

HF-04 Stärkung der Leitung

Janette Buchmann und Ebru Balaban-Feldens

HF-04.1 Einleitung

Leitungen nehmen eine zentrale Rolle bei der Sicherung und Entwicklung der pädagogischen Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) ein. Sie bilden die Schnittstelle zum Jugendamt, den Trägern, Fachberatungen, dem Team sowie den Familien und leisten in dieser Position wichtige Vermittlungsarbeit zwischen den Akteuren (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Leitungen können dabei beispielsweise als Change Agents (Fullan 2020) beschrieben werden, die Vorgaben oder Ideen in das Team einbringen, deren praktischen Umgang begleiten und für die Umsetzung verantwortlich sind (Wieland/Knauf 2021). Sie übernehmen meist die pädagogische wie auch die administrative Leitung für Kindertageseinrichtungen (Turani/Seybel/Bader 2022). Die Güte der Leitungsarbeit selbst, vermittelt über die Dynamik im pädagogischen Team, kann sich dabei auch auf die Qualität der FBBE auswirken (Heikka/Halttunen/Waniganayake 2018; Heß u. a. 2021; Strehmel/Viernickel 2022).

Durch die steigenden Anforderungen an Bildungs- und Betreuungsangebote sowie deren stetige Entwicklung wird die Relevanz der Leitungsarbeit besonders hervorgehoben. In diesem Zuge ist neben der Quantität an Leitungsaufgaben auch deren Komplexität gestiegen. Voraussetzungen für die kompetente Erfüllung von Leitungsaufgaben sind daher die Gewährleistung ausreichender Personal- und Zeitressourcen sowie eine Profilbildung der Leitung, um diese zielgerichtet und bedarfsgerecht zu qualifizieren. Im Rahmen des KiTa-Qualitäts- und -Teilhabeverbesserungsgesetzes (KiQuTG) wurde daher das Handlungsfeld *Stärkung der Leitung* ausformuliert.

Acht Länder, davon sieben westdeutsche, haben im Rahmen dieses Gesetzes Mittel in die Etablierung von Maßnahmen zur Stärkung der Leitung investiert: Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfa-

len, Rheinland-Pfalz und das Saarland. Etwa 666 Millionen Euro, und damit knapp 17 % der gesamten Mittel, die im Rahmen des KiQuTG von 2019 bis 2022 vorgesehen waren, wurden für diese Maßnahmen eingeplant (Stöbe-Blossey u. a. 2021). Besonders hohe Anteile der zur Verfügung gestellten Mittel investierten Hessen (29 %), Baden-Württemberg (22 %) und Niedersachsen (21 %) in diesem Zeitraum zur Stärkung der Leitung (ebd.).

Die ERiK-Forschungsberichte I, II und III verdeutlichen zwar, dass Leitungsressourcen seit 2019 vermehrt vertraglich geregelt werden, diese Regelungen jedoch kaum ausreichen, um kompetentes Leitungshandeln sicherzustellen (Buchmann/Balaban-Feldens 2023; Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Durch fehlende Zeitressourcen, etwa aufgrund von Personalmangel in der FBBE, fühlen sich Leitungen von Kindertageseinrichtungen im pädagogischen Alltag besonders belastet (ebd.). Vor diesem Hintergrund investierten alle Länder, die das Handlungsfeld gewählt haben, in eine Erhöhung der Zeitressourcen zur Erfüllung von Leitungsaufgaben, beispielsweise bei größeren Einrichtungen, oder indirekt durch eine Entlastung der Leitungen von zusätzlichen Aufgaben wie der Mitarbeit im Gruppendienst oder Verwaltungstätigkeiten (Rönnau-Böse u. a. 2021). Darüber hinaus investierten Baden-Württemberg, Niedersachsen und das Saarland in Maßnahmen zur Weiterqualifizierung von Leitungen.

Um Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zur *Stärkung der Leitung* operationalisieren zu können, wurden im Rahmen des Monitorings zum KiQuTG vier Indikatoren abgeleitet, die im Abschnitt HF-04.2 beschrieben werden. Es folgt die deskriptive Fortschreibung des Monitorings entlang der Indikatoren (vgl. Abschnitt HF-04.3). Die wichtigsten Erkenntnisse und Entwicklungen werden abschließend zusammengefasst (vgl. Abschnitt HF-04.4).

HF-04.2 Entwicklung des Monitorings und der Indikatoren

Konzeptionell folgt das indikatorengestützte Monitoring zum KiQuTG einem Mehrebenen- und multiperspektivischen Ansatz (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021). Dabei werden Wechselwirkungen zwischen den Akteuren und Handlungsebenen angenommen. So ist beispielsweise für die Etablierung landesspezifischer Regelungen (Makroebene) ein enger Austausch mit Trägern (Mesoebene) notwendig, um bestehende Bedarfe in den Kindertageseinrichtungen zu berücksichtigen, die wiederum in Zusammenarbeit mit Leitungen und dem pädagogischen Personal (Meso- bzw. Mikroebene) ausdifferenziert werden (ebd.).

Auf Basis dieses Konzepts wurden im ERiK-Forschungsbericht I vier Indikatoren zur Operationalisierung von Rahmenbedingungen zur *Stärkung der Leitung* abgeleitet (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021):

1. Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen
2. Arbeitsbedingungen von Leitungen
3. Ausbildung und Qualifikation von Leitungen
4. Fort- und Weiterbildung von Leitungen

Darüber hinaus arbeitet der ERiK-Forschungsbericht I die Ausgangslage für das Jahr 2019 zu den Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Leitungen und Leitungshandeln anhand der Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) sowie Sekundärdatenanalysen auf (ebd.). Im Anschluss an diese Grundlagen wurde im ERiK-Forschungsbericht II (Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022) das Handlungsfeld entlang der Indikatoren für das Jahr 2020 auf Basis der KJH-Statistik fortgeschrieben und um eine Betrachtung der ersten Befragungsdaten der ERiK-Surveys 2020 erweitert. Der ERiK-Forschungsbericht III (Buchmann/Balaban-Feldens 2023) schreibt die Daten der KJH-Statistik für das Jahr 2021 fort und enthält eine vertiefende Analyse der ERiK-Surveys 2020 zu den Rahmenbedingungen, die im Zusammenhang mit einer Überschreitung der vertraglich festgelegten Zeitressourcen für Leitungsaufgaben stehen (ebd.).

Da die Befragungen im Rahmen der ERiK-Surveys einem zweijährigen Rhythmus folgen, steht in diesem ERiK-Forschungsbericht erneut eine umfangreiche Datenbasis zur Fortsetzung des Mo-

onitorings aus den ERiK-Surveys zur Verfügung. Somit können die Rahmenbedingungen für die Leitung von Kindertageseinrichtungen im Jahr 2022 anhand der KJH-Statistik (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2019, 2020, 2021, 2022) sowie der Daten der Leitungs-(Gedon u. a. 2023a,b) und der Institutionenbefragungen von Trägern (Gedon u. a. 2023d,f) und Jugendämtern (Gedon u. a. 2023c,e) der ERiK-Surveys 2022 beschrieben und in der zeitlichen Entwicklung betrachtet werden. Vergleiche, die auf den Daten der ERiK-Surveys basieren, werden mit dem Jahr 2020 gezogen, während die Daten der KJH-Statistik die Entwicklung zwischen den Jahren 2019 und 2022 nachzeichnen.

Im Rahmen des Monitorings zum KiQuTG wurden die Indikatoren des Handlungsfeldes wissenschaftlich weiterentwickelt. Dabei wurden im Besonderen die Fragebögen der ERiK-Surveys überarbeitet, wobei u. a. neue Inhalte ergänzt, bestehende Fragestellungen präzisiert oder Hinweistexte angepasst wurden. Zudem kam es zu definitorischen Präzisierungen der Leitungsdaten sowie zur Verbesserung des Auswahlrahmens der Trägerbefragung (vgl. Methodenbox HF-04.1). Derartige Weiterentwicklungen können sich auf die direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen den Erhebungsjahren auswirken.

Im Folgenden werden daher die Indikatoren zur Operationalisierung von Rahmenbedingungen zur Stärkung der Leitung kurz skizziert und relevante Weiterentwicklungen im Rahmen des Monitorings beschrieben:

- › Der Indikator *Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen* nimmt die vertraglich geregelten Leitungsressourcen auf Einrichtungsebene in den Blick. Dabei können unverändert Auswertungen zu den Leitungsprofilen von Kindertageseinrichtungen fortgeschrieben sowie detailliert nach der Einrichtungsgröße betrachtet werden.
- › Unter welchen Bedingungen Leitungen ihrer Tätigkeit nachkommen, welche Belastungen sie im Arbeitsalltag erleben und wie sie unterstützt werden, wird anhand des Indikators *Arbeitsbedingungen* betrachtet. Für einzelne Merkmale des Indikators aus Trägerperspektive ist ein direkter Vergleich der beiden Messzeitpunkte nur begrenzt möglich, da Präzisierungen, Ergänzungen oder Kürzungen an den Fragebögen 2022 vorgenommen wurden,

z. B. wurde die Frage zu Unterstützungsangeboten harmonisiert und im Jahr 2022 identisch bei Trägern und Leitungen abgefragt. Im Rahmen der ERiK-Surveys 2022 wurden Leitungen zudem erstmals differenziert zu ihrer Zufriedenheit mit mehreren Arbeitsbereichen befragt, sodass diese Ergebnisse erstmals berichtet werden können.

- › Anhand des dritten Indikators wird die *Ausbildung und Qualifikation von Leitungen* fortgeschrieben. Dazu liegen unverändert Daten der KJH-Statistik zur formalen Ausbildung und Qualifikation vor. Die Vergleichbarkeit der Daten zu Qualifikationsanforderungen von Trägern ist aufgrund einer Änderung der Filterung sowie der Antwortmöglichkeiten im Fragebogen der ERiK-Surveys 2022 eingeschränkt. Die Berufserfahrung wird als nonformale berufliche Qualifikation betrachtet, wobei die Erfahrung in der FBBE sowie in einer leitenden Tätigkeit weiterhin berichtet werden können.
- › Die *Fort- und Weiterbildung von Leitungen* wird als Instrument zur systematischen Personalentwicklung betrachtet. Die berichteten Fragen zu diesem Themenbereich wurden weitestgehend unverändert fortgeführt. Lediglich die Gründe zur Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildung wurden für die Befragung von Leitungen und pädagogischem Personal 2022 harmonisiert, sodass auch für Leitungen Daten dazu vorliegen, inwiefern Anreize zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen fehlten.

Die Weiterentwicklung des Befragungskonzeptes des Monitorings geht einerseits mit teils eingeschränkter Vergleichbarkeit einher, andererseits ermöglicht es aber, die Vorteile des multiperspektivischen Konzeptes zu stärken und neue Erkenntnisse zu generieren sowie bestehendes Wissen zu erweitern.

HF-04.3 Ergebnisse: Fortschreibung des Monitorings

Der kontinuierliche Ausbau von Betreuungsangeboten in der FBBE geht mit steigenden und neuen Anforderungen an die Leitung von Kindertageseinrichtungen einher. So werden Leitungen in ihrer Arbeit neben einer stärkeren Ausdifferenzierung der Betreuungs- und Unterstützungsbedarfe

von Familien auch zunehmend mit sozialräumlichen Disparitäten konfrontiert (vgl. Kap. HF-01, Kap. HF-10).

Methodenbox HF-04.1 ERiK-Surveys 2020 und 2022

Geänderte Zielpopulation für Leitungen 2022 gegenüber 2020

Das vorliegende Handlungsfeld beinhaltet Daten der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2022. Wie in Abschnitt 3.2 des Methodenkapitels 3 genauer erläutert wird, ist im Zuge der Weiterentwicklung des Monitorings die Zielpopulation bei Leitungen geringfügig angepasst worden. Infolgedessen wurden Anpassungen bei der Gewichtung nötig. Die Ergebnisse für 2020 können sich infolgedessen im Vergleich zu den letzten Forschungsberichten unterscheiden.

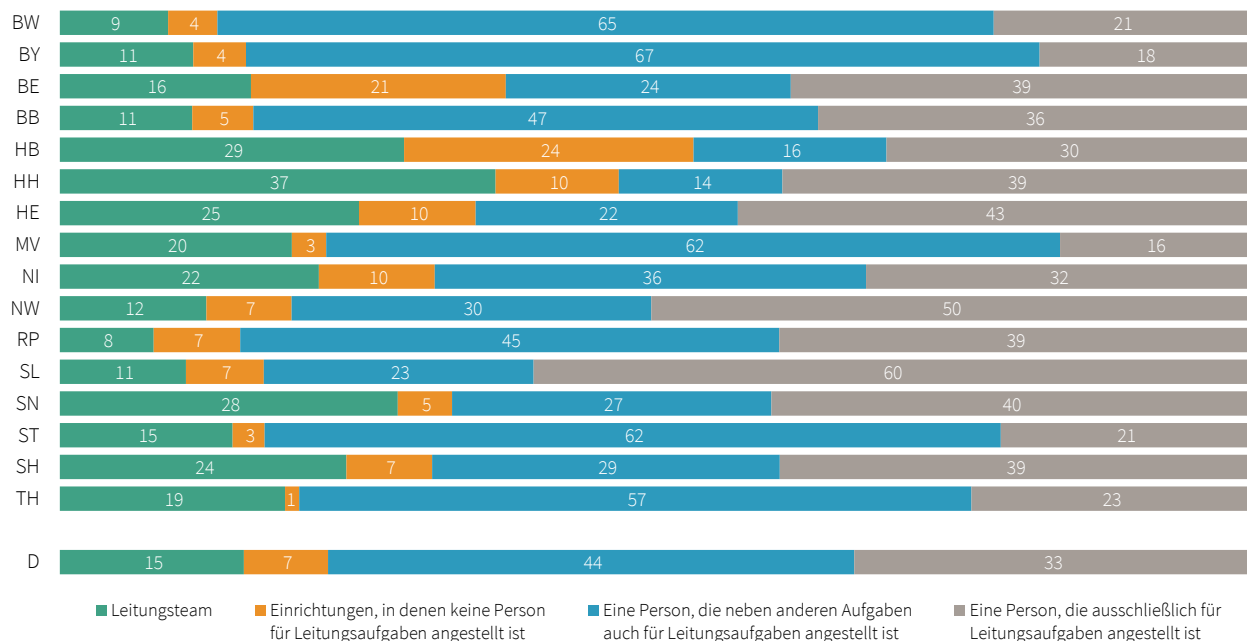
Verbesserter Auswahlrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen 2022

Das vorliegende Handlungsfeld beinhaltet Daten der Trägerbefragung der ERiK-Surveys 2022. Im Jahr 2022 zeigte sich eine deutliche Verbesserung des Auswahlrahmens in Bezug auf Träger. Dies ist auf eine bessere Qualität der Adressdaten gegenüber 2020 zurückzuführen (vgl. Kap. 3 Abschnitt 3.2). Dieser verbesserte Auswahlrahmen erhöht die Präzision der Schätzungen für Träger im Vergleich zum Erhebungsjahr 2020, führt aber auch dazu, dass Vergleiche zwischen den beiden Berichtsjahren nur mit Vorsicht gezogen werden sollten: Aufgrund des veränderten Auswahlrahmens können die Ergebnisse variieren. Deshalb ist es ratsam, die Ergebnisse unter Berücksichtigung der verbesserten und aktualisierten Datengrundlage zu betrachten.

