen, die eine persönliche Einschätzung hervorrufen sollten. Bevor das Gespräch auf das zentrale Thema dieser Diplomarbeit, das Personalmanagement, kam, wurden noch halboffene und offene Fragen zu den Themen Qualitätsmanagement, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit gestellt. Am Schluss dieser Etappe standen

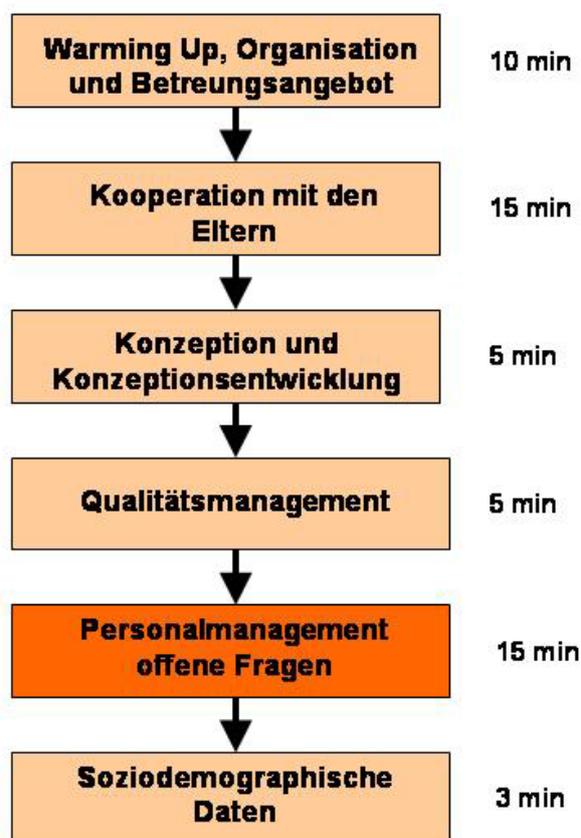


Abbildung 3: Grundriss und Zeitplan für das Befragungsinstrument

halboffene Fragen zum Personalmanagement, auf die wiederum einige offene Fragen folgten. Mit diesen offenen Fragen war bezweckt, die Kita-LeiterInnen zu subjektiven Einschätzungen zu den veränderten Anforderungen des Personalmanagements anzuregen. Die Fragen waren so aufeinander aufgebaut, dass zum Ausdruck kommen sollte, wie die Befragten die Veränderungen erlebten und wie ihr Umgang damit war.

Ganz am Ende wurden die Fragen zu den soziodemographischen Faktoren gestellt. Dies entspricht auch den Empfehlungen von Schaffer (2002: 117), diese Daten erst am Ende zu erheben, da sie ansonsten einen negativen Effekt feststellte, der mit Befangenheit und Misstrauen einherging und den Redefluss ins Stocken brachte. Diese Auswirkungen können ihr zufolge vermieden werden, wenn die soziodemographischen Fragen erst am Ende gestellt werden.

### **1.9 Auswahl der Befragten**

Die Auswahl der InterviewpartnerInnen orientierte sich grundsätzlich am Prinzip der maximalen Varianz der Perspektiven. Ursprünglich waren sechs Interviews geplant, von denen drei mit LeiterInnen von Kitas in finanziell besser gestellten Stadtteilen geführt werden sollten und drei mit LeiterInnen von Kitas in Quartieren mit weniger begüterter Bevölkerung. Idealerweise sollten drei der Befragten eher älter und drei eher jünger sein. Unter Berücksichtigung des großen Frauenanteils unter Kita-LeiterInnen sollten zwei Männer und vier Frauen befragt werden. Ebenfalls zu berücksichtigen war, dass die jeweiligen Kitas unterschiedlichen Trägerorganisationen angehören sollten.

Es erwies sich leider als äußerst schwierig, zu einer solchen Auswahl von Befragten zu kommen, da viele Kita-LeiterInnen nicht bereit waren, Auskunft über ihren persönlichen Umgang mit dem Kita-Gutschein-System zu geben. Während die meisten Absagen mit Zeitknappheit begründet wurden, wollten einige Kita-LeiterInnen aber auch prinzipiell keine Angaben zum Thema machen, obwohl ihnen selbstverständlich Anonymität zugesichert wurde.

In der Konsequenz konnten die Auswahlkriterien leider nicht so streng wie geplant erfüllt werden. Aufgrund des mangelnden Zuspruchs wurde es nötig, auf breiter Basis nach InterviewpartnerInnen zu suchen. Hierzu wurde das Kita-Info-System des Internetportals [www.Hamburg.de](http://www.Hamburg.de) herangezogen, wo insgesamt 869

Hamburger Kitas verzeichnet waren bzw. sind, deren LeiterInnen also in Frage kamen. Auf diese Weise wurden fünf InterviewpartnerInnen ermittelt, die leider nicht in allen Punkten den gewünschten Vorgaben entsprachen. Im folgenden Abschnitt sollen ihre Eigenschaften kurz beschrieben werden.

### **1.10 Merkmale der Befragten**

An der Untersuchung nahmen vier Frauen und ein Mann teil. Zwei der vier Frauen sowie der Mann verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Die anderen beiden Frauen sind ausgebildete Erzieherinnen. Vier der fünf Kita-LeiterInnen waren zum Zeitpunkt der Untersuchung vom Gruppendienst freigestellt.

### **1.11 Einrichtungsspezifische Daten**

Es gibt in Hamburg sieben Spitzenverbände, die Trägerschaften von Kitas übernehmen:

- Arbeiterwohlfahrt – Landesverband Hamburg e.V.
- Caritas für Hamburg e.V.
- Der PARITÄTische Wohlfahrtsverband Hamburg e.V.
- Deutsches Rotes Kreuz – Landesverband Hamburg e.V.
- Diakonisches Werk Hamburg, Landesverband der Inneren Mission e.V.
- Soal – Alternativer Wohlfahrtsverband e.V.
- Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH.

Zwei der Kitas, deren LeiterInnen befragt wurden, wurden zum Zeitpunkt der Untersuchung von der Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH getragen, zwei waren Mitglied beim Dachverband Soal – Alternativer Wohlfahrtsverband e.V. und eine gehörte dem PARITÄTischen Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. an.

### **1.12 Größe der Einrichtungen**

Die Größe der untersuchten Kitas reichte von einer Einrichtung mit 10 Kindern über solche mit 41, 55 und 105 Kindern bis hin zu einer Einrichtung mit 156 Kindern.

### **1.13 Soziales Umfeld der Kindertageseinrichtungen**

Die hier betrachteten Kitas befanden sich zum Zeitpunkt der Befragungen in den Hamburger Stadtteilen Eppendorf, Dulsberg, Winterhude, Hamm Süd und Wilhelmsburg. Eppendorf und Winterhude gehörten und gehören zu den Stadtteilen in Hamburg, in denen besser situierte Menschen und Familien lebten und leben, während Wilhelmsburg, Hamm Süd und Dulsberg Stadtteile waren und sind, in denen überwiegend finanziell schwächere Menschen und Familien lebten und leben.

### **1.14 Terminabsprachen und Befragungsorte**

Die Interviewtermine wurden mit den Kita-LeiterInnen telefonisch abgesprochen. Dabei wurde das Anliegen und die Untersuchungsmethode vorgestellt und um das Einverständnis gebeten, die Gespräche aufzeichnen zu dürfen. Die Befragungsorte sollten sich im gewohnten Umfeld der Interviewten befinden. Auf diese Weise sollte eine für die Befragten bekannte und vertrauensvolle Atmosphäre gewährleistet werden. Angesichts der ungewöhnlichen Befragungssituation kann eine vertraute Umgebung einen Ausgleich schaffen (vgl. Lamnek 2005: 388). Alle Interviews wurden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Kitas durchgeführt, wobei vier der fünf Interviews im Büro der Kita-Leiterinnen stattfanden. Ein Interview erfolgte jedoch in der Küche, wobei Wasserkisten als Sitzgelegenheiten dienten, da diese Einrichtung kein Büro besaß.

### **1.15 Datenerfassung**

Alle Interviews wurden mit einem MiniDisc-Rekorder aufgezeichnet. Vor dem Anschalten des Geräts wurden die Gesprächspartnerinnen zu offenen und freien Antworten ermutigt und ihnen die Interviewmethode, die Verarbeitung des

Interviewmaterials und seine Anonymisierung erläutert. Die Präsenz des Aufnahmegeräts führte in keinem Fall zu größeren Problemen. Lediglich eine Person erweckte den Eindruck, dass die Tonaufzeichnung sie anfänglich verunsicherte, da sie sehr auf die richtige Wortwahl bedacht war und offensichtlich Befürchtungen hatte, etwas „Falsches“ zu sagen. Dies legte sich aber nach wenigen Minuten, nachdem einige Rahmenfragen beantwortet waren. Der Interviewleitfragen wurde von allen Befragten durchgehend beantwortet. Die Fragen wurden bei Nichtverstehen einmal wiederholt und wenn nötig mit kurzen Erläuterungen ergänzt. Somit entschieden alle Befragten den Umfang ihrer Antworten auf die spezifischen Fragen selbst.

### **1.16 Interviewsituation**

Als Erhebungsmethode mit wissenschaftlicher Zielsetzung ist das Interview immer eine künstlich herbeigeführte Situation, in der ein asymmetrisches Verhältnis zwischen InterviewerIn und Interviewtem besteht, da ja eine einseitige Selbstoffenbarung bezweckt wird (vgl. Schaffer 2002: 90).

Äußere Faktoren wie Geschlecht, Alter usw. können einen großen Einfluss auf eine Interviewsituation haben. Wird die soziale Distanz zwischen FragestellerIn und AntworterIn als sehr groß empfunden, ergeben sich unter Umständen gegenseitige Vorbehalte, die die Selbstoffenbarung erschweren. Dies gilt besonders für persönliche Interviews und verstärkt sich, je privater und misslicher die Fragen empfunden werden (vgl. Schaffer 2002: 103). Symptome eines solchermaßen beeinträchtigten Interviews können am besten anhand von nonverbalen Signalen wie Stimmlage, Gestik und Mimik erkannt werden.

Die Frage der persönlichen Einschätzung zur Veränderung der Anforderungen und die Frage zu den persönlichen Zielen berühren eindeutig den persönlichen Bereich und führten daher zu der Annahme, dass eventuell Schwierigkeiten auftreten könnten. In diesem Zusammenhang spielen Faktoren wie soziale Anerkennung und Vermeidung von Missbilligung eine wichtige Rolle (vgl. Esser 1975). Die Frage nach der Vorbereitung auf die Bewältigung der veränderten Anforderungen stand ebenfalls im Verdacht, möglicherweise nicht wahrheitsgemäße Antworten hervorzurufen. Dies liegt in der Eigenart des menschlichen Gedächtnisses begründet. Die Erinnerung an Vergangenes ist

immer durch die gegenwärtige Lebenszufriedenheit und die aktuelle Situation gefärbt (vgl. Schaffer 2002: 92). Zudem spielt hier eine Rolle, dass die Befragten sich dazu gedrängt fühlen konnten, sich im Sinne der sozialen Erwünschtheit zu präsentieren.

Insgesamt habe ich mich den Grundregeln empirischer Sozialforschung entsprechend bemüht, den Befragten gegenüber eine anteilnehmende und akzeptierende Haltung einzunehmen und das Geäußerte nicht zu werten.

### **1.17 Transkription**

Im Anschluss an die Interviewdurchführung erfolgte die Transkription zur Aufbereitung und Nutzbarmachung des Datenmaterials. Der Grundgedanke der wörtlichen Transkription ist die vollständige Texterfassung des sprachlich erhobenen Materials, welches den Ausgangspunkt für eine interpretative Auswertung gibt (vgl. Mayring 2002: 89). Die Transkription erfolgte vollständig, jedoch ohne paralinguistische Kennzeichnungen, da dies einen zu großen Zeitaufwand erfordert hätte. Für das Anliegen der vorliegenden Untersuchung ergaben sich daraus jedoch keine methodischen Einschränkungen, da der Fokus auf den Inhalt der Antworten gerichtet war und nicht auf die Form.

## **2. Auswertung der empirischen Untersuchung**

Das theoretische Fundament der empirischen Untersuchung war psychologisch ausgerichtet. Durch die Interviews sollten die Kita-LeiterInnen dazu angeregt werden, über ihr derzeitiges Befinden, über die Verarbeitung ihrer Situation und über ihre bisherigen Handlungen und Handlungspläne zur Situationsbewältigung zu berichten.

Die Auswertung orientiert sich an den gestellten Fragen. Die Interviews wurden im ersten Schritt transkribiert, um danach die Äußerungen der Befragten in Kernaussagen zusammenzufassen. Im Anschluss folgte die Interpretation, die sich am Rubikonmodell der Handlungsphasen orientierte. Im Folgenden sollen die Kitas, deren LeiterInnen interviewt wurden, zunächst im Einzelnen beschrieben werden.

## **2.1 Einzelfallvorstellung**

### 2.1.1 Kita A

Zum Zeitpunkt der Untersuchung war Kita A an eine Wohnunterkunft für Asylbewerber angeschlossen, die sich in einem Stadtteil befand, in dem überwiegend Besserverdienende lebten. 30 bis 50 Prozent der Kinder waren ausländischer Herkunft und lebten mehrheitlich in den bereits benannten Wohnunterkünften. Die Einrichtung betreute 55 Kinder zwischen acht Wochen und 14 Jahren im Zeitraum zwischen 6.00 Uhr und 18.00 Uhr. Die Kita A arbeitete nach dem Konzept der offenen Arbeit und war somit nicht in einzelne Gruppen gegliedert, sondern in drei Bereiche (Krippe, Elementar, Hort). In der Einrichtung arbeiteten vier Erzieherinnen und zwei sozialpädagogische Assistentinnen. Unterstützt wurde das pädagogische Team von einem so genannten Zeitspender, der die Hausaufgabenbetreuung der Schulkinder übernahm. Die Trägerschaft der Kita A betrieb elf weitere Kitas in Hamburg. Zum Zeitpunkt des Interviews hatte die Einrichtung noch freie Kapazitäten, um zusätzliche Kinder aufzunehmen.

Frau A war 48 Jahre alt, gelernte Erzieherin und leitete diese Kindertageseinrichtung seit sechs Jahren. Eine Zusatzqualifikation für die Leitung einer Kita hatte sie nie erworben, war aber vor ihrer Leitungstätigkeit als Erzieherin in dieser Einrichtung beschäftigt gewesen. Auf die Frage, welche speziellen Aufgaben sie in ihrer Funktion als Leitung hat, antwortete Frau A: das Administrative, Früh- und Spätdienste, gelegentliche Sprachförderung sowie den Posten der Qualitätsbeauftragten. Kurz nach dem Systemwechsel erhielten alle Mitarbeiterinnen Änderungskündigungen aufgrund der nicht ausreichend vorhandenen Gutscheine. Honorarkräfte für die Sprachförderung und Hausaufgabenbetreuung mussten entlassen werden, eine pädagogische Fachkraft wurde innerhalb des Trägers versetzt. Nach Aussagen der Kita-Leiterin sollten zukünftig noch mehr pädagogische Wochenstunden eingespart werden.

### 2.1.2 Kita B

Zum Zeitpunkt der Untersuchung lag Kita B in einem südlichen Stadtteil Hamburgs. Das Umfeld der Kindertageseinrichtung galt als sozial schwach und hatte einen sehr hohen Ausländeranteil. Die Einrichtung betreute 156 Kinder, von denen 70 bis unter 90 Prozent ausländischer, am häufigsten türkischer Herkunft

waren. In Kita B waren neun ErzieherInnen, sechs sozialpädagogische AssistentInnen und eine Honorarkraft beschäftigt. Auch diese Kita arbeitete nach dem offenen Konzept; somit waren die Kinder im Alter zwischen acht Wochen und 12 Jahren auf sieben Bereiche aufgeteilt. Der Träger der Einrichtung betrieb insgesamt 173 Kitas in Hamburg. Die Öffnungszeiten waren montags bis donnerstags von 6.00 Uhr bis 18.00 Uhr, freitags bis 17.00 Uhr. Kita B konnte vor Einführung des Gutscheinsystems 165 Kinder in ihren Räumlichkeiten aufnehmen. Nach Auskunft der Kita-Leitung sollte die Kita bald darauf wieder mit 160 und mehr Kindern belegt sein.

Frau B war 52 Jahre alt, Diplom-Sozialpädagogin und hatte seit 23 Jahren Erfahrungen im Kitabereich. Vor dem Sozialpädagogikstudium absolvierte Frau B eine Ausbildung zur Speditionskauffrau. Auf die Frage, welche speziellen Aufgaben sie in ihrer Funktion als Leitung hat, antwortete Frau B: Personalmanagement, Ressourcenverwaltung, Innovation, Bildung und den Posten der Qualitätsbeauftragten. Direkt nach dem Systemwechsel mussten zwei Erzieherinnen innerhalb der Trägerschaft versetzt und 77 pädagogische Wochenstunden eingespart werden.

### 2.1.3 Kita C

Zum Zeitpunkt der Untersuchung lag Kita C im Bezirk Hamburg-Nord in einem Stadtteil, dessen Bewohner überwiegend zu den Besserverdienenden gehörten. Der Anteil von Kindern ausländischer Herkunft lag unter zehn Prozent. Die Einrichtung betreute zum Zeitpunkt des Interviews zehn Kinder, wobei die Quadratmeterzahl bis zu 17 Kinder zugelassen hätte. Kita C war eine Elterninitiative mit ehrenamtlichem Vorstand und bestand seit 25 Jahren. Die Öffnungszeiten waren von 8.30 Uhr bis 14.00 Uhr. In der Kita C arbeiteten zwei Erzieherinnen im Team, wobei Frau C neben ihren Leitungstätigkeiten überwiegend Gruppenarbeit leistete.

Frau C war 38 Jahre alt, gelernte Erzieherin und leitete den Kinderladen seit einem dreiviertel Jahr. Vor der Ausbildung zur Erzieherin hatte Frau C noch eine Ausbildung zur Kinderpflegerin absolviert. Auf die Frage, welche speziellen Aufgaben sie als Leiterin hat, antwortete Frau C: Organisation, Kooperation, Vorschularbeit und Öffentlichkeitsarbeit. Der Kinderladen besaß ein 25 Jahre altes

Konzept, jedoch keines für Qualitätsmanagement und somit auch keine Qualitätsbeauftragte. Einen großen Teil der Aufgaben in diesem Kinderladen übernahmen die Eltern in Form von Ämtern. Diese Ämter umfassten Tätigkeiten wie zum Beispiel die Aufnahme neuer Eltern, Wäsche waschen oder auch das Kochen für die gesamte Kindergruppe. Nach dem Wechsel zum Gutscheinsystem veränderte sich die Personalstruktur durch eine Neueinstellung. Vor Einführung des Kita-Gutschein-Systems war im Kinderladen nur eine Erzieherin beschäftigt gewesen. Aus dem Postskriptum geht hervor, dass die Einrichtung von der Schließung bedroht war.

#### 2.1.4 Kita D

Zum Zeitpunkt der Untersuchung lag Kita D in einem Umfeld, in dem überwiegend Familien mit geringerem Einkommen lebten. Die pädagogische Ausrichtung der Kita orientierte sich am gestaltpädagogischen Ansatz. Die insgesamt 41 Kinder, von denen 70 bis unter 90 Prozent einen Migrationshintergrund hatten, waren auf zwei Familiengruppen aufgeteilt, in denen Kinder zwischen einem und zehn Jahren in einer Gruppe zusammen betreut wurden. Die Öffnungszeiten waren von 7.00 Uhr bis 16.30 Uhr. In der Einrichtung waren zwei Erzieherinnen, zwei sozialpädagogische Assistentinnen und eine Diplom-Sozialpädagogin beschäftigt. Der Träger der Einrichtung betrieb noch zwei weitere Kindertageseinrichtungen. Kita D war keine Elterninitiative, es gab jedoch einen ehrenamtlichen Vorstand, der aus dem Personal der drei Einrichtungen rekrutiert wurde. Kita D war bis auf zwei Plätze komplett ausgelastet. Durch den Systemwechsel kam es zu mehreren Änderungskündigungen, das heißt, dass die Hauswirtschaftskraft, die Leitung und eine Erzieherin weniger Wochenstunden arbeiteten.

Frau D war 37 Jahre alt, gelernte Erzieherin, studierte Diplom-Sozialarbeiterin und seit drei Jahren Kita-Leiterin. Sie war von der Gruppenarbeit freigestellt. Ihre speziellen Aufgaben in der Einrichtung waren überwiegend betriebswirtschaftlicher Art. Frau D erwarb in ihrer beruflichen Laufbahn die Zusatzqualifikationen NLP Master und Sozialmanagement.

