

Kita-Leitung zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Anforderungsprofil, Forschungsergebnisse und Empfehlungen

**GEW-Kita-Leitungstag am 1. März 2023
in Stuttgart**

Prof. Dr. Petra Strehmel
HAW Hamburg



Überblick

- Anspruch (SOLL):
 - Gute Arbeit
 - Aufgabenprofil der Leitung
 - wissenschaftlich begründete Standards für die Leitungszeit
- Wirklichkeit (IST)
 - Leitungszeit
 - Anforderungen und Belastungen
- Fazit und Empfehlungen

ANSPRUCH: Aufgaben von Kita-Leitungskräften

Gute Arbeit

Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung

Aufgabenprofil der Leitung

Wissenschaftlich begründete Standards für die Leitungszeit

Gute Arbeit: arbeitspsychologische Kriterien

- **Persönlichkeitsförderlichkeit**

- Autonomie (Entscheidungsspielraum, Raum für Kreativität)
- Flexibilität (Handlungsspielraum)
- Lerngelegenheiten

- **Durchführbarkeit**

- Ressourcen (materiell: Ausstattung, Technik, „Handwerkszeug“; räumliche und zeitliche Ressourcen)
- Arbeitsformen (z. B. offene Arbeit, Gruppenarbeit, Projektarbeit, Kooperationsformen mit Eltern)

- **Schädigungsfreiheit:**

- Arbeitsbedingungen (Lärm, Licht, Luft, usw.)
- Arbeitsdichte, Arbeitsdruck → Stress, gesundheitliche Risiken

(nach Ulich, 2011)



Aufgaben und Ziele der Leitung

Führungsinstrumente

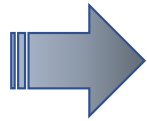
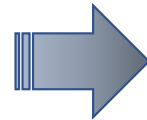
Konzept und Vision

Personalführung:
Arbeitsbedingungen,
Führungsstil und
Arbeitsklima

Teamentwicklung

Strategische
Organisations-
entwicklung

Vernetzung



Ziele beim Personal

Motivation

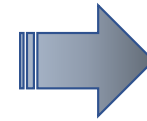
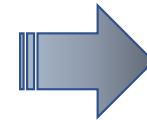
Kompetenz

Autonomie

Partizipation

Reflexion

Lernen



Ziele des Leitungshandelns

Qualität der
Aufgabenerfüllung

Pädagogische Qualität

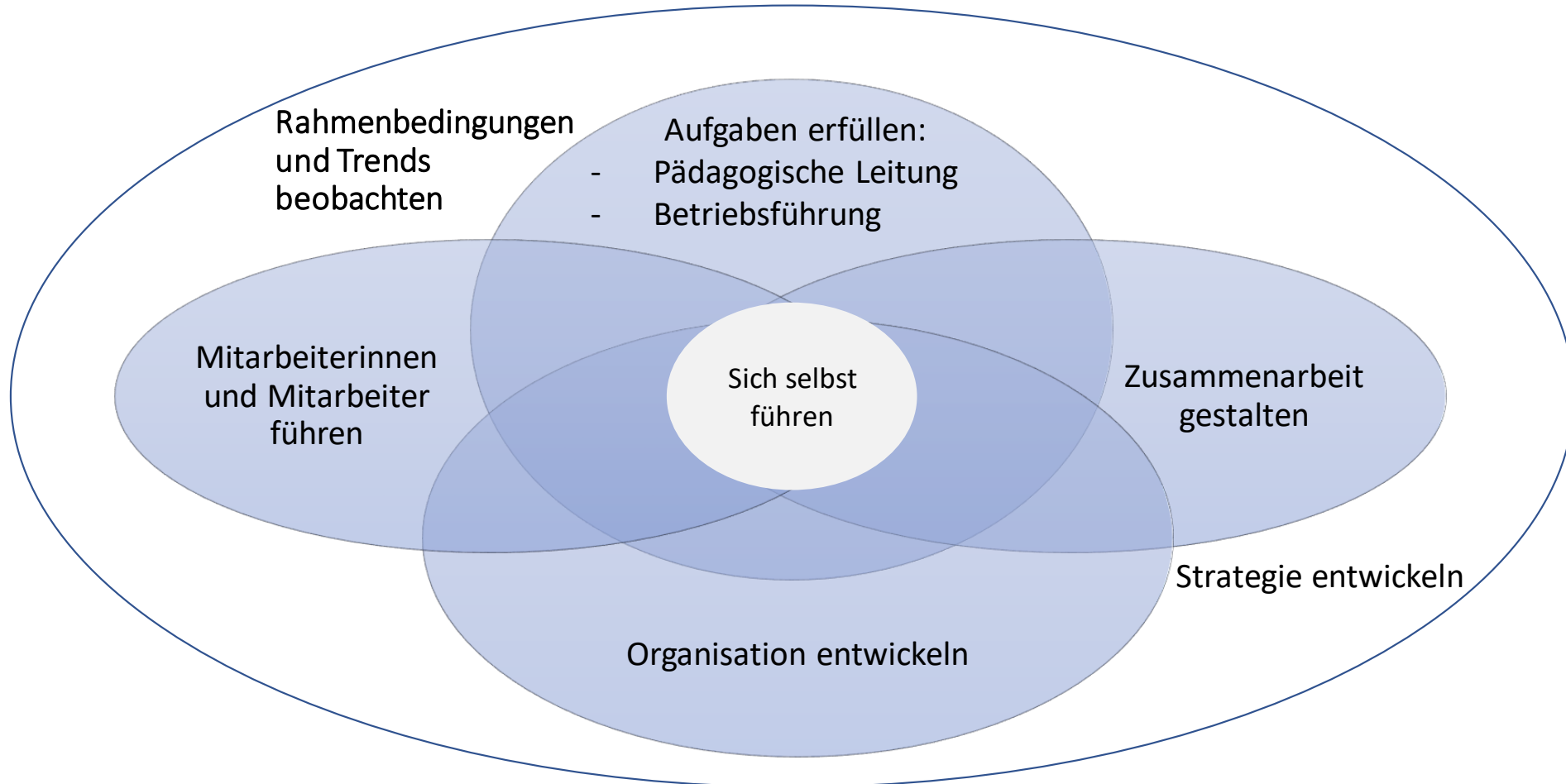
↕

Personal :
Kontinuierliche
professionelle
Weiterentwicklung

Arbeitszufriedenheit,
Gesundheit
und Arbeitsfähigkeit

(nach
Strehmel,
2020, S. 146)

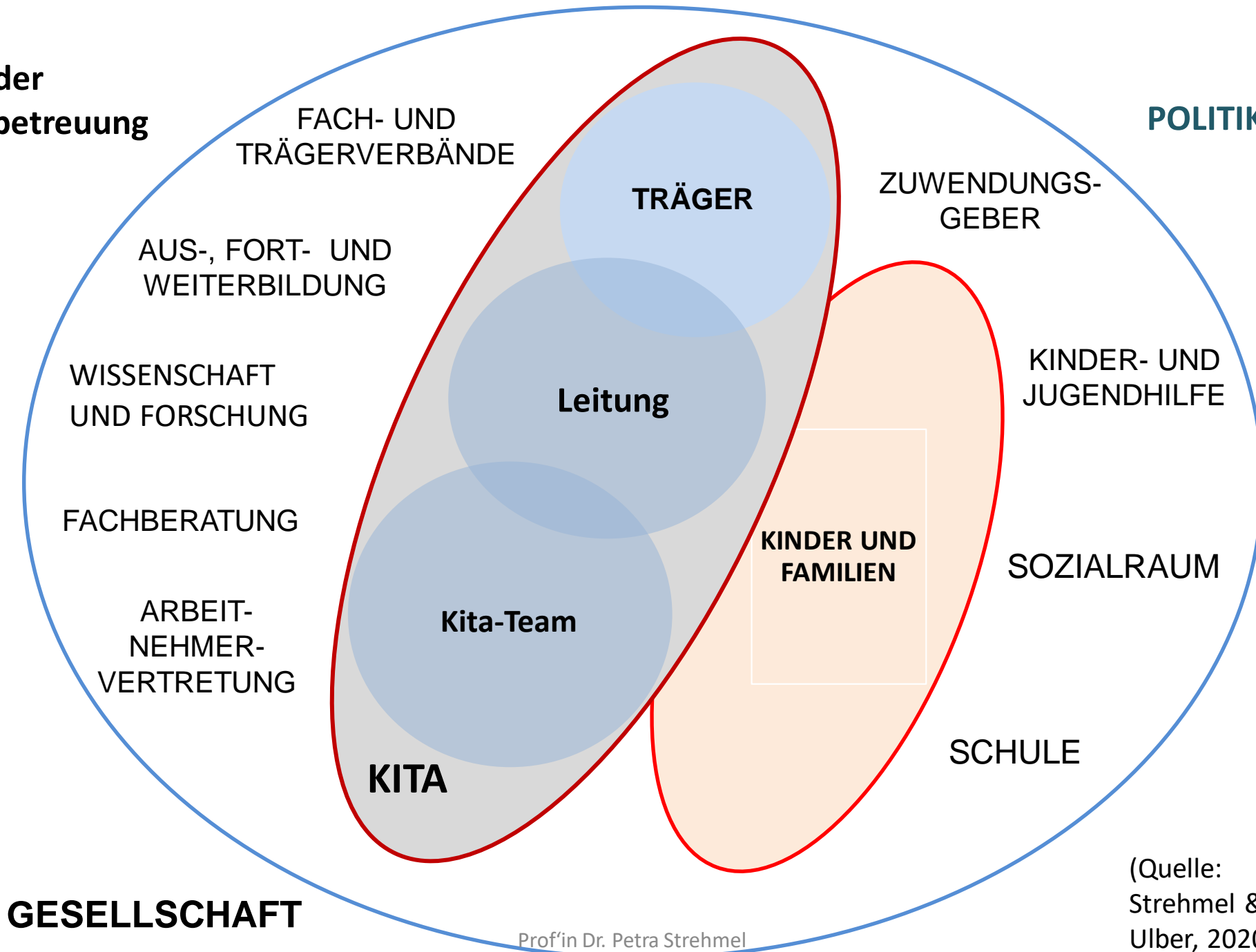
Aufgaben von Kita-Leitungen



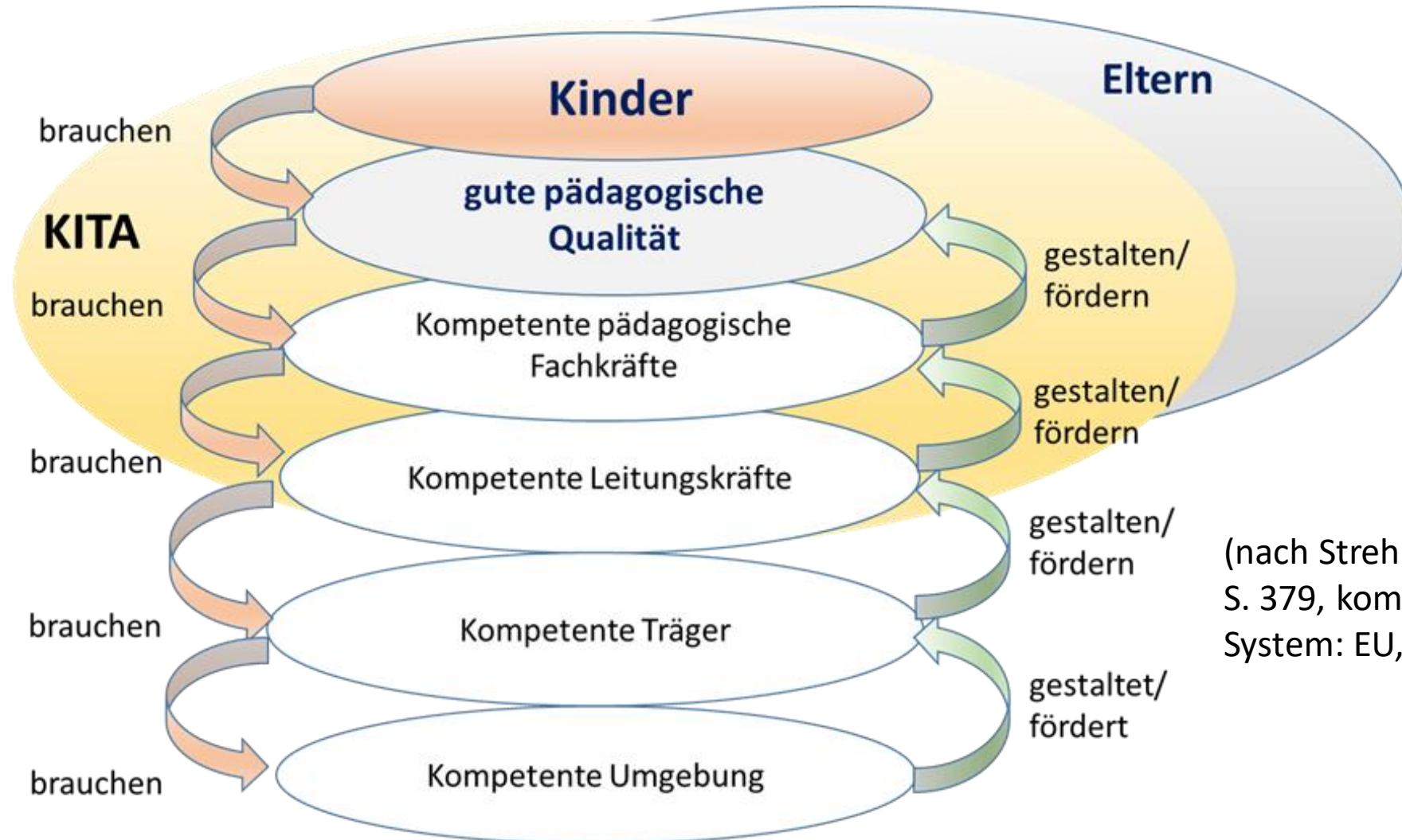
(nach Strehmel & Ulber, 2020, S.26
nach Simsa und Patak 2016)



Das System der Kindertagesbetreuung



Prioritäten : Kinder im Mittelpunkt in einem kompetenten System



(nach Strehmel 2020a, S. 379, kompetentes System: EU, 2011)

Aufgabenprofil der Kita-Leitung I

(vgl. Strehmel & Ulber 2014)



Die 7 Dimensionen der Führung	Inhalte
Aufgaben und Ziele erfüllen	<p>Pädagogische Leitung:</p> <ul style="list-style-type: none">• Konzeption und Konzeptionsentwicklung• Gestaltung, Steuerung und Koordination der pädagogischen Aufgaben• Qualitätsmanagement <p>Betriebsführung und Verwaltung</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Einhaltung aller rechtlichen und strukturellen Vorgaben (Arbeitsschutz, Kinderschutz, Datenschutz, Brandschutz, Hygiene usw.)▪ Beschaffung, Bewirtschaftung und Verwaltung der Ressourcen (Finanzmanagement, personelle und materielle Ausstattung)▪ Gestaltung der formalen Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation, interne und externe Kommunikation)▪ Öffentlichkeitsarbeit▪ Bauangelegenheiten, Instandhaltung

Aufgabenprofil der Kita-Leitung II

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen (Personalmanagement)	<ul style="list-style-type: none">• Personalgewinnung und Personalauswahl• Personaleinsatz• Einarbeitung und Personalbindung• Personalführung und Personalpflege• Personalentwicklung• Personalcontrolling
Zusammenarbeit gestalten	<ul style="list-style-type: none">• Zusammenarbeit im Team• Zusammenarbeit mit den Eltern• Zusammenarbeit mit dem Träger• Vernetzung im Sozialraum• Kooperation im System der Kindertagesbetreuung und darüber hinaus
Die Organisation entwickeln	<ul style="list-style-type: none">• Organisations- und Dienstleistungsentwicklung• Gestaltung der Organisationskultur• Sorge für ein gutes Arbeitsklima• Steuerung der Organisation

Aufgabenprofil der Kita-Leitung III

Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none">• fachliche Positionierung• Selbstreflexion• Arbeitsorganisation und Zeitmanagement• Stress- und Krisenmanagement• Selbstsorge• Karriereplanung
Einschätzung von Rahmenbedingungen und Trends	<ul style="list-style-type: none">• Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends• Reflexion und Schlussfolgerungen für die eigene Einrichtung: z.B. Bedarfsentwicklung und Angebotsplanung
Entwicklung eines strategischen Rahmens	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung von Visionen für die Einrichtung• strategische Planung und Umsetzung der Ideen und Visionen

(Strehmel & Ulber 2014, vgl. weiterbildungsinitiative.de/Publikationen)

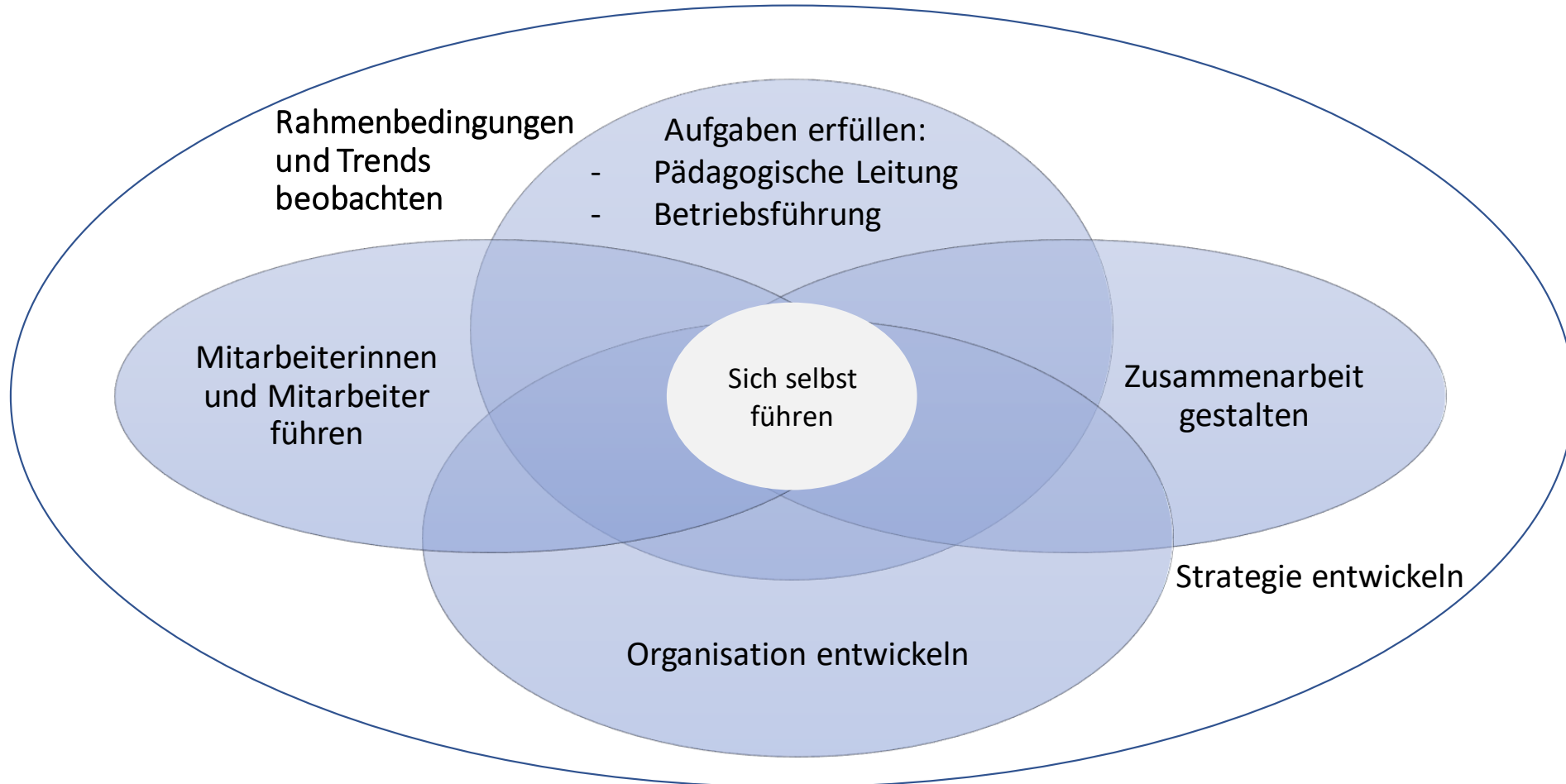


Notwendige Zeitkontingente für Kita-Leitungskräfte

Vom Aufgaben- zum Tätigkeitsprofil
Schätzungen des Zeitaufwands pro Tätigkeit
Entwicklung des Berechnungsmodells



Leitung: Notwendige Zeitkontingente zur Erfüllung der Aufgaben



(nach Strehmel & Ulber, 2020, S.26
nach Simsa und Patak 2016)



Vorüberlegungen zur Berechnung erforderlicher Zeitkontingente für die Leitung

- Im Bereich der Aufgaben können die **pädagogische Leitung** und die **Betriebsführung und Verwaltung** *getrennt* berechnet werden
- **Sockelbeträge** für Aufgaben, die *unabhängig von der Größe der Kita* anfallen
- **Variable Anteile** nach Zahl der Kinder, Zahl (*nicht Stellenanteilen!*) der Mitarbeiter:innen (> 25 Stdn. wöchentliche Arbeitszeit)
- Berücksichtigung besonderer Bedarfe zur **Inklusion** der Kinder und Familien durch nicht-deutsche Familiensprache, sozioökonomische Lebenslage (Armut) bzw. Behinderung/Bedrohung von Behinderung
- Einbeziehung von **Ausfallzeiten** (Urlaub, Fortbildungen, Krankheit)
- *Nachvollziehbarkeit* und *Sparsamkeit* in den Annahmen
(vgl. Strehmel, 2016)



Notwendige Zeitkontingente für die Kita-Leitung

Notwendige Leitungszeit

SOCKEL

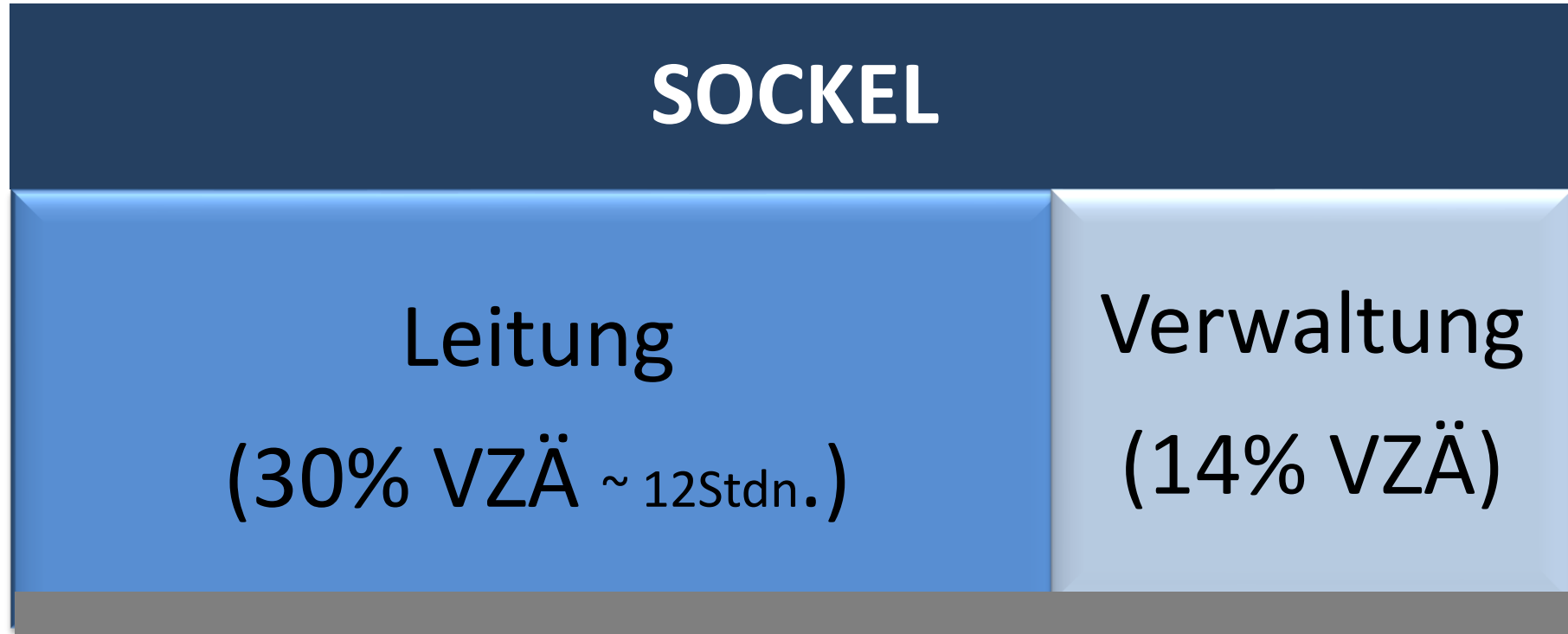
VARIABLE ANTEILE

**KOMPENSATION
DER
AUSFALLZEITEN**

(Strehmel, 2016)



Notwendige Zeitkontingente für ALLE Kitas (unabhängig von Größe)



(Strehmel, 2016, Strehmel & Viernickel, 2022)



Variable Zeitkontingente je nach Größe der Kita

VARIABLE ANTEILE

Kinder (&
Inklusion)

Personal

(Strehmel, 2016)

Prof'in Dr. Petra Strehmel



INKLUSION

- **Drei Gewichtungsfaktoren (kindbezogen):**
 - **Armut** – operationalisiert über Beitragsfreiheit oder Mindestbeitrag
 - **Nicht-deutsche Familiensprache** – s. amtliche Statistik
 - **Behinderung oder Bedrohung von Behinderung** – operationalisiert durch anerkannten Förderbedarf nach §35a, SGB VIII, §30, SGB IX oder §§10ff., SGB XII

Annahme:

- Wenn bei einem Kind kein besonderer Bedarf vorliegt, so braucht die Leitung *4 h pro Jahr*
- Wenn 1 besonderer Bedarf vorliegt, so erfordert das bei der Leitung die *doppelte Zeit* für dieses Kind (8 h pro Jahr),
- Bei 2 oder mehr Faktoren die *3-fache Zeit* (12 h pro Jahr, Deckelung)

$$\text{Gewichtete Kinderzahl: } n_{gk} = g_{bB} * n_K$$

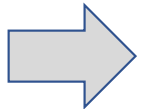
(Strehmel, 2016)



Empfehlungen: Notwendige Zeitkontingente für Kita-Leitungskräfte

Gewichtung der Kinderzahl bei

- Behinderung
- Armut
- Sprachförderbedarf



	Sockel	+ Variable Anteile (Stunden pro Jahr)	+ Ausfallzeiten
Leitung (ohne Verwaltung)	610 Stunden pro Jahr (30 % VZÄ)	(gewichtete) Zahl der Kinder x 4 Stdn. + Zahl der päd. Mitarbeiter:innen x 40 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> • Urlaub • Fortbildung • Krankheit <p>+20 %</p>
Verwaltung	286 Stunden pro Jahr (14 % VZÄ)	(gewichtete) Zahl der Kinder x 1,5 Stdn. + Zahl der Mitarbeiter:innen x 1,5 Stdn. (delegierbar an Verwaltungskräfte)	

1

2

3

Berechnung des erforderlichen Zeitaufwands für die Leitung pro Einrichtung

1. Gewichtung der Kinderzahlen nach Inklusionskriterien

2. Zeitaufwand (ZA) für die Leitung pro Jahr:

$$\text{ZA} = \text{Sockel} + (\text{Faktor Kinder} + \text{Faktor Mitarbeiter:innen})$$

3. + durchschnittliche Ausfallzeiten: 20 % des Zeitaufwandes (ZA)

→ Erforderliche Stundenzahl für Leitungsaufgaben pro Jahr geteilt durch die durchschnittliche Anzahl der Stunden in VZ (2032) = Anteil VZÄ



WIRKLICHKEIT: Forschungsergebnisse

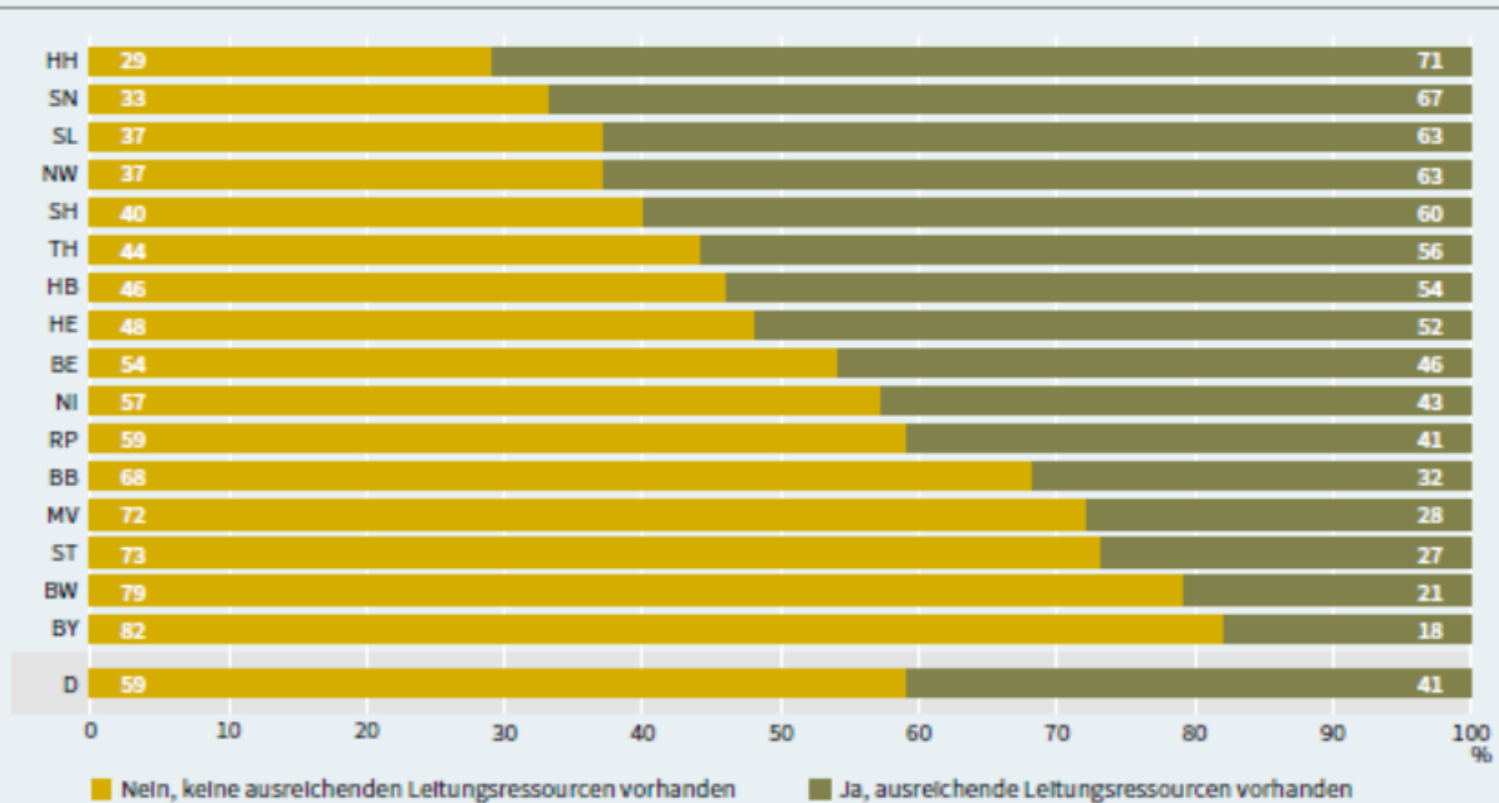
Leistungszeit

Belastungsfaktoren



Vorhandene und erforderliche Leitungsressourcen

Abb. 3.15 Kindertageseinrichtungen nach vorhandenen und erforderlichen Leitungsressourcen und Ländern 2020 (In %)¹



¹ Leitungsstunden pro Kopf des pädagogischen und leitenden Personals (inkl. Leitung mit erstem Arbeitsbereich Verwaltung); erforderliche Leitungsressourcen: Einrichtungssockelbetrag, Mitarbeiterbetrag, Kinderbetrag (inklusive besonderem Förderbedarf sowie nichtdeutscher Familiensprache), Ausbildungspauschale (nach Strehmel 2016, ohne Verwaltungsbeträge); zur Methodik ► M4.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; eigene Berechnungen

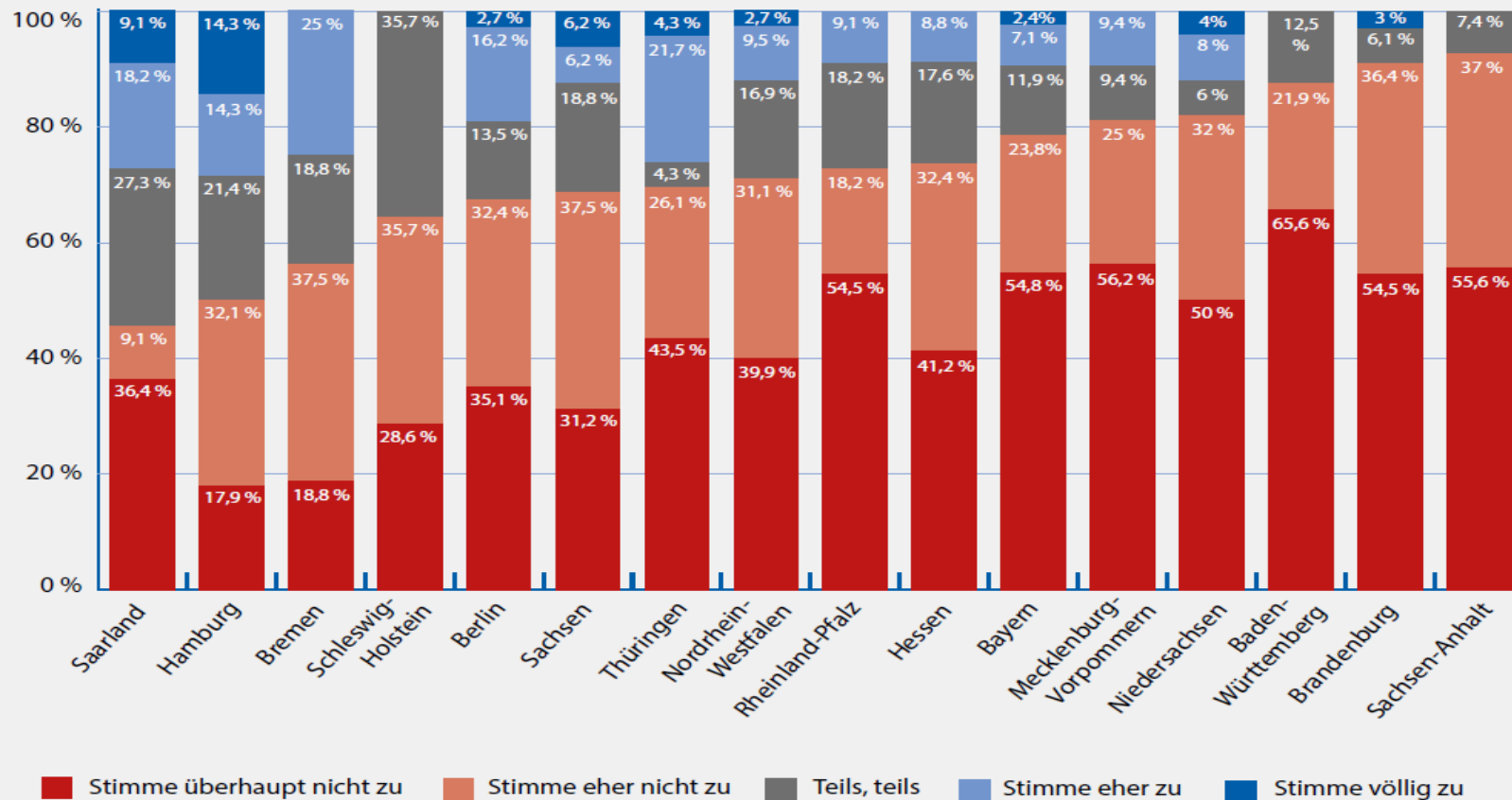
(Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021, S. 67)



Subjektive Einschätzung von Führungskräften: Ausreichende Ressourcen?

Abb. 16 Die landesrechtlichen Vorgaben für die Zeitkontingente von Führungskräften sind ausreichend.

Quelle: QuaT, Eigene Darstellung



(Quelle: Pari 2020, S. 30)



Anforderungen und Belastungen

- höherer Zeitbedarf bei vielen Kindern mit Migrations- oder Fluchterfahrung oder (drohender) Behinderung (TALIS, 2022)
- Hohe Belastung von Führungskräften, insbesondere durch
 - Zeitmangel (insb. bezogen auf die Personalarbeit)
 - zusätzliche Aufgaben bei Personalausfällen
 - Verwaltungsarbeit
 - Neue Verwaltungsvorschriften (Corona)
- immer häufiger pädagogische Arbeit unterhalb der gesetzlich festgelegten Standards

(BMFSFJ 2022, TALIS 2022)



FAZIT UND EMPFEHLUNGEN

Ressourcen und Stärken, Herausforderungen und Defizite
Empfehlungen: Kurz-, mittel- und langfristige Strategien



Fazit: Ressourcen und Stärken des Systems

- Kitas als gute Orte für die meisten Kinder
 - Rechtsanspruch für Kinder und Eltern
 - Bildungsprogramme und vielfältige pädagogische Konzepte
 - Ethische Standards, Qualitätsstandards
 - Fachkräftegebot
 - Vielfalt in der Trägerlandschaft durch das Subsidiaritätsprinzip
 - vielfältige pädagogische Konzeptionen, Handlungsspielräume der Einrichtungen
 - Unterstützungssystem: Trägerverbände, Fachverbände, fachliche Netzwerke, Forschung und Entwicklung
- + Engagement der Fach- und Leitungskräfte, „Klugheit“, „kollektive Intelligenz“ der Praxis



Herausforderungen und Defizite

- **Unzureichende Fachkraft-Kind-Relation** (Strehmel & Viernickel, 2022, Viernickel et al., 2016, Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021, Laendermonitor.de 2022)
- **Ungesicherte Qualifikation und Zeit für Führungskräfte** (Strehmel 2016, Fachkräftebarometer, 2021, Strehmel & Viernickel, 2022)
- **Fachkräftemangel** (Rauschenbach, Meiner-Teubner, Böwing-Schmalenbrock & Olszenka, 2020 und 2021)

→ unzureichende Arbeitsbedingungen, Unterfinanzierung



EMPFEHLUNGEN

- **Kurzfristige Strategien:** Entlastung der Fach- und Leitungskräfte, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Maßnahmen der Personalbindung
- **Mittelfristige Strategien:** Verbesserung der Stellenschlüssel, Verwaltungsvereinfachung
- **Langfristige Strategien:** attraktive und kompakte Ausbildungsangebote



Kurzfristige Strategien:

Entlastung der pädagogischen Fachkräfte

Entlastung der Leitungskräfte

Betriebliches Gesundheitsmanagement

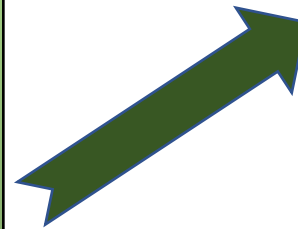
Maßnahmen der Personalbindung



Entlastung der pädagogischen Fachkräfte

Päd. Fachkräfte allein:

	Zu wenig Zeit, z.B. für mittelbare pädagogische Arbeit
Zeitbudget der Pädagogischen Fachkraft	Zeit für Pädagogische Arbeit, Teamarbeit ...
	Hauswirtschaftliche Tätigkeiten
	Vertretungen



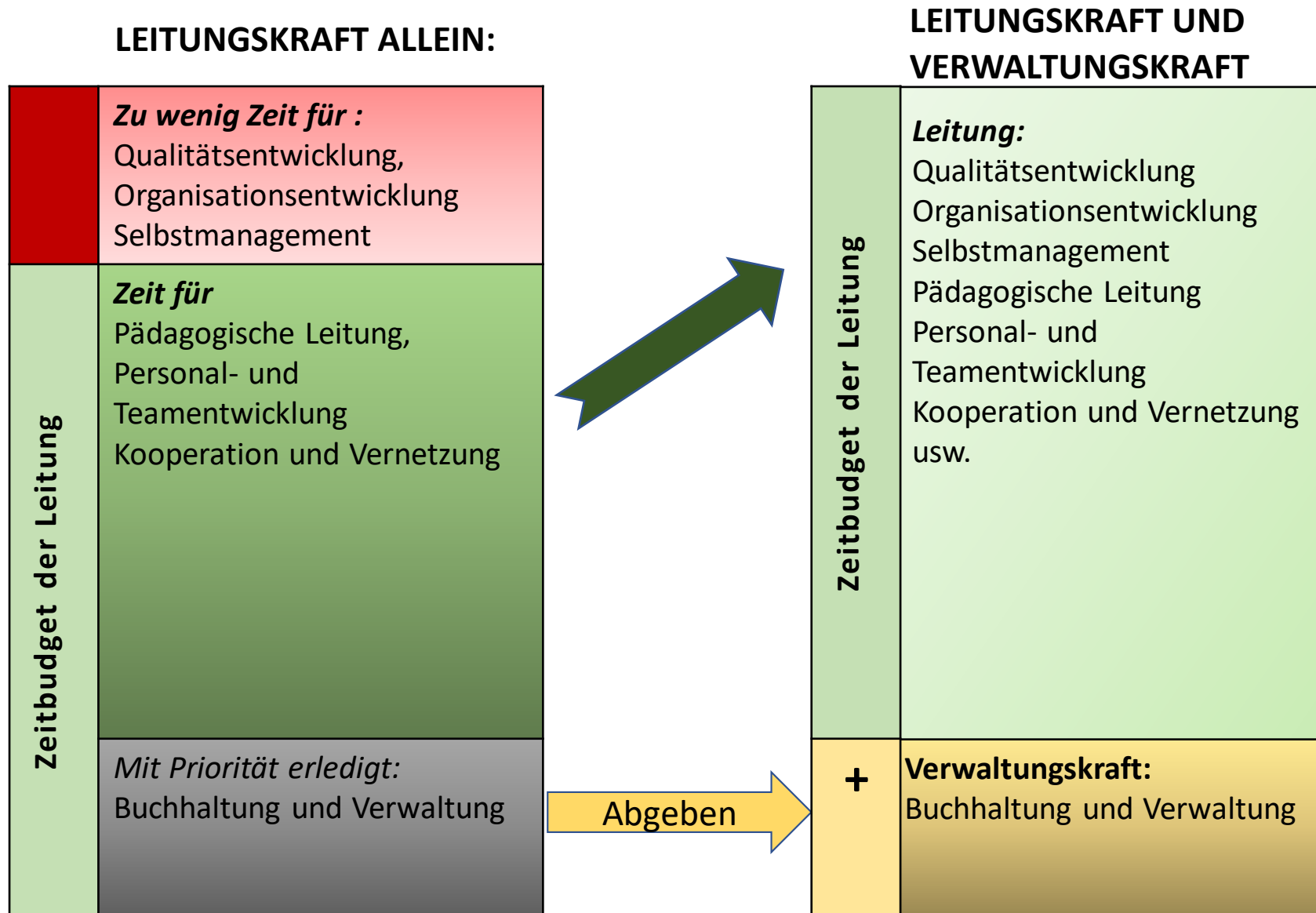
Päd. Fachkräfte + Hauswirtschaft + Vertretungskräfte

Zeitbudget der Pädagogischen Fachkraft	Pädagogische Fachkräfte: Arbeit mit den Kindern: Pädagogische Angebote, Entwicklungsbegleitung der Kinder, usw. mittelbare pädagogische Arbeit: Kooperation mit Eltern, individuelle Förderung, Vorbereitung von Angeboten, Kooperation im Team, Vernetzung, eigene Fortbildung und Selbstmanagement ...
	+
	Hauswirtschaftskräfte
	Vertretungskräfte

Abgeben

Abgeben

Entlastung der Leitungskräfte



Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Verpflichtung zum Arbeitsschutz nach § 5 ArbSchG
- Praxisnahe Arbeitshilfen durch Unfallkassen und Berufsgenossenschaften (z. B. bgw-online.de, sichere-kita.de, UK NRW), u.a. für psychosoziale Belastungen/Burnoutprophylaxe
- Gelder aus dem Präventionsgesetz für Gesundheitsförderung und Prävention im Setting Kita (Geene & Reese, 2016)



Exemplarische Maßnahmen der Personalbindung

- *Präsenz* des Trägers, „offenes Ohr“, Austausch und gegenseitiges Feedback
- *Veranstaltungen* zur Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls (z.B. Teamtage, Feste, Neujahrsempfang)
- Verlässliches *Besprechungswesen*: Information, Austausch und Reflexion im Team, Jahresgespräche, Feedbackkultur
- *Teamentwicklung* auf Leitungs- und Einrichtungsebene (z.B. Leitungskreise mit Einbindung in die Trägerpolitik, kollegiale Supervision im Leitungskreis und im Team)
- *Talentmanagement*: Professionelle Weiterentwicklung entlang der Interessen der Teammitglieder, Förderung von Expert:innen im Team und ggf. im Leitungskreis
- *Wissensmanagement*: Wissenspool, Gelegenheiten zur Weitergabe von Spezialwissen, Experimentierfreude und Lerngelegenheiten on-the-job, Dokumentation von Organisationsentwicklungsprozessen
- Aufzeigen und Förderung von *Karrieroptionen* (in der Kita, beim Träger)

(nach Strehmel & Overmann, 2018)



Mittelfristige Strategien

Verbesserung der Stellenschlüssel
Verwaltungsvereinfachung



Empfehlungen: Fachkraft-Kind-Relation

- **Empfohlene Fachkraft-Kind-Relation:**
 - 1 : 2 für Säuglinge (Kinder bis zur Vollendung des 1. Lebensjahres)
 - 1 : 4 für Kleinkinder (13. Lebensmonat bis Vollendung des 3. Lebensjahres)
 - 1 : 9 für Kinder von drei Jahren bis Schuleintritt
 - **dabei zusätzlich Berücksichtigung von:**
 - nicht-deutsche Familiensprache/Armutslage / (drohende) Behinderung I: Faktor **1,3**
 - Behinderung II (schwerwiegenden Einschränkungen): Relation 1:2
 - + **18 %** für mittelbare pädagogische Arbeit
 - + **20 %** zur Kompensation von Ausfallzeiten
- **Stellenumfang gesamt = 1 VZÄ + 18,0 % mpA + 20,0 % Ausfallzeit**

(vgl. Strehmel & Viernickel, 2022, vgl. auch: Viernickel & Fuchs-Rechlin, 2016)



Kriterien für Zeitkontingente für die Leitungstätigkeit in den Bundesländern 2022

Bundesland	nach Zahl der Kinder	Nach Zahl der Mitarbeiter/innen	Nach Zahl der Gruppen	„angemessen“ o.ä.
Baden-Württemberg				
Bayern	–	–	–	Bonus
Berlin				
Brandenburg				
Bremen	–	–	–	–
Hamburg				
Hessen				
Mecklenburg- Vorpommern				
Niedersachsen				
Nordrhein-Westfalen				
Rheinland-Pfalz				
Saarland				
Sachsen				
Sachsen-Anhalt				
Schleswig-Holstein				
Thüringen				

(Strehmel & Viernickel, 2022, eigene Darstellung nach Ramboll, 2022)



Voraussetzungen für eine vollständig freigestellte Leitung in den Bundesländern

- nach Kinderzahlen zwischen 52 und 174 Kindern,
- nach Personalstellen 5-10 Vollzeitäquivalente (in Brandenburg keine vollständige Freistellung möglich)
- nach Gruppen zwischen 4 und 16,5 Gruppen

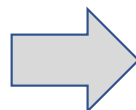
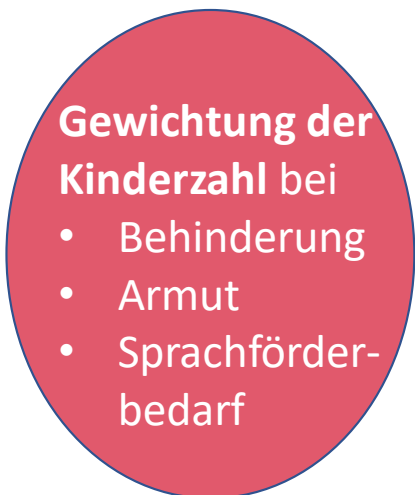
(Strehmel & Viernickel, 2022)

→ **Personalbemessung nicht wissenschaftlich begründet**

→ **Vereinfachen und Vereinheitlichen!**



Empfehlung: Wissenschaftlich begründete Zeitkontingente für Kita-Leitungskräfte



	Sockel	+ Variable Anteile (Stunden pro Jahr)	+ Ausfallzeiten
Leitung (ohne Verwaltung)	610 Stunden pro Jahr (30 % VZÄ)	(gewichtete) Zahl der Kinder x 4 Stdn. + Zahl der päd. Mitarbeiter:innen x 40 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> • Urlaub • Fortbildung • Krankheit <p>+20 %</p>
Verwaltung	286 Stunden pro Jahr (14 % VZÄ)	(gewichtete) Zahl der Kinder x 1,5 Stdn. + Zahl der Mitarbeiter:innen x 1,5 Stdn. (delegierbar an Verwaltungskräfte)	

Langfristige Strategien

Ausbildung

Neue Kultur der kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung



Duale Ausbildungsformate

- **Gelingensbedingungen:**
 - **Personalentwicklungskonzepte** bereits etabliert → Kompetente Leitung
 - intensive **Einarbeitung und Begleitung** von Beginn an (Aufgabenbereiche, Zusammenarbeit im Team, Orientierung in der Trägerorganisation, Sozialisation in die Organisationskultur usw.)
 - **personelle Kapazitäten und Kompetenzen für die Anleitung**
- **Risiken**
 - **Geringere pädagogische Qualität** in Teams mit unzureichend qualifizierten Mitarbeitenden
 - Nicht gelingende Einarbeitung, zu wenig Zeit zum Austausch → **sinkende Arbeitszufriedenheit** im Team (& **Gefühl der Abwertung** bei qualifizierten Erzieher:innen)
 - Bindung von Personalkapazitäten für die Anleitung → **Verschärfung des Fachkräftemangels**

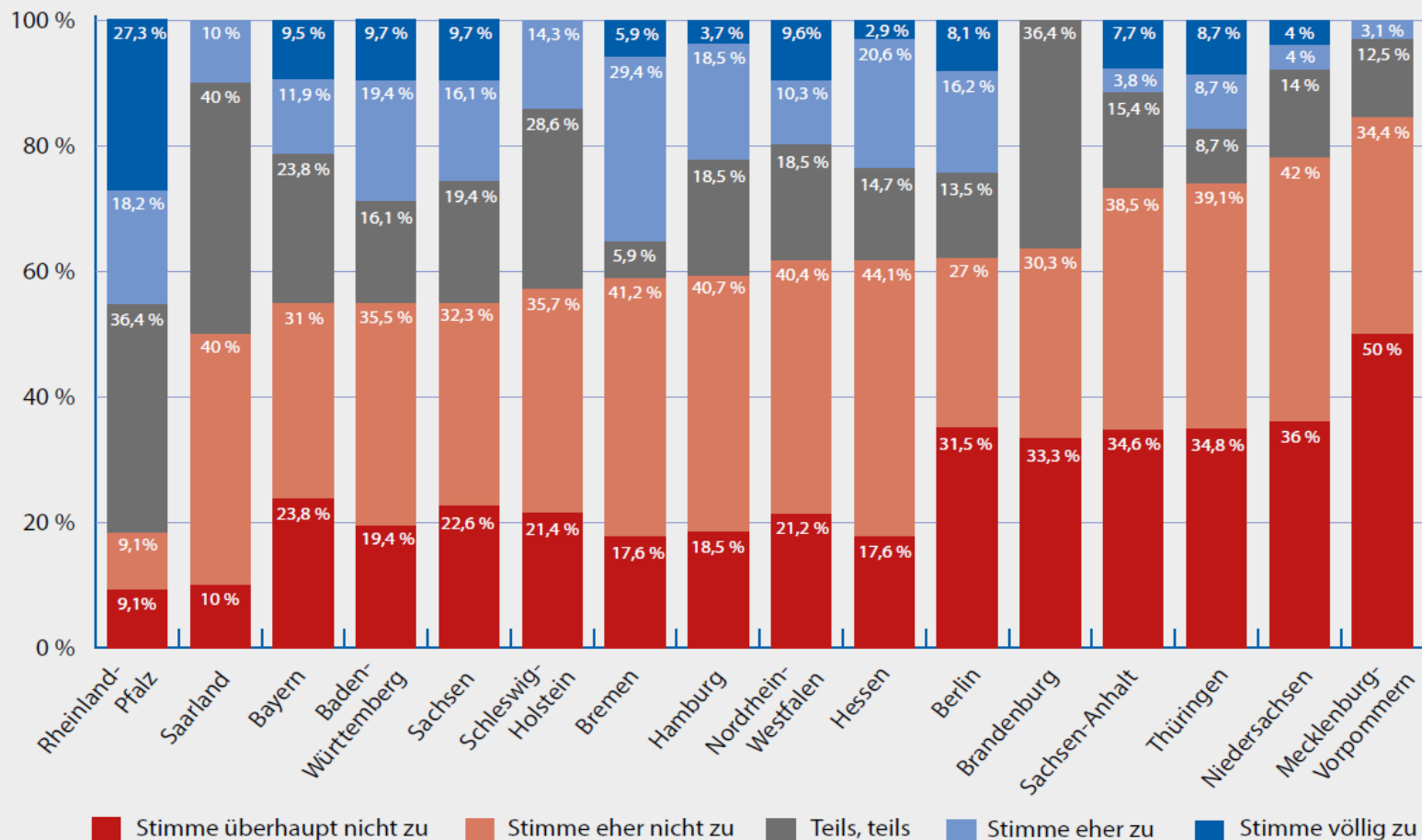
(Weltzien et al., 2021)



