

Wandel und Annäherung

Hintergründe und Entwicklungen
im deutsch-deutschen Einigungsprozeß
am Beispiel des Berufsfeldes
Leitung in Kindertageseinrichtungen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
am
Fachbereich I
der Universität Gesamthochschule Siegen

vorgelegt von
Gerlinde Lill und Jutta Sauerborn-Hell

Berlin, April 1997

urn:nbn:de:hbz:467-190

Inhaltsverzeichnis

I. Einordnung und Aufbau der Arbeit.....	1
1. Einordnung des Themas in den gesellschaftlichen Kontext	1
2. Wissenschaftliche Bedeutung.....	6
3. Aufbau der Arbeit	9
II. Zur Bedeutung öffentlicher Erziehung in der alten Bundesrepublik und der DDR - eine Gegenüberstellung	14
1. Kinderbetreuungseinrichtungen als Sozialisationsinstanz.....	14
1.1 Bedeutung öffentlicher Erziehung in der DDR	14
1.2 Bedeutung öffentlicher Erziehung in der BRD	18
2. Die Bedeutung und Funktion von Kinderbetreuungseinrichtungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie	25
2.1 Gesellschaftlicher Kontext DDR	25
2.1.1 Bedeutung und Bewertung von Frauenerwerbsarbeit	25
2.1.2 Familien- und frauenpolitische Maßnahmen	27
2.1.3 Lebensplanung und Lebensrealität von Frauen in der DDR.....	32
2.2 Gesellschaftlicher Kontext Bundesrepublik	36
2.2.1 Bedeutung und Bewertung von Frauenerwerbsarbeit	36
2.2.2 Familien- und frauenpolitische Maßnahmen	39
2.2.3 Lebensplanung und Lebensrealität von Frauen in der Bundesrepublik	42
2.3 Zusammenfassung	44
3. Unterschiedliche Erziehungsprinzipien und Strukturbedingungen von Kindertageseinrichtungen in Ost und West vor 1989	47
3.1 Erziehungsprinzipien und Strukturbedingungen in der DDR.....	47
3.2 Erziehungsprinzipien und Strukturbedingungen in der BRD.....	56

III. Professionelle Erziehungsarbeit - ein Beruf für Frauen.....	62
1. Frauen in sozialpädagogischen Berufen in der DDR und der BRD	
Berufswahlmotivation und geschlechtsspezifische Zuweisungen.....	62
2. Sozialer Frauenberuf Erzieherin	
Gesellschaftlicher Status in der DDR und der BRD.....	67
IV. Frauen und Führung in den beiden deutschen Staaten.....	76
1. Frauen in Leitungsfunktionen.....	76
2. Leiten in Sozialen Diensten.....	83
2.1 Bedingungen und Erfordernisse des Führens und Leitens in sozialen Einrichtungen.....	83
2.2 Sozialistisches Leitungsverständnis	93
2.3 Frauen im Sozialmanagement	97
3. Leitungsfunktion und Leitungsrolle am Beispiel Kindertagesstätte.....	99
V. Überblick über die Entwicklungen der Kindertageseinrichtungen und die veränderten Bedingungen für Leitungshandeln in Ostberlin von 1990 bis 1992 - Hintergrund der Forschung	104
1. Veränderungen der Kitalandschaft und der Strukturbedingungen	104
2. Veränderte Erziehungsprinzipien, neue Anforderungen an Erzieherinnen.....	109
3. Auswirkungen auf die berufliche Situation der Leiterinnen.....	113
VI. Empirische Untersuchung zum beruflichen Selbstverständnis von Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen im Land Berlin 1992/93	115
1. Zielsetzung der Forschung.....	115
2. Erkenntnisleitende Fragestellungen.....	117
3. Methodischer Aufbau des Forschungsprojektes	119
3.1 Erhebungsverfahren.....	119
3.1.1 Fragebogenentwicklung	119
3.1.2 Pretest.....	120
3.1.3 Sample	120
3.1.4 Verschickungsaktion und Rücklauf.....	122

3.1.5 Erarbeitung eines Interviewleitfadens.....	123
3.1.6 Auswahl der Interviewpartnerinnen.....	123
3.1.7 Durchführung der Interviews	124
3.2 Auswertungsverfahren.....	124
3.2.1 Auswertung des quantitativen Datenmaterials	124
3.2.2 Auswertung der Interviews mittels Textanalyse.....	125
3.3 Gesamtauswertung.....	125
4. Ergebnisse der Forschung im Ost-West-Vergleich	127
4.1 Personenspezifische Daten	127
4.1.1 Alter und Familienstand der Leiterinnen.....	127
4.1.2 Beschäftigungsdauer in Kindertageseinrichtungen.....	128
4.1.3 Dauer der Leitungstätigkeit	130
4.1.4 Schul- und Ausbildungsabschlüsse.....	131
4.1.5 Motivation für die Berufswahl Erzieherin	132
4.1.6 Motive für das Anstreben einer Leitungsposition.....	136
4.2 Einrichtungsspezifische Daten.....	139
4.2.1 Trägerzugehörigkeit	140
4.2.2 Platzzahlen / Teamgröße	140
4.2.3 Soziale Provenienz des Einzugsgebietes.....	141
4.3 Anforderungen und Erwartungen an die Leiterinnen.....	141
4.3.1 Vorgaben seitens des Trägers.....	141
4.3.2 Vermutete Erwartungen des Teams	149
4.3.3 Vermutete Erwartungen der Eltern	153
4.4 Leitungsaufgaben und Problemfelder nach Einschätzung der Leiterinnen in Ost und West.....	157
4.4.1 Bedeutung und Bewertung ihrer Aufgaben aus eigener Sicht	158
4.4.1.1 Pädagogische Weiterentwicklung.....	160
4.4.1.2 Konzeptionsentwicklung	161
4.4.1.3 Kontrollaufgaben.....	163
4.4.1.4 Betriebsklima	167
4.4.1.5 Elternarbeit	169
4.4.2 Probleme mit Leitungsaufgaben.....	170
4.4.3 Hauptursachen für Schwierigkeiten bei der Bewältigung bestimmter Leitungsaufgaben.....	175
4.4.4 Fachkompetenz und Qualifikationserwerb.....	181
4.5 Führungsrolle und Führungsverständnis	187
4.5.1 Entscheidungsfindung im Team und Vorgesetztenrolle	187
4.5.2 Fachlichkeit und Persönlichkeit in der Führungsposition	191
4.5.3 Der Reiz der Führungsrolle.....	196
4.5.4 Leitungstätigkeit in Kindertageseinrichtungen im Vergleich zu Leitung in anderen Berufsfeldern.....	197

4.6 Berufszufriedenheit von Leiterinnen in Ost und West	199
4.6.1 Faktoren von Arbeitszufriedenheit und ihre Grundlagen	199
4.6.2 Arbeitsunzufriedenheit und deren Ursachen.....	205
4.7 Konsequenzen für das Berufsfeld	210
5. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse von 1992/93	
Unterschiede und Übereinstimmungen im Leitungsverständnis in Ost und West	213

**VII. Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven im Bereich Kindertagesbetreuung
in Berlin - Nacherhebung 1995** 220

1. Vorbemerkungen zur Nacherhebung	220
2. Zur aktuellen Situation und neuen Tendenzen im Kindertagesstättenbereich in Ost- und Westberlin	221
2.1 Bedarfsentwicklung	221
2.2 Verwaltungsreform im öffentlichen Dienst	224
3. Erhebungs- und Auswertungsverfahren	231
3.1 Sample Fragebogenentwicklung.....	231
3.2 Auswertungsverfahren.....	233
4. Auswirkungen der jüngsten Entwicklungen - Ergebnisse der Nacherhebung von 1995	234
4.1 Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Einrichtungen	234
4.2 Folgewirkungen dieser Entwicklungen in den Teams	240
4.3 Konsequenzen für die Leitungstätigkeit	250
4.4 Entscheidungsstrukturen.....	254
4.5 Überprüfung der pädagogischen Arbeit.....	256
4.6 Erfolg von Leitungshandeln	258
4.7 Arbeitszufriedenheit	260
4.8 Wechselseitige Sichtweisen zwischen Ost und West	262

VIII. Tendenzen und Perspektiven im Annäherungsprozeß zwischen Ost und West...265

Literaturverzeichnis283

Anhang

Fragebogen zum beruflichen Selbstverständnis von Kindertagesstättenleiterinnen
im Lande Berlin.....291

Interviewleitfaden zur Ersterhebung.....309

Fragebogen zur Nacherhebung
Entwicklungen von 1993 bis 1995.....317

I. Einordnung und Aufbau der Arbeit

1. Einordnung des Themas in den gesellschaftlichen Kontext

Als in Berlin 1989 nach über 40 Jahren der Teilung mit der Maueröffnung ein "neues Zeitalter" anbrach, verbanden sich damit unzählige Hoffnungen für die Zukunft. Die anfänglich große Neugier auf beiden Seiten und das Interesse am gegenseitigen Kennenlernen zeigte sich im Bedürfnis nach Austausch und Information in allen gesellschaftlichen Bereichen. Zwar existierte - vermittelt über die Medien - eine bestimmte Vorstellung vom Alltag im jeweils anderen Teil Deutschlands, aber nun war es zum erstenmal möglich, Informationen aus erster Hand zu erhalten und sich ein eigenes Bild zu machen. Es bot sich endlich die Gelegenheit, im direkten Kontakt und über eigene Anschauung die vorhandenen Einschätzungen und Vorurteile zu überprüfen.

Diese Gelegenheit wurde in den ersten Tagen und Wochen reichlich genutzt. Es entstand eine regelrechte Wanderbewegung von Ost nach West und von West nach Ost. Für beide Seiten bedeutete dies neben der Erkundung von unbekanntem Terrain zugleich das Auskosten einer neu gewonnenen Freiheit.

Aber trotz aller Einheitsbegeisterung war und blieb eine gewisse Fremdheit deutlich spürbar, obgleich die Freude über die unerwartete Wende und das Bestreben, diese Fremdheit zu überwinden und wirklich zusammenzuwachsen, anfangs überwog.

Auf vielen gesellschaftlichen Ebenen entstanden Initiativen und Diskussionsrunden, in denen die verschiedenen Vorstellungen über eine Neugestaltung Deutschlands an Gestalt gewannen. Zunehmend zeigten sich massive Gegensätze zwischen den Befürwortern eines eigenen Weges der Umgestaltung im östlichen Teil Deutschlands unter Beibehaltung einer spezifischen Identität und den Betreibern einer raschen Vollendung der Einheit und eines Zusammenschlusses unter bundesrepublikanischen Vorzeichen. Die Trennlinie verlief dabei nicht nur zwischen Ost und West, sondern va. zwischen den politischen Lagern innerhalb der beiden Teile Deutschlands.

Die weitere Entwicklung und Annäherung zwischen Ost und West geschah allerdings nicht in einem über Jahre andauernden Diskussions- und Auseinandersetzungsprozeß zwischen zwei sich wechselseitig als gleichwertig anerkennenden Partnern, sondern durch die rasche und vollständige Beseitigung des einen Wirtschafts- und Rechtssystems bzw. durch die komplette Übernahme des anderen. Hierbei handelte es sich allerdings nicht um eine Zwangsvereinigung, denn "die Ostdeutschen verzichteten auf ihre staatliche Souveränität und ihre gesellschaftlich-staatliche Identität und

entschieden sich gegen den Willen einer kleinen Minderheit, einem anderen Staat mit anderer Identität und einem anderen Rechtssystem beizutreten." (Geißler, 1993, S. 7)

Mit der mehrheitlichen Entscheidung, die wirtschaftliche und staatliche Einheit Deutschlands möglichst bald herzustellen, ging auch die Hoffnung einher, über die Vereinheitlichung der äußeren Bedingungen eine Angleichung der sozialen Verhältnisse und das Voranschreiten der inneren Einheit zu befördern.

Im Jahre 8 nach der Maueröffnung zeigt sich jedoch, daß sich die damaligen Versprechungen und daraus resultierenden Hoffnungen nur sehr bedingt erfüllt haben. Neuesten Umfrageergebnissen zufolge sind die Unterschiede und Gegensätze zwischen Ost und West nicht nennenswert geringer geworden, geschweige denn aufgehoben, sondern haben sich zum Teil sogar stabilisiert und zwar mit steigender Tendenz. (Emnid, 1996)

Aktuelle berlinspezifische Umfragen ergaben, daß nur eine Minderheit von 35% in Ostberlin ihre 1989 an die Demokratie geknüpften Erwartungen erfüllt sieht, 61% sind dagegen unzufrieden. Immerhin meinen aber noch 51% der Ostberliner, durch die Einheit profitiert zu haben, im Gegensatz dazu sehen sich aber nur 34% der Westberliner auf der Gewinnerseite. (Tagesspiegel vom 2./3. Oktober 1996, nach einer Studie von Infratest Burke GmbH Berlin 9/96)

Im Rückblick auf die Entwicklungen seit 1989 darf nicht übersehen werden, daß der radikale Umwälzungsprozeß in den östlichen Bundesländern ohne ausreichende Vorbereitung und "Probezeit", quasi im Zeitraffer vonstatten ging.

Die zwangsläufige Veränderung der gesamten Sozialstruktur mit all ihren Desorientierungen und Einbrüchen hat schon sehr bald zu Verunsicherung, Ernüchterung, Resignation und Rückzug in weiten Teilen der ostdeutschen Bevölkerung geführt. Angesichts bis dato nicht gekannter existenzieller Bedrohung erwies sich das, was früher als Propaganda der DDR-Medien erschienen war, plötzlich als bittere Realität einer marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft. Die neu gewonnene Freiheit bedeutete nicht nur Reisen in alle Welt, freie Meinungsäußerung und Parteilichkeit, sondern auch und vor allem Freiheit des Marktes und damit der Konkurrenz. Nur wer Eigeninitiative entwickelte, durchsetzungsfähig und risikofreudig war, wer schnell die Ellbogenmentalität des Westens übernahm, konnte unter den veränderten Verhältnissen bestehen. Neue Wertvorstellungen, Leitbegriffe und Erklärungsansätze traten an die Stelle der alten: individuelles Profitstreben statt kollektiver Verantwortung, private Gewinnmaximierung als Motor gesellschaftlicher Entwicklung statt sozialistischer Ideale, Selbstverwirklichung des Einzelnen statt Ausrichtung am Gemeinschaftsinteresse.

Für die meisten Ostdeutschen gingen die Veränderungsprozesse zu schnell vorstatten, um die jetzt geforderten Eigenschaften und Fähigkeiten entwickeln zu können. Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung besetzten in vielen Fällen aus den alten Bundesländern importierte Leitungskräfte, ehemalige DDR-Unternehmen wurden in großer Zahl von westdeutschen Investoren übernommen. Vom Aufbau Ost in Form von Fördermaßnahmen und Vergünstigungen haben in erster Linie westliche Unternehmer profitiert.

Es würde zu weit führen, alle Probleme des Wandels in Ostdeutschland zu benennen. Wir wollen an dieser Stelle nur auf die Schwierigkeiten verweisen, mit denen insbesondere die Bürger der neuen Bundesländer nach der Vereinigung zu kämpfen hatten und immer noch kämpfen. Denn nur darüber ist unseres Erachtens nachvollziehbar, wie der Eindruck entstehen konnte, gegenüber den Westdeutschen nicht gleichwertig zu sein. "Drei von vier Ostdeutschen ...halten sich selbst für Bürger 2. Klasse." (Halter, 1996, S.64)

Und angesichts der derzeitigen Problemlage scheint die aktuelle Realität die Erinnerung zu dominieren: "Je länger Mauersturm und Wiedervereinigung zurückliegen, desto liebenswerter verklärt sich die DDR. Werden Ostdeutsche nach ihren Empfindungen bei der Wiedervereinigung befragt, so erinnern sich lediglich sieben Prozent an das schöne Gefühl 'Freiheit', gut dreimal so viele aber an ihre Ängste vor beruflichem und sozialem Abstieg, vor der Zukunft und einer Verschlechterung der persönlichen Lebensverhältnisse." (Halter, 1996, S.66)

Bei der Mehrzahl der Bürger in den alten Bundesländern wächst ebenfalls die Enttäuschung über das vereinte Deutschland. Die sich verschärfenden sozialen Bedingungen werden zu einem nicht unerheblichen Teil den Kosten der Vereinigung angelastet. Die Solidarität zwischen West und Ost scheint - trotz des gleichnamigen Zuschlages - eher eine Worthülse geblieben zu sein.

Die gesamtdeutsche Entwicklung hat in Berlin aufgrund seiner exponierten Lage und Ausgangsbedingungen eine besondere Zuspitzung erfahren. Der Prozeß der Einigung wurde hier in unvergleichbarer Weise als zugleich schmerzhaft und hoffnungsvoll erlebt.

Es galt in Berlin - jetzt, da die Teilung der Stadt aufgehoben war, die gemeinsamen Ressourcen zu teilen. Schon sehr bald stellte sich aber heraus, daß es sich dabei nicht um eine Potenzierung dieser Ressourcen, sondern vorrangig um eine Verteilung des Mangels handelte. Bedenkt man, daß beide Hälften der Stadt früher gewisse Privilegien in Anspruch nehmen konnten, die ihnen jetzt verloren gingen, so ist es nicht verwunderlich, daß die anfängliche Begeisterung schon bald durch Ernüchterung und Skepsis getrübt wurde. An das Aufteilen vorhandener Ressourcen, seien es

Arbeitsplätze, Wohnraum oder Finanzen hatte zunächst im Westen niemand gedacht. Hier bestand anfangs in erster Linie die Intention, Wissen und die eigenen Wert- und Normvorstellungen zu 'exportieren'.

Auf beiden Seiten entstand ein Gefühl von Bedrohung, die Angst, Erreichtes aufgeben zu müssen, ohne dafür etwas Entsprechendes zu gewinnen.

Im Arbeitsfeld Kindertagesstätten verlief die Entwicklung ähnlich, wenn auch hier gerade am Beginn des Prozesses eine hohe Bereitschaft bestand, voneinander zu profitieren, möglichst viele gemeinsame Kooperationen einzugehen und perspektivisch die Grundlagen für eine Zusammenarbeit zu legen. In der euphorischen Stimmung der ersten Stunde gab es viele Initiativen, die berufsbezogene Kontakte zwischen Ost und West herstellten, um zunächst einmal dem völligen Fehlen einschlägiger Kenntnisse übereinander entgegenzuwirken.

Anfangs war der Wunsch nach Erfahrungsaustausch und der Entwicklung neuer, gemeinsamer Perspektiven in beiden Teilen der Stadt sehr ausgeprägt. Erste Ost-West-Veranstaltungen unmittelbar nach der Maueröffnung waren hoffnungslos überfüllt, der Bedarf an Hospitationsmöglichkeiten, Fortbildungsveranstaltungen und Tagungen stieg sprunghaft an. Im Austausch über die unterschiedlichen Erfahrungen und in Fachgesprächen über den "richtigen Weg" in der Pädagogik wurden Chancen für gemeinsame Ansatzpunkte und längerfristig eine Weiterentwicklung im Bereich öffentlicher Erziehung gesehen.

In den unmittelbaren Auseinandersetzungen zu verschiedensten Themenschwerpunkten offenbarten sich zuweilen völlig verschiedene Welten. Bei differenzierter Betrachtung der jeweils unterschiedlichen Erziehungspraktiken zeigten sich erhebliche Gegensätze, die nur schwer vermittelbar waren. Die intensiven Diskussionsprozesse förderten neben einer Reihe von Abgrenzungstendenzen aber auch Gemeinsamkeiten zutage, vor allem in dem Bestreben nach einer weiterführenden Entwicklung des Berufsfeldes insgesamt und seiner berufspolitischen Perspektiven.

Die anfängliche Motivation, unterschiedliche Erfahrungen für einen gemeinsamen Entwicklungsprozeß nutzbar zu machen, hielt allerdings nicht allzu lange an. Es zeigte sich sehr rasch, daß von Aufbruchstimmung nur im Osten die Rede sein konnte. Hier bestand nicht nur die Notwendigkeit, sondern auch die Bereitschaft, bisherige Praxis und Überzeugungen in Frage zu stellen. Im Westen hingegen entwickelte sich zunehmend eine Haltung von Überlegenheit, Sendungsbewußtsein und ein Wiederaufleben der alten Ressentiments. So berechtigt die Ablehnung gegenüber einem Teil der DDR-Erziehungsprinzipien und Erziehungspraktiken war, so sehr neigte man aber auch zu Pauschalisierungen.

Die Möglichkeit, positive Aspekte in der Arbeit der Ostkolleginnen zu entdecken und davon zu lernen, wurde gar nicht erst in Erwägung gezogen.

Der Begriff von den "Besser-Wessis" machte auch unter Erzieherinnen die Runde.

Als Sozialwissenschaftlerinnen in Berlin haben wir diese Entwicklung als Beteiligte und Betroffene miterlebt bzw. aktiv verfolgt und mitgestaltet.

Bereits damals machten Diskussionen und Hospitationen in Ostberlin und in Brandenburg deutlich, daß die Situation in den Ostberliner Einrichtungen nicht als repräsentativ für die übrige Republik gelten konnte, ebenso wie auch die Kitalandschaft in Westberlin nicht ohne weiteres vergleichbar ist mit der in den alten Bundesländern insgesamt.

Westberlin, als Symbol für Teilung und Bastion der Freiheit, erhielt finanzielle Unterstützung und Förderung. Ostberlin als Hauptstadt der DDR und zugleich deren Aushängeschild wurde in vielen Bereichen bevorzugt. Dies schlug sich auch in den jeweiligen Sonderstellungen der Erziehungseinrichtungen auf beiden Seiten nieder.

Im deutschen Einigungsprozeß begegneten sich zwei bis dahin grundverschiedene Gesellschafts- und Erziehungssysteme.

In den äußeren Rahmenbedingungen, in gesetzlichen Grundlagen, den administrativen Vorgaben und Zuständigkeiten sowie in den formalen Qualifikationen ist die Einheit auch im Berufsfeld Kindertagesstätten in wenigen Jahren hergestellt worden.

Das heißt jedoch nicht, daß damit zwangsläufig von einem einheitlichen Bewußtsein, Berufsethos und beruflichen Selbstverständnis der in diesem Bereich tätigen Pädagoginnen ausgegangen werden kann. Es ist eher anzunehmen, daß in Jahrzehnten der Berufsausübung unter grundsätzlich verschiedenen gesellschaftlichen und beruflichen Rahmenbedingungen entwickelten Einstellungen und Überzeugungen noch über einen längeren Zeitraum Bestand haben. Unterschiedliche Menschenbilder, Erziehungsprinzipien und Strukturbedingungen in den beiden deutschen Staaten haben ihren Niederschlag selbstverständlich auch in den Vorstellungen von Pädagoginnen über die eigene Berufsrolle gefunden.

Zu klären ist, ob die Vereinheitlichung in ihren beruflichen Rahmenbedingungen inzwischen zu einer Annäherung auch im Bewußtsein geführt hat bzw. ob die in diesem Arbeitsfeld über die Jahre hinweg weiterhin gegebenen kontinuierlichen Austauschmöglichkeiten zwischen Ost und West als Chance verstanden und im Sinne wechselseitiger Beeinflussung und gemeinsamer Lernprozesse genutzt wurden.

Inwieweit die Tendenzen in diesem Berufsfeld auf die allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen übertragbar sind oder ob sie den Besonderheiten eines sozialen und frauenspezifischen Arbeitsbereiches geschuldet sind, bleibt abzuwarten.

2. Wissenschaftliche Bedeutung

Das Berufsfeld Kindertagesstätten eignet sich besonders gut, um Wert- und Normvorstellungen einer Gesellschaft zu verdeutlichen, da es sich um Institutionen handelt, die den Transport von moralischen, ethischen und normativen Werten an die nachfolgende Generation betreiben.

Dieses Berufsfeld bietet sich daher als Untersuchungsgegenstand an, um Werte- und Einstellungswandel aufzuzeigen. Hier treffen vielschichtige gesellschaftliche Anforderungen, Erwartungen und Bewertungen aufeinander, die in ihren wechselseitigen Wirkungsverhältnissen Einfluß auf Veränderungs- und Entwicklungsprozesse nehmen und diese gleichzeitig deutlich machen.

Die Leitung von Kinderbetreuungseinrichtungen nimmt eine Schlüsselrolle im Prozeß der Gestaltung und qualitativen Weiterentwicklung öffentlicher Erziehung ein.

Wie der gesellschaftliche Erziehungsauftrag realisiert wird, in welcher Weise pädagogische Ansprüche mit Leben gefüllt werden, bestimmt sich maßgeblich durch die Fähigkeit der Leiterin, ihr Team zu motivieren und zu qualifizieren. Inwiefern Personalführung und Personalentwicklung als Steuerungselement für Innovation verstanden wird, leitet sich letztlich aus ihrem beruflichen Selbstverständnis ab.

Ob Veränderungen nicht nur angestrebt, sondern ausprobiert und umgesetzt werden können, die Teams in produktiven Auseinandersetzungsprozessen zu gemeinsamen Konzepten finden, ist im Osten wie im Westen ganz wesentlich davon abhängig, ob die Leitung sich als Motor oder Bremse in diesem Prozeß erweist.

"Eine Leiterin kann vieles bewirken und alles verhindern...", diese Aussage einer Kitaleiterin drückt im Kern unsere eigene Einschätzung der Bedeutung dieser Berufsgruppe aus. Gerade in den vergangenen Jahren des Umbruchs haben die Leiterinnen Veränderungsprozesse bestimmt und vorangetrieben, von ihrer Bereitschaft zu Offenheit, Austausch und Lernprozessen war und ist die Möglichkeit von Wandel und Annäherung im Bereich öffentlicher Erziehung in hohem Maße abhängig.

Die Bedeutung der Leitung bezieht sich eben nicht allein auf die Entwicklungen in den einzelnen Einrichtungen, sondern ebenso auf die Chancen eines wirklichen Zusammenwachsens beider Erziehungssysteme. Aber auch das gegenwärtige und zukünftige gesellschaftliche Ansehen und der berufliche Status des Arbeitsbereiches öffentliche Erziehung insgesamt wird nicht zuletzt vom beruflichen Selbstverständnis und Selbstbewußtsein der Leiterinnen als oberster Repräsentantinnen geprägt.

Die sozialwissenschaftliche Forschung hat sich weder in der alten Bundesrepublik noch in der DDR mit der Berufsgruppe Leitung in Kindertagesstätten befaßt.

In den westlichen Industrieländern ist zwar in den letzten Jahren - unter anderem im Zusammenhang mit der Diskussion um eine Effektivierung von Verwaltung - generell die Leitungsfunktion in sozialen Diensten (sog. Nonprofit-Organisationen) unter dem Stichwort 'Sozialmanagement' verstärkt ins Blickfeld öffentlicher Diskussion und wissenschaftlicher Auseinandersetzungen gerückt (u.a. Müller-Schöll/Priepke 1983, Frank/Wolf 1988, Schwarz 1986, Gomez/Probst 1987). Im Zuge der Propagierung demokratischer, mitarbeiterorientierter und kooperativer Führungsstile gewann darüber hinaus im Westen auch die Frage nach der besonderen Eignung von Frauen für Managementfunktionen an Bedeutung (u.a. Helgesen 1992, Brückner u.a. 1992, Meinhold 1993).

Das spezielle, frauendominierte Arbeitsfeld Erziehung wurde dabei aber immer ausgeklammert.

Dies ist insbesondere deshalb schwer verständlich, als die Leitungsposition in Einrichtungen der öffentlichen Erziehung eine der wenigen Führungsfunktionen darstellt, die traditionell in Ost wie West von Frauen wahrgenommen wird und diese Funktion zugleich wesentliche Merkmale von Sozialmanagement aufweist. Die Tatsache, daß hier sozusagen ein blinder Fleck in der Wissenschaft existiert, machte den Reiz und die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit diesem Thema aus.

So konstatiert auch der neunte Jugendbericht, es fehle "der globalen Betrachtung der Jugendhilfe im West-Ost-Vergleich an einer differenzierten Analyse einzelner Arbeitsfelder." (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994, S.392)

In einer 1992/93 von uns in Ost- und Westberlin durchgeführten empirischen Untersuchung bot sich die Chance, dieses in beiden deutschen Staaten traditionell von Frauen besetzte Arbeitsfeld näher zu beleuchten. Unser Interesse war es, die unterschiedlichen Bedingungen und Sichtweisen, die damals in beiden Teilen der Stadt innerhalb des Berufsfeldes öffentliche Erziehung existierten, zu erfassen und zugleich ein Stück aktueller Entwicklung einzufangen.

Der wichtigste Aspekt unserer Arbeit liegt denn auch in der Untersuchung eines Teilausschnittes der besonderen Situation, die sich durch die Wiedervereinigung ergab.

Zum ersten Mal wurden auf breiter Datenlage persönliche und strukturelle Rahmenbedingungen von Leiterinnen in Kinderbetreuungseinrichtungen in Ost und West sowie deren Einstellungen und Vorstellungen zur Führungs- und Leitungsrolle in diesem Arbeitsfeld erfaßt. Dabei war es möglich, die Unterschiede, die aus den jeweils

spezifischen Voraussetzungen für berufliches Handeln in der DDR und der alten Bundesrepublik resultieren, ebenso zu identifizieren, wie die trotz aller unterschiedlichen Bedingungen der beruflichen Sozialisation gleichen Sichtweisen.

Von besonderem Interesse war und ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie sich der Prozeß der Auseinandersetzung und Annäherung zwischen Ost und West vollzieht, ob über die administrative Vereinheitlichung hinaus ein Zusammenwachsen beider Teile der Stadt auch auf inhaltlicher Ebene vorankommt oder ob die Mauer in den Köpfen weiterhin existiert.

Da sich unserer Forschungsgegenstand - das Berufsfeld Kindertagesstättenleitung - inmitten eines rapide voranschreitenden Umwälzungsprozesses befindet - der vor allem im Osten, aber mittlerweile auch im Westen greift - stellt sich das Problem, daß jede Untersuchung innerhalb kürzester Zeit einer Ergänzung bedarf, wenn sie diesen Prozeß erfassen und Prognosen für zukünftige Entwicklungen schlußfolgern will. Daher haben wir 1995 eine zweite, kleine Nacherhebung durchgeführt.

Mit der vorliegenden Arbeit wird exemplarisch ein Entwicklungs- und Annäherungsprozeß aufgezeigt, ausgehend von den ursprünglichen Bedingungen des Berufsfeldes Leitung in öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen der DDR und BRD, über die Veränderungen im unmittelbaren Anschluß an die Vereinigung der beiden deutschen Staaten bis hin zu der noch andauernden Wandlungs- und Annäherungsphase.

3. Aufbau der Arbeit

Intention der vorliegenden Arbeit ist es, die Veränderungsprozesse im Berufsbild von Ostberliner Kindertagesstättenleiterinnen sowie die Annäherungen zwischen Ost- und Westkolleginnen zu erfassen, die in dieser Entwicklung enthaltenen Hindernisse und Schwierigkeiten deutlich zu machen und Zukunftsperspektiven aufzeigen.

Im Zentrum steht ein Vergleich des Leitungs- und Führungsverständnisses zwischen Ost und West. Das Kernstück bilden dabei die Forschungsergebnisse unserer empirischen Untersuchung von 1992/93 und der Nacherhebung von 1995.

Diese Ergebnisse sind nur auf dem Hintergrund der ehemals unterschiedlichen Erziehungs- und Bildungssysteme sowie der spezifischen Rolle von Frauen in Familie und Beruf interpretierbar und einzuordnen.

Bei der Interpretation der Daten fließen aber auch unsere unmittelbaren Erfahrungen im Sinne umfangreicher Feldkenntnisse ein und verleihen den Schlußfolgerungen damit zusätzliche Aussagekraft.

Die Arbeit untergliedert sich in folgende Teilbereiche:

II. Bedeutung öffentlicher Erziehung in der BRD und DDR

In diesem ersten Teil setzen wir uns mit dem unterschiedlichen Stellenwert öffentlicher Erziehung als Sozialisationsinstanz sowie als Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den beiden deutschen Staaten auseinander, da Funktion, Status und Berufsrollenverständnis von Mitarbeiterinnen in Kinderbetreuungseinrichtungen durch diesem Stellenwert geprägt sind.

III. Professionelle Erziehungsarbeit - ein Beruf für Frauen

In diesem Teil beschäftigen wir uns mit dem Anteil der Frauen in sozialpädagogischen Berufen in den beiden deutschen Staaten, der Berufswahlmotivation von Frauen und deren Rollenzuweisung.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Auseinandersetzung mit dem spezifischen Berufsfeld der Erzieherin, ihrem Qualifikationserwerb und beruflichen Status.

IV. Frauen und Führung in den beiden deutschen Staaten

In diesem Kapitel rollen wir das Berufsfeld Kindertagesstättenleitung von zwei Hauptsträngen auf:

Zum einen behandeln wir das Thema Frauen in Leitungsfunktionen im allgemeinen und die sich darum rankenden Theorien zum weiblich geprägten Führungsstil,

Karriere- und Barrierebedingungen. Zum anderen befassen wir uns mit den besonderen Strukturbedingungen und Erfordernissen von Leitung in sozialen Diensten.

Besondere Berücksichtigung finden dabei die Rolle von Frauen im Sozialmanagement sowie das sozialistische Leitungsverständnis im allgemeinen.

Abschluß dieses Teils bildet eine differenzierte Darstellung der Leitungsfunktion und Leitungsrolle am Beispiel des frauendominierten sozialen Arbeitsfeldes Kindertageseinrichtung.

Der gesamte in den Teilen II bis IV dargestellte theoretische Hintergrund zu Leitungsrolle und Führungsverständnis von Kindertagesstättenleiterinnen in Ost und West wird in einer

Gegenüberstellung der Verhältnisse und Vorstellungen in der DDR und der alten Bundesrepublik vorgenommen.

V. Überblick über die Kindertagesstättenentwicklungen in Ostberlin von 1990 bis 1992

In diesem Teil der Arbeit werden die veränderten Strukturbedingungen für Leitungshandeln in Ostberlin nach dem Fall der Mauer dargestellt. Wir setzen uns hier mit den Auswirkungen der sich radikal verändernden Erziehungsprinzipien und der neuen Anforderungen auf die berufliche Situation der Erzieherinnen und insbesondere der Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen auseinander.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung ist die empirische Untersuchung von 92/93 einzuordnen.

VI. Empirische Untersuchung 1992/93 und Interpretation der Daten

In diesem Teil stellen wir das gesamte Forschungsprojekt zum beruflichen Selbstverständnis von Kindertagesstättenleiterinnen in Ost- und Westberlin dar.

Im Rahmen dieser Forschung werteten wir 381 Fragebögen und 23 Interviews aus. Das Projekt wurde von der Frauenforschung der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen gefördert und unter Einbeziehung einer Ostberliner Kollegin durchgeführt.

Es wurden 22,6% aller Kindertageseinrichtungen im Land Berlin erfaßt. Die Ergebnisse der Untersuchung sind damit als repräsentativ anzusehen und lassen Verallgemeinerungen für den gesamten Bereich der Kindertagesstättenleitung zu.

Der Schwerpunkt dieser empirischen Untersuchung bezieht sich auf das Leitungs- und Führungsverständnis von Kitaleiterinnen in Ost- und Westberlin nach dem Zusammenschluß. Es geht dabei um die Identifizierung der Unterschiede wie der Gemeinsamkeiten zwischen Ost und West in den Bewertungen von Aufgaben, Problemfeldern und Faktoren für Arbeitszufriedenheit sowie in den Haltungen und

Einstellungen zu dieser Berufsrolle und dem Status der Leitung in diesen Bildungs- und Erziehungseinrichtungen.

Dabei sollen die wesentlichen Bestimmungsmomente für die Herausbildung eines - unterschiedlichen - Leitungsverständnisses herausgearbeitet werden. Ebenso diejenigen Bedingungen, die trotz aller Unterschiedlichkeit der Systeme zu übereinstimmenden Einschätzungen der Leiterinnen in Ost und West geführt haben. In diesem Zusammenhang erfahren die Auswirkungen der radikalen Umwälzungen auf Sichtweisen und Bewertungen der Ostleiterinnen besondere Berücksichtigung.

Gegenstand der Untersuchung war nicht das konkrete berufliche Handeln der Leiterinnen, sondern ihre Sicht auf das Berufsfeld in seinen unterschiedlichen Facetten.

Die zentralen Fragestellungen der Forschung entwickelten sich aus unserer jahrelangen, intensiven Arbeit in diesem Berufsbereich in Form von Fortbildungskursen, Beratung und Praxisprojekten. Dabei wurden uns die Grenzen des Leitungshandelns ebenso deutlich, wie die Chancen und Spielräume, die in dieser Tätigkeit liegen und damit die Notwendigkeit, den Tätigkeitsbereich von Kindertagesstättenleiterinnen systematisch zu erfassen.

Aus unseren unmittelbaren Erfahrungen mit den Teilnehmerinnen diverser Leitungsseminare und Praxisberatungen ergaben sich spezifische Fragestellungen und Thesen, die uns motivierten, ein Forschungsprojekt zum beruflichen Selbstverständnis von Leiterinnen durchzuführen, um unsere Einschätzungen empirisch zu überprüfen.

Da zum Zeitpunkt der Untersuchung weder in Ost noch West ein eindeutiges und klar umrissenes Anforderungsprofil existierten, noch von einem einheitlichen Berufsrollenverständnis ausgegangen werden konnte, stellte sich für uns die Frage, welche strukturellen und persönlichen Bedingungen dafür ausschlaggebend sind, wie Leiterinnen ihre Berufsrolle und Funktion definieren und wahrnehmen.

Eine besondere Brisanz erhielt die Untersuchung zusätzlich durch den Umbruch im Bereich öffentlicher Erziehung in den neuen Bundesländern und damit auch der beruflichen Situation von Leiterinnen.

In welcher Weise sich aktuelle Probleme, Existenzängste, Statusverlust und die neuen beruflichen Anforderungen auf das Selbstverständnis und Selbstbewußtsein dieser Leiterinnen auswirken, inwiefern sie eine Neudefinition ihrer Leitungsrolle vorgenommen haben und welche Bewältigungsstrategien sie in diesem Gesamtzusammenhang entwickeln, waren zentrale Fragen, denen wir in unserem Forschungsprojekt nachgegangen sind.

Es war dabei von besonderem Interesse, zu erfassen, in welchen Aspekten das Leitungsverständnis zwischen Ost und West eine Annäherung erfahren hat.

Nach Abschluß unserer Forschungsarbeit haben wir die Ergebnisse und Interpretationen auf Tagungen und in Fortbildungen Leiterinnen, Multiplikatoren und Trägervertretern vorgestellt und diskutiert, sozusagen an die Adressaten zurück gebunden.

Das Interesse an einer Auseinandersetzung mit den Forschungsergebnisse war in Ost und West sehr groß. Es zeigte sich, daß die Entwicklung noch längst nicht abgeschlossen war und es sinnvoll sein könnte, die möglichen Veränderungen nach einer gewissen Zeit erneut zu erheben.

VII. Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven im Bereich Kindertagesbetreuung in Berlin - Nacherhebung 1995

In diesem Kapitel beschreiben wir zunächst die aktuellen Entwicklungen nach 1993, die sich insbesondere aus den veränderten gesetzlichen Grundlagen, der Bedarfsentwicklung und der Verwaltungsreform im öffentlichen Dienst in Berlin ergeben haben.

Die vielfältigen Anregungen und Hinweise, die wir bei diversen Diskussionsveranstaltungen im Anschluß an unsere Ersterhebung erhielten, bildeten u.a. die Grundlage für eine 1995 durchgeführte kleine Nacherhebung.

Dabei werteten wir 34 Fragebögen von Leiterinnen aus, die bereits an der ersten Erhebung teilgenommen hatten und führten zwei leitfadengestützte Gruppeninterviews mit insgesamt 17 Interviewpartnerinnen aus der ersten Untersuchung.

Diese Befragung diente einer Bestandsaufnahme zu den aktuellen Entwicklungen und Tendenzen in Berliner Kindertageseinrichtungen. Wir wollten feststellen, in welcher Weise die Leiterinnen Veränderungen in ihren Einrichtungen erfahren haben und welcher Art diese Veränderungen waren, wie sie die Entwicklung heute beurteilen und welche Möglichkeiten real bestanden und bestehen, den Veränderungsprozeß aktiv mitzugestalten.

Von Bedeutung war für uns besonders, Aufschluß über die direkten Auswirkungen auf ihre Leitungsrolle, ihr Selbstverständnis und - nicht zu vergessen - ihre berufliche Existenz überhaupt zu erhalten.

VIII. Tendenzen und Perspektiven im Annäherungsprozeß zwischen Ost und West

Im Abschlußkapitel gehen wir der Frage nach, ob die Schlußfolgerungen und Prognosen der ersten Untersuchung tatsächlich eingetreten sind.

Im Gegenüber von optimistischen Zukunftsplänen, unverdrossenen "Jetzt-erst-recht-Haltungen" und enttäuschten Hoffnungen gingen wir den Fragen nach: Hat sich der

Entwicklungsprozeß in den realen Bedingungen und in den Köpfen der Menschen im Sinne einer Annäherung oder sogar Angleichung ausgewirkt?

Worauf bezieht sich diese Annäherung, wo bleiben weiterhin Unterschiede oder sogar Gegensätze bestehen?

Wurden die vielfach geäußerten Chancen, die in diesem Prozeß angelegt waren, von allen Beteiligten produktiv und kreativ genutzt oder wurden sie vertan?

In diesen Teil gehen auch unsere kontinuierlichen und aktuellen Seminarerkenntnisse zu den Sichtweisen, Problemstellungen und Zukunftsperspektiven von Ost- und Westberliner Leiterinnen ein.

II. Zur Bedeutung öffentlicher Erziehung in der alten Bundesrepublik und der DDR - eine Gegenüberstellung

1. Kinderbetreuungseinrichtungen als Sozialisationsinstanz

Will man fundierte Aussagen über das berufliche Selbstverständnis der Leiterinnen in Ost und West machen, so ist dies nur auf dem Hintergrund der ehemals unterschiedlichen Gesellschafts- und Erziehungssysteme zu betrachten bzw. der jeweiligen Bedeutung von Kinderbetreuungseinrichtungen als Erziehungs- und Bildungsinstitution im Verhältnis zur familialen Erziehung. Die gesellschaftliche Wertschätzung von professioneller Arbeit mit Kindern findet ihren Niederschlag auch im Ansehen und dem beruflichen Selbstbewußtsein sowie im Berufsrollenverständnis der in diesen Institutionen Tätigen.

Wir zeichnen an dieser Stelle nicht die gesamte Entwicklung des Erziehungs- und Bildungswesens in den beiden deutschen Staaten nach, sondern nur die wesentlichen Elemente jeweils zugrunde liegender Normen und Wertvorstellungen v.a. in den letzten 20 Jahren, da in diese Zeit der Beginn und Verlauf von Berufsbiographien der von uns erforschten Kitaleiterinnen fällt.

1.1 Bedeutung öffentlicher Erziehung in der DDR

Eines der wichtigsten Zukunftsanliegen von Partei und Staat in der DDR bestand in der Entwicklung und Förderung der allseits entwickelten sozialistischen Persönlichkeit als Bedingung für das Voranschreiten einer sozialistischen Gesellschaft. Daher kam der einheitlichen und für alle gleichen Erziehung und Bildung der nachwachsenden Generation eine besonders hohe Bedeutung als gesamtgesellschaftlicher Aufgabe zu.

"Wie in allen sozialistischen Ländern hat auch in der DDR das Bildungswesen die Aufgabe, junge Menschen zu erziehen und auszubilden, sie mit solidem Wissen und Können auszurüsten und zu schöpferischem Denken und selbständigem Handeln zu befähigen, ihnen ein fundiertes marxistisch-leninistisches Weltbild zu vermitteln, das ihre persönlichen Überzeugungen und Verhaltensweisen durchdringt und sie als Patrioten ihres sozialistischen Vaterlandes und proletarische Internationalisten fühlen, denken und handeln läßt. Das Bildungswesen in der DDR dient der Erziehung und Ausbildung geistig, moralisch und körperlich entwickelter Menschen, die ihre Fähigkeiten und Begabungen zum Wohle der sozialistischen Gesellschaft entfalten...

Wichtige Grundlagen für die Erziehung und Bildung des heranwachsenden Kindes sind - sieht man von der Familienerziehung ab - die Einrichtungen der Vorschulerziehung." (Akademie für Staats- und Rechtswissenschaft, 1978, S. 159/161)

In diesem Zusammenhang ist das Gesetz über das einheitliche sozialistische Bildungssystem von 1965 zu verstehen, das auch die Einrichtungen der Vorschulerziehung umfaßt.

Dies bedeutete aber keineswegs, daß die Eltern aus ihrer Verantwortung entlassen wurden. Das Recht und die Pflicht der Eltern, ihre Kinder im oben genannten Sinne zu erziehen, war verfassungsmäßig festgeschrieben.

“Es ist das Recht und die vornehmste Pflicht der Eltern, ihre Kinder zu gesunden und lebensfrohen, tüchtigen und allseitig gebildeten Menschen, zu staatsbewußten Bürgern zu erziehen. Die Eltern heben Anspruch auf ein enges und vertrauensvolles Zusammenwirken mit den gesellschaftlichen und staatlichen Erziehungs- und Bildungseinrichtungen.”(Art.38, Abs.4 der DDR-Verfassung von 1974)

Beide Erziehungsinstanzen wurden für die Persönlichkeitsentwicklung der Kinder als gleichrangig und bedeutsam angesehen, beiden wurden spezifische und wechselseitig nicht ersetzbare Anteile zugewiesen. Institutionelle Erziehung wurde nicht als Familienersatz verstanden, obwohl die Erziehung in staatlichen Einrichtungen bezogen auf Umfang und Einfluß ein höheres Gewicht gegenüber der Familienerziehung einnahm. (Boeckmann, 1993)

Nicht nur die gesellschaftlichen Erziehungsziele erfordern eine kontinuierliche institutionelle Betreuung und Begleitung aller Kinder, sondern ebenso der Anspruch auf Gewährleistung gleicher Bildung für alle Bürger als Ausdruck der Überwindung von Bildungsprivilegien.

Entsprechend wird im Artikel 25, Abs.1 der DDR-Verfassung von 1974 festgeschrieben: "Jeder Bürger der Deutschen Demokratischen Republik hat das Recht auf Bildung. Das Bildungssystem gewährleistet jedem Bürger eine kontinuierliche sozialistische Erziehung, Bildung und Weiterbildung."

Durch die Einführung der sozialistischen Einheitsschule wurde dem Anspruch nach gleicher Bildung für alle Kinder und Jugendlichen Rechnung getragen. In Kombination mit einer Förderung von Arbeiter- und Bauernkindern ging die Vorstellung einher, Bildungsunterschiede oder Bildungsprivilegien tatsächlich endgültig beseitigen zu können und keine besonderen Anstrengungen in Richtung kompensatorischer Maßnahmen mehr notwendig seien. Die Erkenntnis, daß offenbar auch weiterhin Bildungsunterschiede in Abhängigkeit der unterschiedlichen familialen Sozialisationsbedingungen bestanden, d.h. ein direkter Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Schulerfolg zu vermerken war, führte dazu, daß der Anteil von

Arbeiter- und Bauernkinder an der Studentenschaft im Statistischen Jahrbuch der DDR nicht mehr veröffentlicht wurde. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994)

Ebenso wie die allgemeine zehnjährige Oberschulpflicht bildete die Betreuung aller Kinder in Krippen-, Kindergarten- und Horteinrichtungen eine wichtige Säule des sozialistischen Erziehungs- und Bildungsverständnisses. Das hatte zur Folge, daß große Anstrengungen unternommen wurden, den Ausbau von Kinderkrippen und Kindergärten voranzutreiben, um möglichst jedem Kind von Geburt an einen Tagesplatz in einer öffentlichen Betreuungsinstitution zu sichern.

Bereits 1946 wurde der Kindergarten im Gesetz zur Demokratisierung der Deutschen Schule als Teil des einheitlichen Bildungswesens bestimmt und dem entsprechenden Ministerium zugeordnet. (Barow-Bernstorff u.a., 1986) In den Folgejahren wurden eigenständige Ziele und Aufgaben des Kindergartens in einer Reihe von aufeinander folgenden Erziehungs- und Bildungsprogrammen definiert und z.T. immer wieder überarbeitet und modifiziert, so z.B. 1952, 1957, 1960, 1967 (Tietze, 1993). Als Grundelement blieb jedoch eindeutig die klare Ausrichtung auf eine systematische Schulvorbereitung erhalten.

So formuliert die Kindergartenordnung von 1983 im § 2, Abs.2: "...Die Kinder... sind in einer ihren Kräften und Fähigkeiten angemessenen Weise auf das Lernen in der Schule vorzubereiten und mit dem sozialistischen Leben und Schaffen der werktätigen Menschen bekannt zu machen." (Ministerium für Volksbildung der DDR, 1986)

Die Kinderkrippen wurden mit dem Gesetz über das einheitliche sozialistische Bildungssystem vom 25.2.65 als unterste Stufe in das Bildungssystem integriert, blieben allerdings administrativ weiterhin dem Gesundheitswesen unterstellt.

In Gesetzen und Ausführungsbestimmungen kommt die hohe Bedeutung zum Ausdruck, die einer sozialistischen Erziehung und Bildung für die Stabilisierung der DDR-Gesellschaft und die Realisierung längerfristiger Ziele beigemessen wurde. Zugleich offenbart sich darin der Anspruch des Staates, einen dominierenden Einfluß auf Ziele und Gestaltung geltend zu machen und nur wenig abweichende Handlungs- und Entfaltungsmöglichkeiten zuzulassen.

Es bestand zwar keine Kindergartenpflicht, aber tatsächlich besuchten fast alle Kinder regelmäßig ganztägig eine der zahlreichen Betreuungseinrichtungen. Anders als in der alten Bundesrepublik traf dies auch auf Kinder unter drei sowie Schulkinder zu.

Bis auf ganz wenige Ausnahmen wurden Erziehungs- und Bildungseinrichtungen vom Staat finanziert, der auch dadurch sein Interesse an einer einheitlichen und kollektiven Kindererziehung durchsetzte.

Kollektiverziehung in der DDR war nicht mit Gemeinschaftserziehung schlechthin gleichzusetzen, sondern diente der bewußten Identifikation mit den (Klassen)zielen der sozialistischen Gesellschaft. Kollektiverziehung hatte somit die Aufgabe, Verhaltensweisen und Einstellungen, Kenntnisse und Fähigkeiten von Kindern zu fördern, die vor allem der sozialistischen Gesellschaft insgesamt nützen. Kollektiverziehung geht vom Gleichheitsgrundsatz aus und von der Unterordnung bzw. der Zurückstellung individueller Interessen zugunsten eines übergeordneten Gemeinschaftsinteresses. Insofern war die allseitig entwickelte Persönlichkeit nur im höheren Interesse von Bedeutung.

Individualismus, Selbstverwirklichung und persönliche Autonomie galten nicht als erstrebenswerte Erziehungsziele bzw. wurden eher als kontraproduktiv eingeschätzt.

“In allen Beurteilungen der Kinder wurde ihre ‘Fähigkeit zur Einordnung in das Kollektiv’ als besonders wertvoll herausgestrichen, dagegen Eigenständigkeit und Individualität abgewertet.” (Maaz, 1992, S.26)

Das Wohl des Kollektivs stand über dem Wohl des Individuums. Man ging davon aus, daß erst die Verinnerlichung dieses Gedankens ein Verhältnis gegenseitiger Achtung, der Verantwortlichkeit und der Solidarität ermöglicht.

Gerade in der Kombination von der Zielsetzung einer Erziehung zum idealtypischen sozialistischen Menschen und der Überzeugung von deren Realisierbarkeit vermittelt entsprechender “Produktionsstätten” ergibt sich die enorme Bedeutung von Erziehung und Bildung. Wobei Krippe und Kindergarten das wesentliche Fundament legen sollten.

Die Kinder wurden in erster Linie zum gemeinsamen, einheitlichen Handeln angeleitet, was in der Praxis dazu führte, daß in der Regel alle Beschäftigungen bzw. Spiele als Gesamtgruppe durchgeführt wurden. Alle machten das gleiche, zur gleichen Zeit, mit den gleichen Mitteln und möglichst im gleichen Tempo. Bei den minutiösen Vorgaben der Ministerien für Volksbildung und Gesundheit ist sogar anzunehmen, daß dies von Stralsund bis Leipzig geschah.

Was hier auf den ersten Blick als weitgehend negativ erscheint, war allerdings von seinen Grundgedanken und angestrebten Zielen her durchaus positiv gedacht und nachvollziehbar. Durch diese Art der Gemeinschaftserziehung sollte egoistisches Einzelstreben und destruktives Konkurrenzverhalten der Kinder vermieden werden. Nicht die Einzelleistung zählte, sondern die der Gruppe. Die Kinder sollten lernen, sich als Teil eines größeren Ganzen zu verstehen und ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln, welches sich auf gegenseitiger Hilfe, aber auch Disziplin jedes einzelnen gründet.

Obwohl die kollektive Bildungs- und Erziehungspraxis die Entwicklung von Gleichheit zum Ziel hatte und einem individuellen "sich besondern" entschieden entgegen steuerte, hatte die gezielte Förderung individueller Begabungen in Spezialschulen dennoch einen festen Platz im gesamten Bildungsgefüge. Wenn diese Eliteförderung sich auch offiziell im Interesse der sozialistischen Gemeinschaft begründete, so weist dies doch auf eine gewisse Widersprüchlichkeit hin, indem nicht die allseitig, sondern die einseitig entwickelte Persönlichkeit in diesen Fällen besonders gefördert, ja geradezu instrumentalisiert wurde (z.B. im Leistungssport).

Die theoretische Grundlage für die Entwicklung der sozialistischen Persönlichkeit bildete in jedem Fall die Erziehung zur Kollektivität.

Wesentlicher Grundgedanke einer sozialistischen Überzeugung ist es, die Erziehung der nachfolgenden Generation als gesellschaftliche Aufgabe zu definieren und entsprechend wahrzunehmen. Kollektiverziehung im Sinne der Vergesellschaftung dieser Aufgaben hatte somit in der DDR auch die Funktion, die Familien von ihrer alleinigen ökonomischen und sozialen Verantwortung für ihre Kinder zu entlasten und die Familienerziehung zu unterstützen.

Die hohe Bedeutung der Bildungs- und Erziehungseinrichtungen in der DDR leitet sich sowohl aus der angestrebten Durchsetzung ihrer sozialistischen Erziehungsideale, als auch aus dem Verständnis von kollektiver Verantwortung für Kinderaufzucht her. Daraus resultiert der immense Stellenwert öffentlicher Betreuungseinrichtungen.

1.2 Bedeutung öffentlicher Erziehung in der BRD

In der alten Bundesrepublik wurde das Recht auf Erziehung im Jugendwohlfahrtsgesetz in seiner Fassung vom 6. 8. 1970 geregelt. Ausgehend von dem Anspruch nach einer umfassenden Persönlichkeitsentwicklung des Kindes formuliert das JWG in §1: "Jedes deutsche Kind hat ein Recht auf Erziehung zur leiblichen, seelischen und gesellschaftlichen Tüchtigkeit."

Welche inhaltlichen Prinzipien darunter zu verstehen sind, wird im alten JWG jedoch - von dem ausschließlichen Bezug auf deutsche Kinder einmal abgesehen - nicht genauer ausgeführt. In der Gesetzgebung stand zunächst v.a. der Schutzgedanke im Mittelpunkt, die Abwendung physischer und psychischer Gefährdungen. Es ging immer um das Wohl des Kindes, ohne im einzelnen zu definieren, was darunter zu verstehen ist.

Die alte Bundesrepublik verstand sich als demokratischer Staat, in dem die humanistischen Ideale und Traditionen der bürgerlichen Gesellschaft fortgesetzt wurden. Tragende Säulen dieses Demokratieverständnisses sind die Freiheit und

Selbstbestimmung des Individuums und dessen Eigenverantwortung. Im Ideal erwächst aus der Verwirklichung individueller Interessen der Einzelnen unter Respektierung der Interessen anderer das Gemeinwohl.

Die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit der Individuen soll im freien Spiel der Kräfte zum Wohle aller nutzbar gemacht werden. Grundgedanke dieser bürgerlichen Ideologie ist die Pluralität der Lebensstile und die Chance für jeden, aufgrund eigener Leistung ein Höchstmaß an Lebensqualität zu erreichen.

Die individuellen Rechte des Einzelnen können nach diesen Vorstellungen von staatlicher Seite nur dann beschränkt werden, wenn sie die Rechte anderer oder das Gemeinwohl gefährden.

Vor dem Hintergrund dieses gesellschaftlichen Selbstverständnisses verbietet es sich von selbst, in die ureigenen Rechte der Bürger hineinzureden und einzugreifen, wie z.B. in das Recht der Eltern, ihre Kinder nach ihren Vorstellungen zu erziehen.

Die Bundesrepublik grenzte sich gegenüber der DDR gerade dadurch ab, daß kein Anspruch des Staates auf allgemeingültige Definition erzieherischer Prinzipien erhoben wurden.

Für die Betreuung und Erziehung der Kinder vor und außerhalb der Schule waren und sind in erster Linie die Eltern verantwortlich. Im Grundgesetz und im Bürgerlichen Gesetzbuch ist festgelegt:

“Pflege und Erziehung der Kinder sind das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht. Über ihre Betätigung wacht die staatliche Gemeinschaft“. (GG, Artikel 6, Abs.2)

In diesem Verständnis ist Kindererziehung zu allererst Privatsache. Wie und nach welchen Prinzipien Kinder erzogen werden bestimmen in erster Linie die Eltern. Vater und Mutter sollen allerdings nach § 1626 BGB einen Konsens in der Erziehung der Kinder erzielen. Die Verantwortung des Staates tritt erst dann ein, wenn Eltern offenkundig und nachweislich nicht bereit oder in der Lage sind, das leibliche und seelische Wohl des Kindes zu gewährleisten. Hierzu formuliert das JWG im §1, Absatz 3: "Insoweit der Anspruch des Kindes auf Erziehung von der Familie nicht erfüllt wird, tritt, unbeschadet der Mitarbeit freiwilliger Tätigkeit, die öffentliche Jugendhilfe ein."

Grundsätzlich galt und gilt in der Bundesrepublik das Subsidiaritätsprinzip, das bedeutet, verantwortlich ist zunächst immer die kleinstmögliche Einheit, also in diesem Falle die Familie, die deshalb auch entscheidungsbefugt sein muß. Nur dann, wenn die kleinere Einheit diese Aufgaben nicht mehr gewährleisten kann, also auf

Hilfe von außen angewiesen ist, tritt die nächst größere Einheit unterstützend zur Seite und übernimmt damit einen Teil der Verantwortung.

Außerfamiliäre Institutionen sind der Familie nachgeordnet und dürfen nur in dem Maße in Aktion treten, wie diese ihrem Recht und ihrer Verpflichtung nicht mehr nachkommen kann. Auch in diesen Fällen soll den Wünschen der Eltern nach Möglichkeit entsprochen werden, um zu gewährleisten, daß die Eltern des Kindes die größtmögliche Entscheidungsbefugnis in Erziehungsfragen behalten.

Entsprechend formulierte das Jugendwohlfahrtsgesetz die rechtlichen Grundlagen der Arbeit mit Kindern in öffentlichen Betreuungseinrichtungen. Auf Bundesebene wurde hier der allgemeine Auftrag öffentlicher Erziehung wie folgt zusammengefaßt: "Die öffentliche Jugendhilfe soll die in der Familie begonnene Erziehung unterstützen und ergänzen. Die von den Personensorgeberechtigten bestimmte Grundrichtung der Erziehung ist bei allen Maßnahmen der öffentlichen Jugendhilfe zu beachten, sofern hierdurch das Wohl des Kindes nicht gefährdet wird... Die Zusammenarbeit mit den Personensorgeberechtigten ist bei allen Maßnahmen der öffentlichen Jugendhilfe anzustreben." (Gesetz für Jugendwohlfahrt, §3 Abs.1 und 3, 1970)

Verbindliche Richtlinien im Sinne eines eigenen Kindergartengesetzes gab es zum damaligen Zeitpunkt jedoch erst in einigen Bundesländern. Desweiteren existierten in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Ausführungsvorschriften, in denen pädagogische Richtlinien und Rahmenbedingungen für die Arbeit in öffentlichen Einrichtungen festgeschrieben wurden.

Aufgrund der Länderhoheit bei der konkreten Ausgestaltung der Jugend- und Bildungspolitik war (und bleibt) es jedem einzelnen Bundesland überlassen, entsprechende gesetzliche Regelungen zu treffen, was zur Folge hat, daß je nach politischen Mehrheitsverhältnissen unterschiedliche inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und Organisationsformen realisiert wurden.

Ungeachtet dieser Unterschiede richten sich jedoch alle Länder an den oben genannten übergeordneten ethisch-moralischen Wertvorstellungen aus: Demokratiefähigkeit und Toleranz, Selbstbewußtsein, Gemeinschaftsgefühl und Verantwortungsbewußtsein sollen bei der Entwicklung der nachwachsenden Generation gefördert werden. Demzufolge orientierte und orientiert sich die pädagogische Arbeit in Erziehungs- und Bildungseinrichtungen der Bundesrepublik an diesen Grundsatzzielen.

Kinderbetreuungseinrichtungen hatten in der Bundesrepublik lange Zeit den Ruf von bloßen Aufbewahrungs- und Versorgungsanstalten, ihre wesentliche Funktion lag in der Betreuung von Kindern berufstätiger Mütter.

Im Verlaufe der gesellschaftspolitischen Diskussionen der 70er-Jahre über die Funktion der Familie wurde die Erziehung der Kinder mehr und mehr als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe besonderer Art und Bedeutung definiert. Im Zweiten Familienbericht von 1975 wurde von einer sogenannten Arbeitsteilung zwischen außerfamilialen pädagogischen Einrichtungen und Familien ausgegangen.

"Angesichts der Sozialisationsfolgen der gesellschaftlichen Isolierung der Familien erscheinen alle Maßnahmen bedeutsam, die eine Öffnung der Familien gegenüber ihrer sozialen Umwelt bewirken." (Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit (Hrsg.), 1975, S.136/137) Dazu zählen insbesondere die Förderung von neuen Formen des Zusammenlebens, der Ausbau eines umfassenden, integrierten Erziehungs-, Bildungs- und Beratungssystems und die elterliche Mitbestimmung in diesem System.

In politischen und Fachkreisen ist seither zunehmend unstrittig, daß es unter den heutigen Bedingungen generell erforderlich und sinnvoll ist, die familiäre Erziehung durch eine öffentliche zu ergänzen. Die Aufgaben von Kinderbetreuungseinrichtungen umfassen danach erheblich mehr, als das Auffangen von Versorgungs- und Betreuungsdefiziten in den Familien, sie erhalten eine eigenständige Funktion.

Das Hauptaugenmerk von offizieller politischer Seite blieb allerdings weiterhin auf den Ausgleich von familiären Defiziten gerichtet. Dies macht eine Aussage der damaligen Familien- und Jugendministerin von 1979 deutlich, in der begrüßt wird, daß "die Bewertung der Elementarerziehung als familienergänzende Erziehung, die bei ungünstigen sozialen und/oder familialen Verhältnissen für die dadurch benachteiligten Kinder ausgleichend wirkt, sich durchgesetzt hat." (Bundesministerium für Jugend, Familien und Gesundheit (Hrsg.), 1980, Seite X)

Hierin drückt sich v.a. der Anspruch nach Chancengleichheit für alle Kinder jedweder sozialer Provenienz aus, die insbesondere über eine außerfamiliale Förderung benachteiligter Kinder verwirklicht werden sollte. Dieser Anspruch entwickelte sich im Zusammenhang mit Demokratisierungsbestrebungen in allen Bereichen der Gesellschaft und einer wachsenden Kritik an sozialer Ungleichheit.

Die Förderung aller Kinder begründete sich aber auch in der Notwendigkeit einer Ausschöpfung von Bildungsreserven in der Bevölkerung, um der sogenannten Bildungskatastrophe zu begegnen.

Diese gesamtgesellschaftlichen Diskussionsprozesse mündeten u.a. in einer Umstrukturierung und Neuorientierung des Erziehungs- und Bildungswesens. Für die Fünfjährigen wurden Vorklassen an den Schulen, Vermittlungsgruppen in den Kindergärten und Schulkindergärten eingerichtet, Frühlernprogramme und isoliertes

Funktionstraining hielten in Grundschulen und vorschulischen Institutionen Einzug. Kompensatorische Erziehung war das Gebot der Stunde.

Als Ausdruck der Kritik an diesem kompensatorischen Erziehungsanspruch mit seiner Ausrichtung auf Nutzung der Begabungsreserven bei gleichzeitiger Verschleierung der sozialen Verhältnisse entstand in den siebziger Jahren die Kinderladenbewegung. Mit ihren Ideen einer antiautoritären Erziehung, der Orientierung an den Interessen und Bedürfnissen der Kinder, der Beteiligung von Eltern und der Bedeutung des sozialen Lernens gegenüber dem nur kognitiven Lernen wurde sie zum Wegbereiter einer kritischen Auseinandersetzung mit den bisherigen Lerntheorien und dem alten Bildungsbegriff.

In allen größeren Städten der BRD und in Westberlin versuchten sogenannte Eltern-Kind-Gruppen über den Weg der nicht-repressiven Erziehung neue Formen der Persönlichkeitsbildung des Kindes zu entwickeln. (Breiteneier/Mauff u.a., 1971)

Auf der Suche nach dem 'richtigen' Erziehungskonzept wurden in der Folgezeit diverse pädagogische Ansätze und Stile entwickelt bzw. wiederentdeckt und in unterschiedlichen Organisationsformen erprobt (laissez-faire, antiautoritär, psychoanalytisch, situativ, integrativ, Waldorf- und Montessori-Pädagogik).

Es profilierte sich v.a. der Situationsansatz, der in Form des Curriculums 'Soziales Lernen' und in überregionalen Modellversuchen Eingang in Konzeption und Praxis vieler Einrichtungen staatlicher und freier Träger fand.

Im Zuge der Bildungsreform der siebziger Jahre erhielt der Kindergarten offiziell einen Bildungs- und Erziehungsauftrag. Er wurde zum Elementarbereich des Bildungssystems erklärt. Der damalige Deutsche Bildungsrat formuliert bereits in seinem 1970 vorgelegten 'Strukturplan für das Bildungswesen': "Das Ziel, im Rahmen der Elementarerziehung schon das kleine Kind in den Wirkungsbereich sorgfältig überlegter und geplanter Lernprozesse zu bringen, bedeutet, daß die Lern- und Erziehungsprozesse von Anfang an auf Kontinuität angelegt sein müssen. Durch derart neu gestaltete Inhalte und Methoden werden die Kindergärten zu einem unverzichtbaren Bestandteil des gesamten Bildungssystem. Dazu gehört, daß alle Kinder in gleicher Weise kontinuierlich und konsequent gefördert werden." (zitiert nach Wilhelmi, 1991, S.9)

Der Schwerpunkt dieser Reform bestand im quantitativen und qualitativen Ausbau vorschulischer institutioneller Förderung. Dabei blieb die konkrete politische Umsetzung den einzelnen Ländern überlassen. Es kam nicht zu einer einheitlichen Reform in der Bundesrepublik.

In diesem Zusammenhang wurden damals in der Bundesrepublik kontroverse Debatten über die Frage geführt, ob und in welcher Weise Chancengleichheit herbeigeführt werden kann und ob eine gleiche Erziehung und Bildung für alle Kinder überhaupt wünschenswert sei. Das Postulat der Chancengleichheit mündete jedoch nicht generell in die Forderung nach gleicher Erziehung und Bildung für alle Kinder.

Befürworter sahen in der Einführung der integrierten Gesamtschulen eine richtungsweisende Alternative zum traditionellen dreigliedrigen Schulsystem, um gleiche Bildungschancen für alle zu gewährleisten. Kritiker dagegen beschworen die Gefahr der Gleichmacherei bzw. befürchteten umstürzlerische Tendenzen.

Mittlerweile ist die Gesamtschule zu einer festen Größe in der deutschen Bildungslandschaft geworden, allerdings überwiegend in sozialdemokratisch regierten Bundesländern, in denen sie z.T. als Regelschule anerkannt und damit dem herkömmlichen Schultyp gleichgestellt sind. Von den Konservativen wurde sie hingegen politisch nie gewollt und konnte sich daher auch nur in sehr geringer Zahl in CDU-regierten Ländern durchsetzen, dort bleibt sie ein Zusatzangebot. (Loibl, 1994)

Aktuelle Diskussionen um mangelnde Wettbewerbs- und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit auf dem Weltmarkt, Forschungsdefizite und die notwendige Sicherung des Standortes Deutschland lassen die alte Kontroverse erneut aufflammen. Daß eine Reform des derzeitigen Bildungssystems längst überfällig ist, darüber besteht Einigkeit. In welche Richtung eine solche Reform gehen soll, ist allerdings strittig. Auf welchen Wegen die vorhandenen intellektuellen und kreativen Potenzen am besten genutzt und zukunftsrelevant entwickelt werden können, um letztlich hochqualifizierte Arbeitskräfte einzusetzen, wird unterschiedlich eingeschätzt. Das Spektrum der Positionen reicht von: Hochbegabtenförderung bereits im Kindergartenalter, deren Fortführung in Eliteschulen und -universitäten versus gemeinsame Förderung aller Kinder unter gleichen Bedingungen in vorschulischen Einrichtungen und Schulen.

Welche Bedeutung die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der gesamten nachwachsenden Generation jenseits von ökonomischen Erfordernissen für die Zukunftssicherung einer Gesellschaft im Hinblick auf Lebensqualität, soziale Verantwortung, kulturelle Vielfalt sowie Beteiligungs- und Gestaltungsstrukturen hat, tritt bei dieser Debatte häufig völlig in den Hintergrund.

Es muß leider befürchtet werden, daß das politische Ziel einer möglichst weitgehenden Kompensation sozialer Unterschiede über die Herstellung zumindest einer Gleichheit der Bildungschancen in Zukunft noch weiter an Gewicht verliert. So werden mittlerweile in den USA Stimmen laut, die versuchen, wissenschaftlich zu belegen, daß alle kompensatorischen Bemühungen des Staates letztlich vollkommen nutzlos bleiben und statt dessen "naturegegebene" Intelligenzunterschiede und entsprechend

unterschiedliche soziale Stellungen innerhalb der Gesellschaft zu akzeptieren sind. (Augstein, 1994)

Auch wenn entsprechende Positionen in der Bundesrepublik in vergleichbarer Weise noch nicht öffentlich diskutiert werden, so gibt es doch Tendenzen, eine gemeinsame Erziehung und Bildung aller Kinder zugunsten von institutionellen Differenzierungen nach Intelligenz zu unterlaufen.

Bisher einmalig in der Bundesrepublik ist der 1995 in Hannover gegründete Modellkindergarten für Hochbegabte, eine kirchliche Einrichtung. (berliner lehrerzeitung, 5/96)

Bevor eine Debatte darüber geführt wird, ob bereits im Kindergartenalter eine kognitive Elite gefördert werden soll, ist die Anerkennung der vorschulischen Einrichtung als Sozialisation- und Bildungsinstanz gesamtgesellschaftlich zu verankern.

Trotz der gewachsenen Bedeutung öffentlicher Kleinkinderziehung auch in der alten Bundesrepublik war deren Stellenwert bzw. Wertschätzung in der DDR ungleich höher als bei uns. Dies resultierte jedoch nicht allein aus dem Anspruch auf kollektive Bildung und Erziehung, sondern ebenso aus der gesellschaftlichen Bewertung vorschulischer Betreuungsinstitutionen als Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. der Berufstätigkeit von Müttern.

2. Die Bedeutung und Funktion von Kinderbetreuungseinrichtungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

2.1 Gesellschaftlicher Kontext DDR

2.1.1 Bedeutung und Bewertung von Frauenerwerbsarbeit

Nach der sozialistischen Theorie besteht die entscheidende Voraussetzung für die Emanzipation der Frau in ihrer ökonomischen Unabhängigkeit durch eigene Erwerbsarbeit. Alle anderen Aspekte der Gleichstellung von Mann und Frau in der Gesellschaft sind dem nachgeordnet und ergeben sich erst auf dieser Grundlage. Solange sich die Frau in ökonomischer Abhängigkeit von ihrem Ehemann befindet, ist eine gesellschaftliche Gleichstellung nicht erreichbar.

Der Sozialismus löst nicht nur den zentralen Widerspruch zwischen Kapital und Lohnarbeit, sondern automatisch auch den sogenannten Nebenwiderspruch. Vergesellschaftung der Produktionsmittel schafft die Voraussetzung für eine Aufhebung der gesellschaftlichen Arbeitsteilung im allgemeinen und der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung im besonderen. Die Befreiung der Frau aus Unterdrückung und untergeordneter Position kann sich nach dieser Theorie nur durch die Befreiung der Arbeiterklasse vollziehen.

“Auch an die Frau tritt die Aufforderung, in diesem Kampf nicht zurückzubleiben, indem auch für ihre Befreiung und Erlösung gekämpft wird.” (Bebel, 1979, S. 556)

Ein Kampf zwischen den Geschlechtern erübrigt sich somit, im Gegenteil, Männer und Frauen sind aufgerufen, sich gemeinsam für die Verwirklichung einer sozialischen Zukunft einzusetzen.

Im Selbstverständnis der DDR war der erste Schritt bereits getan. Um den Emanzipationsprozeß von Frauen zu vollenden, galt es, alle Voraussetzungen für ihre Einbeziehung in den gesellschaftlichen Produktionsprozeß zu erfüllen.

Folgerichtig wurde den Frauen in der DDR ebenso wie den Männern verfassungsmäßig das Recht auf Arbeit garantiert. Dieses Recht bedeutete gleichzeitig die Pflicht zur Arbeit.

“Jeder Bürger der Deutschen Demokratischen Republik hat das Recht auf Arbeit...

Er hat das Recht auf Lohn nach Qualität und Quantität der Arbeit. Mann und Frau, Erwachsene und Jugendliche haben das Recht auf gleichen Lohn bei gleicher Arbeitsleistung...

Gesellschaftlich nützliche Tätigkeit ist eine ehrenvolle Pflicht für jeden arbeitsfähigen Bürger. Das Recht auf Arbeit und die Pflicht zur Arbeit bilden eine Einheit." (Verfassung der DDR von 1974, Art. 24, Abs. 1 u.2)

Nicht zu arbeiten bedeutete nach dem Selbstverständnis einer Gesellschaft, deren ideologische Grundlage die wechselseitige Verantwortung von Individuum und Gemeinschaft bildete, sich einer selbstverständlichen Verpflichtung zu entziehen.

Es fand jedoch eine Gleichsetzung von gesellschaftlich nützlicher Arbeit mit Erwerbsarbeit statt. Reproduktionsarbeit galt nicht in gleichem Maße als wertbildende Arbeit.

Ludwig Liegle beschrieb 1991 in diesem Zusammenhang die DDR als eine "auf Arbeit zentrierte Gesellschaft, in der das Recht auf Arbeit zur Pflicht zur Erwerbsarbeit und zum wirtschaftlichen Zwang zu ganztägiger Erwerbsarbeit aller Männer und Frauen pervertiert wurde, zu Lasten der Familienbeziehungen... - angesichts einer wenig veränderten geschlechtstypischen Arbeitsteilung in der Familientätigkeit - auch zu Lasten der Frauen". (Zitiert nach Krug/Pelzer (Hrsg.), 1995, S. 79)

Aber nicht nur die Berufsausübung als solche wurde ausdrücklich gewünscht, sondern ebenso eine qualifizierte Berufsausbildung für beide Geschlechter. Daher formulierte die DDR-Verfassung ausdrücklich diesen Anspruch:

"Mann und Frau sind gleichberechtigt und haben die gleiche Rechtsstellung in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. Die Förderung der Frau, besonders in der beruflichen Qualifizierung, ist eine gesellschaftliche und staatliche Aufgabe." (Verfassung der DDR von 1974, Artikel 20, Abs.2)

Die ideologisch begründete politische Absicht der Einbeziehung weiblicher Arbeitskräfte in den Aufbau der sozialistischen Gesellschaft wurde sicherlich befördert durch die Tatsache, daß die DDR-Wirtschaft dringend auf qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen war und es sich kaum leisten konnte, auf die in der weiblichen Arbeitskraft steckenden volkswirtschaftlichen Potenzen zu verzichten.

Die verfassungsmäßige Festschreibung der Rechte von Frauen bedeutete jedoch noch keineswegs die reale Gleichheit der Geschlechter in allen gesellschaftlichen Bereichen, sondern drückt zunächst nur eine politische Absicht aus. Laut Darstellung in den offiziellen Schriften der DDR wurde allerdings der Eindruck erweckt, daß die volle Gleichstellung der Frauen weitestgehend erreicht war bzw. alle dafür notwendigen Voraussetzungen geschaffen wurden.

In der Tat konnte insgesamt von einem formalen und strukturellen Gleichstellungsvorsprung der Frauen in der DDR gegenüber den Frauen in der alten Bundesrepublik gesprochen werden.

Mehr Frauen als im Westen waren erhielten eine gründliche akademische oder berufliche Ausbildung, waren berufstätig und daher nicht mehr ökonomisch von Mann und Ehe abhängig. Nur-Hausfrauen gab es in der DDR kaum. (Menschik/Leopold, 1974)

Mitte der 80er Jahre waren 91% aller Frauen im erwerbsfähigen Alter berufstätig und davon verfügten 87% über eine abgeschlossene berufliche Ausbildung. Ebenso stellten die Frauen 1985 mit insgesamt 72,6% einen unvergleichlich hohen Anteil an den Gesamtstudierenden der Fach- und Hochschulen. (Frauenreport '90, 1990)

"...die sozialen Unterschiede zwischen Frauen und Männern - insbesondere in der Arbeitswelt, in der Politik und im Bildungswesen, weniger im Familienleben - waren in der DDR aus ökonomischen, aber auch aus ideologischen und politischen Gründen stärker abgebaut worden als in der alten Bundesrepublik." (Geißler, 1993)

Der außergewöhnlich hohe Anteil weiblicher Studierender setzte sich allerdings gesamtgesellschaftlich betrachtet nicht in einer entsprechenden Besetzung einflußreicher und lukrativer Positionen in den nachfolgenden Berufslaufbahnen von Frauen fort, wie wir in Teil IV noch genauer ausführen werden.

2.1.2 Familien- und frauenpolitische Maßnahmen

Der Staat der DDR sah sich aus ideologischen und ökonomischen Gründen in der Pflicht, die Erwerbstätigkeit beider Elternteile zu ermöglichen und sie bei ihren Erziehungsaufgaben zu unterstützen.

Eine der wichtigsten staatlichen Maßnahmen bestand darin, ein ausreichendes Betreuungsangebot für Kinder aller Altersstufen bereitzustellen. So wurden beim Bau neuer Wohnkomplexe von vornherein Krippen und Kindergärten eingeplant, die finanziellen Beiträge der Eltern waren extrem gering, die Öffnungszeiten den Arbeitszeiten der Eltern angepaßt. In der DDR war es selbstverständlich, daß Kinder von klein auf in einer Einrichtung untergebracht werden konnten, es standen ausreichend Plätze im Wohnumfeld zur Verfügung.

Die Ausstattung mit Kindertagesstättenplätzen war nahezu lückenlos. Für die drei bis sechsjährigen bestand 1989 ein Versorgungsgrad von über 95%, für die unter dreijährigen von mehr als 80% (in Berlin sogar 100%) und für ca. 90% der Kinder im Grundschulalter standen Hortplätze zur Verfügung. (Tietze (Hrsg.), 1993, S. 109 ff.)

Aber nicht nur durch die Bereitstellung von Betreuungsplätzen wurden notwendige Voraussetzungen geschaffen, um Kinder und Beruf vereinbaren zu können, sondern ein umfangreicher staatlicher Maßnahmenkatalog umfaßte außerdem:

- Bezahlte Freistellung bei Krankheit der Kinder (z.B. bei zwei Kindern für sechs Wochen)
 - verkürzte Arbeitszeit für berufstätige Mütter ohne Lohnminderung
 - nach Ablauf des Schwangerschaftsurlaubs (bis zu 20 Wochen nach der Geburt) konnte eine bezahlte Freistellung (bis zu 90% des Nettoverdienstes) bis zu einem Jahr nach der Geburt des ersten und zweiten Kindes sowie anderthalb Jahre ab der Geburt des dritten Kindes in Anspruch genommen werden
 - garantierter Arbeitsplatz während dieser Zeit
 - ein Haushaltstag im Monat für verheiratete, vollbeschäftigte Frauen (alleinstehende Frauen konnten dies erst seit 1976 ab dem vierzigsten Lebensjahr bei eigener Haushaltsführung in Anspruch nehmen)
 - Aufstockung des Grundurlaubes und Arbeitszeitverkürzungen für Schichtarbeiterinnen und Mütter schwerbehinderter Kinder
- (Staatssekretariat für Arbeit und Löhne (Hrsg.), 1986)

Fast sämtliche familienpolitischen Leistungen waren ausschließlich für erwerbstätige Mütter vorgesehen, einige galten ab Mitte der achtziger Jahre auch für Väter - oder Großmütter. Die Erweiterung auf andere Familienangehörige diente u.a. auch der Unterstützung studierender Mütter, damit diese ohne Unterbrechung oder Verzögerung ihr Studium beenden konnten.

Generell wurden eine Reihe materieller und finanzieller Hilfen angeboten, die es Frauen ermöglichen sollten, ein Studium oder eine Ausbildung mit Kindern zu absolvieren. Die Gleichzeitigkeit von Mutterschaft und beruflicher bzw. wissenschaftlicher Qualifizierung war in der DDR gewünscht und üblich.

Ohne Zweifel war es aufgrund dieser umfangreichen sozialpolitischen Unterstützungsmaßnahmen in der DDR einfacher, Beruf bzw. Berufsausbildung mit Kindererziehung und -betreuung zu vereinbaren, als in der Bundesrepublik. Die hier aufgeführten 'Frauenrechte', um die im Westen seit Jahrzehnten gekämpft wird, ermöglichten den Müttern eine Berufsausbildung und -ausübung, ohne sich um die Unterbringung ihrer Kinder - auch im Krankheitsfalle - Gedanken machen zu müssen. Dies ist in seiner Bedeutung für den Alltag von berufstätigen Müttern keinesfalls zu unterschätzen. Frauen sind nur dann in der Lage, sich auf berufliche Anforderungen

zu konzentrieren und Engagement zu entwickeln, wenn sie ihre Kinder gut betreut wissen. Allerdings dadurch, daß die staatlichen Maßnahmen eine eigene Erwerbsarbeit von Frauen und damit deren ökonomische Selbständigkeit ermöglichten - auch dann, wenn sie Kinder zu betreuen hatten - konnte der Eindruck entstehen, alle Bedingungen für Emanzipation seien tatsächlich geschaffen. Damit wurde die Vorstellung manifestiert, daß die Gewährleistung der Berufstätigkeit von Frauen gleichbedeutend mit Emanzipation schlechthin sei.

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie konnte so als Alibi für die Untätigkeit der Männer bei der Familien- bzw. Hausarbeit genutzt werden.

Die "sozialpolitische Frauenförderung als Mütterförderung hat zu einer positiven Form der Diskriminierung geführt, die traditionelle Geschlechterrollen festschrieb...Frauen sollten im Gesellschaftssystem der DDR beides gleichermaßen sein: Produktions- und Reproduktionskraft". (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994, S. 228/229)

Aufgrund der nach wie vor bestehenden geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung innerhalb der Familie wurde die scheinbare Emanzipation der Frauen durch ihre Doppelbelastung erkaufte.

"In der DDR stand das Schicksal der meisten Frauen unter dem Zeichen einer 'Mutti-Politik', d.h. einer Sozialpolitik für Frauen, deren Ziel die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Mutterschaft war" (Othmer-Vetter/Tröger (Hrsg.), 1990, S.4) und sich nicht etwa auf die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Elternschaft richtete.

"Auf diesem Hintergrund konnte der Mann, politisch-ideologisch gestützt und legitimiert, ungeniert an der traditionellen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern festhalten und geflissentlich die sozialen Differenzen und das Machtgefälle zu Ungunsten von Frauen übersehen." (Nickel, 1991, S.13)

An der traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung im Reproduktionsbereich und der damit verbundenen kultivierten Ungleichheit von Frauen und Männern wurde in der DDR nie gerüttelt. "Im Gegenteil, sie wurde in vertrauter Gemeinsamkeit, beginnend beim Bildungssystem, über die berufliche Qualifikation, die Gestaltung der Berufs- und Arbeitswelt und über eine einseitig auf die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Mutterschaft statt Elternschaft orientierte Sozialpolitik aufs neue reproduziert." (Frauenreport '90, 1990, S.8)

Der offizielle Gleichheitsanspruch, der seinen Ausdruck in einschlägigen Gesetzen fand, ist nicht wirklich in die Sozialmentalität der Bevölkerung eingedrungen.

Auch die Frauen selbst haben diese Lebensrealität einer alleinigen Zuständigkeit für Familie und Haushalt hingenommen bzw. nie ernsthaft in Frage gestellt.

Bedenkt man, mit welchen theoretischen Vorstellungen und politischen Absichten ursprünglich angetreten und welche Anstrengungen unternommen wurden, um den Frauen ökonomische Unabhängigkeit, gleiche Bildungschancen und die Vereinbarkeit von Beruf und Mutterschaft zu sichern, dann erscheint es geradezu widersinnig, daß die tradierte Geschlechterrolle im sozialen Gefüge der DDR unter diesen Umständen besonders gut konserviert werden konnte.

Die tatsächliche Ungleichheit der Geschlechter in ihrem Familienalltag trat erst nach der Wende deutlich zutage.

"Frauenarbeit in der DDR hieß einesteils selbstverständliche Erwerbs- bzw. Berufsarbeit. Frauen hatten nicht nur das Recht, sondern in der Regel auch die Pflicht zur Berufsarbeit. Und Frauenarbeit hieß andernteils fraglose, selbstverständliche, 'wesenhafte' Zuständigkeit für Kinder, Familie und Hausarbeit." (Scheuer, 1991, S.12)

Der hohe Anteil berufstätiger Frauen in der DDR galt zwar als Indikator für Gleichberechtigung und selbstbestimmtes Frauenleben, "andernteils sind diese Indikatoren aber auch Ideologie und Verklärung... Die Familie war zwar auch für Männer der DDR nicht unbedeutend, im Gegenteil, sie war ganz wesentlicher, ja fast unersetzlicher Rahmen männlicher Regeneration, aber selten gleichermaßen Arbeit für Männer wie für Frauen." (Nickel, 1991, S.12)

Die soziale Verantwortung der Männer für Haushalt und Kinder stand nie auf der politischen Tagesordnung, obwohl es auch einzelne offizielle Verlautbarungen zur Arbeitsteilung innerhalb der Familie gab, die eine veränderte Haltung der Männer und eine solidarische und partnerschaftliche Bewältigung anfallender häuslicher Tätigkeiten propagierten. So formuliert z.B. ein Bericht des Verfassungs- und Rechtsausschusses der Volkskammer:

"Das Zusammenleben in Ehe und Familie verlangt auch eine Arbeitsteilung, die sich auf alle Bereiche häuslicher Tätigkeiten erstreckt. Die Zeit sollte längst der Vergangenheit angehören, in der es der Frau zukam, alle Arbeiten allein zu verrichten, die das leibliche Wohl, das allgemeine Wohlbefinden innerhalb der Familie sichern. Die meisten Frauen gehen heute wie die Männer ihrem Beruf nach und haben Verpflichtungen politischer und kultureller Art. es ist ihnen nicht mehr zuzumuten, allein in einer sogenannten 'zweiten Schicht' den Haushalt zu führen." (Bronnen/Henny, 1975, S. 85)

Sowohl im Bewußtsein der einzelnen DDR-Bürgerinnen und Bürger wie auch in den Köpfen der Staatsführung scheinen derartige Versuche jedoch keine nachhaltige Wirkung erzielt zu haben. Offizielle Aussagen wie die folgende unterstellen, daß die

geschlechtsspezifische Arbeitsteilung innerhalb der Familien selbstverständlich ist bzw. kein wirkliches Problem mehr darstellt. So fand denn auch Erich Honecker auf dem VIII. Parteitag der SED 1971 lobende Worte für die anerkennenswerten Taten der Frauen in der Familie, die offenbar als Bestandteil bereits verwirklichter gesellschaftlicher Gleichberechtigung galten:

"Es ist in der Tat eine der größten Errungenschaften des Sozialismus, die Gleichberechtigung der Frau in unserem Staat sowohl gesetzlich, als auch im Leben weitgehend verwirklicht zu haben... Wir wissen das hohe Bewußtsein zu schätzen, mit dem sie darüber hinaus die tausend scheinbaren Kleinigkeiten, die im täglichen Leben der Familie anfallen, unter Dach und Fach bringen." (Akademie für Staats- und Rechtswissenschaft (Hrsg.), 1978)

Trotz aller offiziellen Aussagen und einer weitgehenden Gleichstellung der Geschlechter in bezug auf Schul- und Berufsausbildung bestand in der Realität der DDR weiterhin ein Gefälle zwischen Männern und Frauen auch innerhalb der Arbeitswelt: In der Regel nahmen die Frauen die minder qualifizierten und schlechter bezahlten Berufe ein. Obwohl ihnen prinzipiell keine Position ausdrücklich verschlossen blieb, gestaltete es sich für die meisten Frauen offenbar schwierig, in aufstiegsorientierten Bereichen Fuß zu fassen. Es stellt sich die Frage, ob Frauen freiwillig auf vorhandene berufliche Chancen verzichteten und wenn, warum sie dies taten oder ob die Chancen real gar nicht vorhanden waren.

"Obwohl Berufstätigkeit, Familie und Kinder zum selbstverständlichen Lebenskonzept von DDR-Frauen und -Männern gehörten, waren es die Frauen, die zugunsten der Familie und der Fürsorge für die gemeinsamen Kinder auf berufliche Qualifikation, auf Aufstiegsmöglichkeiten und besseres Einkommen verzichteten. Somit blieben genau die Bereiche der Gesellschaft, die ein hohes Maß an Eigeninitiative, persönlichem Engagement, Flexibilität und Disponibilität, Entscheidungsfähigkeit und Kreativität erforderten, für die meisten Frauen - so sie nicht gänzlich auf Kinder und Partner verzichten wollten - verschlossen." (Frauenreport '90, 1990, S.9) Demnach ist davon auszugehen, daß Frauen im Wissen um das noch höhere Maß an Doppelbelastung 'freiwillig' darauf verzichteten, einen beruflichen Aufstieg in qualifiziertere und besser bezahlte berufliche Positionen anzustreben.

Die Autorinnen des Frauenreports gehen in ihren Ausführungen sogar so weit, zu behaupten, daß Frauen außerdem bereits im Bereich der Ausbildung die Zugänge zu einigen qualifizierten Berufen durch zum Teil ungesetzliche Praktiken von Betrieben und Kombinatenspersperrt wurden. Wobei das Perfide darin bestand, daß gerade die vorhandenen sozialpolitischen Maßnahmen für zu hohe Ausfallquoten von weiblichen Beschäftigten verantwortlich gemacht wurden und dies als Argument für eine

Bevorzugung von Männern diene. Außerdem unterstellte man offenbar ungebrochen geschlechtsspezifische Dispositionen, z.B. technische Uninteressiertheit von Mädchen. (ebenda)

Es bestand in bezug auf die Wahrnehmung gleicher Chancen für beide Geschlechter demnach eine Diskrepanz zwischen Soll und Sein.

2.1.3 Lebensplanung und Lebensrealität von Frauen in der DDR

Wenn auch die beruflichen Perspektiven für Frauen nicht in gleicher Weise existierten wie für Männer, stand eine Ausrichtung auf lebenslange Erwerbstätigkeit für Mädchen und Frauen in der DDR grundsätzlich außer Frage. Ebenso wie in den alten Bundesländern entwickelten die Frauen in der DDR ein Bedürfnis nach eigener Berufstätigkeit, nicht nur aus Gründen der Existenzsicherung, sondern auch aus dem Wunsch nach Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung. Eine Befragung unmittelbar nach der Wende ergab, daß von beinahe dreiviertel der befragten Frauen die berufliche Arbeit als sehr wichtig in ihrem Lebenszusammenhang angesehen wurde. (Frauenreport '90, 1990)

Die Frauen in der DDR strebten entsprechend nicht nur irgendeine Erwerbstätigkeit, sondern einen qualifizierten Beruf an. In ihren Wertorientierungen hatten Bildung und Wissen einen hohen Stellenwert.

“Anfang 1990 durchgeführte soziologische Untersuchungen belegen, daß Bildung und Wissen... für 46,9% der befragten Frauen wichtig bzw. für 44,1% sehr wichtig” waren. (ebenda, S.51)

Gleichzeitig richtete sich ihre Lebensplanung aber auch auf die traditionelle Rolle in Ehe und Familie. Wenngleich eine ausschließliche Tätigkeit als Hausfrau und Mutter für den überwiegenden Teil der Frauen in der DDR keine erstrebenswerte Perspektive darstellte, unterbrachen über die Hälfte der berufstätigen Mütter mehr als einmal für länger als ein halbes Jahr ihre Erwerbsarbeit zugunsten von Kindererziehung. Bei einem viertel ging die Unterbrechung sogar über ein Jahr hinaus. (Engelbrech, 1991) Dennoch handelt es sich insgesamt betrachtet um eine vergleichsweise kurze Unterbrechung für Kindererziehung.

Zu vermuten ist, daß bei denjenigen Müttern, die länger als ein Jahr eine Freistellung in Anspruch nahmen, dies auch auf die nicht zu bewältigende Doppelbelastung zurückzuführen war und somit eher als Reaktion auf aktuelle Überforderung zu interpretieren ist, denn als Ausdruck eines Lebensplanes.

Die Ergebnisse einer von Infas 1991 in den neuen Bundesländern durchgeführten Untersuchung weisen allerdings noch auf eine andere Begründung hin: Immerhin knapp die Hälfte der befragten Frauen (46%) vertraten danach die Ansicht, daß Kleinkinder unter der Berufstätigkeit ihrer Mütter leiden. (Infas, 1991)

In der DDR wurde jung geheiratet und verhältnismäßig früh eine Familie gegründet, was auch im Zusammenhang mit der Wohnungspolitik der DDR zu betrachten ist.

90% aller Frauen hatten Kinder. (Frauenreport '90, 1990) Einerseits gehörte es wie selbstverständlich zum weiblichen Lebensentwurf, eine Familie zu gründen und Kinder großzuziehen. Andererseits hat die geburtenfördernde Bevölkerungspolitik des Staates vermutlich ebenfalls eine stimulierende Wirkung erzielt. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß Frauen in der DDR - aufgrund des liberalen Abtreibungsgesetzes - wie in keinem anderen europäischen Land die Entscheidung über Zahl und Zeitpunkt ihrer Schwangerschaften eigenständig treffen konnten. Es ist somit davon auszugehen, daß die Entscheidung für ein Leben mit Kindern Ausdruck ihres eigenen Lebensentwurfes war.

Dies belegen auch die Zahlen einer Umfrage vom Januar 1990, nach denen 90,8% der befragten Frauen und 85% der Männer angaben, Kinder gehörten zum Sinn und Glück des Lebens. (ebenda)

Die Gleichzeitigkeit von Familie und Beruf war gesellschaftlich gewollt und gefördert. Der Wunsch und die Notwendigkeit von Frauen, trotz Familie berufstätig zu bleiben, wirkte sich jedoch auch in der DDR nach wie vor in einer Doppelbelastung der Frauen aus. Inwiefern Frauen unter diesen Umständen das Nebeneinander von Beruf und Familie als ein optimales Lebenskonzept anstrebten, scheint aus heutiger Sicht strittig. Frauen mußten auch aus Gründen der materiellen Absicherung ihrer Familien erwerbstätig sein. Zwar verdienten sie in der Regel 25-30% weniger als die Männer, aber deren Einkommen war so niedrig, daß davon keine Familie leben konnte. (Nickel, 1991)

Die Frauen selbst haben sich mit der Lebensrealität einer alleinigen Zuständigkeit für Familie und Haushalt bei gleichzeitiger Erwerbsarbeit zum großen Teil arrangiert bzw. persönliche Auswege gesucht. Zu fragen ist, ob die hohe Scheidungsrate in der DDR, sie betrug 1986 immerhin 36,2% und die verhältnismäßig hohe Anzahl an alleinerziehenden Müttern (30%) ein Indiz dafür sind, daß die Frauen sich individuell aus Konfliktsituationen verabschiedet haben. (Notz, 1991) Was als allgemeines gesellschaftliches Problem bestand, wurde möglicherweise als privates erlebt und interpretiert.

Diese Einschätzung bestätigen auch die AutorInnen des Frauenreports '90, wonach das Scheidungsbegehren mehrheitlich von den Frauen ausging und als Gründe die Weigerung der Männer genannt wurde, sich an Hausarbeit und Kindererziehung zu beteiligen. (Frauenreport '90, 1990)

40 Jahre Sozialismus haben es nicht vermocht, grundlegende Rollenmuster aufzulösen. Patriarchale Strukturen durchzogen weiterhin alle Bereiche der Gesellschaft. Während auf der einen Seite alles dafür getan wurde, die tradierte Frauenrolle aufzubrechen und dieser ein neues, emanzipiertes Frauenbild entgegenzusetzen, blieb die alte 'Ordnung' in Form geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung unangefochten bestehen.

Die Tatsache, daß Frauen auch Baggerführerinnen werden konnten, legte den Trugschluß nahe, daß die weibliche Emanzipation mit dem Eindringen in traditionelle Männerberufe bereits sehr weit fortgeschritten sei und daher nicht mehr erkämpft werden müsse.

Eine Frauenbewegung, die weiterhin bestehende geschlechtsspezifische Rollenzuweisungen und Diskriminierungen thematisiert und Strategien zu deren Überwindung entwickelt hätte, fehlte in der DDR. Es gab zwar den Demokratischen Frauenbund, der als gesellschafts- und frauenpolitisch wichtige Organisation definiert und offiziell anerkannt wurde. Seine Aktivitäten beschränkten sich jedoch auf die ihm zugewiesenen Aufgaben im Rahmen der von Partei und Staatsführung gewünschten Linie. Und die Tatsache, daß in der DDR alljährlich am 8.März der internationale Frauentag gefeiert wurde, kann ebenfalls nicht als Indiz für eine besonders kämpferische Frauenbewegung gelten, sondern steht eher für die allgemeine Selbstzufriedenheit bzw. Selbsteinschätzung, die Gleichheit der Geschlechter bereits verwirklicht zu haben. Aus diesem Anlaß wurde regelmäßig auf die Errungenschaften hingewiesen, während man die noch bestehenden Ungleichheiten schamhaft verschwieg. Diese Praxis trug damit v.a. zur Unterstützung offizieller Gesellschaftspolitik und der Stabilisierung bestehender Verhältnisse bei.

“Geschlecht als soziale Dimension, als nach wie vor wirkendes soziales Strukturelement kommt nicht vor.” ..Es wurde “mehr Politik für die Frau als Mutter gemacht, als Politik gemeinsam mit den Frauen für die Emanzipation ihres Geschlechtes”. (Kuhrig, 1989, S. 1138,1139)

Der Mythos von der Gleichberechtigung der Frauen konnte nur deshalb solange aufrechterhalten werden, weil die hohe Erwerbsarbeitsquote, die damit einhergehenden sozialpolitischen Maßnahmen und die formal gleichen Bildungs- und Ausbildungschancen, als Beleg für eine realisierte Emanzipation der Frauen dienten. Die Problematisierung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten wurde, im Bewußtsein der meisten Frauen, somit überflüssig.

In der Konsequenz bedeutete dies, daß es keine frauenspezifischen Forderungen mehr gab, da die Mädchen und Frauen in der DDR mit der Vorstellung aufgewachsen sind, bereits gleichberechtigt zu sein und daher für diese nicht erst kämpfen zu müssen. (Kuhrig, 1989)

Eine Frauenforschung, die Brüche und Widersprüche im Geschlechtervertrag kritisch hinterfragt und erforscht hätte, gab es ebensowenig. Parteilichkeit im Interesse von Frauen war nicht opportun, sondern bestand nur im Sinne der herrschenden Ideologie.

"Die Forschung über Frauen... hatte keine Frauenbewegung im Rücken, dafür die Abteilung Frauen beim ZK der SED im Nacken." (Nickel, 1991, S.18)

Probleme der Arbeitsteilung im Reproduktionsbereich wurden auf den Nebenwiderspruch reduziert, als nicht grundlegend erachtet und davon ausgegangen, daß diese sich irgendwann von allein erledigen. So beschränkte sich auch der größte Teil der DDR-Frauenforschung auf den Problembereich der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Mutterschaft. (Lünenborg, 1990)

Generell diente die Forschung in der DDR dazu, Gebrauchs- und Legitimationswissen zu liefern. WissenschaftlerInnen erhielten klare Aufträge mit dem Ziel, bestimmte Interpretationen zu bestätigen. (Geißler, 1993)

Auch für die Frauenforschung gilt, daß sie eher dazu beitrug, den Eindruck vom Gelingen und Voranschreiten der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern zu verfestigen und damit die Überlegenheit des DDR-Systems zu dokumentieren, als unangenehme Fragen aufzuwerfen.

Erst nach 1989 kann von einer umfangreichen, differenzierten und kritischen Frauenforschung gesprochen werden, die sich mit allen Bereichen weiblicher Lebensrealitäten in der DDR befaßt.

2.2 Gesellschaftlicher Kontext Bundesrepublik

2.2.1 Bedeutung und Bewertung von Frauenerwerbsarbeit

In der Bundesrepublik gab und gibt es kein garantiertes Grundrecht auf Arbeit - weder für Männer noch für Frauen, ganz zu schweigen von einer Pflicht zur Arbeit.

Es würde dem Freiheits- und Demokratieverständnis dieses Staates widersprechen, seine Bürger zur Arbeit zu verpflichten. Demgegenüber ist es allerdings auch nicht die Pflicht des Staates, jedem Bürger einen Arbeitsplatz zu garantieren. Vorausgesetzt wird die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit des Einzelnen in seinem eigenen Interesse, um innerhalb marktwirtschaftlicher Konkurrenz bestehen zu können. Gleichzeitig wird diese Konkurrenz - im Sinne eines freien Spiels der Kräfte - als Motor für die Entwicklung der gesamten Gesellschaft verstanden. Selbst wenn offenkundig konjunkturelle und Rationalisierungsgründe dazu führen, daß Arbeitslosigkeit ein verheerendes Ausmaß annimmt, bleibt letztlich der Gedanke vom freien Individuum als 'seines eigenen Glückes Schmied' ideologische Grundlage der bundesrepublikanischen Gesellschaft.

Abgesehen davon, daß es sich bei Erwerbsarbeit in der Regel um die Sicherung der individuellen Existenz handelt, sind Berufsausbildung, Berufstätigkeit und berufliche Stellung die wesentlichen Bestimmungsfaktoren für soziales Ansehen und die Voraussetzung für sozialen Aufstieg.

Noch bis vor wenigen Jahrzehnten verfügten Frauen in der Bundesrepublik in erster Linie über eine vom Ehemann abgeleitete soziale Stellung. Mädchen wurden von ihren Familien gedrängt, eine möglichst "gute Partie" zu machen, um dadurch Eingang in "bessere Kreise" der Gesellschaft zu finden. Höhere Schulbildung, Berufsausbildung und Berufstätigkeit galten als nicht unbedingt notwendig bzw. vor allem als Übergangslösung und Vorsorge für den Notfall, oder sie dienten zur Verbesserung der Allgemeinbildung (und damit der Heiratschancen). Im übrigen sollte die Ausbildung von Mädchen möglichst auch als Vorbereitung für spätere Familienaufgaben nutzbar gemacht werden können.

Diesem Anspruch entsprach geradezu klassisch die Einführung von Hauswirtschaftsschulen für Mädchen.

Zwar sind laut Artikel 3 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland Männer und Frauen gleichberechtigt. Der Staat sah es zunächst allerdings nicht als seine Aufgabe, für gleiche Rechte und Möglichkeiten von Frauen auf eine qualifizierte Erwerbsarbeit einzutreten und die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen zu

schaffen. Im Gegenteil: Die Frage der Berufstätigkeit von Frauen war noch im Jahre 1957 vom Wohlwollen und der Zustimmung des Gatten abhängig. So durfte z.B. eine verheiratete Frau nur mit Genehmigung ihres Ehemannes berufstätig sein bzw. war das Recht auf Berufstätigkeit von Ehefrauen daran geknüpft, daß ihre hausfraulichen Pflichten nicht darunter leiden. (Menschik, 1974)

In der frühen Bundesrepublik war noch weitgehend die Vorstellung verbreitet, daß außerhäusliche Erwerbstätigkeit der Wesensbestimmung der Frau widerspricht. In diesem Sinne formulierte Jacobsohn denn auch 1961: "Man muß grundlegend zwischen einer Sach- und Wirkwelt des Mannes und einer Hege- und Pflegewelt der Frau unterscheiden, die sich gleichrangig gegenüberstehen, denn der eine Bereich kann ohne den anderen nicht existieren... Jedes Geschlecht ist für die Beherrschung seines Bereiches bestens und für die des Gegenbereiches weniger gut ausgestattet." (Jacobsohn zitiert nach Axhausen, 1992, S.40)

Diese Ideologie stand im krassen Widerspruch zur massenhaften Lebensrealität von Frauen während der Kriegs- und Nachkriegszeit, in der Frauen durch die Umstände gezwungen wurden, die ihnen angeblich wesensfremde Rolle zu übernehmen und für das Familieneinkommen zu sorgen.

Ungeachtet dessen wurde in den 50er-Jahren in der Bundesrepublik ein traditionelles, auf Heim und Herd gerichtetes Frauen- und Mutterbild rekonstruiert und propagiert.

Daher stand man insbesondere der Berufstätigkeit von Müttern mit kleinen Kindern mißtrauisch gegenüber, diese selbst hatten ständig mit einem schlechten Gewissen und dem Stigma der 'Rabenmutter' zu kämpfen, wenn sie dem Idealbild nicht entsprachen, denn: Ein Kind gehört zur Mutter! Die im Falle einer außerhäusigen Erwerbsarbeit notwendig werdende Unterbringung minderjähriger Kinder in einem Kindergarten wurde allseits als Notlösung empfunden.

