

HF-04 Stärkung der Leitung

Janette Buchmann und Norina Rosian

HF-04.1 Einleitung

In den vergangenen Jahren ist die Rolle von Leitungen in Kindertageseinrichtungen zunehmend in den Fokus fachpolitischer und wissenschaftlicher Diskussionen gerückt. Angesichts wachsender Anforderungen an die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) wird den Leitungen eine zentrale Bedeutung für die Sicherung pädagogischer Qualität zugeschrieben (Anders/Oppermann 2024; Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021). Ihre Zuständigkeit erstreckt sich nicht nur auf die Integration individueller pädagogischer Orientierungen und Praktiken zu einem kollektiven pädagogischen Leitbild, sondern umfasst auch Aspekte der Personalgewinnung und -bindung sowie der Platzvergabe (vgl. Kap. HF-03 und HF-09; Strehmel/Viernickel 2022). Als institutionelle Rahmengestalterinnen und -gestalter tragen Leitungen zudem maßgeblich dazu bei, neue fachliche und gesetzliche Anforderungen zu implementieren, und agieren dabei als „Change Agents“ (Fullan 2020; Douglass 2019; Ballaschk/Anders 2015). Studien zeigen, dass das breite Aufgabenprofil der Leitungen auch damit einhergeht, dass die Träger je nach Themenbereich zentrale Organisations- und Managementaufgaben in sehr unterschiedlichem Umfang an die Leitungen der Kindertageseinrichtungen delegieren (Meiner-Teubner u. a. 2023; Strehmel 2021; Geiger 2019). Infolgedessen vergrößert sich der Verantwortungsbereich der Leitungen in Bezug auf die Umsetzung und Qualitätssicherung von FBBE-Angeboten.

Die Komplexität und Vielzahl an Leitungsaufgaben erfordert nicht nur ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen, sondern auch eine Profilbildung und spezifische Leitungskompetenzen (Turani 2026; Strehmel/Viernickel 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Vor diesem Hintergrund haben acht Länder (Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und das Saarland) im Rahmen des KiTa-Qualitäts- und -Teilhabeverbesserungsgesetzes (KiQuTG) Maßnahmen zur Stärkung der Leitung ergriffen. Sechs dieser Länder (Ausnahmen: Bayern, Nordrhein-Westfalen) investierten über die erste Gesetzesperiode (2019–2022) hinaus auch in den Jahren 2023 und 2024 in das Handlungsfeld. Trotz erster Fortschritte – wie der vermehrten vertraglichen Regelung von Leitungsressourcen – bestehen aber weiterhin strukturelle Herausforderungen (Buchmann/Balaban-Feldens 2024).

Zur Operationalisierung der Rahmenbedingungen für die Leitung von Kindertageseinrichtungen wurden für das Monitoring des KiQuTG vier Indikatoren entwickelt. Die Indikatoren und ihre Weiterentwicklung werden im Abschnitt HF-04.2 beschrieben. Entlang dieser Indikatoren folgt die deskriptive Fortschreibung der Monitoringdaten. Dabei wird ein besonderer Fokus auf Länderunterschiede gelegt und nachgezeichnet, inwiefern eine Annäherung im Vergleichszeitraum 2019 (amtliche Daten) bzw. 2020 (ERiK-Daten) bis 2024 zu beobachten ist (vgl. Abschnitt HF-04.3). Die wichtigsten Erkenntnisse und Entwicklungen werden abschließend in Abschnitt HF-04.4 zusammengefasst.

HF-04.2 Entwicklung des Monitorings und der Indikatoren

Auf Grundlage des Mehrebenen- und multiperspektivischen Ansatzes (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021) wurden im ERiK-Forschungsbericht I (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021) vier Indikatoren zur Beschreibung von Rahmenbedingungen der Leitung von Kindertageseinrichtungen entwickelt. Entlang dieser Indikatoren wird das Monitoring fortgeführt:

1. Die *Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen* nehmen die vertraglich geregelten Leitungsressourcen auf Einrichtungsebene in den Blick.
2. Im Rahmen des Indikators *Arbeitsbedingungen von Leitungen* wird betrachtet, unter welchen Bedingungen Leitungspersonen ihrer Tätigkeit nachkommen, welche Belastungen sie im Arbeitsalltag erleben und wie sie von Trägern unterstützt werden.
3. Relevante Informationen zur *Ausbildung und Qualifikation von Leitungen* umfassen neben den Qualifikationsanforderungen seitens der Länder und Träger vor allem die beruflichen Abschlüsse sowie die Berufserfahrung.
4. Die *Fort- und Weiterbildung von Leitungen* wird als Instrument für die systematische Personalentwicklung betrachtet, wobei neben der Teilnahme an entsprechenden Angeboten auch deren Inhalte berücksichtigt werden – ebenso wie Gründe der Nichtteilnahme.

Dieses Kapitel knüpft an die entsprechenden Kapitel der vorangegangenen ERiK-Forschungsberichte an (Balaban-Feldens u. a. 2024; Buchmann/Balaban-Feldens 2023; Buchmann/Ziesmann/Drexler 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021) und bezieht dabei die Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) von 2019 bis 2024 (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2024, 2023, 2022, 2021, 2020, 2019) und der Befragungen von Trägern, Leitungen und pädagogischem Personal im Rahmen der ERiK-Surveys 2020, 2022 und 2024 (Gilg u. a. 2025; Gedon u. a. 2022; Gedon u. a. 2021) ein.¹

Methodenbox HF-04.2-1 ERiK-Surveys 2020, 2022 und 2024

Geänderte Zielpopulation für Leitungen ab 2022

Das vorliegende Handlungsfeld beinhaltet Daten der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys. Wie in Abschnitt 3.2 des Datengrundlagenkapitels erläutert, wurden bei Leitungen im Jahr 2022 die Zielpopulation und infolge dessen auch die Gewichtung geringfügig angepasst und so im Jahr 2024 beibehalten. Dies sollte bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Verbesserter Auswahlrahmen für Träger von Kindertageseinrichtungen ab 2022

Das vorliegende Handlungsfeld beinhaltet Daten der Trägerbefragung der ERiK-Surveys. Verglichen mit der Trägerbefragung im Rahmen der ERiK-Surveys 2020 zeigte sich ab dem Jahr 2022 durch die Nutzung der von den Ländern bereitgestellten Adresslisten eine deutliche Verbesserung des Auswahlrahmens. Dies sollte bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden (vgl. Abschnitt 3.2 im Kapitel Datengrundlagen).

Der Fokus der nachfolgenden Analysen liegt zum einen auf der Beschreibung der aktuellen Situation der Leitungen in der FBBE im Jahr 2024 sowie zum anderen – soweit methodisch möglich – auf der zeitlichen Entwicklung. Im Zuge der Weiterentwicklung des Monitorings (vgl. Methodenbox HF-04.2-1) wurden insbesondere die Fragebögen der ERiK-Surveys 2024 überarbeitet, wobei u. a. neue Inhalte ergänzt oder bestehende Fragestellungen präzisiert wurden. In einzelnen Fällen ist eine Vergleichbarkeit aufgrund der Weiterentwicklungen nur eingeschränkt möglich: Die Betrachtung der *Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen* wird um Aspekte hinsichtlich der Frage ergänzt, warum Träger Einrichtungen ohne formal festgelegte Leitung betreiben. Ein zeitlicher Vergleich ist damit nicht möglich. Für einzelne Merkmale des Indikators *Arbeitsbedingungen* ist aus Leitungs- und Trägerperspektive ein direkter Vergleich der drei Messzeitpunkte nicht oder nur begrenzt möglich, da Präzisierungen, Ergänzungen oder Kürzungen an den Fragebögen vorgenommen wurden. Beispielsweise wurde die Abdeckung administrativer Aufgaben präziser erhoben und die Abfrage der Arbeits- und Leitungszeit im Jahr 2024 erstmals kombiniert, um die Validität der Angaben zu erhöhen. Entsprechende Stellen sind über Fußnoten gekennzeichnet. Die Zeitressourcen von Leitungen werden im Rahmen des Monitorings nach deren Zuständigkeitsbereich betrachtet. Dazu wurden

¹ Eine ausführliche Beschreibung der verwendeten Datenquellen findet sich in Kap. 3.

einordnende Daten der KJH-Statistik zum Anteil der Leitungen, die ausschließlich oder anteilig Leitungsaufgaben übernehmen, integriert. Der Indikator *Ausbildung und Qualifikation* ist weitestgehend unverändert fortschreibbar. Die Vergleichbarkeit der Daten zu Zusatzausbildungen von Leitungen ist aufgrund einer Änderung der Fragestellung aber eingeschränkt. Präzisierungen und Ergänzungen einzelner Items zur *Fort- und Weiterbildung* schränken die Vergleichbarkeit der Daten aus Träger- und Leitungsperspektive ein. Auf die ergänzende Perspektive der Unterstützung zur Fort- und Weiterbildung durch die Jugendämter wurde an dieser Stelle verzichtet.

HF-04.3 Ergebnisse: Fortschreibung des Monitorings

Die pädagogische Konzeption und ihre kontinuierliche Weiterentwicklung im Sinne einer lernenden Organisation, die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit im Team, die Öffentlichkeitsarbeit sowie die externe Vertretung der Einrichtung sind Beispiele, die die Komplexität und Vielschichtigkeit der Aufgaben von Leitungen in Kindertageseinrichtungen verdeutlichen (Fullan 2020; Strehmel/Ulber 2017). Vor dem Hintergrund dieses breit gefächerten Aufgabenprofils kommt der Bereitstellung angemessener Leitungsressourcen und Arbeitsbedingungen sowie der Qualifikation und kontinuierlichen Weiterbildung der Leitungen eine besondere Bedeutung zu, um sie in ihrer anspruchsvollen Tätigkeit zu stärken (Arbeitsgruppe Frühe Bildung 2024; Strehmel/Viernickel 2022; Turani 2022). Im Rahmen des Monitorings werden diese Aspekte zur Stärkung der Leitung in den Blick genommen, wobei ein besonderer Fokus auf länderspezifischen Unterschieden und deren zeitlicher Entwicklung liegt.

Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen

Grundvoraussetzung für die Erfüllung des skizzierten Aufgabenprofils von Leitungen ist die Gewährleistung ausreichender Personal- und Zeitressourcen (Strehmel/Viernickel 2022; Turani 2022). Nimmt man Kindertageseinrichtungen als Organisationen in den Blick, so lassen sie sich anhand der KJH-Statistik nach den Umfängen der für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehenden Personal- und Zeitressourcen differenzieren. Dabei werden vier Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen unterschieden: Kindertageseinrichtungen ohne vertraglich geregelte Leitung; Kindertageseinrichtungen für die eine Person neben anderen Aufgaben die Leitung übernimmt; Kindertageseinrichtungen, bei denen eine Person ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt ist sowie Kindertageseinrichtungen mit Leitungsteams.

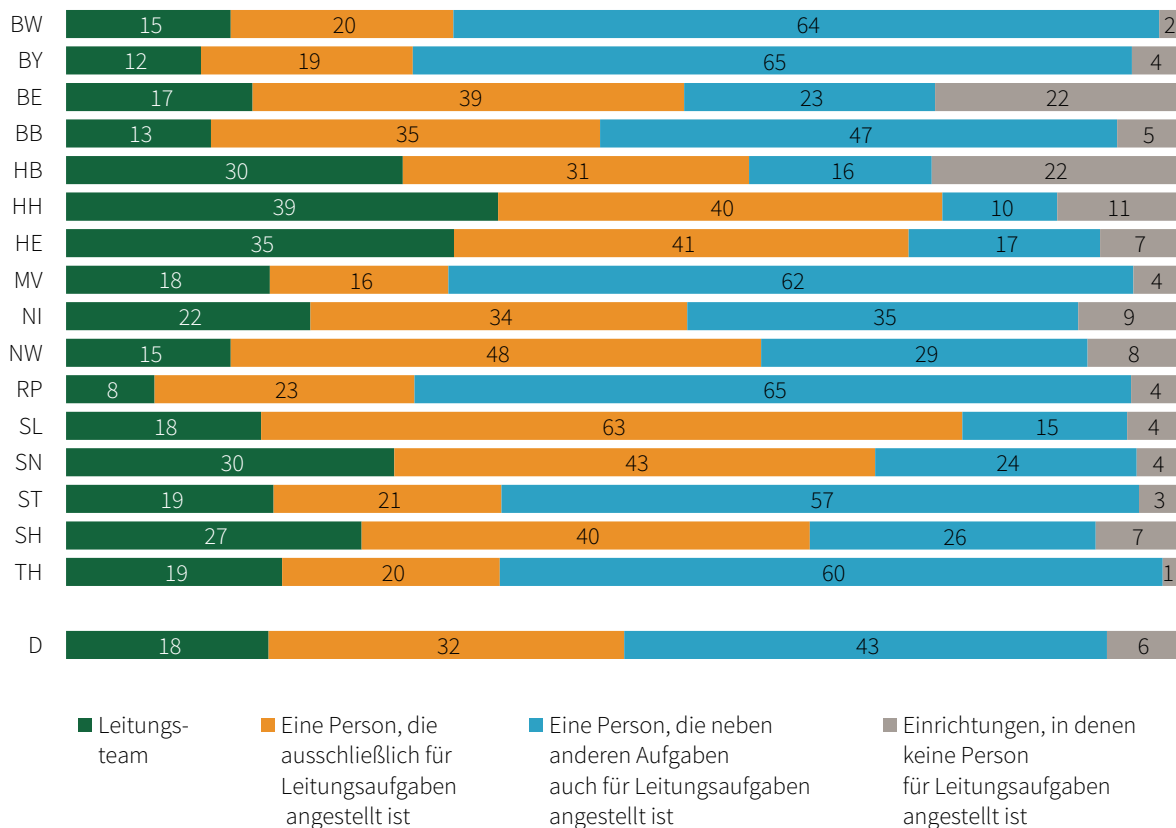
Verbesserte Ausstattung der Kitas mit Leitungsressourcen in den vergangenen 5 Jahren

Der Großteil (43,5 %) der 56.664 Kindertageseinrichtungen in Deutschland wurde im Jahr 2024 von einer Person geführt, die neben Leitungsaufgaben auch weitere Aufgaben, etwa im Gruppendienst, übernahm. Ungefähr ein Drittel (32,0 %) der Kindertageseinrichtungen beschäftigte eine Leitung, die ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt war. Knapp jede sechste Kindertageseinrichtung wurde von einem Leitungsteam geleitet (18,3 %). In 6,2 % der Kindertageseinrichtungen wurde keine Person gemeldet, die zum Stichtag 01.03.2024 für Leitungsaufgaben angestellt war. Seit dem Jahr 2019 ist ein Anstieg der Kindertageseinrichtungsprofile mit Leitungsteams zu verzeichnen, während sich gleichzeitig die anderen Profile anteilig bis 2024 verringerten oder konstant blieben (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 bis HF-04.1.1-6 im Online-Anhang).

Erhebliche regionale Variation der Anteile der Kindertageseinrichtungen mit Einzelpersonen in entweder ausschließlicher oder anteiliger Anstellung für Leitungsaufgaben

Zwischen den Ländern zeigten sich deutliche Unterschiede in den Leitungsprofilen der Kindertageseinrichtungen (vgl. Abb. HF-04.3-1). Im Saarland (63,2 %) und in Nordrhein-Westfalen (47,8 %) war das Leitungsprofil mit einer Person, die ausschließlich für Leitungsaufgaben zuständig war, am häu-

Abb. HF-04.3-1: Kindertageseinrichtungen 2024 nach Leitungsprofilen und Ländern (in %)



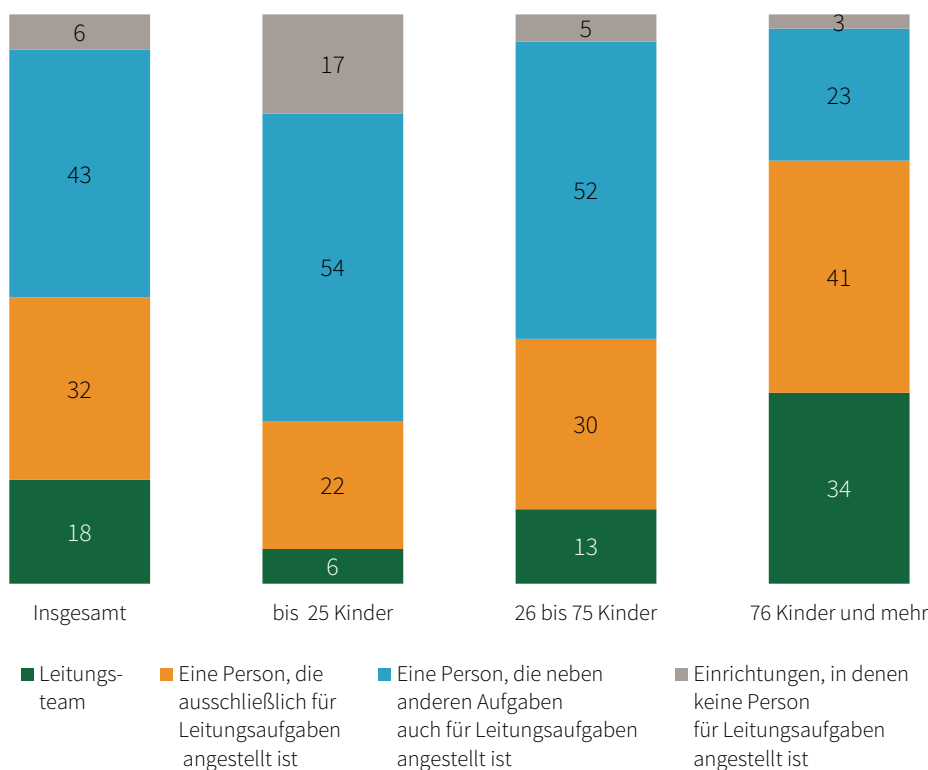
Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen 2024, <https://doi.org/10.21242/22541.2024.00.00.1.1.0>, Berechnungen des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund; Sonderauswertung zum pädagogischen Personal in Tageseinrichtungen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

figsten vertreten. In Bayern (64,8 %), Rheinland-Pfalz (64,6 %), Baden-Württemberg (63,6 %), Mecklenburg-Vorpommern (61,7 %), Thüringen (59,7 %) und Sachsen-Anhalt (57,4 %) dominierten dagegen Leitungsprofile, bei denen die Leitungspersonen zusätzlich zu ihren Leitungsaufgaben weitere Aufgaben übernahmen. In Hamburg, Hessen, Bremen und Sachsen wurde etwa jeweils ein Drittel der Kindertageseinrichtungen von einem Team geleitet, sodass eine höhere Leitungsausstattung vorlag (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 im Online-Anhang).

