



Leitung von Kindertageseinrichtungen

Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften
und Leitungsstrukturen in Deutschland

Jens Lange

Leitung von Kindertageseinrichtungen

Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften
und Leitungsstrukturen in Deutschland

© 2017
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Tel.: 05241 81-81583
Fax: 05241 81-681583

Verantwortlich
Kathrin Bock-Famulla

DOI: 10.11586/2017007

Lektorat
Helga Berger, Gütersloh

Fotos Umschlag und Innenseiten
Jan Voth, Bad Salzuflen, www.janvoth.com

Druck
Druck.haus rihn gmbh, 32825 Blomberg

Layout
Marion Schnepf, Bielefeld, www.lokbase.com

Inhalt

Vorwort.....	4	C	
A		Kindertageseinrichtungen und ihre Leitungsressourcen	
Empirische Grundlagen für einen neuen Leitungsdiskurs		Die Leitungsstrukturen in Kindertageseinrichtungen	39
Eine Einführung	6	C.1 Vielfalt der Leitungsstrukturen: Wie Kindertageseinrichtungen geleitet werden	40
A.1 Die Leitung von Kindertageseinrichtungen im Modernisierungsprozess: Eine Annäherung	7	C.1.1 <i>Gar nicht, allein oder im Team? Das Leitungsprofil von Kindertageseinrichtungen</i>	41
A.2 KiTa-Leitung im Spiegel der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik: Methodische Grundlagen der Expertise	8	C.1.2 <i>Keine Zeit für Leitung! Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsfreistellung</i>	45
A.3 Leitungskräfte und Leitungsstrukturen: Der Aufbau der Expertise ...	10	C.1.3 <i>Gemeinsam leiten! Unterschiedliche Leitungsteamkonstellationen</i>	48
B		C.1.4 <i>Eltern als (unbezahlte) Leitung? Die besondere Leitungssituation von Elterninitiativen</i>	50
Leitung ist nicht gleich Leitung		C.2 Gibt es in Nordrhein-Westfalen doppelt so viele Leitungsaufgaben wie in Bayern? Unterschiedliche Leitungsressourcen in den Ländern	52
Das Leitungspersonal in Kindertageseinrichtungen	11	D	
B.1 Wer leitet wie? Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen.....	12	Leitung von Kindertageseinrichtungen	
B.2 Altgediente Erzieherin vs. jungen männlichen Kindheitspädagogen? Soziodemografische Merkmale von Leitungskräften.....	14	Eine empirische Bilanz	57
B.2.1 <i>Geschlecht</i>	14	E	
B.2.2 <i>Alter</i>	16	Datentabellen	62
B.2.3 <i>Qualifikation</i>	18	Anhang	85
B.3 Kindheitspädagogen und -pädagoginnen als Leitungskräfte? Eine Spurensuche	21	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	85
B.4 Typisch atypisch? Die Beschäftigungssituation von Leitungskräften ...	23	Literaturverzeichnis	87
B.4.1 <i>Vollzeit und Teilzeit</i>	25	Über den Autor	88
B.4.2 <i>Befristung</i>	28		
B.5 Ist Leitung gleich Leitung? Eine Clusteranalyse	29		
B.5.1 <i>Wie werden Leitungskräfte gruppiert?</i>			
<i>Methodische Einführung zur Clusteranalyse</i>	29		
B.5.2 <i>Welche Gruppen von Leitungskräften zeigen sich?</i>			
<i>Die Clusterbildung</i>	30		
B.5.3 <i>Wodurch zeichnen sich die Leitungscluster aus?</i>			
<i>Die grundsätzlichen Clusterprofile</i>	30		
B.5.4 <i>Und sonst? Weitere Merkmale der einzelnen Cluster</i>	32		
B.5.5 <i>Die Leitungscluster in den Ländern</i>	36		

Vorwort

Die Entwicklungen im System der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) beschränkten sich lange Zeit auf den quantitativen Ausbau der Kindertagesbetreuung in Deutschland. In den vergangenen Jahren rückte zunehmend auch die Qualität der FBBE-Angebote in den Fokus der Diskussionen, da nur eine qualitativ hochwertige Bildung, Betreuung und Erziehung in den Kindertageseinrichtungen (KiTas) positive Entwicklungs- und gute Bildungschancen für KiTa-Kinder gewährleisten kann. Die Schlüsselposition von Leitungskräften für eine gute Qualität in den Einrichtungen ist empirisch belegt. Trotz dieser hohen Bedeutung des Leitungshandelns in einem professionellen FBBE-System liegen bislang aber nur wenig wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu den Aufgaben, Funktionen und Orientierungen von Leitungskräften vor. Dies gilt auch für eine angemessene (Arbeitszeit-)Ausstattung dieser Führungsrolle in KiTas.

Das „Ländermonitoring Frühkindliche Bildungssysteme“ hat vor diesem Hintergrund vier Forschungsprojekte zum Thema „KiTa-Leitung“ initiiert. Die vorliegende Expertise stellt die zweite Veröffentlichung in der Schwerpunktreihe „KiTa-Leitung“ dar. Die Studie ist quantitativ ausgerichtet und als eine Sekundäranalyse der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) zum Stichtag 1. März 2016 ausgelegt. Sie hat zum Ziel, anhand der Daten der KJH-Statistik einen aktuellen Gesamtüberblick zu Leitungskräften und -strukturen von Kindertageseinrichtungen in Deutschland zu geben. Im Zentrum der Analysen standen Fragen wie: Welche soziodemografischen Merkmale (Alter, Geschlecht, Qualifikation) kennzeichnen die KiTa-Leitungskräfte und wie hängen diese Merkmale zusammen? Wie sind die Leitungsstrukturen von Kindertageseinrichtungen beschaffen und welche zeitlichen Ressourcen stehen in den KiTas für Leitungsaufgaben zur Verfügung?



Die Expertise bietet vertiefte Analysen zu diesen Fragen und zeigt, dass Leitung nicht gleich Leitung ist. Große Unterschiede zwischen Trägern und Ländern beispielsweise in der Wahl der Leitungskräfte werden deutlich. So fällt diese in einigen Bundesländern häufig auf die jungen, akademisch qualifizierten und in anderen vermehrt auf die älteren berufserfahreneren Leitungskräfte mit einem Fachschulabschluss. Zudem wird gezeigt, dass in 13 Prozent aller KiTas keine vertraglich geregelte Arbeitszeit für die verantwortungsvolle Position der Einrichtungsleitung eingeplant wird. Wenn den KiTas Zeitressourcen zur Verfügung stehen, fallen diese sehr unterschiedlich aus. Die landesspezifischen Rahmenbedingungen sind eine wesentliche Ursache hierfür.

Die vorliegende Studie liefert eine empirische Grundlage für den Diskurs rund um KiTa-Leitung. Insbesondere zeigen die Analysen politischen Steuerungsbedarf auf. Wir hoffen, dass auf dieser Basis Träger, Verwaltung und Politik über notwendige Reformmaßnahmen in diesem Arbeitsfeld in den Austausch treten werden.

Anette Stein

Director des Programms Wirksame Bildungsinvestition der Bertelsmann Stiftung

Kathrin Bock-Famulla

Senior Expert des Programms Wirksame Bildungsinvestition der Bertelsmann Stiftung

Anne Münchow

Project Manager des Programms Wirksame Bildungsinvestition der Bertelsmann Stiftung

A

Empirische Grundlagen für einen neuen Leitungsdiskurs

Eine Einführung



A.1 Die Leitung von Kindertageseinrichtungen im Modernisierungsprozess: Eine Annäherung

Leitung von Kindertageseinrichtungen bildete lange Zeit kein Thema in der Fachöffentlichkeit. Solange die kleine Kindertageseinrichtung, der überschaubare Kindergarten „um die Ecke“, das Bild und die Struktur institutioneller Bildung, Betreuung und Erziehung prägte, erübrigte sich eine vertiefte Auseinandersetzung beispielsweise mit dem Management oder der Führung von Kindertageseinrichtungen. In der Praxis stand die (sozial-)pädagogische Arbeit mit Kindern und Eltern im Vordergrund – „Leitung“ erschien nicht als notwendige Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Kindertagesbetreuung, sie war allenfalls Beiwerk.

Entsprechend erfuhren die Leitungstätigen wenig Anerkennung. Unterstellt wurde, dass für ihre Position keine besonderen Kompetenzen notwendig sind, und damit korrespondierend wurde auch keine Notwendigkeit gesehen, sich spezifisch für diese Aufgaben zu qualifizieren (vgl. Lill und Sauerborn 1995). Das notwendige Rüstzeug für Leitungsaufgaben wurde bereits während der Erzieherinnen- und Erzieherausbildung erworben; gepaart mit Berufserfahrung waren somit die Voraussetzungen für den Aufstieg in die vermeintliche Führungsposition weitgehend geschaffen. „Kitaleiterin wird man eher zufällig“ lautete mithin der vor zwei Jahrzehnten von Lill und Sauerborn präsentierte Befund (Lill und Sauerborn 1995, S. 39). Mäßige Qualifikation und wenig Anerkennung bedingten sich gegenseitig – ergänzt durch einen geringen Einfluss, entstand ein Wirkungszusammenhang, welcher der KiTa-Leitung bei den Gestaltungsmöglichkeiten klare Grenzen setzte: „Die Position der Leitung rangiert in der Hierarchie des Sozialmanagements im unteren Bereich, denn Entscheidungskompetenzen, Einflußmöglichkeiten und Verfügungsmacht über finanzielle Mittel sind relativ gering“ (ebd.).

Historisch stand die Trias von mäßiger Qualifikation, wenig Anerkennung und geringem Einfluss jedoch spätestens zu dieser Zeit nicht mehr in Übereinstimmung mit den Anforderungen: „Die fehlende Anerkennung und mangelnde Qualifikation der Leitung in Kindertagesstätten ist [...] unter dem Gesichtspunkt der wachsenden Bedeutung öffentlicher Erziehung völlig unverständlich“ (ebd.).

Unstrittig ist es seitdem zu einem weiteren gesellschaftlichen Bedeutungszuwachs der frühkindlichen Bildung gekommen. Hinzu kommt der quantitative Ausbau von Kindertageseinrichtungen als infrastrukturelles Regelangebot für Familien. Zwei damit verbundene Entwicklungszusammenhänge schaffen dabei die Voraussetzungen für die Eröffnung eines neuen Leitungsdiskurses, führen sie doch im Ergebnis zu einem erweiterten Aufgabenverständnis von Leitung:

1. Mit dem wachsenden Stellenwert, der der öffentlichen Kindertagesbetreuung für ein gelingendes Aufwachsen von Kindern zugeschrieben wird, haben sich in der Fachöffentlichkeit die Ansprüche an deren Qualität und Wirksamkeit kontinuierlich erhöht. Heute werden Kindertageseinrichtungen mit hohen Erwartungen an die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder sowie mit einem neuen Verständnis hinsichtlich der Begleitung und Unterstützung der Eltern konfrontiert (vgl. u. a. BMFSFJ 2013). Leitungskräfte sind letztlich dafür verantwortlich, dass diese neuen Ansprüche an Kindertageseinrichtungen im (pädagogischen) Arbeitsalltag umgesetzt werden (vgl. u. a. BMFSFJ/JFMK 2016).
2. Die Aufwertung institutioneller Bildung, Betreuung und Erziehung ging mit einer wachsenden Ausdifferenzierung und zunehmenden Binnendifferenzierung der Kindertageseinrichtungen einher. Ziel war es, auf diese Weise den heterogener werdenden Bedarfen der Adressaten in ihrer jeweiligen sozialräumlichen Umwelt angemessen Rechnung tragen zu können: Zu den organisationsbezogenen Wandlungsprozessen, aus denen wiederum vielfältige Herausforderungen an das Management und die Führung von Kindertageseinrichtungen erwachsen, zählen beispielsweise die Flexibilisierung der Öffnungszeiten, der „Vormarsch“ der Kombi-Einrichtungen, in denen Kinder in unterschiedlichen Gruppen- und Alterskonstellationen unter einem Dach betreut werden, die partielle Öffnung oder vollständige Abschaffung der Gruppen, die Erweiterung der klassischen Kindergartengruppen durch die Aufnahme zweijähriger Kinder, die Entwicklung neuer Organisationsformen von Kindertageseinrichtungen (wie beispielsweise Familienzentren), die stärkere Vernetzung mit anderen Akteuren im Sozialraum (wie den Grundschulen, der Familienbildung etc.), der Ausbau der Angebote für Kinder unter drei Jahren und der Einbezug von pädagogischen Fachkräften mit Qualifikationsabschlüssen jenseits der klassischen Fachschulausbildung.

Im Ergebnis bedingen beide Aspekte, die gewachsenen Ansprüche wie auch die stärkere Differenzierung, einerseits ein geändertes Anforderungs- und Aufgabenprofil der Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen und andererseits ein neues Verständnis, wie Leitung strukturell in Kindertageseinrichtungen zu verankern ist.

Für die vorliegende Expertise¹ bilden diese Gegebenheiten die Hintergrundfolie der einzelnen Analysen. Zielperspektive ist, dem neuen Leitungsdiskurs mit Befunden zu den Leitungskräften und den Leitungsstrukturen eine empirische Grundlage anzubieten.

Mit Blick auf die Leitungskräfte werden deshalb folgende Fragestellungen verfolgt:

- Welche soziodemografischen Merkmale (Alter, Geschlecht, Qualifikation) kennzeichnen die Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen? Wie hängen diese Merkmale zusammen?
- Unter welchen Rahmenbedingungen (insbesondere Aufgabenprofil, Arbeitszeit, Zeitressourcen für Leitungsaufgaben, Träger) sind die Leitungskräfte beschäftigt?

Hinsichtlich der Leitungsstrukturen stehen folgende Fragestellungen im Fokus:

- Wie sind die Leitungsstrukturen von Kindertageseinrichtungen beschaffen? Ist die Ein-Personen-Leitung die Regel, oder manifestieren sich neue Leitungskonstellationen?
- Welche Zeitressourcen stehen in den Kindertageseinrichtungen für Leitungsaufgaben zur Verfügung? Lassen sich dabei Differenzen zwischen den KiTas ausmachen, und wovon können diese abhängen?

A.2 KiTa-Leitung im Spiegel der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik: Methodische Grundlagen der Expertise

Die vorliegende Expertise ist eine Sekundäranalyse der Daten der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik² (kurz: KJH-Statistik). Diese Statistik wird in vielfältigen Veröffentlichungen und Kontexten herangezogen, wenn es darum geht, eingehend Strukturen der Kindertagesbetreuung und deren Entwicklung in Deutschland zu beschreiben. So wird sie verwendet, um den Blick auf die Fachkräfte zu richten (vgl. Behr u. a. 2017), um die Situation der Kindertagesbetreuung zwischen den Ländern zu vergleichen (vgl. Bock-Famulla, Lange und Strunz 2015), um den Beitrag der Kindertagesbetreuung im Bildungssystem herauszustellen (vgl. Autoren-

gruppe Bildungsberichterstattung 2016), oder auch, um sie im Kontext der Angebote der Kinder- und Jugendhilfe zu beleuchten (vgl. Rauschenbach und Schilling 2011). Eine Änderung der Erfassungssystematik zum Erhebungsjahr 2011 (s. u.) eröffnete die Möglichkeit, die Leitungskräfte und die Leitungsstrukturen von Kindertageseinrichtungen genauestens in den Blick zu nehmen; als Folge dieser Änderung flossen Analysen zu Leitungskräften und Leitungsstrukturen in laufende Berichtswesen, Zeitschriftenbeiträge und weitere Veröffentlichungen ein (vgl. unter anderem Behr u. a. 2017; Behr und Lange 2014a; Behr und Lange 2014b; Bock-Famulla und Lange 2013; Fuchs-Rechlin 2012). Bislang liegt jedoch noch keine eigenständige und vertiefte Analyse einzig unter dem Fokus „Leitung von Kindertageseinrichtungen“ vor. Diese Leerstelle soll durch die vorliegende Expertise gefüllt werden, indem eine systematische Annäherung an die oben skizzierten Fragestellungen erfolgt.

Im Folgenden wird zunächst kurz auf das Konzept und die Methodik der KJH-Statistik sowie insbesondere das Erhebungsmerkmal „Leitung“ eingegangen und auf diese Weise zugleich die methodische Rahmung der Expertise skizziert. Dadurch zeigen sich die vielfältigen Möglichkeiten, Aussagen zur Leitung von Kindertageseinrichtungen zu treffen, zugleich werden aber auch die Grenzen deutlich.

Die KJH-Statistik ist eine amtliche Statistik. Dies bedeutet unter anderem, dass sie und ihre Erhebungsmerkmale gesetzlich (durch das SGB VIII) geregelt sind, die Befragten zur Auskunft verpflichtet sind und die Ergebnisse öffentlich zugänglich sind (vgl. detailliert Rauschenbach und Schilling 1997). Die KJH-Statistik erhebt jährlich zum 1. März bei allen Kindertageseinrichtungen Daten zur Einrichtung, zu den dort tätigen Personen sowie zu den betreuten Kindern.

Seit 2011 werden für alle Tätigen bis zu zwei Arbeitsbereiche sowie der jeweilige Arbeitszeitumfang erfasst. Ein möglicher Arbeitsbereich, der dabei angegeben werden kann, ist der der Leitung.³ Dadurch können erstens die leitend tätigen Personen mit ihrem Arbeitszeitumfang erfasst werden. Zweitens kann untersucht werden, wie viele Zeitressourcen für Leitungsaufgaben in jeder Einrichtung zur Verfügung stehen. Dieser zweifache Blick auf die KiTa-Leitung, einmal auf die Leitungskräfte, einmal auf die Leitungsstrukturen von Einrichtungen, prägt die vorliegende Expertise.

Durch die Erfassung der Leitungskräfte kann eine ganze Reihe von Aussagen getroffen werden – beispielsweise dazu, mit welchem Umfang und in welcher Konstellation mit einem anderen Arbeitsbereich die Leitungskräfte tätig sind, über welchen höchsten Berufsausbildungsabschluss sie verfügen, mit welchem Gesamtarbeitszeitumfang sie arbeiten

1 Ermöglicht wurde diese Expertise durch die finanzielle Förderung durch die Bertelsmann Stiftung. Dies allein hätte aber nicht ausgereicht, denn die Realisierung war nur möglich in einem kritisch-konstruktiven Dialog mit der Stiftung, wofür insbesondere Anne Münchow ein sehr herzlicher Dank gebührt.

2 Genauer: Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, verschiedene Jahrgänge.

3 Mögliche weitere Arbeitsbereiche sind: Gruppenleitung, Zweit- und Ergänzungskraft, gruppenübergreifend tätig, Förderung von Kindern nach SGB VIII/SGB XII in der Einrichtung, Verwaltung.

oder auch, ob sie befristet beschäftigt sind; ebenso können soziodemografische Merkmale wie Alter und Geschlecht analysiert werden. Schließlich kann auch die Leitungstätigkeit im Kontext von Einrichtungs- und Kindermerkmalen⁴ untersucht werden. Durch solche Merkmale werden Aussagen dazu möglich, wie groß beispielsweise die Einrichtungen sind, in denen die Leitungskräfte tätig sind, oder in welcher Trägerschaft sich die KiTas befinden.

Aus der KiTaperspektive können durch die Identifizierung der Leitungskräfte Strukturfragen analysiert werden; so sind Aussagen dazu möglich, ob es eine oder mehrere oder auch gar keine Leitungskräfte in einer Einrichtung gibt. Weiterhin können spezifische (vergleichende) Perspektiven eingenommen werden, um etwa die Frage zu beantworten, ob sich Leitungsstrukturen nach Trägerschaft, Ländern oder Größe der Einrichtung unterscheiden. Schließlich kann auch festgestellt werden, wie viele zeitliche Leitungsressourcen in jeder Einrichtung vorhanden sind; die Ergebnisse können dann im Folgenden in Relation zu anderen Merkmalen gesetzt werden, beispielsweise zur Anzahl der pädagogisch Tätigen. Die entsprechenden Resultate wiederum eröffnen Vergleichsmöglichkeiten zwischen KiTas, und es kann die Frage beantwortet werden, ob sie sich nach der Höhe der eingesetzten Leitungszeiten unterscheiden.

Wenngleich sich so eine ganze Reihe von Auswertungsoptionen und damit Aussagemöglichkeiten eröffnet, gilt es auf der anderen Seite auch die Begrenzungen der Statistik in den Blick zu nehmen; sie müssen bei den in der Expertise präsentierten Befunden berücksichtigt werden.

Eine zentrale Herausforderung für die Interpretation der Daten ist die Definition von Leitung, wie sie durch die amtliche Statistik vorgenommen wird: Erfasst wird der zeitliche Umfang, der einer Person für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht, und ebenso, ob diese Person ausschließlich Leitungsaufgaben wahrnimmt oder aber diese in einem ersten – zeitlich vorrangigen – oder einem zweiten – zeitlich nachrangigen – Arbeitsbereich wahrnimmt. Konkret erfasst der Fragebogen die „Anzahl der Wochenstunden im Arbeitsbereich [Leitung]“. In den Erläuterungen wird konkretisierend angegeben: „Maßgeblich ist der Zeitumfang, der für die Ausübung der Leitungstätigkeit zur Verfügung steht.“ Damit zielt die Abfrage auf die zur Verfügung stehenden (vertraglich abgesicherten) Zeiten für Leitungsaufgaben. Dies hat drei zentrale Implikationen für die Daten:

1. Die Daten bilden die (Arbeits-)Vertragsebene ab – es werden also keine tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten erfasst. Dies bedeutet, dass die Statistik keine Auskünfte über Über- und Unterstunden, Springerdienste, Urlaub, Krankheit, Weiterbildung etc. gibt.
2. Leitungskräfte werden erst und nur dann „statistisch“ sichtbar, wenn sie den Aufgabenbereich der Leitung im ersten oder zweiten Arbeitsbereich ausüben. Wird beispielsweise eine Person als stellvertretende Leitungskraft benannt, wird dies durch die Statistik so lange nicht sichtbar, wie dieser Leitungskraft dafür keine vertraglich geregelten Zeitressourcen zur Verfügung stehen. Dies hat ganz zentrale Implikationen: Die vorliegenden Analysen können beispielsweise Aussagen dazu treffen, dass es in einer Einrichtung keine vertraglich geregelten Zeiten für Leitungsaufgaben gibt. Eine solche Aussage bedeutet aber nicht, dass es in der KiTa keine Leitungskraft gibt, sondern vielmehr, dass für die Ausübung von Leitungsaufgaben keine vertraglich geregelten Zeitkontingente zur Verfügung stehen.
3. Ist eine Person in einem dritten Arbeitsbereich als Leitungskraft tätig, so wird dies ebenfalls in der Statistik nicht sichtbar.

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus dem für eine amtliche Statistik bislang nur sehr kurzen Erhebungszeitraum, in dem dieses Merkmal in seiner jetzigen Gestalt erhoben wird (seit 2011). Für andere Teilstatistiken der Kinder- und Jugendhilfestatistik wird für die ersten Jahre von einer Untererfassung ausgegangen (vgl. Schilling u. a. 2010). Ähnliches lässt sich mit Blick auf die Leitungskräfte vermuten. Laut Statistik hat sich die Anzahl der Leitungskräfte zwischen 2011 und 2016 von 37.440 auf 52.743, also um insgesamt 15.349, erhöht, dies entspricht einer Zunahme von 41 %. Dieser Anstieg ist mit Blick auf den gesamten Expansionsprozess in der Kindertagesbetreuung plausibel (insgesamt stieg die Anzahl der pädagogisch Tätigen im gleichen Zeitraum sogar um 50 %). Fokussiert man indes diejenigen Leitungskräfte, die nur mit einem Teil ihrer Arbeitszeit Leitungsaufgaben ausführen, so ist dort für den gleichen Zeitraum ein Anstieg um 75 % zu verzeichnen.

Zwei Aspekte können diese Tatsache erklären: Zum einen besteht die Möglichkeit, dass es zu einer tatsächlichen Zunahme der Leitungskräfte, die noch andere Aufgaben (z. B. als gruppenpädagogische Kraft) ausfüllen, gekommen ist. Dies ist vor dem Hintergrund des neuen Leitungsdiskurses eine durchaus plausible Annahme. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass es zu einem sensibleren Ausfüllverhalten der KJH-Statistik gekommen ist, die Entwicklung also ein statistisches Artefakt wäre. Dafür spricht, dass bis einschließlich 2010 lediglich die konzeptionell und im vollen Umfang

⁴ Einrichtungsmerkmale sind beispielsweise die Trägerschaft der Einrichtung oder deren Rechtsform. Kindermerkmale sind beispielsweise das Alter oder Geschlecht der Kinder, die Frage, ob sie eine Eingliederungshilfe in der Einrichtung erhalten, oder auch, welche Betreuungszeiten für das Kind vereinbart wurden.

ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben „freigestellten“ Leitungskräfte erfasst wurden. Es kann vermutet werden, dass die diesbezügliche Änderung im Fragebogen gegebenenfalls erst mit zeitlicher Verzögerung von den Auskunftspflichtigen realisiert wurde.

Zwischen 2015 und 2016 ist diese skizzierte Entwicklungsdynamik jedoch nicht mehr zu beobachten, es gab nur noch leichte Zuwächse bei den Leitungskräften. So ist in der Summe von aktuell sehr validen Daten auszugehen. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der vorliegenden Expertise weitgehend auf die Darstellung von Zeitreihen verzichtet, da nicht exakt eruiert werden kann, zu welchen Anteilen zeitliche Entwicklungen auf ein geändertes Ausfüllverhalten oder Realentwicklungen zurückzuführen sind. Weitere methodische Aspekte, wie die Definition pädagogischen Personals oder die Abgrenzung der Arbeitsbereiche Verwaltung und Leitung, werden bei der Darstellung entsprechender Befunde erläutert.

A.3 Leitungskräfte und Leitungsstrukturen: Der Aufbau der Expertise

Die Expertise umfasst zwei Schwerpunkte.

Im folgenden Kapitel B stehen die Leitungskräfte im Vordergrund. Es analysiert, ausgehend von einer Beschreibung der Gesamtdimension „Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen“ (Abschnitt B.1), was diese besondere Gruppe der pädagogisch Tätigen in Kindertageseinrichtungen kennzeichnet. Im Mittelpunkt steht zunächst das Aufgabenprofil, d. h. die Beschreibung der Aufgabenbereiche von Leitungskräften in der Form, wie sie die amtliche Statistik ermöglicht; anschließend wird aufgezeigt, wie die soziodemografischen Merkmale Alter, Geschlecht und Qualifikation bei den Leitungskräften ausgeprägt sind (Abschnitt B.2). Eine besondere Gruppe unter den Leitungskräften bilden diejenigen mit einem fachlich einschlägigen Hochschulabschluss (Abschnitt B.3). Der darauffolgende Abschnitt nimmt die Beschäftigungssituation der Leitungskräfte unter die Lupe (Abschnitt B.4), indem der Beschäftigungsumfang sowie die Befristung der Arbeitsverhältnisse analysiert werden. Dem schließt sich ein erneuter Wechsel der Perspektive an: Unter Berücksichtigung von Merkmalen wie den zur Verfügung stehenden Leitungsressourcen, dem Qualifikationsniveau und dem Alter wird die Frage verfolgt, ob sich innerhalb der Gesamtheit der Leitungskräfte bestimmte Gruppen bilden, die sich untereinander stark ähneln, zugleich aber von anderen Gruppen abgrenzen lassen (Abschnitt B.5). Auf Basis dieser Bildung von Clustern wird genauer fokussiert, hinsichtlich welcher Merkmale (u. a. Trägerschaft der KiTa, Geschlecht

der Leitungskräfte) sich diese Gruppen von Leitungskräften noch genauer beschreiben lassen. Ebenso wird herausgearbeitet, dass diese identifizierten Gruppen von Leitungskräften in den Ländern unterschiedlich stark vertreten sind.

Der Schwerpunkt verlagert sich sodann auf die Leitungsstrukturen (Kapitel C). Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Frage „Wer leitet?“, sondern „Wie wird geleitet?“ (Abschnitt C.1). Fokussiert wird zunächst die Bandbreite der Leitungsprofile (Abschnitt C.1.1): Es ist zwar nach wie vor der Fall, dass die überwiegende Mehrzahl der Einrichtungen nur von einer Person geleitet wird; hier zeigen sich jedoch ebenso Binnendifferenzierungen wie anschließend mit Blick auf Einrichtungen, die offiziell keine Leitungsressourcen zur Verfügung haben (Abschnitt C.1.2), und Einrichtungen, die von einem Team (Abschnitt C.1.3) geleitet werden. Herausgehoben wird die besondere Leitungskonstellation in Einrichtungen, die von Elterninitiativen getragen werden (Abschnitt C.1.4). Der folgende Abschnitt umfasst eine Untersuchung der den KiTas zur Verfügung stehenden Leitungsressourcen im Ländervergleich (Abschnitt C.2) – die Länder zeigen sich dabei als der zentrale Faktor, wenn es um die Unterschiede hinsichtlich dieser Leitungsressourcen geht.

Das abschließende Fazit (Kapitel D) zieht kurz Bilanz. Es bewertet die vorgelegten empirischen Befunde für den einleitend aufgezeigten neuen Leitungsdiskurs. Ergänzt wird diese Expertise durch einen umfangreichen Tabellenanhang (Kapitel E).

B

Leitung ist nicht gleich Leitung

Das Leitungspersonal in Kindertageseinrichtungen



Es gibt nicht die „typische“ Leitungskraft. Eine große Heterogenität bei den Leitungskräften wird allein schon dann sichtbar, wenn die verschiedenen Arbeitsbereiche und Ausbildungsabschlüsse berücksichtigt werden. Das Gleiche gilt, wenn soziodemografische Merkmale einbezogen werden; diese Aspekte zu Leitungskräften werden in den Abschnitten B.1 bis B.4 dargestellt. Jedoch zeigt sich auf der anderen Seite, dass sich bestimmte Gruppen – oder, in der Fachsprache der Statistik, „Cluster“ – von Leitungskräften bilden, die sich, bezieht man bedeutsame Merkmale wie Alter, Qualifikation und zur Verfügung stehende Leitungsressourcen ein, wiederum sehr ähnlich sind (vgl. Abschnitt B.5).