### 2.1.5 Kita E

Zum Zeitpunkt der Untersuchung lag Kita E in einem dicht besiedelten Arbeiterstadtteil am Rande eines Gewerbegebiets in Hamburg. Die insgesamt 113 Kinder waren auf drei Altersbereiche (Krippe, Elementar und Hort) verteilt. Auch hier lehnte sich die pädagogische Ausrichtung an das Konzept der offenen Arbeit an. Die Altersspanne der Kinder reichte von acht Wochen bis zu 14 Jahren. 30 bis unter 50 Prozent der Kinder waren ausländischer, am häufigsten türkischer Herkunft. Der Träger der Kita betrieb noch 172 weitere Einrichtungen. Zum Zeitpunkt des Interviews war die Kita voll ausgelastet. Die Öffnungszeiten waren täglich von 6.00 Uhr bis 18.00 Uhr. In Kita E arbeiteten fünf ErzieherInnen, sechs pädagogische AssistentInnen und zwei geringfügig beschäftigte ErzieherInnen. Mit der Einführung des Kita-Gutschein-Systems gab es anfänglich Probleme, die auch dazu führten, dass die Kita rote Zahlen schreiben musste. Dies konnte durch eine vermehrte Aufnahme von Kindern kompensiert werden und führte somit zu keiner Kündigung oder Stundenreduzierung im pädagogischen Bereich. Eine Hauswirtschaftskraft musste jedoch in eine andere Einrichtung des Trägers versetzt werden.

Herr E war 62 Jahre alt, Diplom-Sozialpädagoge und hatte seit 26 Jahren Erfahrungen im Kitabereich. Vor dem Sozialpädagogikstudium hatte Herr E eine Ausbildung zum Buchhändler und eine Ausbildung zum EDV-Programmierer absolviert. Auf die Frage, welche speziellen Aufgaben er in seiner Funktion als Leitung hat, antwortete Herr E, dass er neben den Leitungsaufgaben keine speziellen Aufgaben wahrnimmt. Die Einrichtung verfügte über ein Konzept für Qualitätsmanagement, jedoch über keinen Qualitätsbeauftragten.

Nachdem die in die Untersuchung einbezogenen Kitas hiermit kurz charakterisiert wurden, möchte ich nun die Aussagen der Kita-LeiterInnen in Bezug zum Rubikonmodell der Handlungsphasen setzen und auf Veränderungen ihrer beruflichen Identität hin analysieren.

## 2.2 Präaktionale Phase

### 2.2.1 Frage: Was sind ihre wichtigsten beruflichen Ziele?

Die präaktionale Phase ist eine Volitionsphase, in der günstige Gelegenheiten abgewartet werden müssen, um dem intendierten Zielzustand ein Stück näher zu kommen. Volition bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die motivationale Abwägung (prädeziotionale Handlungsphase) möglicher Handlungsziele ein Ende gefunden hat, dass also der Rubikon überschritten worden ist und nun die Realisierung des spezifizierten Zielzustandes *gewollt* wird. Die verbindlich gewordenen Ziele sollen mit Hilfe zielfördernder Handlungen in die Tat umgesetzt werden. In dieser Phase werden Pläne entwickelt, wann, wo und auf welche Art und Weise zielfördernde Handlung durchgeführt werden sollen (siehe Teil B, 2.3). Im Folgenden sollen zunächst die auf diese Phase bezogenen zentralen Aussagen der Befragten zitiert und im weiteren Verlauf interpretiert werden.

#### *Frau A*

„Also, meine wichtigsten beruflichen Ziele ist eigentlich diese Einrichtung hier am Laufen zu halten. Arbeitsplatzsicherung für meine Kollegen [...].“ (Zeile 72f)

„Und ich glaube, dass ich ganz viel lernen muss, präsent im Stadtteil zu sein. Ich weiß noch nicht genau, wie ich das hinkrieg, und Öffentlichkeitsarbeit ist, ich meine, immer ein persönlicher Schwachpunkt von mir gewesen, weil ich das in meinem beruflichen Laufbahn nicht unbedingt lernen habe müssen.“ (Zeile 74ff)

Frau A ließ hier sehr deutlich erkennen, dass ihre vordringliche Intention schlicht die Erhaltung der Kita war und somit auch ihr zentrales berufliches Ziel. Dass ein solches Minimalziel so in den Vordergrund gestellt wurde, lässt darauf schließen, dass sie und die Kita unmittelbar in ihrer (beruflichen) Existenz bedroht waren. Dies führte jedoch bislang offenbar nicht zur Planung konkret zielführender Handlungen. In der präaktionalen Phase sollte Frau A eigentlich damit befasst sein, den Beginn des Handelns sowie den reibungslosen Ablauf desselben planend vorzubereiten, so dass ein Aufschub der Zielrealisierung vermieden wird (siehe Teil B, 2.3). Frau A wusste jedoch noch nicht, wie sie dem Ziel näher kommen soll und schien sich also weder über die Art, noch über das Wann, Wo und Wie entsprechender zielrealisierender Handlungen im Klaren zu sein. So

macht es hier den Eindruck, als ob sie wartete, bis ihr die Fähigkeiten zu einer besseren Außendarstellung zugetragen werden.

### *Frau B*

„Ja eine gute Qualität des Hauses zu gewährleisten. Mich eben auch immer halt auf dem Laufenden zu halten und eben halt ne Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern zu erreichen und dass die Kinder sich eben auch wohl fühlen. ((lacht)) Das darf man ja bei allem Management nicht vergessen.“ (Zeile 82ff)

Frau B machte während des Interviews einen gelösten Eindruck und schien ihren beruflichen Zielen gegenüber eine positive Einstellung zu haben. So sprach sie als erstes die Qualität der Leistungen des Hauses an. Dies zu gewährleisten, setzt eine Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen voraus. So hat Frau B augenscheinlich eine klar strukturierte Auffassung ihrer beruflichen Zielsetzungen: bezogen auf die Einrichtung eine hochwertige Arbeit zu gewährleisten, bezogen auf sich selbst eine ständige berufliche Weiterentwicklung und bezogen auf ihre Mitarbeiter Zufriedenheit und ein gutes Arbeitsklima. Zum Schluss unterstrich sie die zentrale Bedeutung des Wohlergehens der Kinder. Frau B besaß also eine klare Vorstellung von ihren Zielen und offenbar auch vom Wann, Wo und Wie entsprechender zielrealisierender Handlungen.

### *Frau C*

„Dass es den Kindern gut geht und dass sich die Eltern hier wohlfühlen.“ (Zeile 40f)

Hier wird deutlich, dass die neuen Anforderungen des Managements keinen Einzug in den Kinderladen hielten. Es wird auch nicht klar, wie mit der neuen finanziellen Situation umgegangen wurde oder ob es überhaupt Strategien zum Umgang gab. So geht aus dem Postskriptum hervor, dass sich die Einrichtung finanziell nur noch über Wasser halten konnte, weil in den Jahren vor Einführung des Kita-Gutschein-Systems Rücklagen gebildet worden waren. Da aber auch diese irgendwann aufgebraucht sind, sollte Frau C begonnen haben, ihre Zielsetzung zu erweitern bzw. konkreter zu formulieren. Sie machte jedoch an dieser Stelle keine differenzierten Aussagen über ihre beruflichen Ziele, woraus

sich schließen lässt, dass Frau C bezüglich der neuen Anforderungen (noch) keine Ziele gebildet hatte. Was eine spezifische Zielsetzung bezüglich des Umgangs mit dem Kita-Gutschein-System angeht, hat sie den Rubikon also bislang nicht überschritten.

#### *Frau D*

„Das ist für mich in erster Linie, dass ich einen Beruf habe, wo ich mich weiterentwickeln kann, das ist/ Weiterentwicklung, würde ich sagen, ist für mich'n Ziel und gerne auch verbunden damit mal mehr Gehalt zu verdienen. Aber vor allen Dingen Weiterentwicklung.“ (Zeile 46ff)

Ähnlich wie bei Frau B spielte bei Frau D die berufliche Weiterentwicklung eine tragende Rolle. Dies kann als positiv für ihr berufliches Selbstverständnis gewertet werden, da Motivation eine Grundlage für berufliche Zufriedenheit ist. Frau D schien sehr motiviert zu sein, wie sich an ihrem großen Interesse zeigte, sich beruflich weiterzuentwickeln. Phasenterminologisch ausgedrückt hatte Frau D offensichtlich ein großes Interesse, die von ihr gesetzten Ziele zu realisieren und die Initialisierung entsprechender Handlung vorzubereiten.

#### *Herr E*

„Mein berufliches Ziel war ja ursprünglich dann für die Kinder da zu sein und das, was also die Bedarfe Bedürfnisse der Kinder angeht, umfassend den Bedürfnissen nachzukommen. Dann schon aber auch in der Leitungsbereich gut zu organisieren, dass das alles strukturiert abläuft. Also meine Vorstellung war schon so'n bisschen mehr, den Unterbau für diese pädagogische Arbeit zu konstruieren und ja auch weiterzuentwickeln [...].“ (Zeile 63ff)

Es ist deutlich, dass Herr E die Arbeit in seiner Kita überwiegend mit Aufgaben der pädagogischen Leitung verband. So blickte Herr E augenscheinlich mit Wehmut auf die Zeit zurück, in der er die pädagogische Arbeit in seiner Einrichtung vorangebracht hatte. Vor der Einführung des Kita-Gutschein-Systems glaubte er, seine berufliche Zielsetzung noch erfüllen zu können. Nun musste er von seinem alten beruflichen Selbstverständnis Abstand nehmen, um das gewachsene Arbeitspensum bewältigen zu können. Angesichts der veränderten Anforderungen neigte Herr E zur Resignation und zu einem etwas sehnsüchtigen Blick in die Vergangenheit. Seine Haltung erinnert an das Motto „Früher war alles besser“.

Somit wird deutlich, dass er die Bewältigung der neuen Anforderungen nicht als berufliches Ziel internalisiert hatte. Eine Planung zielrealisierender Handlungen, die sich auf die veränderten Anforderungen beziehen, klingt in seinen Aussagen nicht an. Er hielt offensichtlich weiterhin an seiner alten Zielsetzung fest, ließ jedoch auch keine konkreten Vorstellungen und Pläne erkennen, wie diese unter den neuen Bedingungen realisiert werden könnten.

### 2.2.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Frau B und Frau D hatten im Gegensatz zu den anderen drei Befragten eine klarer formulierte berufliche Zielsetzung. Diese für sie verbindliche Zielsetzung ist ein Indikator dafür, dass sie den Rubikon überschritten hatten. So ist davon auszugehen, dass diese beiden zielbezogene Maßnahmen ergreifen werden. Frau A und Frau C schienen hingegen keine konkreten beruflichen Ziele im Zusammenhang mit den veränderten Anforderungen des Personalmanagements zu formulieren – oder allenfalls Minimalziele wie die Erhaltung der Kita oder ein atmosphärisches Wohlfühlen zu garantieren. Herr C formulierte die beruflichen Ziele, die er in der Vergangenheit hatte, und bezog sich somit auch nicht auf die veränderten Anforderungen.

### 2.2.3 Frage: Wie haben Sie sich auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements vorbereitet?

Neuen Anforderungen gerecht zu werden, verlangt den Kita-LeiterInnen Lernbereitschaft, Aufgeschlossenheit und Flexibilität ab. So sind Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen aufgerufen, an Fortbildungen teilzunehmen. Der Träger soll die Teilnahme an der Fortbildung ermöglichen (vgl. BFHH 2004b: 211, §3).

#### *Frau A*

„Also ich hätte gedacht, ich hätte mich gut vorbereitet, weil ich an Fortbildung teilgenommen habe [...]“ (Zeile 19f)

Deutlich wird hier, dass Frau A die Fortbildung besuchen musste und glaubte, damit ihre „Schuldigkeit“ für die Vorbereitung auf die Einführung des Kita-Gutschein-Systems getan zu haben. Hieraus spricht keine Eigeninitiative, die

Fortbildung auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und gegebenenfalls weitere, eigene Vorbereitungen zu treffen. Ihre Maxime war offenbar: Ich tue, was mir gesagt wird und hoffe, dass das ausreichen wird.

Nach dem Rubikonmodell entspricht die Bildung der Absicht, sich auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements vorzubereiten, dem Eintritt in die präaktionale Phase. Eine solche Absichtsbildung führt der Theorie zufolge zu einer Spezifikation von Zielzuständen, die nicht in einem einzigen Schritt erreicht werden können. Die vom Träger bereitgestellten Fortbildungen waren eine günstige Handlungsgelegenheit, sich auf das kommende System vorzubereiten (Planungsphase).

Hatte Frau A eventuell Zweifel über die Wunsch- und Realisierbarkeit des zu verwirklichenden Zieles? Frau A folgte der Anweisung, sich auf die veränderten Anforderungen vorzubereiten, erreichte dabei jedoch nicht den gewünschten Zustand des Gut-vorbereitet-seins. Aus ihren Aussagen wird nicht deutlich, welche zielrealisierenden Handlungen sie darüber hinaus in eigener Initiative vornahm. Es ergibt sich der Eindruck, dass Frau A sich im Zusammenhang mit den veränderten Anforderungen gar nicht über ihre persönlichen Ziele klar war, was die Zielrealisierung erheblich erschwerte. Somit überschritt sie auch keinen Rubikon, da sie keine Vorstellung davon hatte, wohin dieser Schritt führen soll. So war an den zu geringen Kinderzahlen in ihren Augen das veränderte Lebensumfeld Schuld – ihre eigene Verantwortung und ihre (nicht genutzten) Möglichkeiten, daran etwas zu ändern, reflektierte sie nicht (vgl. Zeile 23f).

### *Frau B*

„Wir sind alle fortgebildet worden, wir haben alle eine Managementausbildung bekommen [...]“ (Zeile 18f)

Die Fortbildungen, auf die die Befragte hier Bezug nahm, wurden von den Trägern bzw. den Vorgesetzten auferlegt. Der Fortbildungsbesuch wurde also durch eine Aufforderung initiiert, deren Nichtbefolgung negative Sanktionen erwarten ließ. Neben dieser Tatsache lassen auch Äußerungen der Befragten darauf schließen, dass sie eher extrinsisch motiviert war, an den Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen beinhalten hingegen im großen Ausmaß selbstbestimmtes Verhalten. Dieses Verhalten stimmt im Idealfall

mit der Auffassung des Handelnden überein, der bestrebt ist, eine Sache voll und ganz zu beherrschen. Frau B betonte jedoch, dass sie und jede andere Kita-Leitung Fortbildungen *bekommen* hätten. Leider wird auch hier nicht deutlich, welche intrinsisch motivierten Vorbereitungen sie selbst traf, um den neuen Anforderungen gewachsen zu sein. Allerdings nahm Frau B wahr, dass sie sich durch den Besuch der Fortbildungen und der Managementausbildung qualifiziert hat: „[...] auch eben halt sich qualifiziert haben [...].“ (Zeile 22) Diese Äußerung spricht dafür, dass Frau A ein gewisses eigenes Interesse daran hatte, das intendierte Ziel (den veränderten Anforderungen gewachsen zu sein) zu erreichen, da sie sich hier selbst als Handelnde, Sich-qualifizierende darstellte. Es ergibt sich also ein ambivalentes Bild: Einerseits schien sich Frau B nicht als reinen „Spielball der Umstände“ zu begreifen, echtes eigenes Engagement ist jedoch auch nicht zu erkennen. Frau B folgte den Anweisungen der Fortbildungen und formulierte daraus einen eigenen Nutzen. Dass dieser Nutzen sie offensichtlich ihrem Ziel ein wenig näher brachte, lässt darauf schließen, dass sie den Rubikon überschritten hatte.

### *Frau C*

„Wir besprechen die organisatorischen Sachen auf dem Elternabend viel. Also Rücksprache halten was ist zu tun und verteilen halt auch die Aufgaben natürlich, aber einiges ist einfach sinnvoll, dass ich das mache, weil sonst ist das wieder/ dann sagt's der eine und dann der andere und dann kommt's wieder zu mir und man muss es dann doch noch wieder klären und dann doch noch mal absprechen.“ (Kita C, Zeile 11ff)

Offensichtlich hatte Frau C keinerlei Vorbereitungen auf den Systemwechsel getroffen. Sie besprach die veränderten Anforderungen mit den Eltern der Einrichtung, die wohl kaum über mehr Fachwissen verfügten, als sie selbst. Hierbei wird deutlich, dass Frau C in einem *Kinderladen* tätig war, dessen Struktur und Ablauforganisation sich von den anderen hier erwähnten Kindertageseinrichtungen unterschieden. Auf diese strukturellen Differenzen noch näher einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Erwähnt sei jedoch, dass auch die Kinderläden in Hamburg sich den veränderten Anforderungen stellen und sie in ihre Arbeit mit einfließen lassen mussten. Anscheinend hatten die neuen Anforderungen jedoch keine praktischen

Auswirkungen auf ihre Arbeit. So ist in diesem Punkt bei Frau C keine Zielsetzung zu erkennen, die sie dazu befähigt hätte, die Herausforderungen der veränderten Anforderungen anzunehmen.

#### *Frau D*

„Bei meinem vorherigen Träger da wurde viel an Vorbereitung gemacht. Erst einmal war die Abteilungsleitung sehr gut informiert und vorbereitet und der Paritätische ebenfalls und dann gab es ne enge Zusammenarbeit mit dem Paritätischen und das hat für uns bedeutet, Kalkulationsprogramme gab es und zwar intern und auch vom Paritätischen. Die ganze politische Ebene wurde für uns aufgearbeitet und runtergebrochen in die einzelnen Häuser. Erzählt, worum geht es, was für Konsequenzen wird es haben. Das gleiche für Personal, was wird es personaltechnisch bedeuten, wie viel Stellen werden uns verloren gehen. Also da gab es eine sehr gute Vorbereitung, bis hin zu extra Geldern vom Paritätischen für in irgend'ner Art wie auch immer geartete Supervision, Teamentwicklung sowohl für Leitung als auch fürs Team. Dafür gab es zirka 500 Euro fürs Haus.“ (Zeile 11ff)

Auch hier wird deutlich, dass der Träger Frau D auf das neue System und die damit zusammenhängenden Veränderungen gut vorbereitet hatte. Auch hier scheint es so, dass die Kita-Leiterin dabei lediglich eine „konsumierende Haltung“ einnahm. Frau D übernahm den Posten der Kita-Leiterin allerdings erst wenige Monate vor der Einführung des Kita-Gutschein-Systems. Aus dem Postskriptum geht hervor, dass Frau D somit offenbar kaum Schwierigkeiten hatte, die anfallenden Aufgaben und Veränderungen zu bewältigen. Dort wird auch deutlich, dass sie die neue Stelle als Kita-Leiterin motiviert und voller Tatendrang begann. Sie nahm die Veränderungen also als nicht so problematisch wahr, da sie ein zur Ausgangslage passendes berufliches Selbstverständnis offensichtlich gar nicht erst entwickelt hatte. So überschritt Frau D den Rubikon nicht in Bezug auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements, sondern in Zusammenhang mit ihrer Zielsetzung, die beruflichen Anforderungen einer Kita-Leiterin – egal, ob alt oder neu – zu erfüllen.

#### *Herr E*

„Ja einmal durch diese Fortbildungen und durch straffere Organisationen. Vieles formalisiert mit ja nennen wir das mal Formularen und strukturellen Änderungen, wie dann Abläufe besser

organisiert haben ja, das war ziemlich allgemein jetzt gesagt.“ (Zeile  
16ff)

Auch hier wird klar, dass „diese“ Fortbildungen nicht zu *seinen* Fortbildungen wurden. Neben diesen bestand die Vorbereitung auf die neuen Anforderungen in seinen Augen in einer Straffung der Organisation. Dies ist ein Zeichen dafür, dass mehr Arbeit zu leisten war und eine Strategie entwickelt werden musste, wie diese zusätzliche Arbeit bewältigt werden konnte. Leider blieb Herr D bei einer allgemeinen Formulierung und sprach nicht explizit darüber, wie er sich vorbereitete. Es ist denkbar, dass Herr D keine gezielten Vorkehrungen für die veränderten Anforderungen traf, sondern lediglich versuchte, gegen die Arbeitsverdichtung anzuarbeiten. Dabei wird nicht deutlich, ob ihm das gelang. Eine Auseinandersetzung mit den veränderten Anforderungen des Personalmanagements fand dem Anschein nach nicht statt; somit ist auch hier fraglich, ob dies zu seinen verbindlichen Zielsetzungen gehörte. Dementsprechend überschritt Herr E den Rubikon lediglich mit der Zielsetzung, die offensichtliche Mehrarbeit zu bewältigen und dafür Strategien zu entwickeln.