Da zentrale Leitungsaufgaben, die etwa die Personalführung, Konzeptionsentwicklung und das Qualitätsmanagement betreffen, in jeder Kindertageseinrichtung anfallen (Strehmel/Ulber 2017), stellt sich im Besonderen die Frage, wie Kindertageseinrichtungen organisiert sind, um diese Aufgaben abzudecken, wenn keine Person vertraglich als Leitung festgelegt ist. Im Rahmen der ERiK-Surveys wurden die Träger, die angaben, dass in ihren Kindertageseinrichtungen die Leitung (zum Teil) nicht vertraglich festgelegt war (2 % aller Träger), nach den Gründen dazu befragt (vgl. Tab. HF-04.1.4-2 und HF-04.1.4-7 im Online-Anhang). Insgesamt gaben 94 Träger Gründe an. Am häufigsten wurde dabei genannt, dass das Team basisdemokratisch arbeitet und die Leitungsaufgaben auf das gesamte Team aufgeteilt werden (46 %). Es gab auch Hinweise darauf, dass insbesondere in kleinen Kindertageseinrichtungen, wie etwa Elterninitiativen, die Leitung nicht vertraglich festgelegt war, weil z. B. der Vorstand auch die Leitungsfunktion übernimmt. Damit könnten die in der KJH-Statistik auffällig hohen Anteile an Kindertageseinrichtungen ohne vertraglich geregelte Leitung in Berlin (2024: 21,7 %) und Bremen (2024: 22,0 %) u. a. mit der Organisationsform von Elterninitiativen im Zusammenhang stehen (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 im Online-Anhang).²

2 Die Daten der KJH-Statistik zeigen, dass von den im Jahr 2024 ohne vertraglich festgelegte Leitungsressourcen geführten Kindertageseinrichtungen in Berlin 45,9 % als Elterninitiativen organisiert waren (vgl. Tab. HF-04.1.4-1 im Online-Anhang). Für diese Analyse wurden Kindertageseinrichtungen mit Horten aufgrund von Geheimhaltungsfällen berücksichtigt. In Bremen kam es zu Sperrungen aufgrund zu geringer Fallzahlen, sodass hier keine Einordnung erfolgen kann.

Abb. HF-04.3-2: Kindertageseinrichtungen nach Art der Leitung und Einrichtungsgröße 2024 (in %)



Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen 2024, <https://doi.org/10.21242/22541.2024.00.00.1.1.0> Berechnungen des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund

Kindertageseinrichtungen nach Leitungsprofilen und Einrichtungsgröße

Mit zunehmender Größe der Kindertageseinrichtung nimmt auch die Komplexität der Leitungsaufgaben zu, was den Bedarf an Leitungsressourcen erhöht (Strehmel/Viernickel 2022; Lange 2017). So gehen insgesamt mehr Kinder in Kindertageseinrichtungen mit entsprechend größerer Belegschaft und damit steigender Personalverantwortung, die häufig von den Trägern an die Einrichtungsleitungen delegiert wird (Meiner-Teubner u. a. 2023), einher (Turani/Seybel/Bader 2022; Lange 2017; Strehmel/Ulber 2017). Anhand der Daten der KJH-Statistik können die Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen differenziert nach der Einrichtungsgröße in den Blick genommen werden. Die Anzahl der Kinder, die eine Kindertageseinrichtung besuchen, bildet die Grundlage für eine Klassifizierung von Kindertageseinrichtungen in drei Größenordnungen: Große Kindertageseinrichtungen werden von 76 und mehr Kindern besucht, mittelgroße Kindertageseinrichtungen von 26 bis 75 Kindern und kleine Kindertageseinrichtungen von maximal 25 Kindern.

Größerer Umfang und häufigere vertragliche Festlegung von Leitungsressourcen in größeren Kindertageseinrichtungen

Weiterhin lässt sich auch für das Jahr 2024 nachzeichnen, dass die Leitungsprofile deutlich je nach Größe der Kindertageseinrichtungen variieren (vgl. Abb. HF-04.3-2): So wurden in größeren Kindertageseinrichtungen häufiger Leitungsressourcen vertraglich festgelegt, wobei auch deren Umfang (eine Person die ausschließlich Leitungsaufgaben übernimmt oder Leitungsteams) mit der Einrichtungsgröße zunahm.

Betrachtet man die Anteile der Kindertageseinrichtungen mit vertraglich festgelegten Leitungsressourcen mit Blick auf die Einrichtungsgröße im Ländervergleich, so können deutliche Unterschiede beobachtet werden – insbesondere bei kleinen Kindertageseinrichtungen. In Berlin waren

2024 in 58,5 % der kleinen Kindertageseinrichtungen Leitungsressourcen vertraglich geregelt, während es in Baden-Württemberg hingegen über 98,0 % waren. In diesem Fall beträgt die Spannweite zwischen den Ländern 39,5 Prozentpunkte. Bei mittelgroßen (Spannweite 14,6 Prozentpunkte mit Anteilen von 84,1 % in Berlin bis 98,7 % in Thüringen) und großen (Spannweite 6,6 Prozentpunkte mit Anteilen von 93,4 % in Berlin bis 100 % in Bremen) Kindertageseinrichtungen waren die Länderunterschiede deutlich geringer und auf höherem Niveau beobachtbar (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 im Online-Anhang).

Insgesamt mehr Leitungsteams seit 2019 – insbesondere in großen Einrichtungen

Ein Blick auf die zeitliche Entwicklung der Leitungsprofile seit 2019, unterteilt nach Einrichtungsgrößen, offenbart kontinuierliche Verschiebungen auf Bundesebene. So waren 2024 in kleinen (+2,6 Prozentpunkte), mittleren (+5,4 Prozentpunkte) und großen (+10,3 Prozentpunkte) Kindertageseinrichtungen häufiger Teams für die Leitung zuständig als 2019. Die deutlichsten Veränderungen waren bei den Leitungsprofilen großer Kindertageseinrichtungen beobachtbar, wobei diese stark zwischen den Ländern variierten: In Hamburg fiel der Anstieg der von Teams geleiteten großen Kindertageseinrichtungen mit lediglich 3,4 Prozentpunkten vergleichsweise gering aus, während Hessen einen deutlichen Zuwachs von 27,4 Prozentpunkten verzeichnete.

Auch der Blick auf die Anteile der großen Kindertageseinrichtungen, die von Leitungsteams geführt werden, zeigte 2024 wieder deutliche Unterschiede zwischen den Ländern. Die größten Anteile verzeichnete wie bereits 2019 Hamburg (2024: 64,9 %; 2019: 61,5 %), die geringsten lagen in Rheinland-Pfalz vor (2024: 13,2 %; 2019: 9,8 %; vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-6 im Online-Anhang).

Zunahme vertraglich geregelter Leitungsressourcen insbesondere in kleinen Kindertageseinrichtungen: seit 2019 anteilig um 18,6 %

Bei den kleinen und mittleren Kindertageseinrichtungen stieg seit 2019 jener Anteil, der von Personen geleitet wird, die ausschließlich Leitungsaufgaben wahrnehmen (+1,7 bzw. +1,1 Prozentpunkte). Bei den kleinen Kindertageseinrichtungen zeigte sich darüber hinaus eine Zunahme an Leitungsprofilen, bei denen Leitungen zusätzlich zu den Leitungsaufgaben weitere Tätigkeiten übernehmen (+3,5 Prozentpunkte). Gleichzeitig verringerte sich entsprechend der Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne Leitungspersonal – besonders in kleinen Kindertageseinrichtungen (klein: -7,8 Prozentpunkte, mittel: -2,9 Prozentpunkte, groß: -0,9 Prozentpunkte). In Hessen, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein wurde seit 2019 der stärkste Rückgang der Anteile kleiner Kindertageseinrichtungen ohne vertraglich festgelegte Leitungsressourcen beobachtet. Dieser Rückgang betrug in den drei Ländern jeweils mindestens 10 Prozentpunkte (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-6 im Online-Anhang).

Arbeitsbedingungen von Leitungen

Zur Stärkung der Leitung gehört die Gewährleistung von Arbeitsbedingungen, die dazu beitragen, dass Leitungen ihre Aufgaben gut erfüllen und berufliche Perspektiven wahrnehmen können, was zur Personalbindung beiträgt (Birkel-Barmsen u. a. 2023). In diesem Zusammenhang weisen Studien auf die zentrale Bedeutung klar definierter Zuständigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Träger und Leitung hin: Eindeutig ausdifferenzierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume können die Leitung im Arbeitsalltag stärken – etwa dadurch, dass weniger oder klar abgegrenzte Aufgaben an sie delegiert werden (Meiner-Teubner u. a. 2023) – und gleichzeitig das Risiko sogenannter Gratifikationskrisen verringern (Schreyer u. a. 2014). Im Anschluss an die Klärung von Zuständigkeiten ist es wesentlich, den Blick auf weitere Einflussfaktoren der konkreten Arbeitssituation von Leitungen zu richten. Hierzu zählen insbesondere die verfügbaren und benötigten Zeitressourcen, wahrgenommene Belastungs- und Entlastungsfaktoren sowie die durch den Träger geschaffenen Unterstüt-

zungsstrukturen (Turani 2026; Turani/Seybel/Bader 2022; Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016). Diese Aspekte der Arbeitsbedingungen von Leitungen werden im Folgenden näher betrachtet.

Stellenbeschreibungen für Leitungen

Die Grundlage für eine Profilbildung ist die verbindliche Formulierung der Kernaufgaben von Einrichtungsleitungen (Strehmel/Ulber 2017). Stellenbeschreibungen der Träger dienen dabei als Orientierungswissen, indem die jeweiligen Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Leitungen transparent gemacht werden.

Stellenbeschreibungen für Leitungen bei vier von fünf Trägern vorhanden

Rund vier von fünf (81 %) der im Jahr 2024 an den ERIK-Surveys teilnehmenden Träger gaben an, dass Stellenbeschreibungen für die Einrichtungsleitung vorlagen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass immerhin 19 % der Träger das benannte Orientierungswissen nicht formal an ihre Leitungen weitergeben (vgl. Tab. HF-04.2.5-1 im Online-Anhang).³ Über alle Länder hinweg zeigten sich deutliche Variationen bei den Anteilen der Träger, die 2024 Stellenbeschreibungen für die Einrichtungsleitungen formuliert hatten. Vergleichsweise viele Träger in Sachsen (88 %), Sachsen-Anhalt (86 %) und Nordrhein-Westfalen (85 %) gaben an, dass bei ihnen Stellenbeschreibungen vorlagen; vergleichsweise wenige hingegen in den Stadtstaaten Berlin (64 %) und Hamburg (74 %) sowie in Rheinland-Pfalz (75 %). Auffällig war jedoch, dass in den beiden Stadtstaaten bei deutlich weniger Trägern Stellenausschreibungen für die Einrichtungsleitung (Berlin: 64 %, Hamburg: 74 %) als für das pädagogische Personal (Berlin: 80 %, Hamburg: 88 %) vorlagen. Dabei sind es eher Elterninitiativen und Einrichtungen, in denen vertraglich keine Leitung angestellt ist, bei denen Stellenbeschreibungen für Leitungskräfte fehlen, während Stellenbeschreibungen für das pädagogische Personal hingegen vorhanden sind.

Stellenbeschreibungen für Leitungen eher bei großen und freien Trägern

Betrachtet man Träger, bei denen 2024 Stellenbeschreibungen für die Einrichtungsleitung vorlagen, nach Trägerart und -größe, so gab es diese eher bei mittelgroßen und großen (88 bzw. 81 %) im Vergleich zu kleinen (78 %) sowie bei freien, darunter insbesondere den konfessionellen (88 %) im Vergleich zu öffentlichen Trägern (76 %; vgl. Tab. HF-04.2.5-2 im Online-Anhang).

Befristung, Beschäftigungsumfang und Übernahme von weiteren Tätigkeiten neben Leitungsaufgaben

Ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, ein angemessener Beschäftigungsumfang und klar geregelte Zuständigkeiten schaffen berufliche Perspektiven und stärken die Personalbindung (Birkel-Barmsen u. a. 2023; Turani/Seybel/Bader 2022). Da in Kindertageseinrichtungen Leitungen neben den Aufgaben, die an die Leitung geknüpft sind, häufig auch andere Aufgaben übernehmen, ist es umso wichtiger, Zuständigkeitsbereiche mit ausreichenden Stundenkontingenten zu hinterlegen (Strehmel/Viernickel 2022; Nentwig-Gesemann 2016). Nur so lassen sich die vielfältigen Aufgaben nachhaltig erfüllen, die Qualität der Arbeit sichern und die Bindung an Einrichtung und Berufsfeld stärken.

Leitungen in der Regel unbefristet angestellt und häufiger in Vollzeit tätig als das pädagogische Personal

Die Daten der KJH-Statistik zeigen, dass 97,8 % der Leitungen im Jahr 2024 in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis angestellt waren. Die Anteile wichen in den einzelnen Ländern nur marginal vom Bundesdurchschnitt ab. Wie bereits in den Vorjahren lässt sich somit flächendeckend eine

³ Vergleichbarkeit zwischen den Jahren nicht möglich aufgrund einer Änderung des Fragetextes, der Filterführung und der Items. Die berichteten Anteile beziehen sich auf Träger, die 2024 angaben, dass für die Einrichtungsleitung (99 %) bzw. das pädagogische Personal (98 %) definierte Aufgabenbereiche vorlagen.

hohe Arbeitsplatzsicherheit für Leitungen beobachten (vgl. Tab. HF-04.2.1-1.1 bis HF-04.2.1-1.6 im Online-Anhang).

Mit Blick auf die Beschäftigungsumfänge im Jahr 2024 zeigte sich, dass bundesweit etwas mehr als die Hälfte der Leitungen (55,3 %) in Vollzeit mit mindestens 38,5 Wochenstunden tätig war. Damit lag eine Vollzeitbeschäftigung bei den Leitungspersonen weiterhin häufiger vor als beim pädagogischen Personal – der Unterschied betrug 16,7 Prozentpunkte (vgl. Kap. HF-03). Etwa ein Fünftel der Leitungen arbeitete in einer vollzeitnahen Teilzeit mit einer Wochenarbeitszeit zwischen 32 und unter 38,5 Stunden (22,6 %). Ein vergleichbarer Anteil war in Teilzeit mit weniger als 32 Wochenstunden beschäftigt (22,2 %; 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 Kindertageseinrichtungen zuständig sind und daher pro Einrichtung nur eine Teilzeittätigkeit ausüben können. Damit könnte der Anteil der Vollzeitbeschäftigten möglicherweise unterschätzt werden. Bisher liegen wenige Daten zur Leitung im Verbund vor. Einige Hinweise liefern die Daten aus den ERiK-Surveys 2024. Dort gaben 12 % der teilnehmenden Träger an, dass sie die Leitung von Kindertageseinrichtungen über Verbundleitungen organisierten.⁴ Die Daten der ERiK-Leitungsbefragung verdeutlichen, dass der Anteil der Einrichtungen, der von Verbundleitungen geführt wurde, 2024 stark zwischen den Ländern variierte, wobei die Anteile zwischen 2 % (Mecklenburg-Vorpommern und Saarland) und 13 % (Bremen) lagen. Wenn Leitungen 2024 für mehrere Kindertageseinrichtungen leitend tätig waren, so waren sie im Mittel (Median) für 2 Einrichtungen zuständig (vgl. Tab. HF-04.1.4-2 bis HF-04.1.4-6 im Online-Anhang).⁵

Deutliche regionale Unterschiede in den Beschäftigungsumfängen und damit den Arbeitszeitmodellen für Leitungen von Kindertageseinrichtungen

Eine genauere Betrachtung der Beschäftigungsumfänge anhand der Daten aus der KJH-Statistik offenbart deutliche Unterschiede zwischen den Ländern hinsichtlich der Anteile von Leitungen in Vollzeit, vollzeitnaher und Teilzeitbeschäftigung. In Ländern wie Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland war der Anteil von Vollzeitbeschäftigten unter den Leitungen mit rund 70 % besonders hoch, während vollzeitnahe und Teilzeitbeschäftigungen jeweils unter 17,0 % lagen. Im Gegensatz dazu waren vollzeitnahe Arbeitszeitmodelle mit einer Wochenarbeitszeit zwischen 32 und unter 38,5 Stunden vor allem in Sachsen, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Thüringen verbreitet – dort lagen die Anteile jeweils bei über 35,0 %. Die höchsten Quoten an Leitungen mit einer Teilzeitbeschäftigung unter 32 Wochenstunden verzeichneten hingegen Bayern, Hamburg, Baden-Württemberg und Bremen, mit jeweils 27,0 % oder mehr (vgl. Tab. HF-04.2.1-2.1 im Online-Anhang).

Trotz marginaler Veränderungen in den vergangenen Jahren sind die Beschäftigungsumfänge von Leitungen insgesamt zwischen den Jahren 2019 und 2024 weitgehend konstant geblieben. Dennoch wurden regionale Unterschiede in den Jahren 2023 und 2024 evident: Insbesondere in den ostdeutschen Ländern Thüringen (–6,9 %), Mecklenburg-Vorpommern (–4,7 %), Brandenburg (–2,2 %) und Sachsen (–1,7 %) ging der Anteil der Vollzeitbeschäftigten zurück. Vor dem Hintergrund sinkender Kinderzahlen und eines drohenden Personalabbaus in ostdeutschen Ländern (vgl. Kap. HF-03) könnten die reduzierten Beschäftigungsumfänge auch auf ungewollte Reduzierungen der Stundenzahl zurückzuführen sein, die z. B. mit Refinanzierungsfragen zusammenhängen können (vgl. Tab. HF-04.2.1-2.1 bis HF-04.2.1-2.6 im Online-Anhang).