Wenn jedoch das Einkommen des Ehemannes und 'Ernährers' nicht ausreichte, sahen Frauen sich häufig gezwungen, einen Beitrag zum Familieneinkommen zu leisten und einer Erwerbsarbeit nachzugehen. Nur durch den zusätzlichen Verdienst der Frauen konnte in vielen Fällen ein gewisser Wohlstand der Familien erreicht bzw. in anderen Fällen ein Abrutschen in die Armut verhindert werden. Fiel eines der Familieneinkommen weg, war der erreichte Lebensstandard nicht mehr aufrechtzuerhalten. Für viele Männer war daher die Berufstätigkeit ihrer Ehefrauen auch eine Prestigefrage ("meine Frau braucht nicht zu arbeiten...").

Berufstätige Ehefrauen hatten den Status von 'Dazuverdienerinnen', deren Arbeitsleistung auch mit diesem Argument in der Regel schlechter bezahlt wurden, als die von 'Familienvätern'. Frauen erhielten minder qualifizierte und minder bewertete Arbeitsplätze.

Trotz dieser schwierigen Voraussetzungen und schlechten Bedingungen waren 1960 fast die Hälfte (49%) aller Frauen im erwerbsfähigen Alter berufstätig. (Engelbrech nach Axhausen, 1992) Die Erwerbstätigenquote von Müttern mit Kindern unter 15 Jahren betrug 1961 bereits 37,2%. (Bundesminister für Jugend, Familie und Gesundheit, 1980)

Zu fragen bleibt, ob und wie damals die Kinderbetreuung gewährleistet werden konnte. Angesicht der Tatsache, daß kaum Kindergartenplätze zur Verfügung standen, muß davon ausgegangen werden, daß entweder das soziale Netz der Familie und Nachbarschaftshilfe in Anspruch genommen wurde oder die Kinder unbetreut für einen Teil des Tages sich selbst überlassen blieben - die allseits bedauerten Schlüsselkinder.

Zwanzig Jahre später hatten sich die Zahlen weiter deutlich erhöht: Selbst Mütter mit Kindern unter 6 Jahren waren 1981 zu 36,4% berufstätig und sogar die Hälfte aller Mütter mit einem Kind. Hinzu kam eine wachsende Zahl alleinerziehender Mütter als Symbol und Ausdruck für die zunehmende Brüchigkeit der Institution Familie. Neben die sogenannte Idealfamilie traten mehr und mehr andere Lebensgemeinschaften und Familienstrukturen.

Fast 70% der alleinerziehenden Frauen gingen 1981 einem Beruf nach. (Herlth, 1986, S.103 ff, Heckel/Merkel, 1987, S.23)

Obwohl die Statistiken eine durchaus andere Realität von bundesrepublikanischem Frauenalltag in gesellschaftlich relevantem Umfang nachweisen und entsprechende Entwicklungstendenzen absehbar waren, hielt sich hartnäckig das Leitbild der nicht berufstätigen und ausschließlich für die Familie zuständigen Hausfrau und Vollzeitmutter. Die offizielle Familienpolitik orientierte sich lange Zeit ebenfalls an diesem Ideal. Folglich richteten sich die staatlichen Maßnahmen auch nicht in erster Linie darauf, Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen zu schaffen, sondern auf die Möglichkeit für Frauen, nicht erwerbstätig werden zu müssen. Die Unterstützung der Familien in Form von z.B. Erziehungsgeld diente letztlich der Festschreibung der traditionellen Arbeitsteilung, da Männer keine Veranlassung sahen, ihre besser bezahlten Jobs für die Betreuung von Kleinkindern aufzugeben.

Und so schließt sich der Kreis. Ob berufstätig oder nicht, die alleinige Zuständigkeit der Frauen für Familienarbeit blieb in den Köpfen wie im Alltag erhalten.

Es ist längst eine Binsenweisheit, daß die gesellschaftliche Diskussion um Berufstätigkeit von Müttern je nach Bedarf immer aufs Neue entfacht wird. Abhängig vom industriellen Krisenzyklus, d.h. je nach bestehendem Arbeitskräftemangel oder -überschuß, bestimmt sich die Rollenzuweisung von Frauen. Existiert ein Interesse an der Einbeziehung von Frauen in den Wirtschaftsprozeß, werden diese in besonderer Weise umworben und das Bild von der berufstätigen Mutter gilt als erstrebenswert, modern bzw. emanzipiert. In Zeiten von wachsender Arbeitslosigkeit wird mit schöner Regelmäßigkeit das alte Ideal beschworen und wissenschaftliche Abhandlungen über die Bedeutung der (frühen) Mutter-Kind-Beziehung zwecks Legitimation wiederbelebt.

Prinzipiell haben Frauen dann Probleme, einen Arbeitsplatz zu finden und zu behalten, wenn sie Mütter kleiner Kinder sind.

Denn Arbeitgeber wissen, wie häufig es zu Störungen kommt, wenn Frauen gezwungen sind, Berufstätigkeit und Familie zu vereinbaren. Auch sie unterstellen, daß es selbstverständlich nur die Mütter sein können, die sich im Krankheitsfall um die Kinder kümmern.

Für Väter scheint dies in der Regel bis heute kein berufliches Problem zu sein. Insofern besteht die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie fast ausschließlich für Frauen.

2.2.2 Familien- und frauenpolitische Maßnahmen

In der alten Bundesrepublik gab es keine flächendeckende Versorgung mit Kindergartenplätzen und wenn, dann wurden vor allem Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder von drei bis sechs Jahren geschaffen, wobei es sich zudem überwiegend um Halbtagsplätze handelte.

1985 standen im Bundesdurchschnitt für nur 11,9% der drei bis unter sechs Jahre alten Kinder Ganztagsplätze zur Verfügung. (Tietze/Roßbach/Roitsch, 1993)

In bezug auf den Ausbau des Platzangebotes verliefen die Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern allerdings sehr unterschiedlich. Westberlin stellte schon früh auch im Hinblick auf Kinderbetreuungsmöglichkeiten bzw. das quantitative Betreuungsangebot eine "Insel" dar. Es wurde ein intensiver Ausbau von Betreuungsplätzen vorangetrieben und zwar auf mehreren Ebenen: Neben der Ganztagsbetreuung in Einrichtungen staatlicher und freier Träger wurden Tagespflegeplätze eingerichtet und Elterninitiativ-Kindertagesstätten (EKT) durch Platzgeldfinanzierung gefördert. Ende der sechziger Jahre standen in Westberlin für Krippe, Kindergarten und Hort insgesamt knapp 36.000 Ganztagsplätze zur Verfügung. (Senatsverwaltung für Jugend und Familie, 1986)

Das Interesse an einer Einbeziehung von Frauen in den Arbeitsmarkt ging auf die besondere Situation Westberlins nach dem Mauerbau 1961 zurück, der schlagartig zu einem Wegfall der bisherigen Arbeitskräfte aus Ostberlin und dem Umland geführt hatte. Das attraktive Angebot an Ganztagsplätzen für Kinder aller Altersstufen in Westberlin mag beim Anwerben von Arbeitnehmerinnen aus dem Bundesgebiet eine gewisse Rolle gespielt haben.

Während in der Bundesrepublik 1980 für nur 1,4% der Kinder unter drei Jahren ein Krippenplatz zur Verfügung stand, betrug der Versorgungsgrad mit Krippenplätzen in Berlin Ende der siebziger Jahre insgesamt 22,1% (ebenda, 1986), das bedeutete, daß jedes fünfte Kind im Alter von 0 bis 3 Jahren in einer Einrichtung betreut wurde.

Aber nicht nur der quantitative Ausbau an Krippenplätzen wurde gefördert, in den siebziger und achtziger Jahren entstand eine regelrechte 'Krippenbewegung' in Westberlin. Dem schlechten Ruf von institutioneller Kleinkindbetreuung wurde versucht, ein neues und offensives Konzept entgegenzusetzen: Krippe als Lern- und Lebensraum für Kleinstkinder gegenüber der Monotonie der Ein-Kind-Familie.

Bis zum Jahre 1985 erreichte das Platzangebot in Tageseinrichtungen immerhin knapp 42% aller Westberliner Kinder im Alter bis zu 9 Jahren. 1984 gab es im Durchschnitt aller Bezirke für 35% der sechs- bis neunjährigen Kinder einen Hortplatz. (Senatsverwaltung für Jugend und Familie, 1986)

Die Bedingungen für eine Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Kindererziehung haben sich insgesamt in den vergangenen Jahrzehnten in der alten Bundesrepublik verbessert, wobei das Angebot an Betreuungsplätzen jedoch bei weitem nicht ausreicht(e). Die Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern waren gravierend, insbesondere für Kinder unter drei und über sechs Jahren entsprachen die zur Verfügung stehenden Plätze keineswegs dem Bedarf.

Von einer wirklichen Unterstützung für berufstätige Eltern kann im übrigen nur dann gesprochen werden, wenn die Betreuungszeiten den Arbeitszeiten entsprechen. Was es bedeutet, wenn Eltern für ihre Drei- bis Sechsjährigen zwar einen Kindergartenplatz bekommen haben, dieser aber nur für einen halben Tag zur Verfügung steht, kann man sich unschwer vorstellen. In der Konsequenz heißt dies nämlich, daß ein Elternteil allenfalls eine Halbtagsstelle übernehmen kann, was bekanntlich in aller Regel die Frauen tun.

Im europäischen Vergleich der Ganztagsbetreuung schnitt die Bundesrepublik gegenüber ihren Nachbarn schon immer besonders schlecht ab.

Seit Mitte der siebziger Jahre wurde verstärkt über unterstützende Maßnahmen debattiert, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern sollten. Dabei bezogen sich einige der neu eingeführten familienpolitischen Maßnahmen jedoch vor allem auf Hilfen, die Frauen vom Druck befreien sollten, aus ökonomischer Notwendigkeit bereits kurz nach der Geburt eines Kindes wieder einer außerhäuslichen Erwerbsarbeit nachzugehen. Erst im Verlaufe der familien- und frauenpolitischen Diskussionen in den achtziger Jahren fanden einige Gleichheitsforderungen Eingang in Gedankenwelt und Gesetzgebung der Bundesrepublik:

- Ein Vorläufer des heutigen Erziehungsurlaubes war der seit den siebziger Jahren bestehende Mutterschaftsurlaub, der zunächst nur erwerbstätige Mütter betraf. (Sechs Wochen vor und acht Wochen nach der Geburt bei 100% Verdienst).
- Die nächst entwickeltere Stufe war das 1986 eingeführte Erziehungsgeld in Kombination mit Erziehungsurlaub bei einer Begrenzung bis zum 10. Lebensmonat des Kindes (Babyjahr). Diese einkommensunabhängige finanzielle Unterstützung von 600.- DM monatlich konnte von beiden Elternteilen für ein halbes Jahr in Anspruch genommen werden, sofern sie nicht mehr als 19 Wochenstunden erwerbstätig waren, über diese Zeit hinaus wurde das Erziehungsgeld einkommensabhängig gezahlt. Den Erziehungsurlaub mit Arbeitsplatzgarantie konnten ebenfalls Mütter wie Väter in Anspruch nehmen. Bezeichnenderweise haben aber weit über 90% der Mütter diesen in Anspruch genommen. Im Verlauf der weiteren Entwicklung wurde die Möglichkeit, Erziehungsurlaub zu nehmen, auf insgesamt drei Jahre erhöht. (Tietze/Roßbach, 1993))
- Die Freistellung bei Krankheit des Kindes (bis zum 12. Lebensjahr) betrug früher pro Kind maximal 5 Tage im Jahr und wurde 1992 auf 10 Tage erhöht. Diese Möglichkeit bestand und besteht für beide Elternteile, allerdings liegt die Höchstgrenze bei 25 Tagen im Jahr. Alleinerziehende können über einen Zeitraum von 20 Tagen (für jedes Kind), höchstens jedoch für 50 Tage im Jahr ihre Kinder pflegen. (Sozialgesetzbuch V, § 45). Dieser gesetzliche Anspruch beinhaltet allerdings nicht automatisch die Lohnfortzahlung durch den Arbeitgeber. Falls dieser die Fortzahlung der Bezüge nicht übernimmt, zahlt die Krankenkasse den Lohn zu einem verminderten Prozentsatz.
- Steuererleichterungen für Familien mit Kindern und die Einführung eines Kindesgeldes sollten eine gewisse finanzielle Erleichterung darstellen.
- Familienfreundliche Arbeitsbedingungen wie Jobcharing, gleitende Arbeitszeiten und Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die von Frauen wie Männern gleichermaßen in Anspruch genommen werden können, sind erst Maßnahmen der 80er-Jahre. Teilzeitarbeitsplätze, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen,

wurden früher wie heute vor allem von Frauen besetzt. Das bedeutet in der Konsequenz jedoch Einkommensverluste, niedrigere Renten und vor allem den Verzicht auf Karrierechancen.

2.2.3 Lebensplanung und Lebensrealität von Frauen in der Bundesrepublik

Das traditionelle Bewußtsein über die alleinige Zuständigkeit von Frauen für Haushalt und Kindererziehung war tief in den Köpfen beider Geschlechter verankert und wurde erst allmählich im Laufe der allgemeinen gesellschaftlichen und speziell der Frauenemanzipationsbewegungen der 60er und vor allem der 70er-Jahre erschüttert. Bildung, Ausbildung, Berufstätigkeit und gleiche Berufschancen von Frauen galten nicht nur aus individueller, sondern auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht zunehmend als eine wünschenswerte Perspektive.

Das Rollenverständnis und die Lebensentwürfe von Frauen haben sich in der Folgezeit erheblich gewandelt. Während es für unsere Müttergeneration in aller Regel selbstverständlich bzw. erstrebenswert war, zugunsten von Ehe und Kindererziehung auf eine eigenständige berufliche Existenz zu verzichten, entwarfen Mädchen und Frauen der Folgegeneration zunehmend einen anderen Lebensplan. Sie wollten sich nicht mehr zwischen Beruf und Familie entscheiden müssen, sondern beides - und zwar ohne schlechtes Gewissen - vereinbaren können. So bezeichneten in den achtziger Jahren 64% der 15 bis 19jährigen Mädchen den Beruf als ihr Hauptanliegen. (Kerner, 1984)

Die Lebensentwürfe von Frauen umfaßten nicht nur die Erwerbsarbeit schlechthin, sondern richteten sich auf eine qualifizierte, sinnstiftende, anerkannte und lebenslange Berufstätigkeit. (Vergl. Seidenspinner u.a., 1982, Born/Krüger, 1986)

Dieser Lebensentwurf beinhaltete jedoch nicht den Verzicht auf Kinder, sondern war und ist mit dem Wunsch nach einer partnerschaftlichen Bewältigung der Familienaufgaben verbunden.

Während diese Vorstellung nach wie vor nicht zum allgemeingültigen Leitbild auch der Männer gehört, stellt die Gleichzeitigkeit von Berufs- und Familienarbeit bereits seit langem die alltägliche Lebensrealität von Frauen in der Bundesrepublik dar.

Die Unterbrechung der Berufslaufbahn gehört(e) zur Normalerwerbsbiographie von Frauen. Eine Diskontinuität der Berufstätigkeit wegen Kindererziehung wurde in aller Regel bereits frühzeitig eingeplant, spätestens mit der Geburt des zweiten Kindes tendierten die Frauen dazu, ihre Berufstätigkeit vorübergehend aufzugeben. Während die Erwerbstätigenquote von Müttern mit einem Kind bei 52,2% lag, sank diese bei Müttern mit zwei Kindern auf 35,3%. (Statistisches Bundesamt, 1987)

Diese Zahlen machen deutlich, daß Frauen entweder von vornherein davon ausgehen, daß sie die gesamte Last der Kinder- und Familienarbeit zu tragen haben und daher im Sinne einer Vorwegnahme der erwarteten Realität auf eine kontinuierliche Berufsausübung verzichten oder unter den tatsächlichen Anforderungen der Doppelbelastung aufgeben. Die Tatsache, daß Frauen eine Fristigkeit ihrer Berufstätigkeit einplanen, kann auch als Indiz dafür gesehen werden, daß sie die berufliche Arbeit schon in ihrer Lebensplanung der Familienarbeit nachordnen.

Ausnahmen hiervon existieren allenfalls bei den besonders qualifizierten und bezahlten Berufen, die es berufstätigen Müttern zeitlich und finanziell ermöglichen, die Betreuung ihrer Kinder so zu gewährleisten, daß sie ihre eigenen Karrierepläne zielstrebig verfolgen können.

Für die Mehrheit der Frauen in der Bundesrepublik galt damals wie heute: Die Perspektive des Dreiphasenmodells Beruf-Kinder-Beruf bedeutet zwangsläufig den Verzicht auf Karriereplanung, da beruflicher Aufstieg ein kontinuierliches Engagement voraussetzt.

Es sind weitgehend die verheirateten Frauen und Mütter, die in Teilzeitjobs arbeiten und damit auch eine weitaus schlechtere finanzielle Absicherung im Alter in Kauf nehmen. Der Begriff 'Neue Armut' spiegelt u.a. diese Realität sozial benachteiligter Frauen im Alter wider.

Gleichzeitig heißt dies aber auch, daß zumindest zeitweise auf ökonomische Unabhängigkeit verzichtet wird, was doch eigentlich üblicherweise zum allgemeinen Status des Erwachsenseins gehört.

2.3 Zusammenfassung

Wenn von der Vereinbarkeit beruflicher und familialer Aufgaben gesprochen wird, müssen wir uns vor Augen führen, daß dies in der alten Bundesrepublik ebenso wie in der DDR hauptsächlich für die Frauen ein emotionales und organisatorisches Problem darstellte. Die stillschweigende Übereinkunft, vor allem Mütter seien für Kindererziehung und Haushaltsführung verantwortlich, bestand - trotz aller Bemühungen und Lippenbekenntnisse - weiterhin.

Angesichts der prinzipiell unterschiedlichen Gesellschaftssysteme und Ideologien in den beiden deutschen Staaten über einen Zeitraum von nunmehr 4 Jahrzehnten muten die zahlreichen Übereinstimmungen, was die Situation der Frauen betraf, einigermaßen verwunderlich an. Offenbar überdauern tradierte Rollenvorstellungen in bezug auf die angebliche Naturwüchsigkeit geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung hartnäckig die verschiedensten gesellschaftlichen Veränderungsprozesse.

Ob von oben initiiert oder von unten erkämpft macht sehr wohl einen Unterschied für den emanzipatorischen Entwicklungsgrad einer Gesellschaft, aber bis sich die geforderte oder postulierte Gleichheit von Rechten und Chancen beider Geschlechter tatsächlich in Alltagsbewußtsein und Alltagshandeln und damit in veränderten Alltagsbedingungen von Frauen umsetzt, dauert es noch geraume Zeit.

Bei allen Parallelen in Lebensplanung und Lebensrealität von Frauen in der DDR und der Bundesrepublik waren allerdings die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen sie Beruf und Familie zu vereinbaren suchten, durchaus unterschiedlich bzw. mehr oder weniger erleichternd oder erschwerend.

Damit Frauen mit Kindern unter den gegebenen Bedingungen einer überwiegenden bis ausschließlichen Zuständigkeit für deren Betreuung und die Organisation des Familienalltags überhaupt einer kontinuierlichen Berufstätigkeit nachgehen können, sind sie auf ausreichende außerfamiliäre Betreuungsangebote angewiesen. Sie werden unmittelbar in ihrer Existenz betroffen, wenn die Unterbringung ihrer Kinder gefährdet ist bzw. nur unbefriedigend oder in Form einer Notlösung funktioniert.

Ob ein quantitativ wie qualitativ ausreichendes Platzangebot in Kindertageseinrichtungen zur Verfügung steht oder nicht, wirkt sich daher unmittelbar auf die Lebensqualität von Frauen aus. Nur dann, wenn sie ihre Kinder gut betreut wissen, sind Frauen in der Lage, sich in Ruhe und Gelassenheit auf berufliche Anforderungen zu konzentrieren und Engagement zu entwickeln. Das Gefühl von Zerrissenheit zwischen beruflichen Interessen und mütterlicher Verantwortung, die Konflikte und Belastungen, sowie das latent schlechte Gewissen, daß aus dem Eindruck erwächst, nach keiner Seite den Erwartungen gerecht zu werden, kann nur in dem Maße abgebaut werden, wie Mütter sicher sein können, daß ihre Kinder rundum

zufrieden sind. Dies bedeutet, daß das öffentliche Betreuungsangebot eine entsprechende Qualität aufweisen muß.

Auch wenn eine partnerschaftliche Zuständigkeit beider Elternteile für die gemeinsamen Kinder noch eine Reihe von weiteren Bedingungen voraussetzt, so drücken sich doch im öffentlich geförderten quantitativen wie qualitativen Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen die gesellschaftlichen Bewertungen weiblicher Berufstätigkeit aus. Damit ist dies immer auch ein Indiz für den Stand der Entwicklung gleicher Rechte und Möglichkeiten der Geschlechter bzw. der Vorstellungen von 'naturgemäßer' Arbeitsteilung innerhalb und außerhalb der Familie.

Insofern muß festgestellt werden, daß trotz aller weiterhin bestehenden Geschlechterrollenklichs in den Köpfen der DDR-Bevölkerung und im Alltag der Familien die Rahmenbedingungen im sozialistischen Teil Deutschlands ein gutes Stück weiter entwickelt waren, als in der alten Bundesrepublik. Dennoch kann man sagen, daß das Bewußtsein von Frauen wie Männern in der DDR den äußeren Bedingungen sozusagen hinterher hinkte.

Umgekehrt gab es in der Bundesrepublik eine breite gesellschaftliche Bewegung im Kampf um gleiche Rechte für beide Geschlechter, die zwar anfangs allein von den Frauen getragen, allmählich jedoch auch von Männern aufgegriffen wurde, die nicht mehr nur ihre Privilegien bedroht sahen, sondern auch etwas zu gewinnen hofften. Die sprichwörtlichen neuen Väter gewannen in den letzten 10 Jahren an Boden. Das schlechte Gewissen hatte den Ort gewechselt. Die gesellschaftlichen Bedingungen veränderten sich aber nur ganz allmählich, jeder Fortschritt mußte Schritt für Schritt erkämpft werden.

Beim Zusammenschluß beider deutscher Staaten gingen für die Frauen in den neuen Bundesländern viele der für sie bis dahin selbstverständlichen Rechte und Möglichkeiten verloren, während die Frauen in den alten Bundesländern leider gar nicht erst in den Genuß derselben kamen. Frauen im Westen können nur neidvoll feststellen, daß vieles von dem, was für DDR-Frauen selbstverständlich war, in der Bundesrepublik seit Jahren vergeblich gefordert wurde.

Das Problematische in der Entwicklung besteht darin, daß durch die komplette Übernahme bundesrepublikanischer Verhältnisse die tatsächlich für Frauen in der DDR vorhandenen Errungenschaften zum großen Teil beseitigt wurden und sie nun auf einen niedrigeren Stand zurückgefallen sind. Eine auch nur teilweise Übernahme dieser Errungenschaften hätte für die westdeutschen Frauen bereits einen Fortschritt bedeutet. Dies wurde jedoch erst gar nicht in Erwägung gezogen.

Die Frauen in den neuen Bundesländern erkennen inzwischen deutlich, daß ihre frühere Doppelbelastung durch Beruf und Haushalt sich ungebrochen erhalten konnte, gerade, weil sie geleugnet bzw. nicht öffentlich thematisiert wurde. So konnten sie ihre Schwierigkeiten bei der Bewältigung des Alltags häufig nur als persönliches Scheitern wahrnehmen, weil die sozialen Bedingungen scheinbar so perfekt waren. Von heute aus betrachtet sehen sie durchaus kritisch die geschlechtsspezifischen Benachteiligungen und müssen gleichzeitig konstatieren, daß ihre derzeitigen sozialen Bedingungen sehr viel mangelhafter sind als je zuvor.

Frauen sind in Ost wie West in besonders hohem Maße von Arbeitslosigkeit betroffen und bedroht, was wiederum mit den bekannten Argumenten begründet werden kann: Männer sind die 'Ernährer' der Familien, fallen seltener aus, weil sie weder Kinder bekommen noch für Kinder zuständig sind usw. usw.

Es kann nicht überraschen, daß als Folge der unsicheren existentiellen Situation und der deutlich erschwerten Bedingungen für Mütter mit Kindern dies zu einem massiven Geburtenrückgang in den neuen Bundesländern geführt hat.

Das Lebensmuster einer Familie mit Kindern "hat sich bis in die Wendezeit etabliert und mit dem Zusammenbruch der DDR abrupt die Betroffenen strukturell benachteiligt." (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994, S.99)

3. Unterschiedliche Erziehungsprinzipien und Strukturbedingungen von Kindertageseinrichtungen in Ost und West vor 1989

3.1 Erziehungsprinzipien und Strukturbedingungen in der DDR

Wie oben ausgeführt, hatten die Kinderbetreuungseinrichtungen in der DDR ausdrücklich einen wichtigen gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen: Ihre doppelte Funktion einerseits für die Erziehung und Bildung der nachwachsenden Generation im Sinne sozialistischer Überzeugungen und andererseits als Voraussetzung für die Erwerbstätigkeit der Mütter, wies diesen Institutionen eine hohe Bedeutung zu und garantierte das Interesse, aber auch die Wachsamkeit des Staates.

Intention war es, mit Hilfe einer der elterlichen Einflußnahme weitgehend entzogenen Sozialisationsumgebung Einfluß auf die Bildung der Kinder zu nehmen. Anders als in der Bundesrepublik konnten Kindertageseinrichtungen in der DDR keinesfalls ein pädagogisches bzw. konzeptionelles Nischendasein führen.

Entsprechend waren die Erziehungsprogramme der Krippen und Kindergärten in der DDR an diesem Interesse ausgerichtet.

Der Erziehungs- und Bildungsauftrag der Kindertageseinrichtungen in der DDR leitete sich aus dem Verständnis von Erziehung als gesellschaftliche Verantwortung ab und wurde zugleich als politischer Auftrag begriffen, der die allseitig entwickelte sozialistische Persönlichkeit zum Ziel hatte. Dies bedeutete in der Erziehungspraxis vor allem, daß die Individualität des Kindes dem Kinderkollektiv untergeordnet wurde.

Oberste Maxime der Erziehung waren Gesundheit, Disziplin und Bildung, Ordnung und Sauberkeit.

In den Programmen für Bildungs- und Erziehungsarbeit im Kindergarten und in Kinderkrippen war detailliert und akribisch vorgeschrieben, mit welchen Lernzielen, unter Anwendung welcher Methoden und in welchem zeitlichen Umfang die Alltagsgestaltung im einzelnen durchzuführen sei.

Im Gegensatz zur Bundesrepublik war die Elementarerziehung verschiedenen Ministerien zugeordnet. Die Krippen gehörten zum Verantwortungsbereich des Ministeriums für Gesundheitswesen, während Kindergarten und Hort dem Ministerium für Volksbildung unterstanden. In dieser Zuordnung drückt sich die unterschiedliche Schwerpunktsetzung der jeweiligen Institutionen aus.

In der Krippe hatte der pflegerische und Gesundheitsaspekt ein besonders hohes Gewicht, wenn die Kleinkinderziehung auch bereits als unterste Stufe des einheitlichen sozialistischen Bildungswesens definiert wurde und als solche bereits das gemeinsame Lernen zum Ziel hatte.

"Im Säuglings- und Kleinkindalter ist die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Kinder und die Sicherung ihrer gesunden körperlichen Entwicklung eine entscheidende Aufgabe....

Ein wesentlicher Schwerpunkt der pädagogischen Arbeit ist die Ausbildung des gegenständlichen Handelns, des Spiels,... der Sinnes-, Wahrnehmungs- und Erkenntnistätigkeit der Kinder." (Ministerium für Gesundheitswesen der DDR (Hrsg.), 1986, S. 8,9)

Große Aufmerksamkeit wurde der sittlich-moralischen Erziehung gewidmet.

Betrachtet man das Erziehungsprogramm genauer, so ist dort zu diesem Begriff u.a. folgendes zu lesen:

"Es wird ihre Freude und ihr Interesse am gesellschaftlichen Geschehen und an den Vorgängen in der Natur geweckt und damit der Grundstein für künftige Heimatliebe und Naturverbundenheit gelegt. Diese Beziehungen und Haltungen der Kinder drücken sich in freundlichem Verhalten, Aufgeschlossenheit, Hilfsbereitschaft und Aufmerksamkeit... aus sowie in der Fähigkeit, Forderungen der Erwachsenen zu erfüllen..." (ebenda, S. 10)

In der Annahme, daß ein Erreichen dieser Lern- und Entwicklungsziele für alle Kinder auf diesem Wege sicherzustellen ist, wurde die Arbeit der Krippenerzieherinnen - ebenso wie die ihrer Kolleginnen in Kindergarten und Hort - in allen Einzelheiten minutiös vorgegeben. Um das Ausmaß der Detailbesessenheit dieser Vorgaben zu verdeutlichen, möchten wir hier einige Beispiele anführen.

Musikerziehung unter Einsatz von Schlagwerk für Kinder im Alter vom 31. bis 36. Lebensmonat wird u.a. folgendermaßen festgelegt:

Beim Lied 'Hammer, Hammer, klop, klop' soll eine Grundschielstellung eingenommen und mit Klanghölzern, auf der Röhrenholztrommel oder Holzblocktrommel der Takt geschlagen werden. Beim Lied 'Mit Tātātā und Bummbummbumm' ist Händeklatschen vorgesehen unter Begleitung von Rahmentrommel und Zimbel. (ebenda, S. 148)

Ein Beispiel für die rigiden Vorstellungen von Ordnung und Sauberkeit bei den Mahlzeiten für Kinder im Alter von 6 bis 12 Monaten (!) sei hier ebenfalls zitiert:

Die Erzieherin "achtet darauf, daß das Kind nur eine kleine Menge fester Nahrung mit dem Löffel aufnimmt, ihn sicher und ohne Verschütten zum Munde führt. Sie hält das

Kind dazu an, langsam zu trinken und keine Flüssigkeit zu verschütten, Brot richtig zu halten und es nicht zu zerdrücken... Sie beseitigt Krümel oder verschüttetes Essen, bevor ein anderes Kind am Tisch Platz nimmt." (ebenda, S. 26)

Die strikten Ablaufvorschriften, die jede Erzieherin anwies, was und wie sie ihre einzelnen Aufgaben zu erfüllen hatte, glichen autoritären Ordnungsmustern, die zweifelsfrei dem extensiven Kontrollanspruch seitens der jeweils höheren Hierarchieebene geschuldet waren.

"...Der führenden Rolle der Erzieherin gegenüber den Kindern entspricht die Führung der Erzieherin durch das Erziehungsprogramm, dessen Autorinnen (nach eigenem Bekunden) ihrerseits den Führungsansprüchen der übergeordneter Dienststellen genügen mußten." (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994, S.484)

In der Akribie der Vorgaben, in der starren Reglementierung aller Handlungen und Lebensäußerungen tritt eine erstaunliche Vorstellung von Formbarkeit zutage, aber auch eine Gängelung seitens des Staates, die Individualität und Eigenständigkeit von Kindern und Erzieherinnen erheblich erschwerte. Die Entwicklung von Entscheidungskompetenz wurde so verhindert, zumal die Durchführung von Tätigkeiten, Aktionen und Beschäftigungen in der geforderten Art und Weise nachgewiesen werden mußte, d.h. genauestens kontrolliert wurde.

Die in der Krippe begonnene Erziehung wurde im Kindergarten fortgesetzt, wobei die im Gesetz formulierten Ziele und Aufgaben der pädagogischen Arbeit sich im Kindergarten verstärkt auf die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten richteten, die der unmittelbaren und systematischen Vorbereitung auf die Schule dienten. Im Programm für die Bildungs- und Erziehungsarbeit im Kindergarten werden als Hauptaufgaben beschrieben, "...alle Kinder fürsorglich zu betreuen, sozialistisch zu erziehen und gut auf die Schule vorzubereiten..."

Die Kinder sind zur Liebe zur Arbeit und zur Achtung der arbeitenden Menschen zu erziehen... Sie sind daran zu gewöhnen, ihre Arbeiten ordentlich und gewissenhaft zu erledigen, sich an der Erhaltung von Ordnung und Sauberkeit zu beteiligen, pfleglich mit den Ergebnissen der Arbeit umzugehen, selbst zur Verschönerung ihrer Umgebung beizutragen... Denken und Sprache der Kinder sind zielstrebig herauszubilden." (Ministerium für Volksbildung der DDR (Hrsg.), 1986, S. 7 bis 9)

Der Erzieherin obliegt bei der Umsetzung dieses Programmes die Verantwortung dafür, "daß jedes ihr anvertraute Kind im Kollektiv der Kindergruppe gesund heranwächst, gut erzogen und gebildet wird..." (ebenda, S. 9) Ihre Aufgabe war es, die Entwicklung der einzelnen Kinder genau zu verfolgen und an dem jeweiligen Entwicklungsstand anknüpfend gezielt zu beeinflussen.

Individuelle Defizite der Kinder sollten durch entsprechende pädagogische Interventionen korrigiert werden, um alle auf ein etwa gleiches Niveau zu bringen. Aufgabe des Kindergartens war es, jedes Kind des entsprechenden Jahrgangs in jedem Falle schulfähig "zu machen", an der Erreichung dieses Zieles erwies sich die Qualität der pädagogischen Arbeit von Erzieherinnen und Einrichtung.

"Es ist der Wunsch zu entwickeln, ein guter Schüler zu werden." (ebenda, S. 175)

Diese Formulierungen machen ein Ausmaß an Fremdbestimmung deutlich, hinter der sich eine geradezu mechanische Vorstellung vom Lernen und der Entwicklung von Kindern verbirgt.

Es bestand keinerlei Akzeptanz und Toleranz für unterschiedliche Entwicklungstempi. Die Herausbildung von Ich-Stärke blieb weitgehend auf der Strecke.

Ebenso wie das Krippenprogramm schrieb auch das Programm für den Kindergarten jeden einzelnen Arbeitsschritt für die jeweiligen Altersgruppen genauestens vor.

So mußten beispielsweise im Rahmen der Musikerziehung nicht nur bestimmte Lieder gelernt und in vorgegebener Weise gesungen werden. Bei dem Lied 'Ein rotes Fähnchen habe ich' sollte die Ausdrucksweise beschwingt und stolz klingen, bei dem Lied 'Hör ich die Soldaten singen' marschmäßig energisch...

Und es wurde nicht einfach gebastelt, sondern die Kinder sollten befähigt werden, "kompliziertere Faltformen genau nachzufalten... Die Kinder sollen lernen, aus dem doppelten Brief die Formen, 'Kästchen', 'Geldbörse' und 'Dampfer' zu falten. Aus dem zusammengeschobenen Dreieck... die Formen 'Schmetterling', 'Frosch' oder 'Flieger' zu falten. Sie sind zu befähigen, aus einem Rechteck die 'Zaubertüte' oder den 'Entenschnabel' zu falten. Sie sind anzuhalten, genau und mit Ausdauer zu falten und diese Ergebnisse mit anderen Faltformen (...) zu neuen Dingen zu verbinden." (ebenda, S. 263)

Diese starren didaktische Handlungsmuster entsprachen weitgehend schulischen Arbeitsweisen, sie orientierten sich an Vorstellungen von Lernen im traditionellen Sinne.

In Kombination mit einer Verhaltensformung, die stark auf Anpassung ausgerichtet war, wurde offenbar eine ideale Vorbereitung auf die Schule und das Leben gesehen. Leistungskriterien der Schule wurden im Kindergarten bereits vorweggenommen.

"Jeglicher Methodenpluralismus war ausgeschlossen. Ideologische Zielsetzungen und Bildungsinhalte der Schule wurden vorverlagert." (Ebert, 1994, S. 17)

Sauberkeit, Ordnung, Disziplin und Wohlerzogenheit spielten in allen Erziehungsinstitutionen eine große Rolle. Die Erzieherin hatte die Kinder daran zu gewöhnen, "gewaschen, gekämmt und mit sauberen Fingernägeln am Tisch Platz zu nehmen, bei Tisch eine gute Haltung einzunehmen und gesittet zu essen,... nur

angemessene Mengen von Speisen auf Gabel oder Löffel zum Munde zu führen,... sich selbst zu bedienen und dabei bescheiden zu sein,... die Speisen gut und bei geschlossenem Munde zu kauen... und nicht mit vollem Munde zu sprechen." (Ministerium für Volksbildung der DDR (Hrsg.), 1986, S.183)

All dies war eingebettet in einen rigiden, nach genauem Zeitplan eingeteilten Tagesablauf. Hier ein Beispiel für Vorgaben für die ältere Gruppe, wobei die Unterschiede nur in geringen zeitlichen Abweichungen von den jüngeren Kindern bestand.

"3 Mahlzeiten mit einem zeitlichen Abstand von dreieinhalb Stunden, 1 1/2 Stunden Mittagsschlaf, mehrmalige Körperpflege, mehrmalige Körperübungen, 2 Beschäftigungen: Dauer der ersten Beschäftigung 25 Minuten, Dauer der zweiten Beschäftigung 20 Minuten, Sportbeschäftigungen 35 bis 45 Minuten." (ebenda, S. 182)

Die ausführliche Wiedergabe von Originalzitaten aus den offiziellen Programmen für Krippe und Kindergarten erscheint uns notwendig, um die Arbeitssituation von Erzieherinnen und Leiterinnen in ihrem beruflichen Alltag plastisch zu verdeutlichen.

Die Erzieherinnen waren in erster Linie Ausführende ministerieller Vorgaben. Sie hatten wenig Handlungsspielraum, ihre eigenen - möglicherweise auch abweichenden - Vorstellungen und Ideen einzubringen oder umzusetzen.

Das System funktionierte lückenlos und ließ fast keinen Interpretationsspielraum zu.

Dennoch - so wurde uns in Gesprächen mit Pädagoginnen nach der Wende berichtet - wurden selbst geringe pädagogische Spielräume unterschiedlich intensiv wahrgenommen und genutzt. Inwieweit einzelne Erzieherinnen auch eigene Wege gehen und vom vorgeschriebenen Pfade abweichen konnten, war nicht zuletzt in starkem Maße von der Offenheit und Loyalität ihrer jeweiligen Leiterinnen abhängig.

Begriffe wie Planerfüllung und sozialistischer Wettbewerb galten auch für Kindertageseinrichtungen. Daher erfolgte eine kontinuierliche und systematische Ziel- und Leistungskontrolle von seiten der einzelnen Hierarchien: Die Leiterinnen der Einrichtungen wurden von den Bezirks- bzw. Kreisreferentinnen überprüft (gleichzeitig Fachberaterinnen). Die Gleichzeitigkeit von Dienst- und Fachaufsicht der sogenannten Fachberaterinnen ist generell ein zweiseitiges Schwert, im vorgenannten System aber noch erheblich schwieriger. Folglich war die Akzeptanz bzw. die Haltung der Mitarbeiterinnen in den Kitas gegenüber den Referentinnen relativ zurückhaltend.

Dieser zentralistisch vorgegebene Bildungskurs entsprach einem vollständig anderen Bild vom Kind bzw. anderen Überzeugungen zu kindlichen Lern- und Entwicklungsprozessen als in der Bundesrepublik.

Differenzierungselemente pädagogischer Interventionen bezogen sich hauptsächlich auf das Alter der Kinder und weniger auf spezifische Unterschiede. Maßstab für Erfolg des pädagogischen Handelns war somit nicht eine individuelle Persönlichkeitsentwicklung, sondern die Herausbildung bestimmter Fertigkeiten und Fähigkeiten bei allen Kindern einer Altersgruppe. Die Überbetonung eines auf Kenntnisvermittlung, Befähigung und Disziplin ausgerichteten Erziehungskonzeptes hatte einen stark lenkenden und zum Teil autoritären Erziehungsstil zur Folge. Von einem in unserem Sinne kindzentrierten Ansatz konnte hier nicht die Rede sein. Da davon ausgegangen wurde, daß bei richtiger pädagogischer Intervention in jedem Fall das gewünschte Lernziel erreicht werden kann, wurde vor allem überprüft, ob die Erzieherin die Vorgaben maßstabsgetreu ausgeführt hat. Man kann in diesem Zusammenhang auch von einer regulierenden "Einwirkungspädagogik" sprechen.

Den Eltern gegenüber hatte die Erzieherin eine anerkannte Rolle als legitimierte pädagogische Autorität.

Die Zusammenarbeit mit Eltern wurde § 21, Abs. 3 der Kindergartenordnung von 1983 folgendermaßen definiert:

"Die Gruppenerzieherinnen arbeiten im Interesse der harmonischen Entwicklung eines jeden Kindes eng mit den Eltern zusammen. Sie werten die Erfahrungen, Vorschläge und Hinweise der Eltern gründlich aus, beziehen sie in ihre Arbeit ein und beraten die Eltern bei der Erziehung der Kinder in der Familie." (Ministerium für Volksbildung der DDR (Hrsg.), 1986)

Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Eltern waren in der Praxis allerdings gering. Die Berücksichtigung von Elternwünschen und -vorstellungen erschien vor dem Hintergrund einer angenommenen Interessensübereinstimmung zwischen Institution und Familie weitgehend gewährleistet und bedurfte keiner besonderen Absprachen. Elternarbeit bezog sich vor allem auf Beratung und Aufklärung der Eltern über die "richtige" Erziehung. Hausbesuche vor Eintritt der Kinder in die Einrichtung waren obligatorisch, spezielle Beratungen fanden dann statt, wenn Auffälligkeiten und Abweichungen im Verhalten der Kinder festgestellt wurden. (Vergl. dazu auch Besse, 1981)

"Eltern waren in der Regel Adressaten pädagogischer Anweisungen und hatten kein Mitspracherecht in konzeptionellen Fragen, ebenso wie ihnen im üblichen Alltag sogar der Zutritt zu den Gruppenräumen verwehrt war." (Krug/Pelzer, Bd.1, 1994, S.38)

"...es bestand eine gewollte Distanz und fürsorgliche Kontrolle (gegenüber) den häufig jungen Eltern." (ebenda, Bd.2, 1994, S.81)

Im Bemühen um die Sicherung einer einheitlichen Gestaltung der Zusammenarbeit mit Eltern gab es auch für diesen Bereich einen vorgeschriebenen Plan. Im Rahmenplan für die pädagogische Propaganda in Kinderkrippen, Kindergärten und Schulen wurden Richtlinien für die inhaltliche und methodische Gestaltung von Elternversammlungen vorgegeben. (Akademie der Pädagogischen Wissenschaften (Hrsg.), 1970, 1974)

Wie in allen anderen pädagogischen Fragen wurde auch in dieser Beziehung Richtung und Umsetzungsform nicht dem Zufall und der Beliebigkeit überlassen.

Am ehesten war die Mitarbeit von Eltern in gewählten Elternaktiven gegeben. Dieses Elternngremium hatte zwar ein gewisses Mitspracherecht, ein Entscheidungsrecht über Erziehungsziele und -inhalte bestand jedoch nicht. Das Ausmaß ihrer Einflußmöglichkeiten war abhängig vom Entgegenkommen und dem Nutzungsinteresse der jeweiligen Einrichtung. Die Aufgabe der Mitarbeit im Elternkollektiv übernahmen häufig diejenigen Eltern, die sich davon versprochen, auf diesem Wege der Verpflichtung zum gesellschaftspolitischen Engagement Genüge zu tun und sich dadurch anderen Anforderungen entziehen zu können.

Ähnlich wie in der Bundesrepublik bestand ein Hauptinteresse der Eltern an einer Entlastung ihrer Alltags- und Berufssituation. Im übrigen scheint die Mehrheit der Eltern mit der Arbeit der Kindertageseinrichtungen weitgehend einverstanden gewesen zu sein. Eine Umfrage von 1991 hat ergeben, daß der überwiegende Teil der Mütter in der DDR mit der pädagogischen Betreuung ihrer Kinder in den öffentlichen Einrichtungen zufrieden waren. (Infas, 1991)

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, waren alle staatlichen Kindereinrichtungen der DDR als Teile des Bildungswesens definiert, unterstanden jedoch unterschiedlichen Ministerien. Die staatliche Aufsicht und Kontrolle für die Krippen hatten die entsprechenden Bezirks- und Kreisärzte, während die Aufsicht für Kindergärten den Bezirks- und Kreisschulräten oblag.

Es existierten für beide Institutionen gemeinsame Rechtsvorschriften, wobei die jeweiligen Verordnungen für die Betreuung von Kindern der Spezifik und den Besonderheiten der jeweiligen Altersstufen entsprachen. Getreu dem Prinzip des demokratischen Zentralismus galt es, die auf höchster Ebene verordneten Richtlinien in den Einrichtungen durchzusetzen.

Die gesetzliche Einbindung in den zentral gelenkten Bildungsbereich bedeutete nicht nur eine Einheitlichkeit pädagogischer Zielsetzungen und Prinzipien, sondern auch für

alle gleichermaßen verbindliche Richtlinien hinsichtlich der Organisation, Ausstattung und Versorgung aller Krippen und Kindergärten.(Boeckmann, 1993)

So war beispielsweise die Ausstattung mit Spiel- und Beschäftigungsmaterial ebenso wie die Möblierung in allen Krippen bzw. Kindergärten der DDR unabhängig vom Standort gleich. Bis hin zu Art und Anzahl der Materialien für die einzelnen Altersgruppen war alles einheitlich festgelegt.

Im Gegensatz zu den Kindereinrichtungen in der Bundesrepublik verfügten die Kitas in der DDR aber über einen eigenen Haushaltsetat. Dies ersparte ihnen einen umständlichen Verwaltungsaufwand und gewährte eine bestimmte Autonomie, die aber ihre Einschränkung in dem "was" der Anschaffungen fand.

Es wurde grundsätzlich mit altershomogenen Gruppen gearbeitet. Die wenigen Ausnahmen waren nur organisatorischen Erfordernissen geschuldet. Nach dem von uns beschriebenen

Lern- und Lehrverständnis der Pädagogen erscheint dies nur konsequent.

Ein gruppenübergreifendes Arbeiten im Sinne einer Durchlässigkeit von Planung und Angeboten, war schon alleine wegen der für jede Altersgruppe starr vorgegebenen Zielsetzungen und Richtlinien nicht denkbar.

Ein Spezifikum der Einrichtungskonstellationen in der DDR bildeten die sogenannten Kinderkombinate (Kombis). Es handelte sich dabei um eine Krippe und einen Kindergarten, die sich ein gemeinsames Gelände teilten, mit jedoch streng abgegrenztem Terrain. Für Eltern war dies, vom organisatorischen Standpunkt aus betrachtet, recht günstig, da bereits bei Krippeneintritt ihres Kindes feststand, welche Folgeeinrichtung ihr Kind besuchen würde und so die Wohnortnähe erhalten blieb.

Eine konstruktive Zusammenarbeit der beiden Institutionen, die sinnvollerweise im Interesse von Eltern und Kindern notwendig gewesen wäre, hat aber in der Regel nicht stattgefunden. Im Gegenteil: Die Arbeit in den jeweiligen Bereichen war stets geprägt von Konkurrenz und wechselseitigen Stigmatisierungen.

Krippenerzieherinnen hatten nicht nur eine andere Ausbildung (an Medizinischen Fachschulen), als ihre Kolleginnen im Kindergarten (an Pädagogischen Fachhochschulen), sondern sie wurden auch schlechter bezahlt. Gleiches galt für die Leiterinnen der Einrichtungen. Auch auf dieser Ebene wurde in keiner Weise eine Verzahnung angestrebt oder praktiziert.

Man kann durchaus von einem Statusunterschied zwischen Krippen und Kindergärten sprechen, der zwar offiziell nicht existierte, im Alltagsbewußtsein und der eigenen Bewertung der Mitarbeiterinnen jedoch durchaus eine Rolle spielte.

Ähnlich verhielt es sich mit den ausnahmslos an die Schulen angegliederten Horten, die eher als verlängerter Arm der Schule fungierten, als daß sie ein eigenständiges freizeitpädagogisch orientiertes Konzept verfolgten. Sowohl organisatorisch als auch inhaltlich waren sie an Schule ausgerichtet. Auch hier gab es wenig Kooperationsinteresse zwischen Kindergärten und Horten. Da Horterzieherinnen häufig eine Ausbildung als Unterstufenlehrerinnen hatten, die zwar der Fachschulausbildung von Kindergärtnerinnen ähnlich war, wurden diese aber wiederum besser bezahlt als ihre Kolleginnen im Kitabereich.

Dieser hierarchische Aufbau der unterschiedlichen Ausbildung, Bezahlung, Verantwortlichkeiten und administrativen Zuordnungen der Bereiche Krippe, Kindergarten und Hort steht in einem gewissen Widerspruch zu den Grundprinzipien eines einheitlichen sozialistischen Bildungssystems, welches neben den Erziehungs- und Bildungsinhalten auch die Gleichwertigkeit der Institutionen und der darin Tätigen gewährleisten sollte.

Träger von Kindertagesstätten waren entweder die Kommunen oder Betriebe, zu einem sehr geringen Teil auch die beiden großen Konfessionen. Die wenigen Einrichtungen, die sich in kirchlicher Trägerschaft befanden, wurden von staatlicher Seite zwar in keiner Weise unterstützt, konnten aber daher auch ein gewisses Nischendasein führen. Für einen Teil von nicht konformen Eltern war dies die einzige Möglichkeit, ihre Kinder dem einheitlichen vorschulischen Bildungssystem zu entziehen, da die allgemeinen staatlichen Richtlinien für konfessionelle Kindergärten keine Gültigkeit hatten.

Sowohl die Strukturbedingungen als auch die pädagogischen Handlungsmöglichkeiten werden in der Rückschau von Erzieherinnen und Leiterinnen nach der Wende durchaus unterschiedlich beurteilt: Während die einen bereits zu DDR-Zeiten ihre individuellen Spielräume nach eigenen Aussagen so weit als möglich selbständig zu erweitern suchten, haben andere die offiziell vorgegebenen Ziele und Methoden akzeptiert, aktiv getragen und verteidigt. Für alle bedeutete der völlige Wegfall der bisherigen Vorgaben jedoch Orientierungslosigkeit, Instabilität und Verlust ihres gesamten Wertesystems. Unterschiedlich waren nur die Bewertungen und Konsequenzen, die aus dieser Tatsache gezogen wurden.

"Was an der pädagogischen Arbeit richtig und was falsch gewesen war, dies hatte man immer eindeutig definiert; öffentliche Diskurse über die pädagogische Konzeption waren in der DDR undenkbar gewesen. Es wundert daher nicht, daß viele Erzieherinnen in den neuen Ländern zunächst jede systembezogene Kritik als Kritik an

ihrer ganz persönlichen Arbeitsweise interpretierten und mit Abwehr reagierten: 'Es war nicht alles schlecht, was damals gemacht wurde...!' (Krug/Pelzer, 1994, S.18)

So mußten denn auch in den ersten gemeinsamen Ost-West-Fortbildungen in einem zunächst mühsamen Prozeß die konzeptionellen Unterschiede differenziert herausgearbeitet werden, um einseitigen Pauschalisierungen entgegenzuwirken.

Es darf in diesem Zusammenhang auch nicht unerwähnt bleiben, daß sich bereits Mitte der 80er Jahre sowohl in der Krippen- als auch in der Kindergartenpädagogik Fachleute der DDR zu Wort meldeten, welche die Programme der jeweiligen Institutionen öffentlich kritisierten.

Man plädierte auf eine Modifikation in Richtung einer weniger stringenten Handhabung der fixierten Programmatik.

In einer für Kinderkrippen herausgegebenen Fachzeitschrift wird in verschiedenen Beiträgen vehement für eine Liberalisierung und Flexibilisierung des Erziehungsprogramms argumentiert.

(Vergl. hierzu Kempff 1987, Weber 1989)

Aber auch massive Proteste und zahlreiche Eingaben beim Ministerium für Volksbildung von seitens der Leiterinnen und Erzieherinnen lösten eine kritische Auseinandersetzung mit den bestehenden Erziehungs- und Bildungsplan aus, deren praxisrelevanten Konsequenzen aber erst 1990 zum Tragen kamen, zu einem Zeitpunkt, als die gesellschaftlichen Entwicklungen bereits das bestehende Programm außer Kraft gesetzt hatten. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994)

3.2 Erziehungsprinzipien und Strukturbedingungen in der BRD

Da in der Bundesrepublik 1989 kein grundlegender Strukturwandel im Erziehungs- und Bildungssystem stattgefunden hat, ist die folgende Darstellung sowohl vergangenheits- als auch gegenwartsbezogen.

Anders als in der DDR war und ist das gesamte Erziehungswesen in der Bundesrepublik dezentral und föderalistisch organisiert.

Alle vorschulischen und außerschulischen Institutionen sind Teil des Jugendhilfebereichs. Im Gegensatz zu den damaligen (vergleichbaren) Ministerien in der DDR hat das Bundesministerium für Frauen und Jugend weder direkte Weisungsbefugnisse noch inhaltliche Einflußmöglichkeiten. Die Kompetenzen dieses Ministeriums beziehen sich auf die Erhebung von jugend- und frauenpolitischen Daten für die gesamte Bundesrepublik, das Erstellen wissenschaftlicher Gutachten, die

Förderung von Modellprojekten und vor allem die Festlegung der jugend- und frauenpolitischen Grundlinien.

Ausführungsgesetze bzw. Ausführungsvorschriften für den Jugendhilfebereich liegen in Länderhoheit und werden von den entsprechenden Fachministerien erlassen.

Die konkrete Ausgestaltung des Jugendhilfebereichs obliegt den jeweiligen Landesjugendämtern und den untergeordneten Jugendämtern. Die Einrichtung und der Betrieb sämtlicher Kindertageseinrichtungen ist Aufgabe der Landesjugendämter, sie erlassen eigene Richtlinien zu räumlichen Mindestanforderungen, Personalbemessung, Gruppengrößen sowie Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften.

Dienst- und Fachaufsicht über die kommunalen Einrichtungen haben die regionalen Jugendämter, sie sind deren unmittelbare Träger. Vorgesetzte der MitarbeiterInnen in den Betreuungseinrichtungen sind die FachberaterInnen (in Berlin die Pädagogischen SachbearbeiterInnen) der Jugendämter. Im völligen Gegensatz zur hierarchischen Struktur im Erziehungssystem der DDR üben die TrägervertreterInnen keine Kontrollfunktion hinsichtlich der pädagogischen Arbeit aus. Da keine einheitlichen verbindlichen pädagogischen Programme vorliegen, ist eine inhaltliche Überprüfung auch nur schwer umsetzbar, zumal die pädagogischen Zielvereinbarungen wie auch deren methodische Umsetzung in der Autonomie jeder Einrichtung liegen.

Neben den öffentlichen Kindertagesstätten besteht eine Vielzahl von Betreuungsinstitutionen in freier Trägerschaft (insbesondere der beiden großen Kirchen), die zusammengenommen mehr Einrichtungen betreiben als die Kommunen.

Die Ausführungsgesetze bzw. Ausführungsvorschriften für Kindertageseinrichtungen in den einzelnen Ländern orientier(t)en sich in der Bundesrepublik an den gesetzlichen Grundlagen des JWG (jetzt des KJHG). Diese länderspezifischen Vorgaben sind jedoch in ihren Zielbestimmungen relativ allgemein gehalten und enthalten keine allgemein verbindlichen detaillierten Vorschriften zu pädagogischen Methoden. Die staatliche Aufsicht beschränkt sich darauf, die Einhaltung bestimmter Rahmenrichtlinien zu kontrollieren und eine Gefährdung von Kindern zu verhindern.

Als Merkmal der Kinder- und Jugendhilfe in der Bundesrepublik gilt die Pluralität der Träger, Methoden und Arbeitsformen.

Als eines der ersten Bundesländer verabschiedete das Land Nordrhein-Westfalen bereits 1971 ein Kindergartengesetz, in dem der Auftrag der Einrichtungen und damit die Grundlage für das pädagogische Handeln der einzelnen Erzieherinnen etwas konkreter definiert wurde:

"(2) Der Kindergarten hat seinen Bildungsauftrag in ständigem Kontakt mit dem Elternhaus und anderen beteiligten Erziehungsberechtigten durchzuführen und dabei insbesondere

1. die Lebenssituation jedes Kindes zu berücksichtigen,
2. dem Kind zur größtmöglichen Selbständigkeit und Eigenaktivität zu verhelfen, seine Lernfreude anzuregen und zu stärken,
3. dem Kind zu ermöglichen, seine emotionalen Kräfte aufzubauen,
4. die schöpferischen Kräfte des Kindes unter Berücksichtigung seiner individuellen Neigungen und Begabungen zu fördern,
5. dem Kind Grundwissen über seinen Körper zu vermitteln und seine körperliche Entfaltung zu fördern,
6. die geistigen Fähigkeiten des Kindes zu entfalten und ihm dabei durch ein breites Angebot von Erfahrungsmöglichkeiten elementare Kenntnisse von der Umwelt zu vermitteln.

(3) Der Kindergarten hat außerdem die Aufgabe, das Kind unterschiedliche soziale Verhaltensweisen, Situationen und Probleme bewußt erleben zu lassen und jedem einzelnen Kind die Möglichkeit zu geben, seine eigene soziale Rolle innerhalb der Gruppe zu erfahren, seine positiven Wirkungsmöglichkeiten und Aufgaben innerhalb eines demokratischen Zusammenlebens zu erkennen und demokratische Verhaltensweisen zu üben." (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (Hrsg.), 1971)

In diesem Gesetz wurden erstmalig die Erziehungs- und Bildungsaufgaben und damit die pädagogischen Grundprinzipien und übergeordneten Zielsetzungen der Kindertageseinrichtungen benannt. Es galt lange Zeit als Vorreiter im Sinne staatlicher Verantwortlichkeit für die inhaltliche Qualität der pädagogischen Arbeit.

In den anhängenden Erläuterungen zum Gesetzestext - die als Arbeitshilfen für die MitarbeiterInnen der Einrichtungen gelten - wurden die jeweiligen Zielsetzungen genauer differenziert und in groben Zügen ein bestimmtes erzieherisches Verhalten daraus abgeleitet.

In den Folgejahren wurden eine Reihe von weiteren Kitagesetzen in anderen Bundesländern verabschiedet, die ähnliche Aufgaben- und Zieldefinitionen formulierten, wobei Nordrhein-Westfalen seine hervorgehobene Rolle behielt.

Berlin ist das letzte Bundesland, das ein Kitagesetz verabschiedet hat. Erst 1995 wurden die bis dahin existierenden Kitaausführungsvorschriften (KAV) in Gesetzesform gebracht.

Selbst wenn die Kitagesetze sich in ihrer Differenziertheit und Aussagekraft unterscheiden, so garantieren sie zumindest bestimmte Rahmenbedingungen und Strukturen, die nicht mehr den einzelnen Trägern überlassen bleiben.

Grundsätzlich muß unterschieden werden zwischen gesetzlichen Grundlagen bzw. Ausführungsvorschriften einerseits und den jeweiligen Trägerrichtlinien andererseits.

Während in den Gesetzen Aussagen zu pädagogischen Grundprinzipien, Elternrechte und der Orientierung an den Lebensbedingungen der Familien gemacht werden, gab es in der Bundesrepublik keine für alle Einrichtungen verbindlichen Erziehungsprogramme.

Das Prinzip der Pluralität von Ideen, Ideologien und Wertorientierungen drückte sich in der Bundesrepublik u.a. auch in einer großen Trägervielfalt und damit auch in einem breiten Spektrum unterschiedlicher Erziehungsvorstellungen aus.

Wie genau die Alltagsgestaltung und Methodik in den Kindereinrichtungen vorgegeben wurde, war und ist dementsprechend unterschiedlich und vom jeweiligen Interesse des Trägers an einer Einflußnahme abhängig.

Ob es sich bei dem Träger um eine Kirchengemeinde, eine Wohlfahrtsorganisation oder um eine Elterninitiative handelte, manifestierte sich in den entsprechenden pädagogischen Richtlinien, wobei auch die einzelnen Jugendämter durchaus unterschiedliche Vorgaben für die Kindergartenarbeit machten.

Die konzeptionelle Autonomie der Träger war und ist garantiert.

In der Regel wurde (und wird nach wie vor) die konkrete pädagogische Arbeit und Alltagsorganisation den einzelnen Einrichtungen oder sogar den einzelnen Erzieherinnen überlassen.

Dennoch kann von einer typischen bundesrepublikanischen Kindergartenpädagogik gesprochen werden: Trotz wenig detaillierter bzw. nicht einheitlicher Vorgaben ähnel(te)n sich die Einrichtungen in der Gestaltung von Räumen, in ihren pädagogischen Angeboten und in der Organisation des Tagesablaufs weitgehend. Ausnahmen stellen z.B. Waldorf- und Montessorikindergärten mit ihren dezidierten pädagogischen Programmen und eigenständigen Profilen dar.

Es gab zwar seit der Bildungsreformdiskussion verschiedene pädagogische Trends mit jeweils spezifischen Curricula wie z.B. funktionsorientierter, wissenschaftsorientierter und situationsorientierter Ansatz (letzterer hat in mehreren Varianten Verbreitung gefunden und stellt mittlerweile einen weithin anerkannten Orientierungsrahmen für die Arbeit mit Kindern dar). Allerdings handelte es sich dabei immer nur um Vorschläge und nicht um verbindliche Vorgaben. Daher war die Kitalandschaft in der Bundesrepublik - bzw. ist sie immer noch - gekennzeichnet durch das Nebeneinander verschiedener pädagogischer Ansätze.

Im Unterschied zum Erziehungs- und Bildungswesen der DDR wurde nicht eindeutig festgelegt, was pädagogisch richtig oder falsch ist.

Kindererziehung blieb Auffassungssache und eine Frage der Weltanschauung. Sie veränderte sich mit den gesellschaftlichen Entwicklungen, überkommene Prinzipien wurden in Frage gestellt und Erziehung als gemeinsamer Lernprozeß von Kindern und Erwachsenen proklamiert.

Das Bemühen um die Einführung von pädagogischen Mindeststandards zur Erfüllung bestimmter Ansprüche an Kitaerziehung (ausgehend von den heutigen Lebensbedingungen von Kindern) und die daran ausgerichteten Erfordernisse der Einrichtungen hat zwar zur Etablierung bestimmter (Grund)prinzipien und Strukturen geführt (z.B. Altersmischung, Aufnahme aller Kinder im Einzugsbereich, veränderte Krippenarbeit, Eingewöhnungsmodelle, kein Schlafzwang etc.), diese stellen jedoch keine zwingende Verpflichtung dar.

Alle Anstrengungen zur qualitativen Weiterentwicklung und Weiterqualifizierung im Bereich der öffentlichen Erziehung über Fortbildung und Beratung basieren auf Freiwilligkeit und sind nicht obligatorisch.

Wenn hier der Begriff Kindertageseinrichtungen verwendet wird, so ist dabei zu berücksichtigen, daß es sich keineswegs ausschließlich um Ganztagsplätze handelt, im Gegenteil: In weiten Teilen der Bundesrepublik gab und gibt es nur Halbtagsbetreuung für die Vier- bis Sechsjährigen und diese wiederum nicht mit einheitlich geregelten Öffnungszeiten.

Im Gegensatz zur DDR waren in der Bundesrepublik Krippen- und Hortplätze - dort wo sie existierten - unter einem Dach mit den Kindergärten untergebracht und nur abteilungsweise getrennt.

Das Spektrum der Ausbildungen reichte allerdings von der Kinderpflegerin, über die Säuglingsschwester, Kindergärtnerin bis hin zur Hortnerin, die je nach Alter der zu betreuenden Kinder eingesetzt und je nach Ausbildungsabschluß unterschiedlich bezahlt wurden. Bereits seit den siebziger Jahren hat sich aber im Zuge des quantitativen und qualitativen Ausbaus der Tagesbetreuung die Tendenz zu einer Vereinheitlichung der Ausbildung durchgesetzt. Mittlerweile stellt die ErzieherInnenausbildung an Fachschulen für Sozialpädagogik die Grundqualifikation für die Arbeit in allen Altersgruppen dar.

In der Gegenüberstellung der pädagogischen Prinzipien und Strukturbedingungen öffentlicher Erziehung in den beiden deutschen Staaten wird deutlich, wie

grundsätzlich verschieden die Voraussetzungen für die Arbeit in Kinderbetreuungseinrichtungen waren.

Während in der DDR das gesamte Berufs- und Arbeitsfeld gekennzeichnet war durch Einheitlichkeit, Eindeutigkeit, zentralistische Planung und ein klares Reglement, bis hin zu einem ausgeklügelten Kontrollsystem, stellt es sich in der Bundesrepublik als ein komplexes Gebilde von unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Erziehungsstilen, von Uneindeutigkeit, aber auch Eigenständigkeit dar.

Vor dem Hintergrund dieser gänzlich anderen ideologischen Leitbilder und beruflichen Alltagsbedingungen erhält man eine Vorstellung von der Dramatik und Dimension, die der plötzliche Umbruch des bis dahin geltenden Rechts- und Wertesystems für Erzieherinnen und Leiterinnen aus der DDR bedeutet haben muß.

III. Professionelle Erziehungsarbeit - ein Beruf für Frauen

1. Frauen in sozialpädagogischen Berufen in der DDR und der BRD Berufswahlmotivation und geschlechtsspezifische Zuweisungen

Trotz aller Verschiedenheit der gesellschaftlichen Bedingungen und politischen Proklamationen gab es in den beiden deutschen Staaten eine auffallende Übereinstimmung: Frauen waren in sozialpädagogischen Berufen überproportional vertreten.

So stellten Frauen in der Bundesrepublik im Jugendhilfebereich am 31.12.1986 einen Anteil von 81,7%. (Statistisches Bundesamt, 1988)

In der DDR betrug der Anteil der Frauen Ende der 80er Jahre im Bildungswesen 77% und im Gesundheitswesen sogar 83%. (Nickel, 1990) Insgesamt lag er im Jugendhilfebereich Ost 1990 bei 83,1% und stieg danach sogar noch auf knapp 94% im Jahre 91 an. (Rauschenbach u.a., 1995)

Schaut man sich die Geschlechterverteilung an den pädagogischen Fachschulen in der DDR an, so kristallisiert sich die Spezifik noch deutlicher heraus: Zu 88,6% wurde diese Fachrichtung von Frauen besetzt. (Frauenreport '90, 1990)

Diese geschlechtsspezifische Konzentration deutet darauf hin, daß jenseits aller gesellschaftspolitischen Entwicklungen, Absichtserklärungen und Emanzipationsbemühungen tradierte Rollenvorstellungen - sowohl individuell wie gesamtgesellschaftlich - weiterhin bestanden. Obwohl sich das Frauenbild in der DDR an einer kontinuierlichen Erwerbstätigkeit ausrichtete und Frauen - zumindest theoretisch - alle Berufe offenstanden, entschieden sie sich auch dort eher für traditionell frauenspezifische Berufsfelder. (Deters/Weigandt, 1987)

Die durch Sozialisation vermittelten weiblichen Orientierungen scheinen ebenso hartnäckig alle gesellschaftspolitischen Veränderungen zu überdauern wie geschlechtsspezifische Zuschreibungen, nach denen Frauen spezielle Fähigkeiten und Eignungen für Gefühls- und Beziehungsarbeit mitbringen. Ein Großteil der Frauen hat offenbar diese Rolle angenommen bzw. nicht in Frage gestellt und in sozialpädagogischen Berufsfeldern kultiviert.

Aus einschlägigen Publikationen, die nach der Wende die Bedingungen von Frauenerwerbsarbeit in den ehemals unterschiedlichen Berufssystemen DDR und BRD beschreiben, geht hervor, daß aufgrund planwirtschaftlicher Regulierungen eine

Zuweisung in Männer- oder Frauenberufe in den letzten Jahren sogar verstärkt betrieben wurde. (u.a. Engelbrech/Schenk 1991)

An dieser Stelle sei noch einmal auf die bereits in Teil I beschriebenen illegalen Praktiken von Betrieben und Kombinatn hingewiesen, die das Berufswahlfeld von Mädchen einschränkten, indem sie den Anteil weiblicher Auszubildender mit den Argumenten der zu hohen Ausfall- und Fluktuationsraten wegen Schwangerschaft bzw. Mutterschaft und der geringen technischen Interessiertheit von Frauen reduzierten.

"In beiden Teilgebieten gilt, daß es in traditionellen Frauenberufen... Frauen eher möglich ist, sich entsprechend der gesellschaftlich erwarteten Rollenverteilung zu verhalten, um Familie und Beruf besser zu vereinbaren." (Engelbrech, 1991, S.25)

Da es zu DDR-Zeiten jedoch keine empirische Forschung zur Berufswahlmotivation gab, lassen sich die genauen Ursachen hinsichtlich einer geschlechtsspezifischen Segregation in Ausbildung und Beruf nur vermuten. Wir können in diesem Zusammenhang aber auf unsere eigenen Erfahrungen aus einer Vielzahl von Diskussionen mit Sozialpädagoginnen aus der ehemaligen DDR zurückgreifen, die neben den genannten Gründen auch die geringeren Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten in sozialpädagogischen Berufen angaben, die Männer daran hinderten, in diesen Berufsfeldern tätig zu werden. Eine häufig geäußerte Formulierung war: "Von dem Gehalt kann man(n) doch keine Familie ernähren". Es fällt dabei allerdings auf, daß wiederum der Mann wie selbstverständlich im (Rollen)verständnis dieser Frauen als eigentlicher Familienernährer gesehen wird, obwohl die Realität vieler alleinerziehenden Mütter dem widersprach und diese häufig in schlechter bezahlten Berufen arbeiteten.

Eine detaillierte Aufschlüsselung zu den spezifischen Motiven für die Berufswahl 'Erzieherin' liefern unsere eigenen Forschungsergebnisse, die wir an anderer Stelle noch ausführlich darstellen werden.

Im Gegensatz zur DDR etablierte sich in den alten Bundesländern seit Anfang der 70er- Jahre der Bereich Frauenforschung, der sich unter anderem auch mit der Berufswahlmotivation und den spezifischen Berufstätigkeiten von Frauen befaßte. Dabei sind die Auffassungen über die Ursachen bzw. Bestimmungsfaktoren weiblicher Berufswahl durchaus kontrovers. Demnach wählen Frauen in der Regel einen solchen Beruf, in dem sie noch möglichst weitgehend die in der "weiblichen Kultur" enthaltenen Interessen und Inhalte (Personenbezogenheit, Hegen und Pflegen, Versorgen etc., also reproduktive Arbeiten) verwirklichen können. Sie entscheiden sich für diejenigen Berufe, die am ehesten ihren subjektiven Dispositionen, ihren

durch Sozialisation vermittelten weiblichen Orientierungen und Interessen entsprechen, d.h. in denen sie ihre sozialen Kompetenzen nutzen und professionalisieren können (u.a. Beck-Gernsheim, 1976, Ostner 1979, Deters/Weigandt, 1987)

Fraglich ist jedoch, ob die Entscheidung für einen bestimmten frauenspezifischen Ausbildungsweg bzw. Beruf den o.g. Faktoren geschuldet ist oder ob sie vielmehr Ergebnis eines Prozesses der Auseinandersetzung mit den begrenzten beruflichen Möglichkeiten für Mädchen (im Sinne einer Resignation) darstellt. (Krüger, 1984)

So stellt Rabe-Kleberg fest, daß bereits der Eintritt in das berufliche System über das Berufsbildungssystem auf nach Geschlechtern getrennten Wegen stattfindet und in segmentierte Berufsbereiche führt. Desweiteren führt die Vorwegnahme einer sogenannten weiblichen Normalbiographie (Doppelbelastung von Familien- und Berufsarbeit) schon im Vorfeld zu einer Beschränkung auf eine kleine Anzahl von Ausbildungsberufen und Tätigkeitsfeldern, die entsprechende Bedingungen möglich erscheinen lassen. (Rabe-Kleberg, 1987)

Es besteht ein ausgeprägtes Realitätsbewußtsein der Mädchen über ihre begrenzten Ausbildungschancen. Ihr Berufswunsch richtet sich nach realisierbaren Tätigkeitsbereichen und Ausbildungsmöglichkeiten, gemessen an ihrem Bildungsniveau. (Krüger, 1986) Krüger spricht in diesem Zusammenhang nicht von geschlechtsspezifischer Begrenzung der unterschiedlichen Berufsfelder, sondern von Chancenbegrenzung auf dem Ausbildungsmarkt. "Die tatsächlich angebotenen Lehrstellen sorgen dafür, daß die Mädchen dort landen, wo der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt ihnen Angebote macht." (ebenda, S. 27)

Nach den Untersuchungen von Krüger zu Berufsbiographien von Frauen besteht eine Diskrepanz zwischen den ursprünglichen Berufswünschen der Mädchen und der später tatsächlich erfolgten Berufswahl. Ein Drittel der Berufsanfängerinnen weicht auf einen sozialpädagogischen Beruf aus, weil im Neigungsbereich kein Ausbildungsplatz zur Verfügung steht. (Krüger 1984, 1986)

Im Verlaufe eines Prozesses von anfänglichen Berufsvorstellungen und den Versuchen, diese umzusetzen, über Erfahrungen mit geschlechtsspezifischen Zuschreibungen durch Arbeitgeber und Institutionen bis hin zu einem Arrangement mit der Realität, findet eine schrittweise Identifizierung mit den ausgeübten Berufen statt. Quasi eine Aussöhnung mit der erfolgten Zuweisung als Endpunkt eines Prozesses der Selbstsozialisation. (Krüger, 1986)

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, daß die geschlechtsspezifische Verteilung der Berufe zum einen immer noch mit den traditionellen Zuschreibungen und Assoziationen gegenüber Frauen zusammenhängt, zum anderen aber auch mit den persönlichen Affinitäten der Frauen selbst zu sozialpädagogischen Arbeitsfeldern, in

denen sie ihre Kompetenzen, Interessen und Ansprüche am ehesten zu realisieren glauben. Hier vermuten sie einen relativ großen Spielraum für Selbstbestimmung und Selbstentfaltung sowie gewisse Einflußmöglichkeiten auf die Entwicklung von Menschen.

Eine Berufswahl wird immer durch zweierlei Aspekte bestimmt, nämlich durch die gesellschaftlichen Bedingungen **und** die persönlichen Motive.

Es kann also nicht schlicht von Fremdbestimmung der Frauen bei ihrer Entscheidung für oder gegen bestimmte Berufe gesprochen werden, handelt es sich dabei nun um verdeckte oder offene Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt oder um subtile Sozialisierungseffekte. Dies würde das Phänomen nur undifferenziert erklären. Die Ursachen hierfür sind vielschichtiger: Rollenzuschreibung und damit Fremdbestimmung einerseits, die Arbeitsmarktlage im allgemeinen, d.h. fehlende Ausbildungs- und Arbeitsplätze und die bewußte, subjektive Entscheidung aus eigenem Interesse andererseits, sind die Bestimmungsmomente weiblicher und im übrigen auch männlicher Berufswahl. Eine einseitige Interpretation in Richtung weiblicher Determination oder gesellschaftlicher Zuschreibung greift unserer Meinung nach zu kurz.

Die genannten Faktoren für die Berufswahlmotivation galten für Frauen in der DDR und der BRD gleichermaßen. Selbst die Tatsache, daß im Westen auch konjunkturelle Gegebenheiten für die Berufsentscheidung und Beschäftigung von Frauen verantwortlich sind, findet in der planwirtschaftlichen Praxis der DDR seine Entsprechung. Hier wurden generell nur so viele Ausbildungsplätze in den entsprechenden Berufen bereitgestellt, wie - zentralistisch geplant und bestimmt - zukünftig Arbeitsplätze vorhanden waren, d.h. von einer uneingeschränkten Möglichkeit jeden Beruf bzw. Ausbildungsgang zu ergreifen konnte auch hier nicht die Rede sein.

Wenn es um die Motivationsstruktur von Frauen für sozialpädagogische Berufe geht, taucht in der Regel auch immer die Debatte um das sogenannte weibliche Arbeitsvermögen auf. Das bedeutet, das die privat erworbenen typisch weiblichen Kompetenzen vor allem im Bereich Sozialwesen professionalisiert werden, da diese aber nicht als offizielle Qualifikationen gelten, gehen sie quasi unentgeltlich in die Arbeit mit ein bzw. werden nicht entsprechend honoriert.

Wir möchten an dieser Stelle die kontroverse Diskussion um das weibliche Arbeitsvermögen allerdings nicht erneut aufnehmen. Dies haben bereits unzählige Frauenforscherinnen vor allem in den 80er Jahren nach allen Seiten hin ventiliert (u.a. Ostner, 1979, Beck-Gernsheim, 1980, Krüger, 1984, Hagemann-White, 1984, Rabe-Kleberg, 1986). Die Frage(n), ob Frauen ein weibliches Arbeitsvermögen haben oder

erhalten, ob sie ihre Fähigkeiten als spezifische Kompetenzen positivieren und selbstbewußt in die entsprechenden Arbeitsfelder einbringen müssen oder ob sie generell Abschied nehmen sollten von diesem Begriff, ist für unsere Arbeit nur insofern von Bedeutung, als zumindest die Merkmale dieses unterstellten weiblichen Arbeitsvermögens, wie Unmittelbarkeit, Geduld, Bedürfnisorientiertheit, Empathie, Rücksicht und Offenheit in den erzieherischen Berufen eine große Rolle spielen. Was uns in diesem Zusammenhang interessiert ist, ob sie damit zu einem Strukturierungsmoment werden oder nicht.

Daß sich diese Alltagsfähigkeiten (oder wie Rabe-Kleberg diese treffenderweise als sogenannte Jederfrau-Fähigkeiten bezeichnet) negativ auf den Status sozialpädagogischer Berufe auswirken, weil sie nicht als notwendige, offizielle, in einer Berufsausbildung besonders zu erwerbende Arbeitsqualifikationen gelten, ist unstrittig.

Es zeigt sich , "daß die unterstellten besonderen Fähigkeiten von Frauen, die offensichtlich in den Frauenberufen erwartet werden, nicht zu besonderer Wertschätzung dieser Berufe führen." (Rabe-Kleberg, 1986, S.10)

2. Sozialer Frauenberuf Erzieherin

Gesellschaftlicher Status in der DDR und der BRD

Selbst die unterschiedlichsten gesellschaftlichen Entwicklungen und Systeme haben nichts daran geändert, daß Erziehungsarbeit bis heute Frauenarbeit geblieben ist. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes betrug der Anteil der Männer in diesem Beruf zum Stichtag 31.12.90 in den alten Bundesländern 6,1% (Statistisches Bundesamt, 1992)

In der DDR war dieses Tätigkeitsfeld - stärker noch als in der Bundesrepublik - eine Domäne der Frauen. Obwohl offiziell (verfassungsmäßig garantiert) die Bildungs- und Berufschancen für Männer und Frauen gleich waren, betrug der Anteil der Frauen in Kinderbetreuungseinrichtungen annähernd 100%.

In den alten Bundesländern stellt(e) sich die Situation, wie die Zahlen belegen, nicht sehr viel anders dar. Insbesondere vorschulische Erziehung ist nach wie vor ein typisches Arbeitsgebiet von Frauen. Zwar haben hier im Verlaufe der letzten zwanzig Jahre auch wenige Männer den Beruf des Erziehers gewählt, bezeichnenderweise arbeiten diese jedoch zumeist mit größeren Kindern und im Verhältnis zum Gesamtanteil überproportional häufig in Leitungspositionen.

Trotz aller Innovationsbemühungen in diesem Berufsfeld wird Kindergartenarbeit im gesellschaftlichen Bewußtsein noch immer als "Fortsetzung der privaten Erziehungsarbeit an einem anderen Ort" gesehen. (Ebert, 1994)

So verwundert es nicht, daß die Motivation der Frauen, in erzieherischen Berufen tätig zu werden, häufig darin begründet liegt, daß dem Arbeitsfeld "weibliche Strukturen" zugeschrieben werden. Möglicherweise liegt diesem Berufswunsch auch die unbewußte Erwartung zugrunde - mehr als anderswo - "unter sich", d.h. in einem weiblichen Milieu verbleiben zu können.

Mit der erzieherischen Tätigkeit wird aber auch die Vorstellung verbunden, einen nicht unerheblichen Einfluß auf die nachwachsende Generation ausüben zu können: Besonders Frauen gehen davon aus, durch Fürsorglichkeit und Unterstützung etwas zu bewegen.

Die Einschätzung der Bedeutung frühkindlicher Erfahrungen in Betreuungsinstitutionen als prägender Faktor für die weitere Persönlichkeitsentwicklung, insbesondere vermittelt durch die jeweiligen Bezugspersonen, ist seit langem immer wieder wissenschaftlich untermauert worden. (Vergl. hierzu u.a. Bowlby, 1951, Schmalohr, 1971, Schmidt-Kolmer, 1977, Koch/Rocholl, 1979, Beller, 1985, Colberg-Schrader 1991, Tietze, 1996)

Insofern entsprechen geschlechtsspezifische Berufswahlmotive durchaus der Möglichkeit einer Einflußnahme auf kindliche Entwicklungsprozesse in vorschulischen Einrichtungen.

Gabriele Conen verweist in ihrem Artikel auf Studien aus Bayern und Nordrhein-Westfalen von Anfang 1993, nach denen junge Mädchen als Motive für die Berufswahl Erzieherin angeben: die Liebe zu Kindern, sich um die Schwächeren kümmern, Verwertbarkeit für die eigene Mutterrolle und Selbstentfaltung. Also vorwiegend emotionale, sozialidealistische und Zweckmäßigkeitmotive. (Conen, 1994)

Noch in den 60er Jahren wurde die Erzieherinnenausbildung als Vorbereitung der Mädchen auf Hausfrauen und Mutterarbeit definiert. (Pross, 1969)

Untersuchungen zur Berufswahlmotivation Erzieherin, die Anfang der 80er Jahre durchgeführt wurden (u.a. Zern, 1980, Strauss und Jablonka, 1984) belegen die gleichen geschlechtsspezifischen Motive. Für Frauen haben soziale Beziehungen einen hohen beruflichen Wert. In der Regel ist dieser höher als der von Aufstieg, Status und Bezahlung, und diese beruflichen Wertvorstellungen sind zäh und überdauernd.

Zwar liegen uns aus der DDR zum Arbeitsfeld "Erzieherin" keine Studien über Berufsverläufe vor - es existieren ausschließlich Statistiken über ausbildungs- und berufs- bzw. branchen-spezifische Verteilungen -, dennoch ergaben unsere späteren Befragungen ein vergleichbares Bild. Die Liebe zu Kindern und der Wunsch, mit Menschen zu arbeiten (also Personenbezogenheit und die Nähe zum Arbeitsgegenstand) dominierten auch bei den DDR-Erzieherinnen als Hauptmotive für ihre Berufswahl.

Nun könnte man durchaus davon auszugehen, daß die genannten Motive gleichzeitig auch wesentliche Kompetenzen und Erfordernisse in diesem Beruf darstellen, nämlich jene, die dem Arbeitsgegenstand Kind angemessen sind, haftete diesen nicht das Stigma der familienähnlichen, hausarbeitsnahen Tätigkeiten an. Tätigkeiten also, die im Grunde jede(r) ausüben kann. Es hat den Anschein, als würden im Erzieherinnenberuf nicht exklusive Kenntnisse und Kompetenzen verausgabt, sondern solche, die gesamtgesellschaftlich in großem Umfange von Frauen privat und ohne Bezahlung geleistet werden. Die realisierten Kompetenzen erscheinen deshalb mehr oder weniger als Produkt individueller Lebenserfahrungen.

Je mehr sich die konkrete Tätigkeit von Erzieherinnen dem Alltagshandeln annähert, um so geringer ist die berufliche Wertschätzung ihrer Arbeit. (Rabe-Kleberg, 1987)

In den alten Bundesländern ist es trotz weiterentwickelter Qualifizierungsmaßnahmen, trotz aller Bemühungen um eine Aufwertung dieses Berufes bis hin zur Umbenennung - aus der Kindergärtnerin wurde die Erzieherin - bis heute nicht gelungen, eine eigenständige Profession mit originären Qualifikationen und einem entsprechenden gesellschaftlichen Ansehen zu etablieren.

So heißt es in den Berufskundlichen Informationen der Bundesanstalt für Arbeit von 1971 dazu, "daß nunmehr an die Stelle der 'Kindergärtnerin' die Berufsbezeichnung 'Erzieherin' getreten sei, gleichzeitig wird aber auch angemerkt, daß die Bezeichnung 'Kindergärtnerin' doch symbolisch gewesen sei, weil sie die Aufgabe dieses Berufszweiges angesprochen (hat): 'Kinder zu schützen und zu umsorgen'. Und auf die Mutterrolle abhebend, wird von der liebevollen Zuneigung geschrieben, mit der die 'manchmal wilden und schlecht erzogenen Kinder' gefördert werden sollen. Neben der 'liebevollen Zuneigung' werden an beruflichen Qualifikationen nur noch 'Freude am Spiel und schöpferische Tätigkeit' verlangt". (Ebert, 1994, S. 13/14)

Das Bild von der liebevollen Ersatzmutter ist in den Köpfen der Jugendpolitiker und ebenso der Träger der Jugendhilfe noch relativ fest verankert. Immer noch wird das familienähnliche, das "bißchen spielen, singen und basteln" als landläufige Tätigkeitsbeschreibung von Erzieherinnen angegeben.

Dies führt in der Alltagspraxis der Kindertageseinrichtungen nicht selten zu Konkurrenzen und Diskrepanzen zwischen professionellen Pädagoginnen und Laien. Dazu tragen auch die aktuellen Diskussionen um die Beschäftigung von unausgebildeten Kräften - insbesondere von Müttern - bei. Offizielle Versuche, dem Erzieherinnennotstand, der sich mit dem jetzt bestehenden Anspruch auf einen Kindergartenplatz noch erhöht, mit der Einstellung von nichtqualifizierten Frauen zu begegnen, mag ein weiteres Indiz für das noch immer vorhandene Image der Kindergartentante sein. Diese Form der "Billiglösungen" sagen aber nicht nur etwas über den gesellschaftlichen Status des Erzieherinnenberufs im besonderen, sondern über den der öffentlichen Erziehung allgemein aus.

Die fehlende gesellschaftliche Anerkennung öffentlicher Erziehungsarbeit als einer ausschließlich von Fachkräften zu leistenden qualifizierten Tätigkeit fand seine beispielhafte Zuspitzung im Westberliner Kitastreik 1990: Hier wurde der Eindruck erweckt, daß zig Tausende von Kindern auch ohne professionelle Betreuung über einen Zeitraum von 12 Wochen zu versorgen seien. Die Tatsache, daß dies nur unter Aufbietung aller Kräfte wiederum insbesondere der Mütter möglich war, blieb für die Öffentlichkeit damals unsichtbar, es spielte sich sozusagen hinter den Kulissen ab.

Die politische Geringschätzung von Erziehungsarbeit überhaupt potenzierte sich auf Ebene des Berufsstandes, indem keine wesentliche gewerkschaftliche Forderung der Erzieherinnen erfüllt wurde.

Ebensowenig gelang es in diesem Streik, die Berechtigung und Notwendigkeit der berufspolitischen Forderungen in der Öffentlichkeit transparent zu machen. Eine tarifliche Festschreibung qualitativer Standards von Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für professionelle Erziehungsarbeit konnte nicht hinreichend deutlich gemacht werden. Von einer starken, engagierten berufspolitischen Interessenvertretung kann angesichts der tariflichen Entwicklungen in diesem Berufsfeld wohl kaum die Rede sein. Der Organisationsgrad in Gewerkschaften ist bei Erzieherinnen verhältnismäßig gering und zudem noch nicht einmal einheitlich, d.h. ein Teil ist Mitglied in der ÖTV, ein anderer in der GEW und in beiden großen Gewerkschaften spielt die Berufsgruppe der Erzieherinnen nur eine untergeordnete Rolle.

Die oben genannten Schwierigkeiten sind jedoch allgemeiner Natur.

Erzieherinnen selbst haben häufig Mühe anzugeben, was in ihrem Beruf eigentlich Professionalität ausmacht; nach wie vor wird ihr Berufsbild von reproduktiven Tätigkeitsmerkmalen und Eigenschaften bestimmt.

Nach einer Untersuchung von Zern sind die Auszubildenden in diesem Bereich der Meinung, daß sie die Qualifikationen für den Beruf nicht in der Ausbildung erwerben können, sondern daß diese eher den Charakter der Persönlichkeitsmerkmale haben und deshalb nicht zu erlernen sind. (Zern, 1980) Sie haben darüber hinaus Schwierigkeiten anzugeben, welche fachlichen Qualifikationen sie eigentlich für ihre Berufsausübung benötigen. (Weltz u.a., 1979) Das bedeutet, daß auch die Selbsteinschätzung der Erzieherinnen zu einem wenig professionellen Niveau dieser Frauen beiträgt.

Nicht was eine Erzieherin zu leisten hat, bestimmt ihr Berufsbild, sondern wie sie zu sein hat.

Mehr oder weniger zufällig entsteht im Berufsalltag ein Konglomerat an Fähigkeiten, dessen Muster oder Struktur eher auf die Persönlichkeit, denn auf systematische Ausbildung zurückzuführen ist. (Rabe-Kleberg, 1987)

Allerdings - und das macht es so verzwickelt - verschwimmen in diesem Beruf zwangsläufig (wie auch in anderen sozialen Arbeitsfeldern) die Grenzen zwischen fachlichen Qualifikationen und persönlichen Kompetenzen.

Gerade die Tatsache, daß die bloße Aneignung von Fachwissen und Techniken nicht ausreicht, um den Anforderungen eines klientenorientierten Berufes gerecht zu werden, sondern diese an soziale Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften gekoppelt sein müssen, macht ein wesentliches Strukturproblem dieses Arbeitsfeldes aus.

Erschwerend kommt hinzu, daß aufgrund der sich wandelnden Bedürfnislage von Kindern und Familien die ehemals erworbenen Kenntnisse ständig aktualisiert und entsprechend auch die sozialen Kompetenzen erweitert werden müssen.

Die Reproduktion von Familienarbeit reicht bei weitem nicht aus.

Unsere Erfahrungen aus unzähligen Seminaren mit West-Erzieherinnen haben gezeigt, daß das berufliche Selbstverständnis der Erzieherinnen durch eben dieses o.g. Strukturproblem bestimmt wird, vor allem auch, weil das berufliche Anforderungsprofil ungenau und wenig festgeschrieben ist und eine Differenzierung zwischen sachlich-fachlichen und persönlichen Kompetenzen nicht vorgenommen wird. So hat letztendlich jede einzelne Erzieherin ihre eigenen Vorstellungen über das, was ihre Professionalität ausmacht.

In der DDR stellte sich die Frage der Professionalität in diesem Berufsfeld vor einem ganz anderen Hintergrund.

Bedingt durch den hohen Stellenwert der Kinderbetreuungsstätte als Bildungs- und Erziehungseinrichtung erhielten die Erzieherinnen den Status von pädagogischen Expertinnen, die den staatlichen Erziehungsauftrag gegenüber den Eltern zu vertreten hatten. Sie selbst verstanden sich als legitimierte pädagogische Fachkräfte und waren als solche v.a. auch von den Eltern anerkannt. Die Erzieherinnen fungierten in erster Linie als Vermittler einheitlicher staatlicher und vor allem klar festgeschriebener Vorgaben. Im Gegensatz zur BRD hatten DDR-Erzieherinnen weniger Schwierigkeiten anzugeben, welche Qualifikationen sie im einzelnen für die Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen, da das Curriculum ihrer Ausbildung die gleiche Detail- und Perfektionismusversessenheit kennzeichnete, wie die Erziehungsprogramme für die Kindertageseinrichtungen selber. "Als Illustration mag der (mehrfach bestätigte) Bericht einer Erzieherin von ihrer Abschlußprüfung dienen, in der neben fachlich angemesseneren Themen auch die Frage prüfungsrelevant wurde, ob beim Waschen der Kinder der Lappen zur Seife oder die Seife zum Lappen zu gehen habe" (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994, S. 485)

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Bedeutung von Kitas in der DDR, der Klarheit, Eindeutigkeit und Einheitlichkeit von Erziehungszielen und Erziehungspraxis, also eines zentralistisch vorgegebenen Bildungskurses wurde die Fachlichkeit der Erzieherinnen nie in Frage gestellt und war so ein wesentlicher Faktor für den Status dieser Erzieherinnen.

Damit ist jedoch noch nichts darüber ausgesagt, ob die Bewertung der Tätigkeitsmerkmale der Erzieherinnen eine andere war als in der BRD. Die gesellschaftliche Anerkennung der Institution Kindertagesstätte verlieh den hier Tätigen einen höheren Status als bei uns. Ob die erforderlichen fachlichen Qualifikationen und persönlichen Kompetenzen im Sinne originärer Befähigungen eine gleichermaßen hohe Anerkennung genossen, scheint angesichts des "Null-

Anteils" von Männern in diesem Beruf höchst fraglich. Die sich darin ausdrückenden geschlechtsspezifischen Zuschreibungen werden dadurch gleichzeitig stabilisiert.

Im übrigen ist bekanntlich die Bezahlung für eine Tätigkeit u.a. auch Indiz für Status und Anerkennung. Das Gehalt der Erzieherinnen in der DDR lag unter dem der LehrerInnen und unter dem vergleichbarer Facharbeiterberufe männlicher Prägung. Dies bestätigten auch die Aussagen einer Vielzahl von Seminarteilnehmerinnen uns gegenüber. Sie gaben an, daß sie sogar ausgesprochen schlecht entlohnt wurden im Verhältnis zu beispielsweise UnterstufenlehrerInnen oder anderen entsprechenden Berufsgruppen. Je jünger die zu betreuenden Kinder, desto niedriger das Gehalt. Dieser Grundsatz galt in der DDR ebenso wie in der BRD.

Der bei aller Skepsis dennoch relativ bessere Status der DDR-Erzieherinnen drückte sich auch in Aufstiegsmöglichkeiten in verwandte Berufsfelder mit höheren Bildungsabschlüssen aus. Durch eine Reihe von Weiterqualifizierungsmaßnahmen konnten Erzieherinnen beispielsweise Fachberaterinnen werden und sogar zu einem Hochschulstudium delegiert werden.

Anders als in der BRD bestand damit die Chance, unmittelbar aus dem Berufsfeld heraus eine individuelle Statusverbesserung zu erlangen. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994)

Da diese beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten in der Bundesrepublik für Erzieherinnen nie bestanden haben, bedeutete die Vereinigung in diesem Zusammenhang auch einen deutlichen Verlust.

Im Zuge der politischen Wende und der Konfrontation mit weitgehend anderen pädagogischen Maßstäben verlor nicht nur der berufliche Status der DDR-Erzieherinnen an Wertigkeit, sondern mehr noch: Ihre Fachlichkeit wurde angezweifelt und berufliche Identitätskrisen waren die Folge.

Für die Erzieherinnen in den neuen Bundesländern mußte sich das Problem einer klaren Definition ihrer pädagogischen Professionalität angesichts dieser Situation noch massiver stellen als ihren Westkolleginnen. Um überhaupt eine staatliche Anerkennung ihres Berufes zu erhalten, mußten ausgebildete Erzieherinnen mit zum Teil langjähriger Praxiserfahrung eine sogenannte "Anpassungsfortbildung" mit einer Mindestanzahl von 100 Stunden absolvieren. Selbst bei wohlwollender Interpretation dieser Maßnahme, nämlich als Ergänzung/Erweiterung zu den nur in Teilbereichen Krippe, Kindergarten und Hort ausgebildeten Fachkräften verstanden, muß dies für die berufliche Identität der Frauen eine herbe Verletzung dargestellt haben.

Ein weiteres Gefühl von Abwertung ihres bisherigen Status hat sicher auch die neue Zuordnung zur Jugendhilfe erzeugt, war diese in der DDR doch immer eher ein Instrument der Nothilfe gewesen und mit einem geringeren Prestige versehen, als der Bildungssektor. (Engelhard/Michel, 1993)

Zwar müssen sich die Erzieherinnen aus der früheren DDR nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten jetzt neuen Aufgaben und Erfordernissen stellen, ihre pädagogische Arbeit sowohl inhaltlich als auch methodisch neu bestimmen und alte Zielsetzungen möglicherweise revidieren. Dennoch werden die grundsätzlichen, d.h. systemunabhängigen Strukturprobleme dieses Berufsfeldes weiter bestehen bleiben.

Obwohl Kindertageseinrichtungen als Sozialisationsinstanz im Laufe der letzten Jahrzehnte quantitativ wie qualitativ an Bedeutung gewannen, existiert nach wie vor kein klares Anforderungsprofil für die ErzieherInnen. Weder die zu erbringenden Leistungen, noch die hierfür notwendigen Kompetenzen sind eindeutig definiert.

Der Arbeitsbereich Kindertagesstätten ist durch Uneindeutigkeit bzw. Unüberschaubarkeit der Anforderungen und Aufgaben geprägt.

Die Aufgaben sind wenig eingrenzbar und relativ diffus, meist nicht klar definiert und ein Maßstab für die erfolgreiche oder nicht erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben existiert überhaupt nicht. Folglich ist die Arbeit der ErzieherInnen auch nur schwer bewertbar.

Die Selbstwertschätzung sinkt, je weniger die Interaktionen als die vorherrschende Bestimmung der Erzieherinnenarbeit durch Methoden, Techniken, Instrumente oder Standardisierungen strukturiert ist, je mehr sie sich also scheinbar dem Alltagshandeln annähert. (Rabe-Kleberg, 1993)

Für das weitaus größte Arbeitsfeld im Sozial- und Erziehungsdienst, die Kindertagesstätten, scheinen differenzierte Aufgabenprofile und Zielvorgaben zur Unterstützung der Fachlichkeit der pädagogischen Kräfte nicht vonnöten zu sein.

Dadurch entsteht auch im Selbstbild der Erzieherinnen eine diffuse Vorstellung über ihre Professionalität, der weder die derzeitige Ausbildung, noch klare Richtlinien der Auftraggeber oder entsprechende gesetzliche Grundlagen entgegenwirken.

"Weder im KJHG noch in den Ausführungsgesetzen der Bundesländer wurde eindeutig definiert, welche Qualifikation als "Fachlichkeit" einzuordnen ist und welche diesem Anspruch nicht gerecht wird." (Conen, 1994, S.6)

Fachlichkeit bleibt nebulös.

Parallel wird durch die Dauer der Ausbildung der Eindruck von umfänglicher Professionalisierung erweckt. 'Erzieherin' hat sich mittlerweile zu einem Beruf entwickelt, in dem die Ausbildung teilweise länger ist, als die Verweildauer. Einschließlich dem Anerkennungsjahr beträgt die Ausbildung zur Zeit 5 Jahre,

während z.B. mehr als ein Drittel der Absolventinnen der Erzieherinnenausbildung bereits in den ersten fünf Berufsjahren ausscheiden. (Derschau, 1993)

Die Verweildauer von Beschäftigten sagt immer auch etwas über die Arbeitssituation in einem Berufsfeld aus. Die inzwischen vorliegenden Untersuchungen zeigen, daß die viel beklagte hohe Fluktuation im Erzieherinnenberuf nur oberflächlich betrachtet auf klassische Belastungsfaktoren im Sinne von Überforderung zurückzuführen ist, sondern vielmehr auf mangelnde Unterstützung ihrer fachlichen Ansprüche vor allem durch Träger und Politik, geringe Aufstiegsmöglichkeiten und das Fehlen spezifischer Weiterqualifizierungsmöglichkeiten. (Ebert, zit. nach Gleich, 1993)

Trotz immerwiederkehrender Neuordnung und Statusanhebung der Ausbildung von Erzieherinnen (z.B. Vereinheitlichung von Ausbildungsgängen, Verlängerung der Ausbildungszeit) kann bis heute behauptet werden, daß diese nicht ausreichend und angemessen auf die hohen und sich ständig wandelnden Anforderung im Bereich Kindertageseinrichtungen vorbereitet.

Um eine professionelle Arbeit mit Kindern zu gewährleisten, sind sog. Schlüsselqualifikationen erforderlich, nämlich Fähigkeiten, die eine Orientierung sowie Entscheidungs- und Handlungskompetenz ermöglichen, um komplexe Situationen und Veränderungsprozesse zu erfassen. Eine Ausbildungsreform, die das Leistungsprofil in der pädagogischen Praxis sichert, steht seit langem an. Die Überlegungen hierzu reichen von der Anhebung auf Hochschulniveau bis hin zu mehr Praxisbezug.

Bei einer Reform der Erzieherinnenausbildung muß es unseres Erachtens aber vor allem um die Vermittlung von fachlichen, personalen und sozialen Kompetenzen gehen, die eine differenzierte Wahrnehmung der Lebenssituationen von Kindern und ihrer Familien ermöglichen und die Befähigung der Erzieherinnen den Alltag in der Einrichtung entsprechend zu gestalten. Dies bedeutete, daß sich Inhalte, Methoden und Strukturen der Ausbildung viel stärker als bisher an den Erfordernissen einer pädagogischen Praxis orientieren müssen, die sich für die Lebensinteressen von Kindern und Familien engagiert. Es müssen Unterrichtsformen entwickelt werden, die es den Auszubildenden ermöglichen, in Zusammenhängen und fächerübergreifend zu lernen (Projektunterricht), Teamarbeit zu praktizieren, Einfluß zu nehmen, eigene Ideen umzusetzen und soziale Interaktionen in der Gruppe zu reflektieren, um so wirklich praxisrelevante Handlungskompetenzen zu erwerben.

Wie soll eine Erzieherin sonst in der Lage sein, situationsorientiert zu arbeiten und auf den unterschiedlichsten Ebenen im Interesse der Kinder zu kooperieren?

Hier besteht noch ein erheblicher Qualifikationsbedarf, nicht zuletzt und vor allem für Erzieherinnen aus den neuen Bundesländern, da deren ehemalige

Ausbildungskonzepte und -strukturen auf die derzeitigen pädagogischen Anforderungen und Erfordernisse keine praxisrelevante Vorbereitung darstellen. Gerade die Ausbildung (aber auch Fortbildung) könnte wesentlich dazu beitragen, daß Ost und West gemeinsam Perspektiven im Sinne einer Neubestimmung bzw. Neugestaltung des Berufsprofils entwickeln. Eine Ausbildungsreform allein wird aber nicht ausreichen. Berufsfeld bezogene Fort- und Weiterbildungsangebote müssen parallel dazu den Bedarf an Personalförderung bzw. Personalentwicklung decken und zwar einerseits systematisiert und andererseits vernetzt mit Ausbildung.

Wir haben uns aus zwei Gründen an dieser Stelle mit dem Berufsbild der Erzieherin befaßt: Zum einen, weil Kitaleiterinnen in aller Regel ursprünglich Erzieherinnen waren, die nach mehrjähriger Berufserfahrung in einen der wenigen besser bezahlten und verantwortlicheren Positionen aufgestiegen sind. Dies gilt sowohl für die BRD, als auch für die DDR.

Das bedeutet, daß ihre berufliche Identität meist noch sehr stark mit dieser "Herkunft" verknüpft ist. Zum anderen, weil diejenigen Faktoren, die das Berufsbild der Erzieherinnen prägen, nämlich Unklarheit der Anforderungen und pädagogischen Aufgaben, diffuse Vorstellungen über Professionalität und keine angemessene Qualifizierung, sich als fortsetzendes Dilemma auf Ebene der Leitung potenzieren.

Leiterinnen durchlaufen in der Regel keine darüber hinausgehende spezielle Leitungsqualifizierung, ihre einzige berufsfeldspezifische Ausbildung ist die der Erzieherin.

IV. Frauen und Führung in den beiden deutschen Staaten

1. Frauen in Leitungsfunktionen

Obwohl noch nie so viele Frauen berufstätig waren wie heute, obwohl sie aus Wirtschaft und Verwaltung seit langem nicht mehr wegzudenken sind und obwohl die Berufstätigkeit für Frauen selbst zu einem elementaren Bestandteil ihrer Lebensplanung geworden ist, nehmen Frauen bei weitem nicht in einem entsprechenden Anteil die Leitungsfunktionen ein. Insbesondere in Spitzenpositionen von Wirtschaft, Verwaltung und Politik stellen Frauen nach wie vor Ausnahmeerscheinungen dar, je höher die Hierarchiestufe, desto seltener sind Frauen anzutreffen.

Selbst in Bereichen mit relativ hohem Frauenanteil waren Frauen Ende der 70er Jahre in der Bundesrepublik nur mit knapp 5% der Führungskräfte vertreten. (Werner/Bernardoni, 1985)

Der öffentliche Dienst mit einem Frauenanteil von 53,7% ist hierfür ein vortreffliches Beispiel. Von den 636 Spitzenämtern des Landes Nordrhein-Westfalen waren 1989 gerade einmal 11 (1,7%) mit Frauen besetzt. (Frankfurter Rundschau, 1.12.89)

In der freien Wirtschaft ist der Anteil der Frauen auf der Führungsebene noch eklatant niedriger. Auf den Vorstandsposten "sitzen" nur 0,7% Frauen, während sie im mittleren Management doch ganze 4,1% ausmachen. (Süssmuth, 1988)

Wenn überhaupt, übernehmen Frauen vor allem in traditionell weiblichen Berufsfeldern die Leitungsfunktionen, die jedoch auch dort überwiegend im unteren und mittleren Management angesiedelt sind. "So finden sich Frauen in der sozialen Arbeit z.B. als leitende Sozialarbeiterinnen, als Abteilungsleiterinnen, aber so gut wie gar nicht als Dezernentinnen oder als Jugendamtsleiterinnen etc." (Ehrhardt-Kramer, 1992, S.22)

Es stellt sich die Frage, worin die Ursachen dafür zu suchen sind, daß Frauen zwar Leitungsaufgaben übernehmen (können), dies jedoch nur in bestimmten Bereichen und nur auf bestimmten Stufen der Managementhierarchie.

Es ist zu fragen, welche objektiven Bedingungen und subjektiven Einstellungen, Verhaltensweisen und Perspektiven hindern Frauen daran, in Entscheidungs- und Machtpositionen aufzusteigen, die tatsächliche, strukturverändernde und politische Einflußmöglichkeiten bieten ?

Die sogenannte Benachteiligungsliteratur (Meinhold, 1993) beschreibt die Wechselwirkung zwischen strukturellen und subjektiven Barrieren für den Berufsweg

von Frauen. Abgesehen von einem (unterstellten) geringeren Karriere- und Statusstreben, bedingt durch Doppelbelastung und Rollenzuweisung, wird als ein weiterer Hinderungsgrund nach Einschätzung von Werner/Bernardoni der Mangel an Selbstvertrauen und Selbstbewußtsein von Frauen bezüglich ihrer sachlich-fachlichen Leistungsfähigkeit verantwortlich gemacht. Dies wiederum gründe in einem Mangel an eindeutigen Reaktionen auf ihre Fähigkeiten und Leistungen, wobei das Leistungsverhalten von Frauen vor allem durch ihr Bedürfnis nach sozialer Anerkennung geprägt sei. "Wenn Frauen mehr als Männer mit sozialer Anerkennung beschäftigt sind und ihre Leistungsanstrengungen sich häufiger in soziale Aktivitäten umsetzen, so heißt das nicht, daß sie weniger leisten." (Werner/Bernardoni, 1985, S.28)

Frauen haben kein geringeres Leistungsverhalten als Männer, sondern ein anderes.