B.1 Wer leitet wie? Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen

Am 1. März 2016 gab es nach Angaben der amtlichen Statistik in Deutschland 52.743 Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen, die über Zeitressourcen für ihre Leitungsaufgaben verfügen. Bezogen auf die Gesamtzahl der in Kindertageseinrichtungen pädagogisch und leitend tätigen Fachkräfte von 570.663 bedeutet dies, dass etwa jede zehnte (9,2 %) pädagogisch tätige Person⁵ (auch) Leitungsaufgaben wahrnimmt.

5 Leitungskräfte werden im Rahmen dieser Analysen grundsätzlich auch als pädagogische Fachkräfte verstanden, da eine ganze Reihe an neueren Studien (vgl. unter anderem Nentwig-Gesemann u. a. 2016; Nagel-Prinz und Paulus 2012; Schreyer u. a. 2014; Viernickel u. a. 2013) aufzeigt, dass insbesondere die pädagogische Leitung eine zentrale

Zwischen den Ländern schwankt dieser Anteil nur gering; zwar liegt er im Saarland mit 7,5 % knapp drei Prozentpunkte niedriger als mit 10,4 % in Bayern und Sachsen-Anhalt, aber in einem Großteil der Länder beträgt er etwa 9 % (vgl. Tab. D_1⁶).

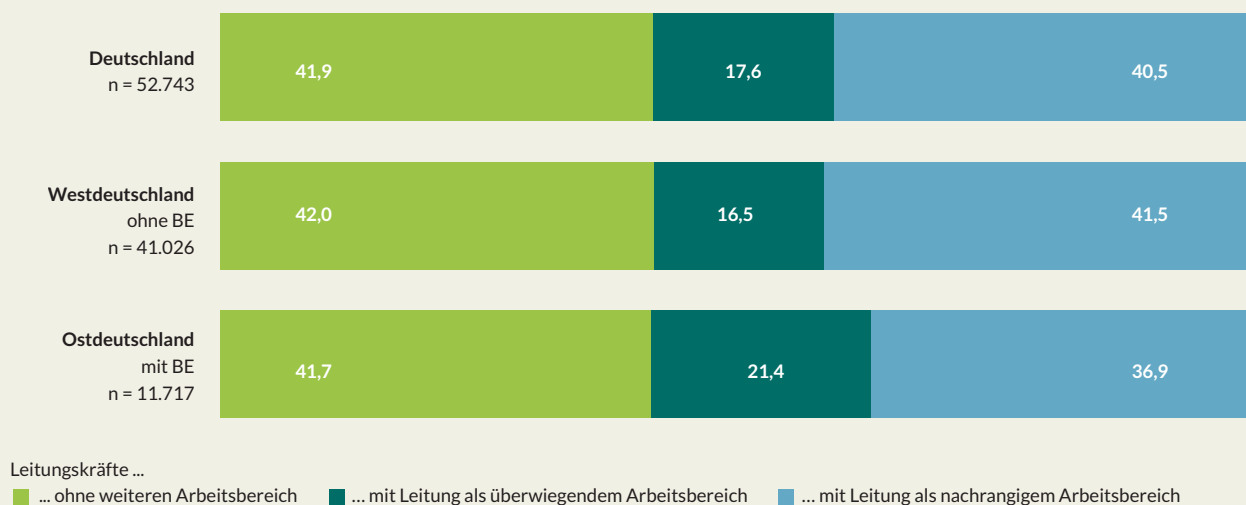
Nicht alle Fachkräfte können sich voll ihrer Leitungsaufgabe widmen: Mit 58,1 % hat die Mehrzahl der Leitungskräfte am 1. März 2016 noch mindestens einen weiteren (zumeist pädagogischen) Arbeitsbereich in der Kindertageseinrichtung. Folglich ist lediglich die Minderheit (41,9 %) aller Leitungskräfte ausschließlich mit dem Arbeitsbereich Leitung betraut (vgl. Abb. 1). Bei den Fachkräften mit Leitungsfunktion wiederum, die vertraglich vereinbart in mehreren Arbeitsbereichen tätig sind, überwiegt der Anteil derjenigen, die ihre Leitungsaufgaben nur „nebenbei“ ausführen können; sie gehen mit einem zeitlich geringeren Anteil ihrer Gesamtarbeitszeit den Leitungsaufgaben nach. Konkret betrifft dies 40,5 % aller Leitungskräfte. Vergleichsweise selten (17,6 %) sind Leitungskräfte, die zwar noch in einem anderen Arbeitsbereich tätig sind, sich aber – zeitlich gesehen – hauptsächlich⁷ ihren Leitungsaufgaben widmen können.

Aufgabe von Leitungskräften ist. Ebenso wird durch diese Studien belegt, dass Leitungskräfte selbst sich auch dann als pädagogisch Tätige wahrnehmen, wenn sie neben den Leitungsaufgaben keine weiteren unmittelbar pädagogischen Aufgaben in den Tageseinrichtungen ausüben. Von ganz ähnlichen Annahmen gehen auch Weiterbildungskonzepte und politisch ausgerichtete Berichte aus (vgl. DJI/WIFF 2014; BMFSFJ/JFMK 2016).

6 Alle Tabellen, die mit „Tab. D_X“ bezeichnet werden, befinden sich im Kapitel E. Tabellen mit der Bezeichnung „Tab. X“ sind im Fließtext zu finden.

7 Zu den Leitungskräften, bei denen Leitung der überwiegende Arbeitsbereich ist, werden auch diejenigen Leitungskräfte gezählt, deren Arbeitsbereiche sich zu gleichen Teilen auf Leitung und einen weiteren Arbeitsbereich aufteilen.

Abb. 1: Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen nach Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und Gebietseinheiten am 01.03.2016 (in %)



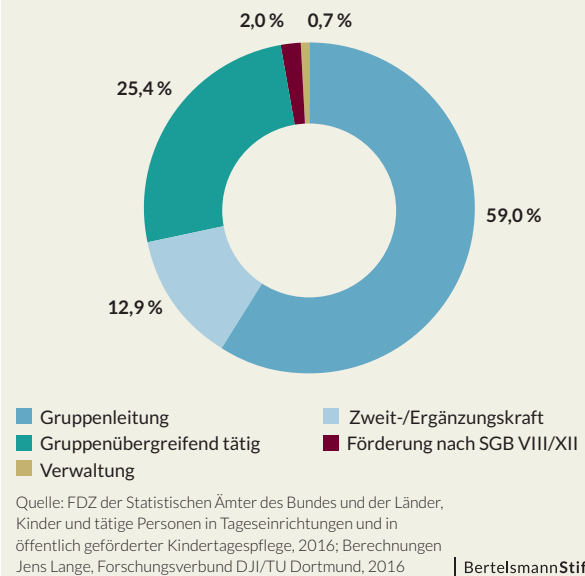
Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

Zwischen Ost- und Westdeutschland sind Anfang 2016 keine großen Differenzen in dieser Priorisierung der Leitungsaufgaben im Stellenprofil festzustellen. Ein deutlich anderes Bild zeigt sich jedoch zwischen den einzelnen Ländern und quer zur Trennlinie zwischen der ost- und westdeutschen Tradition der Kindertagesbetreuung (vgl. Tab. D_2): Haben in Hamburg mit einem Anteil von 79,4 % mehr als drei Viertel aller Leitungskräfte keine weiteren Arbeitsbereiche neben der Leitungstätigkeit, so liegt dieser Wert in Bayern (17,3 %) deutlich niedriger. Dieses Verhältnis spiegelt sich bei denjenigen, die ihre Leitungsaufgaben nur – mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Zeitressourcen – nachrangig ausüben können: Während dies in Hamburg tendenziell eine Ausnahme ist (11,9 %), sind es in Bayern fast zwei von drei Fachkräften (65,7 %).

Bei den fast 31.000 Leitungskräften, die mindestens noch in einem weiteren Arbeitsbereich tätig sind, zeigt sich,⁸ dass sie ganz überwiegend gruppenpädagogische Aufgaben wahrnehmen (vgl. Abb. 2). Zumeist sind sie neben der Leitungstätigkeit mit der pädagogischen Leitung einer Gruppe betraut (59,0 %), gut ein Viertel (25,4 %) ist weiterhin gruppenübergreifend tätig. Seltener zeigen sich Aufgabenprofile wie „Leitung plus Zweit- bzw. Ergänzungskraft in einer Gruppe“ (12,9 %), „Leitung plus Förderung von Kindern mit besonderen Bedarfslagen“ (2,0 %) sowie „Leitung plus Verwaltung“ (0,7 %).⁹

Länderdifferenzen zeigen sich primär darin, dass in den ostdeutschen Ländern der Anteil des Leitungspersonals, welches neben den Leitungsaufgaben noch gruppenübergreifend tätig ist, fast durchgängig höher liegt als in den westdeutschen Ländern (vgl. Tab. D_3). Dies ist aber der grundsätzlich unterschiedlichen Tradition in der Form des Personaleinsatzes in Kindertageseinrichtungen geschuldet und nicht Ausdruck eines spezifischen Leitungstypus. Im Ländervergleich bemerkenswert ist das spezifische Leitungskräfteprofil „Leitung plus Förderung von Kindern mit beson-

Abb. 2: **Weiterer Arbeitsbereich von Leitungskräften mit zweitem Arbeitsbereich in Deutschland am 01.03.2016**
(in %; n = 30.836)



deren Bedarfslagen“: In Berlin weisen 13,1 % der Leitungskräfte mit weiterem Aufgabenbereich dieses Profil auf, ein Wert, der in keinem anderen Land auch nur annähernd erreicht wird. In Hamburg wiederum zeigt sich vergleichsweise oft das Profil „Leitung plus Verwaltung“ (6,1 %), sodass zu prüfen wäre, ob hier tendenziell eine andere Definition von Verwaltungstätigkeit vorliegt. Ebenso wäre zu prüfen, ob in anderen Ländern bestimmte Verwaltungsaufgaben Leitungskräften zugeordnet werden, die Träger grundsätzlich weniger Verwaltungsaufgaben übernehmen oder die Rahmensetzungen – wie gegebenenfalls in Hamburg – zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand führen.

In einigen Studien wird die Situation der Leitungskräfte mit einem (oder mehreren) weiteren Arbeitsbereich(en) als besonders problematisch bewertet. So stellt Wichtl (2011) für sie eine deutliche Belastung fest, da sie „ein hohes Maß an Organisations-, Zeit- und Zielmanagement sowie die Fähigkeit, mehrmals täglich die Rolle zu wechseln, aufbringen müssen“. Dabei hebt sie insbesondere die Auswirkungen der Doppelrolle Leitung und Gruppendienst hervor: „Sie arbeiten im Gruppendienst unter gleichen Bedingungen wie ihre Kolleginnen, haben aber in der Tätigkeit als Leiterin die Aufgabe, Defizite im Bereich der Ressourcen oder Gesundheitsförderung auszugleichen“ (Wichtl 2011, S. 30). Nagel-Prinz und Paulus (2012) identifizieren im Rahmen einer qualitativen Studie als negativ belastende Faktoren ebenfalls Aspekte, die mit dieser Doppelrolle, Leitungstätigkeit – weitere Aufgabenbereiche, einhergehen. Dazu gehören insbesondere die

⁸ In der Statistik werden maximal zwei Arbeitsbereiche erfasst, auch wenn die betreffenden Personen in mehr als zwei Arbeitsbereichen tätig sind. In dem Fall sollen laut Anmerkungen zum Statistik-Fragebogen die Arbeitsstunden in den weiteren Arbeitsbereichen gleichmäßig auf die beiden angegebenen Arbeitsbereiche verteilt werden.

⁹ Inhaltlich wäre zu prüfen, ob Leitungskräfte, die in ihrem zweiten Arbeitsbereich Verwaltungsaufgaben wahrnehmen, nicht tendenziell der Gruppe der Leitungskräfte ohne weiteren Aufgabenbereich zuzuordnen wären. Zumindest lässt sich auf dieser Datenbasis nicht genauer eruieren, ob die ausgeübten und in die Statistik gemeldeten Zeitressourcen für Verwaltungsaufgaben sich nicht inhaltlich aus der Leitungsaufgabe ergeben. Weiterhin liegt die Vermutung nahe, dass umgekehrt Leitungskräfte, die laut Statistik keine Verwaltungsaufgaben ausfüllen, trotzdem auch derartige Aufgaben übernehmen. Da die Abfrage der Statistik nicht aufgabenbezogen operationalisiert wird („Leitungsaufgaben sind ...“), kann von einer gewissen Grauzone ausgegangen werden. Im Rahmen dieser Untersuchung werden deshalb im Folgenden diejenigen Leitungskräfte, die als Aufgabenprofil „Leitung plus Verwaltung“ angeben, als Leitungskräfte ohne weiteren Aufgabenbereich ausgewiesen. Darüber hinaus gibt es in Deutschland am 1. März 2016 insgesamt 46 Fachkräfte, für die in ihrem ersten Arbeitsbereich „Verwaltung“ und im zweiten „Leitung“ ausgewiesen wird. Diese Personen werden in allen weiteren Tabellen nicht ausgewiesen. Dieses methodische Vorgehen ist primär forschungspragmatisch bestimmt, da es nur durch diese Schneidung nicht zu Problemen der Geheimhaltung kommt, die Daten aber zugleich kongruent sind zu Befunden aus anderen Forschungsprojekten. Die kleine Ungenauigkeit, die auf 46 Personen beruht, wird deshalb in Kauf genommen.

„Situation der Doppelrolle Leitung und Gruppenkollegin“ sowie „insgesamt zu viele parallele Aufgaben“ (Nagel-Prinz und Paulus 2012, S. 130). Entgegen diesen Befunden stellen auf der anderen Seite Viernickel u. a. (2013) fest, dass Aufgabenvielfalt in der KiTa durchaus positive Auswirkungen haben kann. So beschreiben die Autorinnen, dass Leitungskräfte, die auch fest in einer Gruppe tätig sind, „in der Tendenz häufiger eine gute oder hohe Arbeitsfähigkeit aufweisen als freigestellte oder gruppenübergreifend tätige Leitungskräfte“ (Viernickel u. a. 2013, S. 144).¹⁰

In der Summe sind die Befunde insbesondere deshalb uneinheitlich, weil die Studien jeweils einen spezifischen Fokus einnehmen. Während beispielsweise Wichtl, aber auch Nagel-Prinz und Paulus klar die Arbeitsbelastung der Leitungskräfte in den Mittelpunkt stellen und aus dieser Perspektive heraus ihre Fragestellung formulieren, fokussieren Viernickel u. a. auch die Frage der Arbeitsleistung.

Eine weitere Perspektive nehmen Forschungsarbeiten ein, die eine Typologie der Leitungskräfte anstreben und mithin rekonstruierend arbeiten. Sowohl Ruppin (2015) als auch Nentwig-Gesemann, Nicolai und Köhler (2016) weisen zumindest indirekt darauf hin, dass die Frage nach dem ‚angemessenen‘ Leitungsprofil nur aus der je spezifischen Situation bzw. Konzeption der Kindertageseinrichtung zu prüfen ist. Ruppin unterscheidet dabei vor einer machtheoretischen Folie drei Typen von professioneller Leitung, die sich im Kern durch den Grad der Abgrenzung des Leitungshandelns von der pädagogischen (Gruppen-)Arbeit ausdifferenzieren. Nentwig-Gesemann u. a. entwickeln demgegenüber ihre Typologie ausschließlich rekonstruierend, nicht vor dem Hintergrund einer normativen Setzung. In den Mittelpunkt der Frage nach einem angemessenen Zuschnitt der Leitungstätigkeit wird auf diese Weise die Leitungskraft in Relation zu ihrem Aufgaben- und Anforderungsprofil gestellt. Im Ergebnis geht es hier nicht so sehr um die Frage, ob die Aufgabenfülle ein generelles Problem für Leitungskräfte ist, sondern vielmehr, ob es eine angemessene Passung zwischen Leitungsprofil, Leitungskonzeption und Leitungskräften gibt.

Aufgrund verschiedener Einrichtungsgröße und Finanzausstattung ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen die Einrichtung und Besetzung einer Vollzeitstelle „Leitung“ nur bei einem Teil von Kindertageseinrichtungen möglich; mithin wird die Praxis, dass Leitungskräfte neben ihren Leitungsaufgaben auch im pädagogischen Gruppendienst tätig sind, weiterhin ein konstitutiver Bestandteil des Arbeitsplatzes

„KiTa-Leitung“ sein. Dass Leitungskräften nur ein Teil ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht, ist jedoch keine spezifische Praxis in der Kindertagesbetreuung. Gerade in Bildungseinrichtungen ist dies vielmehr ein häufiges Modell: Eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter ebenso wie die Dekanin oder der Dekan einer Universitätsfakultät reduzieren zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben zumeist lediglich ihre anderen Verpflichtungen, werden mithin für ihre Leitungsaufgaben von anderen Arbeiten freigestellt.

Die Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik ermöglichen eine genaue quantitative Beschreibung dessen, wie vielen Leitungskräften wie viele Zeitressourcen auch in Relation zu ihrer Gesamtarbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen. Diese Beschreibung lässt jedoch keine Rückschlüsse darauf zu, ob diese individuellen Zeitressourcen auch ausreichend sind zur Bearbeitung der jeweiligen Leitungsaufgaben. Eine solche Beurteilung wäre nur möglich auf Basis von Forschungsarbeiten, die den individuellen Aufgabenanfall mit den jeweils zur Verfügung stehenden Zeitressourcen abgleichen.

B.2 Allgediente Erzieherin vs. jungen männlichen Kindheitspädagogen? Soziodemografische Merkmale von Leitungskräften

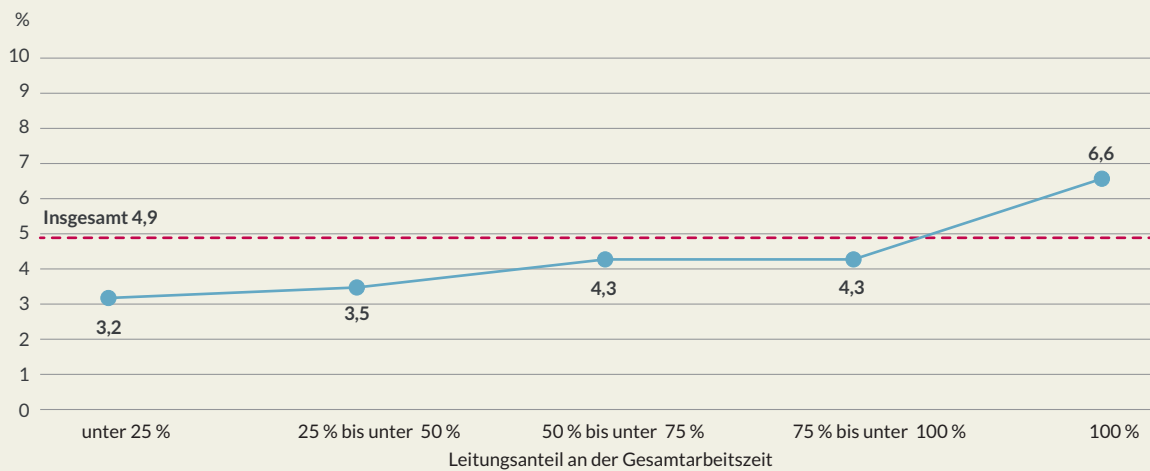
B.2.1 Geschlecht

Das Arbeitsfeld der Frühen Bildung und insbesondere der Arbeitsplatz Kindertageseinrichtung ist ein weiblich dominiertes Feld: Von den insgesamt 570.663 hier Beschäftigten, die überwiegend pädagogische oder leitende Aufgaben wahrnehmen, sind Anfang 2016 lediglich 30.910 und damit 5,4 % männlich. Dieser Anteil hat sich in den letzten zehn Jahren geringfügig erhöht; 2006 lag er noch bei 3,1 %. Auch bei der herausgehobenen Position der KiTa-Leitung zeigt sich in der Summe eine deutliche Frauendominanz: Der Männeranteil unter allen leitend tätigen Fachkräften beträgt 4,9 % (vgl. Abb. 3 sowie Tab. D_4). Zwar liegen keine direkten Vergleichszahlen vor, jedoch lag im Jahr 2006 der Männeranteil unter den – wie es seinerzeit erfasst wurde – „freigestellten Leitungskräften“ bei 5,9 %.

Vor dem Hintergrund dieser weiblichen Dominanz fallen mit Blick auf die Geschlechterverteilung einige Nuancen auf: So steigt der Männeranteil parallel zum Anteil der Leitungszeiten (vgl. Abb. 3 sowie Tab. D_4), die den Leitungskräften jeweils zur Verfügung stehen. Unter den Leitungskräften, denen weniger als 25 % der Gesamtarbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, beträgt der Männeranteil

¹⁰ Zu prüfen wäre, ob der Grund für die höhere Arbeitsfähigkeit in spezifischen Ressourcen liegt, welche die Leitungskräfte aus der direkten pädagogischen Arbeit gewinnen. So stellen zumindest Nentwig-Gesemann u. a. fest, dass „für die meisten Leitungskräfte [...] der direkte pädagogische Bezug zu Kindern und Eltern eine wichtige Kraftquelle dar[stellt], sei es in Form einer positiven Identifikation mit dem, was man gelernt hat, oder in Form eines pädagogischen Vorbilds für das Team“ (Nentwig-Gesemann u. a. 2016, S. 29).

Abb. 3: Anteil der männlichen Führungskräfte nach Leitungsanteil an der Gesamtarbeitszeit in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

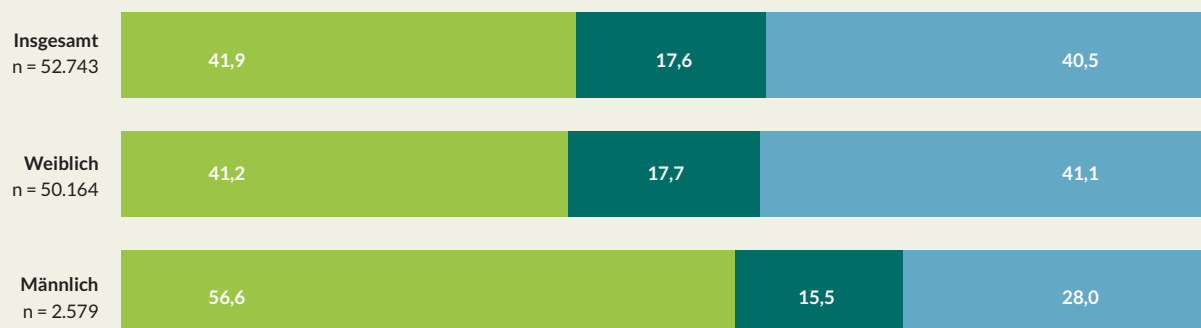
3,2 %. Dagegen liegt er bei dem Leitungspersonal, welches sich voll und ganz den Leitungsaufgaben widmen kann, mit 6,6 % mehr als doppelt so hoch.

Entsprechend zeigen sich zwischen den Geschlechtern mit Blick auf die Zeitressourcen, die für die Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, deutliche Differenzen. Unter den männlichen Führungskräften hat ein Großteil (56,6 %) neben den Leitungsaufgaben keinen weiteren Arbeitsbereich, kann sich also ausschließlich diesen Aufgaben widmen (vgl. Abb. 4). Bei den Frauen ist dieser Anteil unter den Führungskräften mit 41,2 % über 15 Prozentpunkte niedriger. Unter den Männern liegt deshalb auch der Anteil derjenigen, denen weniger als die Hälfte ihrer Arbeitszeit für die Erledigung von

Leitungsaufgaben zur Verfügung steht, mit 28,0 % deutlich unter dem entsprechenden Anteil (41,1 %) bei den weiblichen Führungskräften, die ihre Führungsaufgaben nur „nebenbei“, also nachrangig, erledigen können.

Auch wenn der Männeranteil unter den Führungskräften in der Summe ähnlich gering ist wie bei den pädagogisch Tätigen in Kindertageseinrichtungen insgesamt, so zeigt sich doch mit Blick auf den Anteil der Arbeitszeit, der für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht, ein spezifisches Profil der Männer: Diese sind sehr viel häufiger Führungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich und verfügen so tendenziell über mehr Zeitressourcen für Leitungsaufgaben.

Abb. 4: Führungskräfte nach Geschlecht und Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



Leitungskräfte ...

■ ... ohne weiteren Arbeitsbereich ■ ... mit Leitung als überwiegendem Arbeitsbereich ■ ... mit Leitung als nachrangigem Arbeitsbereich

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

Eine mögliche Suche nach Ursachen für dieses geschlechtsspezifische Muster könnte in mehrere Richtungen erfolgen. Zu klären wäre, ob Männer eher ein Aufgabenprofil anstreben, das ihnen möglichst viele Zeitressourcen für Leitungsaufgaben ermöglicht (z. B. gerade in großen Einrichtungen) oder ob die Trägerseite für spezifische Leitungsprofile – in der Tendenz – eine geschlechtsspezifische Auswahl trifft. Eine nicht zu vernachlässigende Möglichkeit könnte schließlich darin gegeben sein, dass nicht das Geschlecht ursächlich für die unterschiedliche Verteilung von Leitungsressourcen ist, sondern andere Aspekte eine Rolle spielen, wie das Qualifikationsniveau oder die Altersstruktur.

In der Zusammenschau der soziodemografischen Merkmale Geschlecht und Alter interpretieren Keil u. a. (2012) sowie Calmbach, Cremers und Krabel (2015) die Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik dahingehend, dass „Männer tendenziell schneller die Stellung einer KiTa-Leitung einnehmen als Frauen“ (Keil u. a. 2012, S. 32). Diese Interpretation lassen auch die aktuellen Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik zu: Zwischen der Alterskohorte der unter 30-Jährigen und der Alterskohorte der 40- bis unter 50-Jährigen vervielfacht sich der Anteil der männlichen Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich um das Fünfzehnfache. Bei den Frauen steigt er im gleichen Zeitraum lediglich um das Sechsfache. Zu prüfen wäre, ob hier weiterhin das Phänomen greift, dass gerade Frauen in der Familiengründungsphase längerfristig bis vollständig aus dem Arbeitsfeld aussteigen. Zwar zeigt sich ein solcher völliger Ausstieg immer

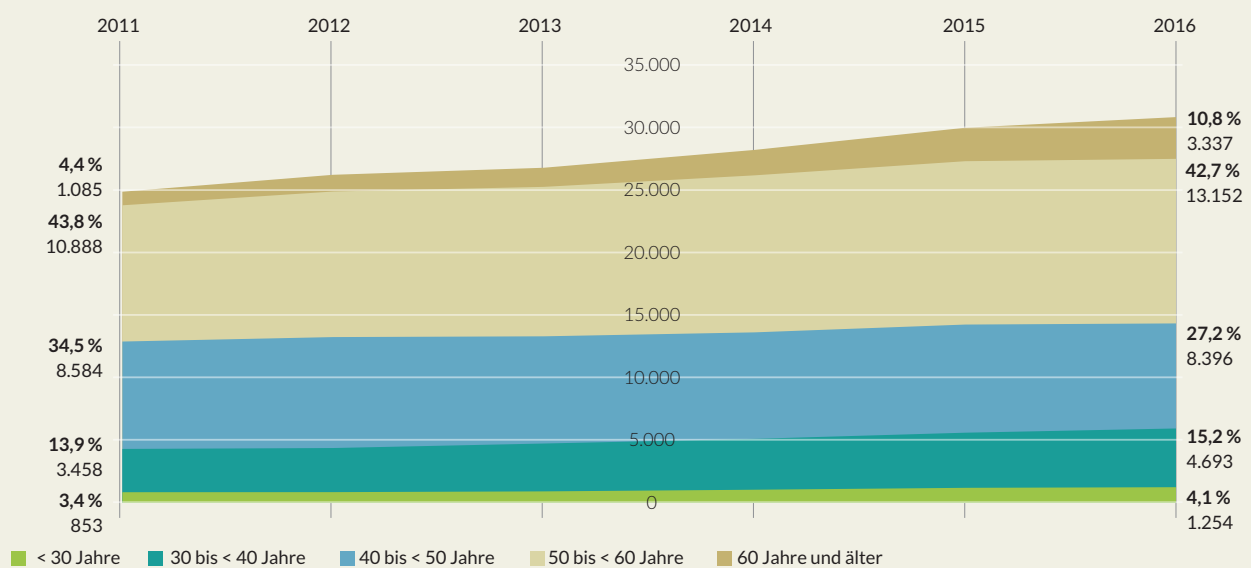
seltener, bzw. die Ausstiegsphase wird nicht zuletzt bedingt durch familienpolitische Maßnahmen kürzer. Gleichwohl wäre der Frage nachzugehen, ob auch derzeit noch eine mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf den „Karrieresprung“ auf eine Leitungsposition in einer Kindertageseinrichtung verhindert.

B.2.2 Alter

Traditionell war KiTa-Leitung eine Aufgabe, die erst im Laufe einer längeren Berufsbiografie übernommen wurde (vgl. Lill und Sauerborn 1995). Bedingt durch die gestiegenen gesellschaftlichen Anforderungen an Kindertageseinrichtungen im Allgemeinen und deren Führungspersonal im Besonderen (vgl. Kapitel A), entstanden in den letzten Jahren zunehmend (frühpädagogische) Ausbildungsgänge, die auf Hochschulniveau spezifisch für die Leitung von Kindertageseinrichtungen qualifizieren und nicht ausschließlich Erzieher und Erzieherinnen adressieren, sondern auch Nachwuchskräfte, die sich direkt für Leitungsaufgaben qualifizieren wollen, ohne dass sie zuvor pädagogisch in einer Kindertageseinrichtung tätig waren.

Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, ob Kindertageseinrichtungen weiterhin und in der Summe von ‚altgedienten Erzieherinnen‘ geleitet werden oder ob auch jüngere Fachkräfte bereits in die verantwortungsvolle Aufgabe der KiTa-Leitung einsteigen, gegebenenfalls sogar als ersten berufsbiografischen Schritt.