⁴ Die Träger erhielten folgende Frage: Gibt es Leitungen für Kindertageseinrichtungen beim Träger, die wie folgt organisiert sind? Die Leitung ist für mehrere Einrichtungen zuständig. Die Abfrage impliziert nicht, dass eine Verbundleitung für alle Einrichtungen eines Trägers zuständig ist.

⁵ Es ist möglich, dass dabei eine Krippe und eine Kindertageseinrichtung betreut werden, die zwar organisatorisch, aber ggf. nicht räumlich getrennt sind.

Der Arbeitsalltag von Leitungen stellt sich je nach festgelegtem Zuständigkeitsbereich – also ob sie ausschließlich oder anteilig Leitungsaufgaben übernehmen – sehr unterschiedlich dar: Obgleich die Arbeit mit den Kindern häufig zum professionellen Selbstverständnis von Leitungen gehört (Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016), kann die Verantwortung für mehrere Zuständigkeiten insbesondere dann, wenn verschiedene Aufgaben parallel anfallen, auch als Belastung empfunden werden (Turani/Seybel/Bader 2022; Nagel-Prinz/Paulus 2012). Die Daten der KJH-Statistik ermöglichen es zu differenzieren, ob Leitungen neben der Leitungsfunktion für weitere Aufgaben angestellt sind. Im Jahr 2024 übernahm über die Hälfte der Leitungen (55,8 %) zusätzlich andere Tätigkeiten. 44,2 % der Leitungen waren ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt (vgl. Tab. HF-04.2.2-1 im Online-Anhang).

Leitungen in den meisten ostdeutschen Flächenländern sowie in Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Niedersachsen mehrheitlich neben Leitungs- auch für andere Aufgaben zuständig

Im Ländervergleich ergibt sich für die Zuständigkeitsbereiche der Leitungen folgendes Bild: In der Hälfte der Länder (Stadtstaaten, Saarland, Sachsen, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein) waren Leitungen mehrheitlich (über 59 %) ausschließlich für Leitungsaufgaben zuständig. In den meisten ostdeutschen Flächenländern (Ausnahme: Sachsen) sowie Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Niedersachsen übernahmen Leitungen mehrheitlich (über 55 %) mehrere Zuständigkeiten. Sie waren neben Leitungs- also auch für andere Aufgaben, beispielsweise die pädagogische Arbeit mit den Kindern, angestellt (vgl. Tab. HF-04.2.2-1 im Online-Anhang).

Infobox HF-04.3-1 Definition von Leitungen in der Kinder- und Jugendhilfestatistik und den ERiK-Surveys

In der KJH-Statistik wird für jede Person auf Grundlage des Arbeitsvertrags ein erster und ggf. ein zweiter Tätigkeitsbereich erfasst. Dabei wird unterschieden zwischen: Einrichtungsleitung, Gruppenleitung, Zweit- und Ergänzungskraft, Förderung von Kindern nach SGB VIII bzw. SGB XII (Eingliederungshilfe) sowie gruppenübergreifenden Tätigkeiten und Verwaltung. Personen, bei denen in einem der beiden Tätigkeitsbereiche „Einrichtungsleitung“ angegeben ist, werden als Leitungspersonal klassifiziert, auch wenn der Leitungsanteil nur einen geringen Stundenumfang umfasst.

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 in den ERiK-Surveys jeder Kindertageseinrichtung in Deutschland eine Leitung zugeschrieben, sodass neben den vertraglichen Leitungsressourcen (Personal- und Zeitressourcen) auch jene Berücksichtigung finden, die ohne vertragliche Festlegung aufgebracht werden.

Vertraglich geregelte und tatsächliche Arbeitszeiten

Zur Einschätzung der Arbeitsbelastung von Leitungen werden die vertraglich vereinbarten und die tatsächlich aufgewendeten Arbeitszeiten auf Basis der ERiK-Surveys Leitungsbefragung gegenübergestellt. Im Fokus steht, ob sich seit 2020 Veränderungen zeigen und ob sich Unterschiede zwischen Leitungen in Abhängigkeit davon abzeichnen, ob sich ihre vertraglich vorgesehene Zuständigkeit ausschließlich oder anteilig auf Leitungsaufgaben bezieht.⁶

⁶ Die Betrachtung der daraus resultierenden Unterschiede berücksichtigt Leitungen unabhängig davon, ob sie Überstunden leisteten oder nicht.

Unterschied zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit für Leitungen 2024 im Bundesdurchschnitt mit 1,4 Wochenstunden gering

Die für die ERIK-Surveys 2024 befragten Leitungen (vgl. Infobox HF-04.3-1) arbeiteten im Bundesdurchschnitt 37,7 Wochenstunden und damit 1,4 Wochenstunden mehr, als durchschnittlich vertraglich als Arbeitszeit festgelegt war. Das zeigt, dass ein bedeutsamer Anteil der Leitungen keine oder wenige Überstunden leistete. Die zeitliche Arbeitsbelastung für Einrichtungsleitungen ist damit im Vergleich zu Personen mit Leitungs- und Führungspositionen in der Gesamtwirtschaft relativ gering (bei vergleichbarem Vorgehen: über 4 Wochenstunden; Schmidt 2017). Dieser Befund zeichnete sich bereits für die Jahre 2020 und 2022 ab (vgl. Tab. HF-04.2.3-1, HF-04.2.3-3 und HF-04.2.3.5 im Online-Anhang).

Im Ländervergleich lagen die durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten der 2024 befragten Leitungen in Sachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein mit zwei und mehr Wochenstunden am deutlichsten über der vertraglichen Regelung. Damit ergeben sich ähnliche Muster wie in den Jahren 2022 und 2020. Im zeitlichen Vergleich fällt aber auf, dass die durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten im Jahr 2022 vorübergehend über eine Wochenstunde höher waren als 2020 und 2024 und damit einhergehend die Unterschiede zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit ebenfalls vorübergehend leicht höher ausfielen. Im Jahr 2024 waren die Unterschiede vergleichbar mit 2020.

Unterschiede zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit unabhängig von Zahl der Zuständigkeitsbereiche

Unterschiede zwischen den durchschnittlich vertraglich festgelegten und tatsächlichen Arbeitszeiten waren 2024 – wie auch in den früheren Erhebungen – weitestgehend unabhängig davon, ob Leitungen ausschließlich Leitungsaufgaben übernahmen oder noch weitere Zuständigkeiten hatten (vgl. Tab. HF-04.2.3-3 und HF-04.2.3-5 im Online-Anhang).

Vertraglich geregelte und tatsächliche Leitungszeiten

Der Zuständigkeitsbereich einer Leitung, also ob sie ausschließlich Leitungs- oder auch andere Aufgaben übernimmt, steht jedoch im Zusammenhang mit der Frage, ob die vertraglich vereinbarten Zeitressourcen ausreichen, um die anfallenden Leitungsaufgaben zu erfüllen (Buchmann/Balaban-Feldens 2023).⁷ Voraussetzung hierfür ist zunächst, dass Leitungszeiten überhaupt vertraglich – und damit verbindlich – geregelt sind. Im Rahmen der ERIK-Surveys 2024 gaben bundesweit 25 % der Einrichtungsleitungen an, dass die Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nicht konkret vertraglich geregelt waren.⁸ Dabei zeigte sich eine starke Heterogenität zwischen den Ländern: Die Spanne reichte von unter 10 % Leitungen ohne festgelegte Leitungszeit im Saarland und in Niedersachsen (9 bzw. 7 %) über etwa ein Drittel in Brandenburg sowie Berlin (36 bzw. 33 %) bis mehr als der Hälfte in Bayern (56 %). Bayern und Bremen waren die einzigen Länder, in denen 2024 keine Landesregelungen zur konkreten Festlegung der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben vorlagen. Während der Anteil an Leitungen ohne festgelegte Leitungszeit nach eigenen Angaben in Bayern besonders hoch war, lag er in Bremen mit 13 % unter dem bundesweiten Wert. In Brandenburg und Berlin, wo hingegen Landesregelungen existieren und personal- bzw. kindbezogene Leitungsschlüssel gelten, gab 2024 auch etwa ein Drittel der befragten Leitungen an, keine konkret vertraglich festgelegte Zeit für Leitungsaufgaben zu haben (vgl. Tab. HF-04.2.2-4 im Online-Anhang).

⁷ Weitere im Zusammenhang mit den Zeitressourcen stehende Faktoren sind etwa die Einrichtungsgröße oder die Anzahl der Kinder mit besonderen Bedarfen (vgl. Strehmel/Ulber 2017). Diese werden im Rahmen des Monitorings nicht näher betrachtet.

⁸ Die Leitungen gaben bei der Frage nach den vertraglich für Leitungsaufgaben vorgesehenen Wochenstunden an, dass diese nicht vertraglich geregelt sind. Die vergleichsweise hohen Anteile lassen vermuten, dass vertragliche Regelungen zum Teil wenig konkret aufgesetzt werden oder aber in anderen Einheiten (z. B. anteilig an der Wochenarbeitszeit).

Weiterhin Unterschiede zwischen vertraglichen und geleisteten Leitungszeiten

Betrachtet man die Unterschiede zwischen den vertraglichen und geleisteten Leitungszeiten, so wurden von den Leitungen 2024 im Bundesdurchschnitt etwa 1,2 Wochenstunden mehr für Leitungsaufgaben aufgewendet als vertraglich durchschnittlich vorgesehen (sofern geregelt). Damit entspricht der durchschnittliche Unterschied zwischen Vereinbarung und tatsächlicher Leistung bei der Leitungszeit etwa dem der Arbeitszeit im Jahr 2024 (1,4 Wochenstunden). Berücksichtigt man aber den Zuständigkeitsbereich der Leitungen – also ob sie ausschließlich oder anteilig Leitungsaufgaben übernehmen – ergaben sich verschiedene Muster in den Unterschieden zwischen den (sofern geregelt) vertraglichen und geleisteten Leitungszeiten (vgl. Abb. HF-04.3-3 und im Online-Anhang: Tab. HF-04.2.2-3).⁹

2024 in geringem Maße Übernahme weiterer Aufgaben durch Leitungen, die eigentlich ausschließlich für Leitungsaufgaben zuständig sind

Für Leitungen, die ausschließlich Leitungsaufgaben übernehmen, war im Bundesdurchschnitt 2024 geringfügig mehr Leitungszeit vertraglich vereinbart, als geleistet wurde (–1,1 Wochenstunden). Dieses Muster lässt sich in 14 von 16 Ländern beobachten (ausgenommen Bremen und Schleswig-Holstein; vgl. Tab. HF-04.2.2-2 im Online-Anhang). Angesichts dessen, dass der Unterschied zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit von Leitungen mit dieser Zuständigkeit im Mittel bei 1,2 Wochenstunden lag, zeichnet sich ab, dass sie – obwohl dies nicht ihrer Stellenbeschreibung entspricht – im Bundesdurchschnitt auch in geringem Maß andere Aufgaben übernahmen, wie etwa im Gruppendienst zu unterstützen. Dieser Befund wird durch weitere Studien gestützt, wie beispielsweise die TALIS Starting Strong-Studie (Turani 2022). Dies könnte zum einen darauf hinweisen, dass für diese Leitungen ausreichend Zeitressourcen zur Verfügung stehen und sie die pädagogische Arbeit mit Kindern als Teil ihres professionellen Selbstverständnisses sehen sowie die Nähe zum Team als Wissensressource mit Blick auf die Organisation und Weiterentwicklung von Prozessen und Abläufen in der Einrichtung schätzen (Nürnberg 2018; Nentwig-Gesemann 2016; Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016). Zum anderen könnte dies mit besonderen Belastungen im pädagogischen Alltag einhergehen. Die Entstehung solcher Belastungen könnte beispielsweise durch Personalausfälle (vgl. Kap. HF-02) oder vakante Stellen (vgl. Kap. HF-03) begründet sein.

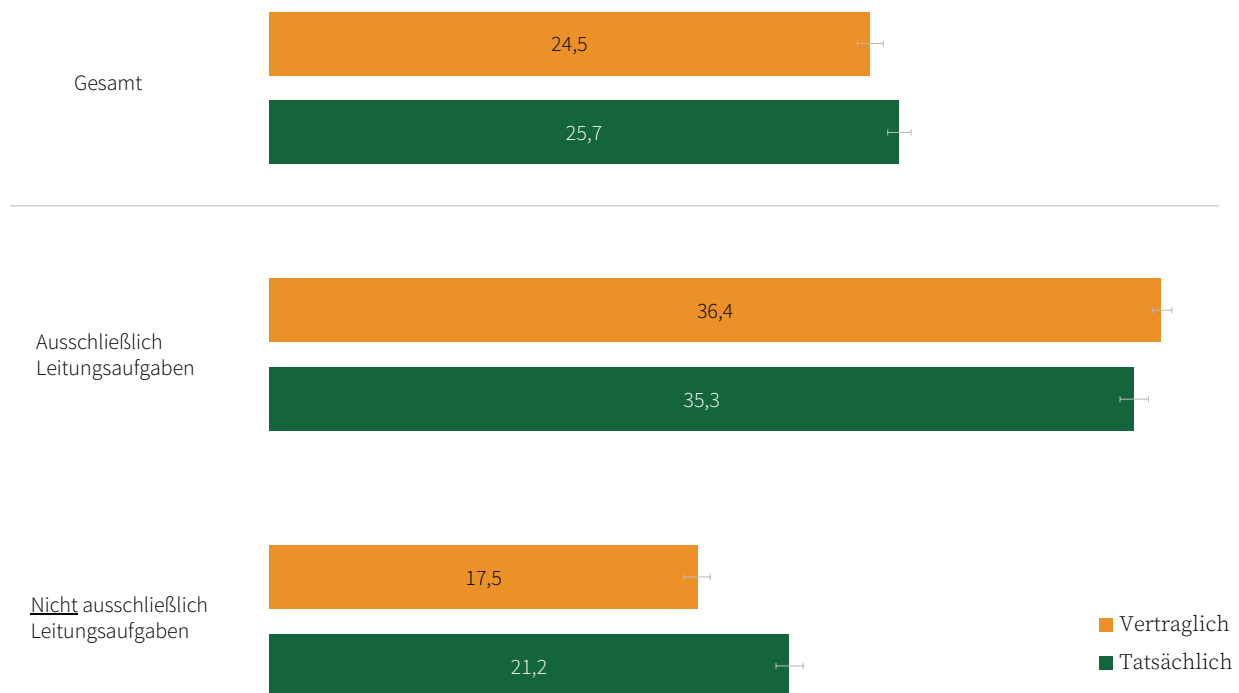
Vertraglich vereinbarte Leitungszeit bei Leitungen mit Zuständigkeiten für weitere Aufgaben geringer als tatsächlich geleistete Zeiten

Leitungen, die neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen, leisteten 2024 im Bundesdurchschnitt sowie über alle Länder hinweg mehr Leitungszeit, als durchschnittlich vertraglich dafür vorgesehen war (sofern geregelt). Der Unterschied betrug 2024 im Bundesdurchschnitt 3,7 Wochenstunden, wobei deutliche Länderunterschiede beobachtet werden konnten. Besonders hohe Unterschiede zeigten sich 2024 in Rheinland-Pfalz, Brandenburg und dem Saarland (jeweils 6,5 oder mehr Wochenstunden; vgl. Tab. HF-04.2.2-2 im Online-Anhang). Diese Muster konnten bereits auf Basis der ERiK-Surveys 2020 und 2022 beobachtet werden. Die Befunde verdeutlichen weiterhin, dass insbesondere bei diesem Leitungsprofil scheinbar mehr Leitungszeit benötigt wird, als vertraglich vereinbart wurde.

Erneut zeigte sich, dass bei Leitungen mit mehreren Zuständigkeitsbereichen zwar größere Unterschiede zwischen der vertraglich vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Leitungszeit bestanden, sich dies jedoch nicht in einer insgesamt erhöhten Arbeitszeit (im Vergleich zur vertraglichen Vereinbarung) bei diesem Leitungsprofil widerspiegelte. Dies unterstreicht, was bereits frühere Studien zeigen: Leitungen, die neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen, müssen angesichts begrenzter Zeitressourcen Tätigkeiten priorisieren und können möglicherweise nicht alle Aufgaben vollumfänglich wahrnehmen (Münchow/Strehmel 2016). Dies kann wiederum mit einer

⁹ Vergleich zum Ausgangsjahr und zum zuletzt verfügbaren Jahr nicht möglich aufgrund einer Änderung des Fragetextes und der Items.

Abb. HF-04.3-3: **Vertragliche und geleistete Wochenstunden für Leitungsaufgaben 2024 nach Zuständigkeit der Leitung (Mittelwert, in Wochenstunden)**



Fragetext: Kommen wir nun zu Ihren Arbeitszeiten und den Zeiten für Leitungsaufgaben (pädagogische Leitung und Verwaltungsaufgaben). Wie viele Stunden pro Woche ... beträgt Ihre vertraglich festgelegte Arbeitszeit? Davon sind vertraglich für Leitungsaufgaben festgelegt? Leitungsaufgaben sind nicht vertraglich geregelt. ... beträgt Ihre tatsächliche Arbeitszeit? Davon fallen tatsächlich für Leitungsaufgaben an?

Hinweis: Unplausible Angaben werden ausgeschlossen. Dargestellt sind die Wochenstunden, die vertraglich bzw. tatsächlich für Leitungsaufgaben festgelegt sind. Darüber hinaus können Zeitressourcen für andere Aufgaben vorgesehen sein. Leitungen, die angeben, dass Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nicht vertraglich geregelt wurden, wurden bei der Berechnung vertraglicher Leitungszeiten ausgeschlossen.

