Gemeinsam Qualität entwickeln

Leitungs- und Teamkompetenzen im Fokus elementarpädagogischer Praxis

Birgit Schröder

Professionelle Qualität im Elementarbereich entsteht nicht durch Zufall: Sie basiert auf klar definierten Team- und Leitungskompetenzen. Doch was genau macht kompetentes Handeln aus? Der Beitrag zeigt, warum ein gemeinsames Kompetenzverständnis entscheidend ist, wie aktuelle Kompetenzrahmen Orientierung bieten und welche Fähigkeiten im Zusammenspiel von Team und Leitung elementarpädagogischer Einrichtungen auf verschiedenen Handlungsebenen für gelingende qualitätsvolle Praxis unverzichtbar sind.

Keywords
Elementarpädagogik, Team- und Leitungskompetenzen, Qualitätsentwicklung

Abstract

Die zunehmende gesellschaftliche Komplexität stellt elementarpädagogische Einrichtungen vor wachsende Anforderungen in Bezug auf Bildungsqualität und professionelles Handeln (BMBWF, 2024). Als zentrale Bildungsorte tragen sie zu den Entwicklungs- und Teilhabechancen von Kindern bei. Elementarpädagog:innen benötigen hierfür ein breites Spektrum an fachlichen, didaktischen sowie sozialen und reflexiven Kompetenzen, die im Sinne lebenslangen Lernens kontinuierlich weiterentwickelt werden (Koch & Eder, 2022; BMBWF, 2024).

Der Beitrag untersucht, welche Team- und Leitungskompetenzen erforderlich sind, um qualitativ hochwertige pädagogische Praxis nachhaltig zu sichern. Auf Basis eines differenzierten Kompetenzverständnisses sowie unter Bezugnahme auf Rahmendokumente wird das Kompetenzfeld „Gestaltung von Beziehungen“ in den Bereichen Kind, Eltern, Team und Netzwerk analysiert und durch eine Fragebogenerhebung ergänzt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Qualität im Zusammenspiel von reflektierter Haltung, kooperativer Teamkultur und strategischem Leitungshandeln entsteht. Teamkompetenz äußert sich in Kommunikation, Zusammenarbeit und geteilter Verantwortung, während Leitung durch Orientierung, Struktur und Personalentwicklung die Organisationskultur prägt. Qualitätsentwicklung erweist sich damit als gemeinschaftlicher, kontinuierlicher Prozess (Strehmel & Ulber, 2020).

Zitationshinweis: Schröder, B. (2026). Gemeinsam Qualität entwickeln: Leitungs- und Teamkompetenzen im Fokus elementarpädagogischer Praxis. *F&E Edition*, *32*, 59–67.

Einleitung

Elementare Bildungseinrichtungen stellen neben dem familiären Umfeld den ersten institutionellen Bildungsraum im Leben eines Kindes dar und prägen dessen Bildungsbiografie. Als erste außerfamiliäre Bezugspersonen begleiten elementarpädagogische Fachkräfte Kinder in einer sensiblen Entwicklungsphase und schaffen Voraussetzungen für weitere Bildungs- und Teilhabechancen. Die Qualität dieser Einrichtungen sowie das professionelle Handeln des Personals sind daher entscheidend für die Wirksamkeit früher Bildungsprozesse (BMBWF, 2024).

Gleichzeitig ist der pädagogische Alltag durch gesellschaftliche Veränderungen wie Diversität, Migration, veränderte Familienstrukturen und steigende Anforderungen an frühkindliche Bildung geprägt. Daraus resultiert ein Anspruch an die Professionalität elementarpädagogischer Fachkräfte, die ein breites Spektrum an fachlichen, methodischen und reflexiven Kompetenzen benötigen und kontinuierlich weiterentwickeln müssen (Hackl et al., 2015).

