

HF-04 Stärkung der Leitung

Fortschreibung zu Leitungsprofilen und der Leitungstätigkeit sowie Vertiefungsanalyse zu Bedingungen der Überschreitung von Leitungszeit

Janette Buchmann und Ebru Balaban-Feldens

HF-04.1 Einleitung

Leitungen in Kindertageseinrichtungen nehmen eine zentrale Rolle für die Sicherung und Entwicklung der pädagogischen Qualität ein (Siraj-Blatchford/Manni 2006; Strehmel 2016; Sylva u. a. 2004; Tietze 2008; Viernickel 2006, 2016). Sie beeinflussen durch die Leitungstätigkeit, z. B. die Arbeitsorganisation, -koordination und die Personal- und Teamführung (Strehmel 2016; Strehmel/Ulber 2014), die pädagogische Arbeit mit Kindern maßgeblich (Heß u. a. 2021; Siraj-Blatchford/Manni 2006; Sylva u. a. 2004). Gleichzeitig nehmen Leitungen eine zentrale Mittlerfunktion bei der Sicherung pädagogischer Prozessqualität ein, indem sie die Schnittstelle zum lokalen Träger der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe (Jugendamt), den Trägern und den Fachberatungen bilden. In dieser Schlüsselposition leisten sie Vermittlungsarbeit und geben wichtige Impulse (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Vor dem Hintergrund dieses Aufgabenprofils wird die Leitungsposition in Deutschland seit 2011 zunehmend mit vertraglichen Zeitressourcen ausdifferenziert (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019). Die Qualität der Leitung, auch gefasst als Organisations- und Managementqualität, stellt eine eigene Dimension von Qualität in der FBBE dar (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021; Strehmel 2016; Tietze 2008). Die Etablierung von Rahmenbedingungen, welche die kompetente Leitungsausübung sicherstellen, ist Ziel des vierten Handlungsfeldes *Stärkung der Leitung* im KiTa-Qualitäts- und -Teilhabeverbesserungsgesetz (vgl. § 2 Satz 1 Nr. 4 KiQuTG). Acht Länder haben einen Teil der ihnen im Rahmen des KiQuTG (vgl. Infobox 1.1) zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel in die Stärkung der Leitung investiert (Ziesmann u. a. 2022). Mit mehr als 20 % der landesspezifisch zur

Verfügung gestellten Mittel investierten Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen und Niedersachsen einen besonders hohen Anteil an finanziellen Mitteln in das Handlungsfeld.

In den ERiK-Forschungsberichten I und II konnte bereits gezeigt werden, dass der Anteil an Kindertageseinrichtungen mit vertraglich geregelten Leitungsressourcen steigt (Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Jedoch zeichnet sich auch ab, dass insbesondere Zeitressourcen für Leitungsaufgaben oftmals nicht ausreichen und der Arbeitsalltag in Kindertageseinrichtungen zusätzlich durch den Personalmangel und Personalausfälle beeinträchtigt wird (Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Das vorliegende Kapitel knüpft an diese Befunde an.

Zunächst werden die im Rahmen des Monitorings zum KiQuTG entwickelten vier Indikatoren zur Operationalisierung von Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zur *Stärkung der Leitung* beschrieben (vgl. Kap. HF-04.2). Im Anschluss werden Indikatoren und Kennzahlen auf Basis der Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) deskriptiv für das Jahr 2021 (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2021) beschrieben und Entwicklungen im Zeitraum 2019 bis 2021 (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2019, 2020, 2021) betrachtet (vgl. Kap. HF-04.3). Zudem wird das Monitoring auf Basis der ERiK-Surveys 2020 (Gedon u. a. 2022a) durch eine Vertiefungsanalyse zu Rahmenbedingungen, die im Zusammenhang mit einer Überschreitung der vertraglich festgelegten Zeitressourcen für Leitungsaufgaben stehen, ergänzt (vgl. Kap. HF-04.4). Abschließend findet sich im Fazit eine Zusammenfassung der Erkenntnisse zum aktuellen Stand des Feldes sowie der beob-

achtbaren Entwicklungen und der Vertiefungsanalyse (vgl. Kap. HF-04.5).

HF-04.2 Indikatoren

Im föderalen System der FBBE obliegen konkrete Regelungen zu Strukturen in Kindertageseinrichtungen wie der Personal-Kind-Relation (vgl. Kap. HF-02) und der Mindestausstattung an Leitungszeit den 16 Ländern. Im Mehrebenen- und multiperspektivischen Monitoringansatz wird angenommen, dass Ländervariationen (Makroebene) sich auch auf die Jugendämter, Träger und Kindertageseinrichtungen (Mesoebene) sowie die pädagogische Arbeit mit Kindern und deren Eltern (Mikroebene) auswirken (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021). Darüber hinaus werden Wechselwirkungen zwischen den Akteuren und Handlungsebenen angenommen (ebd.). So ist für die Etablierung landesspezifischer Regelungen ein enger Austausch mit Trägern notwendig, um bestehende Bedarfe in den Kindertageseinrichtungen zu berücksichtigen, die wiederum von Trägern in Zusammenarbeit mit Leitungen (sofern diese Funktionen getrennt sind) ausdifferenziert wurden.

Zur Operationalisierung einzelner Rahmenbedingungen zur *Stärkung der Leitung* wurden im Rahmen des Monitorings zum KiQuTG vier Indikatoren entlang des Aufgabentableaus von Leitungen definiert (Klinkhammer u. a. 2021). Mithilfe dieser Indikatoren können qualitätsrelevante Entwicklungen mit Blick auf Leitungen in Kindertageseinrichtungen abgebildet werden:

1. Leitungsprofile von Einrichtungen
2. Arbeitsbedingungen von Leitungen
3. Ausbildung und Qualifikation von Leitungen
4. Fort- und Weiterbildung von Leitungen¹

Auf Basis der KJH-Statistik werden Kennzahlen der ersten drei Indikatoren und deren Entwicklungen für den Zeitraum 2019 bis 2021 beschrieben (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2019, 2020, 2021). Dem Mehrebenen- und multiperspektivischen Monitoringansatz fol-

gend, werden durch die Indikatoren unterschiedliche Ebenen des FBBE-Systems und damit verschiedene Perspektiven berücksichtigt (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021).

Der Indikator *Leitungsprofile von Einrichtungen* nimmt die vertraglich geregelten Personal- und Zeitressourcen für Leitungsaufgaben auf Einrichtungsebene in den Blick und ist damit der Mesoebene des Monitoringansatzes zuzuordnen. Der Indikator zielt darauf ab, die mit den unterschiedlichen Ausstattungen an Leitungsressourcen in Einrichtungen einhergehenden Möglichkeiten, aber auch Grenzen für die Ausübung der Leitungstätigkeit abzubilden. Die Ausstattung mit Leitungsressourcen in Kindertageseinrichtungen steht dabei im Zusammenhang mit Landesregelungen (z. B. zur Bemessung von Leitungszeit) und damit der Makroebene des Monitoringansatzes.

Der zweite und dritte Indikator fokussieren die Mikroebene des FBBE-Systems und arbeiten die *Arbeitsbedingungen* sowie die *Ausbildung und Qualifikation von Leitungen* auf. Auch hier bestehen Wechselverhältnisse zwischen den Modellebenen, da Länder auf der Makroebene des Ansatzes Regelungen zur Qualifikation und Qualifizierung von Leitungen etablieren können. Auch Träger auf der Mesoebene können Leitungen Unterstützung zur beruflichen Qualifizierung anbieten.

Die Vertiefungsanalyse nimmt Bezug auf den Indikator *Arbeitsbedingungen von Leitungen* und untersucht Zusammenhänge von institutionellen Rahmenbedingungen mit der Überschreitung vertraglich geregelter Zeitressourcen für Leitungsaufgaben. Dabei werden Rahmenbedingungen auf der Träger- und Einrichtungsebene (Mesoebene) in der Modellierung berücksichtigt. Somit können bestehende Wechselverhältnisse zwischen den Akteuren und Handlungsebenen identifiziert werden (ebd.).

HF-04.3 Stand des FBBE-Feldes 2021

Im Folgenden wird anhand der KJH-Statistik ein Überblick über die Situation des Leitungspersonals in den Kindertageseinrichtungen im Jahr 2021 gegeben (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2021). Um Veränderungen besser abbilden zu können, werden Ergebnisse auf 2020 und 2019 zurückbezogen (FDZ der Statis-

¹ Da die auf Basis der Daten der ERIK-Surveys beschriebenen Indikatoren und Kennzahlen bereits im ERIK-Forschungsbericht II (Klinkhammer u. a. 2022) für das Jahr 2020 dargestellt wurden und im Jahr 2021 keine ERIK-Befragungen geplant waren, kann in diesem Bericht keine Deskription für das Jahr 2021 erfolgen. Entsprechend bleiben einzelne Kennzahlen sowie der Indikator *Fort- und Weiterbildungen von Leitungen* im vorliegenden Forschungsbericht für die Beschreibungen unberücksichtigt (vgl. Kap. 1).

tischen Ämter des Bundes und der Länder 2019, 2020).

Leitungsprofile in Kindertageseinrichtungen

Leitungsprofile bilden die formalen Regelungen zu den Personalressourcen für Leitungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen ab. Jede Einrichtung definiert die Leitungszuständigkeit unterschiedlich. Anhand der KJH-Statistik wurden vier verschiedene Arten von Leitungsprofilen definiert: Einrichtungen mit Leitungsteams; Einrichtungen mit Personen, die neben anderen Aufgaben auch Leitungsaufgaben übernehmen; Einrichtungen mit Personen, die ausschließlich für Leitungsaufgaben angestellt sind und Einrichtungen ohne Personen, die vertraglich für Leitungsaufgaben zuständig sind. Die Betrachtung der Kindertageseinrichtungen nach Leitungsprofilen erfolgt nach Ländern und der Einrichtungsgröße.

Bundesweiter Zuwachs an Kindertageseinrichtungen mit vertraglich definiertem Leitungspersonal

Im Jahr 2021 wurden bundesweit 14,1 % der Kindertageseinrichtungen von mehreren Personen, die in Leitungsteams arbeiteten, geleitet (vgl. Abb. HF-04.3-1). In 45,0 % der Kindertageseinrichtungen nahm eine Leitung neben Leitungsaufgaben auch weitere Aufgaben wahr; in 33,5 % der Kindertageseinrichtungen war sie ausschließlich für Leitungsaufgaben zuständig. Ein geringer Anteil von 7,4 % der Kindertageseinrichtungen wurde ohne vertraglich festgelegtes Leitungspersonal geführt (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 im Online-Anhang).

2021 zeichnete sich wie in den beiden Vorjahren ein Bild mit besonders vielen Einrichtungen mit Leitungsteams in Sachsen (2021: 26,6 %), Bremen (2021: 27,9 %) und Hamburg (2021: 37,0 %) ab. Die im Ländervergleich geringsten Anteile fanden sich weiterhin in Rheinland-Pfalz (6,4 %) und Baden-Württemberg (8,4 %). Im Vergleich zu 2020 stiegen die Anteile an Einrichtungen mit Leitungsteams in Hessen (+3,2 Prozentpunkte) und dem Saarland (+3,0 Prozentpunkte) besonders stark (vgl. Tab. HF-04.1.1-2 und HF-04.1.1-3 im Online-Anhang).

Der Anteil an Kindertageseinrichtungen, in denen die Leitung ausschließlich Leitungsaufgaben

übernahm, war 2021 im Saarland (59,9 %) – wie auch 2019 (61,2 %) und 2020 (61,3 %) – besonders hoch. In Bayern (69,1 %) und Baden-Württemberg (63,9 %) hingegen waren 2021 besonders hohe Anteile an Einrichtungen zu beobachten, in denen Leitungen neben den Aufgaben, die mit der Führung und Leitung einhergehen, auch weitere Aufgaben übernahmen (vgl. Abb. HF-04.3-1). Dieses Muster war auch 2020 und 2019 für Bayern (2020: 69,7 %; 2019: 71,3 %) und Baden-Württemberg (2020: 63,2 %; 2019: 60,4 %) beobachtbar (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 bis HF-04.1.1-3 im Online-Anhang).

Der größte Anteil an Einrichtungen ohne vertraglich geregelte Leitung war 2021 wie in den Jahren zuvor (2019: 27,6 %; 2020: 24,5 %) mit 24,8 % in Bremen zu beobachten (vgl. Abb. HF-04.3-1). Im Vergleich zu den beiden Vorjahren konnten insbesondere in Baden-Württemberg (2019: -6,1 Prozentpunkte; 2020: -2,7 Prozentpunkte) und im Saarland (2019: -4,1 Prozentpunkte; 2020: -3,6 Prozentpunkte) die stärksten Rückgänge an Kindertageseinrichtungen ohne vertraglich geregelte Leitung festgestellt werden (vgl. Tab. HF-04.1.1-1 bis HF-04.1.1-3 im Online-Anhang).