Ob und inwiefern sich die veränderten Anforderungen an die Leitung auch in den Leitungsprofilen von Kindertageseinrichtungen, den Arbeitsbedingungen sowie der Qualifikation oder der Inanspruchnahme von Fort- und Weiterbildung nachzeichnen lassen, wird im Folgenden beleuchtet.¹

¹ Aufgrund von begrenzter Belastbarkeit der Daten der ERiK-Surveys 2020 und 2022 erfolgt die länderspezifische Darstellung zum Teil eingeschränkt (vgl. Kap. 3). Die Differenzen der ERiK-Daten werden anhand der gerundeten Werte berechnet.

Abb. HF-04.3-1: Kindertageseinrichtungen 2022 nach Leitungsprofilen und Ländern (in %)



Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen 2022, <https://doi.org/10.21242/22541.2022.00.00.1.1.0> und Kinder und tätige Personen in öffentlich geförderter Kindertagespflege 2022, <https://doi.org/10.21242/22543.2022.00.00.1.1.0>; Statistisches Bundesamt, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen (2022). Sonderauswertung zum pädagogischen Personal in Tageseinrichtungen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen

Voraussetzung für kompetente Leitungsarbeit ist eine angemessene Ausstattung mit Leitungsressourcen. Nimmt man Kindertageseinrichtungen in den Blick, so lassen sie sich entsprechend des Umfangs an vertraglich geregelten Personal- und Zeitressourcen, die für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, unterscheiden.

Anhand der Daten der KJH-Statistik können Einrichtungen nach vier Leitungsprofilen ausdifferenziert werden: Kindertageseinrichtungen, in denen es kein vertraglich bestimmtes Leitungspersonal gibt; Einrichtungen, in denen die vertragliche Regelung eine Einzelperson für die Leitung vorsieht, die neben anderen Aufgaben auch Leitungsaufgaben übernimmt; jene, in denen eine Einzelperson ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt ist; und Einrichtungen, in denen mehrere Personen für Leitungsaufgaben angestellt sind (Leitungsteams², vgl. Abb. HF-04.3-1).

Ein Blick in die bundesweiten Daten zeigt, dass 2022 in den meisten Kindertageseinrichtungen (77,4 %) eine Person anteilig oder ausschließlich

für Leitungsaufgaben angestellt war: In 44,2 % der Einrichtungen sah die vertragliche Regelung vor, dass die Leitung neben Leitungsaufgaben auch weitere Aufgaben übernimmt; für rund ein Drittel der Kindertageseinrichtungen (33,2 %) war die Leitung ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 im Online-Anhang). In 15,5 % der Einrichtungen wurden mehrere Personen für die Leitung angestellt, sodass sich die Leitungsaufgaben auf ein Team verteilen. Bundesweit wurde die Leitung für 7,1 % der Kindertageseinrichtungen nicht vertraglich festgelegt (vgl. Abb. HF-04.3-1 und im Online-Anhang: Tab. HF-04.1.1-1).

Deutliche Variation zwischen den Ländern bei Anteilen der Einrichtungen mit Einzelpersonen, die ausschließlich oder anteilig für Leitungsaufgaben angestellt sind

Über die Länder hinweg zeigte sich zwar, dass 2022 in der Mehrzahl der Einrichtungen eine Einzelperson für Leitungsaufgaben angestellt war, jedoch unterschieden sich die Länder deutlich darin, ob diese Person ausschließlich für Leitung angestellt war oder die vertragliche Regelung auch die Übernahme weiterer Aufgaben vor-

² Auch Leitungen und stellvertretende Leitungen, sofern die Stellvertretung vertraglich festgelegt wurde.

sah. Das Leitungsprofil einer Einzelperson, die ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt ist, war 2022 im Ländervergleich in Mecklenburg-Vorpommern am seltensten (15,9 % der Einrichtungen) und im Saarland am häufigsten vertreten (60,2 % der Einrichtungen). Kindertageseinrichtungen, in denen eine Person für die Leitung angestellt ist, die auch weitere Aufgaben übernimmt, waren in den Hansestädten Bremen (16,2 %) und Hamburg (13,7 %) am seltensten und in den süddeutschen Ländern Bayern (66,7 %) und Baden-Württemberg (65,3 %) besonders häufig (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 im Online-Anhang).

Ein heterogenes Bild zeichnet sich auch ab, wenn man die Anteile an Kindertageseinrichtungen, in denen 2022 die Leitungsaufgaben vertraglich auf ein Team verteilt wurden, zwischen den Ländern vergleicht: Während in weniger als einer von zehn Einrichtungen in Rheinland-Pfalz (7,9 %) und Baden-Württemberg (9,1 %) Leitungsteams angestellt waren, traf dies auf mehr als ein Drittel aller Einrichtungen (36,6 %) in Hamburg zu. Im Vergleich zu den Leitungsprofilen von Einzelpersonen, die ausschließlich oder anteilig Leitungsaufgaben übernehmen, ist das Leitungsteam damit seltener. Es zeigte sich jedoch eine starke Variation zwischen den Ländern (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 im Online-Anhang).

Der Anteil der Einrichtungen ohne vertraglich geregelte Leitungsressourcen kann 2022 über die Länder hinweg als allgemein niedrig beschrieben werden. Ausnahmen bildeten die beiden Stadtstaaten Bremen (24,3 %) und Berlin (21,4 %), wo mehr als jede fünfte Kindertageseinrichtung 2022 keine vertraglich bestimmte Leitung hatte (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 im Online-Anhang).

Seit 2019 weniger Einrichtungen ohne vertraglich festgelegte Leitungsressourcen und mehr Leitungsteams

Während sich im Vergleich zum Vorjahr nur marginale Änderungen ergeben, kann seit 2019 beobachtet werden, dass bundesweit der Anteil der Einrichtungen ohne vertragliche Festlegung der Leitungsressourcen langsam zurückgeht. Der Anteil an Einrichtungen ohne vertraglich geregelte Leitung nahm insbesondere in Baden-Württemberg (-7,4 Prozentpunkte), Hessen (-3,8 Prozentpunkte) und Schleswig-Holstein (-3,6 Prozentpunkte) im Vergleichszeitraum ab. Seit 2019

ist zudem bundesweit zu beobachten, dass Einrichtungen, in denen Teams für die Leitung angestellt sind, zunahmen (+3,7 Prozentpunkte). Dabei zeigten sich deutliche Schwankungen zwischen den Ländern: In Hessen nahmen Einrichtungen mit Leitungsteams um 9,3 Prozentpunkte und in Hamburg leicht um 0,9 Prozentpunkte zu (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 bis HF-04.1.1-4 im Online-Anhang).

Einrichtungen nach Leitungsprofilen und Einrichtungsgröße

Die Leitung von Kindertageseinrichtungen gestaltet sich mit zunehmender Einrichtungsgröße komplexer, sodass mehr Leitungsressourcen benötigt werden (Strehmel/Viernickel 2022). Anhand der Daten der KJH-Statistik können die Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen differenziert nach der Größe der Einrichtungen, gemessen an der Anzahl betreuter Kinder, in den Blick genommen werden. Dabei werden drei Einrichtungsgrößen unterschieden: große Kindertageseinrichtungen, in denen 76 und mehr Kinder betreut werden, mittelgroße Einrichtungen mit 26 bis 75 Kindern und kleine Kindertageseinrichtungen mit maximal 25 betreuten Kindern.

Vertragliche Festlegung der Leitung in größeren Einrichtungen weiterhin eher durch Einzelpersonen, die ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt sind, oder Leitungsteams

Die bereits in den ERiK-Forschungsberichten I, II und III (Buchmann/Balaban-Feldens 2023; Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021) herausgearbeiteten bundesweiten Muster zeigen sich auch 2022: Mit zunehmender Einrichtungsgröße werden Leitungsressourcen eher vertraglich festgelegt (klein: 80,2 %; mittel: 94,6 %; groß: 97,0 %). Dabei werden sie häufiger durch Einzelpersonen, die ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt sind (klein: 23,5 %; mittel: 30,0 %; groß: 43,6 %), oder Teams (klein: 4,9 %, mittel: 10,5 %, groß: 29,3 %) geleitet. Hingegen ist in großen Einrichtungen deutlich seltener vertraglich vorgesehen, dass Leitungen neben Leitungs- auch für andere Aufgaben zuständig sind (klein: 51,8 %; mittel: 54,1 %; groß: 24,1 %; vgl. Tab. HF-04.1.2-1 im Online-Anhang).

Betrachtet man die Einrichtungen 2022 nach Leitungsprofilen und Einrichtungsgröße im Ländervergleich, so zeigt sich, dass diese Muster in den meisten Ländern beobachtbar waren. Eine Ausnahme von den identifizierten Mustern ließ sich im Saarland beobachten. Dort konnten anteilig die meisten Leitungsteams in kleinen Einrichtungen beobachtet werden; in mittelgroßen und großen Einrichtungen waren sie zu gleichen Anteilen zu finden. Kleine Kindertageseinrichtungen mit bis zu 25 betreuten Kindern machten 2022 im Saarland jedoch einen sehr geringen Anteil von unter 5 % aller Einrichtungen aus (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 im Online-Anhang).

**Seit 2019 Zunahme vertraglich geregelter
Leistungsressourcen insbesondere bei kleinen
Einrichtungen**

Obwohl sich im Vergleich zum Vorjahr größtenteils geringe Veränderungen ergaben, zeigen sich im Zeitverlauf seit 2019 in Abhängigkeit der Einrichtungsgröße deutliche Entwicklungen: Insbesondere in kleinen Einrichtungen ist zu beobachten, dass der Anteil der Einrichtungen ohne vertraglich festgelegte Leistungsressourcen sank (2022: 19,8 %; 2019: 25,2 %). Am deutlichsten sanken die Anteile kleiner Einrichtungen ohne vertraglich festgelegte Leistungsressourcen seit 2019 in Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein und Hessen (jeweils um mindestens 9 Prozentpunkte). In kleinen Einrichtungen war im selben Zeitraum zudem zu beobachten, dass insbesondere der Anteil der Einrichtungen, in denen eine Person ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt war, stieg (2022: 23,5 %; 2019: 20,8 %, vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-4 im Online-Anhang).

Betrachtet man die Leitungsprofile in großen Einrichtungen seit 2019, so nahmen Leitungsteams in Einrichtungen mit 76 und mehr Kindern bundesweit um 6,1 Prozentpunkte zu (2022: 29,3 %; 2019: 23,2 %). Dabei zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Ländern: In Hamburg stieg der Anteil der großen Einrichtungen mit Leitungsteams im Vergleichszeitraum um 0,6 Prozentpunkte, in Hessen um 15,2 Prozentpunkte. Im gleichen Zeitraum sanken die bundesweiten Anteile großer Kindertageseinrichtungen mit Einzelpersonen, die ausschließlich oder anteilig für Leitungsaufgaben angestellt waren, um jeweils

etwa 3 Prozentpunkte (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-4 im Online-Anhang).

**Infobox HF-04.1 Definition von Leitungen in
der Kinder- und Jugendhilfestatistik und
den ERiK-Surveys**

Die KJH-Statistik erfasst diejenigen Personen als Leitungen, deren Arbeitsverträge Zeitressourcen für Leitungsaufgaben vorsehen. Übernimmt eine Person anteilig die Leitung, wird unterschieden, ob sie diese Leitungsaufgaben in einem (zeitlich vorrangigen) ersten Aufgabenbereich oder einem (zeitlich nachrangigen) zweiten Aufgabenbereich ausübt. Die KJH-Statistik bildet damit Leitung nach Vertragsregelung ab, wobei die tatsächlich geleisteten Zeitressourcen für Leitung (insbesondere die ohne vertragliche Festlegung) nicht transparent werden (Lange 2017).

Die ERiK-Surveys definieren die Person, die den größten Anteil an Leitungsaufgaben für eine Kindertageseinrichtung übernimmt, als „hauptverantwortliche“ Einrichtungsleitung. Damit ist die zu untersuchende Grundgesamtheit der ERiK-Surveys nicht mit der Gesamtheit aller Leitungen von Kindertageseinrichtungen in Deutschland gleichzustellen. Der Fokus liegt auf der Person, die den größten Anteil an Leitungsaufgaben (unabhängig von vertraglichen Regelungen) übernimmt. Damit wird jeder Kindertageseinrichtung in Deutschland eine Leitung zugeschrieben, sodass neben den vertraglichen Leistungsressourcen (Personal- und Zeitressourcen) auch diejenigen Berücksichtigung finden, die ohne vertragliche Festlegung aufgebracht werden (Schacht u. a. 2023).

Arbeitsbedingungen von Leitungen

Unter welchen Bedingungen Leitungen (vgl. Infobox HF-04.1) Management- und Organisationsaufgaben erledigen, wird im Folgenden in den Blick genommen, um insbesondere der Frage nachzugehen, welche Belastungen sich dabei ergeben und wie die Leitungen unterstützt werden. Daraus können wiederum Hinweise darauf abgeleitet werden, welche Rahmenbedingungen es Leitungen ermöglichen, ihren Aufgaben gerecht zu werden, aber auch, wo Weiterentwicklungspotenziale vorhanden sind.

Stellenbeschreibungen für Leitungen

Eine wichtige Voraussetzung zur Profilbildung der Leitungsposition ist die verbindliche Formulierung der Kernaufgaben einer Leitung in Abgrenzung zu den Trägeraufgaben. In diesem Zusammenhang sind Stellenbeschreibungen als ein Ausdruck des vorherrschenden Orientierungswissens und der Transparenz zu verstehen, wobei Leitungen angemessene Handlungs- und Entscheidungsspielräume zugewiesen werden sollten (Strehmel/Viernickel 2022).

Vier von fünf Träger formulieren Stellenbeschreibungen für die pädagogische Leitung

Rund vier von fünf (81 %) der im Jahr 2022 teilnehmenden Träger gaben an, dass Stellenbeschreibungen für die pädagogische Leitung vorlagen. Damit wurden diese häufiger für die pädagogische Leitung als für das pädagogische Personal (mit und ohne Gruppenleitungsfunktion; 2022: 65 vs. 71 %) formuliert. Die Stelle der administrativen Leitung wurde hingegen von weniger als der Hälfte (43 %) der Träger verbindlich beschrieben (vgl. Tab. HF-04.2.5-1 im Online-Anhang).³

Über alle Länder hinweg zeigten sich deutliche Variationen hinsichtlich der Anteile der Träger, die Stellen beschreiben. Vergleichsweise hohe Anteile an Trägern, die 2022 die Aufgabenbereiche der pädagogischen Leitung schriftlich ausdifferenzierten, fanden sich in Sachsen-Anhalt (88 %), Bayern (86 %) und Sachsen (85 %), vergleichsweise niedrige hingegen in Berlin (72 %), Niedersachsen und Rheinland-Pfalz (jeweils 74 %). Die Aufgaben der administrativen Leitung wurden am häufigsten von Trägern in Hamburg (55 %) und mit etwas mehr als einem Viertel (28 %) der Träger am seltensten in Thüringen schriftlich festgehalten. In der Gesamtbetrachtung zeichnen sich aber keine Länder ab, in denen Träger über alle Aufgabenbereiche hinweg vergleichsweise selten Stellenbeschreibungen formulieren. Betrachtet man Träger, die Stellenbeschreibungen für Leitungspositionen ausarbeiteten, nach der

Trägerart und -größe, so lagen diese 2022 eher bei mittelgroßen und großen sowie freien Trägern vor (vgl. Tab. HF-04.2.5-1 und HF-04.2.5-2 im Online-Anhang).

