

Forschungsbericht

# EVALUATION DES KITA-KOORDINATOREN- MODELLS IM BISTUM LIMBURG

Dokumentation und Bericht  
**Prof'in Dr. Petra Strehmel**

unter Mitarbeit von

**Thiemo Häder, Hamburg**

**Annette Beyer, Henning Kiani,**

**Deutsches Institut für Sozialwirtschaft e.V.**



**Beiträge zur Pädagogik  
im Elementarbereich, Band 3**

Forschungsbericht

# **EVALUATION DES KITA-KOORDINATOREN- MODELLS IM BISTUM LIMBURG**

Dokumentation und Bericht  
**Prof'in Dr. Petra Strehmel**

unter Mitarbeit von

**Thiemo Häder, Hamburg**

**Annette Beyer, Henning Kiani,**

**Deutsches Institut für Sozialwirtschaft e.V.**

## Impressum

### Auftraggeber

Bistum Limburg, Steuerungsgruppe Kindertageseinrichtungen

### Autorin

Prof'in Dr. Petra Strehmel  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Soziale Arbeit  
Alexanderstraße 1, 20099 Hamburg

unter Mitarbeit von Thiemo Häder, Hamburg sowie  
Annette Beyer und Henning Kiani, Deutsches Institut für Sozialwirtschaft (DISW)

### Herausgeber

Ralf M. W. Stammberger  
Abteilungsleiter  
Abteilung Kindertageseinrichtungen  
Bischöfliches Ordinariat Limburg

### Verlag

Verlag des Bischöflichen Ordinariats  
Roßmarkt 12, 65549 Limburg/Lahn  
E-Mail [verlag@bistumlimburg.de](mailto:verlag@bistumlimburg.de)

### Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Beiträge zur Pädagogik im Elementarbereich, Band 3  
Alle Rechte vorbehalten – Printed in Germany

### Copyright

Verlag des Bischöflichen Ordinariats,  
Limburg/Lahn 2021

### Gestaltung

Melanie Falk

### Druck

Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG  
Emsstr. 14, 65618 Selters

ISBN 978-3-944142-52-4

Bistum Limburg 

 HAW  
HAMBURG

DISW   
Deutsches Institut  
für Sozialwirtschaft

## Inhalt

Impressum	4
Vorwort des Herausgebers	8
Vorwort der Autorin	11
Zusammenfassung und Empfehlungen in Kürze	12
<b>A. Einleitung: Auftrag und Fragestellung</b>	<b>21</b>
1. Der Auftrag der Kirche	21
2. Das Kita-Koordinatoren-Modell	22
<b>B. Empirische Studien</b>	<b>27</b>
1. Fragestellung der Evaluation	27
2. Gesamtdesign	28
3. Erhebungsmethoden und Erhebungsinstrumente	29
3.1 Expert*innenbefragung	29
3.2 „Tiefenbohrungen“	30
3.3 Breitenbefragungen	30
4. Ablauf der Untersuchung	32
<b>C. Ergebnisse</b>	<b>35</b>
<b>I. Zusammensetzung der Untersuchungsgruppen</b>	<b>35</b>
1. Merkmale der befragten Kita-Leitungskräfte und Kita-Koordinator*innen	35
2. Merkmale der Kitas	38
3. Merkmale der Träger	40
4. Schlussfolgerungen	42
<b>II. Katholische Kitas im Bistum Limburg</b>	<b>43</b>
1. Einführung	43
2. Ergebnisse	44
2.1 Religionspädagogische Arbeit	44
2.2 Pädagogische Qualität	50
2.3 Die Einbindung der Kitas in die Pfarreien	57
3. Analyse	63
4. Zusammenfassung und Empfehlungen	65
<b>III. Die Arbeitssituation der Beschäftigten</b>	<b>66</b>
1. Einführung	66
2. Ergebnisse	69
2.1 Arbeitssituation der Leitungskräfte	69
2.1.1 Strukturelle Rahmenbedingungen	69
2.1.2 Arbeitsweisen der Kita-Leitungen	72
2.2 Arbeitssituation der Kita-Koordinator*innen	78

2.3 Arbeitssituation der Pfarrer	88
2.4 Kooperationen innerhalb der Pfarrei	92
2.5 Subjektive Arbeitsbelastung: Über-/Unterforderung in der Arbeitssituation	96
3. Analyse	99
3.1 Arbeitssituation der Führungskräfte	99
3.2 Arbeitssituation der Kita-Koordinator*innen	100
4. Empfehlungen	103
4.1 Führungskräfte	103
4.2 Kita-Koordinator*innen	104
4.3 Empfehlungen: Kooperationen innerhalb der Pfarrei	104
<b>IV. Führung im Kita-Koordinatoren-Modell</b>	<b>106</b>
1. Theoretische Überlegungen	106
2. Operationalisierung des Führungsverhaltens	107
3. Ergebnisse	108
4. Analyse	115
5. Empfehlungen: Führung im Kita-Koordinatoren-Modell	119
<b>V. Zentrale Verwaltungsbereiche und Kooperation mit den Dienststellen des Bischöflichen Ordinariats</b>	<b>121</b>
1. Einführung	121
2. Ergebnisse	122
2.1 Einschätzungen der Zusammenarbeit mit den Dienststellen im BO im Vergleich	122
2.2 Bereich Personal	124
2.2.1 Ergebnisse	124
2.2.2 Analyse	126
2.2.3 Empfehlungen	127
2.3 Bereich Finanzen	128
2.3.1 Ergebnisse	128
2.3.2 Analyse	134
2.3.3 Empfehlungen	139
2.4 Bereich Bau	141
2.4.1 Ergebnisse	141
2.4.2 Analyse	145
2.4.3 Empfehlungen	145
<b>VI. Gesamtbewertung des Kita-Koordinatoren-Modells</b>	<b>146</b>
1. Einführung	146
2. Ergebnisse	146
2.1 Vergleichende Beurteilung des Kita-Koordinatoren-Modells	146
2.2 Qualitative Einschätzungen des Kita-Koordinatoren-Modells aus dem Trägersystem heraus	147

2.2.1 Einschätzungen der Kita-Leitungskräfte	148
2.2.2 Einschätzungen der Kita-Koordinator*innen	149
2.2.3 Einschätzungen der Pfarrer	151
2.3 Erwartungen, Wünsche und Vorschläge zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells	153
2.3.1 Erwartungen und Wünsche an die Entscheidungsträger im System	153
2.3.2 Erwartungen und Wünsche an die Pfarrer bzw. die Pastoralteams	157
3. Analyse	158
3.1 Gesamtbeurteilung des Kita-Koordinatoren-Modells	158
3.2 Erwartungen, Wünsche und Verbesserungsvorschläge	159
4. Empfehlungen	160
<b>VII. Das Kita-Koordinatorenmodell im Kontext der Kirchenentwicklung</b>	<b>161</b>
1. Einführung	161
2. Ergebnisse	162
2.1 Einbindung der Kindertageseinrichtungen in die Pfarreien: Zwei Fallstudien	162
2.2 Pfarreiwerdungsprozesse	166
2.3 Mitarbeit in ehrenamtlichen Gremien	168
2.4 Kooperation mit Hauptamtlichen und dem Bischöflichen Ordinariat	171
3. Analyse	172
3.1 Umsetzung des Kita-Koordinatoren-Modells in den Pfarreien	172
3.2 Pfarreiwerdungsprozesse und die Rolle der Ehrenamtlichen	174
4. Empfehlungen	176
<b>VIII. Ausblick: Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells</b>	<b>177</b>
1. Befunde, Prüfaufträge und Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells	177
2. Alternative Modelle	178
3. Abschließende Betrachtung und Empfehlungen	182
<b>D. Anhang</b>	<b>184</b>
Abbildungsverzeichnis	184
Tabellenverzeichnis	187
Abkürzungsverzeichnis	188
Literaturverzeichnis	188
Fragebogen für Kita-Leitungskräfte	190

## Vorwort des Herausgebers

„Mit Gott im Spiel“, unter dieses Wort hat die Abteilung Kindertageseinrichtungen des Bischöflichen Ordinariats Limburg ihre Arbeit und die der Kindertageseinrichtungen im Bistum insgesamt gestellt. Gott ins Spiel zu bringen ist katholischen Kindertageseinrichtungen ein wesentliches Anliegen in der Wahrnehmung ihres Auftrages. Auch die Bildungs- und Erziehungspläne bzw. -empfehlungen der Bundesländer Hessen und Rheinland-Pfalz betonen die Bedeutung religiöser Bildung im Kontext einer ganzheitlich verstandenen frühkindlichen Bildung. Das Gelingen des Bildungs- und Erziehungsgeschehens ist dabei nicht nur Resultat entsprechend motivierter und qualifizierter Arbeit in den Einrichtungen, sondern setzt, in den Worten von Prof.in Dr. Petra Strehmel, ein „kompetentes System“ voraus, in dem auf allen Verantwortungsebenen der bestmögliche Beitrag zum Gelingen der pädagogischen Arbeit mit den Kindern und des Zusammenwirkens mit deren Familien geleistet wird.

In der vorliegenden Untersuchung wird dazu das bestehende Trägersystem der Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg untersucht; genauerhin die Wahrnehmung der Trägeraufgaben in den Kirchengemeinden und die Unterstützung derselben durch die bischöfliche Verwaltung.

Im Auftrag des Bistums durchgeführt hat die Untersuchung Frau Professorin Dr. Petra Strehmel, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg, die durch ihre Arbeiten zur Qualität der Kindertageseinrichtungen und insbesondere durch ihre Forschungen zu deren Trägersystemen jene ausgewiesene Expertise für diese Fragestellung mitbringt, die dem Bistum Anliegen in der Beauftragung war.

Seit 1860, als mit der Kindertagesstätte St. Michael in Flörsheim der erste Kindergarten in Hessen gegründet wurde, betreibt die katholische Kirche im Bistum Limburg Kindertageseinrichtungen. Die übrigen sind in Trägerschaft der katholischen Sozialverbände, insbesondere der Caritas. Derzeit sind es etwa 300, von denen etwa 85 % in Trägerschaft der Kirchengemeinden sind. Durch die stetig steigenden Anforderungen an die Kindertageseinrichtungen, die insbesondere im Zuge ihrer systematischen Weiterentwicklung zu Bildungseinrichtungen entstanden sind, ist bereits vor etwa zwanzig Jahren ein Diskurs entstanden, ob die Wahrnehmung der Trägerschaftsaufgaben noch von den ehrenamtlich besetzten Gremien der Kirchengemeinden verantwortet werden könnte und sollte. Dieser wurde verstärkt durch die Entscheidung der Diözese, die Zahl der Pfarreien in einem mehrjährigen Prozess deutlich auf ca. 45 im ganzen Bistum zu reduzieren. Damit kam die Verantwortung für etwa 5 bis 7 Kitas auf die Pfarreien zu, wobei in einem Einzelfall gar keine Kita und in anderen Fällen bis zu 10 Kitas in einer einzelnen Pfarrei verortet sind.

Vor diesem Hintergrund hatte der Diözesansynodalrat 2012 dem Bischof empfohlen, den Pfarreien zur Wahrnehmung der Trägerschaftsaufgaben für die Kindertageseinrichtungen eine hauptamtliche Unterstützung zur Verfügung zu stellen. Der Bischof hat daraufhin für diese Funktion die sogenannten Kita-Koordinator\*innen im Bistum etabliert, die – auf Ebene des Bistums angestellt – in die jeweilige Pfarrei entsandt werden, um dort im Auftrag des Verwaltungsrates der Kirchengemeinden die Trägerschaftsaufgaben umfänglich wahrzunehmen.

Die Zielsetzung war also schon in der Anlage eine doppelte, nämlich das Aufgreifen des Entwicklungsprozesses der Kindertageseinrichtungen durch Etablierung einer professionellen Wahrnehmung der Trägeraufgaben und zugleich eine Entlastung des Ehrenamts durch Bereitstellung entsprechender hauptamtlicher Unterstützung.

Die inhaltlichen Ziele der Arbeit der Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg wurden 2014 im Rahmenleitbild für katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg niedergelegt. Dieses war in einem breit angelegten Prozess im Bistum erarbeitet worden und auf Empfehlung des Diözesansynodalrats vom Apostolischen Administrator in Kraft gesetzt worden. In diesem heißt es:

*„Trägervorteiler und Leitungen der Einrichtungen sind sich ihrer jeweiligen Verantwortung bewusst, dafür Sorge zu tragen, dass der gesellschaftliche und kirchliche Auftrag der Einrichtungen zum Wohl der Kinder umgesetzt wird. Sie achten darauf, dass die erforderlichen personellen, finanziellen und räumlichen Rahmenbedingungen gegeben sind. Das Bistum als zentraler Träger steht dabei in der Verantwortung, die Träger in dieser Aufgabe zu unterstützen.“*



Nachdem der weitaus größte Teil der Pfarreien sich der hauptamtlichen Wahrnehmung der Kita-Trägerschaftsaufgaben bediente und sieben Jahre der Erfahrungen vorlagen, wurde 2019 von der Steuerungsgruppe Kindertageseinrichtungen des Bistums die vorliegende Evaluation in Auftrag gegeben, um die aus der Veränderung der Trägerschaftswahrnehmung resultierenden Veränderungen für die Kindertageseinrichtungen zu bewerten und (Nach-)Steuerungsbedarfe zu identifizieren.

Zentrales Ziel ist dabei, die Qualität der Arbeit in den Einrichtungen weiterzuentwickeln. Diese wird im Bistum Limburg durch die systematische Einführung des Qualitätsmanagementsystems des Bundesverbandes katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK), des auf der Grundlage der DIN-ISO 9001-2015 konzipierten sogenannten KTK-Gütesiegels, abgesichert und extern zertifiziert.

Die Trägerschaft der Kindertagesstätten in den Pfarreien zielt auch auf eine enge Verzahnung der Einrichtungen mit dem kirchlichen Leben. Im Rahmenleitbild heißt es dazu:

*„Die katholischen Kindertageseinrichtungen im Bistum sind in der Regel in Trägerschaft der Pfarreien bzw. der Kirchengemeinden. Ihre Arbeit wird hier durch großes ehrenamtliches Engagement mitgetragen. Aber auch dort, wo andere katholische Träger diese Aufgabe wahrnehmen, ist die Beheimatung in der Pfarrei und ihren Kirchorten ein wesentliches Merkmal der Einrichtungen. Sie sind dabei selbst Orte kirchlichen Lebens. Die Zusammenarbeit in der Pfarrei eröffnet den Kindern auch die Möglichkeit, die kirchliche Gemeinschaft zu erfahren. Der Beitrag des Pastoralteams in der pastoralen und seelsorglichen Begleitung der Einrichtungen ist hier ein wichtiges Element, um den Bezug zur Kirche zu fördern. Die synodalen Gremien (PGR, Ortsausschuss und VRK) sind dabei in der Verantwortung für die Konzeption der Einrichtung, deren Einbindung in das Pastorkonzept und die entsprechende Führung der Einrichtung. Die Gemeinde vor Ort ist dabei ein wichtiger Bezugspunkt für die Kindertageseinrichtungen“.*

Die Analyse der konkreten Umsetzung dieses Zielbildes in den Pfarreien ist ein wesentliches Element der vorliegenden Untersuchung. Das Zusammenspiel der verschiedenen Verantwortungsebenen in der Pfarrei und deren Zusammenspiel mit den vom Bistum bereitgestellten Unterstützungssystemen genauer zu bewerten und daraus Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems der Kindertagesbetreuung im Bistum Limburg abzuleiten, ist das Verdienst dieser Evaluation. Sie stellt vor Augen, was im Zusammenspiel der Kindertageseinrichtungen, der Trägervertreter\*innen, der Seelsorger\*innen, der Ehrenamtlichen und der Gremien alles möglich ist. Sie macht aber auch deutlich, dass das Gelingen nicht systematisch abgesichert ist, sondern stark von der Ausgestaltung der Wahrnehmung der einzelnen Verantwortlichkeiten abhängt.

Der nun zu führende Diskurs wird sich mit der Frage zu beschäftigen haben, welcher Weiterentwicklung im Blick auf die Qualität einer katholisch profilierten Kindertagesbetreuung im Bistum Limburg der Vorzug zu geben ist: Soll das eingeführte System der hauptamtlichen Wahrnehmung der Kita-Trägerschaftsaufgaben durch die Kita-Koordinator\*innen weiter optimiert werden? Sollen darüber hinaus die Unterstützungssysteme des Bistums, die bisher kaum an die neue Trägerschaftsstruktur angepasst wurden, neu aufgestellt werden? Oder soll insgesamt eine ganz neue Trägerschaftsstruktur für die Einrichtungen etabliert werden?

Dass dieser notwendige Diskurs nun wissenschaftlich fundiert geführt werden kann, das ist das Verdienst der vorliegenden Untersuchung. Da auch andere Träger vor vergleichbaren Fragestellungen stehen und die trägerübergreifenden Diskurse, die insbesondere die Weiterbildungsinitiative frühpädagogische Fachkräfte (WIFF) in Trägerforen befördert, für alle Beteiligten bereichernd sind, hat sich das Bistum entschieden, die Untersuchung auch öffentlich zugänglich zu machen.

Frau Professorin Dr. Petra Strehmel und dem sie unterstützenden Deutschen Institut für Sozialwirtschaft e.V. kommt höchster Dank für diese Arbeit zu. In den zahlreichen Interviews mit den Expert\*innen aus dem Bistum, den Verantwortlichen in den Pfarreien und durch die Befragung aller kanonischen Pfarrer, Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräfte im Bistum ist das wissenschaftliche und fachliche Interesse von Frau Professorin Dr. Strehmel stets eindrücklich präsent gewesen. Vor allem aber war auch ihr persönliches Interesse an den Einrichtungen und

der Weiterentwicklung ihres pädagogischen und christlichen Profils spürbar und hat die Freude der Zusammenarbeit bei allen Beteiligten gestärkt.

Zu danken ist auch den Kolleginnen und Kollegen aus der Abteilung Kindertageseinrichtungen, die die Untersuchung mit konzipiert haben, hier vor allem Frau Beate Marx, jetzt Bistum Mainz, Frau Claudia Godulla und Herrn Simon Sibraj, in deren Verantwortung die Kita-Koordinator\*innen ressortieren.

Dank gilt aber auch allen Verantwortlichen im Bischöflichen Ordinariat, angefangen bei Herrn Generalvikar Wolfgang Rösch und der zuständigen Dezernentin Kinder, Jugend und Familie, Dr. Beate Gilles, in den Caritasverbänden und in den Pfarreien und Kindertageseinrichtungen, die ihre Zeit für die Interviews und Fragen eingesetzt haben und erste Ergebnisse kritisch diskutiert haben.

Dank gilt auch Herrn Martin Ramb vom Verlag des Bischöflichen Ordinariates und Frau Melanie Falk, Abteilung Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, für das Layout und Aufnahme in das Programm des Verlages.

Hoffen wir, dass sich der Einsatz aller Beteiligten lohnt und letztlich für die Kinder erfahrbar wird, was es bedeutet, wenn Gott im Spiel ist!

Limburg den 24.1.2021



Ralf Stammberger  
Leiter der Abteilung Kindertageseinrichtungen  
Geschäftsführer der Steuerungsgruppe Kindertageseinrichtungen

## Vorwort der Autorin

Unser Auftrag war es, das Kita-Koordinatoren-Modell zu evaluieren, ein Modell, das entwickelt wurde, um für die Kinder und Familien im Bistum Limburg exzellente Angebote zur frühen Bildung, Betreuung und Erziehung bereitzustellen. Auf empirischer Basis wurde nicht das Modell, sondern seine Umsetzung in einem Umfeld untersucht, welches selbst von großer Komplexität und Heterogenität geprägt und einer starken Dynamik unterworfen war und ist. Diese besondere Situation erforderte eine gründliche Untersuchung, die mit Expert\*inneninterviews, Breitenbefragungen und Tiefenbohrungen realisiert wurde, um Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Modells – und darüber hinaus – zu gewinnen.

Dieser Bericht ist aus der externen Perspektive einer Organisationspsychologin geschrieben, begleitet von einem Team forschungsmethodisch versierter Sozialwissenschaftler\*innen. Im Zuge der Datenerhebung sind ca. 500 Seiten Transkriptionen und drei große Datensätze entstanden, welche die Basis waren für eine detaillierte Bestandsaufnahme, Analysen zur Deutung und Interpretation der komplexen Zusammenhänge sowie zur Ableitung von Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Modells.

Ich danke dem Bistum Limburg und hier insbesondere Herrn Stammberger und seinem Team für das Vertrauen, das mir mit diesem Projekt entgegengebracht wurde und für die vielen zur Interpretation der komplexen Daten hilfreichen und inspirierenden Diskussionen.

Mein Dank gilt weiterhin allen Befragten für ihre Offenheit und die oft nachdenklichen und erkenntnisreichen Gespräche – und für die Gastfreundschaft an den verschiedenen Orten, an denen die Interviews stattfanden.

Großer Dank gilt schließlich meinem hervorragenden Team. Annette Beyer und Henning Kiani vom Deutschen Institut für Sozialwirtschaft (DISW) danke ich für ihre sehr professionelle und konstruktive Zusammenarbeit bei der Durchführung der Breitenbefragungen. Besonders herzlich möchte ich meinem Mitarbeiter Thiemo Häder danken! Er hat das Projekt von Anfang an begleitet und war mit seiner Akribie, Zuverlässigkeit und Geduld eine wichtige Unterstützung in allen Phasen des Projekts.

Hamburg 30.12.2020



Petra Strehmel

## Zusammenfassung und Empfehlungen in Kürze

Das Kita-Koordinatoren-Modell im Bistum Limburg zur hauptamtlichen Wahrnehmung der Kita-Trägeraufgaben wurde in einer umfassenden empirischen Studie evaluiert. Neben Expert\*inneninterviews, Gruppendiskussionen und Hintergrundgesprächen mit den zentralen Akteurinnen und Akteuren des Systems wurden Breitenbefragungen mit Kita-Leitungskräften, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrern sowie „Tiefenbohrungen“ in vier ausgewählten Pfarreien durchgeführt. Aus den empirischen Ergebnissen wurden umfassende Empfehlungen abgeleitet, die hier zusammenfassend dargestellt werden:

Das Kita-Koordinatoren-Modell trägt zur Entwicklung der pädagogischen Qualität in den Kindertageseinrichtungen bei. Wichtige Akteur\*innen dabei sind die Qualitätsmanagementbeauftragten, Fachberatungen und Kita-Koordinator\*innen. Es wird empfohlen, diesen erfolgreichen Weg weiterzugehen.

Durch das Kita-Koordinatoren-Modell wird die religionspädagogische Arbeit in den Kindertageseinrichtungen wirksam unterstützt. Für die Kirchenentwicklung wird das katholische Profil der Kitas jedoch nur sichtbar, wenn die Kindertageseinrichtungen in den Konzeptionen der Pfarreien verankert und die Kitas integriert, wahrgenommen und wertgeschätzt sind. Dies ist nicht bei allen Pfarreien neuen Typs der Fall. Hier wird empfohlen, bei der Weiterentwicklung der Pfarreien ein besonderes Augenmerk auf den Stellenwert von Kindern, Familien und Kindertageseinrichtungen zu legen.

Die Arbeitssituation der Kita-Leitungen ist durch die im gesamten System der Kindertagesbetreuung festzustellende Unterfinanzierung gekennzeichnet. Im Kita-Koordinatoren-Modell werden die Leitungen durch die Koordinator\*innen, Fachberatungen und QMBs unterstützt. Der Großteil der Leitungskräfte war mit der Trägerkonstellation im Kita-Koordinatoren-Modell insgesamt zufrieden. Wichtig ist ihnen die Autonomie als Führungskraft in ihren Kindertageseinrichtungen. Es wird empfohlen, dass Leitungskräfte und Kita-Koordinator\*innen ihre Arbeitsteilung und Zusammenarbeit regelmäßig reflektieren und weiterentwickeln. Die Kita-Leitungen sollten durch Verwaltungskräfte entlastet werden.

Die Kita-Koordinator\*innen erlebten ihre Arbeitssituation hoch ambivalent: einerseits positiv im Hinblick auf Gestaltungsmöglichkeiten, andererseits belastend durch zahlreiche Überstunden und vielfältige Unklarheiten insbesondere in der Kooperation mit den Rentämtern bzw. anderen Stellen im Bischöflichen Ordinariat (BO). Nachsteuerungsbedarf wird im Stellenzuschnitt der Kita-Koordinator\*innen gesehen. Entsprechend wurden Empfehlungen entwickelt zur Veränderung der Arbeitsorganisation in der Kooperation mit Leitungskräften, Verwaltungskräften und dem Rentamt. Nach Prüfung von Entlastungspotenzialen durch eine veränderte Arbeitsorganisation wird zu einer Revision der Personalbemessung geraten. Weitere Notwendigkeiten zur Weiterentwicklung zeigten sich in der Einarbeitung, in Vertretungsregelungen, in der Übernahme von Aufgaben im Baubereich und manchmal auch in der Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat.

Eine alarmierende Zahl der befragten Führungskräfte – Kita-Leitungen, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrer – fühlten sich tendenziell überfordert in ihrem Aufgabenbereich. Dies ist bei den Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen verbunden mit einer sehr hohen Belastung durch Überstunden, die u. a. durch die bereits erwähnten Veränderungen in der Arbeitsorganisation und die Entlastung durch Verwaltungskräfte dringend abgebaut werden sollte. Für die Pfarrer ist zu überlegen, inwieweit sie von Aufgaben in der Personalverantwortung sowie Begleitung und Verwaltung der Kindertageseinrichtung weiter entlastet werden können.

Im Hinblick auf die Kooperation mit Dienststellen im BO zeigten sich vielfältige Verbesserungsbedarfe, die in detaillierten Empfehlungen dargelegt sind. Im Bereich Bau übernahmen Kita-Koordinator\*innen häufig Aufgaben, wenn keine Ehrenamtlichen dafür zur Verfügung standen. Dieser Bereich ist neu zu regeln und mit Fachleuten auszustatten.

In der Qualität der Führung, gemessen an Führungskonzepten, deren Wirksamkeit wissenschaftlich belegt ist, zeigten sich große Unterschiede zwischen Kita-Koordinator\*innen als Führungskräfte für die Kita-Leitungen sowie der Abteilung Kita und den Pfarrern als mittelbare und unmittelbare Dienstvorgesetzte der Kita-Koordinator\*innen.

Alle drei Gruppen wurden von ihren jeweiligen Geführten als unterstützend erlebt. Vision und Inspiration durch das Führungsverhalten wurde hingegen als eher schwach ausgeprägt eingeschätzt. Das Führungsverhalten der Pfarrer wurde als am wenigsten partizipativ, vorbildhaft und entscheidungsfreudig erlebt. Empfohlen wird u. a., dass die Pfarrer dabei unterstützt werden ihre Auffassung von ihrer Führungsrolle und Führungsverantwortung zu reflektieren. Zugleich ist die Arbeitsteilung zwischen unmittelbarer und mittelbarer Vorgesetztenrolle zwischen den Beteiligten zu klären. Insgesamt sollte die Konstellation aus mittelbarer und unmittelbarer Dienstvorgesetzten-eigenschaft geprüft und gegebenenfalls durch alternative Modelle ersetzt werden.

Im Hinblick auf die Kirchenentwicklung wurden tiefgreifende Veränderungen und längst nicht abgeschlossene Prozesse in der Entwicklung der Pfarreien neuen Typs deutlich. Dies zeigte sich in der Unterstützung der religionspädagogischen Arbeit in den Kindertageseinrichtungen und ihrer Sichtbarkeit in den Pfarreien neuen Typs.

Im Hinblick auf die Begleitung der Kindertageseinrichtungen insbesondere bei Baumaßnahmen fallen Kapazitätslücken auf, die durch eine verringerte Zahl ehrenamtlich Tätiger begründet ist.

Aus den Ergebnissen werden Modelle zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells zur Diskussion gestellt. Die Empfehlungen aus den einzelnen Kapiteln werden nachfolgend als Überblick dargestellt.

### Empfehlungen zu Kapitel II: Katholische Kitas im Bistum Limburg

1. Die eingeschlagenen erfolgreichen Strategien zur Qualitätsentwicklung in den Kitas sollten fortgeführt werden. Insbesondere haben sich die Vernetzung der Kitas untereinander und die Bereitstellung von QMB als zielführend erwiesen.
2. Zur Weiterentwicklung könnte es hilfreich sein, Lernimpulse der Führungskräfte untereinander zu verstärken und zu systematisieren, zum Beispiel durch die Erstellung eines Überblicks über die unterschiedlichen Modelle zur Unterstützung der pädagogischen Teams und die Vernetzung der Kita-Leitungsteams untereinander.
3. Zur Sicherstellung der religionspädagogischen Impulse und Arbeitshilfen für die Kitas ist angesichts der enormen Veränderungen innerhalb der Pfarreien und der notwendigen Neuaufstellung der Pastoralteams zu empfehlen, dass die Kita-Koordinator\*innen die religionspädagogische Arbeit (wie bereits oft realisiert) mit den vorhandenen Ressourcen vor Ort unter Berücksichtigung der religionspädagogischen Kompetenzen in den Teams und den personellen Ressourcen aus dem Pastoralteam organisieren. Best-Practice Modelle könnten andere Pfarreien angesichts knapper Personalkapazitäten inspirieren, wie gute religionspädagogische Arbeit dennoch gelingen kann.
4. Kita-Koordinator\*innen und Kita-Leitungen nehmen die positiven Einschätzungen der Pfarrer über die Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien zu wenig wahr. Pfarrer, Pastoralteams und ehrenamtliche Gremien könnten die Kita-Teams durch wertschätzende Gesten stärken.
5. Die Wahrnehmung der Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien könnte durch eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit, die integriert ist in die Kommunikationsstrategie der Pfarreien, verbessert werden (z. B. durch regelmäßige kurze Berichte über die Kita-Arbeit in den Gremien sowie im Pfarrgemeindeblatt o. ä.).

## Empfehlungen zu Kapitel III: Die Arbeitssituation der Beschäftigten

### Fokus: Arbeitssituation der Kita-Leitungskräfte

1. Ein Schwerpunkt der Kita-Träger sollte in der Beschaffung und Bindung des Kita-Personals liegen. Die Beschaffung von Personal wird durch ein Projekt zum Personalmarketing im BO unterstützt. Die Personalbindung sollte durch eine wertschätzende Aufnahme und Begleitung des Kita-Personals nicht nur durch die Kita-Koordinator\*innen, sondern auch durch andere Personen beim Träger gefördert werden.
2. Die Kita-Leitungen sind durch Verwaltungskräfte zu unterstützen – vor Ort oder angesiedelt beim Träger. Stellenprofile und Ausstattung können sich an wissenschaftlich ermittelten Standards (Strehmel, 2016) bzw. Erfahrungswerten in den Pfarreien orientieren, sollten aber Spielräume für die heterogenen Bedingungen vor Ort erlauben. Die Finanzierungsbedingungen sind durch Mittel aus dem Gute-Kita-Gesetz erleichtert. Aufgaben und Personalbemessung sollten – nach Klärung der finanziellen Rahmenbedingungen – durch Träger (Kita-Koordinator\*innen) und Kita-Leitungen partizipativ ermittelt werden. Insbesondere da, wo Mittel durch unbesetzte Stellen für pädagogische Fachkräfte frei sind, sollte versucht werden, dieses Geld für Unterstützungskräfte in den Kitas umzuwidmen.
3. Alle Kitas sollten Zugriff auf Vertretungskräfte zur Bewältigung von Personalausfällen haben. Bei den Trägern (oder trägerübergreifend) sollte dazu ein Vertretungspool aufgebaut werden. Dafür rekrutiert werden könnten u. a. Personen in der pädagogischen Ausbildung (Fachschüler\*innen, Studierende), Berufsanfänger\*innen oder Wiedereinsteiger\*innen mit dem Wunsch, vielfältige Erfahrungen zu sammeln, oder pädagogisch Qualifizierte im Ruhestand. Bei den Vertretungskräften ist auf eine sorgfältige Personalführung und -pflege (Strehmel, 2020b) zu achten.
4. Die Leitungskräfte sollten von Aufgaben in der Pfarrei, die außerhalb ihrer Leitungstätigkeit liegen, entlastet werden. Für Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit und Baubegleitung könnten ggf. Ehrenamtliche gewonnen werden. Vernetzungsarbeit mit den Ortsausschüssen erscheint indessen als notwendiges Element in der Sozialraumorientierung der Kitas.
5. Neben der Entlastung und Schärfung des Aufgabenprofils der Kita-Leitungen sollten Pfarrer, Pastoralteam und Ehrenamtliche die Kita-Arbeit aufmerksam und interessiert begleiten, würdigen und wertschätzen. Die Kitas können als Potenzial für die Kirchenentwicklung wahrgenommen werden, denn sie sind Anlaufpunkte für junge Familien. Eine größere Aufmerksamkeit kann beispielsweise strukturell verankert werden durch Öffentlichkeitsarbeit über die Kita-Arbeit in den Medien der Pfarreien, die auch ehrenamtlich geleistet werden kann. Weitere Maßnahmen wären regelmäßige Kontakte mit den Pastoralteams und eine wertschätzende Einbindung der Kitas bei Veranstaltungen in den Pfarreien.

Auf fachpolitischer Ebene wird es weiterhin wichtig sein, die hohe Bedeutung der Kindertagesbetreuung in Kommune, Kreis und Land zu betonen und bessere Rahmenbedingungen für die Kindertageseinrichtungen zu erwirken.

### Fokus: Arbeitssituation der Kita-Koordinator\*innen

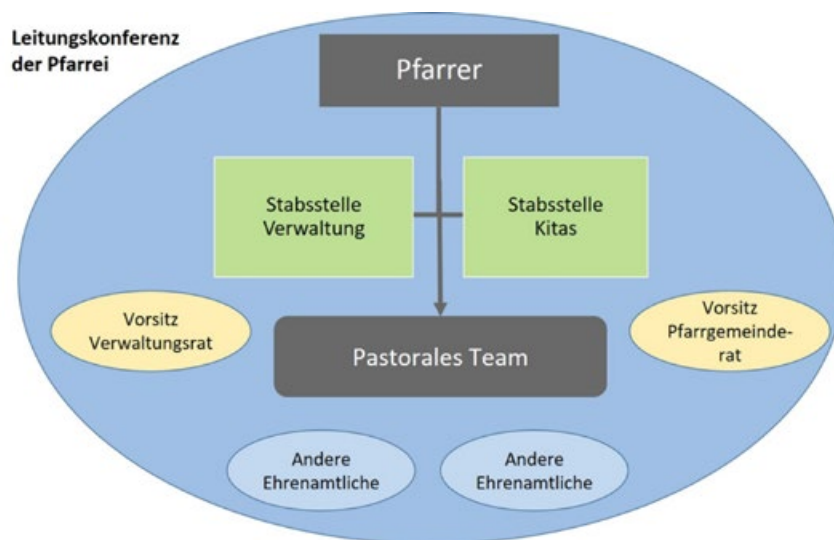
1. Vordringlich erscheint der Abbau der Überstunden im Aufgabenbereich der Koordinator\*innen. Dazu sollten zunächst Entlastungsoptionen geprüft werden: Insbesondere brauchen die Kita-Koordinator\*innen Unterstützung durch Verwaltungskräfte, Hilfestellungen bei der Personalakquise und eine Abgrenzung von Aufgaben im Zusammenhang mit Baumaßnahmen, die über die Instandhaltung der Gebäude hinausgehen. Darüber hinaus sollte das Stellenprofil gegenüber den Leitungskräften abgegrenzt und präzisiert werden. Im zweiten Schritt sollte die Personalbemessung überprüft und ggf. neu gefasst werden: Berücksichtigt werden sollten neben den Kernaufgaben der strategischen Planung, der Gestaltung und Kontrolle des Budgets und des Personalmanagements die Anzahl der Einrichtungen, der Mitarbeitenden, der Kommunen und die Entfernung zwischen den Kitas.
2. Weitere Maßnahmen wären die Überprüfung des Besprechungswesens und ggf. eine verstärkte Nutzung von Digitalisierungsoptionen.

3. Die Vorgesetztenrolle des Pfarrers und die damit verbundenen Aufgaben sollten überprüft und präzisiert werden.
4. Die (selektive) Beteiligung der Kita-Koordinator\*innen an Dienstbesprechungen und am Diskurs in der Pfarrei sowie die soziale Integration in einen Kolleg\*innenkreis vor Ort sollten – sofern nur unzureichend vorhanden – gefördert werden. Die Kindertageseinrichtungen könnten einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung und Profilierung der Pfarreien leisten. Synergien entstehen jedoch nur durch eine entsprechende Beteiligung der Kita-Koordinator\*innen und ggf. Kita-Leitungen.
5. Einarbeitung und Personalentwicklung der Kita-Koordinator\*innen sollten entlang der vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen überprüft, ausdifferenziert und individualisiert werden.

**Fokus: Kooperationen innerhalb der Pfarreien**

1. Die Richtlinien mit der Definition der Aufgabenbereiche und der Umsetzung u. a. in regelmäßigen Gesprächen zwischen Pfarrern und Kita-Koordinator\*innen bedürfen der Überarbeitung. Es stellt sich die Frage, inwieweit regelmäßige Gespräche zu einer Profilierung der Kitas in den und für die Pfarreien beitragen können.
2. Die Abwesenheitsvertretung der Kita-Koordinator\*innen sollte je nach den Gegebenheiten vor Ort verbindlich geregelt und kommuniziert werden.
3. Für die Kooperation mit den Pastoralteams sollten ebenfalls verbindliche Vereinbarungen nach den Gegebenheiten vor Ort getroffen werden.
4. Für die Kooperation zwischen Kita-Koordinator\*innen und der Pfarrei bzw. der Pfarrei-Verwaltung sollten Teamlösungen angestrebt werden, in denen Verwaltungsleitungen und Kita-Koordinator\*innen auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Hierfür gibt es bewährte Modelle in einzelnen Pfarreien. Ggf. kann ein Leitungsteam, das auch die Vorsitzenden der ehrenamtlichen Gremien mit einbezieht, für Synergieeffekte sorgen und zur Profilierung der Pfarreien beitragen. Die folgende Abbildung 1 skizziert ein mögliches Modell:

**Abbildung 1:** Beispiel: Kooperation in einer Leitungskonferenz der Pfarrei



5. Die Aufgaben und Zuständigkeiten der Verwaltungsräte für die Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien sollten geprüft und präzisiert werden.
6. Aufgaben und Rollen der Ehrenamtlichen mit Interesse an der Arbeit mit Kindern, Familien oder den Kitas sollten neu definiert werden. Für die früheren ehrenamtlichen Kita-Beauftragten fallen mit Einführung der Kita-Koordinator\*innen zentrale Aufgabenbereiche weg. Insbesondere liegt die Personal- und Budgetverantwortung bei den Koordinator\*innen. Die Neudefinition möglicher Aufgaben Ehrenamtlicher zur Gestaltung guter Bedingungen für Kinder und Familien in der Pfarrei sollte im Kontext der Gesamtkonzeption der Pfarrei stattfinden.
7. Auch wäre zu prüfen, in welcher Weise die „Schätze“ aus der weithin anerkannten pädagogischen Arbeit der Kitas für die Pfarreien gehoben und z. B. für die Öffentlichkeitsarbeit der Pfarreien genutzt werden könnten (z. B. in einer eigenen Rubrik in den Medien der Pfarrei).

### **Empfehlungen zu Kapitel IV: Führung im Kita-Koordinatoren-Modell**

1. Es wäre zu prüfen, wie die Pfarrer als Vorgesetzte und Führungskräfte ihre Rolle gegenüber den Kita-Koordinator\*innen auffassen und in Handeln umsetzen. Die Pfarrer sollten im Hinblick auf Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sensibilisiert und dabei unterstützt werden, ihre Rolle zu präzisieren und entsprechende Kompetenzen zu erwerben.
2. In allen untersuchten Konstellationen ging es um die Führung von Führungskräften. In den Pfarreien wären Führungsstrategien zu entwickeln, durch welche die Fähigkeiten und Fertigkeiten der dort tätigen Führungskräfte auf Pfarreebene (Kita-Koordinator\*innen und Verwaltungsleitungen) optimal genutzt und Synergien ermöglicht werden können.
3. Personalverantwortung impliziert die Motivation der Mitarbeitenden und Bereitstellung adäquater Arbeitsbedingungen, um die Ziele der Organisation in einer umschriebenen Qualität der Arbeit zu erreichen. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Fürsorge für das Personal. Vor dem Hintergrund der tendenziellen Überlastung aller Gruppen stellt sich die Frage, inwieweit die Pfarrer ihren Führungsaufgaben gegenüber den Koordinator\*innen nachkommen (können) und welche Unterstützung sie dafür bräuchten.
4. Wichtige Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit der Kindertageseinrichtung ist die Bindung des Personals an die Trägerorganisation. Es sollten daher Maßnahmen (weiter-)entwickelt werden, mit denen die durchaus vorhandene Wertschätzung und das Interesse an der Arbeit der Kitas durch die leitenden Pfarrer und andere Beteiligte in den Pfarreien so an Koordinator\*innen, Kita-Leitungen und Teams kommuniziert werden können, dass diese sich zugehörig fühlen und sich mit der Pfarrei als Arbeitgeber identifizieren können.
5. Zu prüfen wäre auch, wie Erwartungen des Kita-Personals an die Pfarreien realistisch kanalisiert werden können. Aus der derzeitigen Konstellation der Pfarreien als Arbeitgeber resultieren möglicherweise Erwartungen an Pfarrer und Pastoralteams, die aufgrund veränderter Personalkonstellationen in den Pfarreien nicht mehr erfüllt werden können.
6. Die Potenziale derzeit gut funktionierender Konstellationen in einzelnen Pfarreien könnten als „Best Practice-Beispiele“ aufbereitet werden. Die Beispiele können andere Pfarreien inspirieren und zeigen, wie durch eine gute Zusammenarbeit auf Pfarreebene Synergien entstehen und die Kindertageseinrichtungen zur Profilbildung der Pfarreien beitragen können.
7. Letztlich wäre zu prüfen, inwieweit Pfarrer künftig zwar einerseits ihre „Hirtenfunktion“ im Hinblick auf die Kitas – Kinder, Eltern und das Kita-Personal – ausüben und dabei andererseits von der Personalverantwortung entlastet werden können.



## Empfehlungen zu Kapitel V: Zentrale Verwaltungsbereiche und Kooperation mit dem BO

### Bereich: Personal

Zur Optimierung und Weiterentwicklung der Personalgewinnung, Personalbindung und Personalentwicklung werden folgende Maßnahmen empfohlen:

1. Das Projekt „Personalmarketing“ in der Abteilung Kita sollte verstetigt werden.
2. Für das Kita-Personal einschließlich der Leitungskräfte sollten möglichst flexible Vertragsbedingungen (Prozent-Regelungen) möglich sein – dies ist in Kooperation mit den Rentämtern zu vereinbaren.
3. Die Versorgung mit Springerkräften und Aushilfen sollte u. a. dadurch unterstützt werden, dass Gehälter zeitnah ausgezahlt werden – auch dies erfordert verbindliche Absprachen mit den Rentämtern.
4. Die Träger sollten in die Lage versetzt werden, möglichst attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Für die Entwicklung von Maßnahmen könnte die Orientierung an anderen Trägern hilfreich sein (z. B. ÖPNV-Karten in größeren Städten) oder eigene Gratifikationen durch das Bistum angeboten werden.
5. Die Einarbeitungsprogramme für neue Kita-Leitungen und Kita-Koordinator\*innen sollten überprüft sowie ggf. erweitert und individualisiert werden. Dies betrifft insbesondere die Bereiche der Finanzierung und Verwaltung. Auch mögliche Nachwuchskräfte sollten die Möglichkeit haben, Führungskräftebildungen frühzeitig zu besuchen.
6. Für neue Leitungskräfte und Koordinator\*innen ist die Willkommenskultur beim Träger, im Bistum und in den Pfarreien zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Damit wäre eine wichtige Basis zur Bindung neuer Führungskräfte und zur Integration der Kitas in den Pfarreien gelegt.
7. Personalpflege sollte zur Personalbindung beitragen. Hierzu können gute Arbeitsbedingungen und eine wertschätzende Arbeitsumgebung beitragen. Zudem sollten dort, wo noch nicht vorhanden, Angebote entwickelt werden, welche die Identifikation mit dem Träger bzw. ein Zugehörigkeitsgefühl zur Pfarrei fördern (z. B. Events mit Bindungspotential für das Kita-Personal). Dies würde erleichtert durch ein klares Konzept und Profil der jeweiligen Pfarrei, in welchem die Kindertageseinrichtungen einen hohen Stellenwert haben sollten.
8. In der Personalführung sollte auf wertschätzende Kommunikation sowie auf einen fördernden und wertschätzenden Führungsstil gegenüber dem Kita-Personal geachtet werden. Die Teamkultur im Leitungskreis kann als bindendes Element in der Personalführung weiter ausgebaut werden.
9. Die Personalentwicklung der Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräfte könnte beispielsweise durch die Förderung individueller Expertisen weiter ausgebaut werden (etwa im Sinne eines Expert\*innenprinzips in den Gruppen der Führungskräfte). Daraus könnten den Betroffenen neue berufliche Perspektiven eröffnet werden. Zudem wünschen sich die Kita-Koordinator\*innen laufende Fortbildungen zum Update ihrer Kenntnisse sowie Support-Angebote im Verwaltungs- und IT-Bereich.
10. Konfliktlinien in der Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat, z. B. bei Auswahlverfahren für neue Leitungskräfte, sollten identifiziert und Strategien zur Konfliktvermeidung bzw. Konfliktbearbeitung entwickelt werden.

**Bereich: Finanzen**

1. Zur Klärung der Arbeitsteilung werden klare Absprachen zwischen Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräften empfohlen, aus denen auch hervorgeht, welche Aufgaben Verwaltungskräfte auf Kita- bzw. Trägerebene übernehmen könnten. Weiterhin muss geklärt werden, wo die Verwaltungskräfte angesiedelt sein sollen – beim Träger mit der Verantwortung für mehrere Kitas oder bei einzelnen Kitas. Hier gibt es Modelle, deren Erfahrungen genutzt werden können.
2. Von Seiten des Bistums ist zu prüfen, in welchem Umfang Ressourcen aus der Kita-Finanzierung für Verwaltungskräfte auf Träger- und Einrichtungsebene zur Verfügung gestellt werden können. Richtlinien zur Verwaltungsentlastung sollten ausreichend flexibel sein, um passende Modelle vor Ort implementieren zu können.
3. Mittelfristig wird empfohlen, die Kita-Koordinator\*innen möglichst breit von Verwaltungsaufgaben zu entlasten, um die „Falltiefe“ ihres Aufgabenbereichs zu reduzieren. Stattdessen könnten z. B. mehr Kitas als bisher von einer/einem Kita-Koordinator\*in verwaltet werden – beispielsweise von einem Trägerbüro aus, in dem Kita-Koordinator\*innen mit einer Gruppe von Verwaltungskräften für die Kitas zusammenarbeiten.
4. Kita-Koordinator\*innen und Verwaltungsleitungen sollten auf Augenhöhe ihre Arbeitsteilung klären. Dies muss ggf. durch den Pfarrer als Vorgesetzten für beide Führungskräfte initiiert werden. Angestrebt werden könnte eine Teamlösung im Sinne eines Pfarrbüros, in welchem die Verwaltungen der Pfarreien und der Kita-Träger nebeneinander angesiedelt sind und durch eine gute Kooperation Synergieeffekte für die Pfarreien erzielen können.
5. Die Kita-Leitungen sollten bei der Verwaltung ihres Einrichtungsbudgets weitgehend autonom handeln können. Die Kita-Koordinator\*innen brauchen zum Überblick sowie zur Steuerung und Kontrolle des Budgets auf Trägerebene die notwendigen Informationen sowohl von den Kita-Leitungen als auch von den Rentämtern. Daher sollte im Dreieck zwischen Leitungskräften, Kita-Koordinator\*innen und Rentamt eine Klärung über den Informationsfluss und die Zuständigkeiten stattfinden.
6. Um einen stetigen Überblick als Voraussetzung für die Kontrolle und Steuerung des Budgets sicherzustellen, sind zwischen Kita-Koordinator\*innen als Auftraggebende und dem Rentamt als Dienstleister verbindliche Vereinbarungen zu treffen. Diese sollten in übergreifenden Richtlinien neu verankert bzw. präzisiert werden.
7. Darüber hinaus ist die Qualität der Unterstützungsleistungen durch das Rentamt kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln (z. B. die Bereitstellung notwendiger Informationen, präzise Auskunft und Beratung, zeitnahe Bearbeitung von Aufträgen, Problemlösefähigkeit, Verlässlichkeit usw.).
8. Zum Aufbau vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen werden regelmäßige verbindliche Absprachen über Aufgabenteilung und Entscheidungsstrukturen (z. B. Budgetplanung, Übernahme von Prozessen durch die Verwaltung, Verhandlungen über Budgets in den Kommunen) empfohlen.

Für die Kooperation mit dem **Rentamt** wurden detailliertere Empfehlungen entwickelt. Diese umfassen die folgenden Aspekte:

- die trägerinterne Arbeitsteilung und Verwaltungsunterstützung für Kita-Koordinator\*innen und Kita-Leitungen
- die Aufgabenklärung zwischen Koordinator\*innen und Rentamt
- die Kommunikation und Kooperation mit dem Rentamt
- die Einarbeitung und Schulung für Verwaltungsaufgaben
- die Vertretungsregelungen
- die Aufgabenklärung und Arbeitsteilung in der Pfarrei/im Träger
- die Arbeitsteilung und Kooperation mit der Abteilung Kita.

**Bereich: Bau**

1. Die Ausgabengrenze für Instandhaltungsmaßnahmen sollte überprüft werden.
2. Die Beratung und Begleitung von Baumaßnahmen durch entsprechende Fachleute aus dem BO sollte sichergestellt werden. Es wird empfohlen zu prüfen, inwieweit die Beschäftigung von spezialisierten Baufachleuten für den Kita-Bereich sinnvoll sein könnte (mit Aufgaben der Planung und Finanzierung von Bauvorhaben sowie der Bauaufsicht). In diesem Falle ist auch zu prüfen, wo im BO diese Expert\*innen angesiedelt sein sollten.
3. Die eigentlich in den Konzepten zur Bauplanung verankerte Einbeziehung der Kita-Koordinator\*innen, Fachberatungen und Leitungskräfte sollte entsprechend umgesetzt werden. Dazu sind die Rollen zwischen den zuständigen Stellen im BO und den Verwaltungsräten zu klären.
4. Insgesamt wird empfohlen, den Bereich Bau gründlich neu zu durchdenken. Mit der Trägerverantwortung sind Kita-Koordinator\*innen verpflichtet, die Funktionalität und Sicherheit der Räume für die Kindertageseinrichtungen jederzeit zu gewährleisten. Dies erfordert mitunter schnelles Handeln, um die Betriebserlaubnis nicht zu riskieren. Größere Um- oder Neubauprojekte sind von Fachleuten zu leiten. Kita-Koordinator\*innen übernehmen häufig die Verantwortung, wenn keine ehrenamtlichen Vertreterinnen oder Vertreter – etwa aus dem Verwaltungsrat – zur Verfügung stehen. Durch die Umstrukturierung der Pfarreien und die Neustrukturierung der Gremien sind Kapazitätslücken entstanden, die nicht von den hauptamtlichen Kita-Koordinator\*innen (oder Leitungskräften) geschlossen werden können. Hier müssen andere Lösungen gefunden werden.

**Empfehlungen zu Kapitel VI: Gesamtbewertung des Kita-Koordinatoren-Modells**

1. Bei der Weiterentwicklung der Pfarreien sollten die Kitas stärker Berücksichtigung finden und als Orte kirchlichen Lebens wie auch als Orte für Kinder und Familien wahrgenommen und genutzt werden.
2. Pfarreien als Organisationen und Arbeitgeber sollten eine Kultur entwickeln, in der sich alle Beschäftigten wohlfühlen, miteinander kommunizieren und vertrauensvoll zusammenarbeiten können. Dabei sind bekannte Prinzipien der Führung umzusetzen: ein faires Miteinander, Wertschätzung, Partizipation sowie Verständigung über Ziele, Aufgaben, Arbeitsteilung und Kooperation.
3. Die Führungskulturen in den Pfarreien sollten in mehrfacher Hinsicht überprüft und weiterentwickelt werden:
  - Ein gemeinsames Führungsleitbild sollte mit allen Führungskräften in den Pfarreien entwickelt und umgesetzt werden. Dazu gehören neben dem leitenden Pfarrer und Mitgliedern der Pastoralteams die Verwaltungsleitungen, Kita-Koordinator\*innen, Kita-Leitungen sowie ggf. die Vorsitzenden der Verwaltungsräte und Pfarrgemeinderäte.
  - Mit einem Führungsleitbild sollte auch sichergestellt werden, dass die Leitungskräfte in den Kitas ihre Einrichtungen weitgehend autonom führen und dabei von Kita-Koordinator\*innen und Qualitätsmanagementbeauftragten unterstützt werden. Die Qualitätskriterien des KTK für die pädagogische Qualität in den Kitas sollten dabei verbindlich gelten und zur Erlangung des KTK-Gütesiegels dokumentiert und reflektiert werden.
  - Kita-Koordinator\*innen sollten entsprechend ihrer Führungsposition neben den Verwaltungsleitungen und aufgrund der Personalverantwortung für die Mitarbeitenden in den Kitas in die Entwicklung der Pfarreien miteinbezogen werden.

**Empfehlungen zu Kapitel VII: Das Kita-Koordinatorenmodell im Kontext der Kirchenentwicklung**

1. Die Veränderungen in den Gremienstrukturen der Pfarreien neuen Typs wurden nicht immer wertschätzend kommuniziert. Hier stellt sich die Frage, ob eine Korrektur noch möglich ist. Zumindest sollte bei zukünftigen

Fusionen sensibel durchdacht werden, was veränderte Strukturen für die einzelnen Ehrenamtlichen bedeuten und wie Veränderungen so kommuniziert werden können, dass sich die Betroffenen nicht völlig von der freiwilligen Mitarbeit in den Pfarreien abwenden.

2. Die neuen Strukturen verlangen die Befassung mit Entscheidungen für Ortsgemeinden, zu denen nicht alle Mitglieder der Gremien keinen persönlichen Bezug sehen. Die Ehrenamtlichen äußerten Vorschläge, nach denen über eine Änderung der Synodalordnung die Ortsausschüsse gestärkt und die übergreifenden Gremien eher koordinierende Aufgaben übernehmen könnten. Dies wäre auch mit den Grundsätzen des angelaufenen Transformationsprozesses im Bistum Limburg (Dezentralität, Partizipation) kompatibel.
3. Die Aufgaben des Verwaltungsrates sollten nicht überfrachtet werden und Hauptamtliche sollten Ehrenamtliche mit der Delegation von Aufgaben nicht zusätzlich belasten. Wie bei den Kita-Koordinator\*innen wird auch für die Verwaltungsleitungen die zu knappe Personalbemessung moniert. Veränderungen in der Arbeitsorganisation, eine Verschlinkung der Verwaltung, funktionierende Arbeitsbeziehungen und Veränderungen der Organisationskultur können zur Entlastung beitragen.
4. Pfarrer und andere Hauptamtliche sollten in der Lage sein, die Arbeit der ehrenamtlichen Gremien bei zentralen Entscheidungen für die Pfarreien entsprechend der Satzung mit einzubeziehen. Hierzu wäre das Arbeitsvolumen der Pfarrer zu überprüfen und es sollten Strukturen zur kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung der Pfarrer geschaffen bzw. systematisch in die Fläche gebracht werden, in denen sich die Pfarrer austauschen, Problemlösungen diskutieren und Inspirationen zur Gestaltung der Pfarreien erhalten können.
5. Zur Pflege der ehrenamtlichen Mitglieder der Gremien sollte in den Pfarreien eine wertschätzende Kultur gestaltet werden, in welcher die freiwillig Engagierten Gemeinschaft erleben und Selbstwirksamkeit in der gemeinsamen Arbeit erfahren können.

## A. Einleitung: Auftrag und Fragestellung

### 1. Der Auftrag der Kirche

*„Als Kirche will das Bistum Limburg dazu beitragen, dass Menschen heranwachsen, die von Werten und Glaubenshaltungen geprägt sind, die einen Blick für unsere Schöpfung und ihren Auftrag in unserer Gesellschaft haben und die die Erfahrung machen, dass ihre Familien Orte des Schutzes, der Begleitung, der Führung sind. (...) Dazu leisten die Kindertageseinrichtungen einen wichtigen Beitrag und geben dem Auftrag der Kirche, die Familien zu unterstützen, ein Gesicht.“ (Bischof Dr. Georg Bätzing im Geleitwort zu den Bischöflichen Richtlinien für katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg)*

Mit dem Betreiben von Kindertageseinrichtungen wird die katholische Kirche ihrer Verantwortung für das Zusammenleben in Gemeinschaft und Gesellschaft gerecht. Dabei liegt der Akzent auf den christlichen Werten und der Werteerziehung allgemein in Auseinandersetzung mit unterschiedlichen kulturellen und religiösen Vorstellungen.

Religiöse Bildung ist Teil der ganzheitlichen Bildungskonzepte, wie sie in den Bildungsprogrammen bzw. Bildungsempfehlungen der Länder verankert sind. So heißt es im hessischen Bildungs- und Erziehungsplan: „Religiöse und ethische Bildung bieten dem Kind ein Fundament, auf dem es seine spezifische Sicht der Welt und des Menschen entfalten kann und das ihm dabei hilft, Antworten auf die Fragen nach Sinn und Deutung zu finden. Eine Grundhaltung, die Individualität und Differenzen als wertvoll erachtet, ermöglicht es, anderen sowie sich selbst mit Achtung zu begegnen. Diese Grundeinstellung ist Voraussetzung für die Entwicklung sozialer Kompetenzen sowie ethischer Urteilsfähigkeit und prägt in entscheidendem Maße das eigene Selbstkonzept“. Die Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten in Rheinland-Pfalz stellen im Abschnitt über religiöse Bildung fest: „Erzieherinnen und Erzieher werden zu Lebensbegleitern der Kinder auch im Bereich religiöser Fragen. Sie müssen offen sein für Sinnfragen und Kindern Anregungen geben, Antworten zu finden, müssen mit ihnen Begrenzungen, dürfen mit ihnen Möglichkeiten des Lebens teilen. Es ist ihnen als Aufgabe gestellt, Kindern Mut zuzusprechen, Geborgenheit und Hoffnung zu vermitteln und dies alles in Worten, Gesten und Symbolen verdichtet, die zutiefst auch eine Glaubensdimension haben. Religiöse Bildung geht einerseits davon aus, was Kinder in ihrem Alltag an Spuren religiösen Lebens durch religiöse Symbole, Gebäude, Formen gelebten Glaubens, Festen im Jahreskreis, Liedern und Sprachbildern begegnet. Andererseits nehmen die Erzieherinnen und Erzieher in ihrer religionspädagogischen Arbeit die Fragen, Erfahrungen, Sehnsüchte und den Gestaltungswillen der Kinder auf.“

In der katholischen Kirche sind Kindertageseinrichtungen kirchliche Orte zur Erfahrung der christlichen Gemeinschaft für Kinder und Familien. Sie sind ganzheitliche Bildungsorte für Kinder in einer sensiblen Phase ihrer Entwicklung, insbesondere für die moralische und sozial-emotionale Entwicklung. Religiöse Bildung ist Teil dieser Bildung.

Im Bistum Limburg werden 305 Kindertageseinrichtungen betrieben, davon 239 in der Trägerschaft von Pfarreien und davon wiederum 216 Kitas im Kita-Koordinatoren-Modell. Knapp die Hälfte der Kinder gehören einer christlichen Glaubensgemeinschaft an. Mehr als die Hälfte der Kitas hat Kinder mit Fluchterfahrungen aufgenommen.

Insgesamt werden in den Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg ca. 19.980 Kinder betreut. Ca. 40 % haben nicht Deutsch als Erstsprache gelernt, ca. 3 % weisen einen Fluchthintergrund auf mit großen regionalen Unterschieden.

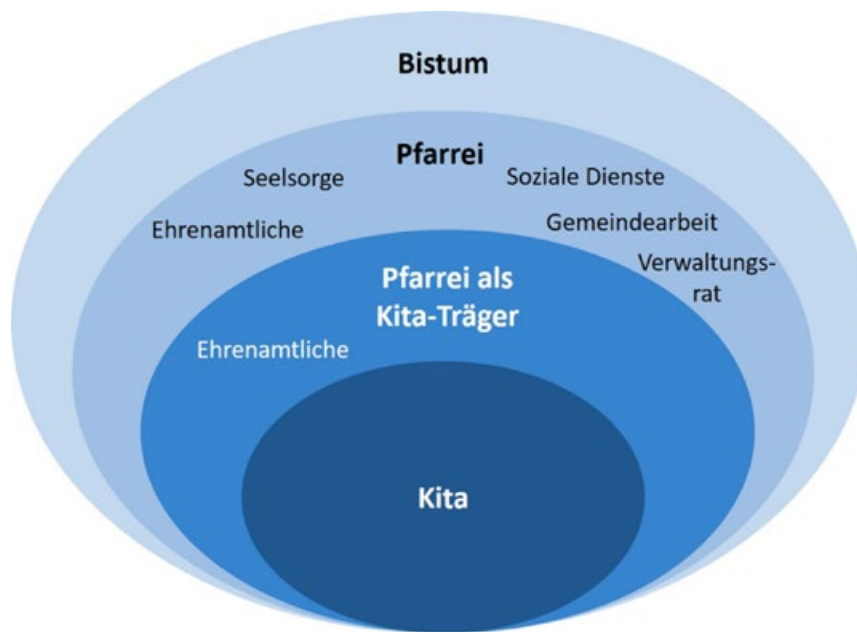
Insgesamt sind in den Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg 5.086 Personen beschäftigt: pädagogisches Personal, Hauswirtschaftskräfte und Hauspersonal, davon 3.935 im Kita-Koordinatoren-Modell. Ca. 8 % des pädagogischen Personals sind Männer.

## 2. Das Kita-Koordinatoren-Modell

### Entstehung des Kita-Koordinatoren-Modells im Zuge der Gründung von Pfarreien neuen Typs

Die Pfarreien bzw. Kirchengemeinden waren als Körperschaften öffentlichen Rechts bereits vor der Entstehung der Pfarreien neuen Typs u. a. Träger von Kindertageseinrichtungen (Abbildung 2).

**Abbildung 2:** Organisationsmodell: Pfarreien als Träger von Kindertageseinrichtungen



Mit der Fusionierung mehrerer Pfarreien zu einer „Pfarrei neuen Typs“ waren die Chance und Notwendigkeit zur Neuaufstellung der Trägerschaft für die Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg gegeben.

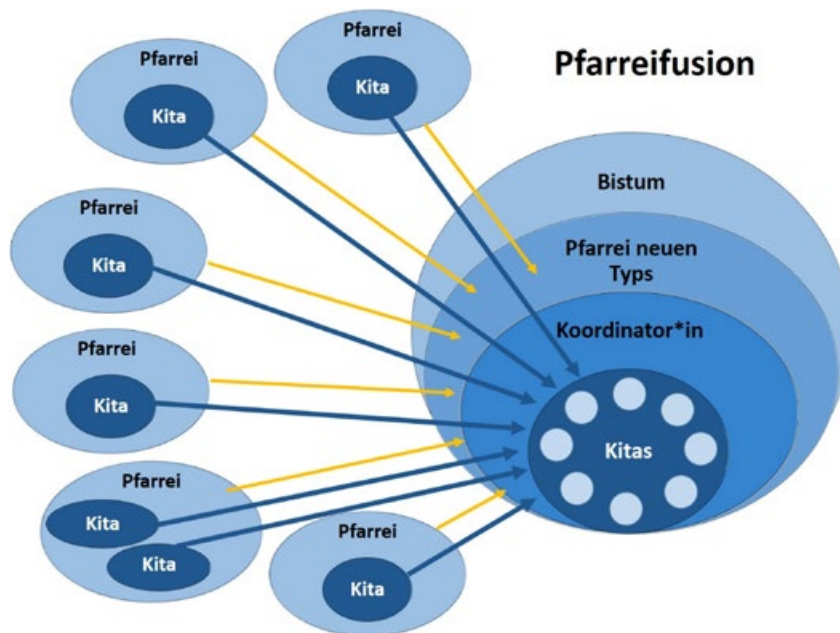
So empfahl 2012 der Diözesansynodalrat dem damaligen Bischof des Bistums Limburg:

1. Die begonnenen Prozesse der Profilentwicklung der Kindertageseinrichtungen und der nachhaltigen Sicherung der Qualität im Rahmen des KTK-Gütesiegels fortzuführen.
2. Ein Rahmenleitbild für die Kindertageseinrichtungen im Bistum in die synodale Beratung zu geben.
3. Das finanzielle Engagement des Bistums im Bereich der Betriebskosten der Einrichtungen fortzuführen, da die Einrichtungen ein wesentliches Element auch der künftigen Pastoral darstellen sollen. Im Falle rückläufiger Budgetmittel soll die Qualität der Einrichtungen für die Ressourcenausstattung das Hauptkriterium bilden.
4. Den Pfarreien neuen Typs durch die Bereitstellung von Kita-Koordinator\*innen die Fortführung der Wahrnehmung von Trägeraufgaben für Kindertageseinrichtungen auch dort zu ermöglichen, wo dies ehrenamtlich nicht mehr leistbar erscheint.
5. Die Finanzierung dieser (Koordinatoren-)Stellen soll nach Möglichkeit kostenneutral für das Bistum erfolgen (Kürzung der Stellenschlüssel; Verhandlungen mit den Kommunen). Dabei ist darauf zu achten, dass die Bereitstellung der Stellen am Bedarf der Pfarreien neuen Typs orientiert wird.

Die Zustimmung durch Bischof Dr. Franz-Peter Tebartz-van Elst erfolgte am 4. April 2012.

Die Kindertageseinrichtungen in den neuen Pfarreien erhielten auf Wunsch der Pfarreien Kita-Koordinator\*innen als hauptamtliche Trägerbeauftragte. Ziele waren eine Professionalisierung und Profilierung katholischer Kindertageseinrichtungen im Bistum und die Entlastung von Pfarrern und Verwaltungsräten von Trägeraufgaben, die angesichts der Vielzahl an Einrichtungen und gewachsener Ansprüche an die Qualität und Verwaltung von Kindertageseinrichtungen ein professionelles Management mit einschlägiger Fach- und Feldkompetenz erforderten (Abbildung 3).

**Abbildung 3:** Pfarrefusionen mit Integration der Kitas



Zentrale Elemente des Modells sind: die Zugehörigkeit der Kindertageseinrichtungen zu den Pfarreien, hauptamtliche Kita-Koordinator\*innen und ein fachlich versiertes Unterstützungssystem für die Kitas im Bischöflichen Ordinariat (BO), das in der Abteilung Kita, Dezernat Kinder, Jugend und Familie angesiedelt ist.

Optionen für die Kirchenentwicklung ergeben sich durch die Zugehörigkeit der Kindertageseinrichtungen zu den Pfarreien, wo sie aufgrund der notwendigen Umstrukturierungen im Zuge der Zusammenlegung von Pfarreien zu Pfarreien neuen Typs nicht selten als einzige kirchliche Institution am Kirchort verbleiben. Sie können dort das Gesicht der Kirche sein und Anlaufstelle für Familien mit kleinen Kindern.

### **Aufbau des Kita-Koordinatoren-Modells**

Rechtsträger der katholischen Kindertageseinrichtungen sind die Kirchengemeinden als Körperschaften des öffentlichen Rechts, die den Pfarreien als kirchlichen Rechtspersonen entsprechen und die durch ihre Verwaltungsräte vertreten werden. Die Trägeraufgaben für die Kitas sind an die Kita-Koordinator\*innen delegiert. Dazu gehören:

- die Gesamtverantwortung für die Erfüllung gesetzlicher und fachlicher Anforderungen
- Verwaltung und Finanzierung
- Personalführung
- Qualitätsmanagement
- Angebotsgestaltung und Interessenvertretung (Konzept, 2012).

Im Einzelnen umfasst das Aufgabenprofil der Kita-Koordinator\*innen:

- die Übernahme sämtlicher Trägeraufgaben für die Kindertageseinrichtungen in der Pfarrei, diese umfassen:
  - die Gesamtverantwortung für alle fachlichen und rechtlichen Fragen der Kindertageseinrichtungen
  - die Personalführung und Personalverantwortung für das Kita-Personal (mit unmittelbarer Vorgesetztenfunktion gegenüber den Kita-Leitungskräften)
  - Verwaltung, Finanzierung und Budgetverantwortung für die Kitas im Rahmen der Haushaltsansätze, inkl. die Abstimmung der Budgetplanung mit Verwaltungsnavigator\*in bzw. Verwaltungsleitung
- Bauinstandhaltungsmaßnahmen im Rahmen des Budgets der Einrichtungen sowie Klärung der für den Bauunterhalt der Einrichtungen notwendigen Maßnahmen mit dem Verwaltungsrat
- Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, insbesondere mit dem Verwaltungsrat
- Entwicklung der Einrichtungen
- Qualitätsmanagement
- Interessenvertretung für die Kindertageseinrichtungen, u. a. beispielsweise gegenüber dem öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger (z. B. in den Kommunen).

Der Vorsitzende des Verwaltungsrates bzw. der leitende Pfarrer ist unmittelbarer Vorgesetzter der Kita-Koordinatorin bzw. des Kita-Koordinators. Die Fachaufsicht sowie die mittelbare Dienstaufsicht liegt bei der Abteilung Kindertageseinrichtungen im BO.

Ehrenamtliche Kindertagesstätten-Beauftragte sollen mit einer entsprechenden Gattungsvollmacht Teile der Trägeraufgaben übernehmen. „Die Personal- und Budgetverantwortung liegt in diesen Fällen durch Beschluss des Verwaltungsrates regelhaft bei der bzw. dem hauptamtlichen Trägerbeauftragten (,Kita-Koordinatorin/ Kita-Koordinator‘). Dienstvorgesetzte bzw. Dienstvorgesetzter der bzw. des Trägerbeauftragten ist die bzw. der Vorsitzende des Verwaltungsrates“ (ebd., S. 33). Der leitende Pfarrer ist Mitglied des Verwaltungsrates und in der Regel der Vorsitzende. Die Verwaltungsräte treffen Personalentscheidungen zur Einstellung neuer Kita-Leitungskräfte. Sie sind zuständig für Fragen der Finanzierung und für Bauangelegenheiten und erteilen den Kita-Koordinator\*innen Vollmachten zur Erteilung von Aufträgen beispielsweise zur Bauinstandhaltung. Ehrenamtliche Kita-Beauftragte können die Kitas mit entsprechenden Gattungsvollmachten begleiten (ebd.).

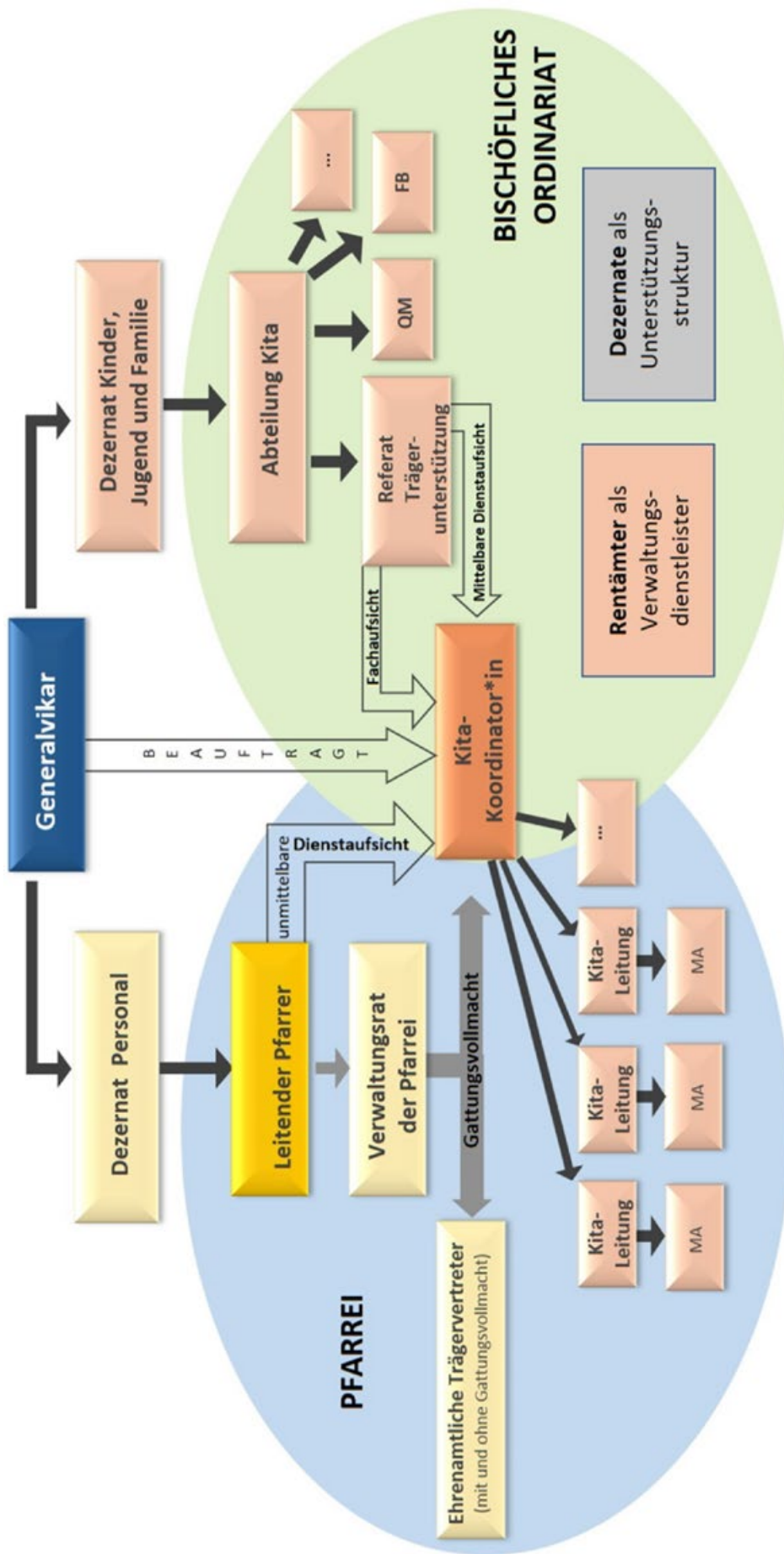
Hinsichtlich der Verwaltung stehen den Kita-Koordinator\*innen die Rentämter als Dienstleister für Personal- und Finanzfragen zur Verfügung. Diese sind zuständig für die Abwicklung zentraler Verwaltungsvorgänge. Andere Stellen im Bischöflichen Ordinariat, zum Beispiel das Diözesanbauamt, unterstützen ebenfalls.

Die Abteilung Kita stellt – siehe oben – eine Infrastruktur zur Entwicklung der pädagogischen Qualität u. a. durch Referate für Fachberatung und Qualitätsmanagement zur Verfügung. Das Referat Trägerunterstützung übt die mittelbare Dienstaufsicht sowie die Fachaufsicht aus. Es bündelt Anfragen und Anliegen der Kita-Koordinator\*innen, informiert, unterstützt und stellt den Kontakt zu Prozessen im Bistum her.

Abbildung 4 zeigt den Aufbau des Kita-Koordinatoren-Modells:



Abbildung 4: Darstellung des Kita-Koordinatoren-Modells (eigene Darstellung)



### Evaluationskriterien

Mit der Aufbaustruktur des Modells sind Ziele hinsichtlich der pädagogischen Qualität, des katholischen Profils und der Kirchenentwicklung verbunden ebenso wie das Ziel einer funktionierenden Verwaltung. Folgende Maßnahmen wurden zur Umsetzung ergriffen (Tabelle 1):

**Tabelle 1:** Zielsetzungen und die Umsetzung im Kita-Koordinatoren-Modell

Ziele	Umsetzung
Pädagogische Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referate für Qualitätsmanagement sowie Fachberatung und Fortbildung in der Abteilung Kita</li> <li>• Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) für die Kitas</li> <li>• Förderung der Umsetzung des KTK-Gütesiegels</li> <li>• Fachaufsicht und mittelbare Dienstaufsicht über Kita-Koordinator*innen in der Abteilung Kita</li> </ul>
Katholisches Profil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung des Rahmenleitbildes für katholische Kitas im Bistum Limburg</li> <li>• Anstellung des Kita-Personals in den Pfarreien</li> <li>• Pfarrer als Dienstvorgesetzter für Kita-Koordinator*innen und das Kita-Personal</li> </ul>
Kirchenentwicklung	Kitas als kirchliche Orte und Teile der Pfarreien
Funktionalität der Strukturen zur Erfüllung der Trägeraufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kita-Koordinator*innen als Trägerbeauftragte zur Umsetzung aller Trägeraufgaben</li> <li>• Pfarrer und Verwaltungsrat als Entscheidungsträger für die Belange der Kitas in den Pfarreien (Finanzen und Bau, Auswahl der Kita-Leitungskräfte, Konzeption und Angebotsgestaltung der Kitas), z. T. ehrenamtliche Kita-Beauftragte</li> <li>• Rentämter als Dienstleister für die Kita-Verwaltung</li> </ul>

Dazu im Einzelnen: Die pädagogische Qualität wird durch das Unterstützungssystem in der Abteilung Kita im BO gefördert. Hier sind Referate für Fachberatung, Fortbildung, Fachaufsicht wie auch für Qualitätsmanagement angesiedelt. Den Kindertageseinrichtungen werden Qualitätsmanagementbeauftragte zur Seite gestellt. Darüber hinaus sorgen die Kita-Koordinator\*innen für eine Unterstützung, Vernetzung und Begleitung der Leitungskräfte und der pädagogischen Teams in ihrer alltäglichen Arbeit.

Das religionspädagogische Profil soll durch die Ansiedlung der Kitas in den Pfarreien und die damit gegebene Nähe zu Pfarrer und Pastoralteam sowie systematische Fortbildungen sichergestellt werden.

## B. Empirische Studien

### 1. Fragestellung der Evaluation

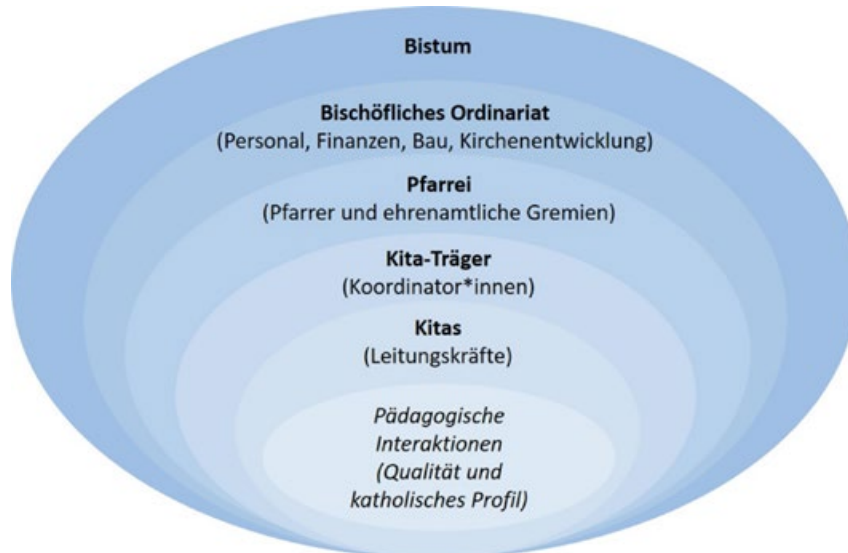
In dem Evaluationsprojekt ging es darum zu prüfen, inwieweit die im Kita-Koordinatoren-Modell gefundenen Lösungen zielführend sind und wo sich Optimierungsbedarfe ergeben.

Zentrale Evaluationskriterien waren entsprechend der Zielsetzungen des Modells:

- die Gewährleistung und Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität
- die Sicherstellung des katholischen Profils
- Beiträge der Kindertageseinrichtungen zur Kirchenentwicklung
- die Funktionalität der Strukturen zur Erfüllung der Trägeraufgaben.

Die komplexen Strukturen im Bistum Limburg mit dem Kita-Koordinatoren-Modell im Kontext von Pfarreien und Bischöflichem Ordinariat lassen sich in einem einfachen Organisationsmodell darstellen, welches die Systematisierung der Fragestellungen erleichtert (Abbildung 5). Im Mittelpunkt stehen dabei die pädagogischen Interaktionen in den Kindertageseinrichtungen, welche von Qualitätskriterien und dem katholischen Profil geleitet sind. Kita-Leitungskräfte haben Schlüsselpositionen innerhalb der Einrichtungen und sind den Koordinator\*innen als Trägerbeauftragte unterstellt. In den Pfarreien tragen die leitenden bzw. kanonischen Pfarrer die Gesamtverantwortung und sind unmittelbar Vorgesetzte der Kita-Koordinator\*innen. Das Bischöfliche Ordinariat unterstützt die Pfarreien durch Vorgaben und Dienstleistungen u. a. in den Bereichen Pädagogik, Personal, Finanzen, Bau und Kirchenentwicklung und kooperiert in diesem Zusammenhang mit den Kitas.

**Abbildung 5:** Theoretisches Modell: Kitas mit pädagogischen Kernaufgaben im Kontext des Bistums



Die empirische Studie ging daher folgenden Fragestellungen nach:

- Wie entwickelt sich das religionspädagogische Profil der Kindertageseinrichtungen im Rahmen des Modells?
- Wie entwickelt sich die pädagogische Qualität in den Kitas?
- Wie beschreiben und erleben die Beteiligten die Situation der Kitas hinsichtlich struktureller und regionaler Rahmenbedingungen?
- Wie beschreiben und erleben die beteiligten Kita-Leitungskräfte ihre persönliche Arbeitssituation?

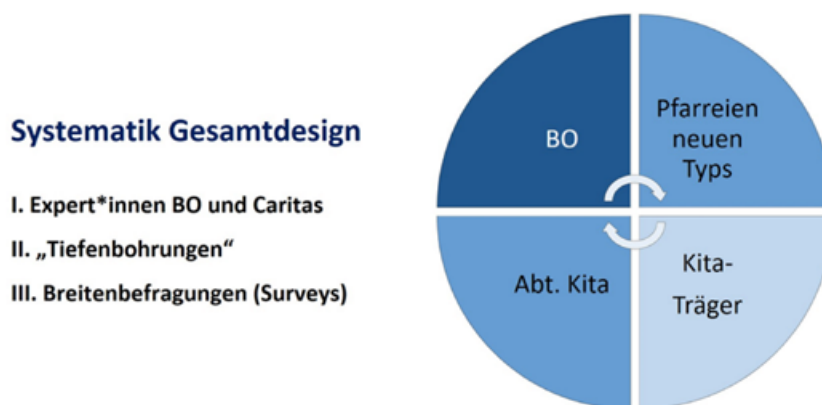
- In welcher Weise arbeiten Leitungskräfte mit den Kita-Koordinator\*innen zusammen?
- Wie beschreiben und erleben die Beteiligten die Situation ihrer Kita in der Pfarrei neuen Typs?
- Welche Erfahrungen liegen in der Zusammenarbeit mit dem BO in den Bereichen Personal, Finanzen und Bau – insbesondere mit dem Rentamt – vor?

## 2. Gesamtdesign

Um das Gesamtgefüge des Kita-Koordinatoren-Modells differenziert und in ausreichender Tiefe erfassen zu können, wurden drei Teilstudien durchgeführt:

- eine Expert\*innenbefragung mit Führungskräften und Fachleuten aus dem Bischöflichen Ordinariat und der Caritas
- „Tiefenbohrungen“ in vier ausgewählten Pfarreien neuen Typs, bei denen alle, die mit der Trägerschaft der Kindertageseinrichtungen in der Pfarrei zu tun haben, befragt wurden
- Breitenbefragungen (Surveys) mit zentralen Gruppen im Kita-Koordinatoren-Modell (Abbildung 6).

**Abbildung 6:** Systematik Gesamtdesign mit drei Teilstudien



Im Einzelnen waren dies:

### I. Expert\*inneninterviews in BO und Caritas:

Bischöfliches Ordinariat:

- Generalvikar
- Führungskräfte und Fachleute im BO aus den Bereichen:
  - Personal
  - Finanzen und Bau einschließlich Gruppeninterviews in Rentämtern
  - Kinder, Jugend und Familie
  - Pastorale Dienste, Kirchenentwicklung
- Abteilungsleiter für Verwaltungsleitungen in den Pfarreien

Abteilung Kita:

- Referatsleitungen
- Gruppeninterviews mit Kita-Koordinator\*innen
- Gruppeninterview mit Fachberatungen
- Caritas:
  - Fachbereichsleitung Kinder, Jugend und Familie,
  - Abteilungsleitung Caritasverband Frankfurt.

## II. „Tiefenbohrungen“:

Vertiefende Studien in vier Pfarreien neuen Typs mit Interviews mit Gesprächspartner\*innen aus den Bereichen:

- Kita: Kita-Koordinator\*in, Kita-Leitungskräfte (Gruppeninterviews), Fachberatung, QMB, Eltern, Kita-Verwaltungsmitarbeiterin
- Pastoraler Dienst: Pfarrer, Mitglieder des Pastoralteams
- Verwaltung: Navigator bzw. Verwaltungsleitung, Pfarrsekretärin, Verwaltungsmitarbeiterin
- Ehrenamtliche Gremien: Verwaltungsrat (VRK), Pfarrgemeinderat (PGR)
- Mitarbeitervertretungen (MAV)
- Kommunen: Jugendämter, Landesjugendamt.

## III. Breitenbefragungen (Surveys):

Es wurden Vollerhebungen mittels teilstandardisierter Fragebögen durchgeführt mit:

- Kita-Leitungskräften in den Pfarreien des Bistums (mit und ohne Kita-Koordinator\*innen)
- Kita-Koordinator\*innen
- Kanonischen Pfarrern.

Dabei wurden zum einen entlang des oben erläuterten Modells die Situation in den Bereichen Religionspädagogik und Qualitätsentwicklung und zum anderen die Arbeitssituation von Kita-Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen sowie Kooperationen zwischen den Ebenen aus deren jeweiliger subjektiver Sicht erhoben.

## 3. Erhebungsmethoden und Erhebungsinstrumente

### 3.1 Expert\*innenbefragung

Für die Expert\*innenbefragung mit Fach- und Führungskräften aus den Bereichen Kinder, Jugend und Familie, Personal, Finanzen, Bau und Verwaltung sowie Kirchenentwicklung wurden qualitative Interviewleitfäden erstellt mit folgenden Inhalten, die an die jeweiligen Zielgruppen angepasst wurden:

- Aufgabenprofil der Organisationseinheit: Arbeitsauftrag und besondere Herausforderungen
- Erfahrungen mit Prozessen mit Kooperationspartner\*innen im Rahmen des Kita-Koordinatoren-Modells
- Besondere Herausforderungen im jeweiligen Bereich im Rahmen der Kita-Verwaltung
- Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells.

Darüber hinaus wurden Gespräche geführt mit dem Generalvikar sowie weiteren Expert\*innen aus dem Bischöflichen Ordinariat, welche die Prozesse der Pfarreiwerdung und der Entwicklung der Kindertageseinrichtungen sowie die Entstehung des Kita-Koordinatoren-Modells erläutern und einschätzen konnten. Dabei ging es ebenfalls um Herausforderungen, Lösungsansätze sowie Erwartungen und Wünsche für die Weiterentwicklung.

Mit allen Kita-Koordinator\*innen wurden moderierte Gruppendiskussionen durchgeführt. Die Kita-Koordinator\*innen wurden in vier Gruppen mit jeweils vier bis zehn Teilnehmer\*innen befragt. Dabei kamen folgende Methoden zum Einsatz:

- ein Kurzfragebogen zu Strukturdaten des Trägers und Grobeinschätzungen hinsichtlich der Herausforderungen der Arbeit als Koordinatorin bzw. Koordinator
- Eingangsfragen (Plakat) zur Arbeitssituation und bildliche Darstellung (DIN A5-Karten)
- Kartenabfragen zu den je drei größten Herausforderungen in den Bereichen:
  - Personalgewinnung und Personaleinstellung
  - Finanzplanung und Verhandlungen
  - Baukonzeptionierung und -durchführung

- Vertiefung der Bereiche Personal, Finanzen und Bau mittels Szenariotechnik in Kleingruppen, bei denen Gelingensbedingungen, Stolpersteine, Lösungsansätze und Wünsche für die jeweiligen Bereiche diskutiert und niedergeschrieben wurden.

In der darauffolgenden Diskussion ging es um die Gesamteinschätzung des Kita-Koordinatoren-Modells. Stichworte, die durch die Moderatorin in diese Diskussion eingebracht wurden, waren beispielsweise: Professionalität, Effizienz, Wirkung auf die Beschäftigten (Koordinator\*innen, Kita-Leitungen, pädagogisches Personal, Eltern, Gemeinde).

Nach dieser eher sachlichen Einschätzung wurde anschließend der emotionale Gehalt der Erfahrungen im Kita-Koordinatoren-Modell in einer Flipchart-Abfrage (glad – sad – mad) erfasst und es wurden abschließende Botschaften an die Abteilung Kita auf einem Plakat festgehalten. Die Gruppendiskussion mit den Fachberatungen im Bischöflichen Ordinariat war ähnlich aufgebaut, jedoch stärker auf die Arbeitssituation der Befragten zugeschnitten.

### 3.2 „Tiefenbohrungen“

Für die intensiven Befragungen in ausgewählten Pfarreien wurden aufeinander abgestimmte Interviewleitfäden entwickelt, die folgende Aspekte umfassten:

- Personenbezogene Merkmale: Qualifikationen, Vorerfahrungen, Arbeitssituation
- Trägerprofil und Trägeraufgaben (Größe, Struktur und Besonderheiten des Trägers bzw. der Pfarrei, Aufgabenprofil und Ausstattung)
- Kooperationspartner\*innen innerhalb der Pfarrei, im Bischöflichen Ordinariat und außerhalb zu Kommunen und relevanten öffentlichen Stellen
- Spezifische Verwaltungsprozesse in den Bereichen Personal, Finanzen und Bau
- Gesamtbewertung, Erwartungen und Wünsche.

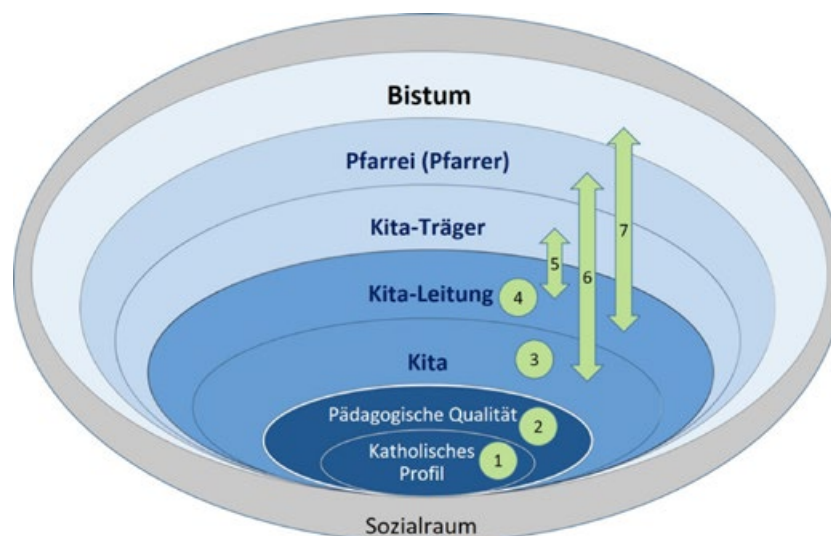
Einzelinterviews wurden mit dem Koordinator bzw. der Koordinatorin, der regional zuständigen Fachberatung und dem/der Qualitätsmanagementbeauftragten, dem Pfarrer, Mitgliedern des Pastoralteams, Pfarrsekretärinnen, Verwaltungsmitarbeiter\*innen und – soweit schon vorhanden – der Verwaltungsleitung geführt. Die ehrenamtlichen Vertreter\*innen aus den Verwaltungsräten und Pfarrgemeinderäten nahmen mal einzeln, mal in Kleingruppen an der Untersuchung teil. Weitere Interviewpartner\*innen waren Mitarbeitervertreter\*innen, Eltern und Zuständige aus Jugendämtern.

Mit sämtlichen Kita-Leitungskräften der jeweiligen Pfarrei wurde ein Gruppeninterview durchgeführt, in dem ihre Erfahrungen mit dem Kita-Koordinatoren-Modell im Zentrum standen. Auch hier wurde nach den Kooperationen innerhalb des Modells mit der Koordinatorin bzw. dem Koordinator, Fachberatungen und Qualitätsmanagementbeauftragten, dem Pfarrer und Mitgliedern des Pastoralteams und den ehrenamtlichen Gremien gefragt, ebenso nach Erfahrungen in den verschiedenen Verwaltungsbereichen für Personal- sowie Finanz- und Bauangelegenheiten. Auch hier wurde nach Erwartungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der Trägerschaft für die Kitas und Wünschen an die zuständigen Stellen gefragt.

### 3.3 Breitenbefragungen

Als Ergänzung der qualitativen Erhebungen wurden abschließend alle Koordinator\*innen, Kita-Leitungskräfte und Pfarrer befragt. Ziel war es, neben den vertiefenden qualitativen Analysen Überblicksdaten zu erhalten, um den Stellenwert einzelner qualitativer Aussagen im Gesamtkontext der Organisation einordnen zu können.

Dabei wurden vergleichend die Bereiche der pädagogischen und religionspädagogischen Qualität (Abbildung 7, 1-2), die Arbeitssituationen der jeweiligen Befragten sowie die Kooperationen innerhalb des Kita-Systems (ebd., 5), in den Pfarreien sowie mit den Dienststellen des Bischöflichen Ordinariats beleuchtet (ebd., 6-7).

**Abbildung 7:** Systematik der Breitenbefragungen

### Fragestellungen und Operationalisierung

Leitungsbefragung: Fragestellungen und Hypothesen

Bei der Leitungsbefragung ging es darum, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Wie entwickelt sich das religionspädagogische Profil im Rahmen des Modells? Was sind Aktivitäten der Leitung bzw. der/des Kita-Koordinator\*in dazu? Unterstützung durch Pfarrer und Pastoralteam? Andere (Ehrenamtliche)?
- Wie entwickelt sich die pädagogische Qualität in den Einrichtungen (und welchen Einfluss hat möglicherweise das Koordinatoren-Modell)? Was sind Aktivitäten der Leitung bzw. der Koordinatorin/des Koordinators dazu? Unterstützung durch Qualitätsmanagementbeauftragte\*n bzw. Fachberatung?
- Wie beschreiben und erleben die Leitungskräfte die Situation ihrer Kita hinsichtlich struktureller und regionaler Rahmenbedingungen (Fachkraft-Kind-Relation, Zeit für Leitungsaufgaben, Personalsituation, Platzbelegung, Elternarbeit, Beschwerdemanagement, regionale Besonderheiten, Unterstützungssystem)?
- Wie beschreiben und erleben die Leitungskräfte ihre persönliche Arbeitssituation? (Aufgabenprofile, Zeitbudgets, Arbeitsteilung mit Koordinator\*in und Autonomie, Arbeitsbelastung, Überstunden). Was kennzeichnet die Arbeitszufriedenheit der Leitungskräfte?
- In welcher Weise arbeiten die Leitungskräfte jeweils mit der Koordinatorin/dem Koordinator zusammen? Wie erleben sie Arbeitsteilung und Führungsstil? Ggf. Gewinne/Verluste durch das Kita-Koordinatoren-Modell? Bedeutung der Leitungskreise (Funktionen, Vernetzung)?
- Wie beschreiben und erleben die Leitungskräfte die Situation ihrer Kita in der Pfarrei neuen Typs? (Wahrnehmung, Stellenwert, Kooperation und Wertschätzung, Führung durch den Pfarrer, Kooperation mit VRK und PGR bzw. ehrenamtlichen Kita-Beauftragten).
- Welche Erfahrungen liegen in der Zusammenarbeit mit dem BO in den Bereichen Personal, Finanzen und Bau – insbesondere mit dem Rentamt – vor?

### Parallelisierung Leitungsbefragung – Kita-Koordinator\*innen-Befragung – Befragung der Pfarrer

Im nächsten Schritt wurden die Fragestellungen für die Kita-Koordinator\*innen parallel zu denen für die Leitungskräfte formuliert und angepasst. Anschließend wurde das gleiche für die Pfarrer durchgeführt.

Dabei stellte sich die Frage, welche Aspekte für welche Gruppen parallel laufen konnten und sollten, welche unpassend bzw. verzichtbar waren und welche Spezifika für die jeweilige Gruppe erfragt werden sollten.

Bei allen Befragungen sollte auch offen nach Erwartungen und Wünschen gefragt werden. Den Kita-Koordinator\*innen sowie den Pfarrer wurden zudem mehr offene Fragen gestellt.

Für die drei Befragungen mit Leitungskräften, Koordinator\*innen und Pfarrern wurde folgender Erhebungsplan (mit entsprechenden Anpassungen und Modifikationen) umgesetzt (Tabelle 2):

**Tabelle 2:** Parallelerfassung von Elementen des Kita-Koordinatoren-Modells in den Breitenbefragungen (mod. = modifiziert)

Erhebungsdimension	Leitungskräfte	Koordinator*innen	Pfarrer
1. Religionspädagogisches Profil	x	x	x
2. Pädagogische Qualität	x	x	-
3. Die Situation der Kita(s)	x	x	x
4. Die persönliche Arbeitssituation	x	mod.	mod.
5. Kooperationen	x	mod.	mod.
6. Die Situation der Kitas in der Pfarrei	x	x	x
7. Die Zusammenarbeit mit dem BO (insb. Rentamt)	x	x	x

#### 4. Ablauf der Untersuchung

Die Datenerhebungen wurden zwischen November 2018 und Februar 2020 durchgeführt. Tabelle 3 zeigt den Ablauf der Untersuchung.

##### Expert\*innenbefragungen

Im Mai 2019 wurden vier moderierte Gruppendiskussionen mit den Kita-Koordinator\*innen und zahlreiche Einzelinterviews mit Expert\*innen aus dem Bischöflichen Ordinariat sowie mit einer Führungskraft aus dem Bereich der Caritas durchgeführt. In beiden Rentämtern wurden Gruppeninterviews mit den für die Kindertageseinrichtungen zuständigen Teams geführt. Es folgten weitere telefonische Interviews mit dem Generalvikar sowie weiteren Expert\*innen aus dem BO. Sie wurden ergänzt durch einzelne Hintergrundgespräche mit Experten\*innen, die die Prozesse der Pfarreiwerdung und den Aufbau des Kita-Koordinatoren-Modells mitgestaltet hatten.

##### „Tiefenbohrungen“

Innerhalb von zwei Wochen im August 2019 fanden Befragungen in vier ausgewählten Pfarreien vor Ort statt. Mit den Leitungskräften der Kitas in diesen Pfarreien wurden moderierte Gruppendiskussionen durchgeführt. Mit allen anderen Personen, die mit den Kindertageseinrichtungen zu tun hatten bzw. mit ihnen kooperierten, wurden Gruppen- oder Einzelinterviews geführt. Befragt wurden: Pfarrer, Mitglieder des Pastoralteams, Kita-Koordinator\*innen, Fachberatungen, Qualitätsmanagementbeauftragte, Verwaltungs-Navigator\*innen bzw. Verwaltungsleitungen, Elternvertreter\*innen, Verwaltungsräte, Pfarrgemeinderäte, Mitarbeitervertreter\*innen sowie Zuständige der jeweiligen öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger (Jugendämter, Landesjugendamt).

Insbesondere aus den Verwaltungsräten nahmen i. d. R. mehrere Interviewpartner\*innen an den Interviews teil, sodass insgesamt zehn Verwaltungsräte und drei Pfarrgemeinderäte befragt werden konnten. In einer Pfarrei konnte niemand aus dem Pfarrgemeinderat befragt werden, da es hier keine Ansprechperson gab.

Interviews, die vor Ort nicht organisiert werden konnten, wurden telefonisch nachgeholt. Alle Interviews wurden transkribiert, sodass – zusammen mit den Transkripten der Expert\*inneninterviews – insgesamt ca. 500 Textseiten entstanden.

##### Breitenbefragungen (Surveys)

Die Breitenbefragungen mit allen Kita-Leitungen, Kita-Koordinator\*innen und leitenden Pfarrern wurden durch das Deutsche Institut für Sozialwirtschaft e.V. im Februar 2020 durchgeführt.



Tabelle 3: Projektstruktur- und Zeitplan

Organisationseinheit	2019												2020					
	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	III/20	IV/20	
<b>Datenerhebungen</b>																		
<b>I Bistum</b>																		
Abteilungen Bistum																		
FB Pfarrer																		
FB Kita-LK																		
<b>II Kita-Koordinator*innen</b>																		
Dokumenten-Analysen																		
Gruppeninterviews																		
FB Kita-Koordinator*innen																		
<b>III Tiefenbohrungen in ausgewählten Gemeinden</b>																		
Strukturdaten																		
Kita-Koordinator*innen																		
Kitas																		
Gemeinde																		
Gemeindeverwaltung																		
Abteilung Kita																		
Kommunen																		
Caritas																		
<b>Auswertung</b>																		
Transkriptionen																		
Analysen																		
Bericht																		

Bei den Adressat\*innen kamen folgende Befragungsformen zur Anwendung:

- Alle Kita-Leitungen in den Pfarreien – mit und ohne Koordinator\*innen – erhielten per Brief je ein Anschreiben des DISW und des Bistums Limburg, den Papierfragebogen und einen vorbereiteten Rückumschlag. In dem Anschreiben war ein Link genannt, welcher zur Onlinebefragung führte. Diese konnte alternativ zur Papierbefragung genutzt werden. Parallel dazu erhielten die Kita-Leitungen eine E-Mail mit dem Link zur Befragung und dem Anschreiben des Bistums.
- Die Kita-Koordinator\*innen erhielten eine E-Mail mit dem Link zur Befragung und das Anschreiben des Bistums.
- Pfarrer erhielten per Brief je ein Anschreiben des DISW und des Bistums Limburg, den Papierfragebogen und einen vorbereiteten Rückumschlag. In dem Anschreiben war ein Link genannt, welcher zur Onlinebefragung führte. Diese konnte alternativ zur Papierbefragung genutzt werden.

Bei Kita-Leitungen und Koordinator\*innen erfolgten jeweils zwei Erinnerungen an die Mitwirkung an der Befragung per E-Mail. Bei den Pfarrern war dies nicht möglich, da keine Mailingliste der kanonischen Pfarrer zur Verfügung gestellt werden konnte.

Tabelle 4 zeigt den Rücklauf mit den jeweiligen Präferenzen für den Papierfragebogen bzw. die Onlinebefragung.

**Tabelle 4:** Rücklauf mit Präferenzen für Befragungsform

Gruppe	Papierfragebogen	Online-Teilnahme	Gesamt
Kita-Leitungen	89	113	202
Kita-Koordinator*innen	-	36	36
Pfarrer	19	6	25

### Besonderheiten in dem Rücklauf der Kita-Leitungen

Daraus ergaben sich folgende Rücklaufquoten der drei befragten Gruppen (vgl. Tabelle 5):

**Tabelle 5:** Rücklaufquoten in den befragten Gruppen

Gruppe	Grundgesamtheit	Rücklauf: n	Rücklaufquote
Kita-Leitungen	233	202*	87 %
Kita-Koordinator*innen	36	36	100 %
Pfarrer	50	25	50 %

\*Davon n=165 Leitungskräfte mit Koordinator\*innen und 38 Leitungskräfte ohne Koordinator\*innen

### Kommunikative Validierung

Ab Spätsommer 2020 wurden erste Ergebnisse im Rahmen der Plenarkonferenz, im Dezernat Finanzen und Bau sowie in Veranstaltungen für Träger, Kita-Koordinator\*innen, Leitungskräfte und Pfarrer vorgestellt und im Sinne einer kommunikativen Validierung diskutiert. Weitere Rückmeldungen wurden vom KTK-Vorstand sowie von Geschäftsführer\*innen der Caritasverbände eingeholt. Dabei wurden neben einem Vortrag über zentrale Befunde Fragen zur Interpretation und Analyse gestellt. Rückmeldungen und Diskussionsbeiträge flossen in die Analysen und Interpretationen der Befunde ein.

## C. Ergebnisse

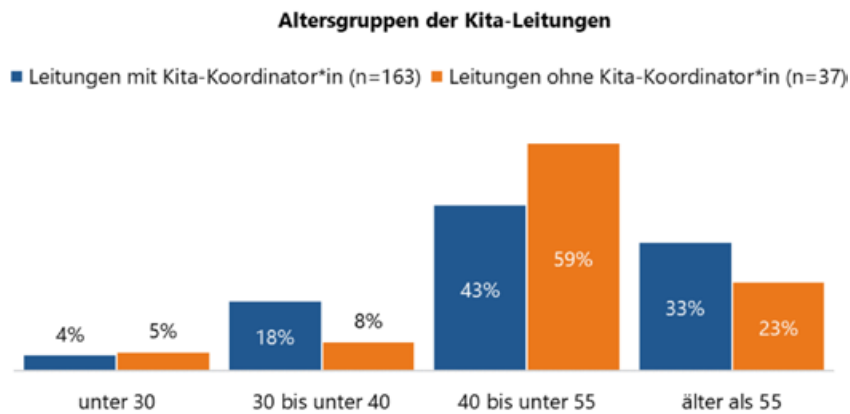
### I. Zusammensetzung der Untersuchungsgruppen

#### 1. Merkmale der befragten Kita-Leitungskräfte und Kita-Koordinator\*innen

##### Kita-Leitungskräfte

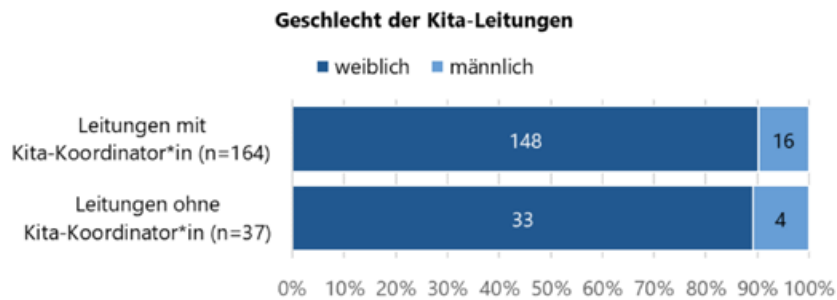
Die größte Gruppe der Kita-Leitungen war zwischen 40 bis unter 55 Jahre alt, ein Drittel der Befragten war älter. Hier bildete sich ab, dass das Leiten einer Kita in der Regel langjährige Berufserfahrung erfordert (Abbildung 8).

Abbildung 8: Altersgruppen (Kita-Leitungen)



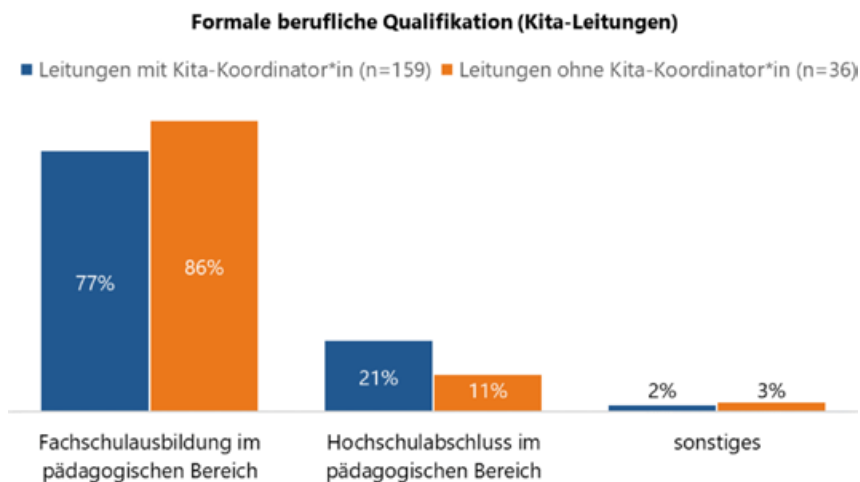
Der Anteil der männlichen Leitungskräfte lag bei ca. 10 % (Abbildung 9).

Abbildung 9: Geschlechterverteilung in den Leitungspositionen der Kitas



Die Leitungskräfte verfügten zum größten Teil über eine Fachschulausbildung im pädagogischen Bereich, in der Regel die Erzieher\*innen-Ausbildung. Mehr als jede Fünfte hatte eine Hochschulausbildung absolviert (Abbildung 10).

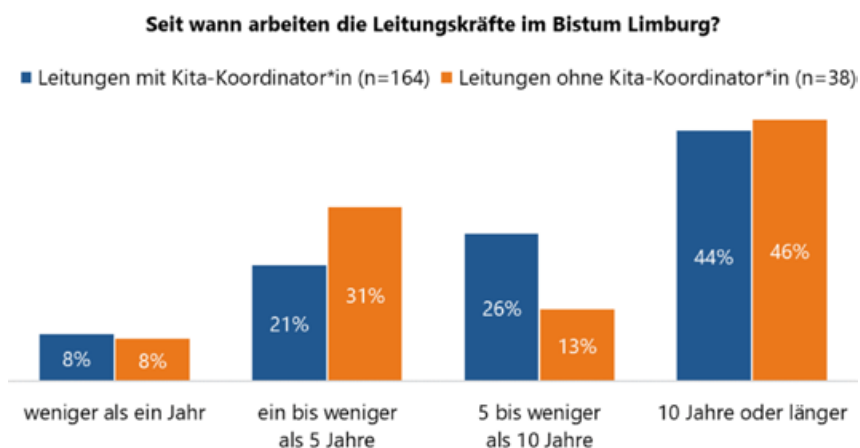
**Abbildung 10:** Formale berufliche Qualifikation (Kita-Leitungen)



Zahlreiche Leitungskräfte verfügten über Zusatzqualifikationen beispielsweise als Kita-Fachwirt\*in, Heilpädagog\*in oder im Verwaltungsbereich sowie im Bereich der Religionspädagogik. Eine große Zahl der Leitungskräfte hatte sich durch ein Studium, z. B. der Sozialpädagogik oder Kindheitspädagogik, weiterqualifiziert.

Fast die Hälfte der befragten Leitungskräfte arbeitete bereits zehn Jahre oder länger beim Bistum Limburg. Der Vergleich zwischen Kita-Leitungen mit und ohne Koordinator\*in lässt die Tendenz erkennen, dass Leitungskräfte ohne Koordinator\*in weniger lange im Bistum beschäftigt waren (Abbildung 11).

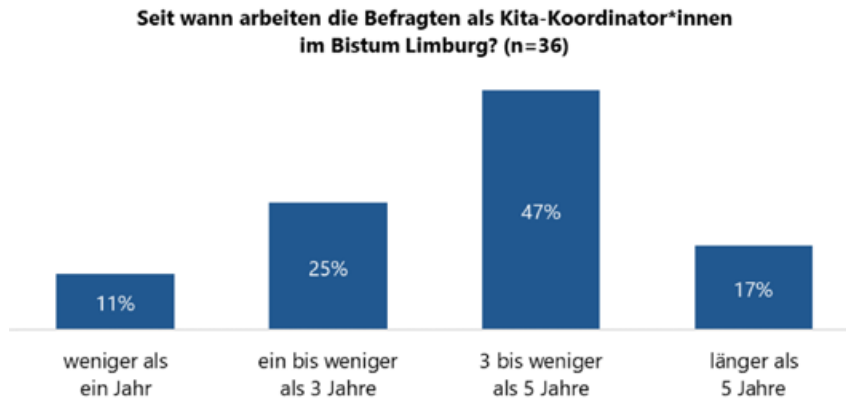
**Abbildung 11:** Dauer der Tätigkeit als Kita-Leitung im Bistum Limburg



### Kita-Koordinator\*innen

Demgegenüber waren die Kita-Koordinator\*innen größtenteils weniger als fünf Jahre in ihrer Position – was dem Neuaufbau des Trägermodells seit 2012 geschuldet ist (Abbildung 12).

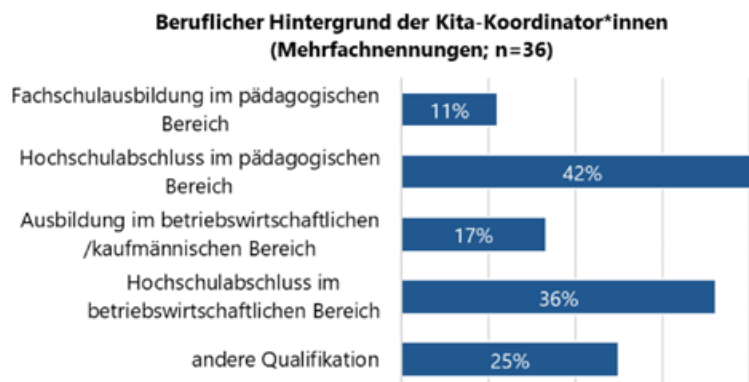
**Abbildung 12:** Dauer der Tätigkeit als Koordinator\*innen im Bistum Limburg



Die Kita-Koordinator\*innen standen somit überwiegend langjährig erfahrenen Kita-Leitungen als Vorgesetzte gegenüber. Dies erfordert eine spezifische Aufmerksamkeit in der Personalführung.

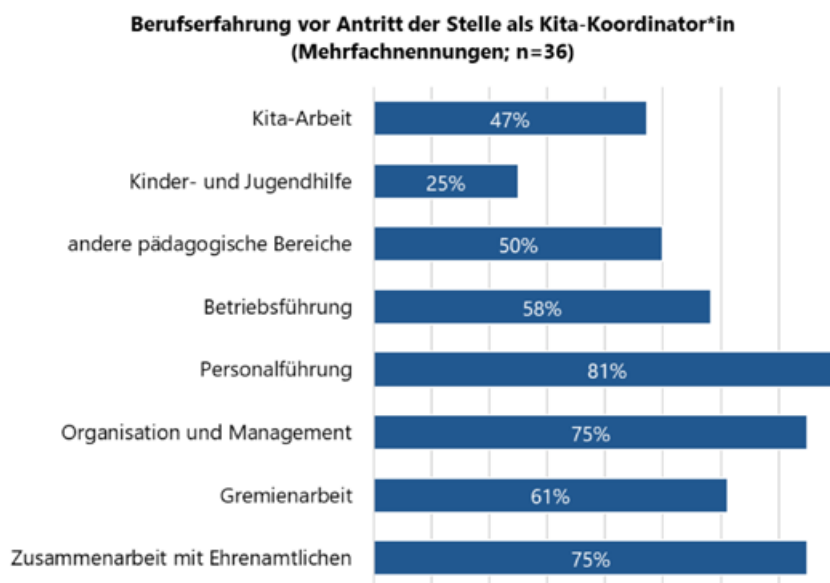
Die Kita-Koordinator\*innen verfügten über pädagogische, kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Qualifikationen sowie zu einem Viertel über andere Berufsausbildungen (Abbildung 13). Die meisten waren akademisch qualifiziert, einzelne waren promoviert.

**Abbildung 13:** Beruflicher Hintergrund der Koordinator\*innen



Sie verfügten über vielfältige Berufserfahrungen: seltener im pädagogischen Bereich, aber sehr häufig im Managementbereich. 58 % hatten Erfahrungen in der Betriebsführung, über 80 % in der Personalführung und drei von vier der befragten Koordinator\*innen hatten bereits in Bereichen der Organisation und des Managements gearbeitet. Weit mehr als die Hälfte sammelten Erfahrungen in der Gremienarbeit. Mindestens drei Viertel der Kita-Koordinator\*innen brachten Erfahrungen mit kirchlichen Strukturen und in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen mit (Abbildung 14).

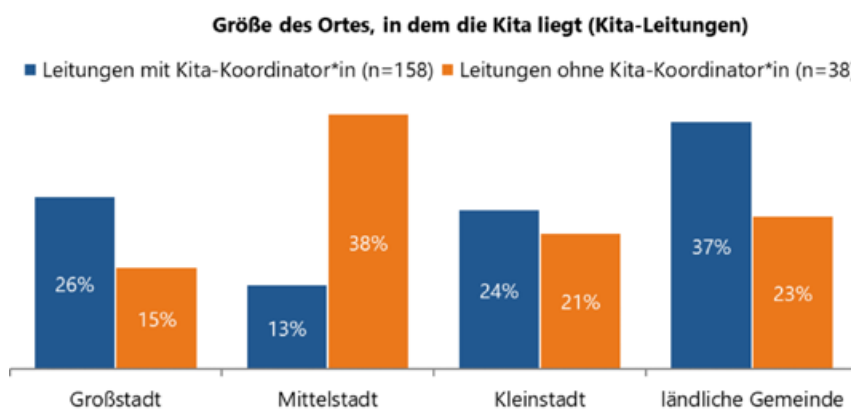
**Abbildung 14:** Berufserfahrungen vor Antritt der Stelle als Koordinator\*in



## 2. Merkmale der Kitas

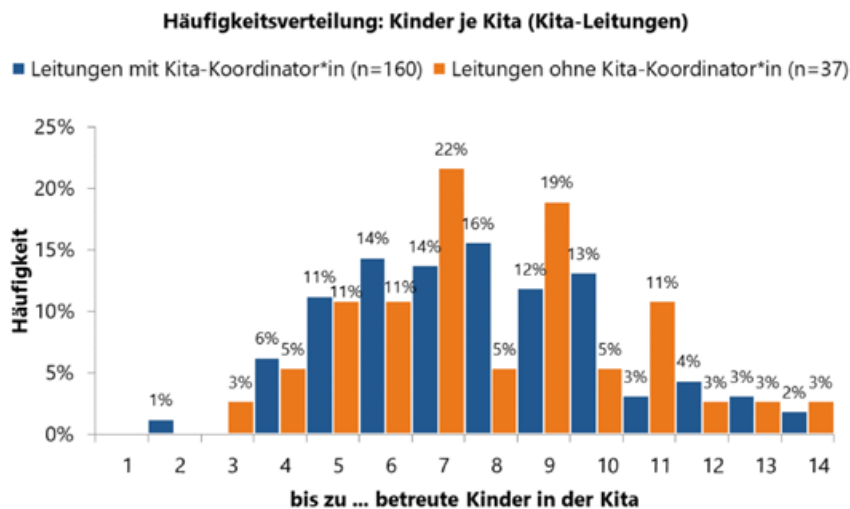
Etwas mehr als jede vierte Kita im Kita-Koordinatoren-Modell lag in einer Großstadt und jeweils 37 % in kleinen bzw. mittleren Städten oder auf dem Land (Abbildung 15).

**Abbildung 15:** Regionales Umfeld der Kindertageseinrichtungen im Koordinatoren-Modell (Leitungskräfte mit Koordinator\*in)



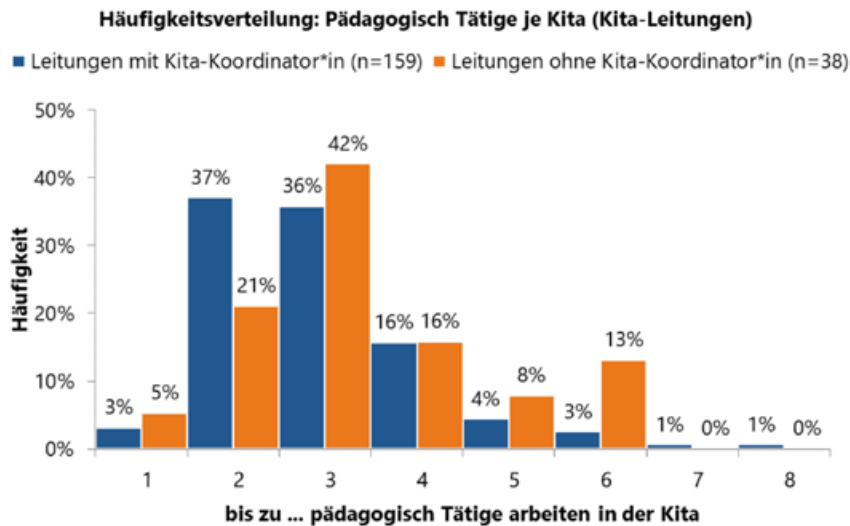
Die Kitas betreuen zwischen 20 und 140 Kinder, die meisten zwischen 60 und 100 Kinder (Abbildung 16).

**Abbildung 16:** Anzahl der betreuten Kinder in den Kitas mit Kita-Koordinator\*in (Häufigkeitsverteilung)



Die Kita-Teams umfassten zwischen 4 und 38 pädagogisch Tätigen, die meisten Teams hatten eine Größe von 10-15 Pädagog\*innen, die mittlere Größe lag bei 13 pädagogisch Tätigen (Abbildung 17).

**Abbildung 17:** Anzahl der pädagogisch Tätigen in den Kitas (Häufigkeitsverteilung)



In fast der Hälfte der Kindertageseinrichtungen mit Kita-Koordinator\*in (46 %) und in über der Hälfte der Kitas ohne Koordinator\*in (59 %) war mindestens eine Fachkraftstelle unbesetzt. (Abbildung 18).

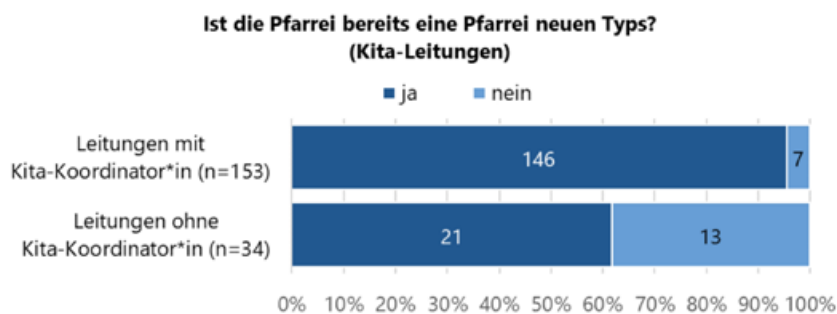
Abbildung 18: Besetzung der pädagogischen Fachkraftstellen in den Kitas



### 3. Merkmale der Träger

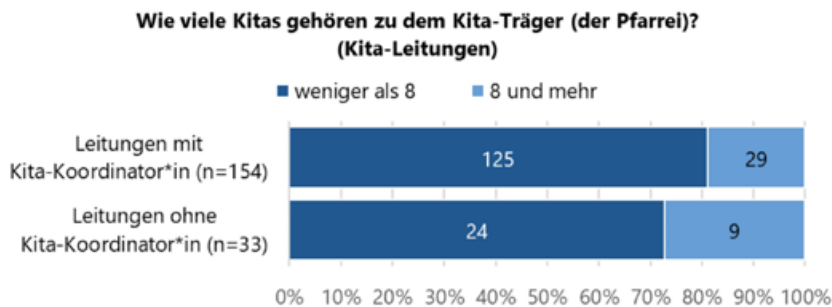
Nach Angaben der Kita-Leitungskräfte mit Koordinator\*innen arbeiteten sie weit überwiegend in Pfarreien neuen Typs. Aber auch mehr als 60 % der Leitungskräfte ohne Koordinator\*innen hatten bereits eine solche Umstrukturierung in der Pfarrei erfahren (Abbildung 19).

Abbildung 19: Leitungskräfte in Pfarreien neuen Typs



Vier von fünf Koordinator\*innen waren für weniger als acht Kindertageseinrichtungen verantwortlich und entsprechend knapp ein Fünftel für mehr Kitas. Auffällig war, dass Leitungskräfte ohne Koordinator\*innen häufiger angaben, dass ihre Pfarrei (bzw. ihr Kita-Träger) mehr als acht Einrichtungen betreibt (Abbildung 20).

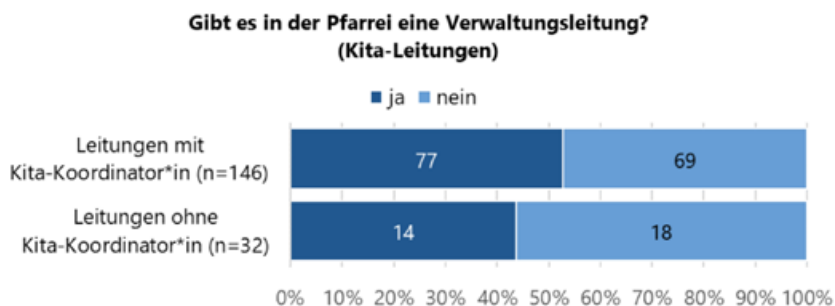
Abbildung 20: Anzahl der Kitas pro Träger





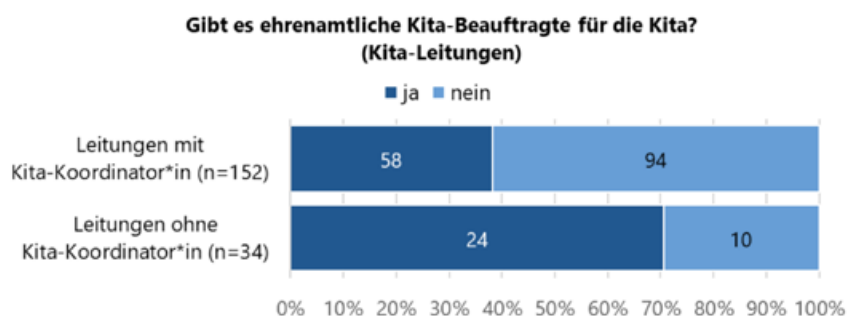
Mehr als die Hälfte der Leitungskräfte mit Koordinator\*innen gab an, dass in ihrer Pfarrei bereits eine Verwaltungsleitung arbeitete. Bei den Trägern ohne Koordinator\*innen waren es etwas weniger (Abbildung 21). Im Rahmen der „Tiefenbohrungen“ wurde deutlich, dass die Zahl der Verwaltungsleitungen in den Pfarreien gemäß dem Plan des BO kontinuierlich zunimmt.

**Abbildung 21:** Verwaltungsleitungen in den Pfarreien mit und ohne Koordinator\*innen



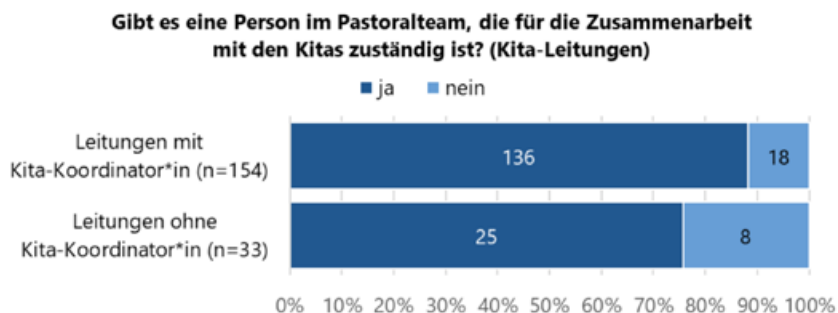
Deutlich weniger Leitungen mit Koordinator\*innen als Leitungskräfte ohne Koordinator\*innen arbeiteten mit ehrenamtlichen Kita-Beauftragten zusammen. Aber auch bei Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen standen für knapp 30 % der befragten Leitungen keine ehrenamtlichen Kita-Beauftragten zur Verfügung (Abbildung 22).

**Abbildung 22:** Ehrenamtliche Kita-Beauftragte für Kitas mit und ohne Koordinator\*innen



Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen hatten häufiger Ansprechpartner\*innen im Pastoralteam als Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen – jede Vierte von ihnen gab an, dass keine Person im Pastoralteam für die Zusammenarbeit zuständig sei (Abbildung 23).

**Abbildung 23:** Verfügbarkeit eines für die Kitas zuständigen Mitglieds aus dem Pastoralteam



#### 4. Schlussfolgerungen

Hinsichtlich der Personalstruktur bewegen sich Alters- und Geschlechterverteilung im normalen Rahmen. Kita-Leitungen sind in aller Regel eher ältere, erfahrene Kräfte. Der Anteil männlicher Kita-Leitungen ist gegenüber dem Männeranteil der pädagogischen Fachkräften etwas höher. Die Dauer der Beschäftigung im Bistum war bei den Kita-Leitungen bereits langjährig, während die Kita-Koordinator\*innen erst mit dem Aufbau des Koordinatoren-Modells eingestellt wurden und daher ihre Position erst seit wenigen Jahren innehatten. Die Koordinator\*innen waren zu einem kleineren Teil pädagogisch, zum überwiegenden Teil betriebswirtschaftlich oder ganz anders qualifiziert und verfügten meistens bereits über Berufserfahrungen im Management. Diese hatten sie teilweise in Branchen gesammelt, die sich häufig in ihren Zielen, Werten und Organisationskulturen erheblich von denen im Kita-Bereich unterscheiden dürften. Dabei verfügten die meisten Koordinator\*innen auch über Erfahrungen in kirchlichen Strukturen.

Langjährig erfahrene Leitungskräfte, die ihre Kindertageseinrichtungen über viele Jahre relativ autonom geführt hatten, standen hier somit neuen, oft jüngeren Trägerbeauftragten gegenüber. Leitungskräfte und Kita-Koordinator\*innen unterschieden sich hinsichtlich ihrer Berufsbiografien und Berufserfahrungen und damit verbunden vermutlich in ihren Haltungen, Ansprüchen und Arbeitsweisen. Diese Kontraste sind bei der Interpretation der Befunde insbesondere über die Arbeitsteilung und Kooperationen zwischen beiden Gruppen zu bedenken.

Die Kitas sind überwiegend im klein- und mittelstädtischen und ländlichen Bereich angesiedelt. In ihrer Größe nach Zahl der betreuten Kinder und der Größe der Teams zeigten sich keine Auffälligkeiten (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2019). Mit beinahe 50 % der Einrichtungen mit mindestens einer unbesetzten Planstelle scheint der Personalmangel in den Kitas des Bistums allerdings noch größer zu sein als im Bundesdurchschnitt. In der repräsentativen Studie von Geiger (2019) gaben im Jahr 2018 ca. 27 % der Kitas an, dass bei ihnen mindestens eine Stelle frei sei.

Kita-Koordinator\*innen als Trägerbeauftragte waren im Zuge der Gründung von Pfarreien neuen Typs eingeführt worden. Einzelne Kitas im Koordinatoren-Modell gehörten zu Pfarreien, die noch nicht fusioniert sind. Der überwiegende Teil der Kita-Koordinator\*innen war für weniger als acht Kindertageseinrichtungen zuständig, nur jeder fünfte Träger für mehr als acht Einrichtungen. Verwaltungsleitungen hatten zum Befragungszeitpunkt im Februar 2020 in etwa der Hälfte der Pfarreien ihre Arbeit aufgenommen. Leitungskräfte ohne Kita-Koordinator\*innen arbeiteten erwartungsgemäß häufiger mit ehrenamtlichen Kita-Beauftragten zusammen, aber jeder vierten Leitungskraft in dieser Gruppe stand eine solche ehrenamtliche Person ebenfalls nicht (mehr) zur Verfügung. Über 90 % der Kitas im Koordinatoren-Modell wurden von einem Mitglied des Pastoralteams in der religionspädagogischen Arbeit unterstützt, bei den Kitas ohne Koordinator\*innen waren es etwas weniger.

Die hier dargelegten strukturellen Daten stellen die Folie dar, vor deren Hintergrund die im Folgenden referierten Ergebnisse interpretiert werden können.

## II. Katholische Kitas im Bistum Limburg

### 1. Einführung

#### Ziele

Die Ziele des Bistums wurden bereits in der Einleitung beschrieben. Es geht dem Bistum um die Bildung der Kinder im Sinne der christlichen Botschaft:

*„Ausdrücklich ist die Förderung der Arbeit der Kindertageseinrichtungen ein wichtiger Schwerpunkt in der Wahrnehmung unseres kirchlichen Auftrages, kommen doch hier Kinder und Familien aus allen gesellschaftlichen Gruppen, den verschiedensten Kulturen und auch mit unterschiedlichen religiösen Überzeugungen zusammen und können erfahren, wie der Auftrag des Evangeliums, die Kinder in die Mitte zu stellen, ganz praktisch verwirklicht wird.“ (Dr. Beate Gilles, Dezernentin Kinder, Jugend und Familie im Bischöflichen Ordinariat Limburg im Geleitwort zu den Bischöflichen Richtlinien für katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg)*

Für die Kitas wird das Ziel verfolgt, die pädagogische Qualität in den Einrichtungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei orientiert sich das Bistum an pädagogischen Standards, wie sie in den Bundesländern Hessen und Rheinland-Pfalz diskutiert und in Bildungsprogrammen dargelegt sind. Ein wichtiges Ziel ist es, die Qualität durch die Erlangung des Gütesiegels des Verbandes der katholischen Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) zu belegen und nach außen zu kommunizieren. Dies erfordert von den Kindertageseinrichtungen eine umfassende Dokumentation und – damit verbunden – Reflexion aller relevanten Prozesse in der Kita.

#### Umsetzung

Das Referat Qualitätsmanagement in der Abteilung Kindertageseinrichtungen unterstützt die Qualitätsmanagementbeauftragten in den Pfarreien, welche die Kita-Teams in der Qualitätsentwicklung und auf dem Weg zum Gütesiegel begleiten. Zusätzlich können pädagogische Fachkräfte oder auch Leitungskräfte in den Einrichtungen die Aufgabe der Qualitätsbeauftragten übernehmen, die vor Ort die Sicherung und Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität unterstützen. Alle Leitungskräfte, Koordinator\*innen und Fachberatungen sind im Hinblick auf das Qualitätsmanagement geschult. Die Fachberatungen wirken bei der Zertifizierung der Kindertageseinrichtungen für das Gütesiegel mit.

Für das religionspädagogische Profil der Einrichtungen hat das Bistum Richtlinien und Konzepte zur Ausgestaltung der religionspädagogischen Arbeit in den Kindertageseinrichtungen verfasst. In aller Regel ist die religionspädagogische Arbeit in den Konzepten der Kindertageseinrichtungen verankert.

Um pädagogische Fachkräfte für religionspädagogische Angebote im Kita-Alltag zu sensibilisieren und zu befähigen, werden entsprechende Fortbildungen angeboten. Vor Ort in den Pfarreien arbeiten häufiger die Mitglieder des Pastoralteams mit dieser Gruppe der fortgebildeten Fachkräfte oder mit den gesamten Teams, entwickeln thematische Angebote für die Kinder, geben spirituelle Impulse oder bieten vor Ort Gottesdienste für die Kinder an.

#### Fragestellungen

Für die empirischen Untersuchungen wurden bezogen auf das religionspädagogische Profil folgende Fragen untersucht:

- Wie setzen die Kitas im Bistum Limburg den religionspädagogischen Auftrag um?
- Welche Gruppen leisten einen Beitrag zur religionspädagogischen Arbeit?
- Welche Unterstützung erhalten die Kitas dabei durch das Pastoralteam?
- Wie zufrieden sind die verschiedenen Gruppen mit der religionspädagogischen Arbeit?

Im Hinblick auf die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung wurde gefragt:

- Welche Gruppen leisten Beiträge zur Qualitätsentwicklung in den Kitas?
- In welcher Weise stellen Leitungskräfte und Koordinator\*innen die Qualitätsentwicklung in ihren Einrichtungen sicher?
- Wie zufrieden sind die Befragten mit der pädagogischen Qualität in den Kindertageseinrichtungen?
- Inwieweit ist die Qualität der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen im Kita-Koordinatoren-Modell durch das Gütesiegel belegt? Wo stehen sie im Vergleich zu Einrichtungen ohne Koordinator\*in?
- Welche Beiträge leisten Qualitätsmanagementbeauftragte und Fachberatungen im Qualitätsmanagement?

Bezogen auf die Einbindung der Kitas in den Pfarreien wurde gefragt nach:

- der Einschätzung von Kita-Leitungen und Kita-Koordinator\*innen hinsichtlich des Stellenwertes der Kitas in den Pfarreien und ihrer Wahrnehmung durch Pfarrer, Pastoralteam, Ehrenamtliche und Gemeindemitglieder
- der Zufriedenheit der Kita-Leitungen und Koordinator\*innen mit der Einbindung der Kitas in die Pfarreien
- dem Vergleich der Einschätzung durch Kita-Leitungen, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrer.

### **Empirisches Material**

Zur Beantwortung der Fragestellungen stehen als empirisches Material zur Verfügung:

- Daten aus den Breitenbefragungen
- Befunde aus den „Tiefenbohrungen“: die Interviews mit Pfarrern, Mitgliedern der Pastoralteams, Qualitätsmanagementbeauftragten, Fachberatungen und ehrenamtlichen Kita-Beauftragten
- Ergebnisse der Expert\*inneninterviews aus den Bereichen der Kindertageseinrichtungen (Referate Qualitätsmanagement und Fachberatung), Bistumsleitung und Kirchenentwicklung.

## **2. Ergebnisse**

### **2.1 Religionspädagogische Arbeit**

Kita-Leitungen, Koordinator\*innen und Pfarrer wurden in vergleichbarer Weise gefragt, wie sie in den Kitas den religionspädagogischen Auftrag umsetzen.

Abbildung 24 und Abbildung 25 zeigen, wie Kindertageseinrichtungen mit und ohne Koordinator\*innen im Bistum Limburg nach der Beschreibung der Leitungskräfte religionspädagogisch arbeiteten.

Abbildung 24: Umsetzung des religionspädagogischen Auftrags (Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen)

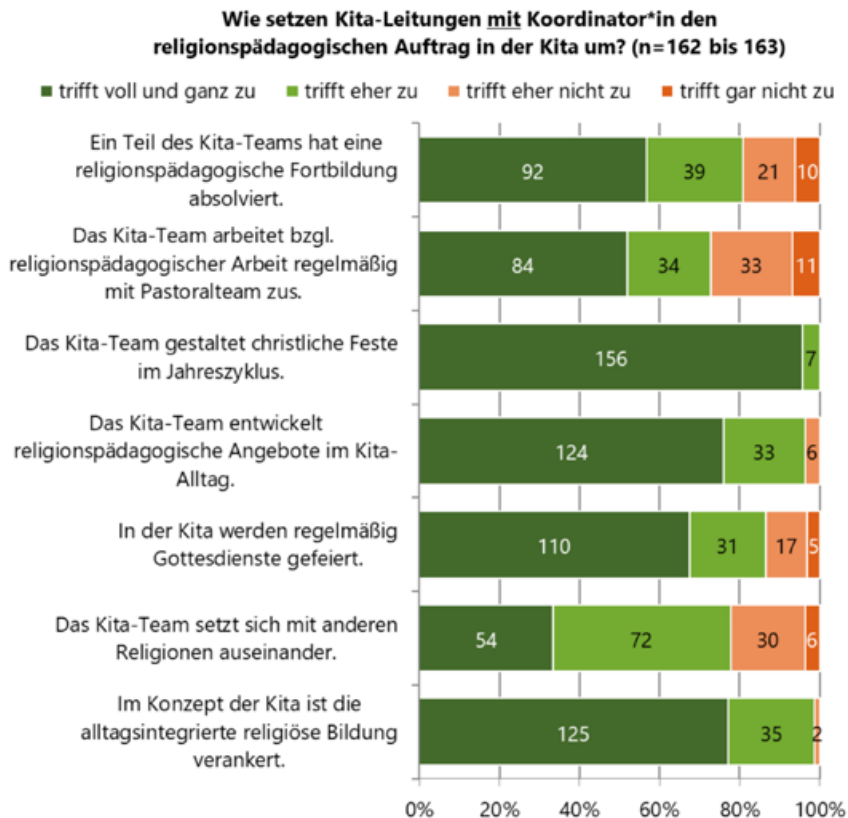
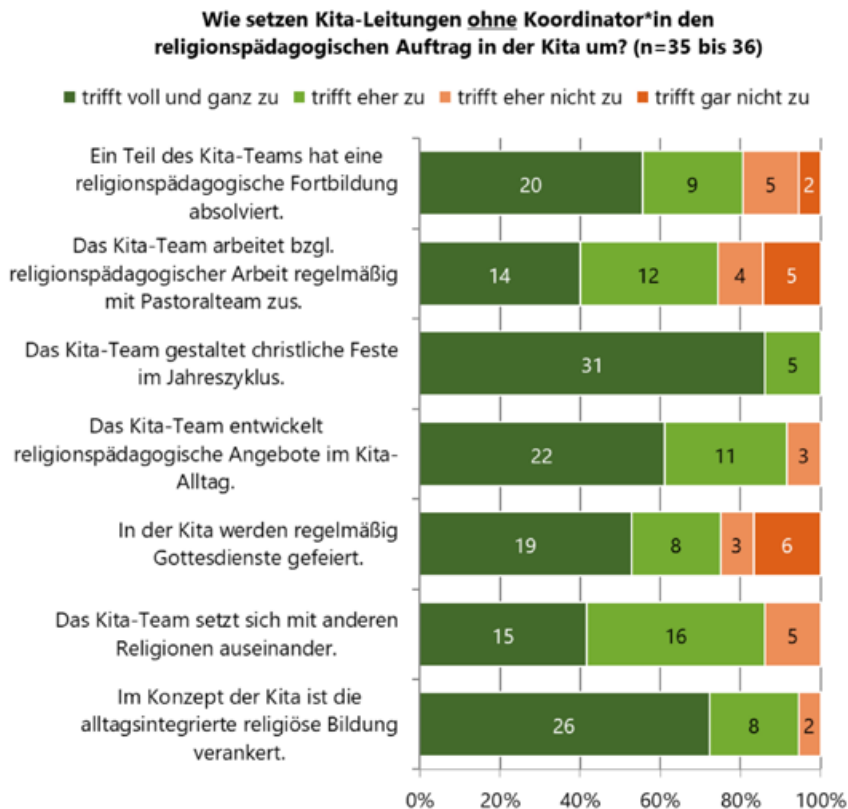


Abbildung 25: Umsetzung des religionspädagogischen Auftrags (Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen)



Insgesamt zeigte sich eine klare Verankerung religionspädagogischer Angebote in allen Kitas. Die Gestaltung christlicher Feste im Jahreszyklus gehörte in beinahe jeder Kita zum festen Programm. Auch war die religionspädagogische Arbeit in beinahe allen Kitas im pädagogischen Konzept der Einrichtung verankert. Die Muster der Antworten zwischen Kita-Leitungskräften mit und ohne Koordinator\*innen unterschieden sich nicht gravierend. Kita-Teams mit Koordinator\*innen arbeiteten etwas regelmäßiger mit dem Pastoralteam zusammen und feierten etwas häufiger Gottesdienste in ihren Einrichtungen.

Koordinator\*innen wie auch Pfarrer schätzten die religionspädagogischen Aktivitäten der Kindertageseinrichtungen ähnlich positiv ein (Abbildung 26 und Abbildung 27):

**Abbildung 26:** Umsetzung des religionspädagogischen Auftrags (Kita-Koordinator\*innen)

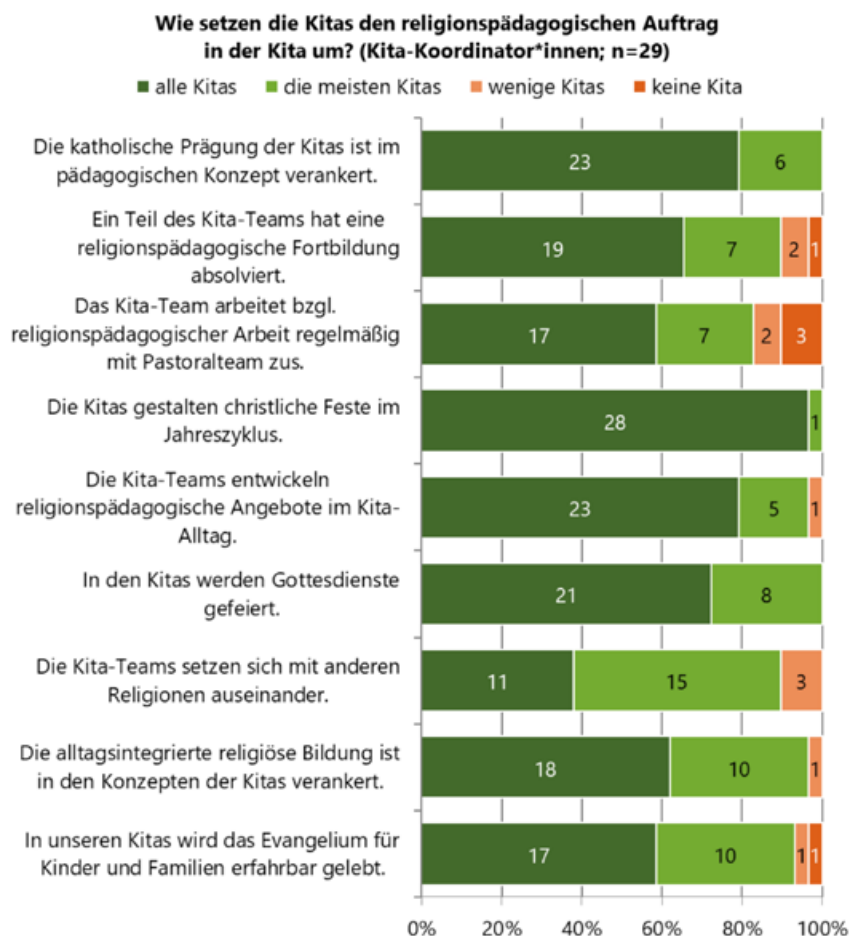
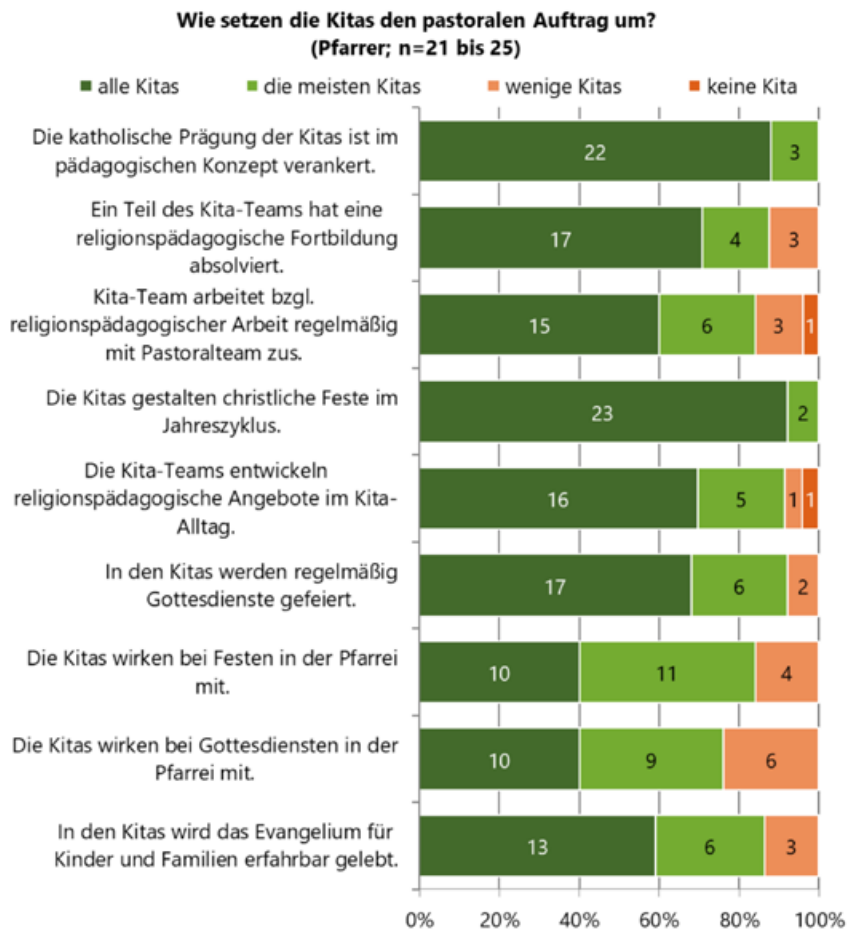
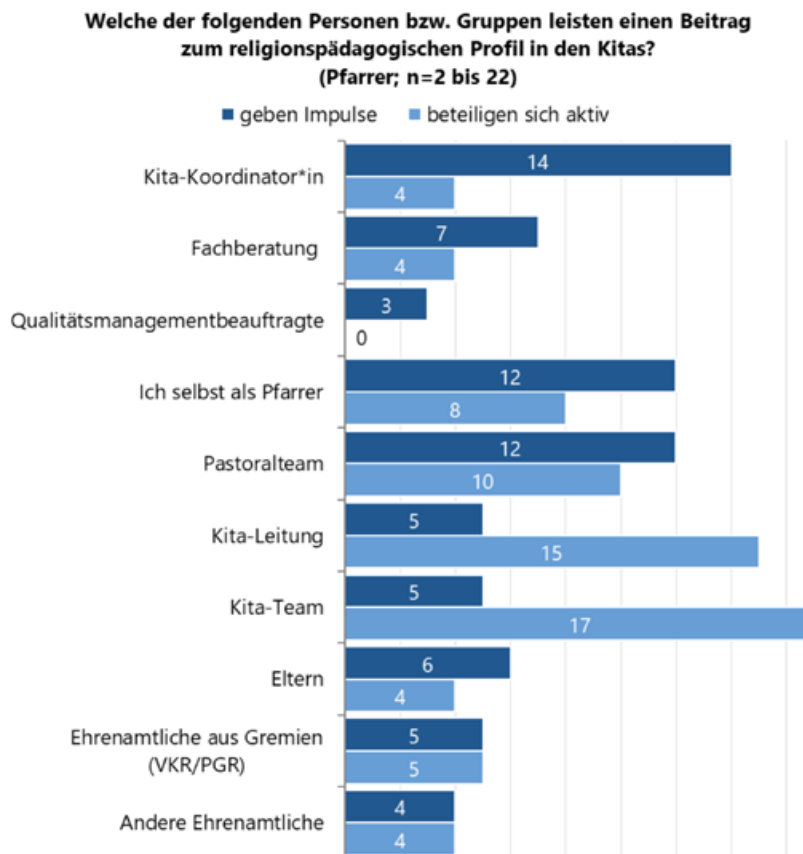


Abbildung 27: Umsetzung des pastoralen Auftrags in den Kitas (Pfarrer)



Impulse für die religionspädagogische Arbeit erhielten die Kita-Teams nach Einschätzung der Pfarrer vor allem durch die Koordinator\*innen, das Pastoralteam und von ihnen selbst. Häufiger wurde auch die Fachberatung genannt. Die aktive Umsetzung lag in den Händen der Kita-Leitungen und ihrer Teams in den Kindertageseinrichtungen vor Ort. Etwa die Hälfte der befragten Pfarrer gab zudem an, dass das Pastoralteam und sie selbst aktiv mitwirkten (Abbildung 28).

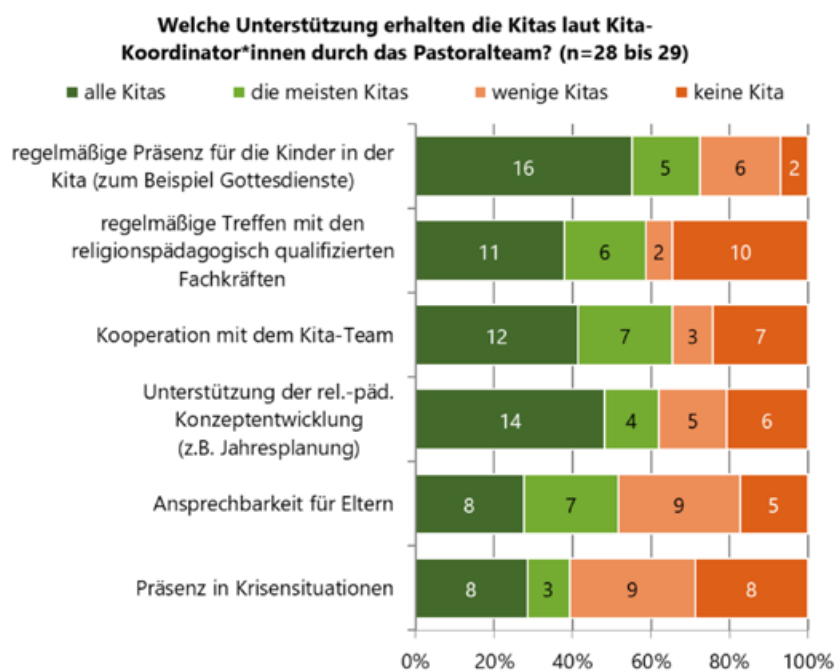
**Abbildung 28:** Beiträge verschiedener Personengruppen zur religionspädagogischen Arbeit in den Kitas





Beinahe 90 % der Kindertageseinrichtungen im Koordinatoren-Modell stand eine feste Ansprechperson im Pastoralteam zur Verfügung (vgl. I.2). Nach Einschätzung der Koordinator\*innen brachten sich Mitglieder des Pastoralteams in unterschiedlicher Weise in die Kita-Arbeit ein: Am häufigsten (72 %) waren sie regelmäßig in der Kita präsent, arbeiteten mit dem Kita-Team (66 %), unterstützten bei der religionspädagogischen Konzeptentwicklung (62 %) oder trafen sich regelmäßig mit den religionspädagogisch qualifizierten Fachkräften (59 %) (Abbildung 29).

**Abbildung 29:** Unterstützung der Kitas durch das Pastoralteam (Kita-Koordinator\*innen)



In einem ähnlichen Muster wurde die Unterstützung durch das Pastoralteam von den Leitungskräften beschrieben. In Kindertageseinrichtungen mit Koordinator\*innen schien die Zusammenarbeit jedoch intensiver auszufallen als in Kitas ohne Koordinator\*innen. Beispielsweise trafen sich Mitglieder des Pastoralteams häufiger mit den religionspädagogisch qualifizierten Fachkräften, unterstützten die Teams bei der Konzeptentwicklung und waren auch häufiger für die Eltern ansprechbar. Befunde aus den „Tiefenbohrungen“ zeigten, dass diese Zusammenarbeit manchmal von den Koordinator\*innen initiiert und organisiert wurde (Abbildung 30).

Nach den qualitativen Aussagen in den Fragebögen erhielten die Teams vom Bistum weitere Unterstützung in der religionspädagogischen Arbeit aus religionspädagogischen Arbeitskreisen, dem Leitungskreis und Kooperationspartner\*innen wie der Grundschule oder dem Seniorenheim. Aus dem Pastoralteam erhielten die Leitungskräfte nach ihren ergänzenden qualitativen Aussagen in den Fragebögen Unterstützung durch religionspädagogische Arbeitskreise, Oasentage, Netzwerktreffen der religionspädagogischen Fachkräfte im pastoralen Raum und die Kooperation mit Mitgliedern des Pastoralteams im Kita-Alltag. Einige betonten die eigene Fachkompetenz im Team für religionspädagogische Angebote:

*„Unser Pastoralreferent arbeitet mit dem Team durch spirituelle Angebote. Unterstützung in der Religionspädagogik brauchen wir nicht zu sehr, da sind sehr fitte Mitarbeiter im Team“ (Leitungskraft, qualitative Aussagen, Fragebogen).*

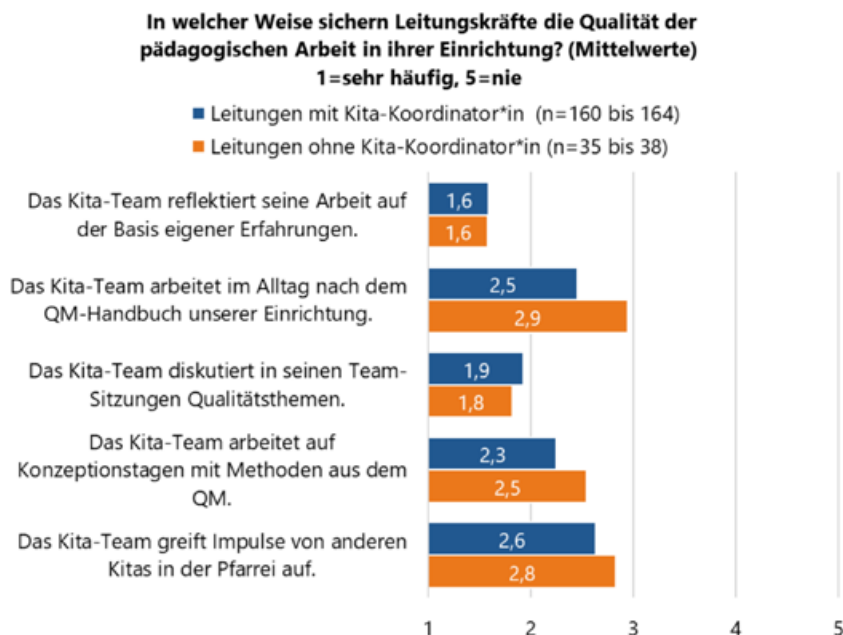
Abbildung 30: Unterstützung der Leitungskräfte durch das Pastoralteam



## 2.2 Pädagogische Qualität

In welcher Weise entwickelten die Kita-Teams die pädagogische Qualität in ihren Einrichtungen weiter? Abbildung 31 zeigt die Angaben der Leitungskräfte mit und ohne Koordinator\*innen. Danach reflektierten die Kita-Teams am häufigsten auf der Basis eigener Erfahrungen oder diskutierten Qualitätsthemen in ihren Team-Sitzungen. Die Kitas mit Koordinator\*innen arbeiteten im Alltag häufiger nach dem QM-Handbuch ihrer Einrichtung. Seltener arbeiteten die Kita-Teams beider Gruppen auf Konzeptionstagen mit QM-Methoden oder griffen Impulse von anderen Kitas in der Pfarrei auf.

Abbildung 31: Strategien der Leitungskräfte zur Qualitätssicherung



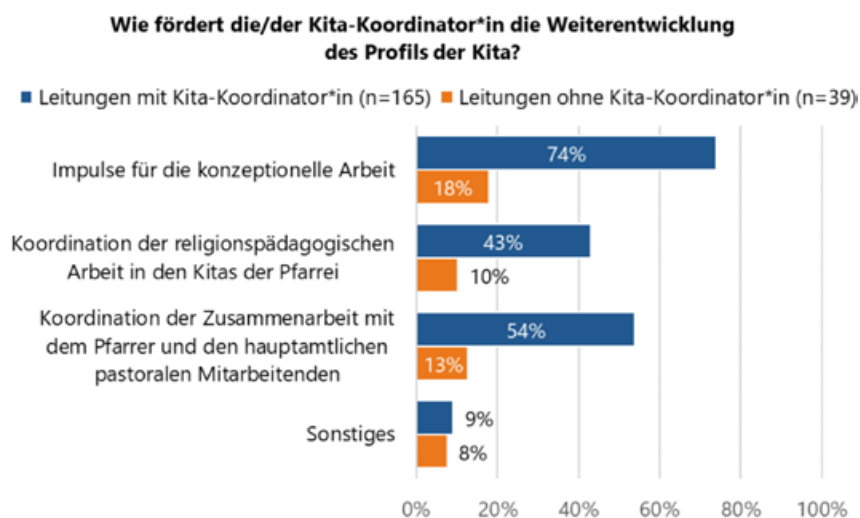
Impulse für die Qualitätsentwicklung erhielten die meisten Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen von eben diesen, während Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen häufiger auf Anregungen von Fachberatungen zurückgreifen konnten. Für beide Gruppen waren die Qualitätsbeauftragten im Kita-Team wichtige Berater\*innen.

Weitere fachliche Ideen für die pädagogische Arbeit erhielten die Teams von externen Referent\*innen, aus KTK-Fachsitzungen, durch kollegiale Beratung, die Unterstützung durch andere zertifizierte Kita-Leitungen und Qualitätsmanagementbeauftragte bzw. die Referentin im BO. Einzelne Leitungskräfte nannten auch die Pfarrer und Mitglieder des Pastoralteams sowie externe Stellen (zum Beispiel Frühförderstellen, Inklusionsfachdienste) als Impulsgeber.

Wie aus den qualitativen Aussagen aus den Fragebögen deutlich wird, nahmen Kita-Leitungskräfte im Hinblick auf die Sicherung der Qualität eine breite Palette von Maßnahmen wahr: Von Fort- und Weiterbildungen unter anderem im Rahmen des Bildungs- und Erziehungsplanes im Bundesland Hessen über regelmäßige Reflexionen im Team, Supervision, die Entwicklung einrichtungsübergreifender Qualitätsstandards in der Pfarrei sowie Konzeptionsentwicklung bis hin zu Elternbefragungen und Reflexionsbögen für das pädagogische Personal. Einzelne merkten an, dass die Zeit für intensive Qualitätsarbeit fehle.

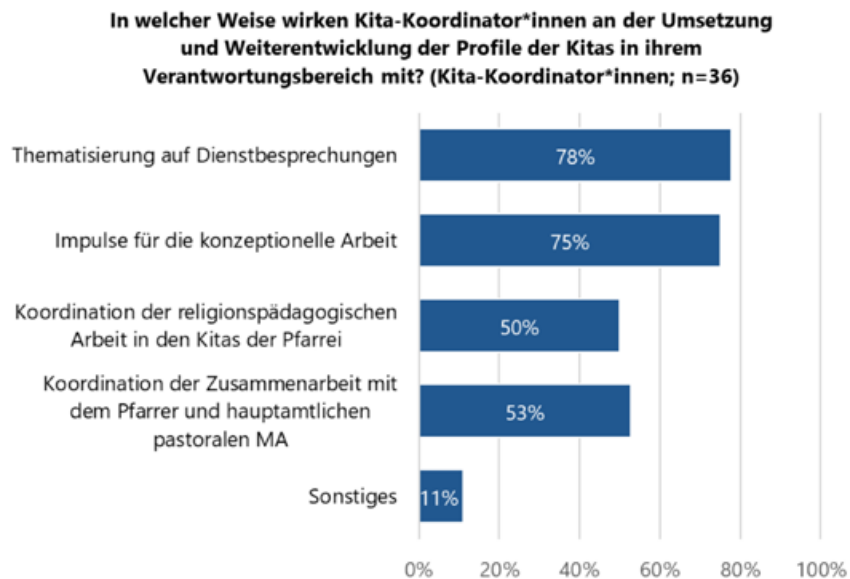
Nach Aussagen der Kita-Leitungen förderten die Kita-Koordinator\*innen die Profilierung der Kitas vor allem durch Impulse in der konzeptionellen Arbeit (74 %), durch die Koordination der Zusammenarbeit der Kita-Teams mit dem Pastoralteam (54 %) und durch die Koordination der religionspädagogischen Arbeit in den Pfarreien (43 %) (Abbildung 32).

**Abbildung 32:** Förderung der Kita-Profile durch Koordinator\*innen



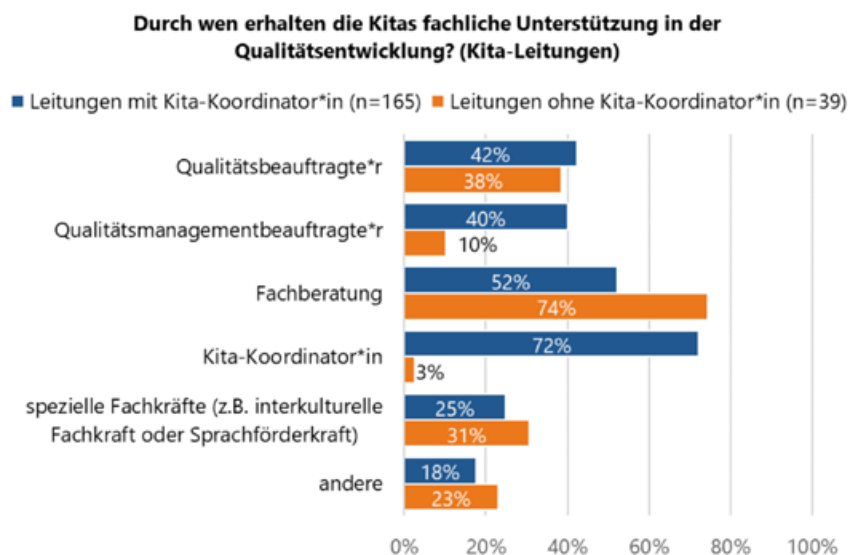
Die Einschätzungen der Koordinator\*innen waren ähnlich. Etwa drei Viertel der befragten Koordinator\*innen gaben an, die Profilbildung auf Dienstbesprechungen zu thematisieren und Impulse für die konzeptionelle Arbeit zu setzen. Etwa jeweils die Hälfte koordinierte die religionspädagogische Arbeit und die Zusammenarbeit mit Pfarrer und Pastoralteam (Abbildung 33).

**Abbildung 33:** Mitwirkung der Koordinator\*innen bei der Weiterentwicklung der Kita-Profile



Bezogen auf die konkrete fachliche Unterstützung in der Qualitätsentwicklung ergab sich ein ähnliches Muster: Während Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen am häufigsten die Trägerbeauftragten benannten, spielten für Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen die Fachberatungen eine größere Rolle (Abbildung 34).

**Abbildung 34:** Unterstützung der Kitas in der Qualitätsentwicklung



Nach Einschätzung der Kita-Koordinator\*innen spielte das Netzwerk der Leitungskräfte aus den Kitas der jeweiligen Pfarrei ebenfalls eine bedeutende Rolle bei der Qualitätsentwicklung der Einrichtungen.

Die folgende komplexe Abbildung 35 zeigt zusammenfassend, wie Kita-Leitungen mit und ohne Koordinator\*innen den Beitrag verschiedener Personen und Gruppen zu Elementen der pädagogischen Konzeption, des religionspädagogischen Profils oder zum Qualitätsmanagement einschätzten. Erwartungsgemäß waren die Beiträge der Kita-Leitungen selbst und ihrer Teams am größten. Auch spielten Fachberatungen, Pastoralteams und Qualitätsmanagementbeauftragte eine bedeutsame Rolle. Die Eltern wurden nach Angaben der Kita-Leitungen in Kindertageseinrichtungen, die zum Kita-Koordinatoren-Modell gehören, stärker einbezogen. Die Kita-Koordinator\*innen schätzten die hier beschriebenen Muster in ähnlicher Weise ein.

Insgesamt zeigte sich, dass Einrichtungen mit Koordinator\*innen die kooperierenden Gruppen intensiver einbezogen bzw. deren Ressourcen stärker aktivierten als Kitas ohne Koordinator\*innen.

**Abbildung 35:** Beiträge verschiedener Personen und Gruppen zu verschiedenen Elementen der pädagogischen Arbeit in den Kitas



Weitere Unterstützung in der religionspädagogischen Arbeit erhielten die Teams vom Bistum, aus religionspädagogischen Arbeitskreisen, dem Leitungskreis und Kooperationspartner\*innen wie der Grundschule oder dem Seniorenheim.

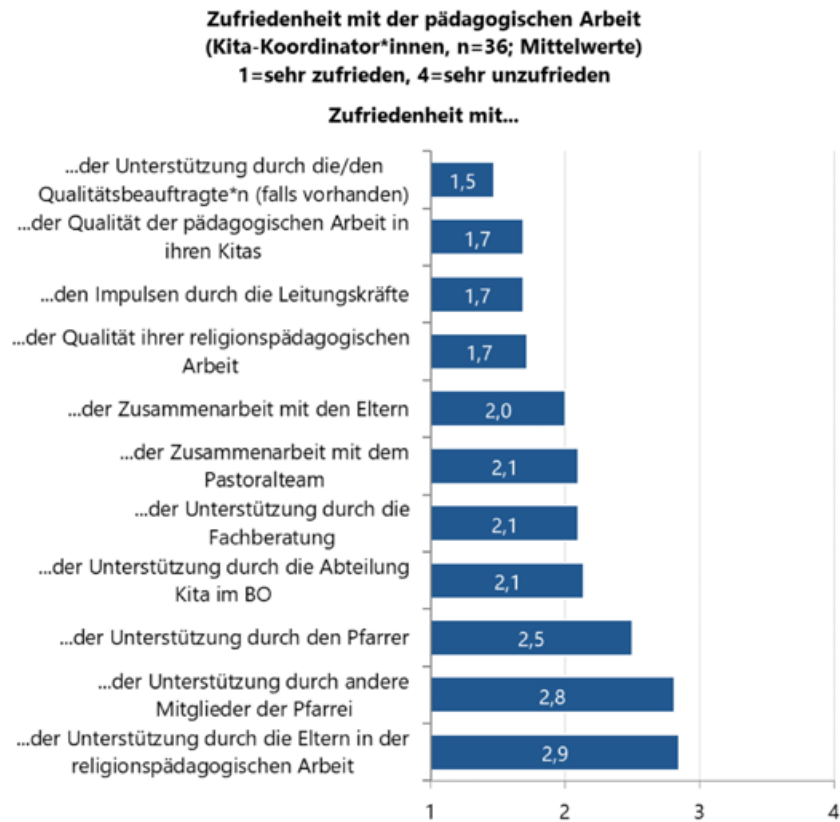
### Zufriedenheit mit der pädagogischen Arbeit

Die Kita-Leitungen waren insgesamt sehr zufrieden mit der pädagogischen Arbeit in ihren Einrichtungen. Am meisten schätzten sie die Unterstützung durch die Qualitätsbeauftragten und die Qualität der religionspädagogischen Arbeit. Weitere sehr positiv beurteilte Aspekte waren die Zusammenarbeit mit den Eltern und die Unterstützung bei der konzeptionellen Arbeit durch ihre Koordinator\*innen. Auch die Zusammenarbeit mit dem Pastoralteam wurde als eher zufriedenstellend beurteilt. Eher unzufrieden waren die befragten Kita-Leitungen mit der Unterstützung durch die Eltern oder andere Gemeindemitglieder. Am unzufriedensten waren sie mit der Unterstützung durch den Pfarrer ( $m = 2,83$ ; Abbildung 36).

**Abbildung 36:** Zufriedenheit der Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen mit der pädagogischen Arbeit

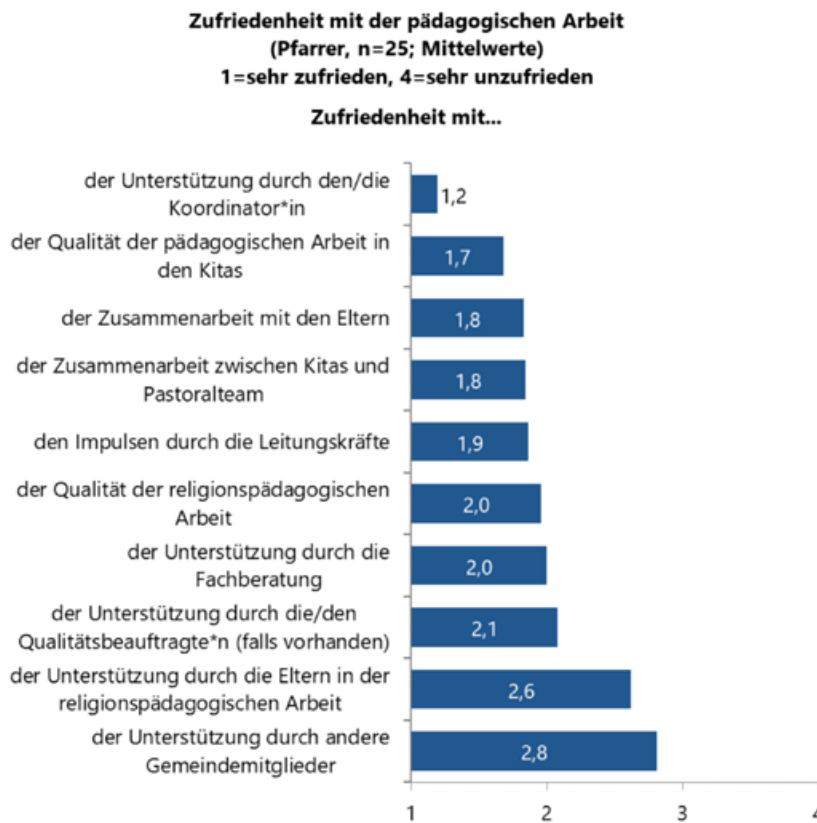


Auch die Kita-Koordinator\*innen waren insgesamt sehr zufrieden mit der pädagogischen und religionspädagogischen Arbeit in ihren Einrichtungen und dabei in hohem Maße auch mit den Impulsen durch die Leitungskräfte. Ihre Zufriedenheit mit der Unterstützung durch den Pfarrer lag in der Mitte zwischen den Skalenpunkten „eher zufrieden“ und „eher unzufrieden“. Skeptischer waren sie auch im Hinblick auf die Unterstützung der pädagogischen Arbeit durch andere Mitglieder in der Pfarrei (Abbildung 37).

**Abbildung 37:** Zufriedenheit der Koordinator\*innen mit der pädagogischen Arbeit

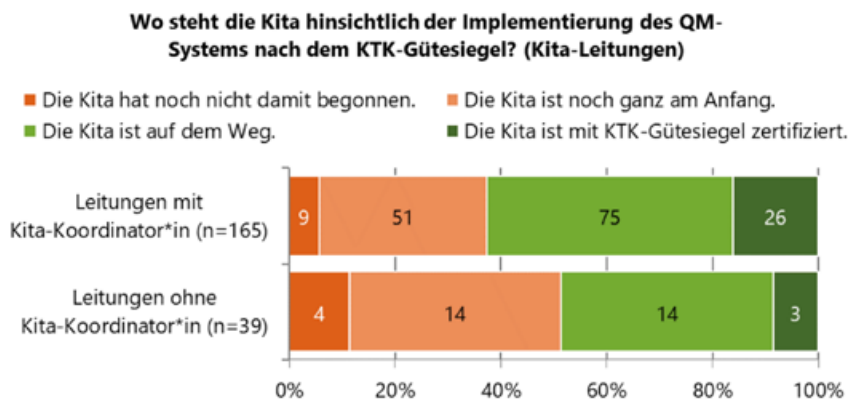
Die Pfarrer beurteilten die Unterstützung der pädagogischen Arbeit in den Kitas der Pfarrei am positivsten von allen Gruppen (Abbildung 38). Sie waren insbesondere zufrieden mit der Unterstützung durch den bzw. die Koordinator\*in. Eher unzufrieden waren sie mit der Unterstützung durch die Eltern in der religionspädagogischen Arbeit und die Unterstützung durch andere Gemeindemitglieder.

Abbildung 38: Zufriedenheit der Pfarrer mit der pädagogischen Arbeit



Das KTK-Gütesiegel ist ein objektiver Beleg für die pädagogische Qualität in katholischen Kindertageseinrichtungen. Um das Gütesiegel zu erwerben, durchlaufen die Kita-Teams einen intensiven Prozess der Auseinandersetzung mit Qualitätskriterien, auf dessen Grundlage sie Qualitätsstandards für ihre Einrichtung dokumentieren und diese – nach entsprechender Prüfung – mit dem KTK-Gütesiegel zertifiziert werden können. Die Daten zeigen einen Vorsprung der Kindertageseinrichtungen mit Koordinator\*innen gegenüber solchen ohne die Einbindung in das Kita-Koordinatoren-Modell. Mehr Kitas im Koordinatoren-Modell hatten bereits das KTK-Gütesiegel erworben oder waren auf dem Weg dorthin (Abbildung 39).

Abbildung 39: Fortschritt im Erwerb des KTK-Gütesiegels bei Kitas mit und ohne Koordinator\*innen





### 2.3 Die Einbindung der Kitas in die Pfarreien

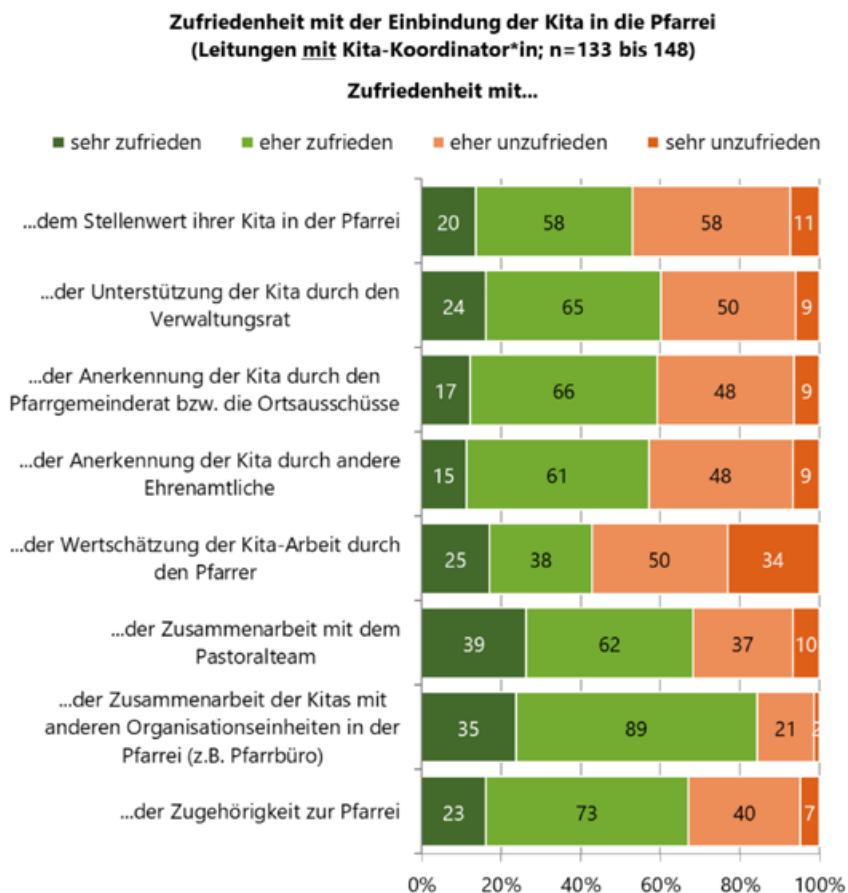
Mit dem Kita-Koordinatoren-Modell war beabsichtigt, dass Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg fester Bestandteil der Pfarreien bleiben, aber durch die Expertise aus der Abteilung Kita im Bischöflichen Ordinariat umfassend fachlich unterstützt werden. Das gesamte Kita-Personal ist in den Pfarreien angestellt, während die Koordinator\*innen zur Abteilung Kita im BO gehören und in die Pfarreien entsendet werden, um dort sämtliche Trägeraufgaben zu übernehmen. In diesem Abschnitt steht die Einbindung der Kindertageseinrichtungen in die Pfarreien auf dem Prüfstand.

Zum einen wurde direkt nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Einbindung und Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen und Gruppen in der Pfarrei gefragt. Zum anderen wurde erhoben, wie der Stellenwert der Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien im Ergebnis eingeschätzt wurde. Dazu wurden entlang einer Reihe von Aussagen die Einschätzungen sämtlicher Gruppen in vergleichbarer Weise erfasst.

#### Zufriedenheit mit der Einbindung in die Pfarreien

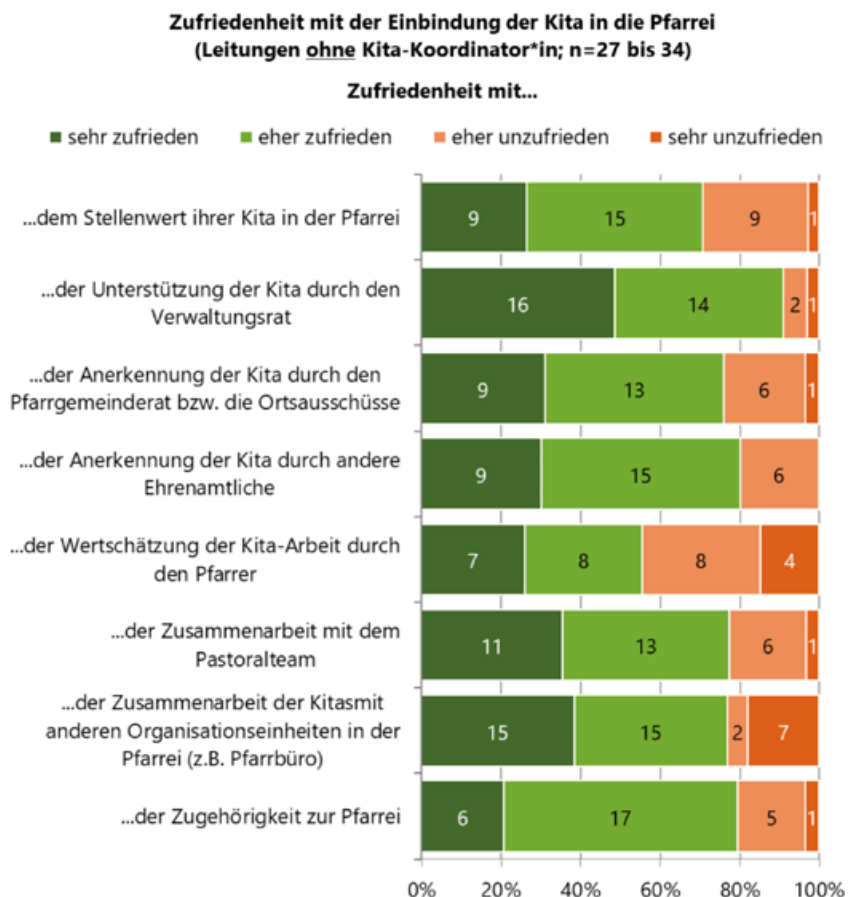
Der Vergleich der Zufriedenheitswerte der Kita-Leitungen mit und ohne Koordinator\*innen zeigt, dass diejenigen mit Koordinator\*innen deutlich unzufriedener mit der Einbindung in die Pfarreien waren. Am zufriedensten waren sie mit der Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten in der Pfarrei, während ca. ein Drittel mit der Zusammenarbeit mit dem Pastoralteam und der Zugehörigkeit zur Pfarrei unzufrieden war. Bei allen anderen Items war die Unzufriedenheit größer, insbesondere über die Wertschätzung der Kita-Arbeit durch den Pfarrer. Hier signalisierten über die Hälfte der befragten Kita-Leitungen im Koordinatoren-Modell Unzufriedenheit, mehr als jede fünfte war sehr unzufrieden (Abbildung 40).

**Abbildung 40:** Zufriedenheit der Kita-Leitungskräfte mit Koordinator\*innen mit der Einbindung der Kita in der Pfarrei



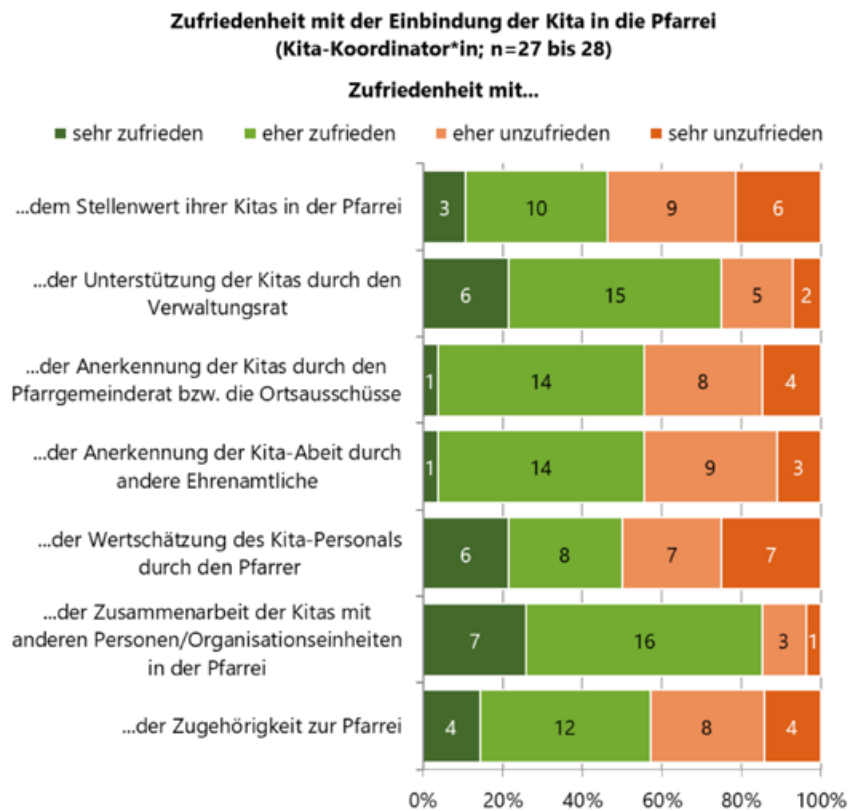
Deutlich höhere Zufriedenheitswerte wiesen die Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen auf, doch auch hier war die Unzufriedenheit mit der Wertschätzung der Kita-Arbeit durch die Pfarrer gravierend (Abbildung 41). Mit der Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten in der Pfarrei waren sie unzufriedener als Kita-Leitungen mit Koordinator\*in. Vermutlich lagen hier andere Muster der Zusammenarbeit vor.

**Abbildung 41:** Zufriedenheit der Kita-Leitungskräfte ohne Koordinator\*innen mit der Einbindung der Kita in der Pfarrei



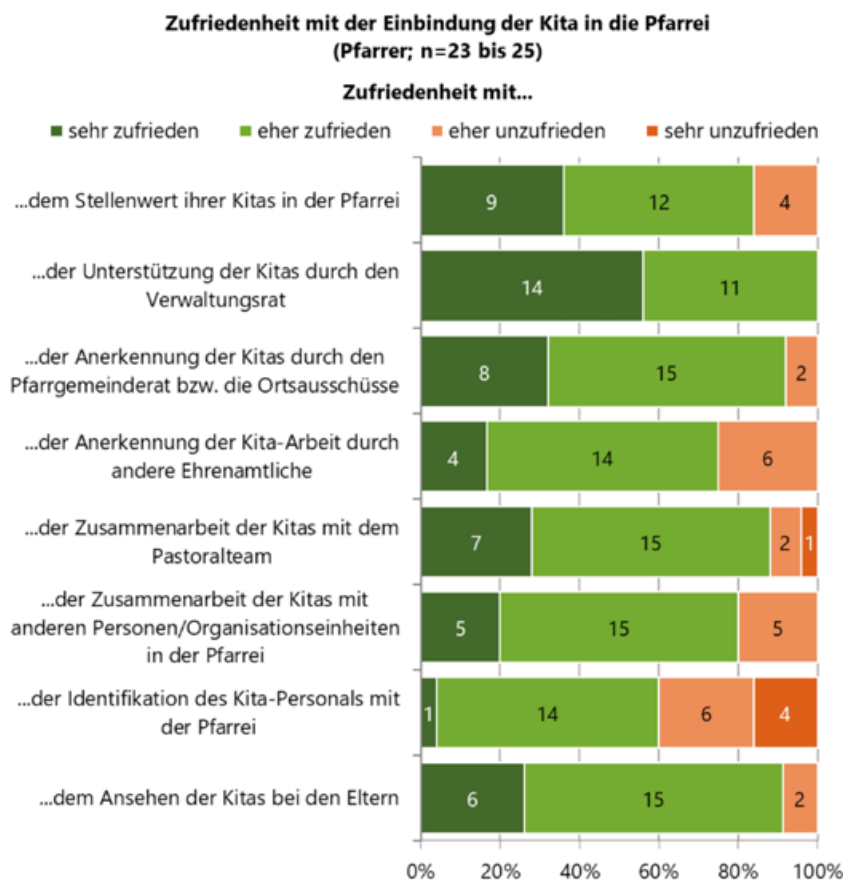
Bei den Kita-Koordinator\*innen zeigte sich ein ähnlich kritisches Muster wie bei den Leitungskräften im Koordinatoren-Modell (Abbildung 42). Sie schätzten die Zusammenarbeit der Kitas mit anderen Organisationseinheiten in der Pfarrei am positivsten ein, aber auch überwiegend die Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat. Am unzufriedensten waren sie mit dem Stellenwert der Kitas in der Pfarrei und der Wertschätzung des Kita-Personals durch den Pfarrer.

**Abbildung 42:** Zufriedenheit der Koordinator\*innen mit der Einbindung der Kitas in die Pfarreien



Ein etwas anderes Muster zeigte sich bei den Pfarrern (Abbildung 43).

**Abbildung 43:** Zufriedenheit der Pfarrer mit der Einbindung der Kitas in die Pfarrei



Insgesamt waren die Pfarrer mit der Einbindung der Kitas in die Pfarreien überwiegend sehr zufrieden. Insbesondere sahen sie die Kindertageseinrichtungen durch die ehrenamtlichen Gremien in hohem Maße anerkannt. Kita-Leitungen und Koordinator\*innen sahen die Unterstützung durch die ehrenamtlichen Gremien insgesamt kritischer. Die Pfarrer waren skeptischer gegenüber der Identifikation des Kita-Personals mit der Pfarrei. Hier wiederum waren die Kita-Beschäftigten mit ihrer Zugehörigkeit zur Pfarrei zufriedener als dies von den Pfarrern vermutet wurde.

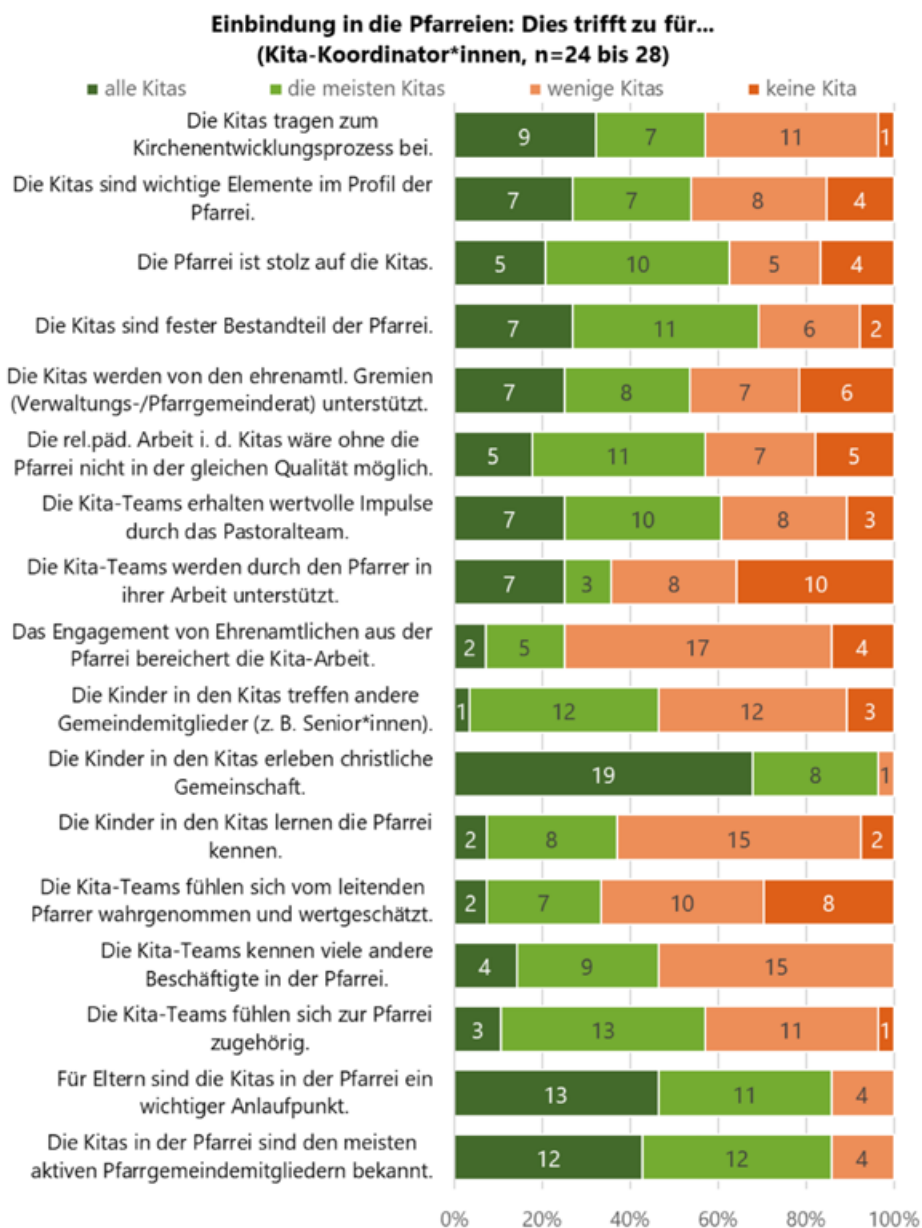
**Einschätzungen zum Stellenwert der Kitas in den Pfarreien im Vergleich**

Neben der Zufriedenheit mit den Prozessen der Zusammenarbeit in den Pfarreien im Hinblick auf die Einbindung der Kitas in die Pfarreien wurden Einschätzungen über den Stellenwert der Kitas in den Pfarreien ebenfalls vergleichbar erfasst.

Bei den Leitungskräften fand die Aussage „Die Kinder in der Kita erleben christliche Gemeinschaft“ die größte Zustimmung. Auch die Aussagen, dass die Kitas wichtige Elemente im Profil der Pfarreien und die Pfarreien stolz auf ihre Kitas seien, fanden im Durchschnitt eher Zustimmung bei den befragten Leitungskräften. Für die Aussage „Die religionspädagogische Arbeit wäre ohne die feste Einbindung in die Pfarrei nicht in der gleichen Qualität möglich“ lag der Mittelwert etwa auf der Skalenmitte zwischen „eher zutreffend“ und „eher nicht zutreffend“. Noch skeptischer fielen die Einschätzungen hinsichtlich des Engagements von Ehrenamtlichen und der Wertschätzung des Pfarrers aus. Kita-Leitungen mit Kita-Koordinator\*in sahen den Beitrag der Kindertageseinrichtungen zum Kirchenentwicklungsprozess etwas positiver, während sie die Unterstützung durch ehrenamtliche Gremien deutlich kritischer sahen als Kita-Leitungen ohne Koordinator\*in.

Die Einschätzungen der Koordinator\*innen zu denselben Items fielen kritischer aus, wie Abbildung 44 zeigt.

**Abbildung 44:** Einbindung der Kitas in die Pfarreien (Perspektive der Koordinator\*innen)

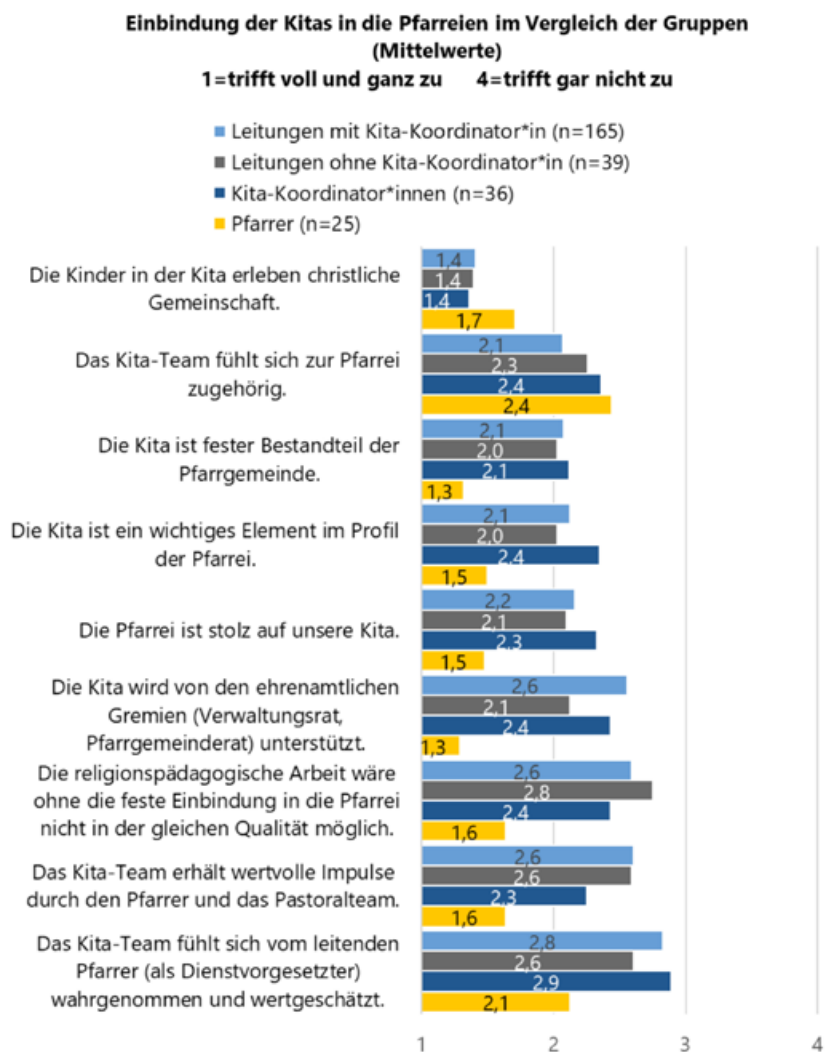


So stimmte eine Minderheit der Koordinator\*innen Aussagen zu, die sich auf die Unterstützung und Wertschätzung der Kitas durch den Pfarrer sowie den Beitrag der Ehrenamtlichen bezogen. Hohe Zustimmung fanden Aussagen darüber, dass die Kinder in den Kitas christliche Gemeinschaft erlebten und die Kitas für die Eltern ein wichtiger Anlaufpunkt seien. Auch stimmten die Kita-Koordinator\*innen der Aussage zu, dass die Kitas den meisten aktiven Gemeindemitgliedern bekannt seien. Fast drei Viertel der Koordinator\*innen hielten die meisten Kitas in ihrem Verantwortungsbereich für einen festen Bestandteil der Pfarrei. Über die Hälfte hielt für die meisten ihrer Kitas die Aussage für zutreffend, dass die Kitas wertvolle Impulse aus dem Pastoralteam erhielten und die religionspädagogische Arbeit ohne die Einbindung in die Pfarrei nicht in der gleichen Qualität möglich wäre. Ähnlich viele meinten, dass die meisten Kita-Teams sich der Pfarrei zugehörig fühlten.

Der Vergleich aller Gruppen – Kita-Leitungen, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrer – zeigt die Unterschiede in den Einschätzungen der befragten Gruppen zur Einbindung der Kitas in die Pfarreien deutlich (Abbildung 45): Einerseits schätzten die Pfarrer die Aussage „Die Kinder in der Kita erleben christliche Gemeinschaft“ als weniger zutreffend ein als Leitungskräfte und Koordinator\*innen, während sie die Einbindung der Kitas als festen Bestandteil und wichtiges Element im Profil der Pfarrei und auch den Stolz der Pfarrei auf die Kitas deutlich positiver einschätzten als die Koordinator\*innen und Kita-Beschäftigten vor Ort. Auch die Unterstützung durch ehrenamtliche Gremien, die hohe pädagogische Qualität durch Einbindung in die Pfarrei und Impulse durch das Pastoralteam wurden von den Pfarrern deutlich positiver eingeschätzt als von den anderen Gruppen. Das Urteil über die Wertschätzung der Kita-Beschäftigten durch den Pfarrer wurde von diesen im Mittel als eher zutreffend eingeschätzt, lag aber näher als bei den anderen Aussagen an den Einschätzungen von Koordinator\*innen und Leitungskräften.

In einer Reihe von Aussagen lagen die Mittelwerte der Einschätzungen durch die Kita-Beschäftigten über der Skalenmitte von 2,5, d. h. im Durchschnitt urteilten die Befragten mit „trifft eher nicht zu“. Dies galt vor allem für diejenigen Aussagen, in denen es um die Anerkennung und Unterstützung der Kita-Teams in der religionspädagogischen Arbeit ging: die Wahrnehmung und Wertschätzung durch den Pfarrer, die Impulse für die religionspädagogische Arbeit durch Pfarrer und Pastoralteam sowie die Unterstützung durch Ehrenamtliche.

**Abbildung 45:** Einschätzungen zur Einbindung der Kitas in die Pfarreien im Vergleich der Gruppen



Die großen Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den Pfarrern auf der einen Seite und der Einschätzung der Koordinator\*innen und Leitungskräfte auf der anderen Seite deuten darauf hin, dass die Pfarrer die religiöse Prägung der Kita-Arbeit im Vergleich zu den Kita-Beschäftigten als geringer einschätzten als die Beschäftigten, welche die konkrete pädagogische Arbeit vor Ort gestalten. Indessen wurden ihre positiven Bewertungen der Kita-Arbeit, des Stellenwerts der Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien und auch Stolz auf die Kitas von den Kita-Beschäftigten nicht in gleicher Weise wahrgenommen.

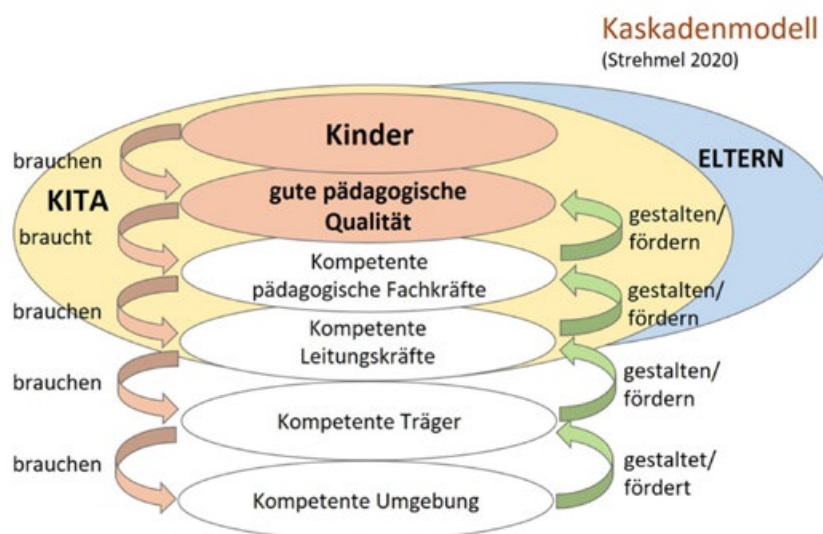
### 3. Analyse

#### Pädagogische Qualität

Pädagogische Qualität meint die konkreten pädagogischen Interaktionen, welche Kinder mit Erwachsenen erfahren und sie dazu anregen, sich die Welt anzueignen, zu lernen, zu experimentieren, Erfahrungen zu sammeln und zu reflektieren. Die Kernaufgabe der pädagogischen Arbeit in den Kindertageseinrichtungen ist es, Kinder bei der Entfaltung ihrer Potenziale zu unterstützen. Dies gelingt im Kontext eines „kompetenten Systems“ der Kindertagesbetreuung (EU, 2011).

Wie die verschiedenen Teilsysteme in der Kindertagesbetreuung zusammenwirken, lässt sich in einem „Kaskadenmodell“ zusammenfassen (Abbildung 46). Im Mittelpunkt aller Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Systems der Kindertagesbetreuung steht das Kind mit seinen Bedürfnissen und Bedarfen. Die pädagogische Intention der Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern zielt auf deren bestmögliche Förderung im Hinblick auf die Entwicklung zu einer „eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ (vgl. §22 (2) SGB VIII).

**Abbildung 46:** Kaskadenmodell: Prioritäten in einem kompetenten System der Kindertagesbetreuung (Quelle: Strehmel, 2020a, S. 378 f.)



Im Mittelpunkt der Förderung der Kinder in Kindertageseinrichtungen stehen die pädagogischen Prozesse zur Begleitung und Förderung der Entwicklung der Kinder. Um gelingende pädagogische Interaktionen gestalten zu können, brauchen die pädagogischen Fachkräfte einen Rahmen, der von den Leitungskräften sicherzustellen ist. Zu den zentralen Aufgaben der Leitungskräfte gehören die Gestaltung der Arbeitsbedingungen für das pädagogische Personal und die Sorge um das Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit des Personals. Leitungen benötigen für die Erfüllung ihrer Aufgaben selbst adäquate Arbeitsbedingungen mit ausreichenden Ressourcen und Zeit sowie klare Regelungen für die Arbeitsteilung mit dem Träger (Strehmel, 2016). Den Trägern obliegt die Gesamtverantwortung für alle Prozesse in den Kindertageseinrichtungen. Als Arbeitgeber sind sie verantwortlich für die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten und insbesondere für die Unterstützung

der Leitungskräfte. Ihre Handlungsmöglichkeiten sind wiederum abhängig von den politisch gesetzten Rahmenbedingungen, dem umgebenden Unterstützungssystem und gesellschaftlichen Prozessen, welche den Stellenwert und die Ressourcen im System der Kindertagesbetreuung mitprägen. Das Zusammenwirken der verschiedenen Akteurinnen und Akteure in einem „kompetenten System“ entscheidet letztlich über die pädagogische Qualität in den Kindertageseinrichtungen und die Bildungschancen der Kinder.

Durch die Vernetzung der Kitas in den Pfarreien sowie ein versiertes Unterstützungssystem in der Abteilung Kindertageseinrichtungen im BO erfuhren Kitas im Bistum Limburg vielfältige Impulse zur Weiterentwicklung ihrer pädagogischen Qualität.

### **Religionspädagogische Arbeit**

Insgesamt wurde die religionspädagogische Arbeit als positiv und zufriedenstellend bewertet. Neben den Kita-Koordinator\*innen und Fachberatungen geben auch die Pfarrer und Pastoralteams Impulse für das katholische Profil der Kindertageseinrichtungen im Bistum. Als wichtiger Baustein erschien die religionspädagogische Qualifikation der Fachkräfte in den Kita-Teams. Damit wurden Erzieher\*innen befähigt, religiöse Bildung im Kita-Alltag auszugestalten. Fachberatungen oder Mitglieder der Pastoralteams leiteten – manchmal organisiert durch die Kita-Koordinator\*innen – einrichtungsübergreifende Arbeitskreise mit Fachkräften aus der Pfarrei an und gaben Impulse für religionspädagogische Projekte. Manche Pastoral- bzw. Gemeindeferent\*innen entwickelten spirituelle Angebote für die pädagogischen Fachkräfte. Auch bedingt durch personelle Engpässe in den Pastoralteams wurden damit Formen gefunden, welche die Erzieher\*innen in den Kindertageseinrichtungen stärkten und damit der religionspädagogischen Arbeit – auch mit geringen personellen Kapazitäten aus dem Pastoralteam – eine gute Grundlage gaben. Seltener wurden von Mitgliedern des Pastoralteams Gottesdienste in den Kitas bzw. der Kontakt zu den Eltern angeboten oder gesucht. In der Ansprache junger Familien durch Mitglieder des Pastoralteams könnte ein Potenzial für die Kirchenentwicklung liegen, das noch besser genutzt werden kann.

### **Pädagogische Qualität**

Die pädagogische Qualität wird im Kita-Koordinatoren-Modell von einer gemeinsamen Wissensbasis über das KTK-Qualitätsmanagementsystem durch Fortbildungen für alle im Kita-System beteiligten Personen getragen. Die QM-Fortbildungen für Qualitätsbeauftragte in den Kitas, Qualitätsmanagementbeauftragte und Fachberatungen erleichterten die Verständigung über Qualitätsziele in den Kindertageseinrichtungen. Die Kita-Teams wurden insbesondere von den Qualitätsmanagementbeauftragten kompetent angeleitet und zugleich von Dokumentationsarbeiten entlastet. QM wurde häufig zunächst als Kontrolle und Zusatzarbeit empfunden und das Sich-Einlassen und die Reflexion aller Prozesse in der Kita als Zumutung, die neben der Alltagsarbeit kaum zu leisten sei. Erst mit wachsender Erfahrung und ausgearbeiteten Prozessen wurden stärkende und entlastende Funktionen der Qualitätsentwicklung „entdeckt“ und die Impulse zur eigenen professionellen Weiterentwicklung von den Fach- und Leitungskräften zunehmend geschätzt (vgl. auch Strehmel und Wegener, 2021 i.V.).

### **Einbindung der Kitas in die Pfarreien**

In den Zufriedenheitswerten zeigten sich Unterschiede zwischen Kita-Leitungen mit und ohne Koordinator\*innen, den Koordinator\*innen selbst und den Pfarrern. In den Befunden zur Einbindung der Kitas in die Pfarreien fielen die Unterschiede in den Einschätzungen der Pfarrer auf der einen Seite und den Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräften auf der anderen Seite auf. Die Präsenz von Pfarrern und Pastoralteams in den Kitas hatte aufgrund der personellen Situation in den Pfarreien neuen Typs abgenommen. Dies ging einher mit einer Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der religionspädagogischen Arbeit durch die Pfarrer auf der einen Seite und den Einschätzungen von Kita-Leitungen und Koordinator\*innen auf der anderen Seite. Die Pfarrer äußerten sich skeptischer im Hinblick auf die religionspädagogische Qualität und nahmen die pädagogischen Mitarbeitenden als weniger integriert und zugehörig zur Pfarrei wahr. Der Stolz auf die Kitas, ihr Wert im Hinblick auf die Profilierung der Pfarrei und die Kirchenentwicklung wurden von den Pfarrern als hoch eingeschätzt, doch nahmen die Fach- und Führungskräfte im Kita-Bereich diese Einschätzungen in weitaus geringerem Maße wahr. Vermutlich werden positive Einschätzungen über die Kita-Arbeit nicht immer in ausreichendem Maße an das Kita-Personal kommuniziert.



## 4. Zusammenfassung und Empfehlungen

Das Kita-Koordinatoren-Modell sollte dazu beitragen, dass die Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg ihre pädagogische Qualität weiterentwickeln und zeitnah mit dem KTK-Gütesiegel zertifiziert werden. Zur Unterstützung wurden Qualitätsmanagementbeauftragte in den Pfarreien und Fachberatungen in der Abteilung Kita des BO eingesetzt. Die Erfahrungen mit diesen Maßnahmen waren sehr positiv. Auch die Vernetzung der Kita-Leitungskräfte auf Pfarreebene trug zur Professionalisierung bei und wurde von allen Seiten begrüßt. Die Leitungskräfte sahen sich durch die QMB im Qualitätsmanagement entlastet. Insgesamt zeigte sich ein Vorsprung der Kitas mit Kita-Koordinator\*innen gegenüber Kitas außerhalb des Kita-Koordinatoren-Modells beim Erwerb des KTK-Gütesiegels.

Impulse zur Integration religionspädagogischer Elemente in die Konzeption der Kitas und die pädagogische Arbeit erhielten die Kita-Teams durch Kita-Koordinator\*innen, Mitglieder der Pastoralteams, die Pfarrer und manchmal auch Ehrenamtliche. Zahlreiche Mitglieder der Kita-Teams hatten zudem eine religionspädagogische Qualifikation durchlaufen. In den Kitas war die religionspädagogische Arbeit in aller Regel in der Konzeption verankert.

In mehr als vier von fünf Kitas stand den Kita-Teams eine feste Ansprechperson aus dem Pastoralteam zur Verfügung. Dabei waren die Formen der Zusammenarbeit vielfältig, sie reichten von der regelmäßigen Präsenz von Mitgliedern des Pastoralteam in den Kitas, der Gestaltung von Gottesdiensten oder der Arbeit mit dem Team bis hin zur Erarbeitung von Konzepten in Kooperation mit den Fachberatungen.

### Empfehlungen: Pädagogische Qualität und religionspädagogisches Profil

1. Die eingeschlagenen erfolgreichen Strategien zur Qualitätsentwicklung in den Kitas sollten fortgeführt werden. Insbesondere haben sich die Vernetzung der Kitas untereinander und die Bereitstellung von QMB als zielführend erwiesen.
2. Zur Weiterentwicklung könnte es hilfreich sein, Lernimpulse der Leitungskräfte untereinander zu verstärken und zu systematisieren, zum Beispiel durch die Erstellung eines Überblicks über die unterschiedlichen Modelle zur Unterstützung der pädagogischen Teams und die Vernetzung der Kita-Leitungsteams untereinander.
3. Zur Sicherstellung der religionspädagogischen Impulse und Arbeitshilfen für die Kitas ist es angesichts der enormen Veränderungen innerhalb der Pfarreien und der notwendigen Neuaufstellung der Pastoralteams zu empfehlen, dass die Kita-Koordinator\*innen die religionspädagogische Arbeit (wie bereits oft realisiert) mit den vorhandenen Ressourcen vor Ort unter Berücksichtigung der religionspädagogischen Kompetenzen in den Teams und den personellen Ressourcen aus dem Pastoralteam organisieren. Best-Practice Modelle könnten andere Pfarreien angesichts knapper Personalkapazitäten inspirieren, wie gute religionspädagogische Arbeit dennoch gelingen kann.
4. Kita-Koordinator\*innen und Kita-Leitungen nehmen die positiven Einschätzungen der Pfarrer über die Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien zu wenig wahr. Pfarrer, Pastoralteam und ehrenamtliche Gremien könnten die Kita-Teams durch wertschätzende Gesten stärken.
5. Die Wahrnehmung der Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien könnte durch eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit, die integriert ist in die Kommunikationsstrategie der Pfarrei, verbessert werden (z. B. durch regelmäßige kurze Berichte über die Kita-Arbeit in den Gremien im Pfarrgemeindeblatt o. ä.).

### III. Die Arbeitssituation der Beschäftigten

#### 1. Einführung

##### Zielsetzung

Zur Evaluation des Kita-Koordinatoren-Modells ist die Untersuchung der Arbeitssituation der zentralen Akteurinnen und Akteure ein wichtiger Baustein. Die Arbeitssituationen von Kita-Leitungskräften, Kita-Koordinator\*innen sowie – ansatzweise – der Pfarrer wurde vor dem Hintergrund arbeitspsychologischer Kriterien zur Gestaltung von Arbeit analysiert.

Positionen und Aufgaben von Kita-Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen sind formal in den Stellenbeschreibungen skizziert und werden entsprechend der jeweiligen örtlichen Gegebenheiten in den Pfarreien ausgefüllt. Die Wahrnehmung der Aufgaben erfordert einerseits die Initiative und Verantwortungsübernahme für die Prozesse innerhalb des Kita-Systems der Pfarrei und ist andererseits abhängig von den Hierarchien innerhalb des BO sowie von der Kooperation mit den dort angesiedelten Unterstützungsstrukturen.

Die Trägeraufgaben der Kita-Koordinator\*innen sind vielfältig und breit gefächert. Sie erfordern Fach- und Feldkompetenz im Bereich der Kindertagesbetreuung wie auch Personalführungskompetenz. Zugleich werden Qualifikationen zur Führung eines mittleren Unternehmens mit bis zu 160 Beschäftigten und mehreren Immobilien gefordert. Verwaltungs- und Bauangelegenheiten wurden durch Dienststellen des Bischöflichen Ordinariats übernommen, unterstützt und kontrolliert.

Die Kriterien für die humane und ethische Gestaltung von Arbeit sind in der Arbeitspsychologie (Ulich, 2011) beschrieben. Sie umfassen:

- **Persönlichkeitsförderlichkeit:** Arbeit soll Autonomie (Entscheidungsspielraum) ermöglichen, vielfältig und variabel sein (Gestaltungsspielraum) und flexibel ausgestaltet werden können (Handlungsspielraum).
- **Durchführbarkeit:** Arbeit muss mit geeigneten Methoden und ausreichenden Ressourcen den Anforderungen entsprechend zu schaffen sein. Voraussetzungen dafür sind u. a. eine entsprechende Qualifikation der tätigen Personen, geeignete Unterstützungsstrukturen sowie eine ausreichende Ausstattung mit Arbeitsmitteln (z. B. Technik, Arbeitshilfen, räumliche und zeitliche Ressourcen).
- **Schädigungsfreiheit:** Die physischen und psychischen Arbeitsbedingungen sollen Sicherheit gewährleisten und vor gesundheitlichen Risiken (zum Beispiel durch übermäßigen Stress) schützen. Dies ist unter anderem im Arbeitsschutzgesetz niedergelegt. Objektive Indikatoren für eine mögliche Arbeitsüberlastung sind Überstunden wie auch Krankenstände. Darüber hinaus sind subjektive Einschätzungen der Arbeitssituation, der Arbeitszufriedenheit und der Stressbelastung wichtige Indikatoren.

Das Führungshandeln ist im Sinne dieser Zielsetzungen salutogen (gesundheitsförderlich) zu gestalten (Strehmel, 2020b, S. 164ff.). Kriterien dafür sind entlang des theoretischen Modells der Salutogenese (Antonovsky, 1997):

- **Verstehbarkeit:** Kommunikation sollte klar und transparent gestaltet werden. Dies setzt ein gewisses Maß an sozialer Einbindung, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen sowie Transparenz in der Organisationsstruktur voraus.
- **Gestaltbarkeit, Handhabbarkeit:** Hier geht es um eine Balance zwischen den Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und den zur Verfügung stehenden personalen und situativen Ressourcen auf der anderen Seite. Personale Ressourcen sind beispielsweise Qualifikationen, Selbstvertrauen und Handlungskompetenz; situative Ressourcen sind z. B. Informationen, soziale Unterstützung, Arbeitsmittel usw.
- **Sinnhaftigkeit:** Damit sind übergeordnete Ziele gemeint, die es lohnend erscheinen lassen, sich für eine Aufgabe zu engagieren. Hier geht es also um Motivation sowie die glaubwürdige Vermittlung von übergeordneten Zielen des Arbeitsfeldes im organisationalen Kontext durch das Führungspersonal.

## Umsetzung

Das Stellenprofil der Kita-Leitungskräfte umfasst gemäß den Bischöflichen Richtlinien für katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg:

- **die Pädagogische Leitung:** Planung und Ablauf der pädagogischen und organisatorischen Arbeiten mit einem partizipativen Führungsstil – die konzeptionelle Weiterentwicklung der Einrichtung – Mitarbeitergespräche – die Beratung des Trägers bezüglich der Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Fortbildungen – die Planung und Durchführung der Zusammenarbeit mit den Eltern – die Aufnahme der Kinder
- **Personalführung:** Dienstplangestaltung – die fachliche Anleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Aufsichtspflicht – Gewährleistung des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdung
- **Kooperationen:** Zusammenarbeit mit dem Träger, dem Beirat und sonstigen Institutionen (zum Beispiel Schulen, Kommunen) – Öffentlichkeitsarbeit
- **Verwaltung:** sachgerechte Durchführung von Verwaltungsaufgaben – Verwaltung des Einrichtungsbudgets
- **Raum und Material:** Sorge um die Instandhaltung und Ergänzung des Arbeitsmaterials – Meldung von Mängeln an Grundstück, Haus und Inventar an den Träger.

**Leitungskräfte** können, wenn sie nicht ganz für die Leitungstätigkeit freigestellt sind, weitere Aufgaben und Funktionen übernehmen, wie zum Beispiel die Zusatzfunktionen: Gruppenleitung, Qualitätsbeauftragte, Praxisanleitung für Auszubildende, Anleitung für Personen im Freiwilligendienst oder die Kooperation mit den Grundschulen.

**Stellvertretenden Leitungen** können einzelne Aufgaben wie beispielsweise die Dienstplangestaltung, die fachliche Betreuung von Mitarbeitenden oder die Sorge um die Instandhaltung und Ergänzung des Arbeitsmaterials dauerhaft übertragen werden, sofern es sich nicht um reine Abwesenheitsvertretungen handelt.

Das Stellenprofil der **Kita-Koordinator\*innen** wurde bereits im einleitenden Teil kurz umrissen. Zentrale Bereiche der Aufgabenbeschreibung sind demnach die Gesamtverantwortung für die Erfüllung gesetzlicher und fachlicher Anforderungen, die Verwaltung und Finanzierung, die Personalführung, das Qualitätsmanagement sowie die Angebotsgestaltung und Interessenvertretung (Konzept). Die Kita-Koordinator\*innen werden vom Generalvikar beauftragt, die unmittelbare Dienstvorgesetztenfunktion wird in diesem Zusammenhang auf den leitenden Pfarrer übertragen. Die Koordinator\*innen erhalten vom Verwaltungsrat, der für alle Rechtsgeschäfte in der Pfarrei zuständig ist, eine Gattungsvollmacht mit einer Übertragung der Aufgaben sowie Zeichnungsvollmachten im Rahmen der Budgetverantwortung, z. T. mit Regelungen zur Gegenzeichnung durch den Verwaltungsrat.

- Zur **Verwaltung und Finanzierung** gehören die Budgetverantwortung im Rahmen der Haushaltsansätze, das Stellen von Anträgen für die Einrichtungen und die Klärung der für den Bauunterhalt der Einrichtungen notwendigen Maßnahmen mit dem Verwaltungsrat. Betreuungsverträge werden von Koordinator\*innen und Leitungskraft gezeichnet, alle anderen Verträge von Koordinator\*innen und Verwaltungsrat.
- Zu den Aufgaben der **Personalführung** gehören u. a. die Führung von Mitarbeitergesprächen mit den Leitungen, Stellenausschreibungen und Bewerbungsverfahren, die Dienstaufsicht über die Leitungen sowie die Überwachung der Dienstplangestaltung. Zusammen mit den Leitungskräften sollen Personalentwicklung und Personalpflege gestaltet werden. Es sollen regelmäßige Gespräche mit den Leitungen und den Teams durchgeführt werden. Die Dienst- und Fachaufsicht für die Kita-Mitarbeitenden ist an die Leitungskräfte delegiert.
- Im Bereich des **Qualitätsmanagements** tragen Kita-Koordinator\*innen die Gesamtverantwortung und organisieren das Qualitätsmanagement gemäß den gesetzlichen und behördlichen Anforderungen sowie DIN ISO 9001 5.1.
- Bei der **Angebotsgestaltung und Interessenvertretung** arbeiten die Koordinator\*innen mit den Leitungskräften zusammen und vertreten die Kindertageseinrichtungen gegenüber Kommunen und Behörden.
- Für die **Strukturen der Zusammenarbeit** vor Ort sind nach dem Konzept ein mindestens wöchentliches Dienstgespräch zwischen Pfarrer und Koordinator\*in, eine monatliche Leitungskonferenz, monatlich

einzelne Dienstgespräche zwischen Koordinator\*innen und Führungskräften sowie Navigator\*in bzw. Verwaltungsleitung vorgesehen. Mindestens dreimal im Jahr sollen Fachgespräche zwischen Koordinator\*innen und Fachberatung bzw. dem zuständigen Mitglied im Pastoralteam stattfinden. Hinzu kommen Abstimmungsgespräche mit ehrenamtlichen Kita-Beauftragten. Außerdem sind elf Termine in der Zusammenarbeit mit dem Bistum wahrzunehmen.

Das Konzept enthält darüber hinaus Hinweise auf das Profil der Aufgabenwahrnehmung: die Haltung hinsichtlich einer Tätigkeit in der katholischen Kirche, Kriterien zur Gestaltung der Personalauswahl, Personalführung und Personalpflege sowie Betriebsführung, Einrichtungsentwicklung und das Qualitätsmanagement.

Im Zuge der Beauftragung der Kita-Koordinator\*innen durch den Generalvikar wird die unmittelbare Dienstvorgesetzeneigenschaft auf den **leitenden Pfarrer** übertragen. Die mittelbare Dienstvorgesetzeneigenschaft verbleibt in der Abteilung Kita (Konzept: Kita-Koordination, 2012, S. 8). Im Konzept zur hauptamtlichen Wahrnehmung der Trägerschaftsaufgaben für Kindertageseinrichtungen in Pfarreien neuen Typs im Bistum Limburg wird ein in der Regel wöchentliches Dienstgespräch zwischen Pfarrern und Kita-Koordinator\*innen für die Zusammenarbeit vor Ort für „mindestens erforderlich“ gehalten (ebd., S. 4). Zu den Inhalten der Gespräche werden keine Angaben gemacht. Im Hinblick auf die Rolle des Pfarrers als Dienstvorgesetztem besteht daher ein weiter Interpretationsspielraum. Finanzangelegenheiten und Rechtsgeschäfte sind mit dem Verwaltungsrat zu klären.

### Fragestellungen

Bezogen auf die **Leitungskräfte** werden folgende Fragen untersucht:

- Durch welche strukturellen Rahmenbedingungen ist die Arbeitssituation der Leitungskräfte in den Kindertageseinrichtungen im Koordinatoren-Modell gekennzeichnet? Welche strukturellen Herausforderungen sind zu bewältigen?
- Für welche Aufgaben der Leitungskräfte fallen Überstunden an?
- Welche Rahmenbedingungen und Ressourcen sind den Leitungskräften wichtig? Wie beschreiben sie ihre Arbeitsbedingungen? Wo ergeben sich Diskrepanzen zwischen Wünschen und Wirklichkeit?
- Wie zufrieden sind die Leitungskräfte mit ihrer Arbeit?

Für die **Kita-Koordinator\*innen** werden – analog, aber mit einer etwas breiteren Datenbasis – folgende Fragestellungen bearbeitet:

- Wie beschreiben die Kita-Koordinator\*innen ihre Arbeitssituation? Wo sehen sie die größten Herausforderungen? Welche Aufgaben sind besonders schwierig?
- Wofür fallen Überstunden an?
- Welche Arbeitsbedingungen sind den Kita-Koordinator\*innen wichtig? Was finden sie in ihrer Arbeitssituation vor? Wo ergeben sich Diskrepanzen zwischen Wünschen und Wirklichkeit?
- Wie zufrieden sind die Kita-Koordinator\*innen mit ihrer Arbeitssituation? Welche Motivatoren erleben sie? Was macht sie unzufrieden?

Für die **Pfarrer** stellen sich Fragen nach den strukturellen Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeiten als Führungskräfte in den Pfarreien sowie Handlungsstrategien in Ausübung ihrer Vorgesetztenfunktion.

Hinsichtlich der **Kooperation** zwischen allen beteiligten Gruppen wurden folgende Fragestellungen untersucht:

- Wie wurde die Arbeitsteilung zwischen Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen aus der Perspektive der beiden beteiligten Gruppen beschrieben? Wo zeigten sich Übereinstimmungen und wo Unterschiede in den Einschätzungen der jeweiligen Zuständigkeit? Wie sind diese zu erklären?
- Wie arbeiten Pfarrer und Kita-Koordinator\*innen zusammen?
- Mit welchen Strategien gehen die Pfarrer ihren Führungsaufgaben für die Kitas nach?

Abschließend wird vergleichend untersucht, inwieweit die befragten Gruppen ihre Arbeitssituation als unter- oder überfordernd wahrnehmen oder sich in ihrem jeweiligen Aufgabenprofil optimal gefordert sehen. Wo liegen nach Einschätzung der Befragten Gründe für Überforderungssituationen?

### **Empirisches Material**

Für die Beschreibung und Analyse der Arbeitssituationen von Leitungskräften, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrern stehen die Daten der Breitenbefragungen zur Verfügung. Hier wurde nach Arbeitsaufgaben, Arbeitszufriedenheit, Einschätzungen der eigenen Belastung sowie den Kooperationen mit den Dienststellen des BO gefragt. Neben Abfragen über Skalen und Instrumente zur Erfassung, Beschreibung und subjektiven Einschätzung verschiedener Facetten der Arbeitssituation wurden auch offene Fragen gestellt. Das daraus resultierende qualitative Material wurde ebenfalls zur Auswertung herangezogen.

Die Kita-Koordinator\*innen haben eine Schlüsselposition im Koordinatoren-Modell inne. Sie wurden im Rahmen von Gruppendiskussionen zu ihrer Arbeitssituation und ihren Handlungsstrategien bezogen auf verschiedene Arbeitsbereiche (Personal, Finanzen, Bau) befragt. Leitungskräfte und Kita-Koordinator\*innen wurden darüber hinaus auch im Rahmen der „Tiefenbohrungen“ in ausgewählten Pfarreien befragt. Auch diese qualitativen Daten fließen in die Darstellung und Interpretation ein. Leitungskräften, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrern wurden erste Ergebnisse der Studie präsentiert und mögliche Interpretationen der Befunde im Sinne einer kommunikativen Validierung wurden diskutiert.

## **2. Ergebnisse**

Die Ergebnisse werden zunächst getrennt für Leitungskräfte, Koordinator\*innen und Pfarrer beschrieben. Einschätzungen der Belastungen im Sinne von Über- und Unterforderung werden abschließend vergleichend analysiert.

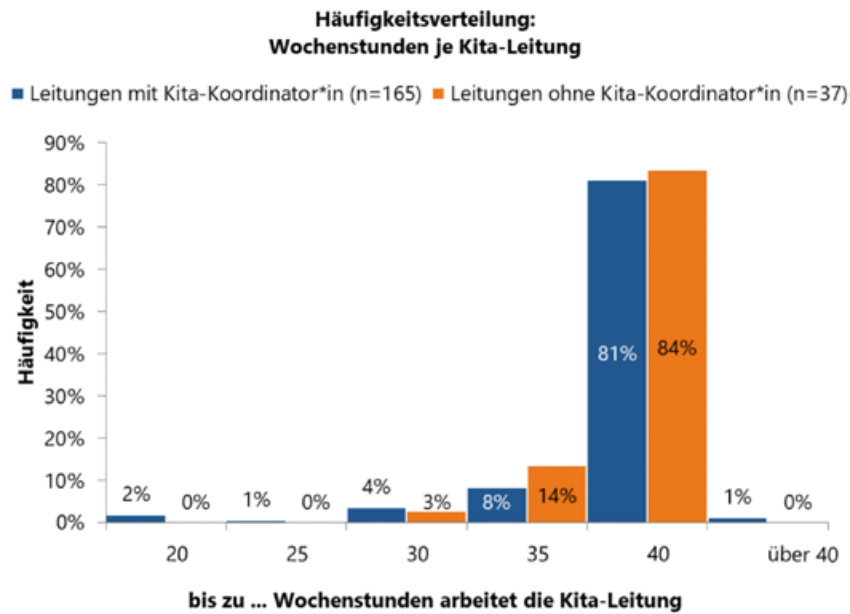
### **2.1 Arbeitssituation der Leitungskräfte**

Im Folgenden werden zunächst einige strukturelle Rahmenbedingungen für die Tätigkeit der Leitungskräfte beschrieben. Anschließend geht es um die Arbeitsweisen der Leitungskräfte: Überstunden, die Einschätzung der Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitsteilung mit den Kita-Koordinator\*innen. Abschließend werden die subjektiven Einschätzungen und Befunde zu Arbeitszufriedenheit referiert.

#### **2.1.1 Strukturelle Rahmenbedingungen**

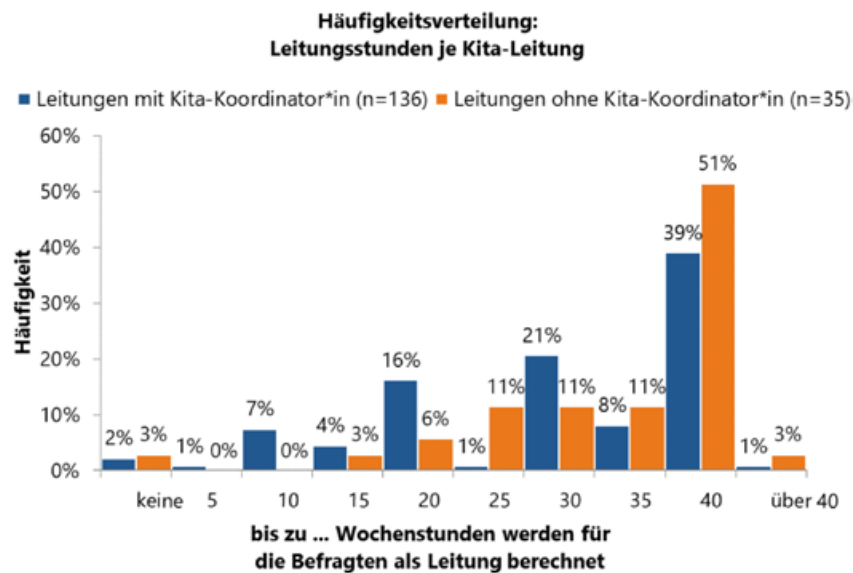
Die meisten Kita-Leitungen arbeiteten in Vollzeit, ein geringer Teil zwischen 30 und 40 Stunden und nur einzelne weniger (Abbildung 47).

**Abbildung 47:** Häufigkeitsverteilung: Wochenstunden der Kita-Leitungen



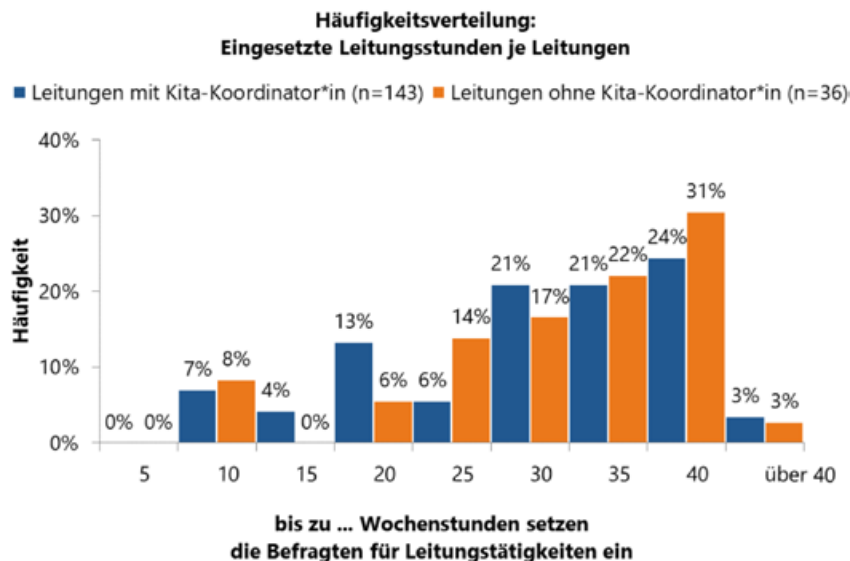
Von ihrer Arbeitszeit wurde häufig nur ein Teil für Leitungsstunden angerechnet, im Mittel waren dies 29 Stunden (Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen) mit einer großen Streuung (Abbildung 48). Die Verteilungen bei Kita-Leitungen mit oder ohne Koordinator\*innen unterschieden sich kaum.

**Abbildung 48:** Angerechnete Leitungsstunden der befragten Kita-Leitungen



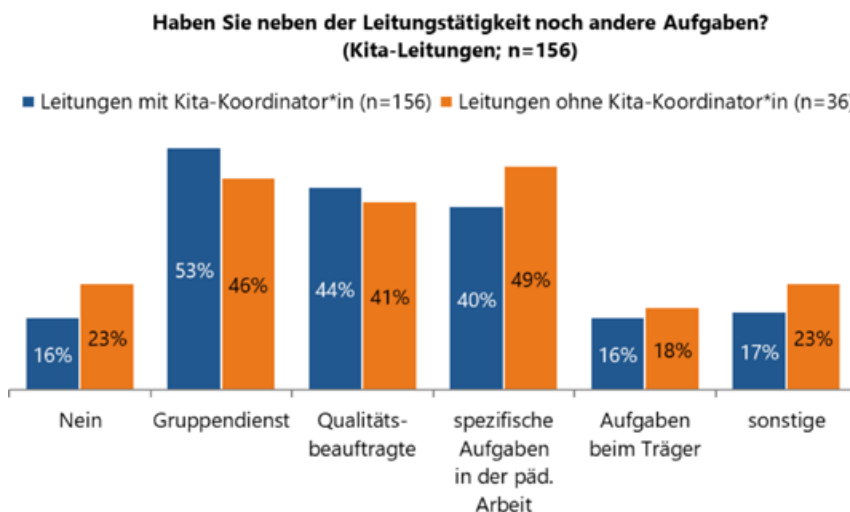
Real verwandten die meisten Leitungskräfte im Mittel etwa zwischen 30 und 40 Stunden für Leitungsaufgaben (Abbildung 49). Die tatsächlich eingesetzte Zeit variierte zwischen zehn und 49 Stunden.

Abbildung 49: Eingesetzte Leitungsstunden je Kita-Leitung



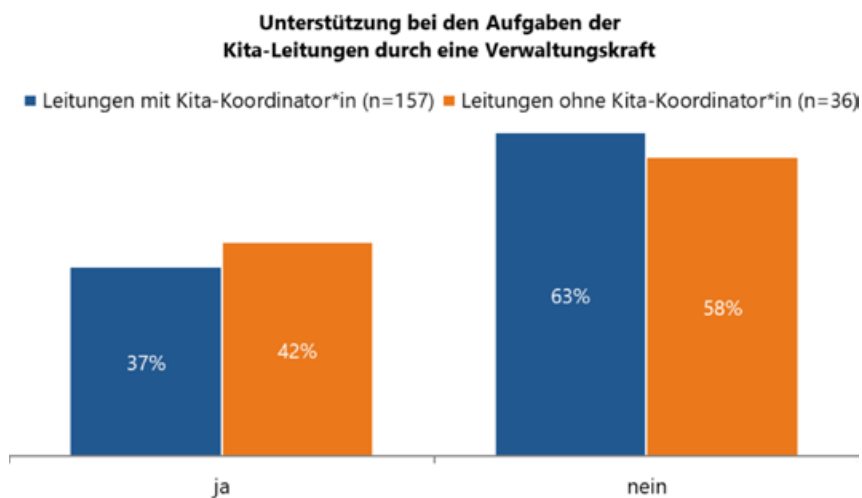
16 % der Leitungen im Kita-Koordinatoren-Modell konnten sich ausschließlich der Leitungsaufgabe widmen, bei den Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen waren es knapp ein Viertel. Über die Hälfte der Leitungskräfte mit Koordinator\*innen (53 %) arbeitete außerdem im Gruppendienst, bei denjenigen ohne lag die Zahl darunter. Vier von zehn der befragten Leitungskräfte mit Koordinator\*innen nahmen weitere Aufgaben in der pädagogischen Arbeit wahr: als Qualitätsbeauftragte oder bezogen auf spezifische Felder in der pädagogischen Arbeit (zum Beispiel Sprachförderung). Immerhin 16 % gaben an, auch Aufgaben beim Träger wahrzunehmen und 17 % sonstige Aufgaben (Abbildung 50).

Abbildung 50: Andere Aufgaben neben der Leitungstätigkeit



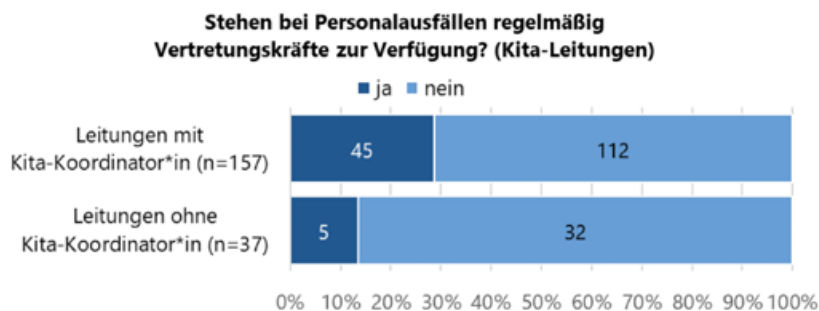
Etwas mehr als ein Drittel der Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen wurde durch Verwaltungskräfte unterstützt, bei den Leitungskräften ohne Koordinator\*innen waren dies mit 42 % etwas mehr. Das bedeutet, dass fast zwei Drittel der Leitungskräfte mit Koordinator\*innen ohne Verwaltungsunterstützung auskommen mussten, bei den Leitungskräften ohne Koordinator\*innen waren dies deutlich über die Hälfte (Abbildung 51).

**Abbildung 51:** Unterstützung bei den Aufgaben der Kita-Leitungen durch eine Verwaltungskraft



In ca. 30 % der Kitas mit Kita-Koordinator\*innen und bei etwa 14 % der Kitas ohne Koordinator\*innen standen Vertretungskräfte zur Bewältigung von Personalausfällen zur Verfügung (Abbildung 52).

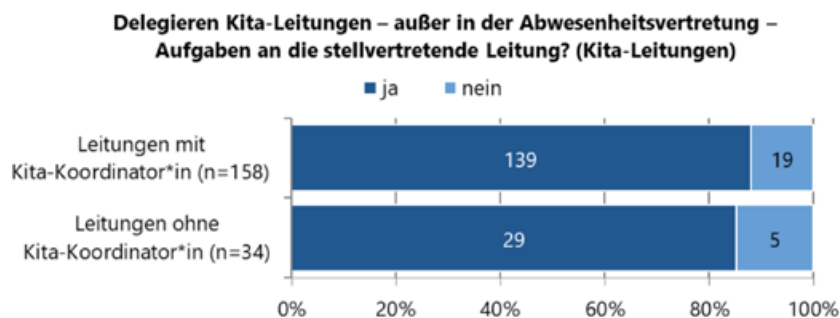
**Abbildung 52:** Verfügbarkeit von Vertretungskräften in Kitas mit und ohne Koordinator\*innen



### 2.1.2 Arbeitsweisen der Kita-Leitungen

Der überwiegende Teil der Leitungskräfte – mit und ohne Koordinator\*innen – delegierte Aufgaben an ihre Stellvertretung (Abbildung 53).

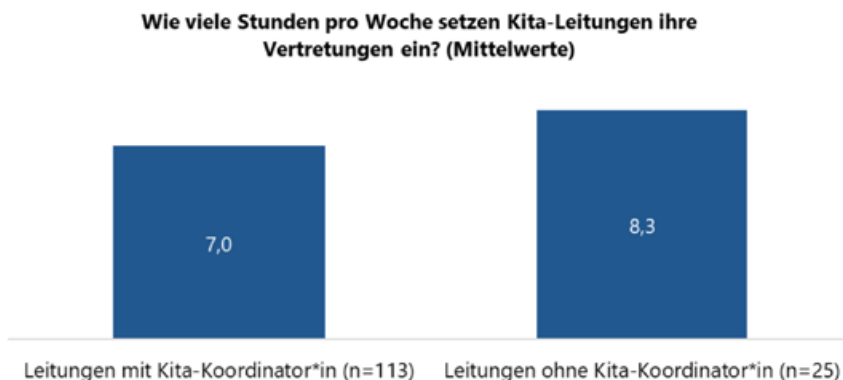
**Abbildung 53:** Anteile der Delegation von Aufgaben an die stellvertretende Leitung – Kita-Leitungen mit und ohne Koordinator\*innen





Die Vertretungen der Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen wurden durchschnittlich 7 Stunden eingesetzt, bei den Leitungskräften ohne Koordinator\*innen waren dies mit 8,3 Stunden etwas mehr (Abbildung 54).

**Abbildung 54:** Durchschnittliche Stundenzahl der Vertretungen für Leitungsaufgaben



Am häufigsten handelte es sich dabei um Aufgaben der Dienstplangestaltung (Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden), um die fachliche Anleitung von Mitarbeitenden und die Kooperation mit den Eltern. Vertretungen von Kita-Leitungen ohne Koordinator\*in waren häufiger auch in die Öffentlichkeitsarbeit, die sachgerechte Durchführung von Verwaltungsaufgaben oder die Meldung von Mängeln an den Träger involviert (Abbildung 55).

**Abbildung 55:** Delegation an die Stellvertretung durch Kita-Leitungskräfte mit und ohne Koordinator\*innen

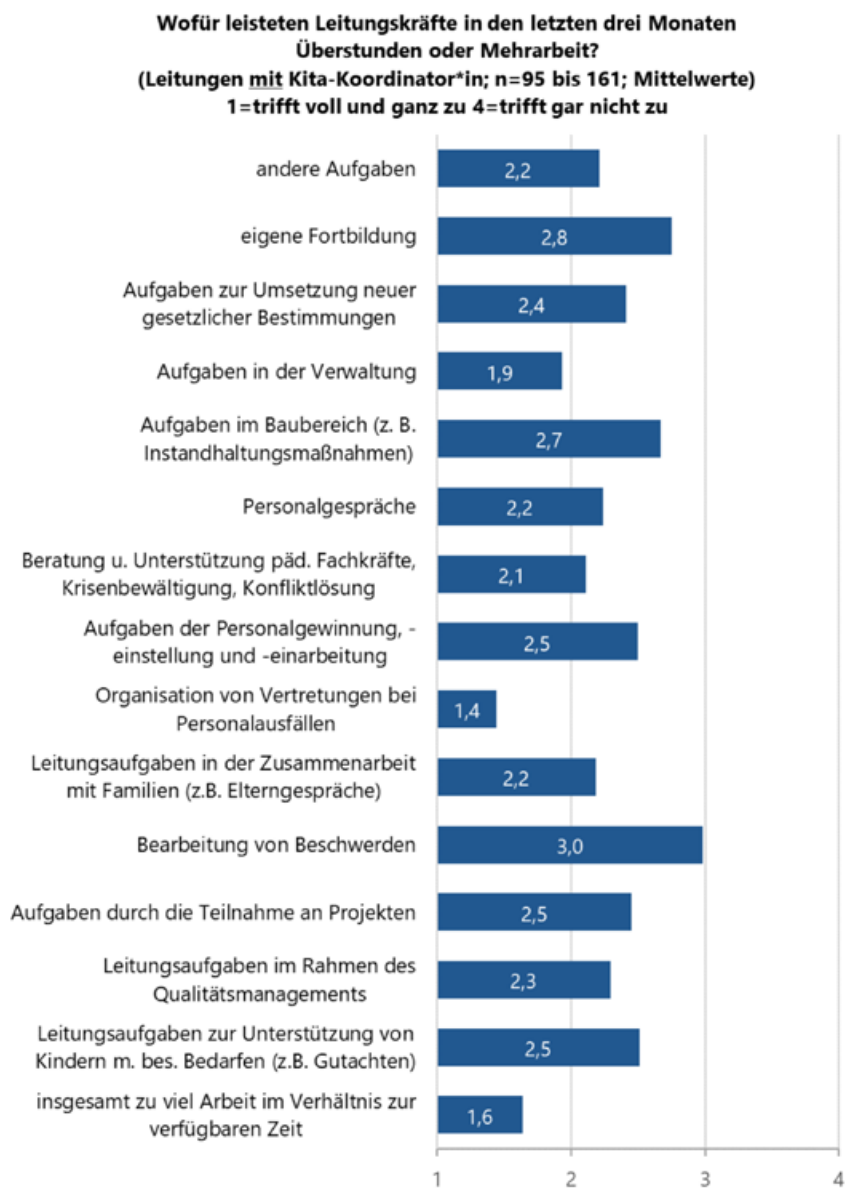


Bei den Kita-Leitungskräften war die Belastung durch Überstunden hoch. Über 90 % gaben an, in den letzten drei Monaten im Mittel zwischen 10 und 30 Überstunden geleistet zu haben, etwa drei Viertel der befragten Leitungskräfte leistete Mehrarbeit, im Mittel bis zu 10 Stunden.

Abbildung 56 zeigt, wofür die Leitungskräfte mit Koordinator\*innen Überstunden geleistet haben. Überstunden fielen nach diesen Daten am häufigsten für die Organisation von Vertretungen bei Personalausfällen an. Sie waren häufig begründet durch ein insgesamt zu großes Arbeitsvolumen im Verhältnis zur verfügbaren Zeit oder Aufgaben in der Verwaltung. Eher selten wurden die Bearbeitung von Beschwerden, Aufgaben der Personalgewinnung, -einstellung und -einarbeitung sowie Aufgaben im Baubereich benannt, vermutlich weil diese Aufgaben eher punktuell anfielen.

Die Muster der Verteilungen im Vergleich der Kita-Leitungskräfte mit und ohne Koordinator\*innen waren sehr ähnlich. Leitungskräfte ohne Koordinator\*innen gaben häufiger Überstunden durch Fortbildungen an, bei Leitungskräften mit Koordinator\*innen wurde häufiger das Arbeitsvolumen im Verhältnis zur verfügbaren Zeit genannt.

**Abbildung 56:** Gründe für Überstunden der Leitungskräfte mit und ohne Koordinator\*innen



In ihren qualitativen Antworten nannten die Leitungskräfte teilweise sehr ähnliche Aufgaben, die Überstunden begründen konnten: Überstunden bei Personalausfällen, die insbesondere dadurch entstanden, dass die Lei-

tungskräfte Vertretungen organisieren mussten oder selbst einsprangen. Weitere Gründe waren die Arbeit mit dem Team und die Betreuung von Personal in Krisensituationen. Einige Leitungskräfte gaben an, dass sie Verwaltungsaufgaben aufgrund unzureichender Leitungsfreistellung erst nach Feierabend erledigen konnten. Weitere Aufgaben, die in der regulären Arbeitszeit häufiger nicht erfüllt werden konnten, waren Konzeptionsarbeit, Aufgaben in Familienzentren, Termine innerhalb der Pfarrei (zum Beispiel die Teilnahme an Ortsausschusssitzungen) oder Arbeiten für die Pfarrei. Hinzu kamen Abendveranstaltungen, Feste und Feiern in der Pfarrei, die Teilnahme an Projekten und Arbeitskreisen sowie die Unterstützung und Beratung anderer Kitas.

Wenn Leitungen nicht vom Gruppendienst freigestellt waren, übernahmen sie manchmal zeitaufwendige pädagogische Angebote (Bewegungserziehung, Schwimmen, Musik, Medien, Kinderkonferenz, Waldtag usw.) oder boten eine Kindersprechstunde an. Sie übernahmen Aufgaben in der Beratung der Eltern, manchmal zur Begleitung in schwierigen Situationen. Einzelne bemühten sich außerdem um die Vernetzung im Stadtteil, um Pilgergruppen oder übernahmen Hausmeisterdienste. Manche Leitungskräfte begleiteten Baumaßnahmen, übernahmen den Kontakt mit Wartungsfirmen, Betriebs- und Bauträgern oder holten Kostenvoranschläge ein. So beschrieb eine Leitungskraft ihre Rolle als „*Mädchen für alles, Lückenfüller (...), Ansprechperson vom Dorf, Koordination und Suche von Ehrenamtlern*“, also mit Aufgaben, die weit über ihr ohnehin schon umfängliches Stellenprofil hinausgehen.

### **Relevanz und Realisierung verschiedener Aspekte der Arbeitssituation**

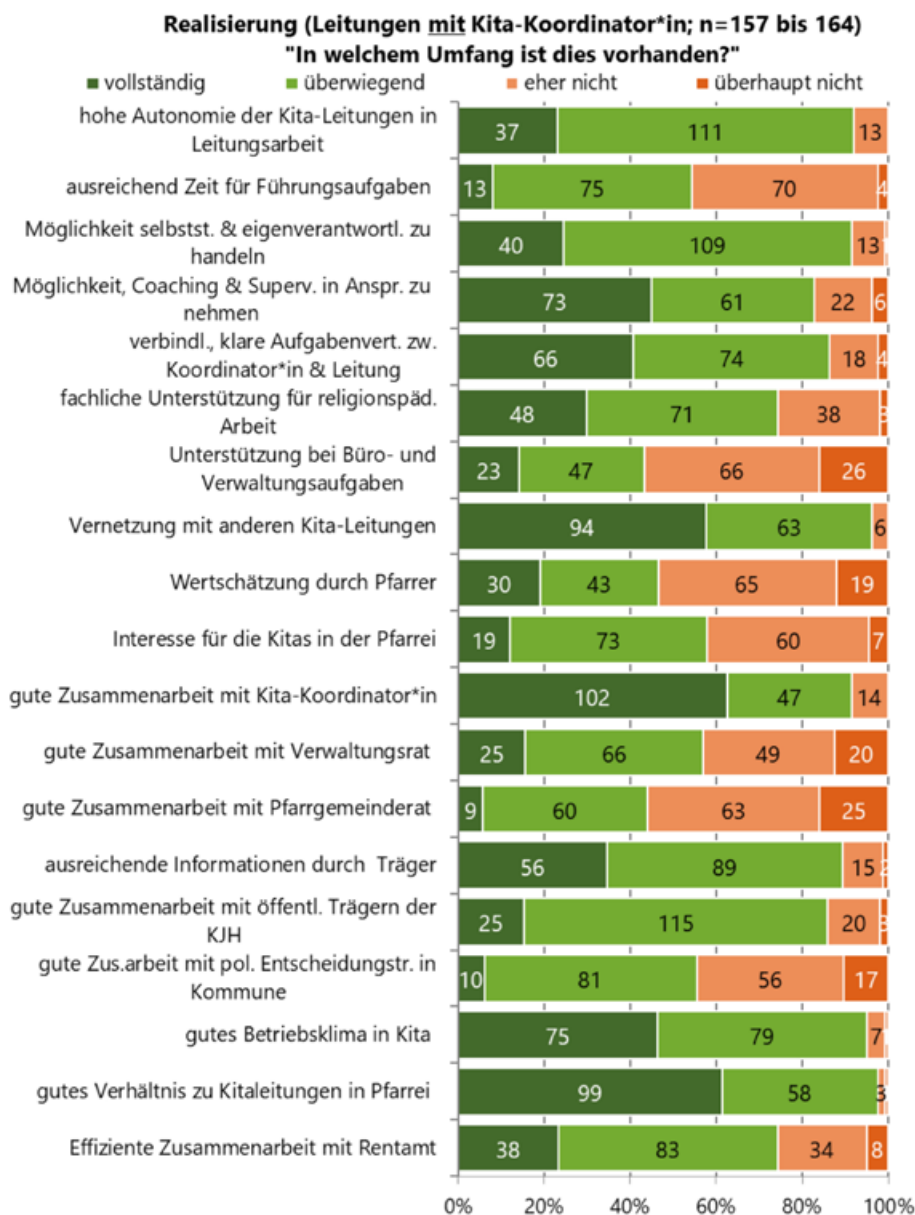
Leitungskräfte wie auch Kita-Koordinator\*innen wurden zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation gefragt, wie wichtig ihnen diese seien und inwieweit sie diese Aspekte erfüllt sähen.

Abbildung 57 zeigt die Einschätzungen der Leitungskräfte mit Koordinator\*innen, inwieweit die verschiedenen Aspekte in ihrer Arbeitssituation gegeben waren.

Folgende Aspekte waren den Kita-Leitungen am wichtigsten:

- ein gutes Betriebsklima in den Kitas
- eine gute Zusammenarbeit mit der Kita-Koordination
- ausreichend Zeit für Führungsaufgaben
- ausreichende Information durch den Träger
- verbindliche Aufgabenteilung zwischen Kita-Koordinator\*in und ihnen als Leitung.

Abbildung 57: Erleben der Arbeitssituation durch Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen



Fast alle Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen schätzten die Vernetzung der Kita-Leitungen, das gute Verhältnis der Kita-Leitungen untereinander und das gute Betriebsklima in den Kindertageseinrichtungen als zutreffend ein. Der weit überwiegende Teil der Leitungskräfte sah sich in der Lage, in ihrer Arbeitssituation autonom, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln. Auch fühlten sich die Kita-Leitungen weit überwiegend gut durch ihre Träger informiert. Über 90 % schätzten die Aufgabenverteilung mit den Koordinator\*innen als klar und verbindlich ein. Als eher nicht oder überhaupt nicht zutreffend beschrieben die meisten Kita-Leitungen die Unterstützung bei Büro- und Verwaltungsaufgaben. Die Mehrzahl vermisse außerdem die Wertschätzung ihrer Arbeit durch die Pfarrer. Eine Mehrheit nahm kaum eine Kooperation mit dem Pfarrgemeinderat oder auch politischen Entscheidungsträgern wahr. Fast die Hälfte der befragten Leitungskräfte fand in ihrer Arbeitssituation zu wenig Zeit für Führungsaufgaben.

Die größten **Übereinstimmungen** zwischen Relevanz und Realisierung fanden sich in folgenden Aspekten (Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen):

- gutes Verhältnis zu Leitungskolleg\*innen in der Pfarrei
- Vernetzung mit anderen Kita-Leitungen
- fachliche Unterstützung für die religionspädagogische Arbeit
- Unterstützung der Kitas durch Fachberatung.

Aus der Übereinstimmung zwischen der subjektiven Bedeutsamkeit von Arbeitsbeziehungen und fachlicher Unterstützung und den tatsächlich erfahrenen Bedingungen lässt sich eine hohe Zufriedenheit in diesen Aspekten der Arbeitssituation vermuten.

Die größten **Diskrepanzen** zwischen dem, was den Kita-Leitungen auf der einen Seite wichtig war, und dem, was sie auf der anderen Seite in ihrer Arbeitssituation tatsächlich vorfanden, zeigten sich in folgenden Aspekten (es werden jeweils die Differenzen zwischen den Mittelwerten von „Wichtigkeit“ und „Realisierung“ angegeben):

- ausreichend Zeit für Führungsaufgaben (1,4)
- Unterstützung/Entlastung in Verwaltungsaufgaben (1)
- Interesse für die Kitas in der Pfarrei (0,8)
- Wertschätzung durch den Pfarrer (0,8)
- effiziente Zusammenarbeit mit dem Rentamt (0,8)
- verbindliche Aufgabenverteilung zwischen Kita-Koordinator\*in und der Leitung (0,6).

Bei den Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen zeigte sich ein ähnliches Muster. Auch hier wurden die größten Diskrepanzen in der Zeit für Führungsaufgaben, in der Unterstützung für Verwaltungsaufgaben, dem Interesse für die Kitas in der Pfarrei und der Wertschätzung des Pfarrers erlebt. Größere Diskrepanzen als bei den Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen zeigten sich in der ausreichenden Information durch den Träger und in der Zusammenarbeit mit den öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe bzw. den Kommunen.

Unterschiede zwischen Kita-Leitungen mit und ohne Koordinator\*innen zeigten sich in den erlebten Diskrepanzen in der effizienten Zusammenarbeit mit dem Rentamt, in der Autonomie der Kita-Leitungen sowie in ausreichender Zeit für Führungsaufgaben. Hier erlebten Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen jeweils höhere Diskrepanzen als diejenigen ohne. Tendenziell war dies auch bei der Unterstützung bei Büro- und Verwaltungsaufgaben, der Wertschätzung durch die Pfarrei und ihrem Interesse für die Kitas sowie der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Gremien der Fall. Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen wiesen höhere Diskrepanzen in der Unterstützung für das Qualitätsmanagement sowie in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe auf.

Aus der allgemeinen Frage nach der Zufriedenheit im Hinblick auf verschiedene Aspekte der Arbeitssituation ergab sich folgendes Bild (Abbildung 58).

**Abbildung 58:** Zufriedenheit der Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen mit ihrer Arbeitssituation

Hier zeigte sich eine hohe Zufriedenheit mit den selbständigen Denk- und Handlungsmöglichkeiten als Kita-Leitung und dem Gefühl, durch ihre Arbeit etwas Wertvolles zu leisten. Auch fühlten sich die Kita-Leitungen meistens in hohem Maße durch ihre Vorgesetzten anerkannt und durch ihre Arbeit gut herausgefordert. Im Mittelwert etwas schlechter als „eher zufrieden“ bewerteten sie die Anerkennung für ihre Arbeit durch die Eltern und die beruflichen Perspektiven, die sich durch ihre jetzige Arbeit eröffneten. Eher unzufrieden waren sie mit der Unterstützung durch die Mitarbeitervertretung und die Bezahlung bezogen auf das, was sie in ihrer Position als Kita-Leitung leisteten.

Das Muster für die Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen war in der Rangfolge ähnlich, doch waren diese Kita-Leitungen insgesamt zufriedener.

## 2.2 Arbeitssituation der Kita-Koordinator\*innen

In den Gruppendiskussionen gaben die Kita-Koordinator\*innen als wichtigste Aufgabenfelder an:

- Personal (Akquise, Führung, Personalpflege)
- Finanzen (Budget, Verwaltung, Betriebsführung)
- Angebotsgestaltung, Organisationsentwicklung, Konzeptentwicklung
- Qualitätsentwicklung.

Ihre wichtigsten Kooperationspartner\*innen waren die Kommune bzw. der Kreis, das BO, das Rentamt, die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie Mitarbeiter\*innen der Pfarrei und der Kitas.

### Erleben des eigenen Tätigkeitsbereichs

Die Koordinator\*innen wurden aufgefordert, ein Bild ihres Arbeitsbereiches zu zeichnen.

Abbildung 59 zeigt das Ergebnis:

**Abbildung 59:** Darstellung der eigenen Arbeitssituation durch die Kita-Koordinator\*innen



Die Inhalte der Bilder können durch folgende Aussagen zusammengefasst werden:

- das Arbeitsfeld wurde ambivalent erlebt (Sonne und Regen usw.)
- Kirche und Kita waren in Beziehung bzw. auf dem Weg
- das Koordinatoren-Modell vereinigte und trug Früchte
- es zeigen sich Ungleichzeitigkeiten (Schnecke vs. Rakete)
- Kita-Koordinator\*innen erlebten sich als kompetente Multi-Talente
- die Strukturen waren komplex und manchmal blockiert.

Einzelne Bilder thematisierten das Tempo der Entwicklung und die (richtige) Richtung.

## Herausforderungen

Als die wichtigsten Herausforderungen in der aktuellen Arbeitssituation wurden von den Kita-Koordinator\*innen genannt (Gruppendiskussion: Einstiegsplakat und Kurzfragebogen):

### 1. Vielfalt, Orientierung und Steuerung, z. B.:

- die Geschwindigkeit und Intransparenz von Prozessen
- den Überblick zu behalten in einem sehr weiten Spektrum inkl. geänderter Vorschriften, Gesetze usw.
- die Nachvollziehbarkeit von Bistumsprozessen/Rahmenverträgen und Vereinbarungen mit Caritas
- zu wenig Kenntnis über Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume (unzureichende Arbeitseffizienz durch unklare Zuständigkeiten und Befugnisse)
- die notwendige Erarbeitung gründlichen Know-hows für alle Aufgabenbereiche in Eigenregie
- die fehlende Akzeptanz bzw. Wissen der Verhandlungspartner\*innen.

### 2. Zeitmangel, z. B.:

- im engsten Zeitfenster die Anforderungen zu erfüllen
- für alles zuständig zu sein, das sei nicht zu schaffen
- vor lauter Verwaltungsarbeiten blieben persönliche Kontakte auf der Strecke
- sorgfältiges Arbeiten wegen Zeitmangel kaum möglich
- Stellenzuschnitt der Koordinatorenstelle ist unzureichend, deshalb müssten wichtige Aufgaben unerledigt bleiben.

### 3. Personal, z. B.:

- Personalgewinnung und -bindung (bundesweiter Fachkräftemangel, kirchliche Grundordnung)
- Personalführung und -entwicklung (Personal benötigt zunehmend mehr Führung, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Mitarbeiter\*innen bleiben).

### 4. Strukturen, z. B.:

- Klarheit von Prozessen und Verantwortung zwischen Kita-Koordination, BO, Fachberatung und Rentamt
- Informationsflut, fehlender Support
- die bestehende Struktur BO versus Pfarrei, Dienstvorgesetzte\*r versus Fachvorgesetzte\*r
- entscheidendes vorgesetztes Gremium ehrenamtlich, ohne Vorgabe der Qualifikation, mit kontroversen persönlichen Interessen
- hohe Verantwortung ohne ausreichende Kenntnisse vor Ort
- Sandwichposition Kitas – Träger – Bistum – Kreis.

### 5. Kirchliches Profil, z. B.:

- Kitas als Orte kirchlichen Lebens erfahrbar machen, christliche Profilierung der Einrichtungen
- Pastoral zieht sich immer mehr aus den Kitas heraus.

Die Vielfalt der Aufgaben und damit verbundene Herausforderungen bei der Orientierung und Steuerung in einem komplexen Feld standen im Vordergrund, weitere bedeutsame Herausforderungen sahen die Kita-Koordinator\*innen im Zeitmangel, in den erheblichen Herausforderungen beim Personalmanagement, nicht immer klaren Strukturen sowie in der Umsetzung des kirchlichen Profils.

## Aufgabenschwierigkeit

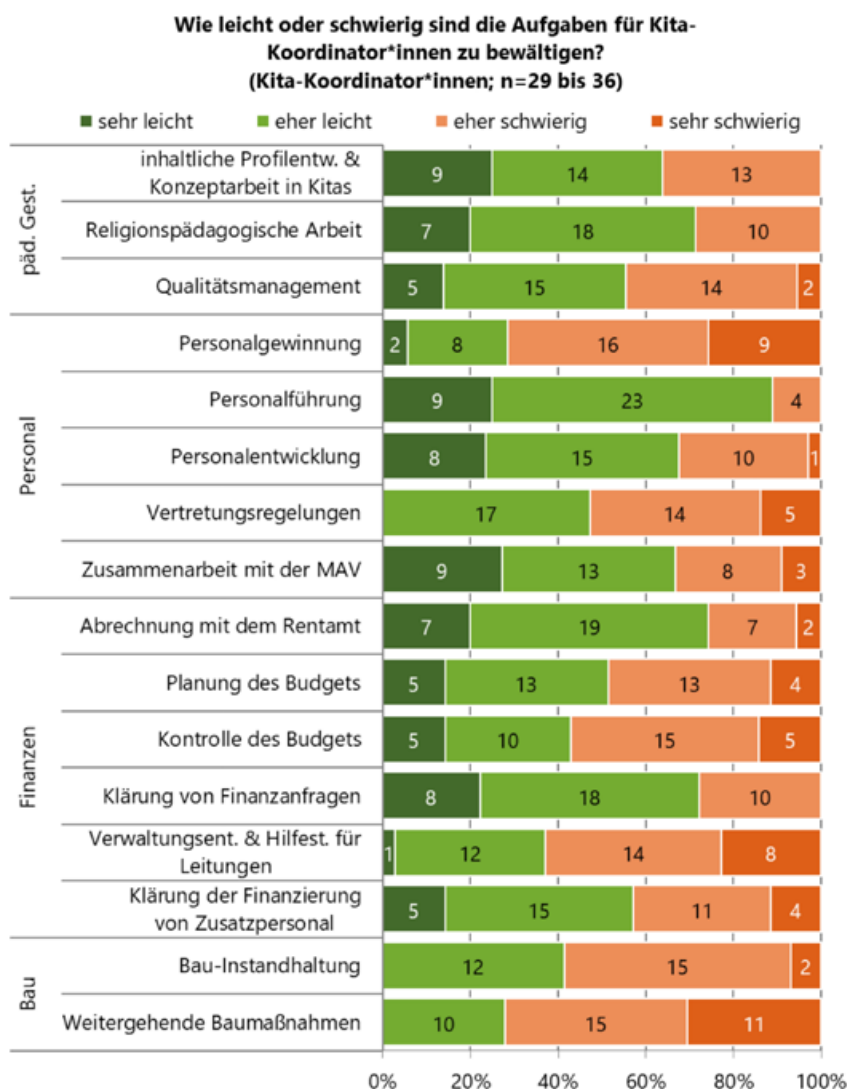
Die Koordinator\*innen wurden gebeten einzuschätzen, wie leicht bzw. schwer ihre verschiedenen Aufgaben zu bewältigen waren – mit folgendem Ergebnis (Abbildung 60).



Als schwierigste Arbeitsaufgaben nannten die Kita-Koordinator\*innen:

- weitergehende Baumaßnahmen
- Bauinstandhaltung
- Personalgewinnung
- Organisation von Verwaltungsentlastung für die Führungskräfte
- Vertretungsregelungen sowie
- die Planung und Kontrolle des Budgets.

**Abbildung 60:** Einschätzung der Schwierigkeit verschiedener Aufgaben durch die Kita-Koordinator\*innen



Baumaßnahmen bzw. größere Bauinstandhaltungsmaßnahmen gehören nicht in das Stellenprofil der Kita-Koordinator\*innen, lediglich kleinere Instandhaltungsmaßnahmen sind zu organisieren. Für beide Bereiche ist zu vermuten, dass die Koordinator\*innen nicht über die notwendigen fachlichen Kenntnisse verfügten und zu wenig Unterstützung durch Ehrenamtliche und Baufachleute aus dem BO erhielten. Die schwierige Personalgewinnung dürfte dem Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte geschuldet sein. Die Organisa-

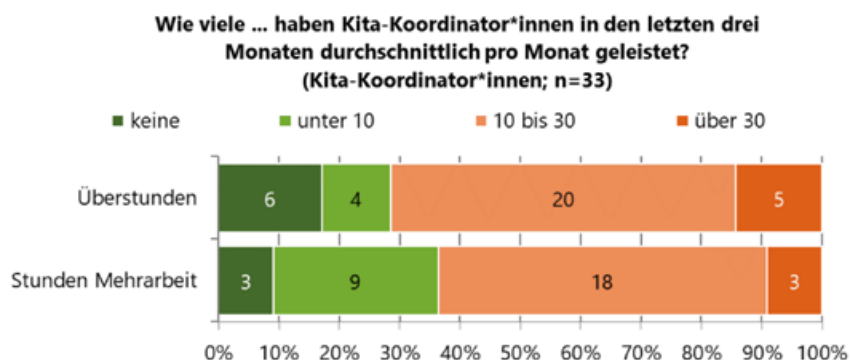
tion von Verwaltungsentlastung für die Führungskräfte könnte durch wachsende finanzielle Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln leichter werden. Die Frage der Vertretungsregelungen war zwar formal geregelt – der leitende Pfarrer wäre hierfür zuständig – im Alltag zeigte sich jedoch, dass die Pfarrer zu wenig eingearbeitet waren, um auskunfts- und entscheidungsfähig zu sein. Auch die Planung und Kontrolle des Budgets könnte durch zuverlässige Informationen durch das Rentamt und das zeitnahe Erledigen von Aufträgen und Einpflegen von Veränderungen erleichtert werden. Auch hier wären die Hintergründe und Hindernisse zu prüfen.

### Überstunden

Beinahe alle Kita-Koordinator\*innen haben in den letzten drei Monaten Überstunden oder Mehrarbeit geleistet (94 %).

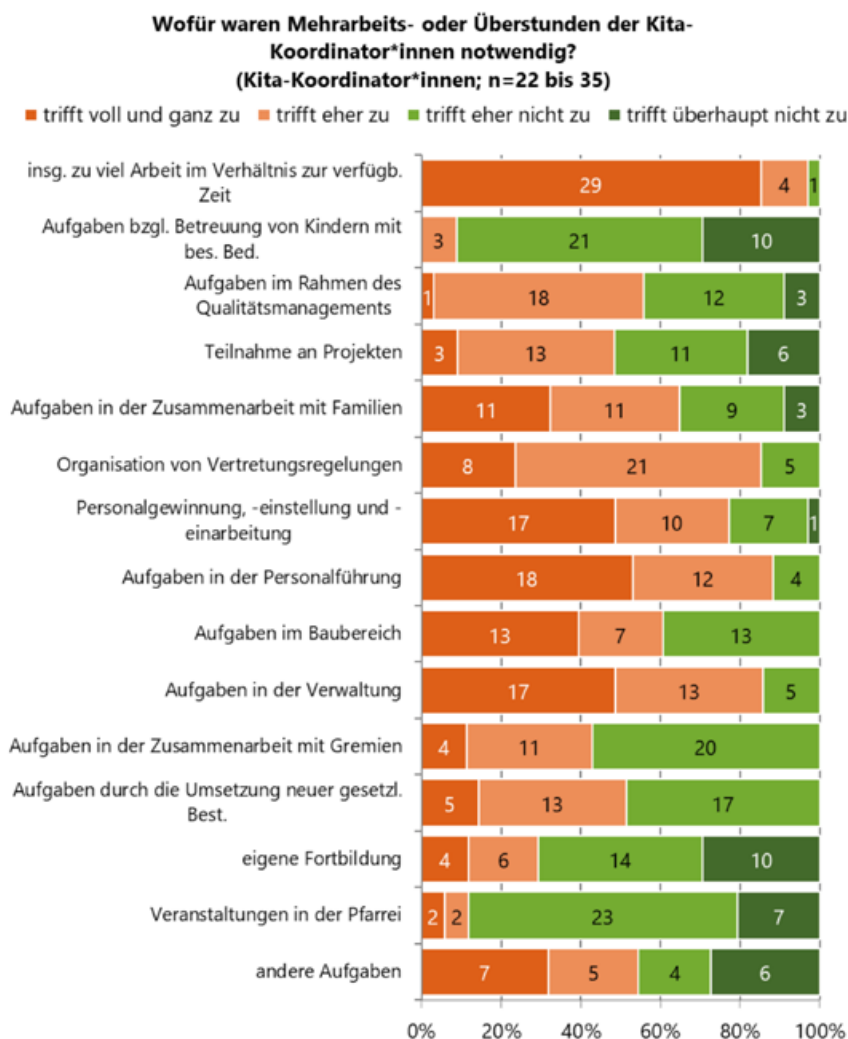
Mehrheitlich gaben die Koordinator\*innen zwischen 10 und 30 Überstunden an, einige aber auch mehr. Hinzu kam nach Angaben von gut 90 % der Befragten außerdem Mehrarbeit – in einem etwas geringeren Ausmaß als bei den Überstunden (Abbildung 61).

**Abbildung 61:** Überstunden und Mehrarbeit der Kita-Koordinator\*innen in den letzten drei Monaten



Auch für die Kita-Koordinator\*innen hatten Mehrarbeit und Überstunden vielfältige Gründe (Abbildung 62):

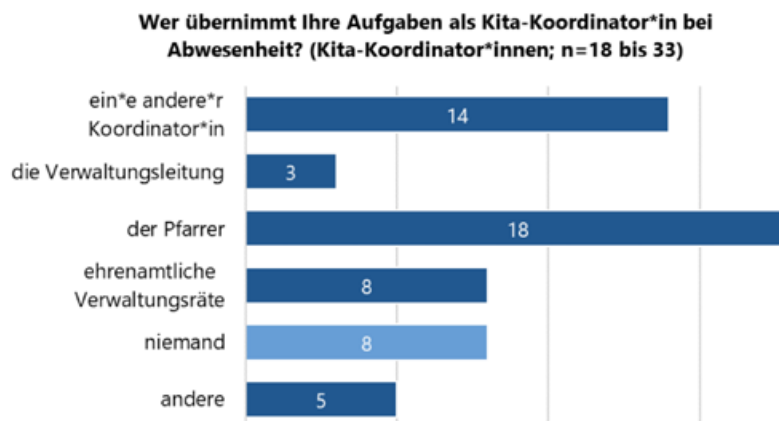
**Abbildung 62:** Gründe für Überstunden bzw. Mehrarbeit der Kita-Koordinator\*innen



Fast alle Koordinator\*innen führten an, dass sie insgesamt zu viel Arbeit im Verhältnis zur verfügbaren Zeit hätten. Für ca. drei von vier Kita-Koordinator\*innen entstanden Überstunden häufig durch Aufgaben in der Verwaltung sowie in der Personalführung, insbesondere wurden hier die Organisation von Vertretungsregelungen sowie die Personalgewinnung und -einstellung genannt. Über die Hälfte der Koordinator\*innen benannte Aufgaben im Baubereich, in der Zusammenarbeit mit Familien sowie „andere Aufgaben“ als Gründe für Überstunden.

**Vertretungsregelungen**

Abbildung 63 zeigt die Angaben der Kita-Koordinator\*innen zu der Frage, wer ihre Aufgaben bei Abwesenheit übernahm. Wie schon angedeutet, gab es bei Abwesenheit der Koordinator\*innen formale Regelungen, doch griffen diese im Alltag nicht immer optimal.

**Abbildung 63:** Vertretung der Kita-Koordinator\*innen bei Abwesenheit (Mehrfachnennungen)

Mehr als jeder oder jede fünfte Befragte gab an, dass niemand die Aufgaben übernahm. In diesem Fall konnten während urlaubs-, fortbildungs- oder krankheitsbedingten Ausfällen der Kita-Koordinator\*innen keinerlei Entscheidungen getroffen oder Unterstützungsleistungen für die Kindertageseinrichtungen erbracht werden. Am häufigsten wurden die Pfarrer oder andere Koordinator\*innen als Abwesenheitsvertretungen genannt, häufiger auch ehrenamtliche Mitglieder der Verwaltungsräte oder andere. Aus mehreren Interviews wurde deutlich, dass die genannten Vertretungen für die Belange der Kitas nicht immer ausreichend auskunfts- bzw. entscheidungsfähig seien.

### Relevanz und Realisierung

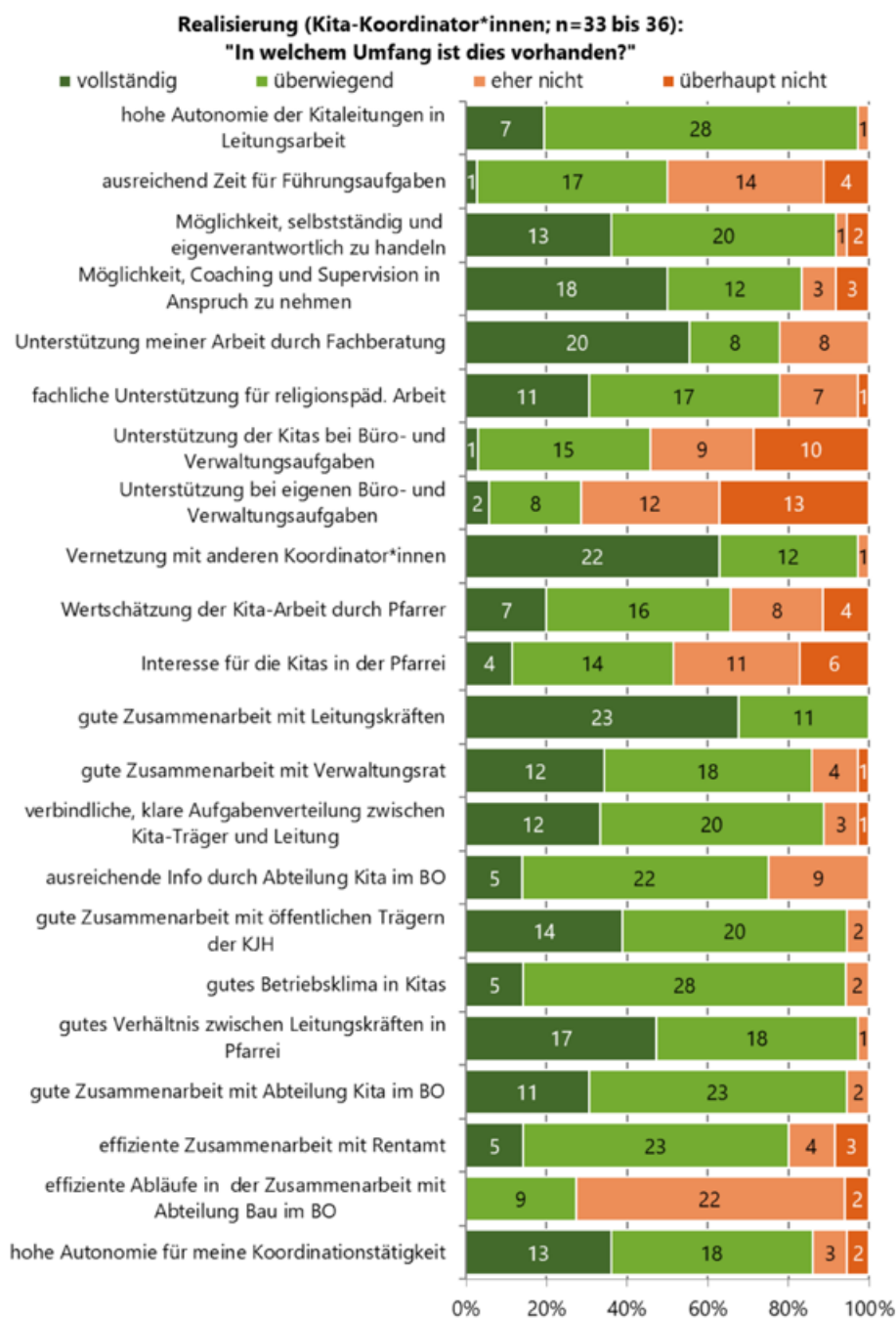
Die Kita-Koordinator\*innen wurden ähnlich wie die Leitungskräfte gefragt, wie wichtig ihnen verschiedene Aspekte ihrer Arbeit waren und was sie nach ihrer subjektiven Einschätzung in ihrer Arbeitssituation jeweils vorfanden. Als wichtigste Aspekte wurden genannt:

- die effiziente Zusammenarbeit mit dem Rentamt
- gute Zusammenarbeit mit den Kita-Leitungskräften
- gutes Betriebsklima in den Kitas.

Abbildung 64 zeigt, wie die Kita-Koordinator\*innen ihre Arbeitssituation einschätzten. Fast alle befragten Kita-Koordinator\*innen schätzten die Arbeitssituation der Kita-Leitungen und Koordinator\*innen sowie die Vernetzung untereinander als günstig ein. Alle beurteilten die gute Zusammenarbeit mit den Leitungskräften als vollständig oder eher zutreffend. Fast jede\*r Kita-Koordinator\*in sah die Autonomie der Leitungskräfte, ein positives Betriebsklima in den Kitas und das gute Verhältnis der Leitungskräfte untereinander als gegeben an. Gleiches galt für die Vernetzung der Koordinator\*innen untereinander sowie die gute Kooperation mit der Abteilung Kita und den jeweils zuständigen öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe. Die eigene Autonomie in der Tätigkeit als Kita-Koordinator\*in wurde ebenfalls überwiegend als zutreffend beschrieben, einzelne nahmen ihre Situation in dieser Hinsicht anders wahr.

Die Mehrheit der Kita-Koordinator\*innen sah die Unterstützung bei eigenen Büro- und Verwaltungsaufgaben sowie die Unterstützung der Leitungskräfte bei Verwaltungsaufgaben als nur unzureichend gegeben an. Mehr als ein Drittel der Koordinator\*innen sahen bei eigenen Büro- und Verwaltungsaufgaben überhaupt keine Unterstützung, bei den Leitungskräften wurde dies von ca. jeder/jedem vierten Kita-Koordinator\*in genauso eingeschätzt. Effiziente Abläufe in der Zusammenarbeit mit der Abteilung Bau wurden von ca. zwei Dritteln der Kita-Koordinator\*innen als unzutreffend bezeichnet, fast die Hälfte der Kita-Koordinator\*innen nahm kein Interesse für die Kitas in der Pfarrei wahr, etwa ein Drittel vermisste die Wertschätzung für die Kita-Arbeit durch den Pfarrer. Auch die Kooperation mit dem Pfarrgemeinderat wurde mehrheitlich als nicht gegeben angesehen.

Abbildung 64: Erleben der Arbeitssituation durch Kita-Koordinator\*innen (Was ist vorhanden?)



Die größten **Übereinstimmungen** zwischen subjektiver Bedeutsamkeit und wahrgenommener Wirklichkeit fanden sich im Hinblick auf folgende Aspekte:

- die Unterstützung der eigenen Arbeit durch die Fachberatung
- ein gutes Verhältnis zwischen Kita-Leitungskräften in der Pfarrei
- die Vernetzung mit anderen Kita-Koordinator\*innen
- die gute Zusammenarbeit mit öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe
- die gute Zusammenarbeit mit Kita-Leitungskräften.

Die größten **Diskrepanzen** zwischen Wunsch und Wirklichkeit erlebten die Kita-Koordinator\*innen im Hinblick auf folgende Aspekte ihrer Arbeitssituation (jeweils mit Angaben der Mittelwertdifferenzen):

- die Unterstützung bei eigenen Büro- und Verwaltungsaufgaben (1,6)
- die Unterstützung der Kitas bei Büro- und Verwaltungsaufgaben (1,4)
- effiziente Abläufe in Zusammenarbeit mit der Abteilung Bau (1,4)
- ausreichend Zeit für Führungsaufgaben (1,2)
- die effiziente Zusammenarbeit mit dem Rentamt (1)
- Interesse für die Kitas in der Pfarrei (1).

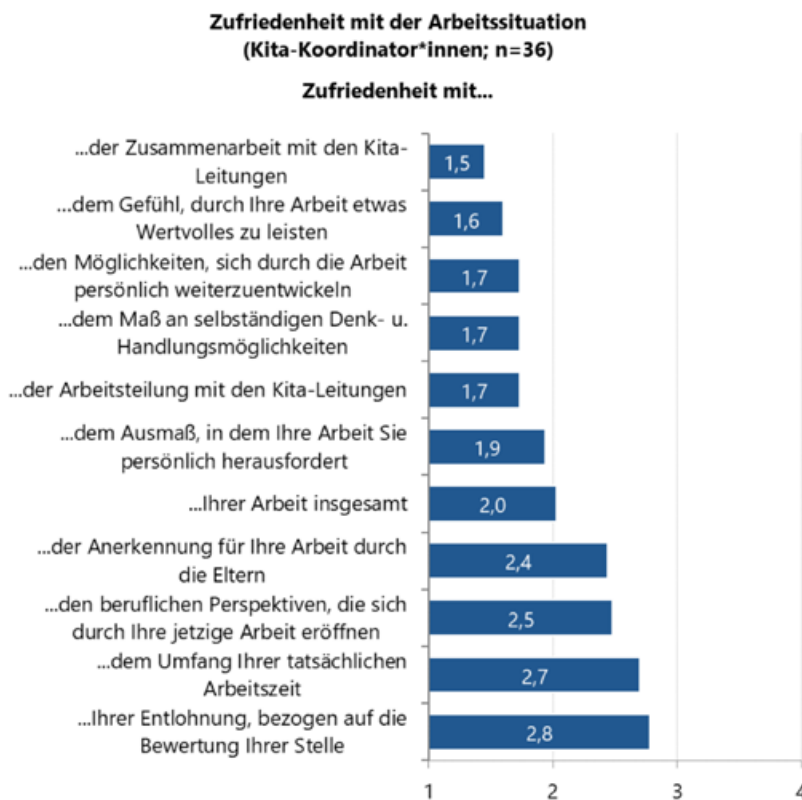
Somit ist insbesondere eine hohe Zufriedenheit der Kita-Koordinator\*innen hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen mit Kita-Leitungen, anderen Koordinator\*innen und wichtigen Kooperationspartner\*innen im Kita-Bereich zu vermuten, während sie die verfügbare Zeit, die Unterstützung durch Verwaltungskräfte für die Kita-Leitungen sowie die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner\*innen in der Pfarrei und dem bischöflichen Ordinariat als diskrepant zu eigenen Erwartungen und Wünschen erlebten.

Zusammenfassend zeigte sich, dass den Kita-Koordinator\*innen das Betriebsklima, eine gute Zusammenarbeit mit den Kita-Leitungen, aber auch mehr Zeit und Entlastung bei der Verwaltung sehr wichtig waren. Ihre Arbeitssituation war sehr zufriedenstellend hinsichtlich der Vernetzung und der fachlichen Unterstützung. Als Problemanzeigen kristallisierten sich heraus: der Zeitmangel, zu wenig Entlastung in der Verwaltung, ein zu geringes Interesse für die Kitas in den Pfarreien und die Zusammenarbeit mit dem Diözesanbauamt und dem Rentamt.

### Zufriedenheit

Insgesamt schätzten die Kita-Koordinator\*innen ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeitssituation in folgender Weise ein (Abbildung 65):

**Abbildung 65:** Zufriedenheit der Kita-Koordinator\*innen mit Aspekten ihrer Arbeitssituation



Neben einer sehr hohen Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den Kita-Leitungen wurden eine Reihe klassischer „Motivatoren“ als außerordentlich positiv eingeschätzt: das Gefühl, etwas Wertvolles zu leisten, die Möglichkeit, sich in der Arbeit persönlich weiterzuentwickeln und die großen Denk- und Handlungsspielräume. Am wenigsten zufriedenstellend wurden die Perspektiven, die sich durch Arbeit als Kita-Koordinator\*in eröffneten, der Umfang der tatsächlichen Arbeitszeit und die Angemessenheit der Entlohnung eingeschätzt.

Aus den bisher referierten Ergebnissen ergab sich bereits eine hohe Ambivalenz im Erleben der Arbeitssituation. Um ein Bild von den Faktoren zu erhalten, die zu Arbeitszufriedenheit oder -unzufriedenheit beitragen, wurde im Rahmen der Gruppendiskussionen eine Kartenabfrage mit Metaplantchnik durchgeführt mit folgenden Fragestellungen:

- Was ist positiv an Ihrer Arbeitssituation? Was macht Ihnen Freude? Worauf sind Sie stolz? (Zufriedenmacher)
- Was erleben Sie als negativ, was macht unzufrieden, ist ärgerlich? (Unzufriedenmacher)

Folgende positive, Zufriedenheit stiftende Aspekte wurden zusammenfassend genannt (jeweils Auswahl wörtlicher Zitate):

- **Kitas als Organisation:** Strukturen, die tragen – Leitungen und Teams schätzen die wohlwollende Aufmerksamkeit – verlässliches, zusammenstehendes, kompetentes Leitungsteam – Zusammenwachsen der Kitas – Identität, Wir-Gefühl – „Wir sind die katholischen Kitas.“ – Zusammenarbeit Fachkräfte, Einrichtungsleitung, Träger – gutes Zusammenspiel aus Individualität und Gemeinsames der Kitas – Leitungen finden wieder zur Selbstwirksamkeit – tolle Kitas – guter Austausch zwischen Kitas – hohe Bereitschaft der Kita-Leitungen die neue Struktur PnT zu leben – Interkulturalität
- **Verantwortung und Entscheidung:** Mehrwert, Begeisterung – Freiheit und Vertrauen, Eigenständigkeit – Zielerreichung und Erfolge – Autonomie – hohe Verantwortung für Kitas – interne Prozesse funktionieren – kreativer Umgang mit Herausforderungen
- **Sinnhaftigkeit & Engagement, Erfolgserlebnisse:** hohe Mitarbeiterzufriedenheit – Sinn stiftender Beruf – ich kümmere mich – gute Arbeitsatmosphäre – Personalführung – Personalführung – geringe Fluktuation – tolles Engagement! (trotz Hürden) – gut ausgebildete Fachkräfte – nach vorne schauen und nicht zurück! – Wertschätzung den Kindern und Eltern gegenüber – Leitungsteam – ist professionell in seiner Arbeit
- **Vielfalt:** viele verschiedene Aufgabenfelder, Spielfeld – täglich neue Herausforderungen
- **Kooperation Kolleg\*innenkreis:** Vernetzung „leicht gemacht“ – Austausch in Dienstgesprächen mit Kolleginnen – gutes Netzwerk (bei Problemlösung) – kollegialer Austausch – tolle Unterstützung durch Referatsleitung
- **Kinder:** Lebendigkeit in den Kitas – Stellenwert der Kitas in der Pfarrei – für Kinder – Zugewinn an „Qualität“
- **Flexibilität:** freie Zeiteinteilung
- **Christliche Mission:** gemeinsame Basis im christlichen Glauben eint – Arbeit am Reich Gottes, Seelsorge/pastoraler Auftrag – Kita als Orte kirchlichen Lebens „mit“-gestalten
- **Sonstiges:** Engagement des Pfarrers, wenn wirklich nötig – engagierte Ehrenamtliche, sehr gute Unterstützung der Pfarrer – enge Anbindung an fachliche Erfahrung der Vergangenheit.

Folgende negative Aspekte, die zur Unzufriedenheit beitragen, wurden genannt (Auswahl wörtlicher Zitate):

- **Kooperationen VRK/Ehrenamtliche:** VRK (teilweise schwierige Zusammenarbeit) – Zuständigkeiten – keine klare Aufgabenzuschreibung – Diskussion mit Laien nicht konstruktiv, nicht lösungsorientiert – Ehrenamtliche stellen persönliche Ziele und Befindlichkeiten in den Vordergrund – Inkompetenz – viele Ansprechpartner (zum Beispiel Bürgermeister) – unrealistische Erwartungen an Träger – Konflikte in der Zusammenarbeit Verwaltungsrat - Bistum – Fehler aus der Vergangenheit muss ich tragen (Ehrenamt) – wenig bis gar kein Interesse seitens Verwaltungsrat, Pfarrgemeinderat, Ortsausschüssen an Kita
- **Bürokratie:** lange, komplizierte Prozesse – zu langsame Entscheidungen – viel Bürokratie – betriebswirtschaftliche Steuerung kaum möglich – Supportstrukturen sind bürokratisch und unkreativ (nicht lösungsorientiert) – große Gefahr, sich in Kleinkram zu verlieren
- **Mangel an Autonomie/Entscheidungsbefugnissen:** zu viele „Mitentscheider“, zu wenig Autonomie/

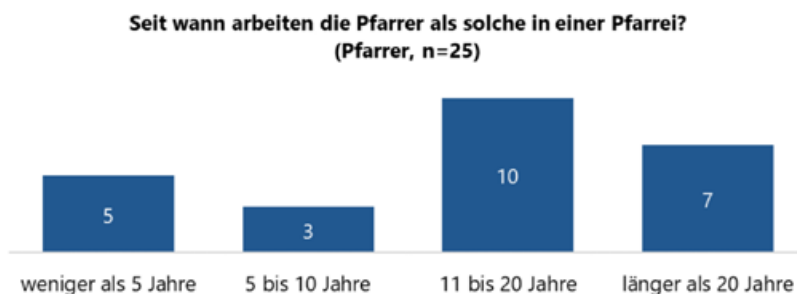
Entscheidungsbefugnisse – Stellenwert ≠ Verantwortung – keine Vertretung, für alles zuständig – zu viel Kontrolle durch Gremien mit zu wenig Kompetenz – Bezeichnung „Koordinator“ trifft nicht die Aufgabe

- **Kirche, pastorales Umfeld:** Kirchenbild/-verständnis – Pastoralteam (schwierige Zusammenarbeit) – keine pastorale (konkrete) Anbindung mehr – Kitas als „notwendiges“ Übel der Pfarrei – Blick der Pastoralen geht teilweise an den Kitas vorbei – wenig Einbezug der Kitas in strategische Zielsetzung der Gemeinde – keine Anbindung der HP an Kinder, Kontakt zu Mitarbeitern und Eltern wächst langsam
- **Unklare Strukturen:** unzureichende Standardisierung – kein klar abgegrenztes Aufgabenfeld (Tätigkeiten) nach allen Seiten – nicht immer präzise Antworten bei konkreten Anfragen im BO – Kommunikation BO/ Pfarrei/Kita-Koordinator\*innen – Trägerentscheidungen werden von Rentamt und/oder BO ausgebremst/ ignoriert – mangelnde Transparenz
- **Zeit:** Zeitmanagement schwierig – Zeitdruck – chronischer Zeitmangel bei allen Akteuren (Koordinator\*innen, Pfarrer, Leitungen, pastorale Mitarbeiter) – viel zu wenig Zeit, um alle Aufgaben zufriedenstellend zu bewältigen
- **Personal:** Fachkraftmangel + Grundordnung – begrenzte Instrumente der Personalführung – zu wenig Personalauswahl – trotz größtem Engagement kein Ankommen (der Leitungen)
- **Bau:** Katastrophe – die Gebäude sind teilweise in sehr schlechtem Zustand
- **Sonstiges:** Einarbeitung – weite Entfernungen.

### 2.3 Arbeitssituation der Pfarrer

Der überwiegende Teil der befragten Pfarrer hatte mehr als zehn Jahre Berufserfahrung als Pfarrer (Abbildung 66).

Abbildung 66: Berufserfahrung als Pfarrer in einer Pfarrei



Mehrheitlich waren die Befragten bereits mehr als fünf Jahre als Pfarrer in ihrer jetzigen Pfarrei tätig (Abbildung 67).

Abbildung 67: Dauer der Leitung der jetzigen Pfarrei





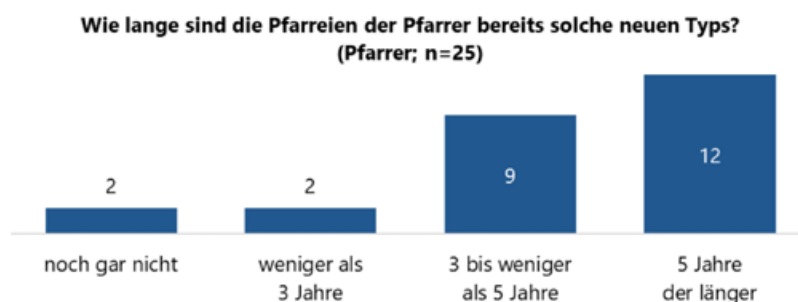
Neben ihrem Theologiestudium hatten sie zu einem hohen Anteil Berufserfahrungen im Verwaltungsbereich oder im Management gesammelt, ein geringer Teil auch im pädagogischen Bereich. Hier verfügte ca. jeder Vierte auch über ein Studium oder eine Berufsausbildung, während in den anderen abgefragten Bereichen formale Qualifikationen eine geringe Rolle spielten (Abbildung 68).

**Abbildung 68:** Qualifikationen und Berufserfahrungen der Pfarrer



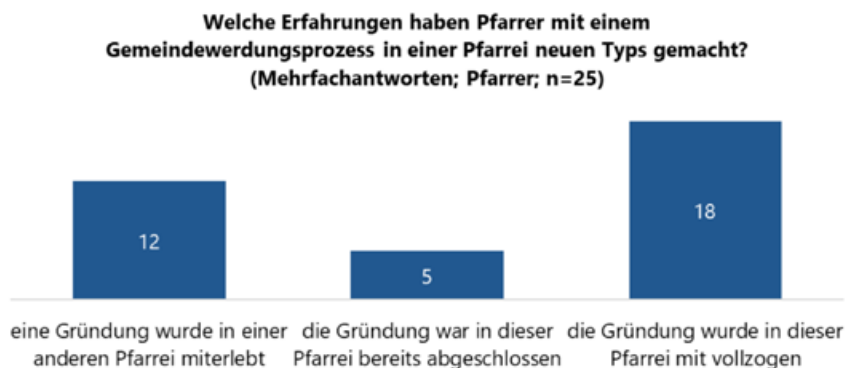
Die meisten Gemeinden der befragten Pfarrer waren schon einige Jahre Pfarreien neuen Typs, knapp die Hälfte schon mehr als fünf Jahre (Abbildung 69).

**Abbildung 69:** Lebensdauer der Pfarreien neuen Typs



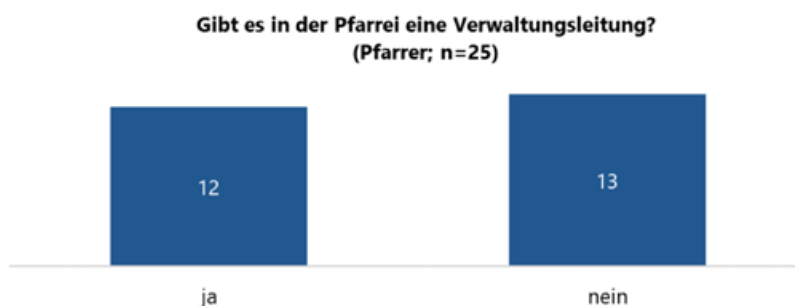
Der überwiegende Teil der befragten Pfarrer hatte die Gründung ihrer Pfarrei mit vollzogen, knapp die Hälfte hatten eine solche Gründung (auch) in einer anderen Pfarrei miterlebt (Abbildung 70).

**Abbildung 70:** Erfahrungen der Pfarrer mit Gemeindegewerdungsprozessen



In knapp der Hälfte der Pfarreien arbeitete bereits eine Verwaltungsleitung, wobei diese Funktionsstellen nach und nach eingeführt werden (Abbildung 71).

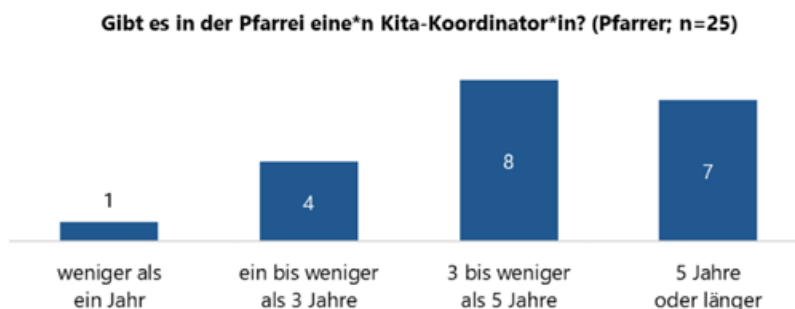
**Abbildung 71:** Verfügbarkeit einer Verwaltungsleitung in den Pfarreien



Auch waren in den Pfarreien der 25 befragten leitenden Pfarrer noch nicht überall Kita-Koordinator\*innen eingesetzt. Fünf der 25 Pfarrer, die die Fragebögen beantwortet hatten, gaben an, keine Kita-Koordinator\*innen in ihrer Pfarrei zur Verfügung zu haben.

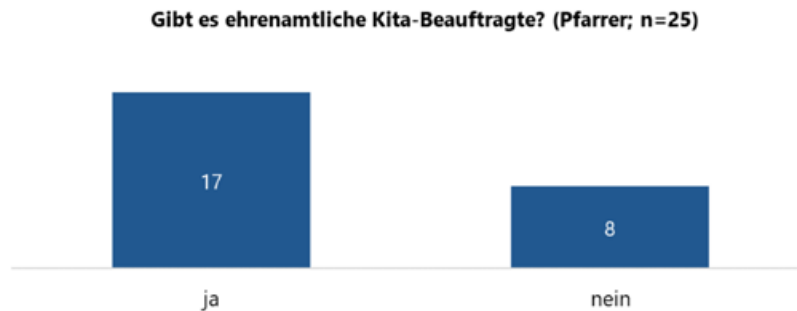
In drei von vier der Pfarreien arbeiteten die Koordinator\*innen schon seit mindestens drei Jahren (Abbildung 72).

**Abbildung 72:** Dauer der Beschäftigung von Kita-Koordinator\*innen in der Pfarrei (Pfarrer)



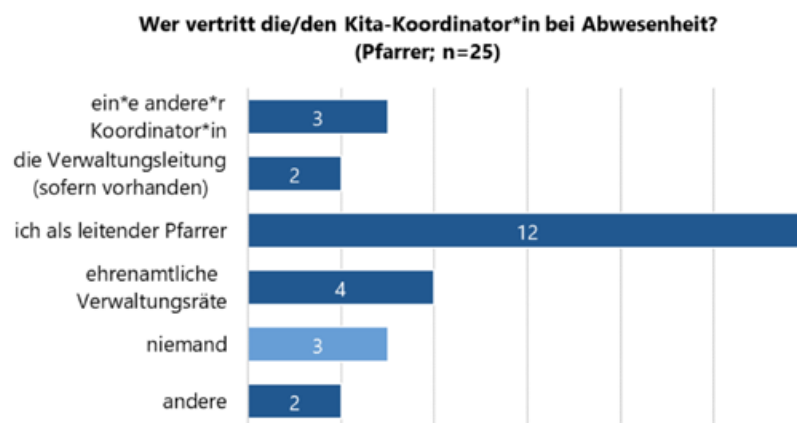
Fast jeder dritte befragte Pfarrer gab an, dass (auch) ehrenamtliche Kita-Beauftragte die Einrichtungen unterstützten (Abbildung 73).

**Abbildung 73:** Anteil ehrenamtlicher Kita-Beauftragter

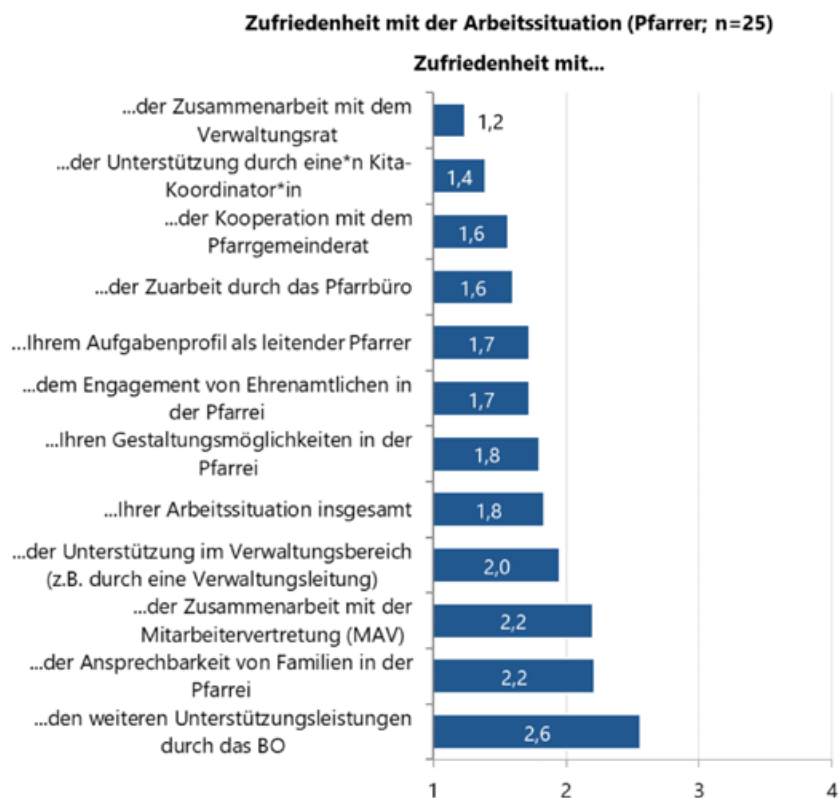


Als Vertretung bei Abwesenheit gaben die meisten von ihnen an, dass sie als leitender Pfarrer die Kita-Koordinator\*innen vertraten (Abbildung 74).

**Abbildung 74:** Vertretung der Koordinator\*innen bei Abwesenheit (Perspektive der Pfarrer)



Insgesamt waren die Pfarrer mit ihrer Arbeitssituation von allen befragten Gruppen am zufriedensten (Abbildung 75). Am positivsten wurde die Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat und die Unterstützung durch eine\*n Kita-Koordinator\*in bewertet, gefolgt von der Zufriedenheit mit der Kooperation mit dem Pfarrgemeinderat und der Zuarbeit durch das Pfarrbüro. Auch mit ihrem Aufgabenprofil als leitender Pfarrer waren sie insgesamt eher zufrieden. Ebenso eher zufrieden waren sie mit der Unterstützung im Verwaltungsbereich, zum Beispiel durch eine Verwaltungsleitung. Im Mittel eher unzufrieden waren sie mit den weiteren Unterstützungsleistungen durch das BO.

**Abbildung 75:** Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Pfarrer)

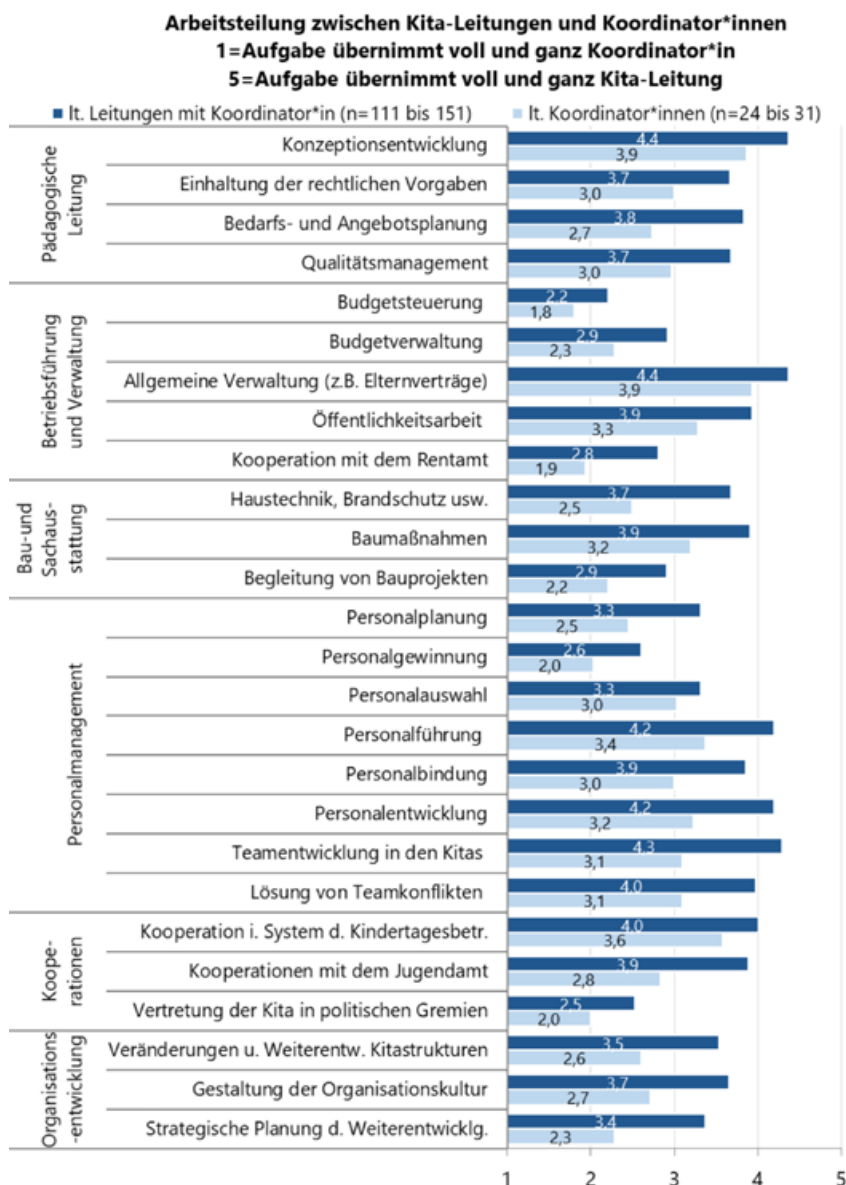
## 2.4 Kooperationen innerhalb der Pfarrei

### Arbeitsteilung zwischen Koordinator\*innen und Kita-Leitungen

Kita-Leitungskräfte wie auch Kita-Koordinator\*innen wurden nach der Arbeitsteilung zwischen ihnen und den jeweils anderen gefragt. Zusätzlich gab es eine Kategorie, dass „Andere“ die jeweiligen Aufgaben übernehmen.

Abbildung 76 zeigt die Einschätzungen beider Gruppen, wobei die jeweilige Zuschreibung der Aufgaben an die Kita-Koordinator\*innen auf der linken Seite und die Zuschreibung der Aufgaben an die Kita-Leitungen auf der rechten Seite zu finden ist.

Abbildung 76: Arbeitsteilung zwischen Kita-Leitungen und Koordinator\*innen



Die größten Übereinstimmungen fanden sich in der Organisation des pädagogischen Alltags und bei den Einkäufen pädagogischen Materials – diese Aufgaben wurden übereinstimmend eher den Kita-Leitungen zugeordnet. Auch die allgemeine Verwaltung (zum Beispiel Elternverträge), Kooperationen mit den Eltern und die Vernetzung im Sozialraum sowie im System der Kindertagesbetreuung wurden eher den Kita-Leitungen zugeschrieben. Verhandlungen mit den Kommunen über finanzielle Mittel und die Beantragung von Geldern sowie die Budgetsteuerung wurden eher bei den Koordinator\*innen gesehen. In anderen Bereichen fielen die Aufgabenzuschreibungen durch Kita-Leitungen und Kita-Koordinator\*innen auseinander: Viele Aufgabenbereiche wurden von den Kita-Leitungen stärker als eigene Aufgabe wahrgenommen, während auch die Kita-Koordinator\*innen diese in hohem Maße als ihren Verantwortungsbereich wahrnahmen. Diskrepanzen in der Einschätzung zeigten sich etwa in der Einhaltung der rechtlichen Vorgaben, in der Bedarfs- und Angebotsplanung und im Qualitätsmanagement. Auch bei der Budgetverwaltung und in der Kooperation mit dem Rentamt gingen die Auffassungen auseinander. Bei Aufgaben bezogen auf die Haustechnik, den Brandschutz und Baumaßnahmen sowie bei der Beglei-

tung von Bauprojekten sahen die Kita-Leitungen die Verantwortung eher bei den Koordinator\*innen, während diese die gleichen Aufgaben ebenso eher in ihrem Zuständigkeitsbereich sahen. Gleiches galt im Bereich des Personalmanagements sowie bei der Weiterentwicklung der Einrichtungen.

Wenn Aufgaben von „Anderen“ übernommen wurden, bezog sich dies auf die Bereiche Finanzen und Bau sowie die Vernetzung in der Gemeinde. Hier übernahmen Verantwortliche im BO Finanzverhandlungen, Verwaltungsratsmitglieder kümmerten sich um Bauangelegenheiten und ehrenamtliche Kita-Beauftragte sorgten für die Vernetzung in der Gemeinde und mit der Kommune. Hausmeister und Facility-Manager übernahmen Aufgaben der Instandhaltung und Verwaltungskräfte unterstützten die Leitungskräfte in den Kitas.

Bezogen auf die Arbeitsteilung beantworteten Kita-Leitungen und Koordinator\*innen auch qualitative Fragen zu den Hintergründen und Problemen.

Aus der Perspektive der Kita-Koordinator\*innen zeigten sich in der Arbeitsteilung mit den Leitungskräften Reibungspunkte, wenn die Kita-Leitungen durch langjährige Leitungstätigkeiten eine hohe Autonomie beanspruchten und die Abgrenzung nicht formal geregelt war. Neben punktuellen Konflikten beim Kita-Personal erwies sich die Gestaltung der Organisationskultur als schwierig, wenn Leitungen und Koordinator\*innen von unterschiedlichen Ansätzen ausgingen oder auch, wenn die Kultur in der Gesamtpfarrei nicht stimmig erschien. Daneben traten Probleme an Schnittstellen auf: durch Unklarheiten der Rollen von Verwaltungsleitung und Kita-Koordinator\*innen sowie in der Kooperation mit dem Rentamt. Weitere Probleme traten nach den Aussagen der Kita-Koordinator\*innen bei der Budgetplanung und bei der Abrechnung mit der Verwaltungssoftware KitaPlus auf. In der Zusammenarbeit mit der Verwaltung erschwerten unklare Strukturen, Willkür, Einzelfallentscheidungen und umständliche Prozesse die Zusammenarbeit. Bei Bau- und Instandhaltungsmaßnahmen war häufiger die Beaufsichtigung der Handwerker ungeklärt.

Als Grund für diese Schwierigkeiten in der Arbeitsteilung wurde genannt, dass Strukturen nicht stimmig und klar seien: *„Prozesse werden an vorhandene Strukturen ‚angebaut‘ anstatt integriert, Entscheidungskompetenzen nicht delegiert, Funktionen nicht an neue Bedarfe angepasst“*. Im Hinblick auf die Personalführung wurde über zunehmende Konflikte mit Eltern und in den Teams berichtet, in die manchmal beide – Leitungskräfte und Koordinator\*innen – involviert seien.

Allerdings wurde im Zuge der kommunikativen Validierung in den Gesprächen mit Kita-Leitungen und Koordinator\*innen deutlich, dass viele Kategorien für die Einschätzung der Zuordnung der Aufgaben zu grob waren. So gebe es beispielsweise klare Verfahren in der Personalauswahl, für die jede Seite eigene Aufgaben zu erfüllen habe und die notwendig seien, um ein insgesamt gutes Ergebnis zu erzielen.

### **Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Kita-Leitungen und Kita-Koordinator\*innen**

Die Kita-Leitungen wurden danach gefragt, wie zufrieden sie mit der Zusammenarbeit mit den Kita-Koordinator\*innen waren. Alle Mittelwerte lagen zwischen „sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“. Am zufriedensten waren sie mit der Anerkennung durch die Koordinator\*innen, etwas weniger zufrieden mit den fachlichen Impulsen (Abbildung 77). Dies mag in der sehr unterschiedlichen fachlichen Qualifikation der Koordinator\*innen begründet sein, die nur zum Teil über pädagogisches Wissen und Vorerfahrungen verfügten.

**Abbildung 77:** Zufriedenheit der Leitungen mit der Zusammenarbeit mit den Kita-Koordinator\*innen

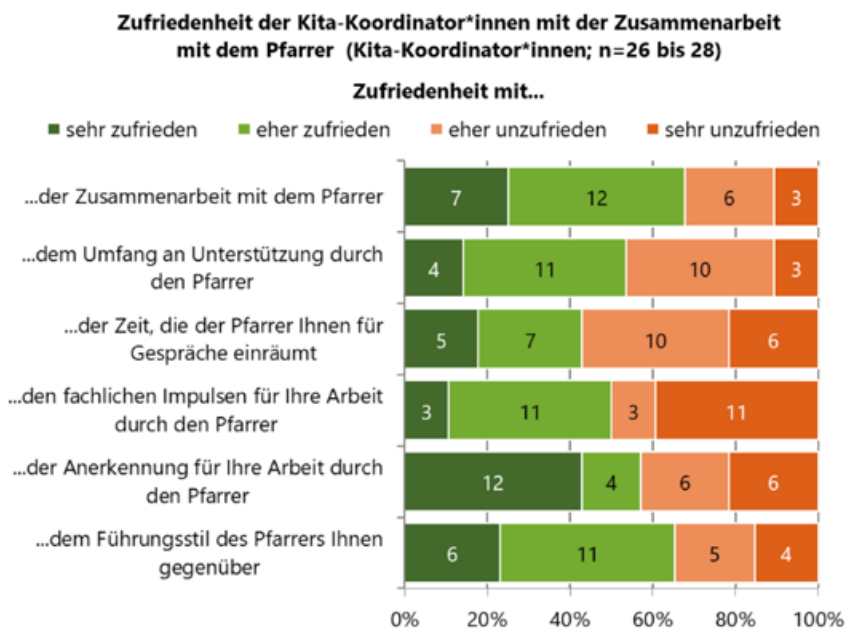


Nach den qualitativen Aussagen schätzten die Leitungskräfte an ihren Kita-Koordinator\*innen die gute Erreichbarkeit, Offenheit und Hilfsbereitschaft sowie ihre fachliche Kompetenz, Klarheit, Professionalität und Zuverlässigkeit. Viele hoben den wertschätzenden, praktischen Umgang auf Augenhöhe hervor, einzelne auch die Fähigkeit, Potenziale hervorzulocken.

**Zusammenarbeit zwischen Kita-Koordinator\*innen und Pfarrern**

Die Kita-Koordinator\*innen wurden nach ihrer Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den Pfarrern gefragt. Hier zeigte sich in vielen Items eine kritischere Haltung gegenüber der Kooperation. Ca. zwei Drittel waren mit der Zusammenarbeit wie auch mit dem Führungsstil ihres Vorgesetzten insgesamt zufrieden. Besonders unzufrieden waren die Koordinator\*innen hingegen mit der Zeit, die ihnen für Gespräche eingeräumt wurde, sowie mit den fachlichen Impulsen durch die Pfarrer. Mehr als ein Drittel der Kita-Koordinator\*innen fühlte sich von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend unterstützt und anerkannt (Abbildung 78).

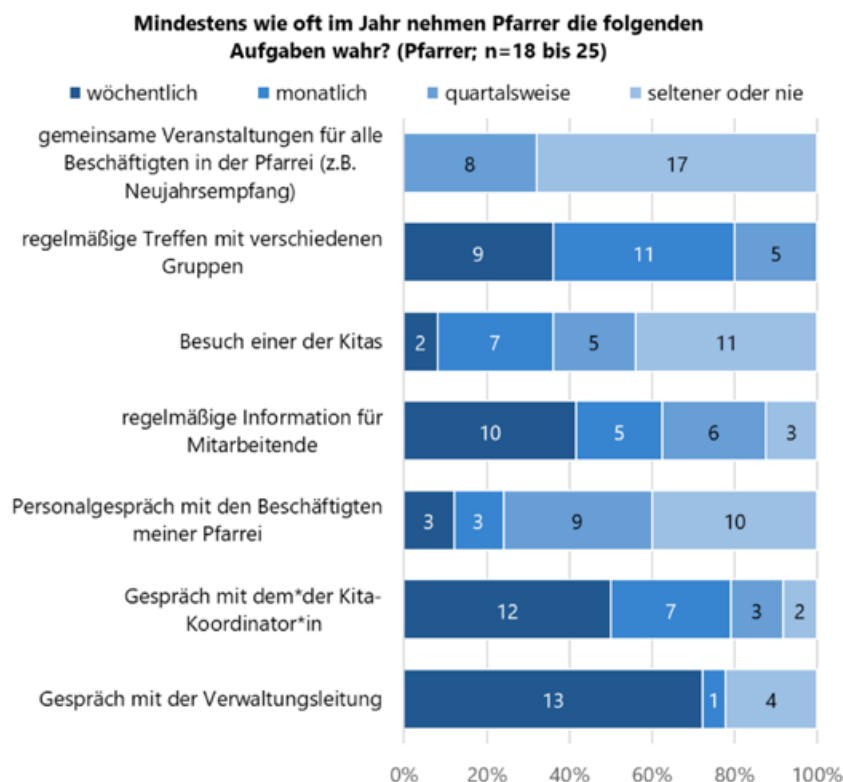
**Abbildung 78:** Zufriedenheit der Kita-Koordinator\*innen mit der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Pfarrer



Die Pfarrer wurden gefragt, wie oft sie welche Handlungsstrategien in ihrer Rolle als Vorgesetzter und Führungskraft einsetzen. Abbildung 79 zeigt das Ergebnis.

Am häufigsten führten die Pfarrer Gespräche mit den Verwaltungsleitungen, die allerdings noch nicht überall eingesetzt waren. Die Hälfte der befragten Pfarrer verständigte sich mindestens wöchentlich mit den Kita-Koordinator\*innen, etwa jeder vierte monatlich, die übrigen seltener. Fast zwei Drittel der Pfarrer sorgten für die regelmäßige Information der Mitarbeiter\*innen in der Pfarrei, vier von fünf trafen sich regelmäßig mit verschiedenen Gruppen. Nur etwas mehr als jeder Dritte besuchte jede Woche oder mindestens einmal im Monat eine der Kindertageseinrichtungen seiner Pfarrei, fast die Hälfte seltener als einmal im Quartal oder nie.

Abbildung 79: Leitungshandeln der Pfarrer



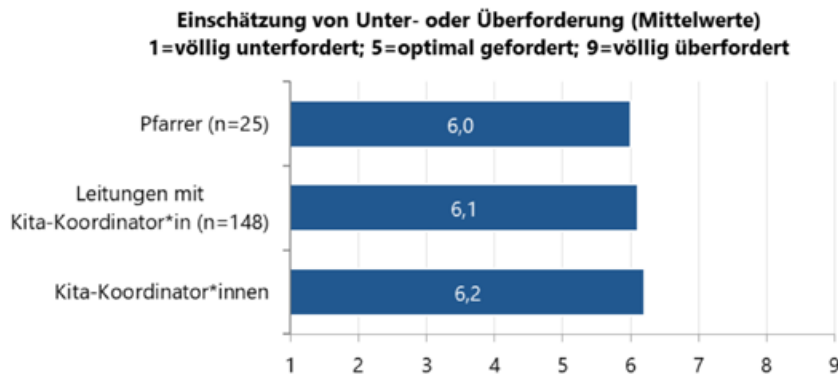
## 2.5 Subjektive Arbeitsbelastung: Über-/Unterforderung in der Arbeitssituation

Kita-Leitungen mit Koordinator\*in, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrer wurden jeweils gefragt, inwieweit sie sich in ihrer derzeitigen Arbeitssituation unter- bzw. überfordert fühlten. Sie wurden gebeten, dies auf einer neunstufigen Skala anzugeben, wobei der Skalenpunkt 5 „optimale Forderung“ bedeutet.

Die Mittelwerte dieser Skalen lagen im Bereich leichter Überforderung und unterschieden sich kaum zwischen den Gruppen (Abbildung 80).

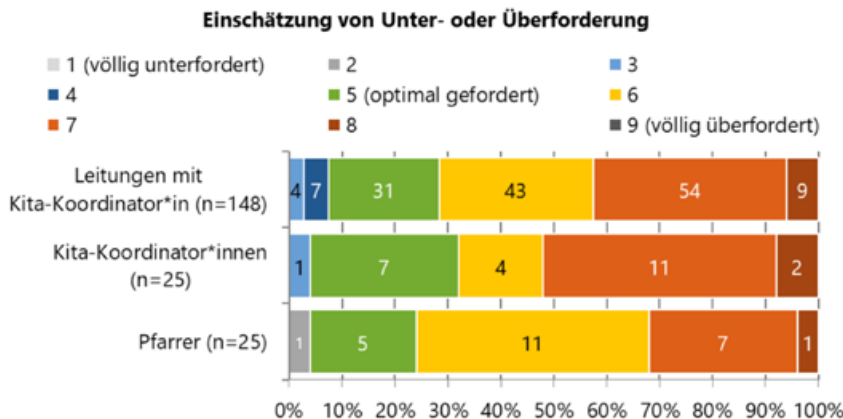


Abbildung 80: Mittelwerte der befragten Gruppen auf der Skala Unter-/Überforderung



Die Pfarrers wiesen mit 6,0 den geringsten Mittelwert auf, die Kita-Koordinator\*innen mit 6,2 den höchsten. Fächert man die Verteilungen innerhalb der verschiedenen Gruppen auf, so ergibt sich ein differenzierteres Bild: Etwas mehr als jeder fünfte Pfarrer fühlte sich optimal gefordert oder unterfordert, ein knappes Drittel jedoch auch stärker überfordert (Skalenwerte 7 und 8). Mehr als ein Viertel der Kita-Leitungskräfte fühlten sich optimal gefordert oder unterfordert, mehr als 40 % jedoch auch stärker überfordert. Noch stärker fällt das Bild bei den Kita-Koordinator\*innen auseinander: Etwa ein Drittel der Trägerbeauftragten fühlte sich optimal gefordert, über die Hälfte jedoch stärker überfordert (Abbildung 81).

Abbildung 81: Verteilungen Unter-/Überforderung in den befragten Gruppen im Vergleich



Als Gründe für eine Überforderung nannten die **Pfarrer** auf die qualitative Frage im Fragebogen:

- die noch unzureichende Unterstützung in Verwaltungsfragen durch das BO, wenn noch keine Verwaltungslleitung zur Verfügung stand bzw. deren Beschäftigungsumfang als zu gering eingeschätzt wurde
- zeitaufwendige und aufreibende Baumaßnahmen
- zu wenige Gemeindemitglieder mit Interesse an Kirchenentwicklung und der Bereitschaft sich einzubringen
- ein Pastoralteam, das nicht an einem Strang zieht.

Die **Kita-Leitungen** nannten als Gründe für die Überlastung:

- insgesamt zu viel Arbeit in Relation zur verfügbaren Zeit
- Unklarheiten und Intransparenz in Fragen der Verwaltung
- Bauangelegenheiten (Betreuung von Handwerkern usw.)
- schwierige Personalsituation, Personalausfälle
- zu wenig Leitungsfreistellung
- Konfliktsituationen im Team.

Als weitere Belastungsfaktoren wurden genannt: mangelnde Autonomie der Teams in der pädagogischen Arbeit sowie fehlende Verwaltungskräfte. Außerdem vermissten die Leitungskräfte Erleichterungen durch Arbeitshilfen und eine gute IT-Ausstattung.

Etwas anders sah das Muster bei den **Kita-Koordinator\*innen** aus. Sie gaben bei der offenen Frage nach Belastungsgründen im Online-Fragebogen an:

- zu viel Arbeit im Verhältnis zur verfügbaren Zeit
- die „Allzuständigkeit“
- Auseinanderfallen von Verantwortung und Entscheidungskompetenz (Abhängigkeit von Pfarrer und Verwaltungsrat)
- unklare Zuständigkeiten innerhalb der Pfarrei (zwischen Pfarrer, Verwaltungsleitung/Navigator\*in, Verwaltungsrat, Ehrenamtlichen)
- die Position zwischen Pfarrei und BO (zwei Vorgesetzte)
- langwierige und schwierige Klärungsprozesse mit dem Rentamt
- zu wenig Verwaltungsentlastung im Büro
- zeitaufwendige Bau- und Instandhaltungsmaßnahmen.

Mit dem Datenfundus der Breitenbefragungen wurde untersucht, welche Zusammenhänge sich mit dem Merkmal der Arbeitssituation der befragten Kita-Leitungskräfte bzw. Kita-Koordinator\*innen zeigten. Vermutet wurden Einflussfaktoren in:

- den jeweiligen (subjektiv erlebten) Arbeitsbedingungen
- der Unterstützung durch das BO und insbesondere durch das Rentamt
- die Wertschätzung, die den Befragten entgegengebracht wird sowie
- die Führungsstile der jeweilig Vorgesetzten.

Bei den Pfarrern waren diese Faktoren weniger ausführlich erfragt worden, sodass hier keine Korrelationsanalysen vorgenommen werden konnten.

Kita-Leitungskräfte fühlten sich stärker überlastet, wenn sie zu wenig Unterstützung in der Verwaltung erhielten, das Gefühl hatten, insgesamt zu wenig Zeit für die Menge an Arbeit zu haben, wenn sie mit der Arbeitsteilung mit dem bzw. der Kita-Koordinator\*in unzufrieden waren oder übermäßig durch Personalprobleme gefordert waren. Hinsichtlich der Unterstützung durch das BO insgesamt fanden sich keinerlei Zusammenhänge, doch fühlten sich die Leitungskräfte stärker belastet, wenn sie die Zusammenarbeit mit dem Rentamt als weniger freundlich empfanden, sie das Rentamt insbesondere bei dringenden Anliegen nur schwer erreichten und Aufträge nicht zügig erledigt wurden. Auch die mangelnde Wertschätzung durch Ehrenamtliche und eine wenig partizipative Führung durch die Kita-Koordinator\*innen ging mit einem höheren Belastungserleben einher (Tabelle 6).

**Tabelle 6:** Korrelate mit Unter- bzw. Überforderung (signifikante Zusammenhänge, Spearman's Rho,  $p < 0.05$ )

Zusammenhänge mit Unter-/Überforderung		
	Leitungskräfte	Koordinator*innen
Arbeitsbedingungen	Verwaltung, Zeit, Arbeitsteilung, Personal	Arbeitszeit, andere Aufgaben, berufliche Perspektiven
Unterstützung BO	-	-
Rentamt	Freundlichkeit, Erreichbarkeit, Tempo, Dienstleistungshaltung	Dienstleistungshaltung
Wertschätzung	Wertschätzung durch Ehrenamtliche	Stellenwert Kitas, Wertschätzung durch Pfarrer und Ehrenamtliche
Führung	Partizipation	Klarheit Pfarrer

Überforderungsgefühle bei den Kita-Koordinator\*innen waren stärker, wenn sie das Gefühl hatten, zu wenig Zeit für ihre Aufgaben zu haben bzw. zusätzliche Aufgaben erfüllen zu müssen. Auch ging eine negative Einschätzung der beruflichen Perspektiven mit stärkeren Belastungen einher. Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem Rentamt waren Überforderungsgefühle stärker, wenn das Rentamt als wenig unterstützend mit einer gering ausgeprägten Dienstleistungshaltung eingeschätzt wurde. Auch waren die Belastungen höher, wenn die Kita-Koordinator\*innen das Gefühl hatten, dass die Kitas in der Pfarrei einen geringen Stellenwert hatten und sie sich durch Pfarrer und Ehrenamtliche wenig wertgeschätzt fühlten sowie wenig positives Feedback in ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung erhielten. Hinsichtlich des Führungsstils ihres Vorgesetzten in der Pfarrei ging ein Mangel an Klarheit in den Aussagen und Entscheidungen einher mit höheren Belastungswerten.

### 3. Analyse

#### 3.1 Arbeitssituation der Leitungskräfte

Auffällig war das hohe Ausmaß an Überstunden bei allen Kita-Leitungskräften. Die Gründe waren bei Leitungskräften mit und ohne Koordinator\*innen vergleichbar: Neben insgesamt zu viel Arbeit in Relation zur verfügbaren Zeit war der häufigste Grund für Überstunden, dass bei Personalausfällen Vertretungen zu organisieren waren. Häufig sprangen die Leitungskräfte dann selbst ein. Auch Verwaltungsaufgaben und Leitungsaufgaben in Kooperation mit Eltern wurden häufiger als Gründe genannt.

Hier offenbarten sich die strukturellen Mängel im System der Kindertagesbetreuung: Die Stellenschlüssel für das Kita-Personal waren zu eng gefasst, so dass Personalausfälle ohne Vertretungskräfte nur schwer zu bewältigen waren. In etwa der Hälfte der Kitas war zudem mindestens eine Planstelle unbesetzt und die meisten Kitas konnten nicht auf Vertretungskräfte zurückgreifen. Nicht selten sprangen die Leitungskräfte daher selbst ein. Dann aber bestehe die Gefahr, dass Verwaltungsarbeit liegen bliebe und diese bei fehlender Unterstützung durch Verwaltungskräfte nur in weiteren Überstunden erledigt werden könne (vgl. auch Strehmel & Kiani 2018).

Zu diesen in der mangelnden Ausstattung der Kitas begründeten Überstunden kamen Aufgaben, welche die Qualität der Angebote für Kinder und Familien in der Pfarrei sichern sollen und nach Angaben der Leitung nicht immer in der regulären Arbeitszeit geleistet werden könnten: Konzeptionsarbeit, Vernetzung, die Teilnahme an Projekten und Arbeitskreisen sowie die Beratung und Unterstützung anderer Kitas. Als weitere Gründe für Überstunden wurde darüber hinaus ein bunter Strauß an Tätigkeiten genannt, die von der Öffentlichkeitsarbeit über die Betreuung von Pilgergruppen in der Pfarrei bis hin zu Hausmeisterarbeiten und Baubegleitung reichten. Hier fehlten vermutlich andere haupt- und ehrenamtliche Personen in den Pfarreien, die diese Aufgaben übernehmen konnten. Manchmal waren die Kita-Leitungen mit ihren Teams vermutlich die einzigen greifbaren Repräsentant\*innen der Pfarrei und wurden daher als „Mädchen für alles“ angesprochen. Die ohnehin zu knappen Zeitressourcen der Leitungskräfte reichten schon kaum für die Erfüllung der zentralen Aufgaben der Leitung und des Managements der Kindertageseinrichtungen (dazu vgl. auch Strehmel, 2016). Dazu passt, dass bei der Beschreibung der realen Arbeitsbedingungen der Leitungskräfte fast die Hälfte der Befragten angab, nicht genügend Zeit

für Führungsaufgaben zu haben. Auch mangelte es nach den Aussagen der Mehrheit der befragten Leitungskräfte an Unterstützung in der Verwaltungsarbeit. Zugleich wurde ihr hohes Engagement in der Kita-Arbeit durch die leitenden Pfarrer (als ihre Arbeitgeber) zu wenig wertgeschätzt.

Am wichtigsten waren den Leitungskräften – in Übereinstimmung mit anderen Studien (Schreyer et al., 2014; Viernickel et al., 2017) – das Betriebsklima und die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen: anderen Kita-Leitungen und den Koordinator\*innen. Diese bedeutsamen Elemente ihrer Arbeitssituation erlebten sie als weitgehend erfüllt. Die positiven Arbeitsbeziehungen schienen Belastungen durch unzureichende Arbeitsbedingungen zumindest zum Teil zu kompensieren.

Die größten Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit (Wichtigkeit und Realisierung) erlebten die Kita-Leitungen entsprechend den oben dargestellten Ergebnissen bezogen auf die Zeit für Führungsaufgaben und die Unterstützung durch Verwaltungskräfte. Doch auch Erwartungen an das Interesse der Pfarrei an der Arbeit der Kitas oder nach der Wertschätzung durch den Pfarrer wurden bei vielen enttäuscht. Diskrepanzen erlebten sie häufig auch in der Zusammenarbeit mit dem Rentamt und einer verbindlichen Aufgabenverteilung mit den Kita-Koordinator\*innen. Insgesamt erlebten die Kita-Leitungen einerseits strukturelle Mängel durch unzureichende Ressourcen und eine nicht immer reibungslose Zusammenarbeit mit dem Rentamt und den Kita-Koordinator\*innen. Andererseits vermissten sie die Anerkennung durch zentrale Personen in der Pfarrei.

Im Mittel waren sie „eher zufrieden“ mit verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation. Positive Faktoren im Erleben der Arbeitssituation waren somit die hohe Autonomie, die Arbeitsbeziehungen und das Betriebsklima innerhalb des Kita-Bereichs. Negativer wurden die Anerkennung, Wertschätzung und Unterstützung in den Pfarreien eingeschätzt. Das geringe Interesse und die mangelnde Wertschätzung der Kita-Arbeit in den Pfarreien erschwert eine Bindung des Personals an den Arbeitgeber und verschärft damit möglicherweise die ohnehin schwierige Personalsituation in den Kitas.

### 3.2 Arbeitssituation der Kita-Koordinator\*innen

Das Aufgabenfeld der Kita-Koordinator\*innen ist im Konzept beschrieben. Die Pfarrer sind unmittelbare Dienstvorgesetzte und sollen in regelmäßigen (wöchentlichen) Gesprächen mit den Koordinator\*innen die Arbeit der Kitas in der Pfarrei abstimmen. Die fachliche Anbindung (einschließlich der Fachaufsicht) ist durch die Anstellung der Kita-Koordinator\*innen in der Abteilung Kita des BO gewährleistet. Die Referatsleitung Trägerunterstützung hat zugleich die mittelbare Vorgesetztenfunktion inne.

In den Abfragen zur Arbeitszufriedenheit zeigte sich eine Ambivalenz im Erleben der Arbeitssituation. In den qualitativen Abfragen wurden Motivatoren (arbeitsinhaltliche Faktoren, „Zufriedenmacher“) und Hygienefaktoren (Kontextfaktoren, „Unzufriedenmacher“) erfasst, welche die Motivation und Arbeitszufriedenheit als voneinander unabhängige Faktoren beeinflussen können. Gemäß der 2-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit nach Herzberg wird in der Dimension der Motivatoren die Arbeitszufriedenheit gesteigert, wenn die Mitarbeitenden ihre Arbeitsaufgaben als interessant wahrnehmen und das Gefühl haben, selbstständig und verantwortungsvoll arbeiten zu können, Leistungen zu vollbringen und dafür Anerkennung erhalten. Fehlen diese Faktoren, so sind die Mitarbeiter\*innen „nicht zufrieden“ und damit meist weniger motiviert, aber nicht unzufrieden. Arbeitsunzufriedenheit entsteht durch unzureichende Hygienefaktoren: eine intransparente und wenig partizipative Unternehmenspolitik bzw. -organisation, eine als unklar bzw. unfair erlebte Art der Personalführung, konflikthafte Beziehungen zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten sowie mangelhafte äußere Arbeitsbedingungen wie zum Beispiel Gehalt und Arbeitszeit. Wenn die Hygienefaktoren gegeben sind, so sind die Beschäftigten „nicht unzufrieden“, daraus ergibt sich allerdings keine gesteigerte Motivation und Arbeitszufriedenheit (Abbildung 82). Beide Faktorengruppen sind durch Führung, Leitung und Management beeinflussbar.

**Abbildung 82:** Einfluss der Motivatoren und Hygienefaktoren auf die Zufriedenheit, Unzufriedenheit und Nicht-(Un-)Zufriedenheit der Mitarbeitenden (2-Faktoren-Theorie nach Herzberg, eigene Darstellung nach Strehmel, 2020b, S. 179)



Die Kita-Koordinator\*innen nahmen ihre Arbeitssituation hoch ambivalent wahr:

- Positive Aspekte waren die Vielfalt der Tätigkeiten, hohe Autonomie und Flexibilität, die Unterstützung durch die Abteilung Kita sowie die kollegiale Unterstützung und Beratung der Koordinator\*innen untereinander (zum Teil in Regionalgruppen). Die Koordinator\*innen erlebten gelingende Prozesse und eine Professionalisierung der Kitas wie auch ihrer eigenen Arbeit.
- Negative Aspekte waren die zum Teil unklaren, ineffizienten Strukturen in BO und Pfarrei, der Mangel an Ressourcen und Zeit, zu wenig erlebte Synergien und die als unzureichend erlebte Professionalität in Pfarrei, BO bzw. Kirche. Ein weiterer Kritikpunkt war die unzureichende Einarbeitung angesichts der vielfältigen und komplexen Aufgaben, die im Alltag zu bewältigen waren.

Der Mangel an Zeit schlug sich in einem hohen Ausmaß an Überstunden nieder, der bei den einzelnen Kita-Koordinator\*innen sehr unterschiedlich begründet war: durch hohen Aufwand in der Personalbeschaffung unter erschwerten Bedingungen (Fachkräftemangel, Grundordnung), durch die Einarbeitung und Unterstützung von Kita-Leitungen, durch große Unterschiede in der Professionalität der Kita-Leitungen, Konflikte in den Kita-Teams oder mit Eltern, viele Personalgespräche bei einer hohen Zahl an Teilzeitkräften und fehlende Entlastung durch Verwaltungskräfte. Weitere Herausforderungen lagen in der Kooperation mit Verwaltungsräten und dem Rentamt, langen Fahrzeiten zwischen den Kitas im ländlichen Bereich, zusätzlichen Baumaßnahmen, Zusatzaufgaben in der Pfarrei usw.

Die unmittelbare Vorgesetztenfunktion des Pfarrers wurde sehr unterschiedlich beschrieben. So gab es große Unterschiede zwischen den Pfarrern in der Ausübung der unmittelbaren Vorgesetztenrolle, die sich nicht nur in der Häufigkeit und Intensität der Gespräche zeigte. Eine große Bandbreite zeigte sich auch in der Beschreibung der Unterstützung, wahrgenommenen Wertschätzung und Integration der Kindertageseinrichtungen sowie in der eigenen Rolle als Kita-Koordinator\*in in den Pfarreien. Nicht immer lag der Arbeitsplatz der Kita-Koordinator\*innen in räumlicher Nähe zur Pfarreiverwaltung und auch die Beteiligung an Dienstbesprechungen innerhalb der Pfarrei, die Integration in einen Kolleg\*innenkreis und das Geschehen in der Pfarrei wurden sehr unterschiedlich gehandhabt.

Motivatoren waren demnach die Sinnhaftigkeit der Aufgaben, Autonomie und Verantwortung wie auch die Kooperationen innerhalb des Arbeitsbereichs mit Kita-Leitungen, im Kreis der Kolleginnen und Kollegen und in der Kooperation mit der Abteilung Kita im BO. Auch die Vielfalt und Flexibilität sowie die Arbeit für Kinder trugen zur Zufriedenheit der Koordinator\*innen bei. Unzufrieden machten die manchmal schwierige Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat, die Bürokratie, der Mangel an Entscheidungsfreiheit, unklare Strukturen und Zeitnot sowie insbesondere der als sehr schwierig empfundene Arbeitsbereich des Personalmanagements.

Damit waren zugleich Faktoren benannt, welche die als hoch ambivalent erlebte Arbeitssituation der Kita-Koordinator\*innen verbessern können. Diese liegen vor allem in der Klärung von Strukturen und im Aufbau zufriedenstellender Arbeitsbeziehungen mit verbindlichen Absprachen über die Arbeitsteilung.

Insgesamt zeigten sich große Unterschiede in der subjektiven Einschätzung der Arbeitssituation (Überlastung), bei vielen Kita-Koordinator\*innen zeichneten sich Überforderungssituationen ab. Die Zusammenhangsanalysen wiesen auf Bedingungsfaktoren, die zum einen auf das Arbeitsvolumen zurückgehen, zum anderen auf fehlende soziale Unterstützung im Arbeitskontext durch das Interesse und die Wertschätzung der Arbeit der Koordinator\*innen durch Pfarrer und Ehrenamtliche bzw. eine verlässliche Dienstleistungshaltung des Rentamtes.

Die Befunde zu Unter- oder Überforderung sind für alle drei Gruppen alarmierend und verweisen auf dringende Handlungsbedarfe im Hinblick auf:

- die Personalbemessung und das Stellenprofil der Kita-Koordinator\*innen
- strukturelle Klarheit und Verbindlichkeit in den Rollen und der Arbeitsteilung in der Kooperation mit Akteurinnen und Akteuren innerhalb der Pfarrei und im BO
- eine wertschätzende Führungskultur in den Pfarreien.

### **Kooperationen**

Für die Zusammenarbeit zwischen Koordinator\*innen und dem leitenden Pfarrer waren im Konzept wöchentliche Dienstbesprechungen vorgesehen, doch fanden diese nicht überall statt. Häufiger konnten wichtige Anliegen in Tür- und Angelgesprächen oder Gesprächen auf Anfrage geklärt werden. Die Kita-Koordinator\*innen waren mit solchen Regelungen insbesondere dann zufrieden, wenn dringende Fragen auf kurzem Weg geklärt werden konnten.

Bei Abwesenheit der Kita-Koordinator\*innen übernahm der Pfarrer als Dienstvorgesetzter formal die Vertretung, war jedoch häufig wenig eingearbeitet und daher weder auskunftsfähig noch in der Lage, Entscheidungen über Belange der Kindertageseinrichtungen begründet zu treffen. Entsprechend fanden sich vielfältige, uneinheitliche Maßnahmen zur Abwesenheitsvertretung, manchmal fehlten diese völlig.

Im Hinblick auf die Kooperation mit dem Pastoralteam wurde zwar mehrheitlich angegeben, dass eine Person zur Verfügung stehe, doch seien häufig keine verbindlichen Formen der Zusammenarbeit entwickelt worden. Entsprechend unterschiedlich zeigten sich die Muster in der Planung und Gestaltung religionspädagogischer Angebote (z. B. Kooperation mit religionspädagogisch qualifizierten Fachkräften, Jahreskonzepte usw.).

In der Kooperation mit dem Verwaltungsrat waren sämtliche Rechtsgeschäfte abzustimmen – so beispielsweise auch die Konzeptionen der Kitas. Die Kita-Koordinator\*innen berichteten teilweise über eine interessierte Kenntnisnahme der Kita-Arbeit innerhalb der Gremien, aber kaum Beteiligung.

Innerhalb des Kita-Bereichs ging es in den regelmäßigen Dienstgesprächen mit den Kita-Leitungskräften um Information, Austausch und Diskussion von Belangen der Kitas. Darüber hinaus förderten die Kita-Koordinator\*innen die Vernetzung der Kita-Leitungen zur gegenseitigen fachlichen Unterstützung und Beratung. Diese Zusammenarbeit wurde von den Kita-Leitungen einhellig begrüßt.

Auch für die Zusammenarbeit mit Navigator\*innen bzw. Verwaltungsleitungen fanden sich sehr heterogene Modelle je nach Vorhandensein von Verwaltungsleitungen, Verwaltungskräften und vereinbarten bzw. gewachsenen Rollen der Navigator\*innen, die sich nicht überall für Kita-Belange zuständig fühlten.

Für die ehrenamtlichen Kita-Beauftragten waren ursprüngliche Aufgaben und Funktionen durch das Aufgabenprofil der Kita-Koordinator\*innen mit Personal- und Budgetverantwortung aufgehoben. Viele hatten damit ihre Tätigkeit beendet, andere waren mit den Kita-Koordinator\*innen im Gespräch, doch waren Inhalte, Rollen und Zuständigkeiten ungeklärt.

Die Befunde zeigen in der Zusammenarbeit innerhalb der Kita-Träger (zwischen Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräften) eine stärkere Klarheit und Verbindlichkeit als in der Kooperation mit anderen Kooperationspartner\*innen in der Pfarrei. Die Kommunikation mit dem Pfarrer, die Aufgabenteilung mit Verwaltungsleitung bzw. Navigator\*innen, die Rollen gegenüber dem Verwaltungsrat wie auch – so vorhanden – den ehrenamtlichen

Kita-Beauftragten wurden sehr unterschiedlich gehandhabt. Die Kooperationen sind zwar im Konzept des Koordinatoren-Modells geregelt, lassen aber zum Teil große Spielräume offen oder werden nicht in der angedachten Weise umgesetzt.

## 4. Empfehlungen

### 4.1 Leitungskräfte

1. Ein Schwerpunkt der Kita-Träger sollte in der Beschaffung und Bindung des Kita-Personals liegen. Die Beschaffung von Personal wird durch ein Projekt zum Personalmarketing im BO unterstützt. Die Personalbindung sollte durch eine wertschätzende Aufnahme und Begleitung des Kita-Personals nicht nur durch die Kita-Koordinator\*innen, sondern auch durch andere Personen beim Träger gefördert werden.
2. Die Kita-Leitungen sind durch Verwaltungskräfte zu unterstützen – vor Ort oder angesiedelt beim Träger. Stellenprofile und Ausstattung können sich an wissenschaftlich ermittelten Standards (Strehmel, 2016) bzw. Erfahrungswerten in den Pfarreien orientieren, sollten aber Spielräume für die heterogenen Bedingungen vor Ort erlauben. Die Finanzierungsbedingungen sind durch Mittel aus dem Gute-Kita-Gesetz erleichtert. Aufgaben und Personalbemessung sollten – nach Klärung der finanziellen Rahmenbedingungen – durch Träger (Kita-Koordinator\*innen) und Kita-Leitungen partizipativ ermittelt werden. Insbesondere da, wo Mittel durch unbesetzte Stellen für pädagogische Fachkräfte frei sind, sollte versucht werden, dieses Geld für Unterstützungskräfte in den Kitas umzuwidmen.
3. Alle Kitas sollten Zugriff auf Vertretungskräfte zur Bewältigung von Personalausfällen haben. Bei den Trägern (oder trägerübergreifend) sollte dazu ein Vertretungspool aufgebaut werden. Dafür rekrutiert werden könnten u. a. Personen in der pädagogischen Ausbildung (Fachschüler\*innen, Studierende), Berufsanfänger\*innen oder Wiedereinsteiger\*innen mit dem Wunsch, vielfältige Erfahrungen zu sammeln, oder pädagogisch qualifizierte im Ruhestand. Bei den Vertretungskräften ist auf eine sorgfältige Personalführung und -pflege (Strehmel, 2020b) zu achten.
4. Die Leitungskräfte sollten von Aufgaben in der Pfarrei, die außerhalb ihrer Leitungstätigkeit liegen, entlastet werden. Für Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit und Baubegleitung könnten ggf. Ehrenamtliche gewonnen werden. Vernetzungsarbeit mit den Ortsausschüssen erscheint indessen als notwendiges Element in der Sozialraumorientierung der Kitas.
5. Neben der Entlastung und Schärfung des Aufgabenprofils der Kita-Leitungen sollten Pfarrer, Pastoralteams und Ehrenamtliche die Kita-Arbeit aufmerksam und interessiert begleiten, würdigen und wertschätzen. Die Kitas können als Potenzial für die Kirchenentwicklung wahrgenommen werden, denn sie sind Anlaufpunkte für junge Familien. Eine größere Aufmerksamkeit kann beispielsweise strukturell verankert werden durch Öffentlichkeitsarbeit über die Kita-Arbeit in den Medien der Pfarrei, die auch ehrenamtlich geleistet werden kann. Weitere Maßnahmen wären regelmäßige Kontakte mit dem Pastoralteam und eine wertschätzende Einbindung der Kitas bei Veranstaltungen in der Pfarrei.

Auf fachpolitischer Ebene wird es weiterhin wichtig sein, die hohe Bedeutung der Kindertagesbetreuung in Kommune, Kreis und Land zu betonen und bessere Rahmenbedingungen für die Kindertageseinrichtungen zu erwirken.

## 4.2 Kita-Koordinator\*innen

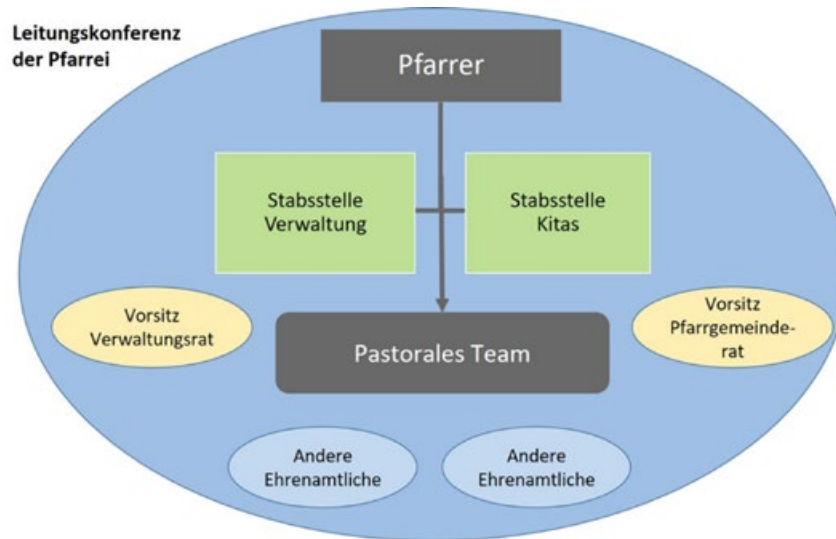
Folgende Empfehlungen ergeben sich aus den Befunden der empirischen Untersuchungen:

1. Vordringlich erscheint der Abbau der Überstunden im Aufgabenbereich der Koordinator\*innen. Dazu sollten zunächst Entlastungsoptionen geprüft werden: Insbesondere brauchen die Kita-Koordinator\*innen Unterstützung durch Verwaltungskräfte, Hilfestellungen bei der Personalakquise und eine Abgrenzung von Aufgaben im Zusammenhang mit Baumaßnahmen, die über die Instandhaltung der Gebäude hinausgehen. Darüber hinaus sollte das Stellenprofil gegenüber den Kita-Leitungskräften abgegrenzt und präzisiert werden. Im zweiten Schritt sollte die Personalbemessung überprüft und ggf. neu gefasst werden: Berücksichtigt werden sollten neben den Kernaufgaben der strategischen Planung, der Gestaltung und Kontrolle des Budgets und des Personalmanagements die Anzahl der Einrichtungen, der Mitarbeitenden, der Kommunen und die Entfernung zwischen den Kitas.
2. Weitere Maßnahmen wären die Überprüfung des Besprechungswesens und ggf. eine verstärkte Nutzung von Digitalisierungsoptionen.
3. Die Vorgesetztenrolle des Pfarrers und die damit verbundenen Aufgaben sollten überprüft und präzisiert werden.
4. Die (selektive) Beteiligung der Kita-Koordinator\*innen an Dienstbesprechungen und am Diskurs in der Pfarrei sowie die soziale Integration in einen Kolleg\*innenkreis vor Ort sollten – sofern nur unzureichend vorhanden – gefördert werden. Die Kindertageseinrichtungen könnten einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung und Profilierung der Pfarrei leisten. Synergien entstehen jedoch nur durch eine entsprechende Beteiligung der Kita-Koordinator\*innen und ggf. Kita-Leitungen.
5. Einarbeitung und Personalentwicklung der Kita-Koordinator\*innen sollten entlang der vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen überprüft, ausdifferenziert und individualisiert werden.

## 4.3 Empfehlungen: Kooperationen innerhalb der Pfarrei

1. Die Richtlinien mit der Definition der Aufgabenbereiche und der Umsetzung u. a. in regelmäßigen Gesprächen zwischen Pfarrern und Kita-Koordinator\*innen bedürfen der Überarbeitung. Es stellt sich die Frage, inwieweit regelmäßige Gespräche zu einer Profilierung der Kitas in den und für die Pfarreien beitragen können.
2. Die Abwesenheitsvertretung der Kita-Koordinator\*innen sollte je nach den Gegebenheiten vor Ort verbindlich geregelt und kommuniziert werden.
3. Für die Kooperation mit den Pastoralteams sollten ebenfalls verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, die es ermöglichen, auch bei reduzierten Personalkapazitäten im Pastoralteam eine gute religionspädagogische Arbeit zu leisten.
4. Für die Kooperation zwischen Kita-Koordinator\*innen und der Pfarrei bzw. der Pfarrei-Verwaltung sollten Teamlösungen angestrebt werden, in denen Verwaltungsleitungen und Kita-Koordinator\*innen auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Hierfür gibt es bewährte Modelle in einzelnen Pfarreien. Ggf. kann ein Leitungsteam, das auch die Vorsitzenden der ehrenamtlichen Gremien mit einbezieht, für Synergieeffekte sorgen und zur Profilierung der Pfarreien beitragen. Die folgende Abbildung 83 skizziert ein mögliches Modell:



**Abbildung 83:** Beispiel: Kooperation in einer Leitungskonferenz der Pfarrei

5. Die Aufgaben und Zuständigkeiten der Verwaltungsräte für die Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien sollten geprüft und präzisiert werden.
6. Aufgaben und Rollen der Ehrenamtlichen mit Interesse an der Arbeit mit Kindern, Familien oder den Kitas sollten neu definiert werden. Für die früheren ehrenamtlichen Kita-Beauftragten fallen mit Einführung der Kita-Koordinator\*innen zentrale Aufgabenbereiche weg. Insbesondere liegt die Personal- und Budgetverantwortung bei den Koordinator\*innen. Die Neudefinition möglicher Aufgaben Ehrenamtlicher zur Gestaltung guter Bedingungen für Kinder und Familien in der Pfarrei sollte im Kontext der Gesamtkonzeption der Pfarrei stattfinden.
7. Auch wäre zu prüfen, in welcher Weise die „Schätze“ aus der weithin anerkannten pädagogischen Arbeit der Kitas für die Pfarreien gehoben und für die Öffentlichkeitsarbeit der Pfarreien genutzt werden könnten (z. B. in einer eigenen Rubrik in den Medien der Pfarrei).

## IV. Führung im Kita-Koordinatoren-Modell

### 1. Theoretische Überlegungen

Innerhalb des Kita-Koordinatoren-Modells spielt die Personalführung eine wichtige Rolle. Die Kernaufgabe von Kindertageseinrichtungen ist die Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern. Im „Kaskadenmodell“ (Abbildung 46, Seite 63) wurde bereits dargestellt, inwieweit die pädagogische Qualität beeinflusst ist durch kompetente Leitungen, Träger und andere Akteurinnen und Akteure im System.

Im Kita-Koordinatoren-Modell ist die Führung des pädagogischen Personals Aufgabe der Leitungskräfte. Dienstvorgesetzte der Leitungskräfte sind die Kita-Koordinator\*innen. Die jeweiligen leitenden Pfarrer sind unmittelbare Vorgesetzte der Kita-Koordinator\*innen, die Referatsleitung Trägerunterstützung in der Abteilung Kita im BO übt die mittelbare Dienstaufsicht sowie die Fachaufsicht aus. Somit stellt sich die Frage nach den Führungsstilen der Personalverantwortlichen im Kita-Koordinatoren-Modell: Der Führungsstil der Koordinator\*innen gegenüber den Leitungskräften sowie die Führungsstile der Pfarrer und der Abteilung Kita im BO gegenüber den Koordinator\*innen. Im Folgenden werden Führungsstile skizziert und anschließend die Operationalisierung in den Fragebögen für Leitungskräfte, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrer abgeleitet.

#### Wie lässt sich Führung theoretisch definieren und empirisch fassen?

In ihrem Konzept der „ethikorientierten“ bzw. „professionellen“ Führung gehen Frey und Schmalzried (2013) von der Annahme aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wert legen auf Möglichkeiten, sich am Arbeitsplatz individuell zu entfalten und persönlich weiterzuentwickeln. Zentrale Führungsaufgaben sind nach ihrem Ansatz Zielvorgaben, Zielvereinbarungen und die Bewertung der Zielerreichung. Dabei liege die Herausforderung darin, die **„Sehnsüchte“ der Mitarbeitenden** zu erkennen und auf sie einzugehen, sodass diese wiederum die Sehnsüchte anderer Zielgruppen **verstehen und entsprechend handeln**. Kommunikation und Partizipation werden als Voraussetzung dafür gesehen, Mitarbeitende auf die Ziele der Organisation hin zu orientieren, sie zu motivieren, ihnen die Identifikation mit ihrer Aufgabe und mit der Organisation zu ermöglichen sowie Vertrauen aufzubauen.

Als Kriterien einer professionellen Führung nennen sie auf empirischer Basis: die Sinn- und Visionsvermittlung, die Passung und Eignung der Funktionsinhaber für ihre jeweilige Stelle, Transparenz durch Information und Kommunikation, die Gestaltung der Arbeit nach Prinzipien der Autonomie, Partizipation und Fairness sowie konstruktive Rückmeldung und positive Wertschätzung für die Mitarbeitenden. Empfohlen wird eine situative Führung (differenziert nach Aufgaben und Erfahrungen der Mitarbeitenden) und vorbildhaftes Handeln (ebd.).

Die Erkenntnisse der Führungsforschung sind gebündelt in verschiedenen Führungsstilen, von denen derzeit – neben der ethischen Führung – der transformationale Führungsstil als besonders erfolgversprechend diskutiert wird (Felfe, 2014). Ähnliche Merkmale weisen auch der dienende und der authentische Führungsstil auf. Diese Führungsstile dürften auch für den kirchlichen Kontext geeignet sein.

- Der transformationale Führungsstil ist gekennzeichnet durch „inspirierende Motivation“, welche durch attraktive Visionen getragen wird. Dies soll einhergehen mit intellektueller Stimulierung durch fordernde, aber nicht überfordernde Zielsetzungen und der Unterstützung von Problemlösungsprozessen sowie von einem vorbildhaften Verhalten der Führungskraft, individueller Wertschätzung und Förderung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen sein.
- Das Konzept der dienenden Führung (Servant Leadership) ist durch ähnliche Merkmale gekennzeichnet wie der transformationale Führungsstil, wird jedoch akzentuiert durch eine altruistische Haltung. Die Führungskraft versteht sich als „primus inter pares“ und setzt Führung im Sinne einer Dienstleistung für Mitarbeitende und Teams um. Es ist ihr Anspruch, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Verantwortlichkeit und Autonomie zu fördern, indem sie diesen Verantwortung überträgt (Empowerment), Rechenschaft über das eigene Verhalten ablegt, einerseits Bescheidenheit und Demut zeigt und andererseits mit Mut und Courage für ihre Überzeugungen eintritt. Empirische Studien zu diesem Führungsstil zeigen einerseits positive Effekte

hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und einem durch Fairness gekennzeichneten Organisationsklima sowie eine Dienstleistungsorientierung in der Organisation, die sich auch in der Haltung der Mitarbeitenden widerspiegelt. Andererseits wurde ein erhöhtes Stresspotenzial der Führungskräfte beobachtet (Pircher, Verdorfer & Peus, 2014).

- Kernelemente eines authentischen Führungsstils sind Integrität, Verantwortungsbewusstsein und die persönliche Vorbildfunktion der Führungskraft. Auf der Verhaltensebene zeigt sich dies durch einen hohen Grad an Selbsterkenntnis und der Reflexion eigener Werte und deren Bedeutung für das Handeln. Hinzu kommen eine offene und ehrliche Kommunikation der eigenen Ansichten und Absichten, unvoreingekommene Berücksichtigung aller relevanten Aspekte bei Entscheidungen sowie die glaubwürdige Übereinstimmung von Worten und Taten (Peus, Wesche & Braun, 2014).

Die unterschiedlichen Führungsstile beschreiben Verhaltensweisen von Führungskräften, die sich empirisch im Hinblick auf erwünschte Resultate in den Leistungen wie auch in der Zufriedenheit der Geführten als wirksam erwiesen haben. Sie setzen verschiedene Akzente – mal auf die Vision und Inspiration durch Führungskräfte, mal auf die Unterstützung und Partizipation der Geführten. Für die Operationalisierung des Führungsverhaltens wurden Aussagen aus verschiedenen Instrumenten an die Führungskonstellationen in dieser Studie angepasst und weitgehend vergleichbar für die drei erwähnten Führungsbeziehungen operationalisiert.

## 2. Operationalisierung des Führungsverhaltens

Untersucht wurden Führungsbeziehungen:

- der Koordinator\*innen als Vorgesetzte der Leitungskräfte
- der Pfarrer als unmittelbare Dienstvorgesetzte der Kita-Koordinator\*innen und
- der Personalverantwortlichen in der Abteilung Kita als mittelbare Vorgesetzte der Kita-Koordinator\*innen.

Zur Erfassung des Führungsverhaltens wurden aus gängigen Führungsskalen (im Überblick: Felfe, 2014) sowie aus Studien zur Arbeitssituation in der Kindertagesbetreuung (Schreyer et al., 2014) Aussagen (Items) ausgewählt und an die Zielgruppen der Breitenbefragungen angepasst.

Insgesamt wurden 25 bis 29 Aussagen (je nach befragter Gruppe) zum Führungsverhalten formuliert, die nach wissenschaftlichen Befunden mit hoher Wahrscheinlichkeit positive Wirkungen bei den Mitarbeitenden nach sich ziehen können. Die Befragten wurden gebeten anzugeben, inwieweit die Aussagen in ihrer subjektiven Einschätzung jeweils zutreffen. Die Einschätzungen wurden auf jeweils vierstufigen Skalen erfasst (1 = trifft voll und ganz zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu).

Zusammenfassende Führungsstile wurden – parallel für alle Führungsverhältnisse – mit ausgewählten Items gemessen (operationalisiert). Folgende Führungsdimensionen wurden in dieser Weise erfasst:

- Visionen aufzeigen (VIS)
- Vorbild sein (VORB)
- „geistige Anregung“, Inspiration (INSP)
- Entscheidungsfreude (ENTS)
- Unterstützung (UST)
- Partizipation (PAR).

Zu jeder Dimension wurden mehrere Aussagen (Items) über die jeweiligen Verhaltensweisen der Vorgesetzten gleichlautend abgefragt, parallel für alle Führungsverhältnisse wurden Summenwerte gebildet und die Skalen mit entsprechenden Itemanalysen (Cronbachs Alpha) auf ihre Genauigkeit (Reliabilität) hin überprüft. Schließlich wurden vergleichbare Werte aus den Itemkombinationen mit der größten Genauigkeit über alle Gruppen gebildet. Alle so konstruierten Skalen erwiesen sich als ausreichend reliabel (Cronbachs Alpha zwischen .80 und .95).

Die zusammenfassenden Werte zur Erfassung der Führungsstile enthielten die folgenden Aussagen (Tabelle 7):

**Tabelle 7:** Aussagen über das Führungsverhalten in verschiedenen Dimensionen des Führungsstils

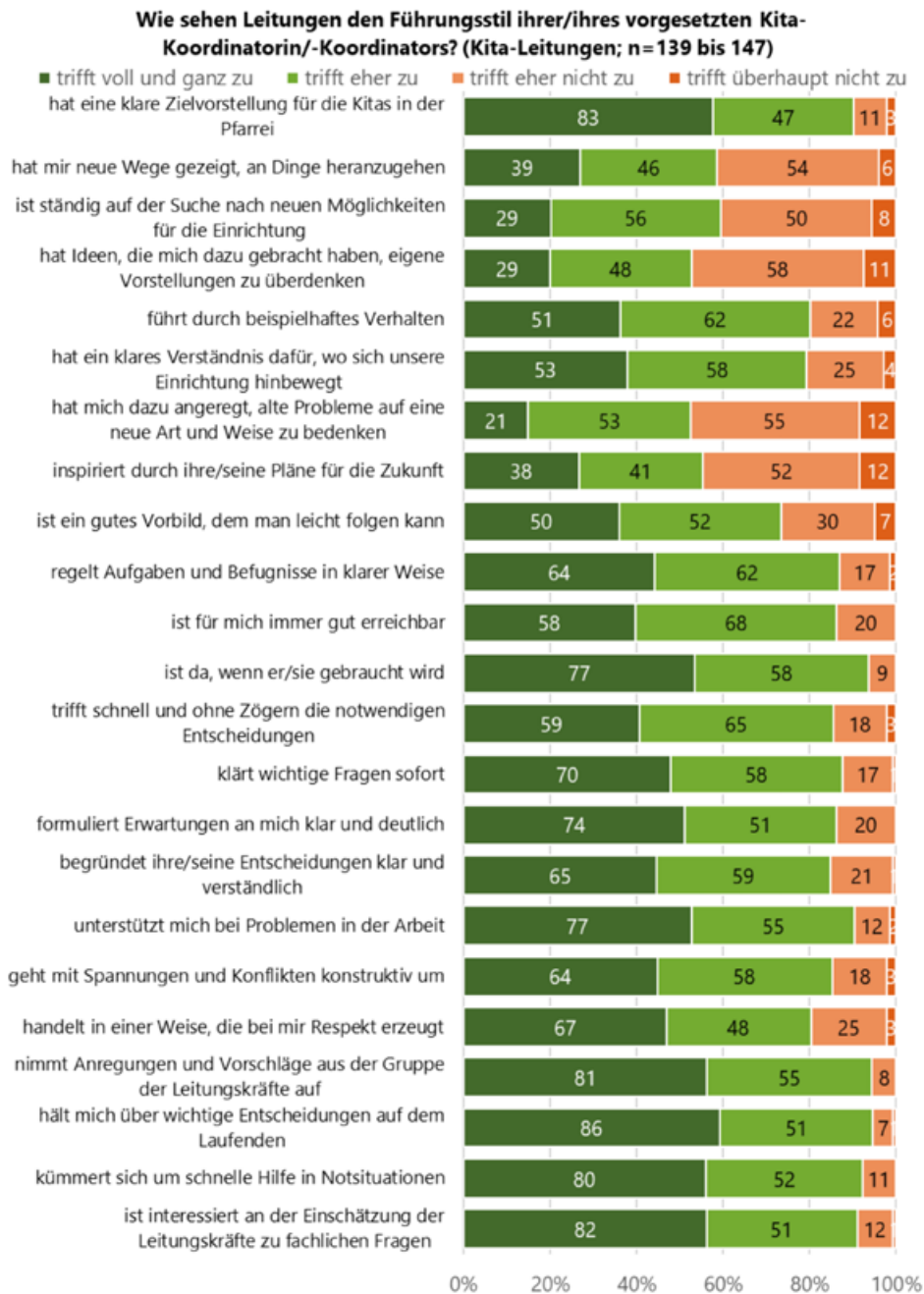
Dimension	Aussagen über das Führungsverhalten (Items)
Visionen aufzeigen (VIS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hat eine klare (Ziel-)Vorstellung für die Kitas in der Pfarrei</li> <li>• inspiriert durch ihre/seine Pläne für die Zukunft</li> </ul>
Vorbild sein (VORB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• führt durch beispielhaftes Verhalten</li> <li>• ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann</li> <li>• handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt</li> </ul>
Geistige Anregung, Inspiration (INSP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen</li> <li>• hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, eigene Vorstellungen zu überdenken</li> <li>• hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken</li> </ul>
Entscheidungsfreude (ENTS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regelt Aufgaben und Befugnisse in klarer Weise</li> <li>• trifft schnell und ohne zu zögern die notwendigen Entscheidungen</li> <li>• klärt wichtige Fragen sofort</li> <li>• begründet ihre/seine Entscheidungen klar und verständlich</li> </ul>
Unterstützung (UST)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist für mich immer gut erreichbar</li> <li>• ist da, wenn er/sie gebraucht wird</li> <li>• unterstützt mich bei Problemen in der Arbeit</li> <li>• kümmert sich um schnelle Hilfe in Notsituationen</li> <li>• formuliert Erwartungen an mich klar und deutlich</li> <li>• geht mit Spannungen und Konflikten konstruktiv um</li> </ul>
Partizipation (PAR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nimmt Anregungen und Vorschläge aus der Gruppe der Leitungskräfte auf</li> <li>• hält mich über wichtige Entscheidungen auf dem Laufenden</li> <li>• ist interessiert an der Einschätzung der Leitungskräfte/Koordinator*innen zu fachlichen Fragen</li> </ul>

### 3. Ergebnisse

Abbildung 84, Abbildung 85 und Abbildung 86 zeigen die Verteilung der Antworten auf die Aussagen zum Führungsverhalten der jeweilig Vorgesetzten in den drei untersuchten Führungsbeziehungen zwischen Leitungskräften und Koordinator\*innen sowie zwischen Koordinator\*innen und den Vorgesetzten in der Abteilung Kita beziehungsweise den Pfarrern. Zustimmende Antworten, die eine starke Ausprägung des jeweiligen Führungsverhaltens signalisieren („trifft voll und ganz zu“ oder „trifft eher zu“) sind in Grüntönen gekennzeichnet, weniger zustimmende Einschätzungen in Rottönen („trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“).

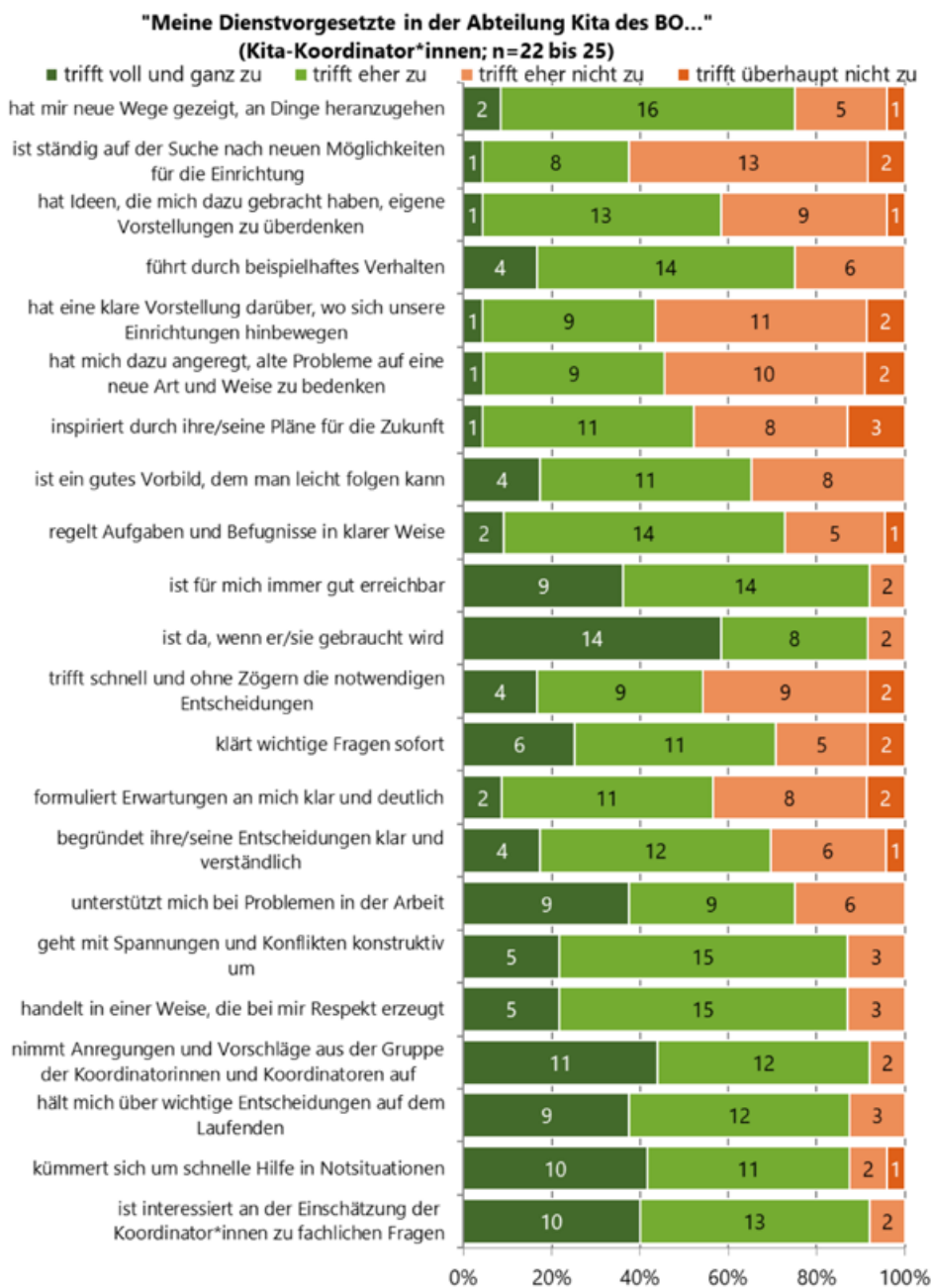
Die Kita-Leitungskräfte schätzten den Führungsstil ihrer Kita-Koordinator\*innen weit überwiegend positiv ein (Abbildung 84). Mehr als 90 % der Leitungskräfte gaben an, dass sie sich gut informiert und unterstützt fühlten. Viele erlebten die Koordinator\*innen als Personen, die interessiert waren an ihren fachlichen Einschätzungen, die Anregungen aus der Gruppe der Leitungskräfte aufnahmen und klare Zielvorstellungen für die Kitas in der Pfarrei vermittelten. Weniger Zustimmung fanden Aussagen über ein anregendes und inspirierendes Führungsverhalten. Nur etwa die Hälfte der Leitungskräfte stimmte Aussagen zu wie: „hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, eigene Vorstellungen zu überdenken“.

Abbildung 84: Führungsverhalten der Koordinator\*innen aus der Perspektive der Kita-Leitungskräfte



Ein ähnliches Muster wie bei den Führungskräften fand sich bei der Einschätzung der Kita-Koordinator\*innen zum Führungsstil ihrer mittelbaren Vorgesetzten in der Abteilung Kita (Abbildung 85). Hier muss eine gewisse Unschärfe in Kauf genommen werden, da die Stelle der mittelbaren Vorgesetzten (Referatsleitung Trägerunterstützung) gerade neu besetzt war und unklar blieb, inwieweit die frühere Referatsleitung bzw. die Vertretungen in der Zeit der Vakanz mitgedacht wurden. Es zeigte sich ein überwiegend positives Bild. Die Führungskräfte wurden als Personen wahrgenommen, die an der Einschätzung der Koordinator\*innen interessiert waren und sie an Überlegungen zur Weiterentwicklung des Modells beteiligten. Auch fühlten sich die Koordinator\*innen in ihrer Arbeit meistens verlässlich unterstützt. Die Klarheit der Begründungen bei Entscheidungen und die deutliche Formulierung von Erwartungen wurden von mehr als einem Drittel der befragten Kita-Koordinator\*innen als weniger zutreffend eingeschätzt. Auch fielen Aussagen zu einem inspirierenden Führungsverhalten kritischer aus.

**Abbildung 85:** Führungsverhalten der Personalverantwortlichen in der Abteilung Kita aus der Perspektive der Kita-Koordinator\*innen



Sehr viel unterschiedlicher beurteilten die Kita-Koordinator\*innen das Führungsverhalten der Pfarrer als ihre unmittelbaren Dienstvorgesetzten (Abbildung 86). Etwa zwei Drittel erlebten das Führungsverhalten der ihnen vorgesetzten Pfarrer in einer Weise, die bei ihnen Respekt erzeugte, ebenso viele nahmen eine unterstützende Haltung wahr (z. B. „ist da, wenn er gebraucht wird“ oder „kümmert sich um schnelle Hilfe in Notsituationen“). Andere Aussagen, die eine klare Führung bzw. Inspiration durch die Führungskraft zum Ausdruck bringen, wurden von der Mehrheit der Kita-Koordinator\*innen als „(eher) nicht zutreffend“ eingestuft (z. B. „regelt Aufgaben und Befugnisse in klarer Weise“ oder „inspiriert durch seine Pläne für die Zukunft“).

**Abbildung 86:** Führungsverhalten der Pfarrer aus der Perspektive der Kita-Koordinator\*innen

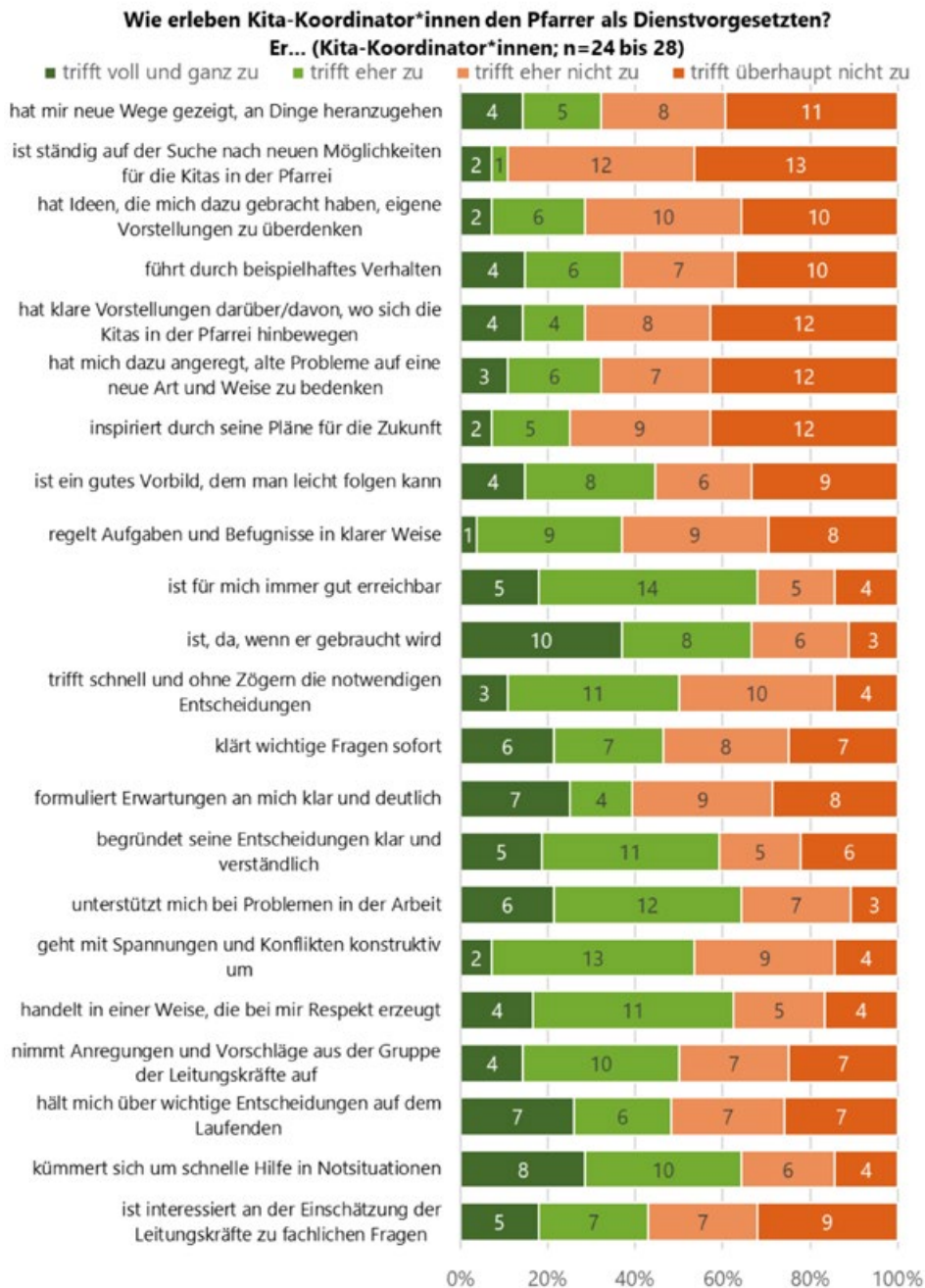
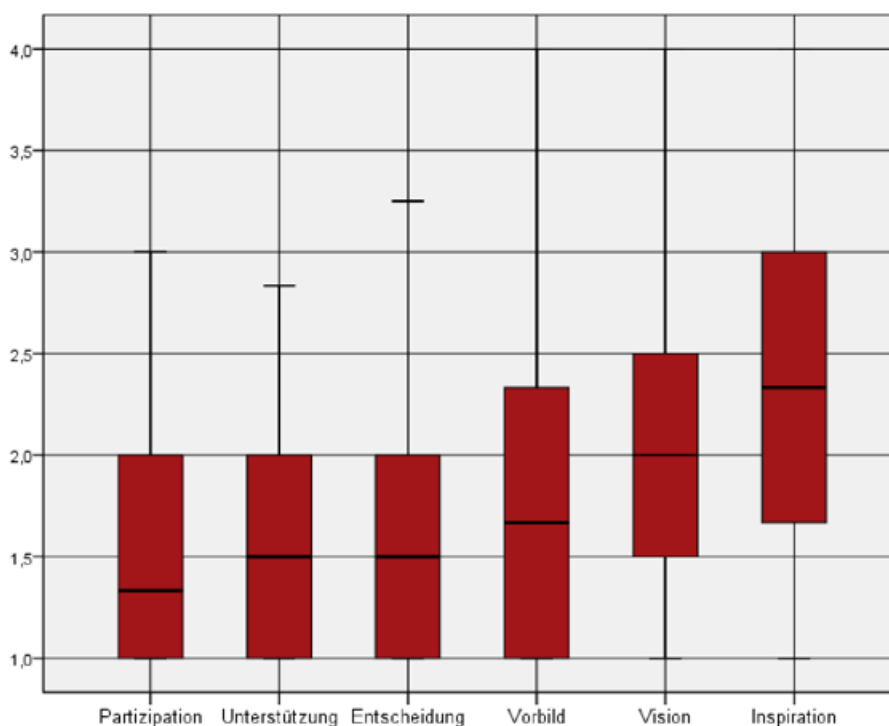


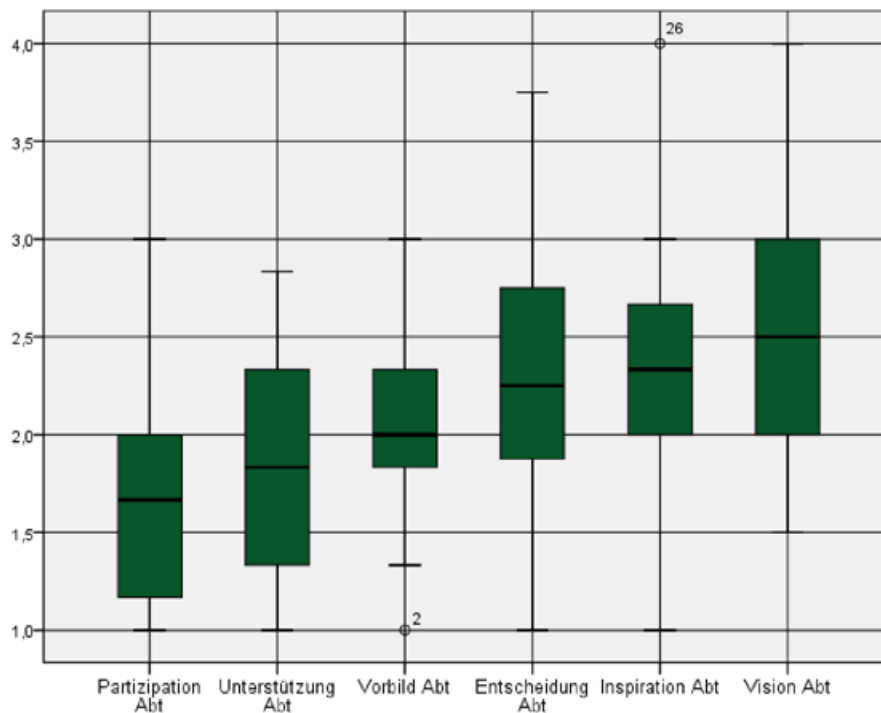
Abbildung 87, Abbildung 88 und Abbildung 89 bündeln die Befunde für die ausgewählten Führungsdimensionen. Auch hier zeigte sich, dass die Kita-Leitungen das Führungsverhalten der Kita-Koordinator\*innen hinsichtlich der Partizipation, Unterstützung und Entscheidungsfreude sowie der Vorbildfunktion als sehr positiv bewerteten (Abbildung 87). Bei allen Führungsdimensionen lagen die Mittelwerte im positiven Bereich bei mindestens „eher zustimmend“. Für die erlebte Partizipation lagen die Mittelwerte am nächsten an der Bewertung „trifft voll und ganz zu“. Etwas weniger ausgeprägt schätzten die Leitungskräfte visionäre oder inspirierende Verhaltensweisen ihrer Führungskräfte ein. Die Bandbreite (Streuung) der Antworten ist in den Dimensionen „Vorbild“ und „Inspiration“ am größten, d. h. hier erlebten die Leitungskräfte ihre jeweiligen Kita-Koordinator\*innen unterschiedlicher als in den anderen Dimensionen, wobei es bei der wahrgenommenen Beteiligung, Unterstützung und Entscheidungsfreude einzelne „Ausreißer“ gab, also einzelne Leitungskräfte das Führungsverhalten der Kita-Koordinator\*innen in diesen Dimensionen als deutlich weniger ausgeprägt erlebten als die Mehrheit ihrer Kolleg\*innen.

**Abbildung 87:** Führungsstile der Kita-Koordinator\*innen aus der Perspektive der Leitungskräfte

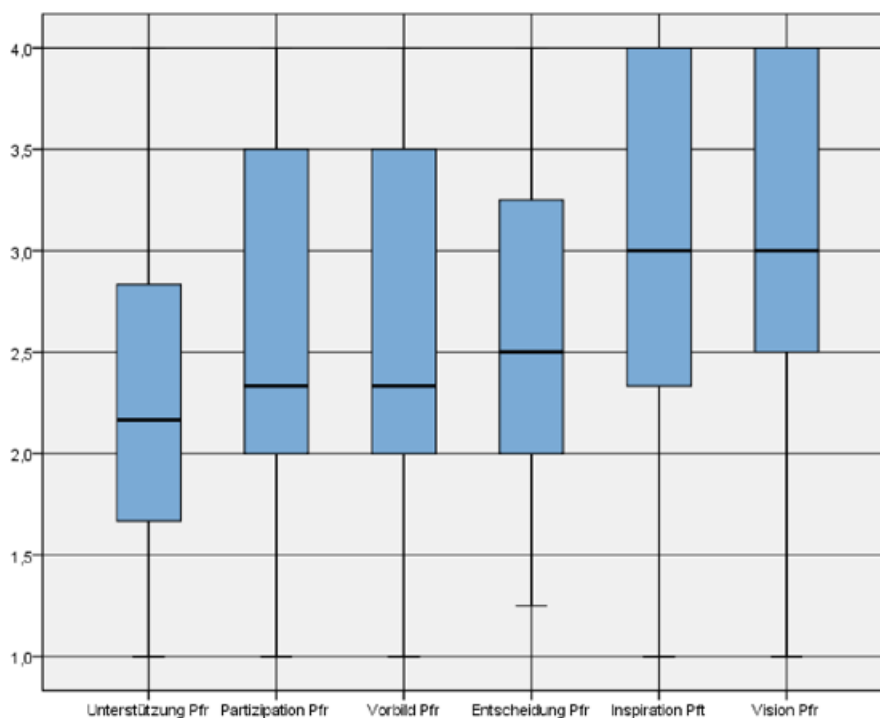


Für die Beurteilung des Führungsverhaltens der mittelbaren Vorgesetzten aus der Abteilung Kita im BO durch die Koordinator\*innen ergibt sich ein etwas anderes Bild (Abbildung 88). Die Werte fallen etwas weniger positiv und deutlich uneinheitlicher aus als bei den Leitungskräften im Hinblick auf das Führungsverhalten der Kita-Koordinator\*innen, was – siehe oben – der Unschärfe durch die gerade erfolgte Neubesetzung der Stelle geschuldet sein mag. Auch hier wurde die Beteiligung als am stärksten ausgeprägt eingeschätzt, während der Mittelwert in der Dimension „Vision“ bei 2,5 liegt, also auf dem Skalenmittelwert zwischen „trifft eher zu“ und „trifft eher nicht zu“. Auffallend einig waren sich die Kita-Koordinator\*innen in ihrem Urteil über die Vorbildfunktion der Führungskräfte aus der Abteilung Kita mit einer nur geringen Streuung der Werte. Am wenigsten einheitlich waren die Beurteilungen hingegen in der Dimension „Unterstützung“. Hier wie auch in den Dimensionen „Vorbild“, „Entscheidung“ und „Inspiration“ waren jeweils wieder einzelne Ausreißer zu beobachten, d. h. einzelne Kita-Koordinator\*innen hoben sich in ihrem Urteil über die mittelbaren Führungskräfte in der Abteilung Kita deutlich – in beide Richtungen – von der Mehrheit der anderen ab.



**Abbildung 88:** Führungsstile der Abteilung Kita aus der Perspektive der Kita-Koordinator\*innen

Während sich die Kita-Koordinator\*innen in der Einschätzung des Führungsstils ihrer mittelbaren Vorgesetzten in der Abteilung Kita im BO auf wenige Personen bezogen, richteten sich die Einschätzungen des Führungsverhaltens der Pfarrer auf ihre unterschiedlichen unmittelbaren Vorgesetzten in den Pfarreien. Hier zeigte sich, dass das Führungsverhalten als in vielerlei Hinsicht schwächer ausgeprägt beurteilt wurde als in den anderen untersuchten Führungsbeziehungen. Das Führungsverhalten in den Dimensionen „Unterstützung“, „Partizipation“ und „Vorbildfunktion“ wurde im Mittel noch als eher zutreffend eingestuft, jedoch mit einer breiten Streuung in Richtung „eher nicht zutreffend“. „Inspiration“ und „Vision“ wurden von den Kita-Koordinator\*innen im Durchschnitt als „eher nicht zutreffend“ eingestuft. In allen Dimensionen gab es Abweichungen in den Urteilen einzelner Kita-Koordinator\*innen in die positive Richtung. Insgesamt streuten die Werte in allen Dimensionen stärker als in den anderen untersuchten Führungsverhältnissen (Abbildung 89).

**Abbildung 89:** Führungsstile der Pfarrer aus der Perspektive der Kita-Koordinator\*innen

Gleichwohl bewerteten die Pfarrer die Arbeit der Kita-Koordinator\*innen äußerst positiv (Abbildung 90). Fast alle stimmten den Aussagen, dass sie durch die Trägerbeauftragten entlastet werden, dass diese zur Professionalisierung der Kitas beitragen, hervorragende Arbeit leisten und in konstruktiver Weise mit den ehrenamtlichen Gremien zusammenarbeiten, voll und ganz zu.

Sie stimmten im Mittel „eher“ zu, wenn es um den Beitrag zum Zusammenwachsen der Pfarrei und die beruflichen Entwicklungsperspektiven der Kita-Koordinator\*innen ging. Auch sahen sie die Kita-Koordinator\*innen überwiegend als ausreichend von der Pfarrei unterstützt. Etwas zurückhaltender beurteilten sie die Unterstützung durch Ehrenamtliche in der Pfarrei, die Abteilung Kita, das Rentamt und andere Stellen im BO. Der Aussage „der bzw. die Kita-Koordinator\*in ist häufig überlastet“ stimmten sie durchschnittlich „eher“ zu (Mittelwert 2,0).

**Abbildung 90:** Zufriedenheit der Pfarrer mit der Arbeit der Kita-Koordinator\*innen

#### 4. Analyse

##### **Führung im Kita-Koordinatoren-Modell**

Gibt es einen „richtigen“ Führungsstil für die untersuchten Führungsbeziehungen zwischen Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen bzw. Koordinator\*innen und ihren mittelbaren und unmittelbaren Vorgesetzten?

In der Führungsforschung wird die Bedeutung der jeweiligen Führungssituation betont (Abbildung 91). Die Persönlichkeit der Führungskraft und ihre individuelle Interpretation der Führungsrolle prägt ihr individuelles Führungsverhalten, mit dem sie eine Verhaltensbeeinflussung der „Geführten“ intendiert. Daraus resultieren Wirkungen im Erleben und Verhalten der Geführten (zum Beispiel Motivation, Arbeitsverhalten, Arbeitszufriedenheit) sowie Effekte für die Organisation. Der Führungssituation wird dabei jeweils eine moderierende Funktion zugeschrieben: Sie beeinflusst, wie die Person des oder der Führenden ihre Ziele in Verhalten übersetzt und welche Wirkungen sich daraus auf die geführten Personen und die Organisation ergeben (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 184).

**Abbildung 91:** Einflussfaktoren auf den Führungserfolg (eigene Darstellung nach Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 184, vgl. auch Strehmel, 2020b, S. 156)



In allen drei untersuchten Führungsbeziehungen – zwischen Kita-Leitungen und Koordinator\*innen sowie zwischen Kita-Koordinator\*innen und ihren mittelbaren und unmittelbaren Vorgesetzten – geht es um die Führung von Führungskräften.

Die Kita-Leitungskräfte sind verantwortlich für die Führung eines Kleinbetriebes zur Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern mit einem Team von 4 bis 40 Fachkräften und zwischen 20 und 140 betreuten Kindern und ihren Familien. Nach unseren Daten verfügt die Mehrzahl der befragten Leitungskräfte über langjährige Erfahrungen in dieser verantwortungsvollen Position (vgl. Zusammensetzung der Untersuchungsgruppe).

Demgegenüber haben die Kita-Koordinator\*innen als ihre Führungskräfte aufgrund der Neuentstehung des Kita-Koordinatoren-Modells ihre Position erst wenige Jahre inne. Ihnen ist die unmittelbare Führungsverantwortung für die Kita-Leitungskräfte zugeschrieben, während die Personalverantwortung für die Kita-Teams bei den jeweiligen Leitungskräften liegt bzw. an diese vom Anstellungsträger – den Pfarreien mit den leitenden Pfarrern und Verwaltungsräten – delegiert ist. Letztlich tragen die Kita-Koordinator\*innen die Verantwortung für alle ca. 100 bis 160 Kita-Mitarbeitenden in ihren jeweiligen Pfarreien.

Dem Pfarrer als unmittelbarem Dienstvorgesetzten ist die Dienstaufsicht zugeschrieben bzw. dem oder der Vorsitzenden des Verwaltungsrates, also ehrenamtlichen Kräften, die in diesem Gremium die Verantwortung für alle Rechtsgeschäfte der Pfarrei übernehmen und dem oder der Kita-Koordinator\*in Gattungsvollmachten zur Ausübung ihrer Tätigkeit übertragen. Die Fachaufsicht und mittelbare Dienstvorgesetztenfunktion lagen in der Abteilung Kita im BO. Diese strukturellen Vorgaben dürften für das jeweilige Führungsverhalten von Bedeutung sein bzw. schon per se verhaltensbeeinflussende Wirkung entfalten.

Innerhalb des Trägers in den jeweiligen Pfarreien erlebten die meisten Leitungskräfte die Kita-Koordinator\*innen als vorbildhaft mit einem partizipativen, entscheidungsbereiten und unterstützenden Führungsstil. Die einzelnen „Ausreißer“ in den Einschätzungen des Führungsverhaltens könnten auf Konflikte hinweisen, beispielsweise in der Arbeitsteilung, wie dies aus anderen Befunden bereits anklang. Somit zeigt sich ein insgesamt positives Bild, jedoch wird empfohlen, die Aufmerksamkeit auf mögliche einzelne Konfliktkonstellationen zu richten.

Von den Kita-Koordinator\*innen wird das Führungsverhalten der Abteilung Kita in den Dimensionen „Partizipation“, „Unterstützung“ und „Vorbildfunktion“ im Durchschnitt positiv wahrgenommen, im Hinblick auf „Entscheidungsbereitschaft“, „Inspiration“ und „Vision“ etwas kritischer. Hier fiel die Befragung in einen Zeitraum des Neubeginns der mittelbaren Führungskraft in dieser Funktion nach einer Vakanz. Dies mag die Ausreißer in fast jeder Dimension des Führungsverhaltens erklären.

Die Pfarrer wurden am wenigsten als Personen mit einem ausgeprägten Führungsverhalten in den erhobenen Dimensionen wahrgenommen, am ehesten mit einer unterstützenden Haltung. In den Dimensionen „Partizipation“, „Vorbild“ und „Inspiration“ fielen die Einschätzungen der befragten Kita-Koordinator\*innen am meisten auseinander. Dieser Befund könnte darauf hinweisen, dass die Pfarrer ihre Vorgesetztenfunktion gegenüber den Ki-

ta-Koordinator\*innen in sehr unterschiedlicher Weise interpretieren. Sie fühlen sich mehrheitlich von den Kita-Koordinator\*innen sehr deutlich entlastet und bewerten deren Arbeit äußerst positiv. Zugleich definieren sie ihre Rolle als Führungskraft weniger im Sinne von Begleitung, Inspiration und Unterstützung in konkreten Problem-situationen – hier fehlen ihnen meistens der Einblick sowie Fach- und Feldkompetenz. Andererseits beziehen sie die Arbeit der Kitas vermutlich auch nur wenig in die Visionen über die Weiterentwicklung der Pfarreien mit ein.

Das Muster, dass insbesondere die Dimensionen „Vision“ und „Inspiration“ bei den jeweiligen Führungskräften als am wenigsten ausgeprägt wahrgenommen werden, zieht sich durch alle drei untersuchten Führungsbeziehungen. Hier spiegeln sich möglicherweise Zurückhaltung und Respekt vor der Arbeit der jeweiligen Führungskräfte wider, die bei einer Führung von Führungskräften durchaus als geboten erscheinen kann. Andererseits ist dieses Muster vermutlich Ausdruck der Suchprozesse, die das Bistum derzeit auf allen Ebenen kennzeichnen.

Die Befunde fügen sich in die übrigen Ergebnisse der Evaluation ein, dass innerhalb des Kita-Bereichs positive Einschätzungen des Kita-Koordinatoren-Modells deutlich überwiegen, jedoch an den Schnittstellen – hier: in den Pfarreien – Rollen und Funktionen zu klären sind.

### **Führung im Kontext der Kirche**

Von allen drei untersuchten Führungsbeziehungen ist einerseits das Führungsverhalten der Pfarrer am schwächsten ausgeprägt, andererseits zeugen die Daten von einer hohen Anerkennung der Kita-Arbeit in den Pfarreien. Indessen vermissen Leitungskräfte und Kita-Koordinator\*innen das Interesse der Pfarreien an der Arbeit der Kitas und erleben eine Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realisierung hinsichtlich der Unterstützung und Wertschätzung ihrer Arbeit. Während die Pfarrer die Arbeit der Kitas äußerst positiv einschätzen, erleben Leitungskräfte und Koordinator\*innen deutlich weniger, dass die Pfarreien auf ihre Kita stolz sind und sie als wichtigen Beitrag zur Kirchenentwicklung sehen. Dies lässt eine eingehendere Analyse der Vorgesetztenfunktion der Pfarrer für die Kita-Koordinator\*innen als geboten erscheinen. U. a. stellt sich die Frage, inwieweit von Seiten der Kirche eine Orientierung auf Führungsprinzipien gegeben ist.

Büttner (2019) analysiert den Führungsstil des Papstes im Zusammenhang mit dem Wandel der Kirche. Demnach setze der Papst darauf, dass die Kirche nicht den Klerikern überlassen werden dürfe. Führende sollten demnach „dem Spürsinn des Volkes Gottes Vertrauen schenken, anstatt sie patriarchalisch zu bevormunden – im Sinne des bekannten Bildes vom ‚Geruch der Schafe annehmen‘: der Hirte geht mal voraus, mal wandert er inmitten der Herde und manchmal läuft er hinterher“ (EG 31, zitiert nach Büttner, 2019, S. 58). Der Führungsstil wird durch eine dialogische Wahrheits- und Entscheidungsfindung und ein dialogisch-autoritatives Führungsverhalten charakterisiert. Als Jesuit bringe der Papst moderne Führungsverhaltensweisen mit. Dazu gehörten u. a. sich selbst zu führen, teamfähig zu sein und Kommunikation als Lernprozess zu verstehen (Büttner, 2019, S. 59).

Auf den ersten Blick ganz anders beschreibt die Kleruskongregation im August 2020 die Führung einer Pfarrgemeinde. In ihrer Instruktion: „Die pastorale Umkehr der Pfarrgemeinde im Dienst an der missionarischen Sendung der Kirche“ werden Aufgaben und Rollen im sozialen Gebilde einer Pfarrgemeinde zugewiesen. Damit ist auch das Führungsverhalten der Pfarrer tangiert.

Die Kernaufgaben der leitenden Pfarrer liegen nach der Instruktion in der Seelsorge, in der Gemeinschaftsbildung in den Pfarreien sowie in der Vermögensverwaltung und rechtlichen Vertretung der Pfarreien. Der leitende Pfarrer trägt die Letztverantwortung für diese Kernaufgaben mit einem Akzent darauf, „die traditionellen pfarrlichen Strukturen unter missionarischen Gesichtspunkten zu erneuern“ – dies sei das Herzstück der gewünschten pastoralen Umkehr. Es gehe um eine Wiederentdeckung des Miteinanders, eine Kultur der Begegnung (25), Zugehörigkeit, Wertschätzung, die Überwindung von Einsamkeit, die „Kunst der Nähe“ in der Gemeinschaft der Pfarrei.

Geistliche Aufgaben sollen nur im Notfall von Laien übernommen werden, keinesfalls aber die Leitung der Pfarrei. Die Aufgaben der Vermögensverwaltung sollen mit Bescheidenheit, Vorbild und Sorge für Bedürftige und Arme ausgeführt werden. Der leitende Pfarrer trägt die Verantwortung für alle Rechtsgeschäfte in der Pfarrei. Der Teambegriff wird abgelehnt.

Aus organisationspsychologischer und führungstheoretischer Perspektive kann das Papier folgendermaßen interpretiert werden:

1. Hierarchien und eindeutige Verantwortungszuschreibung sind in Organisationen normal und funktional. Klare Strukturen gelten als Erfolgskriterium guter Führung.
2. Die Letztverantwortung für Prozesse in der Pfarrei schließt eine Delegation von Aufgaben nicht aus. Vielmehr ist die Delegation von Aufgaben angesichts der Größe und Komplexität der Aufgaben unumgänglich. Die Delegation geistlicher Aufgaben ist nach der Instruktion weitgehend untersagt. An der Gemeinschaftsbildung und Verwaltung können und sollen jedoch alle beteiligt werden, die Prozesse sind vom leitenden Pfarrer zu moderieren.
3. Delegation ist eine Personalführungsaufgabe und erfordert eine gezielte und bewusste Personalauswahl sowie vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zu denjenigen, denen komplexe Aufgaben und Verantwortungsbereiche übertragen werden. D. h. die leitenden Pfarrer, die Aufgaben delegieren, müssen sich der Qualifikation und persönlichen Eignung der Personen, an die sie delegieren, gewiss sein. Sie sollten daher bei der Personalauswahl eine entscheidende Rolle spielen. Sie tragen die Verantwortung für das Arbeitsergebnis, benötigen daher ein Mindestmaß an fachlicher Kompetenz im jeweiligen Aufgabenbereich und stehen in der Verantwortung, transparente Kommunikationsstrukturen über Vorgehensweisen und Arbeitsergebnisse zu schaffen. Dies ist bedeutsam für die Führung der Verwaltungsleitungen wie auch der Kita-Koordinator\*innen.
4. Die Gesamtverantwortung für eine Organisation schließt einen partizipativen Führungsstil nicht aus. Neben der Verantwortung für die Ergebnisse hinsichtlich der Kernaufgaben (Seelsorge, Gemeinschaft, Vermögensverwaltung) obliegt den leitenden Pfarrern eine Fürsorgepflicht für die Beschäftigten in der Pfarrei hinsichtlich ihrer professionellen Weiterentwicklung sowie der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit (Strehmel, 2020b, S. 149).
5. Die Ablehnung des Teambegriffs mag der Erfahrung geschuldet sein, dass schlecht (oder gar nicht) geführte Teams nicht effizient arbeiten. Ohne klare Führung (und wiederum Verantwortungsübernahme durch eine Teamleitung) können Teams in ihrer Leistungsfähigkeit erheblich beeinträchtigt sein. Ohne eine Steuerung von Gruppenprozessen können Konformitätseffekte (Anschluss an die Mehrheitsmeinung), Gruppendenken (Einigkeit ohne sachliche Prüfung) und Verantwortungsverschiebung (risky shift, keine Verantwortungsübernahme) dazu führen, dass Entscheidungen nicht sachgerecht getroffen werden (Hartung, 2010). Daher ist die Wortwahl „Team“ möglicherweise missverständlich. Teamfähig sein bedeutet nach den Führungsprinzipien der Jesuiten, „gemeinsam eine Mission voranbringen“ (Büttner, 2019, S. 59). Dies ist auch bei der Leitung einer Pfarrei unabdingbar. Den Autoren der Instruktion geht es möglicherweise darum, dass die Verantwortung für alle Prozesse in der Pfarrei immer eindeutig beim leitenden Pfarrer bleibt.
6. Nach der Instruktion sollen die leitenden Pfarrer „leiten, koordinieren, moderieren und verwalten“. Leitung oder Führung wird in der Organisationspsychologie grob definiert als Verhaltensbeeinflussung im Sinne der Ziele einer Organisation (Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Koordination bedeutet, unterschiedliche Anliegen und Leistungen so miteinander zu verbinden, dass die Ziele der Organisation erfüllt werden können (Balz & Spieß, 2009). Moderation wird definiert als Methode, „der Gruppe zu helfen, sich selbst besser zu verstehen“ unter Anwendung von Techniken der Handlungsplanung, Kommunikation (Visualisierung) und Gruppendynamik (Klebert, Schrader & Straub, 2015). Dies impliziert eine Zurückhaltung hinsichtlich der eigenen Position. Insofern sind die verschiedenen beschriebenen Tätigkeiten als sich gegenseitig ergänzend zu verstehen, da von den leitenden Pfarrern eine eigene Positionierung, Führung und Verantwortungsübernahme erwartet wird.

Einerseits wird von den leitenden Pfarrern ein hohes Maß an Verantwortungsübernahme gefordert und andererseits ein partizipativer und dialogisch-autoritativer Führungsstil, der von einem hohen Vertrauen in das soziale Umfeld und Ambiguitätstoleranz geprägt ist. Führungskräfte in der Kirche sollen teamfähig sein und – nach der Instruktion – sich dabei stets ihrer Gesamtverantwortung für alle Strukturen und Prozesse in der Pfarrei gewahr sein.

Damit stellt sich die Frage, inwieweit dies für die Pfarrer leistbar ist. In der Skala zu Unter- bzw. Überforderung gab ca. ein Drittel der befragten Pfarrer an, sich stark oder sehr stark überfordert zu fühlen. Dieser Befund ist kompatibel mit den Ergebnissen einer großen Seelsorgestudie, welche die Ressourcen und Belastungen von pastoralen Mitarbeitenden in deutschen katholischen Diözesen (Baumann et al., 2017) untersuchte. Darin wurden 8574 Personen überwiegend standardisiert u. a. nach verschiedenen Aspekten der seelischen Gesundheit befragt. Indikatoren waren beispielsweise das Kohärenzgefühl, Arbeitszufriedenheit, Burnout-Risiken und erlebte Gratifikationskrisen, die vor dem Hintergrund von Positionen und Arbeitsbedingungen analysiert wurden. Die Arbeitszeit von leitenden Pfarrern lag durchschnittlich bei 55,8 Stunden und war von allen untersuchten Seelsorgenden am höchsten (ebd., S. 205). Höhere Arbeitszeiten gingen u. a. einher mit einer größeren Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, einer höheren emotionalen Erschöpfung und geringerer erlebter Wertschätzung (S. 207). Bei einem wahrgenommenen Missverhältnis von Anstrengung und Wertschätzung, das in einer Gratifikationskrise resultiert, zeigen sich höhere Risiken u. a. für Stress und Burnout wie auch höhere Werte für Unzufriedenheit mit der Tätigkeit „und vor allem mit Organisation und Leitung“ (ebd., S. 270). Die Stressbelastung korrelierte jedoch nicht mit der Größe der Pfarreien.

In der Situation des Umbruchs, in der sich das Bistum Limburg derzeit befindet, und wegen der hohen Anforderungen an die leitenden Pfarrer durch die Zusammenlegung der Pfarreien stellt sich die Frage, ob und inwieweit sie von Aufgaben entlastet werden sollten, die nicht in ihre unmittelbaren Aufgabenbereiche der Verkündigung, Liturgie, Diakonie und Vergemeinschaftung (Meilinger, Horntrich & Braunwarth, 2020) fallen. Die Pfarrer verfügen kaum über Fach- und Feldkompetenz im Bereich der Kindertagesbetreuung, sind aber Arbeitgeber und tragen die Verantwortung für das gesamte Kita-Personal in ihrer Pfarrei. Auch wenn die Trägeraufgaben weitestgehend an die Kita-Koordinator\*innen delegiert sind, bleibt die Gesamtverantwortung bei den Pfarrern. Einer der Pfarrer formulierte es folgendermaßen:

*„Delegation ist die Weitergabe der Ausübung von Verantwortung, nicht von Verantwortung selbst; die realisiert sich in der Personalfürsorge für die Delegaten. Das zu verstehen und umzusetzen ist eine Voraussetzung für die Ausübung des Pfarrer-Berufs!“ (Pfarrer, Fragebogen).*

Die Befunde lassen jedoch vermuten, dass die Personalverantwortung und Führungsrolle gegenüber dem Kita-Personal von vielen Pfarrern nicht als solche bzw. auch nicht im Sinne der beschriebenen Führungsverantwortung wahrgenommen werden.

## 5. Empfehlungen: Führung im Kita-Koordinatoren-Modell

1. Es wäre zu prüfen, wie die Pfarrer als Vorgesetzte und Führungskräfte ihre Rolle gegenüber den Kita-Koordinator\*innen auffassen und in Handeln umsetzen. Die Pfarrer sollten im Hinblick auf Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sensibilisiert und dabei unterstützt werden, ihre Rolle zu präzisieren und entsprechende Kompetenzen zu erwerben.
2. In allen untersuchten Konstellationen ging es um die Führung von Führungskräften. In den Pfarreien wären Führungsstrategien zu entwickeln, durch welche die Fähigkeiten und Fertigkeiten der dort tätigen Führungskräfte auf Pfarreebene (Kita-Koordinator\*innen und Verwaltungsleitungen) optimal genutzt und Synergien ermöglicht werden können.
3. Personalverantwortung impliziert die Motivation der Mitarbeitenden und Bereitstellung adäquater Arbeitsbedingungen, um die Ziele der Organisation in einer umschriebenen Qualität der Arbeit zu erreichen. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Fürsorge für das Personal. Vor dem Hintergrund der tendenziellen Überlastung aller Gruppen stellt sich die Frage, inwieweit die Pfarrer ihren Führungsaufgaben gegenüber den Koordinator\*innen nachkommen (können) und welche Unterstützung sie dafür bräuchten.

4. Wichtige Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit der Kindertageseinrichtung ist die Bindung des Personals an die Trägerorganisation. Es sollten daher Maßnahmen (weiter-)entwickelt werden, mit denen die durchaus vorhandene Wertschätzung und das Interesse an der Arbeit der Kitas durch die leitenden Pfarrer und andere Beteiligte in den Pfarreien so an Koordinator\*innen, Kita-Leitungen und Teams kommuniziert werden können, dass diese sich zugehörig fühlen und sich mit der Pfarrei als Arbeitgeber identifizieren können.
5. Zu prüfen wäre auch, wie Erwartungen des Kita-Personals an die Pfarreien realistisch kanalisiert werden können. Aus der derzeitigen Konstellation der Pfarreien als Arbeitgeber resultieren möglicherweise Erwartungen an Pfarrer und Pastoralteams, die aufgrund veränderter Personalkonstellationen in den Pfarreien nicht mehr erfüllt werden können.
6. Die Potenziale derzeit gut funktionierender Konstellationen in einzelnen Pfarreien könnten als „Best Practice-Beispiele“ aufbereitet werden. Die Beispiele können andere Pfarreien inspirieren und zeigen, wie durch eine gute Zusammenarbeit auf Pfarreebene Synergien entstehen und die Kindertageseinrichtungen zur Profilbildung der Pfarreien beitragen können.
7. Letztlich wäre zu prüfen, inwieweit Pfarrer künftig zwar einerseits ihre „Hirtenfunktion“ im Hinblick auf die Kitas – Kinder, Eltern und das Kita-Personal – ausüben und andererseits von der Personalverantwortung entlastet werden können.



## V. Zentrale Verwaltungsbereiche und Kooperation mit den Dienststellen des Bischöflichen Ordinariats

### 1. Einführung

#### Ziele

Ziele des Kita-Koordinatoren-Modells sind u. a., Pfarrer und ehrenamtliche Gremien – vor allem die Verwaltungsräte – weitgehend von Trägeraufgaben zu entlasten und die Verwaltung der Kindertageseinrichtungen professionell und in hoher Qualität zu gestalten. Dies ist auch in der Zusammenarbeit mit den öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe und mit den Kommunen als Zuwendungsgebern von hoher Bedeutung. Das übergeordnete Ziel ist es, die Ausstattung und Rahmenbedingungen für die Kitas so zu gestalten, dass die pädagogische Arbeit mit den Kindern optimal gestaltet werden kann. Den Kita-Koordinator\*innen sind die Trägerschaftsaufgaben für die Kindertageseinrichtungen weitgehend übertragen, einschließlich der Personal- und Budgetverantwortung. Sie haben die Verpflichtung, innerhalb des Bischöflichen Ordinariats mit den entsprechenden Dienststellen, welche als Dienstleister und Aufsichtsbehörden fungieren, zu kooperieren. Diese sind neben dem jeweils zuständigen Rentamt auch andere Dezernate bzw. die zugehörigen Abteilungen, die beispielsweise mit Personalfragen und Bauangelegenheiten befasst sind.

Vor Einführung des Koordinatoren-Modells wurden die Trägeraufgaben von ehrenamtlichen Kita-Beauftragten mit Gattungsvollmachten durch den Verwaltungsrat erfüllt. Durch den Einsatz hauptamtlicher Kita-Koordinator\*innen hat sich der Aufgabenbereich der ehrenamtlichen Kita-Beauftragten verändert bzw. ist in immer mehr Pfarreien nicht mehr besetzt.

#### Umsetzung

Innerhalb der Pfarreien sind die Verwaltungsräte – in der Regel mit dem leitenden Pfarrer als Vorsitzendem – verantwortlich für alle Rechtsgeschäfte in der Pfarrei. Die Kita-Koordinator\*innen werden vom BO in die Pfarreien entsandt und erhalten eine weitgehende Gattungsvollmacht für die Erfüllung der Trägeraufgaben. Ihre unmittelbaren Dienstvorgesetzten sind die leitenden Pfarrer. Die Pfarrei – vertreten durch den Verwaltungsrat – ist Arbeitgeber für das gesamte Kita-Personal. Er entscheidet mit über die Einstellung von Leitungskräften, während den Kita-Leitungen die Personalverantwortung für ihr jeweiliges Kita-Team übertragen ist. Der Verwaltungsrat ist einzubeziehen, wenn es um rechtlich relevante Fragen von besonderer Tragweite geht. Das Rentamt stellt nach Prüfung der finanziellen Mittel Arbeitsverträge aus und administriert alle finanziellen Fragen.

Auch im Hinblick auf alle anderen Finanzierungsfragen arbeiten die Kita-Koordinator\*innen als Trägerbeauftragte mit dem jeweils zuständigen Rentamt zusammen. Die Rentämter übernehmen die Buchhaltung für die Kindertageseinrichtungen sowie die Abwicklung sämtlicher relevanter Geldflüsse für den Kita-Träger. Informationen über das Budget werden über die Software BOL zur Verfügung gestellt.

Im Bereich Bau verfügen die Kita-Koordinator\*innen über eine Gattungsvollmacht, die ihnen die Entscheidung über Ausgaben für Instandhaltungsarbeiten an den Gebäuden der Kindertageseinrichtungen in einem Rahmen bis 5000 Euro erlaubt. Weitergehende Baumaßnahmen sind vom Verwaltungsrat zu beschließen und zu begleiten und liegen außerhalb des Verantwortungsbereichs der Kita-Koordinator\*innen. Werden Anbauten oder Neubauten für die Kindertageseinrichtungen geplant, so finden hierzu entsprechende Richtlinien Anwendung, welche u. a. die fachliche Beratung des Bauvorhabens durch Koordinator\*innen, Fachberatungen und Leitungskräfte sicherstellen sollen.

#### Fragestellungen

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Kita-Koordinator\*innen, Verwaltungsräten und den Dienststellen des BO? Inwieweit wird das Ziel der Entlastung der Pfarrer und Verwaltungsräte in der Wahrnehmung von Trägerschaftsaufgaben erfüllt?
- Wie bewerten die Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräfte insgesamt die Kooperation mit den Dienststellen des BO?

- **Bereich Personal:** Wie beschreiben und erleben Kita-Koordinator\*innen die Zusammenarbeit in Personalfragen?
- **Bereich Finanzen:** Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Kita-Koordinator\*innen und den Rentämtern im Bereich Finanzen? Wie beschreiben Leitungskräfte und Kita-Koordinator\*innen die Dienstleistungsqualität und Dienstleistungshaltung der Rentämter? Welche Effekte und Problemanzeigen werden aus der Perspektive der Kita-Koordinator\*innen und welche aus der Perspektive der Rentämter beschrieben? Wo sehen beide Gruppen Lösungsansätze?
- **Bereich Bau:** Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit im Bereich Instandhaltungen und Baumaßnahmen? Welche Aufgaben übernehmen Kita-Koordinator\*innen? Welche Rolle in der Kooperation mit den Kita-Koordinator\*innen spielen hierbei die Verwaltungsräte und das Bauamt im BO?

### Empirisches Material

Die Zusammenarbeit mit den Dienststellen des Bischöflichen Ordinariats ist ein zentraler Aufgabenbereich der Kita-Koordinator\*innen und wurde daher aus verschiedenen Perspektiven untersucht:

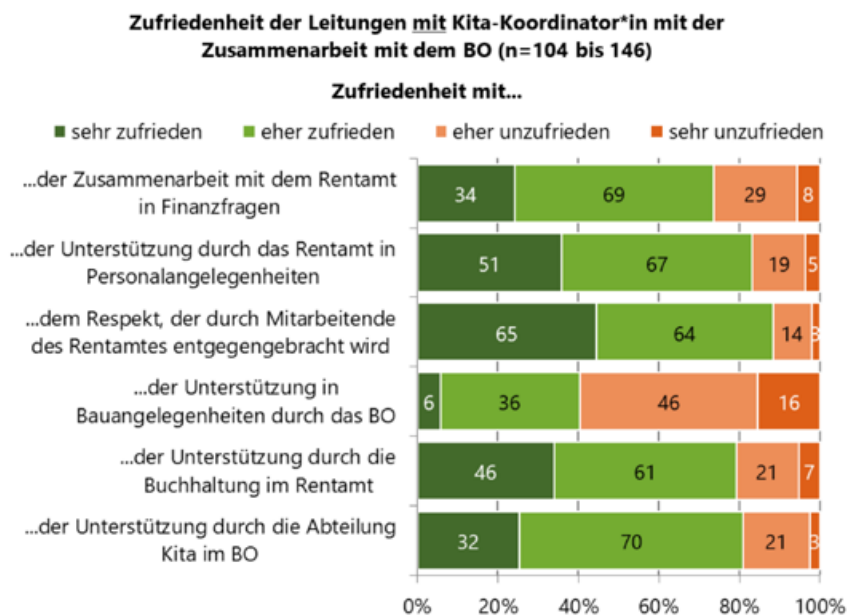
- In Gruppeninterviews mit Koordinatorinnen und Koordinatoren wurde die Zusammenarbeit mit den Dienststellen des BO in den Bereichen Personal, Finanzen und Bau thematisiert.
- Mit den beiden Rentämtern (Nord und Süd) wurden Gruppeninterviews mit den zuständigen Fachleuten aus den Sachbereichen „Personal“ sowie „Kita und Liegenschaften“ durchgeführt.
- Einschätzungen zu den Kooperationen zwischen Kita-Koordinator\*innen, Verwaltungsleitungen bzw. Navigator\*innen, Verwaltungsräten und den Dienststellen im BO wurden in den Interviews im Rahmen der „Tiefenbohrungen“ erfasst.
- In den Breitenbefragungen mit Kita-Leitungskräften, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrern wurden Einschätzungen zur Zusammenarbeit mit den Dienststellen des BO im Allgemeinen und im Besonderen mit dem jeweiligen Rentamt erhoben.
- Interviews mit verschiedenen Expert\*innen aus dem zuständigen Dezernat ergaben wichtige Hintergrundinformationen.

## 2. Ergebnisse

### 2.1 Einschätzungen der Zusammenarbeit mit den Dienststellen im BO im Vergleich

Die Kita-Leitungen (mit und ohne Koordinator\*innen) bewerteten die Zusammenarbeit mit den Dienststellen des BO überwiegend positiv. Die größte Zufriedenheit äußerten die Leitungskräfte hinsichtlich des respektvollen Umgangs der Rentamt-Mitarbeitenden mit ihnen. Am wenigsten zufrieden waren sie mit der Zusammenarbeit in Finanzfragen – hier gab mehr als jede vierte Leitungskraft im Koordinatoren-Modell an, eher unzufrieden zu sein. Deutlich unzufriedener waren die Leitungskräfte mit der Unterstützung in Bauangelegenheiten durch das BO. Hier war über die Hälfte der befragten Leitungskräfte mit Koordinator\*innen eher unzufrieden, ca. 15 % sogar sehr unzufrieden (Abbildung 92).

**Abbildung 92:** Zufriedenheit der Kita-Leitungen mit Kita-Koordinator\*in mit der Zusammenarbeit mit den Stellen im Bischöflichen Ordinariat



Bei den Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen zeigte sich ein ähnliches Muster in der Bewertung der Zusammenarbeit, nur waren diese Leitungskräfte insgesamt zufriedener.

Auch die Kita-Koordinator\*innen waren überwiegend zufrieden mit der Zusammenarbeit mit dem Rentamt, das Muster ähnelte dem der Leitungskräfte: ca. ein Viertel waren eher unzufrieden mit der Zusammenarbeit in Finanzfragen. Die Mehrheit der Koordinator\*innen war unzufrieden mit der Unterstützung durch das BO in Bauangelegenheiten, mehr als 10 % waren sehr unzufrieden (Abbildung 93).

**Abbildung 93:** Zufriedenheit der Kita-Koordinator\*in mit der Zusammenarbeit mit dem Rentamt

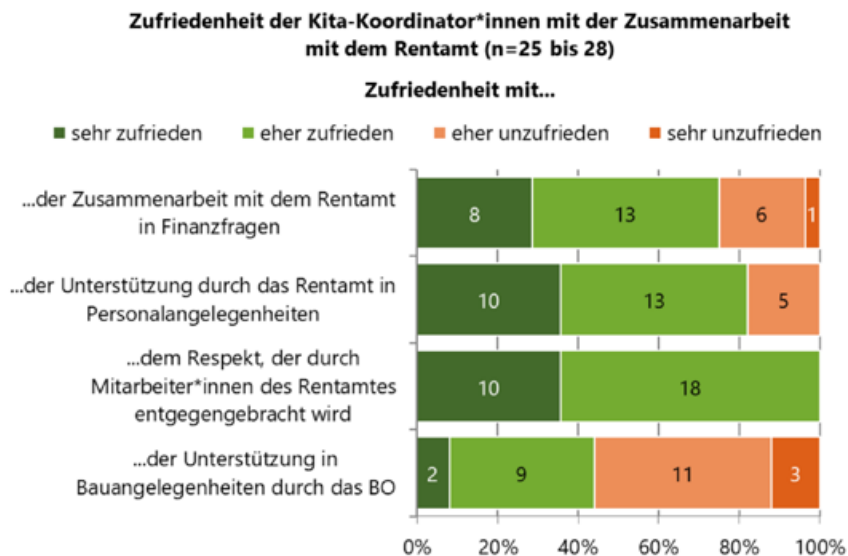


Abbildung 94 zeigt die Befunde zur Zufriedenheit der befragten Gruppen in der Zusammenarbeit mit dem Rentamt im Vergleich. Das Muster ist in allen Gruppen ähnlich: Die Unterstützung in Bauangelegenheiten durch das BO wurde von allen Befragten eher kritisch beurteilt, der Respekt im Umgang miteinander hingegen eher positiv. Kita-Koordinator\*innen und Kita-Leitungen im Koordinatoren-Modell wiesen vergleichbare Werte auf, Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen waren in allen Bereichen zufriedener als alle anderen Gruppen.

**Abbildung 94:** Zufriedenheit verschiedener Gruppen mit den Dienstleistungen aus dem BO



## 2.2 Bereich Personal

### 2.2.1 Ergebnisse

Bezogen auf das Personalmanagement gaben die Kita-Koordinator\*innen in den Gruppendiskussionen folgende **Aufgabenbereiche** an (Originalaussagen, gruppiert):

- Verwaltung: Kontrolle von KitaPlus-Abrechnung
- Laufender Betrieb: Mitarbeiter\*innen-Gespräche – Abmahnungen/Ermahnungen – Dienstplan  
Personalengpässe: Notfallplan – die Überwachung des Schutzkonzepts – Qualitätsmanagement – QM
- Personalakquise: Stellenausschreibungen – Bewerber\*innenauswahl – Bewerbungsgespräche – Kontakt zur Mitarbeitervertretung (MAV) – Einstellungen (Vertragsauftrag an das Rentamt) – Einstellungsverfahren
- Personalführung: Mitarbeiter- und BEM-Gespräche – Ansprechpartner zu sein für berufliche und persönliche Belange („Seelsorge“) – Delegation von Aufgaben an Leitungskräfte bzw. Ehrenamtliche – Angebote, um Mitarbeiter zu halten – Konflikte und Konfliktmanagement – Personalpflege – Sorge um die Einsatzfähigkeit älterer Mitarbeiter\*innen – Krankheiten, Dauerranke.

Als besondere **Herausforderungen** im Bereich Personal wurden genannt (Originalaussagen, gruppiert):

- Fachkräftemangel: geringer Stellenmarkt an Erzieher\*innen – Personalprobleme – zu wenig Personal durch U3-Ausbau und mangelhafte Vergütung – schwer zu besetzende Stellen – ein zu eng gefasster Fachkraftstatus – Kontrollgremien kennen Verhältnisse in Kitas nicht – keine Personalplanung durch rigide Finanzkontrolle möglich
- Personalgewinnung versus Grundordnung: kirchliche Grundordnung limitiert Bewerber – Einstellungskriterien nach der Grundordnung und Vorgaben vom Land versus Bedarfe in der Kita
- Personalstruktur/Personaleinsatz: Altersstruktur der Leitungen – Leitungen, die 30 bis 40 Jahre in ihrem Job sind – hoher Krankenstand, Langzeiterkrankungen – ad hoc Personalausfall, (noch) keine festen Springerkräfte – Teilzeit auch am Nachmittag
- Personaleinstellung: wenn Ausnahmen werden zugelassen (mündlich), dauert (schriftliche) Zusage ewig – Vorgaben BO/Land/Kreis – Eingruppierung – strukturiertes Einstellungsverfahren
- Personalgespräche: BEM-Gespräche (Zeitaufwand) – Seelsorgegespräche
- Personalbindung: gutes Personal langfristig zu halten – Zusatz wie Jobticket, Kooperationen Fitnesscenter wären wünschenswert – leistungsorientierte Anreize nicht möglich – attraktives Umfeld bieten
- Haltung und Qualifikation des Personals: Bewertung der Mitarbeiterqualität – Haltung (Job vs. Berufung) – Haltung der Mitarbeiter versus Grundordnung
- Sonstiges: Zusammenarbeit Ausbildungsstätten – viele unterschiedliche Wege – Profil der Einrichtungen – Qualitätsmanagement braucht viel Zeit.

Hier zeigte sich ein großes Spektrum von Herausforderungen. Im Vordergrund standen der Fachkräftemangel und die Passung des Personals zur Grundordnung der katholischen Kirche.

**Hindernisse und Stolpersteine** für ein gelingendes Personalmanagement sahen die Kita-Koordinator\*innen in folgenden Aspekten (Originalaussagen, gruppiert):

- Mitarbeitervertretung (MAV)
- Grundordnung: Verhältnis evangelisch – katholisch – Proporz – Lebenssituation – wiederverheiratet/geschieden
- unqualifiziertes Personal: persönliche Eignung – Qualität der Mitarbeiter nimmt ab, dadurch mehr Führungsaufwand – wenig Kooperationsbereitschaft der Fachschule für Sozialpädagogik vor Ort
- Einstellung Leitungskräfte: VRK-Beteiligung bei Leitungsstellen (kein Interesse)
- Personalverwaltung: Bürokratie im Rentamt – häufiger Wechsel des/der Sachbearbeiter\*in – Arbeitsverträge sind falsch – nur Ausschnitte werden zur Verfügung gestellt – Instrumente des Controllings sind unzureichend und ermöglichen kein sachgerechtes Arbeiten – keine verlässliche Information aus dem BOL-Menü – Kompetenz der Controller ist sehr unterschiedlich – keine (schriftlich) definierten Prozesse – lange Wege/Verträge nicht rechtzeitig – Budget – kompetente externe Kräfte
- ZEIT.

In den Interviews im Rahmen der „Tiefenbohrungen“ wurden einige der genannten Aspekte noch deutlicher:

- Bei einer sehr späten Auszahlung der Gehälter für Aushilfen (z. B. Studierende) gingen diese Kräfte auch wieder verloren.
- Daten über den Personalbestand wurden manchmal so spät in das BOL-Programm eingepflegt, dass das Programm für die Personalplanung nicht nutzbar erschien und Leitungskräfte sich händisch eine Planungsgrundlage erarbeiten mussten.
- Verwaltungsvorschriften über den Umfang der Beschäftigung waren manchmal sehr starr und passten nicht in die Bedarfe der Einrichtungen bzw. die Verfügbarkeit qualifizierter Kräfte.

Als **Lösungsansätze** für die Herausforderungen im Personalmanagement wurde von den Kita-Koordinator\*innen diskutiert (Originalaussagen, gruppiert):

- Personalverwaltung: Personalsachbearbeiter ins Büro des Koordinators – Ausdrucke gehören ins Rentamt – mehr Zuarbeit durch BO – Einzelentscheidungen erwirken
- Selbstmanagement/Arbeitsorganisation: Selbstentwicklung von Instrumenten, um handlungsfähig zu bleiben – Mut zur Lücke – Akzeptanz der gegebenen Situationslage: Risiken in Kauf nehmen – Vertrauen in die Leitungen
- Gestaltung von Kooperationen: Diplomatische Lösung suchen – Brücken schlagen zu hauptamtlichen/pastoralen Mitarbeitenden – Delegation an Leitung/Ehrenamtliche
- Rahmenbedingungen für das Personal: Gesundheitsmanagement einführen – Boni für Mitarbeiter – Fachberatung mit Qualität.

Als notwendige **Bedingungen** für ein gelingendes Personalmanagement wurden genannt:

- Selbstmanagement/Arbeitsorganisation: Selbst Prozess- und Verfahrenswege dokumentieren – Selbstdisziplin – konsequent am Ball bleiben – Geduld haben – Optimismus zeigen
- Kontaktpflege: Gute Kontakte zur MAV – Netzwerk mit Schulen – „ständig“ in Gremien
- Kooperation: Vertrauensverhältnis zu den Leitungen – Freiwilligkeit der Mitarbeiter
- Kompetente Kooperationspartner: Kompetenz der/des Sachbearbeiter\*in im Rentamt – kompetentes Fachpersonal – Unterstützung bei Stellenausschreibung (formal richtig, optisch ansprechend) – schnelle Auskunft/Datenlieferung durch Rentamt – Zugriff auf Mediator/Supervisor
- Zeitliche Ressourcen.

Im Personalbereich wurde aufgrund des Fachkräftemangels insbesondere die Personalbeschaffung als schwierig beschrieben und die Koordinator\*innen und Leitungskräfte sahen sich hier vom Rentamt durch lange Bearbeitungswege nicht immer ausreichend unterstützt. Die Personalführung konnte relativ autonom gestaltet werden. Arbeitshilfen durch das IT-Programm waren jedoch nach Einschätzung der Befragten nicht immer einsetzbar, da Veränderungen in den Daten verspätet eingepflegt wurden.

### 2.2.2 Analyse

Die Gewinnung von Leitungskräften und häufig auch von pädagogischen Fachkräften wurde überwiegend als Trägeraufgabe wahrgenommen. Herausforderungen lagen dabei in einem Mangel an pädagogischen Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Quantitativ finden sich zu wenig Bewerber\*innen insgesamt, dieser Mangel wird durch die Grundordnung der katholischen Kirche verschärft. Qualitativ berichteten Kita-Leitungen wie auch Koordinator\*innen von häufig unzureichend qualifizierten Bewerber\*innen. Hinzu kamen manchmal starre Verwaltungsregelungen wie zum Beispiel ein Mindest-Beschäftigungsumfang für Leitungskräfte. Auch qualifizierte Aushilfen (Studierende) konnten nicht immer längerfristig gebunden werden, da die Gehälter unakzeptabel spät ausgezahlt wurden.

Die Träger wurden in der Personalakquise von einem Projekt zum Personalmarketing unterstützt. Personalentscheidungen über die Besetzung von Leitungsstellen wurden unter Mitsprache des VRK und der trägereigenen Mitarbeiter\*innenvertretung (MAV) getroffen. In einzelnen Fällen wurde dieses Verfahren als konflikthaft beschrieben.

Hinsichtlich der Personalpflege zeigten sich wiederum sehr heterogene Strategien der Kita-Koordinator\*innen. Einige Koordinator\*innen legten Wert auf eine Anerkennungskultur und sorgten für Teambildung im Kreis der Leitungskräfte. Ein wichtiges Element für die Personalbindung waren zudem die regelmäßigen Gespräche zwischen den Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen. Häufiger kam in den Befragungen von Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen zum Ausdruck, dass die Mitarbeitenden einerseits das Interesse an den Kitas bzw. die Wertschätzung für die Kita-Arbeit in den Pfarreien bzw. durch den Pfarrer als Arbeitgeber vermissen. Somit boten die Arbeitsplätze in den Pfarreien häufig wenig Identifikationspotential für das pädagogische Personal. Andererseits berichteten Ehrenamtliche über mangelnde Information in den Gremien der Pfarrei über die Leistungen und Belange der Kitas.

Die Kita-Koordinator\*innen trugen die Personalverantwortung im Sinne der Fach- und Dienstaufsicht für Leitungskräfte und – delegiert an die Leitungskräfte – für das pädagogische und hauswirtschaftliche Personal. Sie unterstützen die Leitungskräfte häufig in der Personalführung bzw. bei der Konfliktlösung innerhalb der Teams oder mit Eltern.

Neue Leitungskräfte nahmen obligatorisch an einem Fortbildungsprogramm für ihre Zielgruppe teil, das vom Bistum konzipiert und angeboten wurde. Dieses Programm wurde von den Kita-Koordinator\*innen zwar als nützlich, doch nicht ausreichend erlebt, da darin beispielsweise Verwaltungsaufgaben nicht abgedeckt seien.

Für neue Kita-Koordinator\*innen stand ein Begrüßungsordner mit zentralen Informationen zu den Konzepten und Richtlinien für die Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg zur Verfügung. Darüber hinaus durchliefen sie ein Einarbeitungsprogramm, welches einen Einführungstag beim Rentamt sowie Gespräche mit den Fachvorgesetzten und Referatsleitungen in der Abteilung Kita umfasste. Zur professionellen Weiterentwicklung boten die Regionaltreffen eine wichtige Ressource für den kollegialen Austausch mit anderen Kita-Koordinator\*innen. Hinzu kamen mehrmals jährlich gemeinsame wie auch einzelne Dienstgespräche zwischen der Referatsleitung Trägerunterstützung und den Kita-Koordinator\*innen, die thematisch von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mitgestaltet werden.

### 2.2.3 Empfehlungen

#### **Empfehlungen: Bereich Personal**

Zur Optimierung und Weiterentwicklung der Personalgewinnung, Personalbindung und Personalentwicklung werden folgende Maßnahmen empfohlen:

1. Das Projekt „Personalmarketing“ in der Abteilung Kita sollte verstetigt werden.
2. Für das Kita-Personal einschließlich der Leitungskräfte sollten möglichst flexible Vertragsbedingungen (Prozent-Regelungen) möglich sein – dies ist in Kooperation mit den Rentämtern zu vereinbaren.
3. Die Versorgung mit Springerkräften und Aushilfen sollte u. a. dadurch unterstützt werden, dass Gehälter zeitnah ausgezahlt werden – auch dies erfordert verbindliche Absprachen mit den Rentämtern.
4. Die Träger sollten in die Lage versetzt werden, möglichst attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Für die Entwicklung von Maßnahmen könnte die Orientierung an anderen Trägern hilfreich sein (z. B. ÖPNV-Karten in größeren Städten) oder es könnten eigene Gratifikationen durch das Bistum angeboten werden.
5. Die Einarbeitungsprogramme für neue Kita-Leitungen und Kita-Koordinator\*innen sollten überprüft sowie ggf. erweitert und individualisiert werden. Dies betrifft insbesondere die Bereiche der Finanzierung und Verwaltung. Auch mögliche Nachwuchskräfte sollten die Möglichkeit haben, Führungskräftebildungen frühzeitig zu besuchen.
6. Für neue Leitungskräfte und Koordinator\*innen ist die Willkommenskultur beim Träger, im Bistum und in den Pfarreien zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Damit wäre eine wichtige Basis zur Bindung neuer Führungskräfte und zur Integration der Kitas in den Pfarreien gelegt.
7. Personalpflege sollte zur Personalbindung beitragen. Hierzu können gute Arbeitsbedingungen und eine wertschätzende Arbeitsumgebung beitragen. Zudem sollten dort, wo noch nicht vorhanden, Angebote entwickelt werden, welche die Identifikation mit dem Träger bzw. ein Zugehörigkeitsgefühl zur Pfarrei fördern (z. B. Events mit Bindungspotential für das Kita-Personal). Dies würde erleichtert durch ein klares Konzept und Profil der jeweiligen Pfarrei, in welchem die Kindertageseinrichtungen einen hohen Stellenwert haben sollten.

8. In der Personalführung sollte auf wertschätzende Kommunikation sowie auf einen fördernden und wertschätzenden Führungsstil gegenüber dem Kita-Personal geachtet werden. Die Teamkultur im Leitungskreis kann als bindendes Element in der Personalführung weiter ausgebaut werden.
9. Die Personalentwicklung der Kita-Koordinator\*innen und Führungskräfte könnte beispielsweise durch die Förderung individueller Expertisen weiter ausgebaut werden (etwa im Sinne eines Expert\*innenprinzips in den Gruppen der Führungskräfte). Daraus könnten den Betroffenen neue berufliche Perspektiven eröffnet werden. Zudem wünschen sich die Kita-Koordinator\*innen laufende Fortbildungen zum Update ihrer Kenntnisse sowie Support-Angebote im Verwaltungs- und IT-Bereich.
10. Konfliktlinien in der Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat, z. B. bei Auswahlverfahren für neue Führungskräfte, sollten identifiziert und Strategien zur Konfliktvermeidung bzw. Konfliktbearbeitung entwickelt werden.

## 2.3 Bereich Finanzen

Im Hinblick auf die Finanzierung und dazugehörige Verwaltungsvorgänge sind die Rentämter wichtige Kooperationspartner der Kita-Koordinator\*innen und der Verwaltungsräte. Die Rentämter sind Dienstleister und zugleich Aufsichtsbehörde für die Verwaltungsaufgaben in den Pfarreien und damit auch wichtige Servicestellen für die Pfarreien. Daher wurden ihre Rolle und Funktion im Kontext des Kita-Koordinatoren-Modells aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

### 2.3.1 Ergebnisse

#### Befunde aus den Breitenbefragungen

Wie bereits in der vergleichenden Betrachtung oben deutlich wurde, beurteilten die Befragten die Zusammenarbeit mit dem Rentamt überwiegend positiv (Abbildung 95).

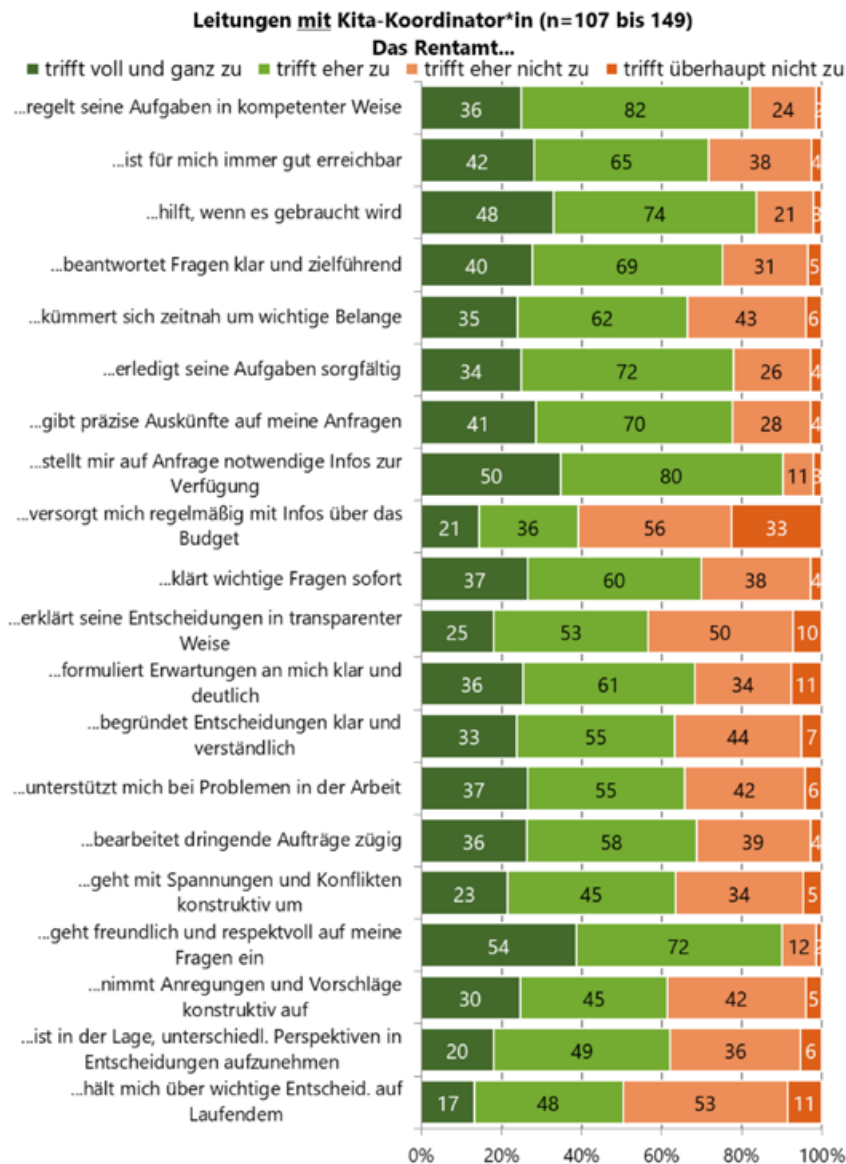
Die Aussage „das Rentamt geht freundlich und respektvoll auf meine Fragen ein“ wurde weit überwiegend zustimmend beantwortet. 90 % der Kita-Leitungen mit Kita-Koordinator\*innen stimmten der Aussage zu, dass ihnen auf Anfrage notwendige Informationen zur Verfügung gestellt werden. Vier von fünf der befragten Führungskräfte gaben an, dass das Rentamt seine Aufgaben in kompetenter Weise löse und helfe, wenn es gebraucht würde. Beinahe ebenso viele sahen das Rentamt als zuverlässigen Kooperationspartner.

Besonders kritisch fiel das Urteil hinsichtlich der regelmäßigen Versorgung mit Informationen aus. Deutlich weniger als die Hälfte der befragten Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen stimmten der entsprechenden Aussage zu. Jede fünfte Kita-Leitung hielt die Aussage, dass das Rentamt sie regelmäßig mit Informationen über das Budget versorge, für „überhaupt nicht“ zutreffend. Ebenfalls skeptischer wurden darüber hinaus Aussagen bewertet, welche den Informationsfluss über Entscheidungen des Rentamts betreffen. Die Hälfte der Führungskräfte mit Koordinator\*innen hielt die Aussage, dass das Rentamt sie über wichtige Entscheidungen auf dem Laufenden halte, für eher unzutreffend, mehr als 40 % gaben an, dass ihnen die Entscheidungen des Rentamts eher nicht transparent erklärt würden. Jeweils etwa ein Drittel der Führungskräfte mit Koordinator\*innen erlebte das Rentamt als eher nicht unterstützend bei Problemen oder als eher nicht konstruktiv im Umgang mit Spannungen und Konflikten. Etwa ebenso viele nahmen eher nicht wahr, dass das für sie zuständige Rentamt Anregungen und Vorschläge konstruktiv aufnehme oder in der Lage sei, unterschiedliche Perspektiven in Entscheidungen zu integrieren.

Kita-Leitungen ohne Koordinator\*innen beurteilten die Kooperation mit dem Rentamt im Vergleich zu den Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen in einem ähnlichen Muster, jedoch insgesamt positiver. Auch sie sahen sich oftmals nicht ausreichend mit Informationen über das Budget versorgt. Zwei Drittel gaben an, dass ihnen Entscheidungen des Rentamts in verständlicher Weise erklärt würden, ein Drittel wertete diese Aussage als eher unzutreffend.

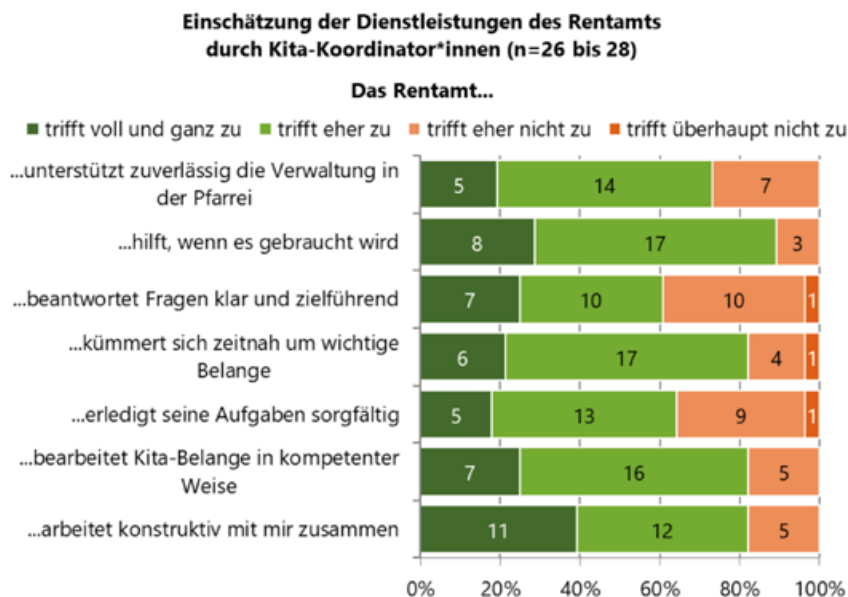


Abbildung 95: Kooperation mit dem Rentamt aus der Perspektive der Leitungskräfte mit Koordinator\*innen



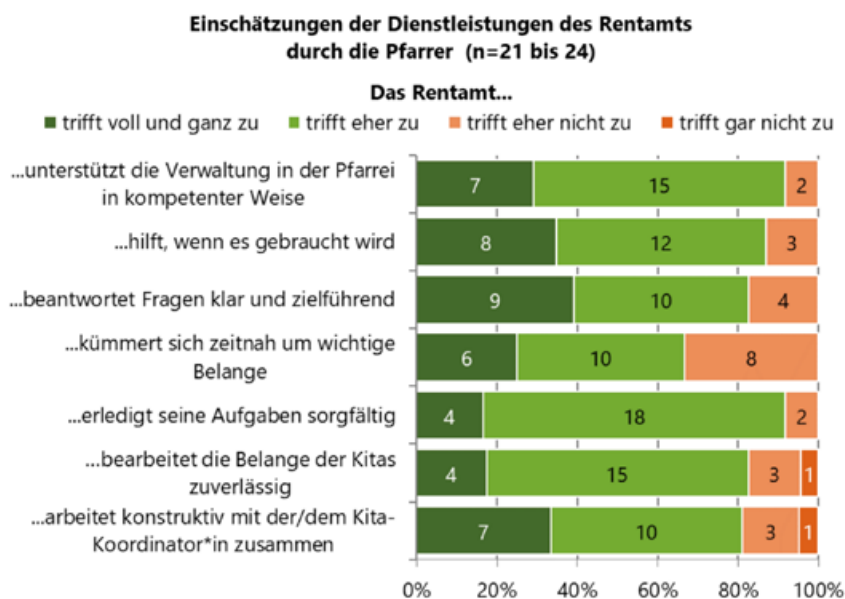
Die Kita-Koordinator\*innen wurden etwas weniger ausführlich zur Kooperation mit dem Rentamt befragt, doch stimmten ihre Einschätzungen mit denen der Kita-Leitungen weitgehend überein (Abbildung 96). Neun von zehn Koordinator\*innen bescheinigten dem Rentamt Hilfsbereitschaft, mehr als vier von fünf Trägerbeauftragten bewerteten die Zusammenarbeit mit dem Rentamt als konstruktiv und schätzten dessen Arbeitsweise als kompetent ein. Kritischer äußerten sie sich hinsichtlich einer klaren Beantwortung ihrer Fragen und einer sorgfältigen Erledigung der Aufgaben durch das Rentamt.

**Abbildung 96:** Einschätzung der Dienstleistungen des Rentamts durch Koordinator\*innen



Auch die Pfarrer bescheinigten dem Rentamt eine überwiegend gute Arbeit (Abbildung 97). Etwa ein Drittel der Befragten jedoch schätzten die Aussage, dass das Rentamt sich zeitnah um wichtige Belange kümmere, als eher unzutreffend ein. Fast jeder Fünfte äußerte sich skeptisch hinsichtlich einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Rentamt und Kita-Koordinator\*innen sowie der zuverlässigen Bearbeitung der Belange der Kitas durch das Rentamt.

**Abbildung 97:** Einschätzungen der Dienstleistungen des Rentamts durch die Pfarrer



## Ergebnisse der Gruppendiskussionen in den Rentämtern

In den beiden Rentämtern des Bistums wurden Gruppeninterviews mit Fachleuten aus den Sachbereichen Kita und Liegenschaften sowie Personal durchgeführt. Dabei ging es um Arbeitssysteme, Kooperationsstrukturen mit Leitungskräften und Koordinator\*innen, Problemanzeigen und Bewältigungsstrategien. Gefragt wurde nach den Aufgaben und Abläufen, der Bewertung der Kooperationen, Gelingensbedingungen und Hindernissen sowie Lösungsansätzen.

## Aufgaben

Nach den Aussagen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Gruppendiskussionen fungierten die Rentämter als Dienstleister und Aufsichtsbehörde zugleich. Sie erfüllten u. a. die Aufträge von Pfarrern, Koordinator\*innen, Verwaltungsräten und Kita-Leitungskräften.

Im Bereich Personal übernehme das Rentamt bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die arbeitsrechtliche Prüfung, bearbeite Vertragsaufträge, prüfe den Stellenplan, erstelle Arbeitsverträge und verschicke sie an die Arbeitgeber. Die Finanzierungsvereinbarungen für das Personal seien standardisiert und begründet durch die Landesgesetze (Ausnahmen: Frankfurt und Rheinland-Pfalz). Das Rentamt prüfe Führungszeugnisse sowie Gesundheitszeugnisse und leite Gehaltsabrechnungen in die Wege. Weitere Aufgaben seien beispielsweise Schwerbehindertenmeldung, Fortbildungsabrechnung sowie die Beantragung von Sondermitteln zum Beispiel zur Sprachförderung. Weitere Themen seien Teilzeitmodelle, Zeitarbeitsfirmen, Ausnahmeregelungen vom Gesetzgeber usw. Bei der Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen erstellten Koordinator\*innen die Anträge, die dann durch den Verwaltungsrat der jeweiligen Pfarrei genehmigt und vom Rentamt geprüft würden.

Besondere Herausforderungen liegen beispielsweise im Ausloten von Spielräumen in der Bezahlung (Stufen innerhalb des Tariffsystems, dafür sei die Zustimmung durch den Träger erforderlich), in der Beschäftigung von Quereinsteiger\*innen (derzeit gebe es Projekte zur Personalgewinnung mit Spanien und Italien) oder der Beschäftigung von Studierenden und Praktikant\*innen. Außerdem laufe derzeit ein Projekt zum Personalmarketing mit entsprechenden Beschäftigungsanreizen für Kita-Fachkräfte, hier sei zu prüfen, ob sich dies jede Pfarrei leisten könne. Eine Herausforderung liege auch im starken Zuwachs im Kita-Bereich mit immer mehr Beschäftigten. Hier seien interne Maßnahmen zur Arbeitserleichterung, Digitalisierung und Verschlankung notwendig.

Im Bereich Kita und Liegenschaften gehe es um die Finanzierung. Dabei liege die endgültige Verantwortung bei den Pfarreien als Trägern der Kindertageseinrichtungen. Aufgaben seien hier die Budgetplanung, der Jahresabschluss, die Genehmigung von Personaleinstellungen unter Finanzierungsgesichtspunkten und die Beantragung von Landesmitteln für Personal, wobei die Personalbedarfsberechnung durch die Abteilung Kita durchgeführt werde. Es gebe für die Finanzierung des Personals einen Standardvertrag des Bistums mit den Kommunen, der nicht verhandelbar sei.

Verhandelt werden müsse jedoch über Sachkosten in den Kommunen. Jede Kommune sei eine eigene Vertragspartnerin, daher würden Einzelbudgets für jede Kita erstellt. Die Budgetentwürfe, die durch das Rentamt erstellt werden, orientierten sich am Vorjahr sowie angemeldeten Sonderanschaffungen. Dies erfordere die Zuarbeit von den Koordinator\*innen durch rechtzeitige Meldung. Angestrebt werde stets eine schwarze Null. Notwendig dafür seien Meldungen zu Veränderungen in den Kostenstrukturen bzw. die Schätzung von Zusatzkosten durch die Pfarreien. Die Budgetentwürfe würden an die Pfarreien zurückgemeldet, die Koordinator\*innen hätten zwei Wochen Zeit für die Prüfung und es sei ein Beschluss durch den Träger (i. d. R. den Verwaltungsrat der Pfarrei) erforderlich. Weitere Aufgaben des Rentamts seien die Überwachung des Budgets unter Verwendung einer spezifischen Software.

## Kooperationen

In den Kooperationen zwischen den Rentämtern auf der einen Seite sowie Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen auf der anderen Seite zeigten sich Übereinstimmungen, aber auch große Unterschiede zwischen den Rentämtern. Beide Rentämter betonten einen intensiven Austausch – persönlich, telefonisch oder per E-Mail – mit den Leitungskräften „aus alter Verbundenheit“ oder weil die Koordinator\*innen keine Zeit hätten.

Im Bereich Personal gaben die Rentämter einen Überblick über den Personalbestand, „damit der Arbeitgeber vor Ort handlungsfähig ist“ und würden an Termine erinnern, wenn Entscheidungen anstünden. Es wurde von den Mitarbeitenden in den Rentämtern darauf verwiesen, dass Möglichkeiten im Personalmanagement besser genutzt werden könnten, das müsse aber von der Abteilung Kita im BO ausgehen, das Rentamt könne nur Fragen beantworten.

Im Hinblick auf den Bereich Finanzierung zeichneten sich größere Unterschiede zwischen den Rentämtern ab: Während das eine Rentamt angab, eine Budgetübersicht mit Echtzeitzugriff über den Buchungsstand für Koordinator\*innen und Verwaltungsräte bereitzustellen, verwies das andere Rentamt auf das BOL-Menü, das Auskunft gebe über den Stand des Budgets, der aber nicht abgerufen würde. Ein stetiger Budgetüberblick für die Koordinator\*innen sei verwaltungstechnisch nicht möglich, auf Verlangen gebe das Rentamt quartalsmäßig Steuerungskontrollen heraus.

Im Hinblick auf die Verwaltungskompetenz von Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen sah sich das eine Rentamt nicht für deren Fortbildung zuständig, dies sei Aufgabe des BO und liege im Dezernat Finanzen. Im anderen Rentamt hatte die Abteilungsleitung eine Schulung für Leitungskräfte mit einem 40-seitigen Handout konzipiert, das Hilfe zur Selbsthilfe bieten sollte. Es gebe Beratung und Entscheidungshilfen, die aber wenig genutzt würden. Hier wurde ein deutliches Interesse an einer guten Kooperation zum Ausdruck gebracht. Die Fachleute in diesem Rentamt wollten zur Lösungsfindung zwischen Personal, Controlling und Koordinator\*innen beitragen, bemühten sich, Fragen zu „übersetzen“ und Dinge verständlich zu machen: „Wir wollen Transparenz und Handlungsfähigkeit schaffen“.

In beiden Rentämtern wurde betont, dass die Qualität der Zusammenarbeit mit den Kita-Koordinator\*innen sehr unterschiedlich sei. Moniert wurden die sehr unterschiedlichen Ausbildungen der Koordinator\*innen sowie unterschiedliche Anlaufzeiten in der Einarbeitung. Zugleich gab es Anzeichen für unterschiedliche Arbeitsweisen und Beteiligungsformen bei der Planung und Verwaltung der Budgets, in den Haltungen gegenüber den Koordinatorinnen und Koordinatoren, in der Serviceorientierung sowie in den Lösungsansätzen bei Problemen in der Kooperation. Beklagt wurde das negative Ansehen der Rentämter als „böse Aufsichtsbehörden, die alles verbieten“. Eines der Rentämter bot unter anderem deshalb einen Tag der offenen Tür für Kita-Leitungen und Koordinator\*innen an.

### **Bewertung des Kita-Koordinatoren-Modells durch die Rentämter**

Auf die Frage nach der Bewertung des Kita-Koordinatoren-Modells durch die Rentämter wurden zum einen die positiven Effekte betont:

- das Modell führe zu einer extremen Vereinfachung: man habe nur noch einen Ansprechpartner für größere Räume, nur noch eine Aufstellung, nur noch eine Person zu schulen
- Hauptamtliche seien besser erreichbar und ansprechbar, während Ehrenamtliche weniger greifbar wären, trotz großen Engagements für die Pfarrei
- es sei eine deutliche Professionalisierung und mehr Überblick durch die Koordinator\*innen spürbar.

Zum anderen sahen die Befragten in den Rentämtern in einigen Aspekten Potenziale des Kita-Koordinatoren-Modells, die aber nicht immer ausgeschöpft würden:

- Abläufe könnten beschleunigt werden, würden aber auch manchmal verlangsamt
- es sei eine größere Flexibilität im Personaleinsatz möglich, die aber nicht immer genutzt werde
- positive Erfahrungen mache man mit Leitungskräften und qualifizierten Verwaltungskräften vor Ort, was aber nicht immer gewollt sei.

### **Problemanzeigen und Verbesserungs- bzw. Lösungsvorschläge**

In den Gesprächen mit den Fachleuten in den Rentämtern wurden eine Vielzahl von Problemen angesprochen und Lösungsansätze diskutiert, die im Folgenden tabellarisch dargestellt werden. Es ging um:

- Verantwortlichkeiten und Kooperationen (vgl. Tabelle 8)
- die Qualifikation und Handlungsgrundlagen der Kita-Koordinator\*innen (vgl. Tabelle 9)
- Versäumnisse und ungenutzte Chancen (vgl. Tabelle 10).

**Tabelle 8:** Problemanzeigen und Verbesserungsvorschläge: Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Probleme	Verbesserungs-/Lösungsvorschläge
<b>Verantwortlichkeiten und Kooperation</b>	
<b>Erreichbarkeit der Koordinator*innen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Koordinator*innen hätten ein sehr breites, vielfältiges Aufgabenfeld, viele sehr unterschiedliche Verpflichtungen und seien daher manchmal tagelang nicht erreichbar.</li> <li>• Vertretungsregelungen fehlten, die Pfarrer seien als formale Vorgesetzte nicht auskunftsfähig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Vertretungsregelungen mit auskunftsfähigen Personen auf Träger und Einrichtungsebene.</li> </ul>
<b>Arbeitsteilung zwischen Leitungen und Koordinator*innen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise sei eine Kita-Leitung nicht auskunftsfähig, da sie keinen Überblick über ihr eigenes Budget habe: Manche Koordinator*innen sähen die Verwaltung der Budgets als ihre alleinige Aufgabe an, gäben Budgets nicht heraus, wünschten den Kontakt zwischen Leitungskräften und Rentamt nicht. Dann würden Prozesse ins Stocken geraten, manchmal wegen Banalitäten, die durch die Leitungen vor Ort leicht aufzuklären wären.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bräuchte klare Verantwortlichkeiten bzw. Entscheidungsbefugnisse in den Kitas. Leitungen müssten in bestimmten Fragen autark sein, denn sie haben ihr eigenes Budget und die Verantwortung dafür.</li> </ul>
<b>IT- und Verwaltungskompetenz</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KitaPlus wurde in allen Kitas eingeführt. Darüber werden die Daten der Kinder, Beiträge und die Verpflegungsabrechnung erfasst sowie die Handkasse abgerechnet. Für den Umgang damit seien Verwaltungskräfte auf Einrichtungsebene näher am Geschäft, hätten für das Rentamt Mehrwert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungskräfte könnten aus den Leitungsbudgets finanziert werden, in einzelnen Kirchengemeinden seien auch Bürokräfte für mehrere Kitas möglich. Koordinator*innen müssten diese beantragen, dafür fehle manchmal das verwaltungstechnische Verständnis.</li> </ul>

**Tabelle 9:** Problemanzeigen und Verbesserungsvorschläge: Qualifikation und Handlungsgrundlagen der Kita-Koordinator\*innen

<b>Qualifikation und Handlungsgrundlagen der Kita-Koordinator*innen</b>	
<b>Einarbeitung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Einarbeitungstag für die Kita-Koordinator*innen sei derzeit „viel zu früh und viel zu viel“. Er reiche nicht, um den Kita-Koordinator*innen das nötige Wissen zu vermitteln, sie würden ins kalte Wasser geworfen. Entsprechendes Feedback habe man selbst von in der Verwaltung erfahrenen Koordinator*innen erhalten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Einarbeitungsplan bzw. die Ausbildung für die Koordinator*innen müsse verbessert werden: Zuerst nur Gesichter und Namen kennenlernen, um zu wissen, wer welche Aufgaben und Schwerpunkte hat. Nach einem halben Jahr könne dann z. B. ein Tag in jeder Abteilung eingeplant werden.</li> </ul>
<b>Fehlendes Grundwissen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für eine bessere Kooperation wurden mehr Ansprechpartner*innen mit Verwaltungskompetenz gewünscht, Personen, die sich mit Zahlen, Budgets und Vertragsrecht auskennen, die Arbeitsvertragsordnung verstehen und das kommunizieren könnten. Wenn Koordinator*innen mit KitaPlus fit seien, laufe die Abrechnung sehr zügig und ohne viele Fehler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es müsse Fortbildungen bzw. Grundlagenschulungen über Abrechnungen und arbeitsrechtliche Fragen geben, damit Koordinator*innen und Rentämter von den gleichen Voraussetzungen ausgehen.</li> </ul>
<b>Unkenntnis über Verträge und Verwaltungsabläufe in den Rentämtern</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich gehe davon aus, dass viele Koordinatoren die Verträge mit den eigenen Kommunen nicht kennen.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulung und Informationen für Kita-Leitungen und Koordinator*innen</li> </ul>
<b>Konfliktpotenziale durch unterschiedliche Auslegungen der Rechtslage</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Verbesserungen für die pädagogischen Fachkräfte seien Grenzen von der Arbeitsvertragsordnung gesetzt.</li> <li>• Der TVöD müsse von allen gleichermaßen vertreten werden             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ sehr unterschiedlich, wie Koordinator*innen die AVO verstehen.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Koordinator*innen sollten Verträge genauso auslegen, wie das Rentamt sie versteht. Die Rechtslage müsse von allen eingehalten werden.</li> </ul>

**Tabelle 10:** Problemanzeigen und Verbesserungsvorschläge: Versäumnisse und ungenutzte Chancen

<b>Versäumnisse und ungenutzte Chancen</b>	
<b>Personaleinsatz und Vertragsgestaltung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal könne innerhalb einer Pfarrei flexibel eingesetzt werden, da es einheitlich landesrechtlich finanziert sei. Die Chancen dazu würden nicht ausreichend genutzt, denn es fehle an Hintergrundwissen bei den Koordinator*innen, was man alles machen könnte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Z. B. Umsetzung von Fachkräften in eine andere Kita des Trägers könne intern geregelt werden.</li> <li>Springer oder Integrationskräfte könnten flexibler eingesetzt werden, müssten nicht befristet werden, auch Einschränkung auf 15 Stunden (für ein Kind) könnte durch Kombination der Aufgaben in verschiedenen Einrichtungen umgangen werden.</li> <li>Die Nutzung der Möglichkeiten müsse von der Abteilung Kita im BO ausgehen.</li> </ul>
<b>Kosten als Konfliktpotenzial bei zwei Koordinator*innen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwei Koordinator*innen in einer Pfarrei seien ein im Vergleich mit anderen Trägern teurer Personalkörper. Dadurch entstünde ein Konfliktpotenzial in der Verhandlung um finanzielle Mittel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Günstiger sei nur ein*e Kita-Koordinator*in, aber mit breiterer Unterstützung durch Verwaltungskräfte: Diese haben eine andere Eingruppierung, Finanzierbarkeit sei leichter, dadurch entstünden weniger Overheadkosten und es bliebe mehr Geld für Pädagogik übrig.</li> <li>Die Personalkonstellation (mit Verwaltungskräften) sei abhängig von der Initiative der Gemeinde bzw. der/des Kita-Koordinator*in.</li> </ul>
<b>Fristversäumnisse bei Sachkosten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es werden Antragsfristen für Landesmittel versäumt.</li> <li>Auch in der Zusammenarbeit mit den Kommunen würden Abläufe nicht beachtet und Fristen nicht eingehalten. Dadurch würden manchmal Mehrkosten anfallen, die dann nicht mehr von der Kommune getragen würden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es sollten Verwaltungskräfte eingesetzt werden, die die Fristen normalerweise einhalten.</li> <li>Bei den Koordinator*innen müsse ein Verständnis über die Abläufe vorhanden sein, da auch die Kommunen entsprechende Mittel einstellen müssen.</li> <li>Die Rentämter könnten die Kita-Koordinator*innen an die entsprechenden Termine erinnern.</li> </ul>

In einem Rentamt wurde der Gesamtverband Limburg als das „beste Modell“ eingeschätzt. Hier gebe es eine Geschäftsstelle mit Geschäftsführer, einem Personalchef, einer Verwaltungskraft und einer Sekretärin, die zusammen für 13 Einrichtungen zuständig seien.

Auch die Situation der Kita-Koordinator\*innen in den Gemeinden wurde kritisch diskutiert. Nach Beobachtungen der Mitarbeitenden in den Rentämtern werde dort, wo noch keine Verwaltungsleitung eingestellt sei, alles, was mit Kita zu tun hat, den Kita-Koordinator\*innen angetragen. Wenn beispielsweise die Betriebserlaubnis für eine Kita auf dem Spiel stehe, werde von den Kita-Koordinator\*innen erwartet, aktiv zu werden. Dies sei beispielsweise dann problematisch, wenn diese neu in der Region seien und Angebote von Handwerkern einholen sollten. Solche Aufgaben seien nicht in der Stellenbeschreibung der Kita-Koordinator\*innen enthalten, sie hätten keine Kompetenz dafür und häufig führe dies zu Folgeproblemen bei der Finanzierung von Bauvorhaben.

Eine weitere Beobachtung war, dass Koordinator\*innen und Verwaltungsleitungen oftmals nebeneinander herliefen: die Arbeitsteilung sei unklar und daher für das Rentamt fraglich, ob z. B. das Gesamtbudget einschließlich der Kita-Daten vom Rentamt an die Verwaltungsleitung geschickt werden solle oder getrennte Unterlagen an Verwaltungsleitung und Kita-Koordinator\*in. Man wisse nicht, wie beide kooperieren.

### 2.3.2 Analyse

#### Bereich Finanzen allgemein

In diesem Bereich wurde mit der Einführung des Kita-Koordinatoren-Modells vor allem eine Entlastung des Pfarrers und des Verwaltungsrates angestrebt. Mit der Budgetverantwortung sollen die Kita-Koordinator\*innen eine professionelle und verlässliche Verwaltung gegenüber Geldgebern und Auftragnehmern im Kita-Bereich gewährleisten. Dazu müssten sie mit den Kita-Leitungen und Verwaltungsräten kooperieren.

Als noch weitgehend unregelt erwies sich die Kooperation mit den neu eingesetzten Verwaltungsleitungen und auch die Zusammenarbeit mit den Navigator\*innen wurde in den Pfarreien sehr unterschiedlich gehandhabt. Dabei ist auch die Schnittstelle zum Rentamt manchmal nicht geklärt, etwa die Frage, an wen die Informationen über das Gesamtbudget der Pfarrei, welches auch die Budgets der Kitas enthält, gesendet werden sollen.

Die Ausstattung mit Verwaltungskräften auf Kita- bzw. Trägerebene war ebenfalls unregelt und gestaltete sich je nach Aushandlung und Ressourcen in den Pfarreien – und den entsprechenden Beschlüssen des Verwaltungsrates – unterschiedlich.

Hinsichtlich der Arbeitsteilung zwischen Kita-Leitungen, Kita-Koordinator\*innen und vorhandenen Verwaltungskräften finden sich im Bistum vielfältige Modelle. Auch dies war einer unzureichenden Klärung der Aufgaben und Zuständigkeiten auf Bistumsebene geschuldet. Dies hat zur Folge, dass in einigen Pfarreien funktionale Regelungen gefunden wurden, in anderen die Kita-Koordinator\*innen jedoch keinerlei Unterstützung im Verwaltungsbereich erhalten.

Kita-Koordinator\*innen erhielten nicht immer einen regelmäßigen Überblick über das Gesamtbudget für die Kitas in ihrem Verantwortungsbereich. Hier zeichneten sich Unterschiede in der Informationspolitik durch die Rentämter ab.

Auch die Art und Weise, wie die Rentämter Haushaltsansätze entwarfen und weitergaben, war unterschiedlich. Mal geschah dies auf Kita-Ebene, mal auf Trägerebene. Innerhalb der Träger – zwischen Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräften – wurden die Informationen des Rentamts in unterschiedlicher Weise geteilt: Mal verwalten die Leitungskräfte ihr Budget autonom, mal wurden die Budgets besprochen und mal hatte allein der oder die Kita-Koordinator\*in die Informationen und Kontrolle über das Budget.

Die Dienstleistungsqualität und -haltung wurde von Kita-Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen sehr unterschiedlich und nicht immer zufriedenstellend eingeschätzt (z. B. unklare und sich widersprechende Auskünfte, lange Laufzeiten bis zur Erfüllung eines Auftrags).

Von Seiten der Rentämter wurde einhellig begrüßt, dass mit den Kita-Koordinator\*innen nun hauptamtliche Ansprechpartner\*innen für Verwaltungsangelegenheiten bei den Trägern der Kindertageseinrichtungen zur Verfügung stehen.

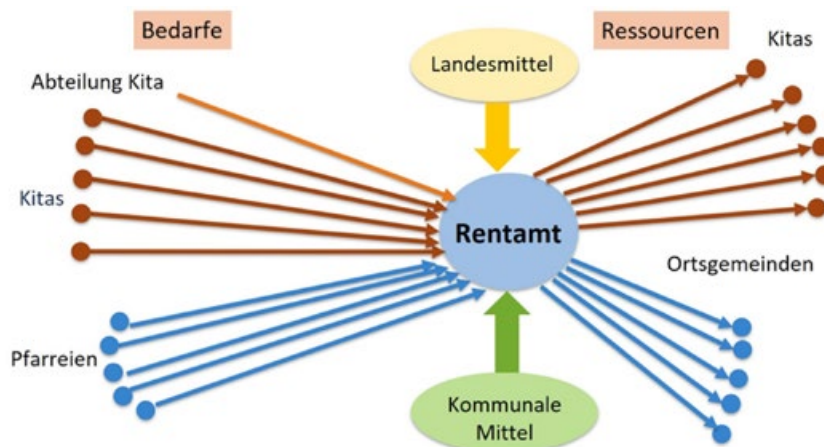
Indessen wurden von Seiten der Rentämter Zweifel an den notwendigen Qualifikationen der Kita-Koordinator\*innen geäußert. Dadurch würden Potenziale der Finanzierung auf Trägerebene nicht immer ausgeschöpft. Es wurden aber auch Ideen zur Weiterqualifizierung genannt.

### **Finanzierungslogik und die Rolle der Kita-Koordinator\*innen**

Aus der Darstellung der Rentämter ergibt sich, dass sich deren Arbeitsweisen mit Einführung der Pfarreien neuen Typs nicht grundlegend geändert hätten. Nach wie vor würden Einzelbudgets für die Kitas geplant. Dies wurde begründet mit den Anteilen an Sach- und Baukosten, die durch die Kommunen finanziert wurden, während Personalmittel weitgehend über einen Standardvertrag zwischen dem Bistum und den Kommunen geregelt und damit nicht mehr verhandelbar seien.

Vor den Gemeindefusionen waren die Rentämter somit wichtige Schaltstellen, die Gelder beim Land beantragten, mit den Kommunen verhandelten und die Finanzierung von Sachausgaben vermutlich überwiegend mit den Kita-Leitungen regelten (Abbildung 98).

**Abbildung 98:** Schematische Darstellung: Frühere Arbeitsweise des Rentamtes als Schaltstelle zwischen den Bedarfen und Ausgaben für Kitas und Pfarreien



Im neuen Modell ist den Kita-Koordinator\*innen als Trägerbeauftragten die Budgetverantwortung für alle Kitas in ihrem Verantwortungsbereich zugeschrieben. Sie sollen das Budget planen, steuern und kontrollieren. Hierzu benötigen sie einen Überblick über das Budget, der ihnen vom Rentamt zur Verfügung gestellt werden müsste. Dies war aber nicht regelmäßig der Fall.

In den Aufgabenverteilungen und Verantwortlichkeiten zeichneten sich folgende Klärungsbedarfe ab:

- Wer – Kita-Leitungen und/oder Koordinator\*innen – meldet Bedarfe an Bau- und Sachmitteln rechtzeitig beim Rentamt an?
- Wer führt die Verhandlungen mit den Kommunen? Manchmal, aber nicht immer, seien dies die Rentämter. In wessen Auftrag handeln sie? Müssten nicht die Koordinator\*innen als Entscheidungsträger\*innen die Verhandlungen führen, während die Rentämter (als Dienstleister) zur Entscheidungsvorbereitung im Auftrag der Koordinator\*innen beitragen?
- Werden Abrechnungen über die Koordinator\*innen gebündelt oder von den Führungskräften direkt geregelt?
- Wo liegen Potenziale für eine Verwaltungsvereinfachung? Einfache Kontrollen, die möglicherweise auch gut vor Ort erledigt werden könnten, werden – noch in Papierform – von den Rentämtern durchgeführt (z. B. Stundenzettel).

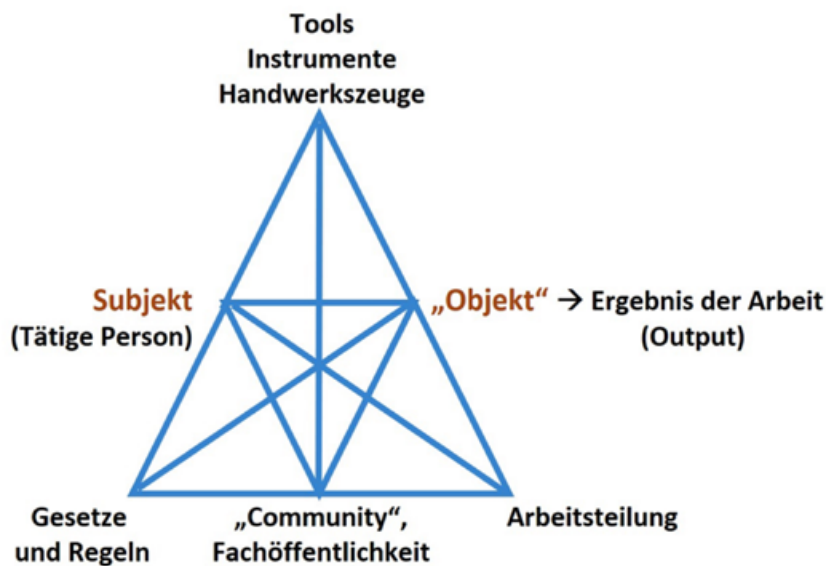
Insbesondere sollte geklärt werden, welche Chancen in einer Bündelung der Budgets liegen. Beispielsweise könnten Lösungen entwickelt werden, die einen flexibleren Personaleinsatz oder eine verbesserte Personalbindung (etwa durch unbefristete Verträge für Integrationskräfte) ermöglichen. Zu klären wäre, welche Voraussetzungen dafür gegeben sein sollten und welche Informationen und Beteiligungsmöglichkeiten die Kita-Koordinator\*innen dazu benötigen.

### Arbeitsteilung und Kooperation

Zur Klärung von Verantwortungsbereichen und Arbeitsteilung kann das Modell zur Beschreibung von Arbeitssystemen nach Engeström (2008) herangezogen werden. Es beschreibt formale Aufgaben für die tätigen Personen – die subjektive Re-Interpretation der Aufgaben durch die Handelnden – die Wissensbasis (Fachwissen, Fachkultur, „Community“), die den Qualifikationen und Arbeitsformen der Handelnden zugrunde liegt – die Methoden, Instrumente bzw. das Handwerkszeug der handelnden Personen sowie die Arbeitsteilung und Kooperation mit anderen Personen und Institutionen (Abbildung 99).



**Abbildung 99:** Tätigkeitstheoretisches Modell zur Beschreibung von Arbeitssystemen (eigene Darstellung nach Engeström, 2008)



Durch die spiegelbildliche Gegenüberstellung der Arbeitssysteme von Kita-Koordinator\*innen und Rentämtern können Kooperationserfordernisse und Spannungsfelder deutlich gemacht werden. Sowohl aus den Schilderungen der Koordinator\*innen wie auch aus den Interviews mit den Rentämtern wurde deutlich, dass die Zusammenarbeit nicht immer konfliktfrei verlief (Abbildung 100).

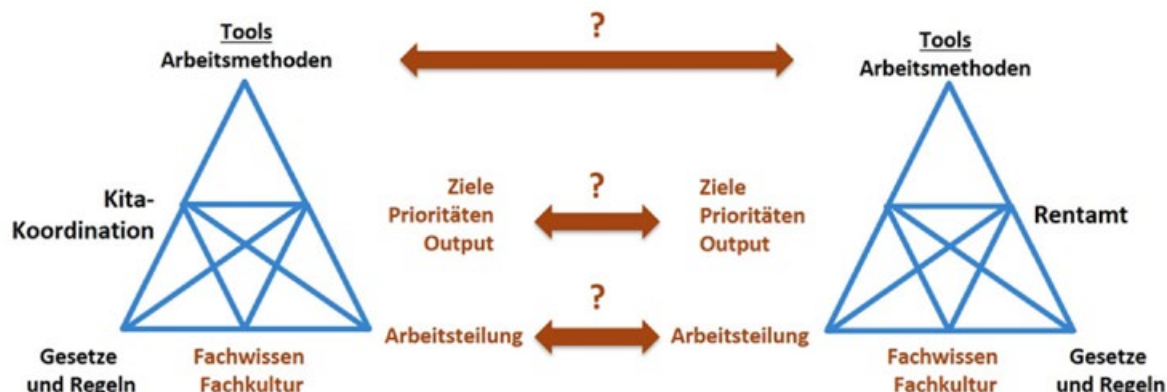
**Abbildung 100:** Spiegelbildliche Darstellung der Arbeitssysteme von Kita-Koordinator\*innen und Rentamt



Das Modell legt nahe, dass Herausforderungen für die Zusammenarbeit mindestens in einer Klärung:

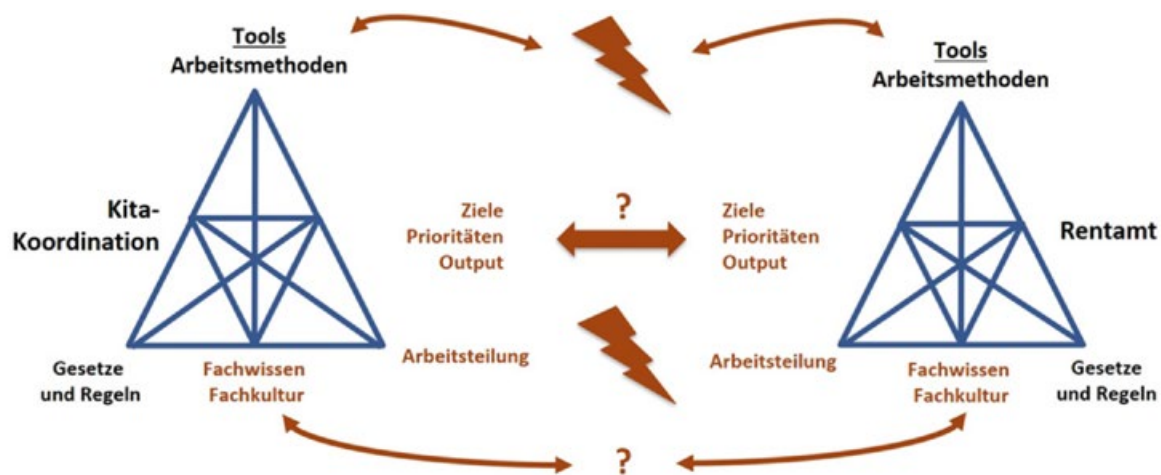
- gemeinsamer Ziele,
- der Arbeitsteilung (Rollen: Auftraggeber – Dienstleister) und
- gemeinsam verstandener Methoden und Instrumente liegen (Abbildung 101).

**Abbildung 101:** In der Kooperation zwischen Kita-Koordinator\*innen und Rentämtern zu klärende Elemente



Kita-Koordinator\*innen auf der einen Seite und Fachleute in den Rentämtern auf der anderen Seite verfügen über unterschiedliche Qualifikationen, beziehen sich in ihren Arbeitsweisen auf unterschiedliche Fachdisziplinen und Fachkulturen und legen möglicherweise auch rechtliche Vorgaben unterschiedlich aus (Abbildung 102).

**Abbildung 102:** Konfliktfelder in der Kooperation zwischen Kita-Koordinator\*innen und Rentämtern



Um zu einer gelingenden Kooperation zu kommen, wären Klärungsprozesse mindestens in diesen Aspekten wünschenswert. Zur Erleichterung der Kommunikation sind „Übersetzungsleistungen“ von beiden Seiten notwendig, die zur Transparenz beitragen. Es sollten Vereinbarungen über Abläufe getroffen werden, die die angemessene und rechtzeitige Beteiligung aller Mitwirkenden und Verfahren zur Einhaltung von Regeln sicherstellen. Gegebenenfalls sollten die Ergebnisse der Verständigung in gemeinsam erarbeiteten Leitfäden oder Handreichungen festgehalten werden. Die Zusammenarbeit sollte regelmäßig reflektiert und evaluiert werden (vgl. Gelingensbedingungen von Kooperation: Balz & Spiess 2009, S. 20).

Im Folgenden einige Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells für die Zusammenarbeit mit den Rentämtern (und darüber hinaus).

### 2.3.3 Empfehlungen

#### Bereich Finanzen allgemein

1. Zur Klärung der Arbeitsteilung werden klare Absprachen zwischen Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräften empfohlen, aus denen auch hervorgeht, welche Aufgaben Verwaltungskräfte auf Kita- bzw. Trägerebene übernehmen könnten. Weiterhin muss geklärt werden, wo die Verwaltungskräfte angesiedelt sein sollen – beim Träger mit der Verantwortung für mehrere Kitas oder bei einzelnen Kitas. Hier gibt es Modelle, deren Erfahrungen genutzt werden können.
2. Von Seiten des Bistums ist zu prüfen, in welchem Umfang Ressourcen aus der Kita-Finanzierung für Verwaltungskräfte auf Träger- und Einrichtungsebene zur Verfügung gestellt werden können. Richtlinien zur Verwaltungsentlastung sollten ausreichend flexibel sein, um passende Modelle vor Ort implementieren zu können.
3. Mittelfristig wird empfohlen, die Kita-Koordinator\*innen möglichst breit von Verwaltungsaufgaben zu entlasten, um die „Falltiefe“ ihres Aufgabenbereichs zu reduzieren. Stattdessen könnten z. B. mehr Kitas als bisher von einer/einem Kita-Koordinator\*in verwaltet werden – beispielsweise von einem Trägerbüro aus, in dem Kita-Koordinator\*innen mit einer Gruppe von Verwaltungskräften für die Kitas zusammenarbeiten.
4. Kita-Koordinator\*innen und Verwaltungsleitungen sollten auf Augenhöhe ihre Arbeitsteilung klären. Dies muss ggf. durch den Pfarrer als Vorgesetztem für beide Führungskräfte initiiert werden. Angestrebt werden könnte eine Teamlösung im Sinne eines Pfarrbüros, in welchem die Verwaltungen der Pfarreien und der Kita-Träger nebeneinander angesiedelt sind und durch eine gute Kooperation Synergieeffekte für die Pfarreien erzielen können.
5. Die Kita-Leitungen sollten bei der Verwaltung ihres Einrichtungsbudgets weitgehend autonom handeln können. Die Kita-Koordinator\*innen brauchen zum Überblick sowie zur Steuerung und Kontrolle des Budgets auf Trägerebene die notwendigen Informationen sowohl von den Kita-Leitungen als auch von den Rentämtern. Daher sollte im Dreieck zwischen Leitungskräften, Kita-Koordinator\*innen und Rentamt eine Klärung über den Informationsfluss und die Zuständigkeiten stattfinden.
6. Um einen stetigen Überblick als Voraussetzung für die Kontrolle und Steuerung des Budgets sicherzustellen, sind zwischen Kita-Koordinator\*innen als Auftraggebenden und dem Rentamt als Dienstleister verbindliche Vereinbarungen zu treffen. Diese sollten in übergreifenden Richtlinien neu verankert bzw. präzisiert werden.
7. Darüber hinaus ist die Qualität der Unterstützungsleistungen durch das Rentamt kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln (z. B. die Bereitstellung notwendiger Informationen, präzise Auskunft und Beratung, zeitnahe Bearbeitung von Aufträgen, Problemlösefähigkeit, Verlässlichkeit usw.).
8. Zum Aufbau vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen werden regelmäßige verbindliche Absprachen über Aufgabenteilung und Entscheidungsstrukturen (z. B. Budgetplanung, Übernahme von Prozessen durch die Verwaltung, Verhandlungen über Budgets in den Kommunen) empfohlen.

## **Verbesserung des Zusammenwirkens der Beteiligten im Bereich Finanzen und in der Kooperation mit dem Rentamt**

Aus den vertieften Analysen der Befragungen im Rentamt lassen sich folgende detaillierte Empfehlungen ableiten:

### **1. Trägerinterne Arbeitsteilung und Verwaltungsunterstützung für Kita-Koordinator\*innen und Kita-Leitungen**

Geklärt werden sollte:

- Welche Entscheidungsbefugnisse brauchen die Kita-Leitungen vor Ort? Wie ist die Schnittstelle zu den Kita-Koordinator\*innen definiert? Hier wären etwas grundsätzlicher Fragen der Autonomie, Verantwortung und Kontrolle der Kita-Leitungen vor Ort zu klären.
- Wer trägt die Verantwortung für welche Teile des Budgets (Arbeitsteilung zwischen Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen)?
- Wieviel Unterstützung durch Verwaltungskräfte brauchen die Kita-Leitungen vor Ort? Welche Unterstützung für die Verwaltung und Sachbearbeitung brauchen die Kita-Koordinator\*innen? Die erforderliche Personalbemessung für die Unterstützung der Verwaltung von Kitas kann sich orientieren an der Schätzung der notwendigen Zeitkontingente von Leitungskräften im Verwaltungsbereich (Strehmel, 2016).
- Wer macht Eingaben beim Rentamt zum Budgetentwurf? Wer verhandelt mit den Kommunen über die Sachkosten?
- Wie können Informationsfluss und Transparenz beim Träger bzw. in der Pfarrei sichergestellt werden?

### **2. Aufgabenklärung zwischen Koordinator\*innen und Rentamt**

Hier geht es um Arbeitsteilung, Strukturen und Abläufe hinsichtlich vielfältiger Aufgaben, die zwischen den Koordinator\*innen als Nutzer\*innen und dem Rentamt als Dienstleister geklärt werden müssen. Die Kooperation kann erleichtert werden durch die Analyse von Arbeitssystemen und den Auf- oder Ausbau tragfähiger Arbeitsbeziehungen. Dies kann erreicht werden durch:

- die gemeinsame Entwicklung von Verfahren, „Fahrplänen“, Arbeitshilfen und Handreichungen für die Kooperationspartner\*innen
- die gemeinsame Prüfung von Möglichkeiten der Verwaltungsvereinfachung (z. B. Stundenzettel beim Rentamt)
- die Verständigung über Zuständigkeiten, z. B. zur Beantragung von Landesmitteln, bei Vertragsverhandlungen und der Abrechnung für Personal- und Sachkosten
- Beratung und Schulung der Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräfte durch das Rentamt (z. B. zur optimalen Nutzung von Finanzierungsoptionen, zur Auslegung der AVO, zur Nutzung der online-Tools usw.).

### **3. Kommunikation und Kooperation mit dem Rentamt**

Empfohlen werden:

- die Verständigung über Kooperation, vertrauensbildende Maßnahmen
- Vereinbarungen über Informationsfluss, gegenseitige Leistungserbringung (Bring- und Holschuld) und Abstimmung
- Ausloten weiterer Formen der digitalen Kommunikation (z. B. elektronischer Kalender)
- eine regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit.

### **4. Einarbeitung und Schulung für Verwaltungsaufgaben**

- Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräfte sollten entsprechend ihrer Aufgaben und Vorerfahrungen geschult werden.
- Das Einarbeitungskonzept für die Kita-Koordinator\*innen hinsichtlich der Verwaltungsaufgaben ist zu überprüfen und weiterzuentwickeln.
- Für neue Kita-Koordinator\*innen sollte außerdem ein individueller Einarbeitungsplan erstellt werden.
- Es sollte die Möglichkeit für eine Nachschulung sowie ein regelmäßiges Update über Innovationen angeboten werden.

## 5. Vertretungsregelungen

- Es sollten Vereinbarungen über die Abwesenheitsvertretung der Kita-Koordinator\*innen entlang der Arbeitsteilung mit Leitungskräften, der Verwaltungsleitung, ggf. der Sachbearbeitung, dem Pfarrer, dem Verwaltungsrat usw. im Kontext der Pfarrei vor Ort getroffen werden.
- Die Auskunftsfähigkeit gegenüber dem Rentamt muss sichergestellt werden.
- Durch eine gezielte Nutzung digitaler Medien können relevante Informationen für alle befugten Personen bereitgestellt werden (z. B. auf einer geschützten Informationsplattform).
- Die Vertretungsregelungen sollten klar an das Rentamt bzw. andere Kooperationspartner\*innen kommuniziert werden.

## 6. Aufgabenklärung und Arbeitsteilung in der Pfarrei/im Träger

- Aufgaben- und Rollenklärung für Kita-Koordinator\*innen in der Gemeinde bzw. Vereinbarungen über Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten mit Pfarrer, Verwaltungsleiter bzw. Navigator\*in, Verwaltungsrat u. a.
- Sicherstellung regelmäßiger Absprachen, Informationsfluss, Transparenz
- Vereinbarung über Kommunikationsstrukturen mit dem Rentamt (insbesondere zwischen Kita-Koordination und Verwaltungsleitung)
- Verbindliche Verantwortungsübernahme für alle anfallenden Aufgaben durch Zuständige in der Gemeinde, z. B. für Bauvorhaben
- ggf. Coaching für Kita-Koordinator\*innen.

## 7. Arbeitsteilung und Kooperation mit der Abteilung Kita

- Einarbeitungskonzept und individuelle Einarbeitungsplanung mit den Kooperationspartner\*innen vor Ort (Lernen im Prozess der Arbeit, „on-the-job“)
- Klärung der Zuständigkeit für Fort- und Weiterbildung im Bereich Finanzen und Verwaltung
- Weiterentwicklung der Personalstrukturen (z. B.: Ein oder zwei Koordinator\*innen für große Träger? Verwaltungskräfte in den Kitas bzw. beim Träger? Sachbearbeitung?)
- Entwicklung von Konzepten zum flexiblen (einrichtungsübergreifenden) Personaleinsatz in den Kitas, Bereitstellung von Handreichungen zur Nutzung der bestehenden Möglichkeiten.

### 2.4 Bereich Bau

#### 2.4.1 Ergebnisse

In der Gruppendiskussion beschrieben die Kita-Koordinator\*innen ihren **Aufgabenbereich** zusammenfassend mit folgenden Tätigkeiten:

Facility Management – Bauunterhalt: Gebäudesicherheit, Brandschutz, laufender Bauunterhalt – Notmaßnahmen – Sanierungsmaßnahmen, Modernisierungsmaßnahmen – Bewertung der Maßnahme, ob laufender Bauunterhalt oder AoM (außerordentliche Maßnahmen) geboten ist – Klärung der Baufinanzierung (Bauliste/Kommune/BO/VRK/Kita) – Ansprechpartner\*innen im Bauprozess/Koordination – Planung/Umsetzung /Durchführungsverantwortung sowie eine Schnittstellenfunktion bei Neubauten.

Als **Herausforderungen** wurden folgende Aspekte genannt (Originalaussagen, gruppiert):

- Unklare Verantwortlichkeit: „Wer soll es sonst machen???“ – oft nicht festgelegt, wer sich kümmert – Bearbeitung von Aufgaben, die sonst keiner macht – eigentlich nicht verantwortlich, trotzdem Ansprechpartner – Annahme der Pfarrei: Koordinator\*in ist für Kita-Bau zuständig, große Zeitinvestition wird vorausgesetzt
- Rollenunklarheit/unklare Zuständigkeiten: Zuständigkeiten Verwaltungsrat, Kita-Koordinator\*innen,

- Kommune? – Abstimmung mit dem Verwaltungsrat – Abgrenzungen Stellenbeschreibung, Aufgabenfeldbeschreibung – Realisierung von Bau-Projekten Hand in Hand – Machbarkeitsstudien – zu viele Akteure
- Bürokratie & Zeit: Beantragung von Fördermitteln bei Land – Dauert..... – hoher bürokratischer Aufwand: Antrag BO/Stadt/Kreis... VR – Bauprozesse ineffektiv, zu bürokratisch – hoher Aufwand vor Ort im Rentamt und BO auch für Kleinmaßnahmen – viele kleine Reparaturen = hoher Zeitaufwand
  - Bedarf an fachlicher Unterstützung: den Prozess zu verstehen... – geeigneten Architekten finden – fehlendes Fachwissen – eigentlich wird immer Architekt benötigt – Architekt oder Ehrenamt – Finanzplan für Bauvorhaben – Unterstützung durch Verwaltungsratsmitglied eher kontraproduktiv
  - Mangel an langfristiger Planung: fehlende Kriterien für Planung und Entscheidung – kein systematisches Gebäudemanagement – fehlende Zukunftsstrategien – mittel- und langfristige Planung – Renovierungsstau
  - Sonstiges: kreative Lösungen – Qualität der Baumaßnahmen – Umsetzung von Sicherheitsvorschriften.

Als **Hindernisse und Stolpersteine** bei der Bewältigung von Baumaßnahmen wurden genannt (Originalaussagen, gruppiert):

- Fehlendes Wissen: fehlendes Fachwissen – Lösung nur nach „Blaupause“ – Hohes Fehlentscheidungspotential
  - ▶ Wirtschaftlichkeit/unpassende Lösungen – fehlende direkte Ansprechpartner vor Ort, fehlende Fachkompetenz
- Fehlender Support: mangelnde Unterstützung von VRK + BO – hohe Fluktuation im BO
- Unklare Verantwortlichkeiten und Abläufe: komplizierte Prozessstruktur ohne Prozessverantwortliche – Entscheidungen sind von Kita-Koordinator\*innen nicht zu verantworten! – fehlende Klarheit – sich widersprechende Zeitabläufe – unklare Vertragsverhältnisse mit Kommunen – fehlende Klarheit – Bürokratie auf kommunaler/kirchlicher Ebene
- Finanzierung: fehlende Finanzierung Bauunterhalt – Probleme mit Kommunen im Haushaltssicherungskonzept.

Als **Lösungsansätze** wurden diskutiert (Originalaussagen, gruppiert):

- Fachkompetenz durch Architekten als Ansprechpartner vor Ort – Fachabteilung BO ausbauen für Support in Fragen des Brandschutzes und der Arbeitssicherheit
- BO: Verschlankung der Prozesse bei der Umsetzung von Kleinmaßnahmen (15 T€) – klare Verantwortungszuweisung unabhängig von der Budgetgrenze – Individuelle Lösungen ohne BO zulassen
- Klare Strukturen und Abläufe: Durch BO abgestimmte Abläufe mit Kommunen (neue Verträge) – (Personelle) Aufstellung FCK – Gute/enge Zusammenarbeit mit Verwaltungsleitung (Klarheit).

Als **Gelingsbedingungen** und Wünsche wurden genannt (Originalaussagen, gruppiert):

- Zuständigkeiten und Abläufe: Klarheit bei Zuständigkeiten & Prozessabläufen – abgestimmte Prozess- & Zeitabläufe zwischen Kommune & Träger (BO) – Entscheidungsbefugnis – E-Wege – Aufgabenverteilung
- Zeitnahe Bearbeitung im BO/Baufreigabe/Freigabe Architektenverträge
- Support: Unterstützungsleistungen – Verfügbares Fachwissen
- Finanzielle Mittel: Budget für die Beauftragung der Fachleute
- Zeit: Notwendige Zeitressourcen realistisch bemessen – in Aufgabenbeschreibung der Kita-Koordinator\*innen nicht enthalten.

Der Baubereich erschien hinsichtlich der Zuständigkeiten, der fachlichen Anbindung wie auch der Finanzierung ungeklärt. Für diesen Bereich wurde aus den Gruppendiskussionen und einigen Einzelinterviews deutlich, dass den Kita-Koordinator\*innen häufiger Aufgaben im Bereich Bau übertragen worden seien, die sie nach ihrer Stellenbeschreibung eigentlich nicht übernehmen dürften. Da sie jedoch in der Verantwortung für die Betriebserlaubnis ihrer Kitas stehen, würden sie häufig die Initiative ergreifen, da die eigentlich Zuständigen (Pfarrer, Verwaltungsrat) dies nicht täten. Auch Leitungskräfte seien in Baumaßnahmen involviert und fühlten sich dadurch manchmal überlastet.

Einige Zitate aus den Interviews mit Kita-Leitungskräften und Kita-Koordinator\*innen im Rahmen der „Tiefenbohrungen“ mögen dies veranschaulichen:

*Kita-Leitung: Eine Überlastungsanzeige gemacht letztes Jahr, das erste Mal in meinem Leben, dass ich sowas gemacht habe, an den Verwaltungsrat. Das heißt, dass ich gesagt habe: „Leute, ich bin mit vielen Sachen beschäftigt, die mit dem Kindergarten gar nichts zu tun haben, aber die zusätzlich kommen.“ Also Baustellen und so, alles, was nicht geregelt ist. Weil die haben gedacht, wir bauen mal um und das läuft von alleine. Ja? Keiner vor Ort da und es läuft eben nicht. (T-II-LK (SP2), Z. 599-605)*

*Kita-Leitung: Und was halt ein bisschen unglücklich ist beim Zuschnitt der Koordinatorenstelle, der ganze bauliche Teil ist da rausgenommen. Aber es sieht nun mal so aus, also wenn ich jetzt auf meine Kita gucke, da wurde jetzt im Sommer der Boden renoviert, die Küche muss umgebaut werden, weil wir halt von Catering auf Selberkochen umstellen wollen. Streng genommen muss sich da ein Architekt drum kümmern. Und \*Koordinator\*in1\* eigentlich streng genommen total außen vor ist und er dürfte es nicht. Aber das macht keinen Sinn, ja? (T-II-LK (SP5), Z. 618-626)*

*Kita-Koordinator: Das eine ist ein leidiges Thema, was wir auch schon seit Jahren immer wieder diskutieren. Das große Thema Bau und Liegenschaften. Weil das offiziell nicht zu den Aufgaben des Koordinators gehört. Wir uns aber gar nicht raushalten und rausziehen können, wenn wir wollen, dass es inhaltlich ordentlich läuft. Also dass der Bau, der dann fertig ist, auch irgendwann mal dem entspricht, was wir pädagogisch, inhaltlich, konzeptionell brauchen. (T-II-KK, Z. 950-955)*

*Kita-Koordinator: Das Thema Bau (...) überfordert. Das ist ja sehr umfangreich. Rein theoretisch soll es ja auch beim Verwaltungsrat liegen. Aber wenn der Verwaltungsrat eben keine Kapazitäten hat, bleibt es im Endeffekt, weil ich mich verantwortlich fühle für die Kitas, schon auch in meinem Bereich. (T-III-KK, Z. 683-689)*

*Kita-Koordinator: Aber wie gesagt, am Ende habe ich ja dann in der Kita meine Aufgabe und wenn ich dann eben frustrierte Mitarbeiter habe, die sagen: „Oh je, hier geht es baulich überhaupt nicht voran.“, dann ist mir ja auch nicht geholfen. Es ist ja auch immer so dieses fachliche Knowhow: Was muss der eigentlich mitbringen? Aber auch da die Aufgabe das zu koordinieren. Also ich habe ja da auch nicht unbedingt die fachliche Entscheidung zu treffen, sondern ich koordiniere hier das Bauamt, den Architekten oder die Stadtverwaltung. (T-IV-KK, Z. 640-646)*

*Kita-Koordinator: Weil auch die Verwaltungsleiter ja neu sind und maßlos überfordert sind mit ihrem Arbeitsfeld, so dass dann Bau genau wieder bei mir blieb. (T-III-KK, Z. 698-700)*

*Kita-Koordinator: Und dann reichen wir Angebote ein, die Stadt setzt das bei sich auf den Plan des nächsten Jahres und ich auf die Bauliste. So, dann wird es mit Glück irgendwann umgesetzt. Das Prozedere ist sehr zeitaufwendig, sehr nervenaufreibend, weil oft Sachen nicht umsetzbar sind. (...) Da bin ich zwar auch der erste Ansprechpartner der Kommunen und spreche auch die ersten Dinge ab. Aber sobald es dann spruchreif wird oder in die Verhandlung geht, dann ist natürlich wichtig, dass ich mir aus der Abteilung Bau und Finanzen jemanden hinzuziehe, der dann halt auch [da ist]. (T-III-KK, Z. 611-621)*

Von Seiten der ehrenamtlichen Verwaltungsräte wurden die Aufgaben unterschiedlich definiert und abgegrenzt:

*Verwaltungsrat: Die Initiative muss von uns ausgehen, dass überhaupt irgendwas getan wird. Und dann, ja, muss einer von uns aus unserem Kreis, jetzt habe ich das halt gemacht, muss das als ein Projekt verstehen und vorantreiben. (T-I-VR, Z. 606-609)*

*Verwaltungsrat: Die grundsätzlichen baulichen Entscheidungen. (...) Denn das macht ja alles der Kita-Koordinator nicht. Der macht ja; kümmert sich gar nicht um Bau. Also alles, was Dach und Fach ist sozusagen, das bleibt im Verwaltungsrat. Die personelle, die pädagogische, die psychologische Struktur, die soll von der Kita-Koordinatorin gemacht werden. (T-I-VR, Z. 68-74)*

*Verwaltungsrat: Also, zunächst ist der Kita-Koordinator da und auch die Leitung und wenn es (...) um die Konkretisierung von Baumaßnahmen geht, dann wird in der Regel oder müssen eigentlich bei allen Sachen, die mehr als 5.000 Euro betragen, die Architekten eingeschaltet werden. Die dann auch die ganze Bauausschreibung, Bauüberwachung, die ganzen Geschichten, Bauabrechnung, alles quasi im Auge haben. Und wenn Abstimmungsbedarf ist hinsichtlich irgendwelcher baulichen Veränderungen, dann geschieht das quasi Kita-Koordinator, Leitung und Architekt, in diesem Dreieck lang. (T-IV-VR, Z. 314-323)*

*Verwaltungsrat: ... Architekten, die wir beauftragen. Das wird natürlich alles von Limburg begleitet und überwacht, weil ja bei allen Baumaßnahmen der Kirchengemeinde auch die Bauabteilung des Ordinariats immer eingebunden ist. Aber jetzt der Alltag, das ist wie wenn einer privat einen Architekten beauftragt, das zu machen. (T-IV-VR, Z. 328-334)*

*Verwaltungsrat: Das heißt, ich dürfte erst den Spaten in die Hand nehmen, wenn ich schon dem Fliesenleger; wenn ich von dem ein Angebot habe, der erst in eineinhalb Jahren überhaupt zum Einsatz kommt. Das ist für den Baufortschritt völlig unrealistisch (leiser werdend). Ich kann gar nicht so lange mit dem ersten Spatenstich warten, dann fange ich nämlich nie an. Das heißt, ich brauche die Genehmigung des Bistums; faktisch: Ich muss gegen die Regeln des Bistums verstoßen. (T-I-VR, Z. 682-687)*

*Verwaltungsrat: Aber hier in \*Gemeinde1\* war ja sehr viel an Bau. (...) Und da hat \*Kita-Koordinator1\* das sehr eigenständig und sehr gut auch gemacht. Und auch die Gespräche geführt und die Bauüberwachung auch durchgeführt. (TB-IIIa-VR, Z. 149-152)*

*Verwaltungsrat: Die Verhandlungen an sich könnte er [der Kita-Koordinator] jetzt auch erst mal alleine führen. (...) präsentiert dem Verwaltungsrat und dann bittet der schon um Zustimmung. (TB-IIIa-VR, Z. 257-261)*

*Verwaltungsrat: Dieser Bau-Teil ist so enorm und da muss eigentlich ein Fachmann hin. (...) Da müsste ein Architekt sein, der über mehrere Gebiete; von mir aus... über zwei, drei Pfarreien das dann eigenständig in der Hand hat, ja? (T-IIIa-VR, Z. 614-621)*

Von Seiten der Pfarrer wurde darauf hingewiesen, dass vor allem von Ruheständler\*innen ehrenamtliche Mitarbeit vor Ort erwartet werden könne:

*Pfarrer: Von der Kirchenentwicklung müssen wir allen jungen Leuten nachlaufen (...). Aber wer vor Ort ist, werktags, sind die Frührentner, 60 bis 65 bis 70-jährige sind fit. Die sind präsent, wenn die Baufirma ankommt, schließen die Türen auf. Die sind beim Ortstermin mit der Bauabteilung da präsent am Freitagvormittag. Wo ich den Limburgern erst erklären muss, normale Menschen arbeiten da grad noch. Wir können uns nicht Freitag um neun treffen. Aber ich kann da einen Rentner schicken. Der hat zwar graue Haare und ist nicht willkommen von der Kirchenentwicklung. (T-IV-PF, Z. 722-730)*

Von Seiten des BO wurde deutlich, dass eine Klärung von Zuständigkeiten, Arbeitsschritten und Abläufen auf dem Weg sei. Dabei sei darauf zu achten, dass pädagogische Aspekte von Anfang an in der Planung berücksichtigt würden. Kita-Koordinator\*innen, Fachberatungen und Leitungskräfte seien auch nach den Ablaufplänen für Bauvorhaben zu befragen sowie danach, welche Kriterien erfüllt sein müssten, damit die Bauten den Bedarfen des Kita-Alltags gerecht würden, dem Entwicklungsstand der Kinder entsprächen und aus der Perspektive der Kinder eine anregungsreiche Umgebung böten. In der Ausgestaltung der Räume seien ebenfalls pädagogische Aspekte (vgl. Reggiopädagogik: Raum als dritter Erzieher) mit zu berücksichtigen.



### 2.4.2 Analyse

Die Kita-Koordinator\*innen trugen – ausgestattet mit einer entsprechenden Gattungsvollmacht – die Verantwortung für Instandhaltungsmaßnahmen an den Gebäuden der Kindertageseinrichtungen in einem begrenzten Rahmen von 5000 €. Weitergehende Baumaßnahmen sind im Aufgabenprofil der Kita-Koordinator\*innen nicht vorgesehen.

Die Kosten für Baumaßnahmen sind für Kita-Koordinator\*innen ohne fachliche Unterstützung nicht immer kalkulierbar. Übersteigen die Kosten für eine Maßnahme den gesetzten Rahmen, so wird eine Bewilligung durch den Verwaltungsrat notwendig, was häufig zu Verzögerungen führt.

Auch weitergehende Baumaßnahmen werden häufig von den Kita-Koordinator\*innen übernommen, z. B. da keine Ehrenamtlichen oder anderen hauptamtlichen Personen verfügbar sind. Das ist häufig ein Grund für Überstunden und Überlastung.

Bei größeren Umbau- oder Neubaumaßnahmen sind pädagogische Fachleute in die Planungen verlässlich mit einzubeziehen. Dies müsste vom Verwaltungsrat koordiniert werden.

Die Zuständigkeit für größere Baumaßnahmen lag bei den Verwaltungsräten. Durch den Wegfall bzw. Rückzug von Ehrenamtlichen, die bisher – meist mit entsprechender Ortskenntnis – Bauvorhaben begleitet hatten, ist eine Kapazitätslücke entstanden. Die Bestellung und Beaufsichtigung konnten nicht mehr immer durch Ehrenamtliche gewährleistet werden. Kita-Koordinator\*innen mit einem Interesse am Fortschritt der Bauarbeiten übernahmen diese Aufgabe daher häufig, obwohl dies in ihrem Stellenprofil nicht vorgesehen war. Das war häufig ein Grund für Überstunden sowie Überforderung, da die Kita-Koordinator\*innen nicht über das notwendige Fachwissen im Baubereich verfügten. Die Unterstützung durch die Abteilung Bau im Bischöflichen Ordinariat wird von vielen als unzureichend beschrieben. Insgesamt erscheint eine neue Regelung in diesem Bereich dringend erforderlich.

### 2.4.3 Empfehlungen

1. Die Ausgabengrenze für Instandhaltungsmaßnahmen sollte überprüft werden.
2. Die Beratung und Begleitung von Baumaßnahmen durch entsprechende Fachleute aus dem BO sollte sichergestellt werden. Es wird empfohlen zu prüfen, inwieweit die Beschäftigung von spezialisierten Baufachleuten für den Kita-Bereich sinnvoll sein könnte (mit Aufgaben der Planung und Finanzierung von Bauvorhaben sowie der Bauaufsicht). In diesem Fall ist auch zu prüfen, wo im BO diese Expert\*innen angesiedelt sein sollten.
3. Die eigentlich in den Konzepten zur Bauplanung verankerte Einbeziehung der Kita-Koordinator\*innen, Fachberatungen und Leitungskräfte sollte entsprechend umgesetzt werden. Dazu sind die Rollen zwischen den zuständigen Stellen im BO und den Verwaltungsräten zu klären.
4. Insgesamt wird empfohlen, den Bereich Bau gründlich neu zu durchdenken. Mit der Trägerverantwortung sind Kita-Koordinator\*innen verpflichtet, die Funktionalität und Sicherheit der Räume für die Kindertageseinrichtungen jederzeit zu gewährleisten. Dies erfordert mitunter schnelles Handeln, um die Betriebserlaubnis nicht zu riskieren. Größere Um- oder Neubauprojekte sind von Fachleuten zu leiten. Kita-Koordinator\*innen übernehmen häufig die Verantwortung, wenn keine ehrenamtlichen Vertreterinnen oder Vertreter – etwa aus dem Verwaltungsrat – zur Verfügung stehen. Durch die Umstrukturierung der Pfarreien und die Neustrukturierung der Gremien sind Kapazitätslücken entstanden, die nicht von den hauptamtlichen Kita-Koordinator\*innen (oder Leitungskräften) geschlossen werden können. Hier müssen andere Lösungen gefunden werden.

## VI. Gesamtbewertung des Kita-Koordinatoren-Modells

### 1. Einführung

#### Ziele und Umsetzung

Die Ziele des Kita-Koordinatoren-Modells wurden bereits in der Einleitung ausführlich dargelegt, ebenso die Umsetzung.

Wie sich in den vorangegangenen Analysen zeigte, wurde das Modell aus verschiedenen Perspektiven in unterschiedlicher Weise beurteilt. Einerseits wurden die zentralen Ziele weitgehend erreicht: Die Professionalisierung der pädagogischen Arbeit wurde von allen Seiten positiv beurteilt und die Entlastung von Pfarrern und ehrenamtlichen Verwaltungsräten einhellig begrüßt. Andererseits zeigten sich hohe Arbeitsbelastungen vieler Akteurinnen und Akteure im System sowie Konfliktpotenziale in der Kooperation mit den Pfarreien sowie mit den Support-Stellen im BO.

#### Fragestellungen

Es stellt sich die Frage nach einer Gesamtbewertung des Modells, in die aus der Perspektive unterschiedlicher Akteure der Blick auf das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente einfließt.

#### Empirisches Material

In den Gruppendiskussionen mit Kita-Koordinator\*innen wurde das Modell ganzheitlich im Kontext der Strukturen des Bistums diskutiert.

In den Breitenbefragungen wurden alle Gruppen parallel um eine Gesamtbewertung nach Noten gefragt sowie mit offenen Fragen:

- nach positiven und negativen Aspekten,
- wahrgenommenen Veränderungen mit der Gründung der Pfarreien neuen Typs bzw. der Einführung des Modells („was ist besser...“, „was ist schlechter geworden“) und
- Verbesserungsvorschlägen.

Auch in den Expert\*innenbefragungen im BO sowie in den „Tiefenbohrungen“ wurden alle Beteiligten nach Gesamteinschätzungen bzw. den wahrgenommenen Vor- und Nachteilen sowie Erwartungen und Wünschen an die Weiterentwicklung des Modells befragt.

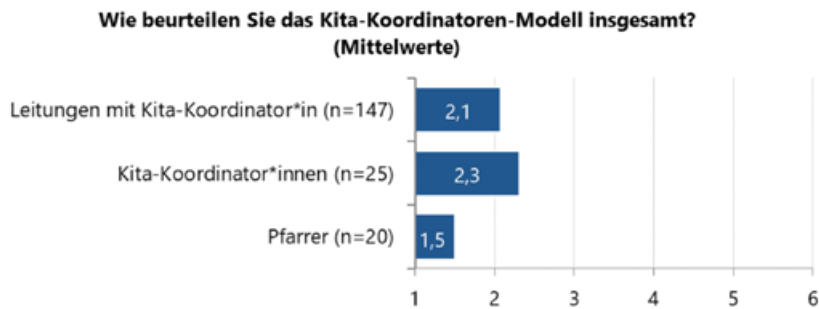
### 2. Ergebnisse

Zunächst werden die Ergebnisse der Breitenbefragungen präsentiert und anschließend Einschätzungen des Modells aus den verschiedenen beteiligten Gruppen innerhalb der Trägersysteme sowie des Unterstützungssystems. Abschließend werden die Verbesserungsvorschläge der Befragten dargestellt.

#### 2.1 Vergleichende Beurteilung des Kita-Koordinatoren-Modells

Zur Gesamtbewertung des Kita-Koordinatoren-Modells wurden alle Gruppen in den Breitenbefragungen um ein Gesamturteil nach der Notenskala gebeten mit folgendem Ergebnis (Abbildung 103).

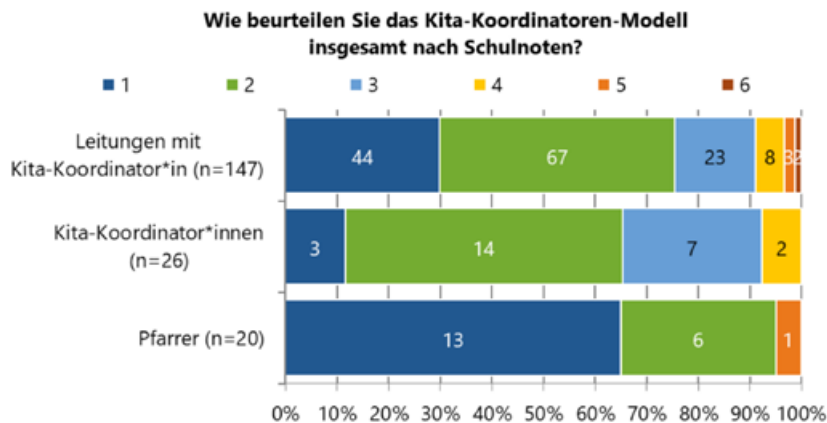
**Abbildung 103:** Gesamtbeurteilung des Kita-Koordinatoren-Modells (Noten) durch verschiedene Gruppen (Pfarrer, Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen, Koordinator\*innen: Mittelwerte)



Im Mittelwert beurteilten die Pfarrer das Modell am positivsten mit einer (Schul-)Note von 1,5. Kita-Leitungskräfte und Kita-Koordinator\*innen beurteilten das Modell im Durchschnitt mit „gut“.

Die Aufschlüsselung der Bewertungen ergibt folgendes Bild (Abbildung 104):

**Abbildung 104:** Gesamtbeurteilung des Kita-Koordinatoren-Modells (Noten) durch verschiedene Gruppen (Kita-Leitungen mit Koordinator\*innen, Koordinator\*innen, Pfarrer)



Dabei zeigte sich, dass fast alle Pfarrer dem Modell die Note „sehr gut“ oder „gut“ gaben, lediglich ein Befragter beurteilte es als mangelhaft. Bei den Kita-Koordinator\*innen beurteilte ca. ein Drittel der Befragten das Modell insgesamt schlechter als „gut“, während bei den Leitungskräften die Urteile stärker auseinanderfielen.

## 2.2 Qualitative Einschätzungen des Kita-Koordinatoren-Modells aus dem Trägersystem heraus

Leitungskräfte, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrer wurden in Ergänzung zur Gesamteinschätzung des Modells nach positiven und negativen Aspekten sowie Veränderungen im Vergleich zur Situation der Kindertageseinrichtungen vor der Einführung des Modells gefragt.

## 2.2.1 Einschätzungen der Kita-Leitungskräfte

### Positive Aspekte

In den qualitativen Antworten der Leitungskräfte in den Fragebögen kamen viele positive Aspekte des Modells zum Ausdruck: die gestiegene pädagogische und religionspädagogische Qualität, die fachlichen Impulse u. a. durch die Kita-Koordinator\*innen sowie Synergien durch Vernetzung der Leitungskräfte in der Pfarrei. Hierüber ergab sich – so die Leitungskräfte – die Möglichkeit zum Austausch und zur Zusammenarbeit mit fachlichen Impulsen zur Qualitätsentwicklung und Religionspädagogik. Insbesondere von erfahrenen Leitungskräften wurde die professionelle Wahrnehmung der Trägeraufgaben durch hauptamtliche Kita-Koordinator\*innen gelobt, die anders als Ehrenamtliche über Fachkompetenz verfügten und deutlich besser erreichbar seien. Dazu einige Antworten auf die offenen Fragen im Fragebogen, die das Kita-Koordinatoren-Modell auch in den Kontext der Kirchenentwicklung stellen:

*„Ich erlebe das Kita-Koordinatoren-Modell nach über 29 Jahren Leitungstätigkeit das erste Mal als eine professionelle Trägerform, in der die Trägeraufgaben vollständig, korrekt und kompetent erfüllt werden können. Die professionelle Kompetenz von Koordinator und Leitung dient dem Wohl der Kita, der Mitarbeiter, der Kinder, der Eltern, der Pfarrei und allen anderen Beteiligten. Das ist eine große Chance für katholische Kindertagesstätten und katholische Kirche, auch im Hinblick auf das öffentliche Bild“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

*„Das Koordinatoren-Modell ist grundsätzlich ein wichtiges und gutes Modell, um die Qualität der Arbeit in den Kitas zu sichern und zu verbessern. Außerdem schafft es Synergieeffekte, weil man als Leitung nicht mehr alleine, sondern im Team arbeitet und z. B. rechtliche Informationen, die sich ohne Koordinator jede Leitung mühsam selbst zusammengesucht hat, jetzt gebündelt in die Kitas getragen werden können. Das Modell hilft, die Vernetzung der Kitas unter einer Trägerschaft zu koordinieren und eröffnet auch den Mitarbeitenden neue Perspektiven“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Am meisten schätzten die Leitungskräfte am Kita-Koordinatoren-Modell die kompetenten Ansprechpartner\*innen sowie Professionalität und eine hauptamtlich zuständige Führungskraft. Viele Leitungskräfte fühlten sich zum Beispiel bei schwierigen Entscheidungen und in betriebswirtschaftlichen Belangen gut unterstützt und in ihrer Arbeit anerkannt. Die gute Erreichbarkeit der Koordinator\*innen sowie die größere Klarheit und Transparenz wurden begrüßt. Weitere Vorteile sahen die Leitungskräfte in der Vernetzung auf Pfarreebene und in der gegenseitigen Unterstützung:

*„Die Koordinatoren machen einen sehr guten Job und erleichtern auch die Zusammenarbeit mit anderen Kitas in der Pfarrei. Regelmäßige Treffen bereichern den Kita-Alltag und geben Möglichkeit zum Austausch“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Einige sahen aus dieser Zufriedenheit heraus keinerlei Entwicklungsbedarfe:

*„Unser Kita-Koordinator ist einmalig und perfekt“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

### Herausforderungen und kritische Punkte

Als größte Herausforderungen sahen viele Leitungskräfte die gewachsenen Ansprüche der Koordinator\*innen an die Leitung:

*„Koordinatoren kosten Leitungen auch Zeit. Dienstgespräche, Leitungstreffen, Arbeitsaufträge. Sie sind nicht wirklich arbeitsentlastend, aber deutlich qualitätsverbessernd“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Viele Leitungskräfte monierten, dass der Stundenumfang für die Koordinator\*innen für die Menge der Aufgaben und für die Betreuung vieler Kitas zu gering sei. Manche Leitungskräfte wünschten sich mehr Kontinuität in der Besetzung der Kita-Koordinator\*innen-Stellen und die Auswahl geeigneter Person für diese wichtige Position.

Als große Herausforderung des Modells wurde auch genannt,

*„das richtige Verhältnis zwischen Eigenverantwortlichkeit der Kita-Leitung und Verantwortungsübernahme durch die Koordinatoren zu finden, ohne die Kita-Leitungen zu bevormunden“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Einige Kita-Leitungskräfte sahen sich in ihren Befugnissen eingeengt. Andere wiederum bewerteten die Arbeitsteilung positiv:

*„Es ist eine optimale Vertretung der Kitas in allen Gremien. Mehr gemeinsame Entscheidungen für alle Kitas der Pfarrei und trotzdem Autonomie der einzelnen Kitas“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Herausforderungen wurden auch in den immer größer werdenden Pfarreien gesehen sowie in der Sandwichposition der Kita-Koordinator\*innen wie auch der Leitungskräfte zwischen BO, VRK, PGR und Ortsteams. Auch die größere Distanz der Pfarrer wurde als Herausforderung gesehen, manche der Kita-Teams würden sich nicht mehr als Teil der Pfarrei fühlen.

### **Was ist besser, was ist schlechter geworden?**

Leitungskräfte, die einen Pfarreibildungsprozess miterlebt haben, stellten Verbesserungen für die Kitas in der Vernetzung und der Zusammenarbeit der Kitas innerhalb der Pfarrei fest, verbunden mit der Möglichkeit des fachlichen Austausches. Einige Kita-Leitungen sahen Vorteile auch in der Qualitätsentwicklung und in der Stärkung der Religionspädagogik sowie die Chance auf neue Entwicklungen hinsichtlich der Bedeutung von Kitas als kirchliche Orte. Einige sahen sich als Kitas besser wahrgenommen. Insgesamt ist bei diesen Nennungen eine große Bandbreite zu beobachten.

Verschlechterungen wurden von einigen Kita-Leitungen in einem Verlust der Autonomie, mehr Kontrolle und Vereinheitlichungen gesehen. Weitere qualitative Aussagen darüber, was nach der Pfarreiwerdung für die Kitas schlechter geworden sei, bezogen sich auf die Kontakte zur Pfarrgemeinde und die Zusammenarbeit mit dem Pastoralteam:

*„Kein eigener Pfarrer vor Ort, kaum noch Veranstaltungen am Kirchort, keinen eigenen Organisten, keine eigene Pfarrsekretärin, Verödung des Kirchorts“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Einzelne berichteten, dass Team, Kinder und Eltern keinerlei Kontakt mehr zum Pfarrer hätten. Sie beklagten die wachsende Anonymität in der Gemeinde, bekannte und vertraute Personen würden fehlen und persönliche Beziehungen zwischen Pfarrern und Gemeindemitgliedern seien distanzierter geworden. Schwieriger geworden sei auch die:

*„Kooperation mit Ehrenamtlichen und dem Ortsausschuss, die den Pfarreiwerdungsprozess noch nicht abgeschlossen haben und an alten Strukturen festhalten und unsere Arbeit noch weniger wertschätzen“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Durch das Fehlen von ehrenamtlichen Kita-Beauftragten in den Ortsausschüssen würde die Anbindung und Wahrnehmung vor Ort leiden. Dienstwege, Kommunikationswege und Verwaltungswege seien durch die größeren Entfernungen zum Pfarrbüro länger geworden.

### **2.2.2 Einschätzungen der Kita-Koordinator\*innen**

Die Kita-Koordinator\*innen in ihrer zentralen Position wurden intensiver als alle anderen Gruppen zu ihrer Einschätzung des Kita-Koordinatoren-Modells befragt.

### Gesamtschau auf das Modell

Im Mai 2019 wurden die Kita-Koordinator\*innen zu ihrer Arbeitssituation sowie zu Einschätzungen und Weiterentwicklungsbedarfen des Modells befragt. Einen zusammenfassenden Überblick über Aspekte, die als besonders positiv, problematisch oder negativ eingeschätzt wurden, gibt Tabelle 11:

**Tabelle 11:** Positive und negative Emotionen im Hinblick auf verschiedene Aspekte des Kita-Koordinatoren-Modells

GLAD – Worüber erfreut, begeistert, angetan? Was läuft gut?	SAD – Worüber traurig, betrübt? Was ist schade? Was läuft nicht gut?	MAD – Was bringt Sie zur Verzweiflung?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn</li> <li>• Kita-Koordinatoren-Modell</li> <li>• Vielfalt der Tätigkeit</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Arbeitsbedingungen (Flexibilität) (4)</li> <li>• Kolleginnen und Kollegen</li> <li>• Anerkennung und Wertschätzung</li> <li>• Unterstützung, gelingende Prozesse (6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Strukturen</li> <li>• Zeitmangel</li> <li>• Ressourcenmangel</li> <li>• Mangelnde eigene Qualifikationen (Einarbeitung)</li> <li>• Rolle in Pfarrei/Pastoralteam</li> <li>• Weitere Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationskultur Kirche</li> <li>• Prozesse/Kooperation mit BO</li> <li>• Personalbemessung</li> <li>• Unklare Strukturen</li> <li>• Sonstiges</li> </ul>

Darin scheinen die auch vorher schon deutlich gewordenen Aspekte auf, die zur Arbeitszufriedenheit der Kita-Koordinator\*innen beitragen: die Vielfalt, Autonomie und Flexibilität in ihrer Arbeitssituation, der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Anerkennung, Wertschätzung und das Gefühl, dass Prozesse gelingen. Als problematische Punkte wurden auch hier der Zeit- und Ressourcenmangel, die unzureichende Einarbeitung und die Rolle in der Pfarrei genannt. Als besonders kritisch wurden von einigen die unklaren Prozesse und Strukturen insbesondere in der Kooperation mit dem BO und die Organisationskultur der Kirche bewertet.

### Positive Aspekte

In der Gesamtbewertung des Modells schätzten die Kita-Koordinator\*innen nach den Aussagen in der Breitenbefragung die Arbeit vor Ort, die Vielfalt der Tätigkeiten und die hohe Autonomie. Aus der Professionalisierung der Kitas ergebe sich – so die Äußerungen – ein Mehrwert für die Kitas ebenso wie für die Pfarrei. Die Kitas würden verlässlich geführt, ihnen würde der Rücken gestärkt. Positiv hervorgehoben wurde das Gefühl, sowohl die Kitas als auch die Pfarreien sinnvoll zu unterstützen. Zudem könnten sich die Kitas einheitlicher präsentieren und es bestünde die Möglichkeit, die Interessen der Kitas in den Pfarreien vehement zu vertreten.

Als sehr positiv wurde die Vernetzung und der Austausch mit anderen Kita-Koordinator\*innen (das „Schwarmwissen“) gesehen. Hilfreich seien auch die Hilfestellungen durch die Abteilung Kita und das Rentamt.

### Kritische Punkte und Herausforderungen

Die größten Herausforderungen wurden gesehen im Stellenzuschnitt für die Koordinator\*innen:

*„Die Allzuständigkeit. Engführung auf eine Person. Viel zu breit angelegtes Anforderungsprofil. Arbeit in Tandems und Arbeitsteilung nach Themen anstelle von Orten wäre sicher ein Vorteil. Gegenseitiges Vertreten wäre dann leicht möglich“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

*„Die Gesamtverantwortung zu haben und doch nicht alleine entscheiden zu können!!!!“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen)*

*„Verwischung bzw. Übernahme von Aufgaben durch den Kita-Koordinator, z. B. Übernahme von Aufgaben der Fachberatung, der Verwaltungsnavigatoren (in einer Pfarrei seltenst vor Ort oder ansprechbar), auch der Pfarrsekretärinnen, welche vorher auch Verwaltungstätigkeiten für die Kitas übernommen haben und nun nicht mehr“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

Viele sahen als Herausforderung die Zusammenarbeit in der Pfarrei, da manchmal kaum oder wenig Interesse der Pfarrer an den Kitas wahrgenommen wurde. Auch die Führung durch ehrenamtliche Kita-Beauftragte erlebten einige Kita-Koordinator\*innen als problematisch.

Als weitere Herausforderungen und kritische Punkte wurden genannt:

- die strukturelle Ansiedelung der Kita-Koordinator\*innen in der Position zwischen Pfarrei und BO:  
*„Dass nicht immer klar ist, ob oder warum etwas unsere Aufgabe ist. Tatsächlich in der Überfrachtung an Aufgaben an den Koordinator. Für alle und jeden ein Ansprechpartner sein. Die Position zw. Pfarrei und BO. Das Anstellungsverhältnis über das BO – man arbeitet für die Pfarrei, ist aber beim BO angestellt und damit doch nicht richtiger Teil der Pfarrei. Wer ist jetzt mein Dienstvorgesetzter im Ernstfall? Wem gegenüber muss ich mich verantworten?“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen)*
- die Abgrenzung und Zuständigkeiten zwischen Ehrenamtlichen, Verwaltungsleitung und Kita-Leitungen:  
*„Keine klare Steuerung oder Entwicklung möglich durch personenabhängige Entscheidungen (z. B. bei Neuwahlen in VRK und PGR, bei Pfarrerwechsel oder Veränderungen in der Pastoralen) – hier gibt es zu wenig Autonomie und Handlungsspielräume für Koordinatoren. M. E. fehlt auch eine ganz klare Positionierung zu Kitas durch das Bistum“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*
- die Bezeichnung „Kita-Koordinator\*in“:  
*„‘Koordinator‘ klingt tatsächlich nach einem Verwalter. Eigentlich haben wir aber Geschäftsführungsaufgaben. Diese Bezeichnung wäre für jeden klarer in der Definition“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*
- fehlendes Betriebliches Gesundheitsmanagement:  
*„Fachkräftemangel drückt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden in den Kitas – Optionen und Ressourcen für Betriebliches Gesundheitsmanagement fehlt und braucht dringend Betonung“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

Für einzelne Kita-Koordinator\*innen waren die räumlichen Entfernungen zwischen ihren Kitas problematisch.

### **Was ist im Zuge der Pfarreierwerdung für die Kitas besser oder schlechter geworden?**

Für die Kitas habe sich **verbessert**, dass die Kita-Koordinator\*innen im Gegensatz zu Ehrenamtlichen für Leitungskräfte, Kommunen und Kreise wesentlich besser erreichbar seien. Ein Mehrwert für die Kitas seien auch die Professionalität beim Träger, klare Strukturen, die Vernetzung und das Zusammenwachsen der Kitas und die Entlastung für Kitas, Pfarrer und VRK.

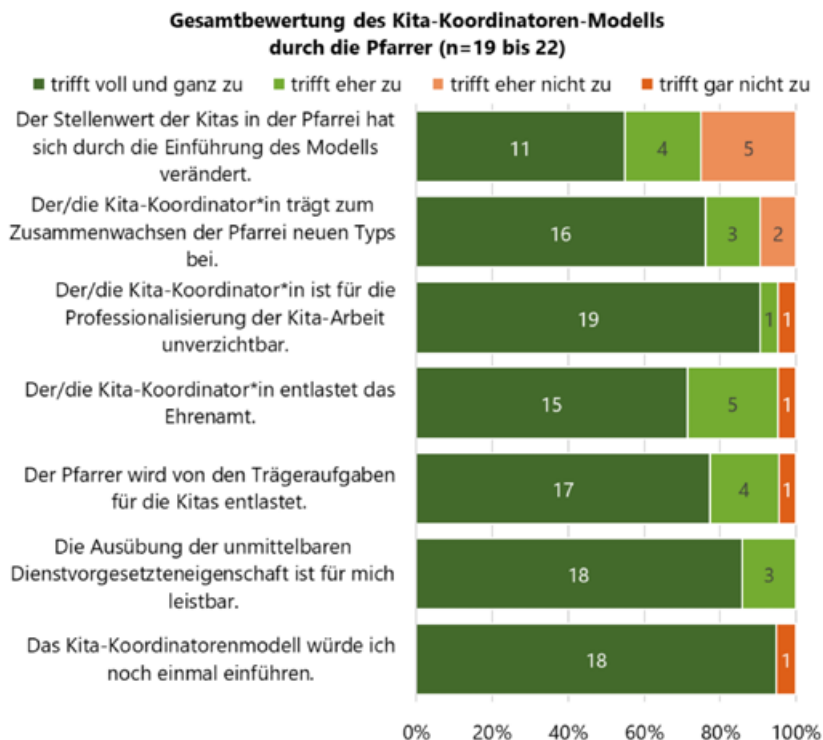
Für die Kitas **schlechter** geworden sei nach den Aussagen der Kita-Koordinator\*innen die Anbindung in den Pfarreien, was aber auch auf den Prozess der Pfarreierwerdung zurückgeführt wurde. Manche sahen einen höheren Abstimmungsbedarf innerhalb der Pfarreien, zu lange Prozesse und zu viele Information von verschiedensten Stellen wie dem Rentamt, Personalmarketing, der Fachberatung und Fachaufsicht, die alle weit auseinanderliegen und für ein schnelles Handeln und Reagieren in kritischen Situationen hinderlich sein könnten.

Einzelne Kita-Koordinator\*innen beklagten den fehlenden Unterbau vor Ort und das Einzelkämpfertum. Insgesamt litten sie unter dem *„generellen Verfall der katholischen Kirche und der Pfarreien vor Ort“*.

### **2.2.3 Einschätzungen der Pfarrer**

Die Pfarrer wurden im Fragebogen nach ihren Einschätzungen zum Kita-Koordinatoren-Modell als Verantwortliche in der Pfarrei befragt mit folgendem Ergebnis (Abbildung 105).

Abbildung 105: Gesamtbewertung Kita-Koordinatoren-Modell durch die Pfarrer



In den Ergebnissen zeigen sich sehr positive Einschätzungen hinsichtlich der Bedeutung der Kita-Koordinator\*innen, der eigenen Rolle sowie des Beitrags der Kindertageseinrichtungen zur Entwicklung der Pfarrei.

Innerhalb des Kita-Koordinatoren-Modells waren den Pfarrern die Qualitätsentwicklung, Professionalisierung und Harmonisierung der Kitas wichtig, dies sei auch für die Kita-Leitungskräfte unterstützend. Zudem war ihnen die Entlastung von Pfarrern, VRK und Ehrenamt beispielsweise durch die Übernahme der Personalverantwortung und Personalakquise sowie die Budgetverantwortung sehr wichtig. Auch wurden die Atmosphäre und Qualität der kollegialen Vernetzung der Kita-Koordinator\*innen auf Bezirksebene als sehr gut und hilfreich eingeschätzt.

Einzelne werteten das Kita-Koordinatoren-Modell als Beitrag zum Zusammenwachsen der neuen Pfarrei. Sie hielten den ständigen Austausch, das Vertrauen und die Wertschätzung sowie regelmäßige Kontakte für sehr wertvoll.

**Kritische Punkte und Herausforderungen**

Als Herausforderungen nannten die befragten Pfarrer die Personalakquise sowie den Wechsel oder den Ausfall von Kita-Koordinator\*innen bei gleichzeitig unzureichenden Vertretungsregelungen. Manche merkten die Überlastung der Kita-Koordinator\*innen bei begrenztem Arbeitsumfang und gleichzeitig wachsenden Erwartungshaltungen des Personals sowie zunehmenden Regelungen und Richtlinien mit immer neuem Arbeitsaufwand an.

Auch die Zusammenarbeit zwischen Kita-Leitungen, Kita-Koordinator\*innen und ehrenamtlichen Kita-Beauftragten wurde von einigen Pfarrern als problematisch angesehen: Sehr aktive Ehrenamtliche hätten im VRK sehr viel Macht, seien aber nicht immer qualifiziert, entsprechende Beschlüsse zu verstehen und zu erfassen.

Die Zusammenarbeit mit Kita-Mitarbeitenden sei manchmal schwierig, wenn diese sehr lange vor Ort seien und Veränderungen nicht mittragen wollten. Einzelne berichteten über Spannungen zwischen der zuständigen



Fachabteilung und dem Kita-Träger. Als weitere Spannungsfelder wurde die Zusammenarbeit mit den Eltern und den Kommunen genannt.

Als verzichtbar im Kita-Koordinatoren-Modell wurden von einzelnen Pfarrern die Bürokratie und die Anstellung des Fachpersonals in der Pfarrei eingeschätzt.

### **Verbesserungen und Verschlechterungen für die Kitas im Zuge der Pfarreibildungsprozesse**

Als **Gewinne** des Kita-Koordinatoren-Modells für die Kitas sahen die Pfarrer die gestiegene pädagogische wie auch religionspädagogische Qualität sowie die professionelle Wahrnehmung der Trägeraufgaben. Durch die Vernetzung der Kitas untereinander, die Zusammenarbeit und durch Hospitationen werde die Weiterentwicklung der Kitas erleichtert.

Im Hinblick auf die Verwaltung seien Hilfestellungen und Problemlösungen durch den Träger vor Ort möglich. Die Entlastung der Leitungskräfte, Pfarrer und des Ehrenamts wurde als Verbesserung für die Kitas angesehen. Einzelne Pfarrer sahen positive Effekte in einer höheren Berufszufriedenheit des Personals und hinsichtlich der Seelsorge für die Erzieher\*innen.

**Schlechter** geworden seien nach den Aussagen einzelner Pfarrer die Kontakte zwischen Pfarrer und Kitas, was aber auch damit begründet wurde, dass die Pfarrer nicht mehr so oft in die Kirchorte kämen. Einzelne Pfarrer teilten mit, dass sie Widerstand der Belegschaft gegenüber der Trägervertretung beobachtet hätten.

## **2.3 Erwartungen, Wünsche und Vorschläge zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells**

In diesem Abschnitt geht es um Wünsche und Erwartungen gegenüber den Entscheidungsträgern: der Abteilung Kita im BO, den anderen Abteilungen im Bischöflichen Ordinariat sowie an das Bistum allgemein.

Dazu werden Ergebnisse aus den Breitenbefragungen wie auch aus den „Tiefenbohrungen“ und den Expert\*inneninterviews zusammengetragen und – sortiert nach den befragten Gruppen – referiert.

### **2.3.1 Erwartungen und Wünsche an die Entscheidungsträger im System**

#### **Kita-Leitungskräfte**

Zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells wurden von vielen Leitungskräften die Autonomie und die Individualität der Einrichtungen thematisiert. Einerseits wird die Unterstützung bei den Leitungsaufgaben geschätzt, andererseits verwahren sich die Leitungskräfte gegen eine „Einmischung in bewährte und gute Abläufe der Kita“. Jede Kita sollte – so die Anregungen der Leitungskräfte – Individualität zurückbekommen, die Bedürfnisse vor Ort seien unterschiedlich und schnellere Entscheidungen sollten möglich sein: *„Heizung defekt im Winter, selbstständig Firma anrufen dürfen, um Zeit zu gewinnen, schnell im Warmem zu sein“*.

Einige Leitungskräfte sahen Verbesserungsbedarf in der Haltung der Kita-Koordinator\*innen. Gespräche sollten auf Augenhöhe stattfinden und die Leitungskräfte erwarteten die Anerkennung ihrer Berufserfahrung sowie Akzeptanz, Wertschätzung und Vertrauen in den Gesprächen. Entwicklungsbedarfe wurden gesehen hinsichtlich der Klarheit der Aufgabenverteilung sowie im Verständnis und der Anerkennung der pädagogischen Arbeit. Auch empfanden einige Leitungskräfte die Klarheit in den Arbeitsaufträgen und die Verbindlichkeit von Absprachen als verbesserungsbedürftig.

In Bezug auf die Qualifikation der Kita-Koordinator\*innen wünschten sich die Leitungskräfte zumindest Grundkenntnisse im Bereich der Pädagogik und einen Bezug zur Kita-Arbeit.

Der Beschäftigungsumfang der Kita-Koordinator\*innen wurde von einer Reihe der Leitungskräfte als unzureichend empfunden. Dadurch sei zu wenig Zeit zum Austausch mit einzelnen Kitas übrig und die Koordinator\*innen

seien manchmal nur schwer erreichbar. Ihre Stellen sollten – so die Kita-Leitungen – nicht auf Kosten der pädagogischen Mitarbeiter\*innen finanziert sein.

Ein weiteres – auch in anderen Zusammenhängen bereits genanntes – Thema war die Entlastung im Verwaltungsbereich. Innerhalb der Pfarreien sollte die Abhängigkeit vom „guten Willen des VRK und des Pfarrers“ überdacht werden. Weitere Verbesserungsvorschläge bezogen sich auf andernorts bereits genannte Aspekte (klare Strukturen und Aufgabenverteilung zwischen Kitas, Koordinator\*innen, BO, VRK, Pfarrer und Rentamt, Transparenz, Qualität der Verwaltungsdienstleistungen).

Eine Reihe von Kita-Leitungen wünschte mehr Unterstützung in der Personalgewinnung, in der Personalführung und Teamarbeit sowie der Personalentwicklung und Personalbindung. Einzelne mahnten ein konsequenteres Durchgreifen bei Personalproblemen an.

Für die Verwaltung des Budgets wurde die „Wiedergewinnung“ von Transparenz gefordert. In der Kooperation mit dem Rentamt und gegenüber dem Bistum wünschten sich die Leitungskräfte eine klarere Positionierung der Kita-Koordinator\*innen und „auch mal Kampfgeist“.

Bauangelegenheiten sollten nach den Aussagen einiger Leitungskräfte aus dem Aufgabenbereich der Kita-Koordinator\*innen ausgeklammert werden.

Eine Reihe von Leitungskräften wünschte sich mehr Übersicht und Transparenz über die Strukturen im BO sowie in der Abteilung Kita. Sie erwarteten Unterstützung bei den benannten Problemen der Kitas (Personalakquise, mehr Leitungsfreistellung, Vertretungskräfte für die Kitas), Einsatz für bessere Rahmenbedingungen für die Kitas und weitere Verbesserungen der Arbeitsbedingungen (z. B. Jobticket).

Die Kita-Leitungen erwarteten von der Abteilung Kita im BO, dass die Herausforderungen und Aufgaben der Fachkräfte und der Leitungen im Blick gehalten würden und Entlastung und Belastung durch neue Anforderungen im Gleichgewicht blieben. Sie wünschten Transparenz und Mitsprache bei wichtigen Entscheidungen.

Auch könne die Qualität der katholischen Kitas im Bistum mehr in die Öffentlichkeit getragen werden: „Katholische Kitas sind fachlich und hinsichtlich ihrer christlichen Werte im Vergleich zu anderen sehr gut aufgestellt“.

Im Hinblick auf die Erwartungen und Wünsche an die Abteilung Kita im BO benannten viele Leitungskräfte konkrete Anliegen wie zum Beispiel:

- eine innovative Digitalisierung und gute IT-Ausstattung (KitaPlus-App, IT-Paket, Schulungen, etc.) sowie IT-Betreuung
- einen reduzierten Aufwand für das QM in den Kitas
- ein QM für das BO.

Sie erwarteten außerdem einen zügigen und aktuellen Informationsfluss sowie schnelle Umsetzungshilfen und Klarheit über eigene Spielräume bei neuen Regelungen.

### **Kita-Koordinator\*innen**

Die befragten Kita-Koordinator\*innen formulierten in den Fragebögen folgende Verbesserungsvorschläge an die Abteilung Kita als entscheidende Instanz zur Gestaltung des Kita-Koordinatoren-Modells:

- die Arbeitsfeldbeschreibung der Kita-Koordinator\*innen sollte konkretisiert werden vor allem in Abgrenzung zu den Verwaltungsleitungen
- der Zuschnitt der Stellen könne überdacht werden, beispielsweise durch eine Aufgabenteilung für den pädagogischen Bereich (mit Zuständigkeit für Personal und Pädagogik) und die betriebswirtschaftlichen Aufgaben (Finanzen und Bau)

- die Ausstattung sei zu verbessern, insbesondere die Personalbemessung (Arbeitszeit) und die Verfügbarkeit von Verwaltungskräften
- die Personalverantwortung sei nicht nur gegenüber den Leitungskräften zu definieren, faktisch sei der Kita-Koordinator bzw. die Kita-Koordinatorin für alle Kita-Mitarbeiter\*innen verantwortlich
- die Schnittstelle zum Rentamt müsse geklärt werden
- zur Betreuung von Instandhaltungs- und Baumaßnahmen sollten Architekt\*innen bzw. Baufachleute zur Verfügung stehen
- die Abteilung Kita benötige mehr Feldkompetenz bezüglich der Lage vor Ort
- das Kontingent der Fachberatungen sei zu gering und zu sehr beschränkt auf Beratung
- QM solle es nicht nur auf der Ebene der Kitas, sondern auch im BO auf Abteilungsebene geben:  
*„Implementierung von Qualitätsmanagementprozessen auf Abteilungsebene – nicht nur Bottom-Up-Prinzip“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

Häufig fanden sich hier sehr komplexe Antworten, die klare Vorstellungen über effizientere Organisationsformen zum Ausdruck bringen:

*„Abteilung Kita benötigt mehr Feldkompetenz bzgl. der Lage vor Ort, Beratung durch Fachberater ist zu gering und beschränkt sich zu sehr auf ‚Beratung‘, Verwaltungsentlastung eröffnet Zeitkontingent für inhaltliches Arbeiten. Ggf. Überlegung: Trennung von pädagogischer und wirtschaftlicher Träger-Wahrnehmung, um mehr Schwerpunkte setzen und an ihnen arbeiten zu können (manchmal fühle ich mich wie die berühmte eierlegende Wollmilchsau)“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

*„Klare Aufgabenzuordnung, mehr Entscheidungskompetenzen, andere Einordnung in der Pfarrei (insbesondere im Hinblick auf Verwaltungsleiter) und Positionierung im VRK (z. B. keine Rücklagenverwendung ohne Zustimmung Koordinator), Verantwortung und Entscheidungskompetenz müssen stimmig sein und der Umfang der Delegation allen Stellen (Pfarrer, VRK, PGR, Kommune, etc.) klar sein. Klare Zuständigkeiten definieren, Assistenz und Stellvertretung klären dort, wo Kita-Knowhow vorhanden ist (z. B. QMB), Entlastung schaffen durch Supportabteilungen/ -stellen, Prozessoptimierung, Weisungsbefugnisse klären – Geschäftsführungsaspekt! Abhängigkeiten reduzieren“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

Andere wiederum wünschten eine veränderte Organisationskultur, welche die Personalpflege und -bindung stärker in den Mittelpunkt stellt:

*„Mitarbeiter schätzen und fördern, ein Gemeinschaftsgefühl wachsen lassen und aufrechterhalten. Feel-Good-Management zur Mitarbeiterpflege und Aufrechterhaltung der Qualität und des Erfolges. Dies bedarf auch finanzieller Ressourcen (in den Kitas). Auch finanzielle Anreize schaffen und in der Zeit des Fachkräftemangels aber auch Profil verstärken – warum entscheiden sich Bewerber\*innen bewusst für katholischen Arbeitgeber“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

Auch wurden die defizitären Vorstellungen von Früher Bildung in den Pfarreien moniert und hier größere Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Verantwortungsübernahme in den Pfarreien gewünscht:

*„Bewusstsein in der Pfarrei: ‚Wir haben Kitas und auch hier Orte wo Kirche erfahrbar und gelebt wird.‘, schaffen und Pfarrei/Ehrenamt in die Verantwortung ziehen (VRK und PGR, pastorale Mitarbeiter). Wertschätzung für die Mitarbeiter entgegenbringen und nicht nur ‚das bisschen Kinderhüten‘ – nein, pädagogischer Auftrag muss auch auf Pfarreebene bewusst gemacht werden und unter welchen Widrigkeiten oftmals der pädagogische Dienst verrichtet wird“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

Insgesamt solle anerkannt werden, *„wie wichtig Kitas in der Pfarrei sind und welchen wertvollen Beitrag sie im Gemeindeleben leisten“.*

Bezogen auf die Nutzung der Ergebnisse dieser Studie wurde geäußert:

*„Ich hoffe darauf, dass die Auswertung des Kita-Koordinatoren-Modells ernst genommen wird und es eine Bewusstseinsveränderung in den Köpfen sowie Veränderungsprozesse anstößt. Ich finde es sehr mutig, dass sich das Dezernat/ Referat dieser Bewertung stellt – dies hat für mich definitiv Vorbildfunktion!“ (Kita-Koordinator\*in, Fragebogen).*

### **Pfarrer**

Befragt nach ihren Erwartungen hinsichtlich einer Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells wünschten einige Pfarrer konkrete Verbesserungen hinsichtlich der Ausstattung der Kitas und mehr Klarheit im Trägermodell:

- im Hinblick auf das Personal eine zusätzliche Kraft in den Kitas zur Übernahme von Vertretungen und zur Entlastung der Teams
- die Bereitstellung von Fachberatungen und QMB (wo noch nicht gegeben)
- eine bessere zeitliche Ausstattung der Kita-Koordinator\*innen und Unterstützung durch Verwaltungskräfte
- eine bessere Vertretungsregelung
- klare Vorgaben der Zuarbeit durch das Pfarrbüro
- klare Vorgaben der Unterstützung durch den VRK.

Einzelne wünschten sich ein stärkeres Zusammenrücken und gemeinsame Treffen der Kita-Koordinator\*innen, Pfarrer und der Abteilung Kita aus dem BO sowie ein stärkeres Entgegenkommen des Bistums auf bezirklicher Ebene und mehr Subsidiarität. Ein Pfarrer regte an, dass die Kita-Koordinator\*innen generell eine 100%-Stelle erhalten sollten: *„Überhänge könnten für Vertretungs- und diözesane und bezirkliche Aufgaben genutzt werden“.*

In der Zusammenarbeit mit dem BO wurde schnelleres Zuarbeiten durch das Rentamt und ein besserer Überblick der Situation vor Ort durch das BO erwartet. Auch wurden *„deutlich verlässlichere und effizientere Abläufe bei außerordentlichen Baumaßnahmen“* angemahnt.

Im Hinblick auf den eigenen Berufsstand sahen einzelne *„die Professionalisierung der Pfarrer im Hinblick auf Management, Dokumentation und Leitungsverständnis“* als erforderlich an.

Einzelne monierten die Titel, die auch Ehrenamtliche verwirren würden:

*„Die Leitungen in einer Pfarrei müssen insgesamt betrachtet werden. Der Titel ‚Kordinator‘ und ‚Verwaltungsleiter‘ passen nicht zusammen. Beide koordinieren und leiten, arbeiten dem VRK zu und benötigen gleiche Titel“ (Pfarrer, Fragebogen).*

Einzelne Pfarrer äußerten sich zur Trägerschaft der Kitas:

*„Die realistische Einschätzung der Möglichkeiten zur ‚Glaubensweitergabe‘; Wertschätzung säkularer Erziehungsziele, Ausbildungsstätten für Erzieherinnen“ (Pfarrer, Fragebogen).*

*„Überlegungen zur Umlegung der Trägerschaften an Caritas oder anderen Verband“ (Pfarrer, Fragebogen).*

*„Bitte Standards formulieren, die erreicht werden müssen, damit eine Kita in katholischer Trägerschaft verbleibt“ (Pfarrer, Fragebogen).*

*„Ist es sinnvoll, so viel in die Trägerschaft der Kitas zu investieren? Muss die Kirche in einer säkularen Gesellschaft Träger so vieler Kitas [sein] mit dem Problem geeignete Mitarbeiter zu finden, die der Grundordnung entsprechen? Verhältnismäßigkeit bitte überprüfen!“ (Pfarrer, Fragebogen)*

### 2.3.2 Erwartungen und Wünsche an die Pfarrer bzw. die Pastoralteams

#### Kita-Leitungskräfte

Bei der Frage nach Erwartungen und Wünschen gegenüber den Pfarreien wurde noch einmal deutlich, dass viele Leitungskräfte das Interesse der Pfarreien an der Arbeit der Kitas vermissen:

*„Träger sollten sichtbar Interesse an jeder einzelnen Kita zeigen und wissen: Wie und wer arbeitet hier? Der christliche Geist sollte zu spüren sein. Hier fehlt es so oft an Wertschätzung und Achtung der Mitarbeiter. Das christliche Menschenbild sollte Vorrang haben vor der kirchlichen Grundordnung“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Kitas sollten mehr einbezogen werden und nicht als „Anhängsel“ gesehen werden. Einige Leitungskräfte wünschten sich einen stärkeren Einbezug in den Prozess der Kirchenentwicklung:

*„Die Kinder sind unsere Zukunft. Kirche muss sich zu den Menschen und deren Bedarfe bewegen. Innovative Ideen sind gefragt. Altes durch neues ergänzen oder ersetzen. Hinschauen, zuhören und reagieren. Vielleicht auch ausprobieren“. Oder „dass die Kitas, die wirkliche Kirchenentwicklung gestalten, viel mehr Gewicht erhalten in der Pfarrei und viiiiii mehr wertgeschätzt werden – ohne Kitas keine Zukunft für die Kirche!!!“ (Leitungskraft, Fragebogen)*

*„Anerkennung als wichtigen Kirchort und gute Kooperation und gegenseitige Offenheit ‚im Wandel der Zeit‘; neue Wege können gute Wege sein!“ (Leitungskraft, Fragebogen)*

Angeregt wurde auch eine regelmäßige Information aller Gremien über die Arbeit der Kitas – etwa durch Ehrenamtliche, die gerne ihre Unterstützung in unterschiedlicher Weise einbringen möchten.

Wie schon aus den quantitativen Befunden deutlich wurde, fühlten sich viele Leitungskräfte (und ihre Teams) von den Pfarrern und Pastoralteams nicht ausreichend wahrgenommen und wertgeschätzt:

*„Gerade hinsichtlich Qualitätsmanagement erscheint die Wahrnehmung, was das eigentlich bedeutet und wie viel Arbeit dahinter steckt, nicht wirklich in der Pfarrei angekommen zu sein. Selbst zur Zertifizierung gab es weder vom Pfarrer noch von anderen Gremien der Pfarrei offizielle Glückwünsche an die Leitung und das Kita-Team, was ich als sehr schade empfand. Es wäre schön, wenn zukünftig diese Arbeit mehr wertgeschätzt und anerkannt würde“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Im Hinblick auf die religionspädagogische Arbeit wünschten sich die befragten Leitungskräfte mehr Präsenz der Pfarrer bzw. des Pastoralteams im Kita-Alltag:

*„Präsenz auch des Pfarrers vor Ort. Religionspädagogische Fachkräfte können Aufgaben übernehmen, werden aber von den Kindern als Erzieher gesehen. Der Pfarrer stellt eine andere Persönlichkeit dar“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

*„Mehr Präsenz für die Kinder, damit sie ein Bild/Gesicht der Gemeinden kennen, das übernimmt bisher der neue Pfarrer, ich wünsche mir das für den Alltag, nicht für Projekte“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

*„Regelmäßige Anwesenheit in Bring-Abholzeit, Elterncafé, in Beziehung mit Eltern, Kindern und Mitarbeitern treten!!! Nur dann wächst Vertrauen“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

Einzelne wünschten sich mehr Engagement des Pastoralteams in einem FIZ-Projekt (Familie im Zentrum) und nicht nur die Übertragung der Verantwortung an Ehrenamtliche. Einige forderten insgesamt mehr Interesse für die Kita-Arbeit und feste, verlässliche Ansprechpersonen aus dem Pastoralteam. Einige sahen die Probleme aber auch im Zuge der personellen Veränderungen in den Pastoralteams:

*„Noch engere Zusammenarbeit, mehrere Termine in der Kita (Gottesdienste, Morgenkreise, usw.). Unser Pastoralreferent ist bei uns sehr präsent und gibt sich viel Mühe, obwohl er selbst wenig Zeit hat, da er wegen Personalmangel weitere Aufgaben in der Pfarrei übernommen hat. Mit dem Pfarrer haben wir wenig Kontakt“ (Leitungskraft, Fragebogen).*

### **Kita-Koordinator\*innen**

Auch die Kita-Koordinator\*innen wünschten sich von den Pfarrern und Pastoralteams mehr Kommunikation und Wertschätzung auf der Arbeitsebene sowie eine veränderte Haltung gegenüber den Kitas in der Pfarrei. Sie nannten dabei u. a. folgende Stichworte (Originalaussagen, gebündelt):

Begleitung der Kitas im pastoralen Bereich – Entlastung im religionspädagogischen Bereich – Einbinden, Unterstützen und Stärken der Kitas als Kirchort – Offenheit für neue Modelle von ‚Kirche‘ unter Einbeziehung von Kirche [sic!] – Förderung von Familienzentren – pastorale Präsenz – Anerkennung und Wertschätzung in den Gremien und Unterstützung durch diese – Kita als Chance und Grundstein für die Zukunft – Einbindung in die Familienpastorale – Einbindung in die Kirchenentwicklung – Kita als wichtiger Teil der Pfarrei – ausreichend Zeit für die Belange der Kitas – regelmäßige Dienstgespräche im gleichen Umfang wie Verwaltungsleiter – Informationsaustausch auch über Belange der Pfarrei.

## **3. Analyse**

### **3.1 Gesamtbeurteilung des Kita-Koordinatoren-Modells**

In den standardisiert erfassten Gesamtbeurteilungen des Kita-Koordinatoren-Modells (Benotung) beurteilten die Pfarrer das Modell am positivsten, während die Bewertungen durch die Leitungskräfte und Kita-Koordinator\*innen verhaltener waren und stärker streuten. Insbesondere einige Leitungskräfte gaben sehr schlechte Noten.

Die Leitungskräfte schätzten am Modell die Bündelung der Kompetenzen auf Trägerebene, die gewachsene Professionalität der Kita-Arbeit, die gute Zusammenarbeit mit den Kita-Koordinator\*innen sowie den Austausch mit anderen Einrichtungsleitungen. Gewachsene Ansprüche durch die Kita-Koordinator\*innen und das Qualitätsmanagement wären mit deutlichen Qualitätsverbesserungen verbunden. Verbesserungen wurden auch in der Vernetzung der Kitas gesehen.

Herausforderungen wurden u. a. im Spannungsfeld zwischen Eigenverantwortlichkeit und Autonomie der Leitungskräfte einerseits und der Verantwortungsübernahme durch die Koordinator\*innen andererseits gesehen. Dies ist im Zusammenhang zu sehen mit einer professionellen Haltung der Kita-Koordinator\*innen als Führungskräfte, welche – im Sinne einer dienenden oder transformationalen Führung – ihre Unterstützung zur Verfügung stellen sollten. Die Arbeitsteilung zwischen Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräften schien nicht überall für alle Seiten zufriedenstellend geregelt zu sein.

Verschlechterungen für die Kindertageseinrichtungen wurden insbesondere im Zusammenhang der Entstehung der Pfarrei neuen Typs gesehen: die verringerten Kontakte sowohl zu Geistlichen wie auch Ehrenamtlichen vor Ort, manchmal verbunden mit noch weniger Wertschätzung für die Kita-Arbeit.

Die Kita-Koordinator\*innen erlebten ihr Aufgabenfeld hoch ambivalent. Einerseits schätzten sie die hohe Autonomie, das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun, und zahlreiche Erfolgserlebnisse im Alltag. Äußerst positiv wurde auch die Kooperation mit anderen Koordinator\*innen erlebt. Andererseits wurde die Allzuständigkeit bei unklaren Grenzen für ihren Aufgabenbereich insbesondere an den Schnittstellen zum Unterstützungssystem in den Bereichen Finanzen und Bau im BO kritisch gesehen. Auch die Abgrenzung zu Aufgaben innerhalb der Pfarrei war für eine Reihe der Befragten unklar. Kritisch sahen einige Kita-Koordinator\*innen auch die Bezeichnung als Kita-Koordinator\*innen, welche die ebenbürtige Position neben den Verwaltungsleitungen nicht ausreichend zum Ausdruck brächte. Auch die Kita-Koordinator\*innen sahen Verschlechterungen für die Kitas insbesondere im

Zusammenhang mit der Bildung der Pfarreien neuen Typs: die fehlenden Kontakte vor Ort, die mangelnde Anbindung an die Pfarreien sowie manchmal das Einzelkämpfertum in ihrer Position vor Ort.

Die so verdichteten Aussagen spiegeln wider, was aus den vorangegangenen Kapiteln bereits deutlich wurde: Während das Aufgabenfeld und die Zusammenarbeit innerhalb des Trägersystems als überwiegend positiv bewertet wurde, zeichnet sich ein Nachsteuerungsbedarf an den Schnittstellen sowohl zur Pfarrei als auch zum BO ab. Innerhalb der Pfarreien ist es häufig nicht gelungen, die Kindertageseinrichtungen mit den Kita-Koordinator\*innen und dem Kita-Personal in die Gesamtorganisation so zu integrieren, dass sie sich zugehörig fühlen und mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können.

Die Pfarrer bezeugten in ihrer Gesamteinschätzung wie auch in Einzelaspekten, zum Beispiel zur Professionalisierung der Kitas und der eigenen Entlastung, eine hohe Zufriedenheit mit der Einführung des Kita-Koordinatoren-Modells. Alle bis auf einen Pfarrer stimmten der Aussage zu: „Das Kita-Koordinatoren-Modell würde ich nochmal einführen“. Alle stimmten der Aussage zu: „Die Ausübung der unmittelbaren Dienstvorgesetztschaft ist für mich leistbar“ – mehr als 80 % stimmten voll und ganz zu. Aus den Bewertungen des Führungsstils der Pfarrer durch die Kita-Koordinator\*innen (vgl. Kapitel Führung, C.IV.) ist zu vermuten, dass die Pfarrer ihre Vorgesetztenrolle nicht im Sinne eines transformationalen Führungsstils interpretieren. Von den Kita-Koordinator\*innen wurden die Führungsstile – mit einer großen Bandbreite – als weniger vorbildhaft, entscheidungsfreudig und inspirierend wahrgenommen. Nicht alle Koordinator\*innen erlebten die Pfarrer als ihre unmittelbaren Dienstvorgesetzten als unterstützend, sie fühlten sich häufig nicht an den Prozessen in der Pfarrei beteiligt oder nicht immer in ihrem Arbeitsbereich wertgeschätzt.

Aus dieser Diskrepanz bleibt offen, wie die Pfarrer ihre Vorgesetztenrolle auffassen. Als Arbeitgeber für das gesamte Kita-Personal tragen sie Verantwortung für die Qualität der Kitas wie auch für die Führung, Begleitung und Fürsorge für das gesamte Personal.

### 3.2 Erwartungen, Wünsche und Verbesserungsvorschläge

Die Wünsche der drei befragten Gruppen – Kita-Leitungen, Kita-Koordinator\*innen und Pfarrer – beziehen sich mit unterschiedlichen Akzenten auf die Arbeitssituation von Führungskräften und Koordinator\*innen, die Kooperation mit dem BO und auf die Einbindung der Pfarrei.

Wie bereits mehrfach angeklungen, fühlten sich einige Kita-Leitungen mit ihrer langjährigen Erfahrung als Führungskraft ihrer jeweiligen Einrichtung nicht ausreichend anerkannt. Sie wünschten sich mehr Autonomie und Individualität und monierten langwierige Prozesse in Notsituationen, die sie in früheren Zeiten eigenständig regeln konnten. Diese Aussagen lassen vermuten, dass sich die Koordinator\*innen in ihren Führungsstilen unterscheiden. Nicht überall wurde die Führung durch die Kita-Koordinator\*innen in gleicher Weise partizipativ und wertschätzend wahrgenommen.

Auch die Kita-Koordinator\*innen vermissten die Wahrnehmung und Wertschätzung der Kita-Arbeit in den Pfarreien und sahen den Anspruch des Modells, die Kitas in der Trägerschaft der Pfarreien anzusiedeln, um daraus Chancen für die Kirchenentwicklung zu erschließen, als nicht erfüllt an. Nicht nur ihre eigene Rolle, sondern auch der Stellenwert der Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien wurde von vielen als unbefriedigend erlebt.

Insgesamt zeigen sich in den Befunden Spannungsfelder und mögliche Kränkungen der Kita-Leitungen und Kita-Koordinator\*innen in den Strukturen des Systems. Spannungsfelder können – gewollt – zu erhöhter Anstrengung und Qualitätsverbesserungen beitragen. Strukturelle Kränkungen, wie die Erfahrung des Autonomieverlustes oder die mangelnde Wahrnehmung und Wertschätzung der Kita-Arbeit, können die Motivation und das Engagement des Personals aber nachhaltig beeinträchtigen.

Die Pfarreiwerdung in den Pfarreien neuen Typs ist längst nicht abgeschlossen. Mit den Strukturveränderungen

nehmen persönliche Kontakte ab und Kirchorte „veröden“. Andererseits werden die Kindertageseinrichtungen von den wichtigen Akteurinnen und Akteuren in der Pfarrei oft wenig gewürdigt und wertgeschätzt oder als Orte kirchlichen Lebens wahrgenommen. Dies wird von vielen Kita-Teams vor Ort als Manko empfunden. Aus der Perspektive der Pfarreien kann das bedeuten, dass die Potenziale, die sich aus der Trägerschaft für die Kitas ergeben könnten, nicht erschlossen und genutzt werden. Organisation und Management in den Pfarreien scheint nicht überall darauf ausgerichtet zu sein, alle Beschäftigten – sei es aus dem Pastoralteam, dem Pfarrbüro, den Kindertageseinrichtungen u. a. – zu integrieren und das Gefühl der Zugehörigkeit zur Gesamtorganisation zu ermöglichen. Nicht alle Pfarrer scheinen sich in der Verantwortung zu sehen, als Führungskraft und Arbeitgeber den Beschäftigten in ihrer Pfarrei ein wertschätzendes und zufriedenstellendes Arbeitsumfeld zu gestalten. Hier zeigt sich möglicherweise ein Nachsteuerungsbedarf bei der Entwicklung der Pfarreien neuen Typs.

#### 4. Empfehlungen

Viele der in diesem Kapitel angesprochenen Urteile, Erwartungen und Wünsche wurden bereits in vorangegangenen Kapiteln ausführlich diskutiert. An dieser Stelle seien daher nur ergänzende Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells genannt:

1. Bei der Weiterentwicklung der Pfarreien sollten die Kitas stärker Berücksichtigung finden und als Orte kirchlichen Lebens wie auch als Orte für Kinder und Familien wahrgenommen und genutzt werden.
2. Pfarreien als Organisationen und Arbeitgeber sollten eine Kultur entwickeln, in der sich alle Beschäftigten wohl fühlen, miteinander kommunizieren und vertrauensvoll zusammenarbeiten können. Dabei sind bekannte Prinzipien der Führung umzusetzen: ein faires Miteinander, Wertschätzung, Partizipation sowie Verständigung über Ziele, Aufgaben, Arbeitsteilung und Kooperation.
3. Die Führungskulturen in den Pfarreien sollten in mehrfacher Hinsicht überprüft und weiterentwickelt werden:
  - Ein gemeinsames Führungsleitbild sollte mit allen Führungskräften in den Pfarreien entwickelt und umgesetzt werden. Dazu gehören neben dem leitenden Pfarrer und Mitgliedern des Pastoralteams die Verwaltungsleitungen, Kita-Koordinator\*innen, Kita-Leitungen sowie ggf. die Vorsitzenden der Verwaltungsräte und Pfarrgemeinderäte.
  - Mit einem Führungsleitbild sollte auch sichergestellt werden, dass die Leitungskräfte in den Kitas ihre Einrichtungen weitgehend autonom führen und dabei von Kita-Koordinator\*innen und Qualitätsmanagementbeauftragten unterstützt werden. Die Qualitätskriterien des KTK für die pädagogische Qualität in den Kitas sollten dabei verbindlich gelten und zur Erlangung des KTK-Gütesiegels dokumentiert und reflektiert werden.
  - Kita-Koordinator\*innen sollten entsprechend ihrer Führungsposition neben den Verwaltungsleitungen und aufgrund der Personalverantwortung für die Mitarbeitenden in den Kitas in die Entwicklung der Pfarreien miteinbezogen werden.



## VII. Das Kita-Koordinatorenmodell im Kontext der Kirchenentwicklung

### 1. Einführung

Grundfragen der Kirchenentwicklung sind unter anderem: „Wozu und für wen sind wir als Kirche da? Wie kann es gelingen, den Grundauftrag der Kirche heute zu leben?“ (vgl. <https://mehr-als-du-siehst.bistumlimburg.de/beitrag/auf-den-punkt-gebracht-1/>). Die Frühe Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern kann als Beitrag zur Erfüllung des Auftrags gesehen werden, denn:

*„Ausdrücklich ist die Förderung der Arbeit der Kindertageseinrichtungen ein wichtiger Schwerpunkt in der Wahrnehmung unseres kirchlichen Auftrages, kommen doch hier Kinder und Familien aus allen gesellschaftlichen Gruppen, den verschiedensten Kulturen und auch mit unterschiedlichen religiösen Überzeugungen zusammen und können erfahren, wie der Auftrag des Evangeliums, die Kinder in die Mitte zu stellen, ganz praktisch verwirklicht wird“ (Gilles, 2012).*

Daher wird in diesem Abschnitt exemplarisch – mit Daten aus den „Tiefenbohrungen“ – untersucht, wie die Umsetzung des Kita-Koordinatoren-Modells im Kontext der komplexen Strukturen in den Pfarreien und dem Bistum gelingen kann. Außerdem wird der Blick auf diejenigen gerichtet, die das Leben in den Pfarreien aus den gewählten Gremien heraus verantwortlich mitgestalten: die ehrenamtlichen Mitglieder aus Verwaltungsrat und Pfarrgemeinderat.

Die Umsetzung des Kita-Koordinatoren-Modells ist in seinem derzeitigen Zuschnitt eng mit den Strukturen innerhalb der Pfarreien und den Prozessen der Pfarreiwerdung an den jeweiligen Standorten verbunden. Insofern können aus den Ausprägungen und Erscheinungsformen der Einbindung der Kitas in die Pfarreien und aus den Erfahrungen der Mitglieder der involvierten ehrenamtlichen Gremien Schlüsse für die Kirchenentwicklung gezogen werden.

In Kapitel II wurde bereits auf die großen Unterschiede in der Einbindung der Kindertageseinrichtungen in die Pfarreien verwiesen. Viele Kita-Leitungen und auch Koordinator\*innen vermissen das Interesse und die Wertschätzung für die Kita-Arbeit in den Pfarreien.

In den Gremien der Pfarrei, dem Pfarrgemeinderat und vor allem dem Verwaltungsrat, übernehmen Ehrenamtliche Verantwortung und treffen Entscheidungen auch über die Belange der Kindertageseinrichtungen in der Pfarrei. Nach den bisher referierten Befunden waren die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Verwaltungsräten und Pfarrgemeinderäten unterschiedlich. Manchmal fehlten Kapazitäten aus dem Verwaltungsrat zur Begleitung von Baumaßnahmen. Wurde diese Aufgabe von den Kita-Koordinator\*innen übernommen, so entstanden häufig Überlastung durch Überstunden und Überforderungsgefühle. Mit den Pfarrgemeinderäten gab es nach den vorliegenden Befunden nur wenig Zusammenarbeit.

### Fragestellungen

Die qualitativen Daten aus den vertiefenden Befragungen („Tiefenbohrungen“) in ausgewählten Pfarreien geben Hinweise auf die komplexen Verflechtungen zwischen Prozessen in der Pfarrei und dem Bereich der Kindertageseinrichtungen. Folgende Fragestellungen werden untersucht:

- Wie hängen die Einbindung der Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien mit Auffassungen der beteiligten Akteurinnen und Akteure sowie Regeln und Prozessen innerhalb der Pfarreien zusammen?
- Wie hat sich die Arbeit der ehrenamtlichen Verwaltungsräte im Zuge der Entstehung der Pfarreien neuen Typs verändert? Wo sehen sie neue Herausforderungen und Grenzen? Was bedeuten die neuen Strukturen für die Gewinnung Ehrenamtlicher?
- Wie schätzen die Ehrenamtlichen die Prozesse der Pfarreiwerdung ein? Welche Gedanken und Ideen äußern die Ehrenamtlichen zur Weiterentwicklung der Strukturen in den Pfarreien neuen Typs?

## Empirisches Material

Im Rahmen der „Tiefenbohrungen“ wurden neben den jeweiligen Kita-Leitungen und Koordinator\*innen die leitenden Pfarrer, Mitglieder des Pastoralteams, Fachberatungen, Qualitätsmanagementbeauftragte und Mitglieder der Mitarbeitervertretung sowie der ehrenamtlichen Gremien (Pfarrgemeinderat, Verwaltungsrat) befragt. Aus den ehrenamtlichen Gremien wurden qualitative Einzel- und Gruppeninterviews mit insgesamt zehn Mitgliedern aus Verwaltungsräten und drei Vertreter\*innen aus Pfarrgemeinderäten geführt. In einer Pfarrei konnte keine verantwortliche Person aus einem Pfarrgemeinderat benannt werden. Alle befragten Personen aus den ehrenamtlichen Gremien waren langjährig für die Pfarreien tätig, einige seit Jahrzehnten. Die meisten von ihnen waren bereits im Ruhestand.

Aus Gründen der Anonymisierung wird in diesem Kapitel auf genauere Quellenangaben bei den Zitaten verzichtet. Angegeben wird jeweils die Funktion der Befragten (z. B. MdVRK = Mitglied des Verwaltungsrates).

## 2. Ergebnisse

### 2.1 Einbindung der Kindertageseinrichtungen in die Pfarreien: Zwei Fallstudien

In den Interviews im Rahmen der „Tiefenbohrungen“ in vier ausgewählten Pfarreien wurden große Unterschiede in Strategien und Konzepten der Pfarreien neuen Typs deutlich, die auch die Kindertageseinrichtungen tangierten. Die Bandbreite reichte von einer umfassenden Integration der Kindertageseinrichtungen in das Profil der Pfarreien, einschließlich der Gründung von Familienzentren, bis hin zu einer völligen Isolation der Kitas ohne Begleitung durch Pfarrer und Mitglieder des Pastoralteams. So fand in einer Pfarrei ein regelmäßiger und intensiver Austausch zwischen Pfarrer und Kita-Koordinator\*in statt, in einer anderen regelmäßige kurze Treffen im Alltag, in einer weiteren Pfarrei gab es ein Gesprächsangebot von Seiten des Pfarrers oder lediglich sporadische Gespräche auf Anfrage.

Im Folgenden werden zwei Fallbeispiele skizziert, welche verschiedene Konstellationen beschreiben: zum einen eine Pfarrei, in der die Kindertageseinrichtungen isoliert arbeiten und zum anderen eine Pfarrei mit einer gelungenen Integration der Kitas in das Gemeindeleben.

#### Fallbeispiel: Isolation der Kindertageseinrichtungen

In einer der untersuchten Pfarreien wurde der Aufgabenbereich der Kita-Koordination vom leitenden Pfarrer vor allem als Verwaltungsaufgabe gesehen. Damit wurde begründet, warum der bzw. die Kita-Koordinator\*in nicht an Dienstgesprächen des Pfarreiteams beteiligt war. Themen der religionspädagogischen Arbeit in den Kitas waren durch ein Mitglied des Pastoralteams eingebracht worden, welches die Pfarrei jedoch mittlerweile verlassen hatte:

*Pastoralreferent\*in: „Die Tatsache, dass viele Dinge eben auch nochmal mit einem Verwaltungsleiter zu klären sind, führt dazu, dass bei manchen Fragen eine Notwendigkeit nicht mehr da ist. Aber man merkt es genau, pastoral an Schnittstellen, (...) gerade da, wo Schnittstellen Kita in der Pastoralen erforderlich sind, zum Beispiel: Gottesdienste oder Begleitungen zum Ende der Kita-Zeit mit ´nem Segnen für die Schule und so weiter und so fort. Also Schnittstellen des Kirchenjahres, wo man liturgische Feiern auch im Kindergarten anbieten kann, werden im Team nicht mehr besprochen, nicht mehr kommuniziert. Auch solche Dinge beispielsweise, wenn im Kita-Leben vor Ort etwas ist, wo es schön wäre gottesdienstlich mitzufeiern, das ist nicht im Blick, weil es eben auch im [Pastoral-]Team – das muss man auch dazu sagen – keine Ansprechperson gibt.“*

*Pastoralreferent\*in: „Die Notwendigkeit von [Kita-Koordinator\*in] im Dienstgespräch war (...) deshalb auch damals nicht ganz so dramatisch gewesen, weil [die Ansprechperson aus dem Pastoralteam] (...) noch da war und der Pfarrer regelmäßig mit [dieser Person] ein Dienstgespräch hatte. Das war auch so vereinbart und so manifestiert, dass da eine Kommunikation hinein ins Team läuft. Aber mit dem Wegbruch von [Pastoralreferent\*in] und der Nicht-Nachbesetzung von pastoraler Seite für diesen Bereich ist das eben zusammengebrochen. Ziel des Ganzen ist es, die Selbständigkeit pädagogischen und katechetischen Arbeitens durch die Erzieherinnen und Erzieher vor Ort zu fördern. Das halte ich auch für durchaus*

*sinnvoll und vernünftig. Der Kontakt als Kirchort, der für mich eine Kita eben auch ist, und der damit auch sinnvollen Verbindung zwischen hauptamtlichen Seelsorgerinnen und Seelsorgern und der Arbeit vor Ort ist aber aus der Sicht, aus der Perspektive die ich habe, zusammengebrochen. Da sehe ich nichts mehr“.*

Dass die religionspädagogische Begleitung der Kindertageseinrichtungen durch das Pastoralteam brach lag, wurde auch auf die noch fehlende Konzeption für die Pfarrei zurückgeführt:

*Pastoralreferent\*in: „Wir haben mehrmals das Thema Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche ins Gespräch gebracht, von Seiten des Teams auch, auch in einer Team-Supervision, einer Team-Begleitung. Dem Pfarrer als Dienstvorgesetzten war das Thema Aufgabenverteilung immer zu früh gewesen. Das heißt, wir waren nicht in der Lage, der Forderung nachzukommen, Aufgabenbereiche klar aufzuteilen und zuzuweisen und das führte zu einem Schwebeprozess, den es nicht nur im Bereich Kita, sondern auch in vielen anderen Bereichen der Pastoralen gibt. Aber auch - und das muss man auch mit dazu sagen - damit zu tun hat, dass wir (...) weniger Arbeitskraft (...) haben“.*

Die Kita-Leitungen in dieser Pfarrei bedauerten die fast völlige Abwesenheit des Pfarrers bzw. von Mitgliedern des Pastoralteams in ihren Einrichtungen, da sie mit den Familien eng zusammenarbeiteten und sie gut kennen würden. In der neuen Situation hatten sie die Erfahrung gemacht, dass ihre Möglichkeiten, Familien ohne Unterstützung von pastoraler Seite den Zugang zur Kirche zu eröffnen, begrenzt waren:

*Kita-Leitung: „Damals, als der \*Pfarrer1\* noch da war, kamen aus unserer Einrichtung drei Familien, die dann auch Taufe gefeiert haben mit dem Kindergarten. Die sich entschieden haben; also hier: ‚Wir haben hier einfach wieder zurückgefunden.‘ Als Eltern hatten sie den Zugang zur Kirche verloren und durch den Kindergarten, durch unsere Gottesdienste und so weiter, was auch [Pastoralreferent\*in] bei uns oft gemacht hat mit Einheiten im Kindergarten. (...) Die haben einfach wieder eine Tür gefunden, durch die sie gehen konnten und haben ihre Kinder dann taufen lassen. Und ich fand es so wunderbar, daran mitzuwirken“.*

Die Kita-Leitungen beobachteten, dass über die religionspädagogische Prägung der Kindertageseinrichtung neue Bindungen an die Kirche entstanden waren. Diese Möglichkeiten seien durch die Entwicklungen in der Pfarrei verloren gegangen. Der leitende Pfarrer war der Auffassung, dass eine große Distanz zwischen Pfarrei und den Kitas bestehe und die Kirche daher erst aus Anlass der Erstkommunion auf die Familien zugehe:

*Pfarrer: „Die Kitas sind nochmal so eine eigene Welt und da ist wenig Verkopplung in die normale Gemeinde“.*

Auch das Bistum erschien den Kita-Leitungen angesichts der mangelnden Beteiligung und Wertschätzung vor Ort nicht mehr als glaubwürdig:

*Kita-Leitung: „Das ist kaputt gegangen, obwohl von dem Bistum immer wieder – also wenn ich diese Mails lese: Kita beteiligt an Kirchen, Kirchwerdung. Das sind wir nicht, die wollen uns gar nicht“.*

Die Distanz der Verantwortlichen zu den Kindertageseinrichtungen, der Personalabbau, die fehlende Konzeption der Pfarrei und die Interpretation der Aufgabe der Kita-Koordination als Verwaltungsaufgabe trugen hier dazu bei, dass die Kindertageseinrichtungen in dieser Pfarrei weitgehend isoliert waren.

### **Fallbeispiel: Gelungene Integration der Kindertageseinrichtungen**

In einer anderen der vertieft untersuchten Pfarreien waren die Kitas fester Bestandteil im Gemeindeleben. Zentral war eine Teamkultur mit regelmäßigen Treffen der ehrenamtlichen Gremien, des Büroteams, des Kita-Teams usw. sowie die Vernetzung der verschiedenen Gruppen. Der leitende Pfarrer beschrieb dies folgendermaßen:

*Pfarrer: „Wir sind Team-Arbeiter und bauen alle Strukturen auf Team hin um. (...) In der Struktur geht es jetzt darum, die Kitas, Familienzentren, Ortsausschüsse, Pfarrgemeinderat, Büro-Team, Pastoral-Team, Rentamt, Limburg, Behörden, alle miteinander zu vernetzen“.*

Vernetzung sei ein zentrales Stichwort:

*Pfarrer: „Wir brauchen auch Zeit, Arbeitszeit, für Vernetzung, für Kommunikation. Das glaubt uns Limburg immer nicht, aber langsam wächst da der Glaube, dass wir diese Zeit auch benötigen und die gut investiert ist“.*

Darüber hinaus gab es eine ausgeprägte Sitzungskultur, welche die monatlichen Treffen der Kita-Leitungen sowie wöchentliche Treffen mit dem bzw. der Kita-Koordinator\*in einschlieÙe. Wenn (wie in absehbarer Zeit geplant) eine Verwaltungsleitung eingestellt würde, seien Dreiertreffen mit dem leitenden Pfarrer, Kita-Koordinator\*in und Verwaltungsleitung vorgesehen. Neben einer genauen Planung der Sitzungstermine wurde eine Sitzungskultur gestaltet, die gekennzeichnet war durch *„einen gedeckten Tisch, ein herzliches Willkommen. Und der Grundsatz Geistliches vor Organisatorischem, der gilt auf allen Ebenen, wir beginnen mit einem Gebet“*.

Eine Person aus dem Pastoralteam stellte die Verbindung zu den Kitas her. Diese sei *„seelsorglich, pastoral, mit Gottesdiensten für die Kinder, die Eltern und die Erzieherinnen präsent“*. Denn: *„Wir wollen nicht, dass Kitas Inseln sind in der Pfarrei, die mit dem Pfarrei-Leben nichts zu tun haben“*.

Beim Pastoral liege der Schwerpunkt auf Familie: *„Wir sehen Kita als Chance und Kita als Kirche. Kita ist Kirche“*. Bei der Kita läge der Schwerpunkt nicht auf dem Kind, sondern auf der Familie:

*MdPastoralteams: „Wenn wir uns nur um das Kind kümmern, haben wir die Familie nicht im Blick. Und das Kind lebt erst mal in der Situation der Familie. So chaotisch oder gesegnet diese Familie eben ist. Also wenn wir die Familie stärken, stärken wir automatisch das Kind“.*

Auch von elterlicher Seite wurde in dieser Pfarrei eine hohe Zufriedenheit mit der pädagogischen Arbeit in den Kindertageseinrichtungen und der Einbindung in das Gemeindeleben geäuÙert.

Im Hinblick auf die Personalverantwortung für den bzw. die Kita-Koordinator\*in seien gute Arbeitsbedingungen und eine unterstützende Zusammenarbeit notwendig, damit diese Stelle mit voller Kraft arbeiten könne. *„Dann ist ja noch das Praktische, Alltägliche und Menschliche. (...) Unterstütze ich diese Person wirklich oder lass ich sie interessenlos an langer Leine laufen? Das ist eine Frage der Personalführung“*. Hinter dieser Auffassung der Vorgesetztenrolle steht eine Führungsphilosophie, nach der die Freude an der Arbeit ein Erfolgskriterium für die Arbeit mit Menschen sei und auch die Botschaft der Kirche widerspiegele:

*Pfarrer: „Freude am Arbeiten ist ein Kriterium. Und dann kann man auch was schaffen und mit der Freude kommt er/sie auch auf die Leitungen zu und mit dieser Freude werden sie praktisch den Erzieherinnen und den Eltern begegnen. Das ist ein wichtiges Motivations-Element, auch für Kirche, Freude am Glauben. Sonst behandeln wir nur Probleme und das wäre demotivierend. Und an sich ist es was Schönes, Menschen vertrauen uns ihre Kinder an, wir dürfen diese Menschen begleiten eine Zeit lang und sie ein Stück weit ins Leben führen“.*

Damit einher gingen Maßnahmen der Personalpflege für die pädagogischen Fachkräfte aus den Kindertageseinrichtungen, die auch die Identifikation mit der Pfarrei fördern sollten. Vor einigen Jahren seien Neujahrsempfänge eingeführt worden. Hinzu kämen als weitere Gelegenheiten zum gegenseitigen Kennenlernen und zum Austausch Thementage, Hospitationen usw.: *„Grundgedanke ist, dass wir eine Pfarrei sind, dass wir einander kennen, umeinander wissen“*.

Der Prozess der Gemeindewerdung und des auch emotionalen Zusammenwachsens der Pfarrei wurde in dieser Pfarrei aktiv gestaltet: *„[Die Pfarrei war] eher juristisch gegründet, aber nicht mit dem Herzen, nicht mit der Freude und vor allem nicht thematisch“*. Wichtig sei gewesen, dass alle Kirchorte in den Gremien repräsentiert waren. Dabei lag die Betonung in der gemeinsamen Arbeit darauf, dass die Kirchorte zusammenrückten:

*Pfarrer: „Den großen Kontext sozusagen. Wie ist die Entwicklung in Deutschland, wie ist die im Bistum Limburg, wie ist die Entwicklung [in der Region], wie ist die Entwicklung in unseren Kirchorten? (...) Also vom großen Kontext zum kleinen“.*

Auch in der pastoralen Arbeit wurde auf das Gemeinsame in der Pfarrei geachtet:

*Pfarrer: „Wir beten uns zusammen, das ist ein wichtiger christlicher Aspekt. Jeder der Kirchorte betet an dem einen Wochenende für das eine Brautpaar in \*Stadt1\* und für das Kind, das in \*Dorf1\* getauft wird, namentlich. Da gibt's in den ersten Wochen mal Nachfragen: ‚Was haben wir mit denen zu tun?‘. Und dann können wir sagen: ‚Wir sind eine Pfarrei‘. Das ist ein wichtiger Satz: ‚Wir sind eine Pfarrei.‘ Und die Pfarrei als Dach verstehen, unter der diese Kirchorte, die Kitas, das Krankenhaus, die Altenheime, alle zu Hause sein können“.*

Die Gewinnung von Ehrenamtlichen wurde als Aufgabe der Hauptamtlichen gesehen:

*Pfarrer: „Man braucht nicht über die Ehrenamtlichen zu jammern, es liegt an den Hauptamtlichen. Die entscheiden die Richtung, nicht die Ehrenamtlichen. Ehrenamtliche kann man motivieren, kann man das erklären, kann man um Verständnis bitten. Und vor allem, das wichtigste ist, wenn Ehrenamtliche gute Erfahrungen machen, dann gehen sie thematisch auch mit“.*

Man sei herzlich auf die Menschen zugegangen, habe die Türen weit geöffnet, von einer einladenden Kirche für viele Menschen gesprochen und damit Ehrenamtliche für die Gremien gewonnen:

*Pfarrer: „Einladende Kirche, damit ist nicht nur eine aufgeschlossene Kirchentür gemeint, sondern dass diese Kirche auch offen ist bis hin zu Einladungen. Und die Stimmung, die Hauptamtliche verbreiten, die motiviert, sich aufstellen zu lassen. Dazu gehört eine Sitzungsstruktur, Sitzungskultur, dazu gehört auch Freude an Sitzungen zu haben. (...) [Die Menschen] müssen mit dem Gefühl nach Hause gehen, dass es sich gelohnt hat, da zu sein. (...) Wir konnten was entscheiden, wir konnten was bewegen, es hat Sinn gemacht, (...) wir werden ernst genommen“.*

Im Ergebnis konnten – so ein Mitglied des Verwaltungsrates – die Angebote in der Pfarrei überwiegend aufrechterhalten bleiben:

*MdVRK: „Insofern ist das für die Bevölkerung, für die Gläubigen, nicht so direkt bewusst diese Pfarrei neuen Typs, weil noch sehr viel vor Ort stattfindet und angeboten wird. (...) Natürlich nicht in dieser Breite, wie früher, aber immer noch vorhanden“.*

Dies war verbunden mit einem lebendigen Gemeindeleben:

*MdVRK: „Wo wir unsere Kitas haben, existieren immer noch lebendige Kirchorte. (...) Da ist überall noch 'ne Kirche, die in Betrieb ist. [Durch die] Ortsausschüsse, durch das pastorale Angebot, durch die Gläubigen, die da aktiv sind. Da werden alte Traditionen auch gepflegt und fortgesetzt“.*

Ein Mangel an Ehrenamtlichen sei daher im Moment kein Thema, „im Gegenteil“.

Auch von Seiten des Pfarrgemeinderates wird die Strategie der Vernetzung in der Pfarrei mitgetragen:

*MdPGR: „Das fände ich schon schön, wenn das so einen Einklang bekommen würde. Wenn wir uns über die Kirchorte halt gut vernetzen. Dass wir das Gefühl haben, ich kann da und da hingehen oder da ist was, was mich interessiert. Und dass da keiner mehr die Scheu hat, er ginge in fremdes Gebiet“.*

Die Hoffnungen und Visionen bezogen sich auch auf die Gewinnung von Ehrenamtlichen bzw. das Wachsen der christlichen Gemeinschaft in der Pfarrei:

*MdPGR: „Wenn es dabei gelingt, den einen oder anderen mitzunehmen, in welcher Form auch immer, wenn er sich angesprochen fühlt, ohne dass er gleich schon das Gefühl hat: Kirche vereinnahmt mich in Regelmäßigkeit. Und wenn ich das nicht mache und wenn ich den Knicks da nicht richtig gemacht habe und dann werde ich verurteilt. Dass es freier wird, dass es lebendiger wird, dass sich die Menschen gut aufgehoben fühlen“.*

Diese Pfarrei war – so auch die Aussage von Fachleuten aus dem BO – „im System angekommen“.

Die beiden Beispiele geben einen Eindruck der großen Bandbreite der Situationen der Kindertageseinrichtungen vor Ort und ihrer ganz unterschiedlichen Rollen im Gesamtgefüge der Pfarrei.

## 2.2 Pfarreiwerdungsprozesse

### Gewinnung Ehrenamtlicher

Die Gewinnung von Ehrenamtlichen für die Gemeindegarbeit vor Ort war insbesondere für Mitglieder der Pfarrgemeinderäte ein wichtiges Thema:

*MdPGR: „Das gehört halt auch zu Kirchenentwicklung. Schon zu gucken, wie erreiche ich halt die Menschen, dass sie sich durchaus für Einzeltätigkeiten in vielerlei Hinsicht angesprochen fühlen, da gerne mit anderen das zu bewältigen“.*

Dabei gehe es darum, einzelne Gemeindemitglieder mitzunehmen. Gemeindemitglieder, Gläubige, Suchende und Interessierte sollten mit Angeboten zu gemeinschaftlichem Tun eingeladen werden und dabei mögliche Barrieren überwinden können:

*MdPGR: „Und dass man da schon signalisiert: Das ist schon Hilfe, ohne dass du jeden Sonntag Eucharistie feiern musst. Das hat, glaube ich, so die Vergangenheit in den Leuten ausgelöst: ‚Ich gehöre nicht zur Kirche, weil ich gehe nicht in die Kirche.‘ Und ich glaube, wir müssen da wieder zueinander finden, dass das der Höhepunkt ist und wer bereit ist, das zu tun, dass das wunderbar ist“.*

Es gehe darum, dass sich jede und jeder mit ihren bzw. seinen von Gott gegebenen Talenten einbringen könne:

*MdPGR: „Dass die Menschen halt spüren, mit dem Talent, was mir Gott mitgegeben hat, kann ich mich in irgendeiner Form einbringen. Und das darf auch ruhig derjenige sein, der halt gut eine Bratwurst grillen kann und der gehört genauso dazu; und der darf aber genauso spüren, dass er zu uns, zum kirchlichen Leben gehört und nicht wegzudenken ist. Weil wenn keiner mehr Bratwurst grillt, dann kann das Pfarrfest auch nicht mehr stattfinden“.*

*MdPGR: „Also deswegen, wir müssen signalisieren: Jeder darf sich so einbringen, wie er will. Der, der vorne am Altar ganz vorne heilig sein will und kann, der darf es und soll das auch leben dürfen und soll da sein Talent einbringen, aber wir müssen genauso den wertschätzen, der ganz weit im Hintergrund auch eine Tätigkeit halt tut, weil die beide gleich wichtig sind“.*

Das Nachlassen ehrenamtlichen Engagements wurde auch im Kontext der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung gesehen:

*MdPGR: „Also es gab Leute, die haben zig Sachen gemacht und die gibt es nicht mehr. Das ist aber nicht nur ein kirchliches Problem, das hat ja fast jeder Verein“.*

Schließlich erschienen auch die Würdigung und der Dank an die Ehrenamtlichen als wichtig:

MdPGR: „...dass man also dieses Ehrenamt dann auch in dem Sinne würdigt, dass man halt den Leuten dafür halt eine Anerkennung gibt oder ihnen zumindest Dank sagt. Weil das ist ja alles auch nicht so selbstverständlich“.

### **Erfahrungen in den Strukturen der Pfarreien neuen Typs**

In den Strukturen der Pfarreien neuen Typs vermissten manche Ehrenamtliche den Überblick, den persönlichen Kontakt und die menschliche Nähe, die sie früher erlebt hatten:

MdPGR: „Es ist inzwischen eine andere Arbeitsweise. Wir sind halt größer und auch inzwischen anders organisiert. (...) Das ist so ein bisschen unpersönlicher geworden, diese ganze Arbeitsweise. (...) Jetzt wird alles strukturiert, jetzt gibt es genaue Vorgaben. Also das war vielleicht zum Teil auch notwendig, aber das war halt vorher einfacher und vielleicht auch ‚menschlicher‘“.

Auch fühlten sich einige Ehrenamtliche über die Strukturen und Zuständigkeiten in der Pfarrei nicht ausreichend informiert:

MdPGR: „Also man müsste vielleicht mal so generell wissen, was läuft und was nicht läuft und wie es organisiert ist. (...) Ich glaube, das ist bei uns hier auch noch ein Problem, wer da wie was für Aufgaben und Funktionen hat und das ist, glaube ich, alles noch ein bisschen unrund – (...) das weiß man einfach nicht“.

Die meisten der befragten Ehrenamtlichen sahen das Zusammenwachsen der Pfarreien noch nicht als abgeschlossen an. In einer Pfarrei wurden Ansätze für ein Zusammenwachsen der Ortsgemeinden gesehen und darauf gesetzt, dass der Zusammenschluss mit der Zeit selbstverständlicher würde:

MdVRK: „Was die Entwicklung der Gemeinden neuen Typs angeht, da wünsche ich mir, dass Gemeinden ihr Profil einerseits behalten können, aber trotzdem sich noch mehr als Gemeinschaft, also gemeinsame Gemeinde verstehen. Und da hoffe ich, dass die jungen Leute, die das als Jugendliche jetzt mitbekommen haben, die Anfangszeit, dass das selbstverständlicher wird“.

Andere Befragte sahen die neuen Strukturen eher kritisch:

MdVRK: „Dieser ganze Prozess dieser Pfarreibildung ist emotional extrem schwierig, weil eben viel von der Dezentralen in die Zentrale geht. Das ist ein sehr schwieriger Prozess. Pfarrämter, Pfarrhäuser wurden geschlossen. Oder Büros, Pfarrbüros, wo die dann noch nachmittags hingegangen sind, Kaffee getrunken haben. Wurden alle geschlossen. Und ich glaube, dass das Bistum immer noch der Illusion anhängt, dass wir, neben dem organisatorischen Zusammenschluss, auch ein gefühlter Zusammenschluss, eine gefühlte, emotionale Gemeinde werden könnten“.

Die Thematik wurde auch in Zusammenhang mit der Frage der zentralen oder dezentralen Seelsorge auf der einen Seite und der Verwaltung auf der anderen Seite diskutiert. Während die Verwaltung zentral organisiert werden könne, sei dies bei der Seelsorge nicht möglich:

MdVRK: „Die Seelsorge muss vor Ort bleiben. Kommen wir wieder zu den Kindergärten oder Kitas: Die Leute gehen ja möglichst dahin, wo sie auch wohnen, wo das Kind sich auskennt. Und das ist ganz, ganz wichtig, dass man diesen Bezug hat zu seiner eigenen Umgebung. Und ich halte das von einer ganz anderen Perspektive her auch für ein politisch hoch wichtiges Thema, dass man die (...) Identifikation mit dem eigenen Umfeld beibehält. Das ist ganz, ganz wichtig. Hat auch was mit zwischenmenschlichen Dingen dann zu tun“.

## 2.3 Mitarbeit in ehrenamtlichen Gremien

Ehrenamtliche Mitglieder in den Gremien der Pfarreien – Pfarrgemeinderat und Verwaltungsrat – leisten einen wichtigen Beitrag zu den Aktivitäten mit und für die Gemeindemitglieder und zur Verwaltung der Pfarreien.

### Bedeutung

Die ehrenamtlich Engagierten in den Gremien waren sich ihrer Rolle und Bedeutung für die Pfarrei und das Bistum bewusst. Es läge an ihnen, die Initiative zu ergreifen und für die Aufrechterhaltung der Infrastruktur und der Angebote in der Pfarrei zu sorgen:

*MdVRK: „Ich sag mir immer, wenn keiner mehr was macht, und ohne Ehrenamt, das wissen wir alle, dann läuft nichts mehr. Weil so viele Hauptamtliche können sie gar nicht einstellen, um das alles aufrecht zu halten“.*

*MdVRK: VR1: „Es würde überhaupt nichts laufen (...), also das ist sicherlich nicht nur im Bistum Limburg so...“ VR2: „(...) weil diese zentralen Stellen noch in Strukturen behaftet sind; die wissen überhaupt nicht, was vor Ort los ist. Die haben keine Ahnung.“ VR1: „Ja, können sie auch nicht.“ VR2: „Wie sollen sie auch?“ VR1: „Also ohne die Ehrenamtlichen, die sich dann immer mal für so ein Projekt auch einsetzen“.*

Die befragten ehrenamtlichen Mitglieder der Verwaltungsräte und Pfarrgemeinderäte sahen die gewachsene Verantwortung in den Pfarreien neuen Typs in Gremienstrukturen, durch die sich die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Verwaltungsräte verändert habe:

*MdVRK: „Unter'm Strich muss man sagen, dass die Arbeit der Ehrenamtlichen immer wichtiger wird, weil einfach die Fläche größer wird und auch die Versorgung durch hauptamtliche pastorale Mitarbeiter nicht mehr so ist, wie das halt noch vor zehn oder 20 Jahren der Fall war. Insofern; Ehrenamtliche werden gebraucht und gut, es sind manche halt durch die Entwicklung etwas verschreckt, aber andere kommen dafür dann wieder nach. (...) Man kann jetzt nicht sagen, dass es jetzt deutlich besser, deutlich schlechter wurde, es wurde halt anders“.*

### Arbeitsvolumen

Von den ehrenamtlichen Verwaltungsräten wurde das Arbeitsvolumen als recht hoch eingestuft:

*MdVRK: VR1: „Also ich merke das, ehrenamtlich, kann ich nicht alles leisten. Ich arbeite jetzt halt immer der Reihe nach ab und halte dann halt aus, dass die Leute sagen: ‚Ja, warum geht es nicht weiter?‘“ VR2: „Ich hab das mal so einen Monat zusammengezählt. Also ich arbeite im Prinzip jeden Tag eine Stunde für die Gemeinde“. VR1: „Ja, das kann man schon sagen. Ich sitze auch jeden Abend irgendwann noch Zuhause“.*

Daher würden sich vor allem ältere Gemeindemitglieder im Ruhestand in den ehrenamtlichen Gremien engagieren:

*MdVRK: „Ich würde behaupten, so eine Aufgabe kann man eigentlich nicht übernehmen als Ehrenamtlicher, wenn man noch voll beschäftigt ist. (...) Insofern sind das die klassischen Jobs für die fitten Rentner (lacht). Oder die sich fit fühlen“.*

Hinsichtlich der zeitlichen Kapazitäten verwiesen einige Mitglieder der Verwaltungsräte auf die Strukturen in den Pfarreien neuen Typs, die mit immer größeren Erwartungen an ehrenamtliche Mitarbeitende einhergingen. Trotz des Einsatzes von Verwaltungsleitungen habe sich das Arbeitsvolumen vergrößert:

*MdVRK: „Die Verwaltungsleitung hat dahingehend was verändert, dass sie den Pfarrer entlastet von Verwaltungstätigkeit. Also ich habe für uns das Gefühl, dass wir, seitdem die Verwaltungsleitung da ist, mehr Arbeit haben als vorher. (...) Die Verwaltungsleitung muss sehr viel delegieren. Und wir als Ehrenamtler*



*haben manchmal das Gefühl, es wird zu viel delegiert (...). Gewisse Sachen bleiben liegen, werden nicht gemacht, Termine werden nicht wahrgenommen. (...) Das ist mir schon klar, das kann nicht eine einzige Person leisten. Das müsste aber dann dem Bistum auch klar sein. (...) Ich kann zum Beispiel nicht von einem Ehrenamtler verlangen, dass er aufs Finanzministerium fährt, um irgendwelche Finanzierungsfragen zu klären (...). Da gehört ein Hauptamtlicher hin und nicht ein Nebenamtler“.*

Das Ausmaß des Arbeitspensums in den Gremiensitzungen macht auch folgende Aussage eines Mitglieds eines Verwaltungsrates deutlich. In dieser Pfarrei wurde die Arbeit des Verwaltungsrates von einer Pfarrsekretärin geschäftsführend begleitet:

*MdVRK: „Wir treffen uns ungefähr neunmal im Jahr zu den Verwaltungsratssitzungen und die dauern halt auch immer drei bis vier Stunden. [Die Beschlussvorlagen] sind dadurch, dass wir hier auch eine Geschäftsführerin haben, immer so aufbereitet, dass man dann auch nach kurzer Diskussion in die Umsetzung gehen kann. (...) Der vorherige Pfarrer hatte schon die Beschlüsse alle fertig, die wurden nur ausgeschnitten, eingeklebt. Aber so läuft das heute nicht mehr. (Lacht) Wir haben heute eine Tagesordnung von 60 Punkten. (...) Das ist schon ein strammes Programm und da müssen alle sich schon disziplinieren“.*

### **Motivation und Identifikation mit den veränderten Aufgaben der Gremien**

Mit der Gründung der Pfarreien neuen Typs hätten sich – so die Aussagen von Ehrenamtlichen in allen ausgewählten Pfarreien – viele Ehrenamtliche zurückgezogen. Für einige der früher Engagierten sei der Zeitpunkt mit der Gründung der Pfarrei neuen Typs günstig gewesen, doch wurden auch andere Gründe genannt. So sei vielen Engagierten im Zuge der Gründung der Pfarreien neuen Typs vermittelt worden, dass sie nicht mehr gebraucht würden:

*MdVRK: „Wir haben viel mehr Arbeit und weniger Personal, weniger Ehrenamtler. Ich kann Ihnen auch sagen, warum. Für mich persönlich, das ist meine persönliche Meinung, hat man von Seiten des Bistums einen großen Fehler gemacht. (...) Jeder Kirchort hatte im Mittel 15 Ehrenamtler, die da mitgewirkt haben innerhalb vom Ort. Mal fünf, (...) sind dann ungefähr 100 Personen, die man dann ohne Not - meiner Ansicht nach - entlassen hat. Die brauchte man nicht mehr. Wenn ich keine fünf Verwaltungsräte und keine fünf Pfarrgemeinderäte mehr benötige, nur noch einen, hab ich logischerweise weniger Leute. Und diese Leute, denen hat man dann mehr oder weniger vor den Kopf gestoßen und gesagt: ‚Man braucht euch nicht mehr.‘ Und die arbeiten heute nicht mehr mit“.*

Ihre eigene Motivation zur ehrenamtlichen Mitarbeit sahen einige der Befragten in den Strukturen der Pfarreien neuen Typs infrage gestellt. Von mehreren Ehrenamtlichen wurde betont, dass ihnen der persönliche Kontakt und das Engagement vor Ort wichtiger seien, als die Befassung mit Themen aus anderen Kirchenorten, zu denen ihnen der persönliche Bezug fehle:

*MdPGR: „Also mein Ansinnen war ursprünglich, gar nicht mehr im Pfarrgemeinderat weiterzumachen. Also auch da merkt man, dass kaum Bereitschaft noch da ist, dass sich Leute bereit erklären. Bei den Leuten geht es mehr ums Leben vor Ort, ja? Und ich denke, ich hätte mich dann auch lieber vor Ort mehr eingebracht. Das geht halt jetzt nicht, weil ich mich dann doch wieder für den Pfarrgemeinderat entschieden habe. Aber das ist überall die Tendenz. (...) Das ist also auch im Verwaltungsrat so. (...) Man muss sich halt mit Dingen befassen, die kilometerweit weg sind – man muss auch weit fahren – und die einen eigentlich nicht berühren, nicht betreffen. Also da muss noch eine andere Organisationsform her“.*

Auch zeigten sich bei mehreren Ehrenamtlichen Widerstände gegenüber einer Auseinandersetzung mit den Belangen anderer Ortsgemeinden:

*MdVRK: „Was habe ich mit den Gemeindemitgliedern in \*Stadt3\* zu tun? Gar nichts. Die kenne ich gar nicht. (...) Im Prinzip ist da ja gar keine Gemeinde im Sinne von emotional, gefühlter Gemeinschaft. Ist ja gar nicht geworden. Sondern nach wie vor trifft man sich nach dem Sonntagsgottesdienst lokal. Und die*

*Leute kennt man. Mit denen spricht man und fertig ist“.*

*MdVRK: „Wer tut sich das dann an, für ein Riesengebiet die Arbeit zu tun, wo eine Verantwortung für etliche tausend, hunderttausend Euro dahintersteckt. (...) Deshalb finden sich auch keine Leute mehr. In einem überschaubaren Gebiet wie einer Ortsgemeinde ist das ja viel einfacher (...). Dann hätte man meiner Ansicht nach mehr Ehrenämter bekommen. Oder die Leute hätten sich eher dafür identifiziert als für eine Groß-Pfarrei, wo Lieschen Müller Hein Peter nicht kennt“.*

In den Zitaten wird deutlich, dass nach Einschätzung der Befragten die Gewinnung von Ehrenamtlichen für die Aufgaben in den Gremien zum einen durch die veränderte Größe und Verantwortung der Verwaltungsräte und zum anderen die geringere Nähe zu den Themen der eigenen Ortsgemeinde erschwert wurde.

### **Die Rolle der Kitas**

In den ehrenamtlichen Gremien wurde die Entlastung durch die hauptamtlichen Kita-Koordinator\*innen sehr begrüßt. Dadurch würden die Anliegen der Kindertageseinrichtungen gut vorbereitet und wären schneller zu entscheiden:

*MdVRK: „Was das Verhältnis Kita-Koordinator mit der Verwaltung, was diese Zusammenarbeit betrifft, da sehe ich als Verwaltungsrat nur Vorteile, nicht einen einzigen Nachteil. Da sind wir wirklich mal entlastet worden“.*

Von Seiten eines Mitglieds eines Pfarrgemeinderates in einer der ausgewählten Pfarreien wurde signalisiert, dass der Kontakt und die Zusammenarbeit mit den Kindertageseinrichtungen in der Pfarrei durchaus gewünscht, aber schwer aufzubauen sei:

*MdPGR: „Die Kitas laufen praktisch am Pfarrgemeinderat, an der Gemeinde, vorbei. Wir haben das Problem, dass die Einrichtungen nicht an der Kirche, nicht am Pfarrhaus sind. Das heißt, die selbst haben schon da wenige Berührungspunkte. Und dann ist es so, dass viele Erzieherinnen, Erzieher nicht hier vor Ort wohnen. Die haben also auch fast keinen Kontakt in die Gemeinde rein. Und daher hatte ich mal versucht, den PGR mit unseren Kitas hier vor Ort näher bekannt zu machen und mal so ein bisschen zu gucken, wie man verstärkt zusammen arbeiten kann“.*

Die Initiative des Pfarrgemeinderates wurde von den Erzieherinnen und Erziehern begrüßt, wurde aber aufgrund der Überlastung der hauptamtlich Zuständigen nicht weitergeführt:

*MdPGR: „Dieses erste Treffen (...), da kam die Rückmeldung von den Erzieherinnen, die waren sehr angegan davon, dass wir das gemacht haben: ‚Ah ja, das ist der Pfarrer.‘ Also da haben die erst mal den Pfarrer kennengelernt. Der Pfarrer ist ja eigentlich auch Vorgesetzter von allen, die im Kindergarten arbeiten. Und ja, wenn es hochkommt kennt der Pfarrer (...) gerade mal die Kita-Leitung. (...) Der geht eigentlich kaum überhaupt mal in die Einrichtungen rein und das ist mir zu wenig. (...) Dann kam irgendwann der Kita-Koordinator und dann habe ich gedacht: ‚Okay, wenn der sich mal eingearbeitet hat, vielleicht passiert ja dann mehr.‘ (...) Im Moment sehe ich, dass der Kita-Koordinator aus meiner Sicht völlig überlastet ist. (...) Da fehlt mir der Kontakt, die Rückkopplung vom Kita-Koordinator in den PGR. (...) Und das ist insofern ein bisschen schade, weil das eigentlich ja für uns ein Ansatzpunkt ist, auch Kontakt zu den Eltern zu kriegen“.*

### **Gedanken zur Weiterentwicklung der formalen Strukturen in den Pfarreien neuen Typs**

Angesichts der hohen Arbeitsbelastung der zentralen hauptamtlichen Funktionsträger wie auch der Gremien entstand bei manchen Ehrenamtlichen der Eindruck, dass zu wenig aktiv gestaltet werden könne:

*MdPGR: „Also ich habe da momentan eher den Eindruck, dass das alles mehr verwaltet wird, als dass da auch mal überlegt wird: Was ist denn hier eigentlich unser Anliegen, was haben wir da für ein Pastoral-konzept dahinter und was haben wir für Chancen und Möglichkeiten? Nicht einfach so laufen lassen alles, sondern wenn man wirklich mal grundsätzlich denkt, wie es aussehen kann“.*

Mehrere Ehrenamtliche sahen Anpassungsbedarf auch in den formalen Strukturen:

*MdVRK: „Die Synodalordnung wurde nicht an die neuen Erfordernisse angepasst. Und die muss ganz einfach heißen: Es gibt vor Ort Ortsausschüsse und die werden koordiniert durch den Pfarrgemeinderat. So einfach ist das“.*

*MdPGR: „Also es wird dann mehr auf die drauf ankommen, die vor Ort sind. Wir müssen gucken, wie wir uns auch mit den Ortsausschüssen arrangieren, weil die müssen zwangsläufig auch mehr Rechte und Pflichten bekommen“.*

Die Überlegungen gingen bis hin zu Änderungen in der Synodalordnung:

*MdPGR: „Wenn man jetzt einen Pfarrer hat und ein Pastoralteam für alles, dann gibt es ein paar Dinge, die muss man einfach absprechen. Aber das kann man ja festlegen. Die Gottesdienstordnung, vielleicht auch das Firmkonzept, also was so Sakramente anbelangt, ja. Aber dann hört es auch schon fast auf. Alles andere kann dann eigentlich vor Ort gemacht werden“.*

Auch die derzeitige Wahlordnung wurde kritisiert:

*MdPGR: „Bei der Wahl war schon zu sehen, auch da diese Quotenregelung mit 150 Prozent an Kandidaten, die da sein müssen. Da hat man dann Leute auch wieder, wie es früher immer war, zwangsweise rekrutiert und gesagt: ‚Naja, wirst ja wahrscheinlich sowieso nicht gewählt, aber wir brauchen halt die Anzahl der Leute.‘ Auch das macht auch keinen Sinn mehr. (...) Ich denke, da ist noch einiges zu tun, was diese ganzen Strukturen, Vorgaben, Synodalordnung betrifft. Das muss auch anders, flexibler werden“.*

## 2.4 Kooperation mit Hauptamtlichen und dem Bischöflichen Ordinariat

### Kooperation mit Pfarrern

In mehreren Interviews in den ausgewählten Pfarreien wurde deutlich, dass die Partizipation der Ehrenamtlichen schwieriger geworden sei:

*MdPGR: „Im Moment ist es so, dass wir versuchen, den Pfarrer wieder einzufangen, dass auch der Pfarrgemeinderat wieder mehr mit ins Boot genommen wird bei Entscheidungen. Also ich habe den Eindruck, dass es für den Pfarrer auch alles wesentlich mehr geworden ist, was er auch ständig entscheiden muss und da vergisst er manchmal, dass es auch einen Pfarrgemeinderat gibt“.*

Wenn Ehrenamtliche den Eindruck gewannen, dass sie kaum partizipieren und Einfluss nehmen konnten auf die Entwicklung der Pfarrei, wirkte dies demotivierend:

*MdPGR: „Wir versuchen da immer wieder Einfluss zu nehmen, was uns aber auch nur so spärlich gelingt. Das ist alles sehr mühsam und Kräfte zehrend. (...) Man muss da schon ziemlich arbeiten, wenn man was erreichen will und das macht man dann halt nicht überall, weil irgendwann hat man auch keine Lust mehr oder es ist einfach zu anstrengend“.*

Dies wurde manchmal auf die mangelnde Führungsfähigkeit des leitenden Pfarrers zurückgeführt:

*MdPGR: „Der Pfarrer, der gibt es zwar nicht zu, aber ich denke auch, er ist ja nur ein Mensch und auch er ist irgendwann an den Grenzen und er ist eigentlich auch nicht unbedingt (...) eine Führungspersönlichkeit. Und diese Menschen, die machen das halt auf eine andere Art und Weise. Die machen das halt einfach dadurch, dass sie einfach was entscheiden und das ist dann so. (...) Es ist sehr mühsam“.*

## Zusammenarbeit mit dem BO in Verwaltungsfragen

Auch in der Zusammenarbeit mit dem BO wurde Unzufriedenheit geäußert:

*MdVRK: „Es gab es immer wieder Sachen, die von Limburg aus verzögert worden sind (...). Da wurde der Verwaltungsrat nach Limburg zitiert. Also man hat so den Eindruck, dass dort manchmal überhaupt nicht gesehen wird, was für eine Arbeit gemacht wird (...). Also weniger Unterstützung als mehr einfach nur verhindern, dass vor Ort was passiert“.*

Kritisiert wurde auch die manchmal unzureichende Unterstützung durch das BO bei Baumaßnahmen:

*MdVRK: „Dann werden Bauabnahmen gemacht, dann liegen Gewährleistungssachen an, die Gewährleistungssachen werden nicht verfolgt. Und die Ehrenamtler gucken dann, diese Gewährleistungssache ist noch nicht erledigt. Die zwei Jahre sind bald rum und es ist noch immer nichts passiert. Und der Architekt muss es ja tun, weil er kriegt ja Geld dafür. Und der kommt nicht in die Puschen. Und dann wird immer nur gesagt: ‚Ich red mit dem.‘ (...) Das sind so Sachen, da schlägt sich der Ehrenamtler sehr viel mit rum“.*

Wie schon bei den Ausführungen im Bereich Bau wird auch hier deutlich, dass die zeitlichen Kapazitäten der Ehrenamtlichen wie auch ihre Fachkenntnisse oft nicht ausreichten, um die Aufgaben in den Bereichen Finanzen und Bau ohne die professionelle Unterstützung aus dem BO zu bewältigen. Wenn diese Unterstützung ausblieb, ging dies mit Ärger und zusätzlichen Belastungen für die Ehrenamtlichen einher.

## Beteiligung an der Kirchenentwicklung

Im Hinblick auf die Kirchenentwicklung wurde wahrgenommen, dass es eine Vielzahl von Angeboten gebe, doch fehle es an Steuerung und Koordination:

*MdPGR: „Also es gibt nicht den einen Ansprechpartner, der dann vielleicht auch alles so ein bisschen koordinieren kann. Sondern es gibt immer viele Möglichkeiten. Und man kann sich Sachen rauspicken. Aber das könnte sicher effektiver sein, wenn man jemanden hat, der dann auch die Situation vor Ort kennt und da auch ein bisschen mehr steuern kann“.*

Die Initiative zur Mitwirkung an der Kirchenentwicklung ging in einer der untersuchten Pfarreien vom Pfarrgemeinderat aus:

*MdPGR: „Das Problem sind aber dann oft hier bei uns die Priester und Hauptamtlichen vor Ort. Also wir sind als PGR drauf gesprungen und haben die Hauptamtlichen quasi gezwungen mitzumachen (...). Ich weiß nicht, wie (...) auch Pfarrer und die anderen pastoralen Mitarbeiter mal mehr gefordert werden können, dass die nicht nach dem Motto ‚Wünsch dir was‘ quasi nur was angeboten bekommen, sondern da auch mal drauf hingewiesen werden: ‚Pass auf, das ist der Weg und den müsst ihr mitgestalten.‘“.*

## 3. Analyse

### 3.1 Umsetzung des Kita-Koordinatoren-Modells in den Pfarreien

Die Prozesse der Gemeindewerdung wurden von Seiten der Ehrenamtlichen sehr unterschiedlich beschrieben. Einige sahen das allmähliche Zusammenwachsen der Pfarreien, andere beschrieben kaum Veränderungen oder ein lebendiges Miteinander in den Pfarreien. Dort, wo Ortsausschüsse aktiv waren, konnten Angebote aufrechterhalten und Traditionen gepflegt werden. Wichtig erschien dabei auch, wie der leitende Pfarrer auf die Gemeindeglieder zuzuging und die gemeinsame Arbeit gestaltete. Zu den Gelingensbedingungen gehört eine Haltung des leitenden Pfarrers und seines Teams, welche die Menschen einlädt, welche Offenheit zeigt und auf das Wohlbefinden (nicht nur) der ehrenamtlich Tätigen bedacht ist. Wo dies weniger der Fall war, sahen die Mitglieder der Gremien auch das emotionale Zusammenwachsen der Pfarreien neuen Typs noch nicht als vollzogen an.

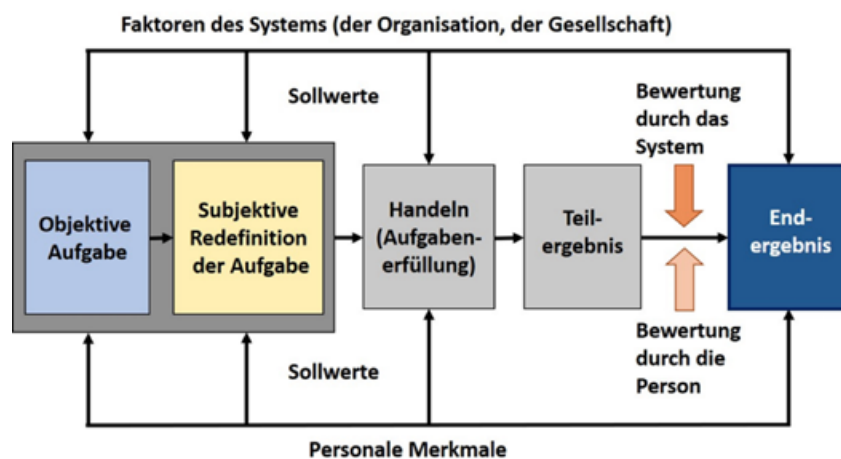
Die Beispiele haben gezeigt, wie unterschiedlich das Kita-Koordinatoren-Modell trotz klarer Beschreibungen von Aufgaben und Funktionen in den Pfarreien neuen Typs ausgestaltet werden konnte. Neben den formalen Strukturen gibt es eine Vielzahl weiterer Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit die Umsetzung gelingt.

Implizit wird im Kita-Koordinatoren-Modell mindestens vorausgesetzt,

- dass die Aufgaben von den Funktionsträgern so aufgefasst, verstanden und als verbindlich erachtet werden, wie dies im Gesamtmodell angedacht ist,
- dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure über Wissen und Kompetenzen sowie Handwerkszeuge und andere Ressourcen verfügen, mit denen sie die Aufgaben bewältigen können,
- dass da, wo Kooperationen gefordert sind, funktionierende Arbeitsbeziehungen entstehen und
- dass die Ziele des Modells in der Kultur verankert sind.

Wie aus arbeitspsychologischer Perspektive Aufgaben in einem Organisationsmodell aufgefasst und erfüllt werden, zeigt das ‚Modell der Aufgabe‘ nach Hackman (1969, zit. nach Strehmel, 2020c, Abbildung 106).

**Abbildung 106:** Modell der Aufgabe (eigene Darstellung nach Strehmel, 2020c, S. 109)



Formal beschriebene Arbeitsaufgaben werden stets subjektiv redefiniert, d. h. subjektiv gedeutet und re-interpretiert auf der Folie der Erfahrungen und Wertpräferenzen des Individuums. Die subjektive Interpretation der Aufgabe ist Grundlage für das Handeln. Das Ergebnis des Handelns wird vom Individuum an seinen eigenen Ansprüchen (Personale Merkmale) und vom System an Kriterien für die Qualität der Arbeit gemessen. Die individuellen Tätigkeiten zur Erfüllung der Aufgaben lassen sich in Arbeitssystemen beschreiben, in denen die individuellen Zielvorstellungen, Wissen und Können sowie die Arbeitsteilung vor dem Hintergrund von Regeln und Richtlinien zusammenwirken und zu einem Arbeitsergebnis führen. Auch die Elemente für Kooperation und Kultur in Organisationen können detailliert aus wissenschaftlichen Grundlagen beschrieben werden (u. a. Strehmel & Ulber, 2020).

Entscheidend ist, dass alle Elemente und Teilsysteme jeweils für sich genommen notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für die Umsetzung des Organisationsmodells sind. Dies gilt auch für das Kita-Koordinatoren-Modell: es wird unterschiedlich ausgestaltet, je nachdem, welcher Stellenwert der Kindertagesbetreuung von den handelnden Individuen zugeschrieben wird und wie sie ihre jeweiligen Aufgaben auffassen. Auch kommt es beispielsweise darauf an, wie die Zusammenarbeit der jeweils Zuständigen innerhalb der Pfarrei bzw. auch außerhalb – z. B. mit dem BO – gelingt.

In den Fallbeispielen zeigte sich, wie sehr die Praktiken zur Umsetzung ein- und desselben Organisationsmodells in verschiedenen Kontexten auseinanderliegen können. Zusammenfassend zeigten sich Unterschiede:

- in der Interpretation der Rolle der Kita-Koordinator\*innen durch die Pfarrer
- in der Auffassung der Vorgesetztenrolle durch die Pfarrer und damit verbundenen Haltungen und Führungsstilen
- in der Konzeption und Kultur der Pfarreien
- in der personellen Ausstattung der Pfarreien
- in den Arbeitsbeziehungen zwischen Kita-Koordinator\*innen und Kita-Teams auf der einen Seite und dem leitenden Pfarrer mit dem Pastoralteam auf der anderen Seite.

Auf die Bedingungsgefüge zur Umsetzung des Kita-Koordinatoren-Modells wird im Ausblick noch einmal genauer eingegangen.

### 3.2 Pfarreiwerdungsprozesse und die Rolle der Ehrenamtlichen

Die Aussagen der Mitglieder aus den Gremien zur Gewinnung freiwillig Engagierter bzw. zu ihren Erfahrungen in den neuen Strukturen der Pfarreien neuen Typs werfen ein Licht auf die Rahmenbedingungen der ehrenamtlichen Arbeit in den Pfarreien. Pfarrgemeindemitglieder sind beispielsweise motiviert, Aktivitäten in der Gemeinde zu organisieren und andere zum Mittun einzuladen. Barrieren durch Erwartungen der Kirche sollten abgebaut werden. Die Mitwirkung in der Gemeinschaft sollte auch für diejenigen möglich sein, die nicht jeden Sonntag in die Kirche gingen und sich daher nicht zugehörig fühlten. Jedem Individuum solle es möglich sein, seinen Beitrag zu leisten und seine Talente einzubringen. Dabei sollte jede bzw. jeder in gleicher Weise wertgeschätzt werden und spüren, dass er oder sie zum kirchlichen Leben dazugehört. In den Aussagen kommt ein Blick auf die Motivation freiwilligen Engagements zum Ausdruck, der sich mit wissenschaftlichen Befunden zur Freiwilligenarbeit deckt: Freiwillig Engagierte suchen bedeutsame und sinnstiftende Tätigkeiten, mit denen sie eigene Wertvorstellungen und ihre Persönlichkeit zum Ausdruck bringen können. Freiwilligenarbeit erlaubt es, Selbstbestimmung sowie die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft zu erfahren und sich dabei gleichzeitig an die Erwartungen und Strukturen der Organisation anzupassen. Dabei stelle der „Eigensinn“ freiwillig Engagierter einerseits eine Herausforderung, andererseits aber auch eine Ressource für die Organisation dar (Güntert, 2015, S. 32f.).

Einige befragte Ehrenamtliche äußerten, dass sie die Kommunikation in den Pfarreien neuen Typs als unpersönlicher und weniger menschlich erlebten, als dies in den alten Strukturen der Fall war. Auch fühlten sie sich nicht immer ausreichend über Zuständigkeiten und Aktivitäten in der Pfarrei informiert. Das Zusammenwachsen der Pfarreien wurde überall als Prozess gesehen, der längst nicht abgeschlossen sei. Mehrfach – und nicht nur von den befragten Ehrenamtlichen – wurde das Spannungsfeld der zentralen bzw. dezentralen Organisation von Verwaltung und Seelsorge angesprochen, das auch konzeptuell noch nicht überall gelöst schien.

Die Bedeutung, der Arbeitsumfang und die Identifikation mit der ehrenamtlichen Arbeit wurden in den meisten Interviews spontan von den Befragten thematisiert. Die ehrenamtlichen Gremienmitglieder waren sich ihrer Bedeutung für die Prozesse in den Pfarreien neuen Typs gerade vor dem Hintergrund der veränderten Strukturen bewusst. In ihrem Engagement für die Pfarreien zeigten viele eine langjährige Erfahrung und Treue zur Kirche. Teilweise waren sie seit Jahrzehnten im kirchlichen Kontext ehrenamtlich tätig. Vor diesem Hintergrund stellten sie ein gewachsenes Arbeitsvolumen sowie veränderte Ansprüche an die Professionalität der Arbeit in den Strukturen der Pfarreien neuen Typs fest.

Einzelne Pfarreien unterstützten den Verwaltungsrat mit Ressourcen aus dem Pfarrbüro zur Vor- und Nachbereitung der Sitzungen. Indessen schien durch die Vielzahl an Beschlussvorlagen für eine Verwaltungsratssitzung (60 Tagesordnungspunkte in 4 Stunden) nur wenig Zeit für die Beratung einzelner anstehender Entscheidungen zu bleiben.

Die hohe Arbeitsbelastung, gewachsene Anforderungen und die damit verbundene hohe Verantwortung wurden angesichts der verminderten Zahl der Mitglieder in den Gremien in den Pfarreien neuen Typs verschärft. Mehrere der befragten Ehrenamtlichen betonten, dass sie sich lieber in ihren Ortsgemeinden engagieren würden, da sie hier mehr Nähe, Überschaubarkeit und Gestaltbarkeit erfahren könnten. Als weitere Gründe, warum es immer schwieriger geworden sei, freiwillig Engagierte für die ehrenamtlichen Gremien zu gewinnen, wurden die

gewachsene Verantwortung über ein hohes Finanzvolumen und die Unübersichtlichkeit der Entscheidungsbereiche genannt.

Deutliche Kritik wurde von mehreren Befragten an den neuen Strukturen der Gremien und der Kommunikation über die mit der Pfarreiwerdung einhergehenden Veränderungen geübt. Früher freiwillig Engagierte seien „entlassen“ und „vor den Kopf gestoßen“ worden. Auch die Aufgabe, über Belange entscheiden zu müssen, die „einen eigentlich nicht berühren“, wurde als Zumutung empfunden, da Kenntnisse und die unmittelbare sinnliche Erfahrung als Grundlage für die Meinungsbildung fehlten. Einige ältere Mitglieder der ehrenamtlichen Gremien monierten zudem die langen Wegstrecken in den großen Pfarreien – insbesondere in ländlichen Gegenden. Hier lassen die Aussagen der Befragten nicht nur auf Unbehagen, sondern auch auf einen gewissen Grad an Widerstand gegenüber den neuen Anforderungen in den Strukturen der Großpfarreien schließen.

Daraus resultierten Vorschläge, die Belange der Pfarreien wieder mehr dezentral aus den Ortsausschüssen heraus zu steuern, diesen mehr Rechte und Pflichten zu geben und sie von den Gremien auf Pfarreebene aus zu koordinieren. Hierzu müsse die Synodalordnung flexibler werden.

Demotivierend wurde von einigen auch die Kooperation mit Pfarrern empfunden, wenn diese die Anliegen der ehrenamtlichen Gremien (insbesondere dem Pfarrgemeinderat) nicht aufnahmen. Dies wurde unter anderem auf die Überlastung derselben zurückgeführt. Auch fühlten sich manche Verwaltungsräte nicht ausreichend vom BO unterstützt, sondern vielmehr belastet und verärgert durch Verzögerungen und unerledigte Aufgaben der hauptamtlich Zuständigen dort.

Hier zeigte sich, was auch aus der Forschung über die Motivationslagen Ehrenamtlicher bekannt ist: Ehrenamtliche engagieren sich freiwillig, weil sie damit etwas Sinnhaftes tun im Einklang mit ihren Wertvorstellungen, sie suchen Gemeinschaft und wollen Selbstwirksamkeit erfahren. Weitere Merkmale freiwilligen Engagements sind der persönliche Bezug, die eigene Betroffenheit und die Freiheit der Mitwirkung. „Freigemeinnützige Tätigkeit wird (...) in Gemeinschaft und für die Gemeinschaft erbracht, sie vereint das Erleben von Zugehörigkeit, Vertrauen und Sinnstiftung“ (Mösken, Dick & Wehner, 2015, S. 51).

Aus verschiedenen Forschungsbefunden heraus wird empfohlen, den freiwilligen Charakter ehrenamtlicher Arbeit, die Motivation durch eigene Belange und den Wunsch nach Gemeinschaft und Selbstwirksamkeitserleben beim Einsatz und bei der Führung von Ehrenamtlichen zu berücksichtigen. Freiwillig Engagierte sollten gute Arbeitsbedingungen vorfinden und nicht durch Aufgaben überlastet werden, die eigentlich von Hauptamtlichen zu erfüllen wären. „Wer sich erhofft, Freiwilligenarbeit als unbezahlte Arbeit instrumentalisieren (...) zu können, sei an das für die Freiwilligenarbeit zugrunde liegende Element der Freiheit erinnert“ (Güntert, 2015, S. 36).

Nach den Berichten der Ehrenamtlichen in den Gremien der vertieft untersuchten Pfarreien sind diese Bedingungen für eine nachhaltige Förderung des freiwilligen Engagements nicht überall erfüllt. Exemplarisch wurden einige Problemanzeigen herausgearbeitet. Zusammenfassend ist die Motivation zur ehrenamtlichen Arbeit in den Gremien der Pfarreien neuen Typs beeinträchtigt durch:

- die Größe der Pfarreien und die damit verbundene Anonymität
- mangelnde Information über Strukturen und Abläufe
- erhöhte Anforderungen bei einer gleichzeitig verringerten Zahl aktiver Ehrenamtlicher in den Gremien
- das große Finanzvolumen und die damit verbundene hohe Verantwortung
- den verminderten persönlichen Bezug zu den Themen aus weiter entfernt liegenden Orten
- weniger Kontakt zur eigenen Ortsgemeinde
- manchmal weniger Partizipation in Verbindung mit einer Überlastung der Pfarrer
- die mangelnde Unterstützung durch das BO.

Daraus resultierten Forderungen nach einer Dezentralisierung der ehrenamtlichen Arbeit durch eine Stärkung der Ortsausschüsse und entsprechend veränderte Regeln in der Synodalordnung.

## 4. Empfehlungen

Das Beispiel der gelungenen Integration der Kindertageseinrichtungen in einer Pfarrei zeigte die Vielschichtigkeit und Verflochtenheit der Bedingungen, die dazu beitragen, dass das Kita-Koordinatoren-Modell im ursprünglich gemeinten Sinn umgesetzt wird. Anhand dessen wurden Ansatzpunkte für eine Präzisierung des Modells herausgearbeitet, doch wurden auch Grenzen von kurz- und mittelfristigen Veränderungen deutlich. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich in den Konzepten der Pfarreien sowie an Haltungen und Kompetenzen der zentralen Akteurinnen und Akteure (insbesondere der Pfarrer) Entwicklungsbedarfe zeigten. Voraussetzungen für eine gelingende Umsetzung des Kita-Koordinatoren-Modells sind demnach:

- eine funktionierende Arbeitsbeziehung zwischen Pfarrer und Kita-Koordinator\*innen durch regelmäßigen Austausch
- Konzeptionen in den Pfarreien, in welchen Kindern, Familien und Kindertageseinrichtungen ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird
- Führung und Initiative durch den leitenden Pfarrer zur Umsetzung der Konzeption
- Maßnahmen, die dem Kita-Personal Interesse an der Kita-Arbeit sowie Wertschätzung signalisieren
- ausreichende personelle Kapazitäten und Kompetenzen der haupt- und ehrenamtlichen Kräfte
- Motivation und Engagement von Mitgliedern des Pastoralteams zur Begleitung der Kindertageseinrichtungen in der religionspädagogischen Arbeit
- Rahmenbedingungen für die ehrenamtliche Arbeit, die den Bedürfnissen und Motiven der freiwillig Engagierten entgegenkommen.

Bezogen auf die Arbeit der Ehrenamtlichen in den Gremien – Pfarrgemeinderäte und Verwaltungsräte – wurden Faktoren aufgedeckt, die einer nachhaltigen Förderung der ehrenamtlichen Arbeit entgegenstehen. Vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Befunde lassen sich folgende Schlüsse daraus ziehen:

1. Die Veränderungen in den Gremienstrukturen der Pfarreien neuen Typs wurden nicht immer wertschätzend kommuniziert. Hier stellt sich die Frage, ob eine Korrektur noch möglich ist. Zumindest sollte bei zukünftigen Fusionen sensibel durchdacht werden, was veränderte Strukturen für die einzelnen Ehrenamtlichen bedeuten und wie Veränderungen so kommuniziert werden können, dass sich die Betroffenen nicht völlig von der freiwilligen Mitarbeit in der Pfarrei abwenden.
2. Die neuen Strukturen verlangen die Befassung mit Entscheidungen für Ortsgemeinden, zu denen viele Mitglieder der Gremien keinen persönlichen Bezug sehen. Die Ehrenamtlichen äußerten Vorschläge, nach denen über eine Änderung der Synodalordnung die Ortsausschüsse gestärkt und die übergreifenden Gremien eher koordinierende Aufgaben übernehmen könnten. Dies wäre auch mit den Grundsätzen des angelaufenen Transformationsprozesses im Bistum Limburg (Dezentralität, Partizipation) kompatibel.
3. Die Aufgaben des Verwaltungsrates sollten nicht überfrachtet werden und Hauptamtliche sollten Ehrenamtliche nicht mit der Delegation von Aufgaben zusätzlich belasten. Wie bei den Kita-Koordinator\*innen wird auch für die Verwaltungsleitungen die zu knappe Personalbemessung moniert. Veränderungen in der Arbeitsorganisation, eine Verschlinkung der Verwaltung, funktionierende Arbeitsbeziehungen und Veränderungen der Organisationskultur können zur Entlastung beitragen.
4. Pfarrer und andere Hauptamtliche sollten in der Lage sein, die Arbeit der ehrenamtlichen Gremien bei zentralen Entscheidungen für die Pfarreien entsprechend der Satzung mit einzubeziehen. Hierzu wäre das Arbeitsvolumen der Pfarrer zu überprüfen und es sollten Strukturen zur kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung der Pfarrer geschaffen bzw. systematisch in die Fläche gebracht werden, in denen sich die Pfarrer austauschen, Problemlösungen diskutieren und Inspirationen zur Gestaltung der Pfarreien erhalten können.
5. Zur Pflege der ehrenamtlichen Mitglieder der Gremien sollte in den Pfarreien eine wertschätzende Kultur gestaltet werden, in welcher die freiwillig Engagierten Gemeinschaft erleben und Selbstwirksamkeit in der gemeinsamen Arbeit erfahren können.



## VIII. Ausblick: Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells

### 1. Befunde, Prüfaufträge und Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells

Das Kita-Koordinatoren-Modell im Bistum Limburg wurde seit 2012 entwickelt und aufgebaut. Dabei wurden interne Strukturen und Prozesse in der Abteilung Kita und in den Pfarreien definiert und Schnittstellen zu den Dienststellen im BO sowie der Systemumgebung beschrieben. Nach den empirischen Ergebnissen hat sich das Kita-Koordinatoren-Modell in Teilen bewährt, in anderen erscheint es reformbedürftig.

Zusammenfassend zeigten sich positive Effekte im Hinblick auf die Professionalisierung der Kita-Arbeit durch ein wirksames Unterstützungssystem sowie auf die Entlastung der Pfarrer, Verwaltungsräte und Ehrenamtlichen durch hauptamtliche Kita-Koordinator\*innen.

Folgende empirische Befunde legen eine Nachsteuerung und Weiterentwicklung nahe:

- die Überlastung und teilweise strukturelle Überforderung aller Gruppen
- unklare Strukturen und Zuständigkeiten innerhalb der Pfarreien (Entkopplung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen)
- strukturelle Mängel innerhalb des Systems (Personalbemessung für Kita-Koordinator\*innen, Vertretungsregelungen, Verwaltungsunterstützung, Einarbeitung, Arbeitshilfen usw.)
- unklare Strukturen, Zielsetzungen und Organisationskulturen zwischen Pfarreien und der Abteilung Kita
- unklare Zuständigkeiten und manchmal unzureichende Dienstleistungen der Rentämter
- nicht immer Interesse und Wertschätzung für die Kita-Arbeit in den Pfarreien.

Auf der Grundlage erster empirischer Ergebnisse zur Evaluation des Kita-Koordinatoren-Modells erteilte die Plenarkonferenz des Bistums Limburg am 31.8.2020 folgende Prüfaufträge an die Steuerungsgruppe Kita und die Abteilung Kindertageseinrichtungen:

1. Identifikation der kurzfristig umsetzbaren Empfehlungen aus dem Abschlussbericht der Evaluation zur Optimierung des Kita-Koordinatoren-Modells in der aktuellen Form und Umsetzung derselben.
2. Weiterentwicklung der strukturellen Optimierung der Verwaltungsdienstleistungen zur Unterstützung der Trägerschaftswahrnehmung, insbesondere im Zusammenspiel zwischen der Fachabteilung Kindertageseinrichtungen, den Kirchengemeinden als Trägern der Einrichtungen und den zuständigen Verwaltungseinheiten des Bischöflichen Ordinariates.
3. Die Ergebnisse der Evaluation sollen in das Transformationsprogramm eingebracht werden (insbes. Handlungsfeld BO-Organisation und Prozesse); in diesem Kontext werden Vorschläge für die künftige Prozessgestaltung und Aufbauorganisation entwickelt. Die vorliegende Evaluation konkretisiert das diesbezügliche Anforderungsprofil für die Kindertageseinrichtungen.

### Empfehlungen

Im Folgenden werden zusammenfassend auf Grundlage der empirischen Ergebnisse ausgewählte Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells vorgeschlagen, die kurz- und mittelfristig umgesetzt werden können.

Für den Bereich der pädagogischen Arbeit und die Einbindung der Kitas in die Pfarreien werden angeregt:

- die Fortführung der Qualitätsentwicklung im pädagogischen Bereich
- die Verstetigung guter Modelle für die religionspädagogische Arbeit
- eine Intensivierung der Kommunikation sowie der Öffentlichkeitsarbeit zur verbesserten Wahrnehmung und Wertschätzung der Kita-Arbeit in den Pfarreien.

Als Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements werden empfohlen:

- die Entwicklung eines Führungsleitbildes, welches die Autonomie und Partizipation der Führungskräfte auf Träger- und Einrichtungsebene sicherstellt. Darin sollten auch die Steuerung und Arbeitsteilung untereinander sowie die Zusammenarbeit mit den Dienststellen im BO präzisiert werden
- die Prüfung und Weiterentwicklung der Konzepte zur Einarbeitung für Kita-Koordinator\*innen und Leitungskräfte sowie zur Personalentwicklung
- die Entwicklung klarer und funktionaler Vertretungsregelungen
- die Überprüfung des Besprechungswesens (z. B. im Hinblick auf Optionen digitaler Kommunikation)
- die Revision der Personalbemessung für die Kita-Koordinator\*innen nach Prüfung von Entlastungsoptionen in den Bereichen Verwaltung und Bau (Verwaltungskräfte, Rollenklärung).

Zur Optimierung der Verwaltung wird empfohlen:

- die (kostenneutrale) Bereitstellung von Verwaltungskräften auf Träger- und Einrichtungsebene nach Prüfung der Aufgaben- und Arbeitsteilung
- die Auftragsklärung zwischen Trägern und Rentamt als Dienstleister sowie verbindliche Absprachen und regelmäßiger Austausch
- der Aufbau und die Pflege von transparenten Kooperationsstrukturen und konstruktiven Arbeitsbeziehungen zwischen allen Ebenen
- die Professionalisierung und Qualitätsentwicklung in den Rentämtern
- die Abkopplung und Professionalisierung des Baubereichs
- die weitere Entlastung der Verwaltungsräte.

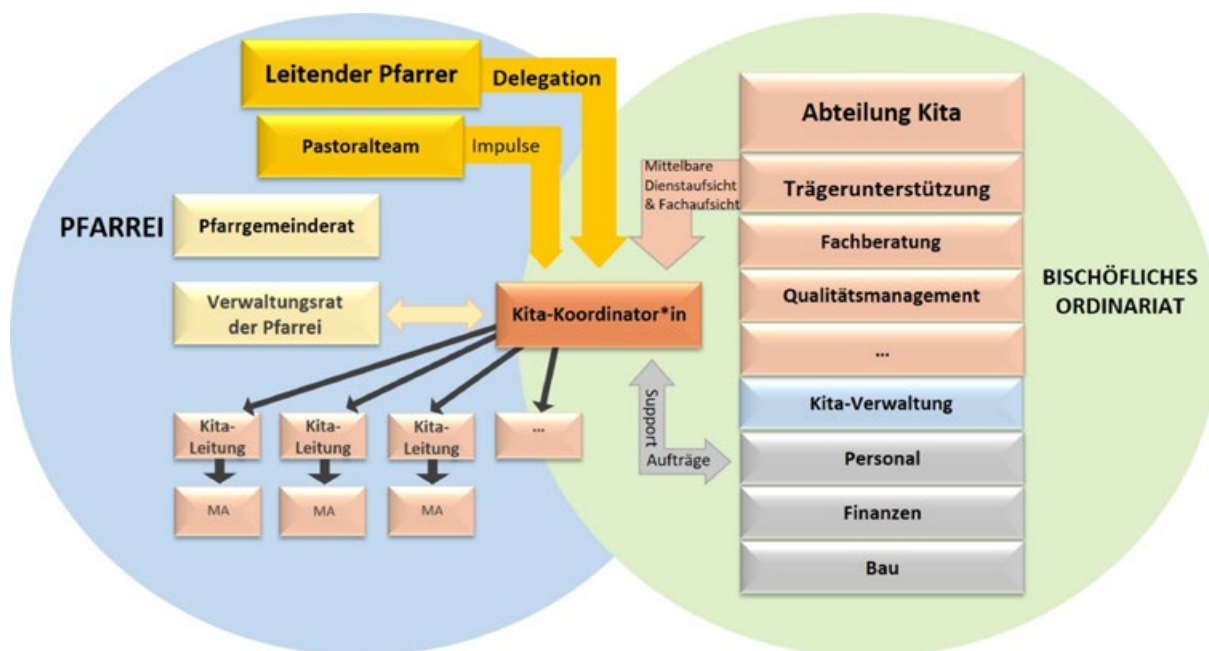
## 2. Alternative Modelle

Es wird empfohlen, die Gesamtstruktur des Kita-Koordinatoren-Modells zu überdenken und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Dazu werden im Folgenden verschiedene Alternativen zur Diskussion gestellt.

Ziel ist es, die Strukturen zum Betreiben der Kindertageseinrichtungen insgesamt konsistenter zu gestalten, dabei aber die größtmögliche Kontinuität in der Arbeit mit Kindern und Familien in den Kindertageseinrichtungen sicherzustellen. Als kirchliche Orte sollten die Kitas weiterhin zentrale Anlaufstellen für Kinder und Familien aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen darstellen. Die alternativen Modelle sollen darüber hinaus die Arbeitssituation des Kita-Personals verbessern und neue Optionen für das Personalmanagement (z. B. Zugehörigkeit und Personalbindung) sowie effizientere Verwaltungsabläufe bieten. Gleichzeitig sollen gewachsene Kooperationsbeziehungen zwischen Kita-Koordinator\*innen und den Pfarreien bestehen bleiben bzw. weiterentwickelt werden können.

### Alternative 1: Kita-Koordinatoren-Modell 2.0

In diesem Modell wird die Delegation der Trägeraufgaben an die Kita-Koordinator\*innen präzisiert und die Bereiche der Verwaltung der Kindertageseinrichtungen in der Abteilung Kita gebündelt und dadurch stringenter aufeinander bezogen (Abbildung 107).

**Abbildung 107:** Alternative 1: Kita-Koordinatoren-Modell 2.0

Vorteile dieses Modells wären die Fortsetzung der erfolgreichen Qualitätsentwicklung und Professionalisierung der Kita-Arbeit mit einer Verankerung der Kitas in den Pfarreien. Die Pfarrer, Verwaltungsräte und andere Ehrenamtliche würden wie bisher durch die Kita-Koordinator\*innen entlastet.

Nachteile des Modells wären, dass die in der Evaluationsstudie festgestellte Überlastung und teilweise strukturelle Überforderung aller Gruppen nur teilweise durch eine effizientere Kita-Verwaltung aufgehoben werden könnte. Auch wäre die Bearbeitung der bestehenden strukturellen Mängel innerhalb des Systems (Personalbemessung für Kita-Koordinator\*innen, Vertretungsregelungen, Verwaltungsunterstützung, Einarbeitung, Arbeitshilfen usw.) weiterhin dringend geboten. Unverändert läge die unmittelbare Personalverantwortung für das Kita-Personal beim leitenden Pfarrer. Hier hatten sich ebenfalls Nachsteuerungsbedarfe im Hinblick auf die Ausübung der Vorgesetztenrolle gezeigt (s. Kap. IV).

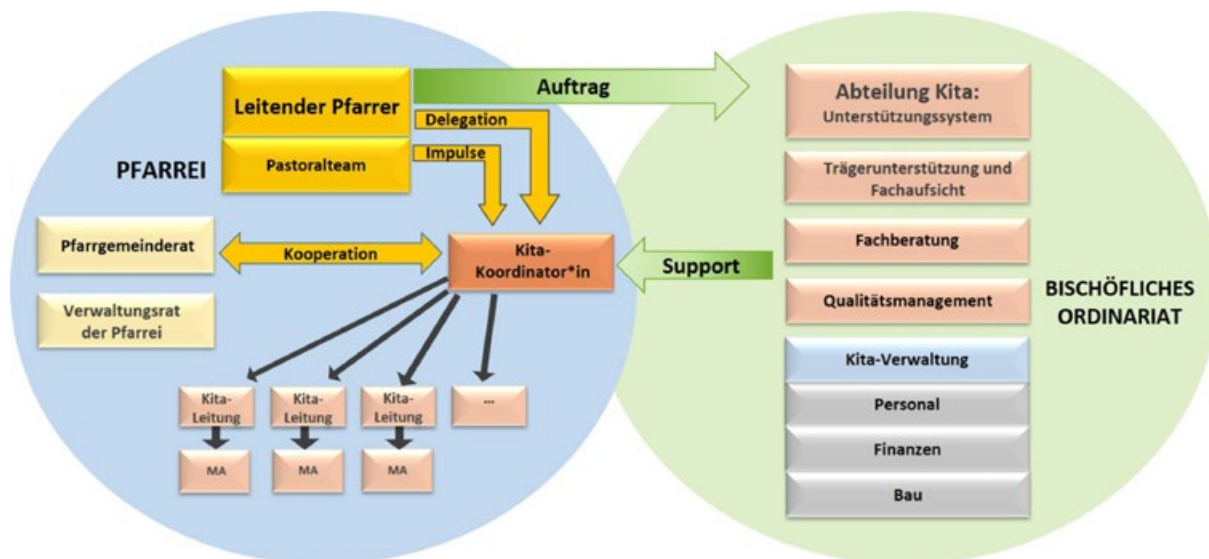
Herausforderungen bei der Entscheidung für dieses Modell lägen in einer zügigen Bearbeitung der Nachsteuerungsbedarfe aus den Befunden der Evaluation. Das Modell bietet Chancen zur Klärung der Strukturen und Zuständigkeiten innerhalb der Pfarreien. Die Aufgabenprofile von Pfarrern, Verwaltungsräten, Kita-Koordinator\*innen u. a. sollten geklärt und weitere Entlastungspotenziale identifiziert werden.

### Alternative 2: Delegationsmodell

Dieses Modell (Abbildung 108) ist durch folgende Strukturmerkmale gekennzeichnet:

- alle Kita-Mitarbeiter\*innen einschließlich der Kita-Koordinator\*innen werden in den Pfarreien angestellt
- die Trägeraufgaben für die Kindertageseinrichtungen werden an die Koordinator\*innen delegiert
- die Abteilung Kita wird für sämtliche fachliche Unterstützungs- und Verwaltungsaufgaben beauftragt
- die Verwaltungsräte werden von sämtlichen Kita-Angelegenheiten entlastet (ggf. mit Ausnahme von Bauangelegenheiten).

Abbildung 108: Alternative 2: Delegationsmodell



Vorteile dieses Modells sind:

- klare Strukturen
- Fortführung der Professionalisierung der Kita-Arbeit durch ein bewährtes und wirksames Unterstützungssystem in der Abteilung Kita des BO (ggf. einschließlich der Fachaufsicht über die Kita-Koordinator\*innen)
- Bestehenbleiben der Verankerung der Kitas in den Pfarreien mit Potenzialen für die Kirchenentwicklung
- die Entlastung der Pfarrer durch die klare und umfassende Delegation der Trägerschaftsaufgaben an hauptamtliche Kita-Koordinator\*innen unter Beibehaltung der Vorgesetztenrolle
- Entlastung der Verwaltungsräte und Ehrenamtlichen durch Delegation von Verwaltungsaufgaben an das Unterstützungssystem im BO
- effiziente, auf Kita spezialisierte Verwaltung.

Nachteile sind:

- eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten durch die Abteilung Kita insbesondere in der Begleitung der Kita-Koordinator\*innen durch den Wegfall der mittelbaren Dienstvorgesetzenschaft
- das Risiko des Scheiterns der Integration der Kitas in die Gemeinschaft der Pfarrei angesichts sehr heterogener Entwicklungsprozesse in den Pfarreien neuen Typs.

Herausforderungen liegen in der Delegation der Führungsaufgabe des Pfarrers, die ein Mindestmaß an Fach- und Feldkompetenz im Kita-Bereich erfordert, sowie in der Verantwortung als Arbeitgeber.

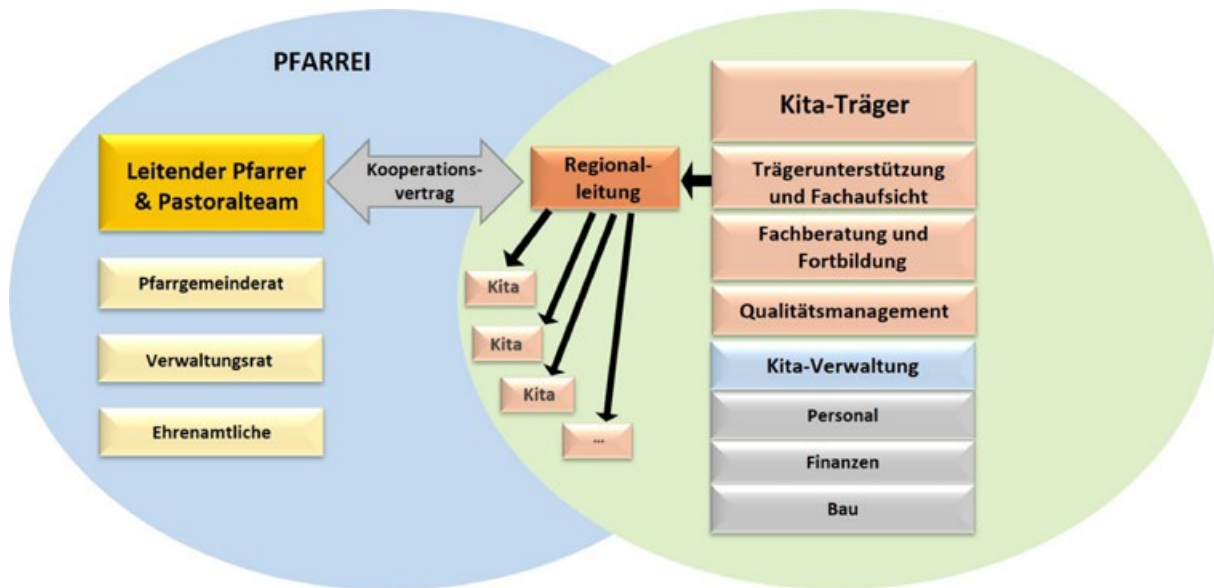
### Alternative 3: Pfarreiübergreifender Träger

Als dritte Alternative wird die Gründung einer pfarreiübergreifenden Trägerorganisation vorgeschlagen (Abbildung 109). Die Kindertageseinrichtungen würden in diesem Modell aus den Pfarreien ausgegliedert. Ein solcher Träger wäre Arbeitgeber für das gesamte Kita-Personal mit eigener Verwaltungsabteilung. Zu prüfen wäre unter anderem, inwieweit Trägersaufgaben weiterhin in den Regionen gebündelt werden könnten.

Um die Kindertageseinrichtungen mit ihrem religionspädagogischen Profil dennoch in den Pfarreien zu verankern, sollten Kooperationsverträge zwischen dem Kita-Träger und den einzelnen Pfarreien abgeschlossen werden. Darin könnten u. a. Vereinbarungen getroffen werden über:

- die Unterstützung der religionspädagogischen Arbeit
- die Nutzung von Räumen und Gebäuden der Pfarreien durch die Kindertageseinrichtungen sowie die Kita-Koordinator\*innen (dann z. B. als Regionalleitungen) und Verwaltungskräfte
- Öffentlichkeitsarbeit über die Kita-Arbeit in den Informationsmedien der Pfarrei
- ggf. die Mitsprache bei der Einstellung von Kita-Leitungskräften
- die Seelsorge für das Personal und die Familien in den Einrichtungen.

**Abbildung 109:** Alternative 3: Gesamtträgermodell



Vorteile eines solchen Modells wären:

- klare Strukturen
- die Professionalität der Kita-Arbeit durch einen kompetenten Träger mit Fach- und Feldkompetenz im System der Kindertagesbetreuung
- die Entlastung der Pfarrer, Verwaltungsräte und Ehrenamtlichen von allen Trägeraufgaben
- Kooperationsverträge zur Stärkung der Präsenz der Kitas in den Pfarreien sowie zur Klärung verwaltungstechnischer Fragen
- eine effiziente, auf Kita spezialisierte Verwaltung
- politisches Gewicht eines großen Trägers in der Region.

Als Nachteil könnte gewertet werden, dass die Kindertageseinrichtungen in diesem Modell nicht mehr Teil der Pfarreien wären. Damit verbunden wäre ein Risiko der Entfremdung und Ablösung der Kitas aus dem Geschehen in den Pfarreien.

Herausforderungen lägen in der Gründung einer – dann recht großen – komplexen Trägerorganisation. Zu regeln wären u. a. der Übergang sämtlicher Arbeitsverträge für das Kita-Personal zum neuen Träger, die Neu-Positionierung der Kita-Koordinator\*innen (dann z. B. als Regionalleitungen), die Nutzung der Räume und Gebäude der Pfarreien u. v. m. Zu klären wäre auch die Ansiedlung des Kita-Trägers in der Gesamtorganisation des Bistums Limburg oder außerhalb.

### 3. Abschließende Betrachtung und Empfehlungen

Bereits in Kapitel VII (Beiträge zur Kirchenentwicklung) wurde deutlich gemacht, dass ein formales Organisationsmodell nur dann im gedachten Sinn umgesetzt werden kann, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Dies sei entlang organisationspsychologischer Orientierungsdimensionen (Aufgabe, Individuum, Kooperation und Organisationskultur) kurz erläutert:

- **Aufgaben** sollten mit den damit verbundenen Zielen und Inhalten klar kommuniziert sein und von den Zuständigen zur Erfüllung der Aufgabe entsprechend aufgefasst werden.
- Für die **tätigen Personen** in Funktionsstellen des Modells werden entsprechende Motive, Haltungen und Handlungskompetenzen vorausgesetzt.
- Zur Gestaltung gelingender **Kooperationsbeziehungen** sind klare Vereinbarungen und konstruktive Arbeitsbeziehungen notwendig.
- Im Hinblick auf die **Organisationskultur** wird unterstellt, dass Kinder und Familien einen hohen Stellenwert haben und die Wertpräferenzen, Normen und Verhaltensweisen in der Gesamtorganisation des Bistums mit den Zielen des Modells kompatibel sind.

In einer Reihe der Pfarreien laufen Prozesse im Rahmen des Kita-Koordinatoren-Modells bereits zufriedenstellend, in anderen besteht Entwicklungsbedarf.

- Kurzfristig können überall da, wo Informationsdefizite und strukturelle Unklarheiten zu Aufgaben und Arbeitsteilung bestehen, die **Kommunikation verbessert** und Absprachen präzisiert werden. Hierzu finden sich zahlreiche Beispiele in den Empfehlungen in den einzelnen Kapiteln.
- Aufgaben, zu deren Erfüllung die personellen Kapazitäten fehlen (z. B. die Begleitung von Baumaßnahmen durch Ehrenamtliche), sollten nicht unreflektiert und ohne zusätzliche Ressourcen auf andere Personen (z.B. Kita Koordinator\*innen) verschoben werden. Hier müssen andere **kreative Lösungen** gefunden werden.
- Veränderungen in der **individuellen Haltung**, in der **Motivation** sowie im **Wissen und Können der Personen** in den Schlüsselpositionen des Systems erfordern Lern- und Entwicklungsprozesse, die langwierig sein können. Strukturell kann geprüft werden, ob die Funktionsträger über ausreichend zeitliche und instrumentelle Ressourcen (Instrumente, Arbeitshilfen usw.) verfügen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Insbesondere wenn – wie bei den Pfarrern – aus verschiedenen Bereichen Anforderungen gestellt werden, kann dies zu einer Überfrachtung des Stellenprofils führen.
- **Kooperationsbeziehungen** können über formale Strukturen gesteuert werden, die den Aufbau guter Arbeitsbeziehungen erleichtern. Dies können vorgegebene Besprechungs- bzw. Teamstrukturen sein, die von den Beteiligten als verbindlich angesehen werden müssen. Beispiele dafür sind Teamstrukturen auf Pfarreebene, wie sie in den Empfehlungen vorgeschlagen wurden oder regelmäßige verbindliche Treffen zwischen Rentämtern, Leitungskräften und Koordinator\*innen. Gute Arbeitsbeziehungen setzen die Teamfähigkeit der Beteiligten voraus und können durch kompetente Führung gefördert werden.
- **Organisationskulturen** manifestieren sich aus den gelebten Werten und Normen sowie Verhaltensweisen, die langfristig Bindung, Vertrauen und die Identifikation mit der Organisation entstehen lassen. Hierzu können Führungskräfte durch Vorbild und Inspiration einen gewichtigen Beitrag leisten.

Die umfassenden Analysen haben gezeigt, dass das Kita-Koordinatoren-Modell das Potenzial hat, die Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg gut zu führen, sie in ihrer Qualität weiterzuentwickeln und religionspädagogisch zu profilieren. Insbesondere in den Kitas selbst sowie in ihren unmittelbaren Unterstützungsstrukturen durch die Kita-Koordinator\*innen, Fachberatungen und Qualitätsmanagementbeauftragten sowie die Abteilung Kita sind gute Voraussetzungen geschaffen, um die pädagogische Arbeit mit den Kindern und Familien in hoher Qualität zu gewährleisten.

Sehr viel heterogener zeigt sich das Umfeld der Kindertageseinrichtungen in den Pfarreien. Dieses tangiert nicht nur die Arbeitssituation der Kita-Koordinator\*innen, sondern auch die Arbeitszufriedenheit und Bindung der pädagogischen Fachkräfte an den kirchlichen Arbeitgeber.

Pfarrer messen den Kindertageseinrichtungen in ihrer Pfarrei häufig einen geringen Stellenwert bei, sind selbst überlastet und nehmen die ihnen zugeordnete Vorgesetztenfunktion nicht überzeugend wahr. Die Pastoralteams sind zwar formal zur Befassung mit religionspädagogischen Themen verpflichtet, doch steht und fällt die Umsetzung mit der Motivation und Professionalität in der Arbeit mit den pädagogischen Teams bzw. mit den Kindern und Eltern. Die Führung und Befähigung der Mitglieder des Pastoralteams für diese Aufgabe obliegt wiederum den leitenden Pfarrern.

Auch die Kooperation mit den ehrenamtlichen Gremien verläuft nicht immer für alle Seiten zufriedenstellend. Hier wurde herausgearbeitet, warum die Zusammenarbeit und die Unterstützung nicht immer gelingt. Die Gremien verfügen häufig über zu wenig personelle Kapazitäten in Relation zu ihren Aufgaben. Die Gründe für das nachlassende ehrenamtliche Engagement liegen nach Einschätzung der Befragten in den anonymeren Strukturen in den Pfarreien neuen Typs, unglücklich verlaufenen und unabgeschlossenen Pfarreiwerdungsprozessen und in einer Synodalordnung, die die Motive und Kapazitäten freiwillig Engagierter zu wenig berücksichtigt. Hinzu kommen demotivierende Erfahrungen durch hohe Anforderungen auf der einen Seite und manchmal zu wenig Partizipation und Wertschätzung durch Hauptamtliche auf der anderen Seite.

Auch mit dem Rentamt zeigten sich unregelmäßige Muster in der Zusammenarbeit, u. a. abhängig von den jeweiligen Arbeitsbeziehungen zwischen den Fachleuten aus dem Rentamt und den Kita-Koordinator\*innen bzw. Leitungskräften.

Somit stellt sich die Frage, wie das Kita-Koordinatoren-Modell weiterentwickelt werden kann. Die Vernetztheit in den komplexen Strukturen des Bistums Limburg erlaubt hier keine einfachen Antworten, sondern erfordern die Analyse der jeweiligen Bedingungen vor Ort in den Pfarreien bzw. an den Schnittstellen zum Bischöflichen Ordinariat. Es sollten Lösungen gefunden werden, die die Kinder in den Mittelpunkt stellen, für eine gute Arbeitsumgebung für die pädagogischen Teams sorgen und Wertschätzung für die Arbeit mit Kindern und Familien zum Ausdruck bringen.

## D. Anhang

### Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Beispiel: Kooperation in einer Leitungskonferenz der Pfarrei	15
<b>Abb. 2:</b> Organisationsmodell: Pfarreien als Träger von Kindertageseinrichtungen	22
<b>Abb. 3:</b> Pfarrefusionen mit Integration der Kitas	23
<b>Abb. 4:</b> Darstellung des Kita-Koordinatoren-Modells (eigene Darstellung)	25
<b>Abb. 5:</b> Theoretisches Modell: Kitas mit pädagogischen Kernaufgaben im Kontext des Bistums	27
<b>Abb. 6:</b> Systematik Gesamtdesign mit drei Teilstudien	28
<b>Abb. 7:</b> Systematik der Breitenbefragungen	31
<b>Abb. 8:</b> Altersgruppen (Kita-Leitungen)	35
<b>Abb. 9:</b> Geschlechterverteilung in den Leitungspositionen der Kitas	35
<b>Abb. 10:</b> Formale berufliche Qualifikation (Kita-Leitungen)	36
<b>Abb. 11:</b> Dauer der Tätigkeit als Kita-Leitung im Bistum Limburg	36
<b>Abb. 12:</b> Dauer der Tätigkeit als Koordinator*innen im Bistum Limburg	37
<b>Abb. 13:</b> Beruflicher Hintergrund der Koordinator*innen	37
<b>Abb. 14:</b> Berufserfahrungen vor Antritt der Stelle als Koordinator*in	38
<b>Abb. 15:</b> Regionales Umfeld der Kindertageseinrichtungen im Koordinatoren-Modell (Leitungskräfte mit Koordinator*in)	38
<b>Abb. 16:</b> Anzahl der betreuten Kinder in den Kitas mit Kita-Koordinator*in (Häufigkeitsverteilung)	39
<b>Abb. 17:</b> Anzahl der pädagogisch Tätigen in den Kitas (Häufigkeitsverteilung)	39
<b>Abb. 18:</b> Besetzung der pädagogischen Fachkraftstellen in den Kitas	40
<b>Abb. 19:</b> Leitungskräfte in Pfarreien neuen Typs	40
<b>Abb. 20:</b> Anzahl der Kitas pro Träger	40
<b>Abb. 21:</b> Verwaltungsleitungen in den Pfarreien mit und ohne Koordinator*innen	41
<b>Abb. 22:</b> Ehrenamtliche Kita-Beauftragte für Kitas mit und ohne Koordinator*innen	41
<b>Abb. 23:</b> Verfügbarkeit eines für die Kitas zuständigen Mitglieds aus dem Pastoralteam	41
<b>Abb. 24:</b> Umsetzung des religionspädagogischen Auftrags (Kita-Leitungen mit Koordinator*innen)	45
<b>Abb. 25:</b> Umsetzung des religionspädagogischen Auftrags (Kita-Leitungen ohne Koordinator*innen)	45
<b>Abb. 26:</b> Umsetzung des religionspädagogischen Auftrags (Kita-Koordinator*innen)	46
<b>Abb. 27:</b> Umsetzung des pastoralen Auftrags in den Kitas (Pfarrer)	47
<b>Abb. 28:</b> Beiträge verschiedener Personengruppen zur religionspädagogischen Arbeit in den Kitas	48
<b>Abb. 29:</b> Unterstützung der Kitas durch das Pastoralteam (Kita-Koordinator*innen)	49
<b>Abb. 30:</b> Unterstützung der Leitungskräfte durch das Pastoralteam	50
<b>Abb. 31:</b> Strategien der Leitungskräfte zur Qualitätssicherung	50
<b>Abb. 32:</b> Förderung der Kita-Profile durch Koordinator*innen	51
<b>Abb. 33:</b> Mitwirkung der Koordinator*innen bei der Weiterentwicklung der Kita-Profile	52



<b>Abb. 34:</b> Unterstützung der Kitas in der Qualitätsentwicklung	52
<b>Abb. 35:</b> Beiträge verschiedener Personen und Gruppen zu verschiedenen Elementen der pädagogischen Arbeit in den Kitas	53
<b>Abb. 36:</b> Zufriedenheit der Kita-Leitungen mit Koordinator*innen mit der pädagogischen Arbeit	54
<b>Abb. 37:</b> Zufriedenheit der Koordinator*innen mit der pädagogischen Arbeit	55
<b>Abb. 38:</b> Zufriedenheit der Pfarrer mit der pädagogischen Arbeit	56
<b>Abb. 39:</b> Fortschritt im Erwerb des KTK-Gütesiegels bei Kitas mit und ohne Koordinator*innen	56
<b>Abb. 40:</b> Zufriedenheit der Kita-Leitungskräfte mit Koordinator*innen mit der Einbindung der Kita in der Pfarrei	57
<b>Abb. 41:</b> Zufriedenheit der Kita-Leitungskräfte ohne Koordinator*innen mit der Einbindung der Kita in der Pfarrei	58
<b>Abb. 42:</b> Zufriedenheit der Koordinator*innen mit der Einbindung der Kitas in die Pfarreien	59
<b>Abb. 43:</b> Zufriedenheit der Pfarrer mit der Einbindung der Kitas in die Pfarrei	60
<b>Abb. 44:</b> Einbindung der Kitas in die Pfarreien (Perspektive der Koordinator*innen)	61
<b>Abb. 45:</b> Einschätzungen zur Einbindung der Kitas in die Pfarreien im Vergleich der Gruppen	62
<b>Abb. 46:</b> Kaskadenmodell: Prioritäten in einem kompetenten System der Kindertagesbetreuung (Quelle: Strehmel, 2020a, S. 378 f.)	63
<b>Abb. 47:</b> Häufigkeitsverteilung: Wochenstunden der Kita-Leitungen	70
<b>Abb. 48:</b> Angerechnete Leitungsstunden der befragten Kita-Leitungen	70
<b>Abb. 49:</b> Eingesetzte Leitungsstunden je Kita-Leitung	71
<b>Abb. 50:</b> Andere Aufgaben neben der Leitungstätigkeit	71
<b>Abb. 51:</b> Unterstützung bei den Aufgaben der Kita-Leitungen durch eine Verwaltungskraft	72
<b>Abb. 52:</b> Verfügbarkeit von Vertretungskräften in Kitas mit und ohne Koordinator*innen	72
<b>Abb. 53:</b> Anteile der Delegation von Aufgaben an die stellvertretende Leitung – Kita-Leitungen mit und ohne Koordinator*innen	72
<b>Abb. 54:</b> Durchschnittliche Stundenzahl der Vertretungen für Leitungsaufgaben	73
<b>Abb. 55:</b> Delegation an die Stellvertretung durch Kita-Leitungskräfte mit und ohne Koordinator*innen	73
<b>Abb. 56:</b> Gründe für Überstunden der Leitungskräfte mit und ohne Koordinator*innen	74
<b>Abb. 57:</b> Erleben der Arbeitssituation durch Kita-Leitungen mit Koordinator*innen	76
<b>Abb. 58:</b> Zufriedenheit der Kita-Leitungen mit Koordinator*innen mit ihrer Arbeitssituation	78
<b>Abb. 59:</b> Darstellung der eigenen Arbeitssituation durch die Kita-Koordinator*innen	79
<b>Abb. 60:</b> Einschätzung der Schwierigkeit verschiedener Aufgaben durch die Kita-Koordinator*innen	81
<b>Abb. 61:</b> Überstunden und Mehrarbeit der Kita-Koordinator*innen in den letzten drei Monaten	82
<b>Abb. 62:</b> Gründe für Überstunden bzw. Mehrarbeit der Kita-Koordinator*innen	83
<b>Abb. 63:</b> Vertretung der Kita-Koordinator*innen bei Abwesenheit (Mehrfachnennungen)	84
<b>Abb. 64:</b> Erleben der Arbeitssituation durch Kita-Koordinator*innen (Was ist vorhanden?)	85
<b>Abb. 65:</b> Zufriedenheit der Kita-Koordinator*innen mit Aspekten ihrer Arbeitssituation	86
<b>Abb. 66:</b> Berufserfahrung als Pfarrer in einer Pfarrei	88

<b>Abb. 67:</b> Dauer der Leitung der jetzigen Pfarrei	88
<b>Abb. 68:</b> Qualifikationen und Berufserfahrungen der Pfarrer	89
<b>Abb. 69:</b> Lebensdauer der Pfarreien neuen Typs	89
<b>Abb. 70:</b> Erfahrungen der Pfarrer mit Gemeindewerdungsprozessen	90
<b>Abb. 71:</b> Verfügbarkeit einer Verwaltungsleitung in den Pfarreien	90
<b>Abb. 72:</b> Dauer der Beschäftigung von Kita-Koordinator*innen in der Pfarrei (Pfarrer)	90
<b>Abb. 73:</b> Anteil ehrenamtlicher Kita-Beauftragter	91
<b>Abb. 74:</b> Vertretung der Koordinator*innen bei Abwesenheit (Perspektive der Pfarrer)	91
<b>Abb. 75:</b> Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Pfarrer)	92
<b>Abb. 76:</b> Arbeitsteilung zwischen Kita-Leitungen und Koordinator*innen	93
<b>Abb. 77:</b> Zufriedenheit der Leitungen mit der Zusammenarbeit mit den Kita-Koordinator*innen	95
<b>Abb. 78:</b> Zufriedenheit der Kita-Koordinator*innen mit der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Pfarrer	95
<b>Abb. 79:</b> Leitungshandeln der Pfarrer	96
<b>Abb. 80:</b> Mittelwerte der befragten Gruppen auf der Skala Unter-/Überforderung	97
<b>Abb. 81:</b> Verteilungen Unter-/Überforderung in den befragten Gruppen im Vergleich	97
<b>Abb. 82:</b> Einfluss der Motivatoren und Hygienefaktoren auf die Zufriedenheit, Unzufriedenheit und Nicht-(Un-)Zufriedenheit der Mitarbeitenden (eigene Darstellung nach Strehmel, 2020b, S. 179)	101
<b>Abb. 83:</b> Beispiel: Kooperation in einer Leitungskonferenz der Pfarrei	105
<b>Abb. 84:</b> Führungsverhalten der Koordinator*innen aus der Perspektive der Kita-Leitungskräfte	109
<b>Abb. 85:</b> Führungsverhalten der Personalverantwortlichen in der Abteilung Kita aus der Perspektive der Kita-Koordinator*innen	110
<b>Abb. 86:</b> Führungsverhalten der Pfarrer aus der Perspektive der Kita-Koordinator*innen	111
<b>Abb. 87:</b> Führungsstile der Kita-Koordinator*innen aus der Perspektive der Leitungskräfte	112
<b>Abb. 88:</b> Führungsstile der Abteilung Kita aus der Perspektive der Kita-Koordinator*innen	113
<b>Abb. 89:</b> Führungsstile der Pfarrer aus der Perspektive der Kita-Koordinator*innen	114
<b>Abb. 90:</b> Zufriedenheit der Pfarrer mit der Arbeit der Kita-Koordinator*innen	115
<b>Abb. 91:</b> Einflussfaktoren auf den Führungserfolg (eigene Darstellung nach Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 184, vgl. auch Strehmel, 2020b, S. 156)	116
<b>Abb. 92:</b> Zufriedenheit der Kita-Leitungen mit Kita-Koordinator*in mit der Zusammenarbeit mit den Stellen im Bischöflichen Ordinariat	123
<b>Abb. 93:</b> Zufriedenheit der Kita-Koordinator*in mit der Zusammenarbeit mit dem Rentamt	123
<b>Abb. 94:</b> Zufriedenheit verschiedener Gruppen mit den Dienstleistungen aus dem BO	124
<b>Abb. 95:</b> Kooperation mit dem Rentamt aus der Perspektive der Leitungskräfte mit Koordinator*innen	129
<b>Abb. 96:</b> Einschätzungen der Dienstleistungen des Rentamts durch Koordinator*innen	130
<b>Abb. 97:</b> Einschätzung der Dienstleistungen des Rentamts durch die Pfarrer	130
<b>Abb. 98:</b> Schematische Darstellung: Frühere Arbeitsweise des Rentamtes als Schaltstelle zwischen den Bedarfen und Ausgaben für Kitas und Pfarreien	136
<b>Abb. 99:</b> Tätigkeitstheoretisches Modell zur Beschreibung von Arbeitssystemen (eigene Darstellung nach Engestrøm, 2008)	137

<b>Abb. 100:</b> Spiegelbildliche Darstellung der Arbeitssysteme von Kita-Koordinator*innen und Rentamt	137
<b>Abb. 101:</b> In der Kooperation zwischen Kita-Koordinator*innen und Rentämtern zu klärende Elemente	138
<b>Abb. 102:</b> Konfliktfelder in der Kooperation zwischen Kita-Koordinator*innen und Rentämtern	138
<b>Abb. 103:</b> Gesamtbeurteilung des Kita-Koordinatoren-Modells (Noten) durch verschiedene Gruppen (Pfarrer, Kita-Leitungen mit Koordinator*innen, Koordinator*innen: Mittelwerte)	147
<b>Abb. 104:</b> Gesamtbeurteilung des Kita-Koordinatoren-Modells (Noten) durch verschiedene Gruppen (Pfarrer, Kita-Leitungen mit Koordinator*innen, Koordinator*innen: Verteilungen)	147
<b>Abb. 105:</b> Gesamtbewertung Kita-Koordinatoren-Modell durch die Pfarrer	152
<b>Abb. 106:</b> Modell der Aufgabe (eigene Darstellung nach Strehmel, 2020c, S. 109)	173
<b>Abb. 107:</b> Alternative 1: Kita-Koordinatoren-Modell 2.0	179
<b>Abb. 108:</b> Alternative 2: Delegationsmodell	180
<b>Abb. 109:</b> Alternative 3: Gesamtträgermodell	181

### Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Zielsetzungen und die Umsetzung im Kita-Koordinatoren-Modell	26
<b>Tabelle 2:</b> Parallelerfassung von Elementen des Kita-Koordinatoren-Modells in den Breitenbefragungen (mod. = modifiziert)	32
<b>Tabelle 3:</b> Projektstruktur- und Zeitplan	33
<b>Tabelle 4:</b> Rücklauf mit Präferenzen für Befragungsform	34
<b>Tabelle 5:</b> Rücklaufquoten in den befragten Gruppen	34
<b>Tabelle 6:</b> Korrelate mit Unter- bzw. Überforderung (signifikante Zusammenhänge, Spearman's Rho, $p < 0.05$ )	99
<b>Tabelle 7:</b> Aussagen über das Führungsverhalten in verschiedenen Dimensionen des Führungsstils	108
<b>Tabelle 8:</b> Problemanzeigen und Verbesserungsvorschläge: Verantwortlichkeiten und Kompetenzen	133
<b>Tabelle 9:</b> Problemanzeigen und Verbesserungsvorschläge: Qualifikation und Handlungsgrundlagen der Kita-Koordinator*innen	133
<b>Tabelle 10:</b> Problemanzeigen und Verbesserungsvorschläge: Versäumnisse und ungenutzte Chancen	134
<b>Tabelle 11:</b> Positive und negative Emotionen im Hinblick auf verschiedene Aspekte des Kita-Koordinatoren-Modells	150

## Abkürzungsverzeichnis

**BEM** = Betriebliches Eingliederungsmanagement  
**BEP** = Bildungs- und Erziehungsplan des Bundeslandes Hessen  
**BO** = Bischöfliches Ordinariat  
**EG** = Evangelii Gaudium (über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute)  
**FCK** = Finanzen und Controlling  
**HP** = Hauptamtliche pastorale Mitarbeiter  
**KJH** = Kinder- und Jugendhilfe  
**KTK** = Verband Katholischer Kindertageseinrichtungen für Kinder  
**MA** = Mitarbeiter  
**MAV** = Mitarbeitervertretung  
**MdVRK** = Mitglied des Verwaltungsrates  
**MdPGR** = Mitglied des Pfarrgemeinderates  
**OA** = Ortsausschuss  
**PGR** = Pfarrgemeinderat  
**PnT** = Pfarrei neuen Typs  
**QM** = Qualitätsmanagement  
**QMB** = Qualitätsmanagementbeauftragte\*r  
**RA** = Rentamt  
**VRK** = Verwaltungsrat

## Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1997):** Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019):** Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. München: DJI. Online: [weiterbildungsinitiative.de](http://weiterbildungsinitiative.de), [fachkraeftebarometer.de](http://fachkraeftebarometer.de).
- Bätzing, G. (2018):** Geleitwort zu den Bischöflichen Richtlinien für katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg. Arbeitshilfe Nr. 1). Limburg: Bistum Limburg.
- Balz, H.-J. & Spiess, E. (2009):** Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Ein Lehrbuch. Stuttgart: Kohlhammer.
- Baumann, K., Büssing, A., Frick, E., Jacobs, C. & Weig, W. (2017):** Zwischen Spirit und Stress. Die Seelsorgenden in den deutschen Diözesen. Würzburg: echter.
- Büttner, E. (2019):** Wandel (beginnt) an der Spitze. Wie Papst Franziskus die katholische Kirche reformiert. Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 1/2019, S. 57-61.
- Engeström, Y. (Hrsg.) (2008):** Entwickelnde Arbeitsforschung. Die Tätigkeitstheorie in der Praxis. Berlin: Lehmanns Media.
- EU – European Union (2011):** Competence Requirements in Early Education and Care: A Study for the European Commission Directorate-General for Education and Culture. Final Report 2011. Online: <http://www.uel.ac.uk/wwwmedia/schools/cass/stafffiles/CoRe-final-report-2011.pdf>
- Felfe, J. (Hrsg.) (2014):** Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen: Hogrefe.
- Frey, D. & Schmalzried, L. (2013):** Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin: Springer-Verlag.
- Geiger, K. (2019):** Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung.

Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF-Studien, Bd. 32. München: DJI.

**Gilles, B. (2012):** Geleitwort zu den Bischöflichen Richtlinien für katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg (unveröffentlicht). Limburg.

**Güntert, S. T. (2015):** Über Besonderheiten der Freiwilligenarbeit im Vergleich zur Erwerbsarbeit. In: T. Wehner & S. T. Güntert: Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation (S. 23-37). Berlin: Springer.

**Hartung, J. (2010):** Sozialpsychologie. Stuttgart: Kohlhammer (3., aktualisierte Auflage).

**Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. G. (2015):** KurzModeration. Anwendung der Moderationsmethode mit 20 Moderationsabläufen als Anleitung. Hamburg: Windmühle Verlag.

**Konzept (2012):** Hauptamtliche Wahrnehmung von Trägerschaftsaufgaben für Kindertageseinrichtungen in Pfarreien neuen Typs im Bistum Limburg/Kita-Koordination. Limburg: Bistum Limburg.

**Meilinger, S. Horntrich, G. & Braunwarth, M. (2020):** Transformation im Bistum Limburg. Arbeitspapier (unveröffentlicht). Limburg.

**Mösken, G., Dick, M. & Wehner, T. (2015):** „Gute Arbeit“: Welche persönlichen Konstrukte unterscheiden Erwerbsarbeit von frei-gemeinnütziger Tätigkeit? In: T. Wehner & S. T. Güntert: Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation (S. 39-56). Berlin: Springer.

**Peus, C. Wesche, J. S. & Braun, S. (2014):** Authentic Leadership. In: J. Felfe: Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse (S. 15-26). Göttingen: Hogrefe.

**Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. (2014):** Servant Leadership. In: J. Felfe: Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse (S. 67-77). Göttingen: Hogrefe.

**Rosenstiel, L. von & Nerdinger, F. (2011):** Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (7. Auflage).

**Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M. & Nicko, O. (2014):** AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München. Online: [http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA\\_Endbericht.pdf](http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA_Endbericht.pdf)

**Strehmel, P. (2020a):** 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. (2020b):** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen: Personalmanagement. In: P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 135-194). Stuttgart: Kohlhammer (2., aktualisierte Auflage).

**Strehmel, P. (2020c):** Sich selbst führen. In: P. Strehmel & D. Ulber (2020). Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 101-134). Stuttgart: Kohlhammer.

**Strehmel, P. (2016):** Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: S. Viernickel, K. Fuchs-Rechlin, P. Strehmel, C. Preissing, J. Bensele & G. Haug-Schnabel: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung (S. 131-252). Freiburg: Herder (3., korrigierte Auflage).

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

**Strehmel, P. & Wegener, V. (i.V.):** „Schätze heben“ – Qualitätsentwicklung in evangelischen Kitas. TPS 2021.

**Viernickel, S., Voss, A., & Mauz, E. (2017):** Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern. Weinheim: Beltz.

**Wehner, T. & Güntert, S. (2015):** Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation. Berlin: Springer.

**Fragebogen für Kita-Leitungskräfte (Beispiel)**

Sehr geehrte Kita-Leitung, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den vorliegenden Fragebogen zu beantworten. Sie können diesen Fragebogen alternativ online unter dem Link [bll.disw.eu](http://bll.disw.eu) beantworten.



Ihre Antworten bleiben **anonym** und werden **streng vertraulich** behandelt, verarbeitet und ausgewertet. Alle Angaben sind **freiwillig**. Weitere Hinweise zum Datenschutz finden Sie im Anschreiben zu diesem Fragebogen. Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung!

**Zunächst einige kurze Fragen zu Ihrer Person.**

1. Ihr Alter?  unter 30  30 bis unter 40  40 bis unter 55  55 und älter

2. Ihr Geschlecht?  weiblich  männlich  divers

3. Was ist Ihre formale berufliche Qualifikation?

4. Seit wann arbeiten Sie als Leitung im Bistum Limburg?

weniger als ein Jahr  5 bis unter 10 Jahre  
 ein bis unter 5 Jahre  10 Jahre oder länger

**Teil I: Ihre Arbeitssituation**

5. Zunächst möchten wir von Ihnen erfahren, 1. wie wichtig Ihnen persönlich verschiedene Aspekte Ihrer Arbeit als Leitungskraft in einer Kita der Pfarrei sind und 2. in welchem Umfang diese nach Ihrer Einschätzung vorhanden sind:	Wie wichtig ist Ihnen persönlich...				In welchem Ausmaß ist dies nach Ihrer Einschätzung in Ihrer Arbeitsumgebung vorhanden?			
	sehr wichtig	eher wichtig	eher nicht wichtig	gar nicht wichtig	vollständig	überwiegend	eher nicht	überhaupt nicht
eine hohe Autonomie in Ihrer Leitungsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ausreichend Zeit für Führungsaufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsbefugnisse in allen Belangen, welche Ihre Kita betreffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Möglichkeit, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Möglichkeit, Coaching und Supervision in Anspruch zu nehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Kita-Koordinator*in und Ihnen als Leitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Unterstützung durch Fachberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Unterstützung für das Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Unterstützung für die religionspädagogische Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Unterstützung/Entlastung Büro- und Verwaltungsaufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Vernetzung mit anderen Kita-Leitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Wertschätzung durch den Pfarrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
das Interesse für die Kitas in der Pfarrei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gute Zusammenarbeit mit der Kita-Koordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gute Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gute Zusammenarbeit mit dem Pfarrgemeinderat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Wie wichtig ist Ihnen persönlich...				In welchem Ausmaß ist dies nach Ihrer Einschätzung in Ihrer Arbeitsumgebung vorhanden?			
	sehr wichtig	eher wichtig	eher nicht wichtig	gar nicht wichtig	vollständig	überwiegend	eher nicht	überhaupt nicht
eine ausreichende Informationen durch den Träger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gute Zusammenarbeit mit den öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gute Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträgern in der Kommune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein gutes Betriebsklima in den Kitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein gutes Verhältnis zu Leitungskolleg*innen in der Pfarrei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine effiziente Zusammenarbeit mit dem Rentamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Haben Sie in den letzten drei Monaten Überstunden oder Mehrarbeit geleistet?**  Ja  Nein

**7a. Wenn ja: Wie viele waren dies nach ihrer Schätzung durchschnittlich im Monat?**

**Überstunden:**  keine  unter 10  10 bis 30  über 30

**Mehrarbeit:**  keine  unter 10  10 bis 30  über 30

**7b. Wenn ja: Wofür waren diese Über- oder Mehrarbeitsstunden notwendig?**

**Bitte kreuzen Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen: Die Mehrarbeit bzw. Überstunden waren notwendig für...**

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
insgesamt zu viel Arbeit im Verhältnis zur verfügbaren Zeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitungsaufgaben zur Unterstützung von Kindern mit besonderen Bedarfen (z.B. Gutachten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitungsaufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben durch die Teilnahme an Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitung von Beschwerden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitungsaufgaben in der Zusammenarbeit mit Familien (z.B. Elterngespräche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation von Vertretungen bei Personalausfällen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben der Personalgewinnung, -einstellung und -einarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung und Unterstützung pädagogischer Fachkräfte, Krisenbewältigung, Konfliktlösung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben im Baubereich (Instandhaltungsmaßnahmen, Baubegleitung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben in der Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben zur Umsetzung neuer gesetzlicher Bestimmungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eigene Fortbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere Aufgaben, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7c. Gibt es weitere Gründe aus denen Überstunden anfallen?**

8. Wie zufrieden sind Sie mit...	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
dem Umfang Ihrer tatsächlichen Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Bezahlung bezogen auf das, was Sie leisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
den Möglichkeiten, sich durch die Arbeit persönlich weiterzuentwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem Gefühl, durch Ihre Arbeit etwas Wertvolles zu leisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem Ausmaß, in dem Ihre Arbeit Sie persönlich herausfordert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem Maß an selbständigen Denk- und Handlungsmöglichkeiten, die Sie bei der Arbeit haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
den beruflichen Perspektiven, die sich durch Ihre jetzige Arbeit eröffnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Anerkennung durch den/die Vorgesetzte*n	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Anerkennung für Ihre Arbeit durch das Kita-Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Anerkennung für Ihre Arbeit durch die Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch die Mitarbeitervertretung (MAV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihrer Arbeit insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Teil II: Die pädagogische Arbeit in Ihren Kitas**

**Im folgenden Abschnitt bitten wir Sie um Informationen über die pädagogische Arbeit in Ihrer Kita.**

**9. In welcher Weise sichern Sie die Qualität der pädagogischen Arbeit in ihrer Einrichtung?**

Bitte kreuzen Sie an, wie häufig die folgenden Aussagen zu treffen:	sehr häufig	eher häufig	eher selten	sehr selten	nie
Das Kita-Team reflektiert seine Arbeit auf der Basis eigener Erfahrungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team arbeitet im Alltag nach dem QM-Handbuch unserer Einrichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team diskutiert in seinen Team-Sitzungen Qualitätsthemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team arbeitet auf Konzeptionstagen mit Methoden aus dem QM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team greift Impulse von anderen Kitas in der Pfarrei auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input style="width: 200px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Durch wen erhalten die Kitas fachliche Unterstützung in der Qualitätsentwicklung? Bitte kreuzen Sie an (Mehrfachnennungen möglich):**

- Qualitätsbeauftragte\*r
- Qualitätsmanagementbeauftragte\*r
- Fachberatung
- Koordinator\*in
- spezielle Fachkräfte (z.B. interkulturelle Fachkraft oder Sprachförderkraft)
- andere:



**11. Wo steht die Kita hinsichtlich der Implementierung des QM-Systems nach dem KTK-Gütesiegel? Bitte kreuzen Sie die zutreffende Aussage an.**

- Die Kita hat noch nicht damit begonnen.
- Die Kita ist noch ganz am Anfang.
- Die Kita ist auf dem Weg.
- Die Kita ist bereits mit dem KTK-Gütesiegel zertifiziert.

**12. Wie setzen Sie den religionspädagogischen Auftrag in Ihrer Kita um?**

Bitte kreuzen Sie an inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen.	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Ein Teil des Kita-Teams hat eine religionspädagogische Fortbildung absolviert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team arbeitet zur Gestaltung unserer religionspädagogischen Arbeit regelmäßig mit dem Pastoralteam zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team gestaltet christliche Feste im Jahreszyklus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team entwickelt religionspädagogische Angebote im Kita-Alltag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Kita werden regelmäßig Gottesdienste gefeiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team setzt sich mit anderen Religionen auseinander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Konzept der Kita ist die alltagsintegrierte religiöse Bildung verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Welche der folgenden Personen bzw. Gruppen leisten einen Beitrag (z.B. durch Impulse, Organisation und Koordination oder eigene Aktivitäten) zu den folgenden Elementen Ihrer pädagogischen Arbeit?**

Ein Beitrag wird geleistet von...	... zur pädagogischen Konzeption	...zum religionspädagogischen Profil	...zum Qualitätsmanagement-system
Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita-Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita-Koordinator*in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem leitenden Pfarrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hauptamtlichen pastoralen Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrenamtlichen aus Gremien (VKR/PGR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderen Ehrenamtlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QMB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunalen Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir als Leitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachverbänden (KTK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 40px; display: inline-block; vertical-align: middle;"></div>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14a. Welche Unterstützung erhält die Kita durch das Pastoralteam? Bitte kreuzen Sie an, ob folgende Aktivitäten des Pastoralteams (eines Mitglieds des Pastoralteams) in Ihrer Kita zutreffen:**

	Ja	Nein
regelmäßige Präsenz für die Kinder in der Kita (z.B. Gottesdienste)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßige Treffen mit den religionspädagogisch qualifizierten Fachkräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit dem Kita-Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der religionspädagogischen Konzeptentwicklung (z.B. Jahresplanung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansprechbarkeit für Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsenz in Krisensituationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input style="width: 500px; height: 40px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14b. Welche weitere Unterstützung wünschen Sie sich vom Pastoralteam?**

**15. Wie fördert der/die Koordinator\*in die Weiterentwicklung des Profils der Kita?**

Bitte kreuzen Sie zutreffendes an:

	Ja	Nein
Impulse für die konzeptionelle Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordination der religionspädagogischen Arbeit in den Kitas der Pfarrei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordination der Zusammenarbeit mit dem Pfarrer und den hauptamtlichen pastoralen Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input style="width: 500px; height: 40px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Beschreiben Sie bitte, wie zufrieden Sie mit bestimmten Aspekten der pädagogischen Arbeit in Ihrer Kita sind.**

Wie zufrieden sind Sie mit...	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
der Qualität der pädagogischen Arbeit in ihren Kitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Zusammenarbeit mit den Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Qualität Ihrer religionspädagogischen Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Zusammenarbeit mit dem Pastoralteam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch den Pfarrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch die Eltern in der religionspädagogischen Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch Ehrenamtliche (z.B. Kita-Beauftragte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch andere Gemeindeglieder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung in der konzeptionellen Arbeit durch den/die Koordinator*in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch die Fachberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch die/den Qualitätsbeauftragte*n (falls vorhanden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Teil III: Die Kita in der Pfarrei

**Zunächst zur Situation Ihrer Kita.**

**17. Wie groß ist der Ort, in dem Ihre Kita liegt?**

- Großstadt (mehr als 100.000 Einwohner\*innen)
- Mittelstadt (mehr als 20.000 Einwohner\*innen, bis zu 100.000 Einwohner\*innen)
- Kleinstadt (mehr als 5.000 Einwohner\*innen, bis zu 20.000 Einwohner\*innen)
- ländliche Gemeinde (bis zu 5.000 Einwohner\*innen)

**18. Wie viele Kinder besuchen Ihre Kita zurzeit?** ca.

**19. Wie viele pädagogisch tätige Kräfte arbeiten in Ihrer Kita?** ca.

**20. Sind alle ihre pädagogischen Fachkraft-Stellen besetzt?**

- ja, zu 100%
- nein, unter 10% der Stellen sind unbesetzt
- nein, 10% bis unter 20% der Stellen sind unbesetzt
- nein, 20% bis ein Drittel der Stellen sind unbesetzt
- nein, mehr als ein Drittel der Stellen sind unbesetzt

**21. Wie viele Stunden umfasst Ihre Stelle?**

**22. Wie viele Stunden pro Woche werden für Leitungsaufgaben berechnet?**

**23. Wie viele Stunden setzen Sie für Ihre Leitungstätigkeit regelmäßig ein?**

**24. Haben Sie neben der Leitungstätigkeit noch andere Aufgaben?**  **Ja**  **Nein**

**Wenn ja:**  Gruppendienst  Qualitätsbeauftragte

spezifische Aufgaben in der pädagogischen Arbeit. Wenn ja, welche?

Aufgaben beim Träger. Wenn ja, welche?

Sonstiges:

**Wie viele Stunden pro Woche setzen Sie für andere als die Leitungsaufgaben ein?**

**25. Wie viele Stunden pro Woche setzt Ihre Stellvertretung ein?**

**26. Delegieren Sie – außer der Abwesenheitsvertretung – Aufgaben an Ihre stellvertretende Leitung?**  Ja  Nein

**Wenn ja: Welche Aufgaben sind das? Bitte kreuzen Sie an: Ich delegiere... (Mehrfachnennungen)**

- Öffentlichkeitsarbeit
- der Arbeitseinsatz aller Mitarbeitenden im pädagogischen, hauswirtschaftlichen und technischen Bereich
- die fachliche Anleitung der Mitarbeitenden
- die Beratung des Trägers bezüglich der Teilnahme von Mitarbeitenden an Fortbildungsveranstaltungen
- die Planung und Durchführung der Zusammenarbeit mit den Eltern
- die Aufnahme der Kinder nach den jeweils gültigen Kriterien
- die sachgerechte Durchführung der Verwaltungsaufgaben, zum Beispiel Daten Pflege und Aktenführung, fristgemäße Meldungen usw.
- die Verwaltung des Budgets der Einrichtung gemäß der Weisungen des Trägers
- Die Sorge um die Instandhaltung und Ergänzung des Arbeitsmaterials im Rahmen der Haushaltsansätze
- die Meldung der an Grundstück, Haus und Inventar festgestellten Mängel an den Träger

	Ja		Nein	
<b>27. Werden Sie bei Ihren Leitungsaufgaben von einer Verwaltungskraft unterstützt?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>28. Stehen Ihnen bei Personalausfällen regelm. Vertretungskräfte zur Verfügung?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>29. Wie zufrieden sind Sie mit...</b>	<b>sehr zufrieden</b>	<b>eher zufrieden</b>	<b>eher unzufrieden</b>	<b>sehr unzufrieden</b>
der Zeit, die Ihnen für die Leitungstätigkeit zur Verfügung steht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Personalsituation in Ihrer Kita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung des Trägers bei Personalausfällen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Zusammenarbeit im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem Umfang der Verwaltungsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Zusammenarbeit mit der Kommune (Jugendamt usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Zusammenarbeit mit anderen Kooperationspartner*innen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 400px;"></div>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Im Folgenden geht es um die Einbindung Ihrer Kita in die Pfarrei.**

**30. Ist Ihre Pfarrei bereits eine Pfarrei neuen Typs?**  Ja  Nein

**31. Wie viele Kitas gehören zu Ihrem Kita-Träger (der Pfarrei)?**  weniger als 8  8 und mehr

	Ja	Nein
<b>32. Gibt es in Ihrer Pfarrei eine Verwaltungsleitung?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>33. Gibt es ehrenamtliche Kita-Beauftragte für Ihre Kita?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>34. Gibt es eine Person im Pastoralteam, die für die Zusammenarbeit mit den Kitas zuständig ist?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**35. Bitte kreuzen Sie an: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen zu?**

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Das Kita-Team fühlt sich zur Pfarrei zugehörig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team kennt viele andere Beschäftigte in der Pfarrei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team fühlt sich vom leitenden Pfarrer (als Dienstvorgesetztem) wahrgenommen und wertgeschätzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kinder in der Kita lernen die Pfarrei kennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kinder in der Kita erleben christliche Gemeinschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kinder treffen andere Gemeindemitglieder (zum Beispiel Senior*innen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Engagement von Ehrenamtlichen aus der Pfarrgemeinde bereichert die Kita-Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Kita-Team erhält wertvolle Impulse durch den Pfarrer und das Pastoralteam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die religionspädagogische Arbeit wäre ohne die feste Einbindung in die Pfarrei nicht in der gleichen Qualität möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kita wird von den ehrenamtlichen Gremien (Verwaltungsrat, Pfarrgemeinderat) unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kita ist fester Bestandteil der Pfarrgemeinde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Pfarrei ist stolz auf unsere Kita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kita ist ein wichtiges Element im Profil der Pfarrei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kita trägt zum Kirchenentwicklungsprozess bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**36. Wie zufrieden sind Sie mit ...**

	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
dem Stellenwert Ihrer Kita in der Pfarrei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung der Kita durch den Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Anerkennung der Kita durch den Pfarrgemeinderat bzw. die Ortsausschüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Anerkennung der Kita durch andere Ehrenamtliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Wertschätzung der Kita-Arbeit durch den Pfarrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Zusammenarbeit mit dem Pastoralteam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Zusammenarbeit der Kitas mit anderen Organisationseinheiten in der Pfarrei (z.B. Pfarrbüro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Zugehörigkeit zur Pfarrei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Teil IV: Die Zusammenarbeit mit der Koordinatorin bzw. dem Koordinator**

**37. Gibt es für Ihre Kita eine\*n Kita-Koordinator\*in?**

Ja  Nein

Wenn nein, dann bitte weiter mit Frage 44.

Wenn ja: Seit wann?

- weniger als ein Jahr
- ein bis weniger als 3 Jahre
- 3 bis weniger als 5 Jahre
- 5 Jahre oder länger

**38. Über welchen beruflichen Hintergrund verfügt der/die Koordinator\*in in ihrer Pfarrei?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- pädagogische Qualifikation
- betriebswirtschaftliche Qualifikation
- andere Qualifikation:
- berufliche Erfahrungen:
- weiß nicht

**39. Wer übernimmt die Aufgaben der Koordinatorin/des Koordinators bei Abwesenheit? (Mehrfachnennungen)**

- ein\*e andere Koordinator\*in
- die Verwaltungsleitung
- niemand
- der Pfarrer
- ehrenamtliche Verwaltungsräte
- andere:

**40. Wie sieht die Arbeitsteilung zwischen Ihnen und der Koordinator\*in aus? Bitte kreuzen Sie an, wer von ihnen welche Aufgabenbereiche überwiegend übernimmt (bzw. welche Aufgaben von anderen übernommen werden):**

Aufgaben	voll und ganz durch Koordinator*in	überwiegend Koordinator*in	beide gleichermaßen	überwiegend Leitung	voll und ganz durch Leitung	diese Aufgabe übernehmen andere
<b>Pädagogische Leitung</b>						
Organisation des päd. Alltags	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzeptionsentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einhaltung der rechtlichen Vorgaben (z.B. Kinderschutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedarfs- und Angebotsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Betriebsführung und Verwaltung</b>						
Finanzen: Verhandlungen mit Kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzen: Beantragung zusätzlicher Mittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgetsteuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgetverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allg. Verwaltung (z.B. Elternverträge)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit dem Rentamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bau- und Sachausstattung</b>						
Einkäufe des pädagogischen Materials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorge für Wartung und Instandhaltung der Haustechnik, Brandschutz usw.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baumaßnahmen (z.B. Beaufsichtigung von Handwerker*innen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begleitung von Bauprojekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aufgaben	voll und ganz durch Koordinator* in	überwiegend Koordinator* in	beide gleichermaßen	überwiegend Leitung	voll und ganz durch Leitung	diese Aufgabe übernehmen andere
<b>Personalmanagement</b>						
Personalplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalgewinnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalauswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung (z.B. Fortbildung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamentwicklung in den Kitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lösung von Teamkonflikten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kooperationen</b>						
Kooperation mit den Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vernetzung und Kooperation im Sozialraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation im System der Kindertagesbetreuung (z.B. Kinderschutz, Hilfesystem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit dem Jugendamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertretung der Kita in politischen Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Organisationsentwicklung</b>						
Veränderungen und Weiterentwicklung der Strukturen in der Kita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltung der Organisationskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends in Region und Kita-Politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Planung der Weiterentwicklung der Kita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**41. Im Folgenden geht es um den Führungsstil Ihrer/Ihres vorgesetzten Koordinator\*in.**

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen: Der/Die Kita-Koordinator*in...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
hat eine klare Zielvorstellung für die Kitas in der Pfarrei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, eigene Vorstellungen zu überdenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
führt durch beispielhaftes Verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Einrichtung hinbewegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inspiriert durch ihre/seine Pläne für die Zukunft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der/Die Kita-Koordinator*in...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
regelt Aufgaben und Befugnisse in klarer Weise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist für mich immer gut erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist da, wenn er/sie gebraucht wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trifft schnell und ohne Zögern notwendige Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klärt wichtige Fragen sofort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
formuliert Erwartungen an mich klar und deutlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
begründet ihre/seine Entscheidungen klar und verständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unterstützt mich bei Problemen in der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geht mit Spannungen und Konflikten konstruktiv um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nimmt Anregungen und Vorschläge aus der Gruppe der Leitungskräfte auf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hält mich über wichtige Entscheidungen auf dem Laufenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimmt mir in den wichtigsten Wertvorstellungen und Ansichten überein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
versäumt es, sich um Probleme zu kümmern, bevor sie wirklich ernst geworden sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hält sich raus, wenn wichtige Angelegenheiten anstehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kümmert sich um schnelle Hilfe in Notsituationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist interessiert an der Einschätzung der Leitungskräfte zu fachlichen Fragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beteiligt die Leitungskräfte bei Träger-Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unterstützt bei der Lösung von Konflikten im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unterstützt bei der Lösung von Konflikten mit Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Wie zufrieden sind Sie mit ...	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
der Arbeitsteilung zwischen Ihnen und dem/der Koordinator*in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem Umfang an Unterstützung durch den/die Koordinator*in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
den fachlichen Impulsen für Ihre Arbeit durch den/die Koordinator*in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Anerkennung für Ihre Arbeit durch den/die Koordinator*in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem Führungsstil der Koordinatorin/des Koordinators	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**43a. Was schätzen sie besonders an dem/der Koordinator\*in?**

**43b. Wo sehen Sie Entwicklungsbedarfe?**



## Teil V: Die Zusammenarbeit mit dem Bistum und seinen Dienststellen

### Im Folgenden geht es um die Zusammenarbeit mit dem Rentamt.

<b>44. Bitte kreuzen Sie an, inwieweit die folgenden Angaben zutreffen: Das Rentamt...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
regelt seine Aufgaben in kompetenter Weise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist für mich immer gut erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hilft, wenn es gebraucht wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beantwortet Fragen klar und zielführend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kümmert sich zeitnah um wichtige Belange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erledigt seine Aufgaben sorgfältig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gibt präzise Auskünfte auf meine Anfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stellt mir auf Anfrage notwendige Informationen zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist ein zuverlässiger Kooperationspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
versorgt mich regelmäßig mit Informationen über das Budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klärt wichtige Fragen sofort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erklärt seine Entscheidungen in transparenter Weise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
formuliert Erwartungen an mich klar und deutlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
begründet seine Entscheidungen klar und verständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unterstützt mich bei Problemen in der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bearbeitet dringende Aufträge zügig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geht mit Spannungen und Konflikten konstruktiv um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geht freundlich und respektvoll auf meine Fragen ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nimmt Anregungen und Vorschläge konstruktiv auf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist in der Lage, unterschiedliche Perspektiven in seine Entscheidungen aufzunehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hält mich über wichtige Entscheidungen auf dem Laufenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimmt mit mir in den wichtigsten Wertvorstellungen und Ansichten überein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>45. Wie zufrieden sind Sie mit...</b>	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
der Zusammenarbeit mit dem Rentamt in Finanzfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch das Rentamt in Personalangelegenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem Respekt, der Ihnen durch Mitarbeitenden des Rentamtes entgegengebracht wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung in Bauangelegenheiten durch das BO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch die Buchhaltung im Rentamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Unterstützung durch die Abteilung Kita im BO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 45a. Was schätzen sie besonders in der Zusammenarbeit mit dem Rentamt?

45b. Wo sehen Sie die größten Herausforderungen und Änderungsbedarfe in der Zusammenarbeit mit dem Rentamt?

### Teil VI: Gesamtbewertung

Im Folgenden möchten wir Sie um allgemeine Einschätzung Ihrer Arbeitssituation im Kita-Koordinatoren-Modell bzw. um Ihre Gesamteinschätzung bitten. Zunächst zu Ihrer Position als Leitungskraft:

46. Wenn Sie die Anforderungen in Ihrer Arbeit genauer betrachten, wo würden Sie sich derzeit auf folgender Skala einschätzen? Bitte kreuzen Sie an: Ich fühle mich in meiner Arbeit als Leitungskraft...

1	2	3	4	5	6	7	8	9
völlig unterfordert			optimal gefordert			völlig überfordert		

Bei *Unterforderung* : Wer oder was könnte Sie herausfordern?

Bei *Überforderung* : Wer oder was könnte Ihnen die Arbeit erleichtern?

Im Folgenden geht es um die Gesamtbewertung des Koordinatoren-Modells:

47. Bitte bewerten sie Folgendes:	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß nicht
Der Stellenwert der Kitas in der Pfarrei hat sich durch die Einführung des Kita-Koordinatoren-Modells verändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48. Was schätzen Sie am meisten am Koordinatoren-Modell?

49. Wo sehen Sie die größten Herausforderungen?

50. Haben Sie als Leitung den Pfarreiwerdungsprozess miterlebt?

Ja  Nein

Wenn ja: Was ist für die Kitas besser geworden?

Wenn ja: Was ist für die Kitas schlechter geworden?

51. Wie beurteilen Sie das Kita-Koordinatoren-Modell insgesamt?

(Bitte geben Sie eine Schulnote)

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

### Teil VII: Wünsche und Erwartungen

Und zum Abschluss: Ihre Wünsche und Erwartungen für die Weiterentwicklung des Kita-Koordinatoren-Modells.

52. Welche Ideen und Vorschläge haben Sie für die Verbesserung des Modells? Denken Sie dabei bitte an Ihre eigene Arbeitssituation, die Situation Ihrer Kita, Entscheidungsstrukturen und weiterer Faktoren.

53. Welche Erwartungen und Wünsche haben Sie an die Pfarrei als Ihrem Arbeitgeber?

54. Welche Erwartungen und Wünsche haben Sie im Hinblick auf die Kitas an die Abteilung Kita im BO?

55. Gibt es noch etwas, was Sie uns im Zusammenhang mit dem Kita-Koordinatoren-Modell mitteilen möchten?

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

**Bistum Limburg** 

ISBN 978-3-944142-52-4