#### 2.2.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Vier von fünf Kita-LeiterInnen besuchten vor Einführung des Systemwechsels eine Fortbildung, die sie dazu befähigen sollten, die neuen Anforderungen des Kita-Gutschein-Systems zu bewältigen. Eine deutliche Tendenz, die sich hier widerspiegelt, ist die kaum vorhandene intrinsische Motivation, sich auf die veränderten Anforderungen vorzubereiten. So wird nicht deutlich, ob der Besuch der Fortbildungen dazu führte, dem intendierten Ziel, sich vorzubereiten, näher zu kommen. Deutlich wird aber, dass vier von fünf Kita-LeiterInnen die Fortbildungen als günstige Handlungsgelegenheiten nutzten, um sich vorzubereiten. Allerdings wird bei Frau A besonders deutlich, dass der Besuch der Fortbildung allein nicht ausreichte, um angemessen vorbereitet zu sein. Frau C, die Leiterin des Kinderladens, fällt hingegen ein wenig aus der Reihe. So besuchte sie keine Fortbildungen und es wurde auch nicht deutlich, welches Ziel sie im Zusammenhang mit den veränderten Anforderungen verfolgte.

### **2.3 Aktionale Phase**

### 2.3.1 Frage: Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Ihre berufliche Praxis?

Mit der Initiierung von Handlungen zur Realisierung der in der präaktionalen Handlungsphase gefassten Pläne ist der Übergang in die aktionale Handlungsphase vollzogen. In dieser Phase versucht ein Handelnder, die geplanten zielfördernden Handlungen auch wirklich durchzuführen und sie zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Dies wird am besten durch beharrliches Verfolgen des Ziels und durch Anstrengungssteigerung bei Auftreten von Schwierigkeiten erreicht (siehe Teil B, 2.4).

#### *Frau A*

„Für mich persönlich bedeutet es eigentlich, dass ich sehr viel mehr im Büro mich aufhalte, als ich es früher getan habe, dass meine Arbeit auch sehr viel strukturierter laufen muss [...]. Und verdammt diese blöden Zahlen in meinem Kopf, Zahlen und Gutscheine, auch nachts, das klingt so blöd, aber nachts auch manchmal nicht mehr schlafen zu können, auch wenn ich noch so gut versuche, dass nicht an mich ranzulassen. Und ich weiß nicht, wo ich mir die Kinder holen soll und ich weiß nicht, wieso ne andere Einrichtung 500 Meter weiter eine neue Elementargruppe aufmacht. Ich versteh es nicht, also wir die keine Gutscheine kriegen, was machen die anders als wir, wo hapert´s hier? Ist da zuwenig Öffentlichkeitsarbeit, renn ich zuwenig rum, bei .. ich weiß es nicht.“ (Zeile 5ff)

Durch die vermehrte Arbeit im betriebswirtschaftlichen Bereich erkannte Frau A deutlich, welche Fertigkeiten sie erlangen muss, um die entsprechenden Tätigkeiten auszuführen. Dass sie mit Handlungen und Maßnahmen zur strukturellen Verbesserung der Arbeitsabläufe beschäftigt war, zeigt, dass sie diese Herausforderung auch angenommen hatte. Um innerhalb der aktionalen Phase die Verfolgung des Ziels zu erleichtern, sollten Unterbrechungen vermieden werden, da jedes Stocken der Handlung die Zielrealisierung hinausschiebt (siehe Teil B, 2.4). Frau A unterbrach jedoch ihren Handlungsfluss, indem sie an sich und ihrer Arbeit zweifelte (vgl. Zeile 11ff). So verstand sie nicht, warum ihre Kita in so einer schlechten Situation war, und es wird deutlich, dass eine Internalisierung von Zielen bezüglich der veränderten Anforderungen seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems nicht stattgefunden hatte. Sie unterbrach die Handlung durch Selbstreflexionen, die jedoch nur in Ansätzen zu erkennen sind. Diese Gedanken führten sogar zu einer Beeinträchtigung im privaten Bereich: Sie konnte nachts

nicht mehr schlafen. Deutlich wird hier, dass Frau A sich wohl kein die veränderten Anforderungen betreffendes Ziel gesetzt hatte und somit bei Schwierigkeiten auch keine Anstrengungen unternahm, diese zu überwinden.

### *Frau B*

„Und natürlich auch, ich sag mal, vor 20 Jahren kein Thema war, ist eben halt der Umgang mit dem Computer, das ist ganz klar, da sind also viele neue Anforderungen gekommen jetzt und Gutscheineingabe und also auch viel Verwaltungstätigkeiten, jetzt in anderer Form, also nicht unbedingt jetzt mehr Verwaltungsarbeit in anderer Form, natürlich auch Qualifizierter. Der PC hilft uns schon sehr viel weiter, aber es ist eben halt anders geworden.“ (Zeile 11ff)

„Weil ohne PC kann man nicht mehr als Kita-Leitung arbeiten.“ (Zeile 23f)

Frau B nahm lediglich die Anforderungen wahr, die seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems hinzugekommen waren. Sie schien mit der Handlungsausführung beschäftigt zu sein und keinerlei Schwierigkeiten damit zu haben. Dies könnte ein Indikator dafür sein, dass das Ziel erfolgreich zu Ende geführt werden wird. Sie bemerkte auch hier wieder, dass sie sich durch die Veränderungen qualifiziert hatte und dass es eben kein Zurück zum alten System mehr geben kann. Dies ließ Frau B allerdings nicht resignieren, sondern veranlasste sie dazu, sich den Gegebenheiten zu stellen und zu Handeln. Frau B kannte noch die Zeit, da in Kitas keinerlei Computerarbeit zu leisten war. Ihre Äußerungen lassen erkennen, dass die computerbezogenen Veränderungen für sie auch schwierig gewesen sind, jedoch nicht so aussichtslos schwierig, dass sie sie nicht bewältigen konnte. Hingegen erreichte sie mit einer Anstrengungssteigerung das Ziel, die aufkommende Computerarbeit zu bewältigen.

### *Frau C*

„Genau das, was wir halt noch alles so obendrauf machen, wenn du halt so in deiner festen Arbeitszeit drin bist und jetzt noch extra irgendwie organisatorische Stunden hast, dann machst du deine ganze Vorbereitung zu Hause und alles andere halt hinten dran.“ (Zeile 6ff)

Frau C antwortete auf die von mir gestellte Frage zum Personalmanagement mit einer Betonung des vermehrten Arbeitsaufwands. Um die dazugekommenen Anforderungen zu erfüllen, musste Frau C ihre Arbeit mit nach Hause nehmen. Sie war zweifelsohne mit Handeln beschäftigt. Allerdings hatte sie keinerlei Strategien entwickelt, um die zusätzlichen Aufgaben in den Ablauf ihrer Arbeitszeit zu integrieren. So war sie damit beschäftigt, die Arbeit zu bewältigen, ihre Aussagen belegen dabei allerdings eine mangelnde Zielorientierung.

#### *Frau D*

„[...] von daher kenne ich Kita-Leitung im Sinne von pädagogischer Leitung, das habe ich überhaupt nie kennen gelernt. Das habe ich nur kennen gelernt von Erzählen von anderen sozusagen aber nicht ich persönlich.“ (Zeile 7ff)

Frau D nahm die Veränderungen nicht wirklich als Veränderungen wahr, weil die Einführung des Kita-Gutschein-Systems kurz bevorstand. Insofern vollzog sie die Anforderungen einfach, ohne das neue System als negative Veränderung aufzufassen. Bei Frau D ging es also nicht darum, eine „alte“ berufliche Identität in eine neue zu transformieren, sondern um die Neubildung einer solchen. Mit ihrem offenbar fest gefügten Ziel, Kita-Leiterin zu werden, war das Ziel untrennbar verbunden, sich auf die entsprechenden Anforderungen vorzubereiten und die Bedingungen des Kita-Gutschein-Systems in ihr berufliches Selbstverständnis einfließen zu lassen. Daher ergaben sich in diesem Fall offenbar keine großen Probleme mit der Bildung einer entsprechenden beruflichen Identität.

#### *Herr E*

**I:** „Was bedeuteten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements an Dich als Kita-Leitung für Deine berufliche Praxis?“ – **E:** ((Pause/ 15s)) „Ja Delegation ich muss einige Sachen delegieren und natürlich dann Mitarbeiterinnen zu befähigen, diese Aufgaben wahrzunehmen. Nach den letzten Sparmaßnahmen haben wir allerdings von diesen Delegationen wieder was zurückgenommen in den Leitungsbereich, weil das einfach nicht machbar war [...].“ (Kita E, Zeile 3ff)

Herr E verstand die Veränderungen im Personalmanagement als Arbeitsdelegation. So war auch Herr E damit beschäftigt, die neuen

Anforderungen in seinen Berufsalltag zu integrieren. Er war jedoch immer noch auf der Suche nach der richtigen Arbeitsweise, um das Arbeitsaufkommen zu bewältigen. So hatte er noch keine für sich passende Arbeitsstruktur entwickelt. In der aktionalen Phase sollten keine Vorsätze hinsichtlich des Wann, Wo und Wie des Handelns mehr gebildet werden. Vielmehr sollte eine völlige Konzentration auf die Handlungen stattfinden, die gerade ausgeführt werden, in denen der oder die Handelnde sozusagen aufgehen sollte. Die Aussagen von Herrn E zeigen seine Unsicherheit den veränderten Anforderungen gegenüber und lassen auf eine nicht so effiziente Vorbereitung schließen. Bei der aktionalen Phase muss allerdings berücksichtigt werden, dass verschiedene Zielintentionen in einer gegebenen Situation miteinander konkurrieren können. Es ist daher denkbar, dass die Höhe des bürokratischen Arbeitsaufkommens einer Auseinandersetzung mit den veränderten Anforderungen des Personalmanagements im Wege steht. Ersteres konnte sich durch Herrn E darauf bezogene höhere Volitionsstärke gegen letzteres durchsetzen.

### 2.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Hier spiegeln sich zwei Tendenzen wieder. Zum ersten wird deutlich, dass die Arbeit der Kita-Leitung einen Wandel vollzogen hat. So rücken seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems vermehrt betriebswirtschaftliche Büroarbeiten in den Vordergrund, die zusätzliche Fertigkeiten erfordern. Verglichen damit verlieren die Aufgaben der pädagogischen Leitung an Bedeutung. Die Aussagen machen deutlich, dass der Umgang mit dem Computer und mit den verstärkt erforderlichen Dokumentationen besonders für ältere Kita-LeiterInnen eine Neuerung darstellt, die problembehaftet ist.

Zum zweiten ist festzustellen, dass durch höheres Arbeitsaufkommen offensichtlich Veränderungen bezüglich der Arbeitsstruktur bzw. Organisation der Arbeitsabläufe eingetreten sind. So muss die Arbeit jetzt strukturierter ablaufen, damit die Vielzahl und Vielfalt der Aufgaben bewältigt werden kann. Alle Befragten erwähnten den zusätzlichen Arbeitsaufwand für Büroarbeiten und die strukturellen Veränderungen, die dazu zwangen, Abläufe effizienter zu organisieren. Bei Frau B und Frau D wird deutlich, dass eine verbindliche Zielsetzung dazu führt, entsprechende Handlungsgelegenheiten zu nutzen und in Handlungen

umzusetzen. Frau A und Frau C hingegen ließen erkennen, dass es ihnen an verbindlichen Zielen mangelt. Herr E hatte anscheinend eine stärkere Zielbindung, die sich auf die Bewältigung des konkreten Alltagsgeschäfts bezog.

## **2.4 Postaktionale Phase**

### 2.4.1 Frage: Haben sich Ihre beruflichen Ziele verändert?

Die postaktionale Handlungsphase tritt nach dem Abschluss der auf die Realisierung des Ziels gerichteten Handlungen ein. Diese Phase ist wieder durch motivationales Bewusstsein und durch die Bewertung des am Ende der prädezisionalen Handlungsphase gesetzten Ziels geprägt: Wie gut habe ich es geschafft, dieses Ziel zu erreichen? Sind die erhofften positiven Konsequenzen meines Handelns tatsächlich eingetroffen? Kann ich meine Handlungsintention nun als erfüllt betrachten? Ist es notwendig, bei Nicht-Erreichen des Zieles dieses weiterhin und möglicherweise mit anderen Mitteln zu verfolgen? Herrscht Zufriedenheit mit dem Ergebnis, so wird das am Ende der prädezisionalen Handlungsphase gesetzte Ziel deaktiviert. Andernfalls kann das Anspruchsniveau gesenkt werden, um das Ziel zu deaktivieren. Wird es beibehalten, werden neue Handlungen geplant, die dafür geeignet erscheinen, den erwünschten Zielzustand doch noch zu erreichen (siehe Teil B, 2.5).

#### *Frau A*

„Ja, ganz klar. Ganz klar, während ich am Anfang immer sehr viel Wert auf das pädagogische Konzept gelegt habe, machen wir da in der pädagogischen Arbeit alles richtig, das was sie Eltern wollen, ist es das, wo wir denken, wo wir gut zurechtkommen, was uns auch Spaß macht, ja, das ist nach wie vor das richtige Konzept, die offene Arbeit aber, es wird/ die Darstellung ist so wichtig geworden.“ (Zeile 92ff)

Kennzeichnend für die Postaktionale Phase ist die Bewertung der Frage, ob erstens das Zielstreben erfolgreich war und ob zweitens der tatsächliche Wert des erreichten Ziels mit dem erwarteten Wert übereinstimmt (siehe Teil B, 2.5). Frau B haderte nach wie vor mit dem Thema der Außendarstellung. Ihre Antwort bezüglich der vorherigen Aufgabe der pädagogischen Leitung war deutlich, doch es wird nicht klar, warum sie dieses berufliche Ziel nicht mehr weiterverfolgen konnte. So besteht in der von ihr geäußerten Bezugsrichtung kein kausaler

Zusammenhang zwischen Außendarstellung und pädagogischer Leitung. Andersherum würde ein erfolgreich umgesetztes pädagogisches Konzept die positive Darstellung nach außen erleichtern.

Die Lösung der selbst gestellten Aufgaben sollte einen einfachen Vergleich zwischen dem erlauben, was erreicht (Ergebnisse) und erhalten (Folgen) wurde, und dem, was ursprünglich beabsichtigt oder erwartet wurde. Hier wird deutlich, dass Frau A keine genaue Zielvorstellung im Bezug auf die veränderten Anforderungen hatte. Zwar nimmt sie im Nachhinein war, dass eine Veränderung ihrer beruflichen Ziele stattgefunden hat, hat dies jedoch nie geplant und als Ziel systematisch verfolgt.

#### *Frau B*

„Also ich hab immer versucht eben halt, eine gute Qualität eben auch halt weiterzuentwickeln und hab mich immer versucht, auch fortzubilden. Nicht nur versucht, sondern es auch getan .. ja.“ (Zeile 87ff)

Die Ziele von Frau B hatten sich durch die neue Anforderungen offenbar nicht wesentlich verändert. So bestand ihr berufliches Selbstverständnis nach wie vor darin, die Qualität der Leistungen des Hauses zu gewährleisten. Sie nahm die Veränderung offensichtlich nicht als problematisch war, was darauf schließen lässt, dass ihre Anpassung an die neuen Bedingungen subjektiv gesehen weitgehend reibungslos verlief.

#### *Frau C*

„Nein“ (Zeile 43)

Frau C formulierte keinerlei Veränderungen ihrer beruflichen Ziele. Sie will also weiterhin das Ziel verfolgen, dass Eltern und Kinder sich in der Kita wohl fühlen. Bezüglich der neuen Anforderungen fasste sie jedoch in der prädesizionalen Phase offenbar keine neuen Ziele ins Auge. Dies spiegelt sich in der postaktionalen Phase wieder. Dort können keine Ziele bewertet werden, welche in der ersten Motivationsphase nicht intendiert wurden.

#### *Frau D*

„Nee, die sind für mich persönlich schon immer so gewesen, also das mit dem Gehalt ist ein bisschen flapsig, aber das mir mein Job, das was ich mache, eine permanente Weiterentwicklung ermöglicht, sollte im optimalen Fall.“ (Zeile 51ff)

Ähnlich wie bei Frau B hatten die beruflichen Ziele augenscheinlich keine Veränderungen erfahren. Hier wird deutlich, wie wichtig ihr das eigene Bestreben nach beruflicher Weiterentwicklung war. Dem Rubikonmodell zufolge schließt der Blick auf den persönlichen Nutzen bzw. das eigene Weiterkommen eine positive Bewertung des intendierten Ziels mit ein. So sah Frau D sich nicht als Opfer der Umstände, sondern als Akteurin ihrer eigenen beruflichen Entwicklung.

#### *Herr E*

„Die Ziele haben sich verändert. Na ja gut, für mich dann, glaub ich, dann doch nicht so sehr, obwohl ich das ja mit den Kindern auch tätig zu sein doch dann, dass ich das reduzieren musste bzw. ganz nachgelassen habe. Insofern hat sich das erheblich verändert.“ (Zeile 72ff)

Hier wird Herrn Es Unsicherheit in Bezug auf seine beruflichen Ziele deutlich: Er erschien nach wie vor als ziemlich unmotiviert und verzagt. Es ist davon auszugehen, dass er seinen früheren beruflichen Schwerpunkt – die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit – seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems nicht in eine neue berufliche Zielsetzung transformierte. Zwei verschiedene Schlussfolgerungen sind möglich: Entweder es mangelte Herrn E an Anstrengungsbereitschaft, sein für ihn offensichtlich wichtiges Ziel beizubehalten, oder sein Arbeitsaufkommen hatte sich in seinem Fall seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems objektiv so stark erhöht, dass er sein altes berufliches Ziel aus Zeitgründen kaum noch verfolgen konnte.

#### 2.4.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Frau A und Frau C konnten eine Bewertung der neuen Anforderungen des Personalmanagements nur sehr eingeschränkt vornehmen, weil sie in der ersten prädesizionalen Phase kein Ziel dazu formuliert und mit über den Rubikon genommen hatten. Ähnlich verhält es sich bei Herrn C, der seine alten Ziele nicht an die neuen Anforderungen angepasst bzw. in diese eingebettet hatte. Lediglich

Frau B und Frau D hatten den Rubikon mit einer Zielsetzung überschritten, sich entweder den veränderten Anforderungen zu stellen und sich dabei weiterzuentwickeln, oder wie Frau D die Anforderungen als ganz neu zu begreifen.

#### 2.4.3 Frage: Was fiel schwer bei den veränderten Anforderungen des Personalmanagements?

##### *Frau A*

„Ich/ was mir sehr schwer fiel, ist zum Beispiel Prognosen zu stellen, ich kann keine Prognosen stellen, über das was kommen wird, weil das weiß ich nicht. Ich kann nicht, ich kann so schlecht in die Zukunft gucken [...].“ (Zeile 33ff)

„[...] aber es reicht nicht, die Eltern an uns zu binden, weil die dann ganz plötzlich eine neue Wohnung haben, oder sie entscheiden sich ganz plötzlich, ihre Kinder in die Vorschule zu geben. Und das ist genau das, was ich nie vorhersehen kann.“ (Kita A, Zeile 39ff)

Bei Frau A wird immer wieder deutlich, wie sehr es ihr an einer verbindlichen Zielsetzung mangelte. Selbst wenn sie eine bessere „Vorherseherin“ gewesen wäre, stellt sich doch die Frage, welchen Nutzen sie davon gehabt hätte. Schließlich binden nicht „Prognosen“ Eltern an eine Einrichtung, sondern gute pädagogische und verständnisvolle Elternarbeit. Diesen Zusammenhang stellte Frau A jedoch offenbar nicht her und formulierte daher auch keine Ziele dahingehende Ziele.

##### *Frau B*

„Das/ also ich kann da auch gut mit zurechtkommen, mit diesen Anforderungen, die jetzt gekommen sind durch das Gutscheinsystem, also psychisch gesehen war das für mich am schwersten jetzt das hinnehmen zu müssen eben halt Kollegen, die Kita eben halt verlassen, das hat sehr viele Probleme gemacht und das sind also so Anforderungen letztendlich, die ja für Sozialpädagogen neu sind und auch natürlich auch ja einen auch traurig machen, weil die Kolleginnen wollten nicht gehen. Und das eben halt denn so hinzubekommen, sodass man wieder zu einer hohen Arbeitszufriedenheit kommt, das ist eben halt wichtig [...].“ (Kita B, Zeile 26ff)

„Da ist die Leitung nicht gerade fröhlich, wenn man da sieht, Kinder, obwohl man nichts dafür kann, abgemeldet werden und das hat ja/ das schafft ja Ängste bei einem, wenn es finanziell nicht läuft, wenn man immer gucken muss: Reicht das Geld, die Leute beschäftigen zu

können, dann muss man eben halt jetzt den Bedarf jetzt so zur Freigabe melden. Das ist natürlich nicht toll, das sind schon Probleme, aber da müssen wir jetzt im Moment durch und im Moment haben wir Ruhe, wir haben gut Geld und können jetzt auch wieder Renovierungsdinge auch wieder in Angriff nehmen so und Räume streichen, weil das Geld durch die Gutscheine jetzt so bei uns vorhanden ist .. ja.“ (Zeile 49ff)

Frau B beschrieb ihre Ängste bezüglich der neuen Personaleinsatzplanung der Kitas. So ist, wie im ersten Teil bereits erwähnt, die Anzahl der Kinder bzw. Gutscheine ausschlaggebend für die Refinanzierung des Personals. Allerdings beurteilte sie die Problematik der Personaleinsatzplanung nicht nur aus ihrer eigenen Situation heraus, sondern auch aus dem Blickwinkel der MitarbeiterInnen und deren Arbeitszufriedenheit betreffend. Das sagt etwas über ihren Führungsstil aus und wie wichtig ihr ein gutes Betriebsklima war. Frau B machten die neuen Anforderungen nach eigener Aussage nichts aus, sie hob jedoch die Problematik heraus, unter Umständen MitarbeiterInnen entlassen zu müssen. Sie bewertete ihre Bewältigung der veränderten Anforderungen als erfolgreich und konnte somit das Ziel deaktivieren.