Pädagogische Qualität ist als mehrdimensionales Konzept zu verstehen, das sich in Struktur-, Orientierungs- und Prozessqualität zeigt und sich am Wohlbefinden sowie an den Entwicklungsbedürfnissen der Kinder orientiert (Tietze, 2008; BMBWF, 2009). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen gewinnen neben fachlichem Wissen Kompetenzen in den Bereichen Führung, Teamarbeit und Organisationsentwicklung an Bedeutung. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage des Beitrags: *Welche Team- und Leitungskompetenzen sind erforderlich, um professionelle Strukturen und eine qualitativ hochwertige pädagogische Praxis nachhaltig zu sichern?*

Erforderliche Team- und Leitungskompetenzen

Zur Beantwortung der Fragestellung ist eine Klärung des Kompetenzbegriffs notwendig, da unterschiedliche Verständnisse zu variierenden Auffassungen professionellen Handelns führen. In Anlehnung an Klieme und Hartig (2007) wird Kompetenz als Verbindung von Wissen und Können verstanden, die sich in der situationsangemessenen Bewältigung von Anforderungen zeigt und somit die Grundlage professionellen pädagogischen Handelns bildet (Kern et al., 2022). Der bundesländerübergreifende BildungsRahmenPlan definiert Kompetenz als *„Netzwerk von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Strategien und Routinen […], um in unterschiedlichen Situationen handlungsfähig zu sein“* (BMBWF, 2009, S. 10). Ergänzend sind personale Kompetenzen wie professionelle Haltung und Selbstreflexion erforderlich (Fröhlich-Gildhoff et al., 2014), während Koch und Eder (2022) zwischen fachlichen, sozialen und führungsbezogenen Kompetenzbereichen differenzieren.

Der Kompetenzrahmen für Elementarpädagog:innen konkretisiert diese Anforderungen in 29 Kompetenzen innerhalb der vier Handlungsfelder Kind, Bildungspartnerschaft, Team und Netzwerk (BMBWF, 2024).

Im Fokus dieses Beitrags steht das Kompetenzfeld „Gestaltung von Beziehungen“, das in allen vier Handlungsfeldern veranschaulicht wird. Zur empirischen Erhebung wurde eine standardisierte Online-Befragung durchgeführt, an der 29 Fachkräfte teilnahmen, davon 24 Elementarpädagog:innen mit (22) und ohne (2) Leitungsfunktion, zwei Assistenzkräfte sowie drei Koordinator:innen im Elementarbereich. Die Befragung erfolgte freiwillig innerhalb eines Monats im Rahmen des Hochschullehrgangs Führungsmanagement in Kinderbildungs- und Kinderbetreuungseinrichtungen. Ziel war es, die Bedeutung der Beziehungsgestaltung aus Praxisperspektive zu erfassen.

Beziehungskompetenz als Schlüssel für Team- und Leitungshandeln

Elementarpädagog:innen verfügen über die Fähigkeit, stabile und tragfähige Beziehungen aufzubauen, wobei Interaktionen durch frühere Beziehungserfahrungen und daraus resultierende

Erwartungen geprägt sind. Grundlagen sozialer Interaktion bilden Kommunikation und Kontaktaufnahme. Die Qualität professioneller Beziehungen basiert auf Wertschätzung, Empathie und Kongruenz im Verhalten der Fachkraft (BMBWF, 2024). Bezogen auf die vier Handlungsfelder zeigt sich dies wie folgt:

Gestaltung von Beziehungen mit dem einzelnen Kind

Die Beschreibung des Kompetenzfeldes lautet: *„Elementarpädagoginnen und Elementarpädagogen bauen vertrauensvolle, respektvolle und individuelle Beziehungen zu jedem Kind auf und gestalten diese Beziehungen. Durch feinfühlig responsives Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse und Interessen des Kindes wird dessen Entwicklung gefördert. Diese Beziehung dient dem Kind als Grundlage für ko-konstruktives sowie entdeckend-erkundendes Erschließen von Welt.“* (BMBWF, 2024, S. 14). Dieses Verständnis entspricht dem Auftrag elementarer Bildungseinrichtungen, stabile Beziehungen als Grundlage für Wohlbefinden und Bildungsprozesse zu gestalten (BMBWF, 2009).

> Welche Team- und Leitungskompetenzen sind erforderlich, um professionelle Strukturen und eine qualitativ hochwertige pädagogische Praxis nachhaltig zu sichern?