Frauen in leitenden Positionen geben an, daß sie ihre Leitungsfunktion mit sehr ambivalenten Gefühlen ausüben.

Sie haben Angst davor, Anweisungen zu geben, Autorität einzusetzen, ihre Grenzen gegenüber ihren MitarbeiterInnen zu vertreten. Sie geraten dort in Konflikt, wo sie glauben, sich unbeliebt zu machen bzw. isoliert zu werden. Ihr Anspruch nach einem demokratischen Führungsstil führt in der Praxis häufig dazu, ihre Funktion zu verwischen und damit die Grenzen zu den anderen. (u.a. Labonte-Roset, 1991, Gold, 1990, Ehrhardt-Kramer, 1989)

Das berufliche Engagement von Frauen wird in erster Linie - und darin besteht in der einschlägigen Literatur Konsens - durch ein konkret inhaltliches Interesse an ihrer Arbeit bestimmt. Ihr Ehrgeiz ist weniger auf eine abstrakte Karriere gerichtet, als vielmehr auf das Arbeitsgebiet selbst. Frauen bevorzugen eher eine personenbezogene Tätigkeit, die ihnen die Möglichkeit bietet, unmittelbar und klientenorientiert Einfluß zu nehmen. Die Nähe zum Arbeitsgegenstand ist ihnen wichtiger, als der bloße Machtzuwachs durch eine höhere und eventuell abgehobenere Position.(u.a. Werner/Bernardoni, 1985, Beck-Gernsheim, 1980)

Frauen haben in der Regel ein ambivalentes Verhältnis zur Macht als Instrument zur Durchsetzung von Interessen. Und dies nicht etwa, weil sie "die besseren Menschen" sind, sondern als Resultat von kulturhistorischen Prozessen, in denen Frauen von Machtpositionen ausgeschlossen waren und diese nur als Unterdrückungsinstrument erfahren konnten. Frauen haben weder in ihrem Sozialisationsprozeß, noch in der Struktur frauenspezifischer Tätigkeitsbereiche wirklich relevante Erprobungsfelder für eigene Machtausübung.

“Machtgebrauch ist abhängig vom Vorhandensein von Ressourcen und dem Wunsch und der Möglichkeit, diese zu nutzen. Während Männer die konkreten Ressourcen (...)

kontrollieren, müssen Frauen ihre persönlichen Ressourcen (...) betonen, um an der Welt der Männer teilzuhaben." (Fernkorn ,1990, S.15, zit. nach Werner/Bernardoni)

Indes sich lange Zeit die stereotypen Rollenzuschreibungen halten konnten, Frauen hätten aufgrund ihrer geschlechtsspezifischen Dispositionen weder Eignung noch Neigung für Führungspositionen, rückt man von dieser eindimensionalen Betrachtungsweise weiblicher Fähigkeiten und Eigenschaften spätestens seit Ende der 70er-Jahre ab.

Während sich die sozialwissenschaftliche Forschung zu diesem Thema bisher hauptsächlich (außer der bloßen Erhebung des quantitativen Anteils von Frauen in Führungspositionen) mit der Frage nach inneren und äußeren Barrieren für Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen auseinandergesetzt hat, zielt das wissenschaftliche Interesse neuerdings auf die Identifizierung eines sog. weiblichen Führungsstils.

Insbesondere für die Wahrnehmung von Leitungsfunktionen gewinnen Führungskonzepte, die sich auszeichnen durch soziale Verantwortung, Integration, weitgestreute Informationskanäle, Beziehungsgestaltung und die Ablehnung autoritärer Machtstrukturen zunehmend an Anerkennung und Bedeutung.

Es hat sich gezeigt, daß ein integrativer und kooperativer Führungsstil zu einer Steigerung der Leistungsbereitschaft und Arbeitseffektivität bei den MitarbeiterInnen führt. Wesentliche Anforderungen an modernes Management richten sich daher auf die Unterstützung und Förderung von Eigeninitiative im Team, Mitarbeitermotivation, das Freisetzen von Ideen bzw. schöpferischer Kräfte des Einzelnen und der Gruppe, Förderung der Kommunikationsfähigkeit, sowie die Schaffung durchschaubarer Organisationsstrukturen. (u.a. Gomez/Probst, 1987, Francis/Young, 1982, Ulrich/Fluri, 1986)

Ziel neuerer Managementkonzepte ist es, "die herrschende Unternehmenskultur dahingehend zu verändern, daß sie eine Entfaltung der Kreativität aller MitarbeiterInnen und die Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht." (Ehrhardt-Kramer, 1992, S.30)

Mittlerweile existieren diverse Untersuchungen und Publikationen zu weiblichen Führungsqualitäten, die davon ausgehen, daß Frauen durch ihre Sozialisation besonders prädestiniert sind, Führungsaufgaben entsprechend diesen neuen Anforderungen zu übernehmen. (u.a. Naisbitt, 1991, Helgesen, 1992) So gesehen müßte die Zukunft den Frauen gehören.

Diese Thesen sind allerdings auch innerhalb der Frauenforschung durchaus umstritten, die Vorstellung, Frauen seien nicht nur andere, sondern bessere Führungskräfte, entschwindet mehr und mehr ins Reich der Mythologie.

Ketzerischer formuliert Sabine Hebenstreit-Müller in ihrem Vortrag die neue Entwicklung, Frauen Führungspositionen zu überlassen: "Männer fördern Frauen, weil sie nicht so machtgeil sind und etwas fürs Betriebsklima tun." (Vortrag i.d. FHSS Berlin am 8.10.90)

Die leidige Debatte um die Vor- und Nachteile eines weiblich oder männlich geprägten Führungsstils führt u.E. in eine Sackgasse. Vielmehr muß es darum gehen, Führungskonzepte zu entwickeln, die den jeweiligen Unternehmenserfordernissen angemessen sind und entsprechende Führungskompetenzen bei Männern und Frauen auszubilden. Es gilt, eine differenzierte Betrachtungsweise zu entwickeln, welche der Polarisierung zwischen der Unterstellung weiblicher Selbstbehinderung einerseits und der Idealisierung eines weiblichen Führungsstils andererseits entgegenwirkt.

Auch wenn die Ebene der Personalentwicklung und -förderung zunehmend an Bedeutung gewinnt, heißt dies keineswegs, daß die klassischen Managementaufgaben wie Entscheidungen treffen, Planung, Organisation, Innovation und Kontrolle auch nur im geringsten an Gewicht verlieren.

In sozialen Arbeitsfeldern ist der Anteil von Frauen insbesondere auf der unteren Führungsebene verhältnismäßig hoch, das heißt, Frauen nehmen vor allem diejenigen Leitungspositionen ein, die den direkten Umgang mit den Klienten beinhalten. Als Amtsleiterinnen oder Direktorinnen sind sie nur vereinzelt vertreten.

Je mehr Distanz die Führungsposition zwischen sich und den Klienten schafft, desto stärker sei die Distanz der Frauen zu Karriere. (Rommelsbacher, 1991)

Als ein weiterer Erklärungsansatz für die Tatsache, daß Frauen auch in frauendominierten Arbeitsfeldern nur vereinzelt Spitzenpositionen einnehmen, kann der sogenannten Glasdach-Effekt herangezogen werden, wonach Frauen in Managementfunktionen nur in zweiter Verantwortung anzutreffen sind, weil ihnen der weitere Karriereweg versperrt wird. (Labonte-Roset, 1991)

In der DDR stellte sich die Situation insofern anders dar, als zumindest im Bildungs- und Gesundheitswesen Frauen in nennenswertem Umfang auch auf den höheren Stufen der Hierarchie anzutreffen waren. Der Anteil von Frauen in Spitzenfunktionen im Bildungswesen betrug 1989 knapp 70%. (Vergl. Frauenreport '90, 1990, Tabelle S.94)

Hieraus rückzuschließen, daß Frauen in der DDR insgesamt Spitzenfunktionen offenstanden, erweist sich jedoch als Trugschluß: Die Tatsache, daß Frauen nur in bestimmten Arbeitsbereichen in höhere Hierarchieebenen aufsteigen konnten, ist eher ein Ausdruck geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung.

Insgesamt betrug der Anteil der Frauen in leitenden Funktionen in der volkseigenen Wirtschaft 1988 nur 31,5%, wobei es sich hierbei v.a. um die mittlere Leitungsebene handelte. Im Verhältnis zum Anteil der Frauen an der gesamtgesellschaftlichen Erwerbsarbeit und angesichts der Tatsache, daß 90% aller Frauen Ende der achtziger Jahre über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügten, ist dies nur ein geringer Prozentsatz - wenn auch deutlich höher, als in der Bundesrepublik.

"Obwohl sich die Aufstiegschancen im Beruf mit steigendem Qualifikationsniveau erhöhen, waren Frauen in leitenden Positionen - im Beruf wie innerhalb der Politik - in der DDR stets unterrepräsentiert. In keinem anderen Bereich der Erwerbsarbeit war die soziale Benachteiligung der Frauen so groß wie in der Leitungstätigkeit. Frauen besaßen kaum Chancen, in Spitzenpositionen vorzurücken; einflußreiche Ämter und Bereiche mit Machteinfluß blieben ihnen fast völlig verschlossen. Insgesamt entspricht der Anteil der Frauen in Leitungspositionen und anderen verantwortlichen Funktionen nicht annähernd der vorhandenen Breite des Potentials qualifizierter Frauen mit Hoch- und Fachschulabschluß." (Frauenreport '90, 1990, S. 93/94)

Als Beispiel ist in diesem Zusammenhang auch der Hochschulbereich anzuführen, in dem Frauen auf den obersten Leitungsebenen (Rektoren, Sektionsdirektoren) kaum 3% der Stellen besetzten, was in einem völligen Mißverhältnis zum Gesamtanteil weiblicher Wissenschaftlerinnen stand.

Entsprechend gab es auch in der DDR einen beträchtlichen Einkommensunterschied zwischen den Geschlechtern - das Einkommen der erwerbstätigen Frauen lag um 25 Prozent unter dem der erwerbstätigen Männer - der u.a. aus diesen geringeren Zugangschancen der Frauen zu Spitzenpositionen resultierte. (Adler/Kretzschmar, 1993)

In der DDR existierte eine betriebliche Frauenförderpolitik so gut wie gar nicht, die Benachteiligung der Frauen bezogen auf die Besetzung von Führungspositionen wurde nicht wirklich aufgebrochen. Besonders deutlich wird dies an einer Studie der Akademie der Wissenschaften, nach der Manager und Personalchefs bei der Besetzung von Leitungsfunktionen häufig mittelmäßige Männer einer sehr guten Frau vorziehen. (Schenk, 1990)

Die Zahlen machen deutlich, daß auch in der DDR von beruflicher Chancengleichheit im Sinne gleicher Aufstiegsmöglichkeiten für beide Geschlechter keine Rede sein konnte. Die Widersprüchlichkeit von politischen Ansprüchen und deren Realisierung wird hier ebenso deutlich wie die Widersinnigkeit von Qualifizierung einerseits und

deren mangelnder Nutzung andererseits. Es bestanden weiterhin die alten Vorurteile gegenüber der Leistungsfähigkeit von Frauen im Alltag der Berufsausübung. Aber nicht nur das, es bestanden auch weiterhin die alten Benachteiligungen der Doppelbelastung von Frauen - trotz aller Gleichstellungsbestrebungen und staatlichen Maßnahmen.

Zweifellos verfügen Frauen aufgrund ihrer spezifischen Sozialisationsbedingungen über eine Reihe sozialer und organisatorischer Kompetenzen, die sie in Führungspositionen einbringen und professionalisieren können. Die Tatsache, daß Frauen dennoch nur selten die Gelegenheit erhalten, ihre speziellen Fähigkeiten in wirklich einflußreichen Positionen zu beweisen, wird öffentlich kaum noch mit einer mangelnden geschlechtsbedingten Eignung begründet, sondern mit den Lebensumständen von Frauen, die es ihnen objektiv erschweren, den Anforderungen und Belastungen einer Führungsposition zu entsprechen.

Die Frauen selbst schätzen ihre Möglichkeiten des beruflichen Aufstieges skeptisch ein: Nach einer Untersuchung von Infas 1991 gehen lediglich 10% der Frauen davon aus, daß sie gleiche Chancen wie Männer am Arbeitsplatz haben. (Infas, 1991)

Wenn Frauen aber von vornherein nicht von ihren Chancen überzeugt sind, dann bedeutet das vermutlich, daß sie sich gar nicht erst auf den "Karriereweg" begeben und sich auf Konkurrenz einlassen. Die Anstrengung der Ochsentour lohnt unter diesen Umständen nicht. Zumal, wenn weder Entlastung noch Ermutigung zu erwarten ist. Niemand hält ihnen den Rücken frei.

Anders als unter Männern, die traditionell über Bündnisse und Seilschaften verfügen, die seit Generationen in fest verankerten "old boys companys" gegenseitige Förderung organisieren und sich ihr berufliches Fortkommen sichern, haben Frauen vergleichbare Netzwerke bislang nicht entwickelt. Die Notwendigkeit derartiger Bündnisse wird erst allmählich deutlich. Zunehmend verstehen es die wenigen Frauen, denen es gelungen ist, in eine einflußreichere berufliche oder politische Position zu gelangen, als ihre Verantwortung, andere Frauen bei ihrer Karriereplanung und ihrem beruflichen Aufstieg zu unterstützen bzw. zu fördern.

Wir halten es nicht für produktiv und zukunftsweisend, die "Hindernisdebatte" weiter fortzuführen. Viel wesentlicher erscheint es uns, Perspektiven und notwendige Forderungen bzw. Bedingungen für Frauenkarrieren aufzeigen. Dazu gehört zwar auch, daß die strukturellen und individuellen Barrieren nicht geleugnet, sondern transparent gemacht werden, vor allem aber muß es darum gehen, aktuelle Entwicklungen wahrzunehmen und zu nutzen.

In dem Maße, wie das Interesse der Betriebe am Einsatz qualifizierter Frauen in Führungspositionen wächst, werden gezielte Fördermaßnahmen entwickelt. Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen BMW, welches einen innerbetrieblichen Förderplan entwickelt hat, der es weiblichen Beschäftigten ermöglichen soll, eine persönliche Berufs- und Karriereplanung zu verfolgen. Kernstück dieses Förderplans ist die Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie auch für Frauen. (Glees, 1991)

Die bereits bestehenden Frauennetzwerke z.B. zur Unterstützung von Unternehmensgründung oder beruflicher Weiterqualifizierung machen erfreuliche Tendenzen im Selbstverständnis von Frauen deutlich und schaffen gleichzeitig den nötigen background für individuelle Weiterentwicklungen.

So positiv die Selbstorganisation von Frauen, so notwendig ist der weitere Ausbau familienfreundlicher Maßnahmen.

Jedoch erst wenn bei der Vereinbarkeitsdebatte nicht mehr wie selbstverständlich ausschließlich Frauen assoziiert werden, erst wenn Personalchefs bei der Einstellung auch Männer danach fragen, ob sie die angestrebte Position mit ihren familiären Verpflichtungen vereinbaren können, erst wenn im gesellschaftlichen Bewußtsein tatsächlich bei der Frage nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie Männer und Frauen gleichermaßen bedacht werden, können Frauen davon ausgehen, daß die erforderlichen Bedingungen tatsächlich geschaffen werden.

2. Leiten in Sozialen Diensten

2.1 Bedingungen und Erfordernisse des Führens und Leitens in sozialen Einrichtungen

Im Zuge der sich verändernden qualitativen Anforderungen im Bereich sozialer Dienste und den damit einher gehenden innovativen und organisatorischen Erfordernissen bei gleichzeitig zunehmendem Verteilungskampf um finanzielle Ressourcen gewinnt gerade das Aufgabengebiet der Leitung zunehmend an zentraler Bedeutung.

Soziale Arbeit ist heute nicht mehr wie früher als reine Beziehungsarbeit und Fürsorgetätigkeit zu betrachten, sondern muß um seine politische und wirtschaftliche Dimension erweitert werden. Der Dienstleistungscharakter im Sinne einer Klientenorientierung rückt ebenso in den Mittelpunkt, wie die Frage nach dem gesellschaftlichen Nutzen sozialer Arbeit nicht nur in ideeller, sondern ebenso in finanzieller Hinsicht.

Soziale Institutionen haben sich mittlerweile zu großen Beschäftigungsträgern mit immensen Finanzvolumen entwickelt. Sie sind zu gesellschaftlich gewichtigen Organisationen geworden und zwar mit regionalen und überregionalen Verflechtungen und politischem Einfluß. In den alten Bundesländern erarbeiteten 660 000 Mitarbeiter allein der freien Träger jährliche Dienstleistungen im Werte von 17 Milliarden DM. (Gehrmann, 1993)

Eines der zentralen Probleme sozialer Dienste besteht gegenwärtig darin, ein qualitativ und quantitativ gutes Angebot bei gleichzeitiger Einführung betriebswirtschaftlicher Prinzipien zu gewährleisten. Für die dort Tätigen heißt das: Sie müssen ihre Spielräume auf der Grundlage gleichbleibender bzw. sich verknappender Ressourcen erweitern.

"Das Feld muß sich politisieren, muß sich neu strukturieren und am Bedarf entlang profilieren, um den Anforderungen Stand zu halten und Ansprüche anmelden zu können." (Wöhrle, 1992, S.8) Das bedeutet in der Konsequenz, Ressourcen zu bündeln und damit besser zu nutzen.

In dem Maße, wie die Anforderungen an Professionalität und Wirtschaftlichkeit sozialer Arbeit wachsen, steigen auch die Anforderungen an die Leitungskräfte

sozialer Organisationen hinsichtlich Mitarbeiterführung und betriebswirtschaftlicher Kompetenzen.

Folgerichtig fand in den letzten Jahren in entsprechenden Fachkreisen wie auf wissenschaftlicher Ebene eine intensive Auseinandersetzung mit Rolle und Funktion der Leitung in Sozialen Diensten statt. Ihre Vergleichbarkeit mit Führungsfunktionen in anderen Arbeitsfeldern sowie die besonderen Bedingungen und Probleme dieser Position rückten verstärkt in den Mittelpunkt des fachlichen Interesses.

Es wurde der Begriff 'Sozialmanagement' geprägt.

Die Verwendung des Begriffes 'Management' im Zusammenhang mit sozialer Arbeit war zunächst gewöhnungsbedürftig, wurde er doch ursprünglich v.a. mit Gewinnmaximierung, Konkurrenz, Karriere und Macht verbunden.

Der Inhalt sozialer Arbeit legt traditionell aber gerade nahe, sich für andere zu engagieren und humanistische Werte zu transportieren; moralische Ansprüche dominieren gegenüber der offenen Vertretung eigener Interessen. Unter sozial tätigen Menschen ist es eher verpönt, sich in Konkurrenz zu begeben, Eigennutz zu verfolgen und Macht über andere anzustreben. Moral und Ethik verträgt sich aus dieser (verengten) Sicht nur schlecht mit dem landläufigen Bild eines Managers.

Von der bloßen Definition des Begriffes 'Management' her besteht jedoch nicht per se ein Widerspruch zu den Zielen und Ansprüchen sozialer Arbeit, bedeutet er doch schlicht nichts anderes als "alle möglichen Verfahren der Bewerkstelligung komplexer Vorgänge." (Wöhrle, 1992, S.7) Es geht immer um die Lenkung größerer Einheiten, ganz unabhängig davon, worin deren konkreter Auftrag besteht.

Unter diesem Gesichtspunkt kann eine soziale Organisation genauso betrachtet werden, wie jeder andere Betrieb vergleichbarer Größenordnung, die entsprechenden Managementkonzepte müßten demnach grundsätzlich übertragbar sein.

"Die Praxis von Sozialarbeit schließt prinzipiell ein Management ein: Soziale Arbeit gilt komplexen Lebenssituationen, in denen mehrdimensional und integrativ zugleich auf Besserung hingewirkt werden soll. Es handelt sich um Situationen und Prozesse analog denen, die im administrativen und betrieblichen Rahmen mit Methoden des Managements zu bewältigen sind. Als Bezeichnung für bestimmte Verfahren (und die Kompetenzen dazu) meint man mit 'Management' ein Führungsverhalten, daß durch Zielsetzung, Ressourcenallokation, Planung, Entscheidungsfindung, effiziente Durchführung und Ergebniskontrolle im ganzen ein effektives Zusammenwirken von (selbstaktiv beteiligten) Menschen bewerkstelligt wird." (Mitteilungen der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit, 1991, S.34)

Die Dienstleistungsbereiche der sozialen Arbeit unterliegen jedoch spezifischen Strukturbedingungen und Anforderungen, die sie grundlegend von anderen Arbeitsfeldern unterscheiden und die wiederum eine spezielle Form von Management erfordern.

Im Gegensatz zu marktwirtschaftlich-gewinnorientierten Unternehmen "produzieren" soziale Dienste keine Waren, die auf dem freien Markt in Konkurrenz treten und sich dort als absatzfähig erweisen müssen.

Der Zweck eines Wirtschaftsunternehmens ist eindeutig durch die Ausrichtung an der Gewinnmaximierung bestimmt. Der Gewinn fungiert hier als zentrale Steuerungsgröße, stellt einen klaren Erfolgsmaßstab dar und liefert ein unzweideutiges Urteil über die Leistung und Effizienz des Unternehmens bzw. die Wettbewerbsfähigkeit des Produktes. (Schwarz, 1986) Der Konkurrenzdruck am nationalen und internationalen Markt zwingt zu Anpassung und Erneuerung, setzt Ideen frei und ist damit Motor für Innovation und Weiterentwicklung.

"Konkurrenz belebt das Geschäft".

Zugleich führt diese Entwicklung - wie wir gegenwärtig wieder überdeutlich erfahren können - zu Rationalisierung und damit zur "Freisetzung" von Arbeitskräften, zur rücksichtslosen Aussonderung aller weniger Leistungsfähigen aus dem Arbeitsprozeß, zu Lohnabbau und zur Rücknahme gewerkschaftlicher Errungenschaften.

Die Tatsache, daß in sozialen Arbeitsfeldern diese Konkurrenzbedingungen des freien Marktes noch weitestgehend fehlen, wird im allgemeinen als eher positiv beurteilt, da die bekannten negativen Auswirkungen auf Arbeitsverhältnisse und Arbeitsmarktsituation ebenfalls nicht in entsprechender Härte zum Tragen kommen.

Die in sozialen Berufen Tätigen schätzen zumeist gerade das Fehlen eines Konkurrenzdruckes und die Orientierung ihrer Arbeit auf soziale bzw. ideelle statt materieller Werte. Konkurrenz wird häufig prinzipiell negativ bewertet und im beruflichen Alltag möglichst vermieden, dabei allerdings außer acht gelassen, daß ein gewisses Maß an Wettbewerb für die Abnehmer der Dienstleistungen durchaus positive Aspekte beinhalten kann.

Sofern soziale Organisationen gezwungen sind, um ihre "Kunden" zu konkurrieren, müssen sie sich ständig Gedanken über attraktive Angebote machen, und davon profitiert mit Sicherheit auch die Klientel, deren Wünsche und Bedürfnisse damit zwangsläufig ein größeres Gewicht erhalten.

Faktisch gibt es eine entsprechende Situation im sozialen Bereich bisher jedoch höchst selten, setzt dies doch zunächst ein ausreichendes Angebot und damit die Wahlfreiheit voraus. Bisher haben die Konsumenten sozialer Dienstleistungen aber in aller Regel wenig Wahlmöglichkeiten; da es sich zumeist um existentielle Belange handelt und

gleichzeitig selten ein Überangebot besteht, müssen sie froh sein, wenn sie überhaupt einen freien und bezahlbaren Platz im Kindergarten, im Altenheim oder in der Drogenberatung bekommen.

Dies steht im Zusammenhang mit einer weiteren Besonderheit sozialer Organisationen, nämlich mit der Tatsache, daß die Empfänger der Dienstleistungen meist nicht mit den Geldgebern identisch sind, d.h. die Kunden sind im allgemeinen nicht die Käufer. Das heißt, "da ein echter Markt, auf dem Angebot und Nachfrage sich regulieren, strukturell nicht vorgesehen ist, muß Erfolg zunächst gegenüber dem Finanzier nachgewiesen werden." (Dommick, 1991, S.295)

Überall dort, wo soziale Dienstleistungen auf privater Basis angeboten werden und eine personelle Identität zwischen Nutzer und Käufer besteht, ergibt sich automatisch eine andere Situation. Ausschließlich privat finanzierte Kindergärten sind z.B. in ganz anderer Weise gezwungen, sich an den Wünschen der (reichlich zahlenden) Eltern zu orientieren, wenn sie weiterhin existieren wollen.

Unter dem Gesichtspunkt eines effizienz- und erfolgsorientierten Managements erweist sich die Nicht-Markt-Situation in sozialen Organisationen häufig als Nachteil und schafft vor allem Probleme der Zielsetzung, Planung und Erfolgskontrolle.

Es besteht die Gefahr, daß die Institution sich selbst genügt, ihre Ziele, Leistungen und Strukturen den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen zu wenig anpaßt und "auf der Stelle tritt", d.h. innovatives, zukunftsorientiertes Handeln eher zu kurz kommt. (Schwarz, 1986)

Diese Situation kann jedoch nicht allein den in sozialen Organisationen tätigen Menschen bzw. dem Fehlen ihres guten Willens angelastet werden, sondern ist ein generelles Strukturproblem sozialer Arbeitsfelder.

Ebenso sind die Probleme des Leitens und Führens in sozialen Diensten nicht einfach auf persönliche und/oder fachliche Unzulänglichkeiten zurückzuführen, sondern prinzipieller Natur.

Jenseits des Wegfalls von Wettbewerbsanreizen besteht eines der wesentlichsten Strukturprobleme des Leitens in sozialen Diensten darin, eindeutige, klar zu definierende Ziele für die zu leistende Arbeit zu formulieren und die MitarbeiterInnen auf diese Ziele hin zu orientieren.

"In sozialen Diensten lassen sich Ziele und Handlungsstrategien nicht annähernd vergleichbar formalisieren und präzisieren wie in der industriellen Produktion." (Frank/Wolf, 1988, S.13)

Selten liegt ein klarer Zielkatalog vor, es wird diffus für das Gute, gegen das Schlechte gearbeitet.

Hinzu kommt ein Leitungsproblem, daß sich unmittelbar aus dem Tätigkeitsbereich selbst ergibt: Die Qualität von Arbeit mit und für Menschen kann nur in sehr begrenztem Umfang durch Anweisungen gesteigert werden, sondern muß sich zwangsläufig über die Motivation der MitarbeiterInnen vermitteln.

Aber nicht erst die Leistungssteigerung, sondern bereits die Leistungsbeurteilung stellt eine weitere Schwierigkeit dar, denn objektive Beurteilungskriterien und Qualitätsmaßstäbe für soziale Arbeit sind nur äußerst selten vorhanden, wenn auch gegenwärtig hier verstärkt diesbezügliche Entwicklungen vorangetrieben werden, um verbindliche Richtlinien festzulegen (z.B. ISO 9000).

Das Problem liegt sozusagen in der Natur der Sache: In der Tat ist es schwierig, genau zu benennen, worin z.B. eine "gute" Pädagogik besteht und woran man sie erkennen kann. Ein endgültiges "richtig" oder "falsch" in der Arbeit mit Kindern ist ebenso schwierig, wie die Identifikation eines "Wenn-dann-Verhältnisses", da das Produkt der Arbeit nicht unmittelbar sichtbar oder eindeutig meßbar ist.

Zielfindung und Zieldefinition, die Entwicklung adäquater Handlungsstrategien sowie Ergebnisüberprüfung und Innovation werden zu einem Dauer- und Strukturproblem, zumal, wenn man die Auswirkungen des sozialen Wandels auf die Ziele der Arbeit mit einbezieht.

Unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen besteht die Aufgabe der Leitung in sozialen Diensten darin, Organisationsstrukturen und MitarbeiterInnenhandeln unter dem Gesichtspunkt der Realisierung von - zunächst nicht klar definierten - Zielen systematisch zu ordnen, überschaubar und durchschaubar bzw. kontrollierbar zu gestalten. (Frank/Wolf, 1988)

Im Unterschied zu anderen Formen des Managements weist sich nach Müller-Schöll und Priepe das Spezifische des Sozialmanagements dadurch aus, daß der Beteiligung und Persönlichkeitsentfaltung von MitarbeiterInnen und Klienten ein höheres Gewicht zukommt, als der Effizienz im Sinne größtmöglicher Zielerreichung unter Einsatz geringster Mittel. (Müller-Schöll/Priepe, 1983)

Die notwendige Orientierung sozialer Arbeit an ethisch-moralischen Werten und Zielsetzungen birgt allerdings die Gefahr des Abrückens von Leistungsorientierung und Erfolgskontrolle und wird als "Moralitätsfalle" bezeichnet, die der sogenannten "Rationalitätsfalle" in Form der Überbewertung effektiver und meßbarer Leistung in gewinnorientierten Unternehmen gegenübersteht. (Dommick, 1991)

Da schlichte Zweck-Mittel-Relationen selbstverständlich nicht oberster Maßstab einer sozialen Institution sein können, besteht die Aufgabe des Sozialmanagements demnach in der Suche nach dem Königsweg, nämlich im Ausbalancieren zwischen Effizienzgesichtspunkten einerseits und sozial-ethischen Orientierungen andererseits.

Rabe-Kleberg bezieht sich in ihren Ausführungen zum Management im Sozialwesen auf die Analyse von Offe, wonach dieser Arbeitsbereich durch ein doppeltes Spannungsverhältnis gekennzeichnet ist:

- einerseits zwischen der bürokratisch-ökonomischen Rationalität, die effektives Handeln im Sinne einer effizienten Zweck-Mittel-Relation einschließlich entsprechender Erfolgskontrolle erfordert und
- andererseits der sozialen Dienstleistungsrationalität, deren Zweck-Mittel-Verhältnis weitgehend unbestimmbar ist und deren Erfolg im wesentlichen an Motivation, Verantwortung und professionellem Handeln der MitarbeiterInnen ablesbar ist.

Die andere Seite des konstatierten Spannungsverhältnisses ergibt sich aus dem sogenannten "doppelten Mandat" sozialer Arbeit. Dieses besteht in einer Verpflichtung sowohl gegenüber den individuellen Interessen des Klienten bzw. des Abnehmers der Dienstleistung, als auch gegenüber den Interessen der Gesellschaft bzw. des Trägers der Institution.

Sozialmanagement hat damit die Aufgabe, dieses doppelte Spannungsverhältnis zu regulieren. (Rabe-Kleberg, 1991)

Desweiteren muß Management einen angemessenen Interessenausgleich zwischen sich möglicherweise widersprechenden und abweichenden Erwartungen zwischen Klienten und Finanziers zu gewährleisten.

Mit dem hier beschriebenen doppelten Spannungsverhältnis ist die Problematik dieses Berufsfeldes aber noch keineswegs in Gänze erfaßt, wenn man bedenkt, daß:

- der gesellschaftlich formulierte Anspruch an soziale Organisationen (Prävention, Rehabilitation, Ausgleich sozialer Benachteiligungen, Förderung der nachwachsenden Generation, Sicherung von Lebensinteressen etc.) von den zur Verfügung gestellten Finanzmitteln nicht selten kontakariert wird,
- die gesetzlichen Grundlagen (z.B. Sozialgesetz, KJHG) konkretisierungsbedürftig sind, da sie den jeweiligen Trägern hinsichtlich ihrer spezifischen Interessen einen nicht unerheblichen Interpretationsspielraum lassen,

- die individuellen und kollektiven Interessen der MitarbeiterInnen in sozialen Einrichtungen den Interessen und Bedürfnissen ihrer Klienten unter Umständen auch entgegenstehen,
- die Klienten selbst keine homogene Gruppe darstellen, sondern den verschiedensten individuellen Bedingungen unterliegen und entsprechend mit verschiedenen, zuweilen schwer miteinander zu vereinbarenden Erwartungen an die Institutionen herantreten,
- die Menschenbilder, Erfahrungen und Zielvorstellungen der einzelnen MitarbeiterInnen ebenfalls unterschiedlich bis gegensätzlich sein können, wodurch das Problem einer fehlenden Verpflichtung auf eindeutige, verbindliche Ziele verschärft wird.

Sozialmanagement hat somit die schwierige Aufgabe zu erfüllen, Konzepte und Problemlösungsstrategien, d.h. Steuerungspraktiken zu entwickeln, welche die hier beschriebenen Probleme erfassen und sozusagen bereinigen.

"Sozialmanagement hat dafür zu sorgen, daß die Rahmenbedingungen der Einrichtung die Fachlichkeit unterstützen und sichern, damit ein professionelles Arbeiten unter Beachtung von Effektivität und Effizienz nicht nur zufällig verwirklicht wird, sondern mit einer hohen Sicherheit erwartet werden kann". (Gehrmann, 1993, S 36).

Es muß geklärt werden, worin die spezifischen Anforderungen und Aufgaben des Sozialmanagements bestehen.

Die Zielbestimmung in sozialen Arbeitsfeldern muß sich - im Unterschied zu anderen Bereichen - sowohl an moralisch-ethischen Ansprüchen orientieren, als auch an gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen und bestehenden aktuellen Notwendigkeiten bzw. zukünftigen Erfordernissen. Gleichzeitig ist eine Analyse und Interpretation der Bedürfnissen und Interessen der Klienten eine wesentliche Voraussetzung für eine angemessene Zielbestimmung sozialer Arbeit.

Dies erfordert Innovation, Kreativität und die Fähigkeit des übergreifenden Denkens.

Von zentraler Bedeutung sind die Führungsfähigkeiten von Leitung in sozialen Diensten, da eine verbindliche Verpflichtung auf konkrete Ziele und die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen nur durch Überzeugungsarbeit zu erreichen sind. Materielle Leistungsanreize und Erfolgsbilanzen, wie sie beispielsweise in Wirtschaftsunternehmen üblich sind, fehlen weitgehend in der sozialen Arbeit. Die "Anreize" reduzieren sich zumeist auf moralische Appelle.

Engagement, Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen setzen voraus, daß eine Identifikation mit den Zielen der Organisation erreicht wird und gleichzeitig die Integration ihrer unterschiedlichen Vorstellungen, Ideen und

Fähigkeiten im Sinne einer Persönlichkeitsentfaltung möglich ist. Soziale Arbeit birgt wie kaum eine andere die Gefahr der Demotivation, ist sie doch gekennzeichnet durch psychische Belastungen, Rückschläge und Frustrationen bei gleichzeitiger Unsichtbarkeit der Erfolge. Es besteht die Gefahr, daß MitarbeiterInnen in Resignation und Stillstand verfallen, aussteigen oder - viel häufiger noch - in die innere Emigration gehen.

In dieser Situation kommt der Leitung eine entlastende und sinnstiftende Funktion zu. Um der Vereinzelung und Demotivation vorzubeugen, den Austausch von Ideen und die fachliche Ergänzung zu fördern, müssen Kooperations- und Kommunikationsformen gefunden werden, die gleichzeitig ein entscheidendes Instrument für die gemeinsame Zielrealisierung darstellen.

Management hat hier die Aufgabe, Strategien zu entwickeln und Bedingungen zu schaffen, die den MitarbeiterInnen Entwicklungschancen und Erfolgserlebnisse ermöglichen und dadurch ein Engagement als persönlich lohnenswert erscheinen lassen. Ansonsten besteht die Tendenz zum "gemütlichen Einrichten im Elend einerseits, das gleichermaßen Schimpfen und professionelle Genügsamkeit umfaßt, und der politischen Radikalität andererseits, die zwar die Wahrheit über alle Mißstände aufzeigt, aber keine Basis für die Veränderungen weiß." (Wöhrle, 1992, S.8)

Um Zielklarheit, Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen, Leistungsanreize und Erfolgskontrolle gewährleisten zu können, erfordert Personalführung in diesem Gesamtzusammenhang einerseits ein klares, eindeutiges und durchschaubares Leitungskonzept, andererseits ein mitarbeiterorientiertes Führungsverständnis.

Beides findet seinen Ausdruck in einem Führungsstil, der auf die Beteiligung der MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen und der Konzeptionierung der Arbeit setzt, d.h. an deren Zweckbestimmung, der Entwicklung von Handlungsstrategien und Methoden.

Im Gegensatz zu früher üblichen, autoritär-patriarchalen Führungsstilen, die mittels Leitungsvorgaben und rigider Anweisungen zwar Klarheit und Eindeutigkeit erzeugten, aber keinen Widerspruch duldeten, ermöglicht 'Führung durch Teilhabe' den MitarbeiterInnen eine bessere Identifikation mit ihrer Arbeit als starre Zielvorgaben von "oben", die im übrigen für die Leitung auch die Gefahr des Verlustes an Basisbezug darstellen.

Die Gewährleistung einer gemeinsamen - die Interessen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen berücksichtigenden - Arbeitsplanung als ein Mittel zur Motivation und Transparenz gehört ebenso zu den Führungsaufgaben modernen Managements, wie die Bereitstellung von fördernden Arbeitsbedingungen und die Sicherung der notwendigen fachlichen Kenntnisse des Teams.

Führen in (sozialen) Organisationen umfaßt die systematische Strukturierung und Koordinierung der Aufgaben auf ihre Zielbestimmung hin. Dies bedeutet, von den gemeinsamen Zielen konkrete Aufgaben und Maßnahmen abzuleiten, die als Gesamtleistung eines Teams zur Zielerfüllung dienen.

Dabei hat die Leitung das Problem zu bewältigen, nicht nur die Arbeitsabläufe insgesamt zu koordinieren, sondern ebenso die inhaltliche Gestaltung der Arbeit klar zu beschreiben und dementsprechend mit ihren Teams klare Qualitäts-, Leistungs- und Erfolgskriterien zu entwickeln.

Die systematische Kontrolle der Arbeit gestaltet sich in Anbetracht der Komplexität von auf verschiedenen Ebenen angesiedelten Zielen sozialer Arbeit und der Schwierigkeit, die jeweils angemessenen Methoden eindeutig zu definieren, außerordentlich kompliziert.

Es besteht generell die Schwierigkeit, den Erfolg sozialen Handelns zu messen und zu überprüfen.

Um Beliebigkeit, blindem Aktionismus und der Zufälligkeit von Erfolgen oder Mißerfolgen entgegenzuwirken, hat Management die Aufgabe, gemeinsam mit dem Team ein Instrumentarium zu entwickeln, mit dessen Hilfe die individuellen und kollektiven Arbeitsleistungen einschätzbar werden. Die Beurteilung von z.B. pädagogischer Qualität, die Maßstäbe für eine entsprechende Arbeitsleistung wie für Erfolge und Mißerfolge der Arbeit kann daher nur anhand gemeinsam entwickelter Vereinbarungen zu einem produktiven Instrument von Planung und Kontrolle werden.

Jedes zielgerichtete, kollektive Handeln erfordert systematische Planung und Auswertung.

In diesem Zusammenhang ist es Aufgabe des Managements, den inhaltlichen Planungsprozeß vorzubereiten, Planungsschritte und mögliche Lösungsstrategien zu entwerfen und die organisatorische Durchführung der einzelnen Planungsschritte zu garantieren.

Dem effektiven Einsatz der MitarbeiterInnen im Sinne der Nutzung unterschiedlicher Fähigkeiten und Eigenschaften kommt dabei eine wichtige Funktion zu, und zwar sowohl für den Erfolg der Arbeit insgesamt, als auch für die Arbeitszufriedenheit der Einzelnen.

"Das Management ist die schöpferischste aller Künste: es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen." (Jansen/Manderscheid/Nießen-Lemke, 1993, S. 268)

Es ist bekannt, daß mit sozialer Arbeit keine großen finanziellen Gewinne zu erzielen sind. Im Gegenteil, sie verursacht gesamtgesellschaftlich nicht unerhebliche Kosten.

Es handelt sich eben um sogenannte Non-Profit-Organisationen. So besteht denn auch in Zeiten schwächerer Konjunktur die Tendenz, an diesen Sozialkosten zu sparen.

Da soziale Dienstleistungen überwiegend nicht von den Abnehmern direkt, sondern hauptsächlich von der öffentlichen Hand sowie halbstaatlichen Trägern alimentiert werden, müssen die entsprechenden Organisationen nicht nur um ihre Existenz, sondern auch um den Erhalt von Standards kämpfen.

Die Abhängigkeit von ihren Geldgebern und von Finanzentscheidungen, die in erster Linie unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten getroffen werden, zwingt sie dazu, die Notwendigkeit ihres Dienstleistungsangebotes immer wieder unter Beweis zu stellen. Und für diesen Beweis reicht es - insbesondere in Zeiten knapper Kassen - leider nicht aus, die sozialpolitische Sinnhaftigkeit und perspektivische Notwendigkeit im Hinblick auf Prävention und Sicherung des sozialen Friedens aufzuzeigen, sondern es muß nachgewiesen werden, daß soziale Investitionen sich "rechnen".

Aufgabe von Management in sozialen Arbeitsfeldern ist es daher einerseits, die zur Verfügung stehenden Finanzen effizient zu nutzen. Dies erfordert, Prioritäten zu setzen bzw. zu entscheiden, was aktuell das Vordringlichste ist. Andererseits müssen neue Mittel akquiriert und zukunftsorientiert eingesetzt werden.

Die verschiedenen Ebenen von Leitungsaufgaben in sozialen Arbeitsfeldern ergeben insgesamt ein komplexes Bild:

"Sozialmanagement, verstanden als Handlungserfordernis in sozialen Organisationen" (Brückner, 1992, S. 218) hat demnach die Funktion, eine Balance zwischen effektiver Leistungserbringung und normativen moralischen Ansprüchen zu gewährleisten. Zieldefinition, Entscheidungsfindung, Personalführung, Planung und Erfolgskontrolle stehen in einem permanenten Wechselverhältnis zwischen Klienteninteresse, Mitarbeiterengagement, gesellschaftlichen Erfordernissen und der optimalen Ausschöpfung finanzieller Ressourcen.

Es liegt auf der Hand, daß für die professionelle und erfolgreiche Erfüllung dieser komplizierten Managementaufgabe besondere Kompetenzen und Qualifikationen erforderlich sind. Offenbar wird dies auch zunehmend so gesehen, da ein Anwachsen von Nachfrage und Angebot im Hinblick auf Qualifizierungsmaßnahmen für Leitung von sozialen Organisationen allerorten zu verzeichnen ist. Sozialmanagement gewinnt im Bewußtsein aller Beteiligten zunehmend an Bedeutung.

2.2 Sozialistisches Leitungsverständnis

Der Begriff 'Management' hat in der DDR nicht nur im Zusammenhang mit sozialer Arbeit keinerlei Anwendung gefunden, sondern wurde generell als typisches Symbol kapitalistischer Besitz- und Machtinteressen auch in anderen Bereichen der sozialistischen Wirtschaft abgelehnt.

Es fand eine eindeutige begriffliche Unterscheidung statt:

"Da ist die vom Bewegungsgesetz der kapitalistischen Gesellschaftsordnung, dem Profitstreben diktierte, auf kapitalistischer Ausbeutung beruhende Leitung, das sogenannte Management. Da ist die vom Bewegungsgesetz des Sozialismus - ... der allseitigen Persönlichkeitsentwicklung bestimmte - sozialistische Leitungstätigkeit." (Keck/Pröschild, 1984, S.16)

Erst nach dem Zusammenschluß beider deutscher Staaten hielt dieser Begriff zusammen mit der Marktwirtschaft Einzug auch in den allgemeinen ostdeutschen Sprachgebrauch.

Das sozialistische Leitungsverständnis grenzte sich offiziell ausdrücklich durch grundsätzlich andere Wert- und Normvorstellungen vom kapitalistischen Westen ab. Vor dem Hintergrund des propagierten Ideals volkseigener Betriebe, gemeinschaftlicher Interessen und solidarischer Arbeitskollektive, die mit vereinten Kräften am Aufbau des Sozialismus und der Erfüllung des Plansolls arbeiteten, kam der Leitung eines Kollektivs per se eine andere Funktion zu, als dem Besitzer oder Manager eines kapitalistischen Unternehmens.

Nach Marx bedarf jeder kooperative Prozeß generell der Leitung und Lenkung in Form eines kommandierenden Willens, nicht aber seiner despotischen Form.

Da Leitung nicht allein ein Erfordernis des arbeitsteiligen Prozesses, sondern immer auch eine Funktion der jeweiligen Eigentumsverhältnisse ist, bedeutet die Ausübung der Leitung zugleich die Sicherung der mit den Eigentumsverhältnissen verbundenen Machtverhältnisse. Demnach bestimmen die jeweiligen Produktionsverhältnisse Ziel, Charakter und Methoden der Leitungstätigkeit. (Stichwort: Doppelcharakter der Leitung)

Die den sozialistischen Idealen verpflichtete DDR strebte - neben der Sicherstellung materieller, geistig-kultureller und sozialer Bedürfnisse - auch die höchste Form menschlicher Kooperation an, indem die individuellen Tätigkeiten in eine Harmonie gebracht werden und die Leitung nicht mehr als Instrument kapitalistischer Ausbeutung dient, sondern als Mittel zur Realisierung gemeinschaftlicher Interessen. (Keck/Pröschild, 1984)

Unabhängig von diesen gänzlich anderen analytischen und politischen Grundannahmen findet sich eine erstaunliche Übereinstimmung in den Bestimmungen für Leitungstätigkeit:

"Kooperation erfordert Zusammenarbeit nach einheitlichen Zielen, eine Koordinierung der Ziele mit den vorhandenen oder zu schaffenden Ressourcen und Mitteln. Das verlangt wiederum die Ausarbeitung alternativer Handlungspläne, von denen nach bestimmten Kriterien der zweckmäßigste Plan durch Entscheidung angenommen wird. Die Realisierung der Entscheidung verlangt zudem die Organisation der arbeitsteilig zu lösenden Aufgaben sowie die Kontrolle über deren Einhaltung, was bei Abweichungen vom geplanten Verlauf mit regulierenden Eingriffen verbunden sein kann." (Keck/Pröschild, 1984, S.13)

Diese Übereinstimmung ist dann wiederum nicht so erstaunlich, wenn man Leitungstätigkeit nach ihrer konkret-stofflichen Seite hin betrachtet, nämlich ihrer Funktion in bezug auf den kooperativen Prozeß. Der entscheidende Unterschied liegt dagegen in der Zielsetzung dieses Prozesses.

Nach der herrschenden Ideologie sollte die Steigerung der Produktivität nicht der privaten Gewinnaneignung, sondern der kollektiven Verbesserung der Lebensverhältnisse dienen.

"Die Wesensmerkmale sozialistischer Leitung ermöglichen die Vereinigung der Erfordernisse der wissenschaftlich-technischen Revolution mit den Vorzügen des Sozialismus." (ebenda, 1984, S.18)

Daher wurde die Ausübung einer Leitungstätigkeit nie als politikfrei gesehen, im Gegenteil: Von Leitung wurde immer auch ein politisches Engagement im Sinne von Parteilichkeit und Klassenverbundenheit verlangt, Leitung sollte Vorbild sein und hatte damit auch Überzeugungs- und Erziehungsarbeit zu leisten.

Dazu gehörte u.a. "das aktive Auftreten gegen sogenannte 'Sozialismusverbesserer', die Sozialismusverfälscher sind." (ebenda, S.18)

Hier wird deutlich, daß Leitung auch als verlängerter Arm staatlicher Kontrolle fungieren, d.h. Gesinnungsüberprüfung vornehmen sollte, um jegliche politische Opposition frühzeitig zu 'neutralisieren'.

Der Leiter galt als ein "Stück der Staatsmacht" (Keck/Pröschild, 1984, S. 19)

Das vom Kollektivgedanken ausgehende Leitungsverständnis erforderte spezifische Leitungsqualitäten, da die Art und Weise des gemeinsamen Arbeitens und Produzierens nicht in erster Linie der individuellen Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen, sondern dem Erfolg und Wohlbefinden der ganzen Gruppe verpflichtet war. Es galt der Verfassungsgrundsatz: "Arbeite mit, plane mit, regiere mit".

Der "Genosse Leiter" mußte demnach über Tugenden verfügen, die nur unter sozialistischen Vorzeichen notwendig und zu entwickeln sind.

Als Vorbild und Orientierung für die Ausübung der Leitungstätigkeit galt der sogenannte Leninsche Leitungsstil.

Zur Illustration möchten wir an dieser Stelle einige Leitsätze für einen aufrechten sozialistischen Leiter zitieren:

"Ein sozialistischer Leiter muß aus der Natur der Sache heraus wie Lenin ein Revolutionär sein..."

"Unabdingbare Merkmale für den Leninschen Leitungsstil sind politische Reife, eine richtige Einstellung zu sich selbst als Leiter, zum Kollektiv, Kritik und Selbstkritik, Kampf gegen Subjektivismus, Selbstzufriedenheit, Bürokratismus und Formalismus, Initiative, hohe Verantwortung für die übertragene Aufgabe, Beharrlichkeit, Selbstlosigkeit und Mut im Kampf gegen Routine und Konservatismus." (Keck/Pröschild, 1984, S.20)

"In der sozialistischen Leitungstätigkeit ist kein Platz für Pessimismus, für Geringschätzung des in der DDR Erreichten. Das erfordert, daß die staatlichen Leiter progressiv nach vorne orientieren, beispielgebend Optimismus bei allen Schwierigkeiten stimulierend ausstrahlen, vorwärtstreibende Gedanken entwickeln, Ideenreichtum zeigen... und nicht lange beim Gestern oder Vorgestern verweilen.

Der sozialistische Leiter muß ein heißes Herz und einen nüchternen Verstand haben..." (ebenda, S.18/19)

An diesem Leitungsbild wird deutlich, daß die Führung von Mitarbeitern in der DDR unter vollkommen anderen Vorzeichen stattzufinden hatte, als in der Bundesrepublik. Während Leitung bei uns nur dem jeweiligen Unternehmen und der entsprechenden Unternehmensphilosophie verpflichtet war und ist, fungierte sie in der DDR als Bindeglied zwischen staatlichen Interessen bzw. Vorgaben und den betrieblichen Kollektiven.

Die Aufgaben und Erwartungen richteten sich ganz eindeutig nicht nur auf den unmittelbaren Arbeitsgegenstand, das Produkt oder die Dienstleistung, sondern auf die Stabilisierung und Aufrechterhaltung der staatlichen Ordnung. Daraus mußte sich unweigerlich ein anderes Selbstverständnis der Leitungskräfte entwickeln.

Dieses Verständnis von Leitung galt gleichermaßen für die Produktionsbetriebe wie für alle Dienstleistungsbereiche, d.h. auch für das Sozialwesen.

Soziale Dienste hatten in der DDR bis 1989 eine ganz andere Tradition als in der Bundesrepublik. Es fand keine vergleichbare Entwicklung in bezug auf veränderte

Sichtweisen statt wie bei uns. Während hier in den letzten Jahrzehnten zunehmend ein Verständnis vom Klienten in den Mittelpunkt rückte, der Anspruch auf eine angemessene Dienstleistung und ein Recht auf die Berücksichtigung seiner individuellen Interessen hat, stand in der DDR bei sozialer Arbeit weiterhin vor allem der Gedanke staatlicher Fürsorge und Nothilfe in Sonderfällen im Vordergrund. Mehr noch als in anderen gesellschaftlichen Bereichen unterlag ein Teil der sozialen Institutionen autoritären Strukturen, wurden Abweichungen von der gewünschten Normalität ausgegrenzt und mit einem Sonderstatus belegt. Staatlich verordnete Hilfen dienten weniger der Entwicklung einer möglichst weitgehenden Selbstverantwortung der Klienten, als vielmehr der Einwirkung zum Zwecke der Anpassung. Soziale Dienste behielten den Charakter von Fürsorgeinstitutionen und wurden nicht als Dienstleistungsbetriebe verstanden.

2.3 Frauen im Sozialmanagement

Bei aller Unterschiedlichkeit der Entwicklungen sozialer Arbeitsfelder in Ost und West bestand - wie oben bereits ausgeführt - eine große Übereinstimmung in bezug auf die traditionelle Zuständigkeit von Frauen für die sozialen und pädagogischen Belange der Mitmenschen. Fürsorge stellte zu allen Zeiten in der privaten und gesellschaftlichen Arbeitsteilung eine, ehrenhalber oder professionell ausgeübt, typisch weibliche Tätigkeit dar.

Die Tatsache, daß soziale Arbeitsfelder überwiegend bis ausschließlich von Frauen besetzt wurden und werden, bot bzw. bietet ihnen nach wie vor aber auch die Chance, in diesen Bereichen aufzusteigen und Führungspositionen einzunehmen, die ihnen in anderen Berufen eher verschlossen bleiben.

In dem Maße, wie auch Männer in soziale Berufe drängen, besteht die Gefahr, daß Frauen wiederum aus den leitenden Funktionen herausgehalten werden. Von daher gibt es Überlegungen, ob es im Interesse von Frauen nicht sinnvoll ist, z.B. den Arbeitsbereich Erziehung als frauentypischen zu verteidigen. (Rabe-Kleberg, 1993)

Die geringere Konkurrenzsituation in sozialen Arbeitsfeldern, eine auch in Leitungspositionen weiterhin erhaltene Nähe zu MitarbeiterInnen und Klienten und die hier üblichen "Umgangsformen" mögen die Bereitschaft von Frauen zu einer Übernahme leitender Funktionen begünstigen.

Allerdings planten die Frauen in aller Regel weder in Ost noch in West gezielt ihre "Karriere" bzw. nahmen den beruflichen Aufstieg nicht unbedingt als solche wahr, sondern gerieten eher zufällig in die leitenden Stellen.

Über Aufstiegschancen und Aufstiegsbestrebungen von Frauen in sozialen Organisationen gibt es kaum Untersuchungen. In den wenigen Veröffentlichungen zum Thema 'Frauen und Aufstieg in sozialen Berufen' wird ein mangelndes Karrierebewußtsein begründet mit einer angeblichen Furcht vor Isolation in einer exponierten Stellung, mit Ängsten, Anweisungen geben zu müssen und nicht mehr authentisch zu sein. (u.a. Brückner, 1992, Ehrhardt-Kramer, 1989)

Demgegenüber hegt z.B. Marianne Meinhold begründete Zweifel, in wieweit "diese Erwartungen geschlechtstypische Besorgtheit widerspiegeln oder mehr dem leicht angestaubten Jargon der Weinerlichkeit zuzurechnen sind." (Meinhold, 1993, S.13) In ihrer empirischen Untersuchung zum Karriereverhalten von Sozialarbeiterinnen kommt sie zu dem Ergebnis, daß es bei weitem mehr aufstiegsmotivierte Frauen, als entsprechende Stellen gibt. Zwei Drittel der von Meinhold befragten Sozialarbeiterinnen gaben zwar an, daß ihre Bewerbungen auf höhere Stellen keinen Erfolg haben würden.

Dies ist jedoch nicht - wie allgemein angenommen - auf ein geringes Selbstwertgefühl zurückzuführen, sondern spiegelt lediglich eine realistische Einschätzung ihrer Karriereaussichten wider: Überproportional viele Frauen arbeiten in Teilzeit, während Leitungspositionen bislang immer Vollzeitbeschäftigungen darstellen.

Die Tatsache, daß Frauen häufiger als Männer Teilzeitarbeitsplätze einnehmen, wird mittlerweile nicht allein auf die Doppelbelastung durch Beruf und Familie zurückgeführt, sondern ebenso auf eine "freizeitorientierte Schonhaltung", die nach einer Untersuchung von Rosenstiel und Stengel jedoch keinesfalls diskriminierend interpretiert werden sollte.

"In einer Zeit, in der möglicherweise der Industriegesellschaft die Arbeit ausgeht, erscheint diese Haltung durchaus legitim und funktional." (Rosenstiel/Stengel, 1987, S.167)

Diese Einschätzung vertritt auch Meinhold: "Eine gesunde, lebensfreundliche Karriereverweigerung, die sich mit gutem beruflichem Engagement verbindet, ist ebenso denkbar, wie eine freiwillige oder erzwungene Beschränkung beruflicher Ambitionen zugunsten anderer Prioritäten." (Meinhold, 1993, S.23)

Eine öffentliche Diskussion über Sinn und Machbarkeit von geteilter Leitungsverantwortung bzw. der Ausübung von Leitung innerhalb einer Teilzeitarbeitsstelle findet derzeit nicht nur in der öffentlichen Verwaltung, sondern durchaus auch in Wirtschaftsunternehmen statt. Ob eine entsprechende Entwicklung tatsächlich gute Chancen hat, wird abzuwarten sein.

3. Leitungsfunktion und Leitungsrolle am Beispiel Kindertagesstätte

Das Berufsfeld Kindertagesstätten ist ein quantitativ wie qualitativ bedeutsamer Bereich sozialer Dienstleistungen und eine klassische Domäne weiblicher Professionalität. In der Leitungstätigkeit von Kinderbetreuungseinrichtungen finden sich alle Bestimmungsmomente für berufliches Selbstverständnis von Frauen in sozialen Berufen und Frauen in Leitungsfunktionen, wie die wesentlichsten Strukturmerkmale von Sozialmanagement vereint.

Der Bereich Kindertagesstätten stellt eines der wenigen Tätigkeitsfelder dar, in dem Frauen traditionell seit Jahrzehnten - sowohl in Ost wie in West - Leitungsfunktionen wahrnehmen.

Diese Leitungsfunktion wurde - wie das gesamte Tätigkeitsfeld überhaupt - den Frauen seit Generationen "großzügig" überlassen.

Betrachtet man den gesellschaftlichen Status von Kindertagesstättenleiterinnen, so muß festgestellt werden, daß dieser den Anforderungen und Ansprüchen an diese Funktion nicht entspricht und es sich auch keineswegs um eine prestigeträchtige Position handelt. Die klassischen Merkmale einer Führungsposition fehlen gänzlich: Hohes Einkommen und gesellschaftliches Ansehen, Macht und Einfluß, weitreichende Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, Privilegien und Karrierechancen.

Obwohl der Stellenwert öffentlicher Erziehung in der Bundesrepublik und der DDR durchaus unterschiedlich war, bestand in dieser Beziehung doch eine große Übereinstimmung.

Die geringe Anerkennung und mangelnde Vorqualifikation der Leitung in Kindertagesstätten ist nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Bedeutung öffentlicher Erziehung völlig unverständlich, sondern insbesondere im Hinblick darauf, daß es sich bei dieser Funktion um eine differenzierte und komplexe Führungstätigkeit handelt, die ein hohes Maß an professionellem Handeln verlangt.

Hinzu kommt, daß Kindertageseinrichtungen sich zum Teil in Größenordnungen bewegen, die mittleren Unternehmen der freien Wirtschaft in nichts nachstehen. Die Leiterinnen haben zum Beispiel in Berlin Teams von bis zu 50 MitarbeiterInnen zu führen und ein Höchstmaß an Organisationsleistungen zu erbringen.

Kindertagesstättenleiterinnen sind in aller Regel Erzieherinnen, die nach mehrjähriger Arbeit in diesem Beruf einen der wenigen besser bezahlten und entscheidungsreicheren Tätigkeiten ausüben. Dieser hierarchische Aufstieg - und dies ist wiederum bezeichnend für den gesellschaftlichen Status der Berufsgruppe - erfolgt aber meist **ohne jede** vorherige Qualifizierungsmaßnahme.

Es wird offenbar unterstellt, daß für die Leitungstätigkeit keine besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse erforderlich sind, die über die im Beruf gewonnenen Erfahrungen hinausgehen. Zugespitzt formuliert: So wie Erzieherinnen angeblich bezahlt nichts anderes tun, als Mütter unbezahlt, so wird die Leitung einer Einrichtung quasi als "Haushaltsvorstand" gesehen.

Diese Diskriminierung findet seinen Ausdruck u.a. darin, daß keinerlei Beförderungsrichtlinien und/oder objektive Aufstiegsriterien im herkömmlichen Sinne z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen mit Zertifikatsabschluß existieren.

Ein Spezifikum in der DDR stellte allerdings die sogenannte Kaderschulung dar, die als eine Vorbereitung unter anderem auf die besondere Aufgabe als 'politischer Leiter eines Kollektivs' (s.o.) diente.

Sowohl in der DDR, als auch in der Bundesrepublik wurde der berufliche Aufstieg zur Leiterin einer Kindertageseinrichtung weder individuell langfristig geplant, noch systematisch vorbereitet. Kitaleiterin wurde man eher zufällig oder - wie von DDR-Leiterinnen berichtet - durch "sanften Druck" der Bezirks- oder Kreisreferentinnen.

Die Position der Leitung in Kinderbetreuungseinrichtungen rangiert in der Hierarchie sozialpädagogischer Berufe im unteren Bereich. Entscheidungskompetenzen, Einflußmöglichkeiten und Verfügungsmacht über finanzielle Mittel sind relativ gering. Hierin unterscheidet sich der Kindertagesstättenbereich nicht von anderen Berufsfeldern: Wenn Frauen überhaupt in Leitungsfunktionen aufsteigen, so zumeist in die untere und maximal in die mittlere Führungsebene. Auch in dieser Beziehung findet sich eine Vergleichbarkeit zwischen Ost und West.

Dennoch bestanden zwischen den beiden deutschen Staaten erhebliche Unterschiede in den beruflichen Rahmenbedingungen für Leiterinnen.

Ist das Berufsbild der Erzieherinnen in der Bundesrepublik durch Unklarheit der Anforderungen und pädagogischen Aufgaben bzw. durch diffuse Vorstellungen über Professionalität von Erziehung geprägt, so potenziert sich dieses Dilemma auf Ebene der Leitung.

Wie wir in unserer langjährigen Arbeit mit Leiterinnen immer wieder erfahren konnten, haben sie häufig - und insbesondere am Beginn ihrer Leitungstätigkeit - mit diesen Unsicherheiten, Unklarheiten und Uneindeutigkeiten zu kämpfen.

Einem wachsenden Berg von Erwartungen an ihre Rolle bei gleichzeitigem Fehlen einer klar umrissenen Aufgabenbeschreibung seitens der Träger der Einrichtungen versuchen Leiterinnen "irgendwie" gerecht zu werden. Ohne zusätzliche Qualifizierung für ihre verantwortungsvolle und vielschichtige Tätigkeit und ohne

ausreichende Unterstützung durch Fachberatung und Fortbildung wird von ihnen erwartet, daß sie im Interesse aller, nämlich der Kinder und Eltern, der Teams und der Träger handeln.

Zwar existieren trügerspezifische Stellenbeschreibungen für Leiterinnen, die jedoch in der Regel keine Vorgaben im Hinblick auf die Sicherstellung einer bestimmten Qualität des Dienstleistungsangebotes enthalten. Da keine klaren und verbindlichen Qualitätsstandards - weder für die inhaltlich-pädagogische Arbeit noch für die Leitungstätigkeit - bestehen, bleibt es letztendlich jeder Leiterin selbst überlassen, wie sie ihre Aufgaben im einzelnen definiert und bewältigt.

Ob sie innovativ tätig wird, wie sie die Mitarbeiterführung gestaltet, wo sie Prioritäten setzt, wie stark sie das Profil der Einrichtung prägt und sich als deren Repräsentantin versteht, ist von ihrem individuellen beruflichen Selbstverständnis abhängig.

Dieser Mangel an Verbindlichkeit birgt die Gefahr, daß der Arbeitsbereich auch weiterhin keinen Statuszuwachs erhält und sich deprofessionalisiert. Welche Chancen aber auch in dieser Autonomie der Gestaltungsmöglichkeiten liegen können, dieser Frage gingen wir u.a. in unserer Forschungsarbeit nach.

In der DDR stellte sich die berufliche Situation der Kindertagesstättenleiterinnen grundsätzlich anders dar. Sowohl ihr Auftrag, als auch ihre Aufgaben waren durch entsprechenden Ministerien präzise vorgegeben.

So legte z.B. die Kindergartenordnung für Bildungs- und Erziehungsarbeit Tätigkeitsfeld, Verantwortlichkeit und Einflußbereiche der Leiterin auf der pädagogischen organisatorischen und politischen Ebene bis in alle Einzelheiten fest.

Im folgende einige Auszüge aus dem §14 zur Verdeutlichung:

Abs.1: "Die Leiterin ist für die politisch-pädagogische und organisatorische Leitung des Kindergartens verantwortlich. Sie ist verpflichtet, ihre Leitungstätigkeit auf der Grundlage der Beschlüsse der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, der Gesetze und anderer Rechtsvorschriften der Deutschen Demokratischen Republik durchzuführen." (Ministerium für Volksbildung der DDR, 1986)

Neben der bereits oben ausgeführten Verantwortung für Einhaltung der offiziellen politischen Linie ihres Kollektivs trug die Leiterin v.a. die volle Verantwortung für die Umsetzung der pädagogischen Vorgaben.

Abs.3: "Aufgabe der Leiterin ist es, die pädagogischen Mitarbeiter zu befähigen, die Bildungs- und Erziehungsaufgaben auf hohem politisch-ideologischem und pädagogisch-methodischem Niveau zu verwirklichen. Sie kontrolliert und analysiert regelmäßig und sachkundig die Ergebnisse der Arbeit der pädagogischen Mitarbeiter und wertet sie aus." (ebenda)

Abs.14: "Die Leiterin ist für Ordnung und Sicherheit, für Sauberkeit und die Ausgestaltung des Kindergartens verantwortlich. Sie sichert die konsequente Einhaltung der Hygiene..." (Ministerium für Volksbildung der DDR, 1986)

Abs.16: "Die Leiterin ist verpflichtet, Einwirkungen, die einen geregelten Ablauf im Kindergarten stören, zu unterbinden." (ebenda)

Wie weitgehend die Vorgaben für die Leiterinnen im Hinblick auf ihre Einwirkungszwänge bzw. wie engmaschig ihre Verantwortungsbereiche definiert wurden, zeigt der folgende § 13, Abs.5 der Kindergartenordnung. Darin heißt es:

"Die Leiterin koordiniert die Festlegung in den Tagesablaufplänen der Einrichtung. Sie gewährleistet, daß die Tagesablaufpläne der Gruppen sichtbar angebracht sind, konsequent eingehalten und den jahreszeitlichen Erfordernissen angepaßt werden." (ebenda)

Auch ihre Personalentwicklungsaufgaben waren verbindlich geregelt:

"Die Leiterin sichert den effektiven Einsatz der pädagogischen Mitarbeiter und ist für deren ständige Qualifizierung verantwortlich." (ebenda, §14, Abs.2)

An diesen Aufgabenbestimmungen wird deutlich, daß der Staat die Leiterin als Garantin für die Sicherung einer bestimmten, einheitlichen Erziehung definierte und über die genaue Festschreibung ihres Tätigkeitsbereiches jede Form von Beliebigkeit und Eigenständigkeit ausschalten wollte.

Das bedeutete für die Leitung einen sehr eingegengten Handlungsspielraum für eigene Interpretationen und Experimente. Leitung hieß - was auch für die Erzieherinnen galt - die Ausführung von unmißverständlichen Vorschriften.

Leitung war viel stärker als bei uns als Fach- und Sachautorität abgesichert und legitimiert. Sie wurde aber auch für die Qualität der Arbeit und die Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen direkt zur Verantwortung gezogen. Damit kam ihr zwangsläufig eine starke Kontrollfunktion zu, der sie sich keinesfalls entziehen konnte, da sie selbst wiederum in deren Ausübung regelmäßig überprüft wurde. Auch dies legte die Kindergartenordnung fest:

"Die Anleitung und Kontrolle der Leiterin erfolgt durch den Kreisschulrat. Die Leiterin ist dem Schulrat gegenüber rechenschaftspflichtig. (Ministerium für Volksbildung der DDR, 1986, §15, Abs.2)

Nach staatlicher Einschätzung handelte es sich um eine sehr verantwortliche Tätigkeit, für die ein hohes Maß an Kompetenz erforderlich war. Demzufolge wurde es nicht der einzelnen Leiterin überlassen, ob sie sich entsprechend weiter qualifizierte, um den an sie gestellten Anforderungen zu entsprechen.

"Die Leiterin ist verpflichtet, sich für die erfolgreiche Ausübung ihrer Funktion ständig weiterzubilden." (ebenda, § 14, Abs.5)

Während die inhaltliche Gestaltung, die Art und Weise der Erfüllung der Leitungsaufgaben und die Definition der Leitungsrolle im Westen weitgehend den einzelnen Personen überlassen blieb, gab es in der DDR hierfür wenig individuellen Spielraum. Eigeninitiative war nicht gefragt und wurde schon gar nicht gefördert. Dafür wußten die Leiterinnen sehr genau, was sie wie zu tun hatten und es bestand für sie die Möglichkeit, auch in bezug auf ihre Vorgesetztenrolle ein entsprechendes Selbstverständnis zu entwickeln.

In welcher Weise sich diese gravierenden Unterschiede in den beruflichen Rahmenbedingungen der Leiterinnen in Ost und West bzw. deren ungleiche berufliche Sozialisation im Berufsrollenverständnis nachhaltig niederschlagen - und zwar insbesondere angesichts der radikalen Veränderungen des Erziehungssystems der früheren DDR - war eine der Hauptfragestellungen unserer 92/93 durchgeführten Untersuchung.

So unerlässlich es ist, sich mit den subjektiven Sichtweisen und Bewertungen der Leiterinnen intensiv auseinanderzusetzen, da ihr berufliches Selbstverständnis entscheidenden Einfluß auf das professionelle Profil der gesamten Berufsgruppe hat, so notwendig ist es aber auch, die objektiven Bedingungen des beruflichen Handelns der Leiterinnen zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschung zu machen.

Es wird in Zukunft verstärkt darum gehen müssen, das Arbeitsfeld von Kindertagesstättenleiterinnen auch in bezug auf notwendige Schlüsselqualifikationen, Handlungserfordernisse und die Möglichkeiten der Einflußnahme auf jugendpolitische Entwicklungen und Maßnahmen zu untersuchen.

Im Zuge der sich verändernden qualitativen Anforderungen im Jugendhilfebereich und den damit einher gehende innovativen und organisatorischen Erfordernissen bei gleichzeitig zunehmendem Verteilungskampf um finanzielle Ressourcen gewinnt gerade das Aufgabengebiet der Leitung zunehmend an Bedeutung.

Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen haben mit vielfältigen Problemen zu kämpfen, deren strukturelle Ursachen häufig als individuelle erscheinen und dementsprechend auch individuell bewältigt werden (sollen).

Es ist jedoch unbedingt notwendig, die Strukturen und Rahmenbedingungen der Leitungstätigkeit genau zu analysieren, um ein berufliches Anforderungsprofil entwickeln und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen vornehmen zu können.

V. Überblick über die Entwicklungen der Kindertageseinrichtungen und die veränderten Bedingungen für Leitungshandeln in Ostberlin von 1990 bis 1992 - Hintergrund der Forschung

Mit der Bildung der neuen Bundesländer als Teil der Bundesrepublik Deutschland trat an die Stelle des zentralistisch gesteuerten Bildungs- und Erziehungssystems der DDR ein neues Jugendhilfesystem, welches durch dezentrale, subsidiäre Strukturen gekennzeichnet ist.

Für die Ostdeutschen Einrichtungen entfiel nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten der bis dahin geltende Erziehungs- und Bildungsauftrag und die gesetzlichen Grundlagen der alten Bundesrepublik erhielten Gültigkeit.

Bereits mit dem 3. Oktober 1990 trat in den östlichen Bundesländern das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) in Kraft. Praktisch von einem Tag auf den anderen wurde einem bis dahin völlig anders gestalteten System der Betreuung und Versorgung ein Gesetz "übergestülpt", daß bei uns als Ergebnis jahrzehntelanger Fachdiskussionen und Praxiserfahrungen entstanden ist. (Lukas, 1994)

Zugleich veränderten sich im Zuge radikaler ökonomischer und sozialer Umbrüche die Lebenswirklichkeiten von Kindern und Familien.

1. Veränderungen der Kitalandschaft und der Strukturbedingungen

Diese gesamte Entwicklung hatte notwendigerweise grundlegende Veränderungen der gesamten Kitalandschaft im Osten und der Strukturbedingungen von Einrichtungen zur Folge.

Damit unterlagen auch die Leiterinnen dieser Einrichtungen gänzlich anderen Handlungsbedingungen und Anforderungen als bisher.

Die äußerst schwierige Übergangszeit war geprägt von großen Rechtsunsicherheiten und unklaren Zuständigkeiten der einzelnen Behörden und Fachabteilungen.

Da es in der DDR kein eigenständiges Jugendressort gab, erfolgte mit der Übernahme des KJHG eine immense Ausweitung des Zuständigkeitsbereiches der alten DDR-Jugendhilfe. Die verschiedenen Verwaltungen und Organisationen wurden nun alle in einem Bereich zusammengefaßt. Dies bedeutete u.a. auch den Wegfall von unterschiedlichen Ministerien für Krippen bzw. Kindergärten und Horte.

Die damit verbundenen neuen Organisations- und Arbeitsformen stellten die Erzieherinnen und Leiterinnen dieser ehemals getrennt arbeitenden Einrichtungen vor

völlig neue professionelle Anforderungen. Bedenkt man, welche ungeheure Aufbauarbeit für die nunmehr kommunalen Jugendhilfestrukturen erforderlich war, so ist es nicht verwunderlich, daß der eigentliche inhaltliche Neuanfang bisweilen auf der Strecke blieb. Wie in diversen Gesprächen mit Fachkolleginnen immer wieder bemängelt wurde, blieben für die allseits als notwendig erachteten inhaltlichen Auseinandersetzungen wenig Raum, weil es vordringlich um die Umstrukturierung des gesamten Verwaltungsapparates ging.

Jedes neue Bundesland erließ jetzt eigene Ausführungsgesetze und Rahmenrichtlinien für die Tagesbetreuung von Kindern.

Zum Prozeß der Umstrukturierung gehörte auch, daß nun im Unterschied zur früheren DDR in der neuen Bundesrepublik ein plurales Trägerangebot existiert und vom Gesetzgeber gewünscht wird. (KJHG, § 74)

Die Übernahme von Kitas durch freie Träger mit ihren unterschiedlichen Wertorientierungen gestaltet sich jedoch bis heute recht schwierig und kommt erst langsam in Gang. Der Übergang der Beschäftigungsverhältnisse auf neue Träger wurde und wird durch wechselseitige Vorbehalte erschwert. Die häufig unzureichenden Finanzkapazitäten der potentiellen Träger zur Übernahme des gesamten Personals und die Ängste vor unsicheren Arbeitsplätzen auf seiten der Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen mögen hierbei eine entscheidende Rolle spielen. Lediglich 4,5% der Kinderbetreuungseinrichtungen in den neuen Bundesländern waren 1991 laut Jugendhilfestatistik in freier Trägerschaft, bei einem relativ geringen Anteil konfessioneller Träger. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994)

Demgegenüber werden rund 75% der Einrichtungen in den alten Bundesländern von freien (überwiegend katholischen oder evangelischen) Trägern betrieben. (Engelhard/Michel, 1993, S. 233)

"Gravierende Veränderungen erfuhren auch die Rahmenbedingungen: War es bisher selbstverständlich, Haushaltsmittel in einer vom Staat verbindlich vorgegebenen Größe für die Tageseinrichtungen zur Verfügung zu haben, so galt es jetzt kostengünstige Lösungen zu finden, nicht immer im Interesse guter Betreuungs- und Erziehungsangebote". (ebenda, S. 229)

Ein weiteres nicht unerhebliches Problem entstand mit der Zusammenlegung von Krippe und Kindergarten, die sowohl aus strukturellen und finanziellen (Überkapazitäten), aber auch aus inhaltlichen Gründen notwendig wurde. Während in der DDR bei der Betreuung der unter Dreijährigen ein anderer Schwerpunkt gesetzt wurde, als bei älteren Kindern (wie in Teil II bereits ausführlich beschrieben) werden

Krippen und Kindergärten in den alten Bundesländern seit Mitte der siebziger Jahre als Bestandteil der gesamten vorschulischen Kindereinrichtungen gesehen.

Die sogenannten ehemaligen Kombieinrichtungen bildeten vormals kaum oder gar keinen Kooperationszusammenhang. Dazu kam, daß Krippenerzieherinnen für die Arbeit in Kindergärten überhaupt nicht ausgebildet waren und im Zuge der Zusammenfassung beider Betreuungseinrichtungen nunmehr für alle Altersgruppen zuständig sein sollten. Im Zusammenhang mit dem Abbau von Personal befürchteten daher gerade Krippenerzieherinnen den Verlust ihrer Arbeitsplätze.

Die Leiterinnen der jeweiligen Einrichtungen mußten sich auf die jetzt zu besetzende Leitungsstelle der Gesamteinrichtung neu bewerben, da die Stelle der Krippenleiterin im Zuge der Zusammenlegung wegfiel. Wie wir aus Schilderungen von Ostberliner Leiterinnen wissen, entbrannte ein zum Teil heftiger Konkurrenzkampf, der überproportional zugunsten der ehemaligen Kindergartenleiterinnen entschieden wurde, was zwangsläufig zu Kränkungen der beruflichen Identität und zu Frustrationen der Betroffenen führen mußte. Der größere Teil war jedoch meist froh darüber, überhaupt einen Arbeitsplatz behalten zu können oder als stellvertretende Leiterin in zweiter Riege zu fungieren.

Die Kindertageseinrichtungen in den östlichen Bundesländern waren aber nicht nur von Strukturveränderungen und finanziellen Kürzungen betroffen, sondern die grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen, die sich auf die Lebensverhältnisse von Kindern und Familien auswirkten, stellten neue Anforderungen an die organisatorische und pädagogische Arbeit in den Einrichtungen.

Die Einrichtungen wurden jetzt mit Problemen konfrontiert, die in der DDR weder in dieser Form noch in diesem Ausmaß existierten. Mehr und mehr Familien waren von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht, Zukunftsängste und Perspektivlosigkeit nahmen zu, steigende Mietpreise verschärften diese Situation. War es in der DDR selbstverständlich gewesen, auch mit Kindern berufstätig zu sein, so entfielen die umfangreichen unterstützenden sozialpolitischen Maßnahmen für Familien nun fast gänzlich.

Bei Leitungsrunden in den verschiedenen Ostberliner Stadtbezirken wurde uns berichtet, daß insbesondere arbeitslose Mütter ihre Kinder aus den Kitas abmeldeten und zwar nicht nur wegen der jetzt viel höheren Beiträge, sondern auch deshalb, weil sie sich sonst häufig nutzlos und überflüssig vorkamen. Diejenigen, die noch Arbeit hatten, mußten zum Teil enorm lange Wege in Kauf nehmen, weil immer mehr Einrichtungen geschlossen wurden, die aufgrund des jetzt entstandenen Überangebotes an Plätzen nicht mehr finanziert wurden. Die Wohnortnähe der Kita war nicht mehr gewährleistet.

Der dramatischen Rückgang der Kinderzahlen - 1992 wurden in den neuen Ländern 60% weniger Kinder als 1988 geboren - (Krug/Pelzer, 1995, S. 94) und die geringere Inanspruchnahme der Tageseinrichtungen durch die Eltern hatte nicht nur die Schließung oder Zusammenlegung vieler Einrichtungen zur Folge, sondern damit verbunden war auch ein großer Teil des Personals von Arbeitslosigkeit bedroht. Diese Situation wirkte sich verunsichernd und belastend auf die Teams in der Weise aus, daß vor allem die jüngeren Erzieherinnen jederzeit damit rechnen mußten, entweder umgesetzt oder entlassen zu werden.

In Berlin wurde, um Entlassungen möglichst zu vermeiden, ein Punktesystem entwickelt, das ausschließlich nach sozialen Kriterien entschied, die Alter, Familienstand etc., jedoch keinerlei pädagogische bzw. berufsspezifische Qualifikationen berücksichtigte. Dieses Auswahlverfahren bestimmte, welche Kolleginnen in andere - zumeist Westkitas - umgesetzt werden sollten und welche nicht. Sie kamen auf eine sogenannte Überhangliste, aus der bis heute der größte Teil der offenen Stellen im Kitabereich besetzt wird.

Dies hatte zur Folge, daß überwiegend ältere Erzieherinnen in den Ostberliner Kitas verblieben. Eine altersheterogene Mischung der Teams war somit nicht mehr gegeben. Darüber hinaus bestand die Gefahr, daß gewachsene produktive Kooperationszusammenhänge durch diese Personalpolitik auseinandergerissen wurden.

Gravierend wirkte sich dieses Verfahren nach unseren Erfahrungen auch auf die Motivation zur Entwicklung konzeptioneller Erneuerungen aus. Die gerade erst begonnenen bzw. die zum Teil auch schon weiterentwickelten pädagogischen Konzeptionen wurden durch diese einschneidenden personellen Maßnahmen nicht nur blockiert, sondern regelrecht torpediert. In dem Maße, wie die Teams auseinanderfielen und sich immer wieder neu konsolidieren mußten, wurde die Sinnhaftigkeit ihres anfänglichen Engagements für qualitative Erneuerungen und Weiterentwicklungen innerhalb der Einrichtungen mehr und mehr in Frage gestellt. Insbesondere in unseren Fortbildungsveranstaltungen mit Erzieherinnen wurden zunehmend Ängste, Resignation und Demotivation spürbar.

Betrogen fühlten sich aber beide Seiten. Die Westberliner Leiterinnen berichteten uns, daß auch sie nun überhaupt keinen Einfluß mehr auf die personelle Besetzung ihrer freien Stellen hätten. Sie bekamen die Erzieherinnen aus dem Überhang der Ostberliner Kitas quasi vor die Nase gesetzt, ob diese nun in die Einrichtung paßten oder nicht. Dieses Vorgehen stieß bei allen Beteiligten auf Unverständnis und Ablehnung.

Eine vom Prinzip her gut gemeinte bzw. vom Arbeitgeberstandpunkt aus verpflichtende Regelung (keine Entlassungen, Berücksichtigung der Situation älterer

Arbeitnehmerinnen) geriet zur Problemverstärkung in Ost wie in West, da das erwähnte Punktesystem keinerlei pädagogische Kriterien für die Umsetzungen in andere Kitas enthielt. Eine Einbeziehung der Betroffenen - vor allem der Leiterinnen - sowohl bei der Entwicklung eines solchen Punktesystems, als auch bei Personalentscheidungen schlechthin wäre dringend geboten und im Interesse der Gewährleistung pädagogischer Qualität in den Berliner Einrichtungen unbedingt notwendig gewesen.

2. Veränderte Erziehungsprinzipien, neue Anforderungen an Erzieherinnen

Sowohl die neuen gesetzlichen Grundlagen, als auch die existentielle Bedrohung der Einrichtungen durch den radikalen Rückgang der Kinderzahlen erforderte von den Mitarbeiterinnen in den Ostberliner Betreuungseinrichtungen ein Umdenken und die Entwicklung neuer pädagogischer Konzepte.

Bereits unmittelbar nach dem Inkrafttreten des Einigungsvertrages am 3. Oktober 1990 - und der damit einher gehenden Zuständigkeit der bisherigen Westberliner Senatsjugendverwaltung für ganz Berlin - wurde der Prozeß zur Eingliederung der Ostberliner Krippen und Kindergärten in die westlichen Strukturen eingeleitet. Abordnungen aus den entsprechenden Verwaltungen begannen damit, die bestehenden Einrichtungen in den Ostbezirken so schnell wie möglich auf die neue Linie einzuschwören, leider häufig ohne ausreichende Berücksichtigung der bestehenden Strukturen, Erfahrungen, Vorbehalte und Ängste, was verständlicherweise nicht wenige Konflikte hervorrief. (Laut Schilderungen von MitarbeiterInnen der Senatsjugendverwaltung, die an diesem Prozeß seinerzeit - auf Ost- oder Westseite beteiligt waren.)

Im Verlaufe dieses organisatorischen, v.a. aber inhaltlich-pädagogischen Wandlungsprozesses, spätestens jedoch nach der endgültigen und offiziellen Übernahme durch die neu errichteten Bezirksjugendämter im Frühjahr 91 mußten die Einrichtungen einen Antrag auf Erteilung der Betriebserlaubnis stellen. Diese wiederum wurde in vielen Bezirken nur unter der Voraussetzung erteilt, daß eine Konzeption vorlag. Auch hier existierten keine einheitlichen Regelungen, jeder Bezirk entschied dies individuell. So sahen sich die Mitarbeiterinnen gezwungen, innerhalb weniger Wochen (irgendeine) pädagogische Konzeption vorzulegen, um diese Auflage zu erfüllen, ohne daß ihnen die Zeit für notwendige Klärungsprozesse eingeräumt wurde. Soweit wir diesen Prozeß über unsere beruflichen Kontakte mitverfolgen konnten, führte dies in der Praxis zu "eben mal hingeschriebenen", untauglichen Ergebnissen, die rein formalen Charakter hatten.

Prinzipiell hielten Ostberliner Leiterinnen und Teams die Forderung nach einer Konzeption allerdings für vernünftig und notwendig, sie konnten sich auf dem Hintergrund ihrer Erfahrungen nicht vorstellen, ohne eine solche zu arbeiten. Die Entwicklung eines einrichtungsspezifischen Konzeptes unter Berücksichtigung der Lebensinteressen des sozialen Umfeldes erforderte aber einen gründlicheren Diskussionsprozeß, der zum großen Teil erst danach einsetzte.

In einer sonst für sozialpädagogische Arbeitsfelder untypischen Geschwindigkeit wurden in den Ostberliner Kindertagesstätten dann jedoch die konzeptionellen Entwicklungen vorangetrieben. Der Kampf um die Kinder und die Notwendigkeit, sich

zu profilieren, wenn sie auch weiterhin eine Auslastung ihrer Kapazitäten sicherstellen wollten, brachte innerhalb kurzer Zeit viele verschiedene Schwerpunktsetzungen und neue Ideen innerhalb der einzelnen Kitas hervor. Es entbrannte ein regelrechter Attraktivitätswettbewerb um die Gunst der Eltern.

Leiterinnen und Erzieherinnen zeigten in allen Veranstaltungen, die wir initiiert oder an denen wir teilgenommen haben, ein großes Interesse an den pädagogischen Ansätzen, die in der Bundesrepublik seit Jahren diskutiert und praktiziert wurden und die in der DDR nicht zugänglich waren. Die Bereitschaft zur Auseinandersetzung war groß, allerdings häufig nur einseitig. Die Kolleginnen im Westen verstanden sich zwar als Vermittlerinnen fortschrittlicher Pädagogik, waren jedoch umgekehrt nur wenig interessiert an den Erfahrungen ihrer Kolleginnen aus dem Osten. Schnell kam es zu pauschalen Stigmatisierungen, Zuschreibungen und Unterstellungen bezogen auf antiquierte und rigide Erziehungsmethoden in den östlichen Einrichtungen. In gewohnter Borniertheit gingen die "Wessis" davon aus, daß ihre Sicht und pädagogische Praxis der Weisheit letzter Schluß sei und sie von den Erfahrungen der "Ossis" nicht das geringste profitieren könnten.

Unproduktive Diskussionen um Spontaneität kontra Planung oder Spielen kontra Lernen symbolisierten die oft verschenkten Chancen, die in einem wirklichen Austausch hätten stecken können. Statt die bisherigen Kompetenzen und Erfahrungen wechselseitig zu nutzen und sich gemeinsam auf neue Prozesse einzulassen, statt sich auf beiden Seiten kritisch mit der bisherigen Praxis auseinanderzusetzen, wurden die Kompetenzen der Ostkolleginnen meist komplett in Frage gestellt. Mehr noch: Sie fanden sich häufig in eine Rechtfertigungssituation gedrängt, die dazu führte, daß anfangs auch Bewährtes unbesehen disqualifiziert, ad acta gelegt bzw. verleugnet wurde. Erst allmählich, nachdem sie ihre Erwartungen und Bedürfnisse nach klaren Orientierungen nicht erfüllt sehen und in dem, was ihnen an neuen Ansätzen präsentiert wurde, wenig Struktur erkennbar schien, griffen sie auf ihre alten Muster zurück. Die unverbindliche Lockerheit, die im Westen propagiert wurde und die Unterschiedlichkeit der pädagogischen Stile führte zu Unsicherheiten und Desorientierungen bei den Pädagoginnen aus dem Osten und damit zu einer gewissen Sehnsucht nach alten Regeln, nach Überschaubarkeit und Ordnung.

Eine wirkliche Aufarbeitung im Sinne der Analyse bisheriger Arbeitsformen und der dahinter stehenden Ziele wurde somit eher erschwert.

Zu diesem Zeitpunkt wurde deutlich, daß dieser Prozeß langfristig nur dann wirklich gelingen kann, wenn er solidarisch gestaltet und nicht ausschließlich durch Abgrenzung bestimmt wird. Ansonsten stand zu befürchten, daß er bei den

Ostkolleginnen notwendigerweise Ängste und Abwehr hervorrufen würde und damit bestünde die Gefahr, daß sich dies letztendlich in einer Art "heimlichem Lehrplan" kanalisiert.

Bezieht man die bereits im Kapitel III beschriebene offizielle Praxis einer zwingend notwendigen Anpassungsfortbildung für DDR-Erzieherinnen ein, so kann man sich unschwer vorstellen, welche Erschütterungen das berufliche Selbstverständnis von Erzieherinnen und Leiterinnen erfahren hat.

Aber nicht nur die Mißachtung ihrer Erfahrungen und Kompetenzen wirkten sich auf das berufliche Selbstverständnis zunächst instabilisierend aus, sondern ebenso die Notwendigkeit einer Ausrichtung an den pädagogischen Grundsätzen des ehemaligen "Klassenfeindes".

An Stelle des Kollektivgedankens, dem das Interesse des Einzelnen unterzuordnen war, galt es nun, die Individualität jedes einzelnen Kindes zu berücksichtigen und zu fördern. Jetzt ging es nicht mehr um Verhaltensformung nach vorgeschriebenen Kategorien, sondern um kindbezogene und differenzierte Förderung.

"Das Leitbild wird in Zukunft wohl nicht mehr das angepaßte, nach eindeutigen Vorgaben lernende Kind sein, die Orientierung wird eher das Kind sein, das mit 'Eigensinn' seinen Weg finden, individuelle Entscheidungen treffen, Handlungsmöglichkeiten in offenen Situationen entwickeln kann, und das zu Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen mit Gleichaltrigen und Erwachsenen fähig ist." (Krug/Pelzer, 1994, S.1)

Bedenkt man, daß sich das berufliche Selbstverständnis von Pädagoginnen im wesentlichen von den Erziehungsprinzipien und dem dahinterstehenden Menschenbild ableitet, so mußten Begriffe wie Selbstbestimmung, Eigenverantwortlichkeit, Kritikfähigkeit, Wahlfreiheit und Mitentscheidung als Leitlinien der Persönlichkeitsentwicklung von Kindern das bis dahin geprägte Berufsrollenverständnis zwangsläufig in Frage stellen.

Und nicht nur das Bild vom Kind mußte sich verändern, sondern zukünftig sollte sich die pädagogische Arbeit an den konkreten Lebensbedingungen und Lebensinteressen von Kindern und Familien im Einzugsgebiet orientieren. Eine lebensweltorientierte Pädagogik bedeutete demzufolge, daß jetzt jede Einrichtung ein den spezifischen Bedingungen des sozialen Umfeldes entsprechendes Konzept erarbeiten mußte.

Damit erfuhr auch das Verhältnis zu den Eltern eine Veränderung, die Zusammenarbeit mit Eltern mußte neu bestimmt und kooperative Formen der Elternarbeit entwickelt werden. Eltern sollten und mußten jetzt aber auch als Bündnispartner gewonnen werden, wollte man dem rapiden Platzabbau und der damit einher gehenden existentiellen Bedrohung Einhalt gebieten.

Eine der ersten und dominantesten Strukturveränderungen innerhalb der Einrichtungen stellte die Einführung altersgemischter Gruppen dar, die anfangs größtenteils dem Erhalt von Betreuungsplätzen diente und v.a. unter organisatorischen Gesichtspunkten diskutiert wurde. Bei Hospitationen in Ostberliner Einrichtungen sahen wir uns häufig mit der Situation konfrontiert, daß ungeachtet einer Veränderung der Altersstruktur der Kindergruppen die alten Arbeitsweisen zunächst weitgehend beibehalten wurden. Notwendige Diskussionen um Bedeutung und Voraussetzungen von Altersmischung, um Öffnung der Gruppen und binnendifferenziertes Arbeiten wurden erst im Laufe weiterer Auseinandersetzungen zum Gegenstand konzeptioneller Überlegungen.

Im Zuge des pädagogischen "Wendeprozesses" und den damit einher gehenden neuen Anforderungen waren die Erzieherinnen gezwungen, eine Neudefinition ihrer Berufsrolle vorzunehmen. Hatten sie vorher den Auftrag, einheitliche Ziel- und Methodenvorgaben nach bestimmten Richtlinien umzusetzen, so waren sie jetzt als selbstreflektierende und weitgehend eigenverantwortlich Handelnde gefordert. Hatten sie sich früher als Ausführende eines einheitlichen Lernprogramms zu verstehen und zu rechtfertigen, so wurde nun von ihnen erwartet, daß sie auf die unterschiedlichen sozialen und psychischen Bedingungen jedes einzelnen Kindes in jeweils angemessener Weise reagierten. Statt der Einwirkungspädagogin war jetzt die partnerschaftliche Begleiterin kindlicher Lernprozesse gefragt.

Waren konzeptionelle Diskussionen zu DDR-Zeiten weder erforderlich noch vorgesehen, galt es nach der Wende, sich innerhalb der Einrichtungen über den "richtigen Weg" auseinanderzusetzen und auf ein gemeinsames Konzept zu einigen. Dies verlangte von den Beteiligten Kompetenzen, die sie in ihrer beruflichen Sozialisation nicht erwerben konnten. Sie waren nicht darin geübt, inhaltliche Kontroversen auszutragen. Sie mußten lernen, zu streiten, zu argumentieren, abzuwägen und Kompromisse zu finden, aber auch zu experimentieren, Risiken einzugehen und Fehler zuzulassen.

3. Auswirkungen auf die berufliche Situation der Leiterinnen

Für die Leiterinnen von Kinderbetreuungseinrichtungen stellte der Umbruch des Erziehungssystems auf mehreren Ebenen eine besondere Problematik dar. Wegen ihrer ehemaligen Funktion als Garantin des staatlich verordneten Bildungs- und Erziehungskurses und der politischen Loyalität ihrer Mitarbeiterinnen wurde ihnen jetzt besonderes Mißtrauen entgegengebracht. Leiterinnen mußten sich nicht nur als Vertreterinnen der alten Erziehungsprinzipien rechtfertigen, sondern wurde mindestens so häufig wegen ihrer politischen Gesinnung hinterfragt.

Das Gespenst von den "roten Socken" ging um.

Verfügten sie früher über eine gesicherte Legitimation ihrer Vorgesetztenrolle, so mußte jetzt das Verhältnis zwischen Team und Leitung neu definiert werden. Die bis dahin unangefochtene Autorität der Leitung geriet ins Wanken. Unsicherheiten über ihre legitimierten Kompetenzen und ihre Weisungsbefugnis waren Ausdruck eines Rollenkonfliktes, der damals in den ersten Runden mit Ostberliner Leiterinnen thematisiert wurde.

Die Konfrontation mit neuen Hierarchien und Verwaltungsstrukturen verlangte von den Leiterinnen innerhalb kurzer Zeit den Erwerb entsprechender Kenntnisse und Kompetenzen, ein hohes Maß an Eigeninitiative und die konstruktive Nutzung neu gewonnener Gestaltungsspielräume.

Der Aufgabenbereich der Leitung hatte insofern eine wesentliche Veränderung erfahren, als daß sie im Gegensatz zu früher nun dafür verantwortlich war, einen gemeinsamen Diskurs über die pädagogische Entwicklung ihrer Einrichtung zu initiieren und voranzutreiben, während ihre Funktion als "politischer Leiter" vollständig entfiel. Die Leiterinnen waren gefordert, einen demokratischen, mitarbeiterorientierten Führungsstil zu entwickeln, für den es bis dato kein Erprobungsfeld gegeben hatte.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen mußten wir davon ausgehen, daß die Ostberliner Leiterinnen in ihrem Berufsrollenverständnis massiv verunsichert wurden, da mit dem Wegfall klar definierter Leitungsaufgaben, eindeutiger Vorgaben und administrativer Kontrollen, wie sie im Erziehungsprogramm der DDR verankert waren, die bisherigen Grundlagen ihres beruflichen Handelns entfielen und kein entsprechender, neuer und eindeutig formulierter Rahmen für ihre Leitungstätigkeit an deren Stelle trat.

In unserer Forschung haben wir daher entsprechende Fragestellungen entwickelt, um die veränderte berufliche Situation der Leiterinnen in Ostberlin zu erfassen und genauer zu bestimmen, worin diese Veränderungen im einzelnen bestehen.

Unser Hauptinteresse galt folgenden Faktoren:

Auswirkungen auf den beruflichen Status, Leitungsverständnis, Führungsstil, Bewältigungsstrategien und Zukunftsperspektiven.

VI. Empirische Untersuchung zum beruflichen Selbstverständnis von Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen im Land Berlin 1992/93

1. Zielsetzung der Forschung

Die im folgenden dargestellten Forschungsergebnisse entstanden im Rahmen einer empirischen Untersuchung zum beruflichen Selbstverständnis von Kindertagesstättenleiterinnen im Land Berlin. Das zweijährige Projekt wurde von der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen in Berlin gefördert und unter Mitarbeit einer Ostberliner Kollegin durchgeführt.

Wie bereits im Eingangskapitel dargestellt, war zentrales Ziel dieser Forschung, die verschiedenen strukturellen und persönlichen Einflußfaktoren im beruflichen Sozialisationsprozeß zu bestimmen, welche für die Herausbildung eines Berufsrollenverständnisses der Leiterinnen ausschlaggebend sind. Dabei stand die Definition und Interpretation ihrer Führungsfunktion im Mittelpunkt unseres Interesses.

Durch die langjährige Fortbildungs- und Beratungstätigkeit mit Leiterinnen aus Kindertageseinrichtungen in Westberlin und im Bundesgebiet verfügten wir über einen umfangreichen Erfahrungshintergrund und detaillierte Feldkenntnisse zum Arbeitsgebiet der Leiterinnen mit seinen speziellen Problemen und Fragestellungen.

Mangelnde Klarheit über ihre Aufgaben, insbesondere in bezug auf pädagogische Innovation und Kontrolle, Schwierigkeiten mit der Hierarchisierung und Strukturierung ihrer Aufgaben, Unsicherheiten im Umgang mit Konkurrenz-, Autoritäts- und Kompetenzkonflikten und die geringe Anerkennung ihrer Tätigkeit waren immer wiederkehrende Problemkomplexe.

Wir stellten fest, daß sich Kitaleiterinnen in einem ständigen Wechselspiel zwischen persönlichen Barrieren und strukturellen Hindernissen befinden und sie daher Schwierigkeiten haben, ihre eigene Rolle klar und eindeutig zu definieren. Dabei begegneten wir einer breiten Palette von Rollenverständnissen, die von "Gleiche unter Gleichen" über "gute Mutter", "Motor", "Macherin", "Quelle der Erneuerung" bis hin zum "Fels in der Brandung" reichten.

Ein einheitliches berufliches Selbstverständnis von Kitaleiterinnen ließ sich nicht identifizieren, sondern allenfalls Tendenzen.

Unser Eindruck war, daß mit Hilfe von Fortbildungen nur sehr bedingt Einfluß auf das Selbstbild von Leiterinnen und ihr konkretes Handeln genommen werden kann.

In diesem Zusammenhang stellte sich uns die Frage, welche Faktoren die entscheidende Rolle bei der Herausbildung eines beruflichen Selbstverständnisses spielen. Und umgekehrt, inwieweit ein unklares Rollenverständnis dafür verantwortlich ist, daß der Status von Kitaleiterinnen nicht in entsprechendem Maße steigt, wie der Bedarf und die Bedeutung vorschulischer Einrichtungen.

Daraus erwuchs für uns die Erkenntnis, daß es notwendig ist, die persönlichen und strukturellen Bedingungen der Leiterinnen systematisch zu erfassen, um wissenschaftlich untermauerte Aussagen machen und langfristig sowohl adäquate strukturverbessernde Maßnahmen, als auch geeignete Qualifizierungsmodelle, die Um- und Aufstiegsmöglichkeiten für Leiterinnen von Kindereinrichtungen eröffnen, entwickeln zu können.

Während wir uns noch in der Planungsphase zu einem entsprechenden Forschungsvorhaben in Westberlin befanden, wurden wir von den politischen Ereignissen der Jahre 89/90 überrollt.

Die dadurch ausgelösten gesellschaftlichen Veränderungsprozesse und insbesondere das notwendige Zusammenwachsen der beiden unterschiedlichen Bildungs- und Erziehungssysteme ermöglichte und erforderte eine Neudefinition unseres ursprünglichen Forschungsvorhabens. Es bot sich erstmalig die Chance, Daten in einem bis dahin für westliche SozialwissenschaftlerInnen "unerreichbaren" Untersuchungsfeld zu erheben und damit gleichzeitig ein Stück der Auswirkungen dieser aktuellen Umbruchsituation einzufangen.

Die Frage, in welcher Weise das Selbstverständnis der Ostberliner Leiterinnen aufgrund ihrer anderen beruflichen Sozialisation, Rahmenbedingungen und Anforderungen von dem ihrer Westberliner Kolleginnen abweicht bzw. welche Gemeinsamkeiten trotz dieser Unterschiede festzustellen sind, eröffnete den Zugang zu einem erweiterten Forschungsansatz.

In Berlin bestand darüber hinaus die Besonderheit einer administrativen Vereinheitlichung der ursprünglich gänzlich verschiedenen Erziehungssysteme innerhalb einer gemeinsamen Verwaltung. In keinem anderen Bundesland bestand in vergleichbarer Weise die Notwendigkeit einer Egalisierung unterschiedlicher Rahmenbedingungen in Ost und West, nirgendwo sonst hat eine ähnlich umfangreiche Durchmischung auf Ebene der Verwaltung und des pädagogischen Personals stattgefunden. Auch aus diesem Grunde kann der Fokus Berufsfeld Kindertagesstätten in Berlin als wissenschaftlich lohnenswert gelten.

Wir konnten auf Tagungen und Fortbildungen schon frühzeitig Kontakte zu Erzieherinnen und Leiterinnen aus der DDR knüpfen und uns einen Eindruck ihrer

beruflichen Situation und ihrer aktuellen Probleme verschaffen, so daß es möglich war, begründete Thesen zum beruflichem Selbstverständnis auch der Leiterinnen aus den östlichen Bundesländern aufzustellen.

Unser besonderes Interesse galt den Auswirkungen der veränderten pädagogischen Anforderungen und Rahmenbedingungen von Kindertageseinrichtungen in Ostberlin auf das berufliche Selbstverständnis und speziell das Führungsverständnis der Leiterinnen.

Unsere Untersuchung zielte im weiteren darauf ab, die Einschätzungen und Bewertungen der Ostberliner Leiterinnen zu ihrer veränderten beruflichen Situation und ihre Vorstellungen zur Bewältigung dieser neuen Anforderungen zu erfassen.

Das Forschungsprojekt wurde 1990 geplant, zu einem Zeitpunkt, als der schwierige Prozeß der Annäherung unterschiedlicher pädagogischer Systeme durch wechselseitige Neugier, vorsichtiges Abtasten, Abgrenzungen, Zuschreibungen, Übergriffe und vielschichtige Kontroversen geprägt war. Die Befragung selbst führten wir 1992 in Ost- und Westberlin durch.

In diesem Projekt wurde erstmals umfangreiches empirisches Datenmaterial zu Berufsbiographien und Strukturbedingungen sowie zum Leitungs- und Führungsverständnis von Kindertagesstättenleiterinnen in Ost und West erhoben.

Im Ergebnis sollte die Forschung einen empirisch fundierten Beitrag zum fachwissenschaftlichen Diskurs zu den o.g. Themenkomplexen sowie praxisrelevante Aussagen über Probleme und Anforderungen dieses Berufsfeldes liefern, die eine Konkretisierung von frauen- und berufspolitischen Forderungen und Konsequenzen ermöglichen.

2. Erkenntnisleitende Fragestellungen

Durch unsere Untersuchung wollten wir im einzelnen Erkenntnisse zu folgenden Fragestellungen gewinnen:

Welche Bedeutung hat die berufliche Sozialisation in den ehemals unterschiedlichen Gesellschafts- und Erziehungssystemen für das Berufsrollenverständnis der Leiterinnen in Ost und West?

Woran machen sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten fest?

Gibt es ein spezifisches Leitungs- und Führungsverständnis in dem sozialen, frauenspezifischen Arbeitsfeld Kindertagesstätten und wenn ja, wodurch ist dieses gekennzeichnet?

In welcher Weise und aufgrund welcher Einflußfaktoren bildet sich ein persönliches Führungs- und Leitungsverständnis heraus?

Welchen Strukturbedingungen, Anforderungen und Erwartungen unterliegt die Leitungstätigkeit im Bereich Kindertagesstätten?

Welche Erfahrungen, Erwartungen und Absichten haben die Frauen dazu motiviert, innerhalb dieses sozialen Arbeitsfeldes eine Leitungsposition anzustreben und was hat sich davon im Laufe ihrer Berufsjahre realisiert und bestätigt?

Wie wirkt sich das zentrale Dilemma sozialer Arbeit (Nichtmeßbarkeit der Ergebnisse, Unbestimmbarkeit der zu erbringenden Leistung und fehlende Erfolgskontrolle) auf das Leitungshandeln und das berufliche Selbstbild der Leiterinnen aus?

Wie stellt sich in diesem Zusammenhang das Verhältnis von beruflicher Selbstbestimmung und Autonomie einerseits und gesellschaftlichem Auftrag, Trägeranforderungen und Qualitätsansprüchen andererseits dar?

Welche persönlichen und fachlichen Kompetenzen erachten die Leiterinnen selbst für die Herausbildung von professionellem Leitungshandeln als notwendig und auf welchen Wegen erwerben sie diese?

Welche Bedeutung messen sie ihrer Leitungsfunktion im Hinblick auf die Führungsrolle bei?

Worin bestehen die konkreten Veränderungen der pädagogischen Anforderungen und Rahmenbedingungen von Kindertagesstätten und damit der beruflichen Situation der Leiterinnen in Ostberlin und wie bewerten und bewältigen sie diese?

Verstehen und nutzen die Ostberliner Leiterinnen diesen Erneuerungsprozeß als Chance einer Neudefinition ihrer Berufsrolle bzw. ihrer Führungsrolle oder behalten sie ihr bisheriges Rollenverständnis im wesentlichen bei?

3. Methodischer Aufbau des Forschungsprojektes

3.1 Erhebungsverfahren

Das Erhebungsverfahren gliederte sich in einen quantitativen und einen qualitativen Teil.