#### *Frau C*

„Manchmal ist es halt schwer, wenn du dann noch so Gespräche führen musst, wenn du dann neue Eltern hast. Das du das dann noch mal schnell machst, ich fang meistens früher an zu arbeiten.“ (Zeile 21ff)

Frau C schilderte lediglich ihre alltäglichen Kita-Probleme, die mit einer verbindlichen Zielsetzung mit Sicherheit geringer gewesen wären. Dem erhöhten Arbeitsaufwand begegnete sie mit einer Verlängerung ihrer Arbeitszeit. Eine eingehendere Analyse ihrer Bewertungen lassen die Aussagen von Frau C leider nicht zu.

#### *Frau D*

„Was mir schwer viel, würde ich sagen, ist einmal natürlich, Personal kündigen zu müssen oder ja sich von Personal verabschieden zu müssen und dabei immer an eine Sozialauswahl gebunden zu sein [...]“ (Zeile 23ff)

Auch Frau D betonte die Schwierigkeiten bei der Personaleinsatzplanung, setzte jedoch einen anderen Akzent. So geht aus dem Postskriptum hervor, dass sie in

einem Fall unzufrieden darüber war, eine Sozialauswahl treffen zu müssen. Frau D musste bei ihrem vorherigen Arbeitgeber eine junge, ihres Erachtens engagierte und motivierte Mitarbeiterin entlassen, während eine langjährige, in ihren Augen jedoch „unmotivierte“ Mitarbeiterin bleiben durfte.

#### *Herr E*

„Was mir schwer fiel? Ja was schwer fällt, ist eigentlich sich zurückzunehmen und zu reduzieren, was die Aufgabenwahrnehmung, die intensive Aufgabenwahrnehmung angeht, da muss man doch sehr stark reduzieren und seine Ansprüche auch so'n bisschen zurückschrauben [...]“ (Zeile 21ff)

Hier wird wieder deutlich, dass Herr E Probleme hatte, seine Aufgaben als Kita-Leiter zu seiner eigenen Zufriedenheit zu erfüllen. So senkte Herr E bezüglich der Erfüllung seiner Aufgaben sein Anspruchsniveau. Dies macht deutlich, dass Herr E die Veränderung der Anforderungen als überfordernd bewertete.

#### 2.4.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Frau B und Frau D machten ihre Sorgen zum Thema Personaleinsatzplanung deutlich. Dieser Managementbereich gehörte vorher nicht zum Selbstverständnis der Sozialpädagogin, sondern kam mit der Einführung des Kita-Gutschein-Systems neu hinzu. Die Bewertung ihrer Handlungen zur Personaleinsatzplanung fiel in diesem Zusammenhang negativ aus. Frau A und Frau C fehlte es an einer verbindlichen Zielsetzung, die dazu geführt hätte, ihre Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Herr E senkte bezüglich seiner Aufgabenwahrnehmung sein Anspruchsniveau und war offensichtlich durch die anfallenden Aufgaben überlastet.

#### 2.4.5 Frage: Was bedeuten die veränderten Anforderungen für Ihre berufliche Zukunft?

### *Frau A*

„[...] also für mich selber glaube ich, mein Schwerpunkt muss eigentlich noch mehr in dieses: Wie mach ich, wie profiliere ich mich mit welchen Sachen, wie schaff ich es, gegen eine Vorschule zu konkurrieren [...]. Muss ich mein Profil überarbeiten, ist es, ist es das Profil, ist unser Profil eben halt nicht mehr die Integration oder die Aufnahme von ausländischen Kindern, ist unsere/ muss unserer Schwerpunkt ein anderer sein [...].“ (Zeile 45ff)

„Ist es so wie es ist? Oder entweder gibt es in dem einem Bereich, gibt es mehr Schulkinder in einem Jahr und dann gibt es in 3 Jahren vielleicht mehr Krippenkinder und dann/ ich kann nicht wissen wie Bedarf ist und ich weiß nicht, wie Eltern Lust haben, Kinder in die Welt zu setzten, und ich glaube halt, dass es nur meine Aufgabe sein muss, noch mehr meine Kollegen aufzufangen/ sie freundlicherwise, vielleicht auch mich selber nach dem Motto der letzte macht das Licht aus. Also, ich will hier gar keine Weltuntergangsstimmung verbreiten, aber ich glaube, dass es einfach/ wir sind im Moment wieder an einer Phase unseres Teils angelangt.“ (Zeile 55ff)

Hier wird ganz klar, dass Frau A gar nicht wusste, wie sie mit der neuen Situation des Kita-Gutschein-Systems umgehen sollte. Die Aussage „Ist es so wie es ist?“ macht deutlich, dass keine lösungsbezogenen Ideen oder Visionen zur Verbesserung der Kita-Situation gesucht wurden. Sie erging sich in Spekulationen darüber, wie sie aus der Misere herauskommen könnte, kam jedoch zu keinem Ergebnis. Kennzeichnend für die postaktionale Phase ist die Bewertung der Frage, ob das Zielstreben erfolgreich war. Dazu hätte Frau A jedoch erst einmal eine verbindliche Zielsetzung formulieren und internalisieren müssen, woran es ihr aber offensichtlich mangelte.

### *Frau B*

**I:** „Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Ihre berufliche Zukunft?“ – **B:** ((Pause/ 5s))  
„Ja eigentlich ich bin Sozialpädagogin, ja also es gibt da natürlich auch Veränderungen, ja also jetzt auch also geguckt wird, wie arbeitet die Kita-Leitung. Es gibt auch mit der Leitung Zielvereinbarungsgespräche, die auch natürlich von den Vorgesetzten auch mit kontrolliert werden, ob die Kita-Leitung eben halt ja den Anforderungen entsprechen.“ (Zeile 57ff)

Frau B machte deutlich, dass ihre Handlungen bezüglich ihrer identitätsbezogenen Zielsetzung von ihrem Vorgesetzten durch Zielvereinbarungsgespräche überprüft wurden. Dies impliziert eine Würdigung ihrer auf den Erwerb der neuen Identität

ausgerichteten Handlungen durch eine übergeordnete Instanz, was sich unterstützend auf die Übernahme der implizierten Identität ausgewirkt haben sollte (siehe Teil B, 2.6.1).

#### *Frau C*

„Ich könnte mir vorstellen, dass ich vielleicht irgendwann sage, ich möchte vielleicht irgendwann etwas weniger arbeiten. Über kurz oder lang.“ (Zeile 26f)

Frau C sind die anfallenden Arbeiten offensichtlich zuviel, so dass sie eine Stundenreduzierung anstrebt.

#### *Frau D*

„Für meine persönliche berufliche Zukunft erst mal nichts. Für mich war es ja/ man kann es sagen, für mich war es ne Chance, sonst hätte ich diese zweite Stelle hier überhaupt gar nicht antreten können, weil ich mich in ein neues System eingearbeitet hab, dass mich dann dazu befähigt hat, in der heutigen Zeit Kita-Leitung zu sein.“ (Zeile 30ff)

Frau D bewertete die neuen Anforderungen des Personalmanagements als positiv für ihre berufliche Zukunft. Das Erwerben von neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten nahm sie dankend an und begriff diese als Bereicherung ihres beruflichen Selbstverständnisses. Frau D hatte ihre Ziele bezüglich der Einarbeitung in das Kita-Gutschein-System offensichtlich erreicht und konnte ihr Zielstreben nun als erfolgreich betrachten.

#### *Herr E*

„[...] aber was so die berufliche Zukunft angeht, wird sich sehr viel mehr jetzt formalisieren, die Pädagogik spielt sich nur noch als Steuerungsmechanismus ab, die Erzieherinnen werden sicherlich nicht mehr in dem Umfang selber tätig werden können, sondern sich mehr im Hintergrund halten. [...] und die Erzieherinnen eigentlich nur den Beobachtungsposten bezieht um nachzusteuern und die Vorbereitung macht, um nachzusteuern und nicht mehr selber so Bastelangebote durchführt sondern die Kinder da selber ranführt. Als Zeitersparnis. (Zeile 32ff)

Für die Zukunft von Herrn E waren die veränderten Anforderungen des Personalmanagements auf Grund der bevorstehenden Rente nicht mehr so

bedeutend. Herr E formulierte eine Vision, wie die Arbeit in der Kita zukünftig aussehen könnte. Er postulierte damit, dass unter den Bedingungen des Kita-Gutschein-Systems weniger Wert auf die pädagogische Arbeit und die Interaktion zwischen ErzieherIn und Kind gelegt werden kann. Dabei wird deutlich, dass das Thema Zeitersparnis für Herrn E ein wichtiges Thema ist und dass seiner Ansicht nach das, was bei der Arbeit mit Kindern wesentlich ist, auch zukünftig hinten angestellt werden muss. Herr E schätzte die zukünftige Situation sehr pessimistisch ein und sah wegen seiner baldigen Verrentung kaum Möglichkeiten, an der weiteren Gestaltung des Prozesses noch mitzuwirken.

#### 2.4.6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Frau A und Frau C waren mit den neuen Anforderungen des Personalmanagements offenbar deutlich überfordert. Herr E schien vor diesen zu kapitulieren und malte von der Zukunft ein noch düsteres Bild als von der gegenwärtigen Lage. Hingegen hatten Frau B und Frau D ihre Ziele offensichtlich erreicht.

#### 2.4.7 Frage: Machen Sie Sich um Ihren eigenen Arbeitsplatz Sorgen?

*Frau A*

„Ja, mach ich mir! Ganz klar! Ich werde zwar die Letzte sein, die das Licht ausmacht, aber ich mach mir um meinen eigenen Arbeitsplatz Sorgen, ich mach mir vor allem um meine Stundenzahl Sorgen, weil ich die auch ganz klar immer sehe vor Augen, welche Gutscheine was bringen.“ (Zeile 65ff)

In dieser Aussage wird klar, dass Frau As Zielstreben keineswegs erfolgreich war und somit auch nicht eingestellt werden konnte. Ihre Handlungen riefen keine als positiv bewerteten Konsequenzen hervor. Wie bereits erwähnt, hätte sich Frau A zunächst verbindliche Ziele setzen müssen, um planende und aktive Handlungen zu ermöglichen.

*Frau B*

„Nein.“ (Zeile 65)

Trotz der Veränderungen hatte Frau A die Situation in ihrer Kita offenbar gut im Griff, so dass sie sich keine Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen musste.

### *Frau C*

„Nein.“ (Zeile 29)

Auch Frau C schien keinen Anlass zu haben, sich um ihren Arbeitsplatz Sorgen zu machen.

### *Frau D*

„Nein.“ (Zeile 36)

Frau D hatte ihre Ziele erfolgreich umgesetzt und konnte somit unbesorgt ihrer Arbeit nachgehen.

### *Herr E*

„Also was den Leitungsbereich angeht, da wird noch mal erheblich reduziert werden und je nach Größe der Einrichtung werden das mittel- oder langfristig keine Vollzeitarbeitsplätze mehr werden. Das auf jeden Fall.“ (Zeile 42ff)

Herr E sorgte sich nicht um seinen Arbeitsplatz, sondern lediglich darum, dass Vollzeitarbeitsplätze in Kita-Leitungen immer stärker Teilzeitarbeitsverhältnissen weichen müssen. Herr E bewertete die Situation seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems grundsätzlich negativ und es scheint, als ob er sich nicht mehr als Akteur des Veränderungsprozesses begriff.

## 2.4.8 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Frau B, Frau C und Frau D machten sich um ihren Arbeitsplatz keine Sorgen. Hingegen machte sich Frau A Sorgen um ihren Arbeitsplatz bzw. um eine bevorstehende Stundenreduzierung. Herr E betrachtete die Gesamtsituation der Kitas und vermutete, dass im Leitungsbereich eine erhebliche Stundenreduzierung eintreten wird.

## 2.4.9 Frage: Wo sehen Sie Sich beruflich in fünf Jahren?

### *Frau A*

„Frag mich nicht, wo ich mich in fünf Jahren sehe! Ich bin leider noch zu jung für die Rente. ((beide lachen)) Ich weiß nicht, wo ich in fünf Jahren sein werde.“ (Zeile 68f)

Frau A formulierte keine Perspektiven, vermittelte den Eindruck von Lustlosigkeit ihrer eigenen Arbeit gegenüber. So wollte Frau A am liebsten so schnell wie möglich in Rente gehen. In ihrer Perspektivlosigkeit spiegelt sich die Gesamtsituation der Kita A wieder. Frau A entwickelte keinerlei Ideen, wie sie die Situation verbessern könnte, sondern hoffte lediglich, dass die Zeit bis zum Ruhestand schnell vorübergeht und die neuen Anforderungen damit für sie irrelevant werden. Sie schien sich mit der Situation abgefunden zu haben, wobei sie offensichtlich ihr Anspruchsniveau senkte. Sie formulierte keine neuen Ziele und plante keinerlei neue Handlungen.

#### *Frau B*

„[...] das kann passieren jetzt, dass also auch andere Träger oder so spezielle Angebote anbieten, also ich sehe mich immer in Bewegung. [...] es kann auch sein, dass im Laufe der Zeit und zwar das passiert, dass wir ebenfalls längere Öffnungszeiten überlegen müssen, wenn Verkäuferinnen auf dem Markt sind, die ihre Kinder länger als bis Uhr betreut haben müssen, dann kann das auch für uns sein, dass wir drüber nachdenken müssen, auch Angebote zu verändern. (Zeile 68ff)

„[...] man muss eben sehr flexibel auf den Markt reagieren.“ (Zeile 79f)

Frau A sah für sich noch die Möglichkeit, sich unabhängig von der Trägerschaft beruflich weiterzuentwickeln. Offenbar beobachtete sie Hamburgweit den Kita Markt, um darauf dann gegebenenfalls durch neue Angebote in ihrer Einrichtung reagieren zu können. Frau B gab sich sehr offen, flexibel und innovativ, was mögliche Veränderungen im Bereich der Kindertagesbetreuung betrifft. Dieser Blick in die Zukunft war für Frau B nur möglich, weil sie das am Ende der prädezisionalen Handlungsphase gesetzte Ziel als weitgehend erreicht ansah und somit Kapazitäten für die Formulierung weiterer, darauf aufbauender beruflicher Ziele hatte.

#### *Frau C*

„Hoffentlich immer noch hier, selbst mit Stunden reduziert, das ist einfach total schwer. Ich war jetzt/ zwischendurch hab ich mich auch

beworben und versucht, einen Job zu kriegen, als ich hier noch nicht gearbeitet habe. Das wäre wirklich unrealistisch, wenn ich sagen würde, ich bekomme noch irgendwo einen anderen Job.“ (Zeile 32ff)

Frau C schätzte ihre Chancen, in einer andern Kita eine Arbeit als Leiterin zu finden, als sehr gering ein; ihr Wunsch nach Arbeitsplatzhaltung war daher groß. Auch hier sprach Frau A nicht von persönlicher Weiterentwicklung, sondern suchte die Schuld dafür bei ihrem Alter und der hohen Anzahl ihrer Kinder. Dies spricht nicht gerade von einem beruflichen Selbstverständnis, das auf Selbstvertrauen basiert.

#### *Frau D*

„Also optimal, mir würde ganz gut gefallen, in eine Stelle an einer Fachhochschule Dozentin zum Beispiel.“ (Zeile 39f)

Hier zeichnet sich nicht nur der Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung eindeutig ab, sondern auch das Bestreben, beruflich aufzusteigen bzw. Karriere zu machen. Ähnlich wie bei Frau B war dieses Karrierestreben nur möglich, weil die von Frau D gesetzten Ziele deaktiviert werden konnten und somit Raum für neues Zielstreben vorhanden war.

#### *Herr E*

„[...] dass die im Leitungsbereich weitermachen was da so an Leitungsaufgaben noch Personal erfordert. Haupttätigkeit wird wohl die Arbeit am PC sein, um also vielleicht Berichte zu verfassen, um also das abzuspeichern, was von den Erzieherinnen geliefert wird und ansonsten denke ich schon, insofern man noch Vollzeit beschäftigt sein mag, wird sich auch viel in der direkten/ ja Arbeitsfeld der Erzieherinnen abspielen. Ich denke, dass auch/ na ja, das ist natürlich schwer zu sagen, ob es überhaupt Sozialpädagogen noch im Leitungsbereich eingestellt werden langfristig, da ist der Kostendruck und deswegen sehe ich das noch nicht so, dass Sozialpädagogen Leitungsstellen in den Kitas besetzen werden. Ein bisschen reduziert und vielleicht so eine Kombination gemacht wird, dass ein Sozialpädagoge dann für mehrere Einrichtungen zuständig ist in der Leitungstätigkeit und denn darunter noch andere Leitertätigkeiten praktiziert werden von Erzieherinnen wahrgenommen werden, die weitaus billiger sind.“ (Zeile 48ff)

Die Situation im Kita-Leitungsbereich wurde von Herrn E als überwiegend negativ bewertet. Alle Visionen, die er diesbezüglich äußerte, sind fatalistisch und lassen eine Senkung des Anspruchsniveaus vermuten.

#### 2.4.10 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Frau B und Frau D waren in der Lage, ihre Zukunft weiter zu planen, da sie ihre persönliche Zielsetzung bezüglich des Kita-Gutschein-Systems erfüllt haben. Frau C hingegen zeigte wenig Selbstvertrauen, was ihre eigenen beruflichen Leistungen angeht. Herr E senkte sein Anspruchsniveau und sah keine positiven Aspekte, die die Einführung des Kita-Gutschein-Systems hätte bringen können. So wirkte es auf ihn wie eine Überlastung bzw. Überforderung. Frau A begann leider nicht, neue Ziele für sich zu formulieren und somit die Voraussetzung für eine Verbesserung der Situation in ihrer Kita zu schaffen.

### **3. Schlussfolgerung**

An dieser Stelle soll anhand der Einzelfallbeispiele ein Zusammenhang zwischen dem Rubikonmodell der Handlungsphasen und möglichen Veränderungen der beruflichen Identität bzw. des beruflichen Selbstverständnisses der befragten Kita-LeiterInnen hergestellt werden. Es sei betont, dass aus den Interviews keine generalisierten Aussagen abgeleitet werden können, weil dafür umfangreichere Befragungsinstrumentarien zu den Aspekten Abwägen, Vorbereiten und Planen sowie Handeln und Bewerten nötig gewesen wären. Im Rahmen einer Diplomarbeit ist ein solcher Anspruch jedoch nicht zu realisieren. Die Beschreibung und Bewertung der Interviews kann lediglich einen Einblick in unterschiedliches, retrospektiv beschriebenes zielgerichtetes Verhalten gewähren und vermutete Verbindungen zu den einzelnen Gesichtspunkten andeuten. In Bezug auf die einzelnen Phasen des Rubikonmodells können die folgenden Schlüsse gezogen werden.

#### **3.1 Kita A**

In den Aussagen von Frau A wird deutlich, dass sie die neuen Herausforderungen des Personalmanagements nicht angenommen hat. So wird nicht deutlich, in welcher Art sie sich persönlich auf die Veränderungen vorbereitet hat. Folglich war

sie in dieser Beziehung nicht mit dem Setzen von Zielen beschäftigt. Nach dem Rubikonmodell erfordert die Auswahl des Handlungszieles die Aufnahme und Verarbeitung von Information über Wünschbarkeit und Realisierbarkeit (siehe Teil B, 2.2). Frau A erreichte die Bewusstseinslage der prädezisionalen Handlungsphase also offenbar nicht. Es scheint, als ob sie die veränderten Anforderungen mit einer gewissen Handlungsunwilligkeit auf sich zukommen ließ. Hätte Frau A die Einschätzung der Realisierbarkeit des Wunsches korrekt abgewogen, so hätte sie merken müssen, dass ihr noch Indikatoren fehlen, um das Ziel zu realisieren. Nur wenn Realisierbarkeit und Wünschbarkeit objektiv und ausgewogen eingeschätzt werden, kann die prädezisionale Aufgabe mit Erfolg gelöst werden. Hier dagegen wird deutlich, dass Frau A nicht den Wunsch hatte, die veränderten Anforderungen des Personalmanagements zu realisieren und somit in eine Zielsetzung zu transformieren.