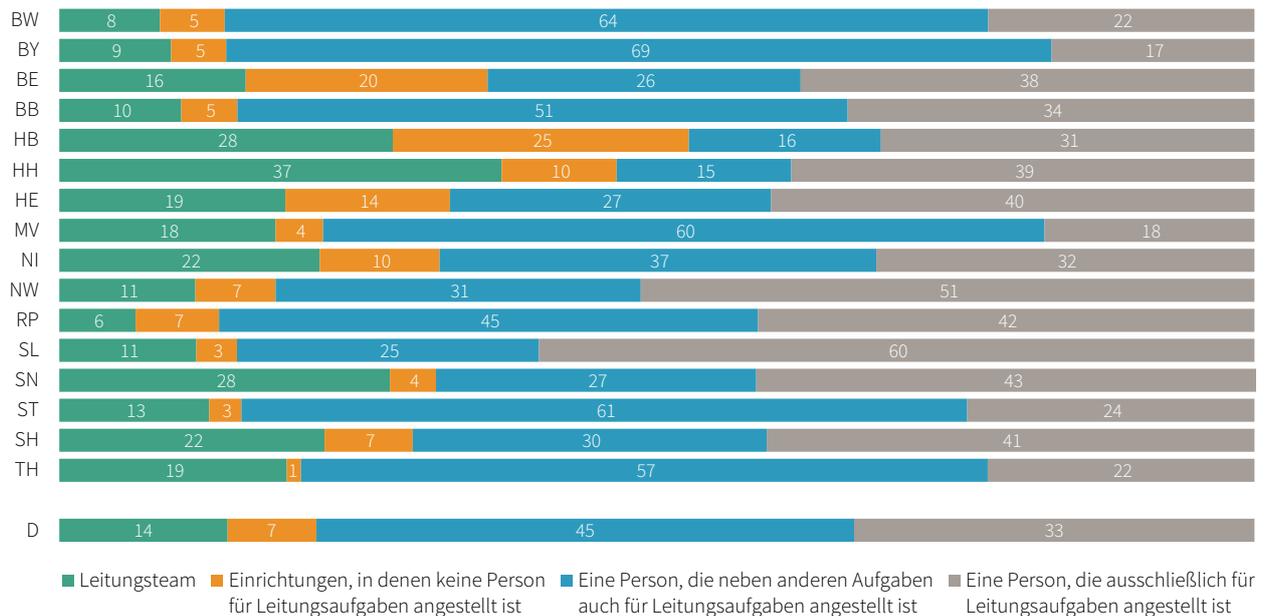
Leitungsprofile in Kindertageseinrichtungen nach der Einrichtungsgröße

Kindertageseinrichtungen können anhand der Anzahl betreuter Kinder in große, mittlere und kleine Einrichtungen differenziert werden. Im Jahr 2021 wurden in 17,0 % der Einrichtungen bis zu 25 Kinder betreut, sodass diese als kleine Einrichtungen klassifiziert werden. Einrichtungen mittlerer Größe mit 26 bis 75 betreuten Kindern machten 2021 die Mehrheit aller Einrichtungen aus (51,7 %); 31,3 % waren große Einrichtungen mit 76 und mehr Kindern (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 im Online-Anhang).

Größere Kindertageseinrichtungen verfügen häufiger über vertraglich geregelte Personalressourcen für Leitungsaufgaben

Wie in den beiden Vorjahren war 2021 ein Zusammenhang zwischen der Ausstattung mit Personalressourcen für Leitungsaufgaben und der Einrichtungsgröße zu beobachten (Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021): Bundesweit zeigte sich, dass

Abb. HF-04.3-1: Kindertageseinrichtungen 2021 nach Arten von Leitungsprofilen und Ländern (in %)



Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen 2021 DOI: 10.21242/22541.2021.00.00.1.1.0 und Kinder und tätige Personen in öffentlich geförderter Kindertagespflege 2021 DOI: 10.21242/22543.2021.00.00.1.1.0; Statistisches Bundesamt, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen (2021). Sonderauswertung zum pädagogischen Personal in Tageseinrichtungen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

mit steigender Einrichtungsgröße eher Leitungspersonal angestellt war. So hatten 2021 bundesweit 21,1 % der kleinen Kindertageseinrichtungen keine vertraglich festgelegte Leitung. Bei mittleren Einrichtungen traf dies auf 5,6 und bei großen Einrichtungen auf 3,0 % zu (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-3 im Online-Anhang).

Darüber hinaus war bundesweit zu beobachten, dass sich mit steigender Größe einer Kindertageseinrichtung die Zuständigkeit einer Leitung eher ausschließlich auf Aufgaben bezog, die mit der Führung und Leitung einhergingen. Auch dies ist ein kurzfristiger Trend, der sich bereits in den beiden Vorjahren feststellen ließ (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-3 im Online-Anhang).

Ebenso setzte sich die kurzfristige Entwicklung fort, dass Kindertageseinrichtungen mit steigender Anzahl zu betreuender Kinder eher durch Leitungsteams geführt wurden (Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022; Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Während 4,4 % der bundesweiten kleinen Kindertageseinrichtungen von Leitungsteams geführt wurden, traf dies auf 9,2 % der mittleren und 27,4 % der großen Kindertageseinrichtungen zu. Im Vergleich zu 2019 und 2020 konnten kaum Veränderungen für die Leitungsprofile nach der Einrichtungsgröße beobachtet werden.

Auf Landesebene konnte der größte Anteil an kleinen Einrichtungen, in denen keine Person für Leitungsaufgaben angestellt war, mit 72,1 % in Bremen beobachtet werden. Im Saarland konnten die höchsten Anteile an kleinen Kindertageseinrichtungen beobachtet werden, deren Leitungen ausschließlich Leitungsaufgaben übernahmen (47,8 %) oder als Leitungsteam arbeiteten (13,0 %). Hohe Anteile an kleinen Einrichtungen, in denen die Leitungen neben anderen Aufgaben auch für Leitungsaufgaben angestellt waren, konnten in Thüringen (87,2 %), Sachsen-Anhalt (79,8 %), Mecklenburg-Vorpommern (75,3 %) und Brandenburg (71,0 %) verzeichnet werden (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-3 im Online-Anhang).

Im Vergleich zu den anderen Ländern konnte der höchste Anteil an mittelgroßen Kindertageseinrichtungen ohne vertraglich angestelltes Leitungspersonal in Berlin identifiziert werden (14,1 %). Zudem zeigte sich, dass 2021 besonders hohe Anteile an mittelgroßen Kindertageseinrichtungen in Mecklenburg-Vorpommern (81,8 %), Thüringen (79,1 %), Sachsen-Anhalt (74,4 %) und Bayern (76,3 %) von Personal geleitet wurden, das neben anderen Aufgaben auch für Leitungsaufgaben angestellt war. In Bremen (20,6 %) und Hamburg (21,9 %) wurden 2021 besonders hohe An-

teile an mittelgroßen Einrichtungen von Personal geleitet, das in Leitungsteams arbeitete. Im Saarland (49,6 %), in Hamburg (49,6 %) und in Nordrhein-Westfalen (48,7 %) wurde knapp jede zweite mittelgroße Einrichtung von einer Person, die ausschließlich für Leitungsaufgaben ange stellt wurde, geleitet (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-3 im Online-Anhang).

Vergleicht man die Personalressourcen für Leitungsaufgaben über die Länder für große Einrichtungen, so fehlt in 5,5 % der großen Kindertageseinrichtungen insbesondere in Rheinland-Pfalz vertraglich angestelltes Leitungspersonal. Im Saarland konnten die höchsten Anteile an großen Kindertageseinrichtungen beobachtet werden, deren Leitungen ausschließlich Leitungsaufgaben übernahmen (73,1 %). In Hamburg wurden besonders viele große Einrichtungen von Leitungsteams geführt (64,9 %). Ein besonders hoher Anteil an großen Einrichtungen, in denen eine Person unter anderem für Leitungsaufgaben an gestellt waren, konnte in Bayern (57,7 %) beobachtet werden (vgl. Tab. HF-04.1.2-1 bis HF-04.1.2-3 im Online-Anhang).

Arbeitsbedingungen von Leitungen

Anhand der KJH-Statistik können der Leitungszuwachs und die Arbeitsbedingungen des Leitungspersonals beobachtet werden.

Bundesweiter Zuwachs des vertraglich für Leitungsaufgaben angestellten Personals setzt sich fort

Im Jahr 2021 konnte eine bundesweite Zunahme des Personals, welches für Leitungsaufgaben vertraglich angestellt war, beobachtet werden. Dieser Trend wird seit 2015 beobachtet und hält seitdem an (Böwing-Schmalenbrock/Sempff 2020). Rund 59.019 Personen waren 2021 vertraglich für Leitungsaufgaben angestellt (vgl. Tab. HF-04.2.1-1 im Online-Anhang). Somit übernahmen im Vergleich zum Vorjahr 1.930 mehr Personen Leitungsaufgaben, was einem Zuwachs von 3,4 Prozentpunkten entsprach. Damit überstieg der Zuwachs an Leitungspersonal (+1.930 Personen) von 2020 auf 2021 auch den Zuwachs an Kindertageseinrichtungen (+885 Einrichtungen).

Auf Länderebene konnten einerseits Zuwächse, andererseits aber auch Abnahmen des vertraglich angestellten Leitungspersonals beobachtet wer-

den: Während in Baden-Württemberg (+5,8 Prozentpunkte) und im Saarland (+7,1 Prozentpunkte) der Anteil im Vergleich zum Vorjahr am stärksten zunahm, sank er dagegen insbesondere in Bremen (-4,1 Prozentpunkte). Betrachtet man die Veränderung zwischen ost- und westdeutschen Ländern, so waren die Zuwächse in westdeutschen Ländern stärker (vgl. Tab. HF-04.2.1-1 bis HF-04.2.1-3 im Online-Anhang).

Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse: Leitungen mehrheitlich in unbefristeter Vollzeitbeschäftigung

Die Mehrheit der Leitungen war im Jahr 2021 wie auch in den Vorjahren (2020: 97,6 %; 2019: 97,5 %) in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis tätig. Auf Länderebene konnten kaum Unterschiede beobachtet werden (vgl. Tab. HF-04.2.1-1 bis HF-04.2.1-3 im Online-Anhang).

Auch der Beschäftigungsumfang verhielt sich im Vergleich zu den beiden Vorjahren stabil: Bundesweit befanden sich 57,4 % der Leitungen 2021 in einer Vollzeitbeschäftigung, 22,0 % in vollzeitnaher (32 bis unter 38,5 Wochenstunden) und 20,6 % in Teilzeitbeschäftigung mit weniger als 32 Wochenstunden. Damit war bundesweit die Mehrheit der Leitungen von Kindertageseinrichtungen in Vollzeit beschäftigt (vgl. Tab. HF-04.2.1-4 bis HF-04.2.1-6 im Online-Anhang).

Der Anteil an vollzeitbeschäftigten Leitungen variierte stark zwischen den Ländern: In Niedersachsen und Sachsen-Anhalt waren 2021 die geringsten Anteile mit unter 45,0 % Vollzeitbeschäftigung zu beobachten; in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland hingegen waren über 71,0 % der Leitungen in Vollzeit beschäftigt. Vollzeitnahe Teilzeitbeschäftigung war weiterhin insbesondere in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Sachsen etabliert (jeweils über 36,0 % der Leitungen). Die größten Anteile an Leitungen in Teilzeitbeschäftigung mit weniger als 32 Wochenstunden fanden sich 2021 in Bremen, Hamburg und Bayern (jeweils über 27,0 %). Im Vergleich zum Vorjahr zeigte sich für Bremen (-4,1 Prozentpunkte), Sachsen (-5,0 Prozentpunkte) und Thüringen (-4,9 Prozentpunkte) eine Abnahme der vollzeitbeschäftigten Leitungen, dagegen aber eine Zunahme des Anteils der vollzeitnahen Beschäftigung (Bremen: +3,3 Prozentpunkte; Sachsen: +5,1 Prozentpunkte; Thüringen: +3,9 Prozentpunkte).

Abb. HF-04.3-2: Leitungen 2021 nach Ländern und höchstem Berufsausbildungsabschluss (in %)



Quelle: Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen 2021 DOI: 10.21242/22541.2021.00.00.1.1.0 und Kinder und tätige Personen in öffentlich geförderter Kindertagespflege 2021 DOI: 10.21242/22543.2021.00.00.1.1.0; Berechnungen des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund

Ausbildung und Qualifikation von Leitungen

Bundesweit hatte die Mehrheit der vertraglich für Leitungsaufgaben angestellten Personen (79,5 %) – wie auch das pädagogisch tätige Personal insgesamt (vgl. Kap. HF-03) – eine Ausbildung an einer Fachschule absolviert, die als staatlich anerkannte Erzieherin bzw. anerkannter Erzieher oder Heilpädagogin bzw. Heilpädagoge qualifiziert (vgl. Abb. HF-04.3-2; Tab. HF-04.3.1-1 im Online-Anhang).