Für die Praxis bedeutet dies feinfühlige Interaktionsgestaltung sowie die Entwicklung strukturierter Eingewöhnungs- und Transitionskonzepte. Der Nationale Kriterienkatalog hebt die Eingewöhnung als eigenständigen Qualitätsbereich hervor und verweist auf Dimensionen wie Interaktion, Beobachtung, Partizipation und Individualisierung (Tietze & Viernickel, 2017). Daraus ergeben sich Anforderungen an Leitungs- und Teamkompetenzen in den Bereichen Struktur-, Konzeptions- und Personalentwicklung.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die Relevanz der Beziehungsgestaltung: Die Mehrheit der Fachkräfte (65 %) bewertet die individuelle Begleitung der Kinder als gut bis sehr gut (31 % wählten die Position „neutral“), sieht jedoch zugleich Herausforderungen. Fachlicher Austausch findet regelmäßig, jedoch unterschiedlich intensiv statt: 38 % der Befragten geben einen wöchentlichen Austausch an, 17 % einen monatlichen Austausch und 28 % regelmäßige Reflexionsprozesse in größeren zeitlichen Abständen; weitere 17 % nannten sonstige Formen des Austauschs. Instrumente sind Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren. Die Leitung übernimmt eine zentrale Rolle, indem sie durch die Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen – etwa Zeitressourcen, regelmäßige Kommunikationsstrukturen sowie flexible Reflexionsräume – fachlichen Austausch und gemeinsame Reflexionsprozesse ermöglicht und unterstützt. Es zeigt sich, dass die Qualität der Arbeit mit dem Kind aus Teamabstimmung (40 %), institutionellen Rahmenbedingungen (24 %) und Fachkompetenz (19 %) resultiert.

Gestaltung von Beziehungen zu Eltern/Familien/Erziehungsberechtigten

Die Beschreibung des Kompetenzfeldes lautet: *„Elementarpädagoginnen und Elementarpädagogen bauen vertrauensvolle und respektvolle Beziehungen zu den Eltern / Familien / Erziehungsberechtigten der Kinder auf und pflegen diese. Durch eine positive Atmosphäre des Vertrauens wird der Austausch über die individuelle Entwicklung und Bildung der Kinder unterstützt.“* (BMBWF, 2024, S. 17). Bildungspartnerschaft wird als kooperative Zusammenarbeit zwischen Einrichtung und Familie verstanden, die auf gegenseitigem Interesse und gemeinsamer Verantwortung für das Kind basiert (BMBWF, 2009).

Im pädagogischen Alltag zeigt sich diese in vielfältigen Austauschformaten sowie einer wertschätzenden und diversitätssensiblen Haltung gegenüber Kindern und Familien (vgl. BMBWF, 2009; BMBWF, 2024). Der Nationale Kriterienkatalog betont hierfür Qualitätsmerkmale wie Kommunikationsstrukturen, Partizipationsmöglichkeiten, geeignete Rahmenbedingungen und Evaluation (Tietze & Viernickel,

2017). Daraus ergeben sich für das Team Anforderungen an Kommunikations-, Beratungs- und Diversitätskompetenz, während Leitung für strukturelle Voraussetzungen, Transparenz und Qualitätssicherung verantwortlich ist.

Die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten wird von der überwiegenden Mehrheit der Befragten (93 %) als gut bis sehr gut eingeschätzt. Zugleich zeigen sich Herausforderungen durch unterschiedliche Erwartungen (24 %) und begrenzte Zeitressourcen (24 %). Auffällig ist, dass teaminterne Abstimmungen zur Elternarbeit vielfach nur situativ stattfinden, was auf einen Weiterentwicklungsbedarf im Hinblick auf verbindliche und kontinuierliche Austauschstrukturen hinweist. Die Leitung unterstützt durch Moderation, Orientierung und Begleitung. Es wird deutlich, dass gelingende Bildungspartnerschaft individuelle Kompetenzen und klare strukturelle Rahmenbedingungen erfordert.