Quelle: DJI, ERiK-Surveys 2024: Leitungsbefragung, Datensatzversion 1.0, https://doi.org/10.17621/erik2024_v01, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI

erhöhten Arbeitsbelastung für diese Leitungen einhergehen (Turani/Seybel/Bader 2022). Da die Mehrheit der Leitungen in Deutschland mehrere Zuständigkeitsbereiche abdeckt, kommt einer klaren Abgrenzung des Leitungsprofils eine besondere Bedeutung zu, um damit verbundene Belastungen zu reduzieren (ebd.; Münchow/Strehmel 2016).

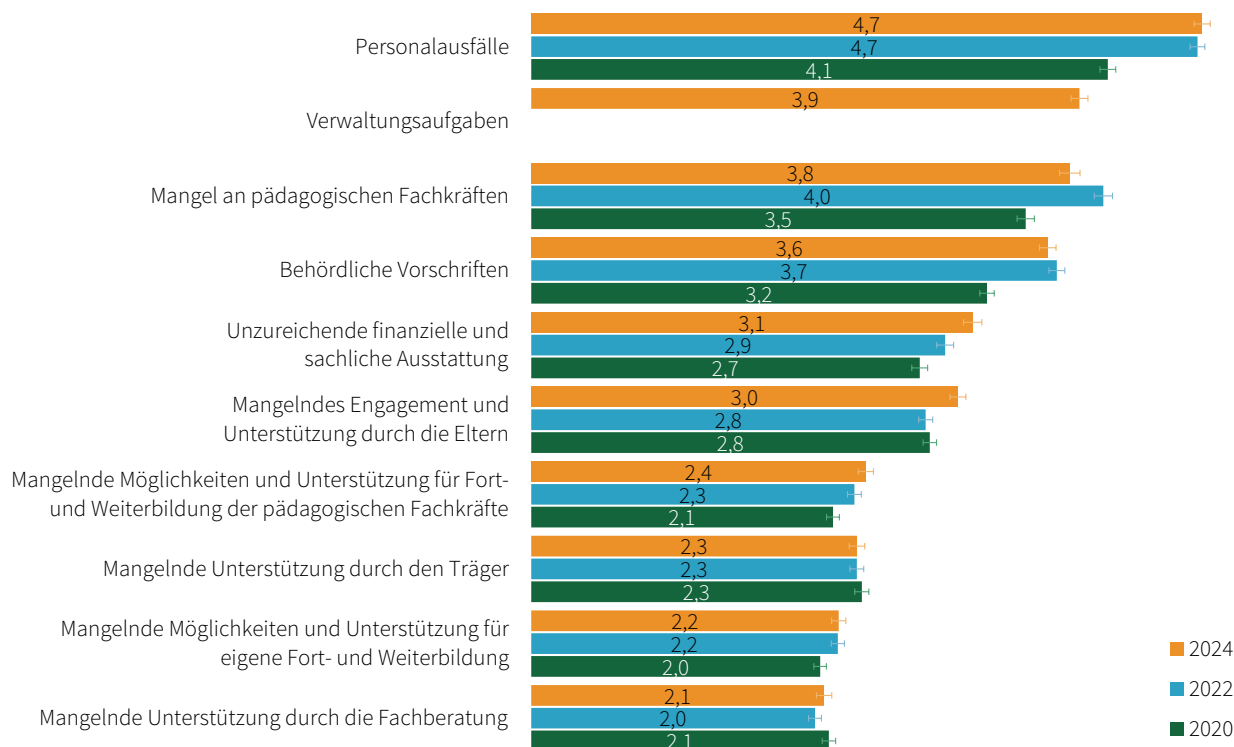
Insbesondere teilzeitbeschäftigte Leitungen, die neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen, setzen mehr Zeit für Leitungsaufgaben ein als vertraglich vereinbart

Die vertraglichen sowie die geleisteten Leitungszeiten standen außerdem im Zusammenhang mit der Wochenarbeitszeit der Leitungen: So standen entsprechend höhere Zeitkontingente zur Verfügung, sofern statt in Teilzeit eher in vollzeitnaher Teilzeit oder in Vollzeit gearbeitet wurde. Betrachtet man die Unterschiede zwischen den vertraglichen und tatsächlich geleisteten Leitungszeiten und berücksichtigt sowohl den Zuständigkeitsbereich als auch den Beschäftigungsumfang, deuten die Daten darauf hin, dass insbesondere teilzeitbeschäftigte Leitungen (unter 32 Wochenstunden), die neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen, in Relation zu ihrem Beschäftigungsumfang mehr (3,3 Wochenstunden; min. 10 %) Leitungszeit benötigen als durchschnittlich vertraglich zugesichert wurde (sofern geregelt; vgl. Tab. HF-04.2.2-3 bis HF-04.2.2-12 im Online-Anhang).

Belastungen im pädagogischen Arbeitsalltag

Betrachtet man Aspekte, die die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen beeinträchtigen (vgl. Abb. HF-04.3-4 und im Online-Anhang: Tab. HF-04.2.4-1), so zeichnete sich ab, dass im Jahr 2024

Abb. HF-04.3-4: **Einschätzung von Leitungen zu Aspekten, die die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen 2020, 2022 und 2024 beeinträchtigten (Mittelwert, in Skalenpunkten)**



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

Hinweis: Skala von 1 (keine Beeinträchtigung) bis 6 (sehr starke Beeinträchtigung). Das Item „Verwaltungsaufgaben“ wurde erst mit den ERIK-Surveys 2024 eingeführt. Abfrage in Anlehnung an TALIS Starting Strong Studie 2018.

Quelle: DJI, ERIK-Surveys: Leitungsbefragung, 2020, 2022, 2024, https://doi.org/10.17621/erik2020_l_v03, https://doi.org/10.17621/erik2022_l_v02, https://doi.org/10.17621/erik2024_l_v01, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI

weiterhin Personalausfälle, der Mangel an pädagogischen Fachkräften und behördliche Vorschriften von den Leitungen als Belastung wahrgenommen wurden. 2024 wurden die Leitungen erstmals gebeten, auch die Beeinträchtigung durch Verwaltungsaufgaben im pädagogischen Alltag auf einer Skala von 1 (keine Beeinträchtigung) bis 6 (sehr starke Beeinträchtigung) zu beurteilen. Leitungen schätzten diese mit 3,9 ähnlich belastend ein wie den Fachkräftemangel. Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Leitungen und das pädagogische Personal, die Unterstützung durch den Träger sowie die Fachberatung wurden hingegen als kaum belastend eingeschätzt (vgl. Abb. HF-04.3-4).

Im Zeitvergleich wurden insbesondere die Aspekte, die bereits 2020 als (eher) belastend eingeschätzt wurden, in den Jahren 2022 und 2024 als noch belastender eingestuft. Dies betrifft vorrangig Personalausfälle, behördliche Vorschriften sowie unzureichende finanzielle und sachliche Ausstattung, aber auch den Fachkräftemangel. Allein die Einschätzung der Beeinträchtigung durch den Fachkräftemangel war 2024 bundesweit wieder bedeutsam geringer als 2022 (vgl. Abb. HF-04.3-4).

Beeinträchtigung der pädagogischen Arbeit durch Personalausfälle 2024 in nahezu allen Ländern stärker als 2020

Die Beeinträchtigungen durch Personalausfälle wurden von Leitungen in nahezu allen Ländern (Ausnahme: Saarland) 2022 bedeutsam höher eingeschätzt als 2020 und blieben 2024 auf dem höheren Niveau. Nur in den Stadtstaaten Berlin und Hamburg waren die Einschätzungen zu den Beeinträchtigungen durch Personalausfälle auch 2024 nochmals signifikant höher als 2022. Mit einer 2024 um etwa einen Skalenpunkt höheren Einschätzung im Vergleich zu 2020 sind in Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Thüringen die deutlichsten Veränderungen zu beobachten. Die stärksten Beein-

trachtigungen durch Personalausfälle wurden 2024 im Saarland, in Hamburg, Rheinland-Pfalz und Sachsen (Mittelwert jeweils 5,0) gemeldet (vgl. Tab. HF-04.2.4-1 und HF-04.2.4-5 im Online-Anhang). Damit liegt nahe, dass Leitungen anhaltend in hohem Maße mit dem Ausgleich von Personalausfällen konfrontiert waren (vgl. Kap. HF-02).

Die Beeinträchtigungen durch den Fachkräftemangel hingegen wurden 2024 nicht in allen Ländern höher eingeschätzt als in den Vorjahren. Vergleicht man die Erhebungszeitpunkte 2024 und 2020, so wurden 2024 signifikant höhere Belastungseinschätzungen von Leitungen in den westdeutschen Ländern und in Berlin angegeben, während sich kaum bedeutsame Veränderungen und tendenziell eher Entlastungen bei der Einschätzung von Leitungen in den ostdeutschen Ländern zeigten (vgl. Tab. HF-04.2.4-1 im Online-Anhang). Dies ist wenig überraschend vor dem Hintergrund, dass die jüngsten Ergebnisse der KJH-Statistik und Personalbedarfsvorausberechnungen darauf hindeuten, dass die Personalbedarfe in den ostdeutschen Ländern zeitnah gedeckt sein könnten, aber weiterhin ein erheblicher Mehrbedarf an Personal in den westdeutschen Ländern besteht (vgl. Kap. HF-03; Böwing-Schmalenbrock u. a. 2025; Kopp/Balaban-Feldens/Rauschenbach 2025; Meiner-Teubner u. a. 2024).

Beeinträchtigung der pädagogischen Arbeit durch behördliche Vorgaben geht mit höherer Beeinträchtigung durch Verwaltungsaufgaben einher

Als „Change Agents“ (Fullan 2020; Douglass 2019; Ballaschk/Anders 2015) sind Leitungen in Kindertageseinrichtungen für die Umsetzung und Etablierung einer Vielzahl an behördlichen Vorschriften und Landesgesetzen in den Kindertageseinrichtungen zuständig. In 11 der 16 Länder wurde diese Beeinträchtigung des pädagogischen Alltags 2024 signifikant höher als 2020 eingeschätzt. In den meisten Ländern zeigten sich bereits deutlich gestiegene Werte zwischen 2020 und 2022. Nur in einzelnen Ländern (Bayern, Berlin, Saarland und Thüringen) lagen die Werte 2024 wieder signifikant unter dem Niveau von 2022. Eine Zunahme an behördlichen Auflagen geht mit erheblichem Verwaltungsaufwand einher. Entsprechend zeigte sich, dass in Ländern, in denen die Beeinträchtigung durch behördliche Vorgaben 2024 höher eingeschätzt wurde, auch eine höhere Belastung durch anfallende Verwaltungsaufgaben angegeben wurde.¹⁰ Die stärksten Beeinträchtigungen ließen sich in beiderlei Hinsicht 2024 in Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein beobachten (vgl. Tab. HF-04.2.4-1 im Online-Anhang). In Rheinland-Pfalz wurden im Rahmen des KiQuTG finanzielle Anreize zum Einsatz von Verwaltungskräften gesetzt, wobei bis zu 20 % der Leitungszeit durch Verwaltungspersonal substituiert werden kann. Inwiefern sich die Belastungserfahrung der Leitungen in Rheinland-Pfalz mit Blick auf Verwaltungsaufgaben bereits verbessert hat, kann nicht abgebildet werden, da dieser Aspekt erst ab 2024 in den ERiK-Surveys erhoben wurde.

Trotz geringer Beeinträchtigung der pädagogischen Arbeit durch unzureichende finanzielle und sachliche Ausstattung: erste Anzeichen von kontinuierlicher Verschlechterung in 11 von 16 Ländern

Ogleich die finanzielle und sachliche Ausstattung der Kindertageseinrichtungen einen weniger belastenden Aspekt für die pädagogische Arbeit darstellte, waren die Beeinträchtigungseinschätzungen der Leitungen in 11 von 16 Ländern zwischen 2020 und 2024 signifikant gestiegen. Mit einer über einen halben Skalenpunkt höheren Einschätzung der Beeinträchtigung gab es die deutlichsten Veränderungen in Schleswig-Holstein, Sachsen, Rheinland-Pfalz, Thüringen und Brandenburg und damit mehrheitlich in ostdeutschen Flächenländern (vgl. Tab. HF-04.2.4-1 im Online-Anhang).

Trotz der Belastungen bleibt festzuhalten, dass Leitungen zufrieden mit ihrer Arbeit sind: Auf einer Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) gaben Leitungen für ihre Arbeit insgesamt (Mittelwert 2024: 6,9; Mittelwert 2022: 6,8) sowie die Zusammenarbeit im Team (Mittelwert 2024: 7,3; Mittelwert 2022: 7,5) und die Arbeit des pädagogischen Personals (Mittelwert

¹⁰ Es liegt eine statistisch signifikante Korrelation vor.

2024: 7,1; Mittelwert 2022: 7,4) hohe Zufriedenheitswerte an. Mit dem Träger (Mittelwert 2024: 6,6; Mittelwert 2022: 7,0) und dem Arbeitsverdienst (Mittelwert 2024: 5,2; Mittelwert 2022: 5,4) waren Leitungen zwar etwas weniger zufrieden, dennoch befinden sich die Werte weiterhin im mittleren Skalenbereich. Bedeutsame Veränderungen zwischen den Jahren 2022 und 2024 zeichneten sich insbesondere bei der Zufriedenheit mit dem Träger ab. Diese wurde 2024 in 9 Ländern (Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein, Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt) signifikant geringer eingestuft als 2022 (vgl. Tab. HF-04.2.4-2 im Online-Anhang).¹¹

Unterstützung durch den Träger

Als rechtsverantwortliche Akteure sind Träger sowohl für die Umsetzung der Kindertagesbetreuung als auch in ihrer Funktion als Anstellungsträger für ihr Personal und damit auch die Einrichtungsleitungen verantwortlich (Meiner-Teubner u. a. 2023). In Anbetracht dessen sollte es ihr vorrangiges Anliegen sein, den Leitungen adäquate Arbeitsbedingungen zur Verfügung zu stellen und sie bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Die 2024 für die ERiK-Surveys befragten Träger stellten den Leitungen bundesweit am häufigsten Unterstützung in Form von Fort- und Weiterbildungsangeboten für Leitungsaufgaben (94 %), von Leitungstreffen zum kollegialen Austausch (86 %) sowie von Feedback-Gesprächen zur Leitungstätigkeit (82 %) bereit. Deutlich weniger Träger stellten Verwaltungskräfte (52 %) und eine beim Träger angesiedelte Bereichsleitung für Kindertagesbetreuung zur Unterstützung von Einrichtungsleitungen (41 %) oder Hospitationen in anderen Einrichtungen (39 %) bereit. Damit lässt sich eine ähnliche Verteilung der Unterstützungsangebote wie bereits 2020 und 2022 beobachten (vgl. Tab. HF-04.2.6-1 im Online-Anhang).

Weiterhin hohe Unterstützung der Leitungen durch die Träger insbesondere in Form von leitungsspezifischen Fort- und Weiterbildungen, Leitungstreffen und Feedback-Gesprächen

Im Vergleich zu 2022 deutet sich an, dass die Träger insgesamt noch stärker versuchen, ihre Leitungen zu unterstützen.¹² Insbesondere boten Träger eher Hospitationen (+ 7 Prozentpunkte) und sonstige Unterstützung (+6 Prozentpunkte) an. Signifikant stiegen gegenüber 2022 die Anteile derjenigen Träger, die den Leitungen Hospitationen in anderen Einrichtungen anboten, in Thüringen (+18 Prozentpunkte¹³), Brandenburg (+16 Prozentpunkte), Nordrhein-Westfalen (+11 Prozentpunkte), Rheinland-Pfalz (+10 Prozentpunkte), Baden-Württemberg (+6 Prozentpunkte) und Bayern (+5 Prozentpunkte). Damit näherten sich Baden-Württemberg und Bayern dem Bundesdurchschnitt (39 %) an, während Brandenburg sowie Thüringen deutlich und Nordrhein-Westfalen sowie Rheinland-Pfalz leicht darüber lagen (vgl. Tab. HF-04.2.6-1 bis HF-04.2.6-6 im Online-Anhang).

Inwieweit Träger Unterstützungsangebote machen können, hängt auch von bestimmten Trägermerkmalen ab. Aus Sicht der Träger als auch aus der Leitungsperspektive waren es 2024 eher größere (im Vergleich zu kleineren) Träger und freie – darunter insbesondere die freien konfessionellen Träger (im Vergleich zu Öffentlichen), die den Leitungen Unterstützung anbieten (vgl. Tab. HF-04.2.6-2 im Online-Anhang).

Da Leitungen nach Selbstauskünften neben den Erkrankungen von Kindern und dem Geräuschpegel in der Einrichtung die Verwaltungsaufgaben als einen der stärksten Faktoren für die Gefährdung ihrer Gesundheit benennen (vgl. DKLK-Studie 2022: Schieler 2025), ist die Unterstützung durch den Träger bei der Übernahme von administrativen Aufgaben besonders relevant. Von den im Rahmen der ERiK-Surveys 2024 befragten Leitungen gaben 56 % an, dass eine Verwaltungskraft beim Träger diese Aufgaben übernimmt, 41 % der Leitungen übernahmen sie selbst. Nur 10 % der Leitungen gaben an, dass eine Verwaltungskraft in ihrer Einrichtung selbst für die Administration zuständig ist. Bemerkenswert ist, dass über zwei Drittel (69 %) der Leitungen berichteten, sonstige Unter-

¹¹ Vergleichbarkeit zum Ausgangsjahr nicht möglich aufgrund neu hinzugefügter Frage.

¹² Vergleiche werden nur zum Jahr 2022 gezogen, da nach Verbesserung der Stichprobenbasis für die ERiK-Surveys Trägerbefragung vermutet wird, dass die Angaben aus 2020 hierzu verzerrt sein könnten.

¹³ Aufgrund von Rundungen der Ausgangswerte kann es zu Differenzen in den Survey-Daten kommen.

stützung – etwa durch externe Dienstleister – bei administrativen Aufgaben in Anspruch zu nehmen (vgl. Tab. HF-04.2.6-5 im Online-Anhang).