Abb. 5: Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich oder mit überwiegend Leitungsaufgaben nach Altersgruppen in Deutschland vom 01.03.2011 bis 01.03.2016 (Anzahl; in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

Tab. 1: **Pädagogisch Tätige* nach Leitungsanteil und Alter in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; Mittelwert; Standardabweichung)

Anteil für Leitungsaufgaben an Gesamtarbeitszeit	Insgesamt	Durchschnittliches Alter	Standardabweichung	Varianz
	Anzahl	Jahre		
Personal ohne Leitungszeit (übriges pädagogisches Personal)	517.920	39,5	12,5	157,0
bis unter 25 %	10.838	46,2	10,4	107,9
25 bis unter 50 %	10.518	47,3	10,0	100,9
50 bis unter 75 %	6.563	47,7	9,8	95,1
75 bis unter 100 %	2.701	48,6	9,5	89,7
100 %	22.123	48,8	9,4	89,2
Gesamt	570.663	40,3	12,5	157,2

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

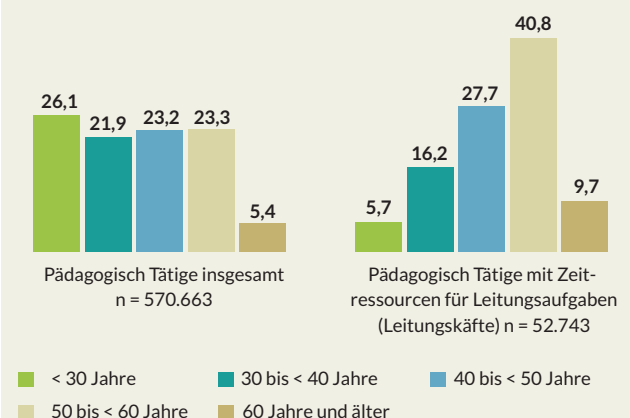
| BertelsmannStiftung

In der zeitlichen Entwicklung deuten sich zunächst Verschiebungen in der Alterszusammensetzung der Gruppe der Leitungskräfte an. Leider können an dieser Stelle aus methodischen Gründen lediglich die Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich in der Zusammenschau mit den Leitungskräften, die (zeitlich) überwiegend Leitungsaufgaben wahrnehmen, betrachtet werden. Zunächst zeigt sich, dass hier absolut gesehen (fast) alle Altersgruppen Zuwächse zu verzeichnen haben (vgl. Abb. 5 sowie Tab. D_5). Stark vertreten sind die beiden Altersgruppen der 40- bis unter 50-Jährigen sowie der 50- bis unter 60-Jährigen. Diese stellen einen Großteil der hier betrachteten Teilgruppe der Leitungskräfte; in der Entwicklung sinkt aber insbesondere der Anteil der 40- bis unter 50-Jährigen. Während 2011 diese beiden Altersgruppen zusammen 78,3 % der Leitungskräfte stellten, sind es 2016 nur noch 69,9 %. Im Umkehrschluss erreichen insbesondere die älteren Leitungskräfte einen größeren Anteil: Mehr als verdoppelt hat sich zwischen 2011 und 2016 der Anteil der Leitungskräfte ab 60 Jahren, und zwar von 4,4 % auf 10,8 %. Der relative Zuwachs bei den Jüngeren fällt geringer aus: Der Anteil der 30- bis unter 40-Jährigen stieg im gleichen Zeitraum von 13,9 % auf 15,2 %.

Dieser Blick auf die Entwicklung deutet bereits den zentralen Befund an: Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen sind im Durchschnitt deutlich älter als pädagogisch Tätige ohne Leitungsaufgaben. Unabhängig davon, wie hoch der Leitungsanteil ist, sind Leitungskräfte im Schnitt mindestens fünf Jahre älter. Konkret: Das pädagogisch tätige Personal ohne Leitungsaufgaben ist im Durchschnitt 39,5 Jahre alt (vgl. Tab. 1). Leitungskräfte, die nur einen geringen Anteil (bis zu 25 %) ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung haben, sind mit durchschnittlich 46,2 Jahren mehr als sechs Jahre älter. Mit zunehmenden Leitungsressourcen

steigt auch das Alter der Fachkräfte – diejenigen, die sich voll und ganz den Leitungsaufgaben widmen können, sind mit 48,8 Jahren schließlich mehr als neun Jahre älter als Fachkräfte ohne Leitungsverantwortung.

Die hohen Standardabweichungen über alle Beschäftigtengruppen hinweg sind als Hinweis darauf zu verstehen, dass bei allen Gruppen sowohl deutlich jüngere als auch deutlich ältere Tätige keine Ausnahme darstellen. Dass Leitungskräfte in der Tendenz jedoch älter sind, bestätigt sich bei einem vergleichenden Blick auf die Verteilung des

Abb. 6: **Pädagogisch Tätige* insgesamt sowie mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (Leitungskräfte) nach Altersgruppen in Deutschland am 01.03.2016** (in %)

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

pädagogischen Personals sowie des Leitungspersonals auf Altersgruppen. Auffälligster Befund: Mit 40,8 % ist ein Großteil des Leitungspersonals zwischen 50 und 60 Jahre alt (vgl. Abb. 6)¹¹. Zusammen mit den noch älteren Führungskräften ab 60 Jahren ist mit 50,5 % die Hälfte des leitend tätigen Personals über 50 Jahre alt. Junge Fachkräfte in Leitungsverantwortung sind dagegen selten: Nur 5,7 % der Führungskräfte sind noch keine 30 Jahre alt. Indes ist mit 26,1 % etwas mehr als ein Viertel der pädagogischen Fachkräfte insgesamt unter 30 Jahre alt. So ist unter allen Tätigen mit 28,7 % auch ein deutlich geringerer Anteil älter als 50 Jahre.

Führungskräfte sind also deutlich älter als die pädagogischen Fachkräfte insgesamt. Damit bestätigt sich zunächst in der Summe die vor über 20 Jahren getroffene Aussage von Lill und Sauerborn (1995) noch heute: Berufsbiografisch ist eine Leitungstätigkeit zuallermeist in der zweiten Hälfte der aktiven Berufstätigkeit verankert. Ob sich allerdings daneben auch neue Wege in eine Leitungstätigkeit eröffnen, die eventuell auch verstärkt genutzt werden, wird erst deutlich werden unter Einbezug weiterer Faktoren wie das Qualifikationsniveau und Geschlecht – die hohe Standardabweichung ist hier nur ein erster Hinweis.

11 Im Vergleich zu Abb. 5 werden hier alle Tätigen mit Leitungsanteilen berücksichtigt, dies erklärt die deutlichen Abweichungen.

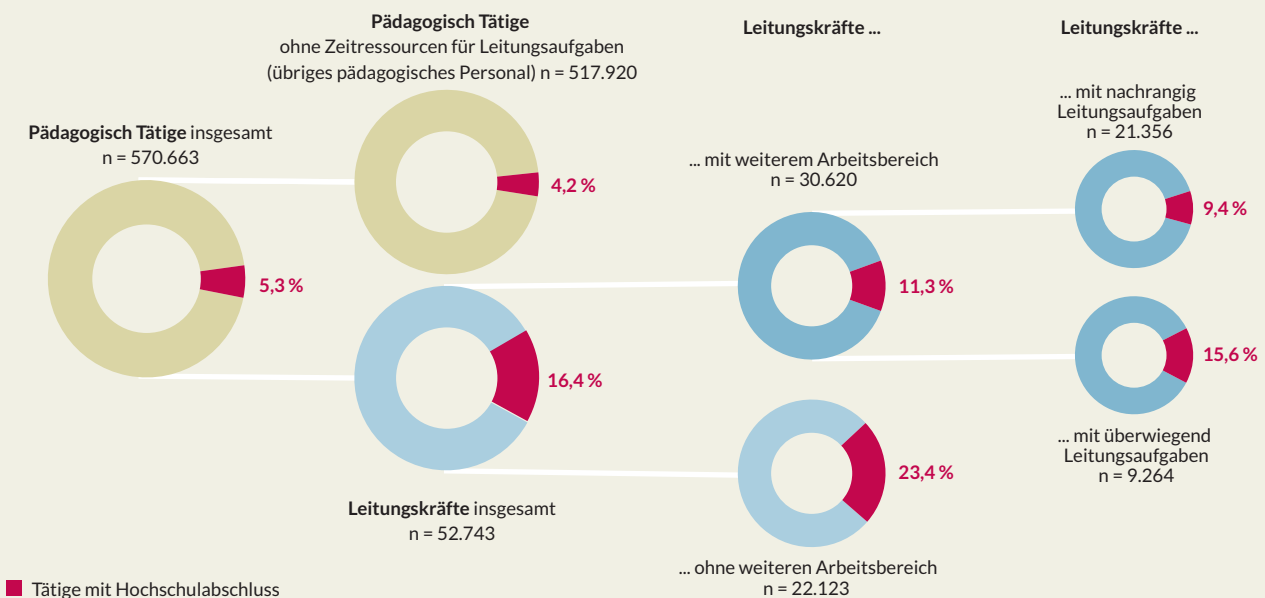
Offenbleiben muss auf dieser Datenbasis weiterhin eine genaue Rekonstruktion einzelner Berufsverläufe, da nur Aussagen zum aktuellen und nicht zu vorangegangenen Tätigkeitsbereichen möglich sind, ebenso auch keine Aussagen zum Zeitpunkt der Ausbildung sowie zu erworbenen Zusatzqualifikationen und durchlaufenen Weiterbildungen. Erst eine solche Rekonstruktion könnte auch Hinweise darauf liefern, vor wie vielen Jahren der grundständig qualifizierende Abschluss jeweils erworben wurde. Da über 50 % der Führungskräfte über 50 Jahre alt sind, ist zu vermuten, dass bei einem Großteil dieser Fachkräfte der Abschluss vor über 25 Jahren erworben wurde, also vor wichtigen Reformen in der Frühpädagogik wie beispielsweise der Einführung von Bildungsplänen. Daraus resultieren besondere Anforderungen an die Weiterbildung. Im Rahmen der Statistik werden jedoch Zusatzqualifikationen, die hier detaillierte Informationen liefern könnten, nicht erhoben.

B.2.3 Qualifikation

Leitungskräfte mit fachlich einschlägiger Hochschulausbildung

Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen verfügen sehr viel seltener über einen fachlich einschlägigen Hochschulabschluss als Leitungskräfte in vergleichbaren Einrichtungen.

Abb. 7: Anteil der pädagogisch Tätigen* mit einschlägigem Hochschulabschluss nach Tätigkeitsprofil in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

So verfügten im März 2016 nur 16,4 % der Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen über einen fachlich einschlägigen Hochschulabschluss, etwa einen Master in Kindheitspädagogik¹² (vgl. Abb. 7 sowie Tab. D_6). In den übrigen Jugendhilfeeinrichtungen besaßen hingegen Ende 2014 fast 61 % der (überwiegend) Leitungstätigen einen fachlich einschlägigen¹³ Hochschulabschluss, und für die Leitung einer Grundschule ist dieser in aller Regel eine zwingende Voraussetzung.

Innerhalb des Feldes der Kindertagesbetreuung ist der Anteil der Akademiker und Akademikerinnen bei den Leitungskräften jedoch vergleichsweise hoch und unterscheidet sich stark nach dem Grad der Leitungsfreistellung: Führungskräfte, die ausschließlich Leitungsaufgaben wahrnehmen, weisen zu einem Anteil von 23,4 % einen fachlich einschlägigen Hochschulabschluss auf. Hingegen liegt dieser Professionalisierungsgrad bei denjenigen, die neben ihren Leitungsaufgaben noch in anderen Arbeitsbereichen tätig sind, bei lediglich 11,3 %. Bei den Personen, die überwiegend Leitungsaufgaben wahrnehmen, liegt er schließlich mit 15,6 % noch einmal höher als bei Personen, die, zeitlich gesehen, sich nur nachrangig Leitungsaufgaben widmen können. Der Anteil an Akademiker und Akademikerinnen bei Fachkräften ohne Leitungsfreistellung (wie z. B. Gruppenpädagogen und -pädagoginnen) liegt mit bundesweit 4,2 % erwartungsgemäß am niedrigsten.

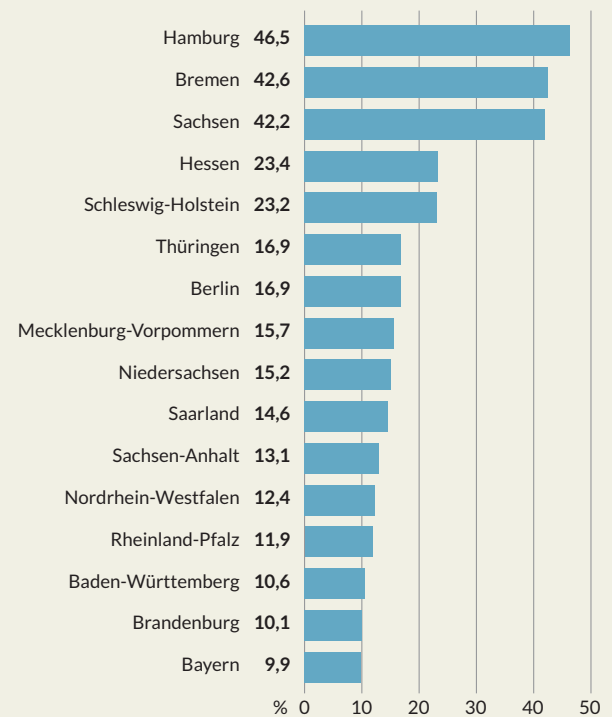
Zwischen den Ländern allerdings schwankt der Anteil der Leitungskräfte mit einem einschlägigen Hochschulabschluss erheblich. In Bayern und Brandenburg hat etwa jede zehnte Leitungskraft eine akademische Qualifikation erworben (9,9 % bzw. 10,1 %), während in Hamburg mit 46,5 %, aber auch in Bremen mit 42,6 % und Sachsen mit 42,2 % der Akademiker- und Akademikerinnenanteil um ein Vielfaches höher liegt (vgl. Abb. 8 sowie Tab. D_7).

Diese Länderdifferenzen lassen sich nicht monokausal erklären. Ein Erklärungsansatz findet sich im Landesrecht (vgl. Beher und Lange 2014a; Bock-Famulla und Lange 2013). Zum Beispiel wird in Bremen und Sachsen, also Ländern mit einem hohen Akademiker- und Akademikerinnenanteil, für

12 Den Fachkräften mit einem einschlägigen Hochschulabschluss werden folgende Abschlüsse zugeordnet: Dipl.-Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen, Dipl.-Sozialarbeiter/innen, Dipl.-Heilpädagogen und Heilpädagoginnen (Fachhochschule oder vergleichbar), Dipl.-Pädagogen und Pädagoginnen, Dipl.-Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen, Dipl.-Erziehungswissenschaftler/innen (Universität oder vergleichbar), staatlich anerkannte Kindheitspädagogen und -pädagoginnen (Master/Bachelor). Im Rahmen der Statistik werden keine anderen Master- und Bachelorabschlüsse erfasst. Deshalb muss unklar bleiben, welchen Qualifikationsabschlüssen Tätige mit einem pädagogischen Master- oder Bachelorabschluss zugeordnet werden, der nicht kindheitspädagogisch ausgerichtet ist.

13 Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe: Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder), 2014, Wiesbaden 2016; eigene Berechnungen. Bei dieser Quotenbildung wurden aufgrund der zu leitenden Einrichtungsarten auch psychologische und psychotherapeutische Hochschulabschlüsse als einschlägig kategorisiert. Ohne diese Abschlüsse und damit äquivalent zu den einschlägigen Abschlüssen in Kindertageseinrichtungen läge der Anteil der einschlägigen Hochschulabsolventen und -absolventinnen bei 56,4 %.

Abb. 8: Anteil einschlägig Hochschulqualifizierter an den Tätigen mit Zeittressourcen für Leitungsaufgaben (Leitungskräfte) nach Ländern am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

die Leitung größerer Kindertageseinrichtungen ein Hochschulstudium (spätestens nach einigen Jahren) vorausgesetzt. In Hamburg – einem weiteren Land mit einem sehr hohen Akademiker- und Akademikerinnenanteil – gibt es dagegen keine entsprechende Regelung. Für Hamburg gilt indes ebenso wie für Sachsen und Bremen, dass es insgesamt einen relativ hohen Anteil an akademisch qualifizierten pädagogischen Fachkräften gibt. Umgekehrt arbeiten in den Ländern Bayern und Brandenburg insgesamt vergleichsweise wenige Akademiker und Akademikerinnen in Kindertageseinrichtungen als pädagogisch Tätige. In all diesen Ländern ist von einem gewissen Nachzieheffekt für den Aufgabenbereich der KiTa-Leitung auszugehen, d. h., ein vergleichsweise hoher bzw. niedriger Akademiker- und Akademikerinnenanteil spiegelt sich in einem entsprechenden Anteil bei den Leitungskräften.

Nicht zuletzt durch steigende (Bildungs-)Ansprüche an Kindertageseinrichtungen ist eine Debatte um eine Steigerung des Professionalisierungsgrades des pädagogischen Personals in Kindertageseinrichtungen entstanden; besonders betont wird die Notwendigkeit der Zunahme des Akademiker- und Akademikerinnenanteils unter den KiTa-

Leitungskräften (vgl. zuletzt BMFSFJ/JFMK 2016). Dadurch drängt sich die Frage auf, ob das Qualifikationsniveau der Ki-Ta-Leitungskräfte in den letzten Jahren gestiegen ist. Eine Antwort ist aufgrund der Umstellung der Erfassungssystematik der Kinder- und Jugendhilfestatistik jedoch nur für den kurzen Zeitraum zwischen 2011 und 2016 möglich.

Die Anzahl der Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich, die über einen fachlich einschlägigen Hochschulabschluss verfügen, ist zwischen 2011 und 2016 um 1.327 Personen von 3.854 auf 5.181 und damit immerhin um 34,4 % gestiegen. Im gleichen Zeitraum ist die Gesamtzahl der Personen, die ausschließlich Leitungsaufgaben ausüben, nur um 11,8 % gewachsen. Dadurch ist der Anteil der Akademiker und Akademikerinnen unter den Leitungskräften – also der Professionalisierungsgrad – von 19,5 % im Jahr 2011 auf 23,4 % im Jahr 2016 angestiegen.

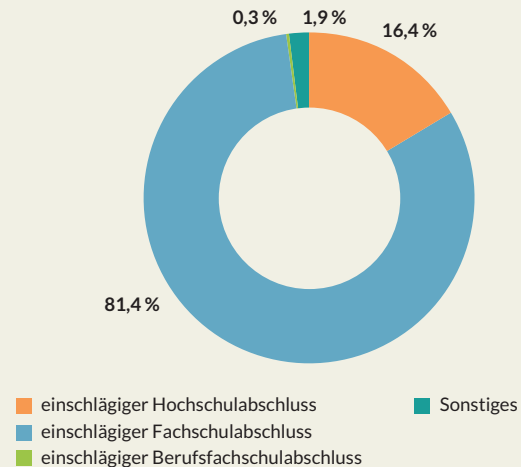
Für Leitungskräfte mit weiteren Arbeitsbereichen sind dagegen kaum Aussagen zur Entwicklung des Professionalisierungsgrades möglich. Zwar steigen auch bei ihnen sowohl die absolute Zahl der Tätigen mit Hochschulabschluss als auch deren Anteil an allen Leitungskräften; allerdings ist zu vermuten, dass sich in den Daten neben einer Realentwicklung auch Probleme mit der Umstellung der Statistik abbilden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Akademiker- und Akademikerinnenanteil der Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich im Feld der Kindertagesbetreuung vergleichsweise hoch ist und weiter steigt. Ob diese Entwicklung bereits Ausdruck der Bemühungen um eine Professionalisierung des Feldes und insbesondere des Arbeitsfeldes der Leitung ist, lässt sich auf der vorliegenden Datenbasis nicht genauer feststellen.

Andere Qualifikationen

In der Summe werden Leitungsaufgaben zu einem ganz überwiegenden Anteil von pädagogischen Kräften mit einem Fachschulabschluss übernommen. Am 01.03.2016 verfügten 81,4 % (vgl. Abb. 9 sowie Tab. D_8) aller Leitungskräfte als höchsten Berufsausbildungsabschluss über eine solche Qualifikation; zumeist handelt es sich dabei um staatlich anerkannte Erzieher und Erzieherinnen. Andere Abschlüsse spielen eine untergeordnete Rolle. Sehr selten verfügen Leitungskräfte über einen Berufsfachschulabschluss (0,3 %), beispielsweise als Kinderpfleger oder -pflegerin. Dies ist nicht zuletzt dadurch erklärlich, dass mit Ausnahme Baden-Württembergs der Fachschulabschluss Mindestvoraussetzung für eine Leitungstätigkeit ist. Über einen anderen – im engeren Sinne nicht einschlägigen – Abschluss verfügen 1,9 % der Leitungskräfte. Darunter sind allerdings beispielsweise auch Lehrer und Lehrerinnen sowie Psychologen und Psychologinnen.

Abb. 9: **Leitungskräfte nach höchstem Qualifikationsabschluss in Deutschland am 01.03.2016** (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

Mit Blick auf die soziodemografischen Merkmale zeigen sich drei zentrale Befunde:

1. Das Arbeitsgebiet „Leitung von Kindertageseinrichtungen“ wird durchgängig von Frauen dominiert. Allerdings zeigen sich hier zwei Besonderheiten: Zum einen ist der Männeranteil unter den Leitungskräften höher als der entsprechende Anteil unter den anderen pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen. Zum anderen gilt: Je höher der Anteil an Zeitressourcen für Leitungsaufgaben am Beschäftigungsumfang ist, desto höher ist auch der Männeranteil.
2. Kindertageseinrichtungen werden in aller Regel von älteren Fachkräften geleitet. Über die Hälfte der Leitungskräfte sind älter als 50 Jahre. Junge Leitungskräfte unter 30 Jahren sind die Ausnahme.
3. Das Leitungspersonal in Kindertageseinrichtungen ist niedriger qualifiziert als in vergleichbaren Einrichtungen, aber besser qualifiziert als pädagogische Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen, die keine Leitungsaufgaben wahrnehmen.

Damit gilt auch im Jahre 2016 im Grundsatz die Analyse von Lill und Sauerborn aus dem Jahre 1995: „Kindertagesstättenleiterinnen sind in aller Regel Erzieherinnen, die nach mehrjähriger Arbeit in diesem Beruf eine der wenigen [...] entscheidungsreichen Tätigkeiten [gemeint sind Leitungstätigkeiten, J. L.] ausüben“ (Lill und Sauerborn 1995, S. 38).

B.3 Kindheitspädagoginnen und -pädagogen als Leitungskräfte? Eine Spurensuche

Vor dem Hintergrund der Einführung der kindheitspädagogischen Hochschulabschlüsse¹⁴ richtet sich der (fach-)öffentliche Fokus auf die Frage, ob sich die Leitung einer Kindertageseinrichtung als attraktives Betätigungsfeld für Akademiker und Akademikerinnen etabliert. Die amtliche Kinder- und Jugendhilfestatistik ermöglicht hier nur eine Annäherung. So können zumindest Hinweise darauf gewonnen werden, ob das Feld attraktiv für diejenigen ist und auch dauerhaft bleibt, die sich inzwischen geradezu spezifisch beispielsweise durch ein kindheitspädagogisches Studium mit Leitungsmodulen für eine solche Tätigkeit qualifizieren – nämlich die Hochschulabsolventen und -absolventinnen.

Zunächst zeigt sich, dass die jungen Leitungskräfte sehr viel häufiger über einen Hochschulabschluss verfügen: Von den unter 30-jährigen Leitungskräften verfügt ein gutes Viertel (26,2 %) über eine akademische Qualifikation, bei den über 60-Jährigen liegt dieser Anteil mit 13,4 % deutlich niedriger (vgl. Tab. 2).

14 Die Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik lassen hier aufgrund der Erhebungsmerkmale keine Feinanalyse zu. Zwar werden die Kindheitspädagoginnen und -pädagogen grundsätzlich in einer gesonderten Kategorie erfasst, allerdings ist dies die einzige Kategorie, die sich auf die neuen Abschlüsse Bachelor und Master bezieht. Deshalb müsste zunächst geklärt werden, ob es hier zu Fehleintragungen kommt, beispielsweise bei einem anderen erziehungswissenschaftlichen Master, der nirgends eingetragen werden kann. Aus diesem Grund sowie aus Gründen des Datenschutzes mussten für die hier präsentierten Befunde alle (fachlich einschlägigen) Hochschulabschlüsse in einer Kategorie zusammengefasst werden.

Wird der Fokus noch weiter verengt, so zeigt sich, dass bei den unter 30-jährigen Leitungskräften, die ausschließlich leitend tätig sind, der Anteil der Akademiker und Akademikerinnen bereits bei 39,4 % liegt; auch bei den 30- bis unter 45-Jährigen ist der Wert mit 31,3 % noch vergleichsweise hoch (vgl. Tab. D_9). Hier wäre zu prüfen, ob die angedeutete Zunahme der Zahl der jungen Leitungskräfte, wie er in der Zeitreihe (vgl. Abb. 5 sowie Tab. D_5) deutlich wurde, zugleich Ausdruck einer steigenden Attraktivität einer Leitungstätigkeit für die Absolventen und Absolventinnen der neuen kindheitspädagogischen Abschlüsse ist.

Beobachten lässt sich zudem, dass die Leitungskräfte mit Hochschulabschluss verstärkt in großen Kindertageseinrichtungen tätig sind. Am 1. März 2016 arbeiten insgesamt 8.629 fachlich einschlägig qualifizierte Hochschulabsolventen und -absolventinnen als Leitungskräfte, ungefähr die Hälfte von ihnen (48,2 %) in großen Kindertageseinrichtungen (vgl. Tab. 3). Insofern ist von einer gewissen Attraktivität einer Leitungstätigkeit für Akademiker und Akademikerinnen auszugehen, falls der Verantwortungsbereich beispielsweise durch die Zunahme von Personalverantwortung zunimmt. Dass dieses Phänomen jedoch auch mit der Stellenausstattung zusammenhängt, zeigt sich an einem weiteren Aspekt: Mit 77,4 % hat ein Großteil der akademisch qualifizierten Leitungskräfte in großen Einrichtungen neben den Leitungsaufgaben keinen weiteren Aufgabenbereich, ist also nicht grundsätzlich auch in der pädagogischen Gruppenarbeit tätig (vgl. Tab. D_10); diese Möglichkeit bieten kleinere Kindertageseinrichtungen

Tab. 2: Leitungskräfte nach Altersgruppen und Qualifikationsniveau in Deutschland am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Altersgruppe	(Fachlich) einschlägiger Hochschulabschluss	(Fachlich) einschlägiger Fachschulabschluss	Sonstiges	Gesamt
	Anzahl			
Unter 30 Jahre	786	2.154	62	3.002
30 bis unter 45 Jahre	3.187	11.015	336	14.538
45 bis unter 60 Jahre	3.974	25.489	635	30.098
60 Jahre und älter	682	4.301	122	5.105
Gesamt	8.629	42.959	1.155	52.743
	In %			
Unter 30 Jahre	26,2	71,8	2,1	100,0
30 bis unter 45 Jahre	21,9	75,8	2,3	100,0
45 bis unter 60 Jahre	13,2	84,7	2,1	100,0
60 Jahre und älter	13,4	84,3	2,4	100,0
Gesamt	16,4	81,4	2,2	100,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

Tab. 3: **Leitungskräfte insgesamt sowie mit einschlägigem Hochschulabschluss nach Größe* der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Größenkategorie	Leitungskräfte insgesamt		Leitungskräfte mit einschlägigem Hochschulabschluss	
	Anzahl	In %	Anzahl	In %
Kleine Einrichtungen	16.684	31,6	1.971	22,8
Mittelgroße Einrichtungen	16.748	31,8	2.502	29,0
Große Einrichtungen	19.311	36,6	4.156	48,2
Insgesamt	52.743	100,0	8.629	100,0

* Für die Kategorisierung wurden alle KiTas mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung möglichst drei gleich großen Gruppen zugeordnet. In kleinen KiTas werden weniger als 45 Kinder betreut, in mittleren KiTas 45 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

in diesem Umfang nicht. So können in kleinen Einrichtungen nur 35,3 % der Leitungskräfte mit akademischer Qualifikation sich mit ihrem vollen Arbeitszeitumfang den Leitungsaufgaben widmen.

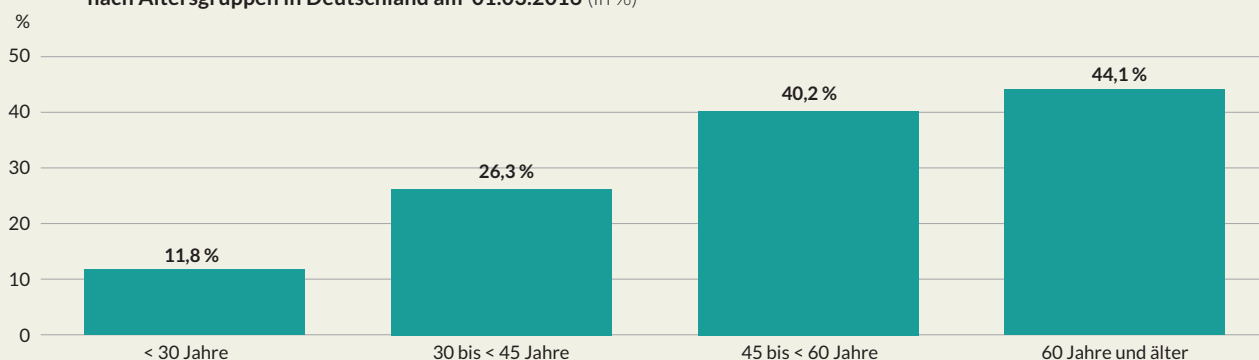
Vor dem Hintergrund dieser Zahlen wäre zu prüfen, ob sich hier ein Muster von Trägerhandeln zeigt: Es liegt die Vermutung nahe, dass ein Träger, wenn er sich entschließt, einer jüngeren Fachkraft die Leitung einer Einrichtung zu übergeben, bei der Auswahl verstärkt auf Hochschulabsolventen und -absolventinnen setzt. Dies kann auch der Tatsache geschuldet sein, dass in den Curricula kindheitspädagogischer Studiengänge Leitung ein fester Bestandteil ist – der Träger weiß so per se, dass leitungsrelevante Kenntnisse vorhanden sind.

Mit Blick auf alle pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen mit fachlich einschlägiger Hochschul-

qualifikation wird ein weiterer Aspekt deutlich: Je älter ein Akademiker bzw. eine Akademikerin ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Person auch Leitungsaufgaben wahrnimmt. Während lediglich 11,8 % der unter 30-jährigen Akademiker und Akademikerinnen in Kindertageseinrichtungen mit Leitungsaufgaben betraut sind, liegt dieser Anteil bei den über 45-Jährigen durchgängig bei über 40 % (vgl. Abb. 10 sowie Tab. D_11).