Arbeit im Team und in der Institution

Der Kompetenzrahmen widmet der Teamarbeit ein eigenes Handlungsfeld und betont deren Bedeutung für die Qualität pädagogischer Arbeit: *„Elementarpädagoginnen und Elementarpädagogen arbeiten professionell im Team und in der institutionellen Struktur. Sie bringen ihre Kompetenzen und ihre Erfahrungen ein, um mit Kolleginnen und Kollegen den Bildungsauftrag umzusetzen. Durch Kooperation im Team und in der Institution wird eine qualitativ hochwertige Bildung und Betreuung der Kinder sichergestellt.“* (BMBWF, 2024, S. 18). Neben Fort- und Weiterbildung werden Maßnahmen zur Teamentwicklung, eine offene Feedbackkultur sowie die gemeinsame Konzeptionsarbeit als Ausdruck professionellen Handelns hervorgehoben.

Auch der Nationale Kriterienkatalog unterstreicht im Qualitätsbereich „Leitung und Team“ die Bedeutung klarer Organisationsstrukturen, definierter Aufgabenprofile und kooperativer Zusammenar-

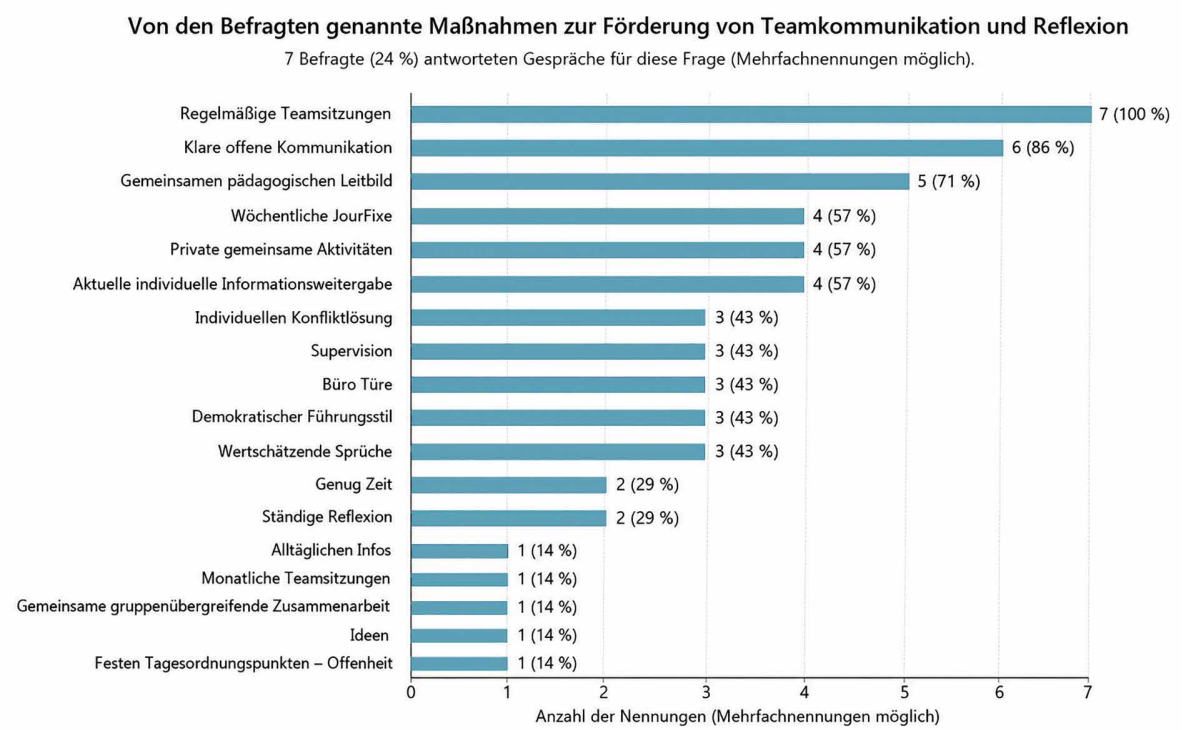


Abbildung 1: Maßnahmen zur Förderung von Kommunikation und Reflexion im Team (n = 29)

beit (Tietze & Viernickel, 2017). Während Leitungskompetenzen vor allem fachliche, organisatorische und personalbezogene Aspekte umfassen, stehen auf Teamebene kommunikative, kooperative und reflexive Fähigkeiten im Vordergrund (vgl. Tietze & Viernickel, 2017).