Ausbildung und Qualifikation von Leitungen

Die Kenntnisse und Kompetenzen, die über formale Qualifikationen und Berufserfahrung erworben werden, stellen eine weitere zentrale Komponente dar, um den Anforderungen an die Leitungstätigkeit gerecht zu werden (Grgic/Friederich 2023; Strehmel/Viernickel 2022).

Eine wissenschaftlich begründete, länder- und trägerübergreifende Verständigung über erforderliche Qualifikationen und Kompetenzen für die Übernahme der Leitung von Kindertageseinrichtungen fehlt bislang. Entsprechend lässt sich eine starke Heterogenität in den Fachkräftekatalogen der Länder erkennen (Buchmann/Balaban-Feldens 2024; Grgic/Friederich 2023).

Die Fachkräftekataloge aller Länder sehen die fachschulische Ausbildung als staatlich anerkannte Erzieherin oder staatlich anerkannter Erzieher sowie einschlägig (sozial-)pädagogische Hochschulabschlüsse in Früh-, Sozial- und Kindheitspädagogik als formale Qualifikationsanforderungen für die Leitung vor (vgl. Abb. HF-04.3-5).¹⁴ Die Fachkräftekataloge unterscheiden sich jedoch darin, welche weiteren Qualifikationen als hinreichend für die Leitung anerkannt werden. In Bremen, Bayern, dem Saarland und Schleswig-Holstein waren zum Ende des Jahres 2024 grundsätzlich keine anderweitig qualifizierten Personen für die Einrichtungsleitung vorgesehen. Die Fachkräftekataloge der meisten anderen Länder erkannten Ende 2024 aber auch weitere pädagogische und psychologische Abschlüsse auf Hochschulniveau und/oder heilpädagogische Abschlüsse als hinreichende Qualifizierung für die Einrichtungsleitung an. Anderweitig Qualifizierte wurden ausschließlich in den Fachkräftekatalogen von Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Rheinland-Pfalz ohne Ausnahmeregelung für die Leitung einer Einrichtung anerkannt. Hierbei handelt es sich (mit Ausnahme von Brandenburg, wo zusätzlich nur Gesundheitsdienstberufe zugelassen sind) also um Länder mit einem „multiprofessionell orientierten Fachkräftekatalog“ (Grgic/Friederich 2023).

Hervorzuheben ist auch, dass es Länder gibt, die vermehrt auf eine akademische Qualifikation bei Einrichtungsleitungen setzen und fachschulisch ausgebildete Erzieherinnen und Erzieher vorwiegend nur für die Leitung kleiner Kindertageseinrichtungen vorsehen. Dies sind im besonderen Bremen, Sachsen und Thüringen (Grgic 2026; Grgic/Friederich 2023).

Zugangsvoraussetzungen für die Übernahme der Einrichtungsleitung vergleichsweise wenig von landesrechtlichen Anpassungen der Fachkräftekataloge betroffen

Obwohl die Fachkräftekataloge seit 2022 umfangreich überarbeitet wurden, ergaben sich in nur zwei Ländern nennenswerte Änderungen der Zugangsvoraussetzungen für die Leitung von Kindertageseinrichtungen (Grgic 2026): In Brandenburg, wo weitere pädagogische und psychologische Abschlüsse auf Hochschulniveau 2022 noch nicht als hinreichende Qualifikation zur Übernahme einer Einrichtungsleitung anerkannt waren, können nun beispielsweise auch berufserfahrene Erziehungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler oder Pädagoginnen und Pädagogen die Leitung einer Kindertageseinrichtung übernehmen. In Sachsen-Anhalt konnten 2024 auch Kindheits- und Frühpädagoginnen und -pädagogen, Erziehungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie Pädagoginnen und Pädagogen ohne weitere Anforderungen prinzipiell die Leitung einer Kindertageseinrichtung übernehmen. Ehemals galt für diese, dass sie zusätzlich Berufserfahrung benötigten. Erziehungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie Pädagoginnen und Pädagogen mussten bisher zudem eine Weiterbildung absolvieren. Die Änderungen könnten für diese Akademikerinnen und Akademiker künftig den Zugang zu Leitungspositionen von Kindertageseinrichtungen attraktiver machen.

¹⁴ Ausnahme: Die Fachkräftekataloge in Bremen sehen ausschließlich einschlägige sozialpädagogische Hochschulabschlüsse neben der fachschulischen Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin bzw. zum staatlich anerkannten Erzieher als Voraussetzung für die Leitung einer Kindertageseinrichtung vor. In Bremen ist der Fachkräftekatalog für die Leitungsposition somit am engsten gefasst.

Abb. HF-04.3-5: Zugangsvoraussetzungen für die Leitung einer Kindertageseinrichtung laut den Fachkräftekatalogen (Stand Ende 2024)

Land	Sozialpädagogische Abschlüsse auf Fachschul- und Hochschulniveau		Weitere pädagogische und psychologische Abschlüsse auf Hochschulniveau					Berufsfachschulische Abschlüsse	Heilpädagogische Abschlüsse	Sonstige Qualifikationen
	ErzieherInnen	SozialpädagogInnen	KindheitspädagogInnen	ErziehungswissenschaftlerInnen	PädagogInnen	PsychologInnen	LehrerInnen ^{a)}	KinderpflegerInnen, SozialassistentInnen	HeilpädagogInnen, HeilerziehungspflegerInnen	
BW										
BY ¹⁾									** HeilerziehungspflegerInnen	
BE										Nach § 45 SGB VIII als gleichwertig anerkannt Qualifizierte; QuereinsteigerInnen mit qualifiziertem Berufsabschluss (Fachschule/ Hochschule)
BB										Säuglings- und KinderkrankenschwesterInnen / Gesundheits- und KinderkrankenschwesterInnen mit Berufserfahrung für Krippen
HB	*									
HH										Ausgewählte therapeutische Abschlüsse & Berufe der Gesundheitspflege (Fachschule); alle akademischen Abschlüsse; alle Abschlüsse auf Niveaustufe 6 des DQR
HE										
MV										Ausgewählte therapeutische Abschlüsse & Berufe der Gesundheitspflege (Fachschule)

^{a)} i. d. R. Grundschullehramt
¹⁾ In Bayern handelt es sich grundsätzlich um „Soll-Vorschriften“, die in der Regel jedoch wie „Muss-Vorschriften“ auszulegen sind.
Quelle: Grgic, Mariana (2026): Qualitätsentwicklung und gleichzeitige Öffnung des Arbeitsmarktes in der Frühen Bildung? Analyse der Fachkräftekataloge in den Bundesländern. München

Land	Sozialpädagogische Abschlüsse auf Fachschul- und Hochschulniveau		Weitere pädagogische und psychologische Abschlüsse auf Hochschulniveau					Berufsfachschulische Abschlüsse	Heilpädagogische Abschlüsse	Sonstige Qualifikationen
	ErzieherInnen	SozialpädagogInnen	KindheitspädagogInnen	ErziehungswissenschaftlerInnen	PädagogInnen	PsychologInnen	LehrerInnen ^{a)}	KinderpflegerInnen, SozialassistentInnen	HeilpädagogInnen, HeilerziehungspflegerInnen	
NI										
NW ²⁾										
RP ³⁾						Einschlägige psychologische Studiengänge				Hochschulabschlüsse: LogopädInnen, ErgotherapeutInnen, Physiotherapie
SL ⁴⁾										
SN	*								* HeilpädagogInnen (Fachschule) nur für kleine Einrichtungen	
ST										
SH										
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

^{a)} i.d.R. Grundschullehramt

²⁾ Personen mit pädagogischem Studium können in Nordrhein-Westfalen „in begründeten Fällen als Ausnahme“ als Fachkräfte zugelassen werden.

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⁾ Zwar wird ein Hochschulabschluss für die Übernahme der Leitung im Saarland erwünscht, aber Ausbildungen auf Niveaustufe 6 des DQR sind ebenfalls zulässig

Quelle: Grgic, Mariana (2026): Qualitätsentwicklung und gleichzeitige Öffnung des Arbeitsmarktes in der Frühen Bildung? Analyse der Fachkräftecataloge in den Bundesländern. München

Weiterhin blieb es grundsätzlich dabei, dass die Fachkräftecataloge der Mehrzahl der Länder (11 von 16) Berufserfahrung als nonformale Qualifikationsanforderung für die Übernahme einer Leitungsposition vorsahen. Die Hälfte der Länder sah 2024 zudem mindestens für nicht einschlägig Qualifizierte eine Weiterbildung für die Übernahme der Leitung vor.

Qualifikationsanforderungen der Träger für Leitungen

Die Daten der ERiK-Surveys Trägerbefragung verdeutlichen, dass die Träger die Stellenbesetzung in der Regel in Übereinstimmung mit den jeweiligen Landesregelungen vornehmen bzw. den jeweiligen Rahmen nutzen. Dabei zeigt sich, dass sich die Anforderungen für die Stellenbesetzungen durch die Träger im Besonderen auf drei Qualifikationsanforderungen stützen: Nahezu alle Träger (92 %) definierten im Jahr 2024 als Voraussetzung für die Übernahme einer Leitungsposition eine pädagogische Ausbildung auf Fachschulniveau. 85 % setzten Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft und 74 % eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung voraus. Damit bezogen sich die Qualifikationsanforderungen der Träger insbesondere auf erfahrene pädagogische Fachkräfte, die ggf. leitungsspezifisch weiterqualifiziert werden. Einen (Fach-)Hochschulabschluss setzten 39 % der 2024 befragten Träger für die Besetzung einer Leitungsposition voraus. Es ergaben sich damit keine bedeutsamen bundesweiten Veränderungen im Vergleich zu 2022 (vgl. Tab. HF-04.3.3-1 und HF-04.3.3.-5 im Online-Anhang).¹⁵ Während die Landesregelungen nahelegen, dass Träger häufig Kombinationen von Qualifikationen als Anforderung benennen, kann anhand der Daten der ERiK-Surveys nicht darauf geschlossen werden, ob Leitungen alle, mehrere oder nur eine der genannten Qualifikationen erfüllen müssen. Beispielsweise wäre denkbar, dass eine Leitung neben der fachschulischen Ausbildung eine gewisse Berufserfahrung und eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung aufweisen muss – es wäre aber auch möglich, dass nur eine der beiden Zusatzqualifikationen gefordert wird. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Anforderungen zwischen den einzelnen Kindertageseinrichtungen eines Trägers differieren können. Gemäß den landesspezifischen Bestimmungen wird insbesondere für die Leitung von großen Kindertageseinrichtungen eher ein (Fach-)Hochschulabschluss vorausgesetzt (vgl. Abb. HF-04.3-5).

Zentrale Qualifikationsvoraussetzungen seitens der Träger für die Besetzung von Leitungsstellen: einschlägige fachschulische Ausbildung, Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft und leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung

Nimmt man die Länderunterschiede bei den Qualifikationsanforderungen der Träger im Jahr 2024 in den Blick, so waren diese zum Großteil mit den geltenden Landesregelungen zur formalen Qualifikation von Leitungen kontextualisierbar. So setzten vergleichsweise viele Träger in Sachsen (86 %) und Thüringen (77 %) einen (Fach-)Hochschulabschluss für Leitungen voraus, wo auch die Landesregelungen dies (mindestens für die Leitung großer Einrichtungen mit mehr als 70 Kindern) vorschreiben (vgl. Abb. HF-04.3-5). In diesen Ländern wird damit einhergehend von weniger Trägern die fachschulische Qualifikation und Berufserfahrung vorausgesetzt. Aber auch in Hamburg, wo ein „multiprofessionell orientierter Fachkräftecatalog“ (Grgic/Friederich 2023) vorlag, waren hohe Anteile der Träger (61 %) zu beobachten, die einen (Fach-)Hochschulabschluss für die Leitung einer Kindertageseinrichtung vorsahen. In den übrigen Ländern forderten deutlich weniger Träger einen (Fach-)Hochschulabschluss (26 % in Bayern bis 44% in Hessen und Sachsen-Anhalt).

Während sich auf Bundesebene keine bedeutsamen Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen der Träger zwischen 2022 und 2024 beobachten ließen, zeigten sich signifikante Verschiebungen in einzelnen Ländern: In Bayern forderten 2024 bedeutsam mehr Träger eine leitungsspezifische Zusatzausbildung (+5 Prozentpunkte) und/oder eine leitungsspezifische Fort- und Weiterbildung (+6 Prozentpunkte) als 2020. Dieser Zuwachs spricht für eine verstärkte Umsetzung der Landesregelungen in Bayern, die für die Leitung immer eine leitungsspezifische Weiterbildung voraussetzen. In

¹⁵ Vergleiche werden nur zum Jahr 2022 gezogen, da nach Verbesserung der Stichprobenbasis für die ERiK-Surveys Trägerbefragung vermutet wird, dass die Angaben aus 2020 hierzu verzerrt sein könnten.

Berlin wie auch Rheinland-Pfalz forderten deutlich mehr Träger Berufserfahrung als stellvertretende Leitung als Voraussetzung (Berlin: +12 Prozentpunkte; Rheinland-Pfalz: +9 Prozentpunkte). In Rheinland-Pfalz wurden gleichzeitig in etwa gleichem Umfang seltener trägerspezifische Zusatzqualifikationen seitens der Träger gefordert (–8 Prozentpunkte). In Sachsen wurde durch signifikant weniger Träger ein (Fach-)Hochschulabschluss (–8 Prozentpunkte) und/oder eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung (–9 Prozentpunkte) gefordert. Dennoch gehörte Sachsen weiterhin zu den Ländern mit überdurchschnittlich vielen Trägern, die diese Anforderungen stellen (vgl. Tab. HF-04.3.3-1 und HF-04.3.3-5 im Online-Anhang).

(Fach-)Hochschulabschlüsse für Leitung einer Kindertageseinrichtung eher Voraussetzung bei großen Trägern

Die Daten deuten zudem an, dass neben den Fachkräftekatalogen auch der Trägerkontext mit den Qualifikationsanforderungen an die Leitung der Kindertageseinrichtungen in Verbindung steht: Die Anforderungen waren 2022 und 2024 bei mittelgroßen und großen Trägern meist höher als bei kleinen Trägern mit einer Einrichtung. So setzten größere Träger häufiger (Fach-)Hochschulabschlüsse (klein: 31 %; mittel: 44 %; groß: 54 %) für die Leitungsposition voraus. Hinsichtlich der Trägerart manifestieren sich keine eindeutigen Muster (vgl. Tab. HF-04.3.3-2 und HF-04.3.3-4 im Online-Anhang).

Leitungsspezifische Zusatzausbildungen

Mehr als eine leitungsspezifische Fort- und Weiterbildung, nämlich eine leitungsbezogene Zusatzausbildung (etwa als Fachwirtin oder Fachwirt), forderten 2024 etwa ein Drittel (32 %) der Träger. Der Anteil der Leitungen, die in ihrer beruflichen Laufbahn eine solche Zusatzausbildung absolvierten, die sie speziell für ihre Leitungstätigkeit qualifiziert, lag 2024 bundesweit bei 48 % (vgl. Tab. HF-04.3.2-1 im Online-Anhang).

Leitungen großer Kindertageseinrichtungen haben eher leitungsbezogene Zusatzausbildungen als Leitungen kleiner Einrichtungen

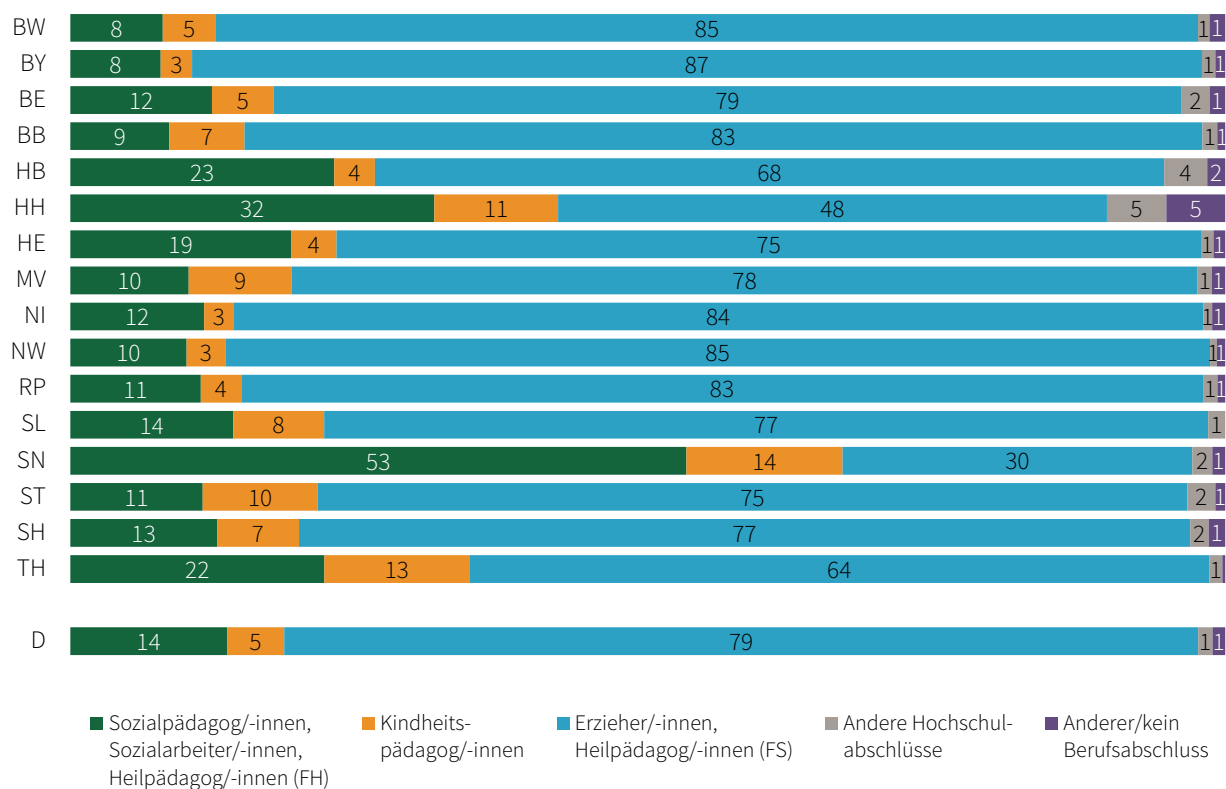
Besonders viele Leitungen in Mecklenburg-Vorpommern (79 %), Brandenburg (73 %) und Bremen (73 %) nutzten diese Qualifizierungsmöglichkeit. Damit zeigt sich, dass besonders in Ländern, in denen viele Träger eine leitungsbezogene Zusatzausbildung fordern, Leitungen solche Qualifizierungsangebote wahrnehmen. Zudem haben eher Leitungen größerer Einrichtungen eine leitungsbezogene Zusatzausbildung absolviert als Leitungen kleiner Kindertageseinrichtungen mit bis zu 25 Kindern (vgl. Tab. HF-04.3.2-1 und Tab. HF-04.3.2-2 im Online-Anhang).¹⁶

Qualifikation der Leitungen

Die Daten der KJH-Statistik zeigen, was sich auf Basis der Qualifikationsanforderungen seitens der Träger bereits andeutete: Das Qualifikationsgefüge für Leitungspositionen ist insgesamt deutlich stärker auf pädagogische Ausbildungen beschränkt, als der grundsätzliche Zugang zum Tätigkeitsfeld entsprechend den Fachkräftekatalogen in manchen Ländern vermuten lässt (Grgic 2026; Grgic/Friederich 2023). Im Jahr 2024 verfügte die Mehrheit der Leitungen in Kindertageseinrichtungen bundesweit über eine einschlägige Ausbildung auf Fachschulebene – fast 80 % hatten einen entsprechenden Abschluss. Etwa jede fünfte Leitung hatte einen akademischen Abschluss: Dabei lag der Anteil an sozialpädagogisch qualifizierten Fachkräften bei 13,6 %, während 4,9 % über einen kindheitspädagogischen Studienabschluss verfügten. Leitungen mit nicht einschlägigen Studienabschlüssen (1,2 %) oder ohne entsprechende Berufsausbildung (1,1 %) repräsentierten einen relativ geringen Anteil (vgl. Abb. HF-04.3-6 und im Online-Anhang: Tab. HF-04.3.1-1).