Die Daten deuten darauf hin, dass ein Hochschulabschluss tendenziell die Chancen auf eine Anstellung als KiTa-Leitung bereits in jungen Jahren erhöht, gleichwohl sie kein Garant dafür ist. Weiterhin gilt, dass der Anteil der Leitungskräfte unter den Akademiker und Akademikerinnen mit dem Alter steigt. Kommen also Hochschulqualifikation und Berufserfahrung zusammen, so ist die Chance, mit der Leitung einer KiTa betraut zu werden, vergleichsweise groß.

Abb. 10: **Anteil der pädagogisch Tätigen* mit fachlich einschlägigem Hochschulabschluss mit Leitungsressourcen (Leitungskräfte) nach Altersgruppen in Deutschland am 01.03.2016** (in %)



* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

Dies konterkariert ein wenig die Zuspitzung, dass Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen entweder jung und akademisch qualifiziert sind oder es sich um ‚altgediente‘ Erzieherinnen handelt, die nach langjähriger Berufserfahrung zu einer Leitungstätigkeit aufsteigen.

Was in diese Analyse nicht mit einbezogen werden kann, ist die weitergehende Frage, wie groß überhaupt die Arbeitsfeldeinmündung der Kindheitspädagogen und -pädagoginnen ist. Diesbezügliche Studien zeigen auf, dass etwas mehr als zwei Drittel der Personen mit dieser Qualifikation im Arbeitsfeld tätig sind (vgl. Züchner u. a. 2014); unbekannt ist, wie viele Akademiker und Akademikerinnen nach welcher Zeit das Arbeitsfeld auch wieder verlassen. Es sind also keine Daten dazu vorhanden, welche Rolle die Leitung einer Kindertageseinrichtung in der Berufsbiografie von einschlägig qualifizierten Hochschulabsolventen und -absolventinnen einnimmt.

Alles in allem weisen die Daten bis zu einem gewissen Grad darauf hin, dass eine Leitungstätigkeit – zumindest sofern sie nicht kombiniert ist mit weiteren (gruppen-)pädagogischen Aufgaben – das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung inzwischen auch für Personengruppen wie beispielsweise junge akademisch qualifizierte Männer attraktiv macht, die dem Feld in der Vergangenheit aufgrund niedriger Entlohnung und niedrigem Prestige ferngeblieben sind.

Zwei Aspekte sind damit jedoch nicht geklärt: zum einen, ob eine Leitungstätigkeit „ausreicht“ bzw. welche weiteren Bedingungen erfüllt sein müssen, damit dieses Berufsfeld beispielsweise für junge männliche Akademiker auch dauerhaft attraktiv bleibt, und zum anderen, welche (positiven) Wirkungen ein stärkerer Einbezug von Akademiker und Akademikerinnen ebenso wie von Männern auf die (Struktur) Qualität von Kindertageseinrichtungen hat.

Mit Blick auf das Geschlecht merkt Rose kritisch an, dass „die Debatte um Männer in KiTas [...] der Qualitätsentwicklungsdebatte in der KiTa-Pädagogik [...] im Wege steht“ (Rose 2015, S. 47). Damit spielt sie darauf an, dass das Geschlecht per se keinen Einfluss auf die Qualität der Arbeit hat, diese Annahme aber insbesondere in vielen Programmen und Analysen a priori gesetzt ist (vgl. beispielhaft Calmbach, Cremers und Krabel 2015; Rohrmann 2005). Dadurch wird Rose zufolge die Frage der Professionalisierung von Fachkräften in diesem Zusammenhang nachrangig zur Frage des Geschlechts behandelt. Zunächst wäre vor diesem Hintergrund der Frage nachzugehen, ob das Geschlecht eine relevante Kategorie für die Qualität von Angeboten der Kindertagesbetreuung bzw. für die Qualität der Leitung von Kindertageseinrichtungen ist. Hinweise auf eine (positive) Wirkung fachlich einschlägiger akademischer Qualifikationen auf die Prozessqualität sind ebenfalls bislang nur verstreut zu finden, zumindest aber für die NUBBEK-Studie trifft das zu (vgl. Tietze u. a. 2013).

B.4 Typisch atypisch? Die Beschäftigungssituation von Leitungskräften

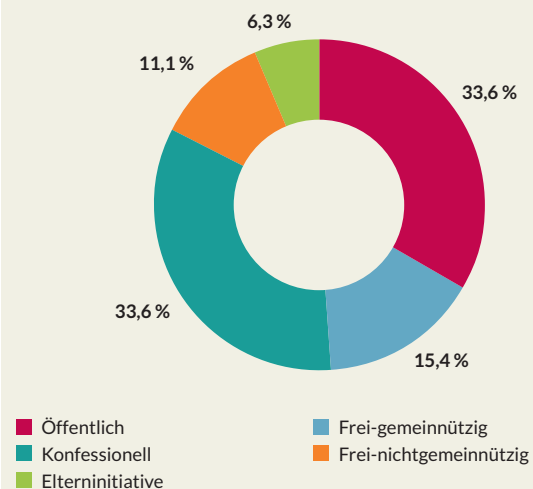
Die Beschäftigungssituation in KiTas ist von einer Vielzahl an Besonderheiten geprägt: Neben dem hohen Frauenanteil unter den Beschäftigten fällt insbesondere die hohe Teilzeitarbeit auf. Der folgende Abschnitt setzt sich mit der Beschäftigungssituation im Arbeitsfeld auseinander und zieht, sofern möglich, Vergleiche zur allgemeinen Beschäftigungssituation auf dem Arbeitsmarkt heran.

Arbeitgeber der Beschäftigten in diesem Arbeitsfeld und damit auch der Leitungskräfte ist der jeweilige Träger der Kindertageseinrichtung. Bei den Leitungskräften zeigt sich, dass jeweils etwas mehr als ein Drittel (33,6 %) von ihnen in Kindertageseinrichtungen in öffentlicher bzw. konfessioneller Trägerschaft angestellt sind; 15,4 % der Leitungskräfte arbeiten in Einrichtungen in frei-gemeinnütziger¹⁵ und 11,1 % in Einrichtungen in frei-nichtgemeinnütziger¹⁶ Trägerschaft (vgl. Abb. 11). Ein Anteil von 6,3 % ist in Einrichtungen tätig, die von Elterninitiativen getragen werden; einzig hier ist der Anteil der Leitungskräfte leicht erhöht gegenüber den entsprechenden Anteilen nicht leitend tätiger Fachkräfte (4,9 %). Ursächlich dafür ist mutmaßlich, dass es in Eltern-

15 Darunter fallen Einrichtungen in Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt, des Paritätischen oder des Deutschen Roten Kreuzes bzw. dessen Mitgliedsorganisationen.

16 Dazu zählen Einrichtungen in Trägerschaft der freien Jugendhilfe, bei denen es sich um privat-nichtgemeinnützige natürliche oder juristische Personen des Privatrechts handelt. Dies können Unternehmens- oder Betriebsteile ebenso sein wie Träger, die privat-gewerblich organisiert sind, und natürliche oder andere juristische Personen.

Abb. 11: Leitungskräfte nach Träger der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016
(in %; n = 52.743)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

initiativen die (nicht genau zu quantifizierende) Praxis gibt, dass viele, wenn nicht gar alle pädagogisch Tätigen zugleich Leitungsaufgaben ausführen und dies entsprechend in die Statistik gemeldet wird.

Neben der Trägerschaft bestimmen weitere Merkmale die Beschäftigungssituation der Leitungskräfte. Dazu gehören insbesondere die Größe der Einrichtung und damit auch die des Teams, für die Leitungsverantwortung übernommen wird. Wie bereits oben aufgeführt, verteilen sich die Leitungskräfte annähernd gleich über kleine, mittelgroße und große KiTas. In der Summe kommen so durchschnittlich auf eine Leitungskraft fast neun pädagogische Fachkräfte im Team.

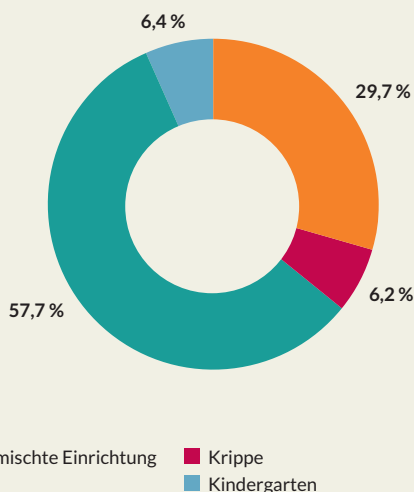
Mit einem Anteil von 57,7% arbeitet ein Großteil der Leitungskräfte in altersgemischten Einrichtungen (vgl. Abb. 12). Weitere fast 30% sind in Kindergärten tätig, und die restlichen Leitungskräfte verteilen sich zu ungefähr gleichen Anteilen auf Krippen und Horte.

Nur wenige Aussagen lassen sich zu besonderen Merkmalen der Kindertageseinrichtungen treffen, in denen die Leitungskräfte arbeiten. Dazu zählt beispielsweise, ob die Kindertageseinrichtungen zugleich weitere Angebote bereithalten und etwa als Familienzentren zertifiziert sind, in sozialen Brennpunkten angesiedelt sind oder Ähnliches.

Strehmel geht in ihrer Expertise davon aus, dass besondere Bedarfslagen von Kindern zu einem zusätzlichen Leitungsbedarf führen (Strehmel 2015); dazu gehören Faktoren wie Armutslagen, eine nicht-deutsche Familiensprache sowie Kinder mit besonderem Förderbedarf. Mit Blick auf Familiensprache zeigt sich, dass mit 74,4% fast drei Viertel aller Leitungskräfte in einer Einrichtung tätig sind, in welcher der Anteil der Kinder mit nicht-deutscher Familiensprache bei maximal 25% liegt (vgl. Abb. 13). Mit fast 4.600 Leitungskräften sind zugleich aber immerhin 8,7% aller Leitungskräfte in Einrichtungen tätig, in denen mindestens die Hälfte der Kinder zu Hause überwiegend nicht Deutsch spricht. Es wäre zu prüfen, ob ein hoher Anteil an Kindern, die Deutsch als Zweitsprache in der Kindertageseinrichtung erlernen, eine besondere Herausforderung an die Leitungstätigkeit darstellt und damit auch zu einem erhöhten Bedarf an Leitungsressourcen führt.

Ebenso wäre der Frage nachzugehen, ob erhöhte Zeitressourcen für Leitungsaufgaben beim Vorliegen weiterer Faktoren notwendig wären. So wird immerhin für 35,0% der KiTas angegeben, dass sie integrativ arbeiten; lediglich 252 Einrichtungen betreuen fast ausschließlich Kinder mit besonderen Bedarfslagen.¹⁷ Zu Kindern in Armutslagen in Kindertageseinrichtungen liegen aus der Statistik keine Angaben vor.

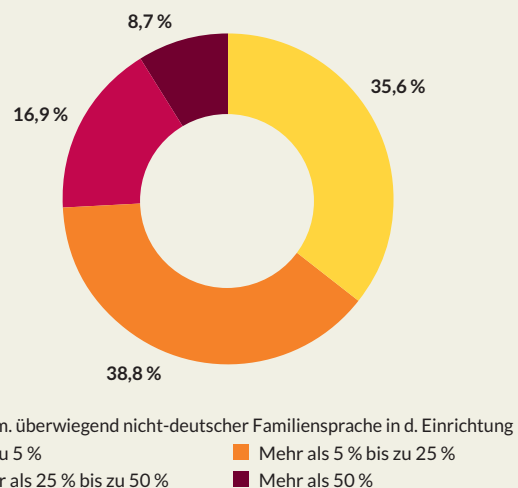
Abb. 12: Leitungskräfte nach Art* der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016 (in %; n = 52.743)



* Die Einrichtungsart wurde an Hand der Altersstruktur der betreuten Kinder ermittelt. In Krippen ist am 1. März kein Kind älter als 3 Jahre. In Kindergärten wird kein Schulkind betreut, und alle Kinder sind zwischen zwei und sieben Jahre alt. Horte werden ausschließlich von Schulkindern besucht. Alle anderen Einrichtungen werden als altersgemischte Einrichtungen kategorisiert.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016 | BertelsmannStiftung

Abb. 13: Leitungskräfte nach Anteil der Kinder mit überwiegend nicht-deutscher Familiensprache in der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016 (in %, n = 52.743)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016 | BertelsmannStiftung

17 Zu den hier tätigen Leitungspersonen sind ebenfalls grundsätzlich Aussagen möglich. Für 2016 war dies jedoch wegen teilweise geringer Fallzahlen aus Gründen des Datenschutzes nicht möglich.

In der Summe determinieren der Arbeitgeber und die Anzahl der zu leitenden Beschäftigten, aber auch soziodemografische Merkmale der betreuten Kinder die Beschäftigungssituation der Leitungskräfte. Diese Faktoren treffen auf Beschäftigungsmerkmale der Leitungskräfte selbst; auf sie wird im Folgenden eingegangen.

B.4.1 Vollzeit und Teilzeit

Deutlich weniger als die Hälfte der pädagogischen Fachkräfte (40,4 %) in Kindertageseinrichtungen ist Anfang März 2016 vollzeitbeschäftigt¹⁸, die Teilzeitquote liegt im Umkehrschluss mit 59,6 % entsprechend hoch. In Westdeutschland ist der Anteil der Vollzeitbeschäftigten mit 43,3 % etwas höher. Die entsprechende Rate der Teilzeitbeschäftigten (57,7 %) entspricht zumindest hier weitgehend den Wünschen der Beschäftigten: Laut Daten aus dem Mikrozensus 2013 wünschen sich 85 % der Teilzeitbeschäftigten in der Kinderbetreuung keine längeren Beschäftigungsumfänge (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016, S. 64). In Ostdeutschland stellt sich die Situation anders dar: Hier ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten mit 70,1 % deutlich höher; von ihnen wünschen sich immerhin 29,3 % einen höheren Beschäftigungsumfang. Ähnliche Befunde zeigt Strunz (2014) auf. Sie identifiziert auf Basis von Mikrozensusauswertungen 2011 eingehend die Gründe für Teilzeit von Erzieherinnen und kommt zu dem Schluss, dass es „in Westdeutschland eher familiäre Gründe und in Ostdeutschland eher strukturelle Bedingungen des Arbeitsmarktes [sind], die eine Teilzeittätigkeit bedingen“ (Strunz 2014, S. 72).¹⁹ Der Mikrozensus 2014 zeigt noch deutlicher, dass es in der Frühen Bildung²⁰ sehr selten zu ungewollter Teilzeittätigkeit kommt: Von denjenigen, die maximal 21 Wochenstunden arbeiten, geben lediglich 4 % an, dass sie keine Vollzeitbeschäftigung finden konnten, weitere 16 %

erklären, dass sie eine Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit wünschen (vgl. Beher u. a. 2017), und für 52 % sind familiäre Gründe ausschlaggebend für die Teilzeittätigkeit. Somit gilt in der Summe, dass Teilzeit größtenteils von den Tätigen gewünscht ist, andere, zumeist strukturelle Gründe treten dahinter zurück.

Mit Blick auf die Leitungskräfte und deren Beschäftigungsumfänge zeigt sich ein anderes Bild: Von den 52.743 Leitungskräften geht mit 59,4 % ein Großteil einer Vollzeitbeschäftigung nach. Ähnlich wie im Arbeitsmarkt insgesamt (vgl. Hobler, Pfahl und Weeber 2016) liegt dabei die Vollzeitquote mit 59,0 % bei den weiblichen Leitungskräften deutlich unter der bei den männlichen Führungskräften mit 67,5 % (vgl. Tab. 4). Hier manifestiert sich eine deutliche Differenz von 8,5 Prozentpunkten zwischen den Geschlechtern, die bei den Tätigen ohne Leitungsverantwortung mit 14 Prozentpunkten²¹ sogar noch deutlich größer ist. Im Ergebnis unterscheiden sich die Beschäftigungsbedingungen der Leitungskräfte von anderen pädagogischen Fachkräften in KiTas, und dies sowohl mit Blick auf den Teilzeitanteil als auch auf die Geschlechterdifferenz. Auf dem Arbeitsmarkt insgesamt ist die Geschlechterdifferenz bei den Vollzeitquoten deutlich höher; sie wird vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) für das Jahr 2014 auf Basis einer Mikrozensusauswertung mit 36 Prozentpunkten beziffert (vgl. Hobler, Pfahl und Weeber 2016).²² Ursächlich für die geringere Differenz bei den Leitungskräften in KiTas ist der Umstand, dass gerade die männlichen Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen deutlich häufiger in Teilzeit arbeiten als auf dem Arbeitsmarkt insgesamt. Oder umgekehrt: Die Vollzeitquote der Männer auf dem Arbeitsmarkt ist insgesamt deutlich höher als die unter den KiTa-Leitungskräften; so geben Hobler, Pfahl und Weeber für 2014 einen Anteil der vollzeitbeschäftigten Männer von 83,5 % an.

Die Vollzeitquote bei den Leitungskräften ist neben dem Geschlecht auch davon abhängig, wie hoch der Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit ist (vgl. Abb. 14). Dabei weisen die höchsten Vollzeitquoten gerade nicht die Leitungskräfte auf, die ausschließlich Leitungsaufgaben ausführen. Die höchsten Quoten sind vielmehr bei Beschäftigten zu finden, denen zwar einen Großteil ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht, die daneben aber noch weitere Aufgabengebiete haben: Männliche Leitungskräfte mit zwei Arbeitsbereichen, denen

18 Als vollzeitbeschäftigte Personen werden hier Tätige mit 38,5 und mehr Wochenarbeitsstunden kategorisiert. Der für viele Beschäftigte geltende Tarifvertrag TVöD SuE bzw. an diesen angelehnte Verträge sehen je nach Land eine regelmäßige Arbeitszeit von 39 und mehr Wochenarbeitsstunden vor, so dass die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten mutmaßlich ganz leicht überschätzt wird. Im Kontext anderer Statistiken wie beispielsweise dem Mikrozensus werden Tätige mit geringeren Beschäftigungsumfängen (ab 35 Stunden) bereits als Teilzeitbeschäftigte gewertet.

19 Die Schlussfolgerung, dass in Ostdeutschland strukturelle Gründe des Arbeitsmarktes überwiegen, ist nur insofern richtig, als sie in Relation zu den familiären Gründen überwiegen, nicht aber insgesamt: Dort geben 31,6 % familiäre Gründe sowie Krankheit/Unfall/Weiterbildung an. Weitere 24,8 % geben sonstige Gründe an (wozu beispielsweise Behinderung, Studium, Schulausbildung gehören), und 6,7 % geben keinen Grund an. Somit stellen die Teilzeit-tätigen, die aus strukturellen Gründen des Arbeitsmarktes heraus einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen – dies sind insgesamt 36,9 % –, auch bei Strunz die Minderheit dar.

20 Eine Zeitreihe kann aus diesen Daten aus methodischen Gründen nicht gebildet werden. Zum einen verwendet Strunz eine andere – inzwischen nicht mehr angewendete – Klassifikation der Berufe und Wirtschaftszweige zur Identifikation der Erzieherinnen in Kindergärten und Vorschulen (vgl. Strunz 2014, S. 62). Zum anderen konzentriert sich die Mikrozensusauswertung von Beher u.a. auf weitere fachlich einschlägige Berufe in Einrichtungen der Frühen Bildung (s. Beher u. a. 2017) und auf alle, nicht nur die weiblichen Erwerbstätigen.

21 Der Anteil der vollzeitbeschäftigten Frauen ohne Leitungsverantwortung liegt am 1. März 2016 bei 37,7 %, der entsprechende Anteil bei Männern bei 51,7 %.

22 Die Quoten auf Basis des Mikrozensus sind in vielerlei Hinsicht nicht mit denen aus der Kinder- und Jugendhilfestatistik zu vergleichen. Es gibt nicht nur abweichende Definitionen der Grundgesamtheit, sondern auch eine andere Schneidung von Vollzeitbeschäftigung etc. Gleichwohl kann davon ausgegangen werden, dass die Differenz zwischen den Geschlechtern in Bezug auf die Vollzeitquoten insgesamt höher ist als die innerhalb der Gruppe der KiTa-Leitungskräfte.

Tab. 4: **Pädagogisch tätiges Personal*** in Kindertageseinrichtungen nach Anteil der Zeittressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit, Beschäftigungsumfang sowie Geschlecht in Deutschland am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Beschäftigungsumfang	Personal ohne Leitungszeit (übriges pädagogisches Personal)	Gesamt	Leitungskräfte					Personal gesamt	
			Anteil der Zeittressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit						
			Unter 25 %	25 bis unter 50 %	50 bis unter 75 %	75 bis unter 100 %	100 %		
Männlich									
Weniger als 21 Std.	In %	13,6	11,6	0,9	1,1	4,6	6,9	18,5	13,5
21 bis < 32 Std.		18,1	7,4	10,9	5,6	7,1	7,8	7,0	17,2
32 bis < 38,5 Std.		16,6	13,6	28,7	20,2	13,4	9,5	8,7	16,3
38,5 und mehr Std.		51,7	67,5	59,6	73,1	74,9	75,9	65,8	53,0
Gesamt	Anzahl	28.331	2.579	349	372	283	116	1.459	30.910
Weiblich									
Weniger als 21 Std.	In %	16,6	7,0	1,9	2,3	4,2	3,4	13,3	15,7
21 bis < 32 Std.		27,1	12,9	15,8	12,0	13,8	10,6	11,8	25,7
32 bis < 38,5 Std.		18,6	21,1	28,2	24,1	19,1	22,4	16,4	18,9
38,5 und mehr Std.		37,7	59,0	54,0	61,5	62,9	63,6	58,5	39,7
Gesamt	Anzahl	489.589	50.164	10.489	10.146	6.280	2.585	20.664	539.753
Insgesamt									
Weniger als 21 Std.	In %	16,4	7,3	1,9	2,3	4,2	3,5	13,6	15,6
21 bis < 32 Std.		26,6	12,6	15,7	11,8	13,5	10,5	11,5	25,3
32 bis < 38,5 Std.		18,5	20,7	28,2	24,0	18,9	21,9	15,9	18,7
38,5 und mehr Std.		38,5	59,4	54,2	61,9	63,4	64,1	59,0	40,4
Gesamt	Anzahl	517.920	52.743	10.838	10.518	6.563	2.701	22.123	570.663

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

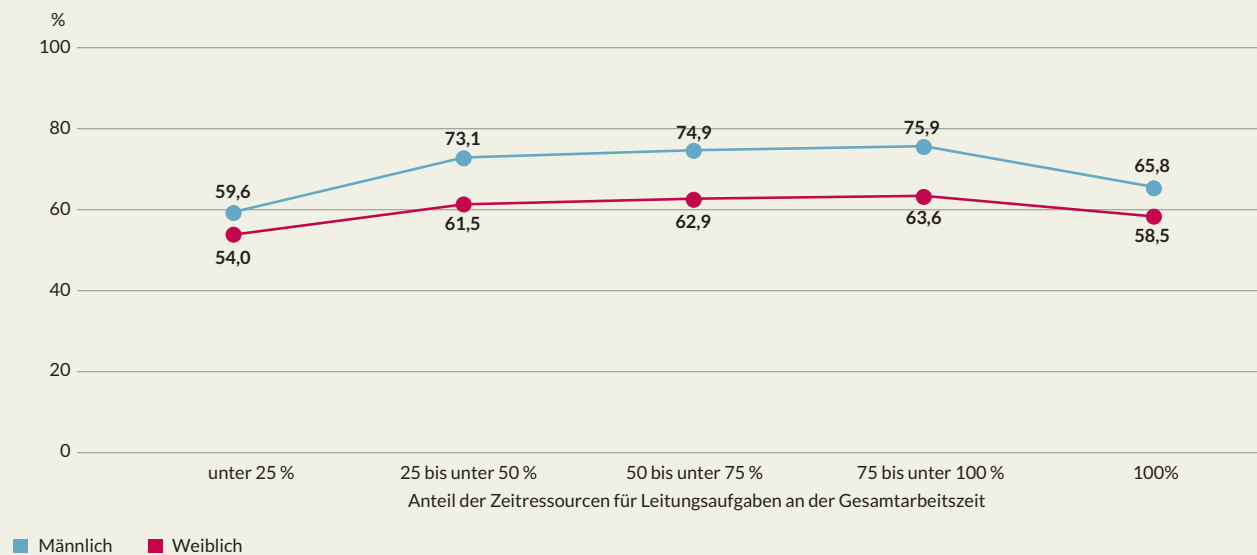
Tab. 5: **Leitungskräfte mit Zeittressourcen für Leitungsaufgaben mit und ohne weiteren Arbeitsbereich sowie Beschäftigungsumfang in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %; n = 52.743)

Größe	Leitungskräfte mit Zeittressourcen für Leitungsaufgaben mit weiterem Arbeitsbereich		Leitungskräfte mit Zeittressourcen für Leitungsaufgaben ohne weiteren Arbeitsbereich	
	Anzahl	In % von Insgesamt	Anzahl	In % von Insgesamt
Teilzeit (bis unter 38,5 Std.)	12.335	23,4	9.070	17,2
Vollzeit (38,5 und mehr Std.)	18.285	34,7	13.053	24,7

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

Abb. 14: Anteil der vollzeitbeschäftigten Leitungskräfte nach Anteil der Zeittressourcen für Leitungsaufgaben sowie Geschlecht in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

aber mindestens drei Viertel ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, sind zu 75,9 % Vollzeitkräfte, bei den Frauen sind es 63,6 %.

Eine naheliegende – gleichwohl zu prüfende – Erklärung wäre, dass den Kindertageseinrichtungen häufig keine hinreichenden finanziellen Ressourcen für eine Vollzeitleitungsstelle zur Verfügung stehen. Die Einrichtung einer solchen Stelle müsste für jede KiTa durch Landesregelungen rechtlich gesichert und durch die öffentliche Hand finanziert werden. Solange dies nicht der Fall ist, muss in vielen Einrichtungen, sofern die dort tätige Leitungskraft eine Vollzeitbeschäftigung anstrebt, diese noch in einem zweiten Arbeitsbereich tätig sein.

In der Summe bleibt festzuhalten, dass die vollzeitbeschäftigten Leitungskräfte, die sich ausschließlich ihren Leitungsaufgaben widmen können, also keinen weiteren Arbeitsbereich haben, lediglich etwa ein Viertel aller Leitungskräfte darstellen (vgl. Tab. 5). Mit einem guten Drittel (34,7 %) ist das häufigste Beschäftigungsmodell für Leitungskräfte die Vollzeitkraft, welche neben der Leitungstätigkeit noch mindestens einen weiteren (pädagogischen) Arbeitsbereich hat.

Analysen zu atypischen Beschäftigungsverhältnissen definieren zumeist Beschäftigungsumfänge von unter 21 Wochenarbeitsstunden als atypisch (vgl. Statistisches Bundesamt/Wissenschaftszentrum Berlin 2016). Zieht man dieses auf dem Normalarbeitsverhältnis beruhende Modell für die

Kindertagesbetreuung heran, so zeigt sich, dass bei Anwendung dieser Definition von den 52.743 Leitungskräften gut 3.800 und damit 7,3 % atypisch beschäftigt sind (vgl. Tab. 4). Im Rahmen des Fachkräftebarometers 2017 wurden auf Basis des Mikrozensus Vergleiche des Arbeitsfeldes Frühe Bildung zu ausgewählten Berufen gezogen; demnach liegt die Quote derjenigen Arbeitskräfte, die unter 21 Stunden beschäftigt sind, in anderen Berufen höher als in der Frühen Bildung, so etwa bei Lehrkräften in der Primarstufe, in der Alten- und Krankenpflege sowie den übrigen sozialen Berufen (vgl. Behr u. a. 2017). Zu berücksichtigen ist aber, dass es sich dabei um einen Vergleich von jeweils allen Tätigen in den ausgewählten Berufen handelt und nicht spezifisch um die Leitungskräfte. Diese Auswertung fokussiert die Gesamtheit der Beschäftigten und nicht nur die Leitungskräfte; trotzdem kann dies auch als Hinweis darauf verstanden werden, dass die Leitungskräfte von KiTas seltener unter 21 Stunden arbeiten als Leitungskräfte in vergleichbaren Arbeitsfeldern.

Unter den Leitungskräften hat etwa ein Achtel (12,6 %) einen Gesamtbeschäftigungsumfang von 21 bis unter 32 Stunden, verfügt also in aller Regel über einen Arbeitsvertrag mit einer Regelarbeitszeit von 50 bis 80 % eines Vollzeitbeschäftigungsverhältnisses. Weitere 20,7 % sind mit einem Beschäftigungsumfang von 32 bis unter 38,5 Wochenarbeitsstunden angestellt; sie stellen die größte Gruppe unter den Teilzeitbeschäftigten.

B.4.2 Befristung

Ebenso wie eine wöchentliche Arbeitszeit von unter 21 Stunden gilt eine Befristung als Merkmal atypischer Beschäftigung (vgl. Statistisches Bundesamt/Wissenschaftszentrum Berlin 2016). Das Merkmal der Befristung²³ wird in der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik seit zwei Jahren erhoben, womit diesbezügliche Aussagen möglich werden.

Am 1. März 2016 sind mit 77.657 Personen 14,8 % aller pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen befristet beschäftigt (vgl. Tab. 6). Damit liegt die Quote über dem Anteil der Erwerbstätigen insgesamt, die einen befristeten Arbeitsvertrag besitzen.²⁴ Mögliche Erklärungen für den hohen Befristungsanteil können einerseits in Besonderheiten der Beschäftigten liegen; so führt beispielsweise ein hoher Frauenanteil unter den Beschäftigten zu einer häufigen Inanspruchnahme von Elternzeit, was lediglich durch befristete Arbeitsverhältnisse kompensiert werden kann. Andererseits können Ursachen auch im Arbeitsfeld selbst liegen. So können etwa der laufende Ausbauprozess der Betreuungs-

angebote sowie die demografische Entwicklung zu Planungsunsicherheiten auf Trägerseite führen, was wiederum zum Abschluss von lediglich befristeten Beschäftigungsverhältnissen führt.