Als Kompetenzen werden Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Reflexionskompetenz, Flexibilität und Konfliktfähigkeit hervorgehoben. Deutlich wird die Bedeutung einer aktiv gestalteten Kooperationskultur: 100 % der Befragten nennen regelmäßige Teamsitzungen, 86 % klare offene Kommunikation und 71 % ein gemeinsames pädagogisches Leitbild als Maßnahmen zur Förderung von Teamkommunikation und Reflexion (vgl. Abbildung 1). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Teamqualität weniger durch formale Vorgaben als vielmehr durch eine von der Leitung unterstützte und strukturell ermöglichte Kooperationskultur entsteht.

Aufbau von Kooperationsbeziehungen und Netzwerken

Die Beschreibung des Kompetenzfeldes lautet: *„Elementarpädagoginnen und Elementarpädagogen wirken beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen und Netzwerken mit. Durch eine professionelle Netzwerkarbeit wird die Zusammenarbeit mit externen Partnerinnen und Partnern im Sinne der Kinder gestärkt."* (BMBWF, 2024, S. 19). Dieses Handlungsfeld umfasst sowohl die Kooperation mit externen Fachkräften als auch die Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Bildungseinrichtungen. Während der Nationale Kriterienkatalog Netzwerkarbeit nicht explizit ausweist, wird sie im BildungsRahmenPlan vor allem im Kontext von Transitionen sowie im erweiterten Verständnis von Bildungspartnerschaft berücksichtigt (BMBWF, 2009).

Netzwerkarbeit wird im Kompetenzrahmen als kooperative Zusammenarbeit im Sinne gemeinsamer Verantwortung für das Kind verstanden (BMBWF, 2024). Daraus lassen sich auf Teamebene insbesondere Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktkompetenzen ableiten, während Leitungskräfte zusätzlich strategische, organisatorische und moderative Kompetenzen benötigen, um Kooperationen gezielt zu initiieren, zu koordinieren und zu sichern (Strehmel & Ulber, 2020).

Die Befragungsergebnisse zeigen eine differenzierte Einschätzung der Vernetzungsarbeit. Insgesamt bewerten 61 % der Befragten die Zusammenarbeit mit externen Partner:innen als gut (37 %) bis sehr gut (24 %). Weitere 20 % schätzen die Vernetzung als neutral ein, während 9 % diese als schlecht (3 %) beziehungsweise gar nicht gelungen (6 %) erleben.

Die Leitung unterstützt die Vernetzungsarbeit durch Informationsweitergabe, Kontaktanbahnung, Koordination sowie die Weiterleitung relevanter Fort- und Weiterbildungsangebote. Mehrfach genannt werden zudem regelmäßiger Austausch mit Kooperationspartner:innen, die Organisation institutioneller Übergänge sowie die Unterstützung bei externen Kontakten und Entscheidungsprozessen. Einzelne Rückmeldungen zeigen, dass Vernetzungsarbeit teilweise primär über die Leitung erfolgt oder sich Einrichtungen noch am Beginn entsprechender Prozesse befinden. Vernetzung wird vor allem im Kontext bestehender institutioneller Kooperationen – etwa mit Kindergärten, Schulen oder Beratungseinrichtungen – realisiert, während weiterführende Netzwerkstrukturen bislang weniger systematisch genutzt werden.

Verdeutlicht wird, dass die Qualität der Netzwerkarbeit wesentlich von strukturellen Rahmenbedingungen, vorhandenen Austauschformaten sowie der aktiven Steuerung und Unterstützung durch die