Ziel unserer Untersuchung war nicht nur die Beschreibung von Häufigkeitsverteilungen, sondern eine den komplexen Fragestellungen angemessene Erfassung von Zusammenhängen. Wir wählten daher eine Kombination beider Methoden, wobei die quantitative Erhebung das Kernstück bildete.

Mittels des quantitativen Verfahrens ist es zwar möglich, eine Identifizierung der Merkmalsausprägungen für das berufliche Selbstverständnis vorzunehmen. Um jedoch die für die Herausbildung dieses Selbstverständnisses verantwortlichen Bedingungskonstellationen genauer bestimmen zu können, haben wir das quantitative Verfahren um ein qualitatives ergänzt.

Ein standardisierter Fragebogen sollte die umfangreiche Erfassung von personenspezifischen, arbeits- und handlungsfeldbezogenen Daten gewährleisten. Um eine Vertiefung und Erweiterung der Fragebogenergebnisse zu ermöglichen, d.h. die hinter diesen Angaben stehenden differenzierten Begründungen und subjektiven Sichtweisen in die Interpretation der Daten einbeziehen zu können, hielten wir es für erforderlich, zusätzlich vertiefende Interviews durchzuführen. Diese sollten auch Aufschluß über persönliche Einstellungen und Bewertungen zum Beruf, zur Führungsrolle und die zu diesen Einstellungen führenden Einflußfaktoren geben.

Da diese Methode als Ergänzung des quantitativen Verfahrens diente, entschieden wir uns für leitfadengestützte, strukturierte Interviews, die sich an den Schwerpunkten des Fragebogens ausrichteten.

3.1.1 Fragebogenentwicklung

Um die oben genannten Zielsetzungen und Fragestellungen möglichst genau erfassen zu können, entwickelten wir zunächst einen standardisierten und schriftlich zu beantwortenden Fragebogen. Dieser enthielt 59 geschlossene Fragen, für die detaillierte und zum Teil umfangreiche Antwortmöglichkeiten in Form von Items vorgegeben waren.

Der Fragebogen gliederte sich in folgende Komplexe (siehe Anhang):

- Persönliche Daten
- Beruflicher Werdegang
- Einrichtungsspezifische Daten

- Berufsmotivation
- Anforderungsprofil
Notwendige persönliche Qualitäten und fachliche Kompetenzen
- Führungsstil
- Arbeitsbelastungsfaktoren
- Arbeitszufriedenheit
- Spezifische Situation der Leiterinnen in Ostberlin
nach der Wende

Während der Erarbeitung führten wir kontinuierlich Gespräche mit fachkompetenten VertreterInnen aus Praxis und Forschung, um die Verständlichkeit, Praxisorientierung und Effizienz des Fragebogens zu gewährleisten. Wir nutzten hierbei auch die Möglichkeit des Austausches mit den Teilnehmerinnen unserer Leitungsseminare, was sich als überaus hilfreich erwies.

3.1.2 Pretest

Nach Fertigstellung des Fragebogens wurden in einem Pretest die entwickelten Fragen und Items auf deren Brauchbarkeit, Eindeutigkeit und Nachvollziehbarkeit hin überprüft. Desweiteren diente dieser Test dazu, sowohl die prinzipielle Bereitschaft zur Beantwortung der Fragen, als auch deren zeitliche Zumutbarkeit festzustellen.

Um einen hohen Rücklauf zu garantieren, führten wir diesen Test mit 36 uns bekannten Leiterinnen aus verschiedenen Bezirken durch.

Der Fragebogen wurde außerdem auf diversen Leiterinnenveranstaltungen in Ostberlin vorgestellt, diskutiert und teilweise modifiziert. Wir erhielten gute und wichtige Hinweise, die wir bei der Überarbeitung berücksichtigten.

Während der Phase der Erarbeitung und Fertigstellung des Fragebogens stießen wir auf starke Resonanz bei den Leiterinnen, die uns mit großer Bereitschaft und Begeisterung in unserem Forschungsvorhaben unterstützten. Dieses wissenschaftliche Interesse symbolisierte für sie eine Anerkennung ihrer Berufsgruppe. Wir erhielten im übrigen auch durchweg positive Rückmeldungen aus den Fachverwaltungen.

3.1.3 Sample

Nach Datenlage der statistischen Abteilung der Senatsjugendverwaltung in Berlin existierten zum Zeitpunkt der Erhebung im Westteil der Stadt 691 Einrichtungen staatlicher und freier Träger, ausgenommen Elterninitiativ-Kindertagesstätten (EKTs).

Im Ostteil der Stadt gab es zu diesem Zeitpunkt 932 kommunale und betriebliche Kindertageseinrichtungen (Krippen, Kindergärten bzw. Kinderkombinationen), plus

60 Einrichtungen von freien Trägern. (Senatsverwaltung für Jugend und Familie, Kindertagesstättenverzeichnis, Stand 31.12.91)

Aus dieser Gesamtmenge von 1683 Einrichtungen wählten wir eine Stichprobe von 800, etwa zu gleichen Teilen in Ost- und Westberlin. Um auch die wenigen freien Träger aus dem Ostteil der Stadt entsprechend zu berücksichtigen, haben wir in diesem Fall auf eine proportionale Verteilung verzichtet.

Die Adressen der Einrichtungen entnahmen wir dem uns vorliegenden Verzeichnis der landeseigenen und nichtlandeseigenen Kindertagesstätten im Land Berlin. Dieses Verzeichnis enthält Angaben über Bezirk, Träger, Größe und Typus der Einrichtungen.

Angesichts des minimalen Anteils von Männern im Berufsfeld Leitung, hielten wir es für angemessen und realitätsbezogen, ausschließlich Frauen in die Untersuchung einzubeziehen.

Auf dieser Grundlage nahmen wir die Auswahl der Stichprobe nach folgenden Gesichtspunkten vor:

a. Träger der Einrichtung (öffentlich, konfessionell, Verbände, Betriebe), wobei die freien Träger in Westberlin anteilig berücksichtigt wurden. Dies begründet sich aus unserem Anspruch, die möglicherweise unterschiedlichen Anforderungen an Leitungstätigkeit seitens der verschiedenen Träger zu erfassen.

Die Elterninitiativ-Kindertagesstätten wurden in unsere Stichprobe deshalb nicht einbezogen, weil hier völlig andere Leitungsstrukturen existieren.

b. Größe der Kindertagesstätte, wobei sich unsere Auswahl vorwiegend auf mittlere und große Einrichtungen (zwischen 60 und 300 Kinder) richtete, da die Leitungsaufgaben hinsichtlich Personalführung und Organisation in kleineren Kindertagesstätten für unsere Fragestellungen nicht vergleichbar aussagekräftig sind.

Die von uns dennoch in die Auswahl einbezogenen kleinen Einrichtungen begründen sich dadurch, daß sonst bestimmte freie Träger nicht repräsentiert wären.

c. Typus der Einrichtungen, bezieht sich in diesem Falle auf Krippen und Kindergärten in Ostberlin, die zum Zeitpunkt der Erhebung noch getrennt existierten und geleitet wurden. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil diese Einrichtungen zu DDR-Zeiten unterschiedlichen Ministerien zugeordnet waren und die Berufsausbildung der Leiterinnen auf verschiedenen Wegen stattfand.

d. Standort der Einrichtungen: Alle Berliner Bezirke wurden je nach Anzahl der vorhandenen Kindertagesstätten anteilig berücksichtigt. Diese Auswahl sollte gewährleisten, daß die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Einrichtungen möglichst breit erfaßt wurden.

3.1.4 Verschickungsaktion und Rücklauf

Um eine möglichst große Unterstützung durch Träger und Jugendverwaltung zu erhalten und eventuelle Einwände gegen die Fragebogenaktion im Vorfeld auszuräumen, sowie einen hohen Rücklauf zu sichern, verschickten wir ein Informationsschreiben über das Forschungsvorhaben und ein Fragebogenexemplar an alle Berliner Stadträte, die Senatsjugendverwaltung und die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege.

Desweiteren stellten wir unser Projekt und unseren Fragebogen sowohl auf einer landesweiten Sitzung der pädagogischen SachbearbeiterInnen, als auch auf einer Sitzung des Beraterteams vor.

Die SachbearbeiterInnen in den Bezirken teilten uns auf unsere Nachfrage bereits im Vorfeld der Verschickungsaktion mit, in welchen der Kindertagesstätten ein Mann die Leitungsfunktion einnimmt, da hierüber keine offiziellen Angaben existierten.

Somit erhielten wir als "Nebenprodukt" unserer Erhebung eine aktuelle Statistik über den Männeranteil in Leitungspositionen der Berliner Einrichtungen. Zum Zeitpunkt der Befragung betrug dieser im Westteil der Stadt 6,4%, das sind 44 Leiter. Im Ostteil war sogar nur ein einziger männlicher Vertreter in dieser Funktion tätig.

Wir verteilten und verschickten insgesamt 800 Fragebögen an die Leiterinnen der nach den o.g. Kriterien ausgewählten Einrichtungen, zum großen Teil unter freundlicher Mithilfe der pädagogischen SachbearbeiterInnen. Dies ermöglichte uns eine weit höhere Stichprobe, als unserer Budget ursprünglich zuließ.

Von diesen 800 Fragebögen erhielten wir 381 zurück, davon 199 aus West- und 182 aus Ostberlin.

Dies entspricht einer Rücklaufquote von 47,6%, bei einer erfreulichen Ausgewogenheit der Verteilung auf Ost und West. Verglichen mit anderen Erhebungen kann hier durchaus von einer hohen Rücklaufquote gesprochen werden.

Bezieht man die für die Auswertung zur Verfügung stehende Anzahl von 381 Fragebögen auf die Grundgesamtheit von 1683 Einrichtungen, so bedeutet dies, daß wir 22.6% aller Kindertagesstättenleitungen im Land Berlin in unserer Erhebung erfaßt haben.

Damit können die Ergebnisse als repräsentativ gelten.

3.1.5 Erarbeitung eines Interviewleitfadens

Auf der Grundlage unserer Zielsetzungen und der erkenntnisleitenden Fragestellungen und unter Einbeziehung einer ersten Auswertung der quantitativen Daten entwickelten wir einen Gesprächsleitfaden, der im wesentlichen nach den gleichen thematischen Schwerpunkten strukturiert war wie der Fragebogen. (Siehe Anhang)

Der Leitfaden war so konzipiert, daß er einerseits eine themenbezogene Darstellung sicherstellte. Damit sollte sowohl die Vergleichbarkeit mit den im Fragebogen erhobenen Daten, als auch die Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviewaussagen untereinander gewährleistet werden.

Andererseits bot der Leitfaden Raum für narrative Sequenzen, damit die Befragten die Möglichkeit hatten, eigene Sichtweisen und ihre handlungsleitenden Regeln darzustellen, nach denen sie in ihrem Leitungsalltag verfahren. Sie sollten über die spezifischen Schranken und Spielräume ihres beruflichen Handelns berichten und Hinweise darauf geben, welches Selbstbild sie von ihren Fähigkeiten haben. (Frank/Wolf, 1988) Wichtig dabei war, daß sie auch aus eigener Sicht Zusammenhänge herstellen konnten.

Schwerpunkt des Leitfadens bildete die Auseinandersetzung mit der Führungsrolle. Hierzu wurden (direkte und indirekte) Fragen erarbeitet, die es uns ermöglichen sollten, Informationen über Einstellungen zu Macht und Autorität, Führungsverhalten, Führungskompetenzen bzw. über den persönlichen Führungsstil zu erhalten. In diesem Zusammenhang wurden die Ostberliner Leiterinnen speziell zu den Veränderungen in ihrem Führungsverständnis und den Problemen mit einer Neudefinition ihrer Rolle befragt.

Die Einschätzung der Gesamtsituation des Berufsfeldes Kindertagesstättenleitung, ihre persönlichen Perspektiven und berufspolitischen Forderungen stellten einen weiteren Komplex des Interviewleitfadens dar.

3.1.6 Auswahl der Interviewpartnerinnen

Die Interviewbereitschaft der Leiterinnen erhoben wir zugleich mit dem Fragebogen, indem wir eine gesonderte Antwortkarte beilegten. Zu unserer Überraschung erklärten sich 120 Leiterinnen zum Interview bereit, davon 44 aus Ost- und 76 aus Westberlin.

Diese hohe Interviewbereitschaft kann wiederum als Indiz für das Bedürfnis nach Mitteilung und das Interesse an einem solchen Forschungsvorhaben interpretiert werden.

Da wir nur eine begrenzte Anzahl von Interviews durchführen konnten, wählten wir 23 Leiterinnen entsprechend den 23 Berliner Bezirken aus.

Die folgenden Auswahlkriterien sollten ein möglichst breites Spektrum von Interviewpartnerinnen gewährleisten:

- Berücksichtigung aller Berliner Bezirke
- Anteilmäßige Einbeziehung kommunaler und freier Träger
- Staffelung nach Größe der Einrichtung
(Teamgrößen zwischen 11 und 38 Mitarbeiterinnen)
- Dauer der Leitungstätigkeit (mindestens zwei Jahre)
- Alter der Leiterinnen
- Schul- und Berufsabschluß

3.1.7 Durchführung der Interviews

Alle Interviews führten wir zu zweit in den Einrichtungen der jeweiligen Leiterinnen durch. Die Ostberliner Leiterinnen wurden in Ost-West-Besetzung befragt.

Die Dauer der Interviews betrug ca. zwei Stunden.

Die Gespräche zeichneten wir auf Tonband auf, wobei jeweils eine der Interviewerinnen die Fragen stellte, während die andere die Interviewsituation beobachtete. Dieses Vorgehen ermöglichte zum einen die Konzentration der befragten Leiterin auf eine Person, zum anderen die Einbeziehung des beobachteten Interaktionsprozesses in die Auswertung.

Dabei galt es, die unterschiedlichen Interpretationen und Definitionen von Begrifflichkeiten in Ost und West zu beachten und eine Gesprächsform zu wählen, die den jeweiligen Befindlichkeiten Rechnung trug.

3.2 Auswertungsverfahren

3.2.1 Auswertung des quantitativen Datenmaterials

Die Auswertung des gesamten quantitativen Datenmaterials erfolgte mittels des Statistical Package for the Sozial Sciences (SPSS).

Während der Zeit des Rücklaufs wurde der Fragebogen codiert, ein Codebuch angelegt und auf dieser Grundlage eine sogenannte Dateneingabemaske installiert. Diese Eingabemaske ermöglicht eine direkte Eingabe der Daten in den Computer und verhindert weitgehend Fehleingaben. Gleichzeitig erleichtert dieses Verfahren das personenunabhängige Eingeben der Daten.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte durch unterschiedliche statistische Verfahren:

1. Basisstatistik (Grundauszählung)

2. Kreuztabellenanalyse (Häufigkeiten für zwei Merkmalsausprägungen)
3. Bildung von Variablenkomplexen

Die deskriptive Analyse der Daten bestand zunächst darin, sich eine Gesamtübersicht über die Verteilung innerhalb der Variablen zu verschaffen. Hierzu berechneten wir Häufigkeitsverteilungen, die sowohl die absoluten, wie prozentualen Verteilungen der einzelnen Merkmalsausprägungen angeben. Dieses diente einem groben Überblick über Tendenzen und Schwerpunkte, sowie der Feststellung der quantitativen Relevanz einzelner Merkmalsausprägungen bezogen auf die Gesamtmenge der Befragten.

Desweiteren wurde für nahezu alle Daten mittels Kreuztabellen das Verhältnis zwischen den Variablen West und Ost getrennt überprüft hinsichtlich Übereinstimmungen, Abweichungen und (signifikanten) Unterschieden.

3.2.2 Auswertung der Interviews mittels Textanalyse

Die Tonbandinterviews wurden von uns selbst abgehört und mittels Zähllaufwerk zum Transkribieren kenntlich gemacht.

Auf der Grundlage der Themenschwerpunkte des Leitfadens haben wir zunächst die einzelnen Interviews gesondert im Hinblick auf mögliche innere Zusammenhänge analysiert und interpretiert, um diese für einen Fallvergleich vorzubereiten.

Hierbei wurde der Versuch unternommen, über die Identifizierung individueller Voraussetzungen und beruflicher Rahmenbedingungen einen ursächlichen Zusammenhang zu Leitungskonzept und Führungsstil, letztendlich zum beruflichen Selbstverständnis auszumachen.

In einem zweiten Schritt wurde ein Vergleich der Fallanalysen als Ganzes vorgenommen, um wiederkehrende wie abweichende Sichtweisen herauszufinden, wobei wir zunächst alle Westinterviews und alle Ostinterviews getrennt voneinander verglichen.

Danach wurde ein Ost-West-Vergleich durchgeführt.

3.3 Gesamtauswertung

Für die Gesamtauswertung wurden die quantitativen und qualitativen Ergebnisse für Ost und West zunächst gesondert aufeinander bezogen. Dabei konnte Spezifisches der Ost- und der Westberliner Leiterinnen identifiziert werden.

Danach wurde eine Gegenüberstellung der quantitativen und qualitativen Ergebnisse im Ost-West-Vergleich vorgenommen.

Intendiert war ein Auswertungsprozeß, der zum einen eine Querschnittsanalyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den persönlichen und strukturellen Bedingungen der Gesamtmenge der befragten Leiterinnen und einen entsprechenden Vergleich zwischen Ost und West erlaubte und zum anderen die Herausarbeitung verschiedener Merkmale und Einflußfaktoren für berufliches Selbstverständnis gestattete.

4. Ergebnisse der Forschung im Ost-West-Vergleich

Wir stellen im folgenden die Ergebnisse der quantitativen Erhebung dar und interpretieren diese im Zusammenhang mit der Auswertung der Interviews. Nur bei gravierenden Abweichungen zwischen quantitativen und qualitativen Aussagen bzw. bei Fragekomplexen, für die nur eines der beiden Verfahren zur Anwendung kam, weisen wir dieses gesondert aus.

Dabei können wir nicht nur allgemeingültige, berufsfeldbezogene Aussagen machen, sondern auch Spezifisches der Ost- bzw. der Westberliner Leiterinnen und Übereinstimmungen aufzeigen.

Zur Visualisierung der quantitativen Ergebnisse haben wir in vielen Fällen entsprechende Grafiken in den Text eingefügt.

Bei einigen derjenigen Ergebnisse, die eine hohe Übereinstimmung zwischen Ost und West aufwiesen, haben wir die Prozentzahlen nicht gesondert ausgewiesen, weil dies für unsere Fragestellung nicht relevant war.

4.1 Personenspezifische Daten

Die Auswertung der personenspezifischen Daten unserer Stichprobe vermittelte einen Überblick über die persönlichen Rahmenbedingungen, den beruflichen Werdegang und die Berufsmotivation der Kindertagesstättenleiterinnen in Ost- und Westberlin und gestattete somit die Feststellung möglicher "berufstypischer" Merkmale.

4.1.1 Alter und Familienstand der Leiterinnen

Das Durchschnittsalter der von uns befragten Leiterinnen liegt bei 43 Jahren, wobei die 35 bis 55jährigen mit 82,9% die überwiegende Mehrheit darstellen.

Der größte Teil (83,9%) aller befragten Frauen ist verheiratet oder lebt in einer Partnerschaft. Sogenannte Singles und Alleinerziehende sind in der Berufsgruppe der Leiterinnen nur relativ wenig vertreten. In beiden Punkten gibt es keine nennenswerten Unterschiede zwischen Ost und West.

Über die Hälfte (53,5%) aller von uns befragten Leiterinnen haben ein oder mehrere im Haushalt lebende Kinder. Hier ist der Anteil der Frauen aus dem Ostteil der Stadt allerdings deutlich höher: 63,8% gaben an, ein oder mehrere Kinder zu betreuen, hingegen nur 43,3% der Westberliner Leiterinnen.

Ursprünglich wollten wir mit dieser Frage mögliche Belastungsfaktoren familiärer Art und deren Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Leitungstätigkeit identifizieren. Die Aussagen in den Interviews zeigten jedoch, daß die Tatsache, ob Kinder zu

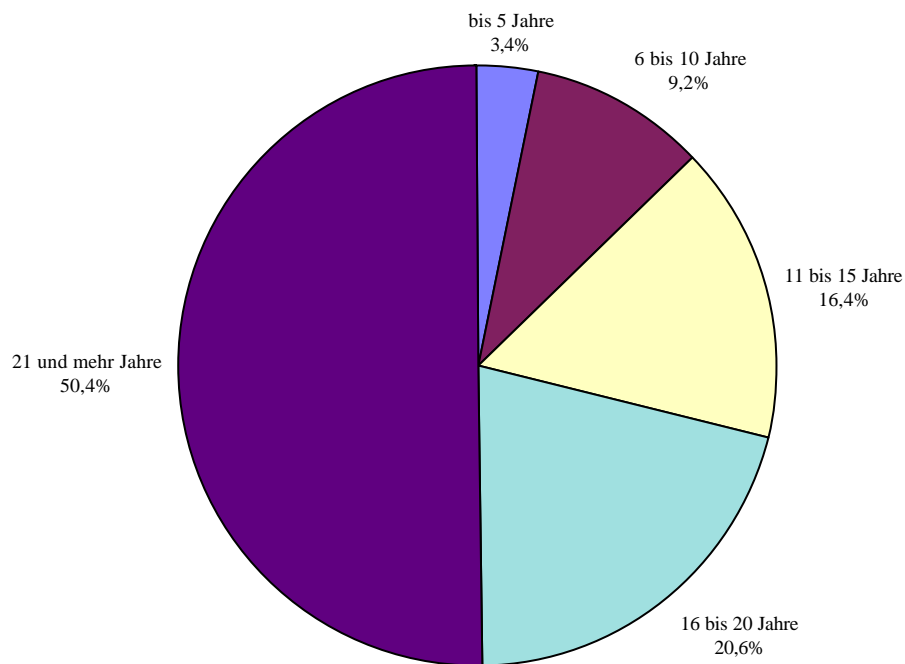
betreuen sind oder nicht, sich für die Wahrnehmung dieser speziellen Leitungsfunktion nicht in vergleichbarer Weise als Einschränkung darstellt, wie dies in anderen Bereichen des Managements der Fall ist. Die Belastungen durch Haushalt und Kinder wirken sich für Kitaleiterinnen nicht wesentlich anders aus, als für berufstätige Mütter im allgemeinen. Anders als in Führungspositionen anderer Berufszweige haben Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen geregelte Arbeitszeiten und kaum Gremientätigkeiten außerhalb ihrer normalen Dienstzeit zu leisten.

Will man danach die "typische" Kitaleiterin skizzieren, so ergibt sich ein Bild, daß in gewisser Weise als repräsentativ für die heutige Frauengeneration gelten kann.

Bei Kitaleiterinnen handelt es sich überwiegend um familienorientierte Frauen, die bemüht sind, berufliche und private Aufgaben zu vereinbaren. Sie engagieren sich in ihrer Tätigkeit, sind dabei aber nicht aufstiegsorientiert. Die Aussagen der Leiterinnen machten deutlich, daß klassische Karrieremuster wie "Familie oder Beruf" für sie keine Bedeutung haben, dies ist weder von ihrem Bewußtsein, noch von den realen Möglichkeiten her als Perspektive gegeben. Das heißt jedoch nicht, daß sie ihren Beruf nicht ausgesprochen ernst nehmen.

4.1.2 Beschäftigungsdauer in Kindertageseinrichtungen

Insgesamt 269 der befragten Leiterinnen (71 %) sind bereits länger als 15 Jahre in Kindertageseinrichtungen tätig. Hervorzuheben ist, daß über die Hälfte aller Befragten diesem Arbeitsfeld sogar schon länger als 20 Jahre "treu geblieben sind".

Abbildung 1: Beschäftigungsdauer in Kindertageseinrichtungen (in Berufsjahren)

Differenziert man dieses Ergebnis nach Ost und West, so zeigt sich folgender Unterschied: Die Ostberliner Leiterinnen arbeiten im Schnitt bereits seit 23 Jahren in den Einrichtungen, ihre Westberliner Kolleginnen im Schnitt "nur" 19 Jahre. Dies mag u.a. der Tatsache geschuldet sein, daß für die Erzieherinnenausbildung in der DDR ein niedrigeres Eintrittsalter üblich war, was wiederum mit den Ergebnissen zur Schulausbildung korrespondiert. (Siehe 4.1.4)

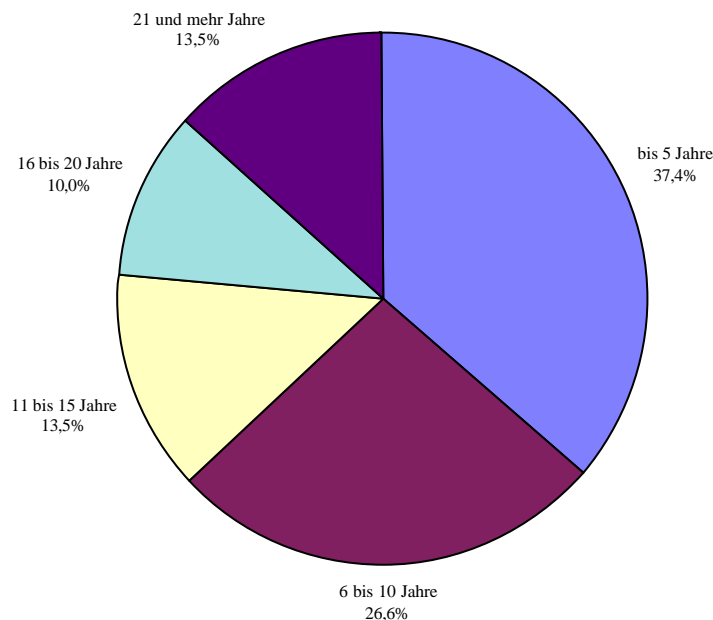
Wie diese Ergebnisse zeigen, kann zumindest für den Tätigkeitsbereich der Kitaleiterinnen von einer langen Berufskontinuität gesprochen werden. Ganz im Gegensatz zur allgemeinen Verweildauer im Erzieherinnenberuf: Diese beträgt gegenwärtig zwischen 10 und 13 Jahren. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, scheiden mehr als ein Drittel der Absolventinnen der Erzieherinnenausbildung im Westen bereits in den ersten fünf Berufsjahren aus! Der Ausstieg aus dem Beruf erreicht seinen Höhepunkt Mitte der dreißiger Lebensjahre, zu einer Zeit, in der sich sowohl die physischen und psychischen Belastungen, als auch die mangelnden beruflichen Perspektiven am deutlichsten zeigen. (v.Derschau, 1993) Diese Zahlen korrespondieren insofern mit unseren Ergebnissen, als daß sich die Frauen etwa im Alter von 35 Jahren für eine berufliche Neuorientierung, in diesem Fall die Leitungstätigkeit, entscheiden als einer der wenigen Aufstiegs- und Veränderungsperspektiven in diesem Beruf.

Die Erzieherinnen wählen mit der Übernahme einer Leitungsfunktion die Alternative zur lebenslangen Arbeit mit Kindern und können sich damit ein neues Betätigungsfeld und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten erschließen.

4.1.3 Dauer der Leitungstätigkeit

Die Dauer der Leitungstätigkeit ist angesichts der Altersstrukturen nicht weiter überraschend. Bemerkenswert ist jedoch, daß immerhin 13,5% der befragten Frauen bereits seit mehr als 20 Jahren eine Leitungsfunktion einnehmen.

Abbildung 2: Dauer der Leitungstätigkeit



Setzt man die Ergebnisse zum Alter, zur Gesamtbeschäftigungszeit und zur Dauer der Leitungstätigkeit ins Verhältnis, so kann man daraus schließen, daß die meisten Frauen die Position einer Leiterin erst nach langjähriger Berufserfahrung als Erzieherin einnehmen und/oder nach Abschluß der Familienphase bzw. Kinderbetreuungszeit.

Bei der Frage nach der Häufigkeit der Einrichtungswechsel während ihrer Leitungstätigkeit zeigt sich insgesamt eine berufliche Kontinuität: 75,7% aller Ostberliner und sogar 90% aller Westberliner Leiterinnen haben ihre Einrichtung höchstens einmal gewechselt.

Diese "Seßhaftigkeit" hat durchaus zwei Seiten: Beständigkeit der Leitung bedeutet zum einen, daß eine kontinuierliche pädagogische Arbeit und die Verlässlichkeit eines bestimmten Stils durch diese Person gewährleistet werden. Es besteht aber zum anderen durchaus auch die Gefahr, sich im wahrsten Sinne des Wortes "einzurichten", betriebsblind zu werden und kaum über den Einrichtungs-Tellerrand zu schauen.

In jedem Fall kann aus den Ergebnissen geschlossen werden, daß ein Großteil der Leiterinnen sich mit ihren jeweiligen Einrichtungen arrangiert hat. Es ist anzunehmen, daß sie sich auch die ihnen entsprechenden Arbeitsbedingungen geschaffen haben. Unter welchen Bedingungen dies häufig geschieht, werden wir an anderer Stelle noch genauer beschreiben.

Für unsere Fragestellung war es von Bedeutung, zu erfahren, ob und wie lange die Ostberliner Leiterinnen bereits vor 1989 diese Funktion ausübten, da eine authentische Beurteilung der sich vollziehenden Wandlungen in der Führungsrolle nur unter dieser Voraussetzung gewährleistet war.

Die überwältigende Mehrheit, nämlich 89,5% der befragten Ostberlinerinnen waren bereits vor der Wende als Leiterinnen tätig. Das bedeutet, fast alle verfügten über zumeist langjährige Berufserfahrung im Erziehungssystem der DDR, haben den Veränderungsprozeß mit all seinen Konsequenzen erfahren und diesen gleichzeitig mitgestaltet. Sie waren daher in der Lage, Vergleiche anzustellen und den Prozeß auf dem Hintergrund ihrer individuellen Bewältigungsstrategien zu beurteilen.

4.1.4 Schul- und Ausbildungsabschlüsse

Dreiviertel aller befragten Leiterinnen sind den klassischen Weg gegangen: Das heißt, nach dem Realschulabschluß haben sie eine Fachschulausbildung als Erzieherin absolviert, danach lange Jahre ihren Beruf ausgeübt, um dann eine Leitungstätigkeit zu übernehmen.

Differenziert man hingegen nach Ost und West, zeigen sich gewisse Unterschiede in bezug auf diesen 'klassischen Weg': Die Leiterinnen in Westberlin verfügen über ein deutlich höheres Schulbildungsniveau als ihre Ostberliner Kolleginnen. So haben 18,7% der Leiterinnen in Ostberlin einen Hauptschul- bzw. Volksschulabschluß gegenüber nur 9% in Westberlin.

78% der Ostberliner Leiterinnen gaben POS (Polytechnische Oberschule) an, 69,8% der Westberliner Leiterinnen Realschule.

Ein gravierender Unterschied ergab sich in bezug auf den Schulabschluß Abitur, über den nur 3,3% aller befragten Ostberliner Leiterinnen (6 Frauen), dagegen 21,1% (42 Frauen) aller befragten Westberliner Leiterinnen verfügen.

Der vergleichsweise hohe Anteil von Abiturientinnen in Westberlin läßt sich dadurch erklären, daß hier - im Gegensatz zur DDR - ein Quereinstieg in die Kitaleitung mit einem entsprechenden Fachhochschul- oder Hochschulabschluß möglich war und ist, ohne vorher eine Erzieherinnenausbildung absolviert zu haben. Die Bereitschaft zur Übernahme einer Leitungsfunktion in der Kita begründet sich für Sozialpädagoginnen auch aus der desolaten Arbeitsmarktsituation. Das Arbeitsgebiet Kindertageseinrichtung bietet eine ihrer Ausbildung fachverwandte Tätigkeit.

Der Unterschied in den Schulabschlüssen setzt sich bei der Art der Ausbildungsabschlüsse fort:

Ausbildungsabschluß	Ost	West
Kindergärtnerin/Erzieherin	58,2%	84,9%
Krippenerzieherin	40,7%	2,5%
Sozialpädagogin	0,0%	10,7%
Jugendleiterin	1,1%	3,5%
Lehrerin	0,5%	1,0%
Kinderpflegerin	3,3%	6,5%
Kinderkrankenschwester	8,8%	4,5%
Dipl.Soz./Dipl.Päd./Dipl.Psych.	1,1%	7,0%

Betrachtet man die Art der pädagogischen Ausbildungsabschlüsse, so mag zunächst verwundern, daß nur 58,2% der Ostberliner Leiterinnen eine Berufsausbildung als Kindergärtnerin angeben gegenüber 84,9% der Westberliner Leiterinnen.

Dies hat seine Gründe in der ehemals gesonderten Existenz von Krippeneinrichtungen in der DDR und den damit einher gehenden unterschiedlichen Ausbildungsgängen für Krippen- und Kindergartenerzieherinnen. Dementsprechend verteilten sich die Ausbildungsabschlüsse für die jeweiligen Bereiche bei den Ostberliner Leiterinnen.

Den Abschluß als Sozialpädagogin gab es in der Form nur in den alten Bundesländern.

Insgesamt kommen mehr als 100% zustande, weil die Leiterinnen zum Teil über zwei Ausbildungsabschlüsse verfügen.

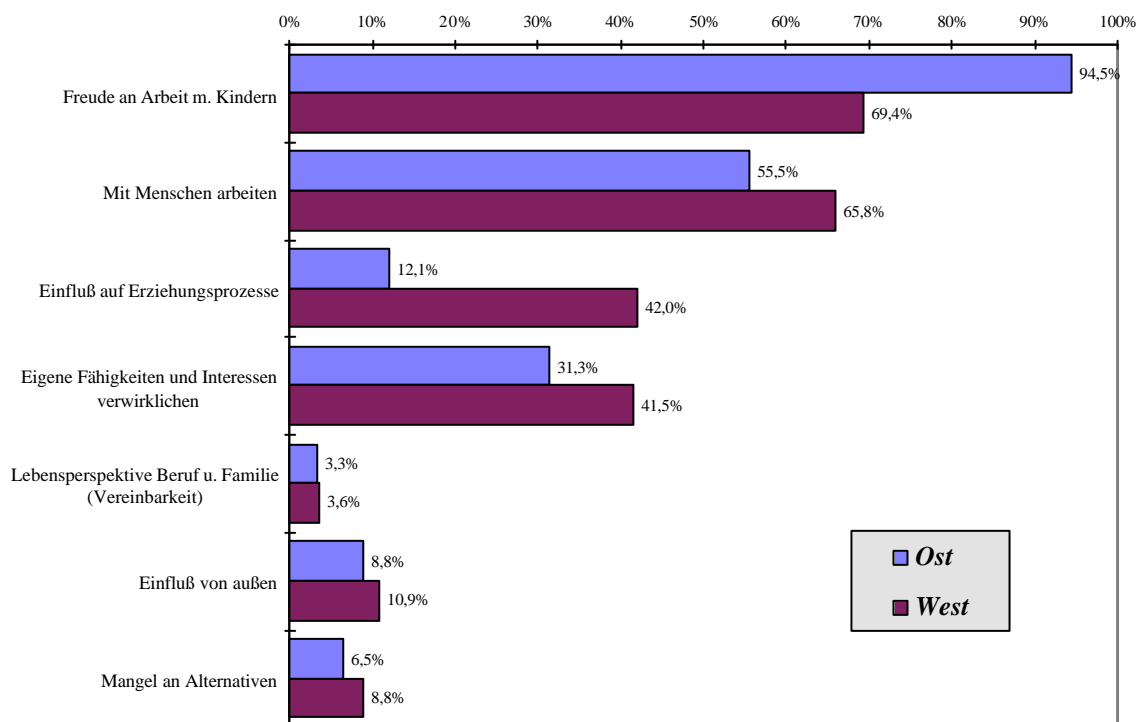
4.1.5 Motivation für die Berufswahl Erzieherin

Wie in Teil III dieser Arbeit bereits ausführlich dargestellt, wird üblicherweise angenommen, daß Mädchen am ehesten einen Beruf wählen, der ihrem ureigensten Wunsch nach einem personenbezogenen Arbeitsfeld entspricht, in dem sie ihre sozialen Kompetenzen nutzen und professionalisieren können.

Demgegenüber vertreten Krüger und Rabe-Kleberg die Ansicht, daß die Berufswahlentscheidung von Mädchen das Resultat eines Sozialisations- und Auseinandersetzungsprozesses ist, in dessen Verlauf sie die Grenzen ihrer Möglichkeiten und ihre Lebensperspektiven realistisch einschätzen. Die Entscheidung für einen 'typischen' Frauenberuf stellt demnach den Endpunkt von weitreichenden Überlegungen und Entwicklungen dar und ist keinesfalls als bloßer Ausdruck eines Ursprungswunsches zu interpretieren. Es wird davon ausgegangen, daß der Prozeß der Berufsfindung bereits auf nach Geschlechtern getrennten Wegen verläuft und die Jugendlichen erst im Nachhinein ihre Entscheidung als eigenen Wunsch umdeuten, sozusagen als Verarbeitung beruflicher Zuweisungen. (Krüger, 1986, Rabe-Kleberg, 1992)

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Deutungsmuster stellten wir in unserer Untersuchung sowohl die Frage nach der Berufsmotivation, als auch nach den Gründen der Entscheidung bei einem ursprünglich anderen Berufswunsch.

Abbildung 3: Motivation für die Berufswahl Erzieherin



81,6% aller Befragten gaben an, den Beruf der Erzieherin aus 'Freude an der Arbeit mit Kindern' gewählt zu haben.

Hierbei ergibt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Ost und West. Diese Antwort wählten 94,5% aller Ostberliner gegenüber 69,4% aller Westberliner Leiterinnen. Die überaus hohe Nennung der Ostberlinerinnen kann auf das sozialistische Verständnis von Erziehungsarbeit zurückzuführen sein, welches die Freude an der Arbeit mit Kindern bzw. "die Liebe zum Kind" (wie im Programm für die Bildungs- und Erziehungsarbeit proklamiert) als Voraussetzung für diese Tätigkeit, als Prinzip beinhaltet.

Dieses Motiv gehörte sozusagen zur erwarteten sozialistischen Moral.

Aber auch die Westberliner Leiterinnen gaben in ihrer Mehrheit dies als Hauptmotivation für die Berufswahl Erzieherin an.

Die Freude an der Arbeit mit Kindern kann in der Tat als Grundvoraussetzung dieses Berufes angesehen werden bzw. ist dem "Arbeitsgegenstand" durchaus angemessen. Das gleiche gilt für das am zweithäufigsten genannte Motiv in Ost (55,5%) und West (65,8%): 'Um mit Menschen arbeiten zu können'.

Unabhängig vom spezifischen Arbeitsfeld Erziehung ist (aber) grundsätzlich davon auszugehen, daß eine besondere Affinität gegenüber dem zukünftigen Arbeitsgegenstand im Hinblick auf die Identifikation mit dem Beruf und die positive Gestaltung desselben eine sinnvolle, wenn nicht notwendige Voraussetzung darstellt.

Einen wesentlichen Unterschied, der eine andere Wertigkeit und Bedeutung zwischen Ost und West erkennen läßt, konnten wir bei dem Motiv feststellen: 'Um Einfluß auf Erziehungsprozesse zu nehmen'. Dies gaben 42% aller Westberliner Leiterinnen als Berufsmotivation an, demgegenüber aber nur 12,1% aller Ostberliner Leiterinnen. Nun müßte man eigentlich davon ausgehen, daß im sozialistischen Erziehungssystem dies eine gewichtige Berufsmotivation darstellte, da gerade über öffentliche Erziehung zur Persönlichkeitsentwicklung jedes Einzelnen entscheidend beigetragen und damit ein Höchstmaß an politischem Einfluß gewonnen werden soll und kann.

Bedenkt man jedoch, daß die individuellen Einflußmöglichkeiten in diesem Beruf relativ gering waren und die einzelnen Erzieherinnen eher als Vermittlerinnen von Vorgaben fungierten, so kann dieses Ergebnis als realistische Einschätzung ihrer mangelnden persönlichen Einflußmöglichkeiten auf Erziehungsprozesse in der DDR gewertet werden.

Im Gegensatz dazu haben im Zuge der allgemeinen Reformpolitik, also Ende der 60er bzw. in den 70er Jahren, in der alten Bundesrepublik vor allem politisch engagierte und motivierte junge Frauen den Beruf einer Erzieherin ergriffen, da man davon

ausging, daß gerade über die kollektive Erziehung der nachwachsenden Generation langfristig die gesellschaftlichen Verhältnisse geändert werden könnten.

Stellt man dem die Ergebnisse der Beschäftigungszeit als Erzieherin insgesamt gegenüber, so wird klar, daß für die Mehrheit der Leiterinnen der Beginn ihrer Tätigkeit im Kindertagesstättenbereich eben genau in diese Zeit fällt.

‘Um eigene Fähigkeiten und Interessen zu verwirklichen’ haben über 40% der West- und immerhin über 30% der Ostberliner Leiterinnen den Erzieherinnenberuf ergriffen. Das deutet zum einen auf die Hoffnung hin, einen Beruf zu wählen, der ihren persönlichen Dispositionen am weitesten entgegenkommt, was heißen kann, aber nicht heißen muß, daß sie die ihnen zugeschriebenen und internalisierten familienorientierten Affinitäten durch diese Berufswahl realisieren wollten. Zum anderen kann in jedem Fall für die Westberlinerinnen angenommen werden, daß sie mit dem Berufswunsch Erzieherin auch die Vorstellung verbanden, hier im Verhältnis zu anderen Berufsgruppen weitgehend selbstbestimmt agieren zu können.

Hatten die Leiterinnen ursprünglich einen anderen Berufswunsch (dies trifft bei 19% aller Befragten zu), so lag der Hauptgrund für die Entscheidung, dennoch den Beruf der Erzieherin zu ergreifen, bei den Ostberliner Frauen in ‘fehlenden Ausbildungsplätzen im Wunschberuf’, bei den Westberlinerinnen im ‘unzureichenden Schulabschluß’.

Nur bei 4 Ost- und 7 Westfrauen mit einem ursprünglich anderen Berufswunsch bestand der Hinderungsgrund in einem ‘erschwertem Zugang für Mädchen im gewünschten Beruf’.

Über die von uns vorgegebenen Items hinaus bestand die Möglichkeit, weitere individuelle Gründe anzugeben, warum sie diesen Berufswunsch nicht verwirklicht haben. Diese ergaben jedoch ebenfalls keine Hinweise auf geschlechtsspezifische Ausschlußkriterien, wohl aber wurden hier eine Reihe von Vereinbarkeitsproblemen genannt.

Diese Ergebnisse verweisen in ihrer Gesamtheit also zunächst eher auf geschlechtsunabhängige Hemmnisse bei der Berufswahl. Es ist allerdings anzunehmen, daß auch tradierte Rollenvorstellungen - sowohl individuell wie gesamtgesellschaftlich - dafür verantwortlich sind, daß Mädchen nicht das gesamte Spektrum der Berufe nutzten.

So waren zwar zum Beispiel gerade in der DDR offiziell die Ausbildungsmöglichkeiten grundsätzlich für Jungen und Mädchen gleich und nur die Ausbildungskapazitäten aufgrund der Planung des Arbeitsmarktes berufsspezifisch begrenzt. Wie aber bereits an anderer Stelle mehrfach beschrieben, entsprach dieser

Grundsatz keineswegs den realen Gegebenheiten bzw. der gängigen Praxis bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen. Tradierte Rollenklischees beeinflussten nicht unwesentlich die Einstellungspraktiken der Betriebe.

Für geschlechtsspezifische Zuschreibungen spricht auch, daß in der DDR kein einziger Mann im Berufsfeld Kindertageseinrichtungen zu finden war.

Betrachtet man die angegebenen Motive für die Berufswahl Erzieherin im Zusammenhang, so bestätigt sich zunächst die These, daß Frauen bei ihrer Berufsentscheidung von geschlechtsspezifischen Dispositionen geleitet werden.

Personenbezogenheit und die Nähe zum Arbeitsgegenstand dominieren nach unseren Ergebnissen eindeutig und können somit nicht nur als bloße Zuschreibungen gewertet werden.

Damit sind aber die Zweifel an einer durch Rollenerwartungen und Berufsbildungsstrukturen unbeeinflussten Berufswahl keineswegs ausgeräumt. Gerade in der Wechselwirkung zwischen Rollendisposition und Rollenerwartung erweist sich die Hartnäckigkeit geschlechtsspezifischer (-stereotyper) Muster.

Um mit 'Genosse' Lenin zu sprechen: "Man kann nicht in einer Gesellschaft leben und dennoch von ihr frei sein".

Es wird sich nicht mit letzter Gewißheit klären lassen, wie hoch der tatsächliche Anteil der jeweiligen Einflußfaktoren an Berufswahlentscheidungen ist und inwieweit bewußte Überlegungen und unbewußte Prozesse ineinanderfließen.

4.1.6 Motive für das Anstreben einer Leitungsposition

Der überwiegende Teil der von uns befragten Leiterinnen war ursprünglich Erzieherin. Das bedeutet, daß sie durch ihre Berufserfahrung mit den Problemen und Erfordernissen einer Kindertageseinrichtung vertraut waren und sich ein Bild von der Leitungstätigkeit machen konnten.

Wir stellten die Frage, was die Frauen an der Position einer Leiterin gereizt hat.

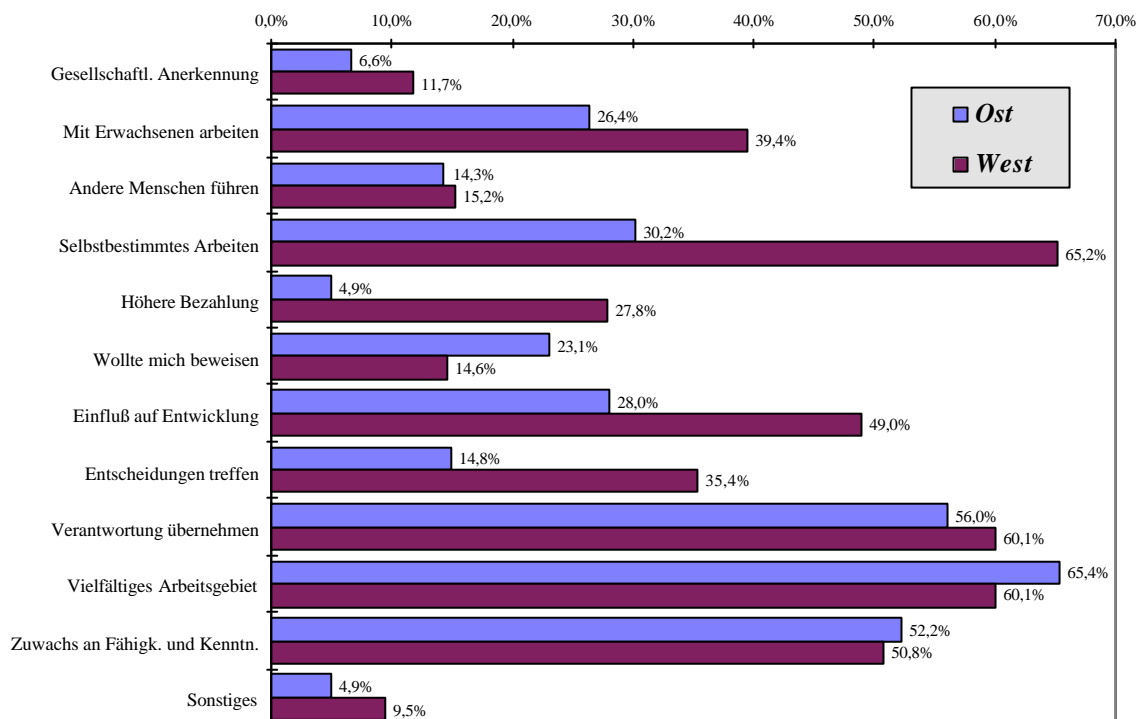
Sieht man sich die Ergebnisse in ihrer Gesamtheit an, so zeigt sich, daß der 'Wunsch nach Vielfältigkeit des Aufgabengebietes' (62,6%), der 'Übernahme von Verantwortung' (58,2%), sowie einem 'selbstbestimmtes Arbeitsfeld' (48,4%) am häufigsten angegeben wurden.

Bildet man auf Grundlage der Daten eine Rangfolge der angegebenen Motive in Ost und West, so zeigen sich gewisse Unterschiede, insbesondere bezogen auf die "Spitzenreiter": Während z.B. 'selbstbestimmtes Arbeiten' bei den Westberliner Leiterinnen das am meisten genannte Leitungsmotiv darstellt, rangiert dies bei ihren Ostberliner Kolleginnen erst an vierter Stelle. Das kann angesichts der minutiösen

administrativen Vorgaben und Kontrollen seitens der übergeordneten Ministerien in der DDR nicht weiter verwundern. Für die Ostberliner Leiterinnen machte die Vielfalt des Arbeitsgebietes den Hauptreiz der Tätigkeit aus.

Anhand der dargestellten Ergebnisse wird deutlich, daß die Entscheidung, eine Leitungsrolle zu übernehmen, in Ost wie West selten in einem klassischen Statusdenken begründet ist.

Abbildung 4: Leitungsmotivation in Ost und West



Das vielfach konstatierte Interesse von Frauen an einem konkret-inhaltlichen Arbeitsfeld und die Behauptung, ihr beruflicher Ehrgeiz sei weniger auf eine abstrakte Karriere gerichtet (Werner/Bernardoni, 1985, Frank/Wolf, 1988), könnte anhand dieser Ergebnisse bestätigt werden. Dabei darf nicht übersehen werden, daß das Berufsfeld Kindertagesstättenleitung auch keinerlei Möglichkeiten bietet, eine Berufskarriere im herkömmlichen Sinne zu durchlaufen. Sich überhaupt für dieses Berufsfeld zu entscheiden, heißt von vornherein, auf eine Karriere mit klassischen Statusmerkmalen zu verzichten. So gesehen, kann von einer geringen Aufstiegs- bzw. Karriereentschlossenheit gesprochen werden.

Die Daten zur Berufsmotivation weisen darauf hin, daß die befragten Leiterinnen in erster Linie die relative Selbstbestimmung und die Vielfalt der Aufgaben bei ihrer Entscheidung im Auge hatten und dies(en Vorteil) traditionellen Statusmerkmalen vorziehen.

Die Mehrheit der von uns befragten Leiterinnen hat ursprünglich ihren Aufstieg nicht geplant, sich nicht auf eine Leitungsstelle beworben, sondern ist eher zufällig in diese Position gelangt. Die Frage, auf welchem Wege sie Leiterin geworden sind, beantworteten 60,8% aller Befragten mit der Aussage: "Die Stelle wurde an mich herangetragen."

Demgegenüber gaben nur 39,2% der Frauen an, daß sie bereits als Erzieherin den Wunsch hatten, eine Leitungstätigkeit zu übernehmen.

Diese Ergebnisse bestätigen einerseits die überwiegend passive Haltung bzw. den zurückhaltenden Umgang von Frauen mit der Übernahme von Führungsaufgaben (Meinhold, 1993, Werner/

Bernardoni, 1985), andererseits können sie aber auch als Indiz für die relative Unattraktivität dieser Funktion im Hinblick auf Bezahlung, geringe Entscheidungsspielräume und/oder geringe Einflußmöglichkeiten gewertet werden.

Sieht man von einer geschlechtsspezifischen Interpretation ab, so sind auch Gründe wie Ablehnung von Verwaltungstätigkeiten, Ängste gegenüber dem Träger oder die Favorisierung der direkten Arbeit mit den Kindern von Bedeutung.

Bei genauerer Betrachtung der quantitativen Ergebnisse zeigen sich jedoch zum Teil nicht unerhebliche Unterschiede zwischen Ost und West: Während nur knapp mehr als die Hälfte der Befragten in Westberlin (52,6%) angegeben haben, die Stelle der Leiterin sei an sie heran getragen worden, war der Prozentsatz in Ostberlin sehr viel höher (69,2%).

Dies ist nicht weiter verwunderlich, wenn man bedenkt, daß in der Regel an anderer Stelle entschieden wurde (z.B. durch die jeweiligen Bezirks- bzw. Kreisreferentinnen), ob eine Erzieherin sich als Leiterin eignete oder nicht. Dementsprechend wurden die potentiellen Leiterinnen zumeist von ihren Vorgesetzten dazu aufgefordert, eine Leitungsposition zu übernehmen.

Die Tatsache, daß nur 30,8% der befragten Ostberlinerinnen aus eigenem Antrieb Leiterin werden wollten, begründeten sie in den Interviews damit, daß diese Position wegen des Mißverhältnisses zwischen Verantwortung und Bezahlung relativ unattraktiv war.

Trotz dieser Einschätzung übernahmen sie diese Tätigkeit aus Einsicht in die Notwendigkeit.

An diesem Beispiel verdeutlicht sich eine von uns in den Interviews durchgängig wahrgenommene sozial verantwortliche Grundhaltung, welche sie generell dazu veranlaßt, an sie heran getragene Aufgaben pflichtbewußt zu übernehmen und zu erfüllen. Wir hatten nicht den Eindruck, daß es sich dabei um bloße (widerspruchslose) Autoritätshörigkeit handelte, wengleich die kollektive Norm von Disziplin und die starren Hierarchiestrukturen dies nahelegen könnten. Die Leiterinnen werteten diese ihnen übertragene Aufgabe meist als Anerkennung ihrer Fähigkeiten.

Die von uns interviewten Westberliner Leiterinnen repräsentierten dagegen überwiegend die Gruppe derer, die bereits während ihrer Zeit als Erzieherin eine Leitungstätigkeit anstrebten. Dominierendes Motiv dieser Frauen war die Absicht, Einfluß auf die pädagogische Entwicklung in Kindertagesstätten zu nehmen. Dies korrespondiert auch mit den Ergebnissen zur Berufswahl Erzieherin, da Einflußnahme auf Erziehungsprozesse bei den Westberlinerinnen immerhin als dritthäufigstes Motiv genannt wurde.

Die Frage, warum sowohl gezieltes Anstreben der Leitungstätigkeit, als auch das Motiv Einflußnahme bei diesen Frauen überproportional vertreten waren, erklären wir uns mit einer besonders engagierten Grundhaltung gegenüber ihrem Arbeitsfeld, die sich unter anderem auch in ihrem Interesse an der Teilnahme am Interview ausdrückte. Ein weiterer Erklärungsansatz liegt in der Tatsache, daß der Tätigkeitsbereich der Leiterinnen im Westen einen weitaus höheren Handlungsspielraum zuließ, als bei ihren Ostberliner Kolleginnen. Ihre Einflußnahme auf das spezifische pädagogische Profil einer Einrichtung war unvergleichbar höher.

Ein weiteres Motiv für die Übernahme der Leitungsfunktion war die damit einhergehende Möglichkeit, nach Jahren in der Kinderarbeit im gleichen Berufsfeld auf einer anderen Ebene tätig zu werden.

4.2 Einrichtungsspezifische Daten

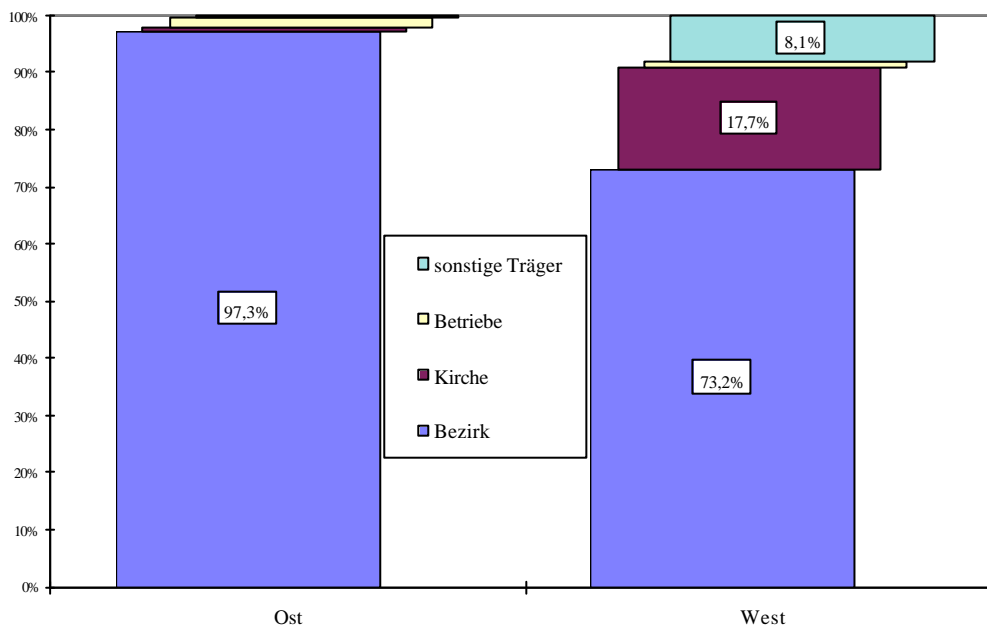
Die Befragung wurde in allen West- und Ostberliner Bezirken durchgeführt. Damit war gewährleistet, daß die verschiedenen Einzugsgebiete und somit die unterschiedlichen sozialen Bedingungen von Kindern und Familien erfaßt wurden. Es ist naheliegend, daß die inneren und äußeren Rahmenbedingungen der Einrichtungen einen Einflußfaktor für Leitungshandeln und Selbstverständnis darstellen.

Die folgenden Daten geben einen genauen Überblick über die Strukturmerkmale der Einrichtungen:

4.2.1 Trägerzugehörigkeit

Wie Abb. 5 zeigt, befand sich zum Zeitpunkt der Erhebung der überwiegende Teil aller von uns erfaßten Einrichtungen in Bezirksträgerschaft. Während im Westteil der Stadt aber ca. ein Viertel der von uns befragten Leiterinnen in Einrichtungen der Kirche und anderer freier Trägern arbeitete, war dies in Ostberlin nur vereinzelt der Fall. Eine breitere Fächerung auf verschiedene Träger findet hier erst allmählich statt. Mittlerweile sind zum Beispiel alle Ostberliner Betriebskitas geschlossen worden und neue Träger mußten gefunden werden.

Abbildung 5: Trägerzugehörigkeit in Ost und West



4.2.2 Platzzahlen / Teamgröße

90,3% der von uns befragten Leiterinnen waren in mittleren und großen Einrichtungen mit 60 bis 300 Kindern tätig. Das sind 147 Institutionen im Ostteil der Stadt und 188 im Westteil.

Interessant wird dies vor allem dann, wenn wir uns veranschaulichen, daß diese Frauen demzufolge Teams zwischen 10 und 50 Mitarbeiterinnen leiten. Dies entspricht dem mittleren Management in Betrieben der freien Wirtschaft.

Diese Feststellung erhält eine besondere Brisanz angesichts der Tatsache, daß Kitaleiterinnen ohne weitere Zusatzqualifikationen und vorherige Vorbereitung eine solche Managementtätigkeit ausüben sollen.

4.2.3 Soziale Provenienz des Einzugsgebietes

Nach Einschätzung von 39,6% aller Befragten (zu gleichen Teilen in Ost und West) befindet sich ihre Einrichtung in einem sogenannten Sozialen Brennpunkt. Diese Angabe weist darauf hin, daß die Leiterinnen einen großen Teil der Familien ihrer Einrichtungen als in sozial schwierigen Verhältnissen lebend wahrnehmen, und dies mit zunehmender Tendenz.

Damit korrespondiert, daß 38,1% aller Befragten einen hohen Anteil von arbeitslosen Eltern und 21,5% einen hohen Anteil von Sozialhilfeempfängern angeben.

Die soziale Situation von Kindern und Familien der jeweiligen Einrichtungen wirkt sich auf das Anforderungsprofil und das berufliche Selbstverständnis der Leiterinnen in der Weise aus, daß sie mit ihren Teams spezifische Konzepte entwickeln müssen, welche die vielfältigen Probleme und Erfordernisse vor allem sozial schwacher und von Ausgrenzung bedrohter Familien berücksichtigen. Die Leiterinnen berichteten, daß sie häufig die Rolle von Sozialarbeiterinnen übernehmen, die sowohl Beratung, als auch direkte Hilfestellungen beinhaltet. Vor allem die Ostberliner Kolleginnen haben aufgrund der zum Teil gravierenden Verschlechterung der sozialen Verhältnisse von Familien mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen.

Für diese "Klientel" überhaupt nicht ausgebildet, versuchen sie dennoch, mehr oder minder notgedrungen diese Aufgabe zu bewältigen.

4.3 Anforderungen und Erwartungen an die Leiterinnen

4.3.1 Vorgaben seitens des Trägers

Unsere Einschätzung, daß die meisten Träger öffentlicher Kindertageseinrichtungen - über eine eher formale Funktionsbestimmung hinaus - keine eindeutige und inhaltlich konkretisierte Definition für die Aufgaben- und Kompetenzbereiche der Leiterinnen in diesen Institutionen vorgenommen haben, bestätigte sich anhand der quantitativen Daten:

Nur insgesamt 31% aller befragten Leiterinnen gaben an, daß für ihre Tätigkeit ein verbindlicher, schriftlich fixierter Aufgabenkatalog existiere, für alle übrigen galt dies offenbar nicht.

Schaut man sich hierbei die Ost-West-Verteilung an, so zeigt sich ein gravierender Unterschied: Dies haben 42,9% aller Ostberliner Leiterinnen angegeben gegenüber nur 20,3% aller Westberliner Leiterinnen.

Die vergleichsweise hohe Quote in Ostberlin erstaunte uns insofern, als nach Außerkraftsetzung der früheren Bestimmungen für Leitungstätigkeit in der ehemaligen DDR unseres Wissens aktuell nichts vergleichbar Verbindliches existierte. Dies konnte nach daher nur bedeuten, daß in einem großen Teil der Ostberliner Einrichtungen zunächst einmal nach den alten Richtlinien weitergearbeitet wurde, in Ermangelung neuer Orientierungspunkte und als Ausdruck konzeptioneller Unsicherheiten. Der Prozeß der inhaltlichen Neuorientierung war zum damaligen Zeitpunkt noch in vollem Gange.

Es galt daher in den Interviews unsere Interpretationen zu überprüfen, um genauer bestimmen zu können, in welcher Form und wie konkret die Aufgabenbeschreibungen für Kitaleitung zum Zeitpunkt der Erhebung in den Ostbezirken vorhanden waren.

In den Interviews mit den Ostberliner Leiterinnen wiesen einige von ihnen darauf hin, daß sie inzwischen "so etwas" wie einen Aufgabenkatalog in schriftlicher Form von den jeweiligen Bezirksämtern erhalten hätten, dieser aber nur einen groben Rahmen darstellte und über die konkreten Erwartungen des Trägers an ihre Leitungsfunktion wenig aussagte. Demzufolge erlebten sie die "Übergangszeit" bis zu einer Neukonsolidierung sowohl als eine Phase der Unsicherheiten ob ihres Kompetenzbereiches, als auch der Experimentierfreudigkeit ob ihrer neu gewonnen Selbstbestimmung, allerdings unter Beibehaltung von bis dahin Bewährtem.

Generell zeigt sich anhand der Fragebogenergebnisse, daß in Ost wie West eine relative Unklarheit bezüglich der Trägeranforderungen bestand: Selbst in den insgesamt 116 Fällen, in denen schriftliche Vorgaben seitens des Trägers existierten, wurden die Aufgaben bzw. Anforderungen von den allermeisten dieser Leiterinnen (75%) nicht als klar und eindeutig eingeschätzt und dürften damit als Orientierungshilfe kaum brauchbar sein.

Unsere ursprüngliche Einschätzung, daß die Mehrheit der Leiterinnen in Ost und West ihre vielschichtige Tätigkeit ohne eindeutige, verbindliche Aufgabenbeschreibung wahrnehmen muß, wird durch die Ergebnisse unserer Erhebung prinzipiell bestätigt: So schätzten 37,6% aller Befragten die Trägeranforderungen als widersprüchlich und weitere 13% als unklar ein. Nimmt man die 58,7% derjenigen hinzu, welche die Anforderungen als nur in Teilbereichen klar beurteilten, so manifestiert sich die Richtigkeit dieser Annahme.

Das hat zur Folge, daß die Leiterinnen Art, Inhalt und Vermittlung der von Trägerseite an sie gestellten Erwartungen individuell interpretieren (können).

Inwieweit sie allgemein gehaltene Vorgaben für die Leitungsaufgaben als verbindlich und für sich selbst als ausreichend definieren, ist somit auch abhängig von ihren eigenen Interessen, Vorstellungen und Erfahrungen.

Auf die Frage, ob sie grundsätzlich eine klare, verbindliche Aufgabenbeschreibung seitens des Trägers für erforderlich halten, antworteten dreiviertel aller Befragten mit ja und zwar bei einem relativ gleichen Ost-West-Verhältnis: 77,9% aller Ost- und 72,9% aller Westberliner Leiterinnen gaben dies an.

An der Spitze der genannten Begründungen rangiert bei den Ostberliner Leiterinnen mit 85,5% und bei den Westberliner Leiterinnen mit 75,5% die Einschätzung, daß durch eindeutige Trägervorgaben ihre Kompetenzen klarer definiert würden.

Hieraus kann rückgeschlossen werden, daß ein Hauptproblem der Leitungstätigkeit in unklaren Kompetenzzuweisungen und daraus resultierenden Unsicherheiten gesehen wird, wobei die Westberlinerinnen mit dieser Situation schon immer, ihre Ostberliner Kolleginnen erst seit der Wende konfrontiert sind.

Nach Aussagen unserer Ostberliner Interviewpartnerinnen erschwert das Fehlen klarer Rahmenrichtlinien auch ein Umdenken und Abrücken von früheren Prinzipien (z.B. in bezug auf Hygienevorschriften, Aufsichtspflicht und starre Zeiteinteilung) und die Perspektivendiskussion. Dieses Problem wird zusätzlich dadurch verstärkt, daß auch die Eltern nach Aussagen der Leiterinnen zum großen Teil das Gewohnte und Vertraute in der Kita fortgesetzt sehen wollen.

Die Leiterinnen benötigen Argumentationshilfen, um eine konstruktive und kooperative Kommunikation sowohl innerhalb des Teams, als auch mit den Eltern zu gewährleisten.

Als ein weiteres wesentliches Argument für die Wichtigkeit klarer Trägervorgaben wurde von den Leiterinnen in Ost wie West angegeben, daß sie auf der Grundlage einer dezidierten Aufgaben- und Anforderungsbeschreibung ihrerseits Forderungen an die Träger stellen könnten.

Dies deutet darauf hin, daß nur über eine entsprechende, selbstgesetzte Verpflichtung der Träger Verbesserungen der Rahmenbedingungen zu erreichen sind.

Allerdings darf hierbei nicht übersehen werden, daß zum Zeitpunkt der Erhebung ein Teil der Rahmenbedingungen bereits auf Landesebene geregelt wurde und die Träger nur bedingt bzw. mittelbar für deren Qualität verantwortlich zeichneten.

Andere Gründe für die Notwendigkeit der Festschreibung verbindlicher Leitungsaufgaben wurden erheblich seltener als ausschlaggebend bezeichnet: 37,2% der Ost- und 29,9% der Westleiterinnen, die einen Aufgabenkatalog wünschen, versprechen sich hiervon eine größere Zielklarheit.

Es verwundert, daß die Zahlen in Ostberlin nicht deutlich höher ausgefallen sind, dürfte sich doch hier der Wegfall klar definierter Ziele und Aufgaben für die Leitungstätigkeit aktuell eher verunsichernd auswirken, als für die Westberliner Leiterinnen, die diesbezüglich eine völlig andere berufliche Sozialisation erfahren haben.

Andererseits ist anhand der gesondert erhobenen Aussagen zu den beruflichen Veränderungen nach der Wende davon auszugehen, daß die Ostberliner Leiterinnen gerade den Wegfall vorgegebener, bis in alle Einzelheiten ausformulierter und in ihrer methodischen Umsetzung genauestens kontrollierter Zielvorgaben nicht nur als Erschwernis, sondern auch als Zuwachs an Freiraum und Selbstbestimmung erleben.

Verschwindend wenige Leiterinnen (insgesamt 8,6% der Befürworterinnen) erhoffen sich von einem verbindlichen Aufgabenkatalog die Legitimation ihrer Autorität. Insbesondere für die Ostberlinerinnen, deren frühere Leitungstätigkeit mit einer eindeutigen, hierarchisch begründeten Autorität ausgestattet war, scheint dies keine wichtige Begründung zu sein. Dies Ergebnis läßt darauf schließen, daß sie - ebenso wie ihre Westberliner Kolleginnen - die Autorität als Leiterin eher durch persönliche und fachliche Kompetenzen erwerben bzw. erwerben wollen.

Immerhin noch ein Viertel aller befragten Ost- und Westberliner Leiterinnen hielten zum damaligen Zeitpunkt einen schriftlich fixierten Aufgabenkatalog nicht für erforderlich.

Zentrale Gründe einer solchen Ablehnung bestehen in der Befürchtung, daß dies zum einen ihre Kreativität hemmen und zum anderen ihren Handlungsspielraum als Leiterin einengen würde.

Man beachte: 25 Ost- und 29 Westberliner Leiterinnen gaben selbstbewußt an, daß sie ihre Aufgaben kennen und daher keine Vorgaben durch den Träger brauchen. Unsere anfängliche Vermutung, dies sei Ergebnis ihrer langjährigen Erfahrung in der Leitungstätigkeit, ließ sich durch einen entsprechenden Datenvergleich mit der Dauer der Leitungstätigkeit in keiner Weise bestätigen.

Insgesamt haben sich unsere Annahmen und Erfahrungen, die wir vor allem in zahlreichen Fortbildungsveranstaltungen gewannen, auf Grundlage der Fragebogenergebnisse zunächst bestätigt: Das Fehlen eindeutiger Trägeranforderungen führt zu Unklarheiten und Unsicherheiten im Hinblick auf Ziel- und Kompetenzbestimmung der Leitung.

Konkrete Erwartungen bezüglich pädagogischer Standards werden nur von wenigen Trägern ausdrücklich formuliert und selbst in diesen Fällen deren Realisierung kaum überprüft. Nach der Devise: "Hauptsache, der Laden läuft und es kommen keine Klagen..." wird aus Sicht vieler Leiterinnen hauptsächlich die Erwartung vermittelt, den reibungslosen Dienstbetrieb zu gewährleisten und Konflikte möglichst zu vermeiden. Dies werten die Leiterinnen als eine Reduzierung ihrer Tätigkeit auf in erster Linie funktionale Aufgaben und als Geringschätzung ihrer fachlichen Qualitäten, sowie als Abwertung der Kindertagesstättenarbeit insgesamt.

Diesen Preis sind die Leiterinnen aber offenbar weitgehend bereit, zu zahlen, denn gleichzeitig bietet gerade diese relative Unbestimmtheit und Beliebigkeit einen nicht zu unterschätzenden Freiraum für berufliches Handeln und Selbstbestimmung.

Durchgängig wurde die Tatsache begrüßt, daß der Träger keinerlei Kontrolle der pädagogischen Arbeit ausübt. Einerseits schätzen die Leiterinnen den dadurch bestehenden Freiraum für ihre eigene Einrichtung und wollen diesen keinesfalls aufgeben, andererseits besteht jedoch der rationale Anspruch nach mehr Überprüfung und genaueren Vorgaben durch den Träger für Leiterinnen allgemein bzw. für diejenigen, welche nicht verantwortungsbewußt mit diesem Freiraum umgehen.

"Ich selbst habe mir ja nichts vorzuwerfen, aber ich kenne einige Leiterinnen, da müßte mal genauer hingesehen werden..." Diese häufig geäußerte Einschätzung findet seinen Ausdruck in der Forderung, Leiterinnen nicht nur ausreichend zu qualifizieren, sondern darüber hinaus im Vorfeld bzw. während ihrer Tätigkeit auf ihre fachlichen Kompetenzen hin zu überprüfen.

Die Einhelligkeit in der Beurteilung von "Trägerabstinenz" bezogen auf die Überprüfung der pädagogischen Arbeit leitet sich in Ost und West aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen ab.

Die Westberliner Leiterinnen schilderten zum Teil sehr ausführlich ihre Probleme in der Einstiegssituation. Rückblickend wurde diese von den meisten unserer Gesprächspartnerinnen als ausgesprochen schwierig beschrieben, da weder eindeutige Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen, noch unterstützende Maßnahmen vom Träger zur Verfügung standen und sich daher die Übernahme der Leitungsposition als "Sprung ins kalte Wasser" erwies. Gerade für die sogenannten Newcomer führten die

mangelnden Vorgaben des Trägers im Hinblick auf Aufgaben und Anforderungen der Leitungstätigkeit zu Unsicherheiten, und zwar nicht nur in der Alltagsbewältigung, sondern auch bezogen auf ihre Rolle.

"Mir wären viele unnötige Hindernisse und Probleme erspart geblieben, wenn ich mehr Unterstützung und klarere Informationen gehabt hätte."

Die anfänglichen Unsicherheiten ließen sich jedoch im Laufe der Zeit durch den Zuwachs an Erfahrungen, wechselseitigen Erfahrungsaustausch, selbstorganisierte Informationen und Unterstützung durch "gestandene" Leiterinnen (Mentorinnen) ausräumen. Dieser Prozeß erforderte von den Frauen, die ja gerade erst am Anfang ihrer neuen Aufgabe standen, sehr viel Eigeninitiative.

In dem Maße, wie sie als Leiterinnen Sicherheit und Kompetenzen gewannen, entdeckten sie die andere, glänzende Seite der Medaille: Was sich anfangs als Mangel dargestellt hatte, wurde im Verlaufe ihrer Tätigkeit als hochgeschätzter Freiraum wahrgenommen.

Inzwischen hatten alle von uns interviewten Westberliner Leiterinnen ein eigenes Leitungskonzept entwickelt und vermittelten den Eindruck, sehr wohl zu wissen, worin ihre Aufgaben bestehen. Gerade das Fehlen eindeutiger Trägervorgaben und -kontrollen (Fachaufsicht) ermögliche die Entwicklung individueller Konzepte. Dies wiederum birgt - nach ihren eigenen Aussagen - einerseits die Chance einer kreativen Gestaltung und Nutzung ihrer Funktion, andererseits die Gefahr von Orientierungslosigkeit und Inaktivität.

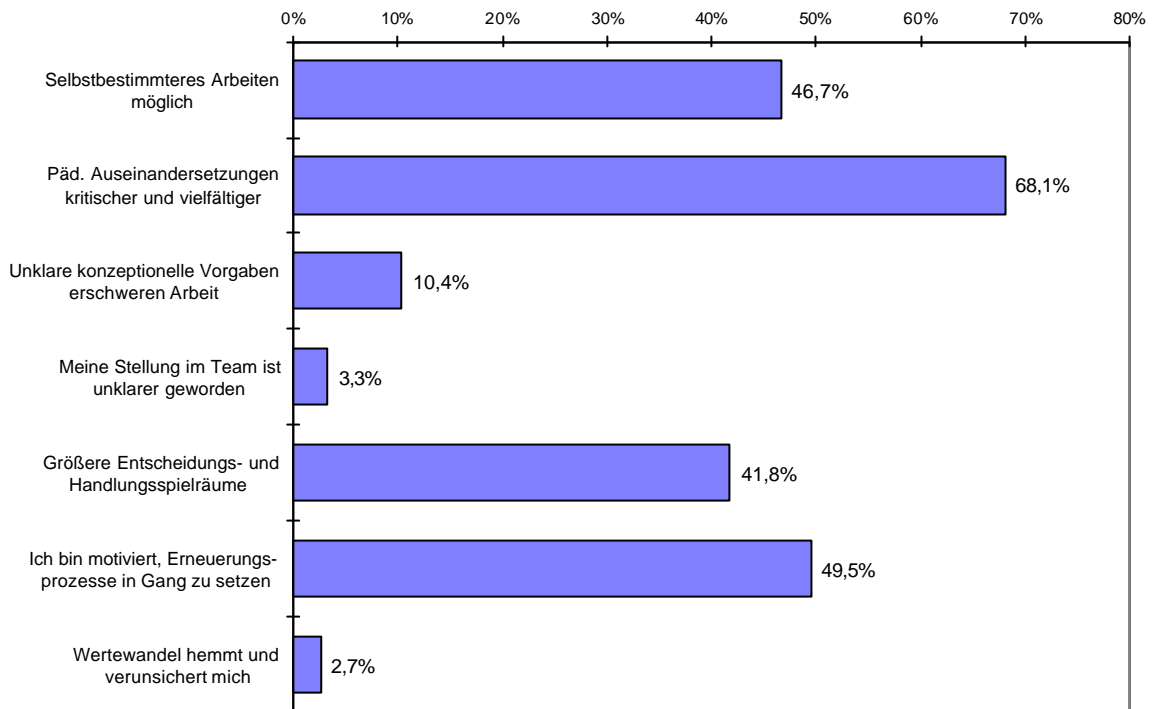
Das ambivalente Verhältnis zu Trägeranforderungen läßt sich insgesamt folgendermaßen beschreiben: Auf der einen Seite üben die Leiterinnen Kritik am Fehlen klarer Richtlinien und auf der anderen Seite begrüßen sie die damit einhergehende Unabhängigkeit und Freiheit für sich selbst.

Es besteht somit eine Diskrepanz zwischen Soll und Sein.

Bei den Ostberliner Leiterinnen basierte diese Ambivalenz auf einem ganz anderen Hintergrund: "Endlich wird mir nicht mehr alles vorgeschrieben..."

Dieses Zitat einer Ostberliner Leiterin steht für eine von allen Pädagoginnen wahrgenommene Veränderung.

Abbildung 6: Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen auf die Leitungstätigkeit der Ostberliner Leiterinnen



Die nach der Vereinigung eingetreten konzeptionellen Freiheiten bzw. der größere Entscheidungsspielraum hinsichtlich der pädagogischen Arbeit wurden allgemein als positiv gewertet: 68,1% gaben an, die Auseinandersetzung über pädagogische Grundsatzfragen sei im Team jetzt kritischer und vielfältiger geworden; 46,7% schätzten es, daß sie als Leiterin jetzt selbstbestimmter arbeiten können, da kein vorgegebenes Programm mehr vorlag.

Dies korrespondiert mit den Angaben von 41,7%, daß ihre Handlungsspielräume jetzt größer geworden sind. (Bei dieser Fragestellung waren Mehrfachnennungen möglich).

Die Möglichkeiten, die jetzt in den Einrichtungen gegeben waren, sich mit diversen pädagogischen Ansätzen und Ideen auseinanderzusetzen, die sich zunehmend entwickelnde Streitkultur und das Erproben unterschiedlicher Arbeitsweisen wirkte sich insgesamt als motivierendes Moment in den Teams aus.

Gleichzeitig bemängelten die Leiterinnen in den Interviews das völlige Fehlen inhaltlich-pädagogischer wie struktureller Vorgaben, da dies zu Kompetenzunsicherheiten führen kann und ein gewisses Konfliktpotential innerhalb der Teams birgt.

Der Wegfall klar definierter Leitungsaufgaben und pädagogischer Richtlinien löste - wie bereits oben beschrieben - in der Tat zunächst Verunsicherung aus, da keine Klarheit über Zuständigkeiten und Kompetenzbereiche sowohl im Verhältnis zu ihren

Vorgesetzten, als auch zu ihren Mitarbeiterinnen bestand. Einige Leiterinnen berichteten uns, daß sie ihren Teams die 'Vertrauensfrage' gestellt haben, um sicher zu gehen, nicht unterschwelligen Anfeindungen ausgesetzt zu sein und den Prozeß der Neugestaltung nicht zu gefährden. Sie gaben an, daß sie am Beginn dieser schwierigen Umbruchsituation zunächst nicht wußten, worin unter den veränderten Rahmenbedingungen ihre spezifischen Aufgaben bestehen, wo ihre Entscheidungsbefugnisse liegen und wieviel Gestaltungsspielraum ihnen zusteht.

Ebenso trat anfangs eine gewisse Unsicherheit der Leiterinnen bezogen auf ihre Verantwortlichkeit für das pädagogische Handeln in der Einrichtung ein. Sie sahen sich vor eine Situation gestellt, in der es im Gegensatz zu früher keine Eindeutigkeit mehr über ein "richtig" oder "falsch" gab.

Zu DDR-Zeiten wurde von einer Leiterin sowohl inhaltlich als auch methodisch die Umsetzung eindeutiger pädagogischer und organisatorischer Vorgaben verlangt und deren Realisierung regelmäßig überprüft. Es blieb ihr daher nur ein relativ geringer eigener Handlungsspielraum, der sich lediglich auf die Art und Weise erstreckte, in der sie gemeinsam mit dem Team diese Vorgaben im Alltag der Kita umsetzte. Inwieweit von den minutiösen Vorgaben im Alltag überhaupt abgewichen oder diese modifiziert werden konnten, hing maßgeblich von einem wechselseitigen Vertrauensverhältnis zwischen Leitung und Team ab.

Ihre Funktion als Leiterin und ihre Rolle als Vorgesetzte war ebenfalls durch klare Grundsätze und Aufgabenbeschreibungen festgelegt, sie war in ein hierarchisch strukturiertes System eingebunden, das kaum individuelle Abweichungen zuließ. Es gab wenig Erprobungsfelder für die eigenständige Gestaltung von Handlungsspielräumen und einen selbstbestimmten Umgang mit Freiräumen.

Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, daß diese Entwicklungen als "zweischneidiges Schwert" empfunden wurden: Die Freude an der neugewonnenen pädagogischen Autonomie wurde getrübt durch Unklarheit und ein gewisses Maß an Diffusität.

Gerade in der damaligen Situation, bei der schwierigen Umsetzung gesetzlicher und struktureller Veränderungen in den Einrichtungen, brauchten und forderten die Ostberliner Leiterinnen vom Träger klare Rahmenrichtlinien bezogen auf ihren Aufgaben- und Kompetenzbereich bei gleichzeitiger Gewährleistung konzeptioneller Freiheiten der Einrichtung.

Trotz aller Schwierigkeiten bestand jedoch eine hohe Bereitschaft, sich mit den neuen Aufgaben und Anforderungen auseinanderzusetzen und individuelle Formen der Bewältigung zu entwickeln. Es überwog offenbar die Motivation der Leiterinnen, die neugewonnenen Möglichkeiten des selbstbestimmten Arbeitens und ihres erweiterten

Handlungsradius' zu nutzen und Erneuerungsprozesse in Gang zu setzen. So gaben nur 5 Frauen (2,7%) im Fragebogen an, durch den Veränderungsprozeß in ihren Erneuerungsbestrebungen gehemmt und verunsichert zu sein. Unsere Interviewpartnerinnen bestätigten fast ausnahmslos die Fragebogenergebnisse, wonach sie im Verlaufe des Prozesses der Neuorientierung ihre anfängliche Verunsicherung überwinden bzw. produktiv wenden konnten.

4.3.2 Vermutete Erwartungen des Teams

Nach unserer Erfahrung haben Leiterinnen in aller Regel keine konkrete Vorstellung über die Erwartungen ihrer jeweiligen Teams an ihre Rolle und Funktion, und das ganz einfach deswegen, weil sie niemals ihr Team dazu befragen.

Dies erstaunt insofern, als die Leiterinnen die unausgesprochenen, von ihnen vermuteten und mehr oder weniger nebulösen Teamerwartungen oft in Bedrängnis bringen.

Nun könnte man darüber spekulieren, ob Leiterinnen aus Angst vor überhöhten Erwartungen nicht genauer nachfragen, ob sie lieber gar nicht wissen wollen, welche Ansprüche das Team an sie stellt oder ob sie die Bedeutung einer solchen Befragung für sich noch nicht erkannt haben.

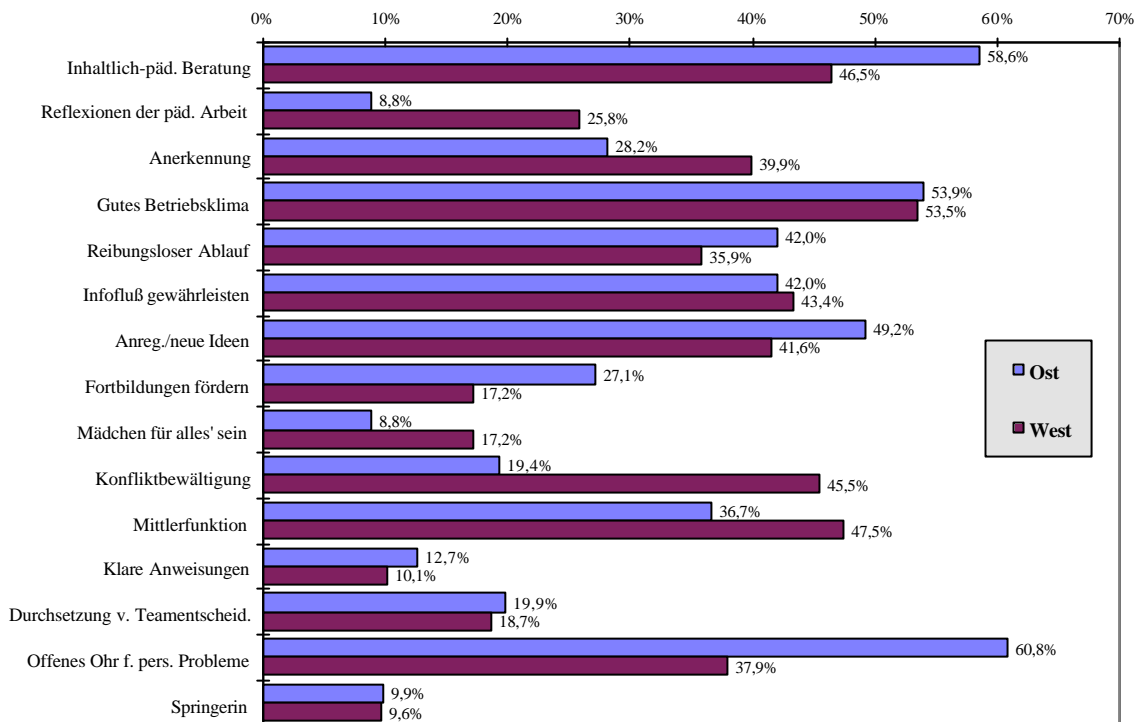
Letzteres bestätigte sich, denn ein Teil unserer Interviewpartnerinnen wurde erst durch unsere Frage auf diese Idee gebracht und nahm sich vor, möglichst bald ihr Team entsprechend zu befragen, um damit "Licht ins Dunkel" zu bringen.

Der Ansatz unserer Fragestellung zu diesem Komplex zielte darauf ab, die Erfahrungen der Leiterinnen mit den vom Team an sie herangetragenen Erwartungen zu erfassen.

Da, wie bereits erwähnt, die Leiterinnen nur in seltenen Fällen ihr Team hierzu befragen, wird es sich bei den Ergebnissen eher um subjektive Wahrnehmungen bzw. Einschätzungen der Leiterinnen handeln. Dies bedeutet, daß jene persönlichen Interpretationen mit den tatsächlichen Teamanforderungen nicht unbedingt identisch sein müssen.

Bei der Beantwortung dieser Frage war Bedingung, maximal 5 Positionen aus insgesamt 15 möglichen Items auszuwählen. Dadurch sollte gewährleistet werden, daß die Leiterinnen eine Prioritätensetzung vornehmen. Dieses Verfahren führte im Ergebnis zu einer Konzentration auf bestimmte, immer wiederkehrende Erwartungen.

Abbildung 7: Vermutete Erwartungen der Teams



Wie sich anhand dieser Tabelle zeigt, gibt es an mehreren Punkten eine große Übereinstimmung bei den Leiterinnen in Ost und West, was die Einschätzung der Erwartungen ihrer Teams an ihre Funktion betrifft.

So wird der Leiterin offenbar in bezug auf die Gewährleistung eines guten Betriebsklimas - unabhängig vom jeweiligen Kitasystem - eine 'tragende Rolle' zugewiesen.

Obwohl die quantitativen Daten nichts darüber aussagen, was die Erzieherinnen konkret unter einem guten Betriebsklima verstehen, ist davon auszugehen, daß es sich hierbei um geschlechtsspezifische Zuschreibungen einerseits und arbeitsfeldspezifische Erwartungen andererseits handelt. Zu vermuten ist, daß diese Erwartungen wie selbstverständlich an Frauen in Leitungspositionen im Sinne mütterlicher Harmonisierung gestellt werden, während gleichzeitig soziale Arbeitsfelder dafür prädestiniert sind, derartige Erwartungen zu einer 'heimlichen Moral' zu kultivieren.

Es besteht aber durchaus eine Wechselwirkung zwischen den Teamerwartungen und der Bereitschaft der Leiterinnen, diesen Erwartungen zu entsprechen. Nach ihren eigenen Aussagen in den Interviews haben sie auch selbst eine gewisse Neigung zur Pflege der Beziehungen und zur Rücksichtnahme auf die Befindlichkeiten einzelner

Mitarbeiterinnen. Dies bedeutet jedoch nicht, daß die Berücksichtigung dieser Befindlichkeiten ihr Handeln maßgeblich oder gar ausschließlich bestimmt.

Aber, Ausnahmen bestätigen die Regel. Sehr vereinzelt entsprachen Leiterinnen der folgenden Stereotype: Um einer befürchteten Isolation in ihrer Leitungsrolle vorzubeugen, "wird Nestwärme und familiäre Atmosphäre gepflegt auf Kosten von klaren Entscheidungen und deren Durchsetzung." (Fernkorn, 1990)

Bei diesem Typus (es handelt sich hier eher um eine aussterbende Spezies) werden notwendige Auseinandersetzungen eher vermieden, um vermeintliche oder tatsächlich drohende Konflikte abzuwenden. Die so verstandene Harmonie im Team im Sinne einer Konfliktvermeidung gilt als maßgeblicher Garant für die Qualität der pädagogischen Arbeit.

Die Ergebnisse der quantitativen wie qualitativen Daten insgesamt ergeben jedoch ein anderes Bild. Die überwältigende Mehrheit der von uns befragten Leiterinnen repräsentiert danach eher den Typus Leitung, der die Pflege der Beziehungen zu den Mitarbeiterinnen anders, d.h. gerade nicht als Verzicht auf notwendige Auseinandersetzungen definiert. Harmonie wird nicht verstanden als Ergebnis von Problemvermeidung, sondern als Folge entwickelter Kommunikationsformen und Kompromißfähigkeit. Dies wiederum wird als Voraussetzung für die Gewährleistung von Arbeitsmotivation verstanden. (Wir verweisen in diesem Zusammenhang auch auf unsere Ergebnisse zum Betriebsklima)

Nach den Erfahrungen der Leiterinnen in Ost wie West besteht an sie vor allem aber auch die Erwartung, Anregungen und neue Ideen für die pädagogische Arbeit im Team einzubringen und zu fördern, sowie inhaltlich-pädagogische Beratungsaufgaben wahrzunehmen. Dies läßt erkennen, daß sich die Ansprüche des Teams an ihre Leiterin nicht nur auf organisatorische und atmosphärische Aufgaben beschränken, sondern auch in hohem Maße ihre pädagogische Fachkompetenz gefordert ist.

Als problematisch schilderten die Interviewpartnerinnen allerdings, daß zwar eine Begutachtung der pädagogischen Arbeit im Sinne einer Bestätigung und Anerkennung von ihnen erwartet wird, nicht aber eine Kontrolle im Sinne einer kritischen Reflexion.

"Wenn ich die kritisiere, dann sind sie morgen krank...", diese Äußerung einer Leiterin macht ein alltägliches Dilemma ihrer Führungsaufgaben deutlich: Wie weit darf die fachliche Beratung gehen, wann wird sie als unzulässige Einmischung und bloße Kritik interpretiert und mit Abwehr reagiert?

In erster Linie erwarten die Mitarbeiterinnen von der Leiterin deren fachlichen Rat und vor allem die Anerkennung ihrer Arbeit mit den Kindern. Gleichzeitig lassen sich die Erzieherinnen aber nicht gerne "auf die Finger schauen". Das heißt in der Konsequenz, sie stellen unbewußt den Anspruch, daß die Leiterin ihre Arbeit per se gutheißt.

In dieser Diskrepanz zwischen Anspruch und dessen Verwirklichung setzt sich das oben festgestellte ambivalente Verhältnis auf Ebene des Teams fort: Der tendenzielle Widerspruch zwischen dem, was an inhaltlicher Qualität erwünscht und dem, was dafür an Reflexion und Kontrolle notwendig ist, wird hier erneut deutlich.

Die beiden interessantesten Abweichungen zwischen Ost und West zu Teamerwartungen ergaben sich bei den Items: 'Ein offenes Ohr für die persönlichen Probleme der Mitarbeiterinnen haben' und 'Konfliktbewältigung'. Hier fand eine umgekehrte Gewichtung statt. Während die Ostberliner Leiterinnen das offene Ohr für persönliche Probleme der Mitarbeiterinnen am häufigsten als (vermutete) Teamerwartung nannten, war dies bei den Westberliner Leiterinnen von untergeordneter Bedeutung.

Umgekehrt erwarten die Westberliner Teams nach Einschätzung ihrer Leiterinnen 'Hilfestellung bei der Bewältigung von Konflikten', während das in Ostberliner Teams offenbar nur eine vergleichsweise geringe Rolle spielt.

In den Interviewaussagen begründeten die Ostberliner Leiterinnen ihre Funktion als Ansprechpartnerin für private Probleme damit, daß es in der DDR zur Arbeitskultur gehörte, Privates und Berufliches eng aufeinander zu beziehen. Dies resultierte aus dem Verständnis einer kollektiven Verantwortung für den einzelnen, gleichzeitig darf hierbei aber ein gewisser Kontrollcharakter nicht übersehen werden.

Aus dem Ergebnis schließen wir, daß diese Tradition der Verknüpfung von Privatem und Beruflichem auch nach der Wende weiter fortgeführt wird und jetzt als Gegengewicht zu den sich anbahnenden Entsolidarisierungs- und Individualisierungsprozessen verstanden wird.

Es ist anzunehmen, daß die Möglichkeit, private Probleme mit der Leiterin zu besprechen, das Konfliktpotential im Team herabsetzen und damit mögliche Störfaktoren in der Arbeit bereits im Vorfeld ausschalten kann.

Wir vermuten allerdings, daß die geringe Erwartungshaltung der Ostberliner Teams an ihre Leiterin, als Konfliktmanagerin zu fungieren, sich eher daraus ableitet, daß in der Vergangenheit die klaren pädagogischen Vorgaben und die konsequente Umsetzung dieser Vorgaben wenig Anlaß für Auseinandersetzungen um inhaltliche und organisatorische Konflikte bot. Eine entsprechende Streitkultur konnte sich kaum entwickeln. Es ist jedoch abzusehen, daß die notwendige Neuorientierung und Entwicklung einrichtungsspezifischer Konzepte zunehmend Konfliktstoff liefert und damit möglicherweise auch eine Veränderung der Erwartung an die Leitungsrolle einhergeht.

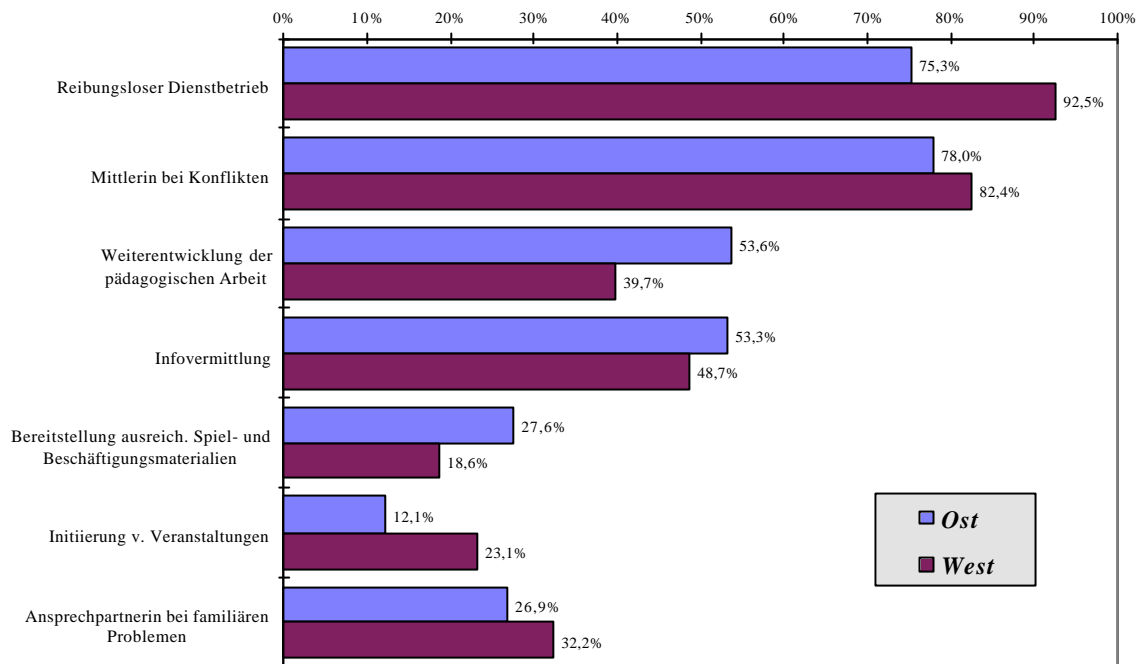
Die Tatsache, daß die Erwartung an die Leiterin als Ansprechpartnerin bei der Bewältigung von Konflikten in den Westberliner Einrichtungen offenbar eine größere Rolle spielt, interpretieren wir dahingehend, daß die Uneindeutigkeit und Beliebigkeit von Anforderungen zwangsläufig zu mehr Konflikten führt und ein 'Konfliktmanagement' notwendig macht.

Im übrigen erfährt das Austragen von Konflikten hier eine andere, positivere Bewertung im Sinne eines Ausgangspunktes für konstruktive Lösungen. Dies existiert zumindest als Anspruchshaltung, was jedoch nicht heißt, daß immer eine entsprechende Umsetzung stattfindet. Die unterschiedliche Bewertung von Konfliktbearbeitung in Ost und West findet seinen Ausdruck ebenfalls in deren Beurteilung als bedeutungsvoller Aufgabe durch die Leiterinnen selbst (siehe dazu auch Abb. 9).

Insgesamt können die von den Leiterinnen in Ost wie West vermuteten Teamerwartungen auf eine Formel gebracht werden: Die Bereitstellung begünstigender Bedingungen für die Arbeit, deren wichtigste Elemente die Gewährleistung eines guten Betriebsklimas, arbeitsentlastende Organisation, fachliche Beratung und Unterstützung, sowie Vermittlung und Vertretung gegenüber Eltern und Träger sind.

4.3.3 Vermutete Erwartungen der Eltern

Wie bereits bei den Anforderungen des Teams an die Leitung ausgeführt, weisen wir an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich darauf hin, daß es sich bei den folgenden Ergebnissen um von den Leiterinnen angenommene und nicht unbedingt von Eltern selbst geäußerte Erwartungen handelt.

Abbildung 8: Vermutete Erwartungen der Eltern

Nach Wahrnehmung der Leiterinnen richtet sich die Haupterwartung der Eltern auf die 'Gewährleistung eines reibungslosen Dienstbetriebes'. Dies gaben mehr als dreiviertel aller Ostberliner und sogar nahezu alle Westberliner Leiterinnen an.

Nimmt man die Erwartung an die Leiterin als Ansprechpartnerin bei Konflikten zwischen Team und Eltern und als Garantin für Informationsvermittlung hinzu, so weisen die Ergebnisse insgesamt darauf hin, daß sich das Hauptanliegen der Eltern - ähnlich wie das des Trägers - in erster Linie auf einen störungsfreien Ablauf des Kitaalltages richtet.

Hingegen machen die Zahlen deutlich, daß - nach Auffassung vor allem der Westberliner Leiterinnen - die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit von den Eltern in geringerem Maße erwartet wird. Dies gaben 53,6% der Ostberliner, aber nur 39,7% der Westberliner Leiterinnen an.

Diese Einschätzung bestätigen auch die befragten Erzieherinnen in der Untersuchung von Hilde von Balluseck. "...die (Eltern) sind froh, daß wir ihnen einen Teil ihrer Sachen abnehmen...Denen ist das am liebsten, wenn es irgendwie klappt." (v. Balluseck, 1992, S. 54)

Unsere Erfahrungen mit Erzieherinnen und Leiterinnen in der Fortbildung bestätigen, daß die Elternerwartungen an die Arbeit in der Einrichtung tatsächlich überwiegend in dieser Weise gesehen werden.

Grundsätzlich ist klar, daß Eltern zu allererst an einem reibungslosen Ablauf des Alltagsbetriebes interessiert sein müssen, da sie sich in ihrer eigenen Familienorganisation darauf verlassen. Hat die Kindertagesstätte doch die Aufgabe, als Dienstleistungsbetrieb zu fungieren und den Eltern - insbesondere den Müttern - eine Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie zu ermöglichen. Bei Unregelmäßigkeiten oder sogar einem Ausfall der Kinderbetreuung geraten Eltern in größte Schwierigkeiten. Die Erwartung an einen reibungslosen Dienstbetrieb liegt infolgedessen sozusagen "in der Natur der Sache" und muß nicht gleichzeitig den Verzicht auf einen Anspruch an die Qualität der Arbeit mit den Kindern bedeuten.

Es ist davon auszugehen, daß Eltern ebenso ein Interesse daran haben, ihre Kinder nicht nur "irgendwie" unterzubringen, sondern sie auch tatsächlich gut betreut, umsorgt und guter Dinge zu wissen, um sich beruhigt auf ihren Berufsalltag konzentrieren zu können.

Dies bestätigen auch die Ergebnisse einer Untersuchung des Sozialpädagogischen Institutes (SPI) in Berlin von 1993. Hiernach gaben die Eltern als Gründe für die Unterbringung ihrer Kinder neben der Berufstätigkeit vor allem das Zusammensein mit anderen Kindern, Lernzuwächse durch die Kita und Ruhe für die Eltern an. (SPI-Kitas in Berlin, 1993, Tabelle S.16)

Es fragt sich daher, warum sich dennoch in den Einrichtungen die Wahrnehmung eines überwiegenden Desinteresses der Eltern an der pädagogischen Arbeit so hartnäckig halten kann.

Kommunikationsdefizite und mangelnde Zusammenarbeit zwischen Eltern und Erzieherinnen tragen nach unserer Erfahrung einen erheblichen Teil dazu bei, daß die wechselseitigen Ansprüche und Interessen einander nur bedingt bzw. indirekt und sehr subtil mitgeteilt werden und somit bei den Mitarbeiterinnen der Einrichtungen zu einer Sichtweise führen, wie wir sie oben beschrieben haben: "Eigentlich interessiert sich ja keiner für unsere Arbeit."

Die zum Teil gravierenden Unterschiede zwischen den tatsächlichen elterlichen Ansprüchen und den von den Erzieherinnen subjektiv wahrgenommenen oder vermuteten Interessen der Eltern zeigen ebenfalls die Ergebnisse der oben erwähnten Untersuchung. (ebenda)

Erzieherinnen erwarten häufig wie selbstverständlich, daß Eltern die gleichen Einschätzungen und Bewertungen haben wie sie selbst, daß Eltern die gleichen Schlußfolgerungen ziehen oder sich zumindest denen der Einrichtung anpassen.

Die Mitarbeiterinnen in den Kinderbetreuungseinrichtung erleben die Eltern häufig als anspruchsvoll, wenn es um die Interessen des eigenen Kindes geht. Dies kollidiert

zumeist mit der Gleichbehandlungsvorstellung von Erzieherinnen und wird schnell als Wunsch nach einer "Extrawurst" diskreditiert. Die Erwartung der Eltern, daß ihr Kind sich nicht nur wohl fühlt, sondern in der Kita auch etwas lernt, wird insbesondere von den Erzieherinnen im Westen häufig als überzogene Anspruchshaltung interpretiert. Dies gründet unter anderem in einem relativ schwammigen Lernbegriff, der immer noch Lernen generell mit verschulerten Lernformen gleichsetzt, gegen die sie sich mit recht abgrenzen wollen.

In den östlichen Betreuungseinrichtungen hat der Anspruch, bildungspolitische Ziele in der vorschulischen Arbeit zu realisieren, eine lange Tradition. Von daher sind sowohl die Erwartungen der Eltern nach gezielten Lernangeboten, als auch das pädagogische Selbstverständnis der Erzieherinnen darauf ausgerichtet und die wechselseitigen Erwartungen weichen nicht wesentlich voneinander ab.

Prinzipiell zeigt sich jedoch in Ost wie West: Wo es gelingt, mit den Eltern in einen konstruktiven Dialog zu treten und differenziert auf unterschiedliche Situationen reagiert wird, wo Einrichtungen die Qualität ihrer Arbeit wirklich transparent und nachvollziehbar gestalten, d.h. diese "ins rechte Licht rücken", erschöpft sich das (dann auch ausdrücklich formulierte) Elterninteresse keineswegs in der Nutzung einer Serviceleistung. Die Bereitschaft zur Unterstützung und Zusammenarbeit wird in dem Maße geweckt, wie die Chance besteht, daß Eltern beteiligt werden und deren Meinung gefragt ist.

Wenn Leiterinnen als Hauptverantwortliche für das Profil der Einrichtung aber den Eindruck haben, daß der Qualität der pädagogischen Arbeit weder von den "Anbietern" (den Trägern) noch von den "Abnehmern" (den Eltern) ein hoher Stellenwert beigemessen wird, muß sich dies unweigerlich auf ihr Berufsrollenverständnis auswirken. Dann sehen sie sich auf den rein organisatorischen Teil ihrer Arbeit reduziert und es besteht die Gefahr, daß sie in einem Prozeß der "sich selbst erfüllenden Prophezeiung" auch nur in diesem Sinne gegenüber Eltern und Mitarbeiterinnen agieren.

Vergleicht man die Ergebnisse zum Komplex 'Elternerwartungen' zwischen West und Ost, so zeigen sich gewisse Unterschiede:

Die Ostberliner Leiterinnen haben offenbar eine andere Wahrnehmung der Elternerwartungen, was deren Interesse an einer Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen angeht. Nach ihrer Einschätzung weichen die Erwartungen der Eltern an die Gewährleistung eines reibungslosen Dienstbetriebes

nicht derart kraß von den Erwartungen an die Qualität der Arbeit ab, wie dies bei ihren Westberliner Kolleginnen der Fall ist.

Unsere Interviewpartnerinnen schilderten das gegenwärtige Verhältnis zu den Eltern als sehr konstruktiv. Eltern erweisen sich als Verbündete, wenn es um den Erhalt von Kitaplätzen geht und bieten häufig tatkräftige Unterstützung im Prozeß der Umgestaltung von Einrichtungen an.

Angesichts des dramatischen Abbaus von Kitaplätzen im Ostteil Berlins und der damit einher gehende beruflichen Existenzbedrohung, sind die Einrichtungen aber auch gezwungen, den Interessen der Eltern entgegenzukommen, um die Anzahl ihrer Plätze sicherstellen zu können. Es findet daher eine Art Attraktivitätswettbewerb statt.

