

# HF-04 Stärkung der Leitung

Janette Buchmann, Tim Ziesmann und Doris Drexel

## HF-04.1 Einleitung

Leitungskräfte tragen einerseits die Verantwortung für die pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen, andererseits beeinflusst die Güte der Leitungsarbeit selbst die pädagogische Qualität (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021; Viernickel 2016). Die Etablierung von Rahmenbedingungen zur *Stärkung der Leitung* ist daher eine zentrale Forderung und wurde im KiQuTG als Handlungsfeld formuliert (vgl. § 2 Satz 1 Nr. 4 KiQuTG). Insgesamt haben acht Länder einen Teil der ihnen im Rahmen des KiQuTG zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel für Maßnahmen zur Stärkung der Leitung genutzt. Einen besonders hohen Anteil (über 20 % der zur Verfügung gestellten Finanzen) investieren Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen und Niedersachsen in das vierte Handlungsfeld.<sup>1</sup>

Im Jahr 2019 war in über 90 % der Kindertageseinrichtungen in Deutschland eine Person vertraglich für Leitungsaufgaben angestellt. Diese Leitungen sind jedoch kaum ausreichend mit Zeitkontingenten für die Leitungstätigkeit ausgestattet (Strehmel 2016). Fehlende Zeitressourcen, die u. a. auch aus dem Personalmangel im Feld der FBBE resultieren, können beispielsweise zu Überstunden oder besonderer Belastung von Leitungen führen und so die Effektivität der Leitung beeinträchtigen (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021).

Der konzeptionelle Rahmen, der Forschungsstand sowie die empirische Ausgangslage zu Leitungspersonen und der Leitungstätigkeit wurden bereits von Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann (2021) vorgestellt. Im Anschluss an diese Grundlagen gilt es, Rahmenbedingungen, die die Leitung von Kindertageseinrichtungen im Jahr 2020 kennzeichnen, zu beschreiben und Aspekte für eine Stärkung von Leitungskräften herauszuarbeiten. Hierfür werden im nachstehenden Kapitel zunächst die vier im Rahmen des Monito-

rings zum KiQuTG entwickelten Indikatoren des Handlungsfeldes erläutert. Im Anschluss wird der Stand des Feldes beschrieben. Dabei werden die Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) 2019 für 2020 fortgeschrieben (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2019, 2020). Darüber hinaus werden die Indikatoren erstmals über die ERiK-Surveys 2020 aus Leitungs-, Träger- und Jugendamtsperspektive (Gedon u. a. 2021, vgl. Kap. 2) empirisch beschrieben.

## HF-04.2 Indikatoren 2020: Überblick

Für das Handlungsfeld *Starke Leitung* wurden im Rahmen des Monitorings zum KiQuTG vier Indikatoren entlang des wissenschaftlich begründeten Aufgabenprofils von Leitungen entwickelt (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021).

Das Monitoring folgt zudem einem Mehrebenen- und multiperspektivischen Ansatz, der die Wechselverhältnisse der Systemebenen in der FBBE berücksichtigt (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021). So werden auf der Makroebene des Ansatzes Landesregelungen beispielsweise zur Qualifikation oder Fort- und Weiterbildung von Leitungen formuliert, um die Stärkung der Leitung voranzutreiben. Gleichzeitig finden auch Komponenten der Mesoebene Berücksichtigung. Die Ausstattung von Kindertageseinrichtungen mit Leitungsressourcen ist hier zu verorten. Träger nehmen auf der Mesoebene zudem eine Steuerungsfunktion im System ein, indem sie strukturelle Rahmenbedingungen schaffen und Unterstützungsangebote unterbreiten.

Es wird angenommen, dass sich Unterstützungsangebote auf den konkreten Arbeitsalltag der Leitungen in Kindertageseinrichtungen auswirken und sich damit auf der Mikroebene des Monitoringansatzes nachzeichnen lassen. Beispielsweise könnten Träger die (Weiter-)Qualifizierung von Leitungen über gesetzliche Impulse

<sup>1</sup> Ein länderspezifisches Monitoring findet sich in den ERiK-Länderberichten I und II (Ziesmann u. a. 2021a,b).

hinaus fördern, was die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung beeinflusst. Neben Personalentwicklung und -qualifikation stehen auf der Mikroebene auch Arbeitsbedingungen von Leitungen im Mittelpunkt. Wie bereits in der Ausgangsanalyse herausgearbeitet, können fehlende Zeitressourcen mit besonderer Belastung im Arbeitsalltag von Leitungen einhergehen (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Auch hier könnten Träger in ihrer Steuerungsfunktion unterstützende Rahmenbedingungen etablieren.

Konkret besteht das Indikatorenset des Handlungsfeldes *Starke Leitung* aus folgenden Indikatoren:

1. Die für Leitungen vertraglich festgelegten Zeitressourcen werden durch den Indikator *Leistungsprofile von Kindertageseinrichtungen* in den Blick genommen. Ziel ist es, die mit unterschiedlichen Zeitressourcen einhergehenden Möglichkeiten und Grenzen der Ausübung von Leitungstätigkeit mit Hilfe der KJH-Statistik aufzuzeigen. Darüber hinaus findet auf Basis der ERiK-Surveys 2020 die Zuständigkeit einer Leitung für mehrere Einrichtungen (Verbundleitung) multiperspektivische Berücksichtigung.
2. Der zweite Indikator beleuchtet unter Fortschreibung der KJH-Statistik vertragliche *Arbeitsbedingungen von Leitungen* wie die Beschäftigungsdauer und den Beschäftigungsumfang. Des Weiteren werden Daten der ERiK-Surveys 2020 herangezogen. So kann erstmals das Verhältnis von vertraglicher zu tatsächlicher Arbeits- und Leitungszeit berichtet werden. Die Betrachtung von Belastungen im Arbeitsalltag von Leitungen und Unterstützungsangeboten seitens der Träger runden den Indikator ab.
3. Im Rahmen des dritten Indikators wird die formale *Ausbildung und Qualifikation von Leitungen* anhand der KJH-Statistik für 2020 fortgeschrieben. Neben der formalen Qualifikation werden Daten der ERiK-Surveys 2020 zur Berufs- und Leitungserfahrung berichtet. Welche Qualifikationsvoraussetzungen Träger definieren und ob Leitungen diese bedienen, wird ebenfalls beleuchtet.
4. Die systematische Personalentwicklung und -qualifizierung wird durch den Indikator *Fort- und Weiterbildung von Leitungen* fokussiert. Es werden die (Nicht-)Teilnahme, Bedarfe so-

wie Unterstützungsmechanismen durch Träger und Jugendämter empirisch beschrieben. Hierfür werden Daten des ERiK-Surveys 2020 aus den Leitungs-, Träger- und Jugendamtsbefragungen genutzt.

Basierend auf dieser Auswahl an Indikatoren und Kennzahlen können qualitätsrelevante Entwicklungen in Kindertageseinrichtungen abgebildet werden. Es wird angenommen, dass Leitung im Sinne von Organisation und Management eine zentrale eigenständige Qualitätsdimension darstellt, deren Einfluss auf die pädagogische Arbeit (Prozessqualität) berücksichtigt werden sollte (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021). Leitung moderiert zugleich die Effekte struktureller Rahmenbedingungen (Strukturqualität) sowie der pädagogischen Einrichtungskonzeption (Orientierungsqualität) auf die Prozessqualität in Kindertageseinrichtungen (Viernickel 2017; Strehmel/Ulber 2017; Becker-Stoll/Wertfein 2013).

### HF-04.3 Stand des Feldes 2020

Im Folgenden soll zunächst anhand der Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) aus dem Jahr 2020 (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2020) ein Überblick zum Leitungspersonal in Kindertageseinrichtungen gegeben werden. Anschließend werden die vier Indikatoren multiperspektivisch entlang der identifizierten Analyseebenen betrachtet.<sup>2</sup>

#### Das Leitungspersonal in Kindertageseinrichtungen 2020

Im Jahr 2020 ist der stärkste Ausbau von Kindertageseinrichtungen seit 2015 zu beobachten (Böwing-Schmalenbrock/Sempff 2020).

#### Bundesweiter Zuwachs des vertraglich für Leitungsaufgaben angestellten Personals

Dabei hat sich auch die Zunahme des Personals, welches für Leitungsaufgaben vertraglich angestellt ist, fortgesetzt (vgl. Infobox HF-04.3): Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich mit 57.089 Leitungen ein bundesweiter Zuwachs um 4,2 %. Diese Entwicklung ist in allen Ländern, wenn auch in

<sup>2</sup> Eine länderspezifische Darstellung der Ergebnisse aus den Daten der ERiK-Surveys 2020 erfolgt aufgrund der reduzierten Aussagekraft eingeschränkt (vgl. Kap. 2).

unterschiedlichem Ausmaß, beobachtbar: Der Zuwachs schwankt zwischen 1,6 % in Hessen und 9,3 % in Bremen. Zudem zeigt sich in den ostdeutschen Ländern ein moderaterer Zuwachs des Leitungspersonals als in westdeutschen Ländern (vgl. Tab. HF-04.1.0-1 im Online-Anhang).

Nimmt man den Beschäftigungskontext der Leitungen in den Blick, so ist knapp die Hälfte in mittelgroßen Einrichtungen mit 26 bis 75 Kindern tätig. Weitere 37,3 % der als Leitung angestellten Personen arbeiten in größeren, 13,0 % in kleineren Einrichtungen (vgl. Tab. HF-04.1.0-2/3 im Online-Anhang). Circa drei Viertel der Leitungen sind vertraglich als Einzelperson für die Einrichtungsleitung verantwortlich. Die Mehrheit ist hierbei neben Leitungsaufgaben auch für weitere Aufgaben zuständig (vgl. Tab. HF-04.1.0-4/5 im Online-Anhang).

#### Infobox HF-04.1 Definition von Leitung nach der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik und den ERiK-Surveys 2020

Die KJH-Statistik erfasst Leitung nach Vertragsregelung: Es werden diejenigen Personen als Leitung erfasst, deren Leitungstätigkeit mit vertraglich festgelegten zeitlichen Ressourcen definiert ist. Nimmt eine Person anteilig Leitungsaufgaben wahr, wird unterschieden, ob diese Leitung im ersten oder zweiten Aufgabenbereich ausübt.

Im Rahmen der ERiK-Surveys 2020, die ebenfalls die Datengrundlage für das Monitoring zum KiQuTG liefern, wird diejenige Person als Leitung definiert, die den höchsten Anteil an Leitungsaufgaben in der Einrichtung übernimmt (vgl. Schacht u. a. 2021). Damit wird jeder Einrichtung eine Leitung zugerechnet, sodass neben den vertraglichen Leitungsressourcen (Personal- und Zeitressourcen) auch diejenigen Berücksichtigung finden, die ohne vertragliche Festlegung aufgebracht werden.

Leitungen machen im Jahr 2020 bundesweit einen Anteil von 9,0 % des pädagogisch tätigen Personals in Tageseinrichtungen für Kinder bis zum Schuleintritt aus. Dieser Anteil reicht über die Länder von 7,2 % im Saarland bis 10,2 % in Thüringen. Im Vergleich zum Vorjahr zeigen sich dabei

marginale Zuwächse (vgl. Tab. HF-04.1.0-6/7 im Online-Anhang).

### Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen

Für die Betrachtung der *Leitungsprofile von Kindertageseinrichtungen* werden insbesondere die Daten der KJH-Statistik herangezogen, um sich der Frage anzunähern, in welchem Umfang Leitungen Management- und Organisationsaufgaben übernehmen können, von welchen Parametern dies beeinflusst wird und wie sich dies im Ländervergleich gestaltet.

### Leistungsressourcen in Kindertageseinrichtungen

Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil an Einrichtungen, für die keine Leistungsressourcen angegeben werden, flächendeckend weiter gesunken: 92,0 % der Einrichtungen weisen 2020 vertraglich festgelegte Leistungsressourcen aus (vgl. Abb. HF-04.3-1).

### Steigende Abdeckung von Einrichtungen mit Leistungsressourcen

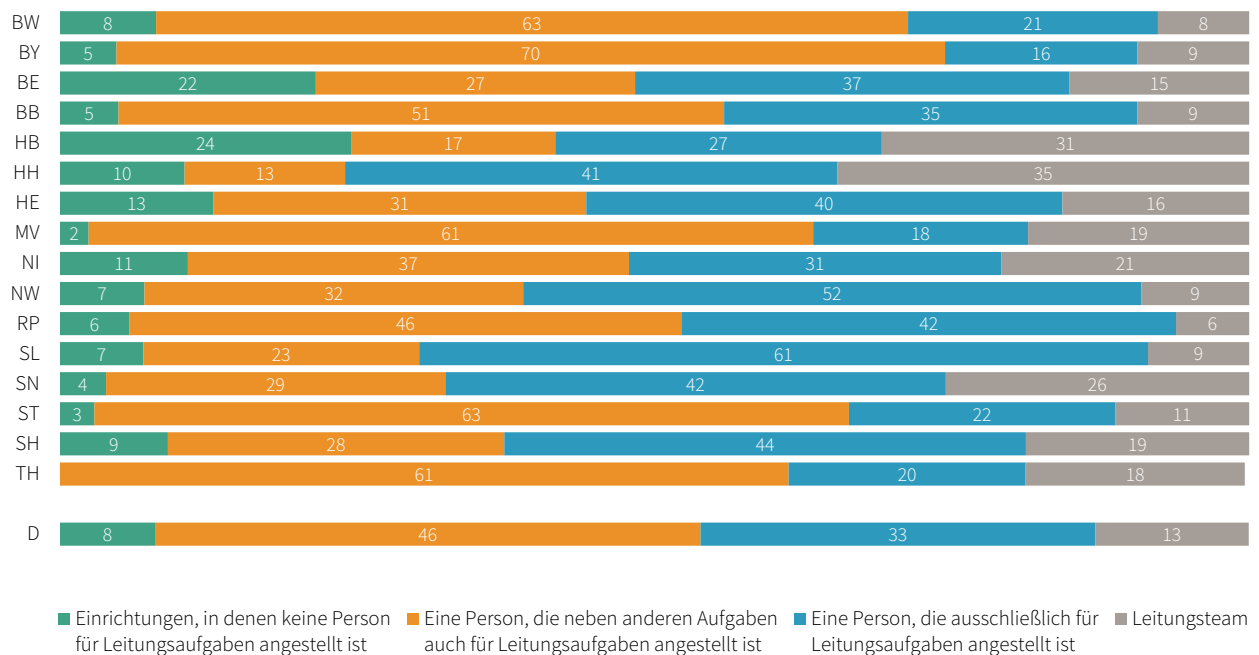
Dies entspricht einem Anstieg um 1,3 Prozentpunkte. Über die Länder hinweg sind jeweils mindestens in 75,5 % der Einrichtungen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben vertraglich vorgesehen und verankert, im vergangenen Jahr lag diese Grenze noch bei 72,4 % (vgl. Tab. HF-04.1.1-1/2 im Online-Anhang).

Betrachtet man die Zuständigkeit für Leitung, so zeigen sich marginale Veränderungen auf Bundesebene: Es ist in knapp jeder zweiten Einrichtung Leitungspersonal neben Leitungsaufgaben auch für andere Aufgaben angestellt. Während dieser Anteil im Vergleich zu 2019 nahezu konstant blieb, ist ein leichter Zuwachs (+1,1 Prozentpunkte) von Einrichtungen mit Leitungsteams zu verzeichnen (vgl. Tab. HF-04.1.1-1/2 im Online-Anhang).

Zwischen den einzelnen Ländern bleiben deutliche Unterschiede hinsichtlich der Ausgestaltung von Leitung bestehen.<sup>3</sup> Nach wie vor ist

<sup>3</sup> Auf Landesebene liegen unterschiedliche Regelungen zur Mindestausstattung mit Leistungsressourcen vor. Eine Übersicht hierzu findet sich im Online-Anhang (vgl. Tab. HF-04.1.1-3). Die vorliegenden Ergebnisse sind im Zusammenhang mit der landesspezifischen Mindestausstattung zu betrachten.

Abb. HF-04.3-1: Art der Leitung in Kindertageseinrichtungen 2020 nach Ländern (in %)



Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; Berechnungen des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund

in Bremen und Berlin der Anteil an Einrichtungen, in denen keine Person für Leitungsaufgaben angestellt ist, am höchsten. Dabei zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr für Bremen eine Abnahme um 3,1 Prozentpunkte, in Berlin hat der Anteil leicht zugenommen. Das Saarland und Nordrhein-Westfalen sind, wie im Vorjahr, die einzigen Länder, in denen in über der Hälfte der Einrichtungen Leitungen ausschließlich Leitungsaufgaben übernehmen (vgl. Abb. HF-04.3-1).

Wie bereits in der Ausgangsanalyse zeigen sich erneut Hinweise darauf, dass in Ländern mit einem hohen Anteil an Einrichtungen mit ausgewiesenen Leitungsressourcen eher Einrichtungen zu beobachten sind, deren Leitungen neben Leitungs- auch andere Aufgaben wahrnehmen (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Dies könnte darauf hindeuten, dass die Besetzung von Leitungsstellen in Kindertageseinrichtungen vor allem über dieses Leitungsprofil erreicht wird. So hat in Baden-Württemberg und Bremen der Einrichtungsanteil mit vertraglich festgelegten Leitungsressourcen um 3,4 bzw. 3,1 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr zugenommen. Gleichzeitig stieg der Anteil an Einrichtungen, in denen Leitungen auch für andere Auf-

gaben zuständig sind um 2,9 bzw. 2,8 Prozentpunkte. In Bremen nahm der Anteil an Einrichtungen mit Leitungsteams um 4,7 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr zu, während der Anteil an Einrichtungen mit Leitungen, die ausschließlich Leitungsaufgaben wahrnehmen, um 4,3 Prozentpunkte abnahm (vgl. Tab. HF-04.1.2-1/2 im Online-Anhang).

Die präsentierten deskriptive Befunde lassen die Vermutung zu, dass Leitungsstellen insbesondere mit Leitungen, die neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen, besetzt werden. Es bedarf jedoch weiterer Forschung und Informationen, die diese Beobachtung weiter stützen und bestätigen. So zeigen sich auch gegenläufige Muster: In Brandenburg sank der Anteil an Einrichtungen, in denen Leitungen auch andere Aufgaben übernehmen, von 57,5 % (2019) auf 50,9 % (2020). Hier hat eine wahrnehmbare Verschiebung hin zu Leitungspersonen, die ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt sind, stattgefunden. Diese Tendenz ist auch in Bayern und Sachsen zu beobachten (vgl. Tab. HF-04.1.2-1/2 im Online-Anhang).

**Jeder zehnte befragte Träger beschäftigt 2020 (auch) Verbundleitungen**

Die ERiK-Surveys 2020 geben zudem Hinweise darauf, dass 10 % der Träger (auch) Leitungen beschäftigen, deren Leitungstätigkeit und -verantwortung sich über mehrere Einrichtungen erstreckt (vgl. Tab. HF4.1.4-2 im Online-Anhang).<sup>4</sup> Bundesweit werden 2 % der Einrichtungen von solchen Verbundleitungen geführt. Im Ländervergleich variiert dieser Anteil, wobei in Rheinland-Pfalz kaum Einrichtungen durch Verbundleitungen verwaltet werden, während dies in Sachsen auf 5 % der Einrichtungen zutrifft (vgl. Tab. HF-04.1.4-1 im Online-Anhang). Da Verbundleitungen nicht über die KJH-Statistik abgebildet werden können, ist zu vermuten, dass in der Praxis mehr Leitungsressourcen in Einrichtungen verfügbar sind, als durch die KJH-Statistik sichtbar wird.

### Kindertageseinrichtungen nach Art der Leitung und Einrichtunggröße

Bundesweit werden in gut der Hälfte der Einrichtungen (51,5 %) zwischen 26 und 75 Kinder betreut. Diese Größenordnung steht für Einrichtungen mittlerer Größe. Im Referenzjahr 2020 werden in 16,9 % der Einrichtungen weniger, in 31,6 % mehr Kinder betreut. Bei der Verteilung von kleinen und großen Einrichtungen zeigen sich nach wie vor deutliche Unterschiede zwischen den Ländern: In Berlin machen kleine Einrichtungen fast ein Drittel aus. In Baden-Württemberg, Bremen und Niedersachsen sind es annähernd ein Viertel. Im Saarland oder in Sachsen handelt es sich nur bei ungefähr jeder zwanzigsten Einrichtung um eine kleine Institution (vgl. Tab. HF-04.1.2-1/2 im Online-Anhang). Landesspezifische Größenunterschiede der Kindertageseinrichtungen legen unterschiedliche Ausstattungen mit Leitungsressourcen nahe.

#### Zusammenhang zwischen Einrichtunggröße und Umfang an Leitungsressourcen vermutet

Wie bereits in der Ausgangslage 2019 lässt sich auch für 2020 ein Zusammenhang zwischen der Einrichtunggröße und dem Umfang an Leitungsressourcen vermuten (vgl. ebd.): je größer die Einrichtung, desto eher gibt es Personal, das vertraglich für Leitungsaufgaben angestellt ist, und desto

häufiger haben Leitungen keine weiteren Aufgaben neben denen, die mit der Einrichtungsleitung einhergehen. Zudem werden Einrichtungen mit steigender Größe eher durch Teams geleitet (vgl. Tab. HF-04.1.2-1/2 im Online-Anhang).

Auf Bundesebene beläuft sich der Anteil an Einrichtungen ohne ausgewiesenes Leitungspersonal in kleinen Einrichtungen auf 22,4 %, während er in großen Einrichtungen bei 3,1 % liegt. Der Trend, dass die Zahl der Einrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitung in den letzten Jahren rückläufig ist, setzt sich fort. Dabei zeichnet sich jedoch in der alltäglichen Praxis für viele kleine im Vergleich zu größeren Einrichtungen keine starke Verbesserung ab (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019).

#### Leitungspersonal, das ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt ist und Leitungsteams häufiger in großen als in kleinen Einrichtungen

Der Anteil an Einrichtungen, in denen Leitungen neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen, sinkt von 51,8 % in kleinen auf 26,4 % in großen Einrichtungen. Im Umkehrschluss steigt der Anteil an Einrichtungen, in denen Leitungen ausschließlich für Leitungsaufgaben zuständig sind, von kleinen zu großen Einrichtungen um 24 Prozentpunkte, der Anteil an Einrichtungen mit Leitungsteams steigt von kleinen zu großen Einrichtungen um 20,7 Prozentpunkte (vgl. Tab. HF-04.1.2-1/2 im Online-Anhang).

Die Befunde auf Ebene der Länder decken sich weitestgehend mit denen auf Bundesebene. Die prozentualen Veränderungen zwischen den Einrichtungsgößen variieren dabei auf unterschiedlichem Niveau. Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich bundesweit über die betrachteten Einrichtungsgößen hinweg eine Tendenz hin zu mehr Einrichtungen mit Personen, die als Leitung angestellt sind sowie zu Leitungsteams (vgl. Tab. HF4.1.2-1/2 im Online-Anhang).

### Arbeitsbedingungen von Leitungen

Im Rahmen dieses zweiten Indikators werden Informationen zu den *Arbeitsbedingungen von Leitungen* aufgearbeitet. Dabei liegt der Fokus auf dem Vorhandensein einer Stellenbeschreibung für Leitungen, vertraglich geregelter in Relation zu tatsächlicher Arbeits- und Leitungszeit, Arbeitsbe-

<sup>4</sup> Zur Beantwortung der Frage, ob beim Träger eine Leitung für mehrere Einrichtungen zuständig ist, erhielten die befragten Träger den Hinweis „Wählen Sie diejenige Antwortoption, die für den überwiegenden Anteil der Einrichtungen zutrifft“.

lastungen sowie Unterstützungsangeboten des Trägers für Leitungen.

### Stellenbeschreibungen für Leitung

Stellenbeschreibungen sind Ausdruck des vorherrschenden Orientierungswissens über die Zuständigkeiten von Leitungen seitens des Trägers. Es werden Kernaufgaben, auch in Abgrenzung von Trägeraufgaben, sowie Arbeitsbedingungen definiert. Fehlen Stellenbeschreibungen, so ist die Aufgabenteilung insbesondere zwischen Träger und Einrichtungsleitung nicht transparent und verbindlich dokumentiert. In diesem Zusammenhang werden genuine Trägeraufgaben (zumeist ungeplant) eher an Einrichtungsleitungen delegiert (Schreyer u. a. 2014; Kalicki u. a. 2004).

#### Die 2020 befragten Träger erarbeiten für Leitungen häufiger Stellenbeschreibungen als für pädagogisches Personal

Differenziert man die pädagogische sowie die administrative Leitung und das pädagogische Personal, so verdeutlichen die Trägerdaten der ERiK-Surveys 2020, dass für pädagogische Leitungen im Vergleich zum pädagogischen Personal häufiger Stellenbeschreibungen durch den Träger erarbeitet werden. Dennoch liegt bei bundesweit 20 % der Träger keine Stellenbeschreibung für die pädagogische Leitung vor. Für die administrative Leitung fehlt bundesweit bei 61 % der Träger, die diese Funktionsstelle besetzen, eine Stellenbeschreibung. Über die Länder hinweg zeigen sich deutliche Variationen in den Anteilen der Träger, die Stellenbeschreibungen ausarbeiten (vgl. Tab. HF-04.2.6-1 im Online-Anhang).

Bezieht man auch die Leitungsperspektive ein, so fehlt bundesweit für ein Drittel (32 %) der Leitungen eine Arbeitsplatzbeschreibung in der Einrichtung. Der Leitungsanteil variiert von 22 % in Mecklenburg-Vorpommern bis 42 % in Rheinland-Pfalz. Je kleiner die Einrichtung ist, desto eher liegt keine Arbeitsplatzbeschreibung für die Leitung vor. Zudem zeigt sich aus Träger- wie aus Leitungsperspektive, dass in Einrichtungen öffentlicher im Vergleich zu denen freier Träger seltener Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen für die Leitungsstelle vorliegen bzw. den Befragten bekannt sind (vgl. Tab. HF-04.2.6-2 im Online-Anhang).

### Befristung und Beschäftigungsumfang

Zentrale vertraglich festgelegte Arbeitsbedingungen sind die Beschäftigungsdauer und der Beschäftigungsumfang. Wie bereits 2019 befinden sich auch 2020 bundesweit über 97,0 % der Leitungen in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis. Über die Länder hinweg ergeben sich nur marginale Veränderungen (vgl. Tab. HF-04.2.1-1 im Online-Anhang).

#### Bei Leitungen mehrheitlich stabiler Beschäftigungsumfang in Vollzeit

Aus der KJH-Statistik lässt sich erkennen, dass auch der Beschäftigungsumfang relativ stabil blieb: 58,2 % der Leitungen befinden sich 2020 bundesweit in Vollzeitbeschäftigung, 21,7 % in vollzeitnaher (32 bis unter 38,5 Wochenstunden) und 20,1 % in Teilzeitbeschäftigung mit weniger als 32 Wochenstunden. Ein besonders hoher Anteil an Leitungen in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland (jeweils über 71,0 %) befindet sich analog zum Vorjahr in Vollzeitbeschäftigung. Vollzeitnahe Teilzeitbeschäftigung ist weiterhin insbesondere in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Sachsen etabliert (jeweils über 36,0 % der Leitungen). Die höchsten Anteile an Leitungen in Teilzeitbeschäftigung mit weniger als 32 Wochenstunden finden sich in Bremen, Hamburg und Bayern (jeweils über 27,0 %). Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich für Bremen eine Zunahme (10,7 Prozentpunkte) der vollzeitbeschäftigten Leitungen, während der Anteil vollzeitnah Beschäftigter eher sank (vgl. Tab. HF-04.2.1-3 im Online-Anhang).

### Vertraglich geregelte und tatsächliche Arbeits- und Leitungszeiten

Die Daten der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 ermöglichen über die Betrachtung der vertraglichen Arbeitszeit hinaus den Vergleich zu tatsächlich aufgewendeten Wochenarbeitsstunden. In der Ausgangsanalyse hat sich bereits abgezeichnet, dass die Zeitkontingente sowohl zur Erfüllung der Leitungsaufgaben als auch der Aufgaben im Gruppendienst nicht ausreichen, sodass vermehrt Überstunden entstehen oder Leitungen unentgeltlich in ihrer Freizeit arbeiten (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Die im Rahmen der ERiK-Surveys 2020 befragten Leitungen wenden bundesweit durchschnittlich eine Wochen-

stunde mehr Arbeitszeit auf als vertraglich vorgesehen. Dies gilt sowohl für Leitungen, die ausschließlich Leitungsaufgaben übernehmen als auch für jene, die zusätzlich andere Aufgaben wahrnehmen (Diskrepanz 1,0 vs. 1,1 Wochenstunden). Im Ländervergleich ist die Diskrepanz für Leitungen, die ihre Arbeitszeit ausschließlich für Leitungsaufgaben nutzen, in Hessen, Brandenburg und Schleswig-Holstein am größten (2,5 vs. 2,3 vs. 2,3 Wochenstunden). Für Leitungen, die neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen, finden sich die größten Diskrepanzen in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt (3,1 vs. 2,5 vs. 2,5 Wochenstunden).

**Bundesweit wenden Leitungen, die daneben auch andere Aufgaben übernehmen, durchschnittlich 8,5 Wochenstunden mehr für Leitungsaufgaben auf als vertraglich vereinbart**

Bei der Betrachtung der Relation von vertraglich vorgesehenen und tatsächlichen Wochenstunden für Leitungsaufgaben ergeben sich stärkere Diskrepanzen: Im Bundesdurchschnitt fallen 26,2 Wochenstunden tatsächlich für Leitungsaufgaben an; dies entspricht 6,1 Wochenstunden mehr, als dafür vertraglich vorgesehen sind. Leitungen, die vertraglich ausschließlich Leitungsaufgaben übernehmen, wenden im Bundesdurchschnitt 0,4 Wochenstunden mehr für Leitungstätigkeiten auf als vertraglich vorgesehen. Dieser Wert variiert im Ländervergleich und liegt in Schleswig-Holstein und Rheinland-Pfalz am höchsten (2,4 bzw. 1,9 Wochenstunden). Leitungen, die hingegen auch andere Aufgaben übernehmen, leisten wöchentlich im Bundesdurchschnitt 8,5 Leitungsstunden mehr als vertraglich vereinbart. Auch hier zeigen sich Variationen über die Länder, wobei sich die höchsten Werte mit 10 und mehr Wochenstunden in Rheinland-Pfalz, Brandenburg, dem Saarland und Hessen beobachten lassen (vgl. Tab. HF-04.2.2-1.1 im Online-Anhang).

Leitungskräfte, die neben Leitungs- auch andere Aufgaben (z. B. im Gruppendienst) übernehmen, müssen ihre begrenzten Zeitkontingente aufteilen. Während für sie im Bundesdurchschnitt 1,1 Überstunden pro Woche anfallen, scheinen sie die fehlenden Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (im Mittel 8,5 Wochenstunden) aus ihren Zeitressourcen für andere Aufgaben zu kompensieren.

Des Weiteren gilt es zu beachten, dass 14 % der Träger im Rahmen der ERiK-Surveys 2020 angeben, Zeitressourcen für Leitungen nicht vertraglich zu regeln. Knapp ein Drittel der Träger (29 %) definiert den Zuständigkeitsbereich der Leitung ausschließlich in Leitungsaufgaben. Die Mehrheit (56 %) der Träger stellt einen Sockelbetrag an Leitungszeit für jede Leitungskraft zur Verfügung (vgl. Tab. HF-04.2.2-2 im Online-Anhang). Diese Befunde werden auch durch eine Länderabfrage zur Festlegung der Leitungszeit gestützt. Nahezu alle Länder verfügen über eine Landesregelung zur Bemessung von Leitungszeit, fast zwei Drittel formulierten dabei eine Mindestausstattung als Sockelbetrag, der sich entweder auf einen Stellenanteil oder auf feste Wochenstunden für Leitungsaufgaben bezieht.

### Belastungen im Arbeitsalltag von Leitungen

Bereits in der Ausgangsanalyse wurden fehlende Personalressourcen als besonderer Belastungsfaktor für Leitungen identifiziert (vgl. Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann, 2021).

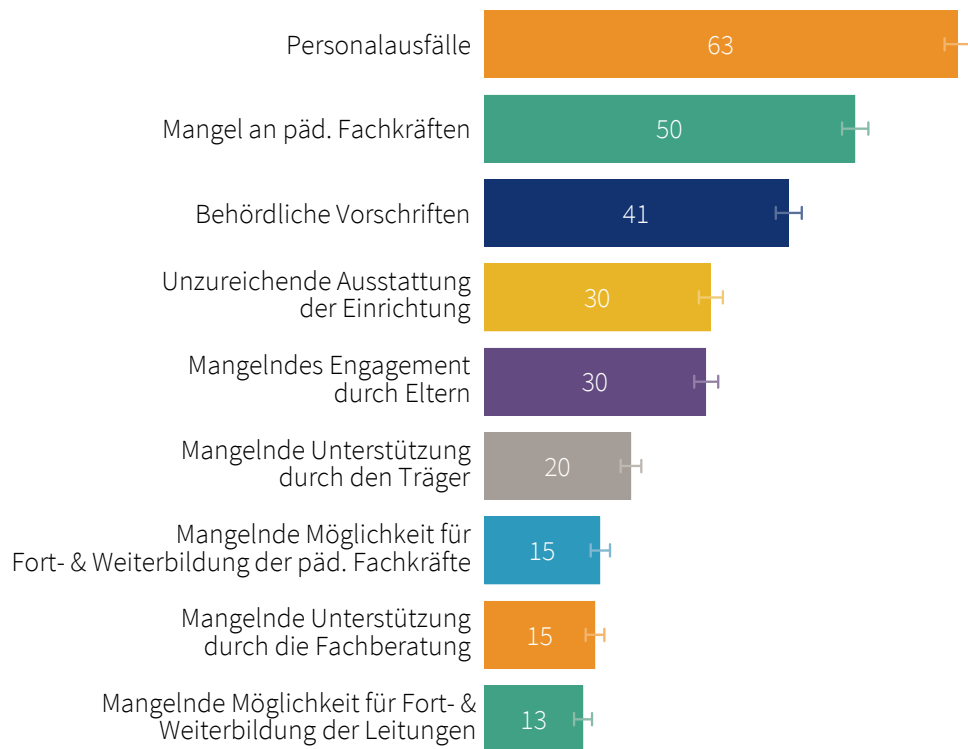
### Personalausfälle und Personalmangel sind besondere Herausforderungen für befragte Leitungen

Personalausfälle sowie der Mangel an pädagogischen Fachkräften stellen 2020 für (mehr als) jede zweite Leitung bundesweit eine besondere Beeinträchtigung dar (vgl. Abb. HF-04.3-2). Personalausfälle belasten insbesondere Leitungen im Saarland (74 %) und in Sachsen-Anhalt (70 %). Der Fachkräftemangel beeinträchtigt besonders Leitungen im Saarland (63 %) und in Bremen (59 %). Behördliche Vorschriften werden von 41 % der befragten Leitungen auf der Skala von 1 (keine Beeinträchtigung) bis 6 (sehr starke Beeinträchtigung) mit 4 oder höher bewertet und damit als eine Ursache für besondere Beeinträchtigung empfunden. Mangelnde Möglichkeiten für Fort- und Weiterbildung sowie unzureichende Unterstützung durch die Fachberatung oder den Träger belasten weniger als jede fünfte Leitung in besonderem Maße (vgl. Tab. HF-04.2.3 im Online-Anhang).

### Unterstützung durch den Träger

Um die Leitung zu stärken und Belastungen zu reduzieren, bieten Träger den Leitungen Unterstützung an.

Abb. HF-04.3-2: **Ursachen für besondere Beeinträchtigungen für Leitungen in Kindertageseinrichtungen 2020 (in %)**



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

Hinweis: Dargestellte Anteile für besondere Beeinträchtigung umfassen die Kategorien 4 bis 6 auf der Skala von 1 (keine Beeinträchtigung) bis 6 (sehr starke Beeinträchtigung)

Quelle: DJI, ERiK-Surveys 2020: Leitungsbefragung, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI, n = 3.807–3.841

### Weitverbreitete Unterstützungsangebote durch Träger: Fort- und Weiterbildung für Leitungsaufgaben, Leitungstreffen und der Austausch mit der Fachberatung

Dabei wird von nahezu allen im Jahr 2020 befragten Trägern Fort- und Weiterbildung für Leitungsaufgaben, Leitungstreffen und der Austausch mit einer Fachberatung (jeweils über 90 %) angeboten (vgl. Tab. HF-04.2.7-1 im Online-Anhang). Diese Angebote werden auch am häufigsten von den Leitungen angenommen. Während über 80 % der Leitungen Angebote zu Leitungstreffen und dem Austausch mit einer Fachberatung bekommen, erhalten 68 % der Leitungen ein Angebot zur Fort- und Weiterbildung für Leitungsaufgaben. Am seltensten wird den Leitungskräften eine Hospitation in anderen Einrichtungen von den Trägern angeboten und entsprechend von einem relativ geringen Anteil an Leitungen wahrgenommen (vgl. Tab. HF-04.2.7-2 im Online-Anhang).

Über die Länder zeigt sich dabei wenig Variation. Jedoch deuten die Ergebnisse aus den Träger- und Leitungsbefragungen darauf hin, dass freie Träger Leitungskräften eher Unterstützungsangebote unterbreiten als öffentliche Träger. Es zeigt sich zudem, dass Träger, die mehrere Einrichtungen verwalten, eher Unterstützung anbieten (vgl. Tab. HF-04.2.7-1/2 im Online-Anhang).

### Ausbildung und Qualifikation von Leitungen

Im Kontext der *Ausbildung und Qualifikation von Leitungen* werden zunächst Landesregelungen und die (damit einhergehenden) Qualifikationsanforderungen der Träger an Leitungen betrachtet. Anschließend wird der höchste Berufsausbildungsabschluss auf Basis der KJH-Statistik abgebildet. Darüber hinaus liefern die ERiK-Surveys 2020 Einblicke zu leitungsspezifischen Fort- und Weiterbildungen sowie zur Berufs- und Leitungserfahrung.



### Qualifikationsanforderungen an Leitungen

Die Landesregelungen zu Qualifikationsanforderungen an Leitungen von Kindertageseinrichtungen gestalten sich bundesweit sehr heterogen (Grgic 2022): In den meisten Ländern kann die Leitungsposition jedoch von Erzieherinnen und Erziehern sowie von Akademikerinnen und Akademikern mit einschlägig sozialpädagogischen Abschlüssen sowie Abschlüssen in Früh- bzw. Kindheitspädagogik übernommen werden. Weitere pädagogische Abschlüsse auf Hochschulniveau und sonstige Berufsqualifikationen sind landesspezifisch nicht oder nur unter Erfüllung weiterer Voraussetzungen für die Leitungsposition vorgesehen. Neben dem formalen Ausbildungsabschluss beziehen sich zwei Drittel der Landesregelungen zur Qualifikation von Leitungen auf eine (einschlägige) Berufserfahrung, einige fordern eine themen- bzw. leitungsspezifische Weiterbildung.

**Insbesondere ein pädagogischer Ausbildungsabschluss, Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft und eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung werden von Trägern bei Leitungen vorausgesetzt**

Entsprechend definiert die Mehrheit der Träger 2020 eine pädagogische Ausbildung auf Fachschulniveau (87 %), Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft (65 %) und bzw. oder eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung (62 %) als Qualifikationsvoraussetzungen für die Übernahme der Einrichtungsleitung. Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft sowie leitungsbezogene Fort- und Weiterbildungen werden dabei bundesweit von Trägern mehrerer Einrichtungen eher vorausgesetzt als von Trägern, die nur eine Einrichtung verwalten (vgl. Tab. HF-04.3.3 im Online-Anhang).

Der Abschluss eines (Fach-)Hochschulstudiums wird von 40 % der Träger für Leitungskräfte vorausgesetzt. Betrachtet man die Länderunterschiede, so sind diese zum Großteil durch die geltenden Landesregelungen zur formalen Qualifikation von Leitungen erklärbar. So findet sich der höchste Anteil an Trägern, die einen (Fach-)Hochschulabschluss (insbesondere für die Leitung großer Einrichtungen) definieren, in Sachsen (87 %). Bundesweit definieren kaum Träger keine besonderen Voraussetzungen (1 %), wenige

fordern trägerspezifische Zusatzqualifikationen (14 %) oder sonstige Voraussetzungen (26 %) (vgl. Tab. HF-04.3.3 im Online-Anhang).

### Qualifikation der Leitungskräfte

Die auf Landesebene formulierten und von Trägern definierten Qualifikationsvoraussetzungen spiegeln sich in den Daten der KJH-Statistik wider (vgl. Abb. HF-04.3-3).<sup>5</sup>

**Anteil von Leitungen mit einschlägigem Fachschulabschluss bundesweit nach wie vor höher als der Anteil akademisch Qualifizierter**

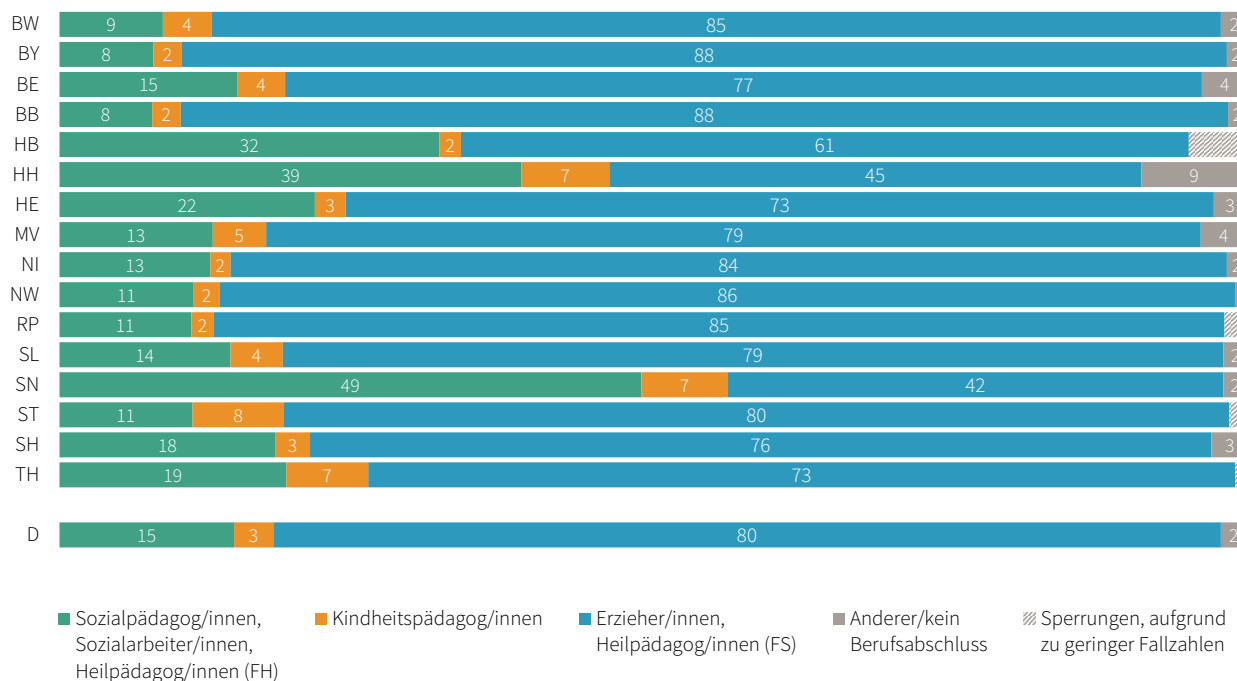
79,8 % der vertraglich als Leitung angestellten Personen haben die Fachschule absolviert und sind als Erzieherin bzw. Erzieher oder Heilpädagogin bzw. Heilpädagoge ausgebildet. Der Anteil jener, die keine bzw. eine nicht einschlägige Ausbildung haben, liegt bundesweit bei 2,2 %. Der Anteil an Akademikerinnen und Akademikern mit einschlägigen sozial- oder kindheitspädagogischen Abschlüssen liegt im Bundesdurchschnitt bei 18,0 % und damit weiterhin höher als beim pädagogischen Personal (vgl. Kapitel HF-03).

Im Vergleich zum Vorjahr ergeben sich bundesweit kaum Veränderungen. Lediglich das Verhältnis von Leitungskräften mit einschlägigem sozialpädagogischem Abschluss zu Leitungskräften mit einem Abschluss in Kindheitspädagogik hat sich leicht verändert, wobei der Anteil an Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen marginal gestiegen ist (vgl. Tab. HF-04.3.1-1/2 im Online-Anhang).

Auf Landesebene finden sich die höchsten Anteile an einschlägig sozialpädagogisch ausgebildeten Akademikerinnen und Akademikern unter den vertraglich für Leitung angestellten Personen in Sachsen (49 %), Hamburg (38,9 %) und Bremen (32,0 %). Während in Sachsen ein Hochschulstudium, in Bremen sogar ein einschlägiges sozialpädagogisches Hochschulstudium (für die Leitung großer Einrichtungen) vorausgesetzt wird, geht der hohe Anteil in Hamburg mit keinen besonderen landesspezifischen

<sup>5</sup> Eine Definition der ausgewiesenen Berufsausbildungsabschlüsse findet sich in Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann (2021) und im Online-Anhang. Dieser enthält zudem eine nochmalige Unterscheidung der Kategorie „Anderer/kein Berufsabschluss“ in „Anderer Hochschulabschluss“ und „Anderer/keine Berufsausbildung“ (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 im Online-Anhang).

Abb. HF-04.3-3: Leitungen 2020 nach Ländern und höchstem Berufsabschluss (in %)



Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; Berechnungen des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund

schen Qualifikationsanforderungen für die Übernahme der Leitungsposition einher (Grgic 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Daher müssen für die Interpretation der Daten auch weitere mögliche Erklärungsansätze herangezogen werden. So zeichnet sich u. a. Hamburg durch einen relativ hohen Anteil an akademisch qualifiziertem pädagogischen Personal aus (vgl. Kap. HF-03). Obwohl allein im Saarland Leitungspositionen nur noch mit Personen mit einschlägigen sozialpädagogischen (Fach-)Hochschulabschlüssen besetzt werden sollen, spiegelt sich dies (noch) nicht in den Akademikeranteilen am Leitungspersonal wider. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass Leitungen, denen vor 2008 eine Leitungsfunktion übertragen wurde und die diese Position mindestens ein Jahr kommissarisch innehatten, Bestandsschutz eingeräumt wurde. Entsprechend sind erheblich zeitverzögerte Veränderungen zu erwarten (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 im Online-Anhang).

Nimmt man die Entwicklungen der Länder im Vergleich zum Vorjahr in den Blick, so fällt auf, dass der Anteil an Leitungen mit einschlägigem sozialpädagogischen (Fach-)Hochschulab-

schluss insbesondere in Sachsen und im Saarland mit 3,0 bzw. 1,9 Prozentpunkten im Vergleich zu 2019 gestiegen ist. In Bremen ist hingegen ein Rückgang um insgesamt 1,9 Prozentpunkte zu beobachten. Auch in Hessen ist der Anteil an Akademikerinnen und Akademikern mit einschlägigem sozialpädagogischen Abschluss vergleichsweise stark (-1,4 Prozentpunkte) zugunsten der Leitungen mit Abschlüssen in Kindheitspädagogik und einschlägigen (Berufs-)Fachschulabschlüssen (jeweils +0,7 Prozentpunkte) gesunken. Während in Hamburg der Anteil an einschlägig sozialpädagogisch ausgebildeten Akademikerinnen und Akademikern nahezu konstant geblieben ist, sinkt der Anteil an Leitungskräften mit einschlägigem (Berufs-)Fachschulabschluss vergleichsweise stark (-3,3 Prozentpunkte) zugunsten von Leitungskräften mit einem Abschluss in Kindheitspädagogik sowie mit nicht einschlägigem oder keinem Abschluss (vgl. Tab. HF-04.3.1-1/2 im Online-Anhang).

### Leitungsspezifische Zusatzausbildungen

Auch der Forderung leitungsspezifischer Fort- und Weiterbildungen seitens der Träger kommen Leitungen nach.

### Zwei Drittel der Leitungen haben eine leitungsspezifische Fort- und Weiterbildung vorzuweisen

65 % der befragten Leitungen haben eine Weiterbildung, die speziell für die Leitungstätigkeit qualifiziert, absolviert. In Ländern, in denen viele Träger eine leitungsbezogene Fort- und Weiterbildung als Qualifikationsanforderung definieren oder verbindliche Landesregelungen bestehen, kommen Leitungen dem eher nach.

Zudem gibt über ein Drittel der Leitungen (35 %), die an einem solchen Angebot teilgenommen haben, an, dass die (letzte) Weiterbildung zur Qualifizierung als Leitung innerhalb der letzten 12 Monate stattgefunden hat. Während dies in Sachsen-Anhalt nur auf jede vierte Leitung zutrifft, gilt dies in Thüringen für knapp die Hälfte der Leitungen (48 %), die ein entsprechendes Angebot wahrgenommen haben (vgl. Tab. HF-04.3.2-1/2 im Online-Anhang).

### Berufs- und Leitungserfahrung

Ein nonformaler Qualifizierungsweg ist die Berufserfahrung als pädagogische Fachkraft. Auch diese wird von der Mehrheit der Träger als Qualifikationsanforderung definiert und von den Leitungskräften vorgewiesen.

### Leitungen sind erfahrene pädagogische Fachkräfte: durchschnittliche Berufserfahrung der befragten Leitungen von 24 Jahren im Berufsfeld der FBBE

Bei den meisten Leitungen handelt es sich um erfahrene pädagogische Fachkräfte, unabhängig davon, ob die Leitungsfunktion in Vollzeit oder Teilzeit ausgeübt wird: Die Berufserfahrung einer Leitung im Berufsfeld der FBBE (abzüglich Zeiten einer längeren Arbeitsunterbrechung) beträgt im Bundesdurchschnitt 24,0 Jahre.

Eine vergleichsweise lange Berufserfahrung weisen dabei Leitungskräfte in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Thüringen (27,0 bzw. 25,1 bzw. 25,0 Jahre) nach. Dabei gilt es zu beachten, dass in diesen Ländern Leitungen im Durchschnitt älter sind. In Thüringen und Brandenburg gelten landesrechtlich aber auch die höchsten Anforderungen an die Erfahrung von Leitungen (vgl. Tab. HF-04.3.4 im Online-Anhang).

Neben der Berufserfahrung stellt auch die Leitungserfahrung oftmals eine Voraussetzung für die Übernahme einer Leitungsposition dar. Im Bundesdurchschnitt haben Leitungen 12,4 Jahre Berufserfahrung (abzüglich Zeiten einer längeren Arbeitsunterbrechung) in leitender Position (ggf. auch außerhalb FBBE) gesammelt. Eine vergleichsweise lange durchschnittliche Leitungserfahrung zeichnet Leitungspersonal im Saarland und in Thüringen (14,0 bzw. 13,4 Jahre) aus (vgl. Tab. HF-04.3.4 im Online-Anhang).

### Fort- und Weiterbildung von Leitungen

Durch den Ausbau von Kindertageseinrichtungen und die Ausdifferenzierung der Betreuungsangebote sind die Ansprüche an die Leitungstätigkeit in besonderem Maße gestiegen. Fort- und Weiterbildung als Instrument systematischer Personalentwicklung nimmt daher eine zentrale Rolle für die Professionalisierung und Kompetenzentwicklung von Leitungskräften ein (ebd.).

Der Verbindlichkeitsgrad landesspezifischer Regelungen bezüglich einer Pflicht zu regelmäßiger Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen ist sehr unterschiedlich. Dabei sind Regelungen zur „Teilnahme als Leitung“ verbindlicher als jene, die Bezug auf „Angebote zur Qualifizierung als Leitung“ nehmen. Leitungen „sollen“ oder „müssen“ in den meisten Ländern regelmäßig an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen (vgl. ebd.). Die Formulierungen implizieren zudem, dass eine Teilnahme erwünscht ist, in den wenigsten Fällen ist eine explizite, an bestimmte Bedingungen geknüpfte Teilnahme gesetzlich vorgeschrieben.

Etwa die Hälfte der Träger (54 %) verpflichtet das pädagogische Personal – unabhängig davon, ob als Leitung tätig oder nicht – zu regelmäßiger Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen. 15 % der Träger beziehen sich bei der Verpflichtung auf Landesregelungen (vgl. Kapitel HF-03; Kapitel HF-09; Tab. HF-04.4.1 im Online-Anhang).

### Fort- und Weiterbildungsangebote für Leitungen

Nahezu alle Träger (97 %) bieten Leitungskräften Fort- und Weiterbildungen für Leitungsaufgaben (unabhängig von einer Verpflichtung) an. Über die Länder hinweg zeigt sich dabei nur geringe Varianz auf hohem Niveau (vgl. Tab. HF-04.4.4-1 im Online-Anhang).

**Neben den Trägern unterstützen auch 29 % der Jugendämter Leitungen durch Fort- und Weiterbildungsangebote**

Auch bieten bundesweit 29 % der Jugendämter in ihrer Steuerungsfunktion Leitungen aller Träger spezielle Weiterbildungsangebote im Bereich Organisations- und Personalmanagement an. Es zeigen sich Hinweise darauf, dass insbesondere Jugendämter, die in ländlichen im Vergleich zu städtischen Regionen (37 vs. 24 %) angesiedelt sind, entsprechende Angebote unterbreiten (vgl. Tab. HF-04.4.4-2 im Online-Anhang).

**Teilnahme an Fort- und Weiterbildung**

Trotz landesspezifischer Regelungen können 2020 nicht alle Leitungen jährlich an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen: 88 % der befragten Leitungen haben innerhalb von 12 Monaten an mindestens einer Fort- und Weiterbildung teilgenommen. Leitungen sind jedoch weiterbildungsauffiner als das pädagogische Personal (vgl. Kapitel HF-03). In Thüringen (95 %), Niedersachsen (93 %), Sachsen-Anhalt (92 %), Mecklenburg-Vorpommern (92 %) und Brandenburg (91 %) haben besonders viele Leitungen an Fort- und Weiterbildung teilgenommen (vgl. Tab. HF-04.4.2-1 im Online-Anhang).

**Im Ländervergleich gehen hohe Teilnahmequoten eher mit verbindlicheren Landesregelungen einher**

Das Teilnahmeverhalten ist zum Teil durch die geltenden Landesregelungen zur Fort- und Weiterbildung als Leitung zu erklären. Im Ländervergleich gehen hohe Werte eher mit verbindlicheren Regelungen einher. Das Saarland weist als einziges Land keine Landesregelungen zur Fort- und Weiterbildung von Leitungen aus. Hier ist die vergleichsweise geringste Teilnahmequote (74 %) zu beobachten (vgl. Tab. HF-04.4.2-1 im Online-Anhang).

Tendenziell steigt die Teilnahmequote von Leitungen auch mit der Anzahl an betreuten Kindern in den Einrichtungen. Diese Tendenz könnte durch steigende Leitungsanforderungen in Abhängigkeit von der Kinderanzahl bzw. der Einrichtunggröße und -komplexität begründet sein (vgl. Tab. HF-04.4.2-1 im Online-Anhang).

**Gewählte Fort- und Weiterbildungsinhalte und Bedarfe**

Betrachtet man die Themenbereiche der besuchten Fort- und Weiterbildungen, so werden Veranstaltungen zum Kinderschutz (48 %), der Qualitätsentwicklung und -sicherung (44 %) sowie Leitung und Entwicklung von Teams (34 %) am häufigsten von Leitungen besucht (vgl. Tab. HF-04.4.2-2 im Online-Anhang).

**2020 nutzen Leitungskräfte am häufigsten Angebote zu den Themen Kinderschutz, Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie Leitung und Entwicklung von Teams**

Zu diesen Themenbereichen äußerten mindestens zwei Drittel der Leitungskräfte auch einen mittleren bis hohen Fort- und Weiterbildungsbedarf – insbesondere in Einrichtungen mit mehr als 25 Kindern. Während hierzu jedoch mindestens zwei von drei Leitungen besonderen Fort- und Weiterbildungsbedarf haben, bildete sich nur ein vergleichsweise geringer Anteil tatsächlich weiter (vgl. Tab. HF-04.4.5 im Online-Anhang).

Größere Diskrepanzen zwischen formuliertem Bedarf und tatsächlicher Teilnahme zeichnen sich insbesondere bei den klassischen Leitungsaufgaben wie Personalführung (71 vs. 20 %) und Konfliktmoderation im Team (71 vs. 23 %) sowie IT-Nutzung (64 vs. 15 %) ab. Während in diesen Bereichen weit über die Hälfte der Leitungen mittleren bis hohen Bedarf äußert, nimmt weniger als jede vierte Leitung tatsächlich an entsprechenden Fort- und Weiterbildungen teil (vgl. Tab. HF-04.4.2-2 und Tab. HF-04.4.5 im Online-Anhang).

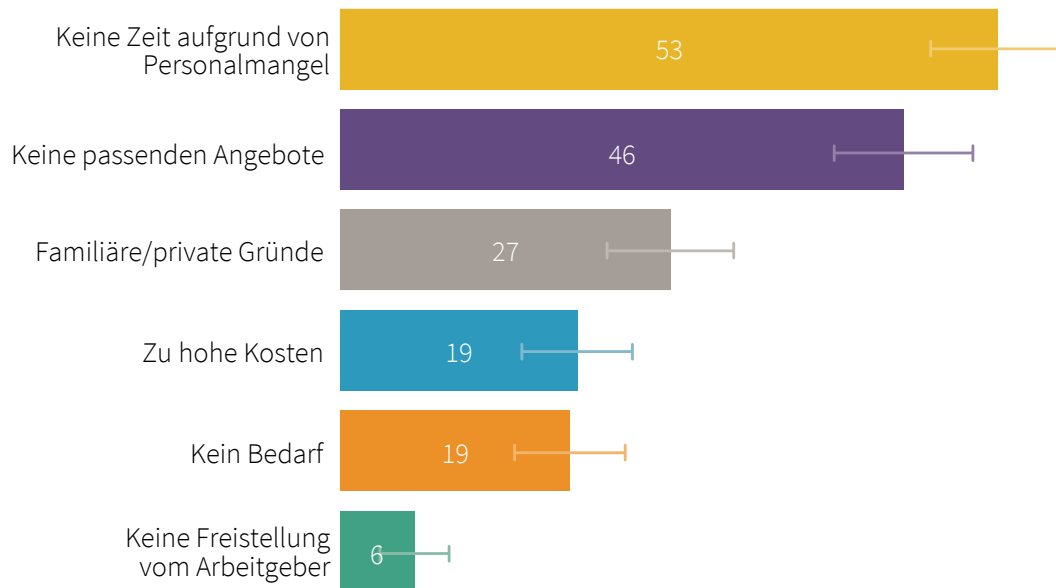
**Gründe für die Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildung**

Leitungen würden häufiger an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen, wenn es die Rahmenbedingungen in der Einrichtung zulassen würden (Wolters Kluwer 2020).

**Fehlende Zeitressourcen aufgrund von Personalmangel stärkste Hürde für die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung bei Leitungen**

Insbesondere fehlende Zeitressourcen aufgrund von Personalmangel hindern bundesweit die be-

Abb. HF-04.3-4: **Gründe für die Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildung von Leitungen in den letzten 12 Monaten 2020 (in %)**



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

Hinweis: Mehrfachantworten möglich, inkonsistente Angaben wurden ausgeschlossen.

Quelle: DJI, ERiK-Surveys 2020: Leitungsbefragung, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI, n = 364–392

fragten Leitungskräfte, die 2020 nicht an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen konnten (vgl. Abb. HF-04.3-4). Leitungen, die bei öffentlichen Trägern angestellt sind und Einrichtungen mit bis zu 75 Kindern leiten, werden in besonderem Maße durch fehlende Zeitressourcen davon abgehalten, sich fort- bzw. weiterzubilden. In der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 haben insbesondere Leitungskräfte aus Niedersachsen (75 %) und Brandenburg (74 %) den Personalmangel als Hinderungsgrund geäußert (vgl. Tab. HF-04.4.3 im Online-Anhang).

Der zweithäufigste Grund für die Nichtteilnahme liegt im Inhalt selbst: 46 % der befragten Leitungen, die 2020 nicht an Angeboten der Fort- und Weiterbildung teilgenommen haben, fanden keine passenden Angebote (vgl. Tab. HF-04.4.3 im Online-Anhang). Somit könnte weiteres Potenzial ausgeschöpft werden, um Fort- und Weiterbildung noch gezielter zur Professionalisierung des Berufsfeldes zu nutzen.

Fehlende finanzielle Ressourcen scheinen bundesweit eine nachgeordnete Rolle beim Teilnahmeverhalten von Leitungen einzunehmen. Dabei zeigt sich, dass insbesondere Leitungen kleinerer Einrichtungen eher mit finanziellen Problemen konfrontiert sind. In Mecklenburg-Vorpommern (39 %), Thüringen (36 %) und Hessen (35 %)

konnte mehr als ein Drittel der befragten Leitungen, die nicht an Fort- und Weiterbildungsangeboten teilgenommen haben, dies aus finanziellen Gründen nicht tun. Ein relativ hoher Anteil von 19 % der Leitungen hat zudem an keiner Fort- und Weiterbildung teilgenommen, weil kein Bedarf bestand (vgl. Tab. HF-04.4.3 im Online-Anhang).

## HF-04.4 Zusammenfassung

Kindertageseinrichtungen sehen sich zunehmend mit Herausforderungen gesellschaftlicher Diversität, veränderter Unterstützungsbedarfe von Familien und sozialräumlicher Disparitäten konfrontiert (vgl. Kap. HF-01 und Kap. HF-10). Zur Bewältigung der hieraus resultierenden Anforderungen ist die *Stärkung der Leitung* zentral. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Ergebnisse hervorzuheben:

- Die Entwicklung, dass der Anteil an Kindertageseinrichtungen mit vertraglich geregelten Leitungsressourcen weiter steigt, setzt sich fort. Dies impliziert nicht nur, dass die Bedeutung von Leitung weiter zunimmt, sondern auch, dass Leitungszeit zunehmend als Voraussetzung zur effizienten Ausübung der Leitungsposition anerkannt wird.

- › Jedoch zeichnet sich im Bundesdurchschnitt ein Mangel an Zeitressourcen ab. Dies gilt insbesondere für Leitungen, die neben Leitungsauch andere Aufgaben wahrnehmen. Die Diskrepanz zwischen vereinbarter und benötigter Leitungszeit scheinen diese Leitungskräfte ggf. durch Zeiteinsparungen bei anderen Aufgabenbereichen zu kompensieren, da sie bundesweit durchschnittlich nur eine Wochenstunde mehr Arbeitszeit als vertraglich vorgesehen aufwenden.
- › Vor allem fehlt den befragten Leitungen aufgrund von Personalmangel die Zeit, um an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen. Der Personalmangel sowie Personalausfälle werden auch von der Mehrheit der Leitungen als besondere Beeinträchtigung im Arbeitsalltag angeführt. Hierbei handelt es sich um einen Trend, der bereits in der Ausgangsanalyse beobachtet wurde (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Vorliegende Befunde deuten darauf hin, dass andauernde starke Belastungen durch fehlende Zeitressourcen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen einhergehen können und der kompetenten Ausübung der Leitungsposition entgegenstehen (ebd.).
- › Die Leitungsfunktion wird mehrheitlich von Erzieherinnen und Erziehern wahrgenommen, obgleich auch (einschlägig) akademisch qualifizierte Personen Leitungspositionen übernehmen. Der geringe Akademisierungsgrad der Leitungsebene im FBBE-System zeichnet sich somit weiterhin in der Mehrheit der Länder ab (ebd.).
- › Fort- und Weiterbildung könnte noch gezielter zur systematischen Personalentwicklung im Sinne einer Professionalisierung und Kompetenzentwicklung eingesetzt werden. Insbesondere bei der Passung von Bedarfen und Angeboten der Fort- und Weiterbildung als auch beim Abbau von Teilnahmehürden scheint es Weiterentwicklungsbedarf zu geben.

Einschränkend bleibt anzumerken, dass die ERiK-Surveys 2020 während der Corona-Pandemie er-

hoben wurden (vgl. Kap. 2). Einflüsse der Krise auf die erhobenen Daten (insbesondere auf Daten zur Fort- und Weiterbildung oder zu den Arbeitsbedingungen von Leitungen) sind nicht auszuschließen. Die Befunde müssen daher vorsichtig interpretiert werden.

Die ERiK-Surveys 2020 bieten über die dargestellten Befunde hinaus die Möglichkeit zu vertiefenden Analysen. So könnte beispielsweise das Verhältnis von vertraglicher zu tatsächlicher Leitungs- und Arbeitszeit weitergehend betrachtet werden. Zudem besteht weiteres Analysepotenzial bezüglich jener Merkmale, die zur Belastung der Leitung beitragen, ebenso wie zu Unterstützungsangeboten der Träger. Erste vertiefende Analysen werden Bestandteil des folgenden ERiK-Forschungsberichts sein.

Die präsentierten wissenschaftlich abgeleiteten Indikatoren des Monitorings zum KiQuTG zielen auf eine Beschreibung struktureller Rahmenbedingungen für die Ausübung von Leitungsaufgaben ab, die gezielt zur *Stärkung der Leitung* gesteuert oder verändert werden können. Dabei wird das Leitungshandeln selbst, das ebenfalls als bedeutend für pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen angenommen wird, wenig berücksichtigt. Aktuelle wissenschaftliche Diskurse zu Führungsstilen befassen sich mit der Bedeutung von Leadership bzw. Führungsaufgaben (z. B. Visionierung, Motivation und Implementierung von Veränderungen) in Abgrenzung zu klassischen Managementaufgaben (Anders u. a. 2021; Kotter 2001). Ansätze geteilter Leitung (*Distributed Leadership*) verstehen Leitung dabei vorwiegend als Dialog und Kooperationsprozess in Kindertageseinrichtungen und damit unabhängig von vertraglich geregelter Leitungszuständigkeit (Anders u. a. 2021). Insbesondere für Veränderungs- sowie Lernprozesse in Kindertageseinrichtungen kommt Leitungshandeln eine große Bedeutung zu (Granrusten 2019; Wieland/Knauf 2021). Auch die Befunde aus dem Monitoring gilt es vor diesem Hintergrund zu betrachten und weitergehend zu diskutieren. Auch kann das Programm der Monitoringsurveys durch diese wichtigen Impulse weiterentwickelt werden.

# Literatur

- Anders, Yvonne/Daniel, Hans-Dieter/Hannover, Bettina/Lenzen, Dieter/McElvany, Nele/Seidel, Tina/Tippelt, Rudolf/Wilbers, Karl/Köllner, Olaf/Woessmann, Ludger (2021): Führung, Leitung, Governance: Verantwortung im Bildungssystem. Gutachten. Münster
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. München
- Becker-Stoll, Fabienne/Wertfein, Monika (2013): Qualitätsmessung und Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. In: Stamm, Margit/Edelmann, Doris (Hrsg.): Handbuch frühkindliche Bildungsforschung. Wiesbaden, S. 845–856
- Böwing-Schmalenbrock, Melanie/Sempff, Friederike (2020): Kindertagesbetreuung – Ausbau mit verlagertem Schwerpunkt. In: Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe, 23. Jg., H. 2 & 3, S. 1–6
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2019): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2019.00.00.1.1.0>
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2020): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2020.00.00.1.1.0>
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Buchmann, Janette/Drexl, Doris/Hegemann, Ulrike/Kuger, Susanne/Müller, Michael/Preuß, Melina/Ulrich, Lisa/Wenger, Felix (2021): ERiK-Surveys 2020. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 1.0. <https://doi.org/10.17621/erik2020>
- Granrusten, Per Tore (2019): Developing a learning organization – creating a common culture of knowledge sharing – an action research project in an early childhood centre in Norway. In: Strehmel, Petra/Heikka, Johanna/Hujala, Eeva/Rodd, Jillian/Waniganayake, Manjula (Hrsg.): Leadership in early education in times of change. Research from five continents. Opladen/Berlin/Toronto, S. 138–153
- Grgic, Mariana (2022): Fachkräftedefinition in den Bundesländern
- Kalicki, Bernhard/Jäger, Ruth/Hanssen, Kirsten/Nagel, Bernhard/Schreyer, Inge/Oberhuemer, Pamela (2004): Trägerqualität. Entwicklung von Kriterien zur Erfassung der Qualität der Arbeit von Trägern sowie Erarbeitung und Erprobung eines handhabbaren Feststellungsverfahrens – Teilprojekt V der Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder (NQI). Ergebnisbericht zur bundesweiten Befragung von Rechtsträgern im System der Tageseinrichtungen für Kinder. München
- Klinkhammer, Nicole/Ziesmann, Tim/Buchmann, Janette (2021): HF-04 Stärkung der Leitung. In: Klinkhammer, Nicole/Kalicki, Bernhard/Kuger, Susanne/Meiner-Teubner, Christiane/Riedel, Birgit/Schacht, Diana D./Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): ERiK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 101–130
- Kotter, John P. (2001): What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, S. 1–12
- Riedel, Birgit/Klinkhammer, Nicole/Kuger, Susanne (2021): Grundlagen des Monitorings: Qualitätskonzept und Indikatorenmodell. In: Klinkhammer, Nicole/Kalicki, Bernhard/Kuger, Susanne/Meiner-Teubner, Christiane/Riedel, Birgit/Schacht, Diana D./Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): ERiK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 27–42
- Schacht, Diana D./Gedon, Benjamin/Gilg, Jakob J./Klug, Christina/Kuger, Susanne (2021): ERiK-Methodological Report I. Target Populations, Sampling Frame and Sampling Design of the ERiK-Surveys 2020. Bielefeld
- Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl, Marion/Nicko, Oliver (2014): AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München
- Strehmel, Petra (2016): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (Hrsg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. 3. Aufl. Freiburg/Basel/Wien, S. 131–252
- Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (2017): Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In: Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart, S. 15–24
- Viernickel, Susanne (2016): Identifikation struktureller Qualitätsmerkmale in der Kindertagespflege. Theoretische und empirische Analysen, steuerungsrelevante Konsequenzen. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (Hrsg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. 3. Aufl. Freiburg/Basel/Wien, S. 403–496
- Viernickel, Susanne (2017): Rahmenbedingungen für professionelles Handeln in Kindertageseinrichtungen. In: Balluseck, Hilde von (Hrsg.): Professionalisierung der Frühpädagogik. Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen. 2., aktualisierte und überarbeitete Aufl. Opladen/Berlin/Toronto, S. 39–52
- Wieland, Michael/Knauf, Helen (2021): „Mitarbeiter zu bewegen, gehört zu meinem täglichen Brot“. In: Frühe Bildung, 10. Jg., H. 4, S. 182–189
- Wolters Kluwer (2020): DKLK-Studie 2020. Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen. Kita-Leitung zwischen Digitalisierung und Personalmangel. Köln
- Ziesmann, Tim/Jähner, Alexandra/Müller, Ulrike/Tiedemann, Catherine (2021a): ERiK-Länderberichte I zum landesspezifischen Monitoring des KiQuTG. Ein kommentierter Datenband. München

## Literatur

Ziesmann, Tim/Tiedemann, Catherine/Hoang, Tony/Christopher, Peterle/Jähnert, Alexandra (2021b): ERiK-Länderberichte II zum landesspezifischen Monitoring des KiQuTG. Ein kommentierter Datenband. München