Auf Ebene der Länder zeigten sich unterschiedliche Muster hinsichtlich der Qualifikationsstruktur. In Bayern, Brandenburg, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Rhein-

¹⁶ Vergleich zum Ausgangsjahr und zum zuletzt verfügbaren Jahr nicht möglich aufgrund einer Änderung des Fragetextes.

Abb. HF-04.3-6: **Leitungen 2024 nach höchster Qualifikation und nach Ländern (in %)**

Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen 2024, <https://doi.org/10.21242/22541.2024.00.00.1.1.0>, Berechnungen des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund

land-Pfalz waren über 80 % der Leitungen mit einem Fachschulabschluss ausgestattet. Gleichzeitig lag der Anteil akademisch qualifizierter Leitungen mit einschlägigem Abschluss in diesen Ländern bei maximal 16 %. Ein anderes Bild ergab sich in Sachsen, Hamburg, Thüringen und Bremen: Dort waren weiterhin deutlich höhere Anteile an sozial- oder kindheitspädagogisch akademisch qualifiziertem Leitungspersonal zu verzeichnen, während der Anteil der Fachschulabsolventinnen und -absolventen entsprechend niedriger ausfiel. In diesen Ländern sahen die landesspezifischen Regelungen teils detaillierte oder verbindliche Vorgaben zu akademischen Abschlüssen für Leitungspositionen vor. So wurde in Sachsen, Thüringen und Bremen bei großen Kindertageseinrichtungen verpflichtend ein pädagogischer Hochschulabschluss gefordert. In Hamburg wurde auf die besondere fachliche Eignung der Leitung Bezug genommen, wobei sowohl akademisch qualifizierte pädagogische Personen als auch staatlich anerkannte Erzieherinnen und Erzieher sowie in Ausnahmefällen andere fachlich geeignete Personen mit Hochschulabschluss eine Leitungsfunktion übernehmen konnten (vgl. Abb. HF-04.3-6 und im Online-Anhang: Tab. HF-04.3.1-1).

Deutschlandweit weitestgehend unverändertes Qualifikationsgefüge bei den Leitungen von Kindertageseinrichtungen

Ein Blick auf die bundesweite Entwicklung der Qualifikationen seit 2019 zeigte insgesamt weitgehende Stabilität, sodass der Akademisierungsgrad weiterhin gering ist. Der Anteil kindheitspädagogisch qualifizierter Akademikerinnen und Akademiker stieg leicht um 1,9 Prozentpunkte, während die Anteile von Leitungen mit sozialpädagogischem (Fach-)Hochschulabschluss sowie mit Fachschulabschluss jeweils um etwa einen Prozentpunkt zurückgingen (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 bis HF-04.3.1-6 im Online-Anhang).

Deutlichere Veränderungen zeigten sich jedoch auf Länderebene: Vor allem in ostdeutschen Flächenländern und im Saarland nahm der Anteil akademisch qualifizierter Leitungen im Zeitraum von 2019 bis 2024 spürbar zu – in Sachsen um 14,4 Prozentpunkte, in Thüringen um 10,4 Prozentpunkte, in Brandenburg sowie dem Saarland um 5,0 Prozentpunkte. In diesen Ländern sank der Anteil an Leitungen mit Fachschulabschlüssen in etwa gleichem Maße. Dieser Befund könnte zum einen mit den Fachkräftekatalogen spezifischer Länder einhergehen, die vermehrt auf eine akademische Qualifikation bei Kindertageseinrichtungsleitungen setzen (z. B. Sachsen und Thüringen). Zum anderen könnte der Befund Hinweise auf eine steigende Akademisierung in Folge einer eintretenden Nachfragesättigung an pädagogischem Personal in den ostdeutschen Flächenländern liefern, sodass Träger vermehrt auf akademisch qualifizierte bei der Besetzung von Leitungspositionen zurückgreifen können (vgl. Kap. HF-03).

Zunehmende Akademisierung in ostdeutschen Flächenländern und dem Saarland

Seit 2019 ist der Anteil von Leitungskräften mit Hochschulabschluss in Bremen hingegen um 9,6 Prozentpunkte gesunken, während der Anteil der Leitungen mit Fachschulabschluss im gleichen Zeitraum um 8,9 Prozentpunkte stieg. Im Jahr 2024 liegt der Anteil akademisch qualifizierter Leitungen mit 26,4 % dennoch weiterhin über dem Bundesdurchschnitt von 18,5 %. Insgesamt deutet sich im Ländervergleich der Jahre 2019 bis 2024 an, dass die Heterogenität im Qualifikationsgefüge eher zugenommen hat (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 bis HF-04.3.1-6 im Online-Anhang).

Berufs- und Leitungserfahrung

Die Mehrheit der landesspezifischen Fachkräftekataloge sowie der Träger definierten 2024 als Voraussetzung für die Übernahme einer Leitungsposition auch Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft. Berufserfahrung ist dabei als Ausdruck des in der pädagogischen Arbeit erworbenen Erfahrungswissens zu verstehen, das einen Baustein der professionellen Handlungskompetenz darstellt (Anders/Oppermann 2024; Fröhlich-Gildhoff/Nentwig-Gesemann/Pietsch 2011; Eraut 2000). Betrachtet man die Berufserfahrung der im Jahr 2024 befragten Leitungen in der FBBE (abzüglich deren Leitungserfahrung), so ergibt sich eine durchschnittliche Berufserfahrung von 11 Jahren zum Zeitpunkt der Übernahme der Leitungsfunktion.

Deutschlandweit durchschnittlich 11 Jahre relevante Berufserfahrung in der FBBE bei Übernahme der Leitungsposition

Im Ländervergleich zeigte sich 2024 wie bereits 2022 und 2020, dass insbesondere Leitungen in den beiden Ländern mit den höchsten Akademisierungsquoten, Hamburg und Sachsen, weniger Berufserfahrung (unter 9,5 Jahre) bei Übernahme der Leitung hatten. Leitungen in Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt und Nordrhein-Westfalen haben hingegen weiterhin die meiste Berufserfahrung (über 12,0 Jahre) zum Zeitpunkt des Wechsels in die Position der Einrichtungseitung.

Die Berufserfahrung bei Antritt der Leitungsfunktion war bei den Leitungen, die an den ERIK-Surveys 2020 teilgenommen haben, mit 12,0 Jahren noch durchschnittlich 1 Jahr länger als 2024. Bedeutsame Rückgänge ergaben sich insbesondere in Berlin (–2,4 Jahre), Sachsen-Anhalt (–2,4 Jahre), Brandenburg (–1,8 Jahre), Hessen (–1,6 Jahre) und Baden-Württemberg (–1,4 Jahre). Die signifikanten Veränderungen lassen sich dabei zeitlich vorwiegend zwischen 2020 und 2022 verorten. Während die Dauer der Berufserfahrung, auf die Leitungen bei Antritt der Leitungsposition zurückgreifen konnten, in Berlin und Baden-Württemberg im Jahr 2024 unter dem Bundesdurchschnitt lag, war sie in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Hessen trotz der Rückgänge weiterhin über dem Bundesdurchschnitt (vgl. Tab. HF-04.3.4-3 und HF-04.3.4-11 im Online-Anhang).

Unter Berücksichtigung der Größe der zu leitenden Kindertageseinrichtung weisen die Daten der ERIK-Surveys Leitungsbefragung darauf hin, dass in kleineren Kindertageseinrichtungen Leitungen mit geringerer Berufserfahrung eingesetzt werden als in größeren Kindertageseinrichtungen. In einzelnen Ländern ist dies auch rechtlich verankert. Im Vergleich zu 2020 ist festzustellen, dass die

Berufserfahrung bei der Übernahme der Leitungsposition in mittelgroßen und großen Kindertageseinrichtungen 2024 signifikant geringer war (2024: etwa 11 Jahre; 2020: etwa 12 Jahre; vgl. Tab. HF-04.3.4-4 und HF-04.3.4-12 im Online-Anhang).

Leitungs- und Berufserfahrung der Leitungen von Kindertageseinrichtungen nach signifikantem Rückgang zwischen 2020 und 2022 zuletzt stabil

Im Bundesdurchschnitt konnten die für die ERiK-Surveys 2024 befragten Leitungen bei ihrer Arbeit (abzüglich Zeiten einer längeren Arbeitsunterbrechung) auf durchschnittlich 10,7 Jahre Erfahrung in leitender Position in der FBBE zurückgreifen (vgl. Tab. HF-04.3.4-1 im Online-Anhang). Im Zeitvergleich lassen sich ähnliche Muster wie bei der Berufserfahrung identifizieren: Bundesweit war die Leitungserfahrung 2024 etwas (1,7 Jahre) geringer als 2020. In 9 von 16 Ländern (Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Bremen, Hessen, Niedersachsen, Saarland, Schleswig-Holstein und Thüringen) waren die Veränderungen signifikant, wobei sich starke Variationen zwischen den Ländern mit 1,9 (Schleswig-Holstein und Thüringen) bis 4,5 Jahren (Saarland¹⁷) weniger Leitungserfahrung zeigten (vgl. Tab. HF-04.3.4-1 und HF-04.3.4-9 im Online-Anhang). Die signifikanten Veränderungen lassen sich auch hier zeitlich zwischen 2020 und 2022 verorten.

Fort- und Weiterbildung von Leitungen

Erfahrungswissen wird gemeinhin als eine wesentliche Ressource für Handlungskompetenz betrachtet, insbesondere in Situationen, die mit Herausforderungen und Veränderungen im pädagogischen Alltag einhergehen (Fröhlich-Gildhoff/Nentwig-Gesemann/Pietsch 2011). Allerdings sind positive Effekte der Berufserfahrung allein ohne die Sicherstellung von Lerngelegenheiten und Reflexionsprozessen nicht wissenschaftlich belegt (Strehmel/Viernickel 2022; Schaper 2019; Egert/Eckhardt/Fukink 2017). Lerngelegenheiten, wie sie durch Fort- und Weiterbildung angeregt werden, kommt daher eine besondere Bedeutung für die systematische Personalentwicklung und damit der Stärkung der Leitung zu.

Fort- und Weiterbildungsangebote für Leitungen

2024 boten nahezu alle Träger (94 %) den Leitungen Fort- und Weiterbildungen für Leitungsaufgaben an. Damit ergaben sich bundesweit gegenüber dem Jahr 2022 (93 %) keine bedeutsamen Veränderungen. Über fast alle Länder hinweg zeigte sich weiterhin eine geringe Varianz auf hohem Niveau (91 % in Schleswig-Holstein bis 97 % in Mecklenburg-Vorpommern). Mit weniger als 9 von 10 Trägern, die im Jahr 2024 Fort- und Weiterbildungen für Leitungsaufgaben anboten, waren die Unterschiede gegenüber dem Bundesdurchschnitt nur in Berlin (82 %) und Hamburg (88 %) deutlich (vgl. Tab. HF-04.4.4-1 und HF-04.4.4-2 im Online-Anhang).¹⁸

Weiterhin starke Unterstützung der Leitung in Form von Fort- und Weiterbildungsangeboten für Leitungstätigkeiten seitens der Träger

Die Daten der ERiK-Surveys deuten zudem an, dass Trägerstrukturen Möglichkeiten und Grenzen für solche Unterstützungsstrukturen implizieren. Nach eigenen Angaben boten anteilig etwas mehr freie konfessionelle und öffentliche Träger (2024: 97 bzw. 95 %) Fort- und Weiterbildungen für Leitungsaufgaben an als freie nicht-konfessionelle Träger (2024: 91 %). Auch fällt auf, dass Träger mit mehreren Kindertageseinrichtungen (2024: 97 %) im Jahr 2024 eher solche Angebote unterbreiteten als jene, die nur eine Einrichtung (2024: 91 %) betrieben (vgl. Tab. HF-04.2.6-2 im Online-Anhang).¹⁹

¹⁷ Der besonders starke Rückgang an Leitungserfahrung im Saarland könnte mit Landesregelungen zur Grundqualifizierung einhergehen: Leitungen mit einschlägiger fachschulischer Ausbildung können zwar auch eine Leitungsposition übernehmen, Neubesetzungen sollen aber primär mit Sozial- (FS) oder Kindheitspädagoginnen und -Pädagogen (HS) erfolgen.

¹⁸ Vergleiche werden nur zum Jahr 2022 gezogen, da nach Verbesserung der Stichprobenbasis für die ERiK-Surveys Trägerbefragung vermutet wird, dass die Angaben aus 2020 hierzu verzerrt sein könnten.

¹⁹ Auch aus Leitungsperspektive sind die Abhängigkeiten von der Trägerart und -größe beobachtbar (vgl. Tab. HF-04.2.6-4 im Online-Anhang).

Insgesamt handelt es sich dabei allerdings eher um geringe Unterschiede, denn nahezu alle Träger stellen diese Angebote zur Verfügung.

43 % der Träger verpflichteten im Jahr 2024 das Personal inklusive Leitungen zur regelmäßigen Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen

Die zentrale Bedeutung von Fort- und Weiterbildungen für eine systematische Personalentwicklung wird vor allem dann deutlich, wenn Träger die Teilnahme verpflichtend vorschreiben. 43 % der im Rahmen der ERiK-Surveys 2024 befragten Träger gaben an, dass sie ihr pädagogisches Personal (unabhängig davon, ob es Leitungsaufgaben übernimmt oder nicht) zur regelmäßigen Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen verpflichten. 14 % der Träger taten dies, weil das Land eine verpflichtende Teilnahme vorschrieb. Knapp ein Drittel der Träger (29 %) verpflichtete in Eigeninitiative – gegebenenfalls auch über bestehende Landesregelungen hinaus. Im Vergleich der Jahre 2022 und 2024 ergaben sich hierbei keine signifikanten Veränderungen (vgl. Tab. HF-04.4.1-1 und HF-04.4.1-5 im Online-Anhang).²⁰

Weiterhin zeigte sich über den gesamten Berichtszeitraum, dass Träger in ostdeutschen Ländern, in denen auch eher verbindliche Landesregelungen vorlagen, das pädagogische Personal eher verpflichteten als Träger in westdeutschen Ländern. Die Daten der ERiK-Surveys Trägerbefragungen zeigten zudem nach, dass große (im Vergleich zu kleinen) und freie (im Vergleich zu öffentlichen) Trägern das Personal eher verpflichteten (vgl. Kap. HF-03, Kap. HF-09; Tab. HF-04.4.1-2 im Online-Anhang).

Lag eine Verpflichtung vor, so umfasste diese für in Vollzeit beschäftigte Einrichtungsleitungen im Jahr 2024 im Bundesdurchschnitt 3,6 Tage. Über die Länder hinweg variierte die Verpflichtung zwischen 2,5 Tagen in Sachsen-Anhalt und nahezu 5 Tagen in Mecklenburg-Vorpommern (4,7) und Sachsen (4,9). Somit lassen sich landesrechtliche Regelungen oder Empfehlungen in den ERiK-Surveydaten im Jahr 2024 nachzeichnen.