Die Leiterinnen schilderten insgesamt eine Zustimmung und Bestätigung für ihre bisherige Arbeit und die Befürchtung der Eltern, daß im Zuge der Veränderungsprozesse die früheren Standards verlorengehen. Eltern und Pädagoginnen ziehen in dieser Beziehung an einem Strang, sie bilden daher eine Solidargemeinschaft.

Bei den andauernden finanziellen Eingriffen im sozialpädagogischen Bereich überhaupt, insbesondere den einschneidenden Kürzungen in der Kinder- und Jugendarbeit, sind Eltern die natürlichen Bündnispartner für die Durchsetzung der Berufsinteressen von Pädagoginnen. Konkurrenzen und wechselseitige Schuldzuweisungen hingegen schwächen die Position der Einrichtungen.

In diesem Zusammenhang kommt der Leiterin als Koordinatorin von Eltern- und Mitarbeiterinteresse und als Initiatorin eines kontinuierlichen Austausches eine bedeutsame Rolle zu.

4.4 Leitungsaufgaben und Problemfelder nach Einschätzung der Leiterinnen in Ost und West

Die vielschichtigen und durch unterschiedliche Interessen geprägten Anforderungen und Erwartungen an ihre Rolle und Funktion stellen die Leiterinnen vor Probleme, die sich noch dadurch verstärken, daß es an der nötigen Eindeutigkeit der Aufgaben mangelt. Leiterinnen können nur schwer einschätzen, was die Träger, ihre Teams und die Eltern konkret von ihnen erwarten und haben häufig das Gefühl, widerstreitenden Ansprüchen gerecht werden zu müssen.

Inwiefern sich diese Situation verunsichernd auf ihr berufliches Selbstverständnis und ihr Leitungshandeln auswirkt, ist stark davon abhängig, welche Vorstellungen die Leiterinnen selbst über ihre Rolle haben und welches Maß an Klarheit der verschiedenen Aufgaben und deren jeweiliger Bedeutung besteht.

Leiterinnen haben häufig Schwierigkeiten bei der Gewichtung und Hierarchisierung ihrer Tätigkeiten. Sie kommen sich zuweilen vor wie "das Mädchen für alles", neigen dazu, sich zu verzetteln, drei Schritte auf einmal zu tun bzw. den zweiten vor dem ersten. Prioritätensetzung sowie eine konsequente Planung und Systematisierung ihrer Arbeit fällt unter den gegebenen Bedingungen offenbar schwer.

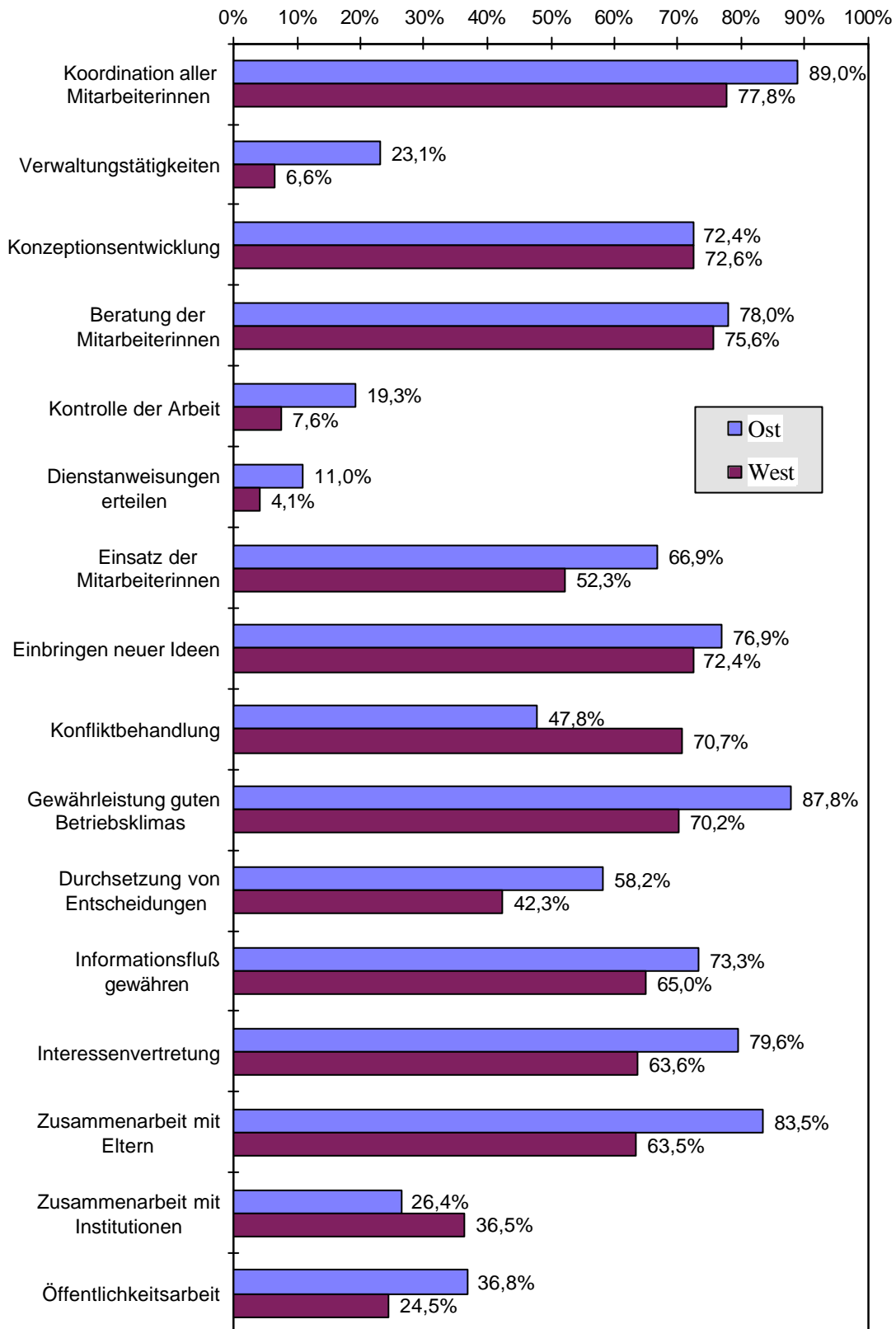
Wir befragten daher die Leiterinnen in unserer Untersuchung zu ihren eigenen Bewertungen der diversen Aufgaben auf unterschiedlichen Ebenen und zu deren Bewältigung sowie zu ihren spezifischen Problemen mit diesem Aufgabengebiet.

4.4.1 Bedeutung und Bewertung ihrer Aufgaben aus eigener Sicht

Im Fragebogen hatten wir eine Reihe vielschichtiger Leitungsaufgaben vorgegeben und die Leiterinnen aufgefordert, alle genannten Merkmale in ihrer Bedeutung nach den Kategorien gering - mittel - hoch zu gewichten.

Wir stellten die Frage: "Welche Bedeutung messen Sie selbst den hier angegebenen Aufgaben einer Kitaleiterin bei?"

Abbildung 9: Aufgaben der Leiterin, deren Bedeutung als hoch eingestuft wurden



4.4.1.1 Pädagogische Weiterentwicklung

Wie die Abb. 9 zeigt, besteht gerade im Hinblick auf die Bedeutung inhaltlich-pädagogischer Aufgaben der Leitung weitgehende Übereinstimmung zwischen Ost und West.

Die Förderung und Unterstützung von Kooperations- und Kommunikationsprozessen im Team hat vor allem für die Ostberliner Leiterinnen einen so hohen Stellenwert, weil die Entwicklung von pädagogischen Zielsetzungen und Methoden jetzt gemeinsam und in Auseinandersetzung mit ihren Mitarbeiterinnen stattfinden muß und dies eine ganz neue Herausforderung bedeutet.

Die bereits dargestellte Aussage einer überwältigenden Mehrheit der Ostberliner Leiterinnen, daß die Auseinandersetzungen über pädagogische Grundsatzfragen im Team jetzt kritischer und vielfältiger geworden sind, unterstreicht diese Interpretation.

Die insgesamt hohe Bewertung von Konzeptionsentwicklung, Beratung der Mitarbeiterinnen und dem Einbringen neuer Ideen weist darauf hin, daß die Leiterinnen ihrer Rolle als Initiatorin von pädagogischen Prozessen eine hohe Bedeutung beimessen.

In den Interviews brachten die Leiterinnen sehr deutlich zum Ausdruck, daß sie sich eben nicht nur als Garantin für einen reibungslosen Dienstbetrieb verstehen, sondern in der Unterstützung und Förderung von Diskussions- und Reflexionsprozessen eine ihrer maßgeblichen Aufgaben sehen. Sie wissen, daß es entscheidend von ihrem Engagement abhängt, ob eine Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung stattfindet oder nicht. Diese Einflußmöglichkeiten formulierte eine Interviewpartnerin bezeichnenderweise mit den Worten:

"Eine Leiterin kann vieles bewirken und alles verhindern."

Der Gestaltungsspielraum, der in ihrer Leitungsfunktion liegt, ist ihnen also sehr wohl bewußt. Wie sie diesen jedoch nutzen, hängt in erster Linie von Ihrer Überzeugungs- und Motivationsfähigkeit ab und nicht zuletzt von ihren eigenen pädagogisch-fachlichen Kompetenzen.

Die Möglichkeiten der Leiterinnen, gegen die Routine des Alltags, gegen Demotivation und Frust, gegen Betriebsblindheit und Gleichgültigkeit Akzente zu setzen, wird nach unserer Einschätzung aber zu wenig genutzt. Beispielsweise die Erprobung unkonventioneller Konzepte, das Aufbrechen starrer Tagesabläufe, die Schwerpunkte und Leidenschaften einzelner Mitarbeiterinnen stärker zu integrieren oder kontinuierlich fachliche Diskussionen im Team zu initiieren wären kreative Schritte auf dem Wege der Entwicklung gemeinsamer Zielsetzungen und Verbindlichkeiten; für die Herausbildung eines eigenständigen Einrichtungsprofils sogar zwingend notwendig.

Obwohl 74,2% aller befragten Leiterinnen die hohe Bedeutung dieser Aufgaben und damit ihre eigene Rolle bei deren Umsetzung erkennen, wissen wir aus unserer langjährigen Praxis mit diesem Berufsfeld, daß Vorstöße in diese Richtung nur sehr schwerfällig bzw. sehr wenig unternommen werden.

4.4.1.2 Konzeptionsentwicklung

Knapp dreiviertel aller befragten Leiterinnen in Ost und West sehen es als eine ihrer wichtigsten Leitungsaufgaben an, die Entwicklung einer Konzeption zu fördern. Diese hohe Bedeutung der Konzeptionsentwicklung als Leitungsaufgabe entspricht den Ergebnissen zu einer weiteren Frage, nämlich der nach der prinzipiellen Notwendigkeit eines pädagogischen Konzeptes. Danach halten sogar über 90% der Ost- und über 80% der Westberliner Leiterinnen 'es für erforderlich, die pädagogische Arbeit durch ein verbindliches Konzept zu regeln'.

In der Tat mißt sich das Profil einer Kindertageseinrichtung vor allem am Stand ihrer konzeptionellen Entwicklung bzw. deren Realisierung in der pädagogischen Praxis. Dazu ist es notwendig, im Team tragfähige Konzepte zu erarbeiten, um Beliebigkeit und Zufälligkeit in der pädagogischen Arbeit zu entgegenzuwirken.

Solche Prozesse müssen systematisch geplant, koordiniert und kontinuierlich begleitet werden. Daher gehört es zu den wichtigsten Obliegenheiten einer Leiterin, konzeptionelle Entwicklungen in ihrer Einrichtung voranzutreiben und in diesem Prozeß sowohl Gestaltungs-, als auch Reflexionsaufgaben zu übernehmen.

Im Gegensatz zu allen anderen Leitungsaufgaben haben wir bereits im Fragebogen den Stand der Konzeptionsentwicklung in den Einrichtungen erfragt und können in diesem Fall Aussagen darüber treffen, inwieweit das Selbstverständnis der Leiterinnen mit der Realität übereinstimmt.

Insgesamt gaben 61,5% aller Befragten an, in ihren Einrichtungen existiere eine allgemein verbindliche Konzeption. Der überproportional hohe Anteil Ostberliner Tagesstätten überraschte uns insofern, als wir ursprünglich davon ausgegangen waren, daß sich diese Teams seinerzeit erst in der Entwicklungsphase einer neuen Konzeption befanden.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, daß der frühere Bildungs- und Erziehungsplan in dieser Phase entweder weiterhin als roter Faden der pädagogischen Arbeit diene oder daß bereits bis zum Zeitpunkt der Befragung neue Konzeptionen erarbeitet wurden.

Die Leiterinnen in den östlichen Bezirken berichteten uns von der Auflage einiger Träger, innerhalb weniger Wochen eine Einrichtungskonzeption zu erstellen. Dies führte dazu, daß Konzeptionen im Eilverfahren, quasi mit "heißer Nadel

zusammengeschustert" wurden. Dieses Verfahren entbehrt nicht einer gewissen Pikanterie, wenn man bedenkt, daß das fertige Produkt nie wieder nachgefragt wurde. Die überwiegenden Mehrheit der Ostberliner Kitateams nahm die neuen pädagogischen Erfordernisse zum Anlaß, bestehende Konzeptionen in einem länger andauernden Auseinandersetzungsprozess zu überarbeiten bzw. neue zu entwickeln.

Ob und inwieweit das Alltagshandeln der Erzieherinnen tatsächlich der Einrichtungskonzeption entspricht, zeigen die Ergebnisse zur Frage: "Falls in Ihrer Einrichtung eine Konzeption vorhanden ist, bestimmt diese **maßgeblich** das pädagogische Alltagshandeln des Teams?"

62,1% der Ostberliner Leiterinnen, aber nur 44,7% der Westberliner Leiterinnen konnten dies von ihren Teams behaupten. Es blieb allerdings schwierig, diese Aussage auf ihren Realitätsgehalt zu überprüfen, da auch in den Interviews deutlich wurde, daß im einzelnen keine klaren Kriterien für gelungene oder nicht gelungene Umsetzung der konzeptionellen Vereinbarungen existieren. Die Leiterinnen schilderten uns eher allgemeine Eindrücke, als Erfahrungen mit einer systematischen Überprüfung gemeinsamer Zielrealisierungen. Dies verweist auf den Komplex 'Wahrnehmung der Kontrollaufgaben', den wir im nächsten Abschnitt genauer beleuchten werden.

Aus unserer Arbeit mit Kindertageseinrichtungen im Westen wissen wir, daß es eine Fülle von sogenannten Schubladenkonzeptionen gibt, die häufig nur Legitimationscharakter haben. Die bloße Existenz einer (schriftlichen) Konzeption sagt noch nichts darüber aus, ob sie das pädagogische Alltagshandeln auch tatsächlich maßgeblich bestimmt.

Insgesamt machten die Ergebnisse deutlich, daß es in Ostberliner Einrichtungen nach wie vor eine Selbstverständlichkeit ist, die alltägliche pädagogische Arbeit nach einer gemeinsamen Konzeption auszurichten, während es in den Westberliner Teams in dieser Hinsicht häufig noch einer gewissen Überzeugungsarbeit - vor allem durch die Leiterinnen - bedarf. Die Ostberlinerinnen äußerten zum Teil ihr Erstaunen und Befremden darüber, daß diese Einschätzung in Westeinrichtungen nicht generell geteilt und teilweise sehr individualistisch gearbeitet wird. Was hier als Ausdruck von Vielfalt und Eigenständigkeit verteidigt wird, erscheint in den Augen der Ostberliner Kolleginnen oft als chaotisch.

In diesen Bewertungen kommen wiederum die unterschiedlichen beruflichen Sozialisationen in Ost und West zum Ausdruck: Die einen können sich ihre Arbeit ohne verbindliche konzeptionelle Vorgaben gar nicht vorstellen, während die anderen befürchten, durch eben diese in ihren individuellen Handlungsspielräumen eingeschränkt zu werden.

4.4.1.3 Kontrollaufgaben

Trotz einer ehemals unterschiedlichen Bestimmung der Leitungsrolle und der nach wie vor bestehenden unterschiedlichen Bedeutungsbeimessung von Konzeptionen in Ost und West kommt den Kontrollaufgaben aus Sicht der Leiterinnen insgesamt eine eher untergeordnete Bedeutung zu.

Die Überprüfung der Arbeit der Mitarbeiterinnen als selbstverständlicher Teil von Leitungsaufgaben wird zumindest in ihrer Bewertung als weniger bzw. gering bedeutsam eingestuft. Nur 7,6% der West- und 19,3 % der Ostberliner Leiterinnen werteten diese Aufgabe als hoch bedeutend und damit wesentlich. Die Gründe hierfür sind vielschichtig und werden auch in den Ergebnissen zum Komplex 'Probleme mit Aufgaben' (Abb.11) deutlich.

Wir betrachten diese Ergebnisse auch als eine Bestätigung prinzipieller Strukturprobleme sozialer Arbeit: Die Wahrnehmung von Kontrollaufgaben ist angesichts nicht vorhandener Leistungsmaßstäbe und Erfolgskriterien ein schwieriges Unterfangen. Und das Fehlen klarer Vorgaben sowie die mangelnde Gewichtung von Kontrolle seitens der Fachaufsicht setzt sich innerhalb der Einrichtungen fort.

Es wäre aber zu kurz gegriffen, wollte man dies nur als Strukturproblem definieren.

Es liegt in der Hauptverantwortung der Leiterin, den Stellenwert von Auswertung und Bewertung der Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen zu bestimmen. Das heißt, welche Relevanz sie dieser Aufgabe beimißt, liegt allein in ihrer Entscheidung.

Daß pädagogische Arbeit auch überprüft werden kann und muß, scheint jedoch nach Einschätzung der Leiterinnen nicht von so hohem Stellenwert zu sein wie die Entwicklung einer Konzeption.

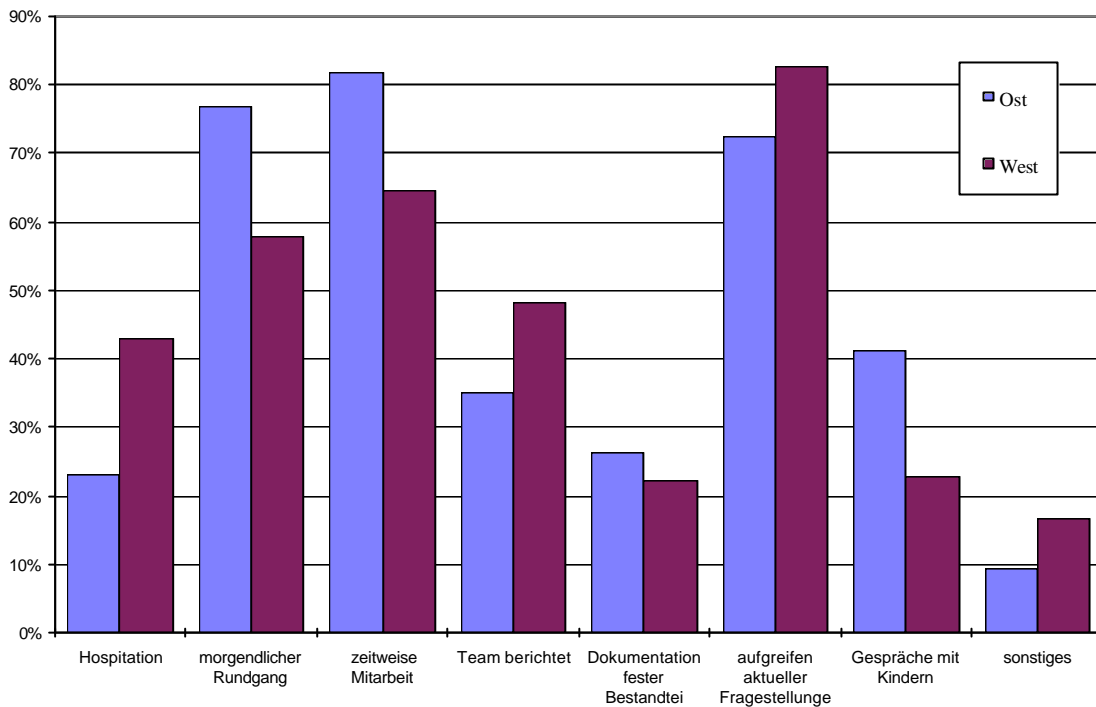
Zielkontrolle hat offenbar nicht zwangsläufig die gleiche Bedeutung wie Zielvereinbarung.

Um die Realisierung der gemeinsamen Zielsetzung in der Alltagspraxis zu überprüfen und sich einen Einblick in die konkrete pädagogische Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen zu verschaffen, gibt es verschiedene Informationsquellen:

Die Leiterin kann z.B. in den einzelnen Gruppen hospitieren, sie kann zeitweise in den Gruppen mitarbeiten, sich durch Gespräche mit Kindern und Eltern ein Bild machen oder in regelmäßigen Abständen über den aktuellen Stand der pädagogischen Arbeit berichten lassen...der Möglichkeiten sind viele.

Wir haben im Fragebogen zwar nicht ausdrücklich nach Methoden der Überprüfung gefragt, sondern "nur", 'wie informieren sie sich über die Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen'. (Abb.10) Selbstverständlich beinhaltet aber jede Informationsbeschaffung gleichzeitig auch das Element der Überprüfung, unabhängig davon, ob sie so verstanden und eingesetzt wird oder nicht.

Abbildung 10: Wie informieren Sie sich über die pädagogische Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen?



Die in Ost wie West praktizierten Arten der Informationsbeschaffung beziehen sich auf den morgendlichen Rundgang der Leiterin, deren zeitweise Mitarbeit in den Gruppen und das Aufgreifen aktueller Fragestellungen, Vorschläge und Probleme im Team. Dabei gibt es unterschiedliche Präferenzen in Ost und West: Die Ostberliner Leiterinnen verschaffen sich in allererster Linie durch ihre Beteiligung an der Kinderarbeit einen direkten Einblick in die alltägliche Arbeit ihrer Erzieherinnen, gefolgt vom morgendlichen Rundgang. Das Aufgreifen aktueller Fragestellungen steht erst an dritter Stelle. Im Westen zeigen die Ergebnisse ein umgekehrtes Bild: Das Aufgreifen von Fragen, Vorschlägen und Problemen rangiert deutlich vor der Mitarbeit in den Gruppen und dem morgendlichen Rundgang. Während auch gezielte Hospitationen und die Berichterstattung durch das Team von einem großen Teil der Westberliner Leiterinnen als Mittel angegeben wurden, sich zum Stand der Arbeit zu informieren, scheinen diese früher vorgeschriebenen (Kontroll)instrumente von den Ostberliner Leiterinnen jetzt zurückhaltender genutzt zu werden.

Der traditionelle morgendliche Rundgang durch das Haus, ein beliebtes Ritual in Kindertageseinrichtungen in Ost und West, dient hier wie dort nicht nur der Informationsbeschaffung, sondern v.a. auch der Förderung von Kommunikation.

Selbst wenn die Prioritätensetzung zwischen Ost und West unterschiedlich ausfällt, so bleibt doch eine gemeinsame Tendenz sichtbar. Methoden, die eher eine gezielte Überprüfung der Arbeit zulassen oder nahelegen wie regelmäßige Hospitationen und Berichterstattungen über den aktuellen Stand oder die laufende Dokumentation der pädagogischen Arbeit werden seltener genannt.

Die Art und Weise der Informationsbeschaffung weist darauf hin, daß nicht so sehr Kontrollabsichten im Mittelpunkt der Leitungsententionen stehen, sondern eher die Unterstützung ihrer Kolleginnen, sowie die Gestaltung und Förderung von Diskussions- und Kooperationsprozessen.

Was die Leiterin dabei erfährt ist häufig nur zufällig und spiegelt die Arbeit in der Einrichtung nur sehr ausschnitthaft wider. Dies gilt insbesondere für große Einrichtungen.

Die auf diesen Wegen gewonnenen Informationen werden von den Leiterinnen nicht unbedingt als Mittel zur Überprüfung gewertet und sind auch nicht so gedacht.

Insgesamt machen die Ergebnisse deutlich, daß die Leiterinnen vor allem indirekte Formen der Kontrolle wählen. Dies kann zum einen auf individuelle Schwierigkeiten mit dieser Aufgabe, zum anderen aber auch auf allgemeine Erfahrungen mit Verweigerungstendenzen der Teams als Reaktion auf direkte Kontrolle hinweisen. Nach konkreten Überprüfungsformen in der Praxis befragt, gaben die Leiterinnen in den Interviews meist ausweichende bzw. uneindeutige Antworten und machten ihr ungeklärtes Verhältnis zu dieser Funktion deutlich.

Eine systematische, geplante und konzeptionell vereinbarte Überprüfung der pädagogischen Arbeit findet in der Regel nicht statt. Darüber besteht jedoch bei den Leiterinnen selbst ein gewisses Unbehagen. Die Ostberliner Leiterinnen sind zwar froh, daß die alten hierarchischen Formen der Kontrolle nicht mehr gegeben sind, ein den neuen Verhältnissen angepaßtes Instrumentarium konnte bis dato aber noch nicht entwickelt werden. Letzteres gilt auch für ihre Westberliner Kolleginnen.

Aufgrund der Ergebnisse dieser Forschung haben wir in den Folgejahren gezielte Fortbildungsangebote zum Thema "Kontrolle" entwickelt, die ungeahnte Anmelde-lawinen auslösten. Das große Interesse der Leiterinnen an einer Auseinandersetzung mit der Bedeutung einer Überprüfung der Arbeit in ihren Einrichtungen und an der Entwicklung von praxisbezogenen, die Mitarbeiterinnen einbindenden Methoden macht deutlich, wie groß der Bedarf zu diesem

Problemkomplex sowohl in Ost wie West inzwischen ist. Auf die Erfahrungen aus den entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen werden wir im letzten Kapitel dieser Arbeit noch näher eingehen.

Da in den Einrichtungen keine gemeinsam entwickelten Bewertungsmaßstäbe für die Beurteilung der pädagogischen Arbeit bestehen, ist es jeder Leiterin überlassen - und damit beliebig - was eine gute Erzieherin ausmacht. Daher befragten wir die Leiterinnen nach ihren eigenen, individuellen Kriterien und danach, woran sie eine gute Erzieherin messen.

Nach Aussagen der Leiterinnen weist sich eine gute Erzieherin nicht in erster Linie durch großartige Projekte und schöne, bunte Beschäftigungen aus, als vielmehr durch ihren **alltäglichen Umgang** mit den Kindern: Dies bedeutet, die Kinder ernstnehmen und annehmen, sich ihnen liebevoll zuwenden und sie mit Respekt behandeln, auf die Unterschiedlichkeit der Kinder eingehen, als Erzieherin vertrauenswürdig und verlässlich sein, den Kindern einen angenehmen, erlebnisreichen Tag bereiten, also sich in diesem Sinne professionell verhalten.

Um hier jedem Mißverständnis vorzubeugen: Selbstverständlich bedeutet pädagogische Qualität nach Auffassung der Leiterinnen auch die Förderung und Unterstützung kindlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und Lerninteressen. Aber die gesammelten Erfahrungen aller Leiterinnen brachten deutlich zum Ausdruck, daß die emotionalen und sozialen Kompetenzen der Erzieherinnen die Voraussetzung für jede gute pädagogische Arbeit sind. Die Professionalität einer Erzieherin mißt sich danach vor allem an der Beziehungsqualität, die sie im Zusammenleben mit den Kindern in der Lage ist, zu gewährleisten.

Jedes noch so gute pädagogische Angebot wiegt alltägliche Kränkungen von Kindern nicht auf. Nach Meinung der Leiterinnen kann es eben nicht der einzelnen Erzieherin überlassen bleiben, ob sie heute "gut drauf ist" und es daher auch den Kindern gut gehen läßt oder nicht.

Nun ist es aber im Alltag schwierig zu überprüfen, welcher Umgang mit den Kindern gepflegt wird, während die Resultate von Projekten und Beschäftigungen allerorten sichtbar sind. Der Versuch, Kriterien für ein angemessenes Verhalten gegenüber Kindern zu entwickeln, mündet sehr schnell in der Beschreibung von Einzelbeispielen, die zwar zum Teil verallgemeinerbar sein mögen, dennoch schwer zu verbindlichen Richtlinien für Erzieherinnen verarbeitet werden können, die sich für alle Lebenslagen heranziehen lassen.

Dreh- und Angelpunkt ist nicht ein Verhaltenskodex, sondern das erforderliche Einfühlungsvermögen, Interesse und Engagement und die Sensibilisierung der Erzieherinnen. Dies wiederum setzt ein breites Wissen über

entwicklungspsychologische Vorgänge, differenzierte Beobachtungsgabe und die Fähigkeit, auf die konkrete Situation der Kinder zu reagieren, voraus.

Eine entsprechende Qualifizierung und Professionalisierung ist nach der Erfahrung von Leiterinnen ein wichtiges und zum großen Teil noch immer nicht ausreichend berücksichtigtes Element in Aus- und Fortbildung. Während Qualifizierungsmaßnahmen für die kreative Gestaltung des pädagogischen Angebotes zum gängigen Repertoire der Fortbildungsstätten gehört, sind entsprechende Angebote für die Beziehungsgestaltung Erzieherin - Kind eher selten. Ein ausgesprochenes Training für "kundenfreundliches Verhalten", wie in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen üblich, scheint bislang nicht notwendig.

Die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung von Erzieherinnen ist bislang nicht Gegenstand der Ausbildung, d.h. die sozialen Kompetenzen gelten nicht in gleichem Maße als notwendiges Handwerkszeug wie didaktische und praktisch-pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten (oder aber, sie werden bei angehenden Erzieherinnen als gegeben vorausgesetzt und müssen daher angeblich nicht extra angeeignet werden).

Typisch für dieses Berufsfeld ist die Akzeptanz der sogenannten Individualität von Erzieherinnen, selbst wenn diese darin besteht, daß es mit dem Respekt vor Kindern nicht so weit her ist.

Die Leiterinnen schilderten uns zum Teil ihr Dilemma, daß selbst da, wo glasklar feststeht, daß eine Erzieherin ungeeignet ist für diesen Beruf, ihnen jede Entscheidungsbefugnis fehlt, die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.

In der Praxis bedeutet das konkret: Selbst wenn die Leiterin alle ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten im Sinne ihrer Dienst- und Fachaufsicht ausschöpft, werden im Höchstfall nachweislich ungeeignete Erzieherinnen von der einen in die andere Einrichtung weitergereicht (daher auch "Wanderpokal" genannt).

Ist es schon schwierig genug, für den offiziellen "Lehrplan" in Kindertagesstätten Qualitätsmaßstäbe zu entwickeln und deren Einhaltung zu überprüfen, so gilt dies erst recht für den "heimlichen Lehrplan".

Unter diesen Voraussetzungen kann man sich ein Bild davon machen, welchen Stellenwert das Thema Kontrolle in Kinderbetreuungseinrichtungen hat. Es ist und bleibt eines der schwierigsten Unterfangen, solange weder Kriterien, noch Konsequenzen bestimmbar und verbindlich sind.

4.4.1.4 Betriebsklima

Nach unseren Erfahrungen in Westberliner Kindertagesstätten spielen die Beziehungen innerhalb der Teams und zwischen Team und Leitung eine besondere Rolle. Auf die Pflege dieser Beziehungen wird viel Energie verwandt. Wer mit wem zusammenarbeitet wird nicht selten dadurch bestimmt, wer sich mit wem gut versteht.

Freundschaften oder Feindschaften zwischen Erzieherinnen wirken sich insofern als strukturierende Elemente von Planung und Kooperation aus.

Vor diesem Hintergrund war es von Interesse, zu erfahren, welchen Stellenwert die Leiterinnen selbst dem Betriebsklima zuweisen, was sie darunter verstehen bzw. in welchem Maße sie es für ihre Aufgabe halten, für ein gutes Betriebsklima zu sorgen.

Unsere diesbezügliche Frage ergab ein interessantes Ergebnis: 70,2% der Westberliner und sogar 87,8% der Ostberliner Leiterinnen gaben an, sich für die 'Gewährleistung eines guten Betriebsklimas' in hohem Maße verantwortlich zu fühlen. (Abb.9)

Dieses Ergebnis kann zum einen als Indiz für die Einschätzung der Leiterinnen gewertet werden, daß das Betriebsklima wesentlich mitverantwortlich ist für effektive und erfolgreiche Kooperationsprozesse. Gleichzeitig könnte dieses Ergebnis aber auch dazu verleiten, die weitverbreitete Annahme zu bestätigen, Frauen (in Leitungspositionen) seien in erster Linie mit der Pflege harmonischer Beziehungen im Team und der Entwicklung von Konfliktvermeidungsstrategien beschäftigt.

Letztere Annahme konnten wir aufgrund der Interviewergebnisse jedoch nicht bestätigen. Auf die Frage, was sie unter einem guten Betriebsklima konkret verstehen, schilderten die Leiterinnen in Ost wie West als zentrale Elemente Offenheit, Sachbezogenheit, eine vertrauensvolle Atmosphäre und die Bereitschaft bzw. Fähigkeit zur konstruktiven Auseinandersetzung innerhalb des Teams - nicht aber Harmonie um jeden Preis. Sie sehen die Arbeitsatmosphäre in der Einrichtung und die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Teams als die wesentlichsten Voraussetzungen für eine gute Kommunikation und Kooperation, für Arbeitszufriedenheit und Motivation an.

Ein in diesem Sinne definiertes Betriebsklima ist somit nicht reiner Selbstzweck, sondern eine Bedingung für die Bereitschaft zur gemeinsamen Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit.

Um Arbeitsbedingungen zu schaffen, die das berufliche Engagement der Erzieherinnen und die Identifikation mit ihrer Arbeit zu fördern, betrachten die Leiterinnen es als eine ihrer wichtigsten Aufgaben, ein gutes Betriebsklima zu gewährleisten.

Dies ist kein Spezifikum von Leitungstätigkeit in sozialpädagogischen Berufsfeldern, sondern wird von guten Führungskräften in allen Branchen erwartet, da es dem Erhalt der Arbeitsmotivation und damit letztlich der Leistungssteigerung dient. Das Betriebsklima ist Mittel zum Zweck und wird sozusagen als Strategie eingesetzt. Leitung muß daher grundsätzlich großen Wert auf die Gestaltung der Mitarbeiterverhältnisse legen.

Obwohl die Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen um die Bedeutung des Betriebsklimas für die Qualität der Arbeit wissen, wird die Pflege einer Auseinandersetzungs- und Streitkultur nur selten gezielt betrieben. Immer noch wird häufig ein schlichter Automatismus unterstellt: "Wenn wir uns hier wohlfühlen, dann fühlen sich auch die Kinder wohl..." Was dieses Wohlbefinden (sowohl auf Erwachsenen-, als auch auf Kinderebene) im einzelnen ausmacht und wodurch es hergestellt wird, ist schwierig zu definieren.

Die Qualität des Betriebsklimas hat faktisch im sozial-pädagogischen Bereich nur sehr vermittelt eine aufgabenorientierte Funktion und wird schon gar nicht bewußt als Mittel zur Leistungssteigerung gesehen.

4.4.1.5 Elternarbeit

In den Grundsätzen des KJHG zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen wird ausdrücklich darauf hingewiesen, daß sich das Leistungsangebot der Einrichtungen pädagogisch und organisatorisch an den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Familien orientieren soll. Die dort tätigen Fachkräfte sind aufgefordert, mit den Erziehungsberechtigten zum Wohl der Kinder zusammenzuarbeiten. Die Eltern sind an den Entscheidungen in wesentlichen Angelegenheiten der Tageseinrichtungen zu beteiligen. (§ 22, KJHG vom 26.6.1990)

Es ist daher Aufgabe der Einrichtungen, in einem solidarischen Kooperationszusammenhang mit den Eltern zu klären, was inhaltlich und methodisch in der Kitarbeit geschehen soll, was für Kinder und Familien notwendig ist, und zwar bezogen auf deren jeweils unterschiedliche Lebenssituationen.

Insofern haben Leiterinnen dafür Sorge zu tragen, daß die partnerschaftliche Kommunikation und Kooperation zwischen Eltern und Einrichtung zu einem selbstverständlichen Bestandteil der pädagogischen Arbeit wird.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, daß sich die Leiterinnen grundsätzlich für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Eltern verantwortlich fühlen. Die quantitative Erhebung ergab, daß 63,5% der Westberliner und 83,5% der Ostberliner Leiterinnen die 'Zusammenarbeit mit Eltern' als eine hoch bedeutsame Leitungsaufgabe ansehen. (Abb.9)

Der überaus hohe Stellenwert, den insbesondere die Ostberliner Kolleginnen der Elternarbeit beimessen, korrespondiert mit den von ihnen vermuteten Eltern Erwartungen an die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit. (Abb.8)

Weitere Gründe für diese hohe Nennung liegen in den bereits an anderer Stelle dargelegten Bedingungen der Ostberliner Kitas in der Zeit nach der Wende, die eine gute Zusammenarbeit mit den Eltern bzw. deren tatkräftige Unterstützung beim Kampf

um das Überleben der Einrichtungen erforderten. In den Interviews wurde deutlich, daß nicht nur aus Gründen der Konkurrenz um die Kinder, sondern prinzipiell ein Umdenken auch in bezug auf das Verhältnis zwischen Institution und Eltern stattfindet.

Daß die Nennungen bei den Westberliner Leiterinnen nicht unerheblich abweichen, mag auch der Tatsache geschuldet sein, daß ihre Einrichtungen nicht unter dem gleichen Zwang der Verhältnisse stehen. Erst allmählich wird die Forderung des KJHG nach einer Einbeziehung der Eltern in konzeptionelle Fragen realisiert und solange es in Westberlin noch Wartelisten für Kitaplätze gibt, besteht noch kein existenzieller Druck für ein entsprechendes Umdenken.

Die bereits an anderer Stelle erwähnte Untersuchung des SPI gibt weiteren Aufschluß über die wechselseitigen Einschätzungen der Qualität der Kooperation zwischen Eltern und Erzieherinnen: Nur 7,3% der befragten Erzieherinnen bezeichneten die Zusammenarbeit als zufriedenstellend! Nach den Gründen für ihre Unzufriedenheit befragt, wurde als Hauptursache 'Differenzen aufgrund unterschiedlicher Erziehungsstile' angegeben, direkt gefolgt von - man höre und staune - 'unterschiedlichen Ansichten über die adäquate Ernährung der Kinder'. Nur 45,3% der Erzieherinnen nutzen Elternabende immer bzw. manchmal als Gelegenheit zur Klärung wichtiger Fragen. Dabei empfinden 51,1% der Befragten Elternabende zum Teil als Belastung. (SPI, 1993, S.48/49)

Angesichts dieser Ergebnisse wäre es fatal, wenn die Leiterinnen sich nicht in hohem Maße für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Eltern und Einrichtung engagieren würden.

So kommt denn auch nach Einschätzung aller von uns interviewten Leiterinnen gerade ihnen in ihrer Funktion eine Schlüsselrolle in der Kooperation mit Eltern zu, und zwar nicht nur als Garantin für einen reibungslosen Dienstbetrieb, sondern insbesondere für die Vermittlung zwischen Elterninteressen und Vorstellungen des Teams.

4.4.2 Probleme mit Leitungsaufgaben

Die Bedeutung, die den einzelnen Aufgaben von den Leiterinnen beigemessen wird, sagt zunächst noch nichts darüber aus, ob sie diese Aufgaben gern erfüllen, ob sie mit deren Bewältigung Probleme haben oder ob sie eine entsprechende Prioritätensetzung vornehmen. Denn letzteres hängt wiederum auch vom "Beliebtheitsgrad" der verschiedenen Aufgaben und deren jeweiliger Bewältigungsproblematik ab.

Wie motiviert die Leiterinnen sind, die Aufgaben und Anforderungen im einzelnen zu erfüllen, war für uns deswegen von Relevanz, weil der Grad ihres Engagements bei der Bewältigung dieser Aufgaben mitentscheidend ist für deren kontinuierliche

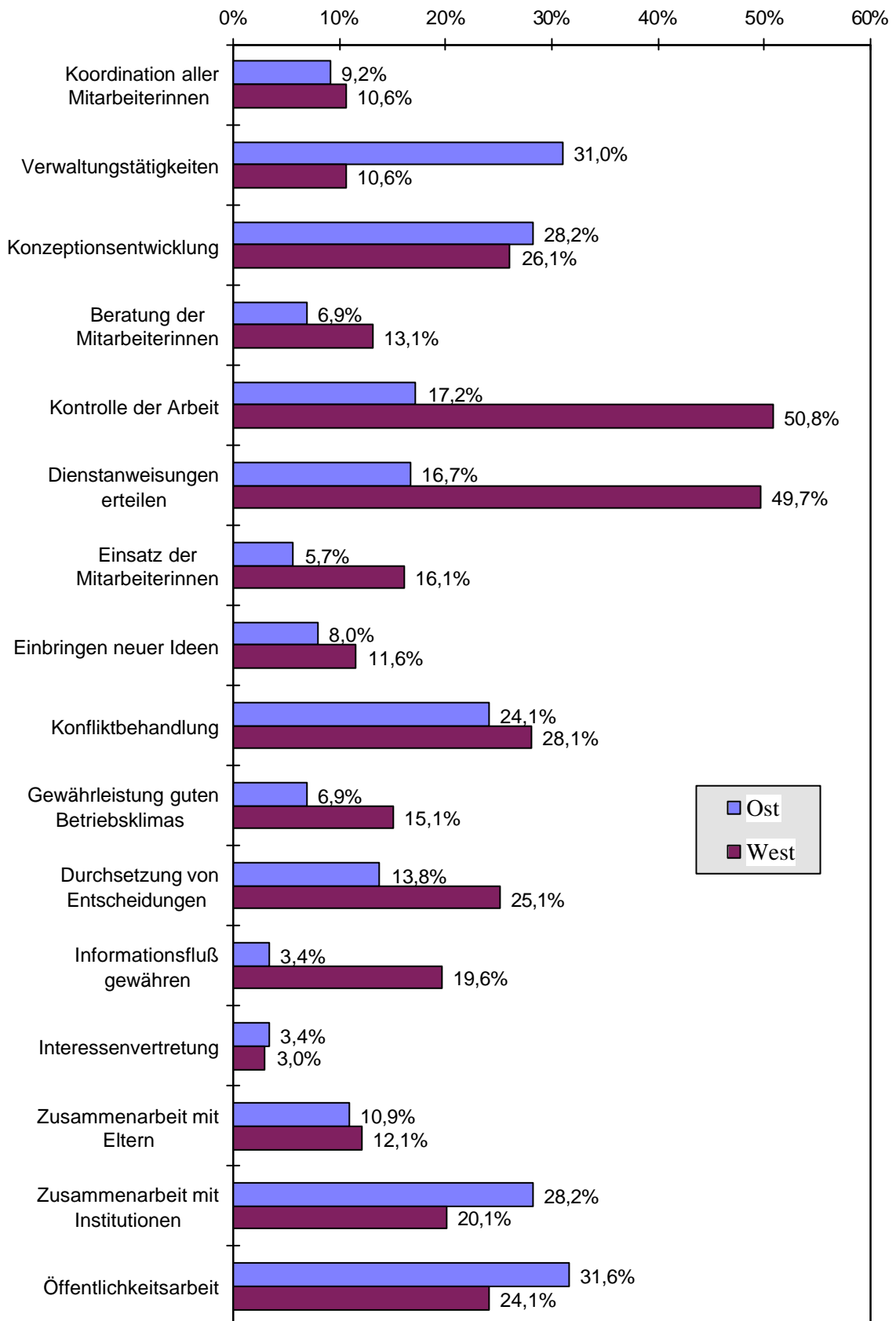
Zielverfolgung und den jeweiligen Erfolg. Daher haben wir als Folgefrage zur Bedeutung von Leitungsaufgaben zusätzlich auch deren Beliebtheitsgrad erfragt. Dabei waren die Kategorien gern - weniger gern - gar nicht gern als Bewertungsskala vorgegeben.

Eine große Übereinstimmung zwischen Bedeutung und Beliebtheit zeigte sich im Hinblick auf die 'Beratung der Mitarbeiterinnen' und das 'Einbringen und Fördern neuer Ideen'. So halten mehr als dreiviertel der befragten Leiterinnen diese Aufgaben für hoch bedeutsam (Abb.9) und genauso viele geben in der gesonderten Frage zu diesen Items an, daß sie diesen Aufgaben auch gerne nachkommen. Beratung und Ideenförderung stehen an erster Stelle der Beliebtheitsskala aller Berliner Leiterinnen. Darin kommt zum Ausdruck, daß sie sich als Initiatorinnen von Erneuerungs- und Entwicklungsprozessen innerhalb der Einrichtung verstehen bzw. ihre Funktion im Hinblick auf Personalentwicklung auch besonders gerne erfüllen. Die Förderung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen wird somit nicht nur als eine ihrer zentralen Aufgaben eingeschätzt, sondern auch als diejenige, welche sie gegenüber allen anderen favorisieren.

Ihr Interesse an der Initiierung von Diskussionsprozessen über die pädagogischen Entwicklungen wird auch darüber deutlich, daß die Erarbeitung einrichtungsspezifischer Konzeptionen für die Leiterinnen nicht nur von hoher Bedeutung ist, sondern von knapp 70% aller Befragten auch ausgesprochen gerne vorangetrieben wird.

Das bedeutet aber keineswegs, daß ihnen diesen Aufgaben überhaupt keine Probleme machen, obwohl die quantitativen Ergebnissen zur entsprechenden Frage diesen Schluß zunächst nahelegten.

Abbildung 11: Probleme mit Aufgaben



In den Interviews erhielten wir genaueren Aufschluß. Die Leiterinnen berichteten, daß sie sich für ihre Beratungsfunktion, die "Ideenproduktion" und die Konzeptionserstellung nicht hinreichend qualifiziert fühlen. Es fehlt ihnen insbesondere an Anregungen von außen und methodischem Handwerkszeug für den Transfer ihrer Ideen. Da die einhellige Meinung besteht, daß nur durch Überzeugungsarbeit und Einstellungsänderungen etwas in Gang gesetzt werden kann, benötigen die Leiterinnen gerade in dieser Beziehung besondere Kompetenzen, für die sie wiederum weder ausreichende noch gezielte Qualifizierungsmöglichkeiten erhalten.

Als besonders schwierig gestaltete sich nach Aussagen der Ostberliner Leiterinnen die Auseinandersetzung mit neuen und unterschiedlichen pädagogischen Ansätzen, die im Westen bereits seit Jahren in der Diskussion sind. Sowohl aufgrund ihres beruflichen Selbstverständnisses, als auch bezogen auf die Erwartungen ihrer Teams haben sie den Anspruch, auf allen Ebenen über einen fachlichen Vorsprung zu verfügen. Die für die Realisierung dieses Anspruches notwendigen Kenntnisse, Kompetenzen und Ideen mußten sie sich vielfach in Eigeninitiative und autodidaktisch aneignen. Im Prozeß des Abwägens zwischen Erhaltenswertem und Veränderenswertem fühlten sich die Leiterinnen zu wenig fachlich unterstützt.

Die im Zusammenhang mit Motivations- und Beratungsaufgaben genannten Probleme und Hindernisse treten gerade bei der Entwicklung einer Einrichtungskonzeption zutage. Obwohl die Leiterinnen der Konzeptionsentwicklung einen hohen Stellenwert beimessen und sie dieser Aufgabe auch gerne nachkommen, werden die Schwierigkeiten in der Umsetzung hier besonders deutlich.

Neben der bereits genannten Problematik fallen noch weitere Ursachen ins Gewicht: Die fehlende Klarheit über den strukturellen Aufbau von Konzeptionen und das systematische Vorgehen, nicht ausreichende Zeiten für konzeptionelles Arbeiten und der Mangel an Gesprächsführungstechniken bei pädagogischen Auseinandersetzungen erschweren das mühselige Geschäft der Konzeptionserarbeitung, so die Aussagen der Leiterinnen in den Interviews.

Die im quantitativen Teil erhobenen Probleme mit Leitungsaufgaben liegen jedoch grundsätzlich auf einer anderen Ebene und unterscheiden sich zwischen Ost und West erheblich.

Betrachtet man Abb.11, so sind die gravierenden Unterschiede zwischen Ost und West bezogen auf die Hauptproblemfelder besonders augenfällig: Es ist offenkundig, daß sich die Westberliner Leiterinnen ungleich schwerer mit Kontrolle und Dienstanweisungen tun, als ihre Ostberliner Kolleginnen.

Die Tatsache, daß über die Hälfte aller Westberliner Leiterinnen mit Kontrollaufgaben ihre größten Probleme haben, erklärten sie in den Interviews mit Angst vor Konflikten, der Gefährdung von Beziehungen und möglichen Verweigerungstendenzen ihrer Mitarbeiterinnen. Kontrolle der Arbeit wird zwar theoretisch und in ihrem Selbstverständnis als notwendige Voraussetzung für Zielüberprüfung, den Erhalt von Standards und für die Reflexion der Arbeit gesehen, im pädagogischen Alltag aber häufig gleichgesetzt mit Kritik und Sanktion und deshalb möglichst umgangen.

Alleine der Begriff Kontrolle weckt Gefühle von Angst und Abwehr, es werden damit die Insignien der Macht, starre Reglements und Normierung assoziiert.

Die Erfahrung lehrt, daß Kontrolle in der Regel erst dann erfolgt, wenn Mißstände zutage treten bzw. ein gravierendes Fehlverhalten deutlich wird. Daher ist diese Art der Kontrolle in der Tat immer verbunden mit einer Form von Disziplinierung und für die Betroffenen unangenehmen Begleiterscheinungen. Kontrolle wird nicht als integraler Bestandteil der gemeinsamen Arbeit in den Einrichtungen verstanden und genutzt bzw. als Voraussetzung dafür, auch Erfolge festzustellen und diese angemessen würdigen zu können.

Der Begriff Kontrolle verliert seinen Schrecken, wenn er mit anderem Inhalt gefüllt wird: "Kontrollieren bietet auch eine Chance, den Wert und Sinn einer Norm neu zu beurteilen und ihre Berechtigung in der heutigen Situation zu überprüfen... und ist somit eine Quelle der Erkenntnis." (Lotmar/Tondeur, 1993, S.139, S.143)

Daß eine regelmäßige Überprüfung der Arbeit auch motivierende und vorwärtstreibende Elemente beinhaltet, ist bisher nicht Bestandteil des Alltagsbewußtseins von Erzieherinnen und Leiterinnen. Selbst wenn die Leiterinnen im Laufe ihrer Berufsausübung Reflexion und Kontrolle als notwendige Führungsaufgaben akzeptiert und partiell als konstruktives Element erfahren haben und ihre moralischen Zweifel daher überwinden konnten, ja selbst wenn sie wider Erwarten von ihren Teams positive Rückmeldungen erhielten, ist und bleibt Kontrolle in diesem Arbeitsbereich ein schwieriges Unterfangen.

Solange weder klar ist, was eine gute pädagogische Arbeit ausmacht, woran sich diese messen läßt, noch in welcher konkreten Form die Überprüfung gewährleistet werden kann, solange ein Abweichen von gemeinsamen Abmachungen konsequenzlos bleibt, besteht die Gefahr der Deprofessionalisierung, der Beliebigkeit und des Unterlaufens von Standards.

Der Begriff Kontrolle ist in Ostberliner Einrichtungen nicht in gleicher Weise gewöhnungsbedürftig wie im Westen. Unsere Gesprächspartnerinnen machten deutlich, daß Kontrolle in ihrem Verständnis nicht von vornherein negativ besetzt ist. Sie wird als notwendiger Bestandteil ihrer Führungsaufgaben akzeptiert.

Allerdings werden mittlerweile Legitimationsfragen gestellt, Kontrolle kann nicht mehr so unwidersprochen ausgeübt werden wie früher. Kontrolle ausschließlich verstanden als Instrument zur Einhaltung von minutiösen Vorgaben und zur Erhaltung und Festigung gesetzter Normen, ist unter den veränderten Bedingungen von Form und Zielsetzung her nicht mehr adäquat und findet auch keine Akzeptanz mehr.

Da sich die Leiterinnen aber gegenwärtig selbst noch in einem Orientierungsprozeß bezogen auf Zieldefinition und den "richtigen" Weg befinden, gleichzeitig das frühere Kontrollinstrumentarium und die klaren Kriterien der Überprüfung weggefallen sind, ist die Ausübung ihrer Kontrollaufgaben allerdings schwieriger geworden. Und im Gegensatz zu früher müssen sie jetzt auch mit Widerstand innerhalb ihrer Teams rechnen bzw. sowohl Kriterien, als auch die Formen der Kontrolle legitimieren. Dies scheint sich dennoch für die Mehrheit der Ostberliner Leiterinnen im Alltag nicht als ein Hauptproblem zu erweisen.

Hauptprobleme dagegen liegen in erster Linie in der Gestaltung einer noch neu zu definierenden Form von Öffentlichkeitsarbeit und in der Bewältigung von quantitativ gestiegenen und qualitativ veränderten Verwaltungsaufgaben.

Die Auseinandersetzung mit neuen Gesetzen und Verordnungen, der Umgang mit neuen Verwaltungsstrukturen und Hierarchien, sowie das immense Anwachsen von Verwaltungsaufgaben absorbiert einen Großteil ihrer Arbeitskapazitäten und erschwert damit die gegenwärtig besonders notwendige Erarbeitung neuer Konzeptionen.

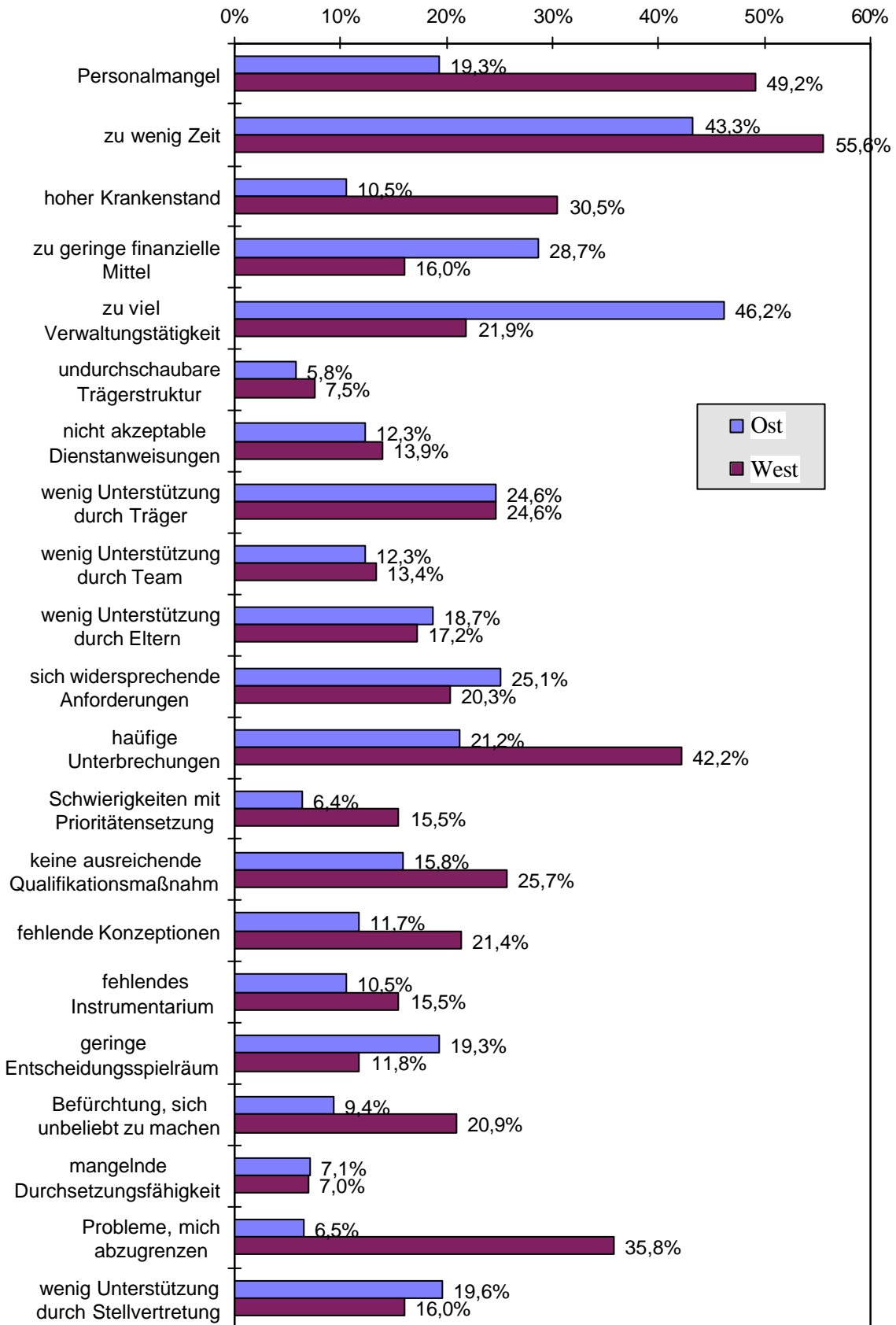
Während die Kindertageseinrichtungen vor der Wende in ein festes Bezugssystem mit anderen Betrieben und Institutionen eingebunden waren (z.B. betriebliche Kollektive im Einzugsbereich), fällt ein verbindlicher offizieller Anspruch an diese Art von Kooperation zunächst weg und die Leiterinnen müssen - gemeinsam mit ihren Teams - neue Orientierungen im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit und institutionelle Zusammenarbeit schaffen.

Bedenkt man in diesem Zusammenhang den Profilierungszwang v.a. der Ostberliner Einrichtungen aufgrund der existentiellen Bedrohung, so gewinnen kreative Formen von Öffentlichkeitsarbeit mehr und mehr an Bedeutung.

4.4.3 Hauptursachen für Schwierigkeiten bei der Bewältigung bestimmter Leitungsaufgaben

Unser Interesse galt nicht nur der Erhebung von Problemfeldern innerhalb der Leitungstätigkeit, sondern wir wollten feststellen, worin aus Sicht und Erfahrung der Leiterinnen die wesentlichen Ursachen dieser Probleme bestehen. Um langfristig gezielte Maßnahmen zur Unterstützung ihres beruflichen Handelns entwickeln zu können, gilt es, die Ursachen der Probleme aus Sicht der Betroffenen zu identifizieren.

Abbildung 12: Ursachen von Schwierigkeiten



Wie diese Grafik zeigt, machen die Leiterinnen vor allem die Rahmenbedingungen der Arbeit für Probleme bei der Bewältigung ihrer Aufgaben verantwortlich.

Für die Leiterinnen in Ost wie in West stellt sich der Mangel an Zeit als eine der Hauptursachen von Schwierigkeiten dar (insgesamt 46,8%).

Es bleibt zu fragen, wie die Aussage 'zu wenig Zeit' zu bewerten ist. Nach unserer Erfahrung handelt es sich dabei weniger um ein Mißverhältnis zwischen zur Verfügung stehender Zeit und der Fülle zu bewältigender Aufgaben, als vielmehr um mangelnde Prioritätensetzung und Arbeitsökonomie. Obwohl die quantitativen Daten den Schluß nahelegen, daß die Leiterinnen dies selbst nicht so sehen, bestätigte sich unsere Einschätzung in den Interviews.

Die Leiterinnen schilderten, daß sie im Alltag häufig Mühe haben, einer Sache gegenüber einer anderen eindeutig den Vorrang zu geben und aktuell abzuwägen, welche Tätigkeit dringlich ist und welche nicht. Sie tendieren dazu, sich dauernd unterbrechen zu lassen, auf jedes Anliegen sofort einzugehen und sich für Hausmeistertätigkeiten einspannen zu lassen (als da sind: Heizkörper ablesen, Birnen einschrauben, Überschwemmungen und andere Katastrophen eindämmen etc.) Letzteres belegen auch die Ergebnisse aus der quantitativen Erhebung zumindest für die Westberliner Leiterinnen, die mit über 40% die häufigen Arbeitsunterbrechungen als Hauptursachen für Schwierigkeiten bei der Aufgabenbewältigung angaben.

Nach eigenen Aussagen neigen die Leiterinnen insgesamt zur Selbstüberforderung, weil sie sich in der Rolle der Unentbehrlichen auch gefallen.

Die Tendenz, sich zu verzetteln, lieber bedürfnisorientiert Nebensächliches als Wesentliches wahrzunehmen und sich in liebenswerten Detailaufgaben zu verlieren, ist jedoch nicht nur ein individuelles Problem der einzelnen Leiterinnen, sondern ein weit verbreitetes Problem von Führungskräften in sozialen Organisationen allgemein. (Müller-Schöll/Priepke, 1983)

Qualifikationen auf den Gebieten Arbeitsökonomie und Zeitmanagement könnten diese Problemursachen zumindest relativieren, wenn nicht gar beseitigen.

Während die Westberliner Leiterinnen als eine weitere Hauptursache ihrer Probleme den Personalmangel angaben, konnte sich dies zum Zeitpunkt der Erhebung für ihre Ostberliner Kolleginnen nicht in gleicher Weise darstellen, da seinerzeit dort ein deutlicher Personalüberschuß bestand, der erst allmählich abgebaut wurde und wird.

Wie beim Mangel an Zeit ist auch der Mangel an Personal nicht absolut zu sehen. Zwar haben die Leiterinnen in Westberlin zweifellos mit einer dünnen Personaldecke zu kämpfen - so verfügen sie auch nicht über Vertretungsmittel - dennoch bedeutet mehr Personal nicht per se weniger Probleme. Denn nicht allein die Anzahl der Mitarbeiterinnen ist entscheidend für Schwierigkeiten in der alltäglichen Arbeit,

sondern ebenso der Mangel an einer gezielten und sinnvollen Nutzung vorhandener personeller Ressourcen.

Führt man sich vor Augen, daß insgesamt die Konfliktberatung an dritter Stelle in der Problemhierarchie benannt wird, so ist anzunehmen, daß ein Mehr an Personal zumindest dieses Problem nicht unbedingt minimiert.

Um hier nicht mißverstanden zu werden: Eine ausreichende Personalbemessung ist selbstverständlich eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die Umsetzung pädagogischer Standards. In den Einrichtungen sollte prinzipiell stärker über einen effektiven Personaleinsatz nachgedacht und entsprechende Organisations- und Kooperationsmodelle entwickelt werden.

Wie bereits im Zusammenhang mit dem Komplex "Probleme mit Aufgaben" benannt, stellte sich für die Ostberliner Leiterinnen zum Zeitpunkt der Befragung der ungewohnt große bürokratische Aufwand und die Notwendigkeit, sich in völlig neue Verwaltungsaufgaben einzuarbeiten, als größte Belastung im Alltag dar: Zum einen als Problem der Tätigkeit selbst, zum anderen aber auch als Behinderung bei der Bewältigung anderer, wichtigerer Aufgaben.

Unsere ursprüngliche Vermutung, daß neben den schwierigen Rahmenbedingungen auch individuelle Dispositionen als Ursachen für Probleme der Aufgabenbewältigung eine Rolle spielen, haben sich in gewissem Umfang und dann auch nur für die Westberliner Leiterinnen bestätigt.

Abgrenzungsprobleme (35,8%) und die Angst, sich unbeliebt zu machen (20,9%) werden von den Westberliner Leiterinnen weitaus häufiger als Ursachen für Schwierigkeiten benannt, als von ihren Ostberliner Kolleginnen. Diese scheinen auf Ebene von gruppenspezifischen Prozessen und individualpsychologischen Befindlichkeiten bis dato weniger "vorbelastet".

Prinzipiell vermittelten die Ostberliner Leiterinnen ein Verständnis der Führungsfunktion, welches die Durchsetzung von Entscheidungen und die Überprüfung der pädagogischen Arbeit als deren selbstverständliche Bestandteile begreift. Daher stellen sie sich diesen Aufgaben, auch um den Preis eines gewissen Verlustes an Beliebtheit beim Team.

Es fällt auf, daß die Ostberliner Leiterinnen - trotz der damaligen besonders schwierigen Umbruchsituation - insgesamt weniger Probleme bei der Bewältigung ihrer Aufgaben angaben, als ihre Westberliner Kolleginnen.

"Probleme sind dazu da, gelöst zu werden..", diese Aussage steht für die Grundhaltung vieler Ostberliner Leiterinnen. Das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und ihre

Bereitschaft, die Probleme anzupacken, scheinen zu überwiegen. Professionelles Jammern ist in ihrem Berufsethos weitaus weniger etabliert.

Im übrigen nutzt und erfährt ein Großteil der Ostberliner Leiterinnen den Wandlungsprozeß in ihrem Berufsfeld als Chance der Neuorientierung und der eigenverantwortlichen Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten, sowie als Zuwachs an Kompetenzen und kreativen Bewältigungsstrategien. 49,5% gaben an, daß sie durch den sich vollziehenden Wertewandel motiviert sind, Erneuerungsprozesse in Gang zu setzen. (Abb. 6)

Entgegen unserer ursprünglichen Annahme, das klare Berufsrollenverständnis der Leiterinnen in Ostberlin sei im Zuge der gesellschaftlichen Umwälzungen und des damit einher gehenden Wertewandels erheblich erschüttert worden und die Außerkraftsetzung des früheren Erziehungs- und Bildungsprogramms als Grundlage ihres Handelns wirke sich instabilisierend auf ihr berufliches Selbstverständnis aus, wird durch die Ergebnisse widerlegt. Die anfänglichen Schwierigkeiten führten nicht zu einer grundsätzlichen und dauerhaften Verunsicherung ihres Berufsrollenverständnisses.

Zum Zeitpunkt der Befragung waren die Leiterinnen auf dem Wege der (Neu-)Konsolidierung bereits fortgeschritten, sie vermittelten ein gefestigtes Bild ihrer Leitungsrolle und -funktion.

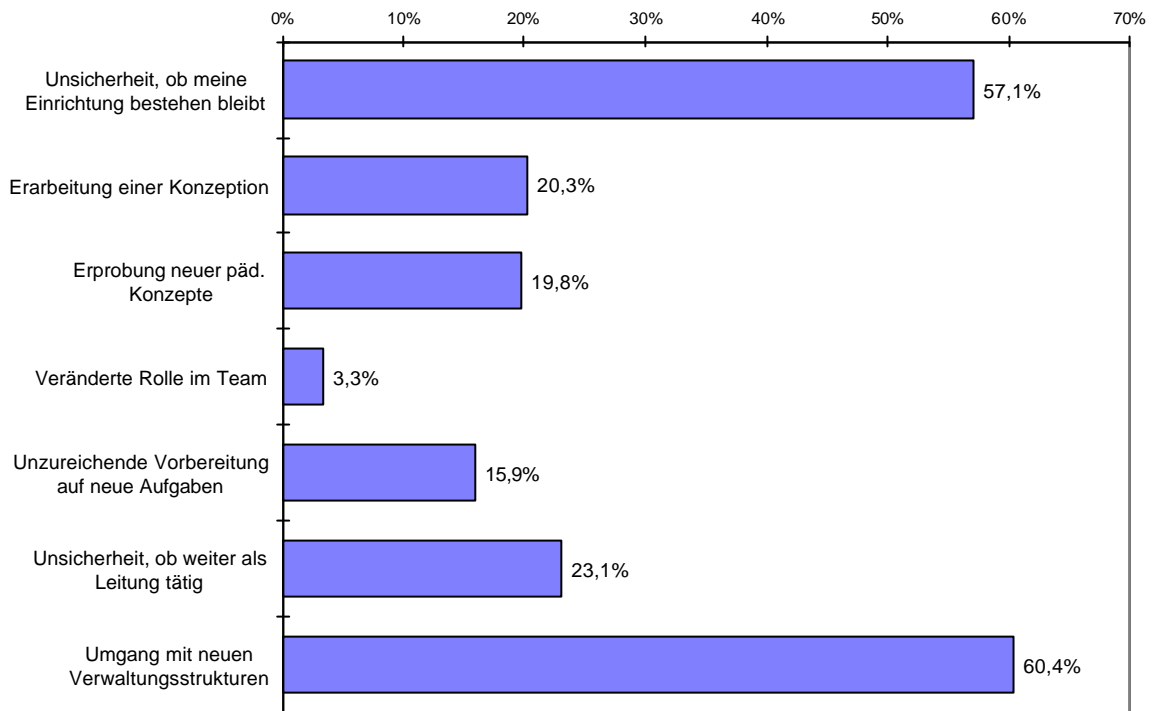
Der Zuwachs an Selbstständigkeit und Eigenständigkeit wirkt sich bei nahezu der Hälfte aller befragten Ostberliner Leiterinnen motivierend aus. Wenn auch mit dem Wegfall klarer Vorgaben die Notwendigkeit der Erarbeitung neuer, verbindlicher Maßstäbe einher geht, so wird diese Situation aber auch als eine Herausforderung begriffen, als Möglichkeit der Nutzung größerer pädagogischer Spielräume und Handlungsfreiheiten.

Umgekehrt gaben nur 5 Frauen ausdrücklich an, daß der Wertewandel sie hemmt und verunsichert, Erneuerungsprozesse in Gang zu setzen.

Selbst ein Prozentsatz von 10,4 der Befragten - der beklagt, daß unklare konzeptionelle und organisatorische Vorgaben ihre Arbeit erschweren - erscheint angesichts der erheblichen Veränderungen ihrer beruflichen Rahmenbedingungen als gering.

Diese Ergebnisse sollen aber nicht darüber hinweg täuschen, daß die Ostberliner Leiterinnen gegenwärtig sehr wohl mit beruflichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Diese liegen jedoch auf anderen Ebenen

Abbildung 13: Größte Schwierigkeiten zum Zeitpunkt der Befragung für Ostberliner Leiterinnen



Ein zentrales und existentielles Problem bestand zum Zeitpunkt unserer Befragung in der Unsicherheit der Leiterinnen, ob ihre Einrichtung weiter bestehen werde.

Diese Existenzbedrohung spiegelt sich auch in der Unsicherheit wider, ob sie weiterhin als Leiterin tätig sein können. Daß dies nur ca. ein Viertel der Befragten angaben, mutet angesichts der massenhaften Schließung und Zusammenlegung von Ostberliner Einrichtungen noch relativ optimistisch an. Denn selbst wenn sie nicht befürchten mußten, ihren Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst zu verlieren, so war doch abzusehen, daß die bisherige Anzahl von Leitungsstellen zukünftig nicht mehr benötigt werden würde. In den Interviews berichteten die Leiterinnen desweiteren von teilweise langwierigen und zähen Verhandlungen über zukünftige Trägerschaften, die nicht nur Unsicherheiten in bezug auf die berufliche Existenz hervorrufen, sondern den gesamten Konsolidierungsprozeß blockieren.

Unsere Einschätzung, daß eine **wesentliche** Ursache von Problemen der Leitungstätigkeit im Fehlen vorbereitender Qualifizierungsmaßnahmen und kontinuierlicher Fortbildungs- und Beratungsangebote besteht, wird nur bedingt von den Leiterinnen selbst geteilt. So berichteten die Interviewpartnerinnen zwar durchweg

vom "Sprung ins kalte Wasser", mit dem sie seinerzeit die Erzieherinnen- mit der Leiterinnenrolle tauschten, von anfänglichen Schwierigkeiten und Ängsten, mit denen sie zu kämpfen hatten. Sie berichteten aber auch, daß sie im Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten - in einem allerdings kraftraubenden "learning by doing" - ihre ursprünglichen Defizite aufarbeiteten und in zunehmendem Maße die notwendigen Handlungskompetenzen erwarben, um die Alltagsprobleme zu meistern. In den meisten Fällen erhielten sie dabei Unterstützung durch erfahrene Leiterinnen anderer Einrichtungen, die ihnen mit Rat und Tat zur Seite standen und ihnen Mut machten.

Die "Gelassenheit", mit der sich Leiterinnen wie selbstverständlich mit der Tatsache arrangieren, daß für diese Art von Leitungstätigkeit offenbar keine speziellen, zusätzlich zu erwerbenden Qualifikationen vorausgesetzt werden - wie dies in den meisten Berufsfeldern selbstverständlich ist - weist auf eine nicht gerade ausgeprägte Anspruchshaltung gegenüber beruflicher Professionalität hin. Nicht nur die Träger gehen in ihrer Einstellungspraxis davon aus, daß dergleichen nicht notwendig ist, sondern auch die Leiterinnen selbst bewerten den Mangel an Qualifizierungsmöglichkeiten zumindest nicht als eine wesentliche Ursache für Probleme in ihrer Leitungstätigkeit. Die Mentalität des "Selbstgestrickten", des "sich irgendwie Durchwurstelns" hat - wie auch in anderen sozialen Arbeitsfeldern - in der Arbeit mit Kindern eine lange Tradition.

Daraus ist jedoch keinesfalls der Rückschluß zu ziehen, eine angemessene Qualifizierung sei nach Meinung der Leiterinnen nicht notwendig. Gerade nach ihren Erfahrungen mit der schwierigen Anfangssituation halten sie eine **Qualifizierung vor Antritt der Leitungstätigkeit** für erforderlich.

4.4.4 Fachkompetenz und Qualifikationserwerb

Die Übernahme einer Leitungsfunktion in Kindertagesstätten war weder in der DDR noch in der Bundesrepublik grundsätzlich an den Erwerb bestimmter Zusatzqualifikationen gebunden, eine spezielle Ausbildung existierte weder hier noch dort.

Zwar erhielten Krippenleiterinnen in der DDR zum größten Teil eine einjährige Weiterbildung, die jedoch schwerpunktmäßig auf die Rolle als Leiterin eines sozialistischen Arbeitskollektivs vorbereiten sollte, d.h. auf die ideologische Schulung ihrer Mitarbeiterinnen (sogenannte Kaderschulungen). Dies war jedoch nicht einheitlich geregelt.

Leiterinnen von Kindergärten wurden durch entsprechende Schulungsmaßnahmen ebenfalls auf ihre Rolle als politischer Leiter eingeschworen, aber als eine systematische und umfassende Leitungsqualifizierung konnte dies nicht gelten.

Leiterinnen in Ost wie West hatten in der Regel nur im Nachhinein, also während ihrer Tätigkeit, die Möglichkeit, durch Wahrnehmung spezieller Fortbildungsangebote ihre Qualifikationen und Kompetenzen zu erweitern.

In der DDR gab es allerdings - im Gegensatz zur Bundesrepublik - eine Weiterbildungsverpflichtung für Leiterinnen. (Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1994)

Im Zuge der Vereinheitlichung der Erziehungssysteme ist diese Verpflichtung weggefallen, was von der formellen Seite her durchaus als ein Rückschritt bzw. als Ausdruck einer beruflichen Abwertung bezeichnet werden kann.

Eine regelmäßige Weiterqualifizierung ist nun für Leiterinnen insgesamt nicht mehr obligatorisch. Ob und wie häufig sie an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen, bleibt ihren individuellen Entscheidungen überlassen. Es gibt für diese spezielle Leitungsfunktion keine systematische Weiterbildung, wie dies in anderen Berufsfeldern gerade für Führungskräfte selbstverständlich ist.

Wie unsere Untersuchung ergeben hat, ergreifen die Leiterinnen auch in diesem Punkt selbst die Initiative und nehmen in ihrer Mehrzahl die angebotenen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten wahr. Kitaleiterinnen in Ost und West sind ausgesprochen fortbildungsfreudig.

Dies begründeten unsere Interviewpartnerinnen damit, daß sie oft erst während der Ausübung ihrer Tätigkeit spezifische Defizite wahrnehmen und dementsprechend gezielte Seminarangebote auswählen.

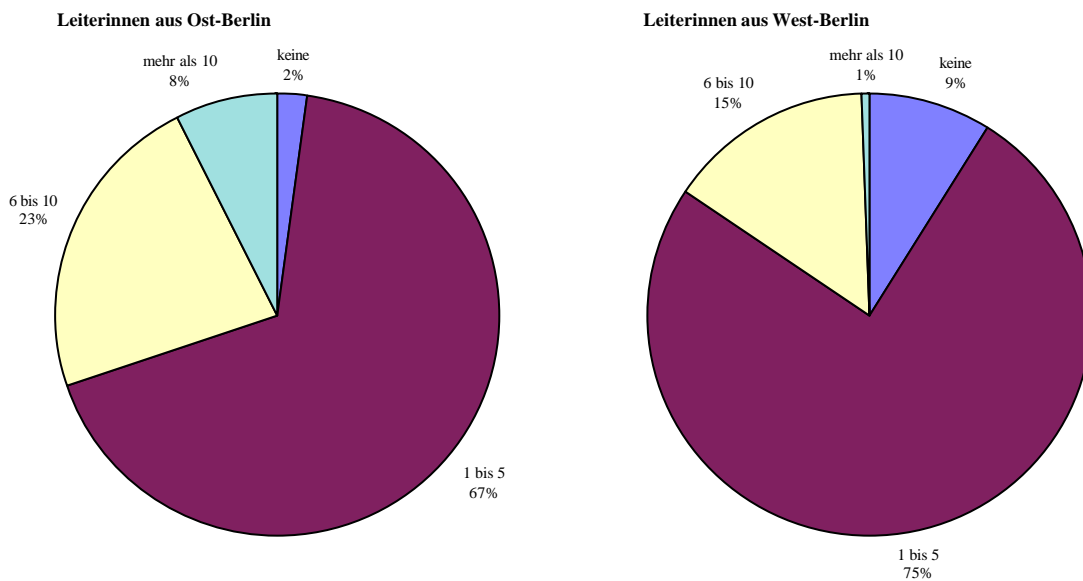
Eine weiteres wichtiges Motiv für den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen liegt im Wunsch nach intensiverem Erfahrungsaustausch mit anderen Leiterinnen sowie der Möglichkeit, sozusagen von außen auf ihre eigene Arbeit blicken zu können. Leiterinnen nehmen sehr gern die Gelegenheit wahr, mit ihresgleichen offen über ihre Einschätzungen, Probleme und Lösungsvarianten zu sprechen, sie können sich dadurch vergewissern, daß sie nicht alleine stehen und noch auf dem richtigen Wege sind.

Wir befragten die Leiterinnen in unserer quantitativen Erhebung, ob sie spezielle Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte besucht haben. Dies bejahten 84,1% der Ost- und 79,3% der Westfrauen - insgesamt sind das 81,6% aller Befragten.

Die Erhebung ergab desweiteren ein breites Spektrum an Veranstaltungsformen und -inhalten: Die absolvierten Fortbildungen reichen von zweijährigen Weiterbildungsseminaren über Verwaltungslehrgänge bis hin zu Gesprächsführungskursen. Aus den Angaben läßt sich schließen, daß die Mehrzahl der speziellen Leitungsseminare nach 1989 besucht wurden.

Wie Abbildung 14 zeigt, ist das Fortbildungsengagement insgesamt sehr hoch, nicht nur bezogen auf den Erwerb spezieller Leitungskompetenzen, sondern ganz allgemein im Hinblick auf alle kitarelevanten Themen. Den immensen Fortbildungsbedarf der Ostberliner Kolleginnen belegen auch die Daten, nach denen von 182 Frauen nur 4 in den letzten fünf Jahren überhaupt keine Fortbildung besucht haben.

Abbildung 14: Anzahl besuchter Fortbildungen in den letzten 5 Jahren

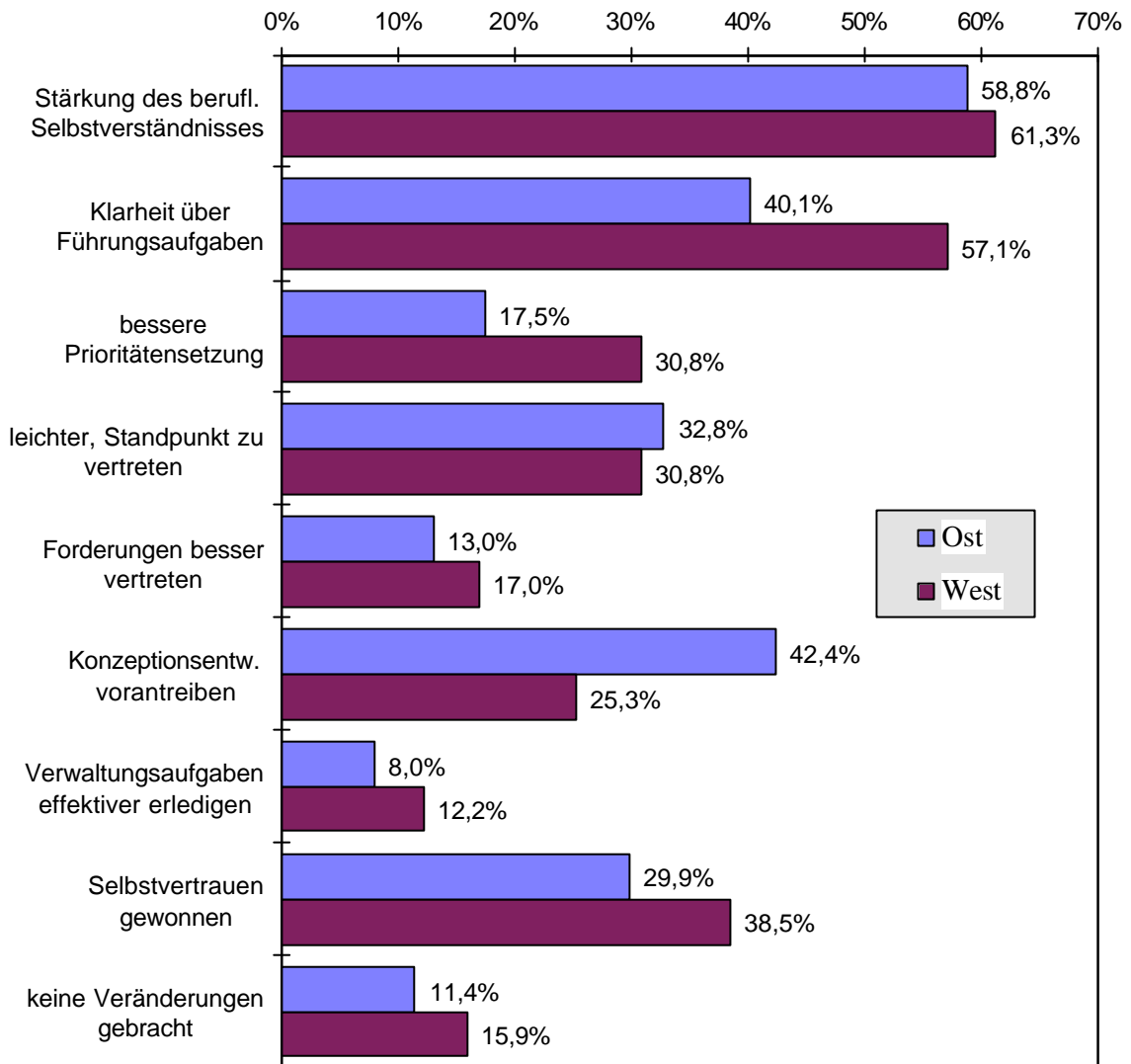


Für uns als langjährige Bildungsreferentinnen war natürlich von besonderem Interesse, zu erfahren, ob und wie sich Fortbildungen nach Einschätzung der Leiterinnen auf ihr berufliches Handeln und ihr Selbstverständnis auswirken und welche Fortbildungsinhalte sowie welche Organisationsformen für die Bewältigung ihrer Aufgaben erforderlich bzw. nach ihrer Erfahrung nützlich und hilfreich sind. (Abb.15)

Gefragt nach den Auswirkungen der Fortbildungen auf ihre Leitungstätigkeit gaben 58,8% der Ost- und 61,3% der Westberliner Leiterinnen an, sie seien in ihrem beruflichen Selbstverständnis bestärkt worden. Mehr Klarheit über ihre Führungsaufgaben gewannen gut 40% der Ost- und weit über 50% der Westleiterinnen. Der Auffassung, daß Fortbildungen für ihre Leitungstätigkeit keinerlei nennenswerte Veränderungen gebracht haben, waren hingegen nur 11,4% der Befragten in Ost- und 15,9% in Westberlin.

Die Interviews bestätigten die Bedeutung von Fortbildungen v.a. für die Stärkung ihres beruflichen Selbstvertrauens. Unsere Gesprächspartnerinnen berichteten uns, daß sie sich vielfach durch Fortbildungen in ihrem beruflichen Handeln bestätigt und ermutigt fühlen.

Abbildung 15: Auswirkungen der besuchten Fortbildungen auf die Leitungstätigkeit



Faßt man die Ergebnisse zusammen, dann zeigt sich, daß Fortbildungen weniger einen direkten Einfluß auf das konkrete Leitungshandeln haben, als vielmehr auf Rollenverständnis, Selbstbewußtsein und Sicherheit gegenüber dem Team.

Selbstverständlich hängt es in erster Linie von den Fortbildungsinhalten und -methoden ab, ob und in welcher Weise sich diese in einer Professionalisierung des Leitungshandelns bzw. des Führungsstils niederschlagen.

Grundsätzlich aber bewerten die Leiterinnen langfristige und umfassende Lehrgänge als besonders positiv, ebenso einen fachübergreifenden Erfahrungsaustausch in interdisziplinären Seminaren.

Sie berichteten, daß sie in Fortbildungsveranstaltungen besonders von dem Erfahrungsaustausch und den wechselseitigen Anregungen der Teilnehmerinnen untereinander profitieren. Dies ist für sie gerade deshalb so wichtig, weil sie im Alltag wenig Gelegenheit zur Reflexion und zum fachlichen Austausch mit ihren Fachkolleginnen haben.

Handlungsanleitungen in Form von Konzepten besonders für Planungs- und Koordinationsaufgaben und jede Art konkreter Praxishilfen erwiesen sich als nützlich und effektiv. Nicht nur das pure Sachwissen, sondern auch und vor allem Methoden der Umsetzung mit dem Team werden von den Leiterinnen sehr geschätzt.

Ihr besonderes Interesse gilt Fortbildungen, die sie für ihre Beratungsaufgaben qualifizieren, und zwar sowohl auf der Ebene von Techniken, als auch im Hinblick auf pädagogische Zielbestimmung und Methoden in der Arbeit mit Kindern.

Speziell die Ostberliner Leiterinnen fühlten sich zum Zeitpunkt der Befragung für ihre neuen Verwaltungsaufgaben nicht ausreichend qualifiziert. Die für sie nach der Wende angebotenen Seminare berücksichtigten ihrer Meinung nach außerdem zu wenig die veränderten (Führungs-)Aufgaben und Probleme.

Insgesamt bemängelten sie das quantitativ viel zu geringe Fortbildungsangebot. Unsere Gesprächspartnerinnen schilderten, daß sie sich ständig um geeignete Lehrgänge bemühen, jedoch häufig eine Absage erhalten und auf später vertröstet werden. Dementsprechend formulierten sie einen dringenden Bedarf an ausreichenden Leitungsseminaren, die auf ihre besondere Situation zugeschnitten sind.

Wie eine Leiterin ihr Handeln gestaltet, wie konstruktiv und innovativ sie innerhalb ihrer Einrichtung agiert, ist offenbar nicht maßgeblich durch Fortbildungsveranstaltungen zu beeinflussen, sondern ein Resultat unterschiedlichster Faktoren:

Eine einzelne Fortbildung kann zwar auch als Schlüsselerlebnis für veränderte Sichtweisen und damit als Auslöser für Veränderungsprozesse in der Einrichtung wirken. Nach Aussagen der Leiterinnen wird ihr berufliches Engagement aber z.B. durch ein motiviertes Team, die erfolgreiche Umsetzung bestimmter Vorhaben oder positive Rückmeldungen ebenso beeinflußt, wie durch Unzufriedenheit über Inaktivität und Stillstand in der pädagogischen Arbeit.

Ein weiterer wichtiger Einflußfaktor für die Bereitschaft und Motivation der Leiterinnen, Neues in Gang zu setzen, ist in der Loyalität, Unterstützung und Anerkennung durch die Fachberatung der Träger zu sehen.

Über all dort, wo sich die Leiterinnen nicht "auf verlorenem Posten" wissen, trafen wir auf hochmotivierte aktive Frauen, die sich eine Menge zutrauen und ein ausgeprägtes Selbstbewußtsein signalisierten.

Ist auf der Fortbildungsebene eine erfreulich hohe Beteiligung zu verzeichnen, so scheinen die Möglichkeiten, sich über Literatur Fachwissen anzueignen, zumindest im Westen eher wenig genutzt zu werden. Auf die Frage nach der Häufigkeit ihrer Auseinandersetzung mit pädagogischer Fachliteratur zeigte sich, daß in dieser Beziehung eine erhebliche Differenz zwischen Ost und West besteht. 37,9% der Ostberliner, aber nur 18,7% der Westberliner Leiterinnen gaben die Kategorie 'wöchentlich' an. Umgekehrt zeigt sich ein signifikanter Unterschied in bezug auf die Kategorie 'sehr selten': Für 18,1% der Ostberliner Leiterinnen und sogar für 42,4% ihrer Westberliner Kolleginnen trifft dies zu..

Dieses Ergebnis geht sicherlich zum einen auf den aktuell enormen Informationsbedarf im Ostteil der Stadt angesichts der notwendigen Neuorientierung zurück. Zum anderen gehört es aber auch zum Selbstverständnis der Ostberliner Leiterinnen, einen fachlichen Vorsprung gegenüber ihren Teams zu haben und zu erhalten, um ihnen eine kompetente Beratung angedeihen zu lassen sowie als Ausdruck ihrer Sachautorität. Demgegenüber neigen die Westberliner Leiterinnen dazu, sich eher auf anderen Wegen, als über die regelmäßige Lektüre von Fachliteratur auf den neuesten Stand zu bringen. Es wird eher mal hier und da "geschmökert"... Außerdem haben sie nicht so sehr den Anspruch, in allen pädagogischen Fragen ihren Teams jederzeit voraus zu sein, sondern vertrauen auch auf die Fachkompetenzen ihrer Erzieherinnen und auf einen gemeinsamen Lernprozeß.

Insgesamt muß aber auch konstatiert werden, daß bereits in der ErzieherInnenausbildung die Auseinandersetzung mit entsprechender Fachliteratur zu wenig gefördert und der Umgang damit nicht genügend vermittelt wird - weder in der Aneignung, noch in der Anwendung für die Praxis.

Der Einsatz von Fachliteratur als fester Bestandteil der pädagogischen Diskussion in den Einrichtungen ist noch entwicklungsbedürftig. Es hängt in starkem Maße von der Leiterin ab, inwieweit das Team in dieser Beziehung motiviert bzw. "verpflichtet" wird, Texte zu lesen und auszuwerten.

Hier müßte Leitungsfortbildung stärker Einfluß nehmen und die Träger ebenfalls durch die Bereitstellung entsprechender Mittel ihrer Verantwortung für die Weiterentwicklung der Fachlichkeit ihrer Mitarbeiterinnen nachkommen.

Gerade in einem Arbeitsbereich, der notwendigerweise auf die Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse flexibel reagieren muß und in dem ständig neue wissenschaftliche Erkenntnisse über die psychosozialen Entwicklungsbedingungen und Erfordernisse von Kindern publiziert werden, ist es unerläßlich, daß eine

kontinuierliche Auseinandersetzung mit Fachliteratur stattfindet und neueren Erkenntnissen Rechnung getragen wird.

Die Tatsache, daß dies weder allgemein als selbstverständlich angesehen, noch von Trägern und Leitung ausdrücklich gefördert wird, deutet ein weiteres Mal darauf hin, daß es für die Bildungs- und Erziehungseinrichtung Kindertagesstätte scheinbar als nicht so wesentlich erachtet wird, Profis im Sinne eines sich ständig weiterqualifizierenden Personals einzusetzen.

4.5 Führungsrolle und Führungsverständnis

Ein zentrales Erkenntnisinteresse unserer Untersuchung richtete sich auf die Frage nach dem Führungsverständnis der Leiterinnen in Ost- und Westberlin. Wie sie ihre Führungsrolle vor dem Hintergrund der unterschiedlichen beruflichen Entwicklungen und Erfahrungen interpretieren, diese Frage stand im Mittelpunkt des entsprechenden Untersuchungskomplexes.

Das Führungsverständnis der Leiterinnen findet seinen Ausdruck selbstverständlich auch in allen Ergebnissen des Untersuchungsteils zu Leitungsaufgaben und Problemfeldern.

Um das Führungsverständnis aber noch direkter und genauer fassen zu können, haben wir in der quantitativen Erhebung explizit Fragen zum Demokratieverständnis in Entscheidungsprozessen, zu Methoden der Informationsbeschaffung, zu Delegation und zur Bewertung notwendiger persönlicher und fachlicher Qualitäten von Leitung gestellt.

In den Interviews befragten wir die Leiterinnen darüber hinaus zu ihren persönlichen Erfahrungen mit Führungsaufgaben und Führungsproblemen und den Schlußfolgerungen, die sie daraus ziehen. Wir wollten etwas über ihre Einstellungen zu Macht und Autorität erfahren, über ihre inneren Widerstände oder Widersprüche und über den Reiz, der in dieser Führungsposition liegt.

4.5.1 Entscheidungsfindung im Team und Vorgesetztenrolle

"Das Wagnis des Entscheidens gehört zum Führen." (Lotmar/Tondeur, S.101, 1993)

Eine der wesentlichsten Aufgaben in Führungspositionen besteht darin, Entscheidungen zu treffen, von denen in der Regel viele Menschen abhängig bzw. betroffen sind.

Wie transparent Entscheidungsfindungsprozesse gestaltet, vorbereitet und durchgesetzt werden, sagt eine Menge über die Organisationskultur und über den Führungsstil aus. Wieviel Mitverantwortung, wieviel Einflußmöglichkeiten und damit wieviel

Handlungsspielraum den Mitarbeiterinnen garantiert wird, kann als Indiz für einen kooperativen oder direktiven Führungsstil gelten.

"Eine autoritäre Leiterin produziert autoritäre Erzieherinnen..."

Diese von einer unserer Interviewpartnerinnen geäußerte Überzeugung symbolisiert ein in Ost und West verbreitetes Führungsverständnis, wonach das eigene Vorbild einen wesentlichen Einflußfaktor darstellt bzw. der Leitungsstil als prägend für den gesamten Stil des Hauses gilt. Da autoritäre Erziehungsmethoden in der Arbeit mit Kindern nicht (mehr) gewünscht werden, ist das Leitungshandeln folgerichtig in erster Linie auf Mitarbeitermotivation und Überzeugung ausgerichtet, ein direkter Führungsstil erscheint als kontraproduktiv.

So ergab die Auswertung, daß 85,5% aller Befragten 'grundsätzlich Mehrheitsentscheidungen im Team anstreben', wobei die Ost-West-Verteilung nahezu identisch war. 62,1% akzeptieren sogar 'grundsätzlich auch dann Mehrheitsentscheidungen, wenn sie ihrem eigenen Standpunkt widersprechen'. Auch hier ist die Ost-West-Verteilung fast bis auf den Prozentpunkt gleich.

In diesen Ergebnissen kommt ein partnerschaftlicher und kooperativer Führungsstil zum Ausdruck, welcher die Integration von Vorstellungen und Ideen des Teams als motivationsfördernd und -erhaltend zuläßt. Die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen an der Zielbestimmung der Einrichtung ist eine der Bedingungen für die Realisierung der gemeinsamen Zielvereinbarungen und die Entfaltung von Kreativität und Eigeninitiative. Die Einbeziehung auch des technischen Personals bei wesentlichen pädagogischen Entscheidungen ist ebenfalls ein Ausdruck für diese Erkenntnis. Letzteres praktizieren 57,1% der Ostberliner und 53% der Westberliner Leiterinnen.

Prinzipiell wird die Selbständigkeit und Autonomie des Teams höher gewichtet, als die autoritäre Durchsetzung von Entscheidungen.

Dennoch gilt: "Die 'letzte' Entscheidungskompetenz liegt immer bei der Führungskraft, auch dann, wenn in der Organisation die Führungsmethodik 'Management durch Teilhabe' verwirklicht ist." (Müller-Schöll/Priepke, 1983, Seite 136).

Ein demokratisch orientierter Führungsstil schließt keineswegs aus, daß im Falle von Uneinigkeit im Team die Leiterin eine Entscheidung trifft, die zunächst die Grundlage für Arbeits- und Handlungsfähigkeit schafft und gleichzeitig die Möglichkeit bietet, Erfahrungen mit den Konsequenzen dieser Entscheidung erneut auszutauschen.

Entsprechend treffen 75,8% der Ost- und 72,7% der Westleiterinnen die letzte Entscheidung, wenn sich ihr Team bei konzeptionellen Fragen nicht einigen kann.

Bei allen Antworten, die den Entscheidungsfindungsprozeß betreffen, bestand zwischen Ost und West nahezu Übereinstimmung.

Dies löste insbesondere bei der Frage nach der Akzeptanz von Mehrheitsentscheidungen **gegen** den eigenen Standpunkt bei uns Verwunderung aus. Wir nahmen ursprünglich an, daß die Ostberliner Leiterinnen viel selbstverständlicher von ihrem Vetorecht Gebrauch machen, zumal sie früher mit einer Positionsmacht ausgestattet waren, die sowohl in der Gesamthierarchie abgesichert, als auch von den Mitarbeiterinnen in der Regel akzeptiert wurde.

In dieser Beziehung hat in der Tat in wenigen Jahren eine enorme Entwicklung stattgefunden. Die Teams erwarten bzw. fordern, in höherem Maße in Entscheidungen einbezogen zu werden, und die Leiterinnen selbst halten ihren früheren Führungsstil zum großen Teil für veränderungsbedürftig.

Dieser Prozeß des Umdenkens und der Entwicklung neuer Handlungsmuster wurde von unseren Ostberliner Interviewpartnerinnen zwar als sehr schwierig geschildert, zugleich aber auch als eine Bereicherung und qualitative Verbesserung der gesamten Arbeitssituation empfunden.

Daraus ist jedoch nicht zu schließen, daß sie ihre Vorgesetztenrolle prinzipiell in Frage stellen. Sie nehmen diese Funktion weiterhin zweifelsfrei wahr.

Den Anspruch, Gleiche unter Gleichen sein zu wollen, haben die Ostberliner Leiterinnen ohnehin nie gestellt. Die Notwendigkeit einer Leitungsperson für die Organisation, Koordination und Kontrolle von arbeitsteiligen Prozessen wurde generell vorausgesetzt. Ihre Funktion als Vorgesetzte war klar und unmißverständlich definiert: Sie hatte eine bestimmte Qualität der Arbeit in ihrer Einrichtung zu gewährleisten, trug dafür die Hauptverantwortung und wurde dahingehend überprüft. Die Fach- und Sachautorität, sowie der Führungsanspruch einer Leiterin bedurfte gegenüber dem Team keinerlei Legitimation.

Zwar bedingen die veränderten gesellschaftlichen und beruflichen Rahmenbedingungen ein Überdenken und zum Teil eine Modifizierung des Führungsstils, ihre Überzeugung jedoch, daß die Leiterin immer eine Vorgesetztenfunktion zu erfüllen hat, bleibt hiervon unberührt. Aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation haben die Ostberliner Leiterinnen in dieser Beziehung ein klares Rollenverständnis entwickelt. Danach hat Leitung immer die Aufgabe, die Realisierung von Entscheidungen zu garantieren, das heißt deren Einhaltung zu überprüfen und gegebenenfalls auch regulierend einzugreifen. Diese Funktion bleibt auch bei demokratischen Entscheidungsprozessen erhalten. Und - so formulierte eine Leiterin auf Ostberlin:

"Wenn ich hier nichts mehr zu sagen hab', dann kann ich ja nach Hause gehen..."

Für die Ostleiterinnen bedeutet die Vorgesetztenrolle aber auch immer, eine Vorbildfunktion einzunehmen. Sie sind der Überzeugung, daß diese als Orientierungsmaßstab für ein Team notwendig ist und damit von der Leiterin ein hohes Maß an Selbstdisziplin erfordert.

Die Auswertung der Interviews ergab, daß die meisten Westberliner Leiterinnen im Laufe ihrer langjährigen Berufspraxis zu vergleichbaren Einstellungen gekommen sind. Anfangs löste die Vorstellung, eine Vorgesetztenrolle einnehmen zu müssen, allerdings eher Unbehagen aus. Ihr Bedürfnis nach einem demokratischen Führungsstil wurde verwechselt mit der Gleichheit aller Mitarbeiterinnen. Sie hatten den Anspruch bzw. die selbstverständliche Erwartung, einen auf hohe Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung des Teams gegründeten Führungsstil praktizieren zu können.

Dies stellte sich aber zumeist als Fehleinschätzung heraus, insofern die Mitarbeiterinnen mit einer so weitgehenden Einbeziehung in Entscheidungen und Verantwortung überfordert waren und eher eine Leitung brauchten und wünschten, die klare Orientierungen vorgibt. Im Zuge dieser Erfahrung und dem Zugewinn an Sicherheit in ihrer Position übernahmen sie aktiv ihre Vorgesetztenrolle und akzeptierten die damit einhergehende Sonderstellung innerhalb des Teams. Dennoch bleiben Bestandteile dieser Vorgesetztenrolle - wie Kontroll- und Weisungsbefugnisse - für sie weiterhin unbehaglich bis problematisch, von ihnen wird möglichst wenig Gebrauch gemacht.

Diese Zurückhaltung ist jedoch keineswegs allein auf den Versuch der Vermeidung unangenehmer Aufgaben zurückzuführen. Bei den meisten Leiterinnen in Ost wie West hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß durch bloße Anweisung keine qualitativ gute pädagogische Arbeit erreicht werden kann und Dienstanweisungen daher kein angemessenes Mittel zur Zielerreichung darstellen.

Trotz dieser Überzeugung gaben 70,2% der Westberliner und 49,5% der Ostberliner Leiterinnen an, von ihrer Weisungsbefugnis Gebrauch zu machen. Die Interviewergebnisse machten jedoch deutlich, daß die Anweisung pädagogischer Arbeit nur im Notfall und nach Ausschöpfung anderer Mittel erfolgt.

Die gravierende Abweichung, die sich hier zwischen Ost und West ergab, weist erneut darauf hin, daß den Ostberliner Leiterinnen der vormals eher dirigistische Führungsstil ihrer jetzigen Rolle nicht mehr angemessen erscheint und sie mit Anweisungen sehr vorsichtig umgehen. bzw. zur Zeit der Befragung eine nicht unerhebliche Verunsicherung ob ihrer Weisungsbefugnisse und -möglichkeiten eingetreten war.

In einer Situation, die durch die Suche nach neuen Wegen und gemeinsamen Zielen gekennzeichnet ist und in der über die Richtlinien des pädagogischen Handelns erstmals

öffentlich gestritten wird, können anweisende Eingriffe durch die Leitung den Diskussions- und Entwicklungsprozeß unter Umständen blockieren.

Alle befragten Leiterinnen in Ost wie West zeichnet ein hohes Maß an sozialer Verantwortung aus und sie legen großen Wert auf ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeiterinnen. Sie handeln selten anweisend und pflegen den Dialog mit ihrem Team.

Einen autoritären, direktiven Führungsstil lehnen sie ausdrücklich ab. Macht als Teil ihrer Schlüsselposition wird nicht als Selbstzweck, wohl aber als eine Voraussetzung akzeptiert, um Veränderungen und Neuerungen in Gang zu setzen und damit als Bedingung für Gestaltungsmöglichkeiten.

4.5.2 Fachlichkeit und Persönlichkeit in der Führungsposition

Um die eigenen Einschätzungen und Bewertungen der Leiterinnen zu Führungsqualitäten und Führungsrolle bestimmen zu können, wurde im Fragebogen ein entsprechender Fragenkomplex entwickelt (vergl. hierzu Fragebogen im Anhang, Fragen 38 bis 46).

Zu bedenken ist bei diesen Ergebnissen, daß die Befragten von insgesamt zur Verfügung stehenden 26 Items maximal 5 Positionen ankreuzen sollten und daher ein Ergebnis von mehr als 20% durchaus als hoch zu bewerten ist.

Nach den persönlichen und fachlichen Qualitäten befragt, über die eine Kitaleiterin in erster Linie verfügen müßte, um ihren Leitungs- und Führungsaufgaben gerecht zu werden, gaben die Leiterinnen in Ost und West mit großer Mehrheit ein 'Hohes Maß an pädagogischem Fachwissen' an. Es ist jedoch nicht zu übersehen, daß zwischen Ost mit 81,8% und West mit 58,4% ein erheblicher Unterschied erkennbar wird. Dieser Unterschied in der Bewertung von Fachwissen korrespondiert mit der Differenz in bezug auf die Häufigkeit des Studiums der Fachliteratur.

Der hier zutage tretende Widerspruch bei den Westberliner Leiterinnen zwischen ihrem intellektuellen Anspruch und der Bereitschaft, diesem Anspruch auch auf allen Ebenen zu entsprechen, bestätigt unsere Seminarerfahrungen, nach denen Leiterinnen in der Regel wenig motiviert sind, sich mit theoretischen Texten auseinanderzusetzen. Sie eignen sich Fachwissen gern auf weniger "kopflastigen" Wegen an.

Während die Ostberliner Leiterinnen den Anspruch haben, auf allen Ebenen über einen fachlichen Vorsprung zu verfügen - was im übrigen von ihren Teams auch so erwartet wird - ist weder Anspruch noch Erwartung in gleicher Weise in den Westberliner Teams verankert.

Die Einsicht in Notwendigkeiten scheint bei den Ostberliner Leiterinnen - nicht nur in dieser Hinsicht - ausgeprägter zu sein.

Dennoch gilt insgesamt: Im Bewußtsein der Leiterinnen ist ein fundiertes Fachwissen die Voraussetzung für kompetente Führung.

Zumindest die oben beschriebene Fortbildungsfreudigkeit der Leiterinnen in Ost wie West entspricht insofern diesem Bestreben.