Geringer Anteil (einschlägig) akademisch Qualifizierter im Vergleich zu Leitungen mit einschlägigem Fachschulabschluss

Der bundesweite Anteil an Akademikerinnen und Akademikern mit einschlägigen sozial- (14,3 %) oder kindheitspädagogischen (4,0 %) Abschlüssen lag 2021 bei 18,3 % (vgl. Abb. HF-04.3-2) und war höher als beim pädagogischen Personal (vgl. Kap. HF-03, Kalicki/Spiekermann/Uihlein 2019). Personen mit nicht einschlägigen Hochschulabschlüssen machten bundesweit weiterhin einen sehr geringen Anteil von 1,1 % aus. Der Anteil an Leitungen mit anderer oder ohne Berufsausbil-

dung lag im Jahr 2021 bundesweit bei 1,0 % (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 im Online-Anhang).

Bundesweit betrachtet fanden sich die größten Anteile an Leitungen mit einschlägigem Fachschulabschluss in Bayern (87,5 %), Baden-Württemberg (84,7 %) und Nordrhein-Westfalen (85,5 %). Im Vergleich zu 2020 nahm der Anteil an Leitungen mit einschlägigem Fachschulabschluss insbesondere in Bremen (+3,0 Prozentpunkte) zu; in Sachsen (-3,3 Prozentpunkte) und Mecklenburg-Vorpommern (-1,8 Prozentpunkte) waren Rückgänge zu beobachten (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 und HF-04.3.1-2 im Online-Anhang).

Die größten Anteile von Leitungen mit einschlägiger sozialpädagogischer Hochschulausbildung konnten in Hamburg (38,5 %), Bremen (29,2 %) und Sachsen (50,8 %) beobachtet werden (vgl. Abb. HF-04.3-2). Im Vergleich zu 2020 nahm der Anteil in Mecklenburg-Vorpommern (+1,6 Prozentpunkte) zu und in Bremen (-2,8 Prozentpunkte) sowie in Schleswig-Holstein (-3,6 Prozentpunkte) ab. Personen mit kindheitspädagogischen Hochschulabschlüssen waren insbesondere in Sachsen und Thüringen (jeweils 9,3 %) sowie in Hamburg (9,0 %) und Sachsen-Anhalt (8,7 %) zu beobachten. Im Vergleich zu den beiden Vorjahren konnte

ein Anstieg des Anteils an Leitungen mit kindheitspädagogischen Hochschulabschlüssen für Schleswig-Holstein (+3,5 Prozentpunkte) und Thüringen (+2,4 Prozentpunkte) beobachtet werden (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 bis HF-04.3.1-3 im Online-Anhang).

In Hamburg (5,2 %) und Berlin (2,0 %) waren die größten Anteile an Personen zu finden, die einen nicht einschlägigen Hochschulabschluss hatten. Im Ländervergleich zu 2020 waren für Mecklenburg-Vorpommern (-1,4 Prozentpunkte) leichte Rückgänge für Leitungen mit anderen Hochschulabschlüssen zu beobachten. Die größten Anteile an Leitungen mit anderer oder ohne Berufsausbildung fanden sich in Hamburg (3,9 %) und Berlin (1,8 %). Nimmt man die Entwicklungen der Anteile nicht einschlägig Qualifizierter in den Ländern im Vergleich zu 2020 in den Blick, dann konnten kaum Veränderungen beobachtet werden (vgl. Tab. HF-04.3.1-1 und HF-04.3.1-2 im Online-Anhang).

HF-04.4 Vertiefungsanalyse

Eine wichtige Voraussetzung für die Ausübung der Leitungsaufgaben sind ausreichende Zeitressourcen für die Leitungstätigkeit, die im Fokus der Vertiefungsanalyse zur *Stärkung der Leitung* stehen. In diesem Unterkapitel wird zuerst die Forschungsfrage und deren Relevanz beschrieben. Darauf aufbauend werden der wissenschaftliche Diskurs zur Bedeutung von Leitung und die damit verbundenen theoretischen Überlegungen vorgestellt sowie Annahmen abgeleitet. Diese Annahmen werden mithilfe multivariater Analysen statistisch geprüft. Die gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend diskutiert (vgl. Kap. HF-04.5).

Forschungsfrage und Relevanz

Im nationalen wie internationalen fachpolitischen und wissenschaftlichen Diskurs wird eine ausreichende Ausstattung mit Leitungsressourcen (in Form von Personal- und Zeitressourcen) als Voraussetzung für die Erfüllung der Leitungsfunktion und damit der Sicherstellung der Qualität des FBBE-Angebots in Kindertageseinrichtungen gefordert (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/Deutsches Jugendinstitut 2013; Strehmel u. a. 2019). Dennoch weisen Forschungsbefunde weiterhin

auf bestehende Handlungsbedarfe hin (Klinkhammer u. a. 2021): So gehen beispielsweise zu gering kalkulierte Zeitkontingente für Leitungsaufgaben vermehrt mit Überstunden von Leitungen einher (Münchow/Strehmel 2016). Insa Barckmeyer, Frederike Günther und Anke König (2015) weisen zudem darauf hin, dass Leitungsressourcen oftmals mit dem Management der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen aufgebraucht sind und Aufgaben, die beispielsweise die Einrichtungskonzeption oder Innovationen betreffen, nicht ausreichend Beachtung finden können.

Im ERiK-Forschungsbericht II (Klinkhammer u. a. 2022) wurde die Überschreitung der vertraglich geregelten Leitungszeit anhand der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 beschrieben: Im Bundesdurchschnitt fallen 6,1 Wochenstunden mehr für Leitungsaufgaben an als vertraglich dafür vorgesehen (Buchmann/Ziesmann/Drexler 2022). Dabei zeigen sich Unterschiede in Abhängigkeit des Zuständigkeitsbereichs einer Leitung, wobei unterschieden wird, ob Leitungen ausschließlich Leitungsaufgaben oder auch andere Aufgaben (z. B. Mitarbeit im Gruppendienst) übernehmen (ebd.).

Da Träger in ihrer Planungs- und Steuerungsfunktion die Bereitstellung der FBBE-Angebote organisieren und damit Verantwortung für deren Qualität tragen (vgl. gesetzlich definierter Förderauftrag in § 22 SGB VIII), liegt es in ihrem Interesse, Leitungen bei der Ausübung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Sie können, auch über geltende Landesregelungen hinaus, vertragliche Regelungen zur Bemessung von Leitungszeit in den von ihnen verwalteten Kindertageseinrichtungen etablieren. Zudem haben sie die Möglichkeit, Leitungen Unterstützungsangebote und -strukturen für eine effiziente Ausübung der Leitungsaufgaben bereitzustellen. Möglichkeiten für die Etablierung etwaiger Rahmenbedingungen und Angebotsstrukturen können von Trägermerkmalen wie der Trägergröße oder -art abhängen (Klinkhammer u. a. 2021).

Im Rahmen der Vertiefungsanalyse wird daher der Forschungsfrage nachgegangen, welche institutionellen Rahmenbedingungen von Kindertageseinrichtungen im Zusammenhang mit einer Überschreitung der vertraglich festgelegten Zeitressourcen für Leitungsaufgaben stehen. Dabei werden Merkmale auf Träger- und Einrichtungsebene in den Blick genommen und erste deskrip-

tive Unterschiede durch die Vertiefungsanalyse multivariat auf Bedeutsamkeit geprüft.

Theoretische Bezüge

Zunächst wird die Relevanz von Leitungen und der Leitungstätigkeit für die pädagogische Qualität der FBBE erläutert. Anschließend werden Merkmale theoretisch abgeleitet, die im Zusammenhang mit einer effizienten und kompetenten Ausübung von Leitung stehen.

Leitung und pädagogische Qualität

Empirische Studien berücksichtigen den Einfluss der Leitung auf die pädagogische Qualität (Perlman u. a. 2020; Siraj-Blatchford/Manni 2006; Sylva u. a. 2004). Dem unterliegt die Annahme, dass die Leitungsqualität im Sinne des Managements und der Organisation in Kindertageseinrichtungen eine eigenständige Rolle für das Prozessgeschehen (Prozessqualität) spielt (Becker-Stoll/Wertfein 2013; Strehmel 2017; Tietze 2008; Viernickel 2017). Darüber hinaus wird angenommen, dass in Abhängigkeit von der Qualität des Managements und der Organisation durch Leitungen gleiche strukturelle und normative Bedingungen (Struktur- und Orientierungsqualität) unterschiedlich verarbeitet werden können (Moderationseffekt, Becker-Stoll/Wertfein 2013; Strehmel 2017; Tietze 2008; Viernickel 2017). Berücksichtigen Leitungen bei der Arbeitskoordination und -organisation zum Beispiel die unterschiedlichen Qualifikationen oder Spezifizierungen und pädagogischen Orientierungen im Team, so können diese Ressourcen effektiver genutzt werden. Obwohl diese Überlegungen insbesondere im Kontext von Kindertageseinrichtungen unstrittig erscheinen, liegen bisher sowohl national wie international wenige Studien zur Überprüfung dieser Annahmen vor. So konnte beispielsweise die britische Studie „Effective Preschool and Primary Education“ (EPPE) signifikante Zusammenhänge zwischen der Qualifikation von Leitungen und verschiedenen Dimensionen pädagogischer Qualität aufzeigen (Sylva 2010; Sylva u. a. 2004).

Auch theoretische Ansätze, die Kindertageseinrichtungen als *learning organizations* begreifen, schreiben der Leitung eine besondere Rolle für die Etablierung von lernförderlichen Strukturen und Rahmenbedingungen, und damit der Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen, zu

(Granrusten 2019). Entsprechend gilt es, Leitungen und die Leitungstätigkeit als solche für die pädagogische Qualität zu berücksichtigen und insbesondere Rahmenbedingungen herauszuarbeiten, die mit einer Stärkung und Profilierung von Leitung einhergehen.

Effiziente und kompetente Leitung im deutschen FBBE-System

Träger können durch strukturelle Trägerentscheidungen die Qualität von FBBE-Angeboten maßgeblich beeinflussen (Blatter 2021; Cryer 1999). Entscheidungen zum Verwaltungsstil, der Einrichtungsgröße und zur Ausstattung mit Personal- und Zeitressourcen eröffnen oder begrenzen Möglichkeiten einer kompetenten Ausübung der Leitungstätigkeit in Kindertageseinrichtungen. Debby Cryer (1999) hebt die Relevanz struktureller Trägerentscheidungen hervor und vermutet, dass die Qualität der FBBE durch diese stärker beeinflusst werden könnte als durch Ländervorgaben oder Vorgaben auf kommunaler Ebene. Träger haben z. B. die Möglichkeit, über geltende Landesregelungen hinaus vertragliche Regelungen zur Bemessung von Leitungszeit in ihren verwalteten Kindertageseinrichtungen zu etablieren. Eine effektive und kompetente Leitungsarbeit können Träger darüber hinaus durch Unterstützungsangebote und -strukturen wie Zusammenarbeit und Feedback (Klaudy u. a. 2016) stärken. Möglichkeiten und Grenzen für die Etablierung etwaiger Unterstützungs- und Angebotsstrukturen können von Trägermerkmalen wie der Trägergröße oder -art beeinflusst werden (Klinkhammer u. a. 2021). Daher wird für die Vertiefungsanalyse angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen Trägermerkmalen (Trägerart- und -größe, Trägerunterstützung) und der Leitungsausübung – bzw. einer Überschreitung von vertraglichen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben – besteht.

Annahme 1: Die Überschreitung von vertraglichen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben steht im Zusammenhang mit Trägermerkmalen.

Einerseits moderiert die Qualität der Leitungsarbeit Effekte der Strukturqualität auf das Prozessgeschehen in der Einrichtung (Prozessqualität), andererseits wird sie selbst durch die Strukturqualität beeinflusst (Strehmel 2017). Strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen

können entscheidend dafür sein, ob vertragliche Zeitressourcen für die Bewältigung von Leitungsaufgaben ausreichen oder nicht. So schlägt Petra Strehmel (2016) für die Kalkulation von Leitungszeit vor, auch die Einrichtungsstruktur (Anzahl betreuter Kinder, Kinder mit besonderen Förderbedarfen, zu leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist die formale Regelung für Leitung (z. B. eine Person oder ein Leitungsteam) und der Zuständigkeitsbereich von Leitungen in den Einrichtungen entscheidend für die effiziente Leitungsausübung.

Annahme 2: Die Überschreitung von vertraglichen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben steht im Zusammenhang mit Einrichtungsmerkmalen.

Susanne M. Nagel-Prinz und Peter Paulus (2012) konstatieren, dass Leitungen insbesondere parallel anfallende Aufgaben (z. B. Leitungsaufgaben und Mitarbeit im Gruppendienst), Zeitdruck und die schwierige Planbarkeit des Alltags (z. B. im Zuge von Personalausfällen) als besonders belastend erleben.

Daten und Methode

Zur Analyse der Frage, welche institutionellen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit einer Überschreitung vertraglicher Zeitressourcen für Leitungsaufgaben stehen, werden Daten der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020² genutzt (Gedon u. a. 2022b). Die ERiK-Surveys 2020 definieren die Person, die den größten Anteil an Leitungsaufgaben in der Kindertageseinrichtung übernimmt, als Einrichtungsleitung. Damit ist die zu untersuchende Grundgesamtheit der ERiK-Surveys 2020 nicht mit der Gesamtheit aller Leitungen in Deutschland gleichzustellen. Der Fokus liegt auf der Person in einer Kindertageseinrichtung, die den größten Anteil an Leitungsaufgaben (unabhängig von vertraglichen Regelungen) übernimmt. Damit wird jeder Kindertageseinrichtung in Deutschland eine Leitung zugeschrieben (Schacht/Gedon/Gilg 2022; Schacht u. a. 2021).

Im Rahmen der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 wurden Leitungen unter anderem zu Träger-, Einrichtungs- und Individualmerkmalen befragt. Diese Angaben werden genutzt,

um Zusammenhänge mit einer Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit zu modellieren. Die Modellierung erfolgt auf Basis einer binär-logistischen Regressionsanalyse (vgl. Methodenbox HF-04.1).

Operationalisierungen

Nachfolgend wird erläutert, wie eine Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit und die angenommenen, damit in Zusammenhang stehenden Träger- und Einrichtungsmerkmale operationalisiert werden.³

Abhängige Variable: Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungszeit

Die Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungszeit stellt im binär-logistischen Regressionsmodell die zu erklärende (abhängige) Variable dar. Zur Bildung dieser Variable wird zunächst die Differenz aus den berichteten tatsächlich anfallenden und den vertraglich festgelegten Wochenstunden für Leitungsaufgaben berechnet. Anschließend wird auf dieser Basis eine Variable gebildet, die differenziert, ob eine Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungszeit vorliegt. Dies ist der Fall, wenn die tatsächlich geleisteten Leitungswochenstunden die vertragliche Festlegung übersteigen.

Unabhängige Variablen: Trägermerkmale

Als erklärende (unabhängige) Variablen werden ebenfalls Daten der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 zu Träger- und Einrichtungsmerkmalen herangezogen.

Da Leitung(shandeln) eine eigenständige und wichtige Qualitätsdimension im FBBE-System darstellt (Becker-Stoll/Wertfein 2013; Strehmel 2017; Tietze 2008; Viernickel 2017), ist es Aufgabe der Träger, genügend Personal- und Zeitressourcen für die Leitungstätigkeit zu gewährleisten. Möglichkeiten und Grenzen dieser Bereitstellung können von der Trägerart und der Trägergröße abhängen (Buchmann/Ziesmann/Drexler 2022; Klinkhammer u. a. 2021). So variieren beispielsweise die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel zur Stärkung von Leitung in Abhängigkeit von Trägerart und -größe.

² Für weitere Informationen zu den Datenquellen des ERiK-Forschungsberichts III vgl. Kap. 0-11.

³ Eine detaillierte Beschreibung der verwendeten Operationalisierungen findet sich im Anhang.

Methodenbox HF-04.1 Binär-logistische Regression

Um den Zusammenhang einer Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden (zu erklärende Variable 0: keine Überschreitung, 1: Überschreitung) und institutionellen Rahmenbedingungen (erklärende Variablen) zu untersuchen, wird ein *binär-logistisches Regressionsmodell* genutzt (Cramer 2010; Hilbe 2009).

Es wird ein Gesamtmodell berechnet, in dem die inhaltlich definierten (Gruppen von) erklärenden Träger- und Einrichtungsmerkmalen in ihren Zusammenhängen (*Regressionskoeffizienten*) zur abhängigen Variablen modelliert werden. Im Modell werden zudem sowohl inhaltliche als auch gewichtungsrelevante Kontrollvariablen auf Regional- und Individual Ebene integriert. Ferner wird durch angepasste statistische Kennwerte (*cluster-robuste Standardfehler*; Rogers 1994) berücksichtigt, dass landesspezifische Regelungen (beispielsweise zur Qualifikation von Leitungen oder der Bemessung von Leitungszeit) vorliegen und Leitungen in einem Land somit in ihren Merkmalsausprägungen ähnlicher sein könnten.

Ein Vergleich der Stärke von Regressionskoeffizienten im binär-logistischen Modell ist nicht möglich, deshalb werden durchschnittliche marginale Effekte (*average marginal effects* (AMEs); Wolf/Best 2010) berichtet. AMEs ermöglichen eine intuitive *Interpretation* der Richtung und Stärke von Zusammenhängen, da sie „den durchschnittlichen Einfluss der unabhängigen [erklärenden] Variable[n] auf die Wahrscheinlichkeit (...)“ (ebd., S. 839) für eine Überschreitung der vertraglich definierten Zeitressourcen für Leitungsaufgaben anzeigen. Dennoch sind AMEs nur eine näherungsweise lineare Berechnung der gegebenen nicht-linearen Zusammenhänge (ebd.). Neben der Richtung und der Stärke des Zusammenhangs wird anhand von *p – Werten* für einzelne AMEs des Modells interpretiert, ob ein Zusammenhang statistisch signifikant von 0 verschieden ist (Bedingung: *p – Werte* < 0,05; Tutz 2010). Es gilt dann für

- › kontinuierliche und quasi-metrische erklärende Variablen, dass eine Änderung um $+/-$ eine Einheit mit einer Veränderung der relativen Wahrscheinlichkeit einer Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit um $+/- (AME * 100)$ Prozentpunkte einhergeht;
- › kategoriale erklärende Variablen, dass eine Interpretation des Zusammenhangs $+/- (AME * 100)$ Prozentpunkte im Vergleich zu einer als Referenzkategorie gewählten Ausprägung (z. B. Leitungen eines freien Trägers gegenüber Leitungen eines öffentlichen Trägers) erfolgt.

Das hier präsentierte Modell ist Ergebnis unterschiedlicher Modellanpassungen aufgrund von *Klassifikationstabellen* (Hosmer/Lemeshow/Sturdivant 2013), *Goodness-of-Fit Tests* (Hosmer/Lemeshow 1980; Hosmer/Lemeshow/Klar 1988), *Linktests* (Pregibon 1979) und *McFadden's (adjusted) R²* (McFadden 1973; Wolf/Best 2010). Die Ergebnisse dieser Diagnostik können bei den Autorinnen angefragt werden. Das hier berechnete Querschnittsmodell erlaubt keine Kausalinterpretationen (Brüderl 2010).

Zur Unterstützung bei der Leitungstätigkeit können Träger z. B. regelmäßige Feedbackgespräche zur Leitungstätigkeit, Fort- und Weiterbildungen bezüglich Leitungsaufgaben oder Unterstützung durch eine Verwaltungskraft anbieten. Es wird angenommen, dass Unterstützungsbestrebungen des Trägers dazu beitragen, dass das Leitungshandeln effizienter und zielgerichteter umgesetzt wird. Somit würde eine Überschreitung vertraglich festgelegter Leitungszeit unwahrscheinlicher.

Unabhängige Variablen: Einrichtungsmerkmale

Da Petra Strehmel (2016) für die Kalkulation von Leitungszeit vorschlägt, dass die Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung berücksichtigt werden sollte, wird auch für die Frage der Effizienz von Leitungshandeln diesem Zusammenhang nachgegangen. Darüber hinaus wird die Anzahl zu leitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt. Es wird angenommen, dass mit zunehmender Anzahl zu betreuender Kinder und mit steigender Anzahl zu leitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Anforderungen an das

Leitungshandeln steigen (ebd.), was eine Überschreitung der vertraglichen Zeitressourcen wahrscheinlicher macht.

Die formale Regelung der Leitungsposition in Kindertageseinrichtungen (Leitung durch eine Person; Leitung und Stellvertretung/Tandem; Verbundleitung; keine formale Regelung) ist ebenfalls bei der Frage, ob vertragliche Leitungswochenstunden ausreichen, zu berücksichtigen. Geteilte Leitung kann einerseits einen entlastenden Effekt auf die Leitungsteammitglieder haben, andererseits aber auch zu Verantwortungsdiffusion führen, was die Effizienz des Leitungshandelns negativ beeinflusst. Verbundleitungen, also Leitungen die für mehrere Einrichtungen zuständig sind, müssen ihre Leitungszeit aufteilen, was effizientes Leitungshandeln erschwert und damit eine Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit wahrscheinlicher macht. Deskriptive Ergebnisse des ERiK-Forschungsberichts II (Buchmann/Ziesmann/Drexl 2022) sowie weitere empirische Studien (z. B. Nagel-Prinz/Paulus 2012; Strehmel/Ulber 2014) zeigen, dass der Zuständigkeitsbereich einer Leitung (ausschließlich Leitungsaufgaben; auch andere Aufgaben wie z. B. pädagogische Arbeit mit Kindern) das Leitungshandeln entscheidend beeinflusst. Parallel anfallende Aufgaben werden von Leitungen als Belastung empfunden (Nagel-Prinz/Paulus 2012), so dass angenommen wird, dass eine Doppelrolle (z. B. Übernahme von Leitungsaufgaben und Mitarbeit im Gruppendienst) eine Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit wahrscheinlicher macht.

Nagel-Prinz und Paulus (2012) arbeiten als weiteren Belastungsfaktor die schwierige Planbarkeit der Personalsituation insbesondere bei Personalausfällen in Kindertageseinrichtungen heraus. Deshalb wird angenommen, dass mit einer schwierigen Planbarkeit der Personalsituation das Leitungshandeln erschwert und eine Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit wahrscheinlicher wird. Um die Personalsituation zu operationalisieren, wird neben der Nichteinhaltung des Personalschlüssels⁴ berücksichtigt, ob

langfristig unbesetzte Stellen oder langfristige Abwesenheiten von pädagogisch Tätigen in der Einrichtung vorliegen, und ob Leitungen im Falle von Personalausfällen diese durch pädagogische Mitarbeit ausgleichen müssen (Ja, Nein).

Kontrollmerkmale

Über die erklärenden Variablen hinaus werden sowohl die 16 Länder als auch Individualmerkmale, die im Rahmen der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 erhoben wurden und bei denen angenommen wird, dass sie im Zusammenhang mit dem modellierten Konstrukt stehen, aufgenommen (Klinkhammer/Ziesmann/Buchmann 2021). Damit wird die Wahrscheinlichkeit für Scheinkorrelationen reduziert.

Die 16 Länder werden aufgenommen, um regional unterschiedliche Strukturen im FBBE-System zu berücksichtigen. So kann z. B. aufgrund landesspezifischer Regelungen zur Bemessung von Leitungszeit mit unterschiedlichen Regelungsweisen, -umfängen und -verbindlichkeitsgraden eine systematische Variation der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden vorliegen (Buchmann/Ziesmann/Drexl 2022). Darüber hinaus wird durch die Aufnahme der 16 Länder aber auch für unterschiedliche Rahmenbedingungen in den Ländern, die aus unterschiedlichen Strukturen der Kindertageseinrichtungen (z. B. länderspezifischen üblichen Öffnungszeiten) resultieren, kontrolliert.

Die individuell vereinbarte Wochenarbeitszeit wird in diesem Kontext als Individualmerkmal verstanden. Es ist davon auszugehen, dass mit geringerem Beschäftigungsumfang die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die vertragliche Leitungszeit überschritten wird, da z. B. weniger Zeitressourcen für unvorhergesehene Probleme wie Personalausfälle wegen Krankheit vorhanden sind. Zudem ist davon auszugehen, dass Leitungen mit mehr Leitungserfahrung (in Jahren) die Leitungstätigkeit effizienter ausüben. Mit steigendem Bedarf an Fort- und Weiterbildung ist hingegen anzunehmen, dass die Leitungsaufgaben noch effizienter erfüllt werden könnten und damit eine Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungszeit wahrscheinlicher ist. Der individuelle Arbeitsstil einer Leitung kann davon beeinflusst werden, wie sie ausgebildet wurde. Entsprechend wird für den höchsten Berufsausbildungsabschluss kontrolliert. Es wird angenom-

⁴ Es ist nicht eindeutig, ob die befragten Leitungen sich bei der Angabe der Anzahl an Tagen, an denen der Personalschlüssel nicht eingehalten werden konnte, auf landesspezifische Regelungen zur Mindestausstattung an Personal (sofern vorliegend) oder auf die Einhaltung von Regelungen/Empfehlungen zum Anstellungsschlüssel (sofern vorliegend), bezogen haben.

men, dass insbesondere einschlägig akademisch Qualifizierte im Vergleich zu Leitungen, die eine klassische Fachschulausbildung abgeschlossen haben, bereits gezielter für Leitungs- und Führungsaufgaben (z. B. der eigenständigen Weiterentwicklung von Einrichtungskonzepten und deren Implementierung) ausgebildet werden können, was eine kompetente und effiziente Leitungsausübung begünstigen kann (Viernickel u. a. 2016).

Ergebnisse

Nachfolgend wird zunächst deskriptiv betrachtet, wie viele Leitungen die vertraglich festgelegte Leitungswochenzeit überschreiten. Dabei wird für den Zuständigkeitsbereich der Leitung, also ob sie ausschließlich Leitungs- oder auch weitere Aufgaben übernimmt, differenziert. Im Anschluss werden die deskriptiven Hinweise und weitere Zusammenhänge multivariat statistisch geprüft.

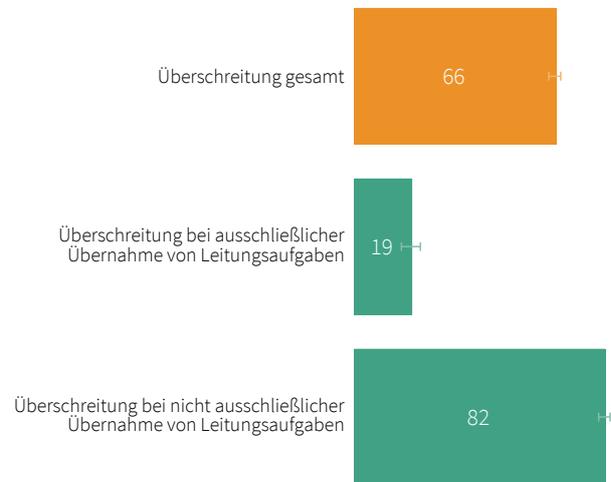
Deskriptive Ergebnisse

Die deskriptive Analyse der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 zeigt, dass für circa zwei von drei befragten Leitungen (66 %) die vertragliche Leitungszeit nicht für die Bewältigung der anstehenden Leitungsaufgaben ausreicht (vgl. Abb. HF-04.4-1). Zu einem ähnlichen Befund kommt die Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019), die auf Basis eines Leitungsmodells in Anlehnung an Petra Strehmel (2016) berechnet, dass 60 % der Kindertageseinrichtungen 2018 nicht über ausreichende Leitungsressourcen verfügten.

Differenziert man die Überschreitung der vertraglichen Leitungswochenzeit nach der Zuständigkeit der Leitung, so ergeben sich deutliche Unterschiede: Während 19 % der in den ERiK-Surveys 2020 befragten Leitungen, die ausschließlich Leitungsaufgaben übernehmen, die vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden überschreiten, trifft dies auf 82 % ihrer Kolleginnen und Kollegen zu, die neben den Leitungs- auch weitere Aufgaben übernehmen (vgl. Abb. HF-04.4-1; Tab. HF-04.2.2-1 im Online-Anhang).

Zwei von drei befragten Leitungen in den ERiK-Surveys 2020 überschreiten die vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden

Abb. HF-04.4-1: **Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenzeit 2020 nach Zuständigkeit der Leitung (in %)**



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

Hinweis: Unplausible Angaben wurden ausgeschlossen.

Quelle: DJI, ERiK-Surveys 2020: Leitungsbefragung, Datensatzversion 2.0, https://doi.org/10.17621/erik2020_l_v02, gewichtete Daten auf Leitungsebene, Berechnungen des DJI, n = 2.787-2.842

Im Bundesdurchschnitt wenden Leitungen 6,1 Wochenstunden mehr für Leitungsaufgaben auf, als vertraglich dafür festgelegt wurden (Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022). Differenziert man nach dem Zuständigkeitsbereich der Leitung, so zeigt sich, dass Leitungen, die neben den mit der Einrichtungsleitung einhergehenden Aufgaben mit weiteren Zuständigkeiten betraut sind, durchschnittlich 8,5 Wochenstunden mehr für Leitungsaufgaben aufwenden. Kolleginnen und Kollegen, die ausschließlich Leitungsaufgaben wahrnehmen, benötigen durchschnittlich 0,4 Wochenstunden mehr an Leitungszeit als vertraglich festgelegt.⁵ Damit liegt die Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden für Leitungen mit mehreren Zuständigkeitsbereichen im Bundesdurchschnitt um 8,1 Wochenstunden höher als für Leitungen, die ausschließlich mit Leitungsaufgaben betraut sind. Die Differenz zwischen den vertraglich festgelegten und den tatsächlichen Leitungswochenstunden variiert

⁵ Eine Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden impliziert für Leitungen, die ausschließlich Leitungsaufgaben übernehmen, Überstunden. Übernehmen Leitungen aber auch Aufgaben, die nicht konkret mit der Führung und Leitung der Kindertageseinrichtung einhergehen, so können Zeitressourcen über Zuständigkeitsbereiche hinweg kompensiert werden und führen nicht vollends zu Überstunden. Deskriptive Auswertungen, die entsprechende Hinweise liefern, finden sich im ERiK-Forschungsbericht II (Buchmann/Ziesmann/Drexel 2022).

dabei auch nach der vertraglichen Wochenarbeitszeit einer Leitung und nach den Ländern (ebd.).

Entsprechend ist es relevant, Zusammenhänge der deskriptiv betrachteten Merkmale und weiteren institutionellen Rahmenbedingungen mit der Überschreitung der vertraglichen Leitungswochenstunden zu überprüfen, um zu identifizieren, ob es sich um statistisch bedeutsame Variationen handelt.

Multivariate Ergebnisse

In die binär-logistische Regression zur Berechnung der durchschnittlichen marginalen Effekte (vgl. Methodenbox HF-04.1) für die relative Wahrscheinlichkeit einer Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden sind Träger- und Einrichtungsmerkmale, Kontrollmerkmale der Leitungen und die Länder eingegangen (vgl. Abb. HF-04.4-2).

Trägermerkmale

In der Analyse zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit der Unterstützung durch den Träger: Leitungen, deren Träger ihnen regelmäßige Feedbackgespräche zur Leitungstätigkeit anbieten, haben eine um 4 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit, die vertraglichen Leitungswochenstunden zu überschreiten als Leitungen, deren Träger dieses Angebot nicht unterbreiten (vgl. Abb. HF-04.4-2).

Regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Träger zur Leitungstätigkeit reduzieren Wahrscheinlichkeit einer Überschreitung vertraglicher Leitungswochenstunden

Für eine Trägerunterstützung in Form von Fort- und Weiterbildungsangeboten für Leitungsaufgaben oder der Bereitstellung einer Verwaltungskraft ergeben sich keine signifikanten Zusammenhänge (vgl. Abb. HF-04.4-2). Dies könnte darauf hindeuten, dass insbesondere die Regelmäßigkeit des Austauschs mit dem Träger einen Beitrag dazu leistet, dass Verantwortungsbereiche zwischen Leitungen und Trägern (sofern diese Funktionen getrennt sind) besprochen sowie klarer definiert und abgegrenzt werden. Dies wiederum kann Leitungen dabei unterstützen, vertraglich festgelegte Leitungszeit besser zu organisieren und zu strukturieren.

Die Trägerart weist keinen signifikanten Zusammenhang mit der relativen Wahrscheinlichkeit für eine Überschreitung der Leitungswochenstunden auf. Die Trägergröße hingegen steht damit im Zusammenhang: Leitungen, die bei kleinen Trägern angestellt sind, die nur eine Einrichtung verwalten, haben im Vergleich zu Leitungen bei größeren Trägern eine um 4 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit zur Überschreitung der vertraglich vereinbarten Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (vgl. Abb. HF-04.4-2). Annahme 1 wird entsprechend nicht verworfen, da auch unter Kontrolle für die Länder sowie Einrichtungs- und Individualmerkmale Zusammenhänge mit der Trägergröße und Feedbackgesprächen zur Leitungstätigkeit vorliegen.

Einrichtungsmerkmale

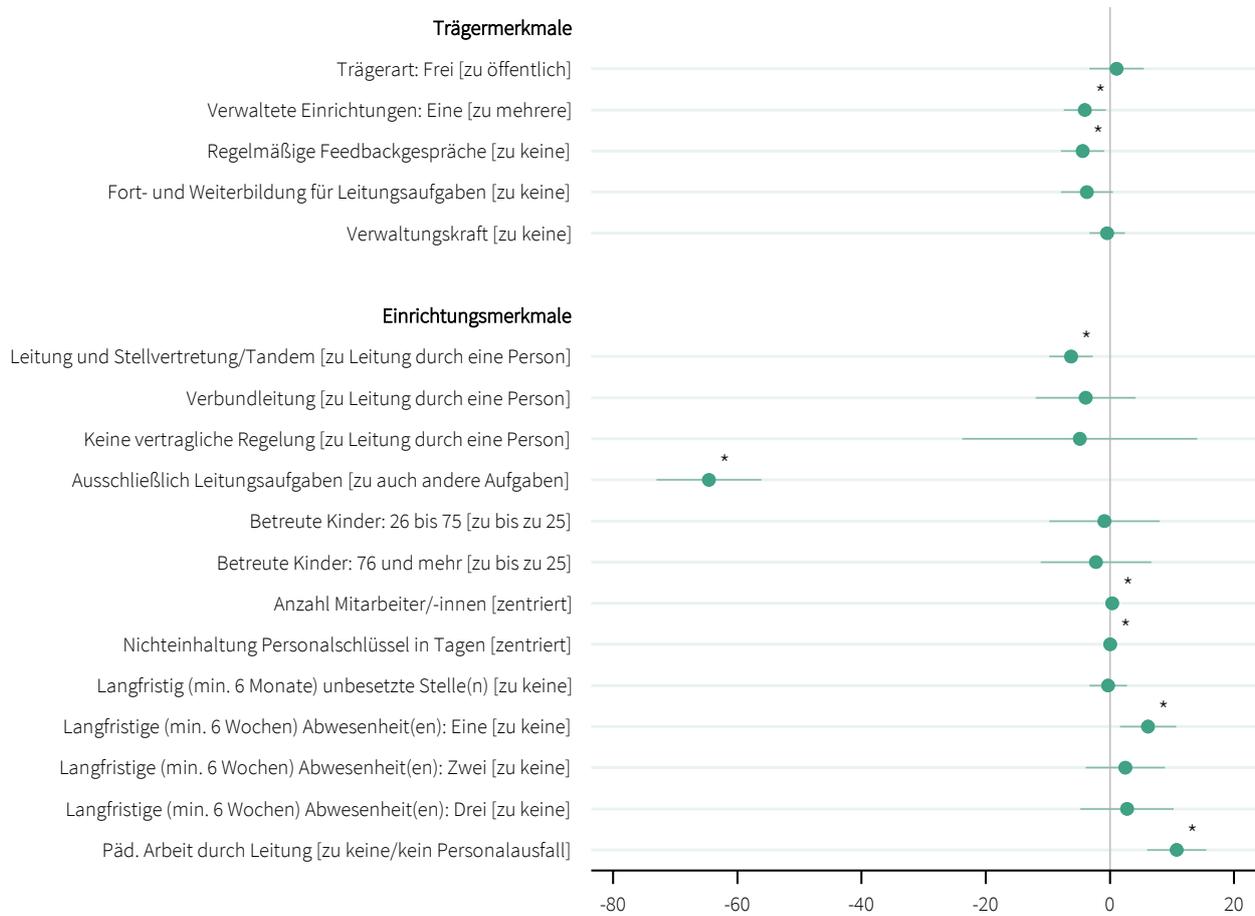
Bezüglich der Einrichtungsstruktur zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl betreuter Kinder in der Einrichtung und der Wahrscheinlichkeit zur Überschreitung der Leitungszeit (vgl. Abb. HF-04.4-2).⁶

Betrachtet man die institutionelle Ausgestaltung der Leitungsposition, so ergeben sich signifikante Zusammenhänge mit der formalen Regelung von Leitung und dem Zuständigkeitsbereich (vgl. Abb. HF-04.4-2): Im Vergleich zu Leitungen, die in der Kindertageseinrichtung allein für Leitungsaufgaben zuständig sind, ist bei anderen Leitungsmodellen eine Überschreitung der vertraglichen Leitungswochenstunden tendenziell unwahrscheinlicher. Statistisch signifikant ist jedoch nur der Unterschied zwischen dem Modell einer Leitung durch eine Person und dem Modell der Leitung und Stellvertretung oder dem Leitungsstandem. Bei diesem Modell ist die relative Wahrscheinlichkeit der Überschreitung vertraglich festgelegter Leitungszeit um 6 Prozentpunkte geringer als für Leitungen, die in der Kindertageseinrichtung allein für Leitungsaufgaben zuständig sind.

Nehmen Leitungen zusätzlich Aufgaben wahr, die nicht mit der Führungs- und Leitungstätigkeit einhergehen, ist die Wahrscheinlichkeit einer Überschreitung der vertraglichen Leitungswochenstunden höher

⁶ Als weitere Strukturmerkmale wurde der Anteil von Kindern im Vorschulalter mit besonderem Förderbedarf und nichtdeutscher Familiensprache geprüft. Der Einbezug ergab keine signifikanten Zusammenhänge, sodass diese im Gesamtmodell unberücksichtigt bleiben.

Abb. HF-04.4-2: **Regression zur Wahrscheinlichkeit (k)einer Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden in Kindertageseinrichtungen 2020 (in Prozentpunkten)**



Fragetext: Kommen wir nun zu Ihren Leitungsaufgaben (pädagogische Leitung und Verwaltungsaufgaben). Wie viele Stunden pro Woche sind vertraglich für Leitungsaufgaben festgelegt/fallen tatsächlich für Leitungsaufgaben an?
Hinweis: Binär-logistisches Regressionsmodell mit cluster-robusten Standardfehlern für die Länder. Die abhängige Variable nimmt den Wert 1 an, wenn die vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden überschritten werden. Dargestellt sind Average Marginal Effects (AMEs) multipliziert mit 100. Die Werte lassen sich somit als Veränderung der relativen Wahrscheinlichkeit für eine Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit in Prozentpunkten interpretieren. Neben den abgebildeten Merkmalen wurden auch Individualmerkmale und die 16 Länder im Modell kontrolliert. Signifikanzniveau: *p<0,05
 Quelle: DJI, ERIK-Surveys 2020: Leitungsbefragung, Datensatzversion 2.0, https://doi.org/10.17621/erik2020_L_v02, ungewichtete Daten, Berechnungen des DJI, n = 1.835

Die Zuständigkeit der Leitung stellt den stärksten hier betrachteten Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit für eine Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit dar. Die Wahrscheinlichkeit einer Überschreitung ist für Leitungen, die ausschließlich Leitungsaufgaben übernehmen, um 65 Prozentpunkte geringer als für ihre Kolleginnen und Kollegen, die neben Leitungs- auch andere Aufgaben übernehmen.

Die Größe des Teams sowie die Nichteinhaltung des Personalschlüssels gehen mit höherer Wahrscheinlichkeit für eine Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden einher

Betrachtet man die personelle Ausstattung in Kindertageseinrichtungen, so ergeben sich ebenfalls signifikante Zusammenhänge mit einer Überschreitung der vertraglichen Leitungswochenstunden (vgl. Abb. HF-04.4-2). Mit steigender Anzahl an zu leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass vertragliche Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nicht ausreichen, marginal an (< 1 Prozentpunkt). Darüber hinaus geht jeder weitere Tag der Nichteinhaltung des Personalschlüssels in einer Einrichtung über dem Bundesdurchschnitt mit einer marginalen Erhöhung (< 1 Prozentpunkt) der Wahrscheinlichkeit für eine Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit einher.

Schwierige Planbarkeit der Personalsituation erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass vertragliche Leitungswochenstunden nicht für die Bewältigung der Leitungsaufgaben ausreichen

Insbesondere unbesetzte Stellen und Personalausfälle in Kindertageseinrichtungen stellen personelle Herausforderungen für Leitungen dar. Während sich im Modell kein signifikanter Effekt von langfristig (min. 6 Monate) unbesetzten Stellen zeigt, stehen langfristige (min. 6 Wochen) Abwesenheiten des pädagogischen Personals (z. B. aufgrund von Krankheit oder Elternzeit) damit im Zusammenhang, ob die vertragliche Leitungszeit ausreicht (vgl. Abb. HF-04.4-2). Leitungen in Einrichtungen mit einer längeren Abwesenheit eines pädagogisch Tätigen haben eine um 6 Prozentpunkte höhere relative Wahrscheinlichkeit, die vertragliche Leitungszeit zu überschreiten als Leitungen in Einrichtungen ohne längere Abwesenheit. Dabei zeigt sich jedoch kein signifikanter Zusammenhang mehrerer Abwesenheiten, so dass anscheinend entscheidender ist, ob diese überhaupt anfallen. Auch der Umgang mit Personalausfällen stellt sich als bedeutsam dafür heraus, ob die festgelegte Leitungszeit ausreicht: Für Leitungen, die Personalausfälle durch eigene pädagogische Mitarbeit ausgleichen, ist im Vergleich zu jenen, in deren Einrichtungen kein Personal ausfiel oder andere Maßnahmen zum Ausgleich genutzt werden, die Wahrscheinlichkeit, dass die vertraglichen Leitungswochenstunden überschritten werden, um 11 Prozentpunkte höher (vgl. Abb. HF-04.4-2).

Annahme 2 kann damit nicht verworfen werden. Es zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen der formalen Regelung von Leitung, dem Zuständigkeitsbereich der Leitung und der Personalsituation mit einer Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungszeit.

Kontrollmerkmale

Um den Einfluss regional unterschiedlicher Strukturen im FBBE-System auf die Wahrscheinlichkeit einer Überschreitung der Leitungswochenstunden zu berücksichtigen, wurden die 16 Länder in das Modell aufgenommen. Dabei zeigen sich (auch unter Kontrolle für Träger-, Einrichtungs- und Individualmerkmale) statistisch signifikante

Länderunterschiede für die Wahrscheinlichkeit, dass vertraglich festgelegte Leitungswochenstunden nicht ausreichen (vgl. Tab. HF-04.2.2-2 im Online-Anhang).⁷

Um den Einfluss individueller Merkmale auf die Leitungsausübung (und damit auch die Überschreitung vertraglich festgelegter Leitungszeit) zu kontrollieren, wurden verschiedene Individualmerkmale ins Modell aufgenommen (vgl. Tab. HF-04.2.2-2 im Online-Anhang). Dabei zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge mit der Wahrscheinlichkeit, dass vertragliche Zeitkontingente für Leitungsaufgaben nicht ausreichen.

Diskussion

Im Folgenden werden die Bedeutung und Implikationen der identifizierten Zusammenhänge diskutiert. Dabei werden die Befunde auch in den fachwissenschaftlichen Kontext eingeordnet.

Die Vertiefungsanalyse verdeutlicht, dass eine Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungszeit im Arbeitsalltag von Einrichtungs- und Trägermerkmalen abhängt. Im Kontext des Mehrebenen- und multiperspektivischen Monitoringansatzes geben die Befunde Einblick in die Bedingungen für die Leitungsausübung auf der Mesoebene des FBBE-Systems (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021).

Eine effektive und kompetente Leitungsarbeit können Träger insbesondere durch regelmäßige Feedbackgespräche zur Leitungstätigkeit unterstützen. Regelmäßiger Austausch zwischen Trägern und Leitungen (sofern diese Funktionen getrennt sind) könnte implizieren, dass Aufgaben definiert und vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Personal- und Zeitressourcen klar abgegrenzt und aufgeteilt werden können. Dies könnte auch dem Befund entgegenwirken, dass häufig ein Großteil der Management- und Verwaltungsaufgaben von Trägern an die Leitungen delegiert wird (Geiger 2019; Klaudy u. a. 2016). Zudem zeigt die Analyse, dass eine Überschreitung der Leitungszeit für Leitungen, die bei Trägern angestellt sind, die eine (statt mehrere) Einrichtung(en) verwalten, unwahrscheinlicher ist.

⁷ Die Prüfung, ob landesspezifische Regelungen zur Bemessung von Leitungszeit im Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit für eine Überschreitung der Leitungszeit stehen, ergab keinen statistisch abgesicherten Effekt. Daher werden stattdessen die Länder in das Endmodell integriert. Als weiteres Regionalmerkmal wurde der Einfluss der Corona-Pandemie anhand von Inzidenzwerten auf Kreisebene geprüft. Der Einbezug von Kreisinzidenzen ergab keinen signifikanten Zusammenhang, sodass diese im Gesamtmodell unberücksichtigt bleiben.

Dieser Zusammenhang könnte dadurch bedingt sein, dass die Funktionen des Trägers und der Leitung (insbesondere bei kleinen Einrichtungen) nicht getrennt sind und damit Leitungsressourcen bedarfsgerecht geplant und eingesetzt werden können.

Auf der Einrichtungsebene zeichnet sich ab, dass Leitungen, in deren Einrichtung die Leitung formal durch eine Person geregelt ist, wahrscheinlicher die vertraglichen Leitungswochenstunden überschreiten als Leitungen, die zusätzlich eine Stellvertretung in ihrer Einrichtung haben oder in einem Leitungsteam arbeiten. Dieser Befund könnte anhand theoretischer Ansätze geteilter Leitung („Distributed Leadership“) eingeordnet werden. Diese Ansätze beruhen auf der Annahme, dass Leitungsaufgaben und -verantwortungen nicht auf eine Person oder Position festgelegt sind, sondern den Einbezug mehrerer – auch des pädagogischen Personals – bedingen (Anders u. a. 2021), was durch geteilte Leitungsverantwortung gefördert werden könnte.

Auch der institutionell geregelte Zuständigkeitsbereich einer Leitung erweist sich als bedeutsamer Prädiktor für die Wahrscheinlichkeit einer Überschreitung der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben. Dabei zeigt die multivariate Analyse, dass die Übernahme weiterer Aufgaben (wie z. B. der Mitarbeit im Gruppendienst) neben jenen, die konkret mit der Leitung einhergehen, eine effiziente Leitungsausübung erschweren können. Wenngleich Forschungsbefunde darauf hinweisen, dass die Arbeit mit den Kindern häufig ein traditionell von Leitungen präferiertes Modell darstellt und als Teil des professionellen Selbstverständnisses gesehen wird (Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016), fordern Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine Gewährleistung ausreichender Leitungszeit, was mit einer Reduzierung der Zeiteile für sonstige Aufgaben einhergeht (Strehmel/Ulber 2014).

Die Befunde der Vertiefungsanalyse decken sich auch mit Überlegungen von Petra Strehmel (2017), dass die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kalkulation vertraglicher Leitungszeiten berücksichtigt werden sollte. Nicht nur die Personalausstattung, sondern auch personelle Herausforderungen, wie langfristige Abwesenheiten von pädagogischem Personal oder durch die Leitungen auszugleichende Personalausfälle, beeinträchtigen die Planbarkeit und Ef-

ektivität der Leitungsarbeit, was für Leitungen einen negativen Stressfaktor darstellt (Nagel-Prinz/Paulus 2012).

Beobachtbare deskriptive Länderunterschiede im ERiK-Forschungsbericht II (Buchmann/Ziesmann/Drexler 2022) konnten auch multivariat unter Kontrolle für Träger-, Einrichtungs- und Individualmerkmale nachgewiesen werden. Diese Ländervariationen sind nicht allein durch (fehlende) Landesregelungen zur Bemessung von Leitungszeit erklärbar, sodass es weiterer Forschung zu regionalen Zusammenhängen bedarf. Individualmerkmale der Leitungen stellten sich in dieser Untersuchung hingegen nicht als statistisch bedeutsam für die Wahrscheinlichkeit der Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit dar.

Limitationen

Das präsentierte binär-logistische Regressionsmodell für (k)eine Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden weist mit einem McFaddens adjusted R^2 von 0,30 eine gute Modellanpassung auf. Dennoch müssen bei der Interpretation der Ergebnisse Einschränkungen berücksichtigt werden.

Viele der in den ERiK-Surveys 2020 befragten Leitungen haben unvollständige oder unplausible Angaben zu ihren vertraglich festgelegten ($n=478$; 12 %) und den tatsächlich anfallenden Leitungswochenstunden ($n=936$; 24 %) gemacht und gehen demnach nicht in die Analyse ein.⁸ Dies kann zum einen durch fehlende vertraglich festgehaltene Regelungen zu Zeitressourcen für Leitungsaufgaben bedingt sein. Zum anderen fehlt eine allgemeingültige Definition von Leitungsaufgaben in der Fachpraxis (für eine wissenschaftliche Herleitung von Leitungsaufgaben vgl. Ballaschk/Anders 2015; Strehmel 2016). Es herrscht demnach keine klare Verständigung und damit kein Konsens in der Praxis der FBBE zu jenen Aufgaben, die der Leitung (insbesondere in Abgrenzung zum Träger und dem pädagogischen Personal) zuzuschreiben sind. Diese Abgrenzung wird umso schwieriger, wenn eine Leitung in der Kindertageseinrichtung auch pädagogisch tätig ist und Zeitkontingente

⁸ Unplausible Angaben umfassen Angaben zu vertraglich definierten/tatsächlichen Leitungswochenstunden, die die vertragliche/tatsächliche Wochenarbeitszeit überschreiten oder unplausibel hohe vertraglich definierte Leitungswochenstunden (z. B. 168 Wochenstunden).

für Leitungsaufgaben und der Arbeit am Kind nicht klar getrennt sind. Damit geht zudem auch eine Unsicherheit der vorliegenden Angaben einher: Insbesondere die Angaben zu den tatsächlich aufgewendeten Wochenstunden für Leitungsaufgaben sind stark subjektiv und können über- oder unterschätzt werden (Münchow/Strehmel 2016).