Im Rahmen der ERiK-Surveys wurden die Leitungen 2020 und 2022 zudem dazu befragt, ob für sie eine Arbeitsplatzbeschreibung vorlag. In Ergänzung zur Stellenbeschreibung, die meist die Tätigkeitsfelder, Handlungs- und Entscheidungsspielräume ausdifferenziert, konkretisiert die Beschreibung des Arbeitsplatzes die einzelnen anfallenden Tätigkeiten. 2022 fehlte bundesweit (wie bereits 2020) für ein Drittel (32 %) der Leitungen eine Arbeitsplatzbeschreibung. Der Anteil der Leitungen, für die Arbeitsplatzbeschreibungen vorlagen, variierte von unter einem Viertel in Mecklenburg-Vorpommern bis 40 % und mehr in Rheinland-Pfalz und Brandenburg. Arbeitsplatzbeschreibungen für Leitungen lagen eher in mittelgroßen und großen Kindertageseinrichtungen vor als in kleinen.

Stellen- sowie Arbeitsplatzbeschreibungen eher bei größeren und freien Trägern

Für Stellenbeschreibungen zeigte sich aus Trägerperspektive und für die Arbeitsplatzbeschreibung auch aus Leitungsperspektive, dass Beschreibungen eher von freien (im Vergleich zu öffentlichen) und größeren (im Vergleich zu kleinen) Trägern formuliert wurden (vgl. Tab. HF-04.2.5-1 bis HF-04.2.5-4 im Online-Anhang).

Befristung und Beschäftigungsumfang

Vertragliche Regelungen der Beschäftigung gehören zu den zentralen strukturellen Merkmalen, um Leitungspersonal zu binden und in ihrer Arbeit zu stärken. Der Be- bzw. Entfristung und der bedarfsgerechten Regelung des Beschäftigungsumfangs kommen dabei neben weiteren Aspekten (vgl. Meiner-Teubner/Fuchs-Rechlin/Madeira Firmino 2023) besondere Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Nahezu alle Leitungen in unbefristeter Beschäftigung

Die Daten der KJH-Statistik zeigen, dass 2022 97,6 % der Leitungen in einem entfristeten Beschäftigungsverhältnis angestellt waren. Damit lag der Anteil der unbefristeten Arbeitsverträge

³ Vergleichbarkeit zwischen den Jahren nicht möglich aufgrund einer Änderung des Fragetextes und der Filterführung. Die berichteten Anteile beziehen sich auf Träger, die angaben, dass entsprechende Aufgabenbereiche ausdifferenziert werden: 96 % der teilnehmenden Träger gaben an, dass die pädagogische Leitung und 54 %, dass die administrative Leitung als definierter Aufgabenbereich vorlag. Die Aufgaben des pädagogischen Personals mit und ohne Gruppenleitungsfunktion wurden von 79 bzw. 85 % der Träger als Aufgabenbereich ausdifferenziert.

um etwa 11 Prozentpunkte über dem des pädagogischen Personals (vgl. Kap. HF-03). In den einzelnen Ländern wichen die Anteile 2022 kaum vom Bundeswert ab, sodass sich auch zwischen den Ländern keine nennenswerten Unterschiede beobachten ließen. Im Vergleich zum Vorjahr sowie im Vergleichszeitraum seit 2019 ergeben sich ebenfalls keine bedeutsamen Veränderungen (vgl. Tab. HF-04.2.1-1.1 bis HF-04.2.1-1.4 im Online-Anhang).

Etwas mehr als jede zweite Leitung im Jahr 2022 in Vollzeit tätig

Ein Blick auf die Beschäftigungsumfänge zeigt, dass im Jahr 2022 bundesweit etwas über die Hälfte der Leitungen einer Vollzeittätigkeit (57,0 %) nachging.⁴ Damit kam Vollzeitbeschäftigung bei Leitungen weiterhin häufiger vor als beim pädagogischen Personal (+15 Prozentpunkte, vgl. Kap. HF-03). Im Vergleich dazu befand sich jeweils rund ein Fünftel der Leitungen in einer vollzeitnahen Teilzeitbeschäftigung mit einer Wochenarbeitszeit von 32 bis unter 38,5 Stunden (22,0 %) oder in Teilzeitbeschäftigung mit unter 32 Wochenstunden (21 %; vgl. Tab. HF-04.2.1-2.1 im Online-Anhang).

Bei den in der KJH-Statistik erfassten teilzeitbeschäftigten Leitungen kann es sich auch um Verbundleitungen handeln, die für mehrere Einrichtungen zuständig sind und daher pro Einrichtung nur eine Teilzeittätigkeit ausüben können. Bisher liegen wenige Daten zur Leitung im Verbund vor. Im Rahmen der ERiK-Surveys 2022 gaben 11 % der teilnehmenden Träger an, dass sie die Leitung von Kindertageseinrichtungen über Verbundleitungen organisieren.⁵ Mit jeweils über 15 % organisierten insbesondere Träger in Hamburg, Thüringen und Sachsen-Anhalt die Leitung im Verbund. Bundesweit wurden 2022 mindestens 3 % der Einrichtungen von Verbundleitungen geführt, 2020 waren es mindestens 2 % der Kindertageseinrichtungen.⁶ Im Ländervergleich variierte dieser Anteil 2020 wie 2022 leicht

(+/- 3 Prozentpunkte). Waren Leitungen 2022 für mehrere Kindertageseinrichtungen leitend tätig, so umfasste die Zuständigkeit im Mittel (Median) 2 Einrichtungen (vgl. Tab. HF-04.1.4-1 bis HF-04.1.4-9 im Online-Anhang).⁷

Bei genauerer Betrachtung der Daten aus der KJH-Statistik zeigen sich deutliche Länderunterschiede im Bezug auf die Beschäftigungsanteile von in Vollzeit, vollzeitnah und in Teilzeit angestellten Leitungen. In Ländern wie Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland waren Vollzeitbeschäftigungen bei Leitungen mit über 70,0 % besonders verbreitet, während vollzeitnahe Beschäftigung sowie Teilzeitbeschäftigungen jeweils unter 15 % ausmachten. Demgegenüber waren vollzeitnahe Beschäftigungen mit einer Wochenarbeitszeit zwischen 32 und unter 38,5 Stunden vor allem in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Sachsen etabliert (jeweils über 35,0 %). Die höchsten Anteile an Leitungen in Teilzeitbeschäftigung mit weniger als 32 Wochenstunden fanden sich hingegen in Bremen, Hamburg und Bayern (jeweils über 28,0 %; vgl. Tab. HF-04.2.1-2.1 im Online-Anhang).

Auch wenn marginale Verschiebungen bezüglich der Beschäftigungsumfänge innerhalb der letzten Jahre beobachtet werden konnten, zeigt sich weitgehend Stabilität: Ein Großteil der Leitungen ging bundesweit zwischen 2019 und 2022 einer Vollzeitbeschäftigung oder vollzeitnahen Beschäftigung nach. Die Unterschiede zwischen den Ländern verdeutlichen, dass die Arbeitszeitmodelle für Leitungen regional variieren (vgl. Tab. HF-04.2.1-2.1 bis HF-04.2.1-2.4 im Online-Anhang).

Vertraglich geregelte und tatsächliche Arbeitszeiten

Um die Arbeitsbelastung von Leitungen in den Blick zu nehmen, ist neben den vertraglichen Beschäftigungsumfängen relevant zu betrachten, inwiefern diese ausreichen, um die anfallenden Aufgaben zu bewältigen.

Wie bereits auf Basis der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 zeigt sich auch für die 2022 teilnehmenden Leitungen, dass die vertragliche Arbeitszeit in der Regel nicht ausreichte und dadurch Überstunden entstanden. Die 2022 teilnehmenden Leitungen wendeten im Bundesdurch-

4 Beschäftigungsumfänge wurden unabhängig davon betrachtet, ob Leitungen in der Arbeitszeit ausschließlich Leitungs- oder auch andere Aufgaben übernehmen.

5 Träger wurden danach gefragt, ob es bei ihnen Leitungen gibt, die für mehrere Kindertageseinrichtungen zuständig sind. Die Abfrage impliziert nicht, dass eine Verbundleitung dabei für alle Einrichtungen eines Trägers zuständig ist.

6 Im Rahmen der ERiK-Surveys 2022 werden aufgrund der Abfrage die Leitungsressourcen im Profil der Verbundleitung vermutlich eher unterschätzt. Die Abfrage wird weiterentwickelt.

7 Es ist möglich, dass dabei eine Krippe und eine Kindertageseinrichtung betreut werden, die zwar organisatorisch, aber ggf. nicht räumlich getrennt sind.

schnitt etwa 2 Wochenstunden mehr Arbeitszeit auf als vertraglich vorgesehen. Bei den 2020 Teilnehmenden war dies etwa eine Wochenstunde (vgl. Tab. HF-04.2.3-1 bis HF-04.2.3-3 im Online-Anhang). Damit sind die geleisteten Überstunden 2022 signifikant höher als 2020, gleichzeitig handelt es sich dabei aber um vergleichsweise wenige Überstunden für Personen in Leitungspositionen (Schmidt 2017). Leitungen von Kindertageseinrichtungen leisteten damit weiterhin mehr Überstunden als das pädagogische Personal ohne Funktion als Einrichtungsleitung (vgl. Tab. HF-04.2.3-2 bis HF-04.2.3-4 im Online-Anhang).

2022 wurde im Durchschnitt eine Überstunde pro Woche mehr geleistet als 2020

Auf Bundesebene zeigt sich, dass sich die vertragliche Arbeitszeit im Vergleich zu den ERiK-Surveys 2020 für die Leitungen 2022 nicht bedeutsam verändert hat, die tatsächlich geleisteten Arbeitswochenstunden aber signifikant höher waren. Bei Leitungen war die Relation aus vertraglicher und tatsächlich geleisteter Wochenarbeitszeit 2022 wie 2020 unabhängig davon, ob sie ausschließlich Leitungsaufgaben oder auch weitere Aufgaben, wie die Mitarbeit im Gruppendienst, übernahmen (vgl. Tab. HF-04.2.3-1 bis HF-04.2.3-3 im Online-Anhang).

Im Ländervergleich leisteten Leitungen 2022 (unabhängig davon, ob sie ausschließlich oder anteilig Leitungsaufgaben übernahmen) in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Sachsen-Anhalt mit durchschnittlich über 2,5 und maximal 3 die meisten wöchentlichen Überstunden. Damit zeichnet sich 2022 ein ähnliches Muster wie bei den an den ERiK-Surveys 2020 teilnehmenden Leitungen ab (vgl. Tab. HF-04.2.3-1 im Online-Anhang).

Berücksichtigt man zusätzlich den Zuständigkeitsbereich der Leitung, so gab es im Jahr 2022 Länder, in denen Leitungen unabhängig davon, ob sie ausschließlich oder anteilig Leitungsaufgaben übernahmen, überdurchschnittlich viele Überstunden leisteten. Dies traf auf Leitungen in Baden-Württemberg, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt zu. In Hessen, Sachsen und Schleswig-Holstein leisteten nur Leitungen, die ausschließlich Leitungsaufgaben übernahmen, überdurchschnittlich viele Überstunden. In Bre-

men hingegen leisteten im Jahr 2022 nur Leitungen, die neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen, vergleichsweise viele Überstunden (vgl. Tab. HF-04.2.3-1 im Online-Anhang).

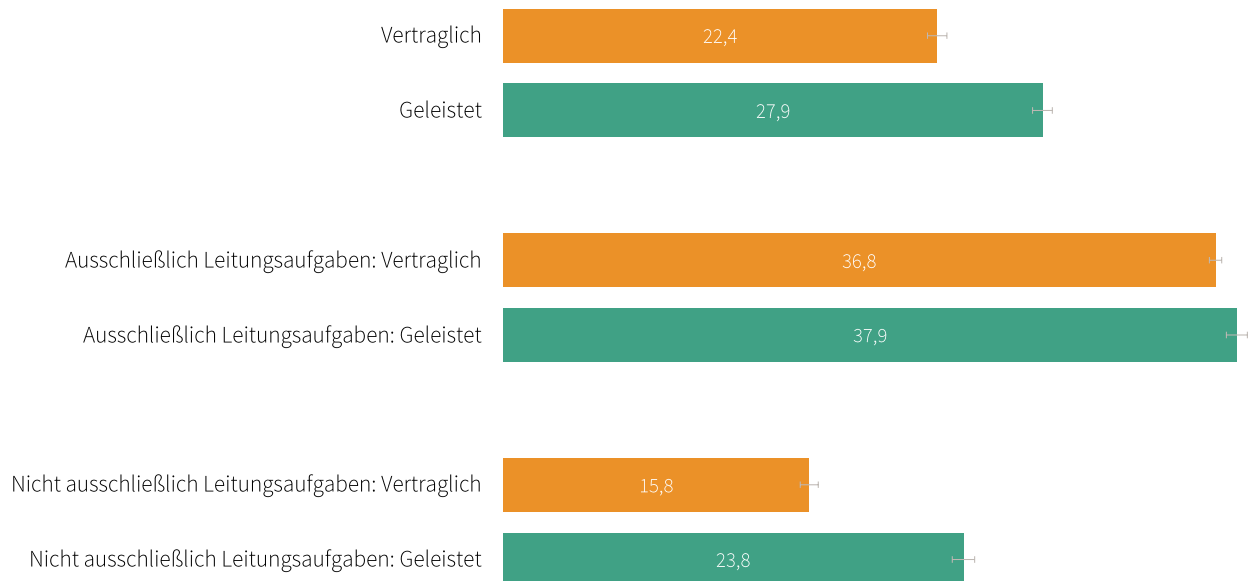
Vertraglich geregelte und tatsächliche Leitungszeiten

Betrachtet man statt der Arbeitszeit die Relation von vertraglich vereinbarten und tatsächlich geleisteten Zeitressourcen für Leitungsaufgaben, ergeben sich stärkere Differenzen: 2022 wurden im Bundesdurchschnitt 27,9 Wochenstunden für Leitungsaufgaben geleistet. Dies entsprach durchschnittlich 5,5 Wochenstunden mehr, als vertraglich dafür festgelegt wurden. Im Vergleich zu 2020 war die Differenz unter den 2022 teilnehmenden Befragten damit um 0,7 Wochenstunden geringer. Dies geht damit einher, dass die vertraglich geregelten Zeitkontingente der Teilnehmenden 2022 im Vergleich zu 2020 stärker zunahmen (+2 Wochenstunden) als die aufgewandte Leitungszeit (+1,3 Wochenstunden; vgl. Abb. HF-04.3-2 und im Online-Anhang; Tab. HF-04.2.2-3).

Unzureichende Zeitkontingente für Leitungsaufgaben

Die vertraglich geregelten Leitungszeiten hatten sich im Vergleich zu 2020 signifikant in einzelnen westdeutschen Ländern erhöht, in denen Landesregelungen zur Bemessung von Leitungszeit vorliegen oder in denen in die Stärkung der Leitung im Rahmen des KiQuTG investiert wird (Strehmel/Viernickel 2022). Unter anderem waren die vertraglichen Zeitkontingente für die Leitung (unabhängig davon, ob Leitungen ausschließlich oder anteilig Leitungsaufgaben übernahmen) auch in jenen Ländern höher als 2020, die im Ländervergleich eher geringe Zeitressourcen für Leitungsaufgaben vorsehen (Baden-Württemberg, Bayern und Rheinland-Pfalz, vgl. Tab. HF-04.2.2-3 und HF-04.2.2-7 im Online-Anhang).

Die festgelegte vertragliche Leitungszeit sowie die tatsächlich aufgewendeten Wochenstunden standen außerdem im Zusammenhang mit der Wochenarbeitszeit der Leitungen. 2022 wie 2020 standen entsprechend höhere Zeitkontingente zur Verfügung, sofern eher in vollzeitnaher Teilzeit oder in Vollzeit gearbeitet wurde (vgl. Tab. HF-04.2.2-4 und HF-04.2.2-8 im Online-Anhang).

Abb. HF-04.3-2: **Vertragliche und geleistete Wochenstunden für Leitungsaufgaben 2022 nach Zuständigkeit der Leitung (Mittelwert)**

Fragetext: Kommen wir nun zu Ihren Leitungsaufgaben (pädagogische Leitung und Verwaltungsaufgaben). Wie viele Stunden pro Woche sind vertraglich für Leitungsaufgaben festgelegt/fallen tatsächlich für Leitungsaufgaben an?

Hinweis: Unplausible Angaben werden ausgeschlossen. Ausschließlich Leitungsaufgaben: Die wöchentliche vertragliche Arbeitszeit entspricht der wöchentlichen vertraglichen Leitungszeit. Nicht ausschließlich Leitungsaufgaben: Die wöchentliche vertragliche Arbeitszeit ist höher als die wöchentliche vertragliche Leitungszeit.

Quelle: DJI, ERIK-Surveys 2022: Leitungsbefragung, Datensatzversion 2.0, https://doi.org/10.17621/erik2022_L_v02, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI, n = 1.080 - 4.156

Durch höhere vertraglich geregelte Zeitkontingente für Leitungsaufgaben im Jahr 2022 geringere Belastung von Leitungen mit zusätzlichen Aufgaben

Leitungen, die 2022 ausschließlich Leitungsaufgaben übernahmen, wendeten im Bundesdurchschnitt 1,1 Wochenstunden mehr für Leitungstätigkeiten auf als vertraglich dafür vorgesehen (vgl. Abb. HF-04.3-2). Damit war die Differenz um 0,8 Wochenstunden größer als unter den 2020 teilnehmenden Leitungen (vgl. Tab. HF-04.2.2-3 und HF-04.2.2-7 im Online-Anhang).

Leitungen, die 2022 zusätzlich zu Leitungsaufgaben weitere Tätigkeiten übernahmen, wendeten im Bundesdurchschnitt 8,0 Wochenstunden mehr für Leitungstätigkeiten auf als vertraglich vereinbart (vgl. Abb. HF-04.3-2). Damit war die Differenz im Vergleich zu 2020 um 0,6 Wochenstunden geringer. Dies ist insbesondere auf die in den westdeutschen Ländern anteilig stärker gestiegenen vertraglichen Zeitkontingente für Leitungsarbeit zurückzuführen (vgl. Tab. HF-04.2.2-3 und HF-04.2.2-7 im Online-Anhang). Hier verhält es sich analog zum Bundesdurchschnitt:

Die vertraglichen Zeitkontingente stiegen in Bayern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz sowie Schleswig-Holstein bedeutsam und damit insbesondere in westdeutschen Ländern, die Regelungen zur Leitungszeit haben (und ggf. wie in Schleswig-Holstein präzisierten) oder Maßnahmen zur Stärkung der Leitung im Rahmen des KiQuTG ergriffen.

Es zeichnet sich demnach das gleiche Muster wie im ERIK-Forschungsbericht II (Buchmann/Ziesmann/Drexler 2022) ab, das zeigt, dass die vertraglich zugesicherten Zeitkontingente für Leitungsaufgaben insbesondere für Leitungen, die auch andere Aufgaben übernehmen, eher nicht ausreichen. Im Vergleich zu 2020 fällt auf, dass in einzelnen Ländern, in denen Mittel in das Handlungsfeld investiert wurden oder (präzisierte) Landesregelungen vorliegen, positive Veränderungen zu beobachten sind.

Zudem zeigte sich erneut, dass Leitungen, die nicht ausschließlich Leitungsaufgaben übernahmen, zwar eine größere Differenz im Hinblick auf die vertragliche und geleistete Leitungszeit hatten, sich dies aber nicht in vermehrten Überstunden bei diesem Leitungsprofil niederschlug.

Dies deutet darauf hin, dass insbesondere Leitungen mit mehreren Zuständigkeiten vor dem Hintergrund der begrenzten Zeitressourcen nicht alle Leitungsaufgaben bewältigen konnten oder gezwungen waren, Tätigkeiten zu priorisieren. Zu eben dieser Schlussfolgerung kamen auch Münchow/Strehmel (2016) im Rahmen einer Studie mit 141 Leitungen von Berliner Kindertageseinrichtungen. Dies impliziert, dass ein breites Aufgabenspektrum nur unter größerem Aufwand von einer Leitung geleistet werden kann. Eine stärkere Profilabgrenzung der Leitung könnte den damit verbundenen Stress (vgl. Turani/Seybel/Bader 2022) reduzieren.

Vertragliche Regelungen der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben eher bei größeren Trägern

Nimmt man die Regelung der Leitungszeit durch den Träger in den Blick, stellten im Jahr 2022 nahezu zwei Drittel (65 %) der Träger anteilige Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung, und etwa einer von vier Trägern (24 %) definierte den Zuständigkeitsbereich der Leitung ausschließlich als Leitungsaufgaben. 11 % der an den ERiK-Surveys 2022 teilnehmenden Träger gaben an, dass sie Zeitressourcen für Leitungszeit nicht vertraglich regelten. Damit ist dieser Anteil im Vergleich zu 2020 tendenziell geringer (-3 Prozentpunkte; vgl. Tab. HF-04.2.2-1 im Online-Anhang).⁸

Eine differenziertere Betrachtung der Träger nach Trägermerkmalen zeigt, dass kein Zusammenhang mit der Trägerart vorlag. Mittelgroße und große Träger regelten aber eher Zeitressourcen für die Leitung als jene, die nur eine Einrichtung verwalten. Kleine (23 %) und mittelgroße Träger (28 %), die bis zu 5 Kindertageseinrichtungen verwalten, legten den Zuständigkeitsbereich für Leitungen im Vergleich zu großen Trägern (20 %) vertraglich eher mit ausschließlicher Leitungsarbeit fest. Große Träger mit 6 und mehr Einrichtungen räumten eher anteilige Zeitressourcen für Leitungsarbeit (72 %) ein als kleine und mittelgroße Träger (jeweils 64 %; vgl. Tab. HF-04.2.2-2 im Online-Anhang).

⁸ Vergleichbarkeit zwischen den Jahren eingeschränkt aufgrund einer Änderung eines Items. Während in den ERiK-Surveys 2020 abgefragt wurde, ob die Träger für die Kindertageseinrichtungen einen Sockelbetrag an Leitungszeit zur Verfügung stellen, wurde in den ERiK-Surveys 2022 nach anteilig zugestandenem Zeitressourcen für die Leitung gefragt. Die übrigen Items blieben unverändert.

Belastungen im pädagogischen Arbeitsalltag

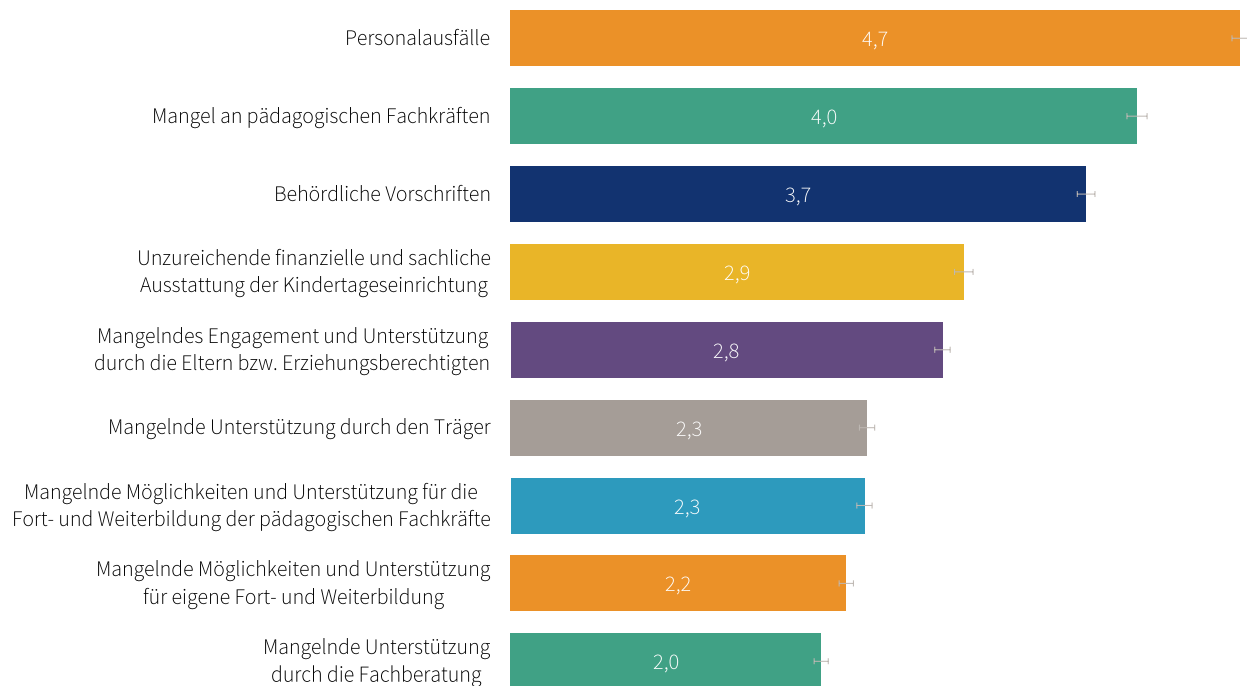
Der Arbeitsalltag von Leitungen ist durch eine starke Verdichtung und Zunahme an komplexen Anforderungen geprägt. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen kann sich dies in einem gestiegenen Belastungserleben widerspiegeln. Dies wiederum kann mit gesundheitlichen Einschränkungen bis hin zu beruflichen Krisen und Erschöpfung („Burnout“) von Leitungen einhergehen (Nürnberg 2018; Schreyer u. a. 2014; Viernickel u. a. 2013).

Die 2022 und 2020 an den ERiK-Surveys teilnehmenden Leitungen gaben an, dass die pädagogische Arbeit in den Kindertageseinrichtungen am stärksten durch Personalausfälle⁹, den Mangel an pädagogischen Fachkräften und behördliche Vorschriften beeinträchtigt wurde (vgl. Abb. HF-04.3-3). Die 2022 teilnehmenden Leitungen schätzten diese Belastungen dabei höher ein als jene 2020 (vgl. Tab. HF-04.2.4-1 und HF-04.2.4-3 im Online-Anhang).

Stärkste Beeinträchtigung der pädagogischen Arbeit durch Personalausfälle: Leitungen schätzten die entsprechende Belastung bundesweit im Jahr 2022 stärker ein als 2020

Auf einer Skala von 1 (keine Beeinträchtigung) bis 6 (sehr starke Beeinträchtigung) wurde die Belastung durch Personalausfälle im Jahr 2022 im Bundesdurchschnitt mit 4,7 und damit um 0,6 Skalenpunkte stärker bewertet als 2020. Leitungen über alle Länder hinweg (mit Ausnahme des Saarlands) schätzten diese Belastung im Vergleich zu 2020 signifikant höher ein. Im Saarland tätige Leitungen bewerteten die Beeinträchtigung durch Personalausfälle 2020 im Ländervergleich aber mit 4,7 am höchsten. Im Jahr 2022 war das Belastungserleben der Leitungen über die Länder zwar ähnlicher als 2020, befand sich aber auf allgemein höherem Niveau. Besondere Belastung durch Personalausfälle berichteten Leitungen in Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Sachsen (Mittelwert jeweils 4,9). Mit einer um (etwa) einen Skalenpunkt höheren Bewertung im Vergleich zu den 2020 teilnehmenden Befragten waren in Niedersachsen und Schleswig-Holstein die stärksten Ver-

⁹ Vergleiche Kap. HF-02 für eine detaillierte Betrachtung von Personalausfällen in Kindertageseinrichtungen im Rahmen des Monitorings zum Fachkraft-Kind-Schlüssel.

Abb. HF-04.3-3: **Einschätzung von Leitungen zu Aspekten, die die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen 2022 beeinträchtigten (Mittelwert)**

Fragestext: Inwieweit beeinträchtigen die folgenden Aspekte die pädagogische Arbeit in Ihrer Kindertageseinrichtung?

Hinweis: Skala von 1 (keine Beeinträchtigung) bis 6 (sehr starke Beeinträchtigung). Mehrfachantworten möglich. Abfrage nach TALIS Starting Strong Studie 2018.

Quelle: DJI, ERIK-Surveys 2022: Leitungsbefragung, Datensatzversion 2.0, https://doi.org/10.17621/erik2022_L_v02, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI, n = 4.642 - 4.662

änderungen zu beobachten (vgl. Tab. HF-04.2.4-1 und HF-04.2.4-3 im Online-Anhang).

Der Mangel an pädagogischen Fachkräften wurde 2022 mit einem Mittelwert von 4,0 im Vergleich zu 2020 als beeinträchtigender eingeschätzt (+0,5 Skaleneinheiten). Auffallend ist, dass 2020 wie 2022 der Mangel an pädagogischen Fachkräften in westdeutschen als belastender eingeschätzt wurde als in ostdeutschen. Vergleicht man die Leitungsangaben aus den beiden Erhebungszeitpunkten, so zeigten sich kaum bedeutsame Veränderungen bei der Einschätzung von Leitungen in ostdeutschen Ländern, während 2022 signifikant stärkere Belastungseinschätzungen von Leitungen in westdeutschen Ländern angegeben wurden (vgl. Tab. HF-04.2.4-1 und HF-04.2.4-3 im Online-Anhang). Dieser Befund unterstreicht Erkenntnisse aus Vorausberechnungen, die zeigen, dass die Personalgesamtbearbedarfe in ostdeutschen Ländern in naher Zukunft gedeckt sein könnten, aber ein erheblicher Mehrbedarf an Personal in westdeutschen Ländern besteht (vgl. Böwing-Schmalenbrock/Meiner-Teubner/Olszenka 2020; Rauschenbach u. a. 2021).

Im Zuge ihrer Tätigkeit sind Leitungen für die Umsetzung einer Vielzahl rechtlicher Regelungen zuständig, in etwa für die Einhaltung bestimmter Personalschlüssel oder die Erarbeitung von Kinderschutzkonzepten. Insbesondere angesichts knapper zeitlicher Ressourcen (vgl. Abs. HF-04.3-2) können solche Vorgaben als belastend wahrgenommen werden. Behördliche Vorschriften wurden 2022 ebenfalls als belastender eingeschätzt als im Jahr 2020. Die stärkste Beeinträchtigung durch solche Vorschriften berichteten Leitungen in Rheinland-Pfalz, Bayern und dem Saarland (Mittelwerte jeweils über 4,0; vgl. Tab. HF-04.2.4-1 und HF-04.2.4-3 im Online-Anhang). Bereits in der international vergleichenden TALIS Starting Strong Studie gab die Mehrheit der teilnehmenden Leitungen der deutschen Stichprobe im Jahr 2018 an, dass „Schritt zu halten mit sich ändernden Vorschriften von Kommunal-, Bezirks- und Landes- und Bundesbehörden“ belastend ist (Turani/Seybel/Bader 2022). Im Zuge der Corona-Pandemie und den einhergehenden regelmäßig angepassten COVID-Bestimmungen dürfte sich diese Belastung besonders auf den

pädagogischen Alltag ausgewirkt haben (Kalicki u. a. 2023), womit man die Verschlechterungen kontextualisieren könnte.

Mangelnde Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung sowie fehlende Unterstützung durch die Fachberatung oder den Träger wurden im Vergleich als weniger beeinträchtigend eingeschätzt (Mittelwerte jeweils unter 2,4). Diese Unterstützungsmaßnahmen könnten damit eher als Ressourcen statt als Belastungen für Leitungen verstanden werden (vgl. Tab. HF-04.2.4-1 und HF-04.2.4-3 im Online-Anhang).

Im Kontrast zu den Belastungen gibt es Aspekte im Arbeitsalltag, mit denen Leitungen sehr zufrieden sind: Die 2022 teilnehmenden Leitungen bewerteten die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Team, die Arbeit des pädagogischen Personals sowie den Träger auf einer Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) durchschnittlich mit 7 und höher (vgl. Tab. HF-04.2.4-2 und HF-04.2.4-4 im Online-Anhang).

Unterstützung durch den Träger

Um Leitungen bei ihrer Arbeit zu unterstützen, können Träger auch über bestehende Landesregelungen hinaus Unterstützungsangebote und -strukturen schaffen (Klaudy u. a. 2016). Die 2022 sowie die 2020 im Rahmen der ERiK-Surveys teilnehmenden Träger stellten am häufigsten Unterstützung durch Fort- und Weiterbildungsangebote für Leitungsaufgaben (2022: 93 %; 2020: 97 %), Angebote zum kollegialen Austausch in Form von Leitungstreffen (2022: 85 %; 2020: 94 %) sowie zum Austausch mit der Fachberatung (2022: 84 %; 2020: 92 %) und Feedback-Gespräche zur Leitungstätigkeit (2022: 81 %; 2020: 85 %) bereit (vgl. Tab. HF-04.2.6-1 und HF-04.2.6-7 im Online-Anhang). Hohe Anteile an Trägern, die Fort- und Weiterbildungen für Leitungsaufgaben anboten, gingen mit landesrechtlichen Verpflichtungen oder Empfehlungen einher.

Verbreitetste Unterstützungsangebote von Trägern unverändert: Fort- und Weiterbildung zu Leitungsaufgaben, Austausch mit anderen Leitungen oder der Fachberatung und Feedback zur Leitungstätigkeit

Im Jahr 2022 berichteten die Träger, insgesamt weniger Unterstützungsangebote zur Verfügung

zu stellen als 2020. Dies könnte auf eine marginale Anpassung des Fragetextes oder aber auf die unterschiedliche Zusammensetzung der in den beiden Jahren teilnehmenden Träger zurückzuführen sein (vgl. Methodenbox HF-04.1). Wie 2020 zeigte sich auch für 2022, dass Trägermerkmale Möglichkeiten und Grenzen für die Etablierung von Unterstützungs- und Angebotsstrukturen implizieren: So machten insbesondere größere Träger eher Unterstützungsangebote als kleine. An der ERiK-Trägerbefragung 2022 nahmen vergleichsweise mehr kleine Träger teil, was diesen augenscheinlichen bundesweiten Rückgang erklären könnte. Darauf deutet ebenfalls der Befund hin, dass auch Leitungen 2022 am häufigsten von diesen vier Unterstützungsangeboten durch den Träger berichteten, im Vergleich zu 2020 aber mehr Leitungen angaben, solche Unterstützung von ihrem Träger angeboten zu bekommen (vgl. Tab. HF-04.2.6-1 bis HF-04.2.6-10 im Online-Anhang).

Manche Träger nutzen zudem die Möglichkeit, Leitungen durch Personalressourcen bei Leitungsaufgaben zu unterstützen – etwa in Form einer beim Träger angesiedelten zuständigen Bereichsleitung für den Bereich Kindertagesbetreuung oder durch Verwaltungskräfte. Diese Unterstützung durch Personalressourcen für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben ist vergleichsweise selten: 38 % der 2022 bundesweiten Träger haben eine angestellte Bereichsleitung für den Bereich Kindertagesbetreuung. Diese fanden sich eher bei größeren Trägern, die mehrere Kindertageseinrichtungen verwalteten. Einer von zwei Trägern (52 %) gab an, die Leitung durch Verwaltungskräfte (unabhängig davon, ob diese beim Träger oder in der Kindertageseinrichtung verortet sind) zu unterstützen (vgl. Tab. HF-04.2.6-1 im Online-Anhang). Damit stieg der Anteil der Leitungen, die durch Verwaltungspersonal unterstützt wurden, im Vergleich zu 2020 signifikant um 4 Prozentpunkte (vgl. Tab. HF-04.2.6-3 im Online-Anhang). Übernahmen die 2022 teilnehmenden Leitungen selbst keine administrativen Aufgaben (6 %), so wurden diese nach deren Abdeckung gefragt: Etwa drei von vier dieser Leitungen (77 %) gaben an, dass administrative Aufgaben von einer Verwaltungskraft beim Träger übernommen wurden (vgl. Tab. HF-04.2.6-5 und HF-04.2.6-6 im Online-Anhang). Im Gegensatz zu anderweitigen Angeboten zur Unterstützung fällt auf, dass Verwaltungskräfte eher von kleinen Trägern zur Unterstützung angeboten

wurden (vgl. Tab. HF-04.2.6-2 und HF-04.2.6-4 im Online-Anhang).

Ausbildung und Qualifikation von Leitungen

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Quantität und Komplexität der Management- und Organisationsaufgaben benötigen Leitungen besondere Kompetenzen. Diese können Leitungen über unterschiedliche Qualifikationen erwerben. Die Qualifikation von Leitungen stellt damit neben der Ausstattung mit Personal- und Zeitressourcen eine weitere wichtige Stellschraube dar, um die Leitung von Kindertageseinrichtungen zu stärken (Strehmel/Viernickel 2022).

Qualifikationsanforderungen

Im Jahr 2022 lagen in allen Ländern Regelungen, die die Qualifikation für die Übernahme einer Position als Einrichtungsleitung definieren, vor (vgl. Abb. HF-04.3). Diese wurden in den vergangenen Jahren zudem meist reformiert (Strehmel/Viernickel 2022). Die Landesregelungen variierten weiterhin in Bezug auf die Anforderungen sowie den Verbindlichkeitsgrad stark zwischen den Ländern und zeichnen ein heterogenes Bild der Bestimmungen für die Übernahme einer Leitungsposition im Berufsfeld der FBBE (vgl. Abb. HF-04.3): Die meisten Länder definieren eine Fachschulausbildung als staatlich anerkannte Erzieherin oder staatlich anerkannter Erzieher sowie einschlägig sozialpädagogische Hochschulabschlüsse in Früh- bzw. Kindheitspädagogik als formale Qualifikationsanforderungen. Akademikerinnen und Akademiker mit weiteren pädagogischen und psychologischen Abschlüssen auf Hochschulniveau und sonstige Berufsqualifikationen waren landesspezifisch nicht oder meist nur unter Erfüllung weiterer Anforderungen für die Leitungsposition vorgesehen. Landesregelungen von zwölf der 16 Länder definierten darüber hinaus (einschlägige) Berufserfahrung als nonformale Qualifikationsanforderung.

Übernahme der Leitung einer Kindertageseinrichtung 2022 am häufigsten an einen pädagogischen Ausbildungsabschluss, Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft und eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung geknüpft

Die Heterogenität der landesspezifischen Regelungen und die daraus resultierend vorauszusetzenden Qualifikationen können auch eine Erklärung für das Spektrum der von Trägern definierten Anforderungen für Leitungspositionen sein: Nahezu alle Träger (92 %) definierten im Jahr 2022 als Anforderung für die Übernahme einer Leitungsposition eine pädagogische Ausbildung auf Fachschulniveau. 84 % setzten Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft und 74 % eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung voraus.¹⁰ Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft sowie leitungsbezogene Fort- und Weiterbildungen setzten bundesweit eher mittelgroße und große Träger, die mehrere Einrichtungen verwalteten, für die Leitungsposition voraus, als kleine Träger, die eine Einrichtung verwalteten (vgl. Tab. HF-04.3.3-1 und HF-04.3.3-2 im Online-Anhang).

Einen (Fach-)Hochschulabschluss setzten 39 % der 2022 teilnehmenden Träger für die Besetzung einer Leitungsposition voraus. Nimmt man die Länderunterschiede in den Blick, so waren diese zum Großteil mit den geltenden Landesregelungen zur formalen Qualifikation von Leitungen kontextualisierbar. So setzten nahezu alle Träger in Sachsen (94 %) und vergleichsweise viele in Thüringen (76 %) einen (Fach-)Hochschulabschluss für Leitungen voraus, wo auch die Landesregelungen dies (mindestens für die Leitung großer Einrichtungen mit mehr als 70 Kindern) vorschreiben (vgl. § 2 SächsQualiVO, § 17 ThürKigaG). In diesen Ländern wird damit einhergehend von weniger Trägern die fachschulische Qualifikation und Berufserfahrung (in leitender und nicht-leitender Funktion) vorausgesetzt. Zudem zeigte sich tendenziell, dass größere Träger eher einen (Fach-)Hochschulabschluss für Leitungen fordern als kleine Träger. Auch geben weniger Träger in den Ländern, in denen landesrechtliche Regelungen eine akademische Qualifikation der Leitung vorsehen, die fachschulische Ausbildung als Anforderung an, aber deutlich mehr Träger fordern einen (Fach-)Hochschulabschluss (vgl. Tab. HF-04.3.3-1 und HF-04.3.3-2 im Online-Anhang).

Bundesweit gab 2022 kein Träger an, dass er keine (besonderen) Qualifikationsanforderungen bei der Besetzung der Leitungsposition seiner Kin-

¹⁰ Vergleichbarkeit zwischen den Jahren nicht möglich aufgrund einer Änderung der Filterführung, des Hinweistextes und der Antwortoption.

Abb. HF-04.3-4: **Qualifikationsanforderungen an Leitungen von Kindertageseinrichtungen in den Ländern 2022 auf Basis der Gesetze und Verordnungen zur Kindertagesbetreuung**

Land	Sozialpädagogische Abschlüsse auf Fachschul- und Hochschulebene		Weitere pädagogische und psychologische Abschlüsse auf Hochschulebene					Berufsfachschulische Abschlüsse		Heilpädagogische Abschlüsse	Sonstige Qualifikationen	
	ErzieherInnen	SozialpädagogInnen	KindheitspädagogInnen	ErziehungswissenschaftlerInnen	PädagogInnen	PsychologInnen	LehrerInnen	KinderpflegerInnen, SozialassistentInnen	HeilpädagogInnen, HeilerzieherInnen, HeilerzieherInnen			
BW ¹⁾												
BY										**		
BE		auch SozialarbeiterInnen					Höheres Lehramt an berufsbildenden Schulen mit der Fachrichtung Sozialpädagogik			HeilpädagogInnen (Hochschule) als Fachkräfte für die Förderung von Kindern mit Behinderung		Nach § 45 SGB VIII als gleichwertig anerkannt Qualifizierte; QuereinsteigerInnen mit qualifiziertem Berufsabschluss (Fachschule/ Hochschule)
BB												
HB	*		Per Ausnahme mit Berufserfahrung möglich	Per Ausnahme mit Studien-schwerpunkt & Berufserfahrung möglich								
HH						Per Ausnahme möglich						Ausgewählte therapeutische Abschlüsse & Berufe der Gesundheitspflege (Fachschule); alle akademischen Abschlüsse
HE				Unter den Bedingungen in § 25b (1) Nr. 16 HKJGB			Grundschul- & FörderschullehrerInnen					Unter den Bedingungen in § 25b (1) Nr. 16 HKJGB
MV ²⁾												Ausgewählte therapeutische Abschlüsse & Berufe der Gesundheitspflege (Fachschule)

* (Vorwiegend) für die Leitung kleiner Einrichtungen vorgesehen

** Für die Leitung von Einrichtungen, in denen mindestens ein Kind mit (drohender) Behinderung regelmäßig betreut wird, vorgesehen

■ Nicht für die Leitung vorgesehen

■ Für die Leitung vorgesehen

■ Mit Weiterbildung für die Leitung vorgesehen

■ Mit Berufserfahrung für die Leitung vorgesehen

■ Mit spezifischem Studienschwerpunkt und Berufserfahrung für die Leitung vorgesehen

■ Mit spezifischem Studienschwerpunkt für die Leitung vorgesehen

■ Mit Weiterbildung oder spezifischem Studienschwerpunkt für die Leitung vorgesehen

■ Mit Weiterbildung und Berufserfahrung für die Leitung vorgesehen

■ Mit Weiterbildung oder Berufserfahrung für die Leitung vorgesehen

Hinweis:

1) In Bayern handelt es sich grundsätzlich um „Soll-Vorschriften“, die in der Regel jedoch wie „Muss-Vorschriften“ auszulegen sind.

2) In Mecklenburg-Vorpommern müssen Leitungen grundsätzlich zudem über eine „besondere Qualifikation für Leitungstätigkeiten“ verfügen.

Quelle: Länderabfrage 2023, Stand: 2022. Darstellung in Anlehnung an Mariana Grgic und Tina Friederich (2023)

Land	Sozialpädagogische Abschlüsse auf Fachschul- und Hochschulebene		Weitere pädagogische und psychologische Abschlüsse auf Hochschulebene					Berufsfachschulische Abschlüsse	Heilpädagogische Abschlüsse	Sonstige Qualifikationen
	Erzieherinnen	SozialpädagogInnen	KindheitspädagogInnen	Erziehungs-wissenschaftlerInnen	PädagogInnen	PsychologInnen	LehrerInnen			
NI								Bestandsschutz		
NW							Grundschul-lehrerInnen			
RP ³⁾						Einschlägige psychologische Studiengänge	Grundschul- & Förderschul-lehrerInnen			WaldorferzieherInnen (Fachschule); Hochschulabschlüsse: LogopädInnen, ErgotherapeutInnen, Soziale Arbeit & Sozialmanagement
SL	Bestandsschutz									
SN	*						Höheres Lehramt an berufs-bildenden Schulen mit der Fachrichtung Sozialpädagogik		HeilpädagogInnen (Fachschule)	
ST ⁴⁾										
SH										Gleich- oder höherwertige akademische Abschlüsse; vergleichbar qualifizierte
TH	*									

- * (Vorwiegend) für die Leitung kleiner Einrichtungen vorgesehen
- ** Für die Leitung von Einrichtungen, in denen mindestens ein Kind mit (drohender) Behinderung regelmäßig betreut wird, vorgesehen
- Nicht für die Leitung vorgesehen
- Für die Leitung vorgesehen
- Mit Weiterbildung für die Leitung vorgesehen
- Mit Berufserfahrung für die Leitung vorgesehen
- Mit spezifischem Studienschwerpunkt **und** Berufserfahrung für die Leitung vorgesehen
- Mit spezifischem Studienschwerpunkt für die Leitung vorgesehen
- Mit Weiterbildung **oder** spezifischem Studienschwerpunkt für die Leitung vorgesehen
- Mit Weiterbildung **und** Berufserfahrung für die Leitung vorgesehen
- Mit Weiterbildung **oder** Berufserfahrung für die Leitung vorgesehen

Hinweis:

3) In Rheinland-Pfalz ist grundsätzlich eine leitungsspezifische Qualifizierungsmaßnahme bzw. Weiterbildung notwendig. Ausgenommen sind AbsolventInnen von Studiengängen, in denen bereits eine leitungsspezifische Ausrichtung verankert ist.

4) In Sachsen-Anhalt ist von einer besonderen Eignung als Leitung auszugehen, wenn sie eine dieser Aufgabe entsprechende Aus-, Fort- oder Weiterbildung erhalten hat.

Quelle: Länderabfrage 2023, Stand: 2022. Darstellung in Anlehnung an Mariana Grigc und Tina Friederich (2023)

dertageseinrichtungen stellt. Wenige sahen sonstige (25 %) oder trägerspezifische Zusatzqualifikationen vor (22 %, vgl. Tab. HF-04.3.3-1 im Online-Anhang).

Qualifikation der Leitungen

Blickt man nun anhand der KJH-Statistik auf die Qualifikationen, die Leitungen im Arbeitsfeld haben, lassen sich die landesrechtlichen und die von den Trägern benannten Anforderungen im Wesentlichen nachzeichnen.

Nachzeichnung der Landesregelungen und vom Träger definierten Qualifikationsanforderungen in den Länderdaten

Im Jahr 2022 war die Mehrheit der bundesweit angestellten Leitungen einschlägig fachschulisch ausgebildet (vgl. Abb. HF-04.3-5). Daneben hatte ein geringerer Anteil der Leitungen einen einschlägigen sozialpädagogischen (14,0 %) oder kindheitspädagogischen (4,6 %) Hochschulabschluss. Die bundesweiten Anteile der Leitungen mit nicht einschlägigen Hochschulabschlüssen (1,2 %) und Personen mit anderer oder ohne Berufsausbildung (1,0 %) waren sehr gering (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 im Online-Anhang).

Im Vergleich zum pädagogischen Personal wiesen Leitungen eine deutlich höhere formale Qualifikation auf (vgl. Kap. HF-03). Auch wenn im Zuge der Debatte um die Professionalisierung im Bereich der FBBE die Akademisierung des Berufsfeldes (z. B. durch die Etablierung neuer Studiengänge zur FBBE) gefördert wird, stellt der einschlägige Fachschulabschluss nach wie vor in den meisten Ländern die Hauptvoraussetzung für die Übernahme einer Leitungsposition dar (Strehmel 2016).

Beim Blick auf die verschiedenen Länder zeigt sich, dass in Ländern, in denen ein hoher Anteil an Leitungen mit einschlägigem Fachschulabschluss zu beobachten war, die Anteile der einschlägig akademisch Qualifizierten¹¹ gering waren. So fanden sich im Jahr 2022 in Bayern, Brandenburg, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz anteilig besonders viele fachschulisch ausge-

bildete Leitungen (jeweils über 80 %) bei einem gleichzeitig vergleichsweise geringen Akademisierungsgrad (jeweils unter 15 %). In Sachsen, Hamburg, Thüringen und Bremen waren 2022 hingegen vergleichsweise hohe Anteile einschlägig sozial- oder kindheitspädagogisch akademisch Qualifizierter bei gleichzeitig anteilig weniger Leitungen mit Fachschulabschluss vorhanden. Dies sind Länder, in denen die Landesregelungen und -richtlinien einen (Fach-)Hochschulabschluss für die Leitung detaillierter formulieren oder verbindlicher vorsehen. In Sachsen, Thüringen und Bremen wird für die Leitung von großen Einrichtungen¹² verbindlich ein pädagogischer Abschluss auf Hochschulniveau gefordert. In Hamburg wird auf die besondere fachliche Eignung der Leitung verwiesen, wobei neben einschlägig pädagogisch ausgebildeten Akademikerinnen und Akademikern auch staatlich anerkannte Erzieherinnen und Erzieher sowie im Einzelfall fachlich geeignete Personen mit anderen Fachhochschul- oder Hochschulabschlüssen für die Leitung vorzusehen sind. Dies lässt sich in den vergleichsweise hohen Anteilen der Personen mit anderen (Hochschul-)Abschlüssen nachzeichnen (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 im Online-Anhang).

Betrachtet man die bundesweite Entwicklung im Qualifikationsgefüge der Leitungen seit 2019, so zeigten sich marginale Verschiebungen, wobei der Anteil an kindheitspädagogisch qualifizierten Akademikerinnen und Akademikern leicht stieg (+1,5 Prozentpunkte) und gleichzeitig die Anteile der Leitungen mit einschlägigen sozialpädagogischen (Fach-)Hochschulabschlüssen sowie Fachschulabschlüssen marginal sanken (jeweils etwa -1 Prozentpunkt).

Nimmt man die Entwicklungen in den Ländern seit 2019 in den Blick, zeigen sich auch dort meist kaum nennenswerte Veränderungen. In einzelnen Ländern kam es aber zu deutlichen Verschiebungen: Anteilig nahmen einschlägig akademisch Qualifizierte¹³ insbesondere in Sachsen (+9,0 Prozentpunkte), Thüringen (+7,7 Prozentpunkte), dem Saarland (+5,1 Pro-

11 Werte für Sozialpädagoginnen bzw. Sozialpädagogen, Sozialarbeiterinnen bzw. Sozialarbeiterinnen, Heilpädagoginnen bzw. Heilpädagogen und Kindheitspädagoginnen bzw. Kindheitspädagogen werden zusammengefasst dargestellt.

12 Sachsen und Thüringen definieren Kindertageseinrichtungen als groß bei 70 und mehr betreuten Kindern (vgl. § 2 SächsQualiVO, § 17 ThürKigaG), in den Richtlinien für den Betrieb von Tageseinrichtungen für Kinder im Land Bremen werden Einrichtungen mit 80 und mehr Kindern als groß zusammengefasst (vgl. Richtlinie 6.1 RiBTK).

13 Werte für Sozialpädagoginnen bzw. Sozialpädagogen, Sozialarbeiterinnen bzw. Sozialarbeiterinnen, Heilpädagoginnen bzw. Heilpädagogen und Kindheitspädagoginnen bzw. Kindheitspädagogen werden zusammengefasst dargestellt.

Abb. HF-04.3-5: **Leitungen 2022 nach Ländern und höchster Qualifikation (in %)**

Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen 2022, <https://doi.org/10.21242/22541.2022.00.00.1.1.0>; Berechnungen des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund

zentpunkte), in Sachsen-Anhalt (+4,4 Prozentpunkte) und Mecklenburg-Vorpommern (+2,8 Prozentpunkte) im Vergleichszeitraum zu. Gleichzeitig nahmen dort die Anteile der fachschulisch ausgebildeten Leitungen in etwa gleichem Umfang ab (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 bis HF-04.3.1-4 im Online-Anhang).

Ein nennenswerter anteiliger Rückgang an einschlägig akademisch Qualifizierten ist seit 2019 in Bremen zu beobachten (-7,4 Prozentpunkte). Zwar stieg in Bremen auch die Gesamtzahl der Leitungen mit einschlägigen (Fach-)Hochschulabschlüssen marginal, aber im Vergleichszeitraum nahm die Zahl der Leitungen mit Fachschulabschluss anteilig stärker zu (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 bis HF-04.3.1-4 im Online-Anhang).

Leitungsspezifische Zusatzqualifikationen

Der Anteil der Leitungen, die an den ERiK-Surveys 2022 teilnahmen und in ihrer beruflichen Laufbahn eine Weiterbildung absolvierten, die sie speziell für ihre Leitungstätigkeit qualifiziert, lag bundesweit bei 63 %. Der Anteil lag damit leicht unter dem Wert der ERiK-Surveys 2020 (66 %). Betrachtet man die Rückgänge in den Ländern, so waren diese in Sachsen, Thüringen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt signifikant (-9 bis -11 Pro-

zentpunkte). Damit finden sich die Rückgänge mit Sachsen und Thüringen auch in Ländern, in denen eine hohe formale berufliche Qualifikation auf (Fach-)Hochschulniveau (insbesondere für die Leitung großer Einrichtungen mit 70 und mehr Kindern) vorausgesetzt wird und somit bereits eher leitungsspezifische Qualifikationen erworben wurden (vgl. Tab. HF-04.3.2-1 und HF-04.3.2-4 im Online-Anhang).

Geringe Teilnahme an leitungsspezifischen Weiterbildungen in Ländern mit hohen formalen Qualifikationsanforderungen

Bei etwa zwei Drittel der Leitungen, die eine leitungsspezifische Weiterbildung absolviert haben, lag diese mehr als ein Jahr zurück (2022: 63 %; 2020: 65 %). Für die an den ERiK-Surveys 2022 oder 2020 teilnehmenden Leitungen zeigte sich zudem, dass eine leitungsspezifische Weiterbildung eher besucht wurde, wenn die Leitung für größere Kindertageseinrichtungen zuständig ist: In kleinen Einrichtungen mit bis zu 25 Kindern gaben in beiden Befragungsjahren 49 % der Leitungen an, eine leitungsspezifische Weiterbildung absolviert zu haben, während dies in den großen Einrichtungen mit 75 und mehr Kindern auf über zwei Drittel (2022: 69 %; 2020: 71 %) zutraf (vgl.

Tab. HF-04.3.2-2, HF-04.3.2-3, HF-04.3.2-5 und HF-04.3.2-6 im Online-Anhang).

Berufs- und Leitungserfahrung

Die Mehrheit der Träger definierte 2022 für die Übernahme einer Leitungsposition Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft und/oder in leitender Tätigkeit als Voraussetzung für die Übernahme der Leitung einer Kindertageseinrichtung. Berufs- und Leitungserfahrung ist dabei als Ausdruck für die in der pädagogischen Arbeit und damit nonformal erworbenen Fähig- sowie Fertigkeiten zu verstehen.

Leitungen haben 2022 im Durchschnitt 7 Jahre mehr Berufserfahrung in der FBBE als das pädagogische Personal

Im Bundesschnitt handelt es sich bei Leitungen um erfahrene pädagogische Fachkräfte: Die Berufserfahrung einer Leitung im Berufsfeld der FBBE (abzüglich Zeiten einer längeren Arbeitsunterbrechung) betrug 2022 im Bundesdurchschnitt 21,1 Jahre. Damit hatten die 2022 an der Befragung teilnehmenden Leitungen im Vergleich zum pädagogischen Personal ohne Funktion als Einrichtungsleitung 7 Jahre mehr Berufserfahrung (vgl. Kap. HF-03). Eine vergleichsweise lange Berufserfahrung wiesen dabei Leitungen in Sachsen-Anhalt, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und im Saarland auf (jeweils über 22 Jahre). Hierbei handelt es sich um Länder, in denen Landesregelungen oder -empfehlungen ausgearbeitet wurden, die Berufserfahrung für die Übernahme einer Leitungsposition vorsehen, oder ein vergleichsweise hoher Altersdurchschnitt bei den Leitungen vorliegt (vgl. § 22 KiFöG ST, § 10 NKiTaG, Nr. 3 Fachkräftevereinbarung für Tageseinrichtungen für Kinder in Rheinland-Pfalz, § 5 SBEBG). 2022 hatten die teilnehmenden Leitungen 2,9 Jahre weniger Berufserfahrung als jene im Jahr 2020. Insbesondere die Berufserfahrung der 2022 teilnehmenden Leitungen in Berlin, Thüringen (jeweils -4,3 Jahre) und Sachsen-Anhalt (-3,9 Jahre) war durchschnittlich geringer als bei der Befragung im Jahr 2020 (vgl. Tab. HF-04.3.4-1 und HF-04.3.4-3 im Online-Anhang).¹⁴

Über ein Drittel der Träger (37 %) forderte 2022 als Qualifikationsvoraussetzung für die Übernahme einer Leitungsposition auch Erfahrung als Leitung. Im Bundesdurchschnitt konnten die an den ERIK-Surveys 2022 teilnehmenden Leitungen bei ihren Management- und Organisationsaufgaben (abzüglich Zeiten einer längeren Arbeitsunterbrechung) auf durchschnittlich 10,2 Jahre Erfahrung in leitender Position (ggf. auch außerhalb der FBBE) zurückgreifen. Dies entspricht im Bundesdurchschnitt 2,2 Jahren weniger Leitungserfahrung gegenüber 2020. Eine vergleichsweise lange durchschnittliche Leitungserfahrung mit rund 11 Jahren zeichnete Leitungen im Saarland und in Niedersachsen aus (vgl. Tab. HF-04.3.4-1 und HF-04.3.4-3 im Online-Anhang).

Die 2022 teilnehmenden Leitungen übernahmen die Leitungsposition mit etwa 11 Jahren einschlägiger Berufserfahrung in der FBBE

Betrachtet man die Berufserfahrung der 2022 teilnehmenden Leitungen abzüglich deren Leitungserfahrung, so wurde die Leitungsfunktion mit durchschnittlich etwa 11 Jahren Berufserfahrung in der FBBE übernommen.¹⁵ Die Erfahrung im Berufsfeld bei Übernahme der Leitungsfunktion war bei den Leitungen, die an den ERIK-Surveys 2022 teilnahmen, damit etwa ein Jahr geringer als bei den 2020 Teilnehmenden.

Über die Länder variierte die Berufserfahrung bei Übernahme der Leitungsfunktion deutlich. In Hamburg und Sachsen, Länder mit vergleichsweise hohem Akademisierungsgrad, war sie mit unter 10 Jahren im Ländervergleich am niedrigsten. Die meiste Berufserfahrung in der FBBE zum Zeitpunkt des Wechsels in eine leitende Position wiesen die teilnehmenden Leitungen in Sachsen-Anhalt auf (2022: 12,8 Jahre; 2020: 15,0 Jahre, vgl. Tab. HF-04.3.4-2 und HF-04.3.4-4 im Online-Anhang).

Fort- und Weiterbildung von Leitungen

Strehmel/Viernickel (2022) betonen in ihrer Expertise zu bundesweiten Standards zur Betreuungsrelation in der Kindertagesbetreuung, dass

¹⁴ Die Entwicklungen könnten u. a. mit dem Alter des an den ERIK-Surveys 2022 und 2020 teilnehmenden pädagogischen Personals in Verbindung stehen: Die 2022 Teilnehmenden waren tendenziell jünger als die an den ERIK-Surveys 2020 Teilnehmenden.

¹⁵ Da Leitungen sich bei der Leitungserfahrung auch auf Leitungstätigkeiten außerhalb der FBBE beziehen können, sind die Werte möglicherweise leicht überschätzt. Fälle, in denen die Leitungserfahrung die Berufserfahrung in der FBBE überstiegen, wurden ausgeschlossen.

positive Effekte der Berufserfahrung allein ohne die Sicherstellung von Lerngelegenheiten und Reflexionsprozessen nicht wissenschaftlich belegt sind. Erfahrungswissen allein ist somit kein Garant für kompetentes Leitungshandeln (Kirstein/Fröhlich-Gildhoff 2014; Schaper 2019). Vor diesem Hintergrund kommt der Fort- und Weiterbildung von Leitungen besondere Bedeutung zu.

Auch sich verändernde Betreuungsbedarfe, Personalausfälle und -mangel sowie die gesellschaftliche Transformation (etwa die Digitalisierung) stellen neue Anforderungen an das Management und die Organisation von Kindertageseinrichtungen. Systematische Personalentwicklung durch Fort- und Weiterbildung nimmt daher eine zentrale Rolle bei der Professionalisierung und Kompetenzentwicklung von Leitungen ein (Turani/Seybel/Bader 2022). Fort- und Weiterbildungen dienen aber auch der Bindung der Leitungen an das Berufsfeld der FBBE (Knoblauch 2004).

Der Verbindlichkeitsgrad landesrechtlicher Regelungen zur regelmäßigen Teilnahme an Fort- und Weiterbildung ist meist gering, sodass eher Empfehlungen formuliert werden (Klinkhammer u. a. 2021). Explizite, an bestimmte Bedingungen geknüpfte Verpflichtungen zur Teilnahme werden kaum beschrieben (ebd.).

Unabhängig davon, ob das Personal Leitungsaufgaben übernimmt oder nicht, verpflichtete weniger als die Hälfte der Träger (42 %) 2022 ihr Personal zu regelmäßiger Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen. Große und freie (im Vergleich zu öffentlichen) Trägern verpflichteten das Personal eher (vgl. Kap. HF-03, Kap. HF-09). Lag eine Verpflichtung vor, umfasste diese für in Vollzeit beschäftigte Leitungen im Bundesdurchschnitt etwa 4 Tage pro Jahr (2022: 4,3 Tage; 2020: 4,1 Tage), was wissenschaftlich abgeleiteten Empfehlungen entspricht (Strehmel/Viernickel 2022). Über die Länder hinweg variierten die im Durchschnitt zur Fort- und Weiterbildung zur Verfügung gestellten Tage zwischen 3 Tagen in Sachsen-Anhalt und 6 Tagen in Sachsen. Für Sachsen entspricht dieser Wert (bei relativ hohem Anteil an Leitungen in vollzeitnaher Teilzeitbeschäftigung) etwa den landesrechtlich definierten Vorgaben, die einen Umfang von mindestens 40 Stunden pro Jahr vorschreiben. Die Anzahl der 2022 zur Verfügung gestellten Tage zur Fort- und Weiterbildung für Leitungen war dabei unabhängig von

der Art und Größe der Träger (vgl. Tab. HF-04.4.1-1 bis HF-04.4.1-8 im Online-Anhang).

Fort- und Weiterbildungsangebote für Leitungen

Unabhängig von einer Verpflichtung und obgleich die Landesregelungen meist eher als Empfehlung formuliert sind, boten 2022 nahezu alle Träger (93 %) den Leitungen Fort- und Weiterbildungen für Leitungsaufgaben an. Über die Länder hinweg zeigte sich dabei nur geringe Varianz auf hohem Niveau. Gegenüber den an den ERiK-Surveys 2020 teilnehmenden Trägern sank der Anteil um 4 Prozentpunkte (vgl. Tab. HF-04.4.4-1 und HF-04.4.4-3 im Online-Anhang).¹⁶

Unterstützung von nahezu allen Trägern und etwa jedem dritten Jugendamt durch Angebote zur Fort- und Weiterbildung für Leitungsaufgaben

Neben den Trägern unterstützte auch etwa jedes dritte Jugendamt (2022: 31 %, 2020: 29 %) Leitungen durch spezielle Weiterbildungsangebote im Bereich Organisations- und Personalmanagement. Im Vergleich zum Jahr 2020 ergaben sich damit keine bedeutsamen Veränderungen (vgl. Tab. HF-04.4.4-2 und HF-04.4.4-4 im Online-Anhang).

Teilnahme an Fort- und Weiterbildung

Obgleich Leitungen weiterbildungsaffin sind und eher an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen als das pädagogische Personal ohne Leitungsfunktion (vgl. Kap. HF-03), nahmen 2022, wie bereits 2020, nicht alle Leitungen entsprechende Angebote wahr.

Nicht alle an den ERiK-Surveys 2022 teilnehmenden Leitungen nahmen an Fort- und Weiterbildungen teil - insbesondere Leitungen kleiner Kindertageseinrichtungen

82 % der an den ERiK-Surveys 2022 teilnehmenden Leitungen hatten binnen eines Jahres an mindestens einer Fort- und Weiterbildung teilgenommen. Dies sind 7 Prozentpunkte weniger als bei den Leitungen, die an den ERiK-Surveys

¹⁶ Diese Differenz könnte damit zusammenhängen, dass im Jahr 2022 mehr kleine Träger an der Trägerbefragung teilgenommen hatten und diese tendenziell eher weniger Unterstützungsangebote machen als große Träger mit entsprechenden Organisations- und Verwaltungsapparaten.

2020 teilnahmen. Auffällig ist, dass damit die Teilnahme sowohl der Leitungen als auch des pädagogischen Personals ohne Leitungsfunktion bedeutend geringer war (vgl. Kap. HF-03 und im Online-Anhang: Tab. HF-04.4.2-1 und HF-04.4.2-5).

Über die Länder hinweg waren in der Hälfte der Länder signifikante Rückgänge der Teilnahmequoten für Leitungen im Vergleich zu 2020 beobachtbar. Die Befragung der Leitungen im Rahmen der zweiten ERiK-Surveys fand zwar Anfang 2022 statt, sie wurden aber gebeten, sich in Bezug auf Fort- und Weiterbildungen auf die vergangenen 12 Monate, also hauptsächlich das Jahr 2021, zu beziehen. Die Rückgänge könnten daher u. a. mit den Einflüssen der Krankheitswellen während der Corona-Pandemie auf den Arbeitsalltag in Kindertageseinrichtungen und den damit verbundenen Belastungen zusammenhängen: Zum einen könnte das Fort- und Weiterbildungsangebot aufgrund der Pandemie (vorübergehend) eingeschränkt worden sein, was auch die geringere Verpflichtung durch die Träger zumindest teilweise erklären könnte. Zum anderen kann vermutet werden, dass geplante Fort- und Weiterbildungen durch stärkere Arbeitsbelastung im Zuge von fehlenden Zeitressourcen aufgrund von Personalmangel nicht wahrgenommen werden konnten (vgl. Abb. HF-04.3-6 und Kap. HF-03).

Während 2020 mit über 90 % die Teilnahmequoten in Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Brandenburg besonders hoch waren, traf dies 2022 mit Teilnahmequoten von 86 % auf Brandenburg und mit jeweils 85 % auf Baden-Württemberg, Hessen und Mecklenburg-Vorpommern zu. Leitungen mittelgroßer und großer Einrichtungen nahmen eher an Fort- und Weiterbildungen teil als Leitungen kleiner Kindertageseinrichtungen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Anforderungen an die Leitung mit der Einrichtungsgröße und Komplexität steigen. Möglich wäre aber auch, dass in größeren Einrichtungen Belastungssituationen, beispielsweise durch Personalausfälle, eher kompensiert und damit die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen eher sichergestellt werden kann als in kleineren Einrichtungen (vgl. Tab. HF-04.4.2-1, HF-04.4.2-2, HF-04.4.2-5 und HF-04.4.2-6 im Online-Anhang).

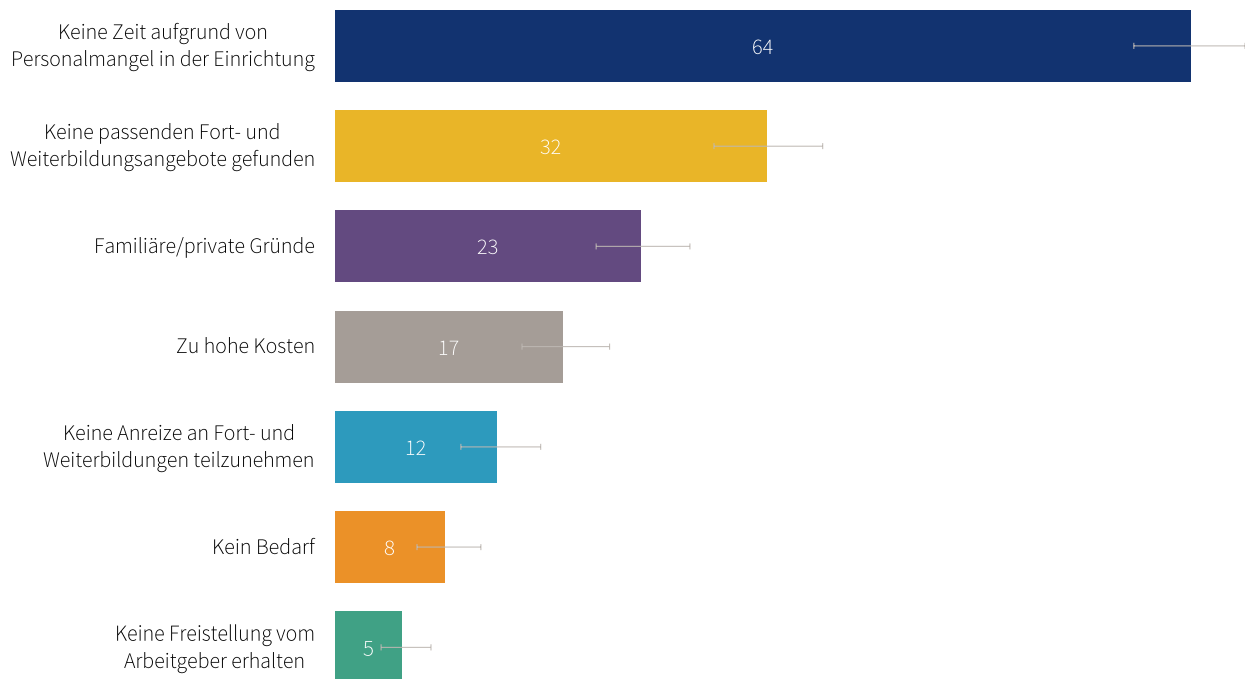
Gewählte Fort- und Weiterbildungsinhalte und Bedarfe

Gaben Leitungen in den ERiK-Surveys 2022 oder 2020 an, an Fort- und Weiterbildungen teilgenommen zu haben, so wurden am häufigsten Angebote zu den Themenbereichen Kinderschutz (2022: 53 %; 2020: 48 %), Qualitätsentwicklung und -sicherung (2022: 47 %; 2020: 43 %) sowie zur Leitung und Entwicklung von Teams (2022: 45 %; 2020: 35 %) besucht (vgl. Tab. HF-04.4.2-3 und HF-04.4.2-7 im Online-Anhang). Zu diesen Themen schätzten die Leitungen 2022 ihren Bedarf auf einer Skala von 1 (kein Bedarf) bis 6 (sehr hoher Bedarf) mit Mittelwerten von 3,5 oder 3,6 am höchsten ein.

Über diese Themenbereiche hinaus äußerten die 2022 teilnehmenden Leitungen im Bundesdurchschnitt ebenso hohe Bedarfe (Mittelwerte von 3,4 und höher) für Fort- und Weiterbildungen zur Konfliktmoderation im Team, Personalführung und zum Selbstmanagement. Die beschriebenen Muster fanden sich bereits bei den 2020 teilnehmenden Leitungen, und auch über die Länder ergeben sich keine nennenswerten Abweichungen von den Bundesmustern (vgl. Tab. HF-04.4.5-1 und HF-04.4.5-3 im Online-Anhang).

Fort- und Weiterbildungsangebote zu Leitungsthemen 2022 gegenüber 2020 signifikant häufiger genutzt

Im Vergleich zu den ERiK-Surveys 2020 nahmen 2022 die Teilnahmequoten der Leitungen zu sonstigen sowie klassischen Leitungsthemen um 10 bis 11 Prozentpunkte zu: Personalführung, Arbeitsorganisation, Teamentwicklung und Selbstmanagement (vgl. Tab. HF-04.4.2-3 und HF-04.4.2-7 im Online-Anhang). Dieser signifikante Zuwachs der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen zu Leitungsthemen verleiht den entsprechenden Bedarfen Ausdruck. Dieser Befund konnte auch anhand weiterer Daten beobachtet werden (Turani/Seybel/Bader 2022): Vermutlich geht dies mit der im internationalen Vergleich geringen leitungsspezifischen Ausrichtung der Ausbildung von Leitungen in Deutschland einher. Auch Strehmel/Viernickel (2022) arbeiteten in einer Expertise zu bundesweiten Standards zur Betreuungsrelation in der Kindertagesbetreuung heraus, dass es insbesondere einer Ausweitung der Fort-

Abb. HF-04.3-6: **Gründe der Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildung von Leitungen 2022 (in %)**

Fragetext: Aus welchen Gründen haben Sie in den letzten 12 Monaten nicht an Fort- und Weiterbildungen teilgenommen?

Hinweis: Mehrfachantworten möglich.

Quelle: DJI, ERiK-Surveys 2022: Leitungsbefragung, Datensatzversion 2.0, https://doi.org/10.17621/erik2022_L_v02, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI, n = 768 - 799

und Weiterbildungsangebote zu spezifischen Leitungsthemen bedarf. Die Angebote sollten dabei anschlussfähig an die Vorkenntnisse der teilnehmenden Leitungen sein und beispielsweise digitale Formate wie Webinare einbeziehen, um möglichst niederschwellig eine Teilnahme zu ermöglichen (Strehmel/Viernickel 2022).

Gründe für die Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildung

Konnten Leitungen 2022 nicht an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen, so gaben fast zwei von drei dieser Leitungen (64 %) an, dass dies an fehlenden Zeitressourcen aufgrund von Personalmangel in der Kindertageseinrichtung liege (vgl. Abb. HF-04.3-6). Dieser Anteil nahm damit im Vergleich zu 2020 um 10 Prozentpunkte zu. In der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2022 gaben insbesondere Leitungen aus dem Saarland (85 %), Rheinland-Pfalz (75 %), Baden-Württemberg und Bremen (jeweils 74 %) fehlende Zeitressourcen aufgrund des Personalmangels als Hinderungsgrund an. Ebenfalls zeigte sich, dass fehlende Zeitressourcen aufgrund von Personalmangel Leitungen kleiner Einrichtungen eher an der Teilnahme

an Fort- und Weiterbildungen hinderten als Kolleginnen und Kollegen in großen Kindertageseinrichtungen (vgl. Tab. HF-04.4.3-1 bis HF-04.4.3-4 im Online-Anhang).

Der weiterhin zweithäufigste Hinderungsgrund, den die Leitungen angaben, war der Inhalt selbst. 32 % der an den ERiK-Surveys 2022 teilnehmenden Leitungen fanden keine passenden Angebote, um sich entsprechend den Bedarfen fort- und weiterbilden zu können. Dieser Anteil war gegenüber 2020 signifikant geringer (-12 Prozentpunkte), befindet sich aber weiterhin auf hohem Niveau (vgl. Tab. HF-04.4.3-1 bis HF-04.4.3-4 im Online-Anhang).¹⁷

Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildungen 2022 insbesondere aufgrund fehlender Zeitressourcen durch Personalmangel und fehlender passender Angebote

¹⁷ Dieses Ergebnis sollte jedoch vor dem Hintergrund vorsichtig bewertet werden, dass die Reihenfolge der abgefragten Gründe für die Nichtteilnahme mit den Veränderungen im Zusammenhang stehen könnte (Noelle-Neumann 1970). Gaben Leitungen fehlende Zeitressourcen als Hinderungsgrund an, was im Fragebogen als erste Antwortmöglichkeit angeboten wurde, könnten Leitungen, die zusätzlich auch kein passendes Angebot gefunden haben, diese Möglichkeit nicht mehr angekreuzt haben.

Fehlende finanzielle Ressourcen nahmen bundesweit eine nachgeordnete Rolle beim Teilnehmerverhalten von Leitungen ein (2022: 17 %; 2020: 19 %). Dabei waren eher Leitungen kleiner Einrichtungen mit Finanzierungsproblemen konfrontiert als Kolleginnen und Kollegen, die große Kindertageseinrichtungen leiteten. Der Anteil der Leitungen, die nicht an Fort- und Weiterbildungen teilnahmen, da sie keinen Bedarf sahen, reduzierte sich signifikant und lag 2022 bei 8 % (2020: 17 %, vgl. Tab. HF-04.4.3-1 bis HF-04.4.3-4 im Online-Anhang).¹⁸

HF-04.4 Zusammenfassung

Leitungen werden im Alltag zunehmend mit gesellschaftlicher Diversität, stärkerer Ausdifferenzierung der Betreuungs- und Unterstützungsbedarfe von Familien und sozialräumlichen Disparitäten konfrontiert (vgl. Kap. HF-01 und Kap. HF-10). Dies geht insbesondere mit neuen und gestiegenen Anforderungen an die Leitung von Kindertageseinrichtungen einher. In diesem Zusammenhang sind mit Blick auf die *Stärkung der Leitung* die folgenden Ergebnisse hervorzuheben:

- › Die bereits in den ERiK-Forschungsberichten I, II und III (Buchmann/Balaban-Feldens 2023; Buchmann/Ziesmann/Drexler 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021) beobachtbaren Entwicklungen der Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen zeichnen sich weiter in den Daten der KJH-Statistik ab: Der Anteil an Einrichtungen mit vertraglich festgelegten Leitungsressourcen (Personal- und Zeitressourcen) steigt langsam, aber kontinuierlich. Insbesondere in größeren Kindertageseinrichtungen sind Leitungen häufiger ausschließlich für Leitungsaufgaben zuständig, oder die Leitung wird auf ein Team übertragen. Im Vergleichszeitraum seit 2019 stieg der Anteil der Leitungsteams insbesondere in großen Einrichtungen, während die Leitung in kleinen Einrichtungen zunehmend durch eine Person organisiert wurde, die ausschließlich Leitungsaufgaben übernimmt.

- › Die Daten der ERiK-Surveys zeigen weiter, dass die für Leitungsaufgaben vertraglich vereinbarten Zeitressourcen in der Regel geringer sind als die Wochenstunden, die Leitungen dafür aufgewendet haben. Dies gilt insbesondere für Leitungen, die nicht ausschließlich Leitungsaufgaben übernehmen. Im Vergleich zu den 2020 teilnehmenden Leitungen scheint sich 2022 aber eine marginal geringere Belastung bei diesen Leitungen abzuzeichnen.
- › Die im Rahmen der ERiK-Surveys 2022 teilnehmenden Leitungen erlebten die Belastung aufgrund fehlender Zeitressourcen wegen Personalmangels im pädagogischen Alltag signifikant stärker als die an den ERiK-Surveys 2020 Teilnehmenden. Eine Unterstützung durch die Träger zur Gewährleistung der kompetenten Leitungsausübung gewinnt damit weiter an Bedeutung.
- › Träger unterstützen Leitungen weiterhin insbesondere durch Fort- und Weiterbildungen zu Leitungsaufgaben, durch den Austausch mit anderen Leitungen oder mit der Fachberatung und durch Feedbackgespräche zur Leitungstätigkeit.
- › Die Leitung wird mehrheitlich von fachschulisches Qualifizierten ausgeübt. Der Akademisierungsgrad unter den Leitungen von Kindertageseinrichtungen ist damit weiterhin gering bei gleichbleibend starken Länderunterschieden. Landesregelungen und vom Träger definierte Qualifikationsvoraussetzungen spiegeln sich dabei weitestgehend wider.
- › Fehlende Zeitressourcen stellen nicht nur eine Belastung für den pädagogischen Alltag, sondern auch für die Personalentwicklung in der FBBE dar. Im Vergleich zum Jahr 2020 war die Teilnahme von Leitungen und pädagogischem Personal an Fort- und Weiterbildungen bedeutend niedriger (vgl. Kap. HF-03). Inwiefern dies durch Einflüsse wie die Corona-Pandemie bedingt war oder sich ein Trend abzeichnet, bleibt mit den Daten der ERiK-Surveys 2024 zu validieren. Obgleich Leitungen 2022 seltener als in den ERiK-Surveys 2020 angaben, aufgrund fehlender passender Angebote nicht an Fort- und Weiterbildungen teilgenommen zu haben, stellt dies weiterhin den zweithäufigsten Hinderungsgrund dar.

¹⁸ Dieses Ergebnis sollte jedoch vor dem Hintergrund vorsichtig bewertet werden, dass die Reihenfolge der abgefragten Gründe für die Nichtteilnahme mit den Veränderungen im Zusammenhang stehen könnte (Noelle-Neumann 1970). Gaben Leitungen fehlende Zeitressourcen als Hinderungsgrund an, was im Fragebogen als erste Antwortmöglichkeit angeboten wurde, könnten Leitungen, die zusätzlich auch keinen Bedarf hatten, diese Möglichkeit nicht mehr angekreuzt haben.

- › Nahmen Leitungen an Fort- und Weiterbildungen teil, so nutzten sie 2022 vermehrt Angebote zu klassischen Leitungsthemen.

Insgesamt unterliegen die berichteten Daten einer Reihe von Limitationen, die bei der Interpretation und der zukünftigen Beschreibung im Rahmen des Monitorings zur Stärkung der Leitung zu berücksichtigen sind. Beispielsweise kann das gewählte Indikatoren- und Kennzahlenset nur einen Ausschnitt der Rahmenbedingungen, die Möglichkeiten und Grenzen für die Leitungsarbeit bedingen, abbilden. Im Rahmen des Monitorings bleibt bisher insbesondere die Frage unbeantwortet, welche konkreten Aufgaben Leitungen übernehmen, wobei insbesondere die Abgrenzung zu Aufgaben der Träger relevant ist. Dies wäre eine wichtige Voraussetzung, um näher betrachten zu können, welche dieser Aufgaben Leitungen bei begrenzten Zeitressourcen priorisie-

ren und nachgelagert oder nicht bearbeiten. Weitere Monitoringdaten können zudem Aufschluss darüber geben, inwiefern die festgestellten Veränderungen Einflüsse der Corona-Pandemie, des Personalmangels oder aber neue Entwicklungen darstellen.

Vor dem Hintergrund des Mehrebenen- und multiperspektivischen Monitoringansatzes gilt es, das Indikatoren- und Kennzahlenset kontinuierlich wissenschaftlich weiterzuentwickeln. Dabei könnten zukünftig Leitungsressourcen sowie das Leitungshandeln selbst als Qualitätsmerkmal für gute pädagogische Arbeit stärker in den Blick genommen werden. So können auf Basis der ERiK-Surveys beispielsweise die Qualifikation von Leitungen und deren Zuständigkeitsbereich verstärkt mit Aspekten wie dem Ausgleich von Personalausfällen in der pädagogischen Praxis in Beziehung gesetzt werden.

Literatur

- Böwing-Schmalenbrock, Melanie/Meiner-Teubner, Christiane/Olszenka, Ninja (2020): Zukünftiger Platzbedarf in der Kindertagesbetreuung – Trendwende absehbar? In: Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe, 23. Jg., H. 2 & 3, S. 6–11
- Buchmann, Janette/Balaban-Feldens, Ebru (2023): HF-04 Stärkung der Leitung. Fortschreibung zu Leitungsprofilen und der Leitungstätigkeit sowie Vertiefungsanalyse zu Bedingungen der Überschreitung von Leitungszeit. In: Meiner-Teubner, Christiane/Schacht, Diana D./Klinkhammer, Nicole/Kuger, Susanne/Kalicki, Bernhard/Fackler, Sina (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht III. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 137–160
- Buchmann, Janette/Ziesmann, Tim/Drexel, Doris (2022): HF-04 Stärkung der Leitung. In: Klinkhammer, Nicole/Schacht, Diana D./Meiner-Teubner, Christiane/Kuger, Susanne/Kalicki, Bernhard/Riedel, Birgit (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht II. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 109–123
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2019): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2019.00.00.1.1.0>
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2020): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2020.00.00.1.1.0>
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2021): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2021.00.00.1.1.0>
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2022): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2022.00.00.1.1.0>
- Fullan, Michael (2020): Leading in a culture of change. 2. Aufl. San Francisco
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Buchmann, Janette/Kuger, Susanne (2023a): ERIK-Surveys 2020: Leitungsbefragung. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 3.0. https://doi.org/10.17621/erik2020_l_v03
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Classe, Franz L./Herrmann, Sonja/Buchmann, Janette/Drexel, Doris/Kuger, Susanne/Pachner, Theresia (2023b): ERIK-Surveys 2022: Leitungsbefragung. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 2.0. https://doi.org/10.17621/erik2022_l_v02
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Classe, Franz L./Herrmann, Sonja/Kuger, Susanne/Preuß, Melina (2023c): ERIK-Surveys 2022: Jugendamtsbefragung. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 2.0. https://doi.org/10.17621/erik2022_j_v02
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Classe, Franz L./Herrmann, Sonja/Kuger, Susanne/Ulrich, Lisa (2023d): ERIK-Surveys 2022: Trägerbefragung. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 2.0. https://doi.org/10.17621/erik2022_t_v02
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Hegemann, Ulrike/Kuger, Susanne/Preuß, Melina (2023e): ERIK-Surveys 2020: Jugendamtsbefragung. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 3.0. https://doi.org/10.17621/erik2020_j_v03
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Kuger, Susanne/Ulrich, Lisa (2023f): ERIK-Surveys 2020: Trägerbefragung. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 3.0. https://doi.org/10.17621/erik2020_t_v03
- Grgic, Mariana/Friederich, Tina (2023): Lizenz zur Multiprofessionalität in Zeiten des Fachkräftemangels? Professionstheoretische Einordnung „multiprofessioneller“ Teams in Kindertageseinrichtungen vor dem Hintergrund der aktuellen Fachkräfteprofile in den Bundesländern. In: Zeitschrift für Pädagogik, H. 2, S. 233–254
- Heikka, Johanna/Halttunen, Leena/Waniganayake, Manjula (2018): Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in finland. In: Early Child Development and Care, 188. Jg., H. 2, S. 143–156
- Heß, Iris/Eling, Vera/Schmidt, Thilo/Smidt, Wilfried (2021): Untersuchung der Leitungsqualität in Kindertageseinrichtungen. In: Frühe Bildung, 10. Jg., H. 1, S. 56–58
- Kalicki, Bernhard/Fackler, Sina/Grgic, Mariana/Maly-Motta, Hanna/Neuberger, Franz/Kuger, Susanne (2023): Leading Early Childhood Education Centres under the Conditions of the Pandemic. The German Case. In: Fonsén, Elina/Ahtiainen, Raisa/Heikkinen, Kirsi-Marja/Heikonen, Lauri/Strehmel, Petra/Tamir, Emanuel (Hrsg.): Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis. International Studies during the COVID-19 Pandemic. Opladen/Berlin/Toronto, S. 67–84
- Kirstein, Nicole/Fröhlich-Gildhoff, Klaus (2014): Übergang vom Studium in den Beruf. Ergebnisse der AbsolventInnenstudie kindheitspädagogischer Bachelorstudiengänge in Baden-Württemberg. In: Frühe Bildung, 3. Jg., H. 3, S. 155–168
- Klaudy, Elke Katharina/Köhling, Karola/Micheel, Brigitte/Stöbe-Blossey, Sybille (2016): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen. Herausforderungen und Strategien. Study der Hans-Böckler-Stiftung. Bd. 336. Düsseldorf
- Klinkhammer, Nicole/Kalicki, Bernhard/Kuger, Susanne/Meiner-Teubner, Christiane/Riedel, Birgit/Schacht, Diana D./Rauschenbach, Thomas (Hrsg.) (2021): ERIK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld
- Klinkhammer, Nicole/Ziesmann, Tim/Buchmann, Janette (2021): HF-04 Stärkung der Leitung. In: Klinkhammer, Nicole/Kalicki, Bernhard/Kuger, Susanne/Meiner-Teubner, Christiane/Riedel, Birgit/Schacht, Diana D./Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 101–130

- Knoblauch, Rolf (2004): Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrument. In: Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin, S. 101–130
- Lange, Jens (2017): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland. Gütersloh
- Meiner-Teubner, Christiane/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Madeira Firmino, Nadine (Hrsg.) (2023): Träger und ihre Kitas. Trägerhandeln im Spannungsfeld von Steuerung und Unterstützung. Dortmund
- Münchow, Anne/Strehmel, Petra (2016): Leitung in der Frühpädagogik. Eine empirische Studie über die Tätigkeiten und Zeitkontingente Berliner Kita-Leitungen. In: Nentwig-Gesemann, Iris/Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Betz, Tanja/Viernickel, Susanne (Hrsg.): Forschung in der Frühpädagogik. Materialien zur Frühpädagogik, Nr. 9. Freiburg, S. 259–284
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1970): Wanted: Rules for wording structured questionnaires. In: Public Opinion Quarterly, H. 34, S. 191–201
- Nürnberg, Carola (2018): Kita-Alltag zwischen Belastung und Erfüllung. Ergebnisse einer explorativen Interviewstudie mit Gruppenkräften und Kita-Leitungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Studien, Band 31. München
- Rauschenbach, Thomas/Meiner-Teubner, Christiane/Böwing-Schmalenbrock, Melanie/Olszenka, Ninja (2021): Plätze. Personal. Finanzen. Bedarfsorientierte Vorausberechnungen für die Kindertages- und Grundschulbetreuung bis 2030. Teil 2: Ganztägige Angebote für Kinder im Grundschulalter. Dortmund
- Riedel, Birgit/Klinkhammer, Nicole/Kuger, Susanne (2021): Grundlagen des Monitorings: Qualitätskonzept und Indikatorenmodell. In: Klinkhammer, Nicole/Kalicki, Bernhard/Kuger, Susanne/Meiner-Teubner, Christiane/Riedel, Birgit/Schacht, Diana D./Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 27–42
- Rönnau-Böse, Maïke/Anders, Yvonne/Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Blaurock, Sabine/Burghardt, Lars/Große, Christiane/Limberger, Janina/Lorenz, Annika/Pult, Gesa/Wolf, Katrin (2021): Zwischenbericht der Evaluationsstudie zur Wirksamkeit des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiTa-Qualitäts- und -Teilhabeverbesserungsgesetz – KiQuTG). In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Bericht der Bundesregierung zur Evaluation des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiQuTG). Berlin
- Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Gedon, Benjamin/Brusis, Martin/Buchmann, Janette/Drexler, Doris/Hoang, Tony/Jähnert, Alexandra/Kuger, Susanne/Molina Ramirez, Magdalena/Müller, Michael/Preuß, Melina/Rahmann, Susanne/Ulrich, Lisa/Wenger, Felix (2023): ERIK-Methodological Report III. Conceptualisation and design of the ERIK-Surveys 2022. Bielefeld
- Schaper, Niclas (2019): Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung. In: Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Aufl. Berlin, S. 425–450
- Schmidt, Jörg (2017): Sind Führungspositionen mit einer reduzierten Arbeitszeit vereinbar? Köln
- Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl, Marion/Nicko, Oliver (2014): AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München
- Statistisches Bundesamt, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen (2022): Sonderauswertung zum pädagogischen Personal in Tageseinrichtungen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Stöbe-Blossey, Sybille/Kluczniok, Katharina/Faas, Stefan/Köhling, Karola/Schneider, Marisa/Dahlheimer, Sabrina/Fischer, Sandra/Zhao, Can (2021): Zwischenbericht der Evaluationsstudie zur Umsetzung des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiQuTG). In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Bericht der Bundesregierung zur Evaluation des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiQuTG). Berlin
- Strehmel, Petra (2016): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (Hrsg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. 3. Aufl. Freiburg/Basel/Wien, S. 131–252
- Strehmel, Petra/Viernickel, Susanne (2022): Bundesweite Standards zur Betreuungsrelation in der Kindertagesbetreuung. Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Turani, Daniel/Seybel, Carolyn/Bader, Samuel (Hrsg.) (2022): Kita-Alltag im Fokus – Deutschland im internationalen Vergleich. Ergebnisse der OECD-Fachkräftebefragung 2018. Weinheim/Basel
- Viernickel, Susanne/Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Schwarz, Stefanie/Zenker, Luise (2013): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin
- Wieland, Michael/Knauf, Helen (2021): „Mitarbeiter zu bewegen, gehört zu meinem täglichen Brot“. Kita-Leitungen als Change Agents in Veränderungsprozessen. In: Frühe Bildung, 10. Jg., H. 4, S. 182–189