Es ist ersichtlich, dass Frau A in der prädezisionalen Phase kein relevantes Ziel bezüglich der veränderten Anforderungen mit über den Rubikon genommen hatte, und wie schwierig dadurch die Vorbereitung auf die Realisierung des Ziels wurde. So hätte Frau A mit der Vorbereitung auf die Handlung beschäftigt sein und auf eine Gelegenheit zum Handeln warten müssen. Es ist klar erkennbar, dass Frau A stark mit der Frage beschäftigt war, woher es kommt, dass so wenige Kinder an ihrer Einrichtung angemeldet werden. Damit ging natürlich eine ständige Arbeitsplatzunsicherheit für sie und ihre MitarbeiterInnen einher. So drangen die veränderten Anforderungen offenbar gar nicht in ihr Bewusstsein; statt selbst aktiv in die Geschehnisse einzugreifen, ließ sie den Dingen einfach ihren Lauf. Hätte sie in der ersten Phase in Bezug auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements ein Ziel formuliert, so hätte sie daraufhin zielrealisierende Handlungen wie zum Beispiel eine Qualifizierung durch Managementfortbildung einleiten können.

Da Frau A aber kein Ziel formulierte, konnte sie in der postaktionalen Phase auch keins bewerten. Zudem trat bezüglich ihres Minimalziels, eine Arbeitsplatzsicherung für ihre MitarbeiterInnen zu gewährleisten, ein negatives Ergebnis ein. Um das Minimalziel zu erreichen, hätte Frau A sich mit den dazu erforderlichen Voraussetzungen auseinandersetzen müssen.

Wie bereits beschrieben ist nach dem Rubikonmodell davon auszugehen, dass eine Person, die sich einmal entschieden hat, als SozialpädagogIn LeiterIn einer Kita zu werden, dieses Ziel auch weiterhin verfolgen und alle ihr angemessen erscheinenden Maßnahmen ergreifen wird, um das intendierte Ziel zu erreichen. Übergeordnetes Ziel ist dabei der unangefochtene Besitz der angestrebten Identität und nicht allein das Ausführen der zu der angestrebten Identität gehörenden Handlungen (siehe Teil B, 1.3). Bei Frau A fehlte jedoch diese Zielverfolgung im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen. Sie ergriff zwar die Gelegenheit und besuchte eine vom Träger vorgeschriebene Fortbildung, weitere identitätsbezogene Handlungen wurden im Interview jedoch nicht erkennbar. So erreicht Frau A nicht einmal das von ihr gesetzte Minimalziel der Arbeitsplatzsicherung für ihre MitarbeiterInnen. Das heutige Anforderungsprofil an eine Kita-Leitung vollzog im Laufe der Zeit einen Wandel, wobei überwiegend Managementaufgaben in den Vordergrund traten. Damit Frau A ihren Beruf weiter ausüben kann, muss sie aktiv werden, um diese neuen relevanten „Werkzeuge“ zu beherrschen.

### **3.2 Kita B**

Kita B war zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 156 Kindern nahezu ausgelastet. Frau B hatte Fortbildungen zu den neuen Anforderungen des Personalmanagements besucht. Sie ließ kein Zweifel daran, dass sie in der prädesizionalen Phase mehrere Ziele zu den veränderten Anforderungen gebildet hatte. Allerdings machte sie auch deutlich, dass die Veränderungen der Personaleinsatzplanung sie psychisch belasten, sie verlor dabei jedoch nicht den optimistischen Blick in die Zukunft. Die psychischen Belastungen wogen schwer, lösten bei Frau B jedoch keine Handlungsunfähigkeit aus. So hatte sie ihr zu realisierendes Ziel immer im Auge, was sich in der präaktionalen Volitionsphase bemerkbar machte. Die Realisierung des im Ziel spezifizierten Zielzustandes war von Frau B *gewollt*. Frau B wirkte im Umgang mit den neuen Anforderungen äußerst aufgeschlossen, lernbereit und flexibel. Diese Indikatoren sind bei der Realisierung ihrer gesetzten Ziele besonders wichtig. Es wurde bei Frau B deutlich, dass sie die geplanten zielführenden Handlungen auch tatsächlich in der aktionalen Phase durchführte. Traten bei ihren Handlungen Schwierigkeiten auf,

wie etwa beim Umgang mit dem Computer, so erhöhte Frau B offenbar ihre Anstrengungsbereitschaft, um ihren in der prädesizionalen Phase gesetzten Zielen näher zu kommen.

Nun stellt sich die Frage: Wie gut erreichte Frau B das am Ende der prädezisionalen Handlungsphase gesetzte Ziel? Die nach ihren eigenen Vorstellungen formulierten beruflichen Ziele erfuhren nach ihren Aussagen keine relevanten Änderungen. Die Probleme, die sie im Zusammenhang mit den veränderten Anforderungen beschrieb, bewertete sie als schwerwiegend, hielt es aber offenbar nicht für unmöglich, diese zu bewältigen. So ging es der Einrichtung nach einem Einbruch der Kinderzahl direkt nach Einführung des Kita-Gutschein-Systems wieder so gut, dass Instandsetzungsmaßnahmen durchgeführt werden konnten. Die gute finanzielle Situation der Kita B kann als positive Konsequenz aus Frau Bs Handlung gewertet werden. Da es sich um eine identitätsbezogene Zielsetzung handelte, wird Frau B ihre Handlungsintentionen als nicht erledigt betrachten, sondern immer wieder Maßnahmen einleiten, um ihre Ziel zu erreichen, eine erfolgreiche Leiterin einer Kita zu sein.

### **3.3 Kita C**

Frau C machte ähnlich wie Frau A deutlich, dass sie sich nicht mit den veränderten Anforderungen auseinander gesetzt hatte. Ihre Vorbereitungen beliefen sich lediglich auf Besprechungen mit den Eltern ihrer Einrichtung. Bei Frau C waren mit Ausnahme des von ihr formulierten Minimalziels keine Zielsetzung und somit scheinbar auch keine auf die veränderten Anforderungen bezogene Zielbindung zu entdecken. Im Hinblick auf ihr Minimalziel, dass sich Eltern und Kinder in der Einrichtung wohl fühlen sollen, hatte sie sicherlich den Rubikon überschritten. Daher wird sie auch weiterhin angemessene Handlungen planen, um dieses Minimalziel zu erreichen. Zu den veränderten Anforderungen bzw. zur schlechten finanziellen Situation seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems sind keine zielfördernden Vorbereitungen bzw. Maßnahmen zu erkennen. Frau C sammelte augenscheinlich keine relevanten „Werkzeuge“, um die berufliche Identität einer Kita-LeiterIn auch nach Einführung des Kita-Gutschein-Systems inne zu haben. Allerdings muss man bei dieser Aussage die spezifische Organisationsstruktur von Kinderläden berücksichtigen. Es wäre

interessant, im Zuge einer anderen Untersuchung herauszufinden, wie andere Kinderläden in Hamburg mit der Einführung des Kita-Gutschein-Systems zurechtkommen und umgehen.

### **3.4 Kita D**

Frau D befand sich in einer anderen Ausgangssituation als die anderen Kita-LeiterInnen. So begann sie ihr Arbeitsverhältnis erst kurz vor Einführung des Kita-Gutschein-Systems. Ihr Wunsch in der prädesizionalen Handlungsphase bezog sich einfach auf das Erlangen der relevanten Fertigkeiten einer Kita-LeiterIn, wobei für sie die Unterscheidung zwischen dem alten objektfinanzierten und dem neuen subjektfinanzierten System keine Rolle mehr spielte. Ihr Wunsch, Kita-Leiterin zu sein, bedeutete für sie zwangsläufig, eine zum neuen subjektfinanzierten System passende berufliche Identität entwickeln zu müssen. Frau D überschritt offenbar mit dieser identitätsbezogenen Zielsetzung den Rubikon. Zu ihren wichtigsten beruflichen Zielen gehörte die berufliche Weiterentwicklung. So bereitete Frau D in der präaktionalen Phase nicht nur ihre Handlung vor, sondern war zudem neuen Arbeitsinhalten gegenüber offen und lernbereit. In der aktionalen Phase setzte Frau D ihre Zielsetzung in Handlung um, dabei erleichterte ihr, dass sie das vorherige System nicht mehr kennen gelernt hatte. Dementsprechend bedeutete es für sie auch keine innere Überwindung, sich den neuen Anforderungen anzupassen. Die beruflichen Ziele von Frau D veränderten sich in ihrer beruflichen Laufbahn als Kita-Leiterin nicht. Das spricht dafür, dass ihr Handeln positive Konsequenzen nach sich zog. Frau D gelang es, ihre neu gewonnene berufliche Identität als Kita-Leiterin auszufüllen und das vorherige Fehlen einer fest gefügten beruflichen Identität als Chance zu betrachten.

### **3.5 Kita E**

Die Aussagen von Herrn E machen deutlich, dass sich seine beruflichen Ziele unter den Bedingungen des neuen Kita-Gutschein-Systems offenbar nicht weiterentwickelt hatten. Er hatte in der prädesizionalen Phase keine relevanten Ziele in Bezug auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements formuliert. Sein ursprüngliches Ziel war die pädagogische Leitung, von der er aus

Zeitgründen jedoch Abstand nehmen musste. Herr E transformierte allerdings den Wunsch, pädagogische Leitung zu sein, nicht in eine neue Zielsetzung, mit der er dann den Rubikon hätte überschreiten können. Er senkte sein Anspruchsniveau und bereitete die Handlungen bezüglich der anfallenden organisatorischen Aufgaben in der präaktionalen Phase vor. Herr E schien in der aktionalen Phase mit dem Alltagsgeschäft der Kita sehr ausgefüllt gewesen zu sein, so dass für ihn wichtige und relevante Aspekte seiner beruflichen Laufbahn nicht mehr zum Ausdruck kamen. Das berufliche Selbstverständnis des Herrn E hatte offensichtlich eine Veränderung erfahren: So konnte er sein „altes“ berufliches Selbstverständnis, pädagogische Leitung einer Kita zu sein, unter den Konditionen des neuen Kita-Gutschein-Systems so nicht mehr aufrechterhalten. Ein neues berufliches Selbstverständnis formulierte er jedoch nicht mehr, was sicherlich auch mit seinem bevorstehenden Ruhestand in Verbindung gebracht werden kann.

### **3.6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Zwei Kita-LeiterInnen hatten sich in der prädeziSIONalen Motivationsphase identitätsbezogene Ziele gesetzt und sie erfolgreich in ihr berufliches Selbstverständnis transformiert. Bei zwei weiteren mangelte es insgesamt an Zielsetzungen, was sich auch in der Situation der Kindertageseinrichtung bemerkbar machte. Ein Kita-Leiter formulierte keine neuen Ziele, konnte seine alten nicht mehr erfüllen und senkte daraufhin sein Anspruchsniveau.

## **4. Ausblick**

Im folgenden Abschnitt soll gezeigt werden, welche Implikationen für die Praxis aus den soeben beschriebenen Analyseergebnissen hervorgehen könnten.

### **4.1 Betriebswirtschaftliche vs. pädagogische Leitung**

Dieser Aspekt ist offensichtlich maßgeblich für die veränderten Anforderungen und bereitete zwei von fünf Befragten große Schwierigkeiten. Hier besteht meine Empfehlung in weiteren Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen, die sich speziell mit der betriebswirtschaftlichen Arbeit befassen. Wenn in diesem Punkt Zielsetzungen und Handlungen klar strukturiert und eindeutig sind, gibt es auch

wieder mehr Raum für die Aufgaben der pädagogischen Leitung. Insbesondere bei großen Einrichtungen wäre eine andere Möglichkeit, die so oft erwähnten reinen Computer- und Verwaltungsaufgaben einer Verwaltungskraft zu übertragen und somit die Kita-LeiterIn zu entlasten und ihr freie Kapazitäten für Personalmanagement und pädagogische Leitungsaufgaben zu verschaffen.

#### **4.2 Zielbindung**

Das Rubikonmodell umfasst verschiedene Phasen, die den Weg von einem ausgewählten Wunsch über eine verbindliche Zielintention (Überschreiten des Rubikons) bis hin zur Planung, Handlung und Bewertung zielführender Handlungen beschreiben. Offensichtlich hatten drei von fünf Befragten den Wunsch, die veränderten Anforderungen zu bewältigen, in der prädesizionalen Motivationsphase nicht genügend auf Wünschbarkeit und Realisierbarkeit hin überprüft. Durch das unbefriedigende Ergebnis konnten sie mit keiner Intention den Rubikon überschreiten und somit auch nicht zu einer Intention mit einer bestimmten Volitionsstärke gelangen. In diesem Zusammenhang wäre es notwendig, dass die Kita-LeiterInnen ihre Fähigkeit verbessern, sich eigene Ziele zu setzen, was ihnen eine Vielzahl neuer Möglichkeiten eröffnen würde. Zielvereinbarungsgespräche mit Vorgesetzten sind hierbei ein unerlässliches Instrument. In diesen Zielvereinbarungsgesprächen könnte auch die Motivation der Kita-LeiterInnen unterstützt werden, damit sie im Anschluss konkrete Handlungsziele formulieren und auch in die Praxis umsetzen können. Die Umsetzung dieser Ziele könnte wiederum von den Vorgesetzten zielführend begleitet werden.

#### **4.3 Psychische Belastung der Personaleinsatzplanung**

Die erwähnte psychische Belastung, die bei drei Befragten durch die neuen Anforderungen der Personaleinsatzplanung aufgetreten war, ließe sich durch professionelle Supervision eventuell reduzieren. Die Träger sollten in diesem Zusammenhang generell Supervision für alle MitarbeiterInnen anbieten, damit die Arbeitszufriedenheit und damit auch die Leistungsfähigkeit gewährleistet bleiben.

#### **4.4 Berufliche Weiterentwicklung**

Eine berufliche Zielsetzung scheint unmittelbar mit dem Bestreben verbunden zu sein, sich beruflich weiterzuentwickeln. Zwei Befragte mit verbindlicher Zielsetzung betonten die hohe subjektive Bedeutung ihrer persönlichen beruflichen Weiterentwicklung. Ein starkes Streben nach beruflicher Weiterentwicklung sollte zu einer höheren Fachkompetenz der Kita-LeiterIn führen. Diese arbeitsfeldbezogene Kompetenz wiederum sollte sich auch positiv auf ihre pädagogische Funktion auswirken, ihren MitarbeiterInnen beratend zur Seite zu stehen. Zusätzlich wird sich eine Kita-LeiterIn mit guten fachlichen Qualifikationen auch im Bereich der Repräsentation nach außen sicherer bewegen.

#### **4.5 Veränderte Anforderungen**

Die Auseinandersetzung mit den grundsätzlich neuen Bedingungen, wie sie die Veränderungen des Personalmanagements seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems mit sich brachten, scheint auf der Leitungsebene nicht ausreichend stattgefunden zu haben. Ein wichtiger Grund hierfür scheint zu sein, dass das neue System von einigen Kita-LeiterInnen nur oberflächlich akzeptiert, nicht jedoch innerlich angenommen wurde. Dies führte offensichtlich dazu, dass die Kita-LeiterInnen in drei von fünf Einrichtungen eine Generalrevision ihrer eigenen Einstellung scheuten und stattdessen Energien für „Flickwerk“ aufwendeten. Idealerweise hätten alle Kita-LeiterInnen sich von sich aus umfassend mit der neuen Situation auseinandergesetzt – in Fällen, bei denen dies jedoch nicht geschieht, liegt es in der Verantwortung des Trägers, auf eine ernsthafte Auseinandersetzung zu dringen.

#### **4.6 Intrinsische Motivation**

Offensichtlich mangelte es allen Beteiligten an intrinsischer Motivation, sich von sich aus fortzubilden. Intrinsische Arbeitsmotive dafür wären zum Beispiel Sinngebung und Selbstverwirklichung. Bei zwei der fünf Befragten Kita-LeiterInnen schien Selbstverwirklichung bzw. die eigene Karriere von Bedeutung für ihre berufliche Praxis zu sein. Diese beiden hatten im Vergleich zu den anderen auch eine deutlich festere Zielsetzung und sicherere Zielbindung.

Angesichts der komplexen neuen Anforderungen, die seit Einführung des Kita-Gutschein-Systems mit der Ausübung des Berufs der Kita-LeiterIn verbunden sind, bedarf es Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die die Motivation der Kita-LeiterInnen wecken bzw. unterstützen und dadurch zu einer nachhaltigen Qualifizierung führen, die auch aus eigenem Antrieb erfolgt. Eine weitere Unterstützung bezogen auf die im Leitungsalltag entstehenden Konflikte könnte zum Beispiel in Reflexionshilfen bestehen, die etwa kollegiale Supervision, Einzelsupervision oder persönliches Coaching umfassen. Dabei ist es wichtig, dass die Kita-LeiterIn die Möglichkeit nutzt, sich mit ihrer Rolle und ihrem Leitungsverhalten kommunikativ auseinander zu setzen. Dies hätte zum Beispiel im Hinblick auf die neue Personaleinsatzplanung eine psychische Entlastung der Kita-LeiterIn zur Folge.

#### **4.7 Berufliche Identität**

Ein wesentlicher Grundstein für die Entwicklung von Identität ist der Besitz von notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die Berufsrolle und Arbeitsaufgabe auszugestalten (vgl. Semmer / Udris 1993: 134) Einigen im Rahmen der Untersuchung befragten Kita-LeiterInnen fehlte es noch an relevanten „Werkzeugen“ und bestimmten Fähigkeiten, um die Arbeitsaufgabe mit Erfolg zu erledigen. Diese fehlenden Fähigkeiten müssen durch Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen neu erlernt bzw. verbessert werden. Dies sollte einer Kita-LeiterIn helfen, der benötigten neuen Identität näher zu kommen.

#### **4.8 Erzieherinnen ohne Leitungszusatzqualifikationen**

Zwei der fünf Befragten hatte kein Sozialpädagogikstudium absolviert. Vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen empfehle ich ErzieherInnen, die in Leitungsfunktionen aufsteigen, die Weiterbildung zur Fachwirtin von Kindertageseinrichtungen. Diese Zusatzqualifikation hat die folgenden Inhalte:

<b>Block: Grundlagen der Organisation</b>	
<b>Thema</b>	<b>UE</b>
Leitbild, Leitbildentwicklung, Zielsysteme und deren Entwicklung	6

Kunden, Ermittlung der Kundenanforderungen, Ermittlung der Kundenzufriedenheit	9
Pädagogische Ansätze, Menschenbild	9
<b>Block: Betriebswirtschaft</b>	
<b>Thema</b>	<b>UE</b>
Kosten- und Leistungsrechnung, Buchführungsgrundlagen (Finanzbuchführung, Lohn- und Gehalt, Budgetierung/Controlling)	42
Marketing, Werbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	15
Social Sponsoring, Fundraising	7
Finanzierung von Kindertageseinrichtungen	18
<b>Block: Organisation und Qualitätsmanagement</b>	
<b>Thema</b>	<b>UE</b>
Organisationslehre, Büroorganisation, Datenverarbeitung, Dokumentation	15
Qualitätsmanagement	15
<b>Block: Rechtsgrundlagen</b>	
<b>Thema</b>	<b>UE</b>
Kinder- und Jugendhilfegesetz, Kindertagesstättengesetze und -verordnungen	18
Aufsichtspflicht, Haftungsrecht und andere relevante Rechtsgebiete	6
Arbeitsrecht	16
BSHG, SGB IX	9
<b>Block: Personalwirtschaft</b>	
<b>Thema</b>	<b>UE</b>
Personalplanung, Personalbeschaffung, Bewerbungsgespräche	6
Personalschlüssel und Dienstplangestaltung	6
Mitarbeiterbeurteilung, Erstellung von Zeugnissen	6
<b>Block: Kommunikations-, Führungs- und Methodenkompetenz</b>	
<b>Thema</b>	<b>UE</b>
Persönlichkeitsprofil	7
Kommunikationstechniken, Rhetorik, Präsentation und Vortrag	15
Führung, Anleitung, Delegation, Rollenverständnis, Führungsstile	15
Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche (einschliesslich Aspekte von Personalentwicklung und Weiterbildung)	18
Teamarbeit und Teamentwicklung	6
Besprechungswesen und –kultur, Kurzeinführung Moderation	9
Selbst- und Zeitmanagement	

Tabelle 3: Inhalte der Zusatzqualifikation Fachwirte

Quelle: itb 2006

Wie diese Tabelle deutlich macht, werden durch diese Ausbildung entscheidende Erweiterungen der Fähigkeiten ermöglicht. Auch wäre es denkbar, dass sich durch diese Zusatzqualifikation die intrinsische Motivation der ErzieherInnen erhöht.