Einrichtungsleitungen in der Regel in größerem Maße zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildung vom Träger verpflichtet als das pädagogische Personal

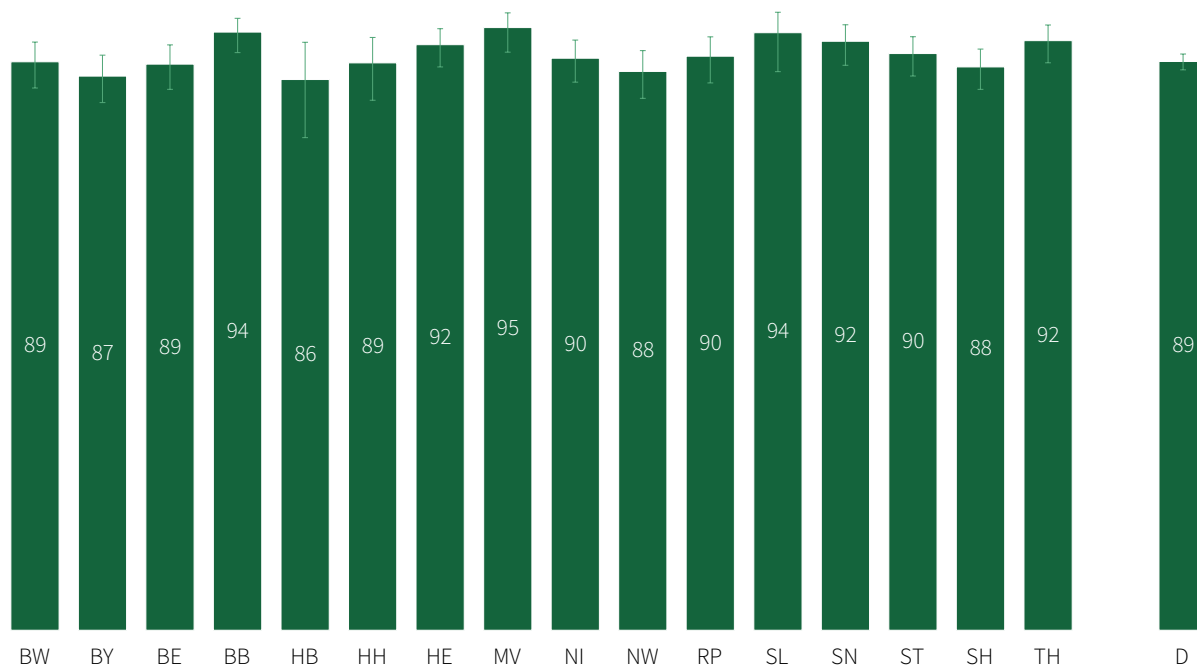
Leitungen wurden im Bundesdurchschnitt in leicht höherem Umfang zu Fort- und Weiterbildungen verpflichtet (3,6 Tage) als das pädagogische Personal (3,3 Tage) oder Assistenzkräfte (2,3 Tage). Nur in Hessen und Sachsen wurden 2024 (sofern eine Verpflichtung vorlag) Einrichtungsleitungen und pädagogisches Personal durchschnittlich im gleichen Umfang zu Fort- und Weiterbildungen verpflichtet (vgl. Kap. HF-03; Tab. HF-04.4.1-3 im Online-Anhang). Insgesamt fällt auf, dass die Umfänge, in denen Träger zu Fort- und Weiterbildungen verpflichten, seit 2020 – sowohl für Einrichtungsleitungen als auch das pädagogische Personal – tendenziell eher abnehmen und sich damit zunehmend von der Forderung nach 5 Tagen im Jahr (Arbeitsgruppe Frühe Bildung 2024) entfernen.²¹ Träger stellen Personal aber durchaus über die Verpflichtung hinaus in höherem Umfang für die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen vom Dienst frei (vgl. Kap. HF-03).

Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen

Trotz der hohen Unterstützung bei der Fort- und Weiterbildung und obgleich Leitungen weiterbildungsaffiner als das pädagogische Personal sind (vgl. Kap. HF-03), konnten im Jahr 2024 nicht alle Leitungen entsprechende Angebote wahrnehmen (vgl. Abb. HF-04.3-7). Unabhängig von einer Verpflichtung gaben 89 % der Leitungen 2024 an, in den vergangenen zwölf Monaten an mindestens einer Fort- und Weiterbildung teilgenommen zu haben. Damit war die Teilnahmequote bundesweit so hoch wie im Jahr 2020 (vgl. Tab. HF-04.4.2-1 im Online-Anhang). Es zeigten sich ähnliche Muster im

²⁰ Vergleiche werden nur zum Jahr 2022 gezogen, da nach Verbesserung der Stichprobenbasis für die ERiK-Surveys Trägerbefragung vermutet wird, dass die Angaben aus 2020 hierzu verzerrt sein könnten.

²¹ Veränderungen für pädagogisches Personal und Assistenzkräfte signifikant. Veränderung für Einrichtungsleitungen aufgrund einer Änderung des Items nicht statistisch prüfbar.

Abb. HF-04.3-7: **Leitungen, die 2024 an Fort- und Weiterbildungen teilnahmen nach Ländern (in %)**

Fragetext: Haben Sie in den letzten 12 Monaten an einer Fort- und Weiterbildung teilgenommen?

Quelle: DJI, ERIK-Surveys 2024: Leitungsbefragung, Datensatzversion 1.0, https://doi.org/10.17621/erik2024_L_v01, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI

Teilnahmeverhalten der Leitungen und des pädagogischen Personals, wobei vorübergehende Rückgänge der Teilnahme insbesondere im Jahr 2022 – vermutlich eine Auswirkung der Corona-Pandemie – beobachtet werden konnten (Leitungen 2024: 89 %; 2022: 82 %; 2020: 89 %; pädagogisches Personal vgl. Kap. HF-03). Obgleich sich die Teilnahmequoten zu erholen scheinen, liegen sie jedoch weiterhin unter jenen, die Studien vor der COVID-19 Pandemie berichteten (z. B. über 95 % in der WiFF-Studie 2010; vgl. Beher/Walter 2012).

Erholung der Teilnahmequoten für Fort- und Weiterbildungen der Leitungen nach vermutlich pandemiebedingten Rückgängen in den meisten Ländern

Im Gegensatz zum pädagogischen Personal, für das 2024 in Hamburg und Nordrhein-Westfalen noch nicht wieder die Teilnahmequoten aus dem Jahr 2020 erreicht werden konnten (vgl. Kap. HF-03), traf dies bei den Leitungen in anderen Ländern zu: Thüringen (2024: 92 %; 2022: 84 %; 2020: 95 %), Niedersachsen (2024: 90 %; 2022: 78 %; 2020: 93 %) und Schleswig-Holstein (2024: 88 %; 2022: 82 %; 2020: 92 %). Insgesamt zeichnet sich aber ab, dass sich die Teilnahmequoten der Leitungen nach den bundesweiten Rückgängen (insbesondere im Jahr 2022) weitestgehend erholen (vgl. Tab. HF-04.4.2-1 bis HF-04.4.2-10 im Online-Anhang).

Zudem wurde deutlich, dass sich die Teilnahmequoten über die Erhebungsjahre 2020, 2022 und 2024 zwischen den Ländern auf hohem Niveau annähernten (Varianz zwischen Ländern 2024: 8 Prozentpunkte; 2022: 12 Prozentpunkte; 2020: 20 Prozentpunkte). Dennoch zeigte sich 2024 weiterhin die Tendenz, dass die Teilnahmequoten in den ostdeutschen Flächenländern – in denen auch eher verbindlichere Landesregelungen vorlagen und Träger die Teilnahme eher verpflichtend vorschrieben – höher waren als in den westdeutschen (vgl. Abb. HF-04.3-7). Aber auch im Saarland waren überdurchschnittlich hohe und tendenziell steigende Teilnahmequoten zu beobachten (2024: 94 %; 2022: 81 %; 2020: 75 %). Die sich seit 2020 abzeichnenden Länder mit unterdurchschnittlichen Teilnahmequoten waren Bayern (2024: 87 %; 2022: 79 %; 2020: 84 %) und Bremen (2024: 86 %; 2022: 82 %; 2020: 86 %; vgl. Tab. HF-04.4.2-1 bis HF-04.4.2-10 im Online-Anhang).

Unter Berücksichtigung der Einrichtungsmerkmale konnten weiterhin bestehende Muster beobachtet werden: Leitungen mittelgroßer (89 %) und großer (91 %) Einrichtungen nahmen 2024 eher an Fort- und Weiterbildungen teil als Leitungen kleiner Kindertageseinrichtungen (86 %; vgl. Tab. HF-04.4.2-2 im Online-Anhang). Dieser Befund lässt sich zum einen durch die besonderen Anforderungen an die Leitung größerer Einrichtung einordnen (Münchow/Strehmel 2016). Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass Belastungssituationen – beispielsweise durch Personalausfälle – in größeren Einrichtungen eher kompensiert werden können (vgl. Kap. HF-02) und dadurch die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen eher sichergestellt werden kann als in kleineren Einrichtungen.

Gewählte Fort- und Weiterbildungsinhalte und Bedarfe

Die für die ERiK-Surveys 2024 befragten Leitungen, die sich fort- und weiterbildeten, besuchten am häufigsten Angebote zu den Themen Kinderschutz (69 %), Qualitätsentwicklung und -sicherung (44 %) sowie zur Teamleitung und -entwicklung (42 %). Unter 10 % der Leitungen nahmen Angebote zur Praxisanleitung (8 %) oder zum Finanzmanagement (7 %) wahr. Aber auch Angebote zu spezifischen pädagogischen Konzepten oder Themen (15 bzw. 23 %) sowie Leitungs- und Managementthemen wie Selbstmanagement (22 %), Arbeitsorganisation (17 %), Verwaltung (17 %), Verwendung digitaler Medien und Infrastruktur (19 %) und Konfliktmoderation (23 %) wurden von weniger als einer von vier Leitungen, die an Fort- und Weiterbildung teilnahmen, gewählt (vgl. Tab. HF-04.4.2-3 im Online-Anhang).

2024 häufigere Teilnahme insbesondere an Fort- und Weiterbildungen zum Kinderschutz und Leitungsthemen als 2020

Die Teilnahmequoten verdeutlichen, dass insbesondere Fort- und Weiterbildungsangebote zum Kinderschutz (+21 Prozentpunkte²²) zwischen 2020 und 2024 an Relevanz gewonnen haben. Die Teilnahmequoten bei den Kinderschutz-Themen waren im Vergleichszeitraum in 13 von 16 Ländern bedeutsam gestiegen (über die Länder zwischen +11 und +41 Prozentpunkte). Im Jahr 2024 hatten mehr als drei von vier Leitungen (>75 %) in Bremen, Niedersachsen und Sachsen mindestens eine Fort- und Weiterbildung zu diesem Thema besucht (vgl. Tab. HF-04.4.2-3 und HF-04.4.2-12 im Online-Anhang). Damit zeigten sich bei den Leitungen ähnliche Muster wie beim pädagogischen Personal (vgl. Kap. HF-03). Die stärkere Priorisierung von Kinderschutz-Themen könnte mit der 2021 in Kraft getretenen Reform des § 45 SGB VIII Abs. 2 Nr. 4 einhergehen, die ein Schutzkonzept als Voraussetzung für die Betriebserlaubnis vorsieht (vgl. Kap. HF-10).

Neben Kinderschutz-Themen wurden auch Fort- und Weiterbildungen, die Leitungsthemen ansprechen, im Jahr 2024 eher in Anspruch genommen als 2020. Signifikant und deutlich häufiger wurden dabei Themen der Teamleitung und -entwicklung, Personalführung, Verwendung digitaler Medien und Infrastruktur sowie zur Zusammenarbeit mit Familien behandelt (jeweils min. +5 Prozentpunkte). Angesichts der Forderung, dass insbesondere Fort- und Weiterbildungsangebote zu spezifischen Leitungsthemen ausgebaut werden sollten (Turani 2026; Strehmel/Viernickel 2022; Turani 2022), sind diese Entwicklungen positiv zu bewerten. Inwiefern die Angebote dabei ausgebaut wurden – ob beispielsweise digitale Formate wie Webinare einbezogen werden, um möglichst niederschwellig eine Teilnahme zu ermöglichen etc. – lässt sich anhand der ERiK-Daten nicht bestimmen. Im Vergleichszeitraum nahmen weniger Leitungen Angebote zur Praxisanleitung (–2 Prozentpunkte) und zu sonstigen Themen (–3 Prozentpunkte) wahr. Dabei waren die Rückgänge gering, aber signifikant.

²² Aufgrund von Rundungen in Ausgangswerten kann es zu Differenzen in den Survey-Daten kommen.

Es zeichnete sich weiterhin ab, dass die am häufigsten in den Fort- und Weiterbildungen behandelten Themen (Kinderschutz, Qualitätsentwicklung und -sicherung, Teamleitung und -entwicklung) jene widerspiegeln, für die Leitungen auch ihre Bedarfe als besonders hoch einschätzten: 2024 mit Mittelwerten von 3,3 und höher auf einer Skala von 1 (kein Bedarf) bis 6 (sehr hoher Bedarf). Über diese Themenbereiche hinaus äußerten die Leitungen 2024 im Bundesdurchschnitt vergleichbar hohe Bedarfe an Fort- und Weiterbildungen zur Konfliktmoderation im Team (Mittelwert 3,6), Personalführung (Mittelwert 3,4) und zum Selbstmanagement (Mittelwert 3,3). Obwohl Fort- und Weiterbildungen zu diesen klassischen Leitungsthemen 2024 im Vergleich zu 2020 signifikant häufiger gewählt wurden, bildete sich weiterhin weniger als eine von drei Leitungen in diesen Bereichen fort.

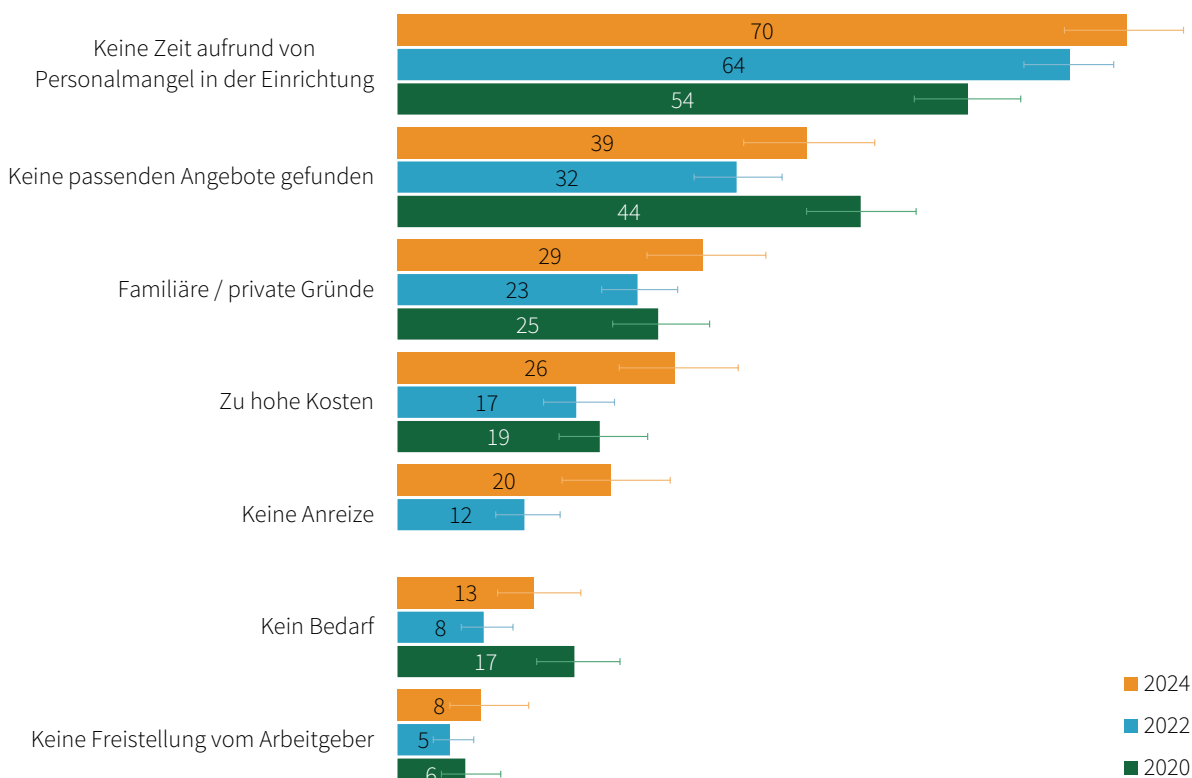
Häufigere Nutzung von, aber weiterhin hoher Bedarf an Fort- und Weiterbildungen zum Kinderschutz und zu Leitungsthemen im Jahr 2024

Auch Angebote zum Kinderschutz wurden 2024 zwar deutlich häufiger besucht, doch die berichteten Bedarfe waren nur wenig geringer als 2020 (Mittelwert 2024: 3,3; Mittelwert 2022: 3,5, Mittelwert 2020: 3,2; vgl. Tab. HF-04.4.2-3 und HF-04.4.5-1 bis HF-04.4.5-6 im Online-Anhang). Damit stellen Angebote zum Kinderschutz sowie zu klassischen Leitungsthemen weiterhin Themenbereiche mit besonderen Fort- und Weiterbildungspotenzialen in naher Zukunft dar.

Gründe für die Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildungen

Leitungen, die im Rahmen der ERiK-Surveys angaben, in den zwölf Monaten vor dem Befragungszeitpunkt an keiner Fort- und Weiterbildung teilgenommen zu haben (2024: 11 %, 2022: 18 %, 2020: 11 %), wurden nach den Gründen dafür befragt (vgl. Abb. HF-04.3-8 und im Online-Anhang: Tab. HF-04.4.3-1 bis HF-04.4.3-5).

Abb. HF-04.3-8: Gründe für die Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildung von Leitungen 2020, 2022 und 2024 (in %)



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

Hinweis: Ausgabe nur für Leitungen, die binnen 12 Monaten an keiner Fort- oder Weiterbildung teilgenommen haben. Vergleichbarkeit zum Ausgangsjahr eingeschränkt aufgrund des 2022 hinzugefügten Items „Keine Anreize“.

Quelle: DJI, ERiK-Surveys: Leitungsbefragung, 2020, 2022, 2024, https://doi.org/10.17621/erik2020_l_v03, https://doi.org/10.17621/erik2022_l_v03, https://doi.org/10.17621/erik2024_l_v01, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI

Keine Teilnahme an Fort- und Weiterbildung 2024 wie 2022 und 2020 insbesondere aufgrund von fehlender Zeit durch Personalmangel und fehlenden passenden Angeboten

Nach Angaben der Leitungen selbst zeichneten sich auch im Jahr 2024 weiterhin fehlende Zeitressourcen aufgrund von Personalmangel in der Einrichtung und fehlende passende Angebote als Hauptgründe für eine Nichtteilnahme ab. Zu hohe Kosten sowie fehlende Anreize waren nachgeordnete Gründe, während fehlende Bedarfe sowie fehlende Freistellung am seltensten genannt wurden. Damit lassen sich aus Perspektive der Leitungen und der des pädagogischen Personals die gleichen Hauptgründe identifizieren (vgl. Kap. HF-03).