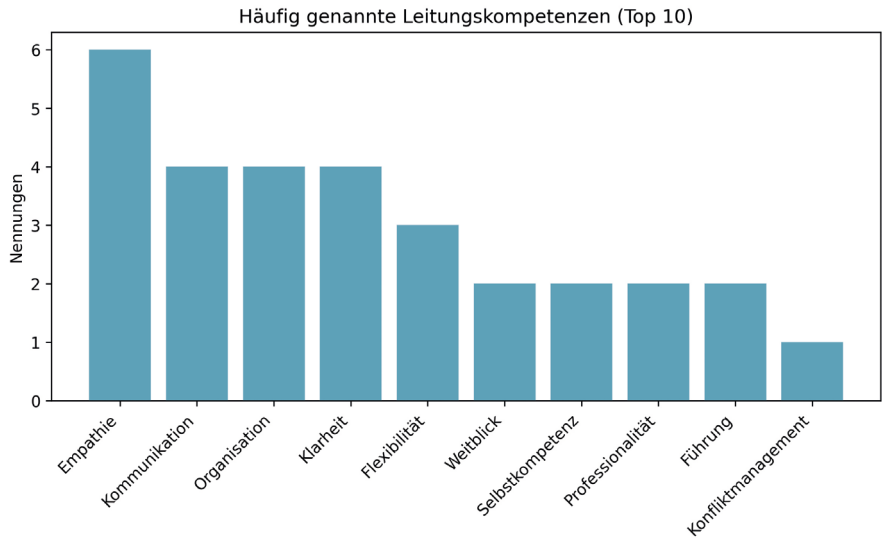


Abbildung 2: Häufig genannte Leitungskompetenzen auf Basis der Befragung (n = 29)

Leitung abhängt. Im Hinblick auf langfristige und strategisch aufgebaute Vernetzungsstrukturen zeigen die Ergebnisse weiteren Entwicklungsbedarf.

Leitungs- und Teamkompetenzen im Spiegel der empirischen Ergebnisse

Abschließend werden zentrale Leitungs- und Teamkompetenzen zusammenfassend dargestellt, um die Ergebnisse zu verdichten und im Hinblick auf die Forschungsfrage einzuordnen.

Die Auswertung der offenen Antworten zeigt, dass Leitung im elementarpädagogischen Kontext als beziehungsorientierte, kommunikative und strukturgebende Aufgabe verstanden wird. Vor allem empathische Kompetenzen (20,7 %) sowie kommunikative, organisatorische und strukturgebende Aspekte wie Kommunikation, Organisation und Klarheit (jeweils 13,8 %) werden von den Befragten als bedeutsam hervorgehoben. Flexibilität wird von 10,3 % der Befragten genannt, während Weitblick, Selbstkompetenz, Professionalität und Führung jeweils 6,9 % der Nennungen ausmachen (vgl. Abbildung 2). Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung einer professionellen Leitungshaltung, die Beziehungsgestaltung, Orientierung und reflektierte Steuerung miteinander verbindet.

Diese Befunde lassen sich mit kompetenztheoretischen Ansätzen verbinden, die professionelles Handeln als Zusammenspiel von Wissen, Können und Haltung verstehen (vgl. Klieme & Hartig, 2007; BMBWF, 2009), während Klarheit und Struktur auf die Bedeutung von Orientierungs- und Steuerungsleistungen im Leitungshandeln verweisen (vgl. Tietze & Viernickel, 2017). Insgesamt zeigt sich Leitung damit als Balance zwischen Beziehungsorientierung, Reflexionsfähigkeit und strukturgebender Führung (vgl. Koch & Eder, 2022; Strehmel & Ulber, 2020).

Auf Teamebene (vgl. Abbildung 3) werden Empathie und Kommunikation (jeweils *n* = 6; 20,7 %) sowie Teamfähigkeit und Offenheit (jeweils *n* = 5; 17,2 %) als Voraussetzungen benannt. Flexibilität, Ehrlichkeit, Kooperation, Zusammenhalt und Wertschätzung werden jeweils von 10,3 % der Befragten genannt, Humor von 6,9 %. Diese Kompetenzen ermöglichen kooperative Zusammenarbeit, einen konstruktiven Umgang mit Herausforderungen sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung pädago-