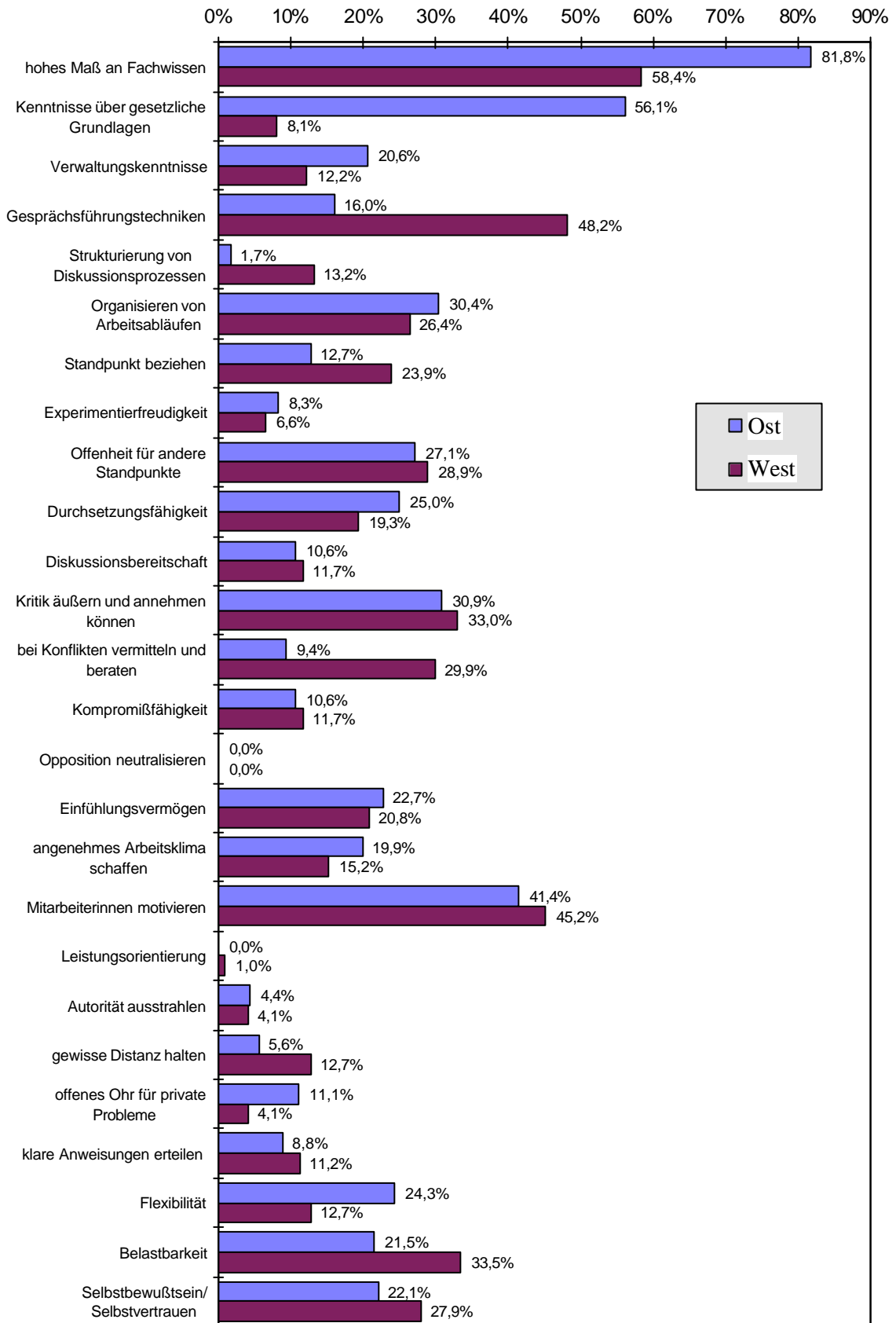
Wie die nachfolgende Grafik zeigt, legen Kitaleiterinnen den Schwerpunkt in bezug auf die von ihnen als notwendig erachteten Führungs- und Leitungskompetenzen neben Fachlichkeit auf die Erhaltung und Förderung der Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiterinnen. In dieser Hinsicht besteht eine hohe Übereinstimmung zwischen Ost und West.

In einem Arbeitsfeld, in dem die Qualität der Arbeit unmittelbar vom Engagement der einzelnen Mitarbeiterinnen abhängt, kommt der Fähigkeit der Leiterin, ihr Team zu motivieren und durch Fachlichkeit zu überzeugen, eine besonders hohe Bedeutung zu. Hierin erweisen sich maßgebliche Führungskompetenzen.

"Nur wer selber brennt, kann andere entzünden."

Dieses Zitat aus einem Interview drückt die Überzeugung aus, daß die Begeisterungsfähigkeit einer Leiterin, ihre "ansteckende Wirkung" der Schlüssel für Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft des Teams ist. Entsprechend wichtig ist es daher für sie, bei sich selbst die "Flamme der Begeisterung" nicht erlöschen zu lassen, was unter den gegebenen Verhältnissen nicht immer ganz einfach zu sein scheint.

Abbildung 16: Notwendige fachliche und persönliche Qualitäten



Einig sind sich die Leiterinnen in Ost und West, daß in diesem spezifischen Tätigkeitsbereich, in dem es schwierig ist, objektive Kriterien für "richtig" oder "falsch" zu definieren und daher die Notwendigkeit besteht, die Richtlinien des Handelns in der Auseinandersetzung mit allen Beteiligten zu entwickeln und zu überprüfen, persönliche Kompetenzen wie 'Kritikfähigkeit', 'Offenheit für andere Standpunkte' und 'Einfühlungsvermögen' zu den wesentlichen Führungsqualitäten gehören.

Diese Einschätzung der Leiterinnen unterstreicht ein auf Beziehungsentwicklung und -gestaltung ausgerichtetes Führungsverständnis. Gleichzeitig gelten diese persönlichen Qualitäten auch als Basis und Garant für den Erhalt und die Förderung der Arbeitsmotivation.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, daß es Leiterinnen offenbar für angemessener halten, Selbstbewußtsein und Selbstvertrauen, statt - wie traditionell in Führungspositionen - Autorität auszustrahlen.

Der Begriff Autorität ist besonders in sozialpädagogischen Arbeitsfeldern negativ besetzt, weil er in der Regel verbunden wird mit Machtansprüchen und Machtausübung und daher gewisse Empfindlichkeiten auslöst. Autorität wird stigmatisiert, mit autoritär gleichgesetzt. Es scheint unbedingt notwendig, ihn durch andere Begrifflichkeiten zu ergänzen. Eine Sachautorität - legitimiert durch einen fachlichen Vorsprung - und eine persönliche Autorität, die sich auf Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit und Integrität gründet, halten die Leiterinnen nach ihren Interviewaussagen sehr wohl für wünschenswert.

In ihrem Selbstverständnis der Führungsrolle messen die Frauen einer selbstbewußten Leitungspersönlichkeit, die Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten signalisiert, einen hohen Stellenwert bei, auch und gerade im Hinblick auf die Vermittlung von Sicherheit und Orientierung gegenüber dem Team.

Während in weiten Teilen eine Übereinstimmung zwischen Ost- und Westleiterinnen in bezug auf notwendige Führungskompetenzen und persönliche Fähigkeiten besteht, existieren gravierende Unterschiede in der Auffassung über die Wichtigkeit von 'Kenntnissen gesetzlicher Grundlagen' und 'Gesprächsführungstechniken'.

Die Tatsache, daß über die Hälfte der Ostberliner Leiterinnen Kenntnisse über gesetzlichen Grundlagen ihrer Arbeit für eine unerläßliche Voraussetzung hält, kann einerseits als Ausdruck ihrer beruflichen Umbruchsituation gewertet werden (Konfrontation mit neuen gesetzlichen Bestimmungen und Verordnungen), andererseits aber auch als Indiz eines Leitungsverständnisses, das sich aufgrund der

früheren Bedingungen und Anforderungen an die Gestaltung öffentlicher Erziehung relativ stark am gesetzlichen Auftrag orientiert.

Für die Westberliner Leiterinnen stellen die ihrem beruflichen Handeln zugrunde liegenden Gesetze sehr viel mehr abstrakte Vorgaben, als konkrete Handlungsrichtlinien dar. Sie sind zwar dem Prinzip nach einzuhalten, in der Umsetzung dieser Gesetze dominiert jedoch deren Interpretierbarkeit. Insofern wird das alltägliche Handeln z.B. weniger am Inhalt der Gesetzestexte, als vielmehr an pädagogischen Konzepten und eigenen Einschätzungen gemessen.

Umgekehrt stellt für fast die Hälfte der befragten Westberliner Leiterinnen das Beherrschen von Gesprächsführungstechniken eine wichtige Fähigkeit zum erfolgreichen Führen und Leiten dar.

Hierin drückt sich die Erfahrung aus, daß Beratungs- und Konfliktsituationen ohne Kenntnis entsprechender Kommunikationstechniken sehr viel schwieriger zu gestalten und teilweise ineffektiv sind. Wobei die Tatsache, daß die Leiterinnen auch in dieser Hinsicht keinerlei Zusatzqualifikationen erhalten, ihre Unsicherheit verstärkt und gleichzeitig den Eindruck fördert, in den entsprechenden Techniken und Methoden läge der entscheidende Schlüssel zur Problembeseitigung.

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang wohl auch die Tatsache, daß im Westen - nicht nur in sozialpädagogischen Arbeitsfeldern - seit vielen Jahren die Wirkungsweise von Kommunikation thematisiert und die Bedeutung der Meta-Kommunikation für Chancen und Probleme der Verständigung als Grundlage von Beziehungen, Konfliktlösungen und Weiterentwicklung allgemein als hoch eingeschätzt wird.

In der DDR wurde dagegen der Erkenntnis, daß die Art und Weise der Kommunikation wesentlicher Bestandteil der Qualität von Interaktionsprozessen darstellt, sehr viel weniger Bedeutung beigemessen.

Die Tatsache, daß nur zwei Westberliner Leiterinnen von insgesamt 381 Befragten 'Leistungsorientierung' als eine notwendige Führungsqualität genannt haben, kann nicht nur als Indiz für die Schwierigkeit mit einer eindeutigen Definition von Leistung in diesem Arbeitsbereich gewertet werden, sondern weist auch auf eine besonders in pädagogischen Berufen bestehende Moral hin, die Leistungsorientierung als unsozial und unangemessen verpönt. Die Wurzeln der sozialen Arbeit liegen gerade darin, ein Gegengewicht zu schaffen zu den negativen Auswirkungen der Leistungsgesellschaft, in der ausschließlich die individuelle Leistungsfähigkeit zählt, andere Normen und Werte dagegengesetzt, leistungsschwächere und daher in der Konkurrenz

ausgesonderte Menschen aufzufangen und zu unterstützen. Traditionell besteht daher ein kritisches Verhältnis zu der Forderung nach Leistung.

Diese Abwehr und ein gewisses Unbehagen, das dieser Begriff in sozialen Arbeitsfeldern hervorruft, bedeutet nicht unbedingt, daß die dort Tätigen weniger leistungsbereit sind, sondern jede Forderung nach Leistung wird in der Regel gleichgesetzt mit autoritärem Druck und dem Verlust an persönlicher Autonomie.

Für die Leiterinnen erweist sich dies als ein permanentes Führungsproblem, insbesondere, da objektive Beurteilungskriterien für Leistung im Sinne pädagogischer Qualität weitgehend fehlen. Von daher wird Leistungsorientierung als eine fachliche Ausrichtung bzw. persönliche Eigenschaft weitgehend ausgeklammert. Leistungsorientierte Leiterinnen werden eher stigmatisiert.

Eine weitere Ursache kann in dem völligen Fehlen von Leistungsanreizen gesehen werden. Anders als z.B. in Wirtschaftsunternehmen "lohnt" sich Leistung hier im wahrsten Sinne des Wortes nicht. Ob die Arbeit gut oder weniger gut "geleistet" wird, zahlt sich zwar für die Kinder und Eltern aus, die Erzieherinnen erhalten aber außer freundlichen Belobigungen keinerlei sonstige Anerkennung. Solange Mitarbeiterinnen aber nicht auch für ihre guten bzw. besonderen Arbeitsleistungen entsprechend honoriert werden, bleibt die Forderung nach Leistung nur ein Appell an den Idealismus der einzelnen.

An dieser Stelle muß angemerkt werden, daß unsere Ergebnisse das Leitungsverständnis der Befragten widerspiegeln, jedoch noch nichts über ihr tatsächliches Leitungshandeln aussagen. Die Prioritätensetzung bei der Auswahl der ihrer Meinung nach wichtigsten fachlichen und persönlichen Leitungsqualitäten läßt aber Rückschlüsse auf ihren alltäglichen Handlungsbedarf zu.

4.5.3 Der Reiz der Führungsrolle

Im Zusammenhang mit der Führungs- und Leitungsfunktion wurden bisher die Aufgaben, Anforderungen, Verpflichtungen, Probleme und notwendigen Kompetenzen aus Sicht der Leiterinnen erörtert, weniger dagegen die Privilegien und das Reizvolle an dieser Position benannt. Dieser Aspekt der Führungsrolle war für unsere Untersuchung auch deshalb von Interesse, weil das, was Leiterinnen persönlich damit verbinden, für ihr gesamtes Selbstverständnis von Bedeutung ist.

Wir stellten daher im Interview die Frage: Was schätzen Sie an Ihrer Führungsrolle?

Wir hatten den Eindruck, mit dieser Frage zunächst eine gewisse Verunsicherung auszulösen, da nun auch ihre emotionale Haltung zu dieser Rolle thematisiert wurde, zumal sie sich bis dato hiermit nicht ausdrücklich auseinandergesetzt hatten.

Die Westberliner Leiterinnen bekundeten überwiegend ihre Freude an der Führungsrolle, vor allem aus Gründen der Selbstverwirklichung. Führen bedeutet für sie, individuellen Einfluß zu nehmen, Richtungen vorzugeben, eigene Ideen durchsetzen zu können und eine zentrale Rolle im Team einzunehmen.

Der weitaus größte Teil unserer Westberliner Gesprächspartnerinnen präsentierte sich als selbstbewußte Frauen, die den Stil des Hauses entscheidend prägen.

Die mit der Führungsrolle verbundenen Privilegien sind ihnen sehr wohl bewußt, sie gehen damit aber auch kritisch-reflektorisch um. Das Bedürfnis nach einer moralischen Legitimation ihrer Macht ist stark ausgeprägt.

Die Westberliner Leiterinnen ziehen aus ihrer beruflichen Position ein hohes Maß an Selbstbestätigung. Sie brachten insgesamt eine positive Haltung zur Leitungsrolle zum Ausdruck und üben ihren Beruf gerne aus.

Die Ostberliner Leiterinnen vermittelten den Eindruck, eine persönliche Befriedigung und Selbstbestätigung vor allem aus der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und damit einher gehender Pflichten zu ziehen. Unsere Interviewpartnerinnen signalisierten einen gewissen Stolz auf ihre Arbeit, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und einen tatkräftigen Optimismus.

Die mit der Führungsrolle verbundenen Privilegien lehnten sie jedoch vehement ab. Individuelle Privilegien scheinen moralisch verpönt zu sein, die Anwendung von Machtmitteln legitimiert sich ausschließlich im höheren sozialen Interesse.

Das Führungsverständnis der Ostberliner Leiterinnen zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, ein hohes Maß an Verantwortung zu tragen, Fürsorgepflichten gegenüber den Kindern und ihrem Team zu übernehmen und eine Sachautorität darzustellen. Dies bedeutet nicht, daß sie auf die pädagogische und organisatorische Entwicklung ihrer Einrichtung weniger Einfluß nehmen oder nehmen wollen, sondern weist auf ein Verhältnis zur Führungsrolle hin, welches den persönlichen Gewinn im Sinne von Selbstverwirklichung nicht internalisiert hat.

Hierauf wiesen bereits die Fragebogenergebnisse zu Arbeitszufriedenheit hin, für die nur 3 Frauen als einen möglichen Grund die 'Freude an der Führungsrolle' nannten.

4.5.4 Leitungstätigkeit in Kindertageseinrichtungen im Vergleich zu Leitung in anderen Berufsfeldern

Wir haben an anderer Stelle relativ selbstverständlich die Funktion der Kitaleiterin mit Sozialmanagement gleichgesetzt. Diese Einschätzung hat sich durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt und zwar nicht nur im Hinblick auf die Größe ihrer Einrichtungen und die Anzahl ihrer Mitarbeiterinnen. Die vielfältigen Aufgaben und Anforderungen im Bereich Personalführung, Elternarbeit und Trägerkooperation

verlangen ein hohes Maß an Managementfähigkeiten. Bedenkt man, daß zum Beispiel eine durchschnittliche Einrichtung mit 120 Plätzen die Koordination von ca. 25 Mitarbeiterinnen mit zum Teil unterschiedlichen Qualifikationen und Voraussetzungen, die Zusammenarbeit mit 120 Eltern aus verschiedensten sozialen Verhältnissen und den Verwaltungsaufwand eines mittelständigen Betriebes erfordert, dann kann man mit Fug und Recht behaupten, daß es sich hier um Managementaufgaben handelt.

Nun heißt das aber nicht unbedingt, daß Kitaleiterinnen sich auch selbst so verstehen. Um die Einschätzung der Leiterinnen zur Definition 'Managerin' zu erheben, haben wir im Fragebogen einen Tätigkeitsvergleich angeboten. Die Leiterinnen wurden aufgefordert, ihre eigene berufliche Position mit anderen zu vergleichen. Zur Auswahl standen vier Berufsfelder, die unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte repräsentieren: Schulleiterin, Managerin/Geschäftsführerin, Sozialarbeiterin und Verwaltungsangestellte.

Die alternative Entscheidung für eine dieser Vergleichsgruppen macht die Selbsteinschätzung der Leiterinnen im Hinblick auf ihre Berufsrolle deutlich:

Die meisten Befragten (44%) vergleichen sich am ehesten mit einer Managerin, weitere 33,4% verstehen sich eher als Sozialarbeiterin, 11,3% vergleichen sich mit einer Schulleiterin. In allen drei Kategorien sind die Unterschiede zwischen Ost und West relativ gering.

Obwohl der Begriff Sozialmanagement noch nicht zu ihrem Alltagsvokabular gehört, hat sich gezeigt, daß die Leiterinnen überwiegend unsere Einschätzung teilen und sich in der Tat hauptsächlich als Managerin mit sozialen Aufgaben verstehen. Organisatorisch ist ihr Tätigkeitsbereich vergleichbar mit Dienstleistungsbetrieben in anderen Branchen, während sich die inhaltlichen Anforderungen an ihre Leitungstätigkeit aus den Lebensinteressen von Kindern und Familien ableiten.

Da von der Leiterin häufig Hilfe und Unterstützung bei sozialen und psychischen Problemen von Kindern, Eltern und Mitarbeiterinnen erwartet wird und sie einen Interessenausgleich zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen aller Beteiligten gewährleisten muß, erfüllt sie nicht selten auch sozialarbeiterische Funktionen. Demzufolge spiegelt sich diese Tatsache auch in der Selbsteinschätzung von über einem Drittel der Befragten wider.

Daß sich 14,8% der Ostberliner Leiterinnen gegenüber nur 1,5% der Westberliner Leiterinnen vor allem als Verwaltungsangestellte sehen, ist dem extremen Anwachsen der Verwaltungsaufgaben gegenüber früher geschuldet, die ihre Tätigkeit auf weiten Strecken dominieren. (Siehe dazu auch Abb.12)

Das Spezifische am Management in Kindertageseinrichtungen - sowohl aus inhaltlichen Gründen, als auch aufgrund der an anderer Stelle bereits genannten Strukturbedingungen - bedarf eines Führungs- und Leitungsverständnisses, welches die Beteiligung der Mitarbeiterinnen an Entscheidungsprozessen, deren Eigeninitiative und Mitverantwortung, den Einsatz nach ihren Fähigkeiten und Interessen sowie eine weitgehende Transparenz der Leitungsarbeit gewährleistet.

Die in unserer Untersuchung befragten Leiterinnen zeichnet insgesamt ein solches Führungsverständnis aus, ungeachtet ihrer unterschiedlichen beruflichen Sozialisation.

Die identifizierten Unterschiede zwischen Ost und West zeigen sich nicht so sehr in ihrem Führungsverständnis im Sinne des hier beschriebenen sozialen Managements, als vielmehr in der Definition ihrer Vorgesetztenrolle.

4.6 Berufszufriedenheit von Leiterinnen in Ost und West

Das berufliche Selbstbild wird zu einem nicht geringen Teil von der Zufriedenheit mit der beruflichen Situation geprägt, wie umgekehrt das berufliche Selbstverständnis den Grad der Arbeitszufriedenheit beeinflussen kann. Wir haben daher in unserer Untersuchung den Grad von Arbeitszufriedenheit bei Leiterinnen in Ost und West ebenso erfragt wie die zugrundeliegenden Ursachen für Arbeitszufriedenheit wie - unzufriedenheit.

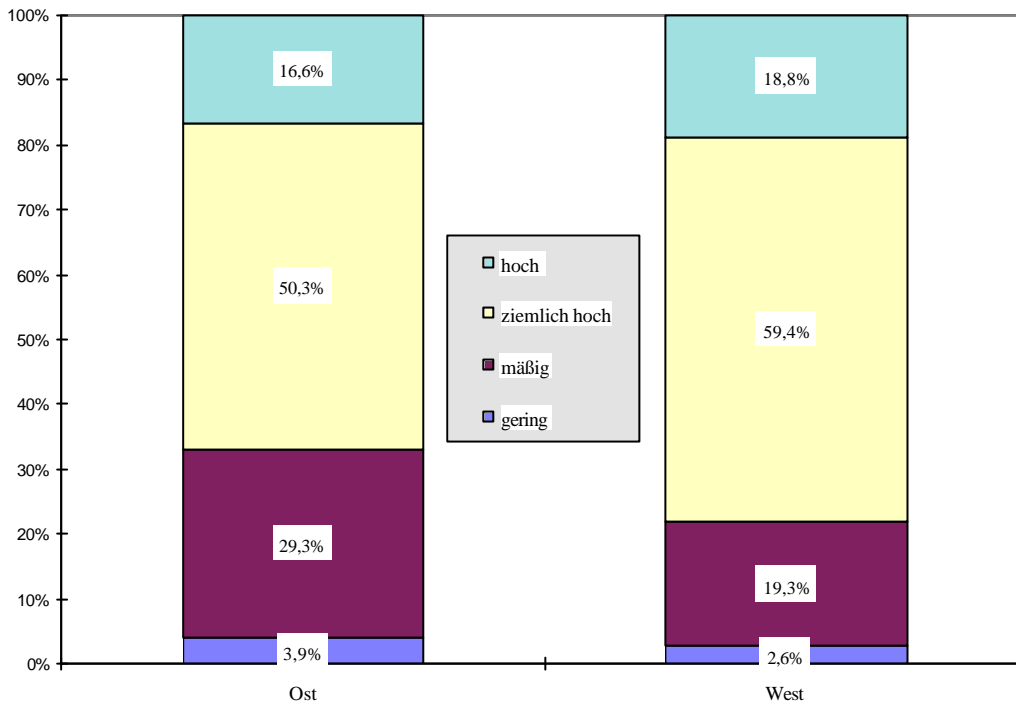
Von Bedeutung war dabei zweierlei: Zum einen wollten wir feststellen, ob unser Eindruck aus Seminarerfahrungen zutrifft, daß die bei Erzieherinnen häufig anzutreffende Unzufriedenheit mit ihrer beruflichen Situation von den Leiterinnen keineswegs geteilt wird. Zum anderen interessierte uns insbesondere, ob die spezifischen Anforderungen und Belastungen für die Ostberliner Leiterinnen sich im Vergleich zu ihren Westberliner Kolleginnen in entsprechend abweichenden Ergebnissen niederschlagen würden.

4.6.1 Faktoren von Arbeitszufriedenheit und ihre Grundlagen

Entgegen der weitverbreiteten Annahme, daß in diesem Berufsfeld - insbesondere in Westberlin nach dem letzten Kitastreik und der Streichung personeller und finanzieller Mittel - generell eine hohe Arbeitsunzufriedenheit bzw. Demotivation vorherrsche, zeigen unsere Untersuchungsergebnisse, daß dies zumindest für die Leiterinnen nicht zutrifft.

Knapp dreiviertel der gesamten Stichprobe gaben an, eine hohe bis ziemlich hohe Arbeitszufriedenheit zu haben.

Abbildung 17: Arbeitszufriedenheit in Ost und West



Schaut man sich nicht nur den Grad der Arbeitszufriedenheit an, sondern zusätzlich die dahinter liegenden Faktoren (Abb.18), so zeigt sich, daß diese in Ost und West zwar tendenziell ähnlich, im einzelnen jedoch unterschiedlich gewichtet werden.

Bei den West- wie bei den Ostberliner Leiterinnen begründet sich die Arbeitszufriedenheit eher im Inhalt ihrer Arbeit, als in deren gesellschaftlicher Anerkennung in Form von Statusmerkmalen. So werden 'Zufriedenheit und Wohlbefinden der Kinder' ihrer Einrichtung insgesamt am häufigsten als Kriterium für ihre Berufszufriedenheit genannt.

Die mit 88,3% überproportionale Nennung bei den Ostberliner Leiterinnen macht erneut deutlich, daß ein in diesem Sinne verstandenes Klienteninteresse nicht nur ihre Berufsauffassung, sondern auch die persönlichen Ansprüche an ihre Tätigkeit maßgeblich prägt. Die eigene Zufriedenheit wird nicht in erster Linie aus der unmittelbaren Arbeitssituation gezogen, sondern vermittelt aus dem Wohlbefinden anderer. Ohne hier noch einmal grundlegend in die Debatte um ein geschlechtsspezifisches Rollenverständnis einzusteigen, könnte dies auch als ein Ausdruck weiblicher Selbstbescheidung gewertet werden.

Obwohl auch die Westberliner Leiterinnen mit 65,3% das Wohlbefinden der Kinder ebenfalls als wichtigsten Faktor für ihre Arbeitszufriedenheit genannt haben, interpretieren wir dieses Ergebnis nicht ganz so zugespitzt, da der 'Spaß an der

Vielfältigkeit des Arbeitsbereiches' bei 60,7% fast ebenso bedeutsam ist. Hierin wird deutlich, daß sie neben dem Wohlergehen anderer auch durchaus ihr eigenes im Blick haben.

In Ost wie West dient das Wohlbefinden der Kinder - und damit sozusagen ein wichtiges Endresultat ihrer Bemühungen - als Maßstab für den Erfolg der Leitungstätigkeit.

Im Hinblick auf die Abnehmer der Dienstleistung (die Kinder) kann dies zunächst als angemessen gewertet werden. Gleichzeitig fällt aber auf, daß die Leiterinnen ihre Arbeitszufriedenheit nicht in gleichem Maße aus dem direkten Erfolg **ihrer** Einflußnahme ableiten: So gaben nur weniger als die Hälfte aller Befragten die 'pädagogische Weiterentwicklung in der Einrichtung' als maßgeblichen Grund ihrer Arbeitszufriedenheit an.

Hierin kommt zum Ausdruck, daß die Leiterinnen ihre Zufriedenheit im Sinne von Erfolg nicht so sehr auf ihre originären organisatorischen, planerischen und innovativen Aufgaben beziehen, sondern eher unspezifisch auf nicht meßbare Größen wie "Wohlbefinden" und "Zufriedenheit".

Ihre Arbeitszufriedenheit wird weniger bestimmt durch direkte Einfluß- und Entscheidungsspielräume oder durch die Bestätigung ihrer persönlichen Leitungs- und Führungsfähigkeiten, als vielmehr durch die Zufriedenheit der anderen. 'Freude an der Führungsrolle', das 'Maß der Entscheidungsspielräume' oder die 'Erfahrung, den Aufgaben gewachsen zu sein' spielen als Bestimmungsmerkmale nur eine untergeordnete Rolle.

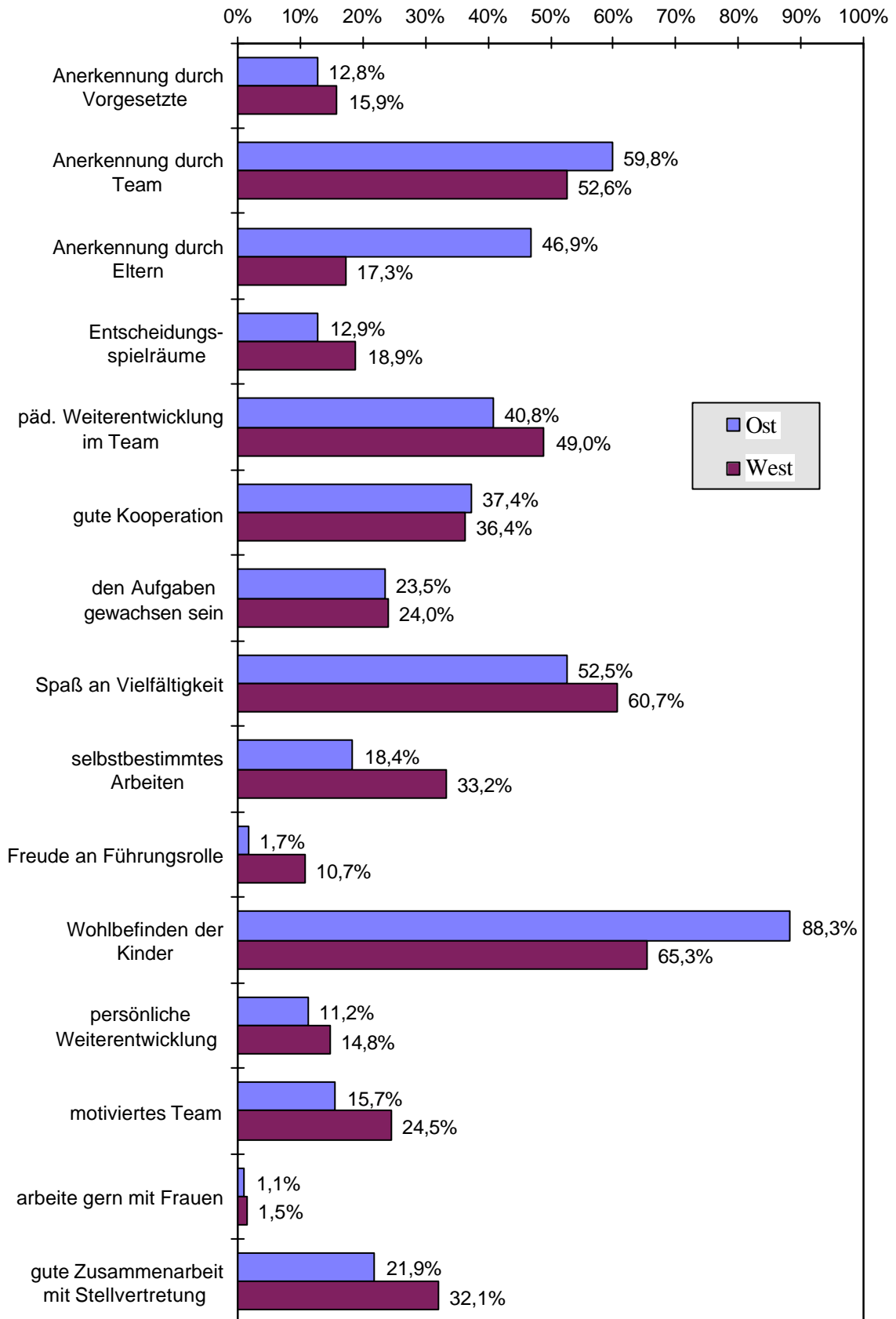
Für die Gesamtheit der Leiterinnen bedeutet dies, daß leistungs- und statusbezogene Merkmale keine ausschlaggebenden Kriterien für Arbeitszufriedenheit sind.

Stereotyp klassifiziert könnte man daraus schließen, daß sich hier alte, geschlechtsspezifische Klischees und Muster widerspiegeln, d.h. "solange das Objekt meiner Bemühungen zufrieden ist, bin ich es auch". Bei der mäßigen öffentlichen Anerkennung, die Leiterinnen für ihre verantwortungsvolle Tätigkeit im allgemeinen erhalten, mutet die unverdrossen hohe Arbeitszufriedenheit doch als merkwürdig bescheiden an.

Es darf aber natürlich nicht übersehen werden, daß es in sozialen Arbeitsfeldern - jenseits aller Geschlechtertypisierung - auch immer um die Verwirklichung von Idealen und moralisch-ethischen Ansprüchen geht und die Arbeitszufriedenheit demzufolge an diesen Idealen gemessen wird.

Daher greifen einseitige Schlußfolgerungen zu kurz.

Abbildung 18: Arbeitszufriedenheitsfaktoren



Das ebenfalls sehr häufig angegebene Kriterium 'Spaß an der Vielfältigkeit des Arbeitsbereiches' (insgesamt 56,5%) als wesentlicher Grundlage für Arbeitszufriedenheit bestätigt erneut die Annahme, daß Frauen solche Arbeitsplätze besonders schätzen, die sehr unterschiedliche Handlungsfelder bieten und damit Entfaltungsmöglichkeiten kreativer Potenzen begünstigen. Ein Hauptmotiv für die Übernahme der Leitungstätigkeit scheint sich im Alltag realisiert zu haben, denn die Leiterinnen erleben ihr Arbeitsgebiet als überaus vielfältig und abwechslungsreich.

Nach den quantitativen Ergebnissen zu urteilen ist die weitgehende Selbstbestimmung in diesem Arbeitsfeld für die Westberliner Leiterinnen sehr viel stärker als für ihre Ostberliner Kolleginnen ein wichtiges Bestimmungsmoment für ihre berufliche Zufriedenheit.

Sowohl die Interview mit den Ostberliner Leiterinnen, als auch die quantitativen Ergebnisse zur Frage der für sie positiven Veränderungen nach der Wende (siehe Abb. 6) relativierten dieses Bild insofern, als auch sie ihre erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräume als motivierend erleben und sehr schätzen.

Bei den fünf wichtigsten Nennungen zu Arbeitszufriedenheitsfaktoren haben sich weder die Ost- noch die Westberliner Leiterinnen für dieses Kriterium entschieden.

Zu den "Spitzenreitern" der Begründungen für Arbeitszufriedenheit gehört bei den Fragebogenergebnissen die 'Anerkennung durch das Team' (insgesamt 56%).

Allerdings berichteten uns die Leiterinnen in den Interviews, daß eine direkte Anerkennung für ihre fachlichen Leistungen aus dem Kreis ihrer Mitarbeiterinnen seltener erfolgt. Sie erfahren eher individuelle Sympathiebekundungen, die sich in erster Linie auf ihre Person als Ganzes beziehen. Wir führen diese Diskrepanz auch darauf zurück, daß der im Fragebogen benutzte Begriff 'Anerkennung' sowohl in bezug auf Beliebtheit, als auch im Hinblick auf Sachautorität zu interpretieren ist. Darüber hinaus werden Beliebtheit der Person und Anerkennung von Fach- und Führungskompetenz häufig in eins gesetzt. Im Interview war es jedoch möglich, genauer nachzufragen, worauf sich Anerkennung jeweils richtet und wodurch sie sich ausdrückt.

Anerkennung durch ihre Teams erhalten die Leiterinnen seltener in Form direkt ausgesprochener positiver Rückmeldungen für ihre Arbeit. Sie werten allerdings die Kooperationsbereitschaft und das Bemühen ihrer Mitarbeiterinnen, die gemeinsamen Vorstellungen im Kitaalltag zu realisieren, als eine indirekte Form der Anerkennung.

Eine von den Leiterinnen selbst genannte Ursache für das Fehlen direkter Anerkennung besteht darin, daß - wie in diesem Arbeitsfeld generell - auch ihre

Leistungen nicht eindeutig bestimmbar, kaum sichtbar und in ihrem Erfolg nur schwer meßbar sind. Hieran wird wieder das prinzipielle Dilemma sozialer Arbeit deutlich.

Selbstkritisch merkten einige Leiterinnen aber auch an, ihre Arbeit dem Team gegenüber zu wenig transparent zu machen. In der Regel rücken die Leiterinnen die Realisierung ihrer Ziele viel weniger ins Licht der Team- bzw. Trägeröffentlichkeit, als das, was es noch zu schaffen gilt. Sie verbuchen ihre Erfolge seltener als ihre Mißerfolge bzw. bedauern viel stärker das noch nicht Erreichte. Ihre Leistungen hinterlassen zwar Spuren, werden aber von Ihnen selbst nicht offensiv benannt und als ihr persönliches Verdienst präsentiert. In diesem Berufsfeld ist es nicht üblich, die eigenen Leistungen herauszustreichen, Bescheidenheit ist eher die anerkannte Tugend.

In der Regel ist das Team einziger Reflektor ihres Handelns, aufgrund des Hierarchiegefälles (Ungleichheit, Abhängigkeitsverhältnis), als solcher aber eher ungeeignet. In diesem Zusammenhang vermissen die Leiterinnen sehr viel stärker die Anerkennung durch Gleichberechtigte und Fachvorgesetzte.

Im übrigen kann eine gewisse Einseitigkeit, mit der die Leiterin von ihren Mitarbeiterinnen daraufhin beurteilt wird, inwieweit sie deren individuelle Interessen berücksichtigt, dazu führen, wenig objektive, differenzierte Rückmeldungen zu geben.

Allen befragten Leiterinnen ist gemeinsam, daß ihnen die Art und Weise der Anerkennung durch ihre Mitarbeiterinnen ausreichend erscheint, wobei sie - wie bereits erwähnt - in der guten Arbeit ihrer Erzieherinnen die Bestätigung ihrer eigenen Leistung als Leiterin sehen und dies als persönliche Anerkennung werten.

Die Ostberliner Leiterinnen ziehen ihre Arbeitszufriedenheit auch aus der 'Anerkennung durch die Eltern', während dies für ihre Westberliner Kolleginnen kaum eine Rolle spielt.

Dies begründet sich zum einen daraus, daß die Leiterin von den Ostberliner Eltern traditionell als Hauptverantwortliche für die Qualität der pädagogischen Arbeit des Kollektivs gesehen und ihr damit auch die Anerkennung zuteil wurde. Zum anderen erfahren die Leiterinnen im Zuge der Veränderungsprozesse verstärkt Unterstützung und Bestärkung durch die Eltern für ihre Initiative und ihr Engagement.

Demgegenüber sprechen Eltern in Westberliner Einrichtungen laut Interviewaussagen ihre Anerkennung für die pädagogische Arbeit eher direkt der einzelnen Erzieherin aus, denn die Leiterin wird hier kaum als maßgebliche Garantin für die Qualität der Arbeit in der Einrichtung insgesamt verstanden.

Das Ansehen der Leiterin in der Öffentlichkeit war und ist in Ostberlin unmittelbar durch die Betreuungsleistung des Kollektivs bzw. des Teams als Ganzem bestimmt, während in Westberlin tendenziell eher die Einzelleistung einer Erzieherin ins Blickfeld gerät und damit auch nur ihr die Anerkennung gebührt. Dort, wo das Team

ein klares Profil entwickelt hat und ein für die Eltern nachvollziehbares pädagogisches Konzept vertritt, erhält auch die Westberliner Leiterin als Repräsentantin direkte Anerkennung für die Arbeit der Einrichtung.

Faßt man die Ergebnisse zusammen, so wird deutlich, daß die individuellen Bestimmungsfaktoren für Arbeitszufriedenheit - unabhängig vom berufsbiografischen Hintergrund und auch unabhängig von den zum Zeitpunkt der Befragung nicht vergleichbaren Belastungen in Ost und West - eine nahezu gleiche Prioritätensetzung ergeben.

Gerade bei der Frage zur Berufszufriedenheit wird besonders deutlich, daß die Erwartungen und Ansprüche von Frauen in diesem sozialen Arbeitsfeld sich maßgeblich auf das Befinden von anderen richten, sie ihre Selbstbestätigung eher auf positive Rückmeldung aus der unteren Hierarchieebene gründen und ihre Arbeitsfreude vor allem aus der Vielfältigkeit ziehen.

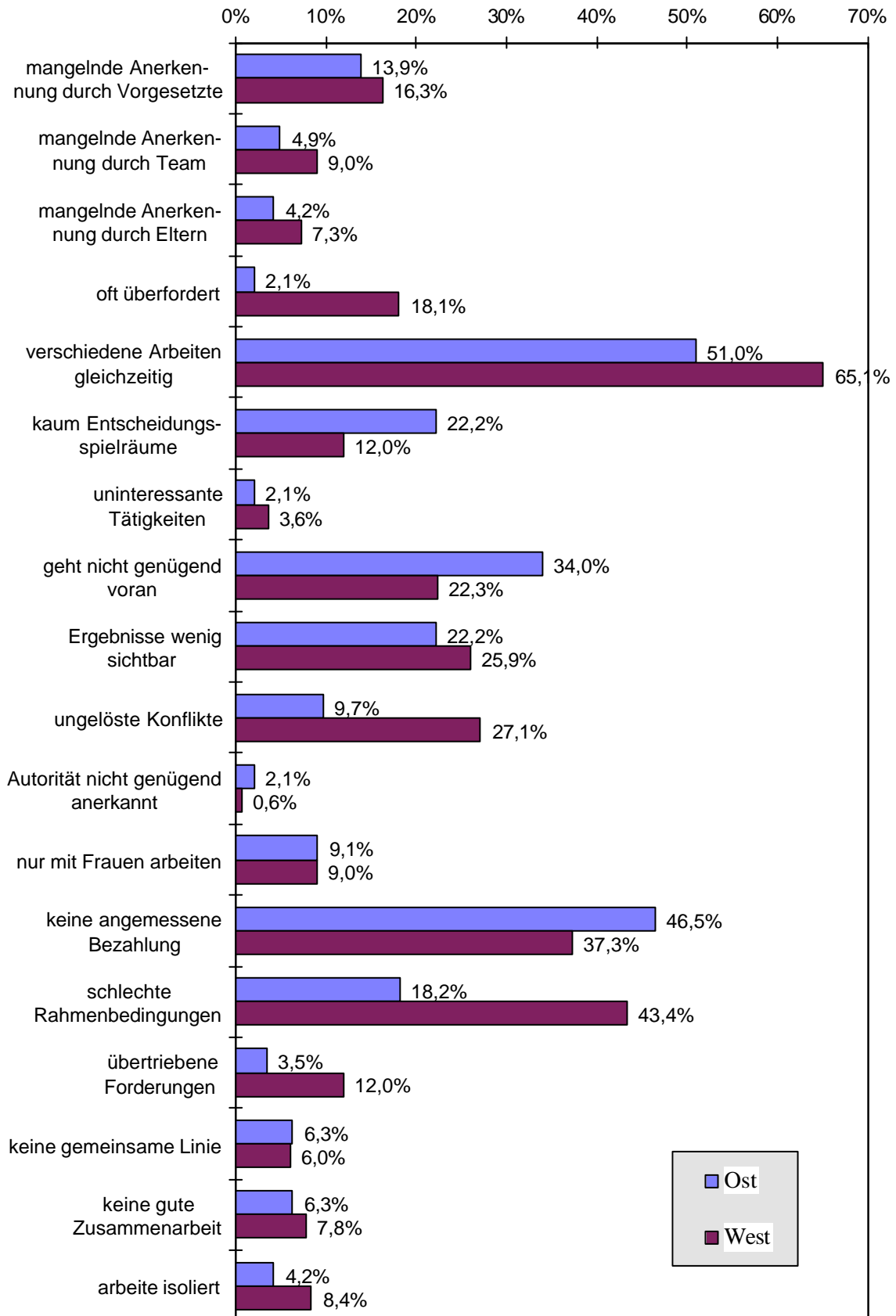
Innenverhältnisse spielen eine größere Rolle als Außenverhältnisse.

4.6.2 Arbeitsunzufriedenheit und deren Ursachen

Wir haben die Leiterinnen aber nicht nur zu ihrer Arbeitszufriedenheit, sondern ebenfalls zu Gründen ihrer Arbeitsunzufriedenheit befragt. (Abb.19)

Insgesamt haben sich 310 Frauen zu Gründen ihrer Arbeitsunzufriedenheit geäußert, 38 der Ost- und 32 der Westleiterinnen machten zu dieser Frage keinerlei Angaben. Aber nicht nur diejenigen Leiterinnen, die generell eine mäßige bis geringe Arbeitszufriedenheit aufweisen, gaben diesbezügliche Gründe an. Eine entsprechende Überprüfung der jeweiligen Daten ergab, daß auch ihre relativ zufriedenen Kolleginnen sich zu Arbeitsunzufriedenheitsfaktoren äußerten.

Abbildung 19: Arbeitsunzufriedenheitsfaktoren



Was Leiterinnen in Ost wie West - wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß - im Alltag vor allem sehr unzufrieden macht, ist die Tatsache, daß sie 'häufig mit den verschiedensten Aufgaben gleichzeitig konfrontiert' werden. Dadurch kommen sie oft nicht zu dem, was sie sich vorgenommen haben, schieben Wesentliches vor sich her, und dies löst nicht selten ein Gefühl von Überforderung oder aber auch Versagungsängste aus. Es entsteht der Eindruck, ständig wieder von vorne anfangen zu müssen, den roten Faden zu verlieren und sich zu verzetteln. Die Leiterinnen schilderten uns in den Interviews ihre Unzufriedenheit sowohl über den Mangel an Kontinuität in ihren Arbeitsvorhaben und die Schwierigkeit, Prioritäten zu setzen und sich abzugrenzen, als auch darüber, nach wie vor keine organisatorische Lösung für dieses Problem gefunden zu haben: "Oft bin ich abends völlig fertig und könnte doch nicht genau sagen, was ich im einzelnen geschafft habe..."

Dieses Dilemma ist auch als ein Indiz zu werten für die Haltung der Mitarbeiterinnen gegenüber der Wichtigkeit von Leitungsaufgaben aus, indem wie selbstverständlich davon ausgegangen wird, man könne die Leiterin jederzeit für alles und jedes beanspruchen. Indem die Leiterin diesen Erwartungen permanent entspricht, bestätigt, fördert und festigt sie gleichzeitig diese Vorstellung. Das Wissen um diesen eigenen Anteil potenziert ihre Unzufriedenheit, führt aber im günstigsten Fall auch zu Strukturveränderungen.

46,5% der Ostberliner und 37,3% der Westberliner Leiterinnen sehen sich für ihre verantwortungsvolle Tätigkeit nicht angemessen bezahlt und sind hiermit unzufrieden. Der hohe Anteil im Osten ist v.a. dadurch zu erklären, daß zum Zeitpunkt der Erhebung die Ostgehälter tariflich noch nicht an die Westgehälter angeglichen waren. Beeinträchtigt durch schlechte Rahmenbedingungen der Einrichtungen wird nicht etwa - wie man angesichts der damaligen, auf vielen Ebenen ungeklärten und desolaten Situation in den östlichen Bezirken zunächst vermuten könnte - v.a. die Arbeitszufriedenheit der Ostberliner Leiterinnen, sondern dies gaben mehr als doppelt so viele Westberliner Leiterinnen an.

Eine eindeutige Bewertung dieses Unterschiedes ist jedoch nicht einfach. Die Ostberliner Leiterinnen verfügten zumindest 1992 noch über genügend Personal und ein vergleichsweise günstiges Verhältnis von Kinderzahlen und Raumbemessung, die drohenden Verschlechterungen hatten noch nicht ihre volle Wirkung erzielt. Ein Datenvergleich mit den Ergebnissen zur Frage nach den Ursachen von Problemen in der Aufgabenbewältigung (Abb.12) zeigt, daß der Personalmangel als ein Faktor von Rahmenbedingungen von den Westberlinerinnen auch in diesem Zusammenhang sehr viel häufiger genannt wurde, als von den Ostberlinerinnen.

Zu bedenken ist, daß die Qualität der eigenen Verhältnisse kaum jemals am Mangel der anderen gemessen wird, sondern nur an den eigenen Ansprüchen bzw. Erfahrungen. Erst im direkten Gegenüber kann die eigene Sicht relativiert werden.

Hinzu kommt, daß die Leiterinnen im Westen generell dazu neigen, Schwierigkeiten in der Arbeit und eigene Unzufriedenheit stärker an äußeren Bedingungen festzumachen, als ihre Kolleginnen in Ostberlin.

‘Ungelöste Konflikte im Team’ belasten - wie an anderer Stelle bereits dargestellt - die Westberliner Leiterinnen ebenfalls sehr viel stärker, während die Ostberliner Leiterinnen eher unzufrieden sind, wenn es ‘in der Arbeit nicht genügend vorangeht’. Letzteres erklärt sich daraus, daß die Ostberliner Leiterinnen in ihren konzeptionellen Weiterentwicklungen stärker unter Druck standen und in kurzer Zeit die Angleichung an westliche Normen und Standards zu leisten hatten.

Eine Modifikation der quantitativen Daten brachten die Interviewergebnisse zum Komplex Entscheidungsspielräume: Danach erleben die Leiterinnen ihre unzureichenden Entscheidungskompetenzen durchaus als unbefriedigend. Die Notwendigkeit, für eine Reihe von alltäglichen Maßnahmen erst offizielle Genehmigungen einholen zu müssen, anstatt schnell und unbürokratisch entscheiden zu können, nehmen die Leiterinnen als einengend und blockierend wahr. So würde zum Beispiel die Verfügung über eigene Haushaltsmittel - wie es früher für die Leiterinnen in der DDR selbstverständlich war - die Arbeit sehr erleichtern und vor allem unnötige, ineffiziente, energie- und zeitraubende Formalien erübrigen.

Um dieses Problem zu umgehen, treffen die Leiterinnen in ihrem Alltag in einem gewissen Umfang Entscheidungen auch ohne ständige Rückkopplung mit Vorgesetzten. Diese selbständige Erweiterung ihrer Entscheidungsbefugnisse ist teilweise erforderlich, um überhaupt handlungsfähig zu bleiben. Die Leiterinnen bewerten diese bürokratischen Beschränkungen zwar als hindernd, jedoch nicht als eine wesentliche Ursache für Arbeitsunzufriedenheit.

Die Leiterinnen fordern mehr Beteiligung an der Entwicklung von Kriterien für ihre Verantwortungsbereiche und die Erweiterung ihrer Entscheidungskompetenzen. Gerade für die Bereiche, in denen sie die Konsequenzen von Trägerentscheidungen tragen müssen, verlangen sie mehr Beteiligungs- und Mitspracherechte. Dieses würden sie auch als Ausdruck von mehr Anerkennung ihrer Stellung in der allgemeinen Hierarchie werten und damit als Statuszuwachs.

Die Leiterinnen verstehen sich als Expertinnen für Fragen der Gestaltung von Rahmenbedingungen in Einrichtungen, werden als solche jedoch von den Trägern nicht einbezogen.

Eine verantwortungsvolle Position zu bekleiden, aber an wesentlichen einrichtungsbezogenen Entscheidungen (zum Beispiel in Planungsprozessen) nicht beteiligt zu werden, löst in Ost und West zwangsläufig Unzufriedenheit aus.

Ein nicht unerheblicher Teil der Leiterinnen äußerte sich in den Interviews auch unzufrieden über ihr berufliches Ansehen in der Öffentlichkeit. Während sich die Westberliner Leiterinnen - gemeinsam mit ihren Teams - für das allgemeine Desinteresse an öffentlicher Erziehung als mitverantwortlich sehen, empfinden ihre Ostberliner Kolleginnen den Bedeutungsverlust öffentlicher Erziehung nach der Wende als Statusverlust.

Die hier genannten Faktoren lösen im Alltag zwar Unmut und Unbehagen aus, insofern sie sich als störend erweisen, reichen aber nicht für eine generelle Unzufriedenheit mit ihrer Tätigkeit aus. Es überwiegen ganz offensichtlich die positiven Aspekte.

Die vorliegenden Ergebnisse zu Fragen der Arbeitszufriedenheit korrespondieren mit denen zur Frage nach ihren ursprünglichen Erwartungen: 85,5% aller Befragten geben an, daß sich ihre Vorstellungen und Erwartungen an die Leitungstätigkeit im wesentlichen erfüllt haben, wobei der Prozentsatz bei den Ostberliner Leiterinnen um einiges höher liegt (90,1%) als bei ihren Westkolleginnen (81,3%). Angesichts dieser hohen Nennungen erübrigen sich Spekulationen darüber, ob Leiterinnen ihren Arbeitsplatz im Vorfeld realistisch eingeschätzt haben. Dies erklärt sich dadurch, daß sich der größte Teil der Leiterinnen aus ehemaligen Erzieherinnen rekrutiert, denen ihr zukünftiges Arbeitsfeld von daher vertraut war.

In Kombination mit der relativ hohen Arbeitszufriedenheit kann rückgeschlossen werden, daß die Frauen eine grundsätzlich positive Einschätzung ihrer zukünftigen Leitungstätigkeit hatten und sich offenbar ein weitgehend zutreffendes Bild über ihre spätere Rolle machen konnten.

Auf die Interviewfrage, ob sie heute - erneut vor die Entscheidung gestellt - die gleiche Berufswahl treffen würden, äußerten 20 von 23 Leiterinnen: "Ich würde es immer wieder tun."

Insgesamt betrachtet kann von Berufsverdrossenheit bei den Leiterinnen in Ost wie West keine Rede sein.

4.7 Konsequenzen für das Berufsfeld

Diese Ergebnisse der Forschung sollten als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsstrategien in bezug auf Strukturverbesserungen, Professionalisierungsmaßnahmen und Um- und Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen in diesem Berufsfeld dienen.

Wir haben die Leiterinnen daher als Expertinnen genutzt und im Interview nach ihren diesbezüglichen Vorstellungen und berufspolitischen Forderungen befragt.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in und mit diesem Berufsfeld formulierten die Leiterinnen in den Interviews ein breites Spektrum von Maßnahmen, die nach ihrer Ansicht zur Verbesserung ihrer beruflichen Situation bzw. des Berufsbildes von Kindertagesstättenleitung beitragen können.

Im Mittelpunkt ihrer Kritik steht der gesamte Bereich der Qualifizierung von Leiterinnen.

Die Forderungen nach Qualifizierungsmaßnahmen richten sich bei den Ostberliner Leiterinnen insbesondere auf spezifische Bereiche ihrer Tätigkeit, in denen sie mit veränderten Anforderungen und Aufgaben konfrontiert wurden.

Für Ost wie West gilt: Die Schwierigkeiten am Beginn ihrer Leitungstätigkeit aufgrund fehlender Vorbereitung auf ihre zukünftigen Aufgaben münden in der Forderung nach Qualifizierungsmaßnahmen vor Antritt dieser Position, wobei diese Anfangssituation von den Ostberliner Kolleginnen aufgrund der klaren administrativen Vorgaben als weniger problematisch erfahren wurde.

Die Vorstellungen unserer Interviewpartnerinnen reichten vom "Schnupperkurs" als Entscheidungshilfe für angehende Leiterinnen, über eine Fachhochschulausbildung, bis hin zu einer abgeschlossenen Leiterinnenausbildung als Verpflichtung. Diese Forderungen der Leiterinnen tendieren in die gleiche Richtung, wie sie von der Fachöffentlichkeit aus Gründen der Professionalisierung längst gestellt werden.

Denn erst durch eine spezielle Ausbildung erhält die Tätigkeit der Leiterin den Status eines eigenständigen Berufes mit originären Kompetenzen. Dabei ist es wünschenswert, verschiedene Aus- und Weiterbildungslehrgänge zu eröffnen, um differenzierte Wege des beruflichen Ein- und Aufstiegs zu ermöglichen und den unterschiedlichen Erfordernissen in diesem Berufsfeld zu entsprechen. Zu denken ist hierbei an Vollzeit- und berufsbegleitende Ausbildungen, Zusatzausbildungen und Zertifikatsweiterbildungen.

Zugleich schaffen einheitlich geregelte Qualifikationsanforderungen die Voraussetzung für die Entwicklung von Kriterien sowohl für die Auswahl von geeigneten Leiterinnen, als auch deren turnusmäßige fachliche Überprüfung. Einige Leiterinnen hielten es im übrigen auch für sinnvoll, die Arbeit von Erzieherinnen in gewissen Abständen zu überprüfen, z.B. nach dem Vorbild der Lehrproben an Schulen.

Dies setzt jedoch klare Qualifikationsanforderungen für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen voraus, die in Kooperation zwischen Arbeitgebern, Berufsverbänden und Vertreterinnen aus der Praxis erarbeitet werden sollten.

Einig waren sich die Leiterinnen in Ost wie West darin, daß für ihre Tätigkeit die Praxiserfahrung als Erzieherin eine wichtige Voraussetzung darstellt. D.h. die direkte Arbeit mit Kindern als Möglichkeit, einschlägige Feldkenntnisse zu sammeln, wird als notwendig erachtet, um in der späteren Position der Leiterin die Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen besser beurteilen und voranbringen zu können. In der Konsequenz würde diese Einschätzung bedeuten, daß ausschließlich Erzieherinnen mit Berufserfahrung zur Leiterin aufsteigen könnten und ein Quereinstieg nicht mehr möglich wäre. Denkbar wäre unseres Erachtens aber auch ein Ausbildungsmodell, daß eine festgelegte Praxiszeit in der Kindertagesstätte vorsieht, um auch praxisverwandten Berufsgruppen den Einstieg in dieses Arbeitsfeld zu erhalten oder zu eröffnen.

Aus der Erfahrung, daß es sich um einen Sackgassenberuf handelt, der den Aktionsradius stark einschränkt, erwächst das Bedürfnis nach berufsfelderweiternden Maßnahmen wie einer

arbeitsfeldübergreifenden Ausbildung, interdisziplinären Fortbildungen und in der Konsequenz nach Schaffung neuer Tätigkeitsfelder in sozial verwandten Bereichen.

Erfahrene und kompetente Leiterinnen könnten sowohl in der Erzieherinnenausbildung, als auch in der sozialpädagogischen Beratung eingesetzt werden. Unter dem Gesichtspunkt einer optimalen Nutzung personeller Ressourcen wäre es sinnvoll, die in langen Berufsjahren gesammelten Kompetenzen systematisch an die nachwachsende Erzieherinnengeneration weiterzugeben.

Die vielschichtigen Aufgaben der Leitung in Einrichtungen für Kinder und die Tatsache, daß es sich hierbei um ein relativ isoliertes Arbeitsfeld im Sinne von fachlichem Austausch und Reflexionsmöglichkeiten handelt, machen nach Ansicht der Leiterinnen praxisbegleitende Fortbildungsmaßnahmen v.a. zu Personalführung, Gesprächsführung, Kommunikation, Verwaltung, Elternarbeit und gesetzlichen Grundlagen erforderlich.

Bedenkt man, daß die sich verändernden und wachsenden Anforderungen an diese Institution gerade auf Ebene der Leitung neue Organisations-, Pädagogik- und Führungskonzepte verlangen, so brauchen nicht nur Newcomer, sondern auch erfahrene Leiterinnen kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Viele unserer Gesprächspartnerinnen halten daher eine Fortbildungsverpflichtung, sowohl für Leiterinnen als auch für Erzieherinnen, für sinnvoll.

Besonders im Hinblick auf ihre eigene Rolle gegenüber dem Team wird begleitender Supervision eine unterstützende Funktion beigemessen, die aber von den jeweiligen

Trägern nur in den seltensten Fällen finanziert wird. In diesem Zusammenhang halten Ost- wie Westleiterinnen eine kontinuierliche Begleitung durch Fachberatung als eine der wenigen Möglichkeiten individueller Reflexion für dringend erforderlich. Gerade im Zuge der neuen Anforderungen und zum Gelingen der weitreichenden Umstrukturierungsprozesse in den Ostberliner Einrichtungen wird eine umfassende fachliche Unterstützung und moderierende Begleitung benötigt.

In der Nutzung kollegialer Beratung der Leiterinnen untereinander sehen sie eine weitere Möglichkeit des fachlichen Austausches und der Reflexion, die als fester Bestandteil ihrer Tätigkeit von Seiten des Trägers institutionalisiert werden müßte.

Maßnahmen, die direkte Auswirkungen auf ihre Arbeitsbedingungen und ihre Arbeitssituation hätten, sehen die Leiterinnen in der Erweiterung ihrer Entscheidungskompetenzen, in einem größeren Mitspracherecht bezogen auf Personaleinstellungen und Finanzmittel (Verfügung über ein eigenes Haushaltsbudget), sowie bei strukturellen Veränderungen. Desweiteren fordern sie die Beteiligung an der Planung von Kitaneu- und Umbauten.

Gerade im Hinblick auf die Diskussion um Veränderungen im Kindertagesstättenbereich, deren Konsequenzen in den Einrichtungen umgesetzt werden müssen, halten viele Leiterinnen ihre Einbeziehung in Entscheidungen auf berufspolitischer Ebene für sinnvoll und notwendig.

In dem Maße, wie eine, der Bedeutung dieser Tätigkeit adäquate Statusverbesserung stattfindet, muß sich dies in einer entsprechenden finanziellen Wertschätzung ausdrücken. Während die Mehrheit der befragten Leiterinnen für eine Anhebung des gesamten Qualifikations- und Gehaltsniveaus plädiert, ist die von einigen Leiterinnen geäußerte Idee einer leistungsdifferenzierten Vergütung geradezu als spektakulär zu bewerten, weil untypisch für dieses Berufsfeld.

Generell fordern alle Leiterinnen eine bessere, der Bedeutung von Kindertageseinrichtungen angemessene finanzielle Ausstattung für die Bereitstellung von ausreichendem und qualifiziertem Personal, sowohl für den pädagogischen wie den technischen Bereich. Um eine qualifizierte pädagogische Arbeit leisten zu können, bedarf es einer ausreichenden Vor- und Nachbereitungszeit für die Erzieherinnen, daher müssen nach Ansicht der Leiterinnen die Tarifpartner entsprechende Vereinbarungen treffen.

Die gesellschaftliche Anerkennung der Kindertagesstätte als Erziehungs- und Bildungseinrichtung erfordert nach Einschätzung der Leiterinnen ein verstärktes

Engagement im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, und zwar nicht nur von ihnen selbst und ihren Teams, sondern auch durch die jeweiligen Träger.

In diesen Vorstellungen und Forderungen der Leiterinnen wird ein berufliches Selbstverständnis deutlich, welches die Notwendigkeit von umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen erkennt und bejaht und gleichfalls die Perspektiven benennt, die Wege zu einer Berufsgruppe mit eigenem Profil aufzeigen.

5. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse von 1992/93

Unterschiede und Übereinstimmungen im Leitungsverständnis in Ost und West

Nach Abschluß der Untersuchung ergibt sich insgesamt ein bestimmtes Bild des beruflichen Selbstverständnisses von Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen, und zwar ungeachtet ihrer jeweils individuell differenzierenden Handlungsmuster und der partiellen Abweichungen zwischen Ost und West.

Vor dem Hintergrund der ehemals unterschiedlichen beruflichen Rahmenbedingungen und einer gänzlich anderen Berufssozialisation zeigen die Ergebnisse unserer Untersuchung eine überraschend große Übereinstimmung im Berufsrollenverständnis der Leiterinnen in Ost und West, die aus den speziellen Strukturbedingungen und Erfordernissen des Arbeitsbereiches Kindertagesstätten resultiert.

Die Leiterinnen zeichnet durchweg eine hohe Identifikation mit ihrer jeweiligen Einrichtung, ein ausgeprägtes persönliches Engagement, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und ein gerüttelt Maß an Selbstbewußtsein aus.

Sie beurteilen ihre eigene Rolle und Funktion als sehr bedeutsam und unverzichtbar, sowohl für die Gewährleistung eines reibungslosen Dienstbetriebes, als auch für den Erhalt von Standards bzw. die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit. Kindertagesstättenleiterinnen haben den Anspruch, durch ihre eigene Tätigkeit zur Verbesserung der Lebensbedingungen von denen ihnen anvertrauten Kindern beizutragen.

Sie verstehen sich als maßgebliche Initiatorinnen von innovativen Prozessen. Die dazu notwendige Entfaltung ihrer kreativen Kompetenzen erfordert eine weitgehende Autonomie im Leitungshandeln.

Dieses Verständnis ihrer Leitungs- und Führungsrolle schließt aber den Anspruch nach allgemein verbindlichen Richtlinien und Standards für die organisatorische und pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen nicht aus.

Das Führungsverständnis der Leiterinnen in Ost und West richtet sich auf einen demokratischen, mitarbeiterorientierten Führungsstil, dessen wichtigstes Anliegen in der Motivation und Überzeugung ihrer Teams liegt, sowie in der Bereitstellung fördernder Arbeitsbedingungen.

Sie halten es für notwendig, eine Führungspersönlichkeit darzustellen, die sich über fachliche Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit, Schutz- und Vorbildfunktion gegenüber den MitarbeiterInnen legitimiert, die aber auch Anforderungen stellt.

Die Leiterinnen sehen ihre Aufgabe und Verantwortlichkeit selbstverständlich in erster Linie für ihre eigene Einrichtung, weniger im Hinblick auf die qualitative Verbesserung öffentlicher Erziehung im allgemeinen. Dieses findet unter anderem auch seinen Ausdruck in dem geringen Stellenwert, den Öffentlichkeitsarbeit bisher im Alltag der Leitungstätigkeit einnimmt. Öffentlichkeitsarbeit - verstanden als Instrument zur Bildung einer Lobby und zur Durchsetzung gesellschaftspolitischer Forderungen im Interesse von Kindern und Familien wie auch im eigenen berufspolitischen Interesse - ist bisher nicht Bestandteil ihres beruflichen Selbstverständnisses.

Zumindest im Hinblick auf die Verschlechterung der Bedingungen und den Abbau bereits erreichter Standards in den Einrichtungen müssen die Leiterinnen allerdings verstärkt Aktivitäten entwickeln, wollen sie in Zeiten immer knapper werdender Ressourcen die Unterstützung und Solidarität von Nachbarschaft und Gemeinde gewinnen. Dies wird ihnen zunehmend bewußt.

"Öffentlichkeit ist Teil eines Kampfes um Ansehen und den Erhalt der sozialen Arbeit". (Copray, 1994, S.7)

Neben der Vielzahl von übereinstimmenden Einschätzungen, Sichtweisen und Bewertungen ihrer Berufsrolle und zu ihrem Tätigkeitsfeld, kristallisierten sich aber auch partiell deutliche Unterschiede im beruflichen Selbstverständnis heraus, die auf die Prägung im jeweiligen Erziehungssystem zurückzuführen sind.

So leiten die Ostberliner Leiterinnen in höherem Maße als ihre Westberliner Kolleginnen ihr Selbstverständnis aus dem gesellschaftlichen Auftrag der Kindertagesstätte als familienergänzender Bildungs- und Erziehungseinrichtung sowie als notwendiger Voraussetzung für die Berufstätigkeit von Frauen ab. Dies bedeutet, daß die gesamtgesellschaftliche Notwendigkeit und Unverzichtbarkeit der Institution Kindertagesstätte stärker ihr Bewußtsein prägt, als das ihrer Westkolleginnen und daher ihr Leitungshandeln in weitaus höherem Maße bestimmt. Der Stellenwert öffentlicher Erziehung wird nach wie vor außerordentlich hoch eingeschätzt, was sich

auch in der Bewertung ihrer eigenen Funktion als Hauptverantwortliche für die Erfüllung dieses Auftrages ausdrückt.

Demgegenüber bestimmt sich das Selbstverständnis der Westberliner Leiterinnen nicht in erster Linie durch den gesellschaftlichen Auftrag von Kindertagesstätten, als vielmehr durch von ihnen selbst bzw. gemeinsam mit ihren Teams definierte Ansprüche und Erfordernisse für die Persönlichkeitsentwicklung von Kindern.

Der Dienstleistungscharakter der Institution Kindertagesstätte in seiner Bedeutung für die Familien wird nur zögerlich wahrgenommen. Die Leiterinnen sehen sich eher gegenüber ihren Teams in der Pflicht, als gegenüber ihren Kunden.

Auch wenn eindeutige Orientierungsleitlinien prinzipiell bejaht werden, so interpretieren bzw. bewerten die Leiterinnen in Ost und West die Notwendigkeit von Vorgaben dennoch unterschiedlich:

In den Westberliner Einrichtungen sind Autonomie und Individualität Maxime des pädagogischen Handelns.

Auf Leitungsebene führt dies zu einer anderen Prioritätensetzung auch bei der Entwicklung von konzeptionellen Grundzügen. Die Westberliner Leiterinnen sehen stärker ihre Aufgabe darin, sich mit dem pädagogischen Handeln der einzelnen Erzieherinnen auseinanderzusetzen, sie individuell zu unterstützen und zu motivieren und deren persönliche Vorstellungen möglichst zu berücksichtigen. Es ist nicht so sehr ihr Bestreben, das Team auf eine Linie "einzuschwören", sondern sie sind eher geneigt, jeder Mitarbeiterin ihren eigenen Erziehungsstil zu überlassen als Ausdruck selbstbestimmten pädagogischen Handelns.

Dies führt in der Konsequenz zu Einrichtungskonzeptionen, die einen gemeinsamen Nenner festhalten, der einen großen individuellen Spielraum für die Einzelnen zuläßt. Die Leiterinnen sehen darin eine Voraussetzung für die Gewährleistung von Vielfalt und Kreativität.

Dies könnte ausschließlich als Ausdruck für ein Führungsverständnis gewertet werden, welches das eigenverantwortliche Handeln und damit das Vertrauen gegenüber den Mitarbeiterinnen in deren Kompetenzen in den Mittelpunkt stellt.

Es läßt aber noch einen weiteren Schluß zu: Sowohl aus den Untersuchungsergebnissen als auch aus unserer langjährigen Arbeit mit Westberliner Leiterinnen wissen wir, daß das Führungsverständnis nicht selten in dieser Weise kultiviert wird, um die ungeliebten Kontrollaufgaben und mögliche Konsequenzen, die daraus erwachsen könnten, nicht wahrnehmen zu müssen.

Die höhere Bewertung pädagogischer Freiräume für die einzelnen Erzieherinnen gegenüber der Entwicklung und Einhaltung gemeinsamer, verbindlicher Zielvereinbarungen innerhalb der Teams führt nicht selten zum Verzicht auf eine

kontinuierliche Reflexion der Arbeit und erschwert den Leiterinnen zum Teil ihre wichtige Aufgabe als Initiatorin konzeptioneller Weiterentwicklung.

Damit wird auch die gemeinsame Entwicklung eines allgemeingültigen Instrumentariums für die Überprüfung der Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen verhindert und dies wirkt sich insgesamt als Hemmfaktor bei der Wahrnehmung ihrer Vorgesetztenrolle aus.

Die Ostberliner Leiterinnen bewerten das Verhältnis von pädagogischen Freiräumen und verbindlichen Vorgaben anders: Sie haben eher die Befürchtung, daß die nach der Wende neu gewonnenen pädagogischen Handlungsspielräume, die Vielfalt der Erziehungsstile und die relative Eigenständigkeit der einzelnen Erzieherinnen gleichbedeutend sind mit individueller Beliebigkeit, Unverbindlichkeit und Zufälligkeit der pädagogischen Qualität.

Sie sehen daher ihre Leitungsaufgaben stärker in der gemeinsamen Entwicklung einer einheitlichen pädagogischen Linie der Einrichtung, der Erarbeitung von verbindlichen Richtlinien der Arbeit und der Überprüfung von deren Einhaltung. Sie haben, wie bereits auch an andere Stelle erwähnt, entschieden weniger Berührungssängste, was die Übernahme von Kontrollaufgaben und die Durchsetzung von Zielvereinbarungen betrifft. Sie geraten daher sehr viel seltener in Rollenkonflikte.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen - jenseits aller Gemeinsamkeiten und Unterschieden im beruflichen Selbstverständnis in Ost und West - vor allem die hohe Bereitschaft und das Engagement der Ostberliner Leiterinnen, wodurch es ihnen möglich war, flexibel und schnell auf die neuen Anforderungen an ihre Tätigkeit zu reagieren. In unseren diversen Seminaren mit Leiterinnen aus beiden Teilen Berlins gewinnen wir zuweilen den Eindruck, daß sich die Ostberliner Leiterinnen bereits auf der "Überholspur" befinden, was nicht nur ihrem klaren Rollenverständnis geschuldet ist, sondern zweifellos auch durch die existentiellen Notwendigkeiten befördert wird.

Das Berufsfeld Kindertagesstätten - wie soziale Arbeit überhaupt - weist sich durch ein bestimmtes Anforderungsprofil für die dort in Leitungspositionen tätigen aus. Maßstab für Leitungshandeln und Leitungsverständnis sollten die Interessen und Bedürfnisse der jeweiligen Klienten sein.

Jedwede sozialpädagogische Arbeit verlangt zur Durchsetzung der Ziele und zur Realisierung einer bestimmten Qualität die Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Betroffenen, Partnerschaft, Delegation und Kooperation. Die berufsfeldspezifischen Erfordernisse richten sich denn auch in hohem Maße auf soziale Kompetenzen wie Empathie, Fürsorge, Kompromißbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit etc. Diese

Kompetenzen wirken sich in der Leitungsposition allerdings nur dann als förderlich aus, wenn sie produktiv und aufgabenorientiert in den Führungsstil integriert und die eher unbeliebten Leitungsaufgaben dabei nicht in den Hintergrund gestellt werden.

Ein Großteil der Ursachen von Schwierigkeiten mit Leitungs- und Führungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen sind struktureller Natur. Fehlende Orientierungsleitlinien, unklare Aufgabendefinitionen und mangelnde Verbindlichkeiten weil keine eindeutigen Zielvereinbarungen, sind sich auf allen Ebenen durchziehende Elemente in diesem Berufsfeld. Diesen Strukturbedingungen unterliegen mittlerweile auch die Leiterinnen aus den neuen Bundesländern.

Leiterinnen haben bzw. nehmen auf diese Rahmenbedingungen der Institutionen in der Regel nur wenig Einfluß. Sie werden in einrichtungsrelevante Entscheidungen von Seiten der Träger und Behörden bisher höchst selten einbezogen. Aber niemand hindert sie daran, klare Richtlinien und Verbindlichkeiten in ihrer eigenen Einrichtung zu schaffen.

Gerade darin besteht die Autonomie einer Kitaleiterin.

Diese Autonomie birgt jedoch auch die Gefahr von Beliebigkeit und des Unterlaufens von Standards, da Leiterinnen in ihrem Tätigkeitsbereich weder eindeutige Rückmeldungen für ihre Arbeit erhalten, noch eine wirkliche fachliche Kontrolle besteht. Es existieren auch für ihre Tätigkeit keine allgemein verbindlichen Richtlinien, keine Kriterien des Erfolges und damit auch keine klaren Maßstäbe für die Anerkennung der Leitungstätigkeit. Offenbar bietet dieses personenbezogene und weitgehend selbstbestimmte Arbeitsfeld aber gerade deshalb den Frauen die Möglichkeit, ihre sozialen Kompetenzen zu professionalisieren, eigene, tragfähige Konzepte zur Bewältigung der beruflichen Erfordernissen zu entwickeln und damit ein relativ hohes Maß an Arbeitszufriedenheit zu erreichen.

Je sicherer sie ihre berufliche Position ausfüllen, desto mehr tritt das Bedürfnis nach Anerkennung und die Bedeutung von Vorgaben durch den Träger in den Hintergrund.

Das Kunststück, das Leitung vollbringen muß, besteht darin, eine Balance zwischen verschiedenen pädagogischen Einstellungen und Haltungen einerseits und dem Anspruch nach einem einheitlichen pädagogischen Profil der Einrichtung andererseits herzustellen.

Eine Leiterin muß ihre fachlichen und organisatorischen Kompetenzen nutzen, um die individuellen Vorstellungen und Fähigkeiten jedes einzelnen Teammitglieds ins Ganze zu integrieren.

Eine ihrer wichtigsten Aufgaben besteht darin, Diskussionsprozesse zu initiieren, in deren Verlauf die einzelnen Erzieherinnen Position beziehen, ihren eigenen pädagogischen Standpunkt in der Auseinandersetzung mit anderen reflektieren und weiterentwickeln können, um daraus ein gemeinsames, einrichtungsspezifisches und für alle verbindliches Konzept zu erstellen und für seine Realisierung im Alltag Sorge zu tragen. Dabei gilt es, die besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiterinnen zum Einsatz zu bringen, ohne Verzicht auf allgemeingültige Maßstäbe.

Die Notwendigkeit bzw. das Ziel, für die einzelne Einrichtung ein eigenständiges pädagogisches Profil zu entwickeln, das auf die spezifischen Erfordernisse des jeweiligen Einzugsgebietes zugeschnitten ist, kann aber nicht bedeuten, daß die Träger aus der Verantwortung für die Qualität der Arbeit entlassen werden.

Für diese spezifischen Anforderungen eines mitarbeiterorientierten und zugleich zielgerichteten und ergebnisorientierten Führungsstils sind die Leiterinnen in Ost und West in unterschiedlicher Weise vorbereitet. Auf beiden Seiten bestehen aufgrund der jeweiligen Erfahrungshintergründe sowohl befördernde als auch hindernde Bedingungen im beruflichen Selbstverständnis und im Handlungsrepertoire.

Den Ostberliner Leiterinnen erleichtert die Selbstverständlichkeit, mit der sie nach wie vor ihre Vorgesetztenfunktion einnehmen z.B. den Umgang mit Kontrollaufgaben und die Durchsetzung von konzeptionellen Vereinbarungen. Zumindest in diesem Sinne haben sie weniger Probleme als ihre Westkolleginnen, eindeutig die Führungsrolle zu übernehmen. Erschwert wird die Entwicklung des erforderlichen (und angestrebten) neuen, mitarbeiterorientierten Führungsstils dagegen durch frühere Hierarchieerfahrungen und den Mangel an entsprechenden Erprobungsfeldern. Die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen in Entscheidungsprozesse, die Entwicklung motivationsfördernder Maßnahmen im Hinblick auf die Übernahme von Eigenverantwortung und experimentelles Handeln ist für die Leiterinnen noch Neuland. Aber nicht nur für die Leiterinnen besteht in dieser Beziehung kein ausreichender Erfahrungshintergrund, sondern auch für die Mitarbeiterinnen. Die mit diesem Entwicklungsprozeß verbundenen Probleme und Schwierigkeiten zeigen sich erst allmählich.

Im Westen dagegen bestehen seit langem die Erfahrung und das know how im Umgang mit demokratischen Strukturen: Management by Delegation, Übertragung von Verantwortung und Einbeziehung in Entscheidungsprozesse sind mittlerweile integraler Bestandteil des Führungsstil von Leiterinnen in Westberliner Einrichtungen. Entwicklungsbedürftig hingegen ist der gesamte Bereich der Kontrolle pädagogischer Arbeit und die konsequente Durchsetzung von Teamentscheidungen als wesentliche

Steuerungselemente zur Gewährleistung von Qualität. Beides steht im unmittelbarem Zusammenhang mit gewissen Unsicherheiten in bezug auf die Vorgesetztenrolle.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die wesentlichen Unterschiede zwischen Ost und West in der Wahrnehmung der Führungsrolle sozusagen spiegelverkehrt zu betrachten sind. Gerade an diesen Punkten transportiert sich die grundsätzlich andere berufliche Sozialisation und zwar aus dem Zusammenhang ihres jeweiligen hierarchischen Gefüges.

Um hier einen konstruktiven Dialog zu initiieren und die unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen für beide Seiten nutzbar zu machen, ist es erforderlich, Hintergründe und Zusammenhänge im jeweiligen gesellschaftlichen Kontext zu analysieren und streitbar zu diskutieren, d.h. sich ernsthaft aufeinander einzulassen.

Gemeinsame Arbeitsprozesse bieten dafür ein geeignetes Forum.

VII. Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven im Bereich Kindertagesbetreuung in Berlin - Nacherhebung 1995

1. Vorbemerkungen zur Nacherhebung

Unmittelbar nach Abschluß unserer ersten Untersuchung 1993 führten wir eine Reihe von Tagungen und Veranstaltungen durch, auf denen die Ergebnisse der Fachöffentlichkeit vorgestellt und diskutiert wurden. Insbesondere Leiterinnen und Fachberaterinnen aus Ost und West zeigten lebhaftes Interesse. In den Diskussionen konnten wir eine weitgehende Übereinstimmung zwischen deren Praxiserfahrungen und unseren Ergebnissen und Interpretationen feststellen, so daß wir uns insgesamt mit unseren Einschätzungen und Schlußfolgerungen in bezug auf die notwendigen Konsequenzen für Leitungshandeln und Trägerverantwortung bestätigt sehen konnten.

Es wurde allerdings häufig die Frage aufgeworfen, ob sich die bis dahin im großen und ganzen recht optimistische Sicht ihrer Leitungstätigkeit im Laufe der nächsten Jahre angesichts der zu erwartenden weiteren Entwicklungen im Kindertagesstättenbereich in der von uns beschriebenen Weise erhalten kann bzw. ob es notwendigerweise zu einer Neubestimmung des Berufsrollenverständnisses der Leiterinnen in Ost und West kommt. Bereits zum damaligen Zeitpunkt waren die weitreichende Veränderungen abzusehen und zum Teil zu spüren, welche die Verabschiedung des Kitagesetzes in Berlin, die Einführung der Verwaltungsreform, der Anspruch auf einen Kindergartenplatz ab 1996, der dramatische Geburtenrückgang sowie die weitere Schließung und Zusammenlegung von Einrichtungen im Ostteil der Stadt und die finanziellen bzw. personellen Kürzungen im Jugendhilfebereich insgesamt mit sich bringen:

Wie würden die Leiterinnen diesen Veränderungsprozeß mit ihren Teams in Ost und West wahrnehmen und bewältigen? Welche Auswirkungen auf ihre Arbeitsbedingungen, ihre beruflichen Anforderungen, ihr Engagement und letztlich auf ihr Leitungsverständnis könnten sich ergeben? Würden sich möglicherweise Motivationsdefizite im Hinblick auf eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Arbeit in den Tageseinrichtungen einstellen?

Und: Tragen die Neuregelungen und Wandlungsprozesse - die nun in beiden Teilen der Stadt zum Tragen kommen - zu einer stärkeren Vereinheitlichung zwischen Ost und West bei oder vergrößern sich die bestehenden Unterschiede?

Diese und andere Fragen beschäftigten und motivierten uns zugleich, zwei Jahre "danach" die Leiterinnen zu ihrer aktuellen beruflichen Situation und ihren jetzigen Einstellungen und Beurteilungen zu befragen.

Wir entschlossen uns, eine kleine Nacherhebung durchzuführen, um uns Klarheit darüber zu verschaffen, ob unsere Definitionen zum Leitungsverständnis in Ost und West auf der Grundlage unserer ersten umfangreichen Untersuchung grundsätzlich auch weiterhin Gültigkeit behalten oder ob wir diese in einigen Punkten modifizieren müssen. Ein weiterer Anreiz lag in der Möglichkeit, auf diese Weise aktuelle Veränderungsprozesse in der Kitalandschaft Berlins sowie deren Folgen für Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Berufsrollenverständnis zu erfassen.

2. Zur aktuellen Situation und neuen Tendenzen im Kindertagesstättenbereich in Ost- und Westberlin

2.1 Bedarfsentwicklung

In den 23 Verwaltungsbezirken werden zur Zeit in landeseigenen und nichtlandeseigenen Kindertagesstätten sowie in gleichwertigen Einrichtungen mehr als 217 000 Kinder betreut und gefördert.

Vergleich aktueller Versorgungsgrade in Ost- und Westberliner Bezirken:

	Ost	West
Krippen	50%	25%
Elementarbereich	100%	86%
Hort	81%	33%

Hinsichtlich der Geburtenentwicklung gibt es dramatische Veränderungen, die insbesondere für die Jugendhilfeplanung allgemein und die Kindertagesstättenplanung im besonderen von höchster Relevanz sind.

Von 1989 bis 1995 sank die Anzahl der Kinder bis zu 6 Jahren in Ostberlin von 107 600 auf 60 500. (Tabelle aus: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.), MSP 26, S.93, 1996) Gleichzeitig verringerte sich das Platzangebot der Ostberliner Einrichtungen von 96677 im Jahre 1991 auf 73702 im Jahre 1995. (Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport, Statistik v. 31.12.95)

In Westberlin dagegen stieg die Zahl der Kinder in diesem Zeitraum leicht von 120 000 auf 126 700 Kinder. "Während für West-Berlin in den nächsten Jahren ein leichter

Rückgang der Geburtenrate erwartet wird, hält der stark sinkende Trend in Ost-Berlin vorläufig noch an." (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.), MSP 26, S.93, 1996) Insgesamt wird also der Bedarf an Kitaplätzen in beiden Teilen der Stadt zurückgehen.

Auch heute, über 6 Jahre nach der staatlichen Einigung, ist für den Personal- und Betreuungsplatzabbau im Ostteil der Stadt noch kein Ende abzusehen. Mittlerweile hat sich die Situation sogar verschärft, insofern jetzt auch die Leiterinnen der Kindertagesstätten auf die sogenannten Überhanglisten gesetzt werden, weil mehr und mehr Einrichtungen entweder komplett geschlossen oder durch Zusammenlegung mit anderen auch die Leitungsstellen drastisch reduziert werden. Das bedeutet, daß nicht nur - wie zumindest noch bis vor ein, zwei Jahren - die Teams durch Umsetzung einiger Mitarbeiterinnen personell und konzeptionell geschwächt werden, sondern aktuell ganze Teams einschließlich Leitung irgendwo "verschwinden". Man kann sich unschwer vorstellen, daß die ständige Angst "wen trifft es als nächstes" das fachliche Engagement und die Innovationsbereitschaft von Leiterinnen und Teams in Ostberlin nicht unerheblich beeinträchtigen. Dennoch scheinen die Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen auf diesen äußeren Druck unterschiedlich zu reagieren: Nämlich entweder mit Demotivation und Resignation oder aber mit vermehrtem Engagement bzw. größerer Leistungsbereitschaft in Richtung auf Profilierung ihrer Arbeit. Dies wissen wir bereits aus unseren fortlaufenden Seminarveranstaltungen, in denen Leiterinnen von ihren mehr oder weniger erfolgreichen Motivierungs- und Profilierungsbemühungen berichten. Letzteres gilt ebenso, wenn auch meist aus anderen Gründen (die wir an anderer Stelle noch genauer darlegen werden), für ihre Westberliner Kolleginnen.

Der Berliner Jugendsenat führte im Zusammenhang mit dem Anspruch auf einen Kitaplatz für alle drei- bis sechsjährigen Kinder und der im September 1995 vom Berliner Abgeordnetenhaus beschlossenen Berliner Kitagesetz eine umfangreiche Bedarfsermittlung durch. Darin wird u.a. der genaue zeitliche Platzbedarf der einzelnen Familien erhoben. Anders als in der Vergangenheit werden nicht mehr automatisch nur Ganztagsplätze angeboten, was in der DDR selbstverständlich war und auch in Westberlin galt (eine der Besonderheiten im Unterschied zu den meisten übrigen westlichen Bundesländern). Per Gesetz wurde eine differenzierte Personalbemessung pro Betreuungszeit des Kindes festgelegt und differenzieren nach fünf bis neun Stunden.

In der Konsequenz für die Einrichtungen bedeutet diese Entwicklung, daß das Personal in Zukunft exakt nach der tatsächlichen zeitlichen Nutzung der vorhandenen Plätze berechnet wird. Dies kann und wird im einzelnen dazu führen, daß z.B. Öffnungszeiten

flexibler gestaltet und vorhandene Gruppenstrukturen verändert werden müssen (z.B. Einrichtung von reinen Halbtagsgruppen, veränderte Altersmischung).

Die Einrichtungen müssen mehr als zuvor einrichtungsübergreifend kooperieren. Modelle von sogenannten Verbundkitas (Organisatorische Zusammenlegung mehrerer kleiner Einrichtungen im gleichen Einzugsgebiet mit einer zentralen Leitung) sind dabei die weitestgehendsten Vorschläge, wie wir von Mitarbeiterinnen des Bezirksamtes Reinickendorf in Berlin erfuhren. Desweiteren wird in diesem Zusammenhang daran gedacht, zukünftig Erzieherinnenstellen zu schaffen, die einen flexiblen Einsatz der Mitarbeiterinnen erlauben. Aus einem sogenannten Springerpool könnten die jeweiligen Einrichtungen dann je nach aktuellem Bedarf für eine bestimmte Zeit das Personal anfordern.

Den Eltern wird nunmehr (theoretisch) das Recht eingeräumt, sich mehrere Einrichtungen anzusehen und diejenige auszuwählen, die sie für ihr Kind am geeignetsten halten. Im § 5 SGB VIII heißt es dazu: "Die Leistungsberechtigten haben das Recht, zwischen Einrichtungen und Diensten verschiedener Träger zu wählen und Wünsche hinsichtlich der Gestaltung der Hilfe zu äußern. Der Wahl und den Wünschen soll entsprochen werden, sofern dies nicht mit unverhältnismäßigen Mehrkosten verbunden ist. Die Leistungsberechtigten sind auf dieses Recht hinzuweisen". (46. SGB Aches Buch KJHG, 1993, S.6). Theoretisch bleibt dieser Anspruch deshalb, weil nur dann, wenn ausreichend Plätze zur Verfügung stehen, eine wirkliche Wahl stattfinden kann. Aber: Je mehr Interessenten für eine bestimmte Einrichtung vorhanden sind, desto höher ist zumindest die Chance, die Kapazitäten dieser Kita auszuweiten und damit auch entsprechend mehr Personal zu erhalten oder zumindest die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze zu gewährleisten.

Dieser Anreiz bzw. diese Notwendigkeit kann im günstigsten Fall zu einem Betreuungsangebot führen, daß quantitativ und qualitativ an den Interessen und Bedürfnissen der Familien ausgerichtet ist. Es bedeutet in jedem Fall, daß die Einrichtungen sich erstmalig in eine früher unbekante (und nicht gewollte) Konkurrenzsituation begeben und an ihrer Profilierung arbeiten müssen, wollen sie zukünftig überleben. Die Leiterinnen und ihre Teams sind aufgerufen, neue Ideen zu verwirklichen, die ihre jeweilige Kindertagesstätte als eine Institution ausweist, in der mit Engagement und Phantasie die Lebensqualität von Kindern und Familien verbessert wird und die sinnvolle, attraktive Dienstleistungen anbietet, die den Menschen im Stadtteil nutzen und von diesen mithin auch honoriert werden.

Nur wenn es den Einrichtungen gelingt, Nutzen und Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit öffentlich sichtbar zu machen, haben sie eine dauerhafte Chance. Diese Perspektive gilt, wenn auch mit unterschiedlicher Dringlichkeit, für Ost und West gleichermaßen.

Aber nicht nur die neuen gesetzlichen Grundlagen und die Konsequenzen der Bedarfserhebung stellen die Mitarbeiterinnen und Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen derzeit vor neue Aufgaben und Anforderungen. Mit den Senatsbeschlüssen von August 1993 und Mai 1994 hat die Berliner Landesregierung verbindlich festgelegt, die Berliner Verwaltung von Grund auf flächendeckend zu reformieren. Das Thema Wirtschaftlichkeit sozialer Einrichtungen - lange Zeit ein Tabu - ist jetzt ein geflügeltes Wort in jeder Debatte und bestimmendes Moment des Umstrukturierungsprozesses im öffentlichen Dienst. Tageseinrichtungen für Kinder werden in dieser Entwicklung nicht ausgespart.

2.2 Verwaltungsreform im öffentlichen Dienst

Mit dem Fall der Mauer hat nicht nur ein politischer Umbruch, sondern auch ein schwieriger wirtschaftlicher Umstrukturierungsprozeß begonnen. Berlin muß sich als zukünftiger Regierungssitz sowie als Innovationsstandort profilieren und in diesem Zusammenhang bedeutet eine effiziente Verwaltung einen wichtigen Standortfaktor - so heißt es zumindest in den offiziellen Verlautbarungen.

Hinzu kommt, daß die Kassen der Länder und Kommunen unter anderem auch aufgrund der 'Kosten der Einheit', vor allem aber aufgrund der Einnahmeausfälle durch die hohe Arbeitslosigkeit leer sind. Die politische Konsequenz ist bekanntlich, daß allenthalben gespart wird. Dies hat wiederum auch für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gravierende Folgen.

Über die Konsequenzen und das Ausmaß an Kürzungen und Umstrukturierungen wird zwar immer noch und immer wieder gestritten, aber daß es zu weitreichenden Veränderungen im riesigen Dienstleistungsunternehmen 'Senatsverwaltung' kommen wird, ist bereits beschlossene Sache und wird in Teilbereichen exemplarisch umgesetzt.

"Die neueren... Strategien und Arbeitsweisen werden aus der Betriebs- und Privatwirtschaft entnommen... und als "Königsweg" angepriesen". (Hafeneger in: Sozialmagazin, Heft 7-8, S.15, 1995) Begriffe wie Leistung, Kosten-Nutzen-Relation, Budgetierung, Outputorientierte Steuerung, Qualitäts- und Erfolgskontrolle halten auch im Kinder- und Jugendhilfebereich Einzug und damit ebenso in Kindertageseinrichtungen.

Ansprüche an Verbesserung von Effizienz und Effektivität der Tätigkeiten, die Notwendigkeit von Profilierung und der Ausrichtung am "Kundenbedürfnis" verlangen von den Mitarbeiterinnen, aber insbesondere von der Leitung der Einrichtungen, das

Überwinden von Hemmschwellen hinsichtlich marktwirtschaftlicher Erwägungen und damit die Wahrnehmung einer Managementfunktion.

Die Zeiten, in denen Kitaleiterinnen sich als Mutter vom Ganzen oder Erste unter Gleichen verstehen konnten, scheinen nun endgültig der Vergangenheit anzugehören.

Sie sehen sich zur Zeit mit einem Berg neuer Anforderungen insbesondere an betriebswirtschaftlicher Kenntnis konfrontiert und die Einrichtung insgesamt muß sich jetzt fragen lassen, ob der Aufwand ihrer Tätigkeiten in einem adäquaten Verhältnis zum Ergebnis steht. Wie sich dabei die Leistungen, welche im einzelnen erbracht werden sollen, aber in ihrer Qualität ausweisen, scheint noch ungeklärt und ist, wie an anderer Stelle bereits beschrieben, auch ein schwieriges Unterfangen.

Nun werden in den gerade erstellten Produktkatalogen - auch für Kinderbetreuungseinrichtungen - zwar einzelne Arbeitsleistungen definiert, aber damit ist noch nichts über die beabsichtigten Wirkungen gesagt. Meßgrößen hierfür fehlen noch.

Langfristig soll erreicht werden, das jeweilige Qualitätsziel sowie die Qualitätsmaßstäbe für die entsprechende Dienstleistung festzulegen, wobei nur das Arbeitsergebnis aufgenommen wird, nicht die verschiedenen Tätigkeiten, die zu dessen Erreichung notwendig sind.

Aktuell aber ist das Ziel ein anderes. In der Informationsschrift des Senats heißt es: "Es geht... nicht darum, die Leistungen der Mitarbeiter zu messen oder sie zu kontrollieren, sondern..., was die einzelne Leistung kostet und ob sie nicht durch bessere Arbeitsstrukturen und Abläufe preiswerter sein kann." (Presse- und Informationsamt des Landes Berlin - Unternehmen Verwaltung, 1995, S.15) Konkret bedeutet dies, daß die Erstellung des Produktkataloges zunächst nur zum Zwecke der Bestandsaufnahme der derzeitigen "Leistungsfähigkeit" der Berliner Verwaltung dient, um möglichst gezielt Einsparungen vornehmen zu können. Ob dies möglicherweise auf Kosten von Qualität geht, läßt sich auf diesem Wege nicht feststellen.

Erst in einem zweiten Schritt wird es darum gehen, die Qualitätsindikatoren der Produkte festzulegen und dies wird ein langwieriger Prozeß mit ungewissem Ausgang. Ungeklärt ist auch die Frage, wer diese Qualitätsmaßstäbe und -merkmale überhaupt setzt. Für den Kindertagesstättenbereich wäre zu klären, ob nicht auch die Abnehmer der Dienstleistung - sprich die Eltern und Kinder - an dieser Qualitätsbestimmung mitarbeiten sollten. In diesem Zusammenhang gilt es Formen zu entwickeln, die eine wirkliche Beteiligung der Familien an der Bestimmung von Qualitätsstandards gewährleisten, um dem im KJHG (z.B. §22 Abs.3 und §80 Abs.2) formulierten Anspruch nach Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen junger Menschen und deren Eltern Rechnung zu tragen. Nicht zu vergessen, daß zukünftig die Nachfrage an die Dienstleistungsprodukte ja auch als Steuerungsgröße dienen soll.

Es erscheint dringend geboten, sich mit diesen Fragen auf den verschiedenen Fach- und Dienstebenen (Trägerebene) bzw. sämtlichen Leitungsebenen auseinanderzusetzen, wenn eine klare zielgerichtete Bestimmung der Managementfunktion in Kindertageseinrichtungen entwickelt werden soll.

Wir kommen bei der konkreten Form der hier "produzierten" Dienstleistung - nämlich Bildung, Erziehung und Betreuung - nicht umhin, vor allem nach der Effektivität, d.h. nach ihrem Nutzen für Kinder und Eltern zu fragen und nicht in erster Linie nach der Effizienz der Leistung im Sinne output-orientierter Steuerung. Letzteres steht aber gegenwärtig im Mittelpunkt. Es geht fast ausschließlich darum, sicherzustellen, daß die Arbeitsleistungen den getätigten Investitionen entsprechen bzw. in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Das darin angelegte Dilemma potenziert sich durch die - bereits an anderer Stelle benannte - Symptomatik dieses Berufsfeldes: Denn, abgesehen von der Frage nach Effektivität, ist speziell in sozialpädagogischen Bereichen schon der Begriff 'Leistung' negativ besetzt bzw. wenig etabliert. Hinzu kommt, daß soziale Einrichtungen traditionell und von ihrer ursprünglichen Bestimmung her Reparaturbetriebe der Gesellschaft sind. Daher gelten hier bewußt ganz andere Kategorien. Leistung und Konkurrenz sind weitgehend verpönt, weil klar ist, daß dabei nur die Starken bestehen können und die Schwachen ausgesondert werden. Leitgedanken der sozialen und sozialpädagogischen Arbeit sind daher naturgemäß eher Solidarität, Kommunikation und Hilfestellung für diejenigen, die weniger leistungsfähig sind als andere. Diese berufsbedingte Rücksichtnahme wird nicht nur der Klientel entgegengebracht, sondern auch (und besonders) der eigenen Berufsgruppe.

Für die Leiterinnen erweisen sich die neuen Anforderungen vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation als ein nicht zu unterschätzendes Führungsproblem, zumal objektive Beurteilungskriterien und Qualitätsmaßstäbe für die zu erbringende Arbeitsleistung weitgehend fehlen.

Erst wenn die (fachlichen) Qualitätskriterien annähernd geklärt sind, d.h. wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll, können Managementtechniken dazu dienen, den angestrebten Zielen näher zu kommen.

Leitungskräfte müssen daher in Zukunft mit ihren Teams die gemeinsamen Zielsetzungen genauer definieren sowie die Bedingungen, die sie zur Zielerreichung brauchen. Sie müssen klären, woran und wie sie den Erfolg ihres Handelns messen, welche Mittel effektiver eingesetzt werden können und welche unausgeschöpften Ressourcen noch vorhanden sind. Dazu bedarf es eines Führungs- und Leitungsverständnisses, welches die Beteiligung der Mitarbeiterinnen an Entscheidungsprozessen, deren Eigeninitiative und Mitverantwortung, den Einsatz

nach ihren Fähigkeiten und Interessen sowie eine weitgehende Transparenz der Leitungsarbeit gewährleistet.

In diesem Sinne hat Personalentwicklung als vordringlichste Aufgabe der Leitung in erster Linie die Motivation der Mitarbeiterinnen zum Ziel, d.h. Verantwortungsdelegation im Sinne sozialer Effizienz.

Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen setzen voraus, daß eine Identifikation mit den Zielen der Organisation erreicht wird und gleichzeitig die Integration ihrer unterschiedlichen Vorstellungen, Ideen und Fähigkeiten im Sinne einer Persönlichkeitsentfaltung möglich ist.

"Nicht das Wohlergehen der Beteiligten wird angestrebt, sondern deren sinnvolles und sinnerfülltes Arbeiten an der gemeinsamen Sache". (Siegler, 1996, S. 11)

Da die Aufgabe der Kindertageseinrichtung darin besteht, ihren Erziehungs- und Bildungsauftrag unter Berücksichtigung der Lebensinteressen von Kindern und deren Familien zu erfüllen, hat die Leitung die schwierige Aufgabe, die persönlichen Ziele der Beteiligten, also von Kindern und Eltern, der Mitarbeiterinnen und des Trägers mit den Leistungszielen der Institution soweit als möglich in Einklang zu bringen. Mehr denn je muß sie unter den neuen Anforderungen das Kunststück vollbringen, zwischen Effizienzgesichtspunkten einerseits und den Interessen der "Kunden" andererseits eine Balance herzustellen. Management in der Kita erfordert demnach mehr als das Strukturieren und Koordinieren der Aufgaben auf ihre Zielbestimmung hin.

Leiterinnen sind auf diese neuen Aufgaben überhaupt nicht vorbereitet und dies gilt für West wie für Ost. Für letztgenannte noch um so mehr, insofern ihr ehemaliges Wirtschaftssystem weder diese Begrifflichkeiten, geschweige denn deren Umsetzung in den volkseigenen Betrieben kannte. Die derzeitigen Strukturveränderungen in der Kinder- und Jugendhilfe verlangen ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Kreativität und Beteiligungsbereitschaft sowohl auf Ebene der Leitung als auch der Mitarbeiterinnen. Um so mehr erfordern die neuen Anforderungen umfassende fachliche Unterstützung und moderierende Begleitung als direkte Einflußgrößen für das Gelingen des derzeitigen Umstrukturierungsprozesses. Training on the job wird zur Zeit (in einigen Berliner Bezirken) als Möglichkeit der Professionalisierung, d.h. als Kompetenzerweiterung für Leiterinnen praktiziert. Eine Qualifizierung im Vorfeld wäre allerdings noch effektiver. In der gegenwärtigen Situation fungieren Fortbildung und Beratung eben auch als Steuerungsmittel.

Die Dezentralisierung der Fach- und Ressourcenverantwortung (Einrichtung sogenannter LUVs - bezirklicher Leistungs- und Verantwortungszentren) und die hiermit verbundene Budgetierung der einzelnen Einrichtungen (eigenes

Finanzvolumen mit eigener Kontoführung) sind weitere Aspekte der Verwaltungsreform. Damit werden Kitaleiterinnen in Zukunft eine Kompetenzerweiterung und eine erhebliche Ausdehnung ihrer Entscheidungsbefugnisse erhalten, auch in bezug auf die Autonomie und Selbstbestimmung ihrer jeweiligen Einrichtung (Senatsverwaltung für Jugend und Familie, 1995).

In der Praxis heißt dies konkret, daß alle Zielvereinbarungen, welche die pädagogische und organisatorische Arbeit in den Einrichtungen betreffen, mit den Ausführenden und der nächst höheren Ebene verhandelt werden müssen und bei allen Entscheidungen Konsens hergestellt werden sollte. Das bedeutet in der Konsequenz aber auch, das vereinbarte Zielsetzungen nach einem gewissen Zeitpunkt auf ihre Realisierung hin überprüft und die Ursachen für Zielerreichung oder Nichterreichung analysiert werden. Hier soll Leitung dann (neue) Steuerungsmodelle mit den Betroffenen erarbeiten, Unterstützung geben, sprich Personalentwicklung betreiben (Senatsverwaltung für Jugend und Familie, 1995).

Kritiker dieser neuen "Finanzautonomie" der Einrichtungen befürchten aber auch, daß für die Leiterinnen von Kindertagesstätten eine Problemverlagerung mit dem Ergebnis stattfindet, daß sie jetzt zwar das Budget selbst verwalten dürfen, dies aber bis zur Schmerzgrenze gekürzt wird. Die Leiterin ist es, auf deren Rücken die Kämpfe ums knapper werdende Geld ausgetragen werden - versüßt durch die Konstruktion, daß nun sie es ist, die dafür verantwortlich zeichnen darf.

Schon bevor die Verwaltungsreform auf den Plan trat, formulierten Leiterinnen Vorschläge für mehr Verantwortung und Eigenständigkeit im Umgang mit Mitteln und bei Entscheidungen, dies zeigten bereits die Ergebnisse unserer Forschung von 1992/93. Damals äußerten aber einige unserer Interviewpartnerinnen eine gewisse Skepsis. So wurde ironisch angemerkt, daß sie auf die Verantwortung für Streichungen und die Eigenständigkeit im Verschlechtern von Bedingungen gut verzichten könnten.

Zur Bewältigung der umfangreichen Leitungsaufgaben sind grundlegende Kenntnisse auf dem Gebiet der Personalführung und Personalentwicklung, der Kommunikation und Organisation, der Betriebswirtschaft und der Verwaltung unerlässlich. Nicht erst im Zuge der neuen Verwaltungsreform - aber hier besonders - wird deutlich, daß der gesamte Bereich der Qualifizierung einer der wesentlichsten und gleichzeitig vernachlässigsten Faktoren für professionelles Handeln, aber auch für berufliches Selbstbewußtsein und Statusgewinn ist. Bereits Ende der 80er Jahre wurden Maßnahmen zur Professionalisierung von Kitaleiterinnen als zweijährige berufsbegleitende Fortbildungen, die auch betriebswirtschaftliche Prinzipien zum Inhalt hatten - u.a. von uns - durchgeführt.

Vor allem bei der Frage nach Qualitätssicherung und den damit verbundenen Führungsaufgaben im Sinne eines zeitgemäßen Controllings muß die Leitung mit ihren jeweiligen Teams neue Wege gehen. Eine bisher nicht erprobte Form von Überprüfung der pädagogischen Qualität der Arbeit könnte z.B. die "Kundenbefragung" sein und damit gleichzeitig die Einbeziehung der Eltern (und Kinder) gewährleisten. Dies setzt allerdings ein Selbstverständnis voraus, das den Dienstleistungscharakter von Kindertageseinrichtungen stärker als bisher berücksichtigt und mehr Transparenz der Arbeit nach außen zuläßt und anstrebt.

Wie wir aus Berichten in Leitungsseminaren wissen, erfahren die Leiterinnen und ihre Mitarbeiterinnen durch den anstehenden Veränderungsprozeß bereits einen höheren Rechtfertigungsdruck für ihre Arbeit. Sie müssen sich jetzt, wie nie zuvor, in die Karten schauen lassen, d.h. jede einzelne Kita muß darüber Rechenschaft ablegen, welchen Standard sie zur Zeit hat, wie sie warum mit welchen finanziellen Mitteln verfährt und wie sie in absehbarer Zeit Qualität zu sichern gedenkt. Dies löst zunächst unweigerlich Ängste aus. Leitung muß mehr denn je Überzeugungsarbeit leisten, um in ihren Teams die notwendige Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung dieses Prozesses zu erzeugen. Der Anspruch nach effektiver Nutzung vorhandener Ressourcen und Möglichkeiten greift Freiräume und Nischen an, die auch die Leiterinnen selbst bisher sehr geschätzt haben. Es wird aber in Zukunft darum gehen, zu verdeutlichen, **wie** diese Freiräume genutzt werden, damit man sie verteidigen kann.

Die neuen Herausforderungen auch als Chance für Profilierung (der Einrichtung) und Statusverbesserung des gesamten Berufsfeldes Leitung zu nutzen ist ebenso Aufgabe von Management in Kitas, wie die Sicherung pädagogischer Qualität unter Wahrung erreichter Standards.

Dies setzt aber nicht nur ein neues Leitungsverständnis im Sinne von Management voraus, sondern Leiterinnen müssen sich als maßgebliche Initiatorinnen von innovativen Entwicklungsprozessen in der Einrichtung verstehen. Dabei brauchen sie größere Handlungsspielräume und weitgehende Autonomie in ihrem Leitungshandeln, aber auch verbindliche Richtlinien und Maßstäbe.