Um systematische Unterschiede für die Wahrscheinlichkeit fehlender Angaben auf der zu erklärenden (abhängigen) Variablen zu untersuchen, wurde eine Item-Nonresponse-Analyse berechnet. Dabei zeigt sich, dass die fehlenden Angaben dazu, ob (k)eine Überschreitung der vertraglichen Leitungswochenstunden vorliegt, nicht zufällig verteilt sind. Es zeigen sich Hinweise dafür, dass sich knappe Zeitressourcen auch auf das Antwortverhalten der Leitungen auswirken könnten und die Wahrscheinlichkeiten für eine Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungswochenstunden damit tendenziell unterschätzt wären.

Die präsentierten Zusammenhänge müssen vor dem Hintergrund dieser diskutierten Einschränkungen interpretiert werden und sind damit nicht auf die Grundgesamtheit aller Personen, die den höchsten Anteil an Leitungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen übernehmen, zu übertragen. Auch unter eingeschränkter Übertragbarkeit auf die Grundgesamtheit können die Erkenntnisse aber genutzt werden, um Stellschrauben zur Entlastung von Leitungen zu prüfen und zu identifizieren. Als eine der wenigen Studien, die eine Überschreitung von vertraglichen Leitungsressourcen im Kontext von Kindertageseinrichtungen untersucht, bietet diese Vertiefungsanalyse mit den Daten der Leitungsbefragung aus den ERiK-Surveys 2020 Impulse für die Fachpraxis und -politik in der FBBE.

HF-04.5 Fazit

Dieses Kapitel zur *Stärkung der Leitung* umfasst zum einen eine deskriptive Analyse von Indikatoren in Fortschreibung auf Basis amtlicher Daten der KJH-Statistik (FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2019, 2020, 2021). Zum anderen wurden die Daten aus der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 (Gedon u. a. 2022b) herangezogen, um Merkmale, die mit einer Überschreitung der vertraglichen Leitungs-

wochenstunden im Zusammenhang stehen, zu identifizieren.

Als Teil der fortschreibenden Beobachtung im Rahmen des Monitorings zum KiQuTG verdeutlichen die Daten der KJH-Statistik, dass der Anteil an Kindertageseinrichtungen mit vertraglich geregelten Leitungsaufgaben weiterhin steigt. Dieser Trend ist seit einigen Jahren zu beobachten und kann als Ausdruck steigender Bedeutung von Leitung, deren Arbeit und Rolle interpretiert werden. Erneut ist beobachtbar, dass Leitungspositionen in größeren Einrichtungen eher vertraglich definiert sind. Mit zunehmender Einrichtungsgröße sind darüber hinaus die ausschließliche Fokussierung auf Leitungsaufgaben durch Leitungskräfte und Leitungsteams wahrscheinlicher. Die Leitung wird wie in den Jahren 2019 und 2020 meist von Personen mit Fachschulabschlüssen ausgeübt. Somit zeichnet sich trotz steigender Anforderungen an die Leitungstätigkeit und gleichzeitig zunehmender Etablierung eines eigenständigen Leitungsprofils (mit vertraglichen Regelungen) weiterhin ein vergleichsweise geringer Akademisierungsgrad im FBBE-System ab.

Während vermehrt große Einrichtungen mit über 100 Plätzen und entsprechend großen Teams beobachtet werden können, steigen auch die Anforderungen an die Ausübung der Leitungstätigkeit stetig (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020). Daher nimmt die Vertiefungsanalyse mit den Daten aus der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 Träger- und Einrichtungsmerkmale in den Blick, die damit in Zusammenhang stehen, ob vertraglich festgelegte Zeitressourcen für die Ausübung der Leitungsaufgaben ausreichen. Da es derartige Surveydaten bisher kaum gibt, lassen sich auf Basis der ERiK-Surveys 2020 wichtige Zusammenhänge zu Kontext- und strukturellen Rahmenbedingungen im FBBE-Feld herausarbeiten.

Ergänzend zu den Befunden, die sich auf Basis der KJH-Statistik herausarbeiten lassen, kann anhand der Daten aus der Leitungsbefragung der ERiK-Surveys 2020 gezeigt werden, dass eine Überschreitung der vertraglichen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben insbesondere mit dem Zuständigkeitsbereich einer Leitung im Zusammenhang steht. Damit können erste deskriptive Beobachtungen aus dem ERiK-Forschungsbericht II (Buchmann/Ziesmann/Drexl 2022) bestätigt werden.

Implikationen und Ausblick

Die auf Basis der ERiK-Surveys 2020 identifizierten Zusammenhänge geben Hinweise darauf, dass zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Leitungen (unabhängig vom traditionellen Aufgabenverständnis in der FBBE) der Aufgabenanteil, der nicht konkret mit der Führung und Leitung einer Kindertageseinrichtung einhergeht, vergleichsweise gering gehalten bzw. Leitungs- und andere Aufgaben klar getrennt werden sollten (Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016; Strehmel/Ulber 2014). Dies stellt die Grundvoraussetzung für die Profilierung von Leitung im FBBE-System dar (Riedel/Klinkhammer/Kuger 2021), denn Leitungsarbeit kann nicht effizient „nebenbei“ erledigt werden (Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016; Strehmel/Ulber 2014).

Obwohl die generierten Erkenntnisse zu Rahmenbedingungen mit Fokus auf Träger- und Einrichtungsmerkmalen, die eine Überschreitung der vertraglichen Leitungszeit wahrscheinlicher

machen, nur bedingt auf die Grundgesamtheit übertragbar sind, bieten sie eine Orientierung dafür, welche Merkmale bei der Festlegung der Leitungsressourcen berücksichtigt werden sollten. Dies bietet wichtige (Steuerungs-)Informationen für die Entwicklung und den Ausbau von Maßnahmen zur *Stärkung der Leitung*.

Im weiteren Verlauf des Monitorings bleibt zu beobachten und zu begleiten, inwiefern sich die Handlungsziele und Investitionen der einzelnen Länder in beobachtbaren und quantifizierbaren Qualitätsindikatoren widerspiegeln. Wurde das Handlungsfeld 4 des KiQuTG von einem Land gewählt und wurden finanzielle Mittel gezielt zur Stärkung der Leitung in Form von Personal- und Zeitressourcen investiert, könnte sich dies beispielsweise in dem Anteil an Einrichtungen ohne vertraglich für die Leitung angestellte Personen oder den vertraglich geregelten Wochenstunden für Leitungsaufgaben nachzeichnen lassen.

Literatur

- Anders, Yvonne/Daniel, Hans-Dieter/Hannover, Bettina/Lenzen, Dieter/McElvany, Nele/Seidel, Tina/Tippelt, Rudolf/Wilbers, Karl/Köller, Olaf/Woessmann, Ludger (2021): Führung, Leitung, Governance: Verantwortung im Bildungssystem. Gutachten. Münster
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2020): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt. Bielefeld
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. München
- Ballaschk, Itala/Anders, Yvonne (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
- Barkemeyer, Insa/Günther, Frederike/König, Anke (2015): Pädagogische Leitung von Kindertageseinrichtungen als Bildungsmanagement? Einblicke in Tätigkeitsprofile von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. In: König, Anke/Leu, Hans Rudolf/Viernickel, Susanne (Hrsg.): Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik. Empirische Befunde der AWiFF-Förderlinie. Perspektive Frühe Bildung, Nr. 2. Weinheim/Basel, S. 216–231
- Becker-Stoll, Fabienne/Wertfein, Monika (2013): Qualitätsmessung und Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. In: Stamm, Margrit/Edelmann, Doris (Hrsg.): Handbuch frühkindliche Bildungsforschung. Wiesbaden, S. 845–856
- Blatter, Kristine (2021): Die Rolle der Träger bei der Qualitätsentwicklung im System der frühen Bildung. München
- 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
- Brüderl, Josef (2010): Kausalanalyse mit Paneldaten. In: Wolf, Christof/Best, Henning (Hrsg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden, S. 963–994
- Buchmann, Janette/Ziesmann, Tim/Drexel, Doris (2022): HF-04 Stärkung der Leitung. In: Klinkhammer, Nicole/Schacht, Diana D./Meiner-Teubner, Christiane/Kuger, Susanne/Kalicki, Bernhard/Riedel, Birgit (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht II. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 109–123
- Cramer, Jan Salomon (Hrsg.) (2010): Logit models from economics and other fields. Cambridge
- Cryer, Debby (1999): Defining and assessing early childhood program quality. In: The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 563. Jg., H. 1, S. 39–55
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2019): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2019.00.00.1.1.0>
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2020): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2020.00.00.1.1.0>
- FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2021): Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen. <https://doi.org/10.21242/22541.2021.00.00.1.1.0>
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Buchmann, Janette/Drexel, Doris/Hegemann, Ulrike/Kuger, Susanne/Müller, Michael/Preuß, Melina/Ulrich, Lisa/Wenger, Felix (2022a): ERIK-Surveys 2020. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 2.0. https://doi.org/10.17621/erik2020_v02
- Gedon, Benjamin/Schacht, Diana D./Gilg, Jakob J./Buchmann, Janette/Kuger, Susanne (2022b): ERIK-Surveys 2020: Leitungsbefragung. Deutsches Jugendinstitut (DJI). Datensatz Version 2.0. https://doi.org/10.17621/erik2020_L_v02
- Geiger, Kristina (2019): Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Studien, Bd. 32. München
- 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
- Heß, Iris/Eling, Vera/Schmidt, Thilo/Smidt, Wilfried (2021): Untersuchung der Leitungsqualität in Kindertageseinrichtungen. In: Frühe Bildung, 10. Jg., H. 1, S. 56–58
- Hilbe, Joseph M. (2009): Logistic regression models. Texts in statistical science. Boca Raton
- Hosmer, David W./Lemesbow, Stanley (1980): Goodness of fit tests for the multiple logistic regression model. In: Communications in Statistics - Theory and Methods, 9. Jg., H. 10, S. 1043–1069
- Hosmer, David W./Lemeshow, Stanley/Klar, Janelle (1988): Goodness-of-fit testing for the logistic regression model when the estimated probabilities are small. In: Biometrische Zeitschrift, 30. Jg., H. 8, S. 911–924
- Hosmer, David W./Lemeshow, Stanley/Sturdivant, Rodney X. (2013): Applied logistic regression. 3. Aufl. Hoboken
- Kalicki, Bernhard/Spiekermann, Nicole/Uihlein, Clarissa (2019): Zukunft der sozialen Berufe – Fachspezialisierungen für Erzieherinnen. Ein Dossier auf der Grundlage von Ergebnissen der

- Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). München
- Klaudy, Elke Katharina/Köhling, Karola/Micheel, Brigitte/Stöbe-Blossey, Sybille (2016): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen. Herausforderungen und Strategien. Study der Hans-Böckler-Stiftung. Bd. 336. Düsseldorf
- Klinkhammer, Nicole/Kalicki, Bernhard/Kuger, Susanne/Meiner-Teubner, Christiane/Riedel, Birgit/Schacht, Diana D./Rauschenbach, Thomas (Hrsg.) (2021): ERIK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld
- Klinkhammer, Nicole/Schacht, Diana D./Meiner-Teubner, Christiane/Kuger, Susanne/Kalicki, Bernhard/Riedel, Birgit (Hrsg.) (2022): ERIK-Forschungsbericht II. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld
- Klinkhammer, Nicole/Ziesmann, Tim/Buchmann, Janette (2021): HF-04 Stärkung der Leitung. In: Klinkhammer, Nicole/Kalicki, Bernhard/Kuger, Susanne/Meiner-Teubner, Christiane/Riedel, Birgit/Schacht, Diana D./Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht I. Konzeption und Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 101–130
- McFadden, Daniel (1973): Conditional logit analysis of qualitative choice behaviour. In: Zarembka, Paul (Hrsg.): *Frontiers in Econometrics*. New York, S. 105–142
- Münchow, Anne/Strehmel, Petra (2016): Leitung in der Frühpädagogik. Eine empirische Studie über die Tätigkeiten und Zeitkontingente Berliner Kita-Leitungen. In: Nentwig-Gesemann, Iris/Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Betz, Tanja/Viernickel, Susanne (Hrsg.): *Forschung in der Frühpädagogik. Materialien zur Frühpädagogik*, Nr. 9. Freiburg, S. 259–284
- Nagel-Prinz, Susanne M./Paulus, Peter (2012): Wie geht es Kita-Leitungen? In: *Prävention und Gesundheitsförderung*, 7. Jg., H. 2, S. 127–134
- Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Köhler, Luisa (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition: Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) (2013): *Starting strong III. Eine Qualitäts-Toolbox für die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung*. München
- Perlman, Michal/Howe, Nina/Gulyas, Cathryn/Falenchuk, Olesya (2020): Associations between directors' characteristics, supervision practices and quality of early childhood education and care classrooms. In: *Early Education and Development*, 31. Jg., H. 4, S. 507–523
- Pregibon, Daryl (1979): *Data analytic methods for generalized linear models*. Dissertation. Toronto
- 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
- Rogers, William (1994): Regression standard errors in clustered samples. In: *Stata Technical Bulletin*, 3. Jg., H. 13, S. 19–23
- Schacht, Diana D./Gedon, Benjamin/Gilg, Jakob J. (2022): Die ERIK-Surveys 2020. In: Klinkhammer, Nicole/Schacht, Diana D./Meiner-Teubner, Christiane/Kuger, Susanne/Kalicki, Bernhard/Riedel, Birgit (Hrsg.): ERIK-Forschungsbericht II. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld, S. 38–51
- 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
- Siraj-Blatchford, Iram/Manni, Laura (2006): *Effective leadership in the early years sector. The ELEYS study*. London
- Statistisches Bundesamt, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen (2021): *Sonderauswertung zum pädagogischen Personal in Tageseinrichtungen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*
- 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 (2017): Professionalisierung der Kita-Leitung zwischen Pädagogik und Management. In: Balluseck, Hilde von (Hrsg.): *Professionalisierung der Frühpädagogik. Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen*, 2. Aufl. Opladen/Berlin/Toronto, S. 53–74
- Strehmel, Petra/Heikka, Johanna/Hujala, Eeva/Rodd, Jillian/Waniganayake, Manjula (Hrsg.) (2019): *Leadership in early education in times of change. Research from five continents*. Opladen/Berlin/Toronto
- Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (2014): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF), WiFF Expertisen*. Bd. 39. München
- Sylva, Kathy (Hrsg.) (2010): *Frühe Bildung zählt. Das Effective Pre-school and Primary Education Project (EPPE) und das Sure Start Programm*. Berlin
- Sylva, Kathy/Melhuish, Edward/Sammons, Pam/Siraj-Blatchford, Iram/Taggart, Brenda (2004): *Technical Paper 12. The final report: Effective pre-school education*. London
- Tietze, Wolfgang (2008): Qualitätssicherung im Elementarbereich. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 54. Jg., H. 53. Beiheft, S. 16–35
- Tutz, Gerhard (2010): *Regression für Zählvariablen*. In: Wolf, Christof/Best, Henning (Hrsg.): *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. Wiesbaden, S. 887–904
- Viernickel, Susanne (2006): Qualitätsstandards und -kriterien im Bereich der frühkindlichen Bildung und Betreuung. *Studienbuch zum Bildungs- und Sozialmanagement*. Remagen
- 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. Aufl. Opladen/Berlin/Toronto, S. 39–52
- Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (Hrsg.) (2016): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. 3. Aufl. Freiburg/Basel/Wien
- Wolf, Christof/Best, Henning (Hrsg.) (2010): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden
- Ziesmann, Tim/Jähnert, Alexandra/Müller, Ulrike/Tiedemann, Catherine (2022): ERIK-Länderberichte I zum landesspezifischen Monitoring des KiQuTG. Ein kommentierter Datenband. München

Anhang

Tab. HF-04.A-1: **Handlungsfeld 04: Operationalisierungstabelle**

Variable	Operationalisierung
Überschreitung der vertraglich festgelegten Leitungszeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ AV ➤ L: (1) Kommen wir nun zu Ihren Leitungsaufgaben (pädagogische Leitung und Verwaltungsaufgaben). Wie viele Stunden pro Woche sind vertraglich für Leitungsaufgaben festgelegt? ➤ L: (2) Kommen wir nun zu Ihren Leitungsaufgaben (pädagogische Leitung und Verwaltungsaufgaben). Wie viele Stunden pro Woche fallen tatsächlich für Leitungsaufgaben an? ➤ Kategorial (0: Keine Überschreitung (Referenz), 1: Überschreitung) ➤ Bildung einer Differenz aus den berichteten tatsächlich anfallenden und den vertraglich festgelegten Wochenstunden für Leitungsaufgaben mit anschließender Kategorisierung. Übersteigen die tatsächlich geleisteten Leitungswochenstunden die vertragliche Festlegung, wird die Kategorie „1: Überschreitung“ zugeordnet. ➤ Unplausible Angaben wurden ausgeschlossen: (a) Angaben von 168 und mehr vertraglichen/tatsächlichen Leitungswochenstunden, (b) Angaben, bei denen die vertraglichen/tatsächlichen Leitungswochenstunden größer als die vertraglichen/tatsächlichen Wochenarbeitsstunden sind.
Art des Trägers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Trägermerkmal ➤ L: Bitte geben Sie die Art des Trägers Ihrer Kindertageseinrichtung an. ➤ Kategorial (0: Öffentliche Träger (Referenz), 1: Freie Träger)
Größe des Trägers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Trägermerkmal ➤ L: Hat der Träger neben Ihrer Einrichtung noch andere Einrichtungen, in denen Kinder von 0 bis 6 Jahren betreut werden? ➤ Kategorial (0: Träger mit einer verwalteten Einrichtung (Referenz), 1: Träger mit mehr als einer verwalteten Einrichtung)
Unterstützungsangebote durch den Träger	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Trägermerkmal ➤ L: Welche der folgenden Angebote macht Ihnen Ihr Träger, um Sie bei Ihren Leitungsaufgaben zu unterstützen? (Regelmäßige Feedback-Gespräche zur Leitungstätigkeit, Fort- und Weiterbildung für Leitungsaufgaben, Verwaltungskraft) ➤ Kategorial (0: Nein (Referenz), 1: Ja)
Anzahl betreuter Kinder in der Kindertageseinrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Einrichtungsmerkmal ➤ L: Wie viele Kinder wurden zum Stichtag 01.03.2020 in Ihrer Kindertageseinrichtung betreut? ➤ Kategorial (0: Bis 25 Kinder (Referenz), 1: 26 bis 75 Kinder, 2: 76 und mehr Kinder)
Anzahl an Mitarbeiter/-innen in der Kindertageseinrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Einrichtungsmerkmal ➤ L: Wie viele MitarbeiterInnen sind insgesamt in Ihrer Kindertageseinrichtung tätig? ➤ Metrisch (zentriert am Mittelwert, Range von -13,8 bis 74,2)
Nichteinhaltung des Personalschlüssels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Einrichtungsmerkmal ➤ L: An wie vielen Tagen kam es in den letzten 6 Monaten vor, dass der vorgegebene Personalschlüssel in Ihrer Kindertageseinrichtung nicht eingehalten werden konnte? (Hinweis: Es ist nicht eindeutig, ob die befragten Leitungen sich bei der Angabe der Anzahl an Tagen, an denen der Personalschlüssel nicht eingehalten werden konnte, auf landesspezifische Regelungen zur Mindestausstattung an Personal (sofern vorliegend), oder auf die Einhaltung von Regelungen/Empfehlungen zum Anstellungsschlüssel (sofern vorliegend) bezogen haben.) ➤ Metrisch (zentriert am Mittelwert, Range von -27,9 bis 155,1)

Variable	Operationalisierung
Formale Regelung der Leitung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Einrichtungsmerkmal ➤ L: Wie ist die Leitung in Ihrer Kindertageseinrichtung formal geregelt? ➤ Kategorial (1: Leitung durch eine Person (Referenz), 2: Leitung und Stellvertretung/Tandem, 3: Verbundleitung, 4: Keine formale Regelung). Sind Leitungen für mehrere Einrichtungen leitend tätig, handelt es sich um Verbundleitungen.
Zuständigkeitsbereich der Leitung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Einrichtungsmerkmal ➤ L: (1) Kommen wir nun zu Ihren Leitungsaufgaben (pädagogische Leitung und Verwaltungsaufgaben). Wie viele Stunden pro Woche sind vertraglich für Leitungsaufgaben festgelegt? ➤ L: (2) Wie viele Stunden pro Woche beträgt Ihre vertraglich festgelegte Arbeitszeit? ➤ Kategorial (0: Nicht ausschließlich Leitungsaufgaben (Referenz), 1: Ausschließlich Leitungsaufgaben) ➤ Bildung einer Differenz aus der berichteten vertraglichen Wochenarbeitszeit und den vertraglich festgelegten Wochenstunden für Leitungsaufgaben mit anschließender Kategorisierung. Übersteigt die vertragliche Wochenarbeitszeit die vertraglichen Leitungswochenstunden, wird die Kategorie „0: Nicht ausschließlich Leitungsaufgaben“ zugeordnet. Andernfalls übernimmt die Leitung in der vertraglich geregelten Wochenarbeitszeit ausschließlich Leitungsaufgaben und Kategorie „1“ wird zugeordnet. ➤ Unplausible Angaben wurden ausgeschlossen: Angaben von 0 vertraglichen Wochenarbeitsstunden.
Langfristig unbesetzte Stellen in der Kindertageseinrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Einrichtungsmerkmal ➤ L: Gibt es in Ihrer Kindertageseinrichtung Stellen für pädagogische Fachkräfte, die aufgrund mangelnder Bewerbungen bereits 6 Monate oder länger nicht besetzt werden konnten? ➤ Kategorial (0: Keine (Referenz), 1: Ja)
Langfristig Abwesenheiten in der Kindertageseinrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Einrichtungsmerkmal ➤ L: Wie viele MitarbeiterInnen stehen Ihrer Einrichtung aktuell aufgrund längerer Abwesenheit (mind. 6 Wochen) nicht zur Verfügung (Krankheit, Elternzeit etc.)? ➤ Kategorial (0: Keine (Referenz), 1: Eine Abwesenheit, 2: Zwei Abwesenheiten, 3: Drei und mehr Abwesenheiten)
Ausgleich von Personalausfällen durch pädagogische Mitarbeit der Leitung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UV – Einrichtungsmerkmal ➤ L: (1) Kam es in den letzten 6 Monaten in Ihrer Einrichtung vor, dass Sie Personalausfälle ausgleichen mussten? ➤ L: (2) Wie haben Sie diese Personalausfälle ausgeglichen? Durch Übernahme der pädagogischen Arbeit durch die Leitung ➤ Kategorial (1: Ja, 2: Nein/Kein ausgleichender Personalausfall (Referenz))
Länder	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KV – Regionalmerkmal ➤ Kategorial (Baden-Württemberg wird aufgrund der alphabetischen Reihung als Referenzkategorie bestimmt, mit der die übrigen 15 Länder jeweils einzeln verglichen werden)
Höchster Berufsausbildungsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KV – Individualmerkmal ➤ L: Welches ist Ihr höchster beruflicher Ausbildungsabschluss? ➤ Kategorial (0: Einschlägiger Hochschulabschluss, 1: Einschlägiger Fachschulabschluss (Referenz), 2: Berufsfachschul-/Anderer/Kein Abschluss) ➤ Die Kategorie „0“ beinhaltet die Antwortoption „SozialpädagogIn, SozialarbeiterIn (Dipl., Mag., MA, BA), PädagogIn, ErziehungswissenschaftlerIn (Dipl., Mag., MA, BA), HeilpädagogIn (Dipl., Mag., MA, BA), Staatlich anerkannte KindheitspädagogIn (MA, BA)“, die Kategorie „1“ beinhaltet die Antwortoptionen: „ErzieherIn, HeilpädagogIn (Fachschule), HeilerzieherIn, HeilerziehungspflegerIn“, die Kategorie „2“ beinhaltet die Antwortoption „KinderpflegerIn, FamilienpflegerIn, AssistentIn im Sozialwesen, soziale und medizinische HelferInnenberufe“ sowie andere nicht einschlägige Berufsausbildungsabschlüsse und fehlende Ausbildungsabschlüsse.
Vertragliche Wochenarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KV – Individualmerkmal ➤ L: Wie viele Stunden pro Woche beträgt Ihre vertraglich festgelegte Arbeitszeit? ➤ Kategorial (1: 38,5 und mehr Wochenstunden (Referenz), 2: 32 bis unter 38,5 Wochenstunden, 3: Unter 32 Wochenstunden)

Variable	Operationalisierung
Leitungserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KV – Individualmerkmal ➤ L: Wie viele Jahre haben Sie Leitungserfahrung? Bitte ziehen Sie mögliche Zeiten einer längeren Arbeitsunterbrechung (z. B. Elternzeit) ab. ➤ Metrisch (zentriert am Mittelwert, Range von -12,5 bis 37,5)
Bedarf an Fort- und Weiterbildungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KV – Individualmerkmal ➤ L: Geben Sie bitte für jeden der folgenden Bereiche an, inwieweit Sie persönlich gegenwärtig Bedarf an Fort- und Weiterbildung haben. ➤ Metrisch (Range von 1 bis 6) ➤ Mittelwertindex ($\alpha=0,89$), gebildet aus allen 15 Items mit einer Skala von 1 „Kein Bedarf“ bis 6 „Sehr hoher Bedarf“

Hinweis: AV: Abhängige Variable, UV: Unabhängige Variable, KV: Kontrollvariable, L: Leitungen. Sofern nicht anders vermerkt, wurden fehlende Werte nicht imputiert.