Unter den Leitungskräften ist der Anteil der befristet Beschäftigten minimal: Lediglich 1.841 und damit 3,5 % der Leitungskräfte haben am 1. März 2016 einen befristeten Arbeitsvertrag; mithin befinden sich die Leitungskräfte in vergleichsweise gesicherten Arbeitsverhältnissen. Ebenso wie bei anderen Beschäftigten sind dagegen zwei Personengruppen stärker von befristeten Arbeitsverhältnissen betroffen: Zum einen sind von den unter 30-Jährigen 11,7 % befristet beschäftigt. Zum anderen sind mit einem Anteil von 5,3 % die einschlägig akademisch qualifizierten Leitungskräfte leicht überdurchschnittlich oft von Befristung betroffen; hier kann aber deren Altersstruktur (höherer Anteil Jüngerer) allein schon erklärend sein.

In der Summe ist die Beschäftigungssituation der Leitungskräfte sowohl typisch als auch untypisch, je nach Perspektive: Innerhalb des Arbeitsfeldes gibt es einen vergleichsweise niedrigen Teilzeitanteil; im Vergleich zu anderen Berufssparten ist dieser nur so lange vergleichsweise hoch, wie er nicht nach Geschlecht differenziert wird. Wird das Geschlecht berücksichtigt, ist der Teilzeitanteil nur noch bei den männlichen Leitungskräften vergleichsweise hoch (vgl. Hobler, Pfahl und Weeber 2016, Beher u. a. 2017). Bei der Befristung des Beschäftigungsverhältnisses gilt, dass die Leitungskräfte eine vergleichsweise gesicherte Position haben, und zwar sowohl im Vergleich zu den anderen Tätigen in KiTas als auch zu den Beschäftigten in Deutschland insgesamt. Somit ist die in der Überschrift geäußerte Frage „typisch atypisch?“, was die Beschäftigungsumfänge angeht, mit einem Ja zu

23 Die im Folgenden aufgeführten Daten zu befristet beschäftigten Personen werden auf eine kleinere Grundgesamtheit relativiert. Da eine ganze Reihe von Tätigen in Kindertageseinrichtungen per Definition befristet beschäftigt sind (Praktikanten und Praktikantinnen, Auszubildende, Bundesfreiwilligendienst) oder aber gar nicht erst vom Risiko einer Befristung betroffen sein können (z. B. Ordensangehörige), müssen diese aus der folgenden Betrachtung grundsätzlich ausgeschlossen werden. Dadurch ist die Gesamtzahl der Beschäftigten bei den Daten zu den befristet Beschäftigten (n = 523.537) niedriger als bei vorangegangenen Auswertungen. Mit Blick auf die Leitungskräfte war ein solcher Ausschluss von Tätigen, die per se befristet sind, nicht möglich; dadurch käme es zu sehr niedrigen, gleichwohl unplausiblen Daten (z. B. Praktikanten und Praktikantinnen mit Leitungsverantwortung), die jedoch geheimhaltungspflichtig sind. Aus diesem Grund ist die Anzahl der Leitungskräfte wiederum mit 52.743 beziffert, die wenigen Tätigen mit einer unplausiblen Stellung im Beruf wurden den befristet beschäftigten Leitungskräften zugeordnet.

24 Das Statistische Bundesamt gibt für 2015 auf Basis der Arbeitskräfteerhebung für die abhängig Beschäftigten über 25 Jahre einen Anteil von insgesamt 8,4 % an, die in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis tätig sind (vgl.: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension4/4_2_BefristetBeschaeftigte.html [Abruf am 12.12.2016]).

Tab. 6: **Pädagogisch Tätige* nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und Befristung in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

		Pädagogisch Tätige insgesamt	Insgesamt	Leitungskräfte			Pädagogisch Tätige ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (übriges pädagogisches Personal)
				Ohne weiteren Arbeitsbereich	Mit Leitung als überwiegendem Arbeitsbereich	Mit Leitung als nachrangigem Arbeitsbereich	
Tätige insgesamt	Anzahl	523.537	52.743	22.123	9.264	21.356	470.794
Darunter befristet Beschäftigte	Anzahl	77.657	1.841	695	271	875	75.816
	In %	14,8	3,5	3,1	2,9	4,1	16,1

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

beantworten. Parallel dazu ist aber davon auszugehen, dass die Beschäftigten in diesem Arbeitsfeld Spielräume nutzen können, um die Beschäftigungsumfänge an die eigenen Bedürfnisse anzupassen (vgl. Behr u. a. 2017). Zu prüfen wäre allerdings die Attraktivität von Leitungstätigkeit für Männer gerade in kleinen KiTas, da Männer in der Regel ein höheres Beschäftigungsvolumen realisieren (vgl. Hobler, Pfahl und Weeber 2016).

B.5 Ist Leitung gleich Leitung? Eine Clusteranalyse

Stand bisher im Mittelpunkt, wie sich die Leitungskräfte – mit Blick auf ihre soziodemografischen Merkmale und ihre individuelle Beschäftigungssituation – voneinander unterscheiden, geht es im Folgenden um ihre Gemeinsamkeiten. Ziel ist es, Gruppen von Leitungskräften zu identifizieren, die sich bei bestimmten Merkmale ähneln, zugleich aber von anderen Gruppen von Leitungskräften möglichst stark unterscheiden. Zu diesem Zweck bietet die Statistik das multivariate Analyseverfahren der Clusteranalyse an (vgl. Backhaus u. a. 2016) – eine „Clusteranalyse ist ein Verfahren der Mustererkennung (pattern recognition). Ziel ist die Konstruktion von Typologien anhand von Stichproben von multivariablen Beobachtungen. Der Ansatz der Clusteranalyse setzt voraus, dass sich die Stichprobe in eine Anzahl von Substichproben, so genannte Cluster, aufteilen lässt, deren Einheiten innerhalb der Cluster deutlich größere Ähnlichkeit untereinander besitzen als zwischen verschiedenen Clustern“ (Wiedenbeck und Züll 2010, S. 525). Die Clusteranalyse dient in der hier vorgenommenen Anwendung der Identifizierung von möglichst großen Übereinstimmungen innerhalb von Untergruppen in der Gesamtgruppe der Leitungskräfte. Der Vorteil gegenüber den Analysen in den vorangegangenen Abschnitten ist, dass mehrere Merkmale gleichzeitig in den Blick genommen werden können.

B.5.1 Wie werden Leitungskräfte gruppiert? Methodische Einführung zur Clusteranalyse

Die Clusteranalyse beruht auf 52.743 Fällen (N = 666.455). Dies sind alle tätigen Personen, die, wie in den vorangegangenen Abschnitten, aus der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik vom 1. März 2016 als Leitungskräfte identifiziert wurden, da sie zumindest mit einem Teil ihrer Arbeitszeit Leitungsaufgaben wahrnehmen.

Die Größe des Datensatzes bedingt, dass mittels des angewendeten SPSS-Programms einzig eine Two-Steps-Clusteranalyse realisierbar ist, andere Arten von Clusteranalyse

können nicht mit Datensätzen dieser Größenordnung durchgeführt werden (vgl. Wiedenbeck und Züll 2010, S. 534 ff.). Diese gewählte Methode der Clusteranalyse bietet einerseits die Option, eine Reihe an stetigen Variablen²⁵ in die Analyse einzubeziehen. Andererseits hat diese Methode auch Begrenzungen: So bietet sie (etwa im Gegensatz zu einer hierarchischen Clusteranalyse) keine befriedigende Option, Ausreißer über eine (beispielsweise vorgeschaltete hierarchische) Analyse der nächstgelegenen Nachbarn (single linkage) im Vorfeld zu identifizieren und aus der Berechnung auszuschließen.²⁶ Auch die Auswahl der Distanzmaße ist durch die gewählte Methode stark eingeschränkt. Dies führt in der Summe zu Einschränkungen, die bei der Bewertung der Ergebnisse der Clusteranalyse zu berücksichtigen sind,²⁷ bestanden doch entsprechend im Rahmen der Durchführung der einzelnen Rechenschritte (vgl. Backhaus u. a. 2016) nur wenige Steuerungsmöglichkeiten (z. B. hinsichtlich der Auswahl der Distanzmaße oder der Kontrolle von Ausreißern). Dies führt letztlich dazu, dass die Qualität der Clusterbildung unter streng statistischen Gesichtspunkten nur in einem mittleren Bereich einzuordnen ist. Infolgedessen ist bei der Interpretation der Clusterergebnisse insofern eine besondere Sorgfalt erforderlich, als die Cluster durch Kontextualisierungen geprüft werden müssen, ob sie valide sind. Dies erfolgt im Folgenden durch die Kreuztabellierung mit weiteren Merkmalen, die die Cluster noch weiter erklären können.

Unter Berücksichtigung dieser Gegebenheiten wurde eine Two-Steps-Clusteranalyse unter Einbezug von drei stetigen Variablen durchgeführt. Weiterhin wurde die Anzahl der Cluster auf maximal sechs begrenzt. Diese Analyse führte zu einer interpretierbaren Clusterlösung: Es bildeten sich sechs Cluster heraus; diese wurden anschließend mit weiteren Variablen kreuztabelliert.

25 Stetige Variablen können jeden beliebigen Wert annehmen, ein Beispiel ist die Körpergröße. Davon abzugrenzen sind diskrete Variablen, die keine Zwischenwerte annehmen können – so kann etwa die Anzahl von Türen in einem Haus nicht jeden beliebigen Wert annehmen, zum Beispiel nicht den Wert 3,78 Türen, sondern eben nur 3 oder 4 Türen.

26 Wenn es beispielsweise eine Leitungskraft gibt, die angibt, 100 Jahre alt zu sein und über einen Bachelor in Frühkindlicher Bildung zu verfügen, so wird sie im Rahmen der Two-Steps-Clusteranalyse berücksichtigt. Dadurch „weitet“ sich jedoch der Raum, den das zu identifizierende Cluster einnimmt (eben auf 100 Jahre bei Tätigen mit neuem frühkindlichem Hochschulabschluss) – mit Folgen für die Identifizierung einzelner Cluster bezogen auf deren interne Grenzen und die externe Abgrenzung zu anderen Clustern.

27 So werden beispielsweise alle Leitungskräfte in die Analyse einbezogen: Aber genau das kann problematisch sein. Wenn beispielsweise in Deutschland eine Leitungskraft als höchsten Berufsausbildungsabschluss einen Master in Architektur angibt, so wäre es sinnvoll, diese Person aus der Berechnung auszuschließen, zumal sie mitmaßlich auch über einen Fachschulabschluss als Erzieher oder Erzieherin verfügt. Da dies nicht erfolgt, kann vermutet werden, dass sie einem Cluster zugeordnet wird, zu dem sie unter Würdigung aller relevanten Merkmale eigentlich nicht gehört. Dies führt zu Unschärfen. Auf der Gegenseite steht aber die Masse der Fälle (rund 52.000), die solche Unschärfen statistisch „verschwinden“ lässt.

Berücksichtigte Variablen

Für die Clusterbildung wurden drei Variablen ausgewählt:

1. Qualifikationsniveau der Führungskräfte²⁸
2. Anteil der Leitungszeit an der Gesamtarbeitszeit als Prozentwert
3. Alter der Führungskräfte in Jahren

Grundsätzlich liegt nur die Variable ‚Anteil der Leitungszeit‘ auf dem durch das Verfahren erforderlichen stetigen intervallskalierten Skalenniveau. Das Alter ist zwar metrisch, allerdings lediglich diskret skaliert. Das Qualifikationsniveau ist maximal ordinalskaliert.²⁹ Für die Clusteranalyse wurde jedoch angenommen, dass die Variablen sich auf einer stetigen Skala mit messbaren Intervallen platzieren.

B.5.2 Welche Gruppen von Führungskräften zeigen sich? Die Clusterbildung

Durch die automatische Clusterbildung bildeten sich sechs Cluster heraus.³⁰ Diese wiederum verteilen sich ungleichmäßig. So ist das Cluster 1 mit 31 % der Fälle am stärksten be-

28 Ausprägungen:

- 1 = fachlich (einschlägiger) Hochschulabschluss
- 2 = fachlich (einschlägiger) Fachschulabschluss
- 3 = einschlägiger Berufsfachschulabschluss
- 4 = sonstige Ausbildung
- 5 = Praktikum / in Ausbildung
- 6 = ohne Abschluss

29 Zum Beispiel ist plausibel, dass sich ein Fachschulabschluss auf einem höheren Qualifikationsniveau befindet als ein Berufsfachschulabschluss – dies ist Voraussetzung für eine ordinale Skalierung. Für ein höheres Skalenniveau wäre es jedoch erforderlich, dass die Abstände zwischen den einzelnen Ausprägungen messbar und plausibel erklärbar wären, etwa dass der Abstand zwischen Hochschulabschluss und Fachschulabschluss höher ausfällt als der zwischen Berufsfachschulabschluss und Fachschulabschluss.

30 Das genaue Verfahren der Clusteranalyse mittels SPSS ist detailliert bei Wiedenbeck und Züll 2010 beschrieben. Die zentralen Werte zur Beurteilung der Güte der Clusterbildung sind in Tab. D_12 im Anhang aufgeführt.

setzt, und fast ein Viertel der Führungskräfte (25 %) werden dem Cluster 5 zugeordnet (vgl. Tab. 7). Die Cluster 2, 3 und 6 sind mit 12 bis 16 % der Führungskräfte besetzt. Das kleinste Cluster ist das Cluster 4, dem lediglich 2 % der Leitungstätigen zugeordnet wurden.

B.5.3 Wodurch zeichnen sich die Leitungscluster aus? Die grundsätzlichen Clusterprofile

Die Clusteranalyse erlaubt für jedes Cluster neben der Ausweisung der Clustergröße die Angabe des jeweiligen Zentroides (Clustermitte) einer jeden Variable. Tabelle 8 gibt diese Mittelwerte für jede Variable wieder. Diese Daten bilden die Grundlage der Beschreibung und anschließenden Interpretation der einzelnen Cluster, wie sie im Folgenden vorgenommen wird.

Cluster 1

„Altgediente Erzieherin als Leitungskraft mit wenig Leitungsressourcen“

Diese Führungskräfte stellen mit 31,3 % die größte Gruppe aller Führungskräfte; sie verfügen als höchsten Abschluss über einen Fachschulabschluss, ganz überwiegend als Erzieher oder Erzieherin, und befinden sich mit einem Durchschnittsalter von 52 Jahren in der zweiten Hälfte der beruflichen Laufbahn. Ebenso zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie die Leitungsaufgaben nur mit einem geringeren Anteil ihrer Gesamtarbeitszeit ausüben können; im Mittel liegen die entsprechenden Zeitressourcen bei 30 % der Arbeitszeit. Mit Blick auf die Standardabweichung ist davon auszugehen, dass fast allen dieser Führungskräfte unter 50 % ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen. Vorsichtig interpretiert, kann davon ausgegangen werden, dass es sich

Tab. 7: **Clusterverteilung in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Cluster	Anzahl	In %
1	16.523	31,3
2	6.364	12,1
3	8.629	16,4
4	1.147	2,2
5	13.008	24,7
6	7.072	13,4
Insgesamt	52.743	100,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

Tab. 8: Zentroide (Clustermitte) der Cluster in Deutschland am 01.03.2016 (Mittelwert, Standardabweichung)

Cluster	Qualifikationsniveau		Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit in %		Alter der Person	
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
1	2,0	0,000	29,8	16,0	52,0	5,5
2	2,0	0,035	27,0	15,6	33,8	5,2
3	1,0	0,000	77,0	31,6	45,0	10,5
4	3,9	0,414	75,0	33,6	47,7	10,0
5	2,0	0,000	96,0	9,8	55,2	4,3
6	2,0	0,000	95,0	10,8	39,4	5,9
Kombiniert	1,9	0,481	63,0	35,7	48,0	9,9

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

bei dieser Gruppe um Leitungskräfte handelt, die auf Basis ihrer Fachschulausbildung und eines längeren Berufsverlaufs die Aufgabe der Leitungskraft übertragen bekommen haben, während mutmaßlich aber strukturelle Rahmungen dazu geführt haben, dass diese Leitungsaufgaben nur mit einem geringen Anteil der Gesamtarbeitszeit ausgeführt werden können.

Cluster 2

„Junge Erzieherin als Leitungskraft mit wenig Leitungsressourcen“

Dieses Cluster ist mit 12,1 % deutlich schwächer besetzt als das Cluster 1. Es ist wiederum ausschließlich besetzt mit Tätigen, die nahezu ausnahmslos über einen einschlägigen Fachschulabschluss verfügen (Erzieher oder Erzieherinnen). Ebenso ist auch der Anteil der Arbeitszeit, der für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht, sehr ähnlich wie beim Cluster 1; Leitungsaufgaben können also nur in einem geringeren Anteil der Gesamtarbeitszeit erledigt werden. Im Gegensatz zum vorangegangenen Cluster 1 sind hier die Leitungskräfte jedoch deutlich, im Schnitt um 19 Jahre, jünger. Dies kann so interpretiert werden, dass diese Fachkräfte auch in einem deutlich jüngeren Alter bereits mit Leitungsaufgaben betraut werden. Gerade bei diesen Fachkräften wäre ein Einblick in die weitere Berufsbiografie insofern spannend, als zu prüfen wäre, ob es zu weiteren Karrieresprüngen kommt – also beispielsweise, ob sich diese Leitungskräfte bemühen, zu-

künftig in größeren Einrichtungen tätig zu werden, um sich vollumfänglich den Leitungsaufgaben widmen zu können.

Cluster 3

„Akademisch qualifizierte Leitungskraft“

Cluster 3, dem 16,4 % der Leitungskräfte zugeordnet werden, ist ausschließlich mit Absolventen und Absolventinnen eines fachlich einschlägigen Hochschulstudiums besetzt. Wie bereits die vorangegangenen Analysen gezeigt haben, zeichnen sich die Leitungskräfte mit Hochschulabschluss dadurch aus, dass sie im Durchschnitt etwas jünger sind als die Leitungstätigen insgesamt und über einen deutlich höheren Anteil an zeitlichen Leitungsressourcen an der Gesamtarbeitszeit verfügen (77 %). Die hohen Standardabweichungen bei Alter und Leitungsressourcen sind der Tatsache geschuldet, dass prägend für dieses Cluster der Abschluss ist und damit die anderen Variablen deutlich weiter streuen.

Cluster 4

„Leitungskraft mit unüblichem Karriereweg“

Dieses Cluster ist erstens das am schwächsten besetzte Cluster (2,2 %) und zweitens das am wenigsten konturierte. Besonders auffällig ist, dass die Leitungskräfte in diesem Cluster ganz überwiegend nicht fachlich einschlägig qualifiziert sind. Weiterhin sticht hervor, dass sie mit Blick auf den Leitungsanteil an der Gesamtarbeitszeit mit durchschnittlich 75 % über vergleichsweise umfangreiche Zeitressourcen für

Leitungsaufgaben verfügen. Ihr Alter ist mit durchschnittlich 48 Jahren – bei einer hohen Streuung des Alters – vergleichbar mit dem Gesamtdurchschnitt aller Leitungskräfte. Für eine tiefere Interpretation wäre der genaue Abschluss interessant, denn in diesem Cluster befinden sich sowohl Berufsfachschulabsolventen und -absolventinnen als auch nicht fachlich einschlägige Hochschulabsolventen und -absolventinnen, wozu beispielsweise sowohl Lehrer und Lehrerinnen als auch Psychologen und Psychologinnen, jedoch auch Tätige mit einem Verwaltungsabschluss oder einer therapeutischen Ausbildung zählen. Eine solche Differenzierung ist jedoch aus methodischen Gründen nicht möglich.³¹ Gleichwohl wäre der genaue Karriereweg zu prüfen, der in diese – mit Blick auf die Qualifikation – für diesen Personenkreis nicht zu erwartende Leitungsposition geführt hat, die zugleich aber mit vergleichsweise hohen individuellen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben ausgestattet ist. Andererseits wäre zu prüfen, ob dieser Karriereweg und damit dieses Cluster zukünftig auch dann Bestand haben wird, wenn sich zunehmend mehr Akademiker und Akademikerinnen mit einem der neuen frühpädagogischen Hochschulabschlüsse im Arbeitsfeld platzieren. Darüber hinaus lässt Landesrecht eine Leitungstätigkeit auf Basis eines Berufsfachschulabschlusses mit Ausnahmen weniger Nischen beispielsweise in Baden-Württemberg nicht zu.

Cluster 5 **„Altgediente Erzieherin als Leitungskraft mit vielen Leitungsressourcen“**

In diesem stark besetzten Cluster (24,7 % der Leitungskräfte) finden sich fast ausnahmslos Personen mit einem Fachschulabschluss, zumeist als Erzieher oder Erzieherin. Darüber hinaus sind es ganz überwiegend Leitungskräfte, die sich nahezu ausschließlich den Leitungsaufgaben widmen können: Im Mittel können die in diesem Cluster zusammengefassten Leitungskräfte 96 % ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben verwenden. Weiterhin ist kennzeichnend für die diesem Cluster zugeordneten Personen, dass sie vergleichsweise alt sind. Im Schnitt sind diese Leitungskräfte 55 Jahre alt, und die vergleichsweise geringe Standardabweichung (4,3) deutet darauf hin, dass sie ganz überwiegend über 50 Jahre alt sind.

Vorsichtig interpretiert sind diese Leitungskräfte im Trend Erzieherinnen, die mit viel Berufserfahrung in die innerhalb des KiTa-Teams herausgehobene Leitungstätigkeit aufgestiegen sind.

Cluster 6 **„Junge Erzieherin als Leitungskraft mit vielen Leitungsressourcen“**

Mit einem Anteil von 13,4 % ist dieses Cluster etwas schwächer besetzt als der Durchschnitt der Cluster. In ihm befinden sich wiederum ausschließlich Leitungskräfte mit einem Fachschulabschluss, die zudem mit durchschnittlich 39 Jahren vergleichsweise jung sind. Den Leitungskräften in diesem Cluster stehen durchschnittlich 95 % ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung, sie können sich also fast ausschließlich diesen Aufgaben widmen.

In der Interpretation handelt es sich hier um pädagogische Fachkräfte, denen es zu einem vergleichsweise frühen Zeitpunkt der Berufslaufbahn gelungen ist, in die Leitungsposition aufzusteigen. Diese können sie darüber hinaus damit verbinden, dass sie sich fast vollumfänglich den Leitungsaufgaben widmen können.

Während die Cluster 3 und 4 allein schon aufgrund des besonderen Qualifikationsprofils jeweils für sich stehen, gibt es in der Gesamtschau Parallelitäten zwischen den Clustern 1, 2, 5 und 6:

- Cluster 1 und 2 ähneln sich deutlich dahingehend, dass beide mit Fachschulabsolventen und -absolventinnen besetzt sind und ihnen ein geringer Anteil der Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht. Sie unterscheiden sich einzig mit Blick auf die Altersstruktur.
- Cluster 5 und 6 weisen ebenfalls Parallelitäten auf: In ihnen sind ebenfalls ausschließlich Erzieher und Erzieherinnen. Die Tätigen weisen allesamt einen vergleichsweise hohen Anteil an Zeitressourcen für Leitungsaufgaben auf, unterscheiden sich aber wiederum durch die unterschiedliche Altersstruktur.
- Die Cluster 5 und 6 unterscheiden sich von den Clustern 1 und 2 dahingehend, dass sie über relativ viele Leitungsressourcen verfügen, wohingegen die Tätigen in Cluster 1 und 2 eher wenige Leitungsressourcen haben.
- Einerseits Cluster 1 und 5 und andererseits Cluster 2 und 6 ähneln sich jeweils hinsichtlich Qualifikation und Alter.

In der Summe wäre zu prüfen, ob sich die Cluster ungleichmäßig auf die Größenklassen von KiTas verteilen, d. h., ob Leitungskräfte, die bestimmten Clustern zugeordnet sind, beispielsweise häufiger als im Gesamtdurchschnitt in großen KiTas tätig sind. Eine Erklärung für die Differenz zwischen den Clustern 1 und 5 wäre, dass die Tätigen in Cluster 1 im Trend eher in kleinen KiTas arbeiten, die eine weitergehende Leitungsausstattung nicht finanzieren können. Ähnlich könnte die Erklärung der Differenz zwischen den Clustern 2 und 4 sein. Diese Fragen stehen im folgenden Abschnitt im Fokus der Betrachtung.

³¹ Dies hätte zu zu niedrigen Fallzahlen geführt, weshalb die Daten in der Folge aus Datenschutzgründen nicht hätten veröffentlicht werden können.

B.5.4 Und sonst?

Weitere Merkmale der einzelnen Cluster

Die oben beschriebenen Cluster wurden allein auf Basis der aufgeführten drei Variablen (Qualifikationsniveau, Alter, Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit) gebildet. Im Folgenden werden weitere Merkmale herangezogen, um die Cluster eingehender zu beschreiben: Leitungsprofil, Einrichtungsgröße, Teamleitung, Träger, Geschlecht und Gebietseinheit.

Leitungscluster nach Leitungsprofil

In die Clusteranalyse sind die Leitungsressourcen als Prozentanteile an der Gesamtarbeitszeit eingeflossen. Unter Verwendung der hier vorgenommenen Kategorisierung der Leitungskräfte nach ihrer Aufgabenpriorität (Leitung ohne weiteren Arbeitsbereich, Leitung als überwiegender Arbeitsbereich, Leitung als nachrangiger Arbeitsbereich) verdichtet sich die in der Clusterbeschreibung angedeutete Interpretation (vgl. Tab. D_13).

In den Clustern 1 und 2, also denjenigen, in denen den Leitungskräften jeweils nur um die 30 % der Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, gibt es keine Leitungskräfte, die sich ausschließlich den Leitungsaufgaben widmen können. Hingegen können jeweils über 80 % der Leitungskräfte in diesen Clustern nur einen kleineren Anteil ihrer Gesamtarbeitszeit für Leitungsaufgaben aufwenden (nachrangig). Geradezu gespiegelt sind die Leitungsressourcen der Leitungskräfte in den Clustern 5 und 6: Jeweils um die 80 % der in diesen Clustern zusammengefassten Leitungskräfte können sich voll und ganz den Leitungsaufgaben widmen; hingegen gibt es hier keine Fachkräfte, die ihre Leitungsaufgaben als nachrangigen Arbeitsbereich ausüben. Diese Befunde spiegeln sich noch einmal, wenn der Blick auf die Frage gerichtet wird, wie die Cluster sich auf die Leitungsprofile verteilen (Tab. D_14). Hier ist auffällig, dass die Leitungskräfte der Cluster 3 und 4, also die Hochqualifizierten und die Tätigen mit nicht einschlägigen Qualifikationen, überproportional häufig in Leitungsteams arbeiten. Interessant wäre die Frage, ob sich hier gegebenenfalls die Träger sehr bewusst für einen Qualifikationsmix innerhalb des Leitungsteams entschließen, um in KiTas eine multidisziplinäre Leitung zu realisieren.

Leitungscluster nach Einrichtungsgröße mit und ohne Team-Leitung

Wie verhalten sich die Cluster zu den Größenkategorien der Einrichtungen? Die Leitungskräfte aus den Clustern 3, 5 und 6 sind vergleichsweise häufig in großen Einrichtungen tätig (vgl. Tab. D_15). Dies ist insofern wenig überraschend, als es sich hier um Leitungskräfte handelt, die einen hohen Leitungsanteil haben, wie er wiederum oft nur in großen Ein-

richtungen zur Verfügung steht. Entsprechend oft sind auch die Leitungskräfte, die den Clustern 1 und 2 zugeordnet werden, gerade in kleinen Einrichtungen tätig, haben sie doch oftmals nur geringe Leitungsressourcen. Es ist auffällig, dass ebenfalls die Leitungskräfte des Clusters 4 vergleichsweise häufig (zu 44,4 %) in kleinen Einrichtungen tätig sind, obwohl diese Personen über vergleichsweise große Leitungsressourcen verfügen. Hier wäre wiederum zu prüfen, ob es sich bei diesen kleinen KiTas um solche mit einem spezifischen Profil handelt, in welchen sich auch Leitungskräfte platzieren können, die über eine unübliche Zugangskombination verfügen. Denkbar wären kleine heilpädagogische KiTas mit einer guten Ressourcenausstattung, die beispielsweise von einem Psychologen oder einer Psychologin geleitet werden. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass durch die schwache Besetzung des Clusters 4 es sich hier insgesamt um kleine Fallzahlen handelt, also um sehr spezifische Fälle.

Berücksichtigt man neben der Größe zusätzlich, ob eine KiTa von einem Team oder einer Einzelperson geleitet wird, zeigen sich weitere Befunde (vgl. ebenfalls Tab. D_15). Offensichtlich wird, dass gerade Leitungskräfte des Clusters 5, also die altgedienten Erzieherinnen mit vielen Leitungsressourcen, überproportional häufig in Teams in großen Einrichtungen arbeiten. In Zusammenhang damit, dass grundsätzlich (s. oben) die Leitungskräfte mit einem unüblichen Karriereweg (Cluster 4) überproportional oft in Teams arbeiten, schließt sich wiederum die Frage an, wie in ausgewählten Fällen der Qualifikationsmix in Teams in großen Einrichtungen gestaltet wird. Die Daten sprechen dafür, dass es hier in sehr spezifischen Konstellationen, die einer genaueren Analyse unterzogen werden sollten, zu einem Mix von altgedienten Erzieherinnen in Zusammenarbeit mit Leitungskräften mit einem fachlich nicht einschlägigen Abschluss kommt. Sehr selten hingegen sind die eben angeführten Leitungskräfte des Clusters 5 – die altgedienten Erzieherinnen mit hohem Leitungsanteil – in kleinen teamgeleiteten KiTas. Häufig sind Erzieher und Erzieherinnen mit einem nur geringen Leitungsanteil (Cluster 1 und 2) in Teams in kleinen Einrichtungen.

Leitungscluster nach Träger

Mit Blick auf die Träger zeigt sich, dass insbesondere die schon öfter zitierten Leitungskräfte des Clusters 4 (unüblicher Karriereweg) überproportional häufig (zu 11,2 %) bei Elterninitiativen leitend tätig sind; dies trifft sowohl für West- als auch Ostdeutschland zu (vgl. Tab. D_16). Weiterhin wird unter diesem Blickwinkel deutlich, dass gerade Tätige der Cluster mit „altgedienten Erzieherinnen“ (Cluster 1 und 5) überdurchschnittlich oft bei öffentlichen Trägern tätig sind; dieser Befund gilt insbesondere für die ostdeutschen Länder. Ebenso sind diese altgedienten Erzieherinnen der Cluster 1

und 5 öfter in Einrichtungen konfessioneller Träger tätig, dies jedoch insbesondere mit Blick auf die westdeutschen Länder. Hier wäre zu prüfen, ob Einrichtungen, die sich in traditioneller (öffentlicher oder konfessioneller) Trägerschaft befinden, etwas häufiger Erzieherinnen als Leitungskräfte einsetzen, die bereits viel Berufserfahrung gesammelt haben. Zu vermuten ist auch, dass die Einrichtungen schon lange Bestand haben und bei der Auswahl der Leitungskräfte auf die „Stammebelegschaft“ zurückgegriffen wird. Darüber hinaus sind die Wohlfahrtsverbände und die weiteren freien Träger in den Clustern 3 und 4 etwas stärker vertreten.

Leitungscluster nach Geschlecht

Die Cluster unterscheiden sich deutlich nach ihrem Männeranteil – dieser schwankt zwischen 1,8 % im Cluster 1 und 11,6 % im Cluster 4 (vgl. Tab. D_17). Das heißt, die Cluster werden nicht nur stark durch die Merkmale Alter, Qualifikation und Leitungsanteil geprägt, sondern zusätzlich auch noch durch sehr unterschiedliche Männeranteile. Eine entsprechende Interpretation bietet sich jedoch nicht nur mit Blick auf eine vertiefte Clusterbeschreibung an, sondern insbesondere mit Blick auf die Geschlechterzusammensetzung in der Gruppe der Leitungskräfte insgesamt. Auch wenn der Männeranteil deutlich schwankt, kristallisiert sich bei einer genaueren Analyse heraus, dass es jeweils zwei Cluster gibt, in denen der Männeranteil jeweils ähnlich hoch ist. Dies offenbart eine Parallelität zwischen Qualifikation, Altersstruktur und Geschlecht:

1. Cluster 1 und 5: Dies sind die Cluster mit den geringsten Männeranteilen (1,8 bzw. 2,8 %). Die in diesen Clustern zusammengefassten Leitungskräfte prägen zwei Merkmale in identischer Form: Sie sind erstens vergleichsweise alt, und es sind zweitens ausschließlich Personen mit einem Fachschulabschluss, also Erzieher und Erzieherinnen. Dass einmal der Leitungsanteil niedrig und ein anderes Mal hoch ist, ist offensichtlich mit Blick auf den Männeranteil nicht relevant.
2. Cluster 2 und 6: Dies sind die beiden Cluster, die einen im Vergleich zum Durchschnitt (4,9 %) nur leicht erhöhten Männeranteil (6,1 % bzw. 6,8 %) aufweisen. Hier prägen die gleichen Merkmale die in diesen beiden Clustern zusammengefassten Leitungskräfte: Alter und Qualifikation. Wiederum sind es fast ausschließlich Erzieher und Erzieherinnen, die in diesem Cluster vertreten sind, und sie sind alle vergleichsweise jung; Letzteres unterscheidet sie von den oben angeführten beiden Clustern. Auch hier scheint es wiederum nicht relevant zu sein, ob der Leitungsanteil niedrig oder hoch ist.
3. Cluster 3 und 4: Dies sind die beiden Cluster mit einem hohen Männeranteil (10,7 bzw. 11,6 %). Die Besonderheit dieser beiden Cluster in Abgrenzung zu den anderen Clustern

ist die untypische Qualifikation der hier vertretenen Leitungskräfte: Es sind entweder fachlich einschlägige Hochschulabsolventen und -absolventinnen bzw. Personen, die keinen fachlich einschlägigen Abschluss aufweisen oder lediglich über einen Berufsfachschulabschluss verfügen.

Für eine Interpretation können zwei Hypothesen formuliert werden, die ein besonderes Bedingungsgefüge von Geschlecht, Qualifikation und Leitungsanteil aufzeigen:

1. **Männer als Leitungskräfte weisen keinen höheren Leitungsanteil als Frauen auf, solange sie einen Abschluss als Erzieher haben.** Dieser Befund stellt sich ein wenig gegen die Analysen in den vorangegangenen Abschnitten: Diese hatten aufgezeigt, dass Männer unter Vernachlässigung anderer Merkmale einen höheren Leitungsanteil haben. Hier zeigt sich jedoch, dass der Männeranteil vor allem mit dem Alter zusammenhängt – je jünger, desto höher ist der Männeranteil. Dies wiederum hängt offensichtlich damit zusammen, dass Männer erst seit einigen Jahren stärker ins Arbeitsfeld insgesamt drängen. Zumindest lässt dies der Männeranteil unter allen pädagogisch Tätigen vermuten: Hier liegt er bei den 50- bis unter 60-Jährigen bei 2,2 %, bei den 30- bis unter 40-Jährigen bei 7,2 %; ältere männliche Pädagogen, die mutmaßlich schon lange im Feld tätig sind, gibt es nur wenige. Alternativ kann dies lediglich so interpretiert werden, dass Männer das Arbeitsfeld deutlich eher als Frauen wieder verlassen.
2. **Der Männeranteil unter den Leitungskräften erhöht sich, wenn die Leitungstätigen überdurchschnittlich, unterdurchschnittlich oder fachlich nicht einschlägig qualifiziert sind.** Diese Interpretation beruht auf den hohen Männeranteilen in den beiden „Nicht-Fachschulclustern“ 3 und 4. Die Fachkräfte in diesen Clustern haben zugleich vergleichsweise einen hohen Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit.

Leitungscluster nach Gebietseinheit

Ein Blick auf die Verteilung der Leitungscluster auf Ost- und Westdeutschland zeigt weitere Details in den Clusterprofilen auf (vgl. Tab. D_18). Die Leitungskräfte der Cluster 2 und 6 (jüngere fachschulqualifizierte Leitungskräfte) sind vergleichsweise oft in den westdeutschen Ländern tätig, diejenigen aus dem Cluster 3 dagegen vergleichsweise oft in ostdeutschen Ländern. Die Leitungskräfte aus den anderen Clustern zeigen keine Überrepräsentanz in einer der Gebietseinheiten.

In der Gesamtschau erlauben diese ergänzenden Merkmale ein differenzierteres Bild der einzelnen Cluster. Stichwortartig lassen sich die schon im vorigen Abschnitt beschriebenen Cluster um folgende Aspekte ergänzen:

Cluster 1**„Altgediente Erzieherin als Leitungskraft mit wenig Leitungsressourcen“**

Die Leitungskräfte dieses Clusters sind ganz überwiegend nur für einen geringen Teil ihrer Arbeitszeit mit Leitungsressourcen ausgestattet. Damit korrespondiert der Befund, dass diese Leitungskräfte eher in kleinen Einrichtungen tätig sind, während sie in großen Einrichtungen deutlich unterrepräsentiert sind. Wenn kleine oder mittelgroße Einrichtungen von einem Team geleitet werden, sind auch hier die Leitungskräfte des Clusters 1 wie in kleinen Einrichtungen überrepräsentiert. Weiterhin sind die Leitungstätigen aus diesem Cluster etwas häufiger in Einrichtungen in öffentlicher oder konfessioneller Trägerschaft tätig, seltener sind sie bei sonstigen freien Trägern bzw. Wohlfahrtsverbänden tätig. Der Männeranteil in diesem Cluster ist sehr gering. In der Summe verdichtet sich hier das Bild von Leitungskräften in „klassischen“ Strukturen kleiner KiTas: Dafür sprechen der geringe Männeranteil, das Qualifikationsprofil, die Verteilung auf die Träger, die Altersstruktur und der Umstand, dass diese Leitungskräfte oft in kleinen KiTas beschäftigt sind.

Cluster 2**„Junge Erzieherin als Leitungskraft mit wenig Leitungsressourcen“**

Die Leitungskräfte, die diesem Cluster zugeordnet werden, haben ebenfalls im Trend nur einen geringen Anteil ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung. Sie sind noch häufiger als die Leitungen des Clusters 1 in kleinen Einrichtungen tätig; zudem ist der Männeranteil ebenso unauffällig wie die Verteilung auf die Träger. Auffällig ist allerdings, dass die Tätigen dieses Clusters sehr selten in ostdeutschen KiTas beschäftigt sind. Auch hier spricht einiges dafür, dass es sich um klassisch qualifizierte jüngere Leitungskräfte handelt, die früh in die Leitungsposition gekommen sind, jedoch nur geringe Leitungsressourcen zur Verfügung haben. Die Leitungskräfte dieses Clusters arbeiten etwas häufiger in Teams. Bei diesen Leitungskräften wäre insgesamt insbesondere die weitere Berufslaufbahn zu beobachten: Bleiben sie bei ihrem Stellenprofil, oder suchen sie eine Leitungstätigkeit (vermutlich in einer anderen Einrichtung), die einen höheren Leitungsanteil ermöglicht?

Cluster 3**„Akademisch qualifizierte Leitungskraft“**

Die Leitungstätigen des Clusters 3 sind überdurchschnittlich oft in großen KiTas tätig. 60 % von ihnen sind ausschließlich als Leitungskräfte tätig, haben also keinen weiteren Arbeitsbereich. Sie sind häufiger bei Wohlfahrtsverbänden und sonstigen freien Trägern tätig, seltener bei öffent-

lichen und konfessionellen Trägern. Der Männeranteil ist hoch, und die Leitungstätigen arbeiten etwas häufiger als der Schnitt in ostdeutschen KiTas. Diese hochschulqualifizierten Leitungskräfte sind in der Summe mithin sowohl häufig in großen KiTas tätig als auch in KiTas in Trägerschaft der Wohlfahrtsverbände und anderer (nicht konfessioneller) freier Träger. Durch ihren hohen Leitungsanteil haben sie hier eine herausgehobene Leitungsposition im Vergleich zu anderen Leitungskräften. Der akademische einschlägige Abschluss ermöglicht mutmaßlich eine Leitungsposition in großen Einrichtungen, sodass eine Tätigkeit im Gruppendienst wohl selten erforderlich ist – ob dies im Sinne der Leitungskräfte ist, kann allerdings nur vermutet werden. Zu prüfen wäre, wie sich die Unterrepräsentanz in den Einrichtungen in klassischer (öffentlicher und konfessioneller) Trägerschaft in Westdeutschland bzw. in öffentlicher Trägerschaft in Ostdeutschland erklärt, dies insbesondere mit Blick darauf, dass die fachschulqualifizierten Leitungskräfte mit ähnlich hohem Leitungsanteil wie die akademisch qualifizierten Leitungskräfte in Einrichtungen genau dieser Trägerschaft deutlich überrepräsentiert sind. Zugespitzt läuft es auf die Frage hinaus, wer die Auswahl trifft: Entscheiden sich diese beiden Trägergruppen eher für Erzieherinnen bei der Auswahl der Leitungskräfte, oder sind es die Hochschulausgebildeten, die sich im Trend eher die Leitung einer KiTa in Trägerschaft von Wohlfahrtsverbänden und anderen nicht konfessionell gebundenen Einrichtungen suchen? Ergänzend dazu wäre zu prüfen, ob der Karriereweg in diese Leitungsposition eher über den Gruppendienst (als Erzieher oder Erzieherin) in der jeweiligen KiTa läuft oder ob es sich explizit um extern besetzte Positionen handelt.

Cluster 4**„Leitungskraft mit unüblichem Karriereweg“**

Diese Leitungskräfte haben ebenfalls überdurchschnittlich häufig neben der Leitungstätigkeit keinen weiteren Arbeitsbereich. Fast die Hälfte von ihnen arbeitet in kleinen KiTas, vergleichsweise viele bei Elterninitiativen sowie nicht konfessionell gebundenen freien Trägern. Der Männeranteil in diesem Cluster ist ebenfalls deutlich erhöht. Zu berücksichtigen ist, dass es ein sehr kleines Cluster ist und über die genaue Qualifikation nur wenig bekannt ist. Der „unübliche Karriereweg“, wie er sich bereits anfangs herausstellte, setzt sich insofern fort, als die Tätigen dieses Clusters eine ungewöhnliche Kombination aufweisen: ein hoher Leitungsanteil verbunden mit einer Beschäftigung in kleinen KiTas und/oder in KiTas, die von Elterninitiativen getragen werden. Hier wäre insbesondere interessant zu erfahren, wie die Refinanzierung dieser Stellen erfolgt, die gerade von Personen mit Qualifikationen besetzt werden, die per se in der Leitungsposition nicht zu erwarten gewesen wären.

Cluster 5

„Altgediente Erzieherin als Leitungskraft mit vielen Leitungsressourcen“

In diesem Cluster befindet sich der größte Anteil der Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich. Damit korrespondiert, dass über die Hälfte von ihnen in großen KiTas tätig ist; dies gilt noch einmal stärker, wenn sie Teil eines Teams sind, obwohl die Leitungskräfte dieses Clusters etwas seltener in Teams arbeiten. Mit Blick auf die Trägerstruktur ist dieses Cluster ohne große Auffälligkeiten, wenngleich vergleichsweise viele dieser Leitungskräfte bei öffentlichen Trägern tätig sind. Weiterhin ist kennzeichnend, dass der Männeranteil in diesem Cluster sehr gering ist. Alles in allem ist dies ein Spiegelbild der Leitungskräfte in Cluster 1, allerdings mit einer stärkeren Fokussierung auf die großen KiTas.

Cluster 6

„Junge Erzieherin als Leitungskraft mit vielen Leitungsressourcen“

In diesem Cluster hat ebenfalls ein großer Anteil der Leitungskräfte keinen weiteren Arbeitsbereich. Leicht höher als im Schnitt ist der Anteil derjenigen, die in großen Einrichtungen arbeiten. Unauffällig ist die Verteilung dieser Leitungskräfte auf die Träger; das Gleiche gilt für den Männeranteil. Leitungskräfte in diesem Cluster sind überdurchschnittlich häufig in westdeutschen KiTas tätig. Hier zeigt sich ein „erwartbares“ Muster: Die Leitungskräfte sind jünger, haben zumeist eine Fachschulausbildung und einen hohen Leitungsanteil.

B.5.5 Die Leitungscluster in den Ländern

Wie sich bereits bei ihrer Verteilung auf die östlichen und westlichen Länder andeutete, sind die Cluster in den Ländern nicht gleich stark vertreten. Dies kann ein Hinweis auf eine je länderspezifische KiTalandschaft sein, beispielsweise im Hinblick auf die Trägerschaft und die Größe von Einrichtungen. Ebenso zeigt sich, wie stark die Leitungscluster, die jeweils sehr spezifische Leitungsprofile repräsentieren, in den Ländern vertreten sind. Mit der Tabelle 9 wird insofern ein anderer Blickwinkel eingenommen, als nicht die Besonderheit des Clusterprofils im Fokus steht, sondern das Vorkommen der Cluster in den Ländern die Darstellung bestimmt.

Ohne dass eine vollständige Darstellung angestrebt wird, kristallisieren sich summarisch folgende länderspezifische Besonderheiten heraus:

Die Ostländer Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen sowie die beiden westlichen Südländer Baden-Württemberg und Bayern zeichnen sich dadurch aus, dass hier jeweils ein großer Anteil (fast 40 % bis

zu 57 %) der Leitungskräfte dem Cluster 1 zugeordnet wird. In diesen Flächenländern und hier gerade bei KiTas in öffentlicher und konfessioneller Trägerschaft ist es vergleichsweise häufig der Fall, dass die KiTas von älteren Erzieherinnen geleitet werden, die aber überwiegend noch im Gruppendienst tätig sind. Die beiden genannten Westländer haben darüber hinaus vergleichsweise viele Leitungskräfte, die dem Cluster 2 zugeordnet sind – d. h., hier gibt es viele Leitungskräfte mit einem geringen Leitungsanteil. Dies lässt sich teilweise vermutlich durch die Größe der Einrichtungen (kleine Einrichtungen = wenig refinanzierte Leitungsressourcen) erklären. So stellen in Bayern und Baden-Württemberg die ‚kleinen‘ KiTas (gemessen an der Anzahl der pädagogischen Fachkräfte) jeweils über 40 % aller Einrichtungen (differenzierte Daten zu KiTa-Größen vgl. Beher u.a. 2017). In Sachsen-Anhalt gibt es ebenso einen vergleichsweise hohen Anteil an kleinen KiTas, gleichwohl dieser Aspekt den sehr großen Anteil des Leitungspersonals aus Cluster 1 (57 %) sicher nur teilweise erklären kann. In den anderen aufgeführten ostdeutschen Ländern sind noch jeweils Leitungskräfte des Clusters 5 vergleichsweise stärker vertreten. Hier steht also vielmehr im Vordergrund, dass erfahrene Erzieherinnen (im Gegensatz zu jüngeren Leitungskräften) die Leitungsaufgaben übernehmen.

In den Stadtstaaten Bremen und Hamburg sowie in Sachsen gibt es einen auffällig hohen Anteil (über 42 %) an Leitungskräften, die dem Cluster 3 „Akademisch qualifizierte Leitungskraft“ zugeordnet sind. Insbesondere Hamburg und Bremen sind sich insgesamt hinsichtlich der Clusterprofile sehr ähnlich. Überdurchschnittlich präsent sind hier darüber hinaus Leitungstätige des Clusters 4 (wie auch in Berlin), aber auch die Leitungskräfte der Cluster 5 und 6 sind angesichts des hohen Anteils des Clusters 3 noch vergleichsweise stark vertreten. In der Summe sind in Hamburg wie auch in Bremen die Cluster verstärkt vorhanden, deren Gemeinsamkeit die hohen individuellen Leitungsanteile sind, wobei das Cluster 3 für das Gesamtprofil am prägendsten ist. Leitungskräfte aus Clustern mit einem geringen Leitungsanteil (1 und 2) sind demgegenüber in den beiden Stadtstaaten deutlich unterrepräsentiert.

Anders stellt sich die Situation in Sachsen dar, wo zudem ein hoher Anteil an Tätigen des Clusters 5 das Leitungsprofil des Landes prägt. Hier wäre insbesondere deren individuelle Situation interessant: Verfügen sie überwiegend bereits über eine Zusatzqualifikation, wie sie für Leitungskräfte mit einer Fachschulausbildung spätestens 5 Jahre nach Antritt der Leitungsstelle landesrechtlich gefordert ist, oder bemühen sie sich um eine akademische Qualifikation, wie sie für größere KiTas (ab 70 Plätze) notwendig ist? Dabei ist zu berücksichtigen, dass gerade die Tätigen des Clusters 5 im Trend schon deutlich in einer späten Phase ihrer Berufslaufbahn sind und

Tab. 9: Leitungskräfte nach Leitungsklustern und Ländern am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Land	Cluster						Gesamt
	1	2	3	4	5	6	
	Anzahl						
Baden-Württemberg	2.985	1.459	792	185	1.114	923	7.458
Bayern	4.229	2.135	912	135	865	920	9.196
Berlin	433	219	380	90	740	392	2.254
Brandenburg	811	152	179	35	411	181	1.769
Bremen	34	18	168	23	86	65	394
Hamburg	98	49	587	93	276	160	1.263
Hessen	859	290	880	109	1.076	546	3.760
Mecklenburg-Vorpommern	463	103	184	26	258	141	1.175
Niedersachsen	1.480	639	766	91	1.401	658	5.035
Nordrhein-Westfalen	1.851	575	1.174	125	3.879	1.827	9.431
Rheinland-Pfalz	602	224	275	55	732	424	2.312
Saarland	89	44	68	10	167	87	465
Sachsen	632	124	1.388	86	835	225	3.290
Sachsen-Anhalt	1.028	128	237	32	273	105	1.803
Schleswig-Holstein	382	112	398	38	505	277	1.712
Thüringen	547	93	241	14	390	141	1.426
Ostdeutschland (mit BE)	3.914	819	2.609	283	2.907	1.185	11.717
Westdeutschland (ohne BE)	12.609	5.545	6.020	864	10.101	5.887	41.026
Deutschland	16.523	6.364	8.629	1.147	13.008	7.072	52.743
	In %						
Baden-Württemberg	40,0	19,6	10,6	2,5	14,9	12,4	100,0
Bayern	46,0	23,2	9,9	1,5	9,4	10,0	100,0
Berlin	19,2	9,7	16,9	4,0	32,8	17,4	100,0
Brandenburg	45,8	8,6	10,1	2,0	23,2	10,2	100,0
Bremen	8,6	4,6	42,6	5,8	21,8	16,5	100,0
Hamburg	7,8	3,9	46,5	7,4	21,9	12,7	100,0
Hessen	22,8	7,7	23,4	2,9	28,6	14,5	100,0
Mecklenburg-Vorpommern	39,4	8,8	15,7	2,2	22,0	12,0	100,0
Niedersachsen	29,4	12,7	15,2	1,8	27,8	13,1	100,0
Nordrhein-Westfalen	19,6	6,1	12,4	1,3	41,1	19,4	100,0
Rheinland-Pfalz	26,0	9,7	11,9	2,4	31,7	18,3	100,0
Saarland	19,1	9,5	14,6	2,2	35,9	18,7	100,0
Sachsen	19,2	3,8	42,2	2,6	25,4	6,8	100,0
Sachsen-Anhalt	57,0	7,1	13,1	1,8	15,1	5,8	100,0
Schleswig-Holstein	22,3	6,5	23,2	2,2	29,5	16,2	100,0
Thüringen	38,4	6,5	16,9	1,0	27,3	9,9	100,0
Ostdeutschland (mit BE)	33,4	7,0	22,3	2,4	24,8	10,1	100,0
Westdeutschland (ohne BE)	30,7	13,5	14,7	2,1	24,6	14,3	100,0
Deutschland	31,3	12,1	16,4	2,2	24,7	13,4	100,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

so mutmaßlich eine individuelle Abwägung im Hinblick auf geforderte Zusatzqualifikationen erfolgt.

Die eben angeführten Leitungskräfte des Clusters 5 stellen in den Ländern Berlin, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Saarland mit jeweils über 30% einen überdurchschnittlichen Anteil der Leitungskräfte. In all diesen Ländern ist demgegenüber der Anteil der Leitungskräfte des Clusters 1 unterdurchschnittlich, der des Clusters 6 hingegen überdurchschnittlich. Vorsichtig kann dies in die Rich-

tung interpretiert werden, dass in diesen Ländern diejenigen „Fachschul“-Cluster sehr präsent sind, die über hohe individuelle Leitungsressourcen verfügen. Berücksichtigt man zugleich, dass hier im Trend die anderen beiden Cluster mit einem hohen Leitungsanteil (3 und 4) nicht übermäßig vertreten sind, kann vermutet werden, dass pädagogische Kräfte mit Fachschulabschluss eine vergleichsweise gute Chance auf eine Leitungsposition haben, die einen hohen Leitungsanteil aufweist. Dies wäre jedoch zu prüfen vor dem Hintergrund

der Größe der jeweiligen KiTas. Tendenziell ist diese Chance der genannten Fachkräfte dabei unabhängig vom Alter.

Für andere Länder, insbesondere die bislang nicht aufgeführten westdeutschen Flächenländer (Hessen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein), zeigen sich keine besonderen Auffälligkeiten bei den Leitungsclustern, sieht man davon ab, dass die Cluster 1 und 2 in Hessen und Schleswig-Holstein seltener und die Cluster 3 und 5 etwas häufiger vertreten sind; hier könnte geprüft werden, ob dies im Zusammenhang mit der Größenverteilung der KiTas in diesen Ländern steht.

In der Summe bietet die Clusteranalyse einen vertieften Einblick in die soziodemografischen Merkmale der Leitungskräfte: Es zeigen sich komplexe Zusammenhänge zwischen Alter, Geschlecht, Qualifikation und je zur Verfügung gestellten Leitungsressourcen. Sie ermöglicht auch leichte Hinweise darauf, dass das individuelle Profil mit Blick auf diese soziodemografischen Merkmale und die jeweils geleitete KiTa nicht völlig unabhängig voneinander stehen – dies zumindest hat die Analyse der Merkmale bezüglich der Teamleitung, der Einrichtungsgröße und der Trägerzugehörigkeit aufgezeigt. Da die Anzahl der aus der verwendeten Statistik herangezogenen Merkmale begrenzt ist, lässt sich hier zunächst lediglich weiterer Forschungsbedarf konstatieren. Als Letztes schließlich haben sich in Bezug auf die Leitungscluster spezifische Länderprofile gezeigt: Nicht in jedem Land sind die Cluster gleich stark vertreten. Die Verteilung hat mutmaßlich zuallererst etwas mit den Spezifika der jeweiligen KiTalandtschaft zu tun – aber gerade deshalb sind daraus für die (administrative) Steuerungsebene zugleich Hinweise auf Weiterentwicklungsbedarfe mit Blick auf die Leitungskräfte zu gewinnen: Entsprechende länderspezifische Fragestellungen könnten sein, ob in den nächsten Jahren ein erhöhter Ersatzbedarf an Leitungskräften zu erwarten ist, oder auch, ob Handlungsschwerpunkte mit Blick auf die Qualifikationsmöglichkeiten von Leitungskräften notwendig sind. Wenn in einem Land beispielsweise viele Erzieher und Erzieherinnen mit langjähriger Berufserfahrung in Leitungstätigkeit sind, wäre zu prüfen, inwiefern hier ein inhaltlicher Schwerpunkt der Fort- und Weiterbildung eben auf Weiterentwicklungen in den Jahren (mutmaßlich) nach dem Berufsausbildungsabschluss liegt, die somit in der Grundausbildung nicht Bestandteil des Curriculums waren (Bildungsprogramme, Anforderungen durch U3-Betreuung etc.). Ganz grundsätzlich würde auch eine Diskussion, aber auch eine Vergewisserung hinsichtlich der Ansprüche an das Qualifikationsprofil der Leitungskräfte möglich werden.

C

Kindertageseinrichtungen und ihre Leitungsressourcen

Die Leitungsstrukturen in Kindertageseinrichtungen



Es gibt nicht die eine, einzige Antwort auf die Frage „Wie werden KiTas geleitet?“. Bereits bei den personellen Konstellationen einer KiTa-Leitung zeigt sich eine breite Vielfalt. Dass es einen Zusammenhang zwischen den Fragen „Welche Besonderheiten prägen eine KiTa?“ und „Wie werden KiTas geleitet?“ gibt, zeigt sich, wenn spezifische KiTas in den Blick genommen werden, wie beispielsweise KiTas, die von Elterninitiativen getragen werden (Abschnitt C.1). Zu der Frage „Wie wird geleitet?“ gehört schließlich auch, welche zeitlichen Ressourcen in den KiTas für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen. Dieser Frage widmet sich der Abschnitt C.2.

C.1 Vielfalt der Leitungsstrukturen: Wie Kindertageseinrichtungen geleitet werden

Die Bedeutung von Leitung als Dreh- und Angelpunkt für die Gestaltung von Kindertageseinrichtungen nimmt zweifellos zu. So ist auch unstrittig, dass für die Bearbeitung dieser Aufgaben definierte Zeitressourcen und personelle Verantwortlichkeiten unabdingbar sind (vgl. u. a. BMFSEJ/JFMK 2016 sowie Kapitel A). Mit der Kinder- und Jugendhilfestatistik kann nicht nur – wie bereits diskutiert – aufgezeigt werden, welche Zeitressourcen den *einzelnen Leitungskräften* für die Erledigung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen, sondern auch, in welcher spezifischen Konstellation KiTas geleitet werden, d. h., welche Zeitressourcen für die Leitungsaufgaben in einer *KiTa* zur Verfügung stehen (vgl. Abschnitt C.2) und in welcher personellen Leitungskonstellation, also mit welchem Leitungsprofil, eine KiTa geleitet wird.³² Damit verlagert sich in den folgenden beiden Abschnitten der Blick von der individuellen Perspektive hin zur institutionellen Perspektive.

Die institutionelle Perspektive lässt eine gewisse Unübersichtlichkeit erkennen. Die KiTalandchaft in Deutschland ist äußerst heterogen: Sie reicht von kleinen Einrichtungen mit nur wenigen betreuten Kindern bis hin zu großen Einrichtungen mit einer Vielzahl von Gruppen; von KiTas,

die sich ausschließlich auf Kinder unter drei Jahren konzentrieren, bis hin zu Einrichtungen, die Angebote für sehr junge Kinder bis hin zu Teenagern bereithalten; von KiTas in Trägerschaft einer sehr kleinen Elterninitiative, die einen Großteil der Organisationsarbeit in Eigenregie übernimmt, bis hin zu städtischen KiTas, die auf einen hoch professionellen Verwaltungsapparat zurückgreifen können; von KiTas, die chronisch unterfinanziert sind, bis hin zu KiTas, die Gewinne erwirtschaften – die Liste ließe sich fortsetzen.

Allein schon diese Vielfalt der Einrichtungen deutet an, dass es nicht die eine, einzige Art gibt, für die Leitungsaufgaben eine richtige personelle Besetzung zu finden, d. h., einer KiTa ein aufgabengerechtes, passendes Leitungsprofil zu geben. Ein Versuch, mittels einer Clusteranalyse die Kindertageseinrichtungen unter Einbezug der eingesetzten Leitungsressourcen und weiterer Faktoren wie KiTagröße und durchschnittliche Betreuungszeiten zu gruppieren, führte zu keinem Ergebnis. Kurz: Eine Strukturierung von Kindertageseinrichtungen ist an Hand solch weniger Merkmale nicht möglich. Dieser Umstand verweist zugleich darauf, dass es schwierig – und in großen Teilen nicht möglich – ist, mittels der Daten, die die KJH-Statistik bereithält, Zusammenhänge aufzuzeigen zwischen dem Leitungsprofil einer Einrichtung und Merkmalen wie ihrer Größe, den Betreuungszeiten, der Trägerschaft usw. Andererseits hat bereits Fuchs-Rechlin 2012 aufgezeigt, dass es einen Zusammenhang bei der grundsätzlichen Frage gibt, ob in einer Tageseinrichtung überhaupt Zeiten für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, und Merkmalen der Einrichtung (Fuchs-Rechlin 2012, S. 5 f.). Diese Befunde bestätigen sich, wenn im Folgenden ein vergleichender Blick auf die Leitungsprofile der Kindertageseinrichtungen geworfen wird, und zwar insbesondere immer dann, wenn die Leitungsprofile in Relation zu Merkmalen wie dem Land, in dem sich die KiTa befindet, ihrer Größe und der Trägerschaft gestellt werden.

Es zeigen sich mithin in der folgenden Darstellung Parallelitäten zwischen dem Leitungsprofil und den eben aufgeführten Merkmalen von KiTas. Damit kann jedoch noch kein Erklärungsmodell geliefert werden, das Ursachen benennt, warum beispielsweise die eine KiTa von einem Team mit vielen Leitungsressourcen geführt wird und in einer anderen – vielleicht sogar genauso großen oder auch noch größeren KiTa – keinerlei zeitliche Ressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen.

Für ein solches Erklärungsmodell liefert die KJH-Statistik nicht genügend Informationen. Mit ihrer Hilfe kann vor allem dargestellt werden, in welcher Merkmalskonstellation welche Leitungsprofile vorzufinden sind. Dies ist der notwendige erste Schritt, um den Zusammenhang herzustellen zwischen der Konstituierung der KiTa (Merkmale wie Größe, Träger, Team, betreute Kinder) und ihrem Leitungs-

³² In diesen Analysen können zwei Aspekte nicht abschließend betrachtet werden: die jeweils einrichtungsspezifische Arbeitsteilung zwischen Träger und Einrichtung und die ebenso spezifische Aufteilung zwischen Verwaltungs- und Leitungsaufgaben. Beide Aspekte hängen zudem oft zusammen. Erfasst werden grundsätzlich nur Arbeitszeiten, die der Einrichtung zugeordnet sind. Es können deshalb keine Aussagen dazu gemacht werden, ob und wenn ja, welche Leitungsaufgaben beim Träger übernommen werden. Weiterhin sind keine Aussagen dazu möglich, wie in jedem Einzelfall die Trennung zwischen Leitungs- und Verwaltungsaufgaben (und auch bei Letzteren wiederum zwischen Träger und Einrichtung) erfolgt, also welche Aufgaben an welche Stelle delegiert und personell untersetzt wurden. Insbesondere zu den Verwaltungszeiten, die viel differenzierter, aber auch unterschiedlicher zwischen Träger und Einrichtung aufgeteilt werden, sind deshalb kaum vergleichende Aussagen möglich. Aus diesem Grund werden in diesen Analysen die Verwaltungszeiten, die ebenfalls in der Statistik erfasst werden, in den allermeisten Fällen aus der Betrachtung ausgeschlossen.

profil. Dieser erste Schritt ist vor allem deshalb drängend, weil die KiTas in Bezug auf die personelle (Leistungs-)Ausstattung deutliche Unterschiede aufweisen; dies beschränkt sich nicht nur auf die personelle Konstellation der Leitung (Kapitel 2), sondern umfasst auch die Zeitressourcen, die für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen (Abschnitt C.2).

C.1.1 Gar nicht, allein oder im Team? Das Leitungsprofil von Kindertageseinrichtungen

Am 01.03.2016 hat in einem Großteil der Kindertageseinrichtungen (47,0 %) eine Person einen Teil ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung (vgl. Abb. 15). In weiteren 32,3 % der Einrichtungen kann sich eine Person mit dem vollen Umfang ihrer Arbeitszeit den Leitungsaufgaben widmen. Für 12,6 % der Kindertageseinrichtungen wird angegeben, dass dort keine tätige Person vertraglich abgesichert über Arbeitszeiten für Leitungsaufgaben verfügt. Mit 8,0 % gibt es einen kleinen Anteil an KiTas, in denen mehr als eine Person Zeitressourcen für Leitungsaufgaben besitzt, diese KiTas werden von einem Team geleitet.

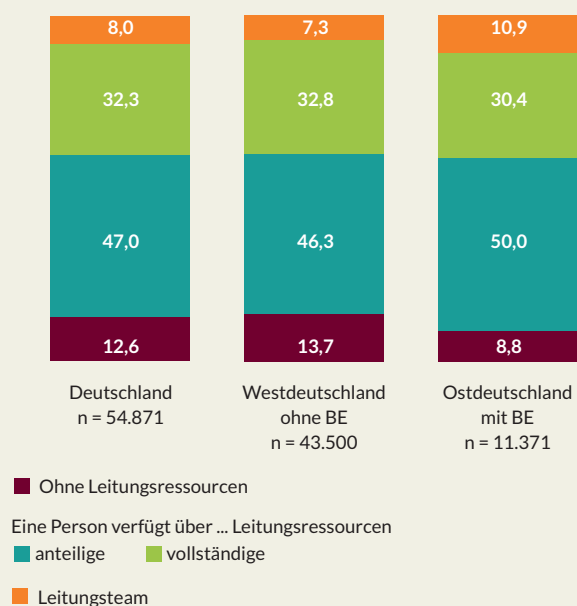
Grundsätzlich weisen die Leitungsprofile in Ost- und Westdeutschland Parallelen auf: In beiden Gebietseinheiten werden jeweils etwa 80 % der Einrichtungen von einer Person

geleitet, der entweder anteilige oder vollständige zeitliche Ressourcen für ihre Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen. In den ostdeutschen Bundesländern liegt jedoch der Anteil der Einrichtungen, in denen es keine Leitungsressourcen gibt, mit 8,8 % unter dem entsprechenden Anteil in Westdeutschland (13,7 %). In Westdeutschland sind hingegen etwas seltener solche Kindertageseinrichtungen vorzufinden, die von einer Person mit einem Teil ihrer Arbeitszeit geleitet werden (46,3 %), und Einrichtungen, die von einem Team geleitet werden (7,3 %).

Die Kindertageseinrichtungen können noch weiter nach ihrem Leitungsprofil ausdifferenziert werden, und zwar so, dass sie danach unterschieden werden, ob in ihnen diejenigen Personen, die nur mit anteiligen zeitlichen Leitungsressourcen ausgestattet sind, mit einem Großteil ihrer Arbeitszeit – also überwiegend – oder mit dem geringeren Teil ihrer Arbeitszeit – also nachrangig – Leitungsaufgaben nachgehen können (vgl. Abb. 16). Im Ergebnis zeigt sich, dass in der Summe in 45 % der KiTas entweder gar keine zeitlichen Leitungsressourcen vorhanden sind oder eine Person neben ihrer Funktion als Leitungskraft überwiegend in der unmittelbaren pädagogischen Arbeit³³ tätig ist.

33 Zu den anderen Arbeitsbereichen der Leitungskräfte siehe Abschnitt B.1.

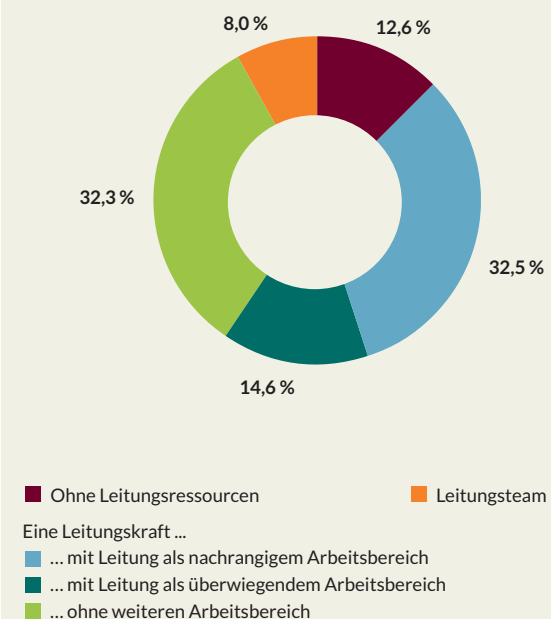
Abb. 15: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Gebietseinheiten in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

Abb. 16: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

Länder und Leitungsprofil

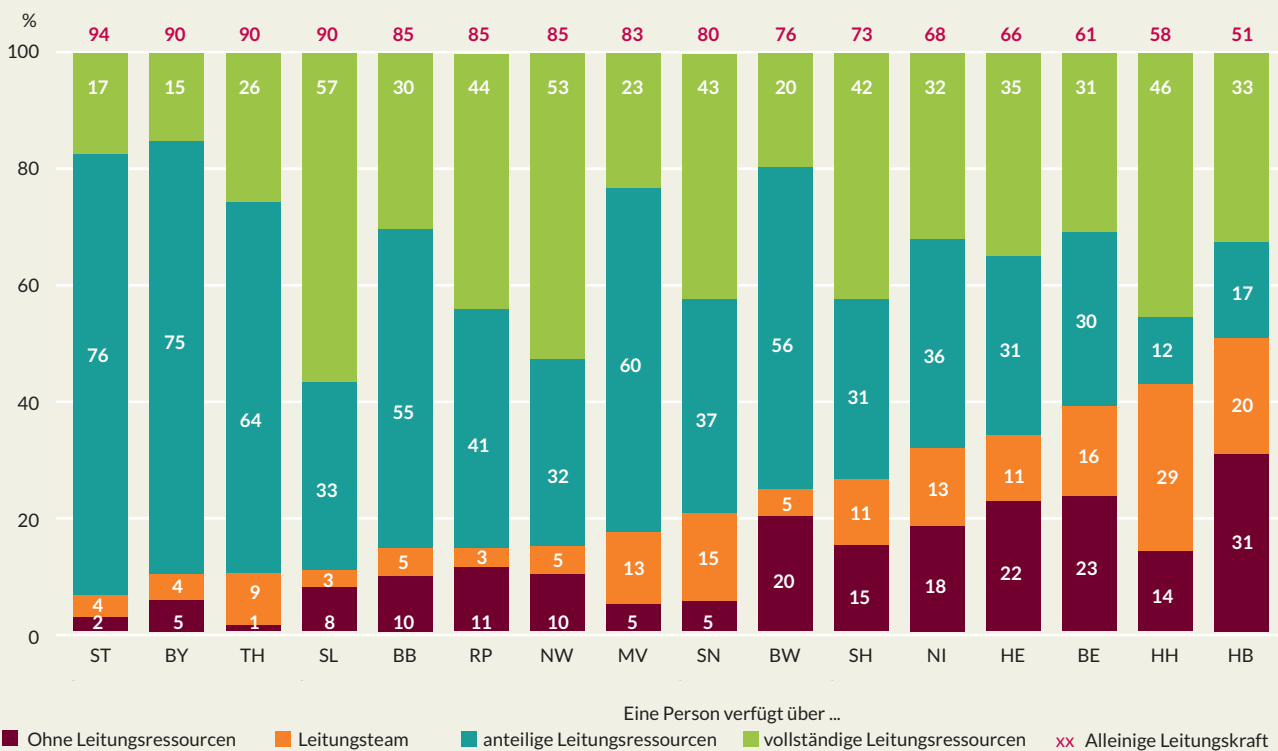
Auch wenn grundsätzlich kein eindeutiges Ost-West-Muster hinsichtlich des Leitungsprofils zu finden ist, gibt es jedoch eine sehr heterogene Länderpraxis. Die Abb. 17 (s. auch Tab. D_19) verdeutlicht diese Heterogenität, indem die Länder danach sortiert werden, wie groß zusammen der Anteil der Einrichtungen ist, in denen eine alleinige Leitungskraft tätig ist. Einige Hinweise auf die unterschiedliche Länderpraxis:

- In Sachsen-Anhalt, Bayern, Thüringen und dem Saarland werden jeweils mindestens 90 % der Einrichtungen von einer Person geleitet, auch wenn es Unterschiede dahingehend gibt, ob diese Person vollständige oder anteilige zeitliche Ressourcen für die Leitungsaufgaben hat.
- Die Praxis, dass einer Leitungsperson nur ein Teil der Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht, ist in den ostdeutschen Flächenländern (mit Ausnahme von Sachsen) und den beiden Südländern Baden-Württemberg und Bayern das vorherrschende Leitungsprofil mit jeweils einem Anteil von über 50 % der Einrichtungen. In Sachsen-Anhalt und Bayern ist dies sogar in jeweils rund drei Viertel der Einrichtungen das Leitungsmodell.
- In Nordrhein-Westfalen (53 %) sowie dem Saarland (57 %) kann sich in einem Großteil der KiTas eine Person vollständig auf Leitungsaufgaben konzentrieren.

- In Thüringen wird für annähernd jede Einrichtung angegeben, dass mindestens einer Person Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen. Ähnlich geringe Anteile von KiTas ohne zeitliche Leitungsressourcen gibt es in Sachsen-Anhalt, Bayern, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen (maximal 5 %).
- In den Ländern Baden-Württemberg, Hessen, Berlin und Bremen liegt hingegen der Anteil der KiTas, in denen es keine zeitlichen Ressourcen für Leitungsaufgaben gibt, bei 20 % und mehr.
- Auch wenn die Leitung einer KiTa im Team in der Summe selten (8,0 %) ist, so kann dieses Modell doch in einigen Ländern größere Anteile erreichen, beispielsweise in Hamburg immerhin 29 %.

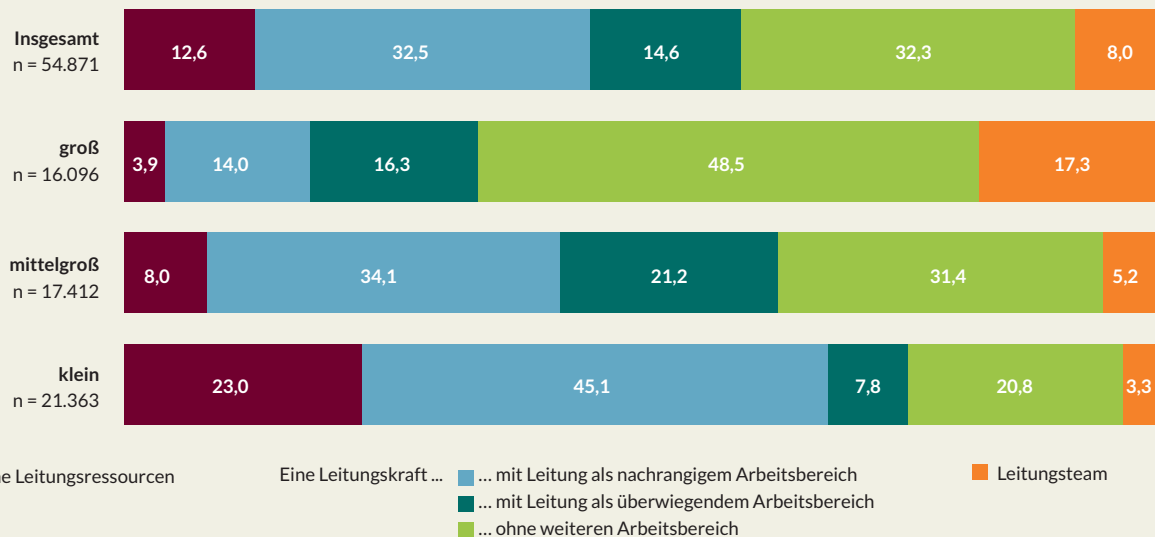
Für diese unterschiedliche Länderpraxis gibt es keine monokausalen Erklärungen. Gleichwohl ist allein schon in den unterschiedlichen landesrechtlichen Rahmenbedingungen ein entscheidender Einflussfaktor auf die Ausbildung des landesspezifischen Leitungsprofils zu vermuten – wenngleich selbst in Ländern, in denen rechtlich bindend zeitliche Leitungsressourcen vorzuhalten sind, dies nicht in allen KiTas der Fall ist (vgl. Bock-Famulla und Lange 2013 sowie Abschnitt C.2).

Abb. 17: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Ländern am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

Abb. 18: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Größenkategorien* in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



* Für die Kategorisierung wurden alle KiTas mit Leitungsressourcen an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung in möglichst drei gleich große Gruppen aufgeteilt. In kleinen KiTas werden weniger als 45 Kinder betreut, in mittleren KiTas 45 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

KiTa-Größe und Leitungsprofil

Die Leitungsprofile differenzieren sich nicht nur nach den Ländern, sondern vor allem nach der Größe der Einrichtung aus. In der Summe gilt: Je kleiner eine Einrichtung, desto eher werden einer Leitungskraft entweder gar keine oder nur für einen kleineren Teil ihrer Gesamtarbeitszeit Zeitressourcen für die Leitungsaufgaben zugestanden. Mit Blick auf kleine³⁴ Kindertageseinrichtungen zeigt sich, dass in gut zwei Drittel (68,1 %) dieser Einrichtungen entweder gar keine (23,0 %) Leitungsressourcen zur Verfügung stehen oder eine Leitungskraft überwiegend anderen pädagogischen Aufgaben nachgeht (45,1 %), sich den Leitungsaufgaben also zeitlich nur nachrangig widmen kann (vgl. Abb. 18). Sehr selten indes (3,3 %) besitzen kleine KiTas ein Leitungsteam, und lediglich jede fünfte kleine KiTa (20,8 %) wird von einer Leitungskraft ohne weiteren Aufgabenbereich geleitet. Dies steht im direkten Kontrast zu großen Einrichtungen: Hier ist in fast jeder zweiten Einrichtung (48,5 %) eine Leitungskraft tätig, die sich zeitlich voll und ganz den Leitungsaufgaben widmen kann. Mit 17,3 % wird ein erheblicher Anteil großer KiTas zudem von einem Team geleitet.

In der Summe lassen sich diese Differenzen mutmaßlich weitgehend durch die jeweilige Ressourcensteuerung

und den jeweiligen Aufgabenanfall erklären: Zum einen fallen in größeren Einrichtungen aufgrund der höheren Anzahl an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Kindern und Eltern mehr Leitungsaufgaben an, zum anderen – und damit unmittelbar verknüpft – sieht die Regelungsebene (z. B. Landesrecht) für größere KiTas auch einen höheren Leitungseinsatz vor. Vor dem Hintergrund, dass vielfach eine minimale Ausstattung mit Leitungsressourcen unabhängig von der Größe einer Einrichtung diskutiert wird,³⁵ ist festzuhalten, dass in mindestens 23 % der kleinen Einrichtungen ein solcher „Leitungssockel“ nicht verfügbar ist.

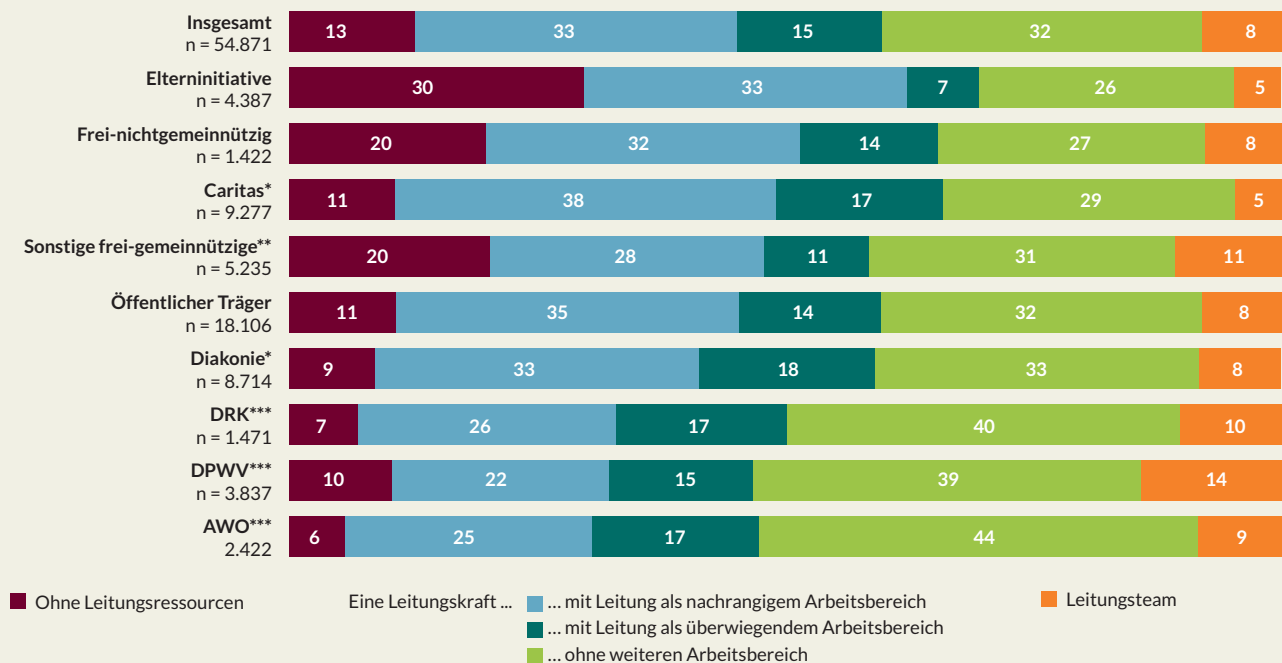
Trägerschaft und Leitungsprofil

Auch bei einer Untergliederung der Kindertageseinrichtungen nach deren Trägerschaft zeigen sich wiederum Differenzen in Bezug auf die Leitungsprofile. Einige Auffälligkeiten: In über 60 % der KiTas von Elterninitiativen besitzt entweder keine Person zeitliche Leitungsressourcen (29,7 %), oder eine Leitungskraft hat nur einen geringeren Anteil der Gesamtarbeitszeit für Leitungsaufgaben (32,5 %) zur Verfügung (vgl. Abb. 19); der entsprechende Anteil bei Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt (AWO) ist mit gut 30 % nur halb so groß. Bei den KiTas in Träger-

34 Für die Kategorisierung in kleine, mittelgroße und große KiTas wurden alle KiTas mit Leitungsressourcen an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung in möglichst drei gleich große Gruppen aufgeteilt. Nach dieser Kategorisierung werden in kleinen KiTas weniger als 45 Kinder betreut, in mittelgroßen KiTas 45 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

35 Strehmel (2015) geht davon aus, dass in jeder Einrichtung unabhängig von ihrer Größe Leitungsaufgaben anfallen, zu deren Bewältigung gut 25 % einer Vollzeitstelle notwendig sind.

Abb. 19: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Trägerschaft in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



* Inkl. der EKD bzw. der katholischen Kirche angeschlossene Träger

** Andere Religionsgemeinschaften, Jugendgruppen, -verbände, -ringe, andere juristische Personen oder Vereinigungen jeweils ohne Elterninitiativen

*** Jeweils mit angeschlossenen Mitgliedsorganisationen ohne Elterninitiativen.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

schaft der AWO fällt ebenso der mit 44,3 % sehr hohe Anteil an Einrichtungen auf, die von einer Person geleitet werden, die sich voll und ganz den Leitungsaufgaben widmen kann. Dieser Anteil liegt auch bei weiteren KiTas in Trägerschaft von Wohlfahrtsverbänden, wie dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) und dem Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV), mit jeweils etwas weniger als 40 % vergleichsweise hoch. Gleichzeitig gilt für den DPWV, dass es hier einen vergleichsweise niedrigen Anteil an Einrichtungen (21,9 %) mit einer Fachkraft gibt, die sich nur mit einem geringeren zeitlichen Anteil an der Gesamtarbeitszeit den Leitungsaufgaben widmen kann. Darüber hinaus wird beim DPWV mit einem Anteil von 14,2 % der im Trägervergleich größte Einrichtungsanteil von einem Team geleitet.

Mit Blick auf die Trägerschaft können diese deskriptiven Befunde nur ein Hinweis auf weiteren Untersuchungsbedarf sein. Da Fuchs-Rechlin (2012) einen wenn auch geringen, so doch nachweisbaren Einfluss der Trägerschaft (unabhängig von Einrichtungsgröße und Land) auf die Frage herausarbeiten konnte, ob in einer KiTa Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, und die hier dargestellten Leitungsprofile auf erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Leitungsprofile der einzelnen Träger hinweisen, wären die Ursachen in weiteren Analysen zu klären.

Eine Klärung ist nicht zuletzt deshalb notwendig, da sich die Trägerstruktur in Deutschland in einem Entwicklungsprozess befindet: Einerseits ist in den östlichen Ländern nach wie vor ein Anstieg des Anteils der KiTas in freier Trägerschaft zu beobachten, der letztlich auf dem Wechsel der Trägerschaft einzelner Einrichtungen basiert – KiTas in vormals öffentlicher Trägerschaft werden überführt zu freien Trägern. Hinzu kommt eine deutschlandweit zunehmende Ausdifferenzierung: Die Kirchengemeinden als Träger bzw. die konfessionell gebundenen Einrichtungen haben in ihrer absoluten Anzahl in den letzten zwanzig Jahren zwar weiterhin zugenommen, stellen aber einen immer geringeren Anteil aller Einrichtungen. Dies erklärt sich zuvörderst durch einen deutlichen Zuwachs von Einrichtungen, die getragen werden von Wohlfahrtsverbänden wie DPWV, DRK oder AWO, und vor allem von Einrichtungen in Trägerschaft sogenannter sonstiger frei-gemeinnütziger Träger, wozu zwar einerseits Jugendverbände und -ringe gehören, aber andererseits auch sonstige juristische Personen, bei denen die Wertebundenheit nicht per se zu identifizieren ist. Hinzu kommt ein kleiner Anteil von nicht gemeinnützig organisierten Trägern, also solchen, die mit Gewinnabsicht wirtschaften können.

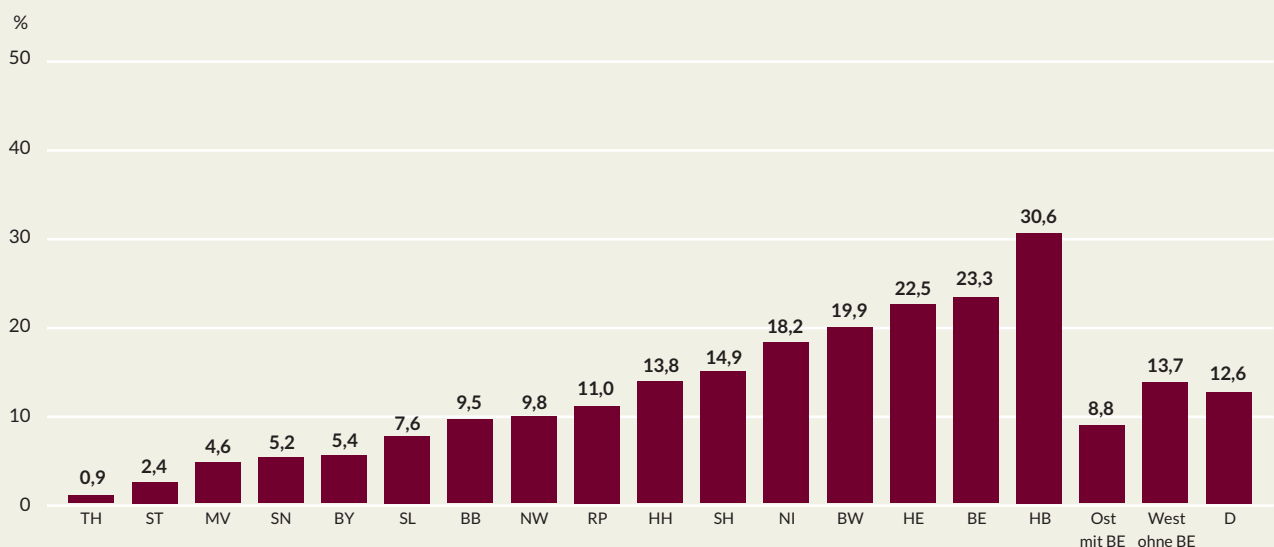
Diese nur angedeutete Vielfalt – sie kann auch als Unübersichtlichkeit wahrgenommen werden – kann als Fragestellung an die Träger gespiegelt werden. Zur Klärung steht an, inwiefern das hier ausgewiesene träger(gruppen)spezifische Leitungsprofil vor dem Hintergrund der eigenen trägerspezifischen konzeptionellen Grundlagen zumindest in der Summe intendiert ist: Hat die AWO ein besonderes Interesse daran, dass die KiTas von Leitungskräften geleitet werden, die sich voll und ganz den Leitungsaufgaben widmen können, oder sind KiTas in Trägerschaft der AWO in der Summe schlicht größer? Werden Leitungsaufgaben in von (Kirchen-) Gemeinden getragenen KiTas auch von diesen (z. B. durch Priester, Amtsträger) wahrgenommen? Warum haben KiTas, die mit Gewinnabsicht betrieben werden, vergleichsweise oft gar keine Leitungsressourcen? Wird die Leitungsfrage bei Elterninitiativen – im Trend! – anders als über eine personelle Zuordnung an bestimmte Personen beantwortet? Oder – eine andere Option – sind die nachgewiesenen Differenzen zwischen den Trägern eben nicht Ausdruck intendierten Trägerhandelns? Solche Fragestellungen können auf Basis der Daten der KJH-Statistik lediglich aufgeworfen, aber nicht beantwortet werden. Gleichwohl und quasi zur Explizierung der angedeuteten Fragestellungen wird im Abschnitt C.1.4 noch näher auf das Leitungsprofil von Kindertageseinrichtungen eingegangen, die von Elterninitiativen getragen werden. Diese repräsentieren wie keine andere Trägergruppierung eine Besonderheit der Kindertageseinrichtungen im System der Kinder- und Jugendhilfe: Adressaten von sozialen (Dienst-)Leistungen verantworten zugleich diese Leistungen.

C.1.2 Keine Zeit für Leitung! Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsfreistellung

Deutschlandweit wird 2016 für 12,6 % der KiTas angegeben, dass es in diesen Einrichtungen keine (arbeits-)vertraglich abgesicherten personellen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben gibt (vgl. Abb. 20 sowie Tab. D_20). Die KJH-Statistik liefert dafür Erklärungsansätze. Mit ihrer Hilfe kann aufgezeigt werden, welche Merkmale in Kindertageseinrichtungen auftreten, in denen seltener zu Leitungsressourcen zugestanden werden. Bei der gleichzeitigen Betrachtung mehrerer einrichtungsbezogener Merkmale (multivariate Analyse) zeigen sich insbesondere zwei Faktoren, die eng mit der Frage, ob Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, korrespondieren (s. o.): Land und Einrichtungsgröße. Der Träger hat ebenfalls einen eigenen Einfluss, auch wenn dieser im Vergleich zu den beiden anderen Faktoren deutlich geringer ist (vgl. auch Fuchs-Rechlin 2012). Aus diesem Grund steht im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen immer wieder die Länderperspektive, aber auch auf die Einflussfaktoren Einrichtungsgröße und Träger wird eingegangen. Zudem zeigen sich ebenso Parallelitäten zwischen Merkmalen in Bezug auf die betreuten Kinder (z. B. Betreuungszeit, besondere Bedarfslagen, nicht deutsche Familiensprache) und der Frage, ob Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen; darauf wird im Folgenden ebenfalls eingegangen.

Wird nach Ländern sortiert, wird der Zusammenhang zwischen dem Land und dem Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsressourcen überdeutlich: Während in

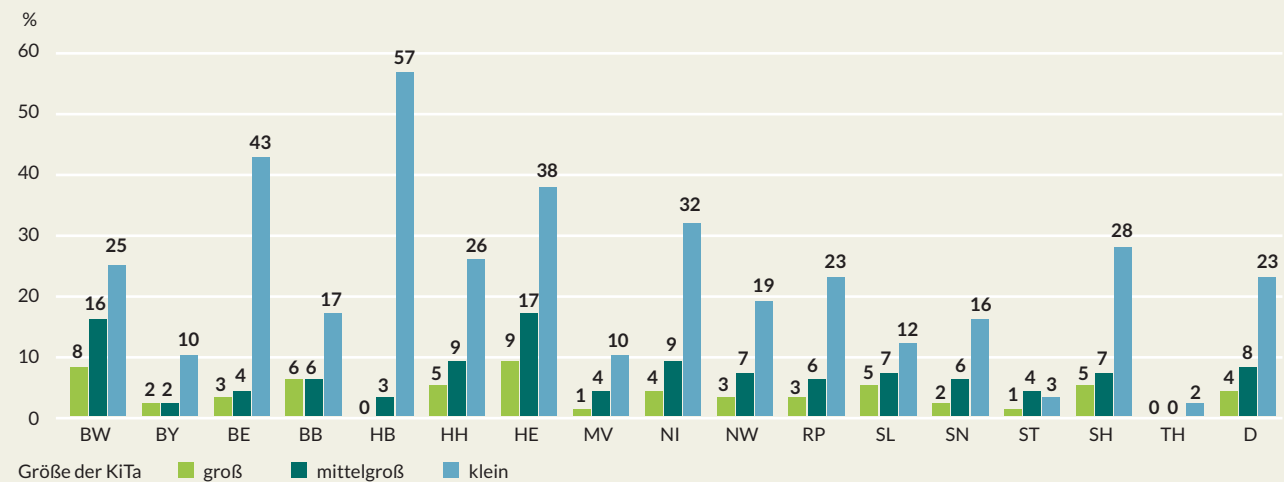
Abb. 20: Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne zeitliche Leitungsressourcen nach Ländern am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

Abb. 21: Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Größe der Einrichtung* und Ländern am 01.03.2016 (in %)



* Für die Kategorisierung wurden alle KiTas mit Leitungsressourcen an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung in möglichst drei gleich große Gruppen aufgeteilt. In kleinen KiTas werden weniger als 45 Kinder betreut, in mittleren KiTas 45 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

Thüringen der Anteil der Einrichtungen ohne Leitungsressourcen bei knapp 1 % liegt, ist er in Bremen mit 30,6 % um das 30-Fache höher (vgl. Abb. 20 sowie Tab. D_20).

Bei der gemeinsamen Betrachtung beider Faktoren – Land und Größe – wird deutlich, dass insbesondere in kleinen Einrichtungen häufig keine Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen (vgl. Abb. 21 sowie Tabelle D_20). So ist deutschlandweit in 23 % der kleinen Einrichtungen keine Person tätig, der zeitliche Ressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen. Bei großen Einrichtungen sinkt dieser Anteil deutlich auf 4 %.

Bei der gemeinsamen Betrachtung der beiden Merkmale (vgl. Abb. 21 sowie Tab. D_20) treten insbesondere die folgenden drei Aspekte hervor:

1. In nahezu jedem Bundesland (Ausnahmen sind Thüringen und Sachsen-Anhalt) gibt es unter den kleineren Einrichtungen einen größeren Anteil an KiTas, in denen keine Leitungsressourcen vorhanden sind, gleichwohl schwankt dieser Anteil zwischen den Bundesländern erheblich und steigt bis zu 57 % in Bremen an.
2. Je größer die Einrichtungen sind, desto eher stehen Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung; lediglich in 4 % der großen Einrichtungen gibt es keine Person, die explizit derartige Zeitressourcen hat. Nur für Hessen und Baden-Württemberg ist mit 9 % bzw. 8 % ein größerer Anteil großer Einrichtungen ohne Leitungsressourcen zu verzeichnen.

3. Hessen und Baden-Württemberg sind auch die beiden Länder, die bei den mittelgroßen Einrichtungen den jeweils größten Anteil an KiTas ohne Leitungsressourcen aufweisen. Hier zeigt sich die Tatsache, dass es in KiTas keine Leitungsressourcen gibt, also in weitaus höherem Grad unabhängig von der Größe der KiTa als beispielsweise in Bremen, wo zwar 57 % der kleinen KiTas keine Leitungsressourcen haben, jedoch alle großen KiTas.

Auch bei der Betrachtung des dritten Wirkfaktors auf die Frage, ob eine KiTa über Leitungsressourcen verfügt – des Einrichtungsträgers –, fallen Differenzen auf. Während unter den KiTas in öffentlicher Trägerschaft 2016 etwas seltener solche ohne Leitungsressourcen zu finden sind (10,7 %), schwanken die entsprechenden Anteile innerhalb der KiTas in freier Trägerschaft erheblich (vgl. Tab. 10). Der Anteil der KiTas ohne Leitungsressourcen reicht hier von 5,6 % der Einrichtungen in Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt bis zu einem Anteil von 29,7 % bei Einrichtungen, die von Elterninitiativen getragen werden.

Weitere bivariate Auswertungen zeigen erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Frage, ob Leitungsressourcen grundsätzlich vorhanden sind. So wird beispielsweise deutlich, dass es unter den Krippen einen sehr viel größeren Anteil an Einrichtungen ohne Leitungsressourcen gibt.³⁶

³⁶ Diese Auswertung war für das Jahr 2016 aus Gründen des Datenschutzes nicht möglich. Am 01.03.2013 lag der Anteil der KiTas ohne Leitungsressourcen, in denen nur Kinder unter 3 Jahren betreut wurden (Krippen), bei 45,3 %, während seinerzeit der Anteil über alle Einrichtungen noch bei 20,3 % lag.

Tab. 10: Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsressourcen nach Trägerschaft in Deutschland am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Trägerschaft	Kindertageseinrichtungen		
	Insgesamt	ohne Leitungsressourcen	
		Anzahl	In %
Öffentlicher Träger	18.106	1.929	10,7
AWO*	2.422	135	5,6
DPWW*	3.837	396	10,3
DRK*	1.471	101	6,9
Diakonie**	8.714	747	8,6
Caritas**	9.277	985	10,6
Sonstige frei-gemeinnützige***	5.235	1.060	20,2
Frei-nichtgemeinnützig	1.422	281	19,8
Elterninitiative	4.387	1.304	29,7
Gesamt	54.871	6.938	12,6

* Jeweils mit angeschlossenen Mitgliedsorganisationen ohne Elterninitiativen.

** Inkl. der EKD bzw. katholischen Kirche angeschlossene Träger.

*** Andere Religionsgemeinschaften, Jugendgruppen, -verbände, -ringe, andere juristische Personen oder Vereinigungen jeweils ohne Elterninitiativen.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

Mit Blick auf Merkmale in Bezug auf die betreuten Kinder zeigen sich weitere Befunde:

1. Wenn die durchschnittlichen Betreuungszeiten in der KiTa niedrig sind, steigt der Anteil der Einrichtungen ohne Leitungsressourcen: Fast 30 % der KiTas, in denen die durchschnittliche Betreuungszeit bei bis zu 25 Wochenstunden liegt, verfügen über keine zeitlichen Leitungsressourcen; in Westdeutschland steigt dieser Anteil sogar auf 32,3 % (vgl. Tab. D_21). Hier wäre gegebenenfalls zu prüfen, ob es sich hierbei um historisch gewachsene klassische „Halbtagskindergärten“ westlicher Flächenländer handelt und ob sich dadurch dieser Befund erklären lässt. Beispielsweise könnten es gemeindegebundene Einrichtungen sein, in denen viele Leitungsaufgaben durch die Gemeinden übernommen werden.
2. Mit Blick auf die bereits zitierte Analyse von Strehmel (2015) zeigt sich, dass grundsätzlich der Anteil an KiTas ohne Leitungsressourcen sinkt, wenn der Anteil der Kinder mit besonderen Bedarfslagen steigt: Nur 7,8 % der KiTas, in denen 25 bis zu 50 % der Kinder eine Eingliederungshilfe erhalten, verfügen über keine Leitungsressourcen (vgl. Tab. D_22). Da nicht zuletzt Strehmel davon ausgeht, dass mit einem höheren Anteil an Kindern mit besonderen Bedarfslagen auch der Leitungsaufwand steigt, ist dieser Befund plausibel. Irritierend und schwer zu interpretieren ist indes der Befund, dass der Anteil von KiTas ohne Leitungsressourcen wiederum und gegen den Trend steigt, wenn sie zu 50 % und mehr Kinder mit besonderen Bedarfslagen betreuen. Ein solcher Befund ist

erklärungsbedürftig, was aber mit den von der KJH-Statistik angebotenen Merkmalen nicht möglich ist.

3. Ebenfalls vor dem Hintergrund der Analyse von Strehmel zeigt sich eine Parallelität des Anteils der Kinder mit nicht deutscher Familiensprache zu der Frage, ob es in einer Kindertageseinrichtung Leitungsressourcen gibt; allerdings ist diese Parallelität im Trend nicht eindeutig. Ein Beispiel: Unter den KiTas, in denen nur wenige Kinder (bis zu 5 %) sind, die zu Hause überwiegend nicht Deutsch sprechen, ist der Anteil derjenigen Einrichtungen ohne Leitungsressourcen mit 13,7 % etwas höher, jedoch auch unter den KiTas, in denen sehr viele Kinder (mehr als 50 %) mit überwiegend nicht deutscher Familiensprache betreut werden (16,0 %) (vgl. Tab. D_23). In Ostdeutschland verstärkt sich dies: 21,9 % der KiTas, in denen über die Hälfte der Kinder zu Hause überwiegend nicht Deutsch spricht, hat keine Zeitressourcen für Leitungsaufgaben. Auch solche Befunde bedürfen einer genaueren Erklärung, welche die KJH-Statistik jedoch nicht anbietet.

Die unter 2. und 3. referierten Effekte rühren nicht unmittelbar aus den Anteilen der Kinder mit besonderem Förderbedarf bzw. mit nicht deutscher Familiensprache, zumindest wäre sonst auch ein entsprechender Effekt im multivariaten Modell erkennbar gewesen. Vor dem Hintergrund der Analyse von Strehmel stellt sich jedoch die Frage, ob sich politischer Steuerungsbedarf ergibt, wenn es gerade unter den aufgeführten Einrichtungen einen erhöhten Anteil an KiTas ohne Leitungsressourcen gibt. Als Grundvoraussetzung wäre

jedoch empirisch zu prüfen, ob die von Strehmel identifizierten kindbezogenen Faktoren tatsächlich einen erhöhten Leitungsaufwand erforderlich machen.

In der Summe wird deutlich, dass es mit 12,6 % deutschlandweit einen nach wie vor großen Anteil an Kindertageseinrichtungen ohne vertraglich abgesicherte (Zeit-)Ressourcen für Leitungsaufgaben gibt; dies steht in einer Vielzahl der Länder im Widerspruch zu landesrechtlichen Bestimmungen. Darüber hinaus zeigt sich ein vielfach verschwommenes Bild: Zwar sind es oft die kleinen KiTas, in denen keine Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, aber eben nicht immer. Es lassen sich einige Länder identifizieren, in denen KiTas ohne Leitungsressourcen auch unter größeren KiTas regelmäßig vertreten sind. Die Ursachen, warum sich in manchen Ländern das Phänomen der KiTas ohne Leitungszeiten fast ausschließlich auf kleine KiTas beschränkt, in anderen Ländern aber bei KiTas aller Größenordnungen auftaucht, sind mittels KJH-Statistik (und auch nicht unter Berücksichtigung der landesrechtlichen Regelungen) nicht zu benennen; diese Ursachen sind jedoch zwingend – da KiTas ohne Leitungsressourcen nicht regelungskonform sind – klärungsbedürftig. Weiterhin schwanken die Anteile der KiTas ohne Leitungsressourcen zwischen den Trägern erheblich; bei den KiTas, die von Elterninitiativen getragen werden, ist der entsprechende Anteil (29,7 %) um ein mehr als Fünffaches höher als bei KiTas in Trägerschaft der AWO (5,6 %). Auch wenn sich hier im Trend eine grundsätzlich unterschiedliche Trägerphilosophie ausdrücken mag (vgl. Abschnitt C.1.1), bleibt die einfache Frage unbeantwortet, wer in diesen Einrichtungen die zweifelsfrei vorhandenen Leitungsaufgaben auf Basis welcher Ressourcen bearbeitet. Zu berücksichtigen ist schließlich die neuere Diskussion um eine aufgabengerechte Ermittlung von Leitungsressourcen an Hand von spezifischen Merkmalen in Bezug auf die betreuten Kinder; hier zeigen die Daten der KJH-Statistik auf, dass es bislang in der Praxis nur wenige Hinweise darauf gibt, dass es zu einem solchen spezifischen aufgabengerechten Ressourceneinsatz kommt.

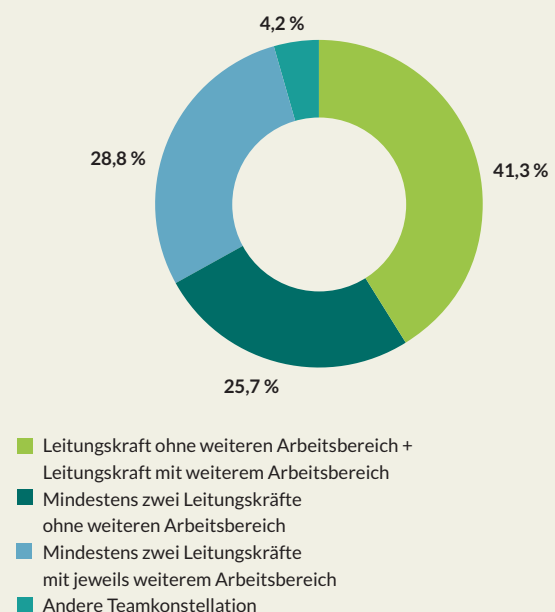
C.1.3 Gemeinsam leiten! Unterschiedliche Leitungsteamkonstellationen

Leitungsaufgaben müssen nicht zwangsläufig auf eine einzige Leitungskraft übertragen werden. Wie in Abbildung 16 dargestellt, werden deutschlandweit 8,0 % der KiTas von einem Team geleitet, dies entspricht 4.402 Kindertageseinrichtungen. 41,3 % der teamgeleiteten KiTas wiederum werden von einem Zweierteam geleitet, bei dem eine Leitungskraft ausschließlich Leitungsaufgaben wahrnimmt, während eine weitere Leitungskraft neben den Leitungsaufgaben noch

in (mindestens) einem anderen Arbeitsbereich tätig ist (vgl. Abb. 22). In weiteren 28,8 % der teamgeleiteten Einrichtungen sind mindestens zwei Leitungskräfte beschäftigt; alle Leitungstätigen sind hier noch in weiteren Arbeitsbereichen tätig. Gut ein Viertel (25,7 %) der teamgeleiteten KiTas wird von mindestens zwei Leitungskräften geleitet, die neben der Leitung keine weiteren Arbeitsbereiche haben. In den restlichen 4,2 % der teamgeleiteten Einrichtungen gibt es eine davon abweichende Leitungskonstellation, wie beispielsweise mehrere Leitungskräfte *ohne* plus mehrere Leitungskräfte *mit* weiterem Arbeitsbereich.

Es fällt auf, dass gerade in den Stadtstaaten in fast zwei Drittel (63,7 %) der von einem Team geleiteten KiTas mindestens zwei Leitungskräfte tätig sind, die sich voll und ganz den Leitungsaufgaben widmen können (vgl. Tab. D_24). Im Vergleich zwischen den westlichen und östlichen Flächenstaaten ist insbesondere bemerkenswert, dass in den westlichen Ländern die Konstellation von mindestens zwei Leitungskräften mit weiteren Arbeitsbereichen sehr viel häufiger ist (36,0 %) als in den östlichen Ländern (19,5 %). Umgekehrt werden ostdeutsche KiTas sehr viel häufiger (31,5 % zu 17,6 % in den westlichen Flächenländern) von mindestens zwei Leitungskräften geleitet, die sich vollständig den Leitungsaufgaben widmen können, also keinen weiteren Arbeitsbereich haben.

Abb. 22: **Kindertageseinrichtungen mit Teamleitung nach Art des Teams in Deutschland am 01.03.2016**
(in %; n = 4.402)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

Tab. 11: Kindertageseinrichtungen mit Leitungsressourcen nach vorhandenen zeitlichen Leitungsressourcen (kategorisiert) sowie mit Leitungsteam in Deutschland am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Einrichtungen kategorisiert nach Leitungsressourcen	Kindertageseinrichtungen				
	Insgesamt		darunter mit Leitungsteam		
	Anzahl	In %	Anzahl	In Spalten-%	In Zeilen-%
Oberes Drittel	15.998	33,4	2.105	47,8	13,2
Mittleres Drittel	15.973	33,3	1.643	37,3	10,3
Unteres Drittel	15.962	33,3	654	14,9	4,1
Gesamt	47.933	100,0	4.402	100,0	9,2

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

Darüber hinaus zeigt sich, dass in KiTas, die von einem Team geleitet werden, grundsätzlich mehr Zeitressourcen für Leitungsaufgaben vorhanden sind. Mit Blick auf die Leitungszeiten, die pro pädagogisch tätiger Person zur Verfügung stehen,³⁷ lassen sich die Kindertageseinrichtungen in drei gleich große Gruppen einteilen: eine obere Gruppe mit KiTas mit vergleichsweise vielen Leitungsressourcen, eine mittlere Gruppe mit KiTas mit mittleren Leitungsressourcen und eine untere Gruppe mit KiTas mit unterdurchschnittlichen Leitungsressourcen; die KiTas werden also in – relativ gesehen – gut, mittelmäßig und schlecht mit zeitlichen Leitungsressourcen ausgestattete KiTas differenziert. Der Begriff „relativ“ wird deshalb verwendet, da es sich um eine rein relationale Darstellung handelt. Diese Darstellungsform begründet sich dadurch, dass es bislang keine allgemein anerkannten Kennwerte gibt, an Hand derer bestimmt werden kann, ob KiTas über eine beispielsweise gute oder hinreichende Leitungsausstattung verfügen. Im Ergebnis zeigt sich, dass fast die Hälfte (47,8 %) aller Leitungsteams in KiTas tätig sind, die mit (vergleichsweise) guten Leitungsressourcen ausgestattet sind (vgl. Tab. 11); dies hat zur Folge, dass 13,2 % aller vergleichsweise mit guten Leitungsressourcen ausgestatteten KiTas von einem Team geleitet werden, ein Anteil, der bei den schlecht ausgestatteten KiTas bei nur 4,1 % liegt. Im Umkehrschluss könnte geprüft werden, ob, wenn vergleichsweise viele finanzielle Ressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, der Träger diese gerne auf mehrere Personen, sprich ein Team, aufteilt bzw. eine Aufteilung auf mehrere Personen zwangsläufig deshalb erfolgen muss, da Leitungsressourcen eingesetzt werden können, die über den Umfang einer Vollzeitstelle hinausgehen.

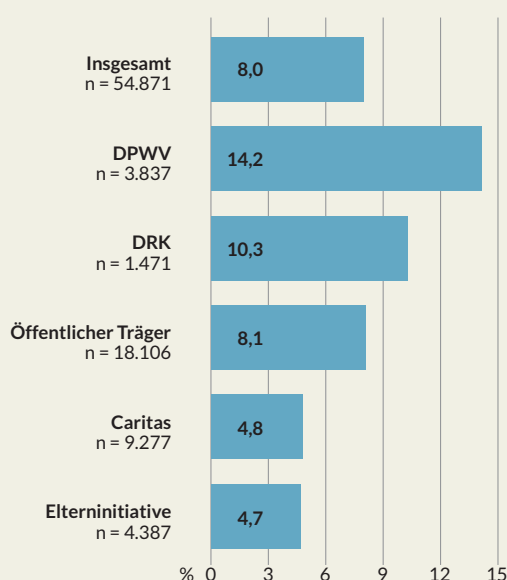
Leitungsteams sind gerade in großen Kindertageseinrichtungen tätig: Mit 63,2 % sind fast zwei Drittel aller Teams in diesen KiTas zu finden. Im Umkehrschluss bedeutet dies zugleich, dass 17,3 % aller großen Einrichtungen von einem Team geleitet werden (vgl. Tab. D_25). Weitere bivariate Auswertungen zeigen auf, dass ...

- Teams häufiger in Einrichtungen zu finden sind, die viele Kinder mit Eingliederungshilfe betreuen. 12,8 % der KiTas, in denen der Anteil dieser Kinder über 50 % liegt, werden von einem Team geleitet, während es im Durchschnitt lediglich 8,0 % aller KiTas sind. Hier wäre zu prüfen, ob dies damit zusammenhängt, dass diese Einrichtungen im Trend größer sind,
- dann, wenn der Anteil der Kinder mit überwiegend nicht deutscher Familiensprache steigt, in geringem Umfang auch die Wahrscheinlichkeit wächst, dass diese KiTa von einem Team geleitet wird. Vor dem Hintergrund dieses Befundes wäre zu prüfen, ob KiTas, die sich spezifischen Anforderungen stellen, wie der Vermittlung von Deutsch als Zweitsprache, im Trend häufiger von Teams geleitet werden und ob eine solche Verteilung von (Leitungs-)Verantwortung angesichts solcher spezifischer Herausforderungen Aufgaben-angemessen ist.

Betrachtet man das Teamleitungs-Modell differenziert nach Träger, zeigt sich, dass gerade Elterninitiativen vergleichsweise selten (4,7 %) von einem Team geleitet werden (vgl. Abb. 23). Eine solche Praxis scheint in einem Widerspruch zu stehen zu konzeptionellen Ideen einer geteilten Leitungsverantwortung gerade von KiTas in Trägerschaft von Elterninitiativen; sie kann sich aber auch über die Größe dieser KiTas erklären, sind diese doch im Trend kleiner, weshalb ihnen grundsätzlich weniger Leitungsressourcen zur Verfügung

³⁷ Zur genauen Berechnung dieser Zeitressourcen siehe Abschnitt C.2.

Abb. 23: Anteil der von einem Team geleiteten Kindertageseinrichtungen nach Träger (Auswahl) in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

stehen. Weiterhin ist es möglich, dass Leitungsteams sich gerade in Elterninitiativen quer zur Systematik der KJH-Statistik konstituieren, zum Beispiel durch eine Kollektivleitung (vgl. auch Abschnitt C.1.4). Hingegen werden Einrichtungen, die sich dem Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV) angeschlossen haben, mit 14,2 % überdurchschnittlich oft von einem Team geleitet; auch hier wäre zu prüfen, ob die Größe der Einrichtung die zentrale Erklärung für diese Tatsache ist.

Insgesamt weisen diese deskriptiven Befunde zur Teamleitung darauf hin, dass es sich zwar um eine vergleichsweise seltene Form der Leitung von Kindertageseinrichtungen handelt, dass aber andererseits KiTas, die von einem Team geleitet werden, mit Blick auf die referierten Merkmale einige Besonderheiten aufweisen: KiTas werden vergleichsweise oft von einem Team geleitet, wenn sie groß sind, wenn sie über eine vergleichsweise gute Leitungsausstattung verfügen, wenn sie sich spezifischen Herausforderungen stellen, wie der Inklusion, oder auch, wenn sie spezifischen Trägern wie beispielsweise dem DPWV angeschlossen sind. Was derzeit hinsichtlich der Studienlage vollständig fehlt, sind Analysen zu den Vor- und Nachteilen einer Leitung im Team und wie diese Vor- und Nachteile gegebenenfalls mit den referierten Merkmalen im Zusammenhang stehen: Ist eine geteilte Leitungsverantwortung beispielsweise sinnvoll, wenn

eine Einrichtung eine gewisse Größe erreicht oder wenn sie sich besonderen Herausforderungen stellt? Oder wäre auch in diesem Fall die verantwortliche Leitung durch eine Person Sach-angemessener?

C.1.4 Eltern als (unbezahlte) Leitung? Die besondere Leitungssituation von Elterninitiativen

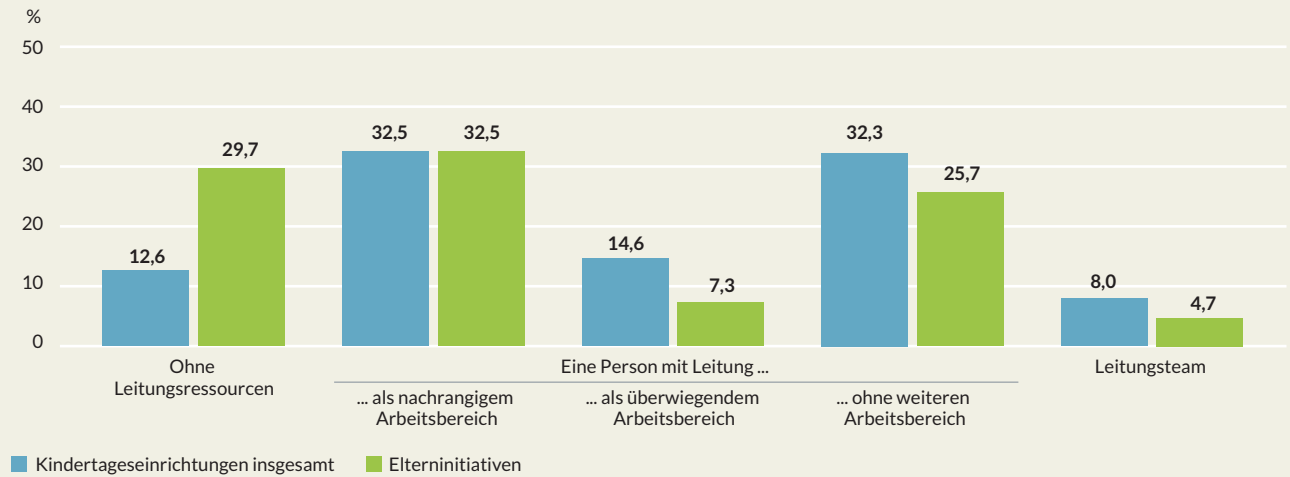
Laut KJH-Statistik wurden Anfang März 2016 deutschlandweit 4.387 Kindertageseinrichtungen getragen von einer Elterninitiative; dies entspricht einem Anteil von 8,0 % aller Einrichtungen. Dabei schwankt der Anteil dieser Einrichtungen zwischen den Ländern erheblich: Während es in den Stadtstaaten Bremen mit 28,6 % und Berlin mit 23,9 % jeweils etwa ein Viertel der KiTas sind, ist diese Art der Trägerschaft in Thüringen (1,1 %), aber auch in Sachsen-Anhalt (1,6 %) und dem Saarland (1,8 %) die absolute Ausnahme (vgl. Tab. D_26). Wenn Eltern zugleich als Träger auftreten, hat dies eine Reihe von Implikationen im Verhältnis von Träger, pädagogischem Personal (inklusive Leitungskräften) und Eltern zur Folge, da eben Elternschaft und Träger zusammenfallen. Mit Blick auf die Leitung von Elterninitiativen haben Falkenhagen, Frauendorf und Bender (2017) diese Besonderheiten herausgearbeitet. Unter anderem wird deutlich, dass Eltern auch Leitungs- und Verwaltungsaufgaben übernehmen und zugleich Leitungskräfte bzw. oftmals das gesamte pädagogische Team in vielfach ambivalenten³⁸ Handlungszusammenhängen tätig werden. Mit Hilfe der amtlichen Daten können insbesondere mit Blick auf die Leitungsprofile dieser Einrichtungen die Spezifika in den (Leitungs-)Strukturen aufgezeigt werden.

Bei näherer Betrachtung der Leitungsprofile zeigen sich gleich mehrere Besonderheiten. Zunächst ist insbesondere der Anteil der Einrichtungen ohne zeitliche Leitungsressourcen mit 29,7 % deutlich höher als in KiTas insgesamt mit 12,6 % (vgl. Abb. 24 sowie Tab. D_27). Auf der anderen Seite sind die Anteile der Elterninitiativ-Einrichtungen, die von einer Person geleitet werden, der ein Großteil der Arbeitszeit für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht (7,3 % zu 14,6 %) oder aber die ausschließlich Leitungsaufgaben wahrnimmt (25,7 % zu 32,3 %), deutlich niedriger, und Elterninitiativen werden seltener von einem Team geleitet (4,7 % zu 8,0 %), zumindest im Sinne der Daten der KJH-Statistik und ihrer Erfassungssystematik.³⁹ Mit Fokus allein auf Ostdeutsch-

³⁸ Das Handeln in Ambivalenzen bzw. Antinomien wird gerade mit Blick auf pädagogisches Handeln als besondere Herausforderung an die Professionalität der Fachkräfte beschrieben. Es wird mithin Merkmal von Professionalität und ist in diesem Sinne keinesfalls als negativ konnotiert zu verstehen (vgl. Helsper 2004).

³⁹ In der Praxis kann sich dies gerade bei Elterninitiativen anders darstellen. Falkenhagen, Frauendorf und Bender (2017) zeigen beispielsweise auf, dass Elterninitiativen zwar häufig über keine klassische Führungsebene verfügen, die Verantwortung für Leitungsaufgaben aber als eine geteilte Verantwortung aller Beteiligten gesehen wird.

Abb. 24: Kindertageseinrichtungen insgesamt sowie in Trägerschaft von Elterninitiativen nach Leitungsprofil in Deutschland am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

Tab. 12: Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft von Elterninitiativen mit und ohne Leitungsressourcen nach Größe der Einrichtung* in Deutschland am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Trägerschaft	Kindertageseinrichtung ...								
	... ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	... mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	Gesamt	... ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	... mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	Gesamt	... ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	... mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	Gesamt
	kleine Kindertageseinrichtungen			mittelgroße Kindertageseinrichtungen			große Kindertageseinrichtungen		
	Anzahl								
Elterninitiative	1.231	2.271	3.502	59	573	632	14	239	253
Insgesamt	4.916	16.447	21.363	1.388	16.024	17.412	634	15.462	16.096
	In %								
Elterninitiative	35,2	64,8	100,0	9,3	90,7	100,0	5,5	94,5	100,0
Insgesamt	23,0	77,0	100,0	8,0	92,0	100,0	3,9	96,1	100,0

* Für die Kategorisierung wurden alle KiTas mit Leitungsressourcen an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung in möglichst drei gleich große Gruppen aufgeteilt. In kleinen KiTas werden weniger als 45 Kinder betreut, in mittleren KiTas 45 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

BertelsmannStiftung

land verschärft sich dieser Befