

**Europäische Arbeitsgruppe für frühkindliche Bildung und Betreuung**  
**European Union Working Group on Early Childhood Education and Care**  
**(ECEC)**

**Stärkung von Leitung für Qualitätsentwicklung und**  
**Mitarbeiterbindung**

**Strengthening leadership for quality development and staff**  
**retention**

*Peer Learning Activity (PLA) vom 22.-24.05.2024 in der Niedersächsischen Landesvertretung in Berlin*

**Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Europäische Arbeitsgruppe für frühkindliche Bildung und Betreuung (ECEC WG) wurde eingesetzt, um die Mitgliedstaaten der Europäischen Union bei der Umsetzung der Empfehlung des Rates von 2019 für qualitativ hochwertige Systeme der frühkindlichen Bildung und Betreuung (ECEC) sowie des Europäischen Qualitätsrahmens für ECEC zu unterstützen. Sie arbeitet daran, bewährte Praktiken und Ideen zu identifizieren, die wirksame Reformen fördern und zur Stärkung des Europäischen Bildungsraums beitragen.

Der Fokus der Europäischen Arbeitsgruppe im aktuellen Arbeitszyklus 2024-2025 liegt auf dem Personal in der frühkindlichen Bildung und Betreuung, insbesondere auf den Kita-Leitungskräften. In diesem Kontext organisierten die Europäische Kommission und das Ministerium für Bildung von Niedersachsen gemeinsam die Peer Learning Activity (PLA) zum Thema „Stärkung der Leitung zur Qualitätsentwicklung und Mitarbeiterbindung“, die vom 22. bis 24. Mai 2024 in Berlin stattfand. An der Veranstaltung nahmen 50 Teilnehmer:innen aus 18 Ländern und 4 Internationalen Organisationen teil.

Die PLA bot den WG-Mitgliedern und Gästen aus Deutschland die Möglichkeit Reformen zu diskutieren, wie Leitung auf allen Systemebenen gestärkt werden kann, um Qualitätsentwicklung und Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Die Teilnehmer:innen untersuchten, wie Leitungskräfte gestärkt werden können, indem das Bewusstsein für die unterschiedlichen Rollen der Kita-Leitung geschärft und die Bedeutung der Verantwortungsteilung – auf Einrichtungs- und Systemebene – hervorgehoben wird. Die Veranstaltung umfasste eine Mischung aus Präsentationen, Diskussionszeit, Reflexion und Wissens- und Erfahrungsaustausch und bot allen Teilnehmer:innen die Möglichkeit, eine Kindertageseinrichtung im Raum Berlin zu besuchen. Es wurden verschiedene Praxisbeispiele von politischen Initiativen zur nachhaltigen Gestaltung von Leitung im ECEC-Sektor vorgestellt, und die Teilnehmer:innen erkundeten Möglichkeiten und Chancen für weitere Innovationen und Verbesserungen auf allen Systemebenen:

- auf der Einrichtungsebene;
- auf der Ebene von Unterstützungsstrukturen für Leitungskräfte wie Beratung und Weiterbildung;
- in Bezug auf Ansätze zur Qualitätsentwicklung durch interne und externe Evaluation;
- auf der Ebene politischer Maßnahmen, die den rechtlichen und finanziellen Rahmen setzen und die Standards für ECEC definieren.

Die Leitfragen für die PLA waren:

- Wer sind die Leitungskräfte in den verschiedenen Systemen in Europa, und was sind ihre Rollen und Verantwortlichkeiten?
- Was macht Leitung effektiv und erfolgreich?
- Welche Modelle und Praktiken gibt es für Leitung und kollaborative Leitung in der ECEC auf den verschiedenen Systemebenen?
- Wie rekrutiert, schult und motiviert man Leitungskräfte in der ECEC?

Um einen umfassenden thematischen Überblick über das Thema der PLA zu geben, wurden zwei Expertenvorträge gehalten.

Der erste Vortrag konzentrierte sich auf Überlegungen zur Stärkung der Leitung für Qualitätsentwicklung und Mitarbeiterbindung auf allen Ebenen des ECEC-Systems.

➤ Die Präsentation skizzierte die Ebenen der ECEC-Systeme sowie deren primäre Aufgaben, Organisationseinheiten und Akteure. Es wurde betont, dass die Entwicklung der Kinder im Mittelpunkt eines kompetenten ECEC-Systems stehen muss und dass dafür kompetentes pädagogisches Personal, kompetente Leitungskräfte, kompetente Anbieter und ein Unterstützungssystem, das von kompetenten politischen Entscheidungsträgern geleitet wird, erforderlich sind.

➤ Der Unterschied zwischen Leitung und Management wurde ebenfalls hervorgehoben. Während Leitung bedeutet, andere zu motivieren, zu inspirieren und zu überzeugen und auf gemeinsame Ziele hin zu orientieren, konzentriert sich das Management auf das reibungslose Funktionieren des täglichen Betriebs. Dies umfasst die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle von Aufgaben, Prozessen und Menschen. Während Management ohne Führung möglich ist, erfordert die Sicherstellung pädagogischer Qualität sowie die Mitarbeiterbindung hingegen eine effektive Leitung.

➤ Leitung hat verschiedene Dimensionen, Bereiche und Formen/Stile. „Verteilte Leitung“ („distributed leadership“) kann als Vermittlung, Förderung und Unterstützung der Leitung anderer verstanden werden, indem motivierten Personen die Möglichkeit gegeben wird, zu handeln, zu entscheiden und zu gestalten, basierend auf Vertrauen. Es handelt sich um eine nicht-hierarchische Form der Leitung, bei der mehrere Akteure zusammenarbeiten und Aufgaben und Verantwortlichkeiten teilen.

➤ In Bezug auf die Mitarbeiterbindung in der ECEC wurden verschiedene Ansätze hervorgehoben, darunter 1) salutogene Leitung – eine Form der Leitung, die sich auf die geistige, soziale und körperliche Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter konzentriert, 2) Förderung der corporate identity und 3) die Einarbeitung und Integration von Berufseinsteiger:innen. Kontinuierliche berufliche Entwicklung und Karriereplanung wurden als wesentlich genannt, um das Bedürfnis der Mitarbeiter:innen nach Lernen und Entwicklung zu erfüllen, während sie gleichzeitig zu Innovation, Qualitätssicherung und Entwicklung beitragen.

Die zweite thematische Präsentation bot einen länderübergreifenden Überblick zu Kita-Leitungen und unterstützenden Strukturen, basierend auf ausgewählten Ergebnissen aus dem SEEPRO-3-Projekt, das Profile des ECEC-Personals in 33 Ländern umfasst.

➤ Die Studie zeigt, dass die Konzeptualisierungen von ECEC-Leitungskräften, der erforderlichen Kenntnisse/Fähigkeiten und der Unterstützung, die sie benötigen und erfahren, 1) kontextspezifisch, 2) in ECEC-Systemen mit unterschiedlichen kulturellen Überzeugungen und Werten verortet und 3) tief in der länderspezifischen ECEC-Historie verwurzelt sind, die mit sozialpolitischen, philosophischen und ethischen Standpunkten verbunden sind.

➤ Unterschieden werden verschiedene ECEC-Systeme. Je nachdem, ob sie ein federführendes Ministerium, einen einheitlichen rechtlichen und curricularen Rahmen, einen Haupttypus der Einrichtung und eine einzige Kernprofession haben, können diese als unitär/integriert, teilintegriert, föderal und dezentralisiert, bi-sektoral sowie föderal und kantonal klassifiziert werden.

➤ Die Aufgabenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten der ECEC-Leiter zeigen eine große Vielfalt in den analysierten Ländern. Im Allgemeinen fallen die Verantwortlichkeiten der Leitungen in unitären/integriert,

teilintegrierten und bi-sektoralen Systemen in vier breite Kategorien: 1) pädagogische und Programmqualität, 2) Personalführung und -unterstützung, 3) Partnerschaften und Kooperationen sowie 4) strategisches Management und Verwaltung.

➤ Hinsichtlich der Mindestqualifikationsanforderungen für ECEC-Leitungskräfte liegt diese in der Regel nicht höher als für das pädagogische Kernpersonal. Die meisten Länder in der Studie verlangen keine zusätzlichen spezifischen ECEC-Leitungsqualifikationen.

➤ In den meisten unitären/integrierten Systemen sind Leitungskräfte nicht in der pädagogischen Arbeit mit Kindern tätig. Teilintegrierte Systeme zeigen diesbezüglich ein gemischtes Bild, während es in bi-sektoralen Systemen je nach Sektor und Einrichtungsart variiert.

➤ Es wurden fünf Hauptstrategien zur Unterstützung von Leitungskräften genannt, darunter 1) ausgewiesene Stellen innerhalb der Einrichtung mit Schwerpunkt auf Management, pädagogischen Themen und Kindern mit besonderen Bedürfnissen; 2) pädagogische Berater:innen / Koordinator:innen; 3) Beiräte in den Einrichtungen; 4) gezielte Weiterbildungsprogramme; und 5) auf Leitungskräfte ausgerichtete politische Initiativen.

➤ Insgesamt kann Leitung als multiperspektivisch, komplex, sozial konstruiert und transformativ verstanden werden, wobei man generell von einem hierarchischen und linearen Ansatz abrückt.

In kleineren Gruppendiskussionen identifizierten die Teilnehmer:innen die Unterstützungsbedarfe von ECEC-Leitungskräften auf Einrichtungsebene und diskutierten darüber, wo diese Unterstützung gesucht werden könnte.

➤ Leitungskräfte benötigen verschiedene Arten von Unterstützung, wie administrative, rechtliche, methodische, pädagogische und moralische Unterstützung sowie Hilfe beim Zeit- und Ressourcenmanagement, unter anderem durch Schulungen und Coaching.

➤ Die Strukturen und Akteure, die diese Unterstützung bieten können, umfassen lokale Behörden, Sozialpartner, Gewerkschaften, Berufsverbände, Netzwerke von Leitungskräften, spezialisierte Unterstützungssysteme von Trägern, aber auch Eltern und Berater:innen. Eine gezielte Einarbeitung und Mentoring wurden als hilfreiche Strukturen genannt. Auf nationaler Ebene geht es unter anderem um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Anpassung der Aus- und Weiterbildungssysteme. Allerdings variiert das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Akteuren je nach Land und lokaler Politikultur. Es besteht ein Bedarf an einer kohärenten Governance-Struktur sowie an klaren rechtlichen, politischen und pädagogischen Rahmenbedingungen.

Die PLA bot die Gelegenheit, sieben Länderbeispiele vorzustellen und zu diskutieren. Ziel war es, verschiedene Ansätze zu identifizieren, wie Leitungsverantwortung auf die verschiedenen Ebenen des ECEC-Systems verteilt werden kann. Dabei wurden die unterschiedlichen Governance-Konfigurationen berücksichtigt. Es wurden jeweils die Herausforderungen und Chancen im Zusammenhang mit der Schaffung einer gemeinsamen Vision und der Verteilung der Leitungsverantwortung in komplexen ECEC-Ökosystemen beleuchtet:

➤ Zwei Beispiele entstammten dem deutschen Kontext, wo die Governance von ECEC auf Ebene der Bundesländer verortet ist und den Anbietern einen hohen Grad an Autonomie gewährt. Gleichzeitig wird versucht, eine einheitliche pädagogische Qualität zu gewährleisten, indem Leitungskräfte durch ein kohärentes Rahmenwerk von Richtlinien und Instrumenten der Evaluation und Qualitätsentwicklung auf Einrichtungsebene unterstützt werden. Dazu wurde die Qualitätsentwicklung in Berlins ECEC-Einrichtungen vorgestellt, umgesetzt durch das Berliner Institut für Qualitätsentwicklung im Frühbereich (BeKi). Nachfolgend wurden die Ansätze der Fröbel-Gruppe zur Qualitätsentwicklung, Mitarbeiterbindung und Stärkung der Leitung präsentiert. Bei der Fröbel-Gruppe handelt es sich um einen nichtöffentlichen, unabhängigen Anbieter, der öffentlich refinanziert wird und landesweit in Deutschland tätig ist.

➤ Das Beispiel der Leitungsentwicklung in Irland basierte auf dem Programm „Nurturing Skills: The Workforce Plan for Early Learning and Care and School-Age Childcare – 2022-2028“. In Irland wird ECEC hauptsächlich vom privaten Sektor bereitgestellt, wobei Anbieter (private gewinnorientierte und gemeinnützige) ein hohes Maß

an Autonomie haben und es an einer umfangreichen Unterstützungsinfrastruktur mangelt. In diesem Kontext könnte die Verknüpfung öffentlicher Subventionen mit Karrierewegen, die diversifizierte Aufgabenprofile und spezialisierte Ausbildungen umfassen, eine Strategie sein, um innerhalb der ECEC-Einrichtungen Modelle einer geteilten Leitungsverantwortung umzusetzen.

➤ In Portugal besteht die Herausforderung darin, eine gemeinsamen Vision von Leitung in einem komplexen Ökosystem zu schaffen, in dem ECEC innerhalb eines geteilten Systems verwaltet wird. Dabei erfolgt die Betreuung von 3- bis 5-Jährigen hauptsächlich innerhalb des staatlichen Bildungssystems im Rahmen von Schulclustern, die Kindergärten, Grund- und Sekundarschulen umfassen. In diesem Kontext gibt es keine formalisierten ECEC-Leitungspositionen, da die Leitung des gesamten Schulclusters zentral in den Händen des Schulleiters liegt. Es sind jedoch verschiedene Lösungen zur Schaffung einer gemeinsamen Leitungsvision denkbar, wie die Entwicklung einer kollaborativen Leitungsstruktur auf Clusterebene, die Einrichtung von bildungsstufenübergreifenden Teams sowie die Erleichterung der organisationsübergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene innerhalb der einzelnen Bildungsstufen.

➤ Im Beispiel Finnlands und Norwegens wird ECEC innerhalb eines unitären Systems bereitgestellt, das öffentlich reguliert und finanziert ist, mit dezentralisierten Verantwortlichkeiten bei den lokalen Behörden. In diesen Beispielen ist die Vision einer verteilten ECEC-Leitung auf Einrichtungsebene explizit in den ECEC-Politikrahmen festgelegt. Entsprechend stellte Norwegen die Konzeptualisierung von ECEC-Leitung in seinen nationalen Strategien vor, einschließlich 1) der „Nationalen Strategie zur Erhöhung der Kompetenz des Personals 2023-2025 – Kompetenzen für den Kindergarten der Zukunft“ und 2) der „Nationalen Strategie für ECEC bis 2030 – Kindergärten für eine neue Ära“. Finnland präsentierte seinen Ansatz zur Leitung, Evaluierung und Entwicklung von ECEC, basierend auf einer nationalen Evaluation von Kita-Leitungen durch das Finnische Evaluierungsinstitut. In beiden Ländern werden Investitionen in die Professionalisierung qualifizierter Lehrer, die Leitungsrollen übernehmen, sowie in eine unterstützende Infrastruktur zur Qualitätsentwicklung in ECEC als strategisch für die wirksame Umsetzung von verteilter Leitung angesehen.

➤ Der litauische Fall konzentrierte sich darauf, wie die Evaluierung der Leistung von ECEC-Leitungskräften zur Verbesserung der Qualität im Sektor beitragen kann. Hier wird ECEC innerhalb eines unitären und überwiegend öffentlich finanzierten Systems bereitgestellt, das auf nationaler Ebene reguliert wird, aber mit dezentralisierten Verantwortlichkeiten - auf lokaler Ebene in Bezug auf Finanzierung und auf Einrichtungsebene in Bezug auf die Umsetzung des Bildungsplans - ausgestattet ist. In Litauen werden die Leitungsaufgaben zwischen der Einrichtungsleitung, zwei stellvertretenden Leitungen, dem Vorstand der Einrichtung und einer methodischen Leitung aufgeteilt. Die Leitungskräfte werden außerdem auf 1) nationaler Ebene durch die Vereinigung der Kita-Leitungen und die Nationale Agentur für Bildung und 2) auf lokaler Ebene durch kommunale Bildungsabteilungen unterstützt, die Hilfe bei rechtlichen Fragen und bei Qualitätsentwicklungsprozessen bieten.

Die Teilnehmer:innen identifizierten zentrale politische Prioritäten für die Organisation der ECEC-Leitung, wie die Klärung von Rollen und Kompetenzen für die Kita-Leitung sowie die Definition und Entwicklung der erforderlichen Qualität, Kapazitäten, Unterstützungsstrukturen und Kompetenzen. Die Etablierung eines Kompetenzrahmens für ECEC-Leitungskräfte sowie eines externen Evaluationssystems wurde ebenso als wichtig für die Bereitstellung qualitativ hochwertiger ECEC erachtet. ECEC-Leitungskräfte sollten hinsichtlich ihrer Unterstützungsbedarfe konsultiert werden und ihre Arbeit sollte mehr Anerkennung finden. In Ländern, in denen die Vorschriften zu komplex sind, könnte eine Vereinfachung und Vereinheitlichung dieser Regeln notwendig sein.

Einige der wichtigsten Erkenntnisse, die von den Teilnehmern hervorgehoben wurden, waren, dass eine klare gemeinsame Vision über ECEC bei politischen Entscheidungsträgern, Trägern, Leitungskräften und denjenigen, die für die Qualität in der ECEC verantwortlich sind, unerlässlich ist. Es bedarf dedizierter Zeit und Investitionen, um ECEC-Leitungskräfte zu unterstützen, zu verstehen, was ihre Arbeit beinhaltet, sowie ihr Wohlbefinden und ihr berufliches Wachstum sicherzustellen. ECEC-Leitung sollte nicht nur an einer Person hängen, sondern Leitungskräfte benötigen ein Unterstützungsteam. Die Bereitstellung kontinuierlicher Unterstützungsstrukturen/-systeme für ECEC-Leitungskräfte (einschließlich ihrer Stellvertreter) beinhaltet verschiedene Vorteile, beispielsweise in Bezug auf die Mitarbeiterbindung. Gleichzeitig ist es wichtig, die Leitungsrolle sowohl attraktiver zu gestalten als auch weiter zu professionalisieren. Leitungskräfte leiten und beeinflussen die Pädagogik auf wichtige Weise und sollten daher in der Lage sein, gute Pädagogik zu

unterstützen. Verteilte Leitung existiert in einer Vielzahl von Modellen, die auch die unterschiedlichen Größen von Einrichtungen zu berücksichtigen haben. Schließlich müssen für zweckmäßige und aussagekräftige interne Evaluationen, die die Arbeit der Führungskräfte unterstützen, geeignete Verfahren und Instrumente gewährleistet sein.