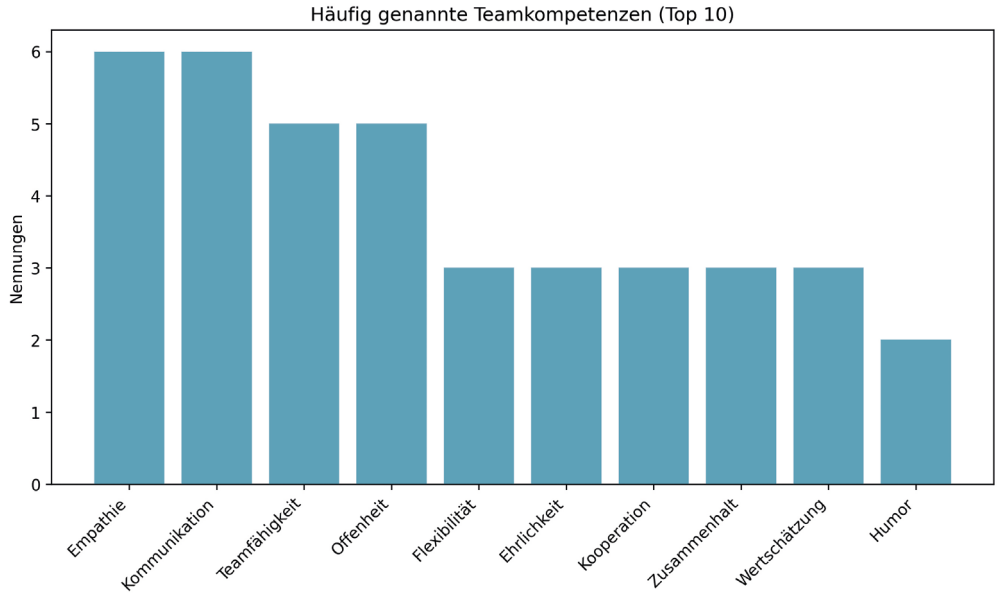


Abbildung 3: Häufig genannte Teamkompetenzen auf Basis der Befragung (n = 29)

gischer Praxis (vgl. BMBWF, 2024; Fröhlich-Gildhoff et al., 2014; Strehmel & Ulber, 2020). Teamkompetenz ist somit als Verknüpfung sozialer, personaler und fachlicher Fähigkeiten zu verstehen, welche zur Sicherung pädagogischer Qualität beiträgt (vgl. BMBWF, 2024; Strehmel & Ulber, 2020; Tietze & Viernickel, 2017).

Ergänzend werden Verantwortungsbewusstsein, Offenheit sowie Wertschätzung als grundlegende Haltungen hervorgehoben, die eine positive Teamkultur und damit qualitativ hochwertige Bildungsprozesse unterstützen.

Diskussion und Ausblick

Abbildung 4 beschreibt den Zusammenhang zwischen Leitungshandeln, professionellem Handeln des Personals sowie den daraus resultierenden Qualitäts- und Personalentwicklungsprozessen. Leitung wird in den Bereichen Personalmanagement, fachliche Leitung, Personal- und Teamentwicklung, Organisationsentwicklung sowie Vernetzung verortet. Diese Führungsaufgaben schaffen Rahmenbedingungen, die professionelles Handeln der Mitarbeiter:innen fördern, etwa durch Motivation, Kompetenzentwicklung, Partizipation, Reflexion und Lernen. Gleichzeitig berücksichtigt die Darstellung auch personale Aspekte der Mitarbeiter:innen, insbesondere Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, die als Voraussetzungen nachhaltiger pädagogischer Qualität beschrieben werden. Daraus ergibt sich ein komplexes Kompetenzprofil für Leitungspersonen, das neben fachlicher Expertise kommunikative, strukturierende, entwicklungsorientierte und adaptive Führungskompetenzen umfasst (vgl. Strehmel & Ulber, 2020).

> **Kompetenzentwicklung im Elementarbereich ist kein individuelles Optimierungserfordernis, sondern eine strukturell abzusichernde Voraussetzung von Qualität.**

In der Gesamtschau zeigen die Ergebnisse eindeutig: *Kompetenzentwicklung im Elementarbereich ist kein individuelles Optimierungserfordernis, sondern eine strukturell abzusichernde Voraussetzung von Qualität.*

Für die Weiterentwicklung elementarpädagogischer Einrichtungen ergibt sich daraus die Notwen-