#### 4.9 Trägerqualifikation

Zum Abschluss möchte ich besonders die zentrale Bedeutung der Trägerorganisationen herausstellen. Damit eine Qualifizierung von Kita-LeiterInnen erfolgreich stattfinden kann, ist es unerlässlich, dass die Trägerorganisationen zunächst ein eigenes Profil für den Umgang mit dem neuen System und für die konkreten Weiterbildungsmaßnahmen erarbeiten. Durch den Entwurf eines Leitungsprofils können die Träger unter Umständen die Zukunft von Kitas sichern. So gehört zu einer modernen Personalpolitik die Förderung der Führungskompetenz, um den innerhalb der Leitung einer Kita gestiegenen Ansprüchen an die Professionalität gerecht zu werden. Konzeptentwicklung und Qualitätsentwicklung können dabei nicht allein Aufgabe der Kita-LeiterInnen sein, sondern sollten im Dialog entwickelt werden.

## **5. Zusammenfassung**

Im Teil A dieser Diplomarbeit habe ich mich mit dem Kita-Gutschein-System und den damit einhergehenden neuen Anforderungen beschäftigt. Danach folgten im Teil B die theoretischen Grundlagen zum Rubikonmodell der Handlungsphasen. Im Teil C wurden der gesamte Forschungsprozess und seine Ergebnisse dokumentiert sowie mögliche Veränderungen für die Praxis formuliert. Zum Schluss möchte ich noch einmal die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen.

Es ist deutlich geworden, dass die veränderten Anforderungen des Personalmanagements den Kita-LeiterInnen eine Erweiterung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten abverlangt, die nicht durch einen einzelnen Schritt zu erledigen ist. Um die Identität als Kita-LeiterIn weiterhin inne zu haben, muss die LeiterIn sich mit den neuen Anforderungen auseinandersetzen und Maßnahmen ergreifen, um die relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erlangen. Dabei ist sowohl sie selbst als Akteurin ihrer eigenen beruflichen Entwicklung gefragt, als auch die jeweilige Trägerorganisation als Unterstützungs- und Initiierungsinstanz. Bei diesem Prozess ist es besonders wichtig, eine verbindliche berufliche Zielsetzung zu formulieren, worüber auch innerhalb der Zielvereinbarungsgespräche mit den vorgesetzten Instanzen gewacht werden sollte.

Ich denke, dass diese Arbeit die Zusammenhänge des Untersuchungsgegenstandes mit den Prozessen der Wunschregung, Planung, Handlung und Bewertung deutlich machen konnte. Ich hoffe, dass meine

Anregungen in die praktische Arbeit einfließen und dazu beitragen, dass die Transformation der beruflichen Identität von Kita-LeiterInnen erfolgreich verläuft und dies langfristig zu einer Aufwertung des Ansehens des gesamten Berufsstandes und zu einer höheren gesellschaftlichen Wertschätzung gegenüber der professionellen Kinderbetreuung führt.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

**Tabelle 1:** Elternbeiträge im Hamburger Kita-Gutschein-System. Nach BSF – Behörde für Soziales und Familie (2006): Elternbeiträge für Kindertageseinrichtungen und Tagespflege (zitiert nach: <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/soziales-familie/kita/elterninfo/elternbeitraege-brosch,property=source.pdf>, Zugriff am 04.02.06)

**Tabelle 2:** Personalausstattung im Hamburger Kita-Gutschein-System. Nach BBS – Behörde für Bildung Sport (2005): Landesrahmenvertrag vom 13. Juni 2005 (zitiert nach: <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/pressemeldungen/2005/juni/13/2005-06-13-bsf-kita-vertrag,property=source.pdf>, Zugriff am 05.01.2006)

**Tabelle 3:** Inhalte der Zusatzqualifikation Fachwirte. Nach Itb – Institut für Training und Beratung (2006): Lehrgang FachwirtIn Kindertageseinrichtung, <http://www.itb-net.de/>, Zugriff am 01.05.06

**Abbildung 1:** Handlungspsychologisches Phasenabfolgemodell. Nach Heckhausen (1986): Wiederaufbereitung des Wollens, Symposium auf dem 35. Kongress der DGfP, Heidelberg. (Zitiert nach: Gollwitzer 1987b)

**Abbildung 2:** Veränderung der beruflichen Identität von Kita-LeiterInnen unter den Bedingungen des Kita-Gutschein-Systems

**Abbildung 3:** Grundriss und Zeitplan für das Befragungsinstrument

## Literaturverzeichnis

**Arlt, S. (2006):** *Das Hamburger „Kita Gutschein-System“.*

<http://www.kindergartenpaedagogik.de/666.html>, Zugriff am: 10.01.06

**Baumeisters, R.F. (1986):** *Identity: Cultural change and the struggle for self.* New York: Oxford University Press. (Zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**BBS – Behörde für Bildung und Sport (2003):** *Globalrichtlinie GR BBS/2003 ‚Kindertagesbetreuung‘*, Hamburg.

**BBS – Behörde für Bildung Sport (2005):** *Landesrahmenvertrag vom 13. Juni 2005* (zitiert nach:

<http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/pressemeldungen/2005/juni/13/2005-06-13-bsf-kita-vertrag,property=source.pdf>, Zugriff am 05.01.2006)

**Bem, D. J. (1972):** „Self-perception theorie“. In: L.Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 6)*. New York: Academic Press (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**Bergmann, C. (2004):** „Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung“. In: Wehrmann, I. (Hrsg): *Kindergärten und ihre Zukunft*, Weinheim / Basel / Berlin: Beltz Verlag, S. 46-51

**BFHH – Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2004a):** *Entwicklung des Kita-Gutscheinsystems, Bericht des Familien-, Kinder- und Jugendausschusses*, Drucksache 18/462 vom 14.06., Hamburg

**BFHH – Bürgerschaft der freien und Hansestadt Hamburg (2004b):**

„Hamburger Kinderbetreuungsgesetz (KibeG) vom 27.04.2004“, *HmbGVBl. 2004*, S. 211, zuletzt geändert durch Gesetz vom 3.11.2004, *HmbGVBl. 2004*, S. 395 (zitiert nach: [http://hh.juris.de/hh/KiBetrG\\_HA\\_rahmen.htm](http://hh.juris.de/hh/KiBetrG_HA_rahmen.htm), Zugriff am 08.01.2006)

**Birkner, K. (1998):** *Praktische Betriebswirtschaft. Managementtechniken und Organisation*, Cornelsen

**BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003):** *Perspektiven zur Weiterentwicklung des Systems der Tageseinrichtungen für Kinder in Deutschland*, Berlin

**BSF – Behörde für Soziales und Familie (2005):** *Hamburger Bildungsempfehlungen für die Bildung und Erziehung von Kindern in Tageseinrichtungen*, Hamburg

**Colberg-Schrader, H. / Krug, M. (1999):** *Arbeitsfeld Kindergarten. Pädagogische Wege, Zukunftsentwürfe und berufliche Perspektiven*. Weinheim und München: Juventa Verlag

**Cooley, C. H. (1902):** *Human nature and social order*. New York: Scribner (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**DBSH – Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit (2003):** „Zur Einführung und Umsetzung des Kita-Gutschein-Systems“. In: *Standpunkt: Sozial, Hamburger Forum für Soziale Arbeit*, Heft 3, S. 105-106

**Der PARITÄTische Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. (2003):** *Arbeitshilfe zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten des PARITÄTischen LV Hamburg*. Hamburg: selbstverlegt

**Dohmen, D. (2004):** „Kita-Gutscheine – einige Anmerkungen zur aktuellen Diskussion“. In: Diller, A. / Leu, H. R. / Rauschenbach, T. (Hrsg.): *Kitas und Kosten. Die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen auf dem Prüfstand*, München: DJI-Verlag Deutsches Jugendinstitut, S. 127-140

**Erikson, E. H. (1956):** „The Problem of ego identity“. In: *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 4, pp. 56-121. (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**Esser, H. (1975):** *Soziale Regelmäßigkeiten des Befragten Verhaltens*. Meisenheim am Glan. (zitiert nach: Schaffer, H. (2004): *Empirische Sozialforschung für die soziale Arbeit. Eine Einführung*. Freiburg im Breisgau: Lambertus)

**Falck, O. (2004):** „Das Hamburger „Kita-Gutscheinsystem“ besser als sein Ruf? Eine ökonomische Betrachtung“. In: *Sozialer Fortschritt*, Jg. 53, Heft 3, Berlin / München, S. 68-74

**Frey, H.-P. / Haußer, K. (1987):** „Entwicklungsliniensozialwissenschaftlicher Identitätsforschung“. In: Frey, H.-P. / Haußer, K. (Hrsg.): *Identität: Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*, Stuttgart: Enke, S. 3-20

**Gildemeister, R. / Robert, G. (1987):** „Probleme beruflicher Identität in professionalisierten Berufen“. In: Frey, H.-P. / Haußer, K. (Hrsg.): *Identität: Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*, Stuttgart: Enke, S. 71-78

**Gollwitzer, P.-M. (1987a):** „The implementation of identity intentions: Amotivational-volitional perspective on symbolic self-completion“. In: Kuhl, J. / Heckhausen, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie: Motivation, Volition und Handlung 4*, Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hofgrefe

**Gollwitzer, P.-M. (1987b):** „Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität: Unstillbare Zielintentionen“. In: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag, S. 176-187

**Gollwitzer, P.-M. / Heckhausen, H. / Ratajczak, H. (1987):** *From weighing to willing: Approaching a change decision through pre- or postdecisional mentation.* Unveröffentlichtes Manuskript. (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**Gollwitzer, P.-M. / Malzacher, J.-T. (1996):** „Absichten und Vorsätze“. In: Kuhl, J. / Heckhausen, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie: Motivation, Volition und Handlung 4*, Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hofgrete, S. 427- 440

**Hanssen, K. (2003):** „TQ-Dimension 3: Qualitätsmanagement“. In: Fthenakis, W. E. / Hanssen, K. / Oberhuemer, P / Schreyer, I. (Hrsg.) *Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen*, Weinheim / Basel / Berlin: Beltz Verlag, S. 52-55

**Haußer, K. (1995):** *Identitätspsychologie*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag

**Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. (1986):** „Information processing before and after the formation of an intent“. In: Kuhl, J. / Heckhausen, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie: Motivation, Volition und Handlung 4*, Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hofgrete

**Heckhausen, H. (1987):** „Intentionsgeleitetes und seine Fehler“. In: Kuhl, J. / Heckhausen, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie: Motivation, Volition und Handlung 4*, Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hofgrete

**Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. (1987):** „Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. Motivation and Emotion“. In: Kuhl, J. / Heckhausen, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie: Motivation, Volition und Handlung 4*, Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hofgrete

**Heckhausen, H. (1989):** *Motivation und Handeln*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag

**Hormuths, S. (1986):** *The self-conzept and change: An ecological approach.* Universität Heidelberg. (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**Klug, W. (2001):** *Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kindertagesstätten*, München / Basel: Ernst Reinhardt Verlag

**Kretschmer, J. / Möller, A. (2004):** „Das Kita-Gutschein-System in Evangelischen Kindertagesstätten“. In: *Standpunkt: Sozial, Hamburger Forum für Soziale Arbeit, Heft 1*, S. 54-57

**Lamnek, S. (1995):** *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz

**Lamnek, S. (2005):** *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz

**Lill, G. / Sauerborn, J. (1995):** *Königin im eigenen Reich? Zum Berufsrollenverständnis von Kindertagesstättenleiterinnen.* Beltz, Fipp

**Lill, G. (1998):** *Von Abenteuer bis Zukunftsvision, Qualitätslexikon für Kindergartenprofis.* Neuwied / Kriftel / Berlin (zitiert nach: Der PARITÄTische Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. 2003)

**Marcia, J. E. (1980):** „Identity in adolescence“. In: Adelson, J. (Ed.): *Handbook of adolescent psychology.* New York: Springer (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften,* Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**Mayring, P. (2002):** *Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken.* Weinheim und Basel: Beltz

**Mead, G. H. (1934):** *Mind, self, and society.* Chicago: University of Chicago Press (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften,* Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**Merchel, J. (2004):** *Leitung in der sozialen Arbeit.* Weinheim und München: Juventa Verlag

**Oberhuemer, P. (2003):** „TQ-Dimension 4: Personalmanagement“. In: Fthenakis, W. E. / Hanssen, K. / Oberhuemer, P. / Schreyer, I. (Hrsg.) *Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen,* Weinheim / Basel / Berlin: Beltz, S. 56-61

**Rheinberg, F. (1995):** „Motivation“. In: Nolting, H.-P. / Paulus, P.: *Psychologie lernen,* Weinheim / Basel / Berlin: Beltz, S. 54-60

**Rosenstiel, L. von (1999):** „Grundlagen der Führung“. In: Rosenstiel, L. von et al. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement,* Stuttgart (zitiert nach: Sell, S. / Jakubeit, G. (2005): *Leitungsfunktionen im strukturellen Wandel.* Remagen: ibus-Verlag)

**Sanoj (2006):** *Alea iacta est,* [http://de.wikipedia.org/wiki/Alea\\_iacta\\_est](http://de.wikipedia.org/wiki/Alea_iacta_est), Zugriff am 10.05.06

**Schaffer, H. (2002):** *Empirische Sozialforschung für die soziale Arbeit. Eine Einführung.* Freiburg im Breisgau: Lambertus

**Schneck, O. (Hrsg.) (2000):** *Lexikon der Betriebswirtschaft,* München (zitiert nach: Sell, S. / Jakubeit, G. (2005): *Leitungsfunktionen im strukturellen Wandel.* Remagen: ibus-Verlag)

**Sell, S. / Jakubeit, G. (2005):** *Leitungsfunktionen im strukturellen Wandel.* Remagen: ibus-Verlag

**Semmer, N. / Udris, I. (1993):** „Bedeutung und Wirkung von Arbeit“. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie.* Bern: Huber, S. 133-165 (zitiert nach: Ulich, E. (2001): *Arbeitspsychologie.* Vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.)

**Strehmel, P. (1999):** *Karriereplanung mit Familie: Eine Studie über Wissenschaftlerinnen mit Kindern.* Bielefeld: Kleine

**Swann, W. B. Jr. (1983):** „Self-verification. Bringing social reality into harmony with the self“. In: Suls, J. / Greenwald, A. G. (Eds.): *Psychological perspectives on the self (Vol. 2).* Hillsdale, NJ: Erlbaum (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften,* Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**Tesser, A. / Campbell, J. (1983):** „Self-definition and self-evaluation maintenance“. In: Suls, J. / Greenwald, A. G. (Eds.): *Psychological perspectives on the self (Vol. 2).* Hillsdale, NJ: Erlbaum (zitiert nach: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P.-M. / Weinert, F.-E. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften,* Berlin / Heidelberg / New York: Springer-Verlag)

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten e.V. (2004):** *Jahresbericht 2003/2004,* Hamburg.

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH (2006):** *Anforderungsprofil für Kita-Leitungen,* <http://www.kita-hamburg.de/stellenangebote/anforderungsprofile/kitaleitung.html>, Zugriff am 15.01.06

**Wendt, W. R. (1995):** „Berufliche Identität und ihre Verständigung über sie“. In: Wendt, W. R. (Hrsg.): *Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses: Beruf und Identität* (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit e.V., Band 2), Freiburg: Lambertus, S. 11-29

**Witzel, A. (1985):** „Das problemzentrierte Interview“. In: Jüttemann, G. (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie.* Weinheim: Beltz, S.227 – 256

# Anhang

# Interviewleitfaden

Name der Einrichtung: \_\_\_\_\_

---

## A. Organisation und Betreuungsangebot

### 1. Gruppenstruktur

*Bitte tragen Sie in die Tabelle ein!*

- a) Wie viele Bereiche/ Gruppen umfasst Ihre Kita?
- b) Wie viele Kinder besuchen die Bereiche/Gruppen zurzeit?
- c) Wie viele davon sind ausländischer Herkunft?
- d) Wie sind die Betreuungszeiten?

a) Gruppe/ Bereich							
b) Gruppenstärke/ Anzahl der Kinder in d. Bereich							
c) davon Kinder ausländischer Herkunft							
d) Betreuungszeit Von ____ bis ____							

1.1. Haben Kinder mit dem Systemwechsel ihre Gruppe oder sogar die Einrichtung gewechselt?

Ja             Nein

Wenn ja, wie viele?

1 – 2 Kinder     3 – 5 Kinder     mehr Kinder

1.2. Wie viele Kita-Gutscheine liegen derzeit vor?

Schein	K6	K8	K10	K12	E4	E5	E6	E8	E10	E12	H2	H3	H5
Anzahl													

1.3. Können bei Ihnen Betreuungsstunden dazugekauft werden?

Wenn ja, wie viele und zu welchem Preis?

---

---

1.4. Wie ist Ihre Einrichtung derzeit ausgelastet?

unterbelegt    in etwa belegt (+/- 5%)    überbelegt

## 2. Herkunft der Kinder

2.1. Wie hoch ist der Anteil von Kindern ausländischer Herkunft in Ihrer Einrichtung insgesamt? (Gemeint ist nicht die Staatsangehörigkeit!)

*Bitte kreuzen Sie an!*

- unter 10 %
- 10 % bis unter 30 %
- 30 % bis unter 50 %
- 50 % bis unter 70 %
- 70 % bis unter 90 %
- 90 % und mehr

2.2 Welche Herkunftsländer sind am häufigsten, am zweit- und am dritthäufigsten vertreten? *Bitte eintragen*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

2.3 Haben Sie in Ihrer Kita behinderte Kinder oder Kinder, die von Behinderung bedroht sind?

Wenn ja, wie viele? \_\_\_\_\_

### 3. Öffnungszeiten

3.1. Wie sind die Öffnungszeiten in Ihrer Kita?

\_\_\_\_\_

3.2. Wie waren die Öffnungszeiten?

Im Januar 2002:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Im August 2003:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 4. Einzugsgebiet

4.1. Wie weit erstreckt sich das Einzugsgebiet der Einrichtung?

unmittelbares Umfeld

unmittelbares Umfeld und andere Stadtteile

### 5. Leitungsstruktur

5.1. Wer ist der Träger Ihrer Einrichtung?

\_\_\_\_\_

5.2. Wie viele Kitas in Hamburg betreibt Ihr Träger?

\_\_\_\_\_

5.3. Ist Ihre Einrichtung eine Elterninitiative mit ehrenamtlichem Vorstand?

Ja  Nein

5.4. Bitte geben Sie Ausbildung, Wochenarbeitszeit sowie ggf. spezielle Aufgabenbereiche (z.B. Sprachförderung) des Leitungspersonals Ihrer Einrichtung an!

*Bitte tragen Sie in die Tabelle ein!*

	Ausbildung	Wochenarbeitszeit	spez. Aufgabenbereiche
Kita-Leitung			
stellvertretende Kita-Leitung			

5.5. Gab es seit August 2003 Veränderungen in der Leitung Ihrer Einrichtung?

Ja  Nein

5.6. Ist in Ihrer Einrichtung eine Hauswirtschaftsleitung tätig?

Ja  Nein

5.7. Gibt es in Ihrer Einrichtung...?

Fachverantwortliche (z.B. für Vorschularbeit, Sprachförderung, usw.)

Qualitätsbeauftragte

- Beiräte
  - ExpertInnen, und zwar
- 
- 

## **B. Kooperation mit den Eltern**

### **1. Zusammenarbeit mit den Eltern**

- 1.1. Welche Formen der Zusammenarbeit mit den Eltern gibt es grundsätzlich in der Einrichtung?

*Bitte kreuzen Sie an! (Mehrfachnennungen)*

- Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche
- Elternabende/Elternnachmittage
- (Einzel-)Elterngespräche
- Aufnahmegespräche
- Hausbesuche
- Sonstige Formen (z.B. Elternbriefe)

- 1.2. Wie oft finden Elterngespräche statt?

- pro Kind unregelmäßig bei Bedarf
- pro Kind regelmäßig mehrmals im Jahr
- pro Kind regelmäßig 2x im Jahr
- pro Kind regelmäßig 1x im Jahr
- pro Kind seltener

- 1.3. Wie oft finden Elternabende statt?