Fehlende Zeit aufgrund von Personalmangel und Kosten 2024 häufiger Hinderungsgründe als 2020

Verglichen mit 2020 gaben im Jahr 2024 bedeutend mehr Leitungen, die nicht an Fort- und Weiterbildung teilgenommen haben an, dass dies auf fehlende Zeit aufgrund von Personalmangel (+16 Prozentpunkte) oder zu hohen Kosten (+7 Prozentpunkte) zurückzuführen gewesen sei (vgl. Abb. HF-04.3-8 und im Online-Anhang Tab. HF-04.4.3-1 bis HF-04.4.3-5).²³

HF-04.4 Zusammenfassung

Als institutionelle Rahmengestalterinnen und -gestalter organisatorischer Abläufe und pädagogischer Arbeit tragen Leitungen zur Qualität und Stabilität des Alltags in Kindertageseinrichtungen bei (Anders/Oppermann 2024). Im Rahmen des Monitorings werden strukturelle Rahmenbedingungen für die Leitungsarbeit, die gezielt zur Stärkung der Leitung von Kindertageseinrichtungen gesteuert oder verändert werden können, betrachtet. Der Fokus liegt auf der zeitlichen und personellen Ressourcenausstattung, den Arbeitsbedingungen sowie im Rahmen einer Profilbildung auf dem Qualifikationsgefüge und dem Fort- und Weiterbildungsverhalten (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Im Besonderen sind die folgenden Erkenntnisse hervorzuheben:

- Die *Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen* rücken zunehmend in den Fokus struktureller Veränderungen: Seit dem Jahr 2019 manifestieren sich deutliche Tendenzen in Richtung einer optimierten Ausstattung mit Leitungsressourcen. In größeren Kindertageseinrichtungen werden Leitungsressourcen weiterhin häufiger vertraglich festgelegt. In kleinen Kindertageseinrichtungen zeichnen sich deutliche Fortschritte dahingehend ab, dass dort Leitungsressourcen häufiger formal festgehalten und ausdifferenziert werden als noch 2019. Insgesamt werden in Kindertageseinrichtungen zunehmend Leitungsteams eingesetzt und Leitungspositionen eher so konzipiert, dass Leitungen ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt werden.
- Dennoch bestehen nach wie vor strukturelle Herausforderungen mit Blick auf die *Arbeitsbedingungen* der Leitungen: Es zeigen sich weiterhin Unterschiede zwischen den (sofern geregelt) vertraglich vereinbarten und tatsächlich geleisteten Leitungszeiten. Unzureichende Zeitkontingente liegen insbesondere dann vor, wenn Leitungen neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen. In diesen Fällen deutet sich an, dass aus den neben der Leitung übertragenen Aufgaben priorisiert werden muss, da eher wenige Überstunden gemacht werden. Die Daten für das Jahr 2024 weisen außerdem darauf hin, dass Leitungen, die ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt sind, in geringem Maß zusätzliche Tätigkeiten – etwa im Gruppendienst – übernehmen. Dies wiederum könnte zum einen bei ausreichender Ausstattung mit Leitungszeit verdeutlichen, dass Leitungen die Arbeit mit den Kindern und dem Team als Teil ihres professionellen Selbstverständnisses sehen (Nürnberg 2018; Nentwig-Gesemann 2016; Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016). Zum anderen könnte dies mit den im Vergleich zu 2020 deutlich gestiegenen Beeinträchtigungen im pädagogischen Alltag durch Personalausfälle in Verbindung stehen, sodass auch Leitungen

²³ Aufgrund geringer Fallzahlen auf Landesebene können Länderunterschiede nicht berichtet werden.

etwa im Gruppendienst aushelfen. Auch regionale Unterschiede beim Personalbedarf (vgl. Kap. HF-03) spiegeln sich im pädagogischen Alltag der Kindertageseinrichtungen wider: Während in westdeutschen Ländern die Beeinträchtigung durch den Personalmangel zugenommen hat, sind in ostdeutschen Ländern kaum Veränderungen oder leichte Entlastungstendenzen zu beobachten. Regional zeichnen sich damit unterschiedliche Entwicklungen ab. In diesem Kontext kommt den Trägern eine zentrale Rolle bei der Unterstützung der Leitungen zu – insbesondere im Bereich der Personalgewinnung und -bindung (vgl. Kap. HF-03; Birkel-Barmsen u. a. 2023; Geiger 2019). Studien weisen darauf hin, dass es besonders für kleine Träger von großer Bedeutung ist, für eine professionelle Personalentwicklung auf Unterstützungssysteme aus Dachverbänden zurückzugreifen (vgl. Kap. HF-09; Strehmel 2021). Trotz aller Herausforderungen ist weiterhin zu beobachten, dass Leitungen mit ihrer Arbeit zufrieden sind – insbesondere mit dem pädagogischen Personal und der Zusammenarbeit im Team. Darüber hinaus sind die strukturellen Voraussetzungen der Beschäftigung mit Blick auf die Arbeitsplatzsicherheit (Entfristung) für Leitungen besser als für das pädagogische Personal (vgl. Kap. HF-03).

- Das Monitoring verdeutlicht weiterhin, dass im Rahmen der Profilbildung von Leitung noch Arbeit investiert werden muss. Ein wissenschaftlich begründetes, länder- und trägerübergreifendes Verständnis der erforderlichen *Ausbildung und Qualifikation* für die Leitung von Kindertageseinrichtungen ist nach wie vor nicht vorhanden. Das Qualifikationsgefüge für Leitungspositionen ist jedoch insgesamt stärker auf pädagogische Ausbildungen beschränkt, als es die Fachkräftecataloge mancher Länder ermöglichen. Seit 2019 blieb die Qualifikationsstruktur der Leitungen bundesweit weitgehend stabil, während der Akademisierungsgrad in den meisten Ländern anhaltend niedrig ist. Eine zunehmende Akademisierung ist lediglich in ostdeutschen Flächenländern und im Saarland erkennbar, wodurch Länderunterschiede fortbestehen.
- Die Quoten der Teilnahme an *Fort- und Weiterbildungen* haben sich 2024 in den meisten Ländern nach vermutlich pandemiebedingten Rückgängen im Jahr 2022 erholt und nähern sich auf hohem Niveau zwischen den Ländern an. Es zeichnet sich eine deutliche Priorisierung von Kinderschutz-Themen bei den besuchten Fort- und Weiterbildungen von Leitungen (wie auch beim pädagogischen Personal, vgl. Kap. HF-03) ab, was mit der Reform des § 45 SGB VIII Abs. 2 Nr. 4 einhergehen könnte. Obwohl im Jahr 2024 vermehrt Fort- und Weiterbildungen zum Kinderschutz und Leitungsthemen in Anspruch genommen wurden, bestehen weiterhin besondere Weiterbildungsbedarfe zu diesen Themen.

Insgesamt zeichnen sich deutliche Bestrebungen zur besseren Ressourcenausstattung der Leitung im Rahmen des Monitorings ab. Gleichwohl bestehen weiterhin Handlungspotenziale zur Profilbildung der Leitung – insbesondere durch eine Verständigung über die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen. Während das Monitoring vorrangig den Fokus auf steuerbare strukturelle Rahmenbedingungen zur Stärkung der vertraglich festgelegten oder hauptverantwortlichen Leitung legt, ist hervorzuheben, dass auch das Leitungshandeln selbst als bedeutend für die pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen gilt (Anders/Oppermann 2024; Douglass 2019). Eine Stärkung der Leitung impliziert damit immer auch eine Stärkung des pädagogischen Personals – und umgekehrt. Die im vorliegenden Kapitel erarbeiteten Befunde des Monitorings sind daher nicht isoliert zu betrachten, sondern im weiteren fachlichen Diskurs zu reflektieren.

Literatur

- Anders, Y./Oppermann, E. (2024): Frühpädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen: Eine Erweiterung des Struktur-Prozess-Modells. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 27. Jg., H. 2, S. 551–577
- Arbeitsgruppe Frühe Bildung (2024): Gutes Aufwachsen und Chancengerechtigkeit für alle Kinder in Deutschland. Kompendium für hohe Qualität in der frühen Bildung. Berlin
- Balaban-Feldens, E./Buchmann, J./Pachner, T./Wallußek, N. (2024): HF-03 Gewinnung und Sicherung qualifizierter Fachkräfte. In: Fackler, S./Herrmann, S./Meiner-Teubner, C./Bopp, C./Kuger, S./Kalicki, B. (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht IV. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 103–130
- Ballaschk, I./Anders, Y. (2015): Führung als Thema deutscher Kindertageseinrichtungen. Welchen Beitrag können organisationspsychologische Theorien zur Konzeptentwicklung leisten? In: Zeitschrift für Pädagogik, 61. Jg., H. 6, S. 876–896
- Behr, K./Walter, M. (2012): Qualifikationen und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte. Bundesweite Befragung von Einrichtungsleitungen und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen – Zehn Antworten. WiFF Studien, Band 15. München
- Birkel-Barmsen, J./Fuchs-Rechlin, K./Meiner-Teubner, C./Wallußek, N. (2023): Personalbindung in Zeiten des Fachkräftemangels – Qualitative und quantitative Analysen zum Bindungsmanagement von Organisationen der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik, H. 4, S. 367–387
- Böwing-Schmalenbrock, M./Afflerbach, L. K./Tiedemann, C./Meiner-Teubner, C. (2025): Die ostdeutsche KiTa-Landschaft – alle Zeichen auf Abbau? In: Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe, 28. Jg., H. 1+2, S. 36–41
- Buchmann, J./Balaban-Feldens, E. (2023): HF-04 Stärkung der Leitung. Fortschreibung zu Leitungsprofilen und der Leitungstätigkeit sowie Vertiefungsanalyse zu Bedingungen der Überschreitung von Leitungszeit. In: Meiner-Teubner, C./Schacht, D. D./Klinkhammer, N./Kuger, S./Kalicki, B./Fackler, S. (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht III. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 137–160
- Buchmann, J./Balaban-Feldens, E. (2024): HF-04 Stärkung der Leitung. In: Fackler, S./Herrmann, S./Meiner-Teubner, C./Bopp, C./Kuger, S./Kalicki, B. (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht IV. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 131–177
- Buchmann, J./Ziesmann, T./Drexler, D. (2022): HF-04 Stärkung der Leitung. In: Klinkhammer, N./Schacht, D. D./Meiner-Teubner, C./Kuger, S./Kalicki, B./Riedel, B. (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht II. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 109–123
- Douglass, A. L. (2019): Leadership for quality early childhood education and care. Paris
- Egert, F./Eckhardt, A. G./Fukink, R. G. (2017): Zentrale Wirkmechanismen von Weiterbildungen zur Qualitätssteigerung in Kindertageseinrichtungen. Ein narratives Review. In: Frühe Bildung, 6. Jg., H. 2, S. 58–66
- Eraut, M. (2000): Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. In: The British journal of educational psychology, 70. Jg., H. 1, S. 113–136
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2019): Statistiken 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): Statistiken 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): Statistiken 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): Statistiken der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2022.00.00.1.1.0>
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2023): Statistiken der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2023.00.00.1.1.0>
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2024): Statistiken der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2024.00.00.1.1.0>
- Fröhlich-Gildhoff, K./Nentwig-Gesemann, I./Pietsch, S. (2011): Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München
- Fullan, M. (2020): Leading in a culture of change. 2. Aufl. San Francisco
- Gedon, B./Schacht, D. D./Gilg, J. J./Buchmann, J./Drexler, D./Hegemann, U./Kuger, S./Müller, M./Preuß, M./Ulrich, L./Wenger, F. (2021): ERIK-Surveys 2020. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 1.0. <https://doi.org/10.17621/erik2020>

- Gedon, B./Schacht, D. D./Gilg, J. J./Brusis, M./Buchmann, J./Drexler, D./Guck, C./Kuger, S./Müller, M./Preuß, M./Romefort, J./Ulrich, L./Wenger, F. (2022): ERIK-Surveys 2022. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 1.0. https://doi.org/10.17621/erik2022_v01
- Geiger, K. (2019): Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München
- Gilg, J. J./Classe, F. L./Herrmann, S./Buchmann, J./Paulus, A./Kuger, S. (2025): ERIK-Surveys 2024: Survey of directors. German Youth Institute (DJI). Dataset Version 1.0. München
- Grgic, M. (2026): Qualitätsentwicklung und gleichzeitige Öffnung des Arbeitsmarktes in der Frühen Bildung? Analyse der Fachkräftekataloge in den Bundesländern. München
- Grgic, M./Friederich, T. (2023): Lizenz zur Multiprofessionalität in Zeiten des Fachkräftemangels? Professionstheoretische Einordnung „multiprofessioneller“ Teams in Kindertageseinrichtungen vor dem Hintergrund der aktuellen Fachkräftekataloge in den Bundesländern. In: Zeitschrift für Pädagogik, H. 2, S. 233–254
- Klinkhammer, N./Ziesmann, T./Buchmann, J. (2021): HF-04 Stärkung der Leitung. In: Klinkhammer, N./Kalicki, B./Kuger, S./Meiner-Teubner, C./Riedel, B./Schacht, D. D./Rauschenbach, T. (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 101–130
- Kopp, K./Balaban-Feldens, E./Rauschenbach, T. (2025): Das Ende des Wachstums? Zur Lage des Personals in ostdeutschen Kitas. In: Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe, 28. Jg., H. 1+2, S. 42–47
- Lange, J. (2017): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland. Gütersloh
- Meiner-Teubner, C./Böwing-Schmalenbrock, M./Olszenka, N./Rauschenbach, T. (2024): Der KiTa-Fachkräftebedarf – eine Vorausberechnung bis zum Jahr 2035. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 27. Jg., S. 1421–1446
- Meiner-Teubner, C./Fuchs-Rechlin, K./Madeira Firmino, N./Birkel-Barmsen, J./Wallußek, N./Atkaya, T. (Hrsg.) (2023): Träger und ihre Kitas. Fachliche und personelle Steuerung durch die Einrichtungsträger. Dortmund
- Münchow, A./Strehmel, P. (2016): Leitung in der Frühpädagogik. Eine empirische Studie über die Tätigkeiten und Zeitkontingente Berliner Kita-Leitungen. In: Nentwig-Gesemann, I./Fröhlich-Gildhoff, K./Betz, T./Viernickel, S. (Hrsg.): Forschung in der Frühpädagogik. Freiburg, S. 259–284
- Nagel-Prinz, S. M./Paulus, P. (2012): Wie geht es Kita-Leitungen? In: Prävention und Gesundheitsförderung, 7. Jg., H. 2, S. 127–134
- Nentwig-Gesemann, I. (2016): Kita-Leitung als diversifiziertes Arbeitsfeld. Leitungskräfte mit und ohne anteiliger Arbeitszeit im Gruppendienst. In: Nentwig-Gesemann, I./Fröhlich-Gildhoff, K./Betz, T./Viernickel, S. (Hrsg.): Institutionalisierung früher Kindheit und Organisationsentwicklung. Freiburg im Breisgau, S. 285–317
- Nentwig-Gesemann, I./Nicolai, K./Köhler, L. (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition: Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh
- Nürnberg, C. (2018): Kita-Alltag zwischen Belastung und Erfüllung. Ergebnisse einer explorativen Interviewstudie mit Gruppenkräften und Kita-Leitungen. München
- Riedel, B./Klinkhammer, N./Kuger, S. (2021): Grundlagen des Monitorings: Qualitätskonzept und Indikatorenmodell. In: Klinkhammer, N./Kalicki, B./Kuger, S./Meiner-Teubner, C./Riedel, B./Schacht, D. D./Rauschenbach, T. (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 27–42
- Schaper, N. (2019): Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung. In: Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Aufl. Berlin, S. 425–450
- Schieler, A. (2025): Gesund bleiben in der Kita: Was Kita-Fachkräfte aus Sicht der Kita-Leitung belastet und gesund hält. Ergebnisse der DKLK-Studie 2022. In: Diskurs Kindheits- und Jugendforschung/Discourse Journal of Childhood and Adolescence Research, 20. Jg., H. 1, S. 31–50
- Schmidt, J. (2017): Sind Führungspositionen mit einer reduzierten Arbeitszeit vereinbar? Institut der deutschen Wirtschaft. Köln
- Schreyer, I./Krause, M./Brandl, M./Nicko, O. (2014): AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Staatsinstitut für Frühpädagogik. München
- Strehmel, P. (2021): Professionelle Personalentwicklung in einer heterogenen Trägerlandschaft der Kindertagesbetreuung. In: Frühe Bildung, 10. Jg., H. 4, S. 198–206
- Strehmel, P./Ulber, D. (2017): Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In: Strehmel, P./Ulber, D. (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart, S. 15–24
- Strehmel, P./Viernickel, S. (2022): Bundesweite Standards zur Betreuungsrelation in der Kindertagesbetreuung. Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Hamburg/Leipzig
- Turani, D. (2022): Leitung und Organisation von Einrichtungen: Determinanten des Leitungshandelns in Kindertageseinrichtungen. In: Turani, D./Seybel, C./Bader, S. (Hrsg.): Kita-Alltag im Fokus – Deutschland im internationalen Vergleich. Ergebnisse der OECD-Fachkräftebefragung 2018. Weinheim/Basel, S. 69–136

- Turani, D. (2026): Trapped in Paperwork, Short on Staff: A Fixable Crisis. The needs and challenges of ECEC centre leaders in Germany in international perspective. In: Frühe Bildung, 15. Jg., H. 1, S. 27–36
- Turani, D./Seybel, C./Bader, S. (Hrsg.) (2022): Kita-Alltag im Fokus – Deutschland im internationalen Vergleich. Ergebnisse der OECD-Fachkräftebefragung 2018. Weinheim/Basel