Beides, sowohl die Erweiterung ihrer Entscheidungskompetenzen und damit mehr Autonomie, als auch die genauere Bestimmung von Aufgaben und Leistung - und damit ein Abrücken von Beliebigkeit - sind in der derzeitigen Reform angelegt bzw. zumindest beabsichtigt.

Wenn es auch zukünftig weiterhin schwierig sein wird, eindeutige Kriterien des Erfolges für Leitungshandeln im Kitabereich zu bestimmen, so besteht zumindest die Chance, daß die berufliche Anerkennung der Leiterinnen mit den erweiterten

Aufgaben wächst. In dem neuen Anforderungsprofil und der damit quasi offiziell zugewiesenen Managementtätigkeit besteht für Kitaleiterinnen auch die Möglichkeit, sich nicht nur zu professionalisieren, sondern auch einen Status zu gewinnen, der ihrer Tätigkeit und der damit verbundenen Verantwortung entspricht. Dieser müßte sich allerdings in angemessenen Statusmerkmalen realisieren.

Ob dies langfristig auch zu einem höheren Maß an Arbeitszufriedenheit und zu einem neuen fachlichen Selbstverständnis führt, hängt wesentlich davon ab, wie umfangreich und gezielt die Maßnahmen der jeweiligen Träger sein werden, die Leiterinnen ihrer Einrichtungen in diesem Prozeß zu qualifizieren und zu stärken; aber auch davon, wie es den Leiterinnen selbst gelingt, die gesellschaftliche Bedeutung ihrer Tätigkeit und die ihrer Mitarbeiterinnen stärker ins Licht der Öffentlichkeit zu rücken.

Diese "PR-Arbeit" sollte aber nicht in erster Linie bestimmt sein vom Zwang, sich öffentlich zu legitimieren, sondern als Bestandteil eines berufspolitischen Anspruches auf Anerkennung und den Erhalt von Standards.

Wir haben bisher im wesentlichen die möglichen positiven Auswirkungen auf das Berufsrollenverständnis und den beruflichen Status der Leiterinnen genannt. Wir wollen aber auch unsere Befürchtungen hinsichtlich möglicher negativer Folgen dieser Reform formulieren, wenn sich herausstellen sollte oder aber bei den Ausführenden - in unserem Falle den Leiterinnen - der Eindruck verfestigt wird, das Ganze diene ausschließlich dazu, mit immer weniger finanziellen und personellen Mittel noch umfangreichere Leistungen zu erbringen. Also um es einmal im marktwirtschaftlichen Sinne auszudrücken: Mit dem geringsten Aufwand den größtmöglichen Gewinn zu erzielen. In diesem Falle besteht die Gefahr, daß sich eine Kitaleiterin nur noch als Erfüllungsgehilfin oder als Beauftragte für die Umsetzung von Sparmaßnahmen versteht; quasi als **Mangelmanagerin**, die ihre Mitarbeiterinnen trotz aller Mittelverknappung bei der Stange halten oder mehr noch, zur Leistungssteigerung motivieren soll. (Stichwort: Rationalisierung in der Kita, Pädagogik im Akkord). Dann diene Management nur noch als Instrument zur Durchsetzung von Einsparungsinteressen auf Kosten von Qualität, Arbeitszufriedenheit und der Entfaltung kreativer Kompetenzen. Dann bestünde die Gefahr, daß das Selbstverständnis der Leiterinnen nicht mehr in erster Linie bestimmt wäre durch die Erfordernisse einer sozialpädagogischen Erziehungs- und Bildungseinrichtung, die sich an den Lebensverhältnissen und -interessen von Kindern und Familien ausrichtet, sondern es bestimmte sich primär an den Erfordernissen eines auf sparsamsten Einsatz begrenzter Mittel ausgerichteten Dienstleistungsbetriebes.

Die Fachöffentlichkeit - insbesondere die Multiplikatoren in diesem Bereich - ist aufgerufen, den Veränderungsprozeß kritisch zu beobachten und zu begleiten und mit

dafür Sorge zu tragen, daß die Qualität in Kindertageseinrichtungen nicht dem Sparzwang geopfert wird.

Wir sind jedoch der Ansicht, daß Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen den Prozeß der Umstrukturierung und Neugestaltung auch als Chance für eine Neubestimmung ihrer Berufsrolle nutzen, die der Bedeutung ihrer verantwortungsvollen Tätigkeit angemessen ist. Dies wird aber nur gelingen, wenn sie durch kompetente Unterstützung von außen begleitet werden und wenn sie entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten erhalten.

3. Erhebungs- und Auswertungsverfahren

3.1 Sample Fragebogenentwicklung

Um die berufsfeldspezifischen Veränderungen und deren Auswirkungen in den Kindertageseinrichtungen insgesamt, speziell aber auf Anforderungsprofil und Leitungsverständnis in Ost- und Westberlin zu erfassen, entwickelten wir einen Fragebogen (siehe Anhang) mit verschiedenen Themenkomplexen, den wir im Sommer 1995 an insgesamt 50 Leiterinnen in Ost- und Westberlin, verschickten. Die Stichprobe wurde aus dem Pool der 120 interviewbereiten Leiterinnen der Untersuchung von 92/93 gezogen.

Zunächst bezogen wir diejenigen 23 Leiterinnen in die Nacherhebung ein, mit denen wir damals ein Interview durchgeführt hatte. Damit waren bereits alle Berliner Bezirke, verschiedene Träger und Teamgrößen (zwischen 11 und 38 Mitarbeiterinnen) repräsentiert. Auswahlkriterien für die restliche Stichprobe waren ebenfalls die Erfassung aller Bezirke und eine Größe der Einrichtung von mindestens 90 Plätzen (was in der Regel einer Teamgröße von mindestens 11 Mitarbeiterinnen entspricht).

Von den 50 verschickten Fragebögen erhielten wir insgesamt 36 zurück, davon 16 aus Ost- und 20 aus Westberlin. Zwei der Ostberliner Leiterinnen schickten den Fragebogen allerdings unausgefüllt zurück, eine mit der Anmerkung, sie sei bereits vor einem Jahr in den vorzeitigen Ruhestand versetzt worden, die andere mit dem Hinweis darauf, daß ihre frühere Einrichtung und damit ihre Leitungsstelle mittlerweile nicht mehr existiere. Damit standen nur 14 Fragebögen aus Ostberlin für die Auswertung zur Verfügung.

Von den 23 Berliner Bezirken waren 16 vertreten.

Im Verhältnis zu unserer umfangreichen Stichprobe der Untersuchung 92/93 kann hier zwar nicht mehr von einer repräsentativen Auswahl gesprochen werden. Da sich die Stichprobe der Nacherhebung zum großen Teil aus unseren ehemaligen

Interviewpartnerinnen zusammensetzt, ist anzunehmen, daß es sich bei den Befragten um besonders motivierte Kolleginnen handelt. Dennoch sind wir der Ansicht, daß die Ergebnisse exemplarisch verdeutlichen, wie die gegenwärtige Situation von den Leiterinnen in Ost und West eingeschätzt wird.

Um die verschiedenen Bereiche, in denen die gravierendsten Veränderungen für die Leiterinnen wie auch für die Gesamteinrichtung stattgefunden haben zu erfassen, gliederten wir den Fragebogen in folgende inhaltliche Komplexe:

1. Veränderte Rahmenbedingungen für die Kindertagesstätten
2. Mögliche Auswirkungen auf die Arbeit in den Einrichtungen
3. Konsequenzen für die Leitungstätigkeit
4. Entscheidungsstrukturen innerhalb der Einrichtungen
5. Überprüfung der pädagogischen Arbeit durch die Leiterin
6. Bewertung der Arbeitszufriedenheit

Während durch die Fragenkomplexe 1 bis 3 die veränderten beruflichen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen erhoben werden sollten, zielten die Fragenkomplexe 4 bis 6 auf einen möglichen Datenvergleich mit den Ergebnissen der ersten Untersuchung ab, d.h. es interessierte uns insbesondere, ob die neueren Daten von der letzten Befragung 92/93 abweichen.

Angesicht der zunehmenden Debatte um die Bestimmung von Erfolgskriterien im Arbeitsfeld Kindertagesstätten und der in diesem Zusammenhang vielfach konstatierten Feststellung, daß es in diesem, wie auch in anderen sozialpädagogischen Berufsfeldern höchst schwierig ist, klare Kriterien für den Erfolg des Handelns zu bestimmen, forderten wir die Leiterinnen im Fragebogen auf, maximal fünf Kriterien zu benennen, an denen sie den persönlichen Erfolg ihres Leitungshandelns messen.

Im Anschluß an die Fragebogenaktion führten wir zwei strukturierte Gruppeninterviews mit insgesamt 17 Leiterinnen durch, etwa zu gleichen Teilen aus Ost- und Westberliner Bezirken. Um eine Rückmeldung über die Bereitschaft zur Teilnahme an einem Gruppeninterview hatten wir bereits im Rahmen der Verschickung der Fragebögen gebeten. Insgesamt zeigten sich 10 Ost- und 11 Westleiterinnen interessiert, die wir nach persönlicher Rücksprache zu zwei Terminen mit etwa gleicher Ost-West-Besetzung bündelten. Letztlich nahmen jeweils 9 bzw. 8 Leiterinnen an den Gruppeninterviews teil. Insgesamt waren 15 von 23 Berliner Bezirken vertreten.

Diese Gruppeninterviews dienten zum einen der Präzisierung und Differenzierung der im Fragebogen erfaßten Themenkomplexe. Zum anderen wollten wir darüber hinaus durch eine gemeinsame "Rückblende" den Austausch zwischen Ost und West über die unterschiedlichen persönlichen Entwicklungen, Erfahrungen und Einschätzungen anregen und auf diesem Wege ein Stimmungs- bzw. Meinungsbild erstellen.

In Anlehnung an den Aufbau des Fragebogens haben wir zunächst mittels Karteikarten die Veränderungen in den Jahren 93 bis 95 aus individueller Sicht der Leiterinnen gesammelt und diese nach Komplexen geordnet, um Schwerpunkte festzustellen. In einem zweiten Schritt wurden diese Veränderungen in ihren Auswirkungen bezogen auf Leitung, Team und pädagogische Arbeit diskutiert und bewertet. Abschließend äußerten sich die Leiterinnen zu der Frage, wie sie ihre zukünftige Perspektive heute im Vergleich zu damals sehen.

Die Gruppeninterviews dienten unter anderem dazu, festzustellen, inwieweit eine Annäherung der Sichtweisen zwischen Ost und West stattgefunden hat, ob ein wechselseitiges Interesse aneinander besteht und inwiefern noch immer Vorurteile und wechselseitige Zuschreibungen existieren. Der gesamte Diskussionsprozeß wurde protokolliert.

3.2 Auswertungsverfahren

Die Auswertung des quantitativen Datenmaterials der Nacherhebung erfolgte nach dem gleichen Verfahren, wie das der Erstuntersuchung, wobei aufgrund der geringen Stichprobe vorwiegend Häufigkeitsverteilungen der einzelnen Variablen im Ost-West-Vergleich berechnet wurden.

Die Aussagen der Leiterinnen in den Gruppeninterviews zu den einzelnen Schwerpunkten haben wir anhand der Karteikarten und unserer Aufzeichnungen zunächst nach Ost und West gebündelt und ausgewertet. In einem weiteren Auswertungsschritt haben wir untersucht, ob sich die Einschätzungen der einzelnen Leiterinnen aufgrund ihrer individuellen beruflichen Bedingungen innerhalb der beiden Gruppen unterscheiden.

In die Auswertung und Interpretation der Interviewergebnisse haben wir auch unsere protokollierten Beobachtungen zum Interaktionsprozeß der Gruppen einbezogen.

4. Auswirkungen der jüngsten Entwicklungen - Ergebnisse der Nacherhebung von 1995

Im folgenden stellen wir die Ergebnisse unserer Nacherhebung von 1995 vor.

Trotz der geringen Grundmenge haben wir uns für eine Darstellung der Fragebogenergebnisse in Prozentpunkten entschieden, da das Verhältnis zwischen Ost- und Westdaten darüber klarer zum Ausdruck kommt.

Grundlage aller nachfolgenden Aussagen zu den jüngsten Entwicklungsprozessen, wie sie sich für die Leiterinnen der Kinderbetreuungseinrichtungen in Ost- und Westberlin darstellen, bilden die Ergebnisse der Fragebogenaktion von 1995. Bei der Präsentation und Interpretation der quantitativen Daten werden wir die Differenzierungen und Präzisierungen, die sich aus den Gruppeninterviews ergeben haben, einbeziehen. Grundsätzlich fließen natürlich auch hier immer unsere parallel zur Erhebung laufenden Erfahrungen aus verschiedenen Seminaren und Fachveranstaltungen mit Berliner Leiterinnen ein.

4.1 Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Einrichtungen

Die strukturellen Veränderungen der letzten zwei bis drei Jahre, mit denen die Leiterinnen und ihre Teams in Ost- und Westberlin konfrontiert wurden, lassen sich anhand der vorliegenden Daten unserer Nacherhebung in ihrer grundsätzlichen Tendenz nachweisen.

Zwei der von uns erfaßten 14 Ostberliner Einrichtungen sind bis zum Zeitpunkt der Erhebung in freie Trägerschaft überführt worden.

Zur Verdeutlichung der diesbezüglichen Gesamtentwicklung: Von 869 landeseigenen Kitas im Jahre 1991 wechselten bis zum Sommer 1996 insgesamt 30 Einrichtungen in freie Trägerschaft, wobei 6 davon allein in der Zeit von Oktober 95 bis April 96 übertragen wurden. (Tagesspiegel, 2.7.96) Dies deutet auf eine steigende Tendenz hin. Fast alle Ostberliner Kitas waren früher staatliche Einrichtungen und wurden nach der Wende vom Senat bzw. den Bezirksämtern übernommen. Die nachfolgenden Bemühungen, einen Teil dieser Kitas an freie Träger zu übergeben, sind bislang noch relativ selten von Erfolg gekrönt. Dies hängt sowohl damit zusammen, daß in der gegenwärtigen finanziell angespannten Situation nur wenige freie Träger ein Interesse daran haben, sich mit weiteren Einrichtungen zu belasten, als auch mit Ängsten und Widerständen der in Frage kommenden Teams, die lieber im öffentlichen Dienst verbleiben möchten. Dabei richten sich die Vorbehalte weniger auf mögliche inhaltliche Anforderungen oder pädagogische Vorgaben durch die potentiellen neuen

Träger, als vielmehr auf die Befürchtung, mit der Aufgabe eines Arbeitsverhältnisses im öffentlichen Dienst und der damit verbundenen prinzipiellen Arbeitsplatzgarantie tendenziell von Arbeitslosigkeit bedroht zu sein. Von daher kommen für die Mitarbeiterinnen noch am ehesten die großen und damit - vermeintlich - finanzstärkeren freien Träger in Betracht. (Letztere Erfahrungen stammen aus erster Hand, da unser Institut sich bereits seit längerer Zeit um die Übernahme einer Einrichtung bemüht und in Gesprächen mit mehreren Teams in verschiedenen Ostberliner Stadtbezirken steht. Die Tatsache, daß dieses Vorhaben jetzt realisiert werden konnte, hängt letztlich v.a. damit zusammen, daß die betreffende Einrichtung vom Bezirk komplett auf die Überhangliste gesetzt wurde und die Mitarbeiterinnen die einzige Chance für den Erhalt ihres Hauses im Übergang zu einem freien Träger sahen.)

Zukünftig wird sich die Abwehrhaltung der Ostberliner Teams voraussichtlich insgesamt ändern, denn es zeichnet sich ab, daß ein Erhalt der Einrichtungen durch den Übergang in freie Trägerschaft sogar eher gesichert werden kann. Die Senatsjugendverwaltung befürwortet in einer Stellungnahme vom April '96 die zügige Abgabe kommunaler Einrichtungen an freie Träger und fordert die Bezirke auf, die hierzu bereitgestellten finanziellen Zuschüsse dieser Zweckbestimmung zuzuführen. (Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport, Mitteilung vom 2.4.96) In der Praxis bedeutet dies, daß bei der Zuweisung der Kinder die freien Träger bevorzugt berücksichtigt werden sollen. Im übrigen entfällt bei den nicht-kommunalen Trägern die Praxis der Personalverschiebung und damit die ständige Bedrohung durch Versetzung in den Westteil der Stadt.

Die Zusammenlegung von Krippe und Kindergarten in Ostberlin hat - jedenfalls in unserer Stichprobe - seltener stattgefunden, als von uns ursprünglich angenommen. Dies war bei 35,7%, das sind 5 von 14 Ostberliner Einrichtungen, der Fall. Wobei die diesbezügliche Frage sich auf die Zeit von 1993 bis 1995 richtete. Wir wissen jedoch, daß die Zusammenlegung in manchen Fällen bereits vor 1993 erfolgte und daher in unserer Nacherhebung möglicherweise nicht mehr in Erscheinung tritt. Der Versuch, in der Senatsjugendverwaltung exakte Zahlen über Zeitraum und Umfang der insgesamt in Ostberlin erfolgten Zusammenlegungen zu erhalten, scheiterte am völligen Fehlen einer entsprechenden Gesamtberliner Statistik.

Zu bedenken ist dabei, daß es sich bei der Zusammenfassung von Krippe und Kindergarten in Ostberlin immer um die Vereinheitlichung zweier bis dahin völlig getrennt existierender Institutionen handelt, was ein hohes Maß an Veränderung auf allen Ebenen mit sich bringt, wie wir bereits an anderer Stelle ausführlich dargelegt haben.

Immerhin geben auch zwei der befragten Leiterinnen im Westen an, es habe in diesem Zeitraum eine Zusammenlegung von Krippe und Kindergarten stattgefunden. Hierbei handelt es sich aber mit Sicherheit um hausinterne Umstrukturierungen, das bedeutet die Auflösung fester, altershomogener Gruppen hin zu altersgemischten Organisationsformen. Die damit einher gehenden Veränderungen beziehen sich "nur" auf die Ebene von Pädagogik und Kooperation innerhalb bestehender Rahmenbedingungen. Insofern sind die Bedingungen und Auswirkungen einer Zusammenlegung von Krippe und Kindergarten in den östlichen und westlichen Bezirken nicht vergleichbar.

Aufgrund des rapiden Bedarfsrückgangs und der daraus folgenden allgemeinen Tendenz zum Abbau von Kitaplätzen fand in Ostberlin keine Erweiterung der Gruppengrößen statt. Anders im Westen: 5 von 20 erfaßten Einrichtungen mußten eine entsprechende Verschlechterung verkraften. Darin schlägt sich der Versuch einiger Bezirke nieder, dem Anspruch nach einem ausreichenden Angebot an Kitaplätzen mittels Aufstockung der Regelgruppen nachzukommen.

Gravierend ist nach unseren Ergebnissen der Unterschied zwischen Ost und West in bezug auf die während der letzten 2 bis 3 Jahre eingetretenen Veränderungen in der Altersstruktur der Kinder: In 78,6% der von uns erfaßten Ostberliner Einrichtungen hat diese sich in jüngster Zeit verändert, gegenüber nur 20% in Westberlin.

Wie unsere Gruppeninterviews ergaben, handelt es sich dabei in den Kitas der Ostbezirke zum einen um eine Veränderung im Aufnahmealter der Kinder. Der Rückgang der Geburtenrate in Ostberlin bedeutet natürlich v.a. einen Rückgang der Nachfrage nach Krippenplätzen und es werden daher verstärkt ältere Kinder - falls vorhanden - aufgenommen, um die Gesamtplatzzahl halten zu können. Zum anderen sind die altershomogenen Gruppen im Ostteil der Stadt mittlerweile weitgehend abgeschafft und dafür altersgemischte Gruppen eingerichtet worden.

Einige Einrichtungen sind inzwischen dabei, weitergehende Konzepte zu entwickeln, die eine neue Altersgruppe für die Einrichtungen erschließen sollen: die sogenannten Lückekinder. Hierbei handelt es sich um Kinder im Alter von 10 bis 14 Jahren, die bislang aus der institutionellen Betreuung weitgehend herausfielen und für die nun spezielle, offene Angebote geplant werden.

Auffallend groß ist auch der Unterschied zwischen Ost und West, was die Angaben zum Rückgang der Kinderzahlen betrifft. Während die Westberliner Einrichtungen dieses Problem 1995 (noch) überhaupt nicht kennen, ist der Rückgang der Kinderzahlen bei 87,7% der von uns erfaßten Ostberliner Einrichtungen bereits deutlich zu spüren.

Allerdings zeichnet sich auch in Westberlin - trotz des zunächst erwarteten Ansturms (der übrigens ausblieb) aufgrund des Rechtsanspruches auf einen Kitaplatz für alle ab 3jährigen - ganz allmählich eine ähnliche Tendenz ab, wenn auch mit umgekehrten Konsequenzen: Um ihre Plätze (auch längerfristig) sicher auslasten zu können, nehmen einige Einrichtungen verstärkt Krippenkinder auf, für deren Betreuung im Westen noch großer Bedarf besteht, weil hier im Gegensatz den Ostberliner Einrichtungen Krippenplätze schon immer Mangelware waren.

78,6% der befragten Ostberliner Leiterinnen geben eine Veränderung bei der Zugehörigkeit der Horte an, dagegen niemand in Westberlin. Dies ist nicht verwunderlich, da im Westen die Horte bereits seit eh und je als Teil der Kindertagesstätten existierten, während die Horte in Ostberlin früher den Schulen zugeordnet waren.

Sehr starke Veränderungen in Ost wie in West sind in bezug auf personelle Entwicklungen zu verzeichnen, wobei in diesem Fall die Ergebnisse in Westberlin mit 80% über denen in den östlichen Bezirken liegen (64,3%). Da sich dieses Item bei der Frage nach den Veränderungen der Rahmenbedingungen befand, gehen wir davon aus, daß sich die Zahlen auf quantitative Veränderungen beziehen. Eine Personalentwicklung im Sinne einer Qualifizierung der Mitarbeiterinnen war hierbei zunächst nicht intendiert. Mittlerweile hat der Begriff 'Personalentwicklung' auch im Berufsfeld Kindertagesstätten - und zwar insbesondere in den Westbezirken - eine Definition erfahren, die sich in erster Linie auf die qualitative Komponente bezieht.

Quantitativ gesehen ist Ostberlin zweifellos stärker durch Veränderungen auf der Personalebene betroffen (Überhanglisten, Wechsel in Westberliner Einrichtungen, einmalige Abfindung bei freiwilligem Ausscheiden, vorzeitiger Ruhestand), wenn sich auch mittlerweile in Westberlin entsprechende Turbulenzen bemerkbar machen (neue Ost-West-Zusammensetzung der Teams, Personalverknappung). Insofern läßt sich die höhere Prozentzahl bei den Befragten aus dem Westteil der Stadt nur schwer eindeutig interpretieren. Möglich wäre auch, daß die Westberliner Leiterinnen diesen Begriff im Sinne einer Motivationsveränderung und notwendigen Kompetenzerweiterung innerhalb ihrer Teams verstanden haben.

Nach unserer Kenntnis und Erfahrung mit Leiterinnen aus Ost und West müssen wir davon ausgehen, daß die Entwicklungen insgesamt zu einer gewissen Resignation bzw. Demotivation geführt haben, was man im weitesten Sinne auch als eine Veränderung der Rahmenbedingungen für Leitungshandeln deuten kann. Zu fragen bleibt allerdings auch dann, inwiefern sich dies im Westen in höherem Maße niederschlagen sollte, als im Osten.

Die Aussagen der Leiterinnen bei den Gruppeninterviews zu diesem Fragenkomplex gaben zu einigen Aufschluß darüber, wie sie 'Personalentwicklung' interpretieren: Es wurde von der Gefahr bzw. Tendenz einer massiven Überalterung in den Ostberliner Einrichtungen gesprochen ("Senioren-Kita"). Die Ausdünnung der Teams unter ausschließlich sozialen Kriterien führt dazu, daß zumeist die jungen Erzieherinnen ohne Familie auf die Überhangliste kommen und bei Bedarf in die Westberliner Einrichtungen umgesetzt werden. Zwar betonen die Leiterinnen immer wieder, daß die "alten" Erzieherinnen nicht generell die weniger engagierten oder motivierten sind; es wird jedoch bezweifelt, ob es sinnvoll ist, Kinder ausschließlich von "alten Damen" betreuen zu lassen...

Angesichts dieser gesamten Problematik bedeutet der Begriff Personalentwicklung für die Ostberliner Leiterinnen v.a.: Personalreduzierung und -ausdünnung insbesondere in den jüngeren Jahrgängen, Diskontinuität der Zusammensetzung der Teams und damit der konzeptionellen Entwicklung, Existenzbedrohung und damit einhergehende Ängste und Reaktionen.

Umgekehrt bedeutet diese Praxis, daß die Westberliner Teams sich zunehmend mit (jungen) Kolleginnen aus dem Ostteil der Stadt konfrontiert sehen, da sie sich bei Bedarf ihre neuen Mitarbeiterinnen immer nur aus der Überhangliste aussuchen können. Dadurch sind die Teams häufig gezwungen, sich mit anderen pädagogischen Vorstellungen auseinanderzusetzen. Dies führt in manchen Fällen zu Konflikten, wirkt sich zuweilen jedoch auch produktiv aus (siehe Ergebnisse zu Frage 3).

Die Westberliner Leiterinnen berichteten außerdem über eine spürbare Verschlechterung der quantitativen Personalsituation, insofern die Vertretungsmittel z.T. drastisch gekürzt wurden und es dadurch häufiger als früher zu Personalengpässen kommt. Letzteres wird von den Kolleginnen im Westen als ganz besonders gravierend wahrgenommen. Dies wäre ein möglicher Erklärungsansatz für die höhere Nennung bei den Westkolleginnen.

Durch die Interviewaussagen bestätigte sich unsere Vermutung, daß der Begriff 'Personalentwicklung' in doppeltem Sinne interpretiert werden muß, nämlich vor allem im Sinne einer personellen Entwicklung. Allerdings hätten wir die umgekehrten Verteilungsverhältnisse zwischen Ost und West erwartet.

(Genauere Erhebungen zum Umfang der personellen Verschiebungen von Ost nach West sowie zur quantitativen Personalentwicklung in den letzten Jahren wurden auf Landesebene nicht durchgeführt, daher können auch in diesem Punkt keine exakten Angaben gemacht werden.)

Veränderungen auf den Gebieten von administrativen Richtlinien und Vorgaben sowie im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform sind nach den Ergebnissen unserer Befragung zu urteilen keine vergleichbar relevanten Einflußfaktoren.

Für die Ostberliner Leiterinnen sind die gesetzlichen Grundlagen allerdings - wie bereits in der ersten Untersuchung festgestellt - mit 42,9% erheblich mehr von Bedeutung als für ihre Westkolleginnen mit nur 10% (2 Frauen). Die Tatsache, daß mittlerweile ein neues Kinder- und Jugendhilfegesetz, neue Verwaltungsvorschriften und ein Berliner Kitagesetz existieren, scheint im Westen nach wie vor generell weniger zur Kenntnis genommen zu werden, als im Osten. (Das Kitagesetz war zum Zeitpunkt der Befragung zwar noch nicht verabschiedet, befand sich aber in der Vorbereitung und öffentlichen Diskussion).

Im Zusammenhang mit pädagogischer Weiterentwicklung und Personalqualifizierung spielen die Möglichkeiten der Teilnahme an Fortbildungen eine nicht unerhebliche Rolle. Unsere Frage nach einer Reduzierung der Fortbildungsgelder ergab, daß eine entsprechende Verschlechterung ausschließlich von den Westberliner Leiterinnen wahrgenommen wird, und zwar von über der Hälfte. Das bedeutet, entweder werden den Ostberliner Leiterinnen und Erzieherinnen tatsächlich mehr Fortbildungsmöglichkeiten zuteil (siehe Anpassungsqualifizierung) und sie nutzen diese auch weitgehend, oder das Fortbildungsangebot ist für sie seit 93 zumindest konstant geblieben.

Für die Westberliner Einrichtungen macht sich im Vergleich zu früher eine deutliche Verschlechterung bemerkbar, insofern das Budget der landeseigenen Fortbildungsstätten - trotz des enorm gewachsenen Bedarfs - keine wesentliche Erweiterung erfahren hat, obwohl es nun von Ost- und Westberliner Kitamitarbeiterinnen genutzt wird. Außerdem sind die Einrichtungen von Sparmaßnahmen der Bezirke betroffen: Während es in Westberlin früher möglich war, den Einrichtungen auf Wunsch auch Teamfortbildungen mit externen Dozentinnen aus Bezirksgeldern zu finanzieren, kommt dies in letzter Zeit kaum noch vor. Bei entsprechenden Anfragen werden die Leiterinnen an die bezirklichen Kita-Beraterteams (Fachberater) verwiesen, die allerdings selbst von Personalabbau betroffen und daher kaum in der Lage sind, allen Wünschen und Notwendigkeiten zu entsprechen. Da die landeseigenen Fortbildungsinstitute ebenfalls nur über begrenzte Mittel und Kapazitäten verfügen, sind die gemeinsamen Qualifizierungs- und Reflexionsmöglichkeiten für ganze Teams in Folge dieser Sparpolitik drastisch eingeschränkt.

Bei der Betrachtung aller Ergebnisse zur ersten Frage fällt auf, daß für die Westkitas - abgesehen vom Gruppen- und Personalschlüssel sowie Qualifizierungsmöglichkeiten - auch in den letzten Jahren nach wie vor deutlich weniger Veränderungen ihrer Rahmenbedingungen eingetreten sind, als für die Ostkitas. Angesichts der zur Verfügung stehenden Items mag dies nicht weiter verwundern. Dieses Ergebnis wird aber auch voll und ganz von den Aussagen in den Gruppeninterviews bestätigt, obwohl die Leiterinnen hier die Gelegenheit hatten, ohne jede inhaltliche Vorgabe alle für sie bedeutsamen Veränderungen anzugeben.

Betrachtet man die Berichte der Ostberliner Leiterinnen in unseren Gruppengesprächen, so verstärkt sich dieser Unterschied noch weiter. Einige der Teilnehmerinnen waren mittlerweile in den vorzeitigen Ruhestand versetzt worden, weil ihre Einrichtung geschlossen wurde. Andere haben bereits davon Kenntnis erhalten, daß sie ebenfalls von Schließung betroffen sein werden. Wieder andere wissen nur, in welcher Anzahl Schließungen in ihrem Bezirk beabsichtigt sind und hoffen, daß sich ihre Anstrengungen lohnen und ihre eigene Einrichtung erhalten bleibt.

Der aus dieser Situation resultierende (von ihnen selbst so bezeichnete) Verdrängungswettbewerb der Ostberliner Kitas untereinander verstärkt nicht nur die Existenzängste bei den Mitarbeiterinnen, sondern führt auch dazu, daß bei allem notwendigen und entschlossenen Bemühen, die existentiellen Grundlagen der eigenen Einrichtung zu sichern, die damit verbundene allgemeine Entsolidarisierung als sehr negativ wahrgenommen wird und die Kritik gegenüber der gesamten Verfahrensweise wächst.

4.2 Folgewirkungen dieser Entwicklungen in den Teams

Mit dieser Frage sollte bereits auf quantitativer Ebene möglichst differenziert die persönliche Sicht und Erfahrung der Leiterinnen in Ost und West zu den Auswirkungen der strukturellen Veränderungen in den Einrichtungen erfaßt werden.

Daß eine verstärkte Notwendigkeit zur Profilierung der Einrichtungen besteht, bejahen insgesamt 76,5% aller Befragten (78,6% der Ost- und 75% der Westleiterinnen).

Dieses Ergebnis deckt sich mit unseren Praxiserfahrungen und wird von den Aussagen in den Gruppeninterviews bestärkt: Während sich die einrichtungsspezifische Profilierung der pädagogischen Arbeit und deren Darstellung in der Öffentlichkeit in Westberlin früher zumeist in der Erstellung eines allgemein gehaltenen und daher wenig aussagekräftigen pädagogischen Konzeptes erschöpfte, wächst seit einiger Zeit das Interesse an der Herausarbeitung und Propagierung institutioneller Besonderheiten.

Die Suche nach dem eigenen Profil, PR-Arbeit, Werbung in eigener Sache sind in letzter Zeit Themen, die insbesondere bei Leiterinnen auf großes Interesse stoßen. Teamfortbildungen stellen zunehmend dieses Thema in den Mittelpunkt, wobei die dahinterliegenden Gründe in aller Regel auf wachsende Konkurrenz und/oder auf entsprechende Anforderungen von Trägerseite zurückgehen.

Für die Ostberliner Teams ist Wettbewerb und Profilierung zwar nicht ganz so neu - gab es doch früher auch im pädagogischen Bereich die Möglichkeit, sich als Kollektiv besonders hervorzutun und ausgezeichnet zu werden. Niemals zuvor standen sie jedoch unter einem vergleichbaren Druck, das Besondere ihrer Arbeit nachweisen und für sich werben zu müssen.

Konkurrenz um Kinder und Eltern, damit die eigene berufliche Existenz gesichert werden kann, war in Ost wie West früher unbekannt.

Bei aller Problematik, die ein ruinöser Verdrängungswettbewerb in diesem Bereich ohne Zweifel mit sich bringt, ist es aus unserer Sicht doch erfreulich, daß die Notwendigkeit einer Profilierung der eigenen Arbeit inzwischen weitestgehend erkannt wurde. Dies kann der Qualität der pädagogischen Arbeit nur dienlich sein.

Der Profilierungs"zwang" führt denn auch nach Einschätzung von 71,4% der Ostberliner und "nur" 55% der Westberliner Leiterinnen in ihren jeweiligen Teams zur Förderung von Kreativität und neuen Ideen. Abgesehen davon, daß die existenzielle Bedrohung in Ostberlin in der Tat größer ist als im Westen, kann die zahlenmäßige Differenz zwischen Ost und West auch dahingehend interpretiert werden, daß eine solche Drucksituation bzw. die Einsicht in Notwendigkeiten - entsprechend unserer Ersterhebung - von den Ostberlinerinnen noch stärker genutzt bzw. positiv gewendet und scheinbar auch als Chance für Weiterentwicklung gesehen wird, als von ihren Westkolleginnen.

Trotz aller Gefahren, die in dem wachsenden Konkurrenzkampf der Einrichtungen untereinander um die Gunst der Eltern und Kinder stecken, sehen die Leiterinnen in Ostberlin auch deutlich die positiven Seiten der Entwicklung: In unglaublicher Geschwindigkeit sind die alten Arbeitsweisen verändert und neue Ideen entwickelt und ausprobiert worden, in den Teams treten kreative Potenzen zutage, von denen bisher niemand wußte, und die Notwendigkeit der gemeinsamen Profilierung verhindert zugleich das Ausbreiten von Individualpädagogik und Beliebigkeit.

Für die Westberliner Leiterinnen stellt sich die Entwicklung prinzipiell ähnlich dar, auch sie erwarten und erleben zum Teil einen Ideen- und Kreativitätsschub. Gegenwärtig haben sie in den Teams aber oft noch mit großer Skepsis und Resignationstendenzen zu kämpfen.

Die zahlenmäßige Differenz zwischen Ost und West zieht sich in den folgenden Ergebnissen zur Frage 3 weiter durch:

Bei 78,6% Ost- und 65% Westkitas hat die Notwendigkeit der Profilierung zur Entwicklung einer einrichtungsspezifischen Konzeption geführt, und die Ostberliner Teams betreiben jetzt zu 64,3% verstärkt Öffentlichkeitsarbeit gegenüber nur 35% der Westberliner Kitateams.

Nun kann man natürlich auch davon ausgehen, daß die Westkitas zum Zeitpunkt der Befragung längst alle eine einrichtungsspezifische Konzeption hatten, während ihre Schwestern im Ostteil der Stadt selbige noch erarbeiteten, da die Veränderungen innerhalb der Einrichtungen dort so groß waren, daß diesen durch eine spezifische Konzeption Rechnung getragen werden mußte. Daß aber zugleich verstärkt Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird, hängt zwar grundsätzlich mit dem allgemeinen Platzabbau und dem Versuch der eigenen Existenzsicherung zusammen, es setzt sich aber auch die Erkenntnis durch, daß Profilierung unweigerlich mit einem intensiven Ausbau eben dieses Bereiches zu tun hat. Diesen Zusammenhang scheinen die Westberliner Teams bisher (noch) weniger herzustellen bzw. Konsequenzen oder Anstrengungen in diese Richtung unternehmen zu wollen.

Die Arbeitsbelastungsfaktoren nehmen in Ost und West deutlich zu. Dies geben allerdings mehr West- als Ostberliner Leiterinnen an (80% West und 71,4 % Ost), was damit zu tun haben mag, daß im Westen erst in letzter Zeit eine deutliche Verschärfung der Situation spürbar wird, während in Ostberlin bereits seit der Wende derartig viele und massive Veränderungen zu verkraften waren, daß Leiterinnen und Teams mittlerweile besser damit umgehen können. So zeigte sich auch in unseren Gruppeninterviews eine unterschiedliche Haltung: Während sich die Ostberliner Leiterinnen arrangieren mit dem, was sie haben und sich mit Verschlechterungen eher abfinden (auch wenn sie natürlich die Schließungsmodalitäten und die Personalverschiebungen kritisieren), legen ihre Westberliner Kolleginnen sehr viel stärker eine Forderungshaltung an den Tag bzw. neigen zum Jammern. Wie wir aus unseren Seminaren und Interviews wissen, stoßen sie damit auf erhebliches Unverständnis bei ihren östlichen Schwestern, sind diese es doch seit eh und je gewohnt, sich in (als gesellschaftlich notwendig erachtete) Zwänge zu fügen bzw. aus wenig Mitteln möglichst viel herauszuholen. Eigene Interessen zu verfolgen, sich zu diesem Zwecke zusammenzuschließen und Forderungen zu stellen, lernen sie erst allmählich.

Die allgemeine Zunahme von Arbeitsbelastungsfaktoren wirkt sich nach den Ergebnissen unserer Befragung nicht - wie man zunächst vermuten könnte - in größeren Fehlzeiten des Kitapersonals aus. Offenbar stehen auch in dieser Beziehung insbesondere die Ostteams wie Felsen in der Brandung: 92,9% (also 13 von 14) der

befragten Ostberliner Leiterinnen geben an, dies führe nicht zu einem erhöhten Krankenstand in ihrer Einrichtung. Immerhin sehen aber auch 75% (15 von 20) der Westberliner Leiterinnen dies genauso. Bereits unsere erste Untersuchung hatte gezeigt, daß die Ostberliner Kolleginnen sich nicht so leicht entmutigen lassen, sondern eher zum Anpacken und Durchhalten neigen im Sinne von: "Probleme sind dazu da, gelöst zu werden..." Allerdings macht sich möglicherweise in diesem Zusammenhang auch die Angst vor Arbeitsplatzverlust oder Arbeitsplatzwechsel bemerkbar, die in Westberlin bisher in diesem Arbeitsbereich nicht existiert. Daß dennoch auch hier relativ selten der Rückzug in die Krankheit angetreten wird, deutet darauf hin, daß Resignation und Demotivation sich bisher in Grenzen halten bzw. der Motivationsschub durch neue Entwicklungsprozesse ein Gegengewicht bildet.

Nach übereinstimmenden Aussagen der Leiterinnen in den Gesprächsrunden liegen krankmachende Ursachen nach ihrer Erfahrung denn auch eher im zwischenmenschlichen Bereich, in Konflikten zwischen einzelnen Kolleginnen oder einem spannungsgeladenen Betriebsklima und sind weniger eine direkte Folge von schlechten Rahmenbedingungen.

Was die personelle Zusammensetzung innerhalb der Einrichtungen angeht, ist es keine Überraschung, daß der Unterschied zwischen Ost und West so groß ist: In keiner einzigen der befragten Ostkitas arbeiten gemischte Teams, also Ost- und Westkolleginnen zusammen. Dies ist bei dem derzeitigen Personalabbau in den dortigen Einrichtungen ja auch unschwer nachzuvollziehen, da die Kitas in den Ostberliner Bezirken froh sind, wenn sie ihren Personalstamm sichern bzw. weiter beschäftigen können. Anders in den Westkitas; hier findet sich der schon erwähnte Personalüberhang aus Ostberlin wieder. So geben 90% der Westberliner Leiterinnen an, daß in ihren Teams West- und Ostkolleginnen zusammenarbeiten.

Interessant sind die Erfahrungen mit den Auswirkungen dieser neuen Konstellationen. Erweisen sie sich als Erprobungsfeld für Annäherung, inhaltliche Auseinandersetzung und wechselseitige Bereicherung oder als "Schlacht"-Feld der Konflikte, der beharrlichen Unterschiede und Vorurteile? Wächst auf diesem Wege zusammen, was sich ursprünglich so fremd war oder verfestigen sich bei der Durchmischung die alten Positionen? Lernen die Ost- und Westberlinerinnen durch diese Umsetzungspraxis voneinander und profitiert die konzeptionelle Diskussion in den Einrichtungen hiervon oder wird der Entwicklungsprozeß blockiert?

Unsere Fragebogenergebnisse zeigen, daß der überwiegende Teil (65%, das sind 12 der 18 Westberliner Leiterinnen, die gemischte Teams in ihren Einrichtungen haben) keine Zunahme von Konflikten zu verzeichnen hat. 90%, also 16 Leiterinnen betonen

sogar, daß die Zusammenarbeit zwischen Ost- und Westkolleginnen zu wechselseitiger Bereicherung und Anregung führt.

Die Gruppeninterviews ergaben allerdings ein etwas anderes Bild: Es wurde die Einschätzung geäußert, daß der größte Teil der Kolleginnen aus dem Überhang nur zwangsweise kommt und eigentlich nicht will, während dagegen diejenigen, die sich freiwillig an die "Westfront" melden, hochmotiviert sind. Dieser unterschiedliche Ausgangspunkt bei den Erzieherinnen aus den östlichen Bezirken führt dementsprechend auch zu unterschiedlichen Erfahrungen in der späteren Zusammenarbeit. Andererseits wird auch von Seiten der Kolleginnen in den Westberliner Teams offenbar nicht unerheblich zu konflikthafter Beziehungen beigetragen, indem z.B. bei Vorstellungsrunden als erstes nachgefragt wird, ob die Bewerberin Mitglied in der FDJ war. Vorurteile, Ängste und blanke Naivität äußern sich in offen oder versteckt vorgebrachten Vermutungen, die Ostberlinerinnen seien alle "rote Socken" (wobei erschwerend hinzukommt, daß vollkommen diffuse Vorstellungen darüber bestehen, was "rot" in diesem Zusammenhang bedeuten mag.) Auf beiden Seiten sind die alten Vorurteile, was die unterschiedlichen Arbeitsweisen angeht, noch nicht ganz ausgeräumt: Rigider Stil im Osten, Konzeptionslosigkeit im Westen.

Die Osterzieherinnen haben in jedem Fall eine schwierige Situation zu bewältigen. Sie stehen zumeist ganz allein einer Übermacht von "Wessis" gegenüber, die keinen Zweifel daran haben, daß ihre Pädagogik allemal die bessere ist. Dabei müssen sie sich mit ganz neuen Bedingungen arrangieren und - was als alltägliche Belastung nicht zu unterschätzen ist - sie müssen extrem weite Anfahrtswege auf sich nehmen (zwei Stunden sind keine Seltenheit). Unter diesen Umständen gehört schon eine gehörige Portion Stehvermögen dazu, will eine junge Ostkollegin sich ihren Platz im neuen Westteam erobern.

Wenn allerdings Motivation und Offenheit von beiden Seiten gegeben sind, können die Ost- und Westkolleginnen in der Tat viel voneinander lernen und über die jeweils unterschiedlichen pädagogischen Vorstellungen und Praktiken erfahren. Auch diese erfreuliche Entwicklung wurde von den Leiterinnen in den Interviews berichtet.

Ein ständiges Problem durch Personalengpässe verzeichnen in Ost wie West weniger als die Hälfte der befragten Leiterinnen, dennoch sind die Zahlen hoch: 42,9% Ost, 35% West.

Angesichts des generellen Personalüberschusses in Ostberlin und des nach unseren Ergebnissen relativ geringen Krankenstandes, verwundert die Zahl besonders bei den Osteinrichtungen.

Wie erklärt sich dieses "Phänomen"? Möglicherweise sind die Mitarbeiterinnen in den Ostberliner Einrichtungen doch häufiger krank, als aus unseren Daten ersichtlich - wenn auch nicht als direkte Folge zunehmender Arbeitsbelastung, so doch vermittelt: Es ist anzunehmen, daß sich die Überalterung in den Ostberliner Kitas auch in häufigeren gesundheitsbedingten Ausfällen niederschlägt. Leider ergeben weder die Aussagen in den Gruppeninterviews noch in anderen Zusammenhängen eindeutige Erklärungen.

Wie bereits in unserer ersten Untersuchung zeigt sich aber auch jetzt, daß ein unmittelbarer und eindeutiger Zusammenhang zwischen zunehmender Arbeitsbelastung und verminderter Arbeitszufriedenheit nicht festzustellen ist. Selbst in denjenigen Einrichtungen, die ständig mit Personalengpässen zu kämpfen haben, trägt dieser Zustand nicht zur Arbeitsunzufriedenheit bzw. Arbeitsunlust bei. Dies behaupten zumindest 71,4% der Ost- und 70% der Westleiterinnen. In Kombination mit der Frage zu wachsenden Arbeitsbelastungsfaktoren und deren möglichen Konsequenzen stabilisiert sich das allgemeine Bild: Beide Ergebnisse zeigen - und zwar für Ost wie für West -, daß die Arbeitsmotivation trotz sich verschlechternder Arbeitsbedingungen nicht in gleichem Maße abnimmt.

Unsere Erfahrung aus Seminaren mit Leiterinnen und Erzieherinnen zeigt ebenfalls, daß Unzufriedenheit und Frust tatsächlich nicht maßgeblich aus schlechten Rahmenbedingungen resultieren, sondern oftmals in persönlichen Konflikten, mangelnder Weiterentwicklung und fehlender Anerkennung ihrer Arbeit begründet sind. Zugleich erleben wir aber auch immer wieder, daß häufig kritisiert, jedoch selten gehandelt wird.

Dies alles legt erneut den Eindruck nahe, daß Frauen gerade in sozialpädagogischen Berufen tendenziell dazu neigen, sich eher mit gegebenen Bedingungen zu arrangieren bzw. sich unter allen Umständen irgendwie einzurichten, wenn sie denn nur scheinbar selbstbestimmt, sprich relativ unkontrolliert agieren können.

Der weitaus überwiegende Teil der Befragten unserer Stichprobe, insgesamt knapp 80%, gibt an, daß sich die Teams häufig auf neue Anforderungen einstellen müssen - und zwar entgegen unserer Vermutung sogar mit einer etwas höheren Nennung bei den Westberlinerinnen (78,6% Ost, 80% West). Angesichts der vielfältigen Veränderungen im Kitabereich gerade für die Ostberliner Leiterinnen und Erzieherinnen hatten wir angenommen, daß diese die augenblickliche Situation als noch anforderungsreicher wahrnehmen und erfahren, als ihre Westberliner Kolleginnen. Man kann das Ergebnis aber auch so interpretieren, daß in Ostberlin die derzeitigen Umstrukturierungsprozesse

nicht so sehr als 'neue' Anforderungen erlebt werden, denn als nunmehr seit Jahren andauernde.

Die Folgen der sich verändernden Anforderungen und Aufgaben werden in Ost und West jedenfalls deutlich unterschiedlich gesehen: Während sich die Erzieherinnen in den östlichen Bezirken verstärkt zu Fortbildungen anmelden (57,1%) und damit zum Ausdruck bringen, daß ihnen die Notwendigkeit zusätzlicher Qualifizierung durchaus bewußt ist, scheinen die Westberliner Teams dies Erfordernis erheblich weniger zu erkennen (35%). Wir wissen aus unseren Seminaren, daß in Ostberlin auf inhaltlicher Ebene ein erheblicher Nachholbedarf besteht. Im Westen mag sich hinter diesem Ergebnis die "alte" Borniertheit verbergen: "kann ich alles, weiß ich längst, brauch' ich nicht".

Die Tatsache, daß sich Leiterinnen und ihre Mitarbeiterinnen neuen Anforderungen stellen müssen, wird insgesamt aber als positiv erlebt. 57,1% der Ost- und sogar 70% der Westleiterinnen machen die Erfahrung, daß die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen dadurch erweitert und gefördert werden.

Die Frage nach einer immer wieder notwendig werdenden Neukonsolidierung der Teams wird von exakt der Hälfte der befragten Ostberliner Leiterinnen mit "ja" beantwortet. In diesem Ergebnis schlagen sich die Konsequenzen von Personalverschiebung und Personalabbau in den östlichen Bezirken nieder. Für die betroffenen Teams besteht darin ein massives Problem, insofern die sich ständig verändernde Personalzusammensetzung eine kontinuierliche konzeptionelle Entwicklung der Arbeit behindert. Entsprechend hat denn auch keine einzige derjenigen Leiterinnen, in deren Einrichtung eine personelle Neukonsolidierung erforderlich war und immer wieder ist, dies verneint.

Daraus läßt sich der Rückschluß ziehen, daß der noch immer anhaltende Personalabbau in den Ostberliner Einrichtungen zu einer permanenten Diskontinuität in der pädagogischen Weiterentwicklung bzw. der Kindertagesstättenarbeit allgemein führt.

Anders die Situation und deren Auswirkungen für die Westberliner Teams. 40% der befragten Westberliner Leiterinnen geben ebenfalls an, daß sich ihr Team immer wieder neu konsolidieren muß. Obwohl auch hier der Einsatz von Personal aus dem Ostberliner Überhang zu neuen Teamfindungsprozessen geführt hat, behinderte dies jedoch offensichtlich nicht in gleichem Maße die kontinuierliche konzeptionelle Entwicklung, wie bei ihren Kolleginnen im Ostteil der Stadt. Nur bei zwei der betroffenen Leiterinnen ist dies der Fall.

Es ist zum einen anzunehmen, daß die Eingliederung einzelner Mitarbeiterinnen in ein bestehendes Team und dessen zumeist seit längerem vorliegenden konzeptionellen

Vereinbarungen einfacher zu gestalten ist, als mit einer Situation fertig zu werden, in der mehrere Teammitglieder - und dann auch noch ausschließlich die jüngeren - oft gleichzeitig abgezogen werden. Zum anderen korrespondieren diese Ergebnisse mit denjenigen zur Frage, ob die Zusammenarbeit zwischen Ost und West zur gegenseitigen Anregung und Bereicherung beigetragen haben. D.h. bei den Teams im Westen, die sich häufig neu konsolidieren mußten, hatte dies - wenn überhaupt - keine vergleichbaren negativen Auswirkungen auf die inhaltliche Weiterentwicklung der Arbeit, eher im Gegenteil.

Ein Ziel unserer Nacherhebung bestand darin, zu erfahren, wie weit die Entwicklung in den Ost- und Westberliner Einrichtungen im Hinblick auf eindeutige Zielsetzung und Verbindlichkeit in der pädagogischen Arbeit gediehen ist.

Die Frage, ob klare pädagogische Richtlinien für ihre Arbeit fehlen, wird 1995 von der großen Mehrheit der Leiterinnen in Ost und West verneint (92,9% Ost und 85% West). Nur eine einzige Ost- und 4 Westleiterinnen geben dies an.

Da wir aus unseren einschlägigen Seminar- und Beratungserfahrungen mit Leiterinnen wissen, daß die Träger in aller Regel nach wie vor keine eindeutigen pädagogischen Richtlinien vorgeben, lassen sich die Ergebnisse der Nacherhebung dahingehend interpretieren, daß die Leiterinnen mit ihren Teams konzeptionelle Vereinbarungen getroffen haben, die sie als Richtlinien für die Arbeit in ihren Einrichtungen definieren. Die Folgefrage nach Beliebigkeit und Zufälligkeit in der Arbeit ist in Ost und West entsprechend beantwortet worden.

Insgesamt gesehen scheinen zum jetzigen Zeitpunkt fast alle zu wissen, wohin die Reise gehen soll.

Entsprechend den Angaben zu Klarheit von Richtlinien und der Wahrnehmung der Leiterinnen, daß Beliebigkeit und Zufälligkeit in der pädagogischen Arbeit keinen Raum mehr haben, gibt es nur noch einige wenige, die eine Unsicherheit über den "richtigen Weg" in der Pädagogik konstatieren, nämlich eine Ost- und vier Westleiterinnen. Dies bestätigt die Einschätzung, daß überwiegend eine Einigung über konzeptionelle Zielvereinbarungen in den Teams besteht.

Nun kann man natürlich auch davon ausgehen, daß gerade in Einrichtungen mit derart engagierten Leiterinnen, wie es die von uns Befragten sind (Interviewpartnerin, wiederholte Teilnahme an Fragebogenaktionen), die pädagogischen Grundprinzipien und Zielsetzungen gemeinsam entwickelt wurden, d.h. daß sie für eine klare Definition des gemeinsamen Weges gesorgt haben. Demzufolge kommt es in diesen Einrichtungen auch nicht zum Festhalten an alten Zöpfen bzw. zur unreflektierten

Übernahme pädagogischer Ansätze. Dies trifft aber offenbar selbst für die wenigen Einrichtungen zu, die den "richtigen Weg" noch suchen.

Im großen und ganzen scheinen sich Gradlinigkeit und Eindeutigkeit der pädagogischen Vorstellungen und Zielsetzungen allenthalben in West und erst recht in Ost durchgesetzt zu haben, weswegen ein verstärktes Bedürfnis nach Orientierungsmaßstäben nicht mehr gegeben ist.

Alle von uns befragten Leiterinnen in Ost wie West geben an, daß sie in ihren Einrichtungen relativ selbstbestimmt arbeiten können. Zu dieser beruflichen Selbstbestimmung gehört auch und ganz wesentlich die Möglichkeit, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen die pädagogischen Zielsetzungen und Arbeitsweisen der Einrichtung zu entwerfen. Dieses hohe Maß an Selbstbestimmung und Entscheidungsbefugnis setzt nach Angaben von 92,9% der Ost- und 85% der Westleiterinnen in ihren Teams Kreativität und Experimentierfreudigkeit frei.

Die hohe Nennung zu Ausmaß, Bedeutung und Bewertung selbstbestimmten Arbeitens bestätigt erneut unsere zentralen Ergebnisse der Erstuntersuchung. Wie bereits damals, sehen auch heute die Ostberliner Leiterinnen in dieser neugewonnenen, inhaltlich-pädagogischen Eigenständigkeit den großen Gewinn der Veränderungen, der sie für viele Verschlechterungen ihrer Situation entschädigt. Für ihre Westberliner Kolleginnen bleibt berufliche Selbstbestimmung der Dreh- und Angelpunkt ihrer Arbeit. Das Arbeitsfeld Kindertagesstätte bietet diese Möglichkeit wie kaum ein anderes.

Wie wir bereits an anderer Stelle ausgeführt haben, wird der Kampf um die Kinder bislang fast ausschließlich in den Einrichtungen im Ostteil der Stadt geführt. Dies geben 57,1% der Ostberliner Leiterinnen an - das sind 8 von 14 Befragten. Nach unseren Kenntnissen und Erfahrungen hätten wir sogar einen noch höheren Prozentsatz angenommen.

Nicht bei allen, aber doch bei den meisten der betroffenen Einrichtungen (6 von diesen 8) führt diese Situation zu einem regelrechten Verdrängungswettbewerb der Kitas untereinander. Bedenkt man, daß nur insgesamt 14 Osteinrichtungen in unserer Stichprobe erfaßt wurden, so ist davon auszugehen, daß der Kampf um die Kinder und damit um Platz- und Personalerhalt bei einer großen Anzahl von Einrichtungen in den östlichen Bezirken stattfindet und die Konsequenzen, nämlich harter Konkurrenzkampf, ebenfalls für den größten Teil aller Einrichtungen zutrifft.

Eine Leiterin aus Ostberlin berichtete uns beispielsweise in diesem Zusammenhang, daß allein in ihrem Bezirk bis 1998 zwanzig Einrichtungen geschlossen werden sollen und nur noch nicht klar ist, welche es trifft. Vier der in Frage kommenden

Einrichtungen liegen direkt nebeneinander und kämpfen bereits jetzt um das gleiche Einzugsgebiet. Für die betroffenen Leiterinnen und ihre Teams stellt sich unter diesen Bedingungen die Entwicklung - wie bereits anfangs beschrieben - in ausgesprochen zwiespältiger Weise dar. Auch wenn ihnen nicht wohl bei der Sache ist, bleibt ihnen keine Wahl, wollen sie nicht das Ende ihrer eigenen Einrichtung riskieren. Im Zusammenhang mit der Notwendigkeit, für das Besondere der eigenen Arbeit zu werben, sind denn auch die Ergebnisse zu Profilierung und Öffentlichkeitsarbeit zu deuten.

Nach Angaben von 64,3% der Ostberliner Leiterinnen haben ihre Mitarbeiterinnen mit Existenzängsten zu kämpfen. Dies ist allerdings immerhin auch aus Sicht von 15% ihrer Westberliner Kolleginnen der Fall.

Dennoch führt eine solche Situation in der Konsequenz beim weit überwiegenden Teil der Ost- (85,7%) bzw. Westteams (95%) nicht zu erhöhtem Konkurrenzdruck **innerhalb** der Teams. Für die Situation in Ostberlin kann dies dahingehend interpretiert werden, daß interne Konkurrenz in diesem Fall auch gar nichts nutzt, da von Kündigung oder Umsetzung immer die Erzieherinnen betroffen sind, die nicht den sozialen Kriterien des bereits an anderer Stelle erwähnten Punktesystems (Bestimmungen aus dem Arbeits- bzw. Kündigungsschutzgesetz) entsprechen. Von daher gibt es keine fachlichen oder sonstigen Kriterien, um die es sich zu konkurrieren lohnte. Auszahlen bzw. lohnen - und zwar auch für die einzelne Erzieherin - kann sich folglich nur der kollektive Wettbewerb der Einrichtungen untereinander, nicht aber der individuelle Konkurrenzkampf (s.o.).

Die Zusammenlegung von Krippe und Kindergarten in Ostberlin, die uns im Zusammenhang mit Konkurrenz und Kompetenzgerangel sowohl der Leiterinnen als auch der Mitarbeiterinnen untereinander besonders interessiert hat, scheint nach den Fragebogenergebnissen zu urteilen nur von untergeordneter Bedeutung zu sein. Wie bereits im Zusammenhang mit Frage 1 erwähnt, hat eine solche Zusammenlegung in 5 der von uns erfaßten Ostberliner Einrichtungen stattgefunden, bei diesen hat der Prozeß aber nach Angaben der befragten Leiterinnen weder zu Konkurrenz noch zu Kompetenzgerangel geführt.

Eine Ostberliner Leiterin stellte die Situation allerdings im Interview etwas anders dar: Sie berichtete, daß sie sich nach Zusammenlegung der beiden, nebeneinander gelegenen Einrichtungen auf die Leitungsstelle neu bewerben mußte und später eine Weile brauchte, um im ganzen Haus und von ihrer Stellvertreterin akzeptiert zu werden. Bei dieser handelt es sich nämlich um die ursprüngliche Krippenleiterin, die

nun plötzlich auch offiziell ein Stufe tiefer auf der Hierarchieleiter steht und damit in jeder Beziehung eine Abwertung erfährt.

Ähnliche Schilderungen hören wir auch in anderen Zusammenhängen. Das alte Konkurrenzverhältnis zwischen den beiden Institutionen sowie ihren Leiterinnen und Mitarbeiterinnen besteht z.T. - offen oder unterschwellig - weiterhin. Es handelt sich also gegenwärtig um eine schwierige Phase der Angleichung und Auseinandersetzung um Kooperations- und Kompetenzfragen in diesen Ostberliner Einrichtungen. Entscheidend ist letztlich auch in diesem Zusammenhang wieder, welches Führungsverständnis die neue Leiterin entwickelt hat und wie es ihr gelingt, alle Mitarbeiterinnen an Verantwortung und Entscheidungen teilhaben zu lassen.

4.3 Konsequenzen für die Leitungstätigkeit

Zu unserer Frage, welche Konsequenzen sich aus den Entwicklungen der letzten zwei Jahre für die Leitungstätigkeit ergeben haben, zeigen die Ergebnisse ein Bild, daß unsere Einschätzung aufgrund eigener Seminarerfahrungen bestätigt: Insgesamt 79,4% aller befragten Leiterinnen (85,7% Ost und 75% West) erklären, daß nunmehr die Notwendigkeit eines klaren Leitungskonzeptes besteht. Damit ist diese Konsequenz die am häufigsten genannte.

Für die Leiterinnen ist offenbar klar, daß ihre eigene Rolle zukünftig noch bedeutsamer ist, als sie es bis dato bereits war. Es wird nicht mehr möglich sein, den neuen Anforderungen zu entsprechen, wenn man sich irgendwie "durchwurstelt", sondern ein klares Konzept (Aufgaben- und Zieldefinition, Planung, Prioritätensetzung) ist unerlässlich. Auch von Seiten der Träger und der Fachöffentlichkeit wird verstärkt auf die Notwendigkeit von Leitungskonzeptionen hingewiesen, so daß es kaum noch möglich ist, sich diesem Anspruch zu entziehen.

An zweiter Stelle der Konsequenzen für die Leitungstätigkeit folgt ein verstärkter Beratungsbedarf der Teams. Dies geben insgesamt 70,6% aller Befragten an, bei nahezu gleicher Ost-West-Verteilung. Auch dieses Ergebnis untermauert unsere Einschätzung der professionellen Konsequenzen für dieses Berufsfeld und bestätigt zugleich die Aktualität unserer Fortbildungsthemen- und vorhaben für Leiterinnen.

Obwohl der Beratungsbedarf von der Mehrzahl auch der Westberliner Leiterinnen erkannt wird, scheint dies aber noch nicht zu einer verstärkten Förderung der Fortbildungsmotivation ihrer Mitarbeiterinnen beizutragen, wie die Ergebnisse zur Frage des Umgangs mit neuen Anforderungen zeigen (s.o.: Mitarbeiter melden sich nicht verstärkt zu Fortbildungen an). Dies kann natürlich auch bedeuten, daß die Leiterinnen selbst dem Beratungsbedarf ihrer Teams nachkommen und damit deren

Kompetenzen erweitern. Dafür sprechen sowohl die Ergebnisse unserer ersten Untersuchung, als auch die Schilderungen von Leiterinnen im direkten Gespräch. West- wie Ostberliner Leiterinnen würden sehr gerne dem gewachsenen Beratungsbedarf ihrer Teams nachkommen, wünschen sich dafür aber häufig mehr Wissen und fachliche Unterstützung.

Schaut man sich die Fragebogenergebnisse zu den einzelnen Items in ihrer Ost-West-Verteilung an, so ist festzustellen, daß die einrichtungsrelevanten Auswirkungen der Entwicklung innerhalb der letzten zwei, drei Jahre an einigen Punkten recht unterschiedlich sind oder auch von den Leiterinnen tatsächlich verschiedene Konsequenzen gezogen werden.

Ein erheblicher Unterschied ergibt sich bei der Einschätzung, ob ein erhöhter **eigener** Fortbildungs- und Beratungsbedarf für erforderlich gehalten wird. 85,7% der Ost- und demgegenüber nur 45% der Westberliner Leiterinnen sind dieser Ansicht.

Bestätigt dies wieder das Bild von den "Besserwessis", ist dies schlicht und ergreifend nur als Ausdruck ihrer eigenen Selbstüberschätzung zu werten oder verbirgt sich dahinter, daß die Westleiterinnen in der Tat besser auf die neuen Entwicklungen vorbereitet sind und werden? Machen sie im Leitungsalltag die Erfahrung, daß sie weitgehend über die notwendigen Kompetenzen zur Bewältigung der neuen Aufgaben verfügen? Oder setzen sie nach wie vor andere Schwerpunkte, was die Bedeutung der einzelnen Aufgaben angeht?

Was wir mit Sicherheit sagen können ist, daß die seit Jahren andauernden Umwälzungen die Ostberliner Leiterinnen vor immer neue Herausforderungen stellen, für die sie sich so weitgehend wie möglich qualifizieren wollen und müssen. Während sich die Veränderungen für die Westberliner Kolleginnen weder so rasant noch so weitreichend und grundsätzlich vollziehen, so daß sie subjektiv ihren Bedarf an Weiterqualifizierung nicht in gleichem Maße einschätzen.

Der Annahme, daß jetzt mehr Konfliktmanagement vonnöten sei, stimmen nur 21,4% der Ost-, hingegen 45% der Westleiterinnen zu. Dieses Ergebnis korrespondiert mit dem aus unserer Ersterhebung zu diesem Bereich. Während schon in unserer damaligen Untersuchung die Leiterinnen aus den Ostberliner Bezirken angaben, relativ wenig Konfliktbewältigung in ihren Teams zu betreiben bzw. betreiben zu müssen, zeigt sich in den aktuellen Ergebnissen erneut der traditionell unterschiedliche Umgang mit Anforderungssituationen bzw. die Verschiedenheit der Bewältigungsprobleme.

Platz drei der Konsequenzen aus den Entwicklungen nimmt in der Gesamtwertung der effektive Einsatz von Personal und Mitteln ein, wenn auch mit einem deutlichen Unterschied zwischen Ost und West. 78,6% der Ost- und 55% der Westleiterinnen

sehen dies als eine ihrer augenblicklich wichtigsten Leitungsaufgaben. In Anbetracht des Personalabbaus in den Ostberliner Bezirken bzw. der Schließung und Verkleinerung der bestehenden Einrichtungen wird ein gezielter und positive Effekte bringender Personal- und Mitteleinsatz von höherer Bedeutung sein, als bei den Kitas im Westteil der Stadt. Effektiver Einsatz von Personal und Mitteln kann in diesem Zusammenhang auch als Profilierungsnotwendigkeit interpretiert werden.

Wir hatten erwartet, daß der Erhalt und die Förderung der Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiterinnen gerade in der derzeitigen (Kita)Situation großen Raum einnimmt. Dies behaupten zumindest auch Fachleute, die mit entsprechenden Themen befaßt sind (z.B. Multiplikatoren) bzw. belegen diverse Publikationen, die sich mit der Förderung von Arbeitsmotivation beschäftigen (Scanlan, 1973, Gratz, 1993).

In unseren Seminaren sehen wir diese Einschätzung ebenfalls bestätigt. (Als kleine Illustration am Rande: Das Fortbildungsangebot zur Frage: "Wie motiviere ich mein Team" war 1996 laut Anmeldequote unter allen Fortbildungsangeboten des Jugendsenats der absolute Spitzenreiter). Um so erstaunlicher ist es, daß nach den Ergebnissen unserer Nacherhebung nur aus der Sicht von 40% der West- und 50% der Ostleiterinnen ein dringender Motivationsbedarf ihrer Teams besteht. Obwohl bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren, es also nicht darum ging, Prioritäten zu setzen, ergibt sich, daß der Erhalt der Mitarbeitermotivation zumindest 1995 noch nicht als eine der Hauptaufgaben von Leitungstätigkeit in Ost und West gesehen wurde. Wie bereits an anderer Stelle beschrieben, scheint sich die Notwendigkeit, die Mitarbeiterinnen besonders anzuspornen oder gar aufzubauen, zum Zeitpunkt der Nacherhebung noch nicht als vordringlich gezeigt zu haben, weil die Auswirkungen der Entwicklungen auf die Arbeitsmotivation nicht als so gravierend spürbar waren.

Anders betrachtet kann man aber - angesichts der geringen Stichprobe unserer Untersuchung - einen Anteil von fast der Hälfte bzw. der Hälfte auch durchaus als hoch bewerten, wenn nämlich 7 von 14 und 8 von 20 Leiterinnen angeben, daß Erhalt und Förderung der Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiterinnen großen Raum einnehmen. Dann muß man schlußfolgern, daß die veränderten Bedingungen in den Einrichtungen sich sehr wohl hemmend auf die Motivation der Mitarbeiterinnen auswirken und die Leiterinnen entgegenarbeiten müssen, wenn auch andere Aufgaben noch vordringlicher sind.

Die Vorgabe von Orientierungen für die pädagogische Arbeit als Konsequenz der veränderten Bedingungen ist für die Leiterinnen insgesamt von eher untergeordneter Bedeutung. Nur zwei Ost- und zwei Westleiterinnen sehen sich veranlaßt, ihre Leitungstätigkeit dahingehend auszurichten. Dies korrespondiert ebenfalls mit den

Ergebnissen zu unseren Fragen nach pädagogischen Richtlinien und Klarheit über pädagogische Zielsetzungen.

Waren noch in der Ersterhebung die meisten Leiterinnen - zumindest in den Interviews - der Meinung, daß es notwendig wäre, von Trägerseite auch in pädagogischen Fragen Orientierungen oder sogar verbindliche Richtlinien vorzugeben, so deuten die jetzigen Ergebnisse auf einen Wandel der Einstellungen hin. Die neueren Entwicklungen haben offenbar eher die Einschätzung gefördert, entsprechende Vorgaben weder von außen zu brauchen, noch diese als Leiterinnen selbst vorgeben zu müssen, sondern sie vielmehr innerhalb der Teams gemeinsam zu entwickeln. Die Aussagen in den Gruppeninterviews bestätigen diese Position: Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der einzelnen Teams für die pädagogische Arbeit sollten danach eher noch weiter ausgebaut werden. Dem Träger kommt nach den Vorstellungen der Leiterinnen allerdings die Aufgabe zu, die Entwicklung klarer und eindeutiger konzeptioneller Vereinbarungen sowie deren Umsetzung und Überprüfung zu verlangen bzw. zu fördern. Und das bedeutet nach dem Verständnis (nicht nur) der Leiterinnen, ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, damit professionelle Unterstützung von außen möglich ist.

In bezug auf beide Positionen, nämlich die weitgehende Autonomie bei der Erstellung einrichtungsspezifischer Konzeptionen einerseits und die Trägerverantwortung für die Gewährleistung der Durchsetzung und Überprüfung derselben andererseits, ist eine Annäherung zwischen Ost und West festzustellen, wie auch unsere Erfahrungen in verschiedenen Leitungsseminaren der letzten Zeit ergeben haben. Von grundverschiedenen Erfahrungen und Einschätzungen ausgehend hat mittlerweile in beiden Hälften der Stadt ein Wandlungsprozeß stattgefunden, der zu einer inzwischen weitgehenden Übereinstimmung in diesen Punkten geführt hat.

Die Initiierung von öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen als eine der zentralen Aufgaben für Leitung hat sich als Konsequenz aus den aktuellen Veränderungen allgemein noch nicht sonderlich durchgesetzt. Insgesamt nur 29,4% der Befragten geben dies in der Nacherhebung an, bei einer Ost-West-Verteilung von 35,7% zu 25%. Setzt man dies Ergebnis ins Verhältnis zu dem der Frage 3, so kann rückgeschlossen werden, daß v.a. die Ostberliner Leiterinnen in Öffentlichkeitsarbeit weniger eine Leitungsaufgabe sehen, sondern diese vielmehr als gemeinsame Aufgabe des gesamten Teams verstehen und praktizieren. Die Ostberliner Teams scheinen aufgrund der beschriebenen Drucksituation an diesem Punkt bereits ein hohes Maß an Eigeninitiative entwickelt zu haben, so daß die Leiterinnen sich nicht mehr als Hauptverantwortliche für diese Aufgabe sehen müssen.

Relativ hoch ist dagegen das Ergebnis, was den durch die Veränderungsprozesse hervorgerufenen Organisationsaufwand für die Leitung betrifft. 71,4% der in unserer Nacherhebung erfaßten Ostberliner Leiterinnen haben dies angegeben gegenüber nur 50% ihrer Westberliner Kolleginnen. Angesicht der neuen Anforderungen durch die Verwaltungsreform und infolge des Anspruchs auf einen Kitaplatz haben wir ursprünglich auch für den Westteil der Stadt einen noch höheren Anteil erwartet. Die Auswirkungen der Strukturveränderungen auf die Organisationserfordernisse der Leitungstätigkeit sind 1995 aber offensichtlich noch nicht in vollem Umfang für alle befragten Westberliner Leiterinnen zum Tragen gekommen. Dagegen wurden die Ostberliner Einrichtungen bereits seit der Wende in großem Ausmaß mit Umstrukturierungsprozessen konfrontiert, die für die Leiterinnen einen erheblich höheren Koordinations-, Planungs- und Strukturierungsaufwand bedeuteten. Insofern können wir davon ausgehen, daß sich diese Ergebnisse auf unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen in Ost und West beziehen.

4.4 Entscheidungsstrukturen

Bei der Frage nach den Entscheidungsstrukturen interessierte uns besonders, ob eine Veränderung zu den Ergebnissen von 1992/93 zu verzeichnen ist, da sich an diesem Punkt wichtige Erkenntnisse zum partizipativen Führungsstil der Leiterinnen und ihrem Demokratieverständnis im Rahmen der Führungsposition ableiten lassen. Dies wiederum ist außerordentlich bedeutsam im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen im Rahmen der Verwaltungsreform, die einen mitarbeiterorientierten Führungsstil, Transparenz von Entscheidungsstrukturen und das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiterinnen als notwendige Bedingungen für Modernisierungsprozesse in den Vordergrund stellt.

Die Fragebogenergebnisse unserer Nacherhebung zeigen: Die überwältigende Mehrheit der Leiterinnen in Ost und West (85,3% bei gleicher Verteilung) führen in ihren Teams Mehrheitsentscheidungen herbei, die dann von allen umgesetzt werden müssen. Dieses Ergebnis entspricht fast exakt dem unserer Ersterhebung und zeigt, daß sich seitdem an den demokratischen Entscheidungsstrukturen in der Mehrzahl aller Einrichtungen nichts geändert hat. Daß konzeptionelle Vereinbarungen prinzipiell mit dem Gesamtteam entwickelt und abgestimmt werden, als eine notwendige Voraussetzung zur Zielrealisierung, bestimmt nicht erst jetzt das Führungsverständnis der Kitaleiterinnen. Ihre Führungsrolle entsprechend auszurichten ist gerade im Rahmen der Neustrukturierung des "Unternehmens Kita" erforderlich. Das Selbstverständnis der Leiterinnen entspricht in dieser Beziehung somit den aktuellen Anforderungen. Die angestrebte weitgehende Autonomie der einzelnen Einrichtungen

und damit auch das "Mehr" an Eigenverantwortung kann nur über die Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeiterinnen produktiv gestaltet werden.

Ein dagegen leicht unrealistisches bzw. nahezu handlungsblockierendes Demokratieverständnis scheinen diejenigen Leiterinnen zu haben, die angeben, bei konzeptionellen Fragen im Team so lange zu diskutieren, bis auch die Letzte überzeugt ist. Dies sagen 28,6% der Ost- und immerhin 35% der Westfrauen. Es fragt sich dabei, welche Auswirkungen diese Art der Entscheidungsfindung für die Herstellung von pädagogischen Zielvereinbarungen hat und wie sich dieser Ansatz auf die Handlungsfähigkeit der einzelnen Erzieherin, aber auch für das gemeinsame Vorgehen des Gesamtteams im Kitaalltag auswirkt.

Wie wir aus unseren Seminarerfahrungen wissen, gibt es in der Tat Leiterinnen, die ein solches Vorgehen praktizieren und für besonders demokratisch halten. Allerdings wird zuweilen eingestanden, daß weniger die demokratische Verfahrensweise den Ausschlag gibt, als vielmehr die Angst vor Konflikten und/oder die Befürchtung eines späteren Unterlaufens von Mehrheitsentscheidungen durch die überstimmte Minderheit. In der Konsequenz kann dies im Einzelfall bedeuten, man nimmt veränderungsbedürftige Zustände wissentlich unendlich lange hin und verzichtet auf Weiterentwicklungen, weil eine oder wenige Mitarbeiterinnen diesen Prozeß blockieren. Im übrigen wäre es interessant zu erfahren, welche Überzeugungstrickkiste dann letztlich angewandt wird, um nicht jahrelang auf der Stelle treten zu müssen. Klar scheint zu sein, daß Leiterinnen mit einer solchen Haltung ihrer Verantwortung als Garantin für bestimmte Qualitätsstandards in der Einrichtung nicht ausreichend nachkommen und ihre "letzte Entscheidungskompetenz" nicht wahrnehmen oder wahrnehmen wollen. Vergleicht man die aktuellen Daten mit der Ersterhebung, so ist durchaus eine gewisse Ähnlichkeit festzustellen. Damals gaben auch "nur" 74,2% aller Befragten an, bei Nichteinigung des Teams die letzte Entscheidung zu treffen. Wir haben dies Ergebnis damals angesichts der Stichprobe von 381 als hoch eingestuft, obwohl auch damals immerhin ein Viertel eine solche letzte Entscheidung ablehnten.

Ganz anders stellen sich dagegen die zugegebenermaßen relativ wenigen Leiterinnen dar, die offen bekennen, daß sie es sind, die maßgeblich bestimmen, wie in ihrer Einrichtung gearbeitet wird (14,3% Ost und 25% West). Dabei bleibt ungeklärt, ob das Team dies klaglos oder sogar erleichtert akzeptiert, weil ihm dadurch Diskussionsprozesse erspart und Verantwortung abgenommen wird. Auf der anderen Seite könnte das Engagement und der Entwicklungswille dieser Teams erheblich eingeschränkt sein. Es sei denn, es handelt sich bei den entsprechenden Leiterinnen um begeisterungsfähige Topfrauen, die es verstehen, zu überzeugen und zu motivieren und

auf diesem Wege ihre eigenen Vorstellungen im Team durchsetzen. Unsere Gesprächspartnerinnen in den Gruppeninterviews stellten sich jedenfalls überwiegend in einer Weise dar, daß man diesen Eindruck bekommen konnte, wobei sie zugleich sowohl Befürworterinnen von Mehrheitsentscheidungen sind, als auch keine Scheu haben, die letzte Entscheidung zu treffen, wenn dies notwendig erscheint.

Nur eine Ostleiterin gibt an, daß sie jeder einzelnen Erzieherin überläßt, was diese für richtig hält und wie sie arbeitet. Eine totale Absage erteilen die Leiterinnen in Ost und West den Aussagen: 'Ich halte mich da raus, die Erzieherinnen sind schließlich ausgebildet' und 'Ich beziehe grundsätzlich keine Position, um keine Konkurrenzen hervorzurufen und die Meinungsbildung nicht zu beeinflussen'. Insgesamt nehmen die Leiterinnen ihre Verantwortung wahr, beziehen Stellung und machen ihren Einfluß entsprechend ihrer Führungsfunktion geltend.

Das Führungsverständnis ist in Ost und West durch das Streben nach Mehrheitsentscheidungen im Team gekennzeichnet mit einer Tendenz zu Großzügigkeit und Langmut. Die Leiterinnen nehmen Einfluß, ohne dabei Entscheidungsprozesse zu dominieren. Sie sind sich bewußt, daß Entscheidungen nur dann wirklich umgesetzt werden, wenn sie von allen getragen werden und setzen daher auf Überzeugungsarbeit in ihren Teams.

4.5 Überprüfung der pädagogischen Arbeit

Kommen wir nun zum Problem der Kontrolle. Regelmäßig und gezielt überprüfen nach den Ergebnissen der Nacherhebung nur 21,4% der Ost- und 30% der Westleiterinnen die Qualität der pädagogischen Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen. Von einer Regelmäßigkeit der Kontrolle als Voraussetzung für die Kenntnis über Entwicklungen und eventuell zu korrigierende Fehlentwicklungen scheint der größte Teil der Leiterinnen wenig überzeugt zu sein.

Konnten wir aufgrund der gesamten Ergebnisse der Ersterhebung noch davon ausgehen, daß die Leiterinnen in den östlichen Bundesländern und in Ostberlin v.a. aufgrund ihrer geringeren Unsicherheiten in der Vorgesetztenrolle im Vergleich zu ihren Westkolleginnen relativ wenig Probleme haben würden, einen mitarbeiterorientierten Führungsstil mit der Wahrnehmung notwendiger Kontrollaufgaben zu verbinden, so zeigen die neuen Daten eine andere Entwicklung: Kontinuierliche und gezielte Kontrolle wird mittlerweile von den Ostberliner Leiterinnen offenbar noch weniger durchgeführt, als von ihren Westberliner Kolleginnen.

Trotz aller Bemühungen durch Fortbildung und Beratung, die Bedeutung und Notwendigkeit einer systematischen Überprüfung der Arbeit zu vermitteln, scheint

Kontrolle nun auch für die Ostberliner Leiterinnen kein unverzichtbarer Bestandteil ihrer Führungsfunktion mehr zu sein. Selbst neue Begriffe wie Controlling oder Steuerungselement ändern nichts daran, daß die Leiterinnen in Ost wie West dieser Aufgabe lieber ausweichen. Sie setzen statt dessen auf die Selbstregulierungskräfte des Teams, welches nach ihrer Auffassung in der Lage ist, selbständig, kompetent und kritisch seine Arbeit zu reflektieren und daraus Schlußfolgerungen für die weitere Entwicklung zu ziehen. Damit kann es bei der reinen Information über den Stand der Arbeit von seiten der Leitung bleiben. Dies geben jedenfalls 50% der Ost- und 55% der Westleiterinnen im Fragebogen an.

28,6% der befragten Leiterinnen aus den Ost- und 25% aus den Westkitas geben sogar an, daß sie die pädagogische Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen nicht gezielt zu überprüfen brauchen, weil 'sie wissen, was läuft'. Woher sie dieses wissen, ist allerdings nur schwer nachvollziehbar.

Auch die neuen Vorgaben im Rahmen der verwaltungsreformerischen Veränderungen im Kitabereich, welche die Überprüfung der Zielvereinbarungen in regelmäßigen, vorher festgelegten Zeiträumen verlangen, um bessere Aussagen über die erfolgreiche Realisierung von Vorhaben oder über Ursachen der Nichtrealisierung machen zu können, haben bei den meisten Leiterinnen noch keine entsprechenden Handlungskonsequenzen zur Folge.

Im Gruppeninterview bemerkte eine Leiterin dazu: "Kontrolliert wird immer, aber aus den Augenwinkeln, nicht offen, nicht gezielt und ja keine Konsequenzen".

Das Ergebnis zum dritten Item der Frage 6 zeigt zumindest, daß die Leiterinnen nicht deshalb auf eine Überprüfung der pädagogischen Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen verzichten, weil dies nur Angst und Verweigerung auslöst. Nur eine einzige Leiterin aus dem Ostteil der Stadt hat diesbezügliche Bedenken und läßt Kontrolle föglicherweise lieber ganz sein. Der Unterschied zu ihren Kolleginnen, die auch nicht gezielt überprüfen, besteht aber nur darin, daß diese behaupten, 'ihre Pappenheimer zu kennen' und somit ein Art Alibi für ihre Überprüfungsscheu angeben.

Bedenkt man, welches engmaschige Netz der Kontrolle noch vor wenigen Jahren in den DDR-Einrichtungen bestand, so muß man erstaunt feststellen, wie schnell die Ostberliner Leiterinnen gelernt bzw. verlernt haben. Hierin kommt auch zum Ausdruck, welche Last, welcher Druck von ihnen abgefallen sein muß, nachdem sie nicht mehr verpflichtet sind, diese unangenehme Aufgabe unbedingt wahrzunehmen. Nicht zu vergessen: auch sie selbst müssen keine Rechenschaft mehr über ihre Arbeit ablegen. So ist es jedenfalls im Augenblick noch.

Setzt man diese Ergebnisse ins Verhältnis zu den Aussagen der Ostberliner Leiterinnen über die für sie hohe Bedeutung des Zugewinns an Autonomie, an Entscheidungsspielräumen, Unabhängigkeit und selbstbestimmter Gestaltung ihrer

Arbeit, so kann dies als ein Erklärungsansatz für den insgesamt höheren Anteil der "Nichtüberprüfungsmentalität" auf Seiten der Ostberliner Kolleginnen gesehen werden.

Kurz nach Abschluß der Nacherhebung haben wir ein Seminar zum Thema Kontrolle ausgeschrieben, das auf eine enorme Nachfrage traf. In der intensiven Auseinandersetzung mit diesem Thema zeigte sich, daß ein Problembewußtsein über die Notwendigkeit von Kontrolle zwar vorhanden ist, aber bisher keine praxisrelevanten Handlungsstrategien entwickelt wurden. In den Seminaren hatten wir die Gelegenheit, sehr genau die Positionen aufzuarbeiten, die zu diesem heiklen Punkt bestehen. Dabei wurde deutlich, daß nicht nur eine persönliche Scheu vor der Ausübung von Kontrollmacht die Leiterinnen hindert, sondern daß v.a. keine Vorstellung darüber besteht, wie diese in einer Weise ausgeübt werden kann, daß sie in Übereinstimmung zu bringen ist mit Partizipation an Entscheidungen und der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen. In den Köpfen der Leiterinnen in Ost wie in West besteht dabei ein scheinbar unlösbarer Widerspruch. Daß Kontrolle ein wichtiges Instrument der Demokratie ist - gerade um Mehrheitspositionen durchzusetzen und gleichzeitig Minderheiten zu schützen - diese Erkenntnis setzt sich erst sehr allmählich durch, und das nur, wenn gleichzeitig praxisbezogene Steuerungssysteme entworfen werden können.

Bei aller Unterschiedlichkeit der beruflichen Sozialisation in Ost und West zeigte sich in den direkten Auseinandersetzungen mit dem Begriff "Kontrolle" eine wesentliche, grundlegende gemeinsame Erfahrung: Kontrolle ist fast immer negativ erlebt worden, weil gekoppelt an Nichteinhaltung von Regeln, Nichterfüllung von Anforderungen und damit an Fehlverhalten, Versagen und unangenehme Konsequenzen. Die positive Seite der Überprüfung im Sinne einer Erfolgskontrolle entbehrt dagegen sozusagen "gesamtdeutsch" einer ausreichenden Erfahrung und konnte von daher bisher nicht entsprechend internalisiert werden.

4.6 Erfolg von Leitungshandeln

"Woran messen Sie den persönlichen Erfolg ihres Leitungshandelns?" Mit dieser Frage, für die als einzige im Fragebogen keine Antwortkategorien vorgegeben wurden, wollten wir den Leiterinnen Gelegenheit geben, ihre individuellen Gesichtspunkte zu benennen, was angesichts der generellen Schwierigkeit, allgemeingültige Erfolgskriterien für diese spezielle Form der Arbeit zu definieren, von besonderem Interesse ist.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse fällt zunächst auf, daß die Anzahl der genannten Erfolgskriterien zwischen Ost und West sehr unterschiedlich ist. Die Palette bei den Ostberliner Leiterinnen umfaßt ca. 14 verschiedene Angaben bzw. Begrifflichkeiten zu den persönlichen Erfolgsmaßstäben, während von den Westberliner Leiterinnen sogar 30 verschiedene Angaben zum persönlichen Erfolg gemacht werden. Berücksichtigt man die Tatsache, daß eine gewisse Anzahl der genannten Erfolgsmaßstäbe zwar ähnlich sind und teilweise im Grunde das gleiche meinen, wenn auch anders formuliert, so bleibt dennoch der Unterschied zwischen Ost und West in der Spezifizierung und Fokussierung der Nennungen bestehen.

Bildet man Kategorien aus den verschiedenen Begriffen, so zeigt sich folgendes Ergebnis: Die Ostberliner Leiterinnen geben als Hauptmaßstab für den Erfolg ihres Leitungshandelns die 'Zufriedenheit von Eltern und Kindern' an, wobei die Zufriedenheit und Rückmeldung durch die Eltern überwiegt. An zweiter Stelle messen sie ihr erfolgreiches Handeln an der 'Selbständigkeit, Aufgabenorientiertheit und Kooperationsfähigkeit' ihrer Teams und desweiteren an der Tatsache, wieviel von dem, was sie sich vorgenommen haben, auch durchgesetzt wird - sprich Realisierung der Vorhaben und Ideen. Das heißt, die Erfolgsmaßstäbe der Ostberliner Leiterinnen konzentrieren auf Zufriedenheit der Kunden und Leistungsbereitschaft bzw. Engagement ihrer Teams. Eine Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die 'Anerkennung der Kita' in der Öffentlichkeit.

Bei den Westberliner Leiterinnen deutet der Extrakt aus den über 30 verschiedenen Angaben auf Ähnliches hin. Es zeigt sich, daß auch hier die 'Zufriedenheit der Eltern' als Hauptkriterium für ihren Erfolg gilt (die Kinder werden im Unterschied zur Ersterhebung kaum als Maßstab genannt). Gleichwertig rangieren nach den Ergebnissen für die Westberliner Leiterinnen die 'Selbständigkeit und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen', die 'Umsetzung der Konzeption' und der 'gute Ruf des Hauses' als Maßstab für erfolgreiches Leitungshandeln.

Im Gegensatz zu ihren Ostkolleginnen geben die Westleiterinnen auch überaus häufig an, daß sie den Erfolg ihres Leitungshandelns am geringen Krankenstand und der geringen Fluktuation innerhalb ihrer Teams messen. Eine u.E. durchaus realistische Einschätzung, die von den Ostberliner Leiterinnen kein einziges Mal genannt wurde. Da nach den vorherigen Ergebnissen (Frage 3) auch in den Ostberliner Kitas ein relativ niedriger Krankenstand zu vermuten ist, läßt sich dieser Unterschied nur so erklären, daß entweder die Leiterinnen dort keinen Zusammenhang zwischen Krankenstand und eigenem Leitungshandeln herstellen, oder daß aufgrund der desolaten Personalpolitik in den Ostkitas dieser Zusammenhang auch gar nicht besteht, weil die Mitarbeiterinnen sich nicht erlauben, krank zu werden, ganz zu schweigen davon, zu "fluktuieren".

Wohin sollten sie auch wechseln, sind sie doch froh, ihre Stelle in einer Kita behalten zu können.

Insgesamt ist festzustellen, daß es sehr wohl eine Reihe von Maßstäben und Kriterien des Erfolges für Leitungshandeln gibt und zwar auch im Bewußtsein der Leiterinnen selbst. Es bleibt allerdings offen, ob die von ihnen angegebenen Maßstäbe als direkter Erfolgsparameter für ihr persönliches Handeln wirklich systematisch genutzt und im Zusammenhang mit ihren Zielvorstellungen tatsächlich überprüft und ausgewertet werden. Die Leiterinnen in Ost und West machen aber in jedem Falle deutlich, daß sie Kundeninteresse und Arbeitsqualität der Mitarbeiterinnen als grundlegende Erfolgskategorien ihrer eigenen Tätigkeit sehen. D.h. Zielrealisierung und Personalentwicklung stehen in ihrem Selbstverständnis ganz klar in einem ursächlichen Zusammenhang mit dem eigenen Leitungshandeln. Gerade deshalb benötigen sie zur Bestätigung, oder aber auch zur Korrektur ihres Führungshandelns ein allgemein verbindliches Meßinstrumentarium, damit auch in diesem Falle nicht jede Leiterin für sich, d.h. beliebig entscheiden kann, was sie als Erfolg ihrer Tätigkeit verbucht.

Die Ergebnisse sagen zwar noch nichts darüber aus, ob die befragten Leiterinnen erfolgreich sind bzw. ob sie sich selbst als erfolgreich einstufen. Dennoch ist davon auszugehen, daß bei der Vielzahl der angegebenen Erfolgskriterien die große Mehrzahl der Leiterinnen ein gewisses Erfolgsbewußtsein besitzt. Diese Schlußfolgerung wird auch durch die Tatsache gestützt, daß fast alle Befragten die Maximalanzahl, nämlich fünf Kriterien (und mehr) angegeben haben. Für die Einschätzung des beruflichen Selbstbewußtseins der Berliner Kitaleiterinnen sehen wir darin ein durchaus befriedigendes Ergebnis.

Dies leitet zur Abschlußfrage unserer Fragebogenerhebung über.

4.7 Arbeitszufriedenheit

Die Mehrzahl der in der Nacherhebung befragten Frauen schätzt den Grad ihrer Arbeitszufriedenheit nur als mittelmäßig ein. (85,7% Ost und 65% West)

14.3% der Ostberliner und 30% der Westberliner Leiterinnen sind mit ihrer Tätigkeit hoch zufrieden. Nur eine einzige Westleiterin schätzt den Grad ihrer Arbeitszufriedenheit als gering ein, dies ändert aber nichts am Gesamteindruck.

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, handelt es sich bei den Leiterinnen der Nacherhebung wahrscheinlich fast ausschließlich um besonders engagierte Vertreterinnen ihrer Zunft. Um so schwerer wiegen die Ergebnisse bei den Zahlen aus Ostberlin.

Im Vergleich zur Ersterhebung ist tendenziell und besonders in den Ostberliner Bezirken ein Absinken der Arbeitszufriedenheit bei Kitaleiterinnen zu beobachten. Die Entwicklung vor allem bezogen auf den Platz- und Personalabbau und damit die ständigen Existenzängste in den Ostberliner Einrichtungen scheinen doch ihre Spuren hinterlassen zu haben. Die häufig notwendig werdende Neukonsolidierung der Teams und die damit einhergehende Diskontinuität der pädagogischen Weiterentwicklung wird ein übriges dazu tun, die Arbeitszufriedenheit zu beeinträchtigen. Dennoch besteht (noch) kein Anlaß zum Pessimismus. Im Vergleich mit ähnlichen oder anderen Berufsgruppen ist dieses Ergebnis durchaus "gängig", da eine hohe Arbeitszufriedenheit mit Sicherheit nicht die Regel ist.

Desweiteren ergibt die Auswertung der Daten insgesamt, daß die Ostberliner Leiterinnen trotz aller momentanen Schwierigkeiten eine recht positive Haltung gegenüber den anstehenden Problemen einnehmen. Bei fast allen Fragen, welche die Auswirkungen von Veränderungen betreffen, votieren die Leiterinnen aus den östlichen Bezirken in der Mehrzahl für die positiven.

Diese Ergebnisse zeigen, ähnlich denen unserer Untersuchung von 1992/93, daß die Leiterinnen der Ostberliner Einrichtungen sich bereitwillig und unverändert engagiert den neuen Aufgaben und Erfordernissen stellen und die Möglichkeiten produktiv nutzen, die in diesem Veränderungsprozeß stecken. Sie entwickeln zum Teil recht kreative Formen der Bewältigung ihrer spezifischen Problematik, die sich zeigen in Ideen zur Umgestaltung und pädagogischen Schwerpunktsetzung in den Einrichtungen sowie in unkonventionellen Methoden zur Mittelbeschaffung. Beispiele hierfür sind: "Öko-Kita", Verkauf von selbst hergestellten Produkten, Mittagstisch für Kiezbewohner, Öffnung ins Wohngebiet, Ausrichtung von Kindergeburtstagen als Dienstleistung, Ausstellungen etc. (Vergl. Zimmer, 1995)

Der Anteil hoch arbeitszufriedener Leiterinnen ist in unserer Untersuchung von 1995 in Westberlin deutlich höher als in Ostberlin, wenn auch hier die Mehrzahl der Befragten ihre Arbeitszufriedenheit als eher mittelmäßig einstuft. Die Entwicklungstendenzen in den Einrichtungen werden zwar auch im Westen als nicht gerade rosig eingeschätzt, die Probleme wachsen und der Anforderungsdruck steigt. Dennoch sind die Bedingungen in den Westeinrichtungen insgesamt sehr viel stabiler, weder ist direkt mit Arbeitsplatzverlust wie in Ostberlin zu rechnen, noch müssen die Mitarbeiterinnen ganze Kitaschließungen befürchten. Auch von den besonderen Erschwernisse durch ständige Personalverschiebungen sind Teams und Leitung im Westen nicht betroffen. Insofern wird die Arbeitszufriedenheit der Westberliner Leiterinnen sehr viel weniger beeinträchtigt, als die ihrer Ostberliner Kolleginnen.

Somit bestehen im Westteil der Stadt andere Voraussetzungen und damit Möglichkeiten, sich auf längerfristige Perspektiven zu beziehen. Die relative

Sicherheit, mit der hier zukunftsorientiert Weiterentwicklungen vorangetrieben werden können, macht einen wesentlichen Aspekt von Arbeitszufriedenheit aus.

4.8 Wechselseitige Sichtweisen zwischen Ost und West

Abschließend wenden wir uns der Frage zu, wie sich die Entwicklungen nach 1993 auf die wechselseitigen Einschätzungen und Sichtweisen der Kitaleiterinnen in Ost und West ausgewirkt haben. Dabei beziehen wir uns vorwiegend auf die Aussagen der Teilnehmerinnen unserer Gruppeninterviews, da in diesen Diskussionsrunden nicht nur inhaltliche Annäherungen und nach wie vor existierende Unterschiede benannt, sondern ebenso weiterhin bestehende Deutungsprobleme, Vorurteile und Empfindlichkeiten deutlich wurden.

Eine Annäherung von Führungsstil und Führungsverständnis der Leiterinnen in Ost und West hat u.E. längst stattgefunden und zwar nicht nur, wie üblicherweise, eher in Form einer Anpassung von Ost an West, sondern - unter dem Druck von Effektivitäts- bzw. konkreten Leistungs- und Qualitätsanforderungen im Bereich Kindertageseinrichtungen - auch von West an Ost.

Inwieweit aber diese Annäherung auch tatsächlich als Gemeinsamkeit oder Solidarität zwischen Ost und West gewertet werden kann, bleibt zu bezweifeln. Im Gruppeninterview waren jedenfalls noch einige Empfindlichkeiten spürbar, die zumindest einen Teil der Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung etwas relativieren. So haben die Ostberlinerinnen kaum Probleme mit Sparmaßnahmen, da sie es seit eh und je gewohnt sind, den Mangel zu verwalten. Sie sind stolz darauf, wie erfinderisch sie gerade unter schwierigen Umständen waren und sind. Die vergnüglichen Geschichten über Einfallsreichtum, Organisationstalent und Gemeinschaftsgeist erinnern zuweilen an Berichte unserer Elterngeneration über die sogenannte "schlechte Zeit", in der ähnliche Tugenden zum Vorschein kamen.

Die Westkolleginnen reagieren auf diese Glorifizierung durchaus befremdet. Sie nehmen teilweise auch an, das Geld werde in den Osten abgezogen und erzeuge dadurch Sparmaßnahmen im Westen. Abgesehen vom leidigen Finanzthema besteht eine weitere Empfindlichkeit im Westen gegenüber der Praxis der Personalverschiebung, da ausgebildete West-Erzieherinnen keine Stelle mehr im öffentlichen Dienst bekommen, solange alle freien Stellen von Ost-Erzieherinnen aus dem Überhang besetzt werden.

Umgekehrt besteht im Osten - wie bereits erwähnt - ein gewisses Unverständnis gegenüber der Forderungshaltung im Westen. Und außerdem schwingt im Hintergrund nach wie vor die skeptische Vermutung mit, in den Westeinrichtungen werde sehr locker mit Konzeptionen und Verbindlichkeiten umgegangen, wobei gleichzeitig die

im Westen gängigen pädagogischen Schlagworte eine qualitativ weit entwickelte Kinderarbeit suggerieren.

Zweifel, ob tatsächlich - wie ursprünglich auf allen Seiten als beinahe selbstverständlich angenommen - die westliche Kindergartenpädagogik per se die bessere, angemessenere und fortschrittlichere ist, äußerten sich zuweilen vermittelt in den Berichten der Ostberliner Leiterinnen. Z.B. wenn darauf verwiesen wird, daß Westberliner Eltern, die ihr Kind jetzt in Einrichtungen der Ostbezirke untergebracht haben, angenehm überrascht sind von dem, was dort mittlerweile angeboten und wie der Kitaalltag gestaltet wird. Die Verunsicherungen der ersten Wendejahre sind ganz offenbar einem neuen Selbstbewußtsein gewichen, das sich zum einen auf die Einschätzung gründet, auch schon zu DDR-Zeiten zum Teil gute Arbeit geleistet zu haben und daher mit recht Bewährtes erhalten zu wollen, zum anderen auf die bemerkenswerten Resultate der eigenen Reflexions- und Veränderungsprozesse.

In den Diskussionsrunden wurde deutlich, daß die Ostberliner Leiterinnen im Prozeß der Auseinandersetzung mit westlicher Pädagogik in Kombination mit dem kritischen Hinterfragen ihrer bisherigen Arbeitsweise die Entwicklungen als intensiven Reflexionsprozeß und damit als Chance zur Neugestaltung ihrer Berufsrolle und als fachlichen und persönlichen Entwicklungsprozeß erfahren haben.

Demgegenüber sehen die Westberliner Leiterinnen in der Rückschau durchaus selbstkritisch, daß Kompetenzen und Erfahrungen ihrer Ostkolleginnen zu wenig aufgegriffen und für eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit genutzt wurden. Die hohe Fachlichkeit sowohl der Erzieherinnen, als auch der Leiterinnen wurde im Westen nicht ausreichend anerkannt und als Impuls für eigene Reflexions- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht in Erwägung gezogen.

Selbstverständlich bestand für die Leiterinnen im Westen nicht die gleiche Notwendigkeit einer grundsätzlichen Neuorientierung wie für die Leiterinnen im Osten. Dennoch hätte der fachliche Austausch zwischen Ost und West der in den alten Bundesländern seit Jahren stagnierenden Diskussion um Vorschulpädagogik neue Schubkraft verleihen können. Insofern wurden Ressourcen verschenkt.

Eine Einheit bilden die Ost- und Westberliner Leiterinnen trotz vieler Übereinstimmungen in ihren Sichtweisen und Bewertungen der eigenen Berufsrolle noch keineswegs.

Dennoch: Bei allen nach wie vor bestehenden Empfindlichkeiten und auch Vorurteilen: In unseren speziellen Gruppeninterviews herrschte eine sehr offene Atmosphäre, es wurde einander zugehört und es war ein ehrlich gemeintes Interesse und Verständnis füreinander zu spüren. Es wurde von beiden Seiten erneut der Wunsch geäußert, im kontinuierlichen Austausch zu bleiben, um Kenntnis von den

Entwicklungen in den anderen Bezirken zu erhalten sowie im direkten Dialog noch bestehende unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Auffassungen diskutieren zu können.

Der Wunsch nach weiteren fachlichen Begegnungen hängt mit den insgesamt gesehen eher positiven Erfahrungen zusammen, die unsere Interviewpartnerinnen in den vergangenen Jahren machen konnten. So überwog für sie letztlich nicht die durchaus auch vorhandene Bestätigung gegenseitiger Vorurteile, sondern das positive Erleben von Austausch und wechselseitigem voneinander Lernen.

VIII. Tendenzen und Perspektiven im Annäherungsprozeß zwischen Ost und West

Im abschließenden Kapitel werden wir den Wandlungsprozeß, der sich in den letzten Jahren im Berufsfeld Kindertagesstätten vollzogen hat, daraufhin untersuchen, in welchen konkreten Aspekten eine Annäherung im Leitungsverständnis zwischen Ost und West stattgefunden hat. Wir werden dazu die wichtigsten Ergebnisse der ersten Erhebung von 1992/93 denen der Nacherhebung von 1995 gegenüberstellen und diese vor dem Hintergrund neuester Entwicklungstendenzen und aktueller Informationen über die Sichtweisen und Handlungsbedingungen der Leiterinnen in Ost und West interpretieren.

Ein direkter Datenvergleich bezieht sich dabei nur auf diejenigen Ergebnisse, die Veränderungen der Leitungstätigkeit, des Führungsverständnisses und der Arbeitszufriedenheit erfassen. Im übrigen haben wir in der Nacherhebung neue Fragenkomplexe entwickelt, da eine bloße Neuauflage der Fragen aus der Ersterhebung dem Veränderungsprozeß in Ost und West nicht gerecht geworden wäre.

Da sich die gesamte Untersuchung über einen Zeitraum von mehr als drei Jahren erstreckt und wir parallel dazu kontinuierlich Seminare für Kitaleiterinnen durchgeführt und an diversen fachpolitischen Veranstaltungen teilgenommen haben, sind unsere Schlußfolgerungen immer auch unter Einbeziehung dieser "Basiskenntnisse" entstanden.

Wir halten unsere beruflichen Erfahrungen und die Aussagen von Seminarteilnehmerinnen für ausgesprochen relevant, da in diesen Veranstaltungen eine Ost-West-Begegnung stattfindet, deren Qualität darin besteht, freiwillig über einen längeren Zeitraum - zumeist fünf Tage - an einem bestimmten praxisrelevanten Thema gemeinsam zu arbeiten. In wechselnden Gruppenkonstellationen haben die Leiterinnen hier Gelegenheit, ihre Erfahrungen auszutauschen, Standpunkte auch kontrovers zu diskutieren, Probleme zu erörtern und sich mit neueren wissenschaftlichen Erkenntnissen auseinanderzusetzen.

Mindestens genauso wichtig ist dabei der informelle Teil. Hier erfahren sie wechselseitig eine Menge über ihre aktuellen beruflichen Alltagsbedingungen und über den unterschiedlichen Umgang damit.

Aber jenseits dieser beruflichen Hintergründe bieten gerade Fortbildungsveranstaltungen mit einer begrenzten Zahl von Teilnehmerinnen aus Ost und West die Gelegenheit, sich über die unterschiedlichen Biographien auszutauschen und mit den daraus resultierenden individuellen Sichtweisen und Bewertungsmustern auseinanderzusetzen.

Auch für uns stellen diese Veranstaltungen eine wichtige Quelle von Erkenntnissen über den jeweils neuesten Stand der Entwicklungen und Einschätzungen dar und ermöglichen uns, die Forschungsergebnisse hierzu ins Verhältnis zu setzen.

Zwar ist zu berücksichtigen, daß es sich bei den Teilnehmerinnen in der Regel um besonders interessierte, engagierte und informierte Leiterinnen handelt, die nicht in jedem Fall repräsentativ für ihre gesamte Berufsgruppe sind. Aber gerade sie sind es, die über ihre eigene Situation hinaus auch über die regionale kitapolitische Entwicklung berichten können bzw. diese häufig selbst aktiv mitgestalten.

Im Unterschied zu 1992/93 wird das Selbstverständnis der Leiterinnen jetzt nicht nur in Ost, sondern auch in West aufgrund des neuen Anforderungsprofils von der Notwendigkeit einer Neudefinition der Berufsrolle bestimmt.

Die Übertragung von mehr Verantwortungsbereichen im Hinblick auf die Sicherung pädagogischer Qualität, den Erhalt von Standards, die effektive Nutzung der materiellen und personellen Ressourcen und den veränderten Platzbedarf hat in neuerer Zeit ein mehr am Kundeninteresse und damit am Dienstleistungscharakter der Einrichtung ausgerichtetes Selbstverständnis von Leiterinnen zur Folge.

Die hohe Identifikation mit der jeweiligen Einrichtung hat sich in Ost wie West mittlerweile weiter intensiviert. Mehr noch als früher besteht ein Verantwortlichkeitsgefühl insbesondere für die eigene Einrichtung, denn dieses ist angesichts der Verschlechterungen ihrer Bedingungen noch sehr viel notwendiger geworden. So steht im Gegensatz zu 1992/93, als die Ostberliner Leiterinnen in höherem Maße als ihre Westberliner Kolleginnen eine Verbesserung der Kitalandschaft insgesamt im Auge hatten, auch für sie dieser Aspekt in der aktuellen Situation nicht mehr im Vordergrund. Zunehmende Profilierungsbestrebungen der Einrichtungen aufgrund wachsender Konkurrenz sind in beiden Teilen der Stadt festzustellen, wobei diese in Ostberlin als Folge der massiven existentiellen Bedrohung bereits weiter vorangeschritten sind. Dabei muß man sich vor Augen führen, daß die Bedingungen, unter denen diese Bemühungen um die Entwicklung eines eigenen Profils stattfinden, sich in Ost und West unterscheiden. Während in Westberlin die Einrichtungen (noch) nicht von Schließung, sondern "nur" von Schrumpfung bedroht sind, stehen in Ostberlin weitere umfangreiche Schließungen und Personalabbau bevor. Hinzu kommt, daß die personelle Diskontinuität der Ostberliner Teams eine konzeptionelle Weiterentwicklung und damit Profilierung der Einrichtungen besonders erschwert. Die Unwägbarkeit, die pädagogische Weiterentwicklung in der Situation kontinuierlich voranzutreiben, wird zum Teil zusätzlich verstärkt durch die

Erfordernisse einer kompletten Neustrukturierung der Einrichtungen im Falle der Zusammenlegung von Krippe und Kindergarten.

Unter dem Eindruck der Konkurrenz der Einrichtungen untereinander und des damit oft einher gehenden Verdrängungswettbewerbs mußten sich die Leiterinnen von ihren früheren Wertvorstellungen der Solidarität schmerzlich verabschieden. Während sie damals die Perspektiven noch in einem gemeinsamen Aufbruch zu neuen Ufern sahen, heißt es jetzt, sich eine Ellenbogenmentalität anzueignen und sich gegen alle anderen durchzusetzen. Wohl ist den Leiterinnen nach eigenen Aussagen dabei keineswegs, aber sie haben praktisch keine andere Wahl.

Trotz eines unterschiedlichen Ausmaßes der Konkurrenzsituation in Ost und West hat sich für die Leiterinnen in beiden Teilen der Stadt inzwischen die Notwendigkeit von Kundenorientierung und Profilierung der Einrichtungen ergeben. Die daraus resultierenden neuen Aufgabenbereiche und Anforderungen an ihre Leitungstätigkeit erfordern auf beiden Seiten Kompetenzerweiterungen.

Das ausgeprägte berufliche Engagement der West- und vor allem der Ostleiterinnen, das wir als Ergebnis der Ersterhebung konstatieren konnten, besteht trotz oder sogar wegen zum Teil einschneidender Veränderungen im Arbeitsfeld Kindertagesstätten allerdings weiterhin. Dies wird auch an der nach wie vor relativen Arbeitszufriedenheit in beiden Teilen der Stadt deutlich. Gegenüber 1992/93 ist zwar bei den Ostberliner Kolleginnen mittlerweile ein gewisses Absinken der Arbeitszufriedenheit festzustellen, jedoch nicht in gleichem Maße, wie die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen voranschreitet. Ähnliches gilt auch für die Arbeitsmotivation. Es wird zwar nicht mehr mit dem gleichen, ungebrochenen Optimismus wie noch vor Jahren auf die zukünftige Entwicklung gebaut - dies wäre angesichts der fortschreitenden Existenzbedrohung auch realitätsfremd -, dennoch besteht immer noch eine hohe Bereitschaft, sich den neuen Anforderungen zu stellen, neue Konzepte zu entwickeln und damit der drohenden Arbeitsplatzvernichtung entgegenzuwirken.

Nach unseren Seminarerfahrungen scheint das berufliche Engagement insbesondere bei den jüngeren Leitungskolleginnen im Osten trotz ungewisser Zukunftssicherung erstaunlich hoch.

Innovative Prozesse bezogen auf pädagogische Weiterentwicklung und Profilierung einerseits und der Kampf um den bloßen Erhalt bestehender Plätze andererseits erscheint nur auf den ersten Blick als Gegensatz. Denn: Gerade in der Konzipierung diverser Überlebensstrategien stecken häufig innovative Ansätze. Auf der Suche nach neuen Ideen zur Existenzsicherung werden Energien und Phantasie freigesetzt, Diskussionsprozesse initiiert und Erprobungsfelder geschaffen. Und dies wiederum

steigert die Freude an der Arbeit, wirkt anregend und motivierend und schafft ein emotionales Gegengewicht zu den depressiven Tendenzen.

Hierin erweist sich auch erneut die zentrale Ausrichtung von Leiterinnen am Inhalt ihrer Arbeit und den darin enthaltenen Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten. Dies ist nichts spezifisches, sondern gilt offenbar in anderen pädagogischen Berufen ebenso:

“Für Pädagoginnen und Pädagogen ist die Berufszufriedenheit, die Identifikationsmöglichkeit mit den Aufgaben, genauso wesentlich, wenn nicht sogar wichtiger als die Tatsache, daß die Arbeitsbedingungen im großen und ganzen stimmen.” (Wunder, 1996, S.2)

Im Verhältnis zu den ersten Jahren nach der Wende ist das Leitungsverständnis heute geprägt von den Erfordernissen einer Institution, die sich im Wettbewerb behaupten und beweisen muß.

Hier gilt für Ost und West eine "Annäherung der Probleme".

Da die Existenzsicherung der eigenen Einrichtung bzw. die Sicherung des Personalstandes alles andere dominiert, wird verstärkt Profilierung und Öffentlichkeitsarbeit notwendig und dies in den Ostberliner Bezirken unter größerem Druck als im Westteil der Stadt.

Obwohl das Erfordernis, in der Öffentlichkeit für die eigene Arbeit zu werben, mittlerweile in Ost und West zunehmend wahrgenommen wird, fallen die Ergebnisse unserer quantitativen Erhebung von 1995 noch kaum anders aus als die der Ersterhebung. Damals wurde Öffentlichkeitsarbeit als Stiefkind im Kreise der Leitungsaufgaben gehandelt. Und auch 1995 sahen nur wenige der Befragten hierin eine zentrale Aufgabe von Leitung.

Erst in der Auseinandersetzung um Profilierung und Existenzsicherung wird die Bedeutung von gezielter Öffentlichkeitsarbeit klarer. PR-Arbeit bzw. Werbung in eigener Sache bleibt bei aller Notwendigkeit und Erkenntnis ein diesem Arbeitsfeld relativ ungewohntes Unternehmen.

Wenn sich die Leiterinnen auch nicht als die Initiatorinnen von Öffentlichkeitsarbeit verstehen, so kann man nach den neuen Ergebnissen zumindest für die Ostberliner Einrichtungen feststellen, daß sich die Kitateams, d.h. die Erzieherinnen selbst verstärkt um eine Darstellung ihrer Arbeit in der Öffentlichkeit bemühen.

Die Beurteilung der eigenen Rolle und Funktion im Entwicklungs- und Veränderungsprozeß wurde bereits 1992/93 in Ost wie West als bedeutsam und unverzichtbar eingeschätzt und zwar insbesondere im Hinblick auf die Gewährleistung eines reibungslosen Dienstbetriebes und die Weiterentwicklung der pädagogischen

Arbeit. Verstanden sich die Leiterinnen damals überwiegend als Motor der Entwicklung, so hat in den letzten Jahren ein Bedeutungswandel stattgefunden, der in Ost und West unterschiedliche Ausprägungen findet.

Die Westberliner Leiterinnen sehen ihre Rolle gegenwärtig vor allem darin, bereits erreichte Standards zu sichern, die durch die massiven Sparmaßnahmen gefährdet sind. Es ist jetzt wichtiger denn je, die Bestimmung der Kindertagesstätte als einer familienergänzenden Sozialisationsinstanz mit eigenständigem Erziehungs- und Bildungsauftrag zu verteidigen, da von offizieller Seite klammheimlich eine Reduzierung auf ihre bloße Funktion als Betreuungseinrichtung für berufstätige Eltern betrieben wird. So jedenfalls kann die gegenwärtige Praxis der Bedarfserhebung mit ihren Konsequenzen für Platzvergabe und Platzabbau interpretiert werden. Nach Inkrafttreten des Rechts auf einen Kindergartenplatz für jedes Kind ab drei Jahren befürchtet die Berliner Senatsjugendverwaltung offenbar, den daraus resultierenden quantitativen Erfordernissen insbesondere im Westteil der Stadt nicht gerecht werden zu können. Daher "versucht die Berliner Behörde, die Ansprüche der Eltern nach fragwürdigen Kriterien zu sortieren - etwa nach Fragen der Arbeitszeit. Wer also halbtags arbeitet, hat kaum eine Chance, sein Kind ganztags unterzubringen." (die tageszeitung, 17.12.1996, S.24)

Dies ist zwar rechtlich insofern korrekt, als sich der neue Rechtsanspruch auf den Besuch einer Betreuungseinrichtung in der Tat nur auf einen Halbtagsplatz bezieht. Aber dem ursprünglich zugrundeliegenden Gedanken widerspricht diese Praxis allemal. Es ging bei der Durchsetzung dieses Rechtes eben nicht nur um eine Unterbringung während der Zeit der Berufstätigkeit von Eltern, sondern es sollte gerade auch denjenigen Kindern der Besuch einer Kindertagesstätte ermöglicht werden, deren Eltern nicht oder nicht beide berufstätig sind und die daher bislang kaum eine Chance hatten, einen der begehrten Plätze in einer öffentlichen Einrichtung zu erhalten. Der Rechtsanspruch manifestierte die gewachsene Bedeutung des Kindergartens als Sozialisationsinstanz.

"Für ein Kind bedeutet die Möglichkeit, ab dem dritten Lebensjahr einen Kindergartenplatz erhalten zu können einen Vorteil... Damit kann der so häufigen Einzelkindsituation und der damit verbundenen Kindzentrierung entgegengewirkt werden." (Engelhard, 1996, S. 80)

Bedenkt man außerdem, daß in Berlin - anders als in den meisten alten Bundesländern - seit Jahrzehnten fast ausschließlich Ganztagsplätze angeboten und genutzt wurden, so erhält die gegenwärtige Vergabepaxis eine besondere Brisanz.

Die Leiterinnen müssen sich mit den inhaltlichen Konsequenzen dieser Entwicklung ebenso auseinandersetzen wie mit den praktischen Folgen für die Zusammensetzung der Kindergruppen und die Flexibilisierung von Betreuungszeiten. Wiederum sehen

sie sich vor der Aufgabe, einen Balanceakt zu vollbringen zwischen berechtigten Beschwerden über die Verschlechterung von Rahmenbedingungen und dem Erkennen und Nutzen von Chancen, die in der aktuellen Entwicklung stecken. Sie müssen alle Kraft darauf verwenden, ihr Team davon zu überzeugen, daß es jetzt besonders wichtig ist, die Qualität der eigenen Arbeit zu verbessern und in ihrer Bedeutung für die Entwicklungschancen von Kindern öffentlich deutlich zu machen. Mehr denn je gewinnt daher im Verständnis der Leiterinnen die eigene Rolle im Hinblick auf Förderung von beruflichem Engagement und Stärkung des Selbstbewußtseins ihrer Mitarbeiterinnen an Gewicht.

Wie Einrichtungen auf die im neuen Berliner Kitagesetz zugelassene Flexibilisierung der Öffnungszeiten reagieren können, zeigt ein aktuelles Beispiel aus einem Ostberliner Bezirk. Hier ergab eine Elternbefragung den Bedarf an einer Verlängerung der Öffnungszeit bis in den Abend hinein. Indem die Einrichtung dem Wunsch der Eltern nachkam und ihr Angebot entsprechend erweiterte, konnten auf diese Weise alle Erzieherstellen erhalten bleiben, die aufgrund der zurückgehenden Kinderzahlen ansonsten teilweise gestrichen worden wären. (Tagesspiegel, 8.1.97)

Die Ostberliner Leiterinnen kämpfen an allen Fronten um den Erhalt ihrer Einrichtungen und damit um die Sicherung von Arbeitsplätzen. Um den Abbau von Plätzen durchzusetzen, wird in den Ostberliner Bezirken sehr unterschiedlich verfahren. Zum Teil bestehen Punktelisten, an Hand derer entschieden wird, ob eine Einrichtung erhalten bleiben soll oder nicht. Die hierin enthaltenen Beurteilungskriterien sind wiederum von Bezirk zu Bezirk verschieden und beziehen sich auf qualitativ nicht vergleichbare Gesichtspunkte (z.B. baulicher Zustand, Verkehrsanbindung, exklusive pädagogische Angebote oder bestimmte pädagogische Ansätze). Diese sind aber in aller Regel ohne Einbeziehung der Leiterinnen zustande gekommen und in den meisten Fällen weder nachvollziehbar noch durchschaubar. Die Ostberliner Teams erleben die gegenwärtige Entscheidungspraxis daher zumeist als willkürlich. Insbesondere wenn sie alle erdenklichen Anstrengungen unternommen haben, um die Profilierung ihrer Einrichtung voranzutreiben, wenn Elternwünsche erhoben, Werbung betrieben, neue Ideen entwickelt und Veränderungen durchgesetzt wurden, fühlen sie sich zu Recht übergangen "verschaukelt", wenn es sie dennoch trifft.

Die Ostberliner Leiterinnen beklagen besonders, daß sich in dieser Beziehung gegenüber früher kaum etwas geändert hat: Entscheidungen werden wie eh und je von oben getroffen, ohne daß die Betroffenen gehört oder einbezogen werden. Es besteht diesbezüglich keine erkennbare Chance, Einfluß zu nehmen. Während in diesen Fällen

keine demokratischen Entscheidungsprozesse stattfinden, gibt es aber auch vereinzelt Bezirke, die ein geradezu zynisches Demokratieverständnis zeigen. Es wird der perfide Versuche unternommen, die Entscheidung darüber, welche Einrichtungen geschlossen werden, auf die Betroffenen abzuwälzen. Indem nur eine zahlenmäßige Vorgabe notwendiger Schließungen gemacht wird und es ansonsten allein den Leiterinnen des Bezirkes überlassen bleibt, untereinander auszuhandeln, welche Einrichtungen bestehen bleiben und welche nicht, geraten sie in eine unerträgliche Konkurrenzsituation. Die Verantwortlichen im Bezirk delegieren diese unangenehme Aufgabe kurzerhand an die Betroffenen, die sich dann gegenseitig ganz autonom liquidieren dürfen. Soweit wir über den Verlauf dieses Prozesses unterrichtet wurden, haben sich die Leiterinnen jedoch bis jetzt geweigert, diesem Ansinnen nachzukommen.

Aber selbst wenn schon feststeht, daß ihre Einrichtung schließen muß oder die Entscheidung darüber noch ungewiß ist, ergreifen sie nach unserer Erfahrung jede Chance für eine Weiterentwicklung der Arbeit, was unter den beschriebenen Umständen nicht gerade einfach erscheint. Sie verfallen nur relativ selten in Resignation. Darin bestätigen sich die Ergebnisse unserer Untersuchungen, wonach die Leiterinnen in Ostberlin ungeachtet aller Widrigkeiten die anstehenden Probleme in Angriff nehmen und nach kreativen Lösungen suchen. In der Aussage einer Seminarteilnehmerin: "Wir haben schließlich keine Alternative" ist zweifellos auch ein gewisser Zweckoptimismus zu erkennen.

Nicht zu vergessen ist aber in diesem Zusammenhang, daß jenseits aller existentiellen Schwierigkeiten die Wahrnehmung überwiegt, gegenüber der früheren beruflichen Situation deutlich an Möglichkeiten für Eigenverantwortung und Einflußnahme gewonnen zu haben. Die erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die Chancen, eigene Wege zu gehen und Neues ausprobieren zu können, wurden bereits nach den Ergebnissen unserer Ersterhebung eindeutig als Gewinn eingeschätzt, der auch die als negativ wahrgenommenen Veränderungen in den Hintergrund drängte. Aus der Tatsache, daß diese Sichtweise unverändert erhalten geblieben ist, kann rückgeschlossen werden, in welchem Ausmaß die Leiterinnen ihre frühere Situation entweder bereits damals oder aber in der Rückschau als einengend und reglementierend erlebt haben.

Aufgrund der hier beschriebenen Entwicklungen in Kombination mit den neuen und gewachsenen Anforderungen im Rahmen des Strukturwandels von Verwaltung schätzen die Leiterinnen in Ost wie in West ein klares Leitungskonzeptes mittlerweile zunehmend als unverzichtbar ein. Dies belegen auch die neuen Daten zur Frage der

"Notwendigkeit eines Leitungskonzeptes". In der Erkenntnis, daß die komplexen Aufgaben der Leitung nicht "irgendwie" bewältigt werden können, sondern einer eindeutigen Ziel- und Methodenbestimmung in Form eines Konzeptes bedürfen, kommt gleichzeitig ein Leitungsverständnis zum Ausdruck, das die Professionalität ihrer spezifischen Tätigkeit aufwertet.

Eines unserer zentralen Ergebnisse der Ersterhebung bestand in der Ambivalenz im Anspruch nach weitgehender Autonomie des Leitungshandelns einerseits und der Forderung nach klaren Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen durch den Träger andererseits. In Ost wie West wurde der hohe Stellenwert von Autonomie des Leitungshandelns als Voraussetzung für die Entfaltung von kreativen und innovativen Potenzen betont. Wie weit diese Autonomie allerdings reichen sollte, darüber waren die Westberliner Leiterinnen mit sich selbst uneins (Unabhängigkeit für mich - Kontrolle für andere...), während ihre Ostberliner Kolleginnen die neugewonnene Eigenständigkeit zwar begrüßten, dennoch in einer zu weitreichenden Autonomie die Gefahr von Beliebigkeit und Zufälligkeit sahen.

Im Zuge der Entwicklungen und Strukturveränderungen in den Einrichtungen wird den Leiterinnen mittlerweile offiziell noch weitergehende Autonomie, v.a. auf Verwaltungsebene zugebilligt, diese ist allerdings gekoppelt an eine deutliche Verschlechterung der Bedingungen. Da die neu zugestandene Eigenständigkeit zur Zeit in erster Linie darauf abzielt, mit immer weniger Mitteln Bestehendes zu erhalten, sehen die Leiterinnen mit Recht die Gefahr, sich zu Handlangerinnen der Umsetzung von Sparmaßnahmen zu machen, d.h., sie dürfen jetzt autonom den Mangel verwalten. Auf diese Art von Selbstbestimmung verzichten die Leiterinnen in Ost und West gern. Hinzu kommt, daß die Umstrukturierungsprozesse in den Einrichtungen unter schwierigsten Bedingungen vorgenommen werden sollen, nämlich ohne jegliche Unterstützung von außen.

Trotz nach wie vor unterschiedlicher Probleme in Ost und West haben sich die Sichtweisen angenähert: Die Autonomiebestrebungen der Leiterinnen beziehen sich in beiden Teilen der Stadt auf die weitgehende Eigenständigkeit in der Entwicklung eines einrichtungsspezifischen Konzeptes. Orientierungsmaßstäbe für die pädagogische Arbeit sollen nicht von außen vorgegeben, sondern gemeinsam im Team erarbeitet werden.

In dieser Beziehung hat sich bei den Ostberliner Leiterinnen in den letzten Jahren ein Wandel vollzogen: Während sie damals noch in viel stärkerem Maße das Bedürfnis nach pädagogischen Richtlinien seitens des Trägers äußerten, erscheint ihnen dieses jetzt nicht mehr erforderlich. Hierin zeigt sich Ihre neugewonnene Sicherheit und das gewachsene Selbstbewußtsein in pädagogischen Fragen.

Ost und West sind sich mittlerweile darin einig, daß die Bestimmung pädagogischer Leitlinien für die Arbeit in den Einrichtungen nicht im Verantwortungsbereich des Trägers angesiedelt sein sollte, sondern ausschließlich im Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Einrichtungen.

Damit kann an diesem Punkt eine deutliche Annäherung von Ost an West in der Beurteilung der Trägerkompetenzen konstatiert werden.

Seit der Ersterhebung unverändert geblieben ist das demokratische Führungsverständnis der Leiterinnen in Ost und West. Als Indiz hatten wir damals die Ergebnisse zur Art der Entscheidungsfindung im Team und zur Rolle der Leiterin in diesem Prozeß herangezogen. Hatte 1992/93 die große Mehrheit angegeben, daß in ihrem Team Entscheidungen nur durch Mehrheitsbeschlüsse herbeigeführt werden, so sind die quantitativen Ergebnisse der Nacherhebung zu dieser Frage fast identisch. Jetzt ist sogar ein leichter Rückgang im Verhältnis zu den Ergebnissen der damaligen Stichprobe zu verzeichnen in bezug auf den Anspruch, die letzte Entscheidung zu treffen, falls sich das Team nicht einigen kann.

In dieser Beziehung ist also festzustellen, daß sich die schon vor Jahren spürbare Annäherung im Führungsverständnis zwischen Ost und West deutlich verfestigt hat.

Sind die quantitativen Daten auch fast gleich, so verbirgt sich dahinter doch ein Wandlungsprozeß in den Motiven der Leiterinnen, wie wir aus den Interviews und Seminaren wissen.

Die Ostberliner Leiterinnen mußten damals zwangsläufig ihren alten Führungsstil überdenken und verändern, die Bedingungen innerhalb und außerhalb der Einrichtungen ließen kaum etwas anderes zu. Mittlerweile gibt es jahrelange positive Erfahrungen mit demokratischen Entscheidungsstrukturen und einem mitarbeiterorientierten Führungsstil und die Leiterinnen sehen hierin auch für ihre eigene Rolle einen großen Fortschritt. Die inhaltlichen Auseinandersetzungen innerhalb der Teams, die Notwendigkeit von Konzeptionierung und Profilierung der Arbeit entlang von Zielvereinbarungen sowie der gemeinsame Kampf ums Überleben führen dazu, daß ein weites Übungsfeld für die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen in Entscheidungen und Verantwortung gegeben ist. Sie machen die Erfahrung, von welcher großer Bedeutung für die Motivation, das Engagement und die Leistungsbereitschaft des Teams die Art und Weise ist, wie sie ihren Führungsstil gestalten. In Ostberliner Einrichtungen wird mittlerweile - wie in Westberlin seit langem üblich - ein Teil der organisatorischen und inhaltlichen Aufgaben an das Team delegiert, wie z.B. die Erstellung von Dienstplänen oder die Vorbereitung von Dienstberatungen.

Umgekehrt verbirgt sich hinter diesen Daten in Westberlin ebenfalls ein leichte Veränderung in der Sichtweise der Leiterinnen. Bestand hier früher zuweilen die

Tendenz, einen demokratischen Führungsstil mit "laissez-faire" zu verwechseln, so scheuen sich jetzt immer weniger Leiterinnen, ihren eigenen Standpunkt und ihre Vorstellungen zu inhaltlichen Fragen stärker in die Waagschale zu werfen, vor allem dann, wenn die demokratischen Strukturen dazu genutzt werden, Weiterentwicklungen zu torpedieren oder gar Rückschritte einzuläuten.

Aber nicht nur der Prozeß der Entscheidungsfindung, sondern ebenso die Art der Einflußnahme auf die Umsetzung von mehrheitlich getroffenen Vereinbarungen sagt etwas über das Führungsverständnis der Leiterinnen aus. Dazu gehört, die Zielvereinbarungen auf ihre Realisierung im Alltag zu überprüfen und für deren Durchsetzung Sorge zu tragen. Gerade in dieser Hinsicht hat sich eine auffallende Annäherung zwischen Ost und West - oder besser gesagt von Ost an West - vollzogen: Die Notwendigkeit einer kontinuierlichen und gezielten Überprüfung der pädagogischen Arbeit hat im Unterschied zur Ersterhebung im Führungsverständnis der Ostberliner Leiterinnen offenbar an Bedeutung eingebüßt. 1992/93 gaben sie dieser Aufgabe eine weitaus höhere Bedeutung als ihre Westkolleginnen und bewerteten diese weniger negativ. Zogen wir damals noch das Fazit, daß gerade bei den Ostberliner Kolleginnen weder Berührungsängste, noch Zweifel bestanden, die Vorgesetztenrolle entsprechend auszufüllen, so zeigen die jetzigen Ergebnisse ein anderes Bild: Mehr Ost- als Westleiterinnen geben 1995 an, daß sie gar nicht mehr kontrollieren bzw. zu kontrollieren brauchen.

Diese Veränderung im Hinblick auf die Kontrollfunktion ist nur im Gesamtzusammenhang mit der Veränderung der Vorgesetztenrolle zu interpretieren. Und dies wiederum steht in einem engen Verhältnis zum Führungsverständnis.

Einerseits hat eine Entlastung durch den Wegfall des alten, minutiösen Kontrollsystems stattgefunden, andererseits wurden mittlerweile in den Ostberliner Teams neue Entscheidungs- und Handlungsstrukturen entwickelt, die ein eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Agieren ermöglichen und erfordern. Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung wird jetzt gefördert und hat keinesfalls mehr den Beigeschmack von Beliebigkeit.

Das Führungsverständnis der Leiterinnen in Ost und in West hat sich in den letzten Jahren deutlich angenähert und gründet sich inzwischen auf die gleichen Prinzipien. Die Einschätzungen und Bewertungen ihrer Vorgesetztenrolle stimmen weitgehend überein.

Die Förderung von Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen, Delegation von Verantwortung und die Einbeziehung aller Beteiligten in Entscheidungsprozesse sind

wesentliche Merkmale und gleichzeitig Ausdruck eines Leitungsstils, der in Ost und in West mittlerweile gleichermaßen das Führungsbewußtsein bestimmt.

An diesem Punkt haben sich die Leiterinnen mit ihren ursprünglich sehr gegensätzlichen Einstellungen und Handlungsmustern aufeinanderzubewegt, wobei selbstverständlich die Ostkolleginnen die größere Wegstrecke zurückzulegen hatten. Die Neudefinition ihrer Leitungsrolle ist nicht nur auf die Strukturveränderungen in ihrem Berufsfeld zurückzuführen, sondern v.a. auch auf ihre Bereitschaft zur intensiven Auseinandersetzung mit ihrer früheren Berufsrolle. Die Ostberliner Leiterinnen haben im Laufe der letzten Jahre eine kritische Distanz zu ihrer damaligen Führungsfunktion entwickelt.

Aber auch auf Seiten der Westberliner Leiterinnen ist in den letzten Jahren ein Einstellungswandel festzustellen, denn auf beiden Seiten stellt sich die Frage der Sicherung pädagogischer Qualität vor dem Hintergrund sich verändernder Anforderungen und erschwelter Rahmenbedingungen perspektivisch neu. Daher suchen gerade die engagiertesten Leiterinnen in Ost und in West nach Wegen, unter Wahrung demokratischer Grundsätze und unter Verzicht auf einen autoritären Führungsstil dennoch eine klare Zielbestimmung und Erfolgskontrolle in ihrem Teams zu gewährleisten. Unstrittig ist in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen Maßstäbe und Kriterien für die Qualität der Arbeit zu entwickeln. Und dazu gehört, Reflexions- und Überprüfungssysteme als festen und selbstverständlichen Bestandteil demokratischer Strukturen in der Einrichtung zu integrieren. Dies wird mehr und mehr als eine wichtige Zukunftsaufgabe auch von den Leiterinnen selbst so gesehen.

Obwohl die Entwicklungen seit 1993 in Ost wie auch in West eine Kompetenzerweiterung und daher Weiterqualifizierung der Leiterinnen nahelegen, sind die daraus gezogenen Konsequenzen sehr unterschiedlich. Bezogen auf den von uns erhobenen Qualifizierungsbedarf besteht eine große Differenz: Während die Ostberliner Leiterinnen für sich selbst einen erhöhten Fortbildungs- und Beratungsbedarf konstatieren, ist dies für die Westberliner Leiterinnen keine vergleichbar notwendige Schlußfolgerung. Gleichzeitig kritisieren diese aber die Reduzierung der Fortbildungsgelder, was die Interpretation zuläßt, daß sie Qualifizierungsmaßnahmen vor allem für ihre Mitarbeiterinnen als erforderlich erachten.

Das Leitungsverständnis drückt sich aber u.a. auch darin aus, welche Bedeutung der eigenen Weiterqualifizierung beigemessen wird.

Für die Ostberlinerinnen hieß und heißt Leitung immer, eine Vorbildfunktion einzunehmen. Dies ist quasi eine Statusfrage und setzt voraus, gegenüber den

Mitarbeiterinnen über einen fachlichen Vorsprung zu verfügen. Daraus ergibt sich zwangsläufig, alle Möglichkeiten zu nutzen, sich Fachwissen anzueignen.

Bei aller Veränderung der Leitungsrolle und des Führungsverständnisses in Ostberlin hat der Aspekt des fachlichen Vorsprungs offenbar weiterhin Bestand und gewinnt im Zuge der neuen Herausforderungen eine wachsende Bedeutung. Um im scharfen Wind der Konkurrenz bestehen zu können, muß gerade die Leiterin als Initiatorin und Motor der Entwicklung im Team fungieren und als kompetente Beraterin für die Mitarbeiterinnen zur Verfügung stehen.

Wenn im Westen vergleichbare 'Turbulenzen' bislang noch nicht zu verzeichnen und in naher Zukunft auch nicht zu erwarten sind, so zeichnet sich doch aufgrund eines veränderten Anforderungsprofils von Leitung auch für die Westberliner Leiterinnen mittlerweile ein wachsender Qualifizierungsbedarf ab.

Unterschiede zwischen Ost und West bestehen weiterhin beim Umgang mit Amtsautoritäten: Immer noch neigen die Ostberliner Leiterinnen eher dazu, sich mit Gegebenheiten zu arrangieren. Sie übernehmen weitgehend widerspruchslos die Verantwortung für das Lösen von Problemen, die ihnen von außen aufgebürdet werden. Sie versuchen weniger, die Rahmenbedingungen grundsätzlich zu verändern, sondern sind eher bemüht, das jeweils beste daraus zu machen. Sie stellen wenig Forderungen gegenüber ihren Dienst- und Fachvorgesetzten, deren Positionsmacht wird selten in Frage gestellt.

Wie Ostberliner Leiterinnen auf bezirksübergreifenden Leitungskonferenzen berichteten, haben sie unter den derzeitigen Umständen allerdings auch kaum Chancen, eigene Forderungen durchzusetzen, da die Amtsleitung in den meisten Fällen ohne Einbeziehung der Betroffenen und aufgrund willkürlich gesetzter Kriterien über das Weiterbestehen oder den Untergang der Einrichtungen bestimmen. In diesem Zusammenhang kommt es zwangsläufig zu einer Entsolidarisierung, die von den Leiterinnen als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird, aber dennoch nicht verhindert werden kann.

Trotz dieser Entwicklung erleben wir die Ostberliner Leiterinnen in den verschiedenen Arbeitszusammenhängen als flexibel und entschlossen, wenn es um den Erhalt ihrer Einrichtungen geht.. Sie vermitteln durchgängig den Eindruck, sich den Problemen zu stellen, nach Lösungen zu suchen, anstatt sich in ihrem "Elend" einzurichten.

Diesem Phänomen, auf erschwerte gesellschaftliche Verhältnisse nicht mit Resignation, sondern mit verstärktem persönlichen Einsatz zu reagieren, begegnen wir nicht nur bei den Leiterinnen in unserem Untersuchungsfeld. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Metz-Göckel u.a. in der Shell-Studie 92, wonach die Mädchen in den neuen Bundesländern auf die Wahrnehmung sich verschärfender struktureller

Lebensbedingungen mit einer größeren Bereitschaft reagieren, sich anzustrengen. (Metz-Göckel u.a., 1992)

In Westberlin ist die berufliche Existenzbedrohung (noch) keineswegs vergleichbar. Zwar wird zunehmend deutlich, daß auch hier in Zukunft die Einrichtungen um Kinder konkurrieren müssen, wenn sie ihren Personalstamm erhalten wollen, aber Schließungen stehen nicht auf der Tagesordnung. Daher stehen die Westberliner Leiterinnen nicht unter einem so starken Druck wie ihre Ostberliner Kolleginnen und haben auf dieser Grundlage ganz andere Voraussetzungen, Forderungen zu stellen.

In einzelnen Bezirken schließen sich die Leiterinnen mittlerweile zusammen, um sich gemeinsam gegen die Verschlechterungen in ihrem Arbeitsbereich zur Wehr zu setzen bzw. ihre eigenen Vorstellungen zur Strukturveränderung zur Geltung zu bringen.

In dem Maße, wie es den Leiterinnen gelingt, sich in den Veränderungs- und Wandlungsprozeß einzubringen, besteht zugleich die Chance, nicht nur Schadensbegrenzung zu betreiben, sondern ebenso, gestaltend Einfluß zu nehmen, eigene Ideen zu entwickeln und qualitative Standards zu setzen. Insofern ist die Zukunftssicherung der Einrichtung in bezug auf den Erhalt wie die Weiterentwicklung auch vom erfolgreichen Handeln der Leiterin abhängig, von ihrer Innovationsbereitschaft und Initiative, ihrer Motivationsfähigkeit und ihren Profilierungsaktivitäten. In diesem Sinne gewinnt der Begriff des Erfolges eine neue Bedeutung - und zwar in Ost wie in West.

Insgesamt können wir feststellen: Die Mitarbeiterinnen von Kindertageseinrichtungen hätten im Verlaufe der letzten Jahre sicherlich noch mehr voneinander erfahren und lernen können, wäre der Austausch von den jeweiligen Verantwortlichen in der Jugendverwaltung systematischer und gezielter organisiert worden. Es besteht nach wie vor ein Mangel an kontinuierlichen, arbeitsfeldbezogenen Ost-West-Diskussionsrunden, wenn diese auch im Berufsfeld Kinderbetreuungseinrichtungen eher vorhanden sind, als in vielen anderen Bereichen.

Wir haben durchgängig die Erfahrung gemacht, daß immer dann, wenn Ostberliner Kolleginnen bei gemeinsamen Ost-West-Veranstaltungen ihre spezifische Situation darstellen konnten, sie ein hohes Maß an Verständnis und Respekt von ihren Westkolleginnen erfuhren.

In diesem Zusammenhang kommentierten und relativierten die Westberliner Leiterinnen ihre derzeitigen Probleme nicht selten: "Wenn ich höre, was bei Euch los ist, kommen mir meine eigenen Verhältnisse ja noch richtig idyllisch vor...". Diese Erfahrungen weisen darauf hin, wie wichtig die Schaffung von Foren für einen regelmäßigen Austausch ist. Fachliche Begegnungen stellen wesentliche

Voraussetzungen für Klärungs- und Einigungsprozesse dar. Dabei ist eine kompetente Begleitung bzw. Moderation, die in der Lage ist, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, von besonderer Bedeutung. Wechselseitige Vorurteile und Zuschreibungen zwischen Ost und West können langfristig nur über kontinuierliche Begegnungen und konkrete Arbeitszusammenhänge abgebaut werden.

Zu einem tendenziell ähnlichen Ergebnis kommt auch die aktuell erschienene Studie der Freien Universität Berlin: Im Rahmen der seit 1990 laufenden Untersuchung "Schuljugendliche in beiden Teilen Berlins" wurden jährlich rund 600 Fragebögen von Jugendlichen zwischen 13 und 16 Jahren zu Wertvorstellungen, der sozialen Situation und ihrem Berlin-Bild ausgewertet. Die Studie zieht zwar das Fazit, daß der Graben zwischen Ost und West größer geworden ist und das Zusammenwachsen von Ost und West bei den Jugendlichen größere Probleme bereitet als erwartet, aber dort, wo sich Schulen und Jugendeinrichtungen konsequent um einen lebendigen Austausch bemüht haben, hat eine Annäherung zwischen Ost und West stattgefunden. (Merkens/Schmidt, 1996)

Für unsere "Klientel" können wir jedenfalls feststellen, daß die anfängliche westliche Arroganz gegenüber den Ostkolleginnen im Zuge gemeinsamer Arbeitszusammenhänge und Diskussionsforen mehr und mehr einer partnerschaftlichen Akzeptanz gewichen ist. Noch sind aber nicht alle Altlasten beseitigt. Immer noch haben die Ostberliner Kolleginnen mit "Restposten" westlicher pädagogischer Überlegenheitsvorstellungen, Abqualifizierung ihrer Kompetenzen und Disqualifizierung von Ausbildung und Erfahrung zu kämpfen, ganz zu schweigen von der unvergleichlich höheren Existenzbedrohung.

Die für Ost-, wie für Westleiterinnen sich verschärfende Situation im Bereich Kindertageseinrichtungen produziert aber neben allem Konkurrenzdenken auch Verbindendes. Welchen hohen Stellenwert, welche zentrale Rolle die Leitung bei der Sicherung des Weiterbestehens von Einrichtungen und der Gewährleistung von pädagogischer Qualität einnimmt, ist allen klar. Die Erkenntnis, daß nur durch gemeinsame Anstrengungen eine Chance besteht, dem Abbau bereits erreichter Standards entgegenzuwirken, setzt sich aber erst sehr allmählich durch. Ob sich Ost- und Westleiterinnen langfristig als Bündnispartner verstehen werden und in der Lage sind, eine gemeinsame Lobby zu bilden, muß sich erst noch erweisen. In den diversen Veranstaltungen, die im Jahre 1996 stattgefunden haben, gewannen wir allerdings den Eindruck, daß diese Notwendigkeit für die Leiterinnen in Ost und West mehr und mehr deutlich wird. Sie erfahren immer häufiger, daß es nicht ausreicht, sich nur für die eigene Einrichtung stark zu machen, sondern daß es zunehmend wichtig wird, einheitliche Vorstellungen und Forderungen in bezug auf das gesamte Arbeitsfeld Kindertagesstätten und speziell die eigene Berufsrolle zu entwickeln. Die Erkenntnis,

daß sie nur gemeinsam eine wirkliche Chance haben, unter den sich insgesamt verschärfenden Bedingungen bestehende Standards zu sichern und auszubauen setzt sich allmählich durch.

Aufgrund der deutlichen Verschlechterung der gesamtgesellschaftlichen Bedingungen mit ihren Auswirkungen auf die soziale Situation der Familien in beiden Teilen der Stadt erhalten öffentliche Kinderbetreuungseinrichtungen einen wachsenden Stellenwert als kompensatorische und stabilisierende Institutionen. Sie erfüllen zunehmend Erziehungs- und Betreuungsaufgaben, die insbesondere von den durch Sozialabbau betroffenen Familien immer weniger erfüllt werden können. In der von Perspektivlosigkeit und Unsicherheit geprägten Lebensrealität können Kindertageseinrichtungen zumindest für die Gegenwart einen Ort der Kommunikation und der verlässlichen Beziehungen darstellen.

Es besteht jedoch die Gefahr, daß die Kitas dieser Aufgabe immer weniger gerecht werden können, da ihnen von Seiten der politisch Verantwortlichen sukzessive die Grundlagen hierfür entzogen und sie immer mehr auf ihre Funktion als Aufbewahrungsanstalt für Kinder berufstätiger Eltern reduziert werden.

Stellten wir 1992/93 bereits fest, daß die Ostberliner Leiterinnen einen Statusverlust hinnehmen mußten - wie insgesamt eine Entwertung des Berufsfeldes vorschulischer Erziehung stattfand - so spitzt sich dies weiter zu. Für die Westberlinerinnen dagegen bestätigt sich durch die Entwicklungen erneut die schon immer mangelnde Wertschätzung ihrer Arbeit. Die Hoffnungen, die sich im Zusammenhang mit der neuen Kinder- und Jugendhilfegesetzgebung, dem Anspruch auf einen Kitaplatz und den offiziellen Ansprüchen an Qualitätssicherung durchaus auch im Hinblick auf einen Statusgewinn für die gesamte Berufsgruppe verbanden, haben sich bislang noch nicht erfüllt.

"Erfüllt" haben sich eher die Befürchtungen gegenüber einer Demontage sozialer Standards auch in diesem Berufsfeld. In den letzten Jahren hat verstärkt eine Angleichung zwischen Ost und West in der Wahrnehmung wachsender Probleme und daraus resultierender Herausforderungen an die Leitungstätigkeit stattgefunden. Die Tatsache, daß Ost und West mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, führt jedoch - wie man gesamtgesellschaftlich beobachten kann - noch nicht zwangsläufig zu einer übereinstimmenden Sicht der Dinge, sondern birgt auch die Gefahr falscher Schuldzuweisungen. Die Reduzierung auf eine Ost-West-Problematik verstellt den Blick für die Gesamtsituation der sozialen Probleme und erschwert damit unter Umständen die notwendigen gemeinsamen Anstrengungen zu deren Bewältigung.

Die Qualität des Annäherungsprozesses im Berufsfeld Kindertagesstättenleitung weist sich gerade durch den weitgehenden Abbau wechselseitiger Problemzuweisungen und

die Bereitschaft zum konstruktiven Dialog aus. Die unterschiedlichen Betroffenenperspektiven werden wahrgenommen und die daraus resultierenden Sichtweisen, Schwerpunktsetzungen und Handlungsstrategien in ihrer jeweiligen Berechtigung nachvollzogen und akzeptiert.

Generell kann der Einigungsprozeß zwischen Ost und West nicht global beurteilt, sondern muß in seinen verschiedenen Aspekten betrachtet werden, will man den Grad der Annäherung genauer bestimmen.

Für die Berufsgruppe der Kitaleiterinnen in Berlin konnten wir auf Grundlage unserer beiden Untersuchungen sowie der Praxiserfahrungen den gegenwärtigen Stand der Übereinstimmung und der Unterschiede zwischen Ost und West in seinen jeweiligen Voraussetzungen und Begründungszusammenhängen aufzeigen.

Die Ergebnisse zu Wandel und Annäherung müssen jedoch vor dem Hintergrund der spezifischen Bedingungen in diesem Untersuchungsfeld gesehen werden und sind nicht ohne weiteres auf andere gesellschaftliche Bereiche übertragbar.

Die Grundhaltung der Kindertagesstättenleiterinnen ist - unabhängig von ihrer beruflichen Sozialisation und den jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen aufgrund ethischer und sozialer Normen des Arbeitsfeldes durch ein hohes Verständigungsinteresse und Reflexionsniveau gekennzeichnet.

Jenseits dieser den gegenseitigen Annäherungsprozeß erleichternden Faktoren kommt auch eine regionale Besonderheit bei der Entwicklung zum Tragen: Eine im Unterschied zu anderen Bundesländern besonders günstige Voraussetzung für Austausch und Verständigung liegt in der Tatsache, daß es sich hier um eine Stadt und eine Jugendverwaltung handelt. In relativ kurzer Zeit kam es in Berlin zu einer Vereinheitlichung auf administrativer Ebene, wurden gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt und aufgrund der räumlichen Nähe konnte sehr schnell ein wechselseitiges Kennenlernen der unterschiedlichen Kitalandschaften stattfinden. Damit wurden zwar nicht automatisch die Unterschiede und Gegensätze beseitigt, aber die Chancen für Verständigung waren praktisch vom Tag des Mauerfalls an gegeben, wurden von offizieller Seite durch gemeinsame Tagungen und Qualifizierungsangebote unterstützt und von den Leiterinnen vielfältig genutzt. Auch wenn der Personaltransfer von West nach Ost (auf Ebene der Verwaltungshierarchie) und von Ost nach West (in Gestalt von Erzieherinnen aus dem Überhang) anfangs die Konflikte und Animositäten durchaus verstärkt hat, so war gerade aus diesem Grund eine inhaltliche Auseinandersetzung um pädagogische Prinzipien und Führungsgestaltung unerlässlich. Dies mündete in einer intensiven Wertedebatte und in der Konsequenz letztlich in einer Werteangleichung im Berufsfeld Kindertageseinrichtungen und wirkte sich daher sehr viel konstruktiver aus, als wenn sich keine Berührungs- und Auseinandersetzungspunkte ergeben hätten. Berlin nimmt

insofern eine Sonderstellung ein, der Prozeß des Zusammenwachsens von Ost und West im Sinne der Verständigung hat aufgrund der regionalen Bedingungen eine sachliche Grundlage und stellt sozusagen eine zwingende Notwendigkeit dar.

Daß sich die Sichtweisen und Bewertungen der Leiterinnen in Ostberlin in wesentlichen Punkten ihres Führungsverständnisses an die ihrer Kolleginnen in Westberlin angenähert haben, ist nicht nur auf die verhältnismäßig häufigen Austauschmöglichkeiten in dieser Stadt über Handlungsbedingungen und Handlungsstrategien zurückzuführen, sondern hat seine Ursachen vor allem im Wegfall staatlicher Bevormundung und Sanktionierung und im Zugewinn an Selbstbestimmung, Gestaltungsmöglichkeiten, Entscheidungsfreiräumen und somit professioneller Autonomie. Hierin liegt der wesentliche Gewinn für die Ostleiterinnen und die entscheidende Grundlage für eine Neudefinition ihrer Berufsrolle.

Sieben Jahre nach dem Zusammenschluß der beiden Erziehungssysteme mit ihren gänzlich unterschiedlichen Wert- und Normvorstellungen, Bewertungsmaßstäben und hierarchischen Strukturen können wir eine weitgehende Übereinstimmung bei den Leiterinnen in Ost und West im Hinblick auf ihr Führungsverständnis feststellen. Die hohe Bedeutung demokratischer Entscheidungsstrukturen und motivationsfördernder, integrativer Mitarbeiterführung steht in Ost wie West als Grundlage für berufliches Engagement und Arbeitsmotivation und damit für die Sicherung und Weiterentwicklung pädagogischer Standards außer Frage.

Während die Ostberliner Leiterinnen in erstaunlich kurzer Zeit nach der Wende sowohl gewollt als auch notgedrungen einen prinzipiellen Wandel in ihrem Führungsstil vollzogen haben, gab es für die Westberliner Leiterinnen zunächst keine Veranlassung, ihren in langen Jahren gewachsenen Führungsstil zu überprüfen und grundlegend zu verändern.

Mittlerweile unterliegen Ost und West einem Strukturwandel. Neue Ausrichtungen, Aufgaben und Anforderungen zwingen beide Seiten zum Umdenken, die einen erneut, die anderen erstmalig. Obwohl die existentiellen Rahmenbedingungen nach wie vor unterschiedlich (problematisch) sind, bestehen aufgrund des weitgehend übereinstimmenden Führungsverständnisses vergleichbare Ausgangsvoraussetzungen zumindest in bezug auf die Einschätzungen ihrer aktuellen und zukünftigen Rolle und Funktion als Leiterinnen. Worin ihre zentralen Aufgaben bestehen und in welche Richtung diese ausgebaut und ergänzt werden müssen, in welchen Bereichen Kompetenzerweiterungen notwendig werden und welche Qualifikationsmöglichkeiten bzw. Unterstützungsmaßnahmen von Trägerseite dafür erforderlich sind, welche Entscheidungsbefugnisse sie brauchen und welche Verantwortlichkeiten sie ablehnen, dies alles wird inzwischen von den Leiterinnen in Ost wie in West in ähnlicher Weise

beurteilt. Hierin sehen wir eine wesentliche Voraussetzung, um gemeinsam die anstehenden Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, berufspolitische Perspektiven zu entwickeln und die neuen Herausforderungen auch als Chance für Professionalisierung, Profilierung und Statusverbesserung zu nutzen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adler, F./Kretzschmar, A:** Ungleichheitsstrukturen in der ehemaligen DDR. In: Geißler, R. (Hrsg.): Sozialer Umbruch in Ostdeutschland, Opladen 1993
- Akademie für Staats- und Rechtswissenschaft (Hrsg.):**DDR - Gesellschaft, Staat, Bürger, Berlin 1978
- Akademie der Pädagogischen Wissenschaften APW (Hrsg.):** Rahmenplan für die pädagogische Propaganda in den Kinderkrippen, Kindergärten und Schulen in den sozialistischen Betrieben und Wohngebieten, Berlin 1970
- Dies.:** Methodische Handreichungen für Gruppenelternversammlungen im Kindergarten, Berlin 1974
- Augstein, J.:** Intelligenz ist Schicksal, Sozialpolitik ist out? In: Süddeutsche Zeitung vom 28.10.1994
- Axhausen, S.:** Auswirkungen der Vereinbarkeitsproblematik eines Zusammenlebens mit Kindern und kontinuierlicher Berufstätigkeit für Frauen (Teilgutachten I). In: Krüger, H. (Hrsg.): Frauen und Bildung, Bielefeld 1992
- Balluseck v., H.:** Private und öffentliche Erziehung, Berlin 1992
- Barow-Bernstroff,E./Günter,K.H./Krecker,M./Schuffenhauer,H. (Hrsg.):** Beiträge zur Geschichte der Vorschulerziehung, Berlin 1986
- Bebel, A.:** Die Frau und der Sozialismus, Berlin 1979
- Beck-Gernsheim, E.:** Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt, Frankfurt/M. 1976
- Dies.:** Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf - Frauenwelt Familie, Frankfurt/M. 1980
- Beller, K.:** Untersuchungen zur familienergänzenden Erziehung. In: Enzyklopädie Erziehungswissenschaft, Bd.6, Stuttgart 1985
- berliner lehrerzeitung (blz) 5/96: Kita für Hochbegabte
- Besse, M.:** Die Zusammenarbeit zwischen Krippe und Elternhaus. (Hygiene in Kinderkollektiven. Bd.4), Berlin 1981
- Boeckmann, B.:** Das Früherziehungssystem in der ehemaligen DDR. In: Tietze,W./Roßbach,H.G. (Hrsg.): Erfahrungsfelder in der frühen Kindheit, Freiburg i.B. 1993
- Born,C./Krüger,H.:** Die Familie - nichts Neues im Spiel "Vater-Mutter-Kind"? In: Qualifikationen für Erzieherarbeit (Bd.3), München 1986
- Bowlby, J.:** Maternal care and mental health, WHO, Genf/London, 1951
- Breiteneier,H./Mauff,R.u.a.:** Kinderläden. Revolution der Erziehung oder Erziehung zur Revolution, Reinbek 1971
- Bronnen,B./Henny,F.:** Liebe, Ehe, Sexualität in der DDR, München 1975
- Brückner, M. (Hrsg.):** Frauen und Sozialmanagement, Freiburg i.B. 1992

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Bericht über die Situation der Kinder und Jugendlichen und die Entwicklung der Jugendhilfe in den neuen Bundesländern. Neunter Jugendbericht, Bonn 1994
- Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.):** Das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz, Bonn 1990
- Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit (Hrsg.):** Familien mit Kleinkindern, Bd. 84, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1980
- Dass.:** 2. Familienbericht, Bonn - Bad Godesberg 1975
- Colberg-Schrader, H./Krug, M./Pelzer, S.:** Soziales Lernen im Kindergarten, München 1991
- Coprav, N.:** Sparen hat seinen Preis. In: Welt des Kindes, 16/1994
- Conen, G.:** Viel gefordert - doch kaum gefördert. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik extra, Heft 15, Bielefeld 1994
- Derschau v., D.:** Die Entwicklung des Bedarfs an ErzieherInnen in der Jugendhilfe. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, Heft 3, 1993
- Deters, M./Weigandt, S.:** Berufliche Karrierechancen von Frauen. Ein Vergleich zwischen BRD und DDR. In: Deters, M./Weigandt, S. (Hrsg.): Fremdbestimmt - Selbstbestimmt. Deutsch-deutsche Karrieremuster von Frauen im Beruf, London 1987
- Die neue Verfassung der DDR, Köln 1974
- die tageszeitung vom 17.12.1996: Kita-Inquisition kommt vor Gericht
- Dommick, H.:** Instrumentalisierung und Orientierung - gesellschaftliche Funktion des Managements. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Heft 8, 1991
- Ebert, S.:** Zur beruflichen Situation der Erzieherinnen in Deutschland - Eine Denkschrift, Schriftenreihe des PFV, München/Wien 1994
- Engelbrech, G.:** Der Arbeitsmarkt für Frauen in den alten und neuen Bundesländern. In: Engelbrech, G./Schenk, S./Wagner, P. (Hrsg.): Bedingungen der Erwerbsarbeit im deutsch-deutschen Einigungsprozeß, Nürnberg 1991
- Engelhard, D./Michel, H.:** Entwicklung in den Tageseinrichtungen der östlichen Bundesländer seit 1990. In: Tietze, W./Roßbach, H.G. (Hrsg.): Erfahrungsfelder in der frühen Kindheit, Freiburg i.B. 1993
- Engelhard, D.:** Der Rechtsanspruch und seine Auswirkungen auf Eltern, Kinder und Erzieherinnen. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Materialien für die pädagogische Praxis (MSP) 26: Mit uns auf Erfolgskurs, Frankfurt/Main 1996
- Ehrhardt-Kramer, A.:** Frauen in Leitungsfunktionen im sozialen Bereich. In: Brückner, M. (Hrsg.): Frauen und Sozialmanagement, Freiburg i.B. 1992
- Dies.:** Frauen in Leitungsfunktionen in der sozialen Arbeit. In: Nachrichten des deutschen Vereins 7/1989
- Fernkorn, L.:** Wieviel Lust haben Frauen auf Macht? In: Sozialmagazin, Heft 6, 1990
- Frank, G./Wolf, M.:** Führen und Leiten in Sozialen Diensten, Frankfurt/M. 1988

- Francis,D./Young,D.:** Mehr Erfolg im Team, Essen 1982
- Frauenreport '90,** herausgegeben von G. Winkler, Berlin 1990
- Gehrmann,G./Müller,K.D.:** Management in sozialen Organisationen, Berlin/Bonn/Regensburg 1993
- Geißler, R.:** Sozialer Umbruch in Ostdeutschland. In: Geißler, R. (Hrsg.): Sozialstrukturanalyse 2, Opladen 1993
- Gleich, J.M.:** Das Problem der Erzieherfluktuation - eine empirische Untersuchung zur Lage der Erzieherinnen in katholischen Kindergärten und Kindertagesstätten (unveröffentlichtes Ms.), Köln 1993
- Glees, C.:** Führungsposition bedeutet. In: Süddeutsche Zeitung vom 23./24. 2. 1991
- Gold, B.:** Frauen und Führung - Die Last der Tradition. In: Psychologie Heute 7/1990
- Gomez,P./Probst,G.B.J.:** Vernetztes Denken im Management,Bern 1987
- Gratz, W.:** Medizin für Mitarbeiter, Muß für Manager. In: Socialmanagement 4/1993
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, 33. Auflage, Berlin 1974
- Hafeneger, B.:** Kürzen, abbauen, schließen. In: Sozialmagazin, Heft 7-8, 1995
- Hagemann-White, C.:** Sozialisation Männlich-Weiblich, Opladen 1984
- Halter, H.:** Der Geschmack der Freiheit. In: Der Spiegel, Nr.45, 4.11.96
- Heckel, U./Merkel, C.:** Auf der Suche nach bezahlter Arbeit, Frankfurt/M. 1987
- Helgesen, S.:** Frauen führen anders, Frankfurt/M./New York 1992
- Herlth, A.:** Familien in der Arbeitsgesellschaft. Auswirkungen der Arbeitswelt auf den Familienalltag. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis in der sozialen Arbeit, Heft 2-4, 1986
- Institut für angewandte Sozialwissenschaft (INFAS):** Frauen in den neuen Bundesländern im Prozeß der Deutschen Einheit, Bad Godesberg 1991
- Jansen,F./Manderscheid,H./Nießen-Lemke,M.:** Wem wollen sie eigentlich die Zukunft ihres Kindergartens überlassen - Sozialmanagement statt Katzenjammer. In: Mit Kindern in die Zukunft, München 1993
- Jugendwohlfahrtsgesetz (JWG), Fassung vom 6.8.1970
- Keck,A./Pröschild,L.:** Leitungstätigkeit im Gesundheits- und Sozialwesen. In: Medizin und Gesellschaft, Bd. 23, 1984
- Kempff, J.:** Umsetzung der Inhalte des Programms für die Erziehungsarbeit in Kinderkrippen und einige methodische Überlegungen für die Arbeit mit Kindern. In: Kinderkrippen 1987
- Kerner, C.:** Kinder kriegen - ein Nachdenkbuch, Weinheim 1984
- Koch,R./Rucholl,G.:** Frühkindliche Entwicklung und vergesellschaftete Erziehung. In: Doormann, L. (Hrsg.): Kinder in der Bundesrepublik, Köln 1979

- Krug,M./Pelzer,S. (Hrsg.):** Qualifizierungswege von Erzieherinnen in den neuen Bundesländern 1992 bis 1994, Bd. 1, München 1994
- Dies. (Hrsg.):** Qualifizierungswege von Erzieherinnen in den neuen Bundesländern 1992 bis 1994, Bd. 2, München 1995
- Krüger, H.:** Berufsfindung und weibliche Normalbiographie. In: Mayer, C. u.a. (Hrsg.): Mädchen und Frauen - Beruf und Biographie, München 1984
- Krüger,H./Rabe-Kleberg,U./v.Derschau,D. (Hrsg.):** Qualifikationen für Erzieherarbeit. Anforderungen, Veränderungen und Kritik, Bd. 3, München 1986
- Kuhrig, H.:** Brauchen wir ein neues Frauenbewußtsein? In: Einheit 1989, 12
- Labonte'-Roset, C.:** Frauen in sozialen Organisationen. In: Socialmanagement 1/1991
- Loibl, R.:** Anspruch und Wirklichkeit eines linken Hätschelkinds. In: Beilage der Süddeutschen Zeitung vom 8.8.1994
- Lotmar,P./Tondeur,E.:** Führen in sozialen Organisationen, Bern/ Stuttgart/Wien 1993
- Lünenborg, M.:** Die Abteilung "Frau" hat abgedankt - zur Situation der Frauenforschung in Ostberlin. In: Freitag, 9.11.1990
- Lukas, H.:** Planungsprobleme in den neuen Ländern. In: Sozialmagazin, Heft 9, 1994
- Maaz, H.-J.:** Der Gefühlsstau, München 1992
- Meinhold, M.:** Sozialarbeiterinnen - Frauenkarrieren, Münster 1993
- Menschik,J./Leopold,E.:** Gretchens rote Schwestern. Frauen in der DDR, Frankfurt/M. 1974
- Merkens,H./Schmidt,F.:** Schuljugendliche in beiden Teilen Berlins, Arbeitsbericht Nr.X, Berlin 1996
- Metz-Göckel, S. u.a.:** Geteilte Welten. Geschlechterverhältnis und Geschlechterpolarisierung in West und Ost. In: Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.): Jugend '92. Bd. 2, Opladen 1992
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (Hrsg.):** Zweites Gesetz zur Ausführung des Gesetzes für Jugendwohlfahrt in Nordrhein-Westfalen (Kindergartengesetz), Düsseldorf 1971
- Ministerium für Gesundheitswesen der DDR (Hrsg.):** Programm für die Erziehungsarbeit in Kinderkrippen, Berlin 1986
- Ministerium für Volksbildung der DDR (Hrsg.):** Programm für die Bildungs- und Erziehungsarbeit im Kindergarten, Berlin 1986
- Dass.:** Kindergartenordnung vom 23. Juni 1983. In: Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Volksbildung, 31. Jg., Berlin 1983
- Mitteilungen der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit e.V. In: Blätter der Wohlfahrtspflege - Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 1/91
- Müller-Schöll,A./Priepke,M.:** Sozialmanagement, Frankfurt/M. /Berlin/München 1983

- Naisbitt, J.:** Ihre integrativen Fähigkeiten machen die Frauen zum idealen Manager der Zukunft. Karrieregespräch im Handelsblatt v. 20.9.1991
- Nickel, H.M.:** Frauen und Arbeitsmarktforschung in der ehemaligen DDR. In: Engelbrech,G./Schenk,S./Wagner,P. (Hrsg.): Bedingungen der Frauenerwerbsarbeit im deutsch-deutschen Einigungsprozeß, Nürnberg 1991
- Dies.:** Geschlechtertrennung durch Arbeitsteilung. In: Feministische Studien - Frauenforschung aus der DDR, Nr.1, Weinheim Mai 1990
- Ostner, I.:** Beruf und Hausarbeit, Frankfurt/M./New York 1979
- ÖTV Berlin (Hrsg.):** Für Kinder und Kindertagesstätten - Beiträge der pädagogischen Fachtagung vom 6.-8.11.1986, Berlin 1987
- Othmer-Vetter,R./Tröger,A.:** Zwischenzeiten. In: Feministische Studien - Frauenforschung aus der DDR, Nr.1, Weinheim Mai 1990
- Presse- und Informationsamt des Landes Berlin (Hrsg.):** Berlin Unternehmen Verwaltung - Mut zur Reform, Berlin 1995
- Pross, H.:** Über die Bildungschancen von Mädchen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. 1969
- Rabe-Kleberg, U.:** Frauenberufe - Zur Segmentierung der Berufswelt, Bielefeld 1987
- Dies.:** Geduld - oder die "besondere Eignung" der Frauen für Frauenberufe. In: Institut Frau und Gesellschaft (Hrsg.) Frauenforschung, Doppelheft 1 u. 2, 1986
- Dies.:** Sozialer Beruf und Geschlechterverhältnis. In: Cremer,Ch./ Bader,Ch./Dudeck,A. (Hrsg.): Frauen in sozialer Arbeit, Weinheim u. München 1992
- Dies.:** Verantwortlichkeit und Macht: Ein Beitrag zum Verhältnis von Geschlecht und Beruf angesichts der Krise traditioneller Frauenberufe, wiss. Reihe Bd. 54, Bielefeld 1993
- Rauschenbach,T./Knauer,D./Behr,K.:** Die Erzieherin, Weinheim 1995
- Rommelsbacher, B.:** Professionelles Selbstverständnis von Frauen in sozialen Berufen. In: Socialmanagement 4/1991
- Rosenstiel,v.,L./Stengel,M.:** Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Bern 1987
- Scanlan, B.:** Erfolgreiche Mitarbeitermotivierung, München 1973
- Schenk, S.:** Neue Chancen und Risiken für Frauenerwerbsarbeit auf dem Berliner Arbeitsmarkt in den 90er Jahren, Gutachten im Auftrag der Stadträtin f. Gleichstellung beim Magistrat v. Berlin, Okt. 1990
- Scheuer, U.:** Der Preis für einig Vaterland. In: Streit 3/90
- Schmahlohr, E.:** Den Kindern eine Chance, München, 1971
- Schmidt-Kolmer, E.:** Der Einfluß von Familie und Krippe auf die Entwicklung von Kindern in der frühen Kindheit. Hygiene in Kinderkollektiven, Bd.2, Berlin 1977
- Schwarz, P.:** Die Orientierung - Management in Nonprofit-Organisationen, Bern 1986

- Seidenspinner,G./Burger,A.:** Mädchen 82. Eine repräsentative Brigitte-Untersuchung. Deutsches Jugendinstitut, München 1982
- Senatsverwaltung für Jugend und Familie (Hrsg.):** Verzeichnis der landeseigenen und nichtlandeseigenen Kindertagesstätten im Land Berlin, Stand 31.12.1985, Berlin 1986 und Stand 31.12.91, Berlin 1992
- Dies.:** Kindertagesstätte - übermorgen, Berlin 1995
- Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport (Hrsg.):** Kindertagesstätten - Bericht für das 2. Halbjahr, Berlin 1996
- Siegler, M.:** Gescheites Arbeiten ermöglichen. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik (TPS), 1/96
- Sozialgesetzbuch V - Gesetzliche Krankenversicherung v. 20.12.1988 in der Fassung vom 18.12.1995
- Sozialpädagogisches Institut Berlin SPI (Hrsg.):** Kitas in Berlin Der Betreuungsalltag in Kindertagesstätten, Berlin 1993
- Staatssekretariat für Arbeit und Löhne (Hrsg.):** Arbeitsgesetzbuch und andere Rechtsvorschriften, Berlin 1986
- Statistisches Bundesamt.** Einrichtungen und tätige Personen in der Jugendhilfe 1986/1987 Reihe 6.3, Jugendhilfestatistik, Wiesbaden 1988
- Dass.:** Statistik der Jugendhilfe, Teil III: Einrichtungen und tätige Personen in der Jugendhilfe am 31.12.1992 - korrigierte Ergebnisse, Wiesbaden 1992
- Strauss,J./Jablonka,P.:** Strukturen und Entwicklung in der Ausbildung und Beschäftigung junger Frauen in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1984
- Süssmuth, R.:** Quoten - Patentrezept oder Armutzeugnis? In: Wiesbadener Tageblatt vom 23.7.1988
- Tietze, W.:** Institutionelle Erfahrungsfelder für Kinder im Vorschulalter - zur Entwicklung vorschulischer Erziehung in Deutschland. In: Tietze,W./Roßbach,H.G. (Hrsg.): Erfahrungsfelder in der frühen Kindheit, Freiburg i.B. 1993
- Ders. (Hrsg.):** Früherziehung, Neuwied/Kriftel/Berlin, 1996
- Tietze,W./Roßbach,H.G./Roitsch,K.:** Betreuungsangebote für Kinder im vorschulischen Alter - Ergebnisse einer Befragung von Jugendämtern in den alten Bundesländern, Stuttgart 1993
- Ulrich,P./Fluri,E.:** Management, Bern 1986
- Weber, C.:** Umsetzung von Schwerpunktaufgaben der pädagogischen Arbeit zur Realisierung der Erziehungsziele in der Krippe. In: Kinderkrippen 1989, 1/2
- Weltz, F. u.a.:** Junge Frauen zwischen Beruf und Familie, Frankfurt/M./New York 1979
- Werner,V./Bernardoni,C.:** Die Bedeutung des beruflichen Aufstiegs von Frauen für den gesellschaftlichen Wandel am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, Bonn 1985

Wilhelmi, H.-H.: Kindergartenreform - Verknüpfung von bildungs- und sozialpolitischen Absichten. In: Colberg-Schrader,H./Krug, M./Pelzer,S.: Soziales Lernen im Kindergarten, München 1991

Wöhrle, A.: Jugendhilfe und Management, München 1992

Wunder, D.: Die Denkschrift stellt uns auf die Probe. In: Erziehung und Wissenschaft (E&W), 1/96

Zern, H.: Berufswahlmotive von Erzieherinnen in der Ausbildung, Weinheim 1980

Zimmer, J.: Unternehmen Kindertagesstätte. In: Klein und Groß 10/1995

Anhang

**Fragebogen zum beruflichen Selbstverständnis von
Kindertagesstättenleiterinnen im Lande Berlin**

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

Persönliche Daten

1. Alter:_____
2. Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder:_____
3. Alleinerziehend
 In Partnerschaft lebend / verheiratet
4. Welchen letzten Schulabschluß haben Sie ?

 Grundschul-/ Hauptschulabschluß
 Realschulabschluß / 10. Klasse / POS
 Abitur

Beruflicher Werdegang

5. Welche Ausbildungsabschlüsse haben Sie ?

 Abschluß in einem Lehrberuf
 Fachschulabschluß
 Fachhochschulabschluß
 Hochschulabschluß
6. Welcher Art sind Ihre sozial-pädagogischen
Ausbildungsabschlüsse ?

 Sozialpädagogin / Sozialarbeiterin
 Jugendleiterin
 Lehrerin
 Dipl.-Soz., Dipl.-Psych., Dipl.-Päd.
 Krippenerzieherin
 Kindergärtnerin / Erzieherin
 Kinderpflegerin
 Fürsorgerin
 Kinderkrankenschwester

7. Falls Sie zusätzlich andere Ausbildungsabschlüsse haben, um welche Art handelt es sich ?

Handwerklich / technisch
 Künstlerisch
 Industrie / Handel
 Andere soziale Berufe
 Verwaltung

8. Waren Sie vorher in anderen als sozialpädagogischen Arbeitsbereichen bzw. Berufen tätig?

Ja
 Nein

9. Wie lange waren Sie insgesamt in Kindertageseinrichtungen beschäftigt ?

_____ Jahre

10. Wie lange sind Sie als Leiterin tätig ?

_____ Jahre

11. Wie lange sind Sie als Leiterin in Ihrer jetzigen Einrichtung tätig?

_____ Jahre

12. Wie häufig haben Sie während Ihrer **Leitungstätigkeit** die Einrichtung gewechselt ?
 (Bitte geben Sie die entsprechende Zahl an)

13. Auf welchem Wege wurden Sie Leiterin?

Der Wunsch, Leiterin zu werden, entstand bereits während meiner Tätigkeit als Erzieherin
 Die Stelle der Leiterin wurde an mich herangetragen

Konkretes Arbeitsfeld

14. In welchem Bezirk befindet sich Ihre Einrichtung ?
(Bitte geben Sie den Namen, keine Ziffern an)

15. Nähere Angaben zum Standort ihrer Einrichtung:

- Innerstädtischer Bereich
- Neubausiedlung
- Ländliche Gegend

16. Befindet sich ihre Einrichtung in einem sozialen Brennpunkt ?

- Ja
- Nein

17. Sozialstruktur der Eltern in Ihrer Einrichtung:
(Mehrfachnennungen möglich)

Hoher Anteil von:

- Berufstätigkeit beider Elternteile
- Alleinerziehenden
- Ausländerfamilien
- Arbeitslosigkeit
- Sozialhilfeempfänger
- Berufstätigkeit eines Elternteiles
- Akademikerfamilien
- Handwerkerfamilien
- Arbeiterfamilien
- Beamtenfamilien

18. Träger der Einrichtung:

- Bezirk
- Betrieb
- Kirche
- Wohlfahrtsverband
- Sonstige, und zwar _____

19. Größe der Einrichtung:

Anzahl der Kinder insgesamt: _____

Wie viele Gruppen welcher Altersstufen ?

Krippe: _____

Kindergarten/Elementarbereich: _____

Hort: _____

Altersgemischte Gruppen: 0 - 10 _____

0 - 6 _____

3 - 10 _____

Größe des Teams einschließlich Wirtschaftskräften: _____

20. Konzeptionelle Besonderheiten:

(Mehrfachnennungen möglich)

 Altersmischung Integration Behinderter Multikulturelle Erziehung Gruppenübergreifende Arbeit Sonstiges, und zwar _____ Keine konzeptionellen Besonderheiten

Berufswahl - Berufsmotivation Erzieherin

21. Welche Beweggründe hatten Sie ursprünglich für Ihre Berufswahl Erzieherin ?
Mit welchen der im folgenden angegebenen Motive können Sie sich am ehesten identifizieren ?
(Bitte kreuzen Sie **höchstens** drei Gründe an)
- Aus Freude an der Arbeit mit Kindern
 - Um mit Menschen arbeiten zu können
 - Um Einfluß auf Erziehungsprozesse zu nehmen
 - Um eigene Fähigkeiten und Interessen zu verwirklichen
 - Wegen der Lebensperspektive Beruf und Familie
(Vereinbarkeit und Wiedereinstiegsmöglichkeiten)
 - Um die Voraussetzung für weitergehende Berufsmöglichkeiten zu erlangen
 - Durch den Einfluß von Eltern, Lehrern, Berufsberatung
 - Aus Mangel an Kenntnis alternativer Berufsmöglichkeiten
22. Falls Sie ursprünglich einen anderen Berufswunsch hatten, warum wurden Sie dennoch Erzieherin ?
- Zu lange Ausbildungszeit
 - Fehlende Ausbildungsplätze im Wunschberuf
 - Erschwerter Zugang für Mädchen im gewünschten Beruf
 - Kein ausreichender Schulabschluß
 - Sonstiges, und zwar _____

Berufsmotivation Leiterin

23. Was hat Sie an der Position einer Leiterin gereizt ?
(Mehrfachnennungen möglich)
- Gesellschaftliche Anerkennung
 - Mit Erwachsenen zu arbeiten
 - Andere Menschen zu führen
 - Selbstbestimmtes Arbeiten
 - Höhere Bezahlung
 - Weil ich mir beweisen wollte, daß ich das kann
 - Einfluß zu nehmen auf Entwicklungsprozesse
 - Entscheidungen zu treffen
 - Verantwortung zu übernehmen
 - Vielfältiges Arbeitsgebiet
 - Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen
 - Sonstiges, und zwar _____

Anforderungsprofil

24. Existiert ein verbindlicher (schriftlich fixierter) Aufgabenkatalog für Ihre Leitungstätigkeit ?
- Ja
 Nein
25. Wie schätzen Sie die Anforderungen an die Leitung seitens des Trägers ein ?
(Mehrfachnennungen möglich)
- Klar und eindeutig
 In Teilbereichen klar
 Unklar
 Übertrieben
 Angemessen
 Widersprüchlich
26. Halten Sie **grundsätzlich** eine klare, verbindliche Aufgabenbeschreibung seitens des Trägers für erforderlich?
- Ja
 Nein
- Wenn ja: (Mehrfachnennungen möglich)
- Weil dadurch meine Kompetenzen klar bestimmt werden
 Weil dadurch mein Aufgabenbereich nicht erweitert oder angezweifelt werden kann
 Weil dadurch meine Zielklarheit größer ist
 Weil dadurch meine Autorität legitimiert wird
 Weil ich dadurch als Person weniger angreifbar bin, da ich auf die Verantwortung des Trägers verweisen kann.
 Weil ich dann auch Forderungen an den Träger stellen kann
 Sonstiges, und zwar _____
- Wenn nein:
- Ich würde in meinem Handlungsspielraum eingeengt
 Ich kenne meine Aufgaben
 Kreativität und Ausprobieren von Neuem würde gehemmt
 Sonstiges, und zwar _____

27. Worauf richten sich **hauptsächlich** die Erwartungen des Teams an die Leitung ?
(Bitte kreuzen Sie **höchstens** 5 Positionen an)

- Inhaltlich - pädagogische Beratung
- Reflexion der pädagogischen Arbeit
- Anerkennung
- Herstellung eines guten Betriebsklimas
- Für den reibungslosen Ablauf sorgen
- Informationsfluß gewährleisten
- Anregungen und neue Ideen für die pädagogische Arbeit einbringen
- Fortbildungsteilnahme der MitarbeiterInnen fördern und ermöglichen
- "Mädchen für alles " zu sein
- Konfliktbewältigung
- Mittlerfunktion zwischen Träger - Team - Eltern
- Klare Anweisungen erteilen
- Durchsetzung von Teamentscheidungen
- Ein offenes Ohr für die persönlichen Probleme der MitarbeiterInnen haben
- Als Springerin zur Verfügung zu stehen

28. Welche Erwartungen werden **hauptsächlich** seitens der Eltern an die Leitung gestellt?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Gewährleistung eines reibungslosen Dienstbetriebes
- Ansprechpartnerin bei Konflikten zwischen Team und Eltern
- Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit
- Informationsvermittlung
- Bereitstellung ausreichender Spiel- und Beschäftigungsmaterialien
- Initiierung von diversen Veranstaltungen
- Ansprechpartnerin für Probleme innerhalb der Familien
- Sonstiges, und zwar _____

- 29 .Welche Bedeutung messen Sie selbst den folgenden Aufgaben einer Kita - Leiterin bei ?
(Bitte gewichten Sie **alle** aufgeführten Aufgaben)

	gering	mittel	hoch
1 Koordination. bzw. Einsatz aller MitarbeiterInnen entsprechend den organisatorischen und pädagogischen Bedingungen der Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Verwaltungstätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Konzeptionsentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Beratung und Anleitung der MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Kontrolle der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Dienstanweisungen erteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Einsatz der MitarbeiterInnen entsprechend ihren spez. Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Einbringen und Fördern neuer Ideen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Konfliktbearbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Gewährleistung eines guten Betriebsklimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Durchsetzung von Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Informationsfluß gewährleisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Interessenvertretung des Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Zusammenarbeit mit Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Bei 17./18 können Sie weitere Aufgaben benennen)

30. Welche dieser Aufgaben innerhalb Ihres Arbeitsfeldes erfüllen Sie

gern: ___ ___ ___ ___ ___ ___ ___

weniger gern: ___ ___ ___ ___ ___ ___ ___

gar nicht gern: ___ ___ ___ ___ ___ ___ ___

(Geben Sie hier die entsprechenden Ziffern 1 - 18 der Frage 29 an, um die Aufgaben zu kennzeichnen.)

31. Mit welchen dieser Aufgaben (siehe Frage 29) haben Sie die größten Probleme?

(Bitte geben Sie die entsprechenden Ziffern 1 - 18 der Frage 29 an).

— — — — — — — — — —
 — — — — — — — — — —

32. Worin bestehen Ihrer Meinung nach die **Hauptursachen** für diese Schwierigkeiten ?
 (Mehrfachnennungen möglich)

- Personalmangel
- Zu wenig Zeit
- Hoher Krankenstand
- Zu geringe finanzielle Mittel
- Zu viel Verwaltungstätigkeiten
- Undurchschaubare Trägerstrukturen
- Nicht akzeptable Dienstanweisungen
- Wenig Unterstützung durch den Träger
- Wenig Unterstützung durch das Team
- Wenig Unterstützung durch die Eltern
- Sich widersprechende Anforderungen
- Häufige Unterbrechungen des Arbeitsprozesses
- Schwierigkeiten, in meiner Arbeit Prioritäten zu setzen
- Keine ausreichenden Qualifikationsmaßnahmen für die Leitungstätigkeit
- Fehlende Konzeptionen, keine klaren, gemeinsamen Zielvorstellungen im Team
- Fehlendes Instrumentarium für Bewertung, Kontrolle und Sanktionen
- Geringe Entscheidungsspielräume, geringe Einflußmöglichkeiten
- Befürchtung, sich unbeliebt zu machen
- Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit
- Probleme, mich abzugrenzen
- Zu wenig Unterstützung durch die Stellvertretung

Fachkompetenz

33. Haben Sie **spezielle** Fortbildungsseminare für Führungskräfte besucht?

- Ja
 Nein

Wenn ja, welche waren das? _____

34. An wie vielen Fortbildungsveranstaltungen haben Sie insgesamt in den letzten 5 Jahren teilgenommen ?

35. Wie hat sich die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen auf Ihre Leitungstätigkeit ausgewirkt ?

- Ich bin in meinem beruflichen Selbstverständnis bestärkt worden
 Ich habe mehr Klarheit über meine Führungsaufgaben gewonnen
 Ich kann in meiner Arbeit besser Prioritäten setzen
 Es fällt mir leichter, einen eigenen pädagogischen Standpunkt zu vertreten
 Ich kann die Forderungen des Teams offensiver gegenüber dem Träger vertreten
 Es fällt mir leichter, Konzeptionsentwicklungen voranzutreiben
 Ich kann meine Verwaltungsaufgaben jetzt effektiver erledigen
 Ich habe mehr Selbstvertrauen gewonnen
 Die Fortbildung hat für meine Leitungstätigkeit keine nennenswerten Veränderungen gebracht
 Sonstiges, und zwar _____

36. Wie häufig kommen Sie dazu, sich mit pädagogischer Fachliteratur auseinanderzusetzen?

- täglich
- wöchentlich
- monatlich
- sehr selten

37. Nehmen Sie regelmäßig an fachlichen Diskussionsveranstaltungen teil?

- Ja
- Nein

Führungsstil

38. Streben Sie **grundsätzlich** Mehrheitsentscheidungen im Team an?

- Ja
- Nein

39. Akzeptieren Sie **grundsätzlich** Mehrheitsentscheidungen, auch wenn diese ihrem eigenen Standpunkt widersprechen ?

- Ja
- Nein

40. Falls sich das Team bei konzeptionellen Fragen nicht einigen kann, treffen Sie dann die letzte Entscheidung ?

- Ja
- Nein

41. Lehnen Sie es ab, pädagogische Arbeit auch anzuweisen ?

- Ja
- Nein

42. Werden die Wirtschaftskräfte Ihrer Einrichtung in **wesentliche** pädagogische Entscheidungen grundsätzlich mit einbezogen?

- Ja
- Nein

43. Wie informieren Sie sich über die pädagogische Arbeit in Ihrer Einrichtung?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Durch Hospitationen in den Gruppen
- Durch den regelmäßigen morgendlichen Rundgang
- Durch zeitweise Mitarbeit in den Gruppen
- Das Team berichtet in regelmäßigen Abständen über den aktuellen Stand der pädagogischen Arbeit
- Die Dokumentation der pädagogischen Arbeit ist fester Bestandteil im Alltag der Kita
- Durch Aufgreifen aktueller Fragestellungen, Vorschläge und Probleme, die dann im Team zur Diskussion gestellt werden
- Durch Gespräche mit den Kindern

- Sonstiges, und zwar _____

44. Welche Tätigkeiten haben Sie an das Team delegiert?
Nennen Sie einige, die Sie für **wesentlich** erachten.

45. Über welche persönlichen und fachlichen Qualitäten sollte eine Kita-Leiterin Ihrer Meinung nach in **erster Linie** verfügen?
(Bitte kreuzen Sie **höchstens** 5 Positionen an.)

- Hohes Maß an pädagogischem Fachwissen
- Kenntnisse über gesetzliche Grundlagen
- Verwaltungskennntnisse
- Gesprächsführungstechniken
- Strukturierung von Diskussionsprozessen
- Organisieren von Arbeitsabläufen
- Standpunkt beziehen
- Experimentierfreudigkeit
- Offenheit für andere Standpunkte
- Durchsetzungsfähigkeit
- Diskussionsbereitschaft
- Kritik äußern und annehmen können
- Bei Konflikten vermitteln und beraten
- Kompromißfähigkeit
- Opposition neutralisieren können
- Einfühlungsvermögen
- Angenehmes Arbeitsklima schaffen
- Mitarbeiterinnen motivieren können
- Leistungsorientierung
- Autorität ausstrahlen
- Eine gewisse Distanz zu den MitarbeiterInnen halten
(Privates und Berufliches klar trennen können)
- Auch für die privaten Probleme der MitarbeiterInnen ein
offenes Ohr haben
- Klare Anweisungen geben können
- Flexibilität
- Belastbarkeit
- Selbstbewußtsein / Selbstvertrauen ausstrahlen
- Sonstiges, und zwar _____

46. Mit welcher der folgenden Tätigkeiten würden Sie Ihre eigene am ehesten vergleichen?
(Bitte kreuzen Sie nur 1 Position an)

- Schulleiterin
- Managerin/Geschäftsführerin
- Sozialarbeiterin
- Verwaltungsangestellte

Arbeitszufriedenheit / Arbeitsunzufriedenheit

47..Wie schätzen Sie den Grad Ihrer Arbeitszufriedenheit ein?

- hoch
- ziemlich hoch
- mäßig
- gering

48. Worauf gründet sich Ihre Arbeitszufriedenheit **hauptsächlich** ?

(Bitte kreuzen Sie **höchstens** fünf Positionen an.)

- Anerkennung meiner Arbeit durch Vorgesetzte
 - Anerkennung meiner Arbeit durch das Team
 - Anerkennung meiner Arbeit durch die Eltern
 - Ausreichende Entscheidungsspielräume
 - Pädagogische Weiterentwicklung in der Einrichtung
 - Gute Kooperation im Team
 - Auf die Erfahrung, den Aufgaben gewachsen zu sein
 - Spaß an der Vielfältigkeit des Arbeitsbereiches
 - Selbstbestimmtes Arbeiten
 - Freude an einer Führungsrolle
 - Zufriedenheit und Wohlbefinden der Kinder in der Einrichtung
 - Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung
 - Motiviertes Team
 - Ich arbeite gern mit Frauen zusammen
 - Gute Zusammenarbeit mit meiner Stellvertreterin
- Sonstiges, und zwar _____
- _____

49. Worauf gründet sich Ihre Arbeits-
unzufriedenheit **hauptsächlich** ?
(Bitte kreuzen Sie **höchstens** fünf Positionen an.)

- Mangelnde Anerkennung meiner Arbeit
durch Vorgesetzte
- Mangelnde Anerkennung meiner Arbeit durch das Team
- Mangelnde Anerkennung meiner Arbeit
durch die Eltern
- Ich fühle mich oft in meiner Arbeit überfordert
- Ich werde häufig mit den verschiedensten Aufgaben
gleichzeitig konfrontiert
- Ich habe kaum Entscheidungsspielräume
in wesentlichen Fragen
- Uninteressante Tätigkeiten
- Es geht mir in der Arbeit nicht genügend voran
- Arbeitsergebnisse sind so wenig sichtbar
- Ungelöste Konflikte im Team
- Meine Autorität wird nicht genügend anerkannt
- Ausschließlich mit Frauen zusammen zu arbeiten
- Keine angemessene Bezahlung
- Schlechte Rahmenbedingungen der Kita
- Übertriebene Forderungen der Eltern
- Es gibt keine gemeinsame Linie im Team
- Keine gute Zusammenarbeit mit der Stellvertretung
- Ich arbeite zu isoliert,
mir fehlt der Austausch mit Kolleginnen

- Sonstiges, und zwar _____

50. Haben sich Ihre ursprünglichen Vorstellungen
und Erwartungen an die Tätigkeit als Leiterin
im wesentlichen erfüllt?

- Ja
- Nein

Zur konzeptionellen Arbeit in der Einrichtung

51. Existiert in Ihrer Einrichtung eine allgemein verbindliche Konzeption?

- Ja
- Nein

52. Wird in Ihrer Einrichtung zur Zeit eine Konzeption erarbeitet?

- Ja
- Nein

53. Falls in Ihrer Einrichtung eine Konzeption vorhanden ist, bestimmt diese **maßgeblich** das pädagogische Alltagshandeln des Teams ?

- Ja
- Nein

54. Halten Sie es für erforderlich, die pädagogische Arbeit durch ein verbindliches Konzept zu regeln?

- Ja
- Nein

**Fragen zur spezifischen Situation der
Leiterinnen in Ost-Berlin**

55. Waren Sie vor der Wende bereits als Leiterin tätig?

- Ja
 Nein

56. Wenn ja, welche Aufgaben standen damals

im Mittelpunkt Ihrer Tätigkeit ?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Erarbeitung pädagogischer Grundkonzeptionen
 Erstellung / Erarbeitung des Jahresarbeitsplanes
 Berichterstattungen
 Hospitationen
 Ideologische und pädagogische Fortbildung
der Kolleginnen
 Verwaltungsarbeiten
 Beratung und Beurteilung von Kolleginnen
 Durchführung von pädagogischen Beratungen
 Einsatz und Koordination der Wirtschaftskräfte
 Elternarbeit

Sonstiges, und zwar _____

57 .Wenn Sie Ihr Aufgabengebiet vor 1989
mit Ihren jetzigen Aufgaben vergleichen -
auf welchen Gebieten haben sich **hauptsächlich**
Veränderungen vollzogen?

Nennen Sie bitte einige:

58. Wie haben sich die gesellschaftlichen Veränderungen auf ihre Leitungstätigkeit ausgewirkt ?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Da jetzt kein vorgeschriebenes Programm mehr vorliegt, kann ich als Leiterin selbstbestimmter arbeiten.
 - Die Auseinandersetzung über pädagogische Grundsatzfragen ist im Team jetzt kritischer und vielfältiger geworden.
 - Unklare konzeptionelle und organisatorische Vorgaben erschweren meine Arbeit
 - Meine Stellung im Team ist unklarer geworden
 - Meine Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind größer geworden
 - Der im Zuge der gesellschaftlichen Umwälzung sich vollziehende Wertewandel motiviert mich Erneuerungsprozesse in Gang zu setzen
 - Dieser Wertewandel hemmt und verunsichert mich Erneuerungsprozesse in Gang zu setzen.
 - Sonstiges, und zwar _____
-

59. Worin bestehen für Sie gegenwärtig in Ihrer beruflichen Situation die größten Schwierigkeiten? (Mehrfachnennungen möglich)

- In der Unsicherheit, ob meine Einrichtung weiter bestehen wird
- Mit der Erarbeitung einer Konzeption
- Mit der Erprobung neuer pädagog. Konzepte
- Mit meiner veränderten Rolle im Team
- In der unzureichenden Vorbereitung auf meine neuen Aufgaben
- In der Unsicherheit, ob ich weiterhin als Leiterin tätig sein kann
- Im Umgang mit den neuen Verwaltungsstrukturen und Hierarchien
- Sonstiges, und zwar _____

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Mitarbeit.

Interviewleitfaden zur Ersterhebung

Zum Vorgehen:

Kurzer Abriß zum Forschungsvorhaben und Bezug der Interviews zur Fragebogenaktion
Umfang, Dauer und Intention des Interviews

Fragestellungen im Interview:

Motivation für die Leitungstätigkeit

1.

Welche Motivation hatten Sie seinerzeit, eine Leitungsfunktion zu übernehmen? Was hat Sie an dieser Position gereizt?

2.

Die bisherige Auswertung der Fragebögen hat ergeben, daß die allermeisten angehenden Leiterinnen Verantwortung übernehmen wollten. Uns interessiert nun, was sich genau dahinter verbirgt.
Welche Art von Verantwortung in der Leitungsposition hatten Sie sich vorgestellt?

3.

Falls Einflußnahme angestrebt wurde:
Worauf wollten Sie Einfluß nehmen?

4.

Die Fragebogenergebnisse haben gezeigt, daß nur selten die höhere Bezahlung als Motiv für das Anstreben einer Leitungsposition angegeben wurde.
Was glauben Sie, woran das liegt?

5.

Würden Sie von heute aus gesehen sagen, daß Ihre ursprünglichen Einschätzungen der Leitungstätigkeit realistisch waren?
Haben sich diese durch Ihre Leitungserfahrungen bestätigt?

Anforderungen an Leitungstätigkeit

Zu: Erwartungen des Trägers

6.

Welche Erwartungen und Anforderungen stellt der Träger konkret an Sie als Leiterin?

Woher wissen Sie, was der Träger von Ihnen erwartet?

Stellt der Träger Anforderungen in bezug auf die inhaltlich-pädagogische Arbeit?

7.

In welcher Form sollten Ihrer Meinung nach die Anforderungen seitens des Trägers formuliert werden? Reichen Ihnen mündliche Absprachen oder halten Sie es für erforderlich, einen klar umrissenen Rahmen für Ihre Tätigkeit schriftlich zu fixieren?

8.

Worauf sollten sich diese Trägervorgaben im einzelnen beziehen?

Zu: Erwartungen des Teams

Sie sind nicht nur mit Erwartungen des Trägers konfrontiert, sondern auch mit denen Ihres Teams.

9.

Wissen Sie, welche Erwartungen das Team konkret an Sie hat?

10.

Wenn ja, wie erfahren Sie, was das Team von Ihnen als Leiterin erwartet?

11.

Gibt es Unterschiede zwischen den Erwartungen der Erzieherinnen und denen der Wirtschaftskräfte an Sie als Leitung?

12.

Wie beurteilen Sie die Erwartungen des Teams?

Haben Sie Probleme, den Erwartungen des Teams zu entsprechen?

13.

Weiß Ihr Team, wie Ihr Arbeitstag aussieht, worin Ihre Tätigkeit im einzelnen besteht?

14.

Erfahren Sie Anerkennung Ihrer Arbeit durch das Team?

15.

Wenn Ja: Wie drückt das Team seine Anerkennung Ihnen gegenüber aus?

Könnten Sie sagen, für welche Ihrer Tätigkeiten Sie v.a. Anerkennung erhalten ?

Wenn Nein: Belastet Sie das oder sind Sie davon relativ unabhängig?

Zu: Erwartungen der Eltern

Jenseits von Träger und Team stellen möglicherweise auch die Eltern Erwartungen an Sie als Leiterin.

16.

Haben die Eltern über die bloße Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs des Kitaalltages hinaus spezielle Erwartungen an Sie?

17.

Bestehen seitens der Eltern auch Erwartungen in bezug auf die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit?

18.

Halten Sie die Erwartungen der Eltern für angemessen?

19.

Holen sich die Eltern bei Ihnen auch Rat und Hilfe?

20.

Werden Sie von den Eltern als Chefin des Unternehmens angesehen und angesprochen?

21.

Nur für Ostberliner Leiterinnen:

Wenn Sie die Zusammenarbeit mit den Eltern vor und nach der Wende betrachten, hat sich diese verändert?

Wenn ja, in welcher Weise?

22.

Wenn Sie die verschiedenen Erwartungen von Träger, Team und Eltern an Sie als Leiterin gegenüberstellen, würden Sie sagen, daß sich diese zum Teil widersprechen?

Aufgaben der Leitung und deren Bedeutung

Wir möchten uns jetzt Ihren vielfältigen Aufgaben als Leiterin zuwenden.

23.

Die Koordination der Mitarbeiterinnen erfordert ein hohes Maß an Organisation.

Wie gestalten Sie diese Aufgabe, wie gehen Sie vor?

24.

Ihre Aufgabe besteht nicht nur darin, dafür zu sorgen, daß die Organisation möglichst reibungslos funktioniert, sondern - und das hat auch die Auswertung der Fragebögen ergeben - in der Beratung und Anleitung Ihrer Mitarbeiterinnen.

In welcher Weise werden Sie dieser Aufgabe gerecht?

25.

Erfahren Sie in diesem Zusammenhang von irgendeiner Seite Unterstützung und in welcher Form?

Welche Art von Unterstützung würden Sie sich wünschen ?

26.

Trotz der unwidersprochen schwierigen finanziellen und personellen Situation der Kindertagesstätten bleibt der Anspruch bestehen, daß die Einrichtungen sich mit neuen pädagogischen Konzepten auseinandersetzen, um die Arbeit qualitativ weiterzuentwickeln.

Wie stellen Sie sich die Weiterentwicklung der päd. Arbeit vor?

27.

Wie würden Sie in diesem Zusammenhang Ihre Aufgabe als Leiterin definieren? Welche Bedeutung messen sie der Entwicklung einer Einrichtungskonzeption bei?

28.

Zu Ihren Leitungsaufgaben gehört es, die Arbeit Ihrer Mitarbeiterinnen zu beurteilen.

Woran messen Sie die Qualität der Arbeit Ihres Teams?

Wodurch zeichnet sich für Sie eine gute Erzieherin aus?

29.

Nun kommt es nicht nur darauf an, wie in einem solchen Haus gearbeitet wird, sondern auch, in welcher Atmosphäre.

Sichwort Betriebsklima.

Was verstehen Sie unter einem guten Betriebsklima?

Woran machen Sie das fest?

30.

Inwieweit fühlen Sie sich dafür verantwortlich, daß in Ihrer Einrichtung ein gutes Betriebsklima herrscht?

Was tun Sie, um das Betriebsklima zu fördern?

31.

Wir möchten uns jetzt noch zwei Aufgaben zuwenden, die nach ersten Auswertungen unserer Untersuchung von der großen Mehrheit der Ost- wie Westberliner Leiterinnen für verhältnismäßig unwichtig gehalten werden: Und zwar sind das die Öffentlichkeitsarbeit und die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen.

Wie schätzen Sie dies persönlich ein ?

Welche Gründe vermuten Sie hinter dieser Bewertung ?

32.

In welcher Weise werden Sie in Ihrer Einrichtung im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit aktiv?

Arbeiten Sie mit anderen Institutionen zusammen?

Probleme mit Aufgaben

Wir gehen davon aus, daß dieses umfangreiche und vielfältige Tätigkeitsfeld einer Kitaleiterin nicht immer problemlos zu bewältigen ist.

33.

Mit welchen Problemen haben Sie in Ihrer Arbeit am häufigsten zu kämpfen.

Was erschwert außer objektiven Schwierigkeiten wie Finanz- und Personalmangel die Bewältigung Ihrer Aufgaben?

Wie machen sich diese Probleme in der Praxis bemerkbar?

34.

Was würde Ihrer Meinung nach am ehesten zur Lösung dieser Probleme beitragen? Was würde Ihnen helfen?

Qualitäten einer Kitaleiterin

Wie wir festgestellt haben, sind Sie mit den verschiedensten Erwartungen konfrontiert, haben die unterschiedlichsten Aufgaben zu bewältigen und mit etlichen Problemen zu kämpfen... Man kann sagen, daß es sich bei Ihrer Tätigkeit sozusagen um das Management eines mittleren Unternehmens handelt.

35.

Vielleicht erinnern Sie sich an eine unserer Fragen im Fragebogen: Über welche Fähigkeiten und Eigenschaften sollte eine Kitaleiterin Ihrer Meinung nach verfügen ?

Können Sie uns bitte noch einmal die für Sie wichtigsten nennen?

36.

Würden Sie sagen, daß es zur Leitung einer Kindertagesstätte im Unterschied zur Leitung in anderen Dienstleistungsbereichen - wie z.B. einer Lebensmittelfiliale - besonderer Fähigkeiten und Eigenschaften bedarf?

37.

Auf welchen Wegen kann eine Leiterin nach Ihrer Erfahrung diese Fähigkeiten und Qualifikationen ausbilden?

Bedarf es dazu besonderer Professionalisierungsmaßnahmen oder handelt es sich eher um Persönlichkeitsmerkmale?

38.

Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind nach Ihrer Erfahrung erforderlich?

Fortbildung

Wie Sie wissen, arbeiten wir seit Jahren selbst in der Fortbildung. Von daher ist es für uns von ganz besonderem Interesse, über deren Wirkungen etwas zu erfahren.

Außerdem sollen die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit unter anderem in konkrete Vorschläge für berufliche Fort- und Weiterbildung münden.

39.

Waren die Fortbildungen, die Sie bisher besucht haben, für Ihre Leitungstätigkeit hilfreich?

Wie haben sich die Fortbildungen auf Ihr Leitungshandeln und Ihr berufliches Selbstverständnis ausgewirkt?

40.

Welche Art von Fortbildung wäre Ihrer Meinung nach für Leiterinnen von Kindertagesstätten thematisch, methodisch und organisatorisch notwendig?

Führungsrolle

41.

Was bedeutet nach Ihrem Verständnis Führen und Leiten ?
Bedeutet Leiten für Sie zwangsläufig immer auch, eine Führungsrolle einzunehmen?

42.

Wenn ja: Was schätzen Sie an Ihrer Führungsrolle?
Was macht Ihnen eher Probleme ?

43.

Gehört für Sie zu Führen und Leiten auch, gegenüber dem Team eine Autorität darzustellen?

44.

Wenn ja: Worüber definiert sich diese Autorität?
Worin kommt Ihre Autorität im Alltag zum Tragen?

45.

Sind Sie der Meinung, daß zu den Führungsaufgaben einer Leiterin auch gehört, Arbeitsanweisungen zu erteilen?

Wenn ja: Warum und in welchen Zusammenhängen?

Wenn nein: Warum nicht?

46.

Nur für Ostberliner Leiterinnen:

Die erste Auswertung der Fragebögen hat ergeben, daß der überwiegende Teil Ihrer Kolleginnen aus dem Ostteil der Stadt es ablehnt, pädagogische Arbeit auch anzuweisen.

Worauf führen Sie das zurück ?

47.

Nur für Ostberliner Leiterinnen:

Wenn Sie das Verhältnis zwischen Team und Leitung vor und nach der Wende betrachten, haben sich bezogen auf Ihre Führungsrolle nennenswerte Veränderungen ergeben?

48.

Wenn ja: Welcher Art sind die Veränderungen im Verhältnis zwischen Team und Leitung?

Wie wirkt sich dies auf die Zusammenarbeit aus?

Was bedeuten diese Veränderungen für Sie persönlich?

Wie gehen Sie damit um?

49.

Frage an alle Interviewpartnerinnen:

Sind Sie generell der Ansicht, daß das Team einer Kindertagesstätte eine Leitung braucht?

Berufspolitische Forderungen

Ein Anliegen von uns ist es, aufgrund der Ergebnisse dieses Forschungsprojekts berufspolitische Forderungen der Leiterinnen gegenüber Trägern und Jugendverwaltungen benennen zu können.

50.

Können Sie uns spontan einige berufspolitische Forderungen für den Arbeitsbereich Kindertagesstättenleitung nennen?

51.

Abschließende Frage:

Wenn Sie noch einmal die Wahl hätten, eine Leitungsposition zu übernehmen, würden Sie die gleiche Entscheidung treffen, wie damals?

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch

**Fragebogen zur Nacherhebung zum Forschungsprojekt Berufsrollenverständnis
von Leiterinnen in Berliner Kindertageseinrichtungen - Entwicklungen von
1993 bis 1995 -**

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

1. In welchem Bezirk liegt Ihre Einrichtung?

**2. Wenn Sie die Entwicklung für Ihre Einrichtung in der Zeit
von 1993 bis 1995 betrachten, welche Rahmenbedingungen haben
sich verändert?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Trägerzugehörigkeit
- Zusammenlegung von Krippe und Kindergarten
- Erweiterung der Gruppengrößen
- Veränderung der Altersstruktur der Kinder
- Rückgang der Kinderzahlen
- Zugehörigkeit der Horte
- Personalentwicklung
- Gesetzliche Grundlagen
- Verwaltungsreform
- administrative Richtlinien und Vorgaben
- Reduzierung der Fortbildungsgelder

3. Mögliche Auswirkungen dieser Entwicklungen in den Einrichtungen

Es besteht verstärkt eine Notwendigkeit zur Profilierung unserer
Einrichtung.

- Ja Nein

Wenn ja:

Dies fördert die Kreativität in meinem Team
und bringt neue Ideen hervor.

- Trifft zu Trifft nicht zu

Die Notwendigkeit zur Profilierung führt zur Entwicklung
einer einrichtungsspezifischen Konzeption.

- Trifft zu Trifft nicht zu

In unserem Team wird verstärkt Öffentlichkeitsarbeit betrieben.

- Trifft zu Trifft nicht zu

Die Arbeitsbelastungsfaktoren nehmen zu.

Ja Nein

Wenn ja:

Dies führt zu einem erhöhten Krankenstand in meiner Einrichtung.

Trifft zu Trifft nicht zu

In meinem Team arbeiten Ost- und WestkollegInnen zusammen.

Ja Nein

Wenn ja:

Diese Zusammenarbeit führt zu einer Zunahme von Konflikten in meinem Team.

Trifft zu Trifft nicht zu

Diese Zusammenarbeit trägt zur wechselseitigen Bereicherung und Anregung der KollegInnen bei.

Trifft zu Trifft nicht zu

Wir haben in der Einrichtung ständig mit Personalengpässen zu kämpfen.

Ja Nein

Wenn ja:

Diese Situation trägt zur Arbeitsunzufriedenheit und Arbeitsunlust meiner Mitarbeiterinnen bei.

Trifft zu Trifft nicht zu

Wir müssen uns häufig auf neue Anforderungen einstellen.

Ja Nein

Wenn ja:

Diese Notwendigkeit fördert die Erweiterung der Kompetenzen meiner MitarbeiterInnen.

Trifft zu Trifft nicht zu

Meine MitarbeiterInnen melden sich verstärkt zu Fortbildungen an.

Trifft zu Trifft nicht zu

In meiner Einrichtung muß sich das Team immer wieder neu konsolidieren.

Ja Nein

Wenn ja:

Die sich ständig verändernde Personalzusammensetzung behindert eine kontinuierliche konzeptionelle Entwicklung unserer Arbeit.

Trifft zu Trifft nicht zu

Für unsere Arbeit fehlen klare pädagogische Richtlinien.

Ja Nein

Wenn ja:

Dies führt zu Beliebigkeit und Zufälligkeit in der pädagogischen Arbeit.

Trifft zu Trifft nicht zu

Wir können in unserer Einrichtung relativ selbstbestimmt arbeiten.

Ja Nein.

Wenn ja:

Dies produziert in meinem Team Kreativität und Experimentierfreudigkeit.

Trifft zu Trifft nicht zu

In unserer Einrichtung herrscht Unsicherheit über den "richtigen Weg" in der Pädagogik.

Ja Nein.

Wenn ja:

Daraus resultiert ein verstärktes Bedürfnis nach eindeutigen Orientierungsmaßstäben in meinem Team.

Trifft zu Trifft nicht zu

Im Team verstärkt sich die Tendenz zur unreflektierten Übernahme pädagogischer Ansätze.

Trifft zu Trifft nicht zu

Die Unsicherheit führt in der Konsequenz zum Festhalten an "alten Zöpfen".

Trifft zu Trifft nicht zu

In meinem Bezirk findet ein "Kampf" um die Kinder statt.

Ja Nein

Wenn ja:

Dies führt zu einem regelrechten Verdrängungswettbewerb der Einrichtungen untereinander.

Trifft zu Trifft nicht zu

Meine MitarbeiterInnen haben mit Existenzängsten zu kämpfen.

Ja Nein

Wenn ja:

Diese Existenzängste führen zu einem erhöhten Konkurrenzdruck innerhalb meines Teams.

Trifft zu Trifft nicht zu

Bei uns hat eine Zusammenlegung von Krippe und Kindergarten stattgefunden.

- Ja Nein

Wenn ja:

Dies führte im Team zu Konkurrenz und Kompetenzgerangel.

- Trifft zu Trifft nicht zu

4. Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Entwicklungen der letzten zwei Jahre für Ihre Leitungstätigkeit?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Erhöhter Organisationsaufwand
- Verstärkter Beratungsbedarf des Teams
- Erhalt und Förderung der Arbeitsmotivation meiner MitarbeiterInnen nehmen großen Raum ein
- Mehr Konfliktmanagement notwendig
- Effektiver Einsatz von Personal und Mitteln
- Initiierung von öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen
- Vorgabe von Orientierungen für die pädagogische Arbeit
- Erhöhter eigener Fortbildungs- und Beratungsbedarf
- Notwendigkeit eines klaren Leitungskonzeptes

5. Wie wird in Ihrer Einrichtung über konzeptionelle Fragen entschieden?

- Wir diskutieren im Team so lange, bis auch die Letzte überzeugt ist.
- Wir führen Mehrheitsentscheidungen herbei, die dann von allen umgesetzt werden müssen.
- Ich überlasse es jeder Einzelnen, was sie für richtig hält und wie sie arbeitet.
- Ich bestimme maßgeblich, wie in meiner Einrichtung pädagogisch gearbeitet wird.
- Ich halte mich da raus. Die ErzieherInnen sind schließlich ausgebildet.
- Ich beziehe grundsätzlich keine Position in pädagogischen Fragen, um keine Konkurrenzen hervorzurufen und die Meinungsbildung nicht zu beeinflussen.

6. Wie wird in Ihrer Einrichtung die Qualität der pädagogischen Arbeit überprüft?

- Ich überprüfe regelmäßig und gezielt die pädagogische Arbeit meiner MitarbeiterInnen.
- Das Team überprüft und reflektiert seine Arbeit eigenständig; Ich informiere mich nur.
- Ich halte nichts davon, die pädagogische Arbeit meiner MitarbeiterInnen zu kontrollieren. Das löst sowieso nur Angst und Verweigerung aus.
- Ich brauche die pädagogische Arbeit meiner MitarbeiterInnen nicht gezielt zu überprüfen. Ich weiß, was läuft und kenne meine "Pappenheimer".

7. Woran messen Sie den persönlichen Erfolg Ihres Leitungshandelns?

(Bitte geben Sie höchstens 5 Erfolgskriterien an)

8. Wie schätzen Sie den Grad Ihrer Arbeitszufriedenheit zur Zeit ein?

- hoch mittel gering

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Mitarbeit.