- pro Gruppe mehrmals im Monat
- pro Gruppe 1x im Monat
- alle Vierteljahr
- pro Gruppe 2x im Jahr
- pro Gruppe 1x im Jahr
- seltener

## 2. Elternmitarbeit

2.1. Welche Formen der Elternmitarbeit gibt es?

- Hilfe bei Ausflügen und Außenaktivitäten
- Unterstützung bei Festen
- Gestaltung des Außengeländes
- Eltern machen Eigeninitiierte Angebote
- Sonstiges

## 3. Elternmitsprache

3.1. Gibt es eine Elternvertretung?

- Ja  Nein

3.2. Gibt es andere Formen der Elternmitsprache?

- Ja  Nein

## 4. Beteiligung von Eltern ausländischer Herkunft

4.1. Wie viele Eltern ausländischer Herkunft beteiligen sich an...?

*Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an!*

Elternabenden/ -nachmittagen	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> einzelne	<input type="checkbox"/> mehrere	<input type="checkbox"/> die meisten
Elterngesprächen	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> einzelne	<input type="checkbox"/> mehrere	<input type="checkbox"/> die meisten
Aktivitäten in der Kita	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> einzelne	<input type="checkbox"/> mehrere	<input type="checkbox"/> die meisten
Elternvertretung	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> einzelne	<input type="checkbox"/> mehrere	<input type="checkbox"/> die meisten

4.2. Wie ist die Zusammenarbeit mit den Eltern seit dem Systemwechsel?

besser  gleich  schlechter

4.3. *Was hat sich seit dem Systemwechsel in der Zusammenarbeit mit den Eltern verändert?*

---

---

4.4. *Welche Veränderungen sind bezüglich einer Kundenorientierung seit dem Systemwechsel zu erkennen?*

---

---

---

4.5. *Welche Erwartungen richten Sie an die Eltern?*

---

---

---

4.6. *Welche Erwartungen richten die Eltern an Sie?*

---

---

---

4.7. Wie zufrieden sind Sie mit der Elternarbeit in Ihrer Einrichtung?

---

---

---

## C. Konzeption und Konzeptionsentwicklung

### 1. Pädagogische Konzeption

1.1. Gibt es ein schriftlich niedergelegtes pädagogisches Konzept?

Ja  Nein  Im Entstehen

Wenn ja, seit wann (Jahr)? \_\_\_\_\_

1.2. Wie ist das Konzept entstanden?

im Team  Verbandsebene  durch Externe

1.3. Enthält die Konzeption Aussagen zu...?

Bildung  Teamarbeit/Personalmanagement

Sprachförderung  Elternarbeit

Vorschularbeit  Stadtteilvernetzung

Integration von Behinderten Kindern  Öffentlichkeitsarbeit

Interkulturelle Begegnungen

1.4. Wie wird das Konzept z.B. im Alltag umgesetzt?

---

---

---

1.5. Wo sehen Sie Probleme und Grenzen des pädagogischen Konzeptes?

---

---

1.6. Gab es in den letzten zwei Jahren (2003/2004) Veränderungen der Konzeption?

Ja  Nein

Wenn ja, in welchen Bereichen?

Bildung  Teamarbeit/Personalmanagement

Sprachförderung  Elternarbeit

Vorschularbeit  Stadtteilvernetzung

Integration von Behinderten Kindern  Öffentlichkeitsarbeit

Interkulturelle Begegnungen

1.7. Wie zufrieden sind Sie mit dem pädagogischen Konzept Ihrer Einrichtung?

---

---

## 2. Qualitätsmanagement

2.1. Gibt es ein Konzept für Qualitätsmanagement?

Ja  Nein

2.2. Gab es in den letzten zwei Jahren Veränderungen bezüglich des Qualitätsmanagements?

---

---

2.3. Gibt es in ihrer Kita eineN QualitätsbeauftragteN?

Nein

Ja

2.4. Wie zufrieden sind Sie mit dem Qualitätsmanagement Ihrer Einrichtung?

---

---

### 3. Vernetzung

3.1. Welche Kooperationsformen bestehen mit anderen Einrichtungen, Initiativen, Vereinen, Funktionsträgern?

---

---

---

### 4. Öffentlichkeitsarbeit

4.1. Welche Angebote und Maßnahmen gibt es?

	auf Deutsch	andere Sprachen	Seit wann?
Flyer			
Internetpräsenz			
Aktionen			
Tag der offenen Tür			
Pressearbeit			

## D. Personalmanagement

### 1. Hauptamtliches pädagogisches Personal

1.1. Wie setzt sich das pädagogische Personal in Ihrer Einrichtung zurzeit zusammen?

*Bitte füllen Sie die Spalten a) bis d) der Tabelle aus!*

- a) Wie viele SozialpädagogInnen, ErzieherInnen und pädagogische AssistentInnen sind in der Kita angestellt? Wie viele andere pädagogische Fachkräfte arbeiten in der Einrichtung?
- b) Wie gestaltet sich der Umfang der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten?
- c) Sind die Verträge befristet?
- d) Welcher Herkunft sind die pädagogischen Fachkräfte?

*Bitte geben Sie jeweils die Anzahl an!*

a) Anzahl	b) Umfang der vertraglich festgelegten Arbeitszeit	c) Vertragsdauer	d) Herkunft der pädagogischen Fachkräfte
___ SozialpädagogInnen	___ in Vollzeit ___ in Teilzeit ___ geringfügig beschäftigt	___ unbefristet ___ befristet beschäftigt	___ deutscher Herkunft ___ ausländischer Herkunft
___ ErzieherInnen	___ in Vollzeit ___ in Teilzeit ___ geringfügig beschäftigt	___ unbefristet ___ befristet beschäftigt	___ deutscher Herkunft ___ ausländischer Herkunft
___ pädagogische AssistentInnen	___ in Vollzeit ___ in Teilzeit ___ geringfügig beschäftigt	___ unbefristet ___ befristet beschäftigt	___ deutscher Herkunft ___ ausländischer Herkunft
___ andere pädagogische Fachkräfte	___ in Vollzeit ___ in Teilzeit ___ geringfügig beschäftigt ___ Honorarkräfte	___ unbefristet ___ befristet beschäftigt	___ deutscher Herkunft ___ ausländischer Herkunft

1.2. Treten durch die Befristung von Verträgen Probleme auf?

Ja  Nein

1.3. Wird es in absehbarer Zeit Veränderungen im Personaleinsatz (z.B. durch veränderte Arbeitszeiten, veränderte Teamzusammensetzung) geben?

Ja  Nein

1.4. Sind BürgerInnen als ehrenamtliche HelferInnen tätig?

Ja  Nein

1.5. Sind Zivildienstleistende oder Personen, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren in Ihrer Einrichtung beschäftigt?

Ja  Nein

1.6. Wurden seit dem Systemwechsel andere Arbeitszeiten in Ihrer Kita eingeführt?

Wenn ja, in welcher Weise?

---

---

Wenn nein: Denkt der Träger über veränderte Arbeitszeitmodelle nach?

Wenn ja, über welche?

---

---

1.7. Gab es auf Grund des Systemwechsels in Ihrer Einrichtung Kündigungen oder Neueinstellungen des pädagogischen Personals?

Wenn ja, welcher Art und zu welchem Zeitpunkt?

1.7.1. Betriebsbedingte Kündigungen

---

---

---

1.7.2. Änderungskündigungen

---

---

---

1.7.3. Neueinstellungen

---

---

---

1.8. Wie gehen Sie damit um?

---

---

1.9. Was hat das für die pädagogische Arbeit in Ihrer Einrichtung bedeutet?

---

---

**2. Fortbildung, Beratung, Supervision**

2.1. Wurden im letzten Jahr von den pädagogischen MitarbeiterInnen Fortbildungen in Anspruch genommen?

Ja  Nein

2.2. Wurde im vergangenen Jahr Supervision/Praxisreflexion angeboten?

Ja  Nein

2.3. Gab es Veränderungen in den Inhalten der Fortbildungen im Kita-Jahr...?

2002/2003

---

---

2003/2004

---

---

2.4. Gibt es seit dem Systemwechsel Veränderungen der Häufigkeit von Fortbildungen?

mehr

gleich viele

weniger

2.5. Wie werden die Fortbildungsinhalte in den Kita-Alltag integriert?

---

---

---

2.6. Wie haben Sie sich auf den Systemwechsel vorbereitet?

---

---

2.7. Hat ihr Träger zum Systemwechsel Schulungen angeboten?

Ja  Nein

2.8. Wie zufrieden sind Sie mit den Fortbildungsmaßnahmen Ihres Trägers bezüglich des Kita-Gutschein-Systems?

---

---

### 3. MitarbeiterInnengespräche

3.1. Finden in Ihrer Einrichtung regelmäßig Teambesprechungen statt?

Ja  Nein → *bitte weiter zu C*

↓

Wenn ja, wie häufig?

Im <i>Gesamtteam</i>	In den <i>Bereichs-/Gruppenteams</i>
<input type="radio"/> ad hoc, unregelmäßig	<input type="radio"/> ad hoc, unregelmäßig
<input type="radio"/> regelmäßig mehrmals die Woche	<input type="radio"/> regelmäßig mehrmals die Woche
<input type="radio"/> regelmäßig 1x in der Woche	<input type="radio"/> regelmäßig 1x in der Woche
<input type="radio"/> regelmäßig mehrmals im Monat	<input type="radio"/> regelmäßig mehrmals im Monat
<input type="radio"/> regelmäßig 1x im Monat	<input type="radio"/> regelmäßig 1x im Monat
<input type="radio"/> Seltener	<input type="radio"/> Seltener

3.2. Gibt es in Ihrer Kita Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnengespräche?

Ja  Nein

3.3. Welche Art von MitarbeiterInnengesprächen gibt es in Ihrer Kita?

Zielvereinbarungsgespräche

Kritikgespräche

Fehlzeitengespräche

Sonstige

3.4. *Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements an Sie als Kita-Leitung für Ihre berufliche Praxis?*

---

---

---

3.5. Wie haben Sie sich auf die veränderten Anforderungen vorbereitet?

---

---

---

3.6. *Was fiel Ihnen schwer?*

---

---

---

3.7. *Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Ihre berufliche Zukunft?*

---

---

---

3.8. *Machen Sie sich um Ihren eigenen Arbeitsplatz Sorgen?*

---

---

---

3.9. *Wo sehen Sie sich beruflich in fünf Jahren?*

---

---

---

3.10. *Welches sind ihre wichtigsten beruflichen Ziele?*

---

---

---

3.11. *Haben sie sich verändert?*

---

---

---

#### **4. Soziodemographische Angaben**

Zum Abschluss hätte ich gerne noch einige Angaben zu Ihrer Person.

4.1. Wie alt sind Sie? \_\_\_\_ Jahre

4.2. Wie lange arbeiten Sie schon in der Leitung einer Kita? \_\_\_\_ Jahre

4.3. Haben Sie noch andere Berufsausbildungen?

---

4.4. Geschlecht? ♀ ♂

## Transkription Kita A

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41

**I:** Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Sie als Kita-Leitung für Ihre berufliche Praxis?

**A:** Für mich persönlich bedeutet es eigentlich, dass ich sehr viel mehr im Büro mich aufhalte, als ich es früher getan habe, dass meine Arbeit auch sehr viel strukturierter laufen muss, ich bin auch sehr viel mehr Zeitmanagement für mich beinhaltet, diese Wichtige von dem Unwichtigen zu teilen, und immer auch dahin zu spüren, was ist da eigentlich los in meiner Einrichtung, wo brennt's. Und verdammt diese blöden Zahlen in meinem Kopf, Zahlen und Gutscheine, auch nachts, das klingt so blöd, aber nachts auch manchmal nicht mehr schlafen zu können, auch wenn ich noch so gut versuche, dass nicht an mich ranzulassen. Und ich weiß nicht, wo ich mir die Kinder holen soll und ich weiß nicht, wieso ne andere Einrichtung 500 Meter weiter eine neue Elementargruppe aufmacht. Ich versteh es nicht, also wir die keine Gutscheine kriegen, was machen die anders als wir, wo hapert's hier? Ist da zuwenig Öffentlichkeitsarbeit, renn ich zuwenig rum, bei .. ich weiß es nicht. Also, das ist so manchmal holt mich die Realität dann halt ein in meinem Leben.

**I:** Wie haben Sie sich auf die veränderten Anforderungen des Personalmanagements vorbereitet?

**A:** Also ich hätte gedacht, ich hätte mich gut vorbereitet, weil ich an Fortbildung teilgenommen habe, und eigentlich auch würde ich sagen, diesen diesen Wechsel von „Nicht Gutschein-System“ dem auf „Gutschein-System“ eigentlich elegant hingelegt habe. Ich würde nicht sagen, dass ich ne Punktlandung hingelegt habe, aber ich bin auch nicht auf die Nase gefallen. Der Einbruch hier in unserm Haus kommt erst mit dem .. mit dem veränderten Lebensumfeld, also wie gesagt, wenn hier keine Kinder mehr kommen, und unsere Einrichtung ist eben halt in Wohnunterkünften, dann haben wir natürlich/ kommen einige Eltern nicht, weil hier vielleicht viele Kinder hier waren, die zu viele dunkle Haare hatten. So das ist diese Mischung hinzukriegen, in einer Einrichtung, manche/ ich habe jetzt ein Elternteil hier gehabt, die sich die Einrichtung angeguckt haben, die gerne ein Hort- und ein Krippenkind bei uns abgeben und waren überrascht, dass es hier uns gibt und wir sind seit 1992 hier, wo sie sagten: Wir hätten gehört, hier seien so viele Ausländer, türkische Kinder. Da kann dann auch nichts gegeben für.

**I:** Was fiel dir schwer? Bei den veränderten Anforderungen und bei der Umstellung?

**A:** Ich/ was mir sehr schwer fiel, ist zum Beispiel Prognosen zu stellen, ich kann keine Prognosen stellen, über das was kommen wird, weil das weiß ich nicht. Ich kann nicht, ich kann so schlecht in die Zukunft gucken, und immer wenn ich denke: Oh Gott, das Ende der Fahnenstange ist erreicht, dann gibt's ein kurzen Aufwind, dann denk ich: Ja, jetzt wir sind wieder da, wir haben's gepackt, wir haben unsere Stunden im Griff, wir haben unsere Kinder im Griff, wir haben die Zahlen im Griff, machen was, tun was, ist auch alles richtig, aber es reicht nicht, die Eltern an uns zu binden, weil die dann ganz plötzlich eine neue Wohnung haben, oder sie entscheiden sich ganz plötzlich, ihre Kinder in die Vorschule zu geben. Und das ist genau das, was ich nie vorhersehen kann.

42 **I:** Was bedeuten die  
43 veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Deine berufliche Zukunft?

44 **A:** Also, ich  
45 glaube, dass ich eigentlich, also für mich selber glaube ich, mein Schwerpunkt muss eigentlich  
46 noch mehr in dieses: Wie mach ich, wie profiliere ich mich mit welchen Sachen, wie schaff ich es,  
47 gegen eine Vorschule zu konkurrieren, obwohl wir gut mit der Schule zusammenarbeiten, ist sie  
48 nach wie vor ein Konkurrent für uns. Muss ich mein Profil überarbeiten, ist es, ist es das Profil, ist  
49 unser Profil eben halt nicht mehr die Integration oder die Aufnahme von ausländischen Kindern, ist  
50 unsere/ muss unsererer Schwerpunkt ein anderer sein, was wir in all den Jahren immer/ deswegen  
51 wir ja überhaupt entstanden sind, war ja die Geschichte oder akzeptiere ich es einfach, dass wir  
52 hier ein Hortbereich, ein Hortkindergarten werden, der mit wenig Personal viel leisten wird, bloß in  
53 den Ferien immer die Schwierigkeiten kriegt und am zusammenbrechen sein wird, oder werde ich  
54 das/ oder werde ich mich von den ganzen sogenannten Elementarkindern verabschieden oder ist  
55 es einfach/ wird es einfach unser Profil sein, von jeden ein bisschen anzubieten. Ist es so wie es  
56 ist? Oder entweder gibt es in dem einem Bereich, gibt es mehr Schulkinder in einem Jahr und dann  
57 gibt es in 3 Jahren vielleicht mehr Krippenkinder und dann/ ich kann nicht wissen wie Bedarf ist  
58 und ich weiß nicht, wie Eltern Lust haben, Kinder in die Welt zu setzten, und ich glaube halt, dass  
59 es nur meine Aufgabe sein muss, noch mehr meine Kollegen aufzufangen/ sie freundlicherweise,  
60 vielleicht auch mich selber nach dem Motto der letzte macht das Licht aus. Also, ich will hier gar  
61 keine Weltuntergangsstimmung verbreiten, aber ich glaube, dass es einfach/ wir sind im Moment  
62 wieder an einer Phase unseres Teils angelangt.

63 **I:** Machst Du Dir um Deinen eigenen Arbeitsplatz  
64 Sorgen?

65 **A:** Ja, mach ich mir! Ganz klar! Ich werde zwar die Letzte sein, die das Licht ausmacht, aber  
66 ich mach mir um meinen eigenen Arbeitsplatz Sorgen, ich mach mir vor allem um meine  
67 Stundenzahl Sorgen, weil ich die auch ganz klar immer sehe vor Augen, welche Gutscheine was  
68 bringen. Frag mich nicht, wo ich mich in fünf Jahren sehe! Ich bin leider noch zu jung für die Rente.  
69 ((beide lachen)) Ich weiß nicht, wo ich in fünf Jahren sein werde.

70 **I:** Welches sind Deine wichtigsten  
71 beruflichen Ziele?

72 **A:** Also, meine wichtigsten beruflichen Ziele ist eigentlich diese Einrichtung hier am  
73 Laufen zu halten. Arbeitsplatzsicherung für meine Kollegen, das heißt nicht, dass es nicht auch mal  
74 wieder um Stundenreduzierung geht, aber dass sie eine Arbeitsgrundlage haben. Und ich glaube,  
75 dass ich ganz viel lernen muss, präsent im Stadtteil zu sein. Ich weiß noch nicht genau, wie ich das  
76 hinkrieg, und Öffentlichkeitsarbeit ist, ich meine, immer ein persönlicher Schwachpunkt von mir  
77 gewesen, weil ich das in meinem beruflichen Laufbahn nicht unbedingt lernen habe müssen. Diese  
78 Öffentlichkeitsarbeit, ich weiß auch nicht, ob meine Vorgängerin es besser hingelegt hätte, das  
79 kann ich nicht sagen, aber/ und ich weiß auch nicht, ob die anderen, die anderen  
80 Einrichtungskollegen, ob die ihre Öffentlichkeitsarbeit immer so genial hinkriegen oder ob die  
81 einfach nur sich wunderbar verkaufen können, in Form von, dass sie ihre Elterngespräche, so  
82 Aufnahmegespräche von den Kindern/ nimmst du das alles auf?

83 **I:** Ja

84 **A:** dann so führen, dass sie ihn

85 einfach das, was die Eltern hören wollen, ihnen erzählen können. Vielleicht kann ich einfach/ oder

86 vielleicht wäre ich auch kein genialer Autoverkäufer, aber vielleicht bin ich auch kein guter

87 strategischer Verkäufer.

88 **I:** Das wäre sozusagen ein berufliches Ziel, da noch mal drauf zu gucken?

89 **A:** Ja, da muss ich unbedingt ein Fokus drauf setzten, zum Thema Öffentlichkeitsarbeit oder

90 Darstellung.

91 **I:** Haben Sich Deine beruflichen Ziele verändert?

92 **A:** Ja, ganz klar. Ganz klar, während ich

93 am Anfang immer sehr viel Wert auf das pädagogische Konzept gelegt habe, machen wir da in der

94 pädagogischen Arbeit alles richtig, das was sie Eltern wollen, ist es das, wo wir denken, wo wir gut

95 zurechtkommen, was uns auch Spaß macht, ja, das ist nach wie vor das richtige Konzept, die

96 offene Arbeit aber, es wird/ die Darstellung ist so wichtig geworden.

## Transkription Kita B

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41

**I:** Was bedeuteten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements an Sie als Kita-Leitung für Ihre berufliche Praxis?

**B:** Ja dass natürlich Sozialpädagogik als Ausbildung zwar sehr schön ist, aber man irgendwo auch ein Verhältnis haben muss zu Ressourcen und zur Wirtschaftlichkeit, dass wir alle verstärkt jetzt auch, ja auf dem Markt jetzt eben halt auch auftreten müssen in welcher Form auch immer in Richtung Öffentlichkeitsarbeit jetzt, ne? Das ist ganz klar und ja dass also zur Sozialpädagogik jetzt also zum Umgang mit Kindern, Entwicklung von Kindern, Beobachten eben halt, dieser Bereich des Managements teils eben dazu gekommen ist. Und natürlich auch, ich sag mal, vor 20 Jahren kein Thema war, ist eben halt der Umgang mit dem Computer, das ist ganz klar, da sind also viele neue Anforderungen gekommen jetzt und Gutscheineingabe und also auch viel Verwaltungstätigkeiten, jetzt in anderer Form, also nicht unbedingt jetzt mehr Verwaltungsarbeit in anderer Form, natürlich auch Qualifizierter. Der PC hilft uns schon sehr viel weiter, aber es ist eben halt anders geworden.

**I:** Wie haben Sie sich auf die veränderten Anforderungen vorbereitet?

**B:** Wir sind alle fortgebildet worden, wir haben alle eine Managementausbildung bekommen, den Umgang mit Computern gelernt und natürlich auch alles was mit Eingaben in den Computer zu tun hat, da haben wir ganz viele Fortbildungen auch bekommen, ja dass also letztendlich jede Kita-Leitung eben halt und auch Leitungsvertretung und auch ja etliche Hauswirtschaftsleitungen, noch nicht alle, auch eben halt sich qualifiziert haben, dass sie eben halt damit umgehen können. Weil ohne PC kann man nicht mehr als Kita-Leitung arbeiten.

**I:** Was fiel Ihnen schwer? Bei den veränderten Anforderungen und bei der Umstellung?

**B:** Also die Umstellung jetzt zum Kita-Gutscheinsystem an sich fiel mir nicht schwer. Das/ also ich kann da auch gut mit zurechtkommen, mit diesen Anforderungen, die jetzt gekommen sind durch das Gutscheinsystem, also psychisch gesehen war das für mich am schwersten jetzt das hinnehmen zu müssen eben halt Kollegen, die Kita eben halt verlassen, das hat sehr viele Probleme gemacht und das sind also so Anforderungen letztendlich, die ja für Sozialpädagogen neu sind und auch natürlich auch ja einen auch traurig machen, weil die Kolleginnen wollten nicht gehen. Und das eben halt denn so hinzubekommen, sodass man wieder zu einer hohen Arbeitszufriedenheit kommt, das ist eben halt wichtig und was mir auch schwer gefallen ist, war eben dass der die Umstellung des Kita-Gutscheinsystems jetzt gleichzeitig mit Veränderungen in der Schule stattgefunden haben, also wir haben zuerst einen sehr großen Einbruch erlebt, Rückgang von Kinderzahlen also, das war nicht mehr sehr lustig, so, das war wirklich so/ dass wir auch/ dass uns das Geld gefehlt hatte, dass die Kinderzahl massiv runter gegangen ist, weil wir konnten nicht mehr konkurrieren, weil die Vorschule der Schule war zu dem Zeitpunkt kostenlos und hat eine längere Betreuungszeit als wir bieten konnten und erst jetzt, wo wir also praktisch die gleichen Gebühren haben, wenn man so will, mit Mittagessen jetzt, die Schule, Vorschule bietet ja nicht mit dem Mittagessen jetzt so an, aber wenn man jetzt die Relation sieht oder so ist ja die

42 Betreuungs/ das Betreuungsgeld der Vorschule ähnlich wie von dem Geld, was die Eltern für die  
43 Kita halt bezahlen müssen und seitdem das ist, haben wir auch in Wilhelmsburg so gut wie gar  
44 keine Abmeldung für die Vorschule. Das ist also für uns natürlich/ und hat ganz viel ausgemacht,  
45 weil die Eltern wollten die Kinder gar nicht weggeben. Die Qualität ist bei uns immer schon gut  
46 gewesen, aber wenn man zum Nulltarif die Betreuung in der Schule eben halt hat, Vorschule der  
47 Schule natürlich, und in der Kita eben halt bezahlen muss, das ist ganz klar, für ein kürzeres  
48 Zeitangebot auch noch dann haben sich die Eltern entschieden, die Kinder in die Vorschule zu  
49 geben und das ist jetzt nicht mehr der Fall. Da ist die Leitung nicht gerade fröhlich, wenn man da  
50 sieht, Kinder, obwohl man nichts dafür kann, abgemeldet werden und das hat ja/ das schafft ja  
51 Ängste bei einem, wenn es finanziell nicht läuft, wenn man immer gucken muss: Reicht das Geld,  
52 die Leute beschäftigen zu können, dann muss man eben halt jetzt den Bedarf jetzt so zur Freigabe  
53 melden. Das ist natürlich nicht toll, das sind schon Probleme, aber da müssen wir jetzt im Moment  
54 durch und im Moment haben wir Ruhe, wir haben gut Geld und können jetzt auch wieder  
55 Renovierungsdinge auch wieder in Angriff nehmen so und Räume streichen, weil das Geld durch  
56 die Gutscheine jetzt so bei uns vorhanden ist .. ja.

57 **I:** Was bedeuten die veränderten Anforderungen  
58 des Personalmanagements für Ihre berufliche Zukunft?

59 **B:** ((Pause/ 5s)) Ja eigentlich ich bin  
60 Sozialpädagogin, ja also es gibt da natürlich auch Veränderungen, ja also jetzt auch also geguckt  
61 wird, wie arbeitet die Kita-Leitung. Es gibt auch mit der Leitung Zielvereinbarungsgespräche, die  
62 auch natürlich von den Vorgesetzten auch mit kontrolliert werden, ob die Kita-Leitung eben halt ja  
63 den Anforderungen entsprechen.

64 **I:** Machen Sie Sich um Ihren eigenen Arbeitsplatz sorgen?

65 **B:** Nein.

66 **I:** Wo sehen Sie Sich beruflich in fünf Jahren?

67 **B:** Es kann natürlich sein, dass sich der ganze Markt in  
68 Hamburg jetzt weiter öffnet, das kann passieren jetzt, dass also auch andere Träger oder so  
69 spezielle Angebote anbieten, also ich sehe mich immer in Bewegung. Ich sehe mich immer  
70 marktbeobachtend und guckend welche Angebote eben halt andere anbieten, was kann ich eben  
71 halt tun jetzt um ne möglichst qualifizierte Zufriedenheit zu erreichen und es kann auch sein, dass  
72 im Laufe der Zeit und zwar das passiert, dass wir ebenfalls längere Öffnungszeiten überlegen  
73 müssen, wenn Verkäuferinnen auf dem Markt sind, die ihre Kinder länger als bis Uhr betreut haben  
74 müssen, dann kann das auch für uns sein, dass wir drüber nachdenken müssen, auch Angebote  
75 zu verändern. Aber das ist eben halt alles in der Diskussion und das muss man eben halt sehen.  
76 Wie gesagt, das kann in fünf Jahren auf uns zukommen und eben halt auch in Richtung  
77 Elternarbeit und Elternberatung, vielleicht auch ne ganz andere Elternarbeit vielleicht jetzt wieder  
78 Elternschulung auch Zusammenarbeit jetzt wieder zwischen Elternschulen, dass die vielleicht mehr  
79 auch ins Haus mal reinkommen. Also solche Veränderungen, die können aufkommen und ja man  
80 muss eben sehr flexibel auf den Markt reagieren.

81 **I:** Welches sind Ihre wichtigsten beruflichen Ziele?

82 **B:** Ja eine gute Qualität des Hauses zu gewährleisten. Mich eben auch immer halt auf dem

83 Laufenden zu halten und eben halt ne Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern zu erreichen und  
84 dass die Kinder sich eben auch wohl fühlen. ((lacht)) Das darf man ja bei allem Management nicht  
85 vergessen.

86 **I:** Haben Ihre Ziele sich verändert?

87 **B:** Also ich hab immer versucht eben halt, eine gute  
88 Qualität eben auch halt weiterzuentwickeln und hab mich immer versucht, auch fortzubilden. Nicht  
89 nur versucht, sondern es auch getan .. ja.

## Transkription Kita C

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41

**I:** Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagement an Dich als Kita Leitung für Deine berufliche Praxis?

**C:** Mehr Arbeit, auf jeden Fall. ... Mehr Öffentlichkeitsarbeit. Genau das, was wir halt noch alles so obendrauf machen, wenn du halt so in deiner festen Arbeitszeit drin bist und jetzt noch extra irgendwie organisatorische Stunden hast, dann machst du deine ganze Vorbereitung zu Hause und alles andere halt hinten dran.

**I:** Wie hast Du Dich darauf vorbereitet?

**C:** Wir besprechen die organisatorischen Sachen auf dem Elternabend viel. Also Rücksprache halten was ist zu tun und verteilen halt auch die Aufgaben natürlich, aber einiges ist einfach sinnvoll, dass ich das mache, weil sonst ist das wieder/ dann sagt's der eine und dann der andere und dann kommt's wieder zu mir und man muss es dann doch noch wieder klären und dann doch noch mal absprechen. Also zum Beispiel, wir hatten eigentlich das Amt der neuen Eltern, die Einstellung, aber das ist einfach sinnvoll, dass ich das mache, mit den auch rede irgendwie, weil jetzt einfach die Elternarbeit so da ist. Insofern ist das auch manchmal vielleicht einfacher, weil ich das mach. Wenn man ein Ansprechpartner hat.

**I:** Was fiel Dir schwer bei den veränderten Anforderungen und bei der Umstellung?

**C:** Manchmal ist es halt schwer, wenn du dann noch so Gespräche führen musst, wenn du dann neue Eltern hast. Das du das dann noch mal schnell machst, ich fang meistens früher an zu arbeiten.

**I:** Was bedeutet das für Deine berufliche Zukunft?

**C:** Ich könnte mir vorstellen, dass ich vielleicht irgendwann sage, ich möchte vielleicht irgendwann etwas weniger arbeiten. Über kurz oder lang.

**I:** Machst Du Dir um Deinen eigenen Arbeitsplatz Sorgen?

**C:** Nein.

**I:** Wo siehst Du Dich beruflich in fünf Jahren?

**C:** Hoffentlich immer noch hier, selbst mit Stunden reduziert, das ist einfach total schwer. Ich war jetzt/ zwischendurch hab ich mich auch beworben und versucht, einen Job zu kriegen, als ich hier noch nicht gearbeitet habe. Das wäre wirklich unrealistisch, wenn ich sagen würde, ich bekomme noch irgendwo einen anderen Job. Es ist einfach total schwierig. Alleine schon mit fünf Kindern an den Hacken, da will einen sowieso niemand haben. Da denken die dann auch, die sind alle krank ständig und man kriegt das nicht hin von der Organisation.

**I:** Was sind Deine wichtigsten beruflichen Ziele?

**C:** Dass es den Kindern gut geht und dass sich die Eltern hier wohlfühlen.

42 **I:** Haben die Ziele sich verändert?

43 **C:** Nein.

## Transkription Kita D

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41

**I:** Was bedeuteten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Dich als Kita-Leitung für Deine berufliche Praxis?

**D:** Für mich hat sich ja nicht so viel verändert, weil ich überhaupt erst als Kita-Leitung eingestiegen bin, als das Gutscheinsystem/ ne, ich war schon vorher da, aber da war das schon im Laufen. Da liefen schon die Vorbereitungen, von daher kenne ich Kita-Leitung im Sinne von pädagogischer Leitung, das habe ich überhaupt nie kennen gelernt. Das habe ich nur kennen gelernt von Erzählen von anderen sozusagen aber nicht ich persönlich.

**I:** Wie hast Du Dich auf die veränderten Anforderungen vorbereitet?

**D:** Bei meinem vorherigen Träger da wurde viel an Vorbereitung gemacht. Erst einmal war die Abteilungsleitung sehr gut informiert und vorbereitet und der Paritätische ebenfalls und dann gab es ne enge Zusammenarbeit mit dem Paritätischen und das hat für uns bedeutet, Kalkulationsprogramme gab es und zwar intern und auch vom Paritätischen. Die ganze politische Ebene wurde für uns aufgearbeitet und runtergebrochen in die einzelnen Häuser. Erzählt, worum geht es, was für Konsequenzen wird es haben. Das gleiche für Personal, was wird es personaltechnisch bedeuten, wie viel Stellen werden uns verloren gehen. Also da gab es eine sehr gute Vorbereitung, bis hin zu extra Geldern vom Paritätischen für in irgend'ner Art wie auch immer geartete Supervision, Teamentwicklung sowohl für Leitung als auch fürs Team. Dafür gab es zirka 500 Euro fürs Haus.

**I:** Was fiel Dir schwer? Bei den veränderten Anforderungen und bei der Umstellung?

**D:** Was mir schwer viel, würde ich sagen, ist einmal natürlich, Personal kündigen zu müssen oder ja sich von Personal verabschieden zu müssen und dabei immer an eine Sozialauswahl gebunden zu sein und die Diskrepanz zwischen weniger Personal haben, aber nach außen hin ein Stück weit vorspielen unsere Qualität wird immer besser, besser, besser. Was de facto gar nicht sein kann.

**I:** Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Deine berufliche Zukunft?

**D:** Für meine persönliche berufliche Zukunft erst mal nichts. Für mich war es ja/ man kann es sagen, für mich war es ne Chance, sonst hätte ich diese zweite Stelle hier überhaupt gar nicht antreten können, weil ich mich in ein neues System eingearbeitet hab, dass mich dann dazu befähigt hat, in der heutigen Zeit Kita-Leitung zu sein.

**I:** Machst Du Dir um Deinen eigenen Arbeitsplatz Sorgen?

**D:** Nein

**I:** Wo siehst Du Dich beruflich in fünf Jahren?

**D:** Wo sehe ich mich beruflich in fünf Jahren? Also optimal, mir würde ganz gut gefallen, in eine Stelle an einer Fachhochschule Dozentin zum Beispiel. Da gab es letztens eine schöne Stelle in Landshut, aber Landshut. Für die Stelle wäre ich noch gependelt bis ins Rheinland.

42 Wirklich eine Sozialarbeiterin an der Fachhochschule in Landshut. Was soll ich denn in Bayern. Da  
43 kannst Du doch nicht mehr pendeln oder so was.

44 **I:** Welches sind Deine wichtigsten beruflichen  
45 Ziele?

46 **D:** Meine wichtigsten beruflichen Ziele? Das ist für mich in erster Linie, dass ich einen Beruf  
47 habe, wo ich mich weiterentwickeln kann, das ist/ Weiterentwicklung, würde ich sagen, ist für  
48 mich'n Ziel und gerne auch verbunden damit mal mehr Gehalt zu verdienen. Aber vor allen Dingen  
49 Weiterentwicklung.

50 **I:** Haben sich Deine beruflichen Ziele verändert?

51 **D:** Nee, die sind für mich persönlich  
52 schon immer so gewesen, also das mit dem Gehalt ist ein bisschen flapsig, aber das mir mein Job,  
53 das was ich mache, eine permanente Weiterentwicklung ermöglicht, sollte im optimalen Fall.

## Transkription Kita E

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41

**I:** Was bedeuteten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements an Dich als Kita-Leitung für Deine berufliche Praxis?

**E:** ((Pause/ 15s)) Ja Delegation ich muss einige Sachen delegieren und natürlich dann Mitarbeiterinnen zu befähigen, diese Aufgaben wahrzunehmen. Nach den letzten Sparmaßnahmen haben wir allerdings von diesen Delegationen wieder was zurückgenommen in den Leitungsbereich, weil das einfach nicht machbar war und zum Beispiel auch so die Aufnahmegespräche und alles was damit zusammenhängt. Das hatten wir vorher delegiert an die Erzieherinnen, weil wir gesagt haben Mensch, das ist da auch am besten angesiedelt, die sollen da auch schließlich mit den Eltern kommunizieren und sollen wissen, was da im Hintergrund sich abspielt, aber das, was den ganzen formalen Kram angeht, bei den Neuzugängen, Neuaufnahmen, das haben wir also zurückgeholt.

**I:** Wie hast Du Dich auf die veränderten Anforderungen vorbereitet?

**E:** Ja einmal durch diese Fortbildungen und durch straffere Organisationen. Vieles formalisiert mit ja nennen wir das mal Formularen und strukturellen Änderungen, wie dann Abläufe besser organisiert haben ja, das war ziemlich allgemein jetzt gesagt.

**I:** Was fiel Dir schwer? Bei den veränderten Anforderungen und bei der Umstellung?

**E:** Was mir schwer fiel? Ja was schwer fällt, ist eigentlich sich zurückzunehmen und zu reduzieren, was die Aufgabenwahrnehmung, die intensive Aufgabenwahrnehmung angeht, da muss man doch sehr stark reduzieren und seine Ansprüche auch so'n bisschen zurückschrauben, weil einfach nicht mehr alles in dem Umfang und der Intensität, wie man das selber gerne hätte durchführbar ist. Das fällt schwer nach wie vor. Da immer wieder neu drüber nachzudenken und zu sagen, nee das schaffen wir so nicht, wir müssen doch sehen, dass wir da schneller mit fertig werden, andere Formen wählen, Organisationsformen klarzukommen .. ja.

**I:** Was bedeuten die veränderten Anforderungen des Personalmanagements für Deine berufliche Zukunft?

**E:** Ja soviel Zukunft ist da ja gar nicht mehr bis zum Rentenalter, aber was so die berufliche Zukunft angeht, wird sich sehr viel mehr jetzt formalisieren, die Pädagogik spielt sich nur noch als Steuerungsmechanismus ab, die Erzieherinnen werden sicherlich nicht mehr in dem Umfang selber tätig werden können, sondern sich mehr im Hintergrund halten. Ich nehme mal so'n praktisches Beispiel, das, was man vielleicht unter dem Begriff Lernwerkstadt schon kennt, dass die Kinder also Material zur Verfügung bekommen und mit dem sie sich beschäftigen und die Erzieherinnen eigentlich nur den Beobachtungsposten bezieht um nachzusteuern und die Vorbereitung macht, um nachzusteuern und nicht mehr selber so Bastelangebote durchführt sondern die Kinder da selber ranführt. Als Zeitersparnis.

**I:** Machst Du Dir um Deinen eigenen Arbeitsplatz Sorgen?

42 **E:** Also was den  
43 Leitungsbereich angeht, da wird noch mal erheblich reduziert werden und je nach Größe der  
44 Einrichtung werden das mittel- oder langfristig keine Vollzeitarbeitsplätze mehr werden. Das auf  
45 jeden Fall.

46 **I:** Wo siehst Du Dich beruflich in fünf Jahren?

47 **E:** Ich habe ja nur noch drei Jahre, aber wenn  
48 ich das jetzt mal auf andere übertrage, die noch längerfristig haben, denke ich schon, dass die im  
49 Leitungsbereich weitermachen was da so an Leitungsaufgaben noch Personal erfordert.  
50 Haupttätigkeit wird wohl die Arbeit am PC sein, um also vielleicht Berichte zu verfassen, um also  
51 das abzuspeichern, was von den Erzieherinnen geliefert wird und ansonsten denke ich schon,  
52 insofern man noch Vollzeit beschäftigt sein mag, wird sich auch viel in der direkten/ ja Arbeitsfeld  
53 der Erzieherinnen abspielen. Ich denke, dass auch/ na ja, das ist natürlich schwer zu sagen, ob es  
54 überhaupt Sozialpädagogen noch im Leitungsbereich eingestellt werden langfristig, da ist der  
55 Kostendruck und deswegen sehe ich das noch nicht so, dass Sozialpädagogen Leitungsstellen in  
56 den Kitas besetzen werden. Ein bisschen reduziert und vielleicht so eine Kombination gemacht  
57 wird, dass ein Sozialpädagoge dann für mehrere Einrichtungen zuständig ist in der  
58 Leitungstätigkeit und denn darunter noch andere Leitertätigkeiten praktiziert werden von  
59 Erzieherinnen wahrgenommen werden, die weitaus billiger sind.

60 **I:** Welche sind Ihre wichtigsten  
61 beruflichen Ziele?

62 **E:** ((Pause/ 10s)) Das ist natürlich/ unter diesen Aspekt muss man auch schon  
63 wieder Abstriche machen. Mein berufliches Ziel war ja ursprünglich dann für die Kinder da zu sein  
64 und das, was also die Bedarfe Bedürfnisse der Kinder angeht, umfassend den Bedürfnissen  
65 nachzukommen. Dann schon aber auch in der Leitungsbereich gut zu organisieren, dass das alles  
66 strukturiert abläuft. Also meine Vorstellung war schon so'n bisschen mehr, den Unterbau für diese  
67 pädagogische Arbeit zu konstruieren und ja auch weiterzuentwickeln und daran zu arbeiten, dass  
68 verschiedene Aufgaben dann leichter von der Hand gehen und man nicht auf die Launen des  
69 Alltags angewiesen ist, das besser in den Griff zu kriegen.

70 **I:** Haben Sie Ihre beruflichen Ziele  
71 verändert?

72 **E:** Die Ziele haben sich verändert. Na ja gut, für mich dann, glaub ich, dann doch nicht so  
73 sehr, obwohl ich das ja mit den Kindern auch tätig zu sein doch dann, dass ich das reduzieren  
74 musste bzw. ganz nachgelassen habe. Insofern hat sich das erheblich verändert.

## Postskriptum

Name der Einrichtung:

Code:

Berufsausbildungen:

Alter:

Berufserfahrung in der Kita:

1. Zustandekommen des Interviews:
2. Rahmenbedingungen wie Dauer, Uhrzeit, Anwesende usw.
3. Gesprächsverlauf, Auffälligkeiten, Störungen etc.
4. Notizen zu informellen Gesprächen

## **Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen habe, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Hamburg, den 23.05.2006

---

Stephanie Werner