Subjektive Einschätzung: Personelle Ausstattung für Anleitung

Abb. 12 Die personelle Ausstattung für die Anleitung von Auszubildenden und Praktikant*innen ist ausreichend.

Quelle: QuaT, Eigene Darstellung



(Quelle: Pari, 2020, S. 28)



Ziel: Attraktive Ausbildungsmöglichkeiten

- Kostenfreiheit
- in **Dauer** und **Niveau** anschlussfähige Ausbildungsangebote an verschiedene Bildungs- und Berufsbiografien
- **Zugänge** für verschiedene Zielgruppen (Schulabgänger:innen, Quereinsteiger:innen usw.)
- Fachlich begründete und überprüfte **Ausbildungsstandards** an Fach- und Hochschulen, **Qualität** von Ausbildung und Lehre
- Qualifizierte Anleitung am **Lernort Praxis**



Perspektive: übersichtliches Ausbildungssystem

- **Ausbildungsziel:** Fachkompetenz und Haltung zu lebenslangem Lernen (EU 2021)
- **anschlussfähig** an individuelle Bildungs- und Berufsbiografien
- die (potentielle) **Fachkraft im Mittelpunkt:** Individuelle Begleitung durch verschiedene Phasen ihrer Berufsbiografie , lebenslanges Lernen
=> **neue Kultur kontinuierlicher professioneller Weiterentwicklung**
→ **veränderte Strukturen in der Leitungskultur und im Unterstützungssystem**

Bildungs- biographie	Ausbildung				Berufs- einmündung Reflexionsgruppen (z.B. 6 x pro Jahr)	Kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung Reflexionsgruppen (z.B. 2-4 x pro Jahr)
ESA						
Mittlerer Abschl.						
Abitur						
Studium						
Berufsabschluss						
+Berufserfahrung						

(Eigene Darstellung)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

petra.strehmel@hamburg.de



Quellenangaben I

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2021). *Fachkräftebarometer 2021*. München: Deutsches Jugendinstitut (<https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/detail/fachkraeftebarometer-fruehe-bildung-2021>).
- BMFSFJ 2022 – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2022). *Gute-Kita-Bericht 2022. Monitoringbericht*. Berlin (<https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen/monitoringbericht-gute-kita-2156104>).
- EU 2011 – European Union (2011). EU 2011 – European Union/Urban, M., Vandenbroeck, M., Lazzari, A., Laere, K. v. & Peeters, J. (2011). *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A Study for the European Commission General Directorate for Education and Culture. Final Report*. Online: <http://www.uel.ac.uk/wwwmedia/schools/cass/stafffiles/CoRe-final-report-2011.pdf>.
- Geene, R. & Reese, M. (2017). *Handbuch Präventionsgesetz. Neuregelungen der Gesundheitsförderung*. Frankfurt a.M.: Mabuse.
- Pari 2020 – Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V. (2020). *Der Gute-Kita-Bericht 2020. Bedarfe der Träger und Maßnahmen der Länder*. Berlin (https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/200526-gute-kita-bericht.pdf).
- Ramboll Management Consulting (2022). *Qualität der Kindertagesbetreuung. Regelungen der Bundesländer (Stand Mai 2022)* (unveröffentlicht).
- Rauschenbach, T., Meiner-Teubner, C., Böwing-Schmalenbrock, M. & Olszenka, N. (2020). *Plätze. Personal. Finanzen. Bedarfsorientierte Vorausberechnung für die Kindertages- und Grundschulbetreuung bis 2030. Teil 1: Kinder vor dem Schuleintritt + Teil 2: Ganztägige Angebote für Kinder im Grundschulalter*. Dortmund: TU und AKJ (https://www.dji.de/veroeffentlichungen/literatursuche/detailansicht/literatur/29834-plaetze-personal-finanzen-bedarfsorientierte-vorausberechnung-fuer-die-kindertages-und-grundschulbetreuung-bis-2030.html?no_cache=1&print=1&cHash=adf7753a2ab107760d07e1e129dfa0ac).
- Simsa, R. & Patak, M. (2016). *Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. Wien: Linde (2., aktualisierte Auflage).
- Strehmel, P. (2016). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In S. Viernickel, K. Fuchs-Rechlin, P. Strehmel, C. Preissing, J. Bensel & G. Haug-Schnabel: *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* (S. 131-252). Freiburg: Herder (3., korrigierte Auflage).
- Strehmel, P. (2020). Das System der Kindertagesbetreuung nutzen und weiterentwickeln. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (S. 353-379). Stuttgart: Kohlhammer (2., aktualisierte Auflage).
- Strehmel, P. & Overmann, J. (2018). *Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF-Studien, Bd. 28. München: DJI (<https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/detail/personalentwicklung-in-kindertageseinrichtungen>).

Quellenangaben II

Strehmel, P. & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WIFF-Expertisen, Bd. 39. München: DJI. (<https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/detail/leitung-von-kindertageseinrichtungen>).

Strehmel, P. & Ulber, D. (Hrsg.) (2020): *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (2. aktualisierte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Strehmel P. & Viernickel, S. (2022). *Bundesweite Standards zur Betreuungsrelation in der Kindertagesbetreuung*. Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Hamburg und Leipzig (unveröffentlicht).

TALIS 2022 – Turani, D. (2022). Leitung und Organisation von Einrichtungen: Determinanten des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen. In D. Turani, C. Seybel & S. Bader (Hrsg.): *Kita-Alltag im Fokus – Deutschland im internationalen Vergleich. Ergebnisse der OECD Fachkräftebefragung 2018* (S. 69-136). Weinheim: Beltz Juventa.

UK NRW – Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (2015). *Gefährdungsbeurteilung für Kindertageseinrichtungen. Handlungshilfe* (4. vollständig aktualisierte Auflage). Düsseldorf (<https://www.unfallkasse-nrw.de/sicherheit-und-gesundheitsschutz/betriebsart/kitas/gefahrdungsbeurteilung.html>).

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. neu überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Viernickel S. & Fuchs-Rechlin, K. (2016). Fachkraft-Kind-Relationen und Gruppengrößen in Kindertageseinrichtungen. Grundlagen, Analysen, Berechnungsmodell. In S. Viernickel, K. Fuchs-Rechlin, P. Strehmel, C. Preissing, J. Bense & G. Haug-Schnabel: *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* (S. 11-130). Freiburg: Herder (3., korrigierte Auflage).

Weltzien, D., Hohagen, J. Kassel, L., Pasquale, D. & Wirth, C. (2022). *Wissenschaftlicher Abschlussbericht: Gewinnung von Nachwuchs – Bindung der Profis: Evaluation des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive*. Freiburg. Online: https://fachkraefteoffensive.fruehechancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FKO_Abschlussbericht_Druckversion.pdf.