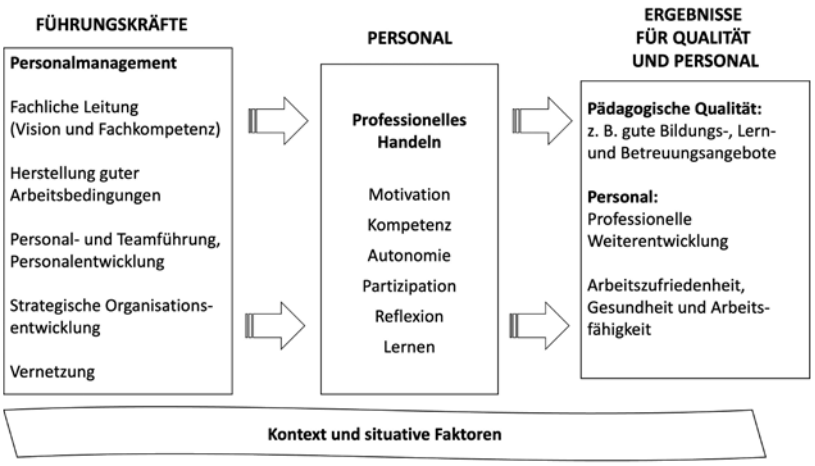


Abbildung 4: Zusammenspiel von Leitung und Team im Kontext zur Qualität der Einrichtung (Strehmel & Ulber, 2020, S. 146)

digkeit, sowohl Leitungs- als auch Teamkompetenzen gezielt zu stärken und gleichzeitig förderliche strukturelle Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln. Orientierung bieten dabei der bundesländerübergreifende BildungsRahmenPlan (BMBWF, 2009), der Nationale Kriterienkatalog (Tietze & Viernickel, 2017) sowie der Kompetenzrahmen für Elementarpädagog:innen (BMBWF, 2024). Auch Strehmel und Ulber (2020) heben hervor, dass Qualitätsentwicklung im Zusammenspiel von professionellem Leitungshandeln, kooperativer Teamkultur und unterstützenden organisationalen Strukturen gelingt.

Vor diesem Hintergrund erscheint es erforderlich, Reflexionsprozesse, Teamarbeit, Fort- und Weiterbildung sowie Vernetzungsstrukturen langfristig zu sichern und als zentrale Bestandteile professioneller Qualitätsentwicklung im Elementarbereich weiter auszubauen.

Literatur

BMBWF Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2009). *Bundesländerübergreifender BildungsRahmenPlan für elementare Bildungseinrichtungen in Österreich.* https://www.bmb.gv.at/Themen/schule/bef/sb/bildungsrahmenplan.html

BMBWF Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2024). *Kompetenzrahmen für Elementarpädagoginnen und Elementarpädagogen.* https://www.bmb.gv.at/dam/bmbwfg6vat/ep/paed_grundlagendok/ep_kompetenzrahmen.pdf

Fröhlich-Gildhoff, K., Weltzien, D., Kirstein, N., Pietsch, S., & Rauh, K. (2014). *Kompetenzen früh-/kindheitspädagogischer Fachkräfte im Spannungsfeld von normativen Vorgaben und Praxis.* https://www.zfkj.de/images/Expertise_Kompetenzen_fr%C3%BChp%C3%A4dagogischer_Fachkr%C3%A4fte-Fr%C3%B6hlich-Gildhoff_et_al._2014-Zusammenfassung.pdf

Hackl, M., Geserick, C., Hannes, C., & Kapella, O. (2015). *Besonderheiten und Herausforderungen des Arbeitsalltags in Kindergarten und Kinderkrippe.* Institut für Kinderrechte & Elternbildung.

Kern, G., Kneidinger L., & Gerold-Siegl T. (2022). Mit dem Träger zusammenarbeiten. In B. Koch (Hrsg.), *Handbuch Kindergartenleitung: Das ABC für Führungskräfte in der Elementarpädagogik* (2. Aufl.). Wolters Kluwer.

Koch, B., & Eder, L. (2022). Nachhaltige Personalgewinnung – So gewinnen sie langfristig gute MitarbeiterInnen. In B. Koch (Hrsg.), *Handbuch Kindergartenleitung: Das ABC für Führungskräfte in der Elementarpädagogik* (2. Aufl.). Wolters Kluwer.

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

Tietze, W. (2008). *Qualitätssicherung im Elementarbereich*. Beltz.

Tietze, W., & Viernickel, S. (2017). *Pädagogische Qualität entwickeln: Praktische Anleitung und Methodenbausteine für die Arbeit mit dem Nationalen Kriterienkatalog*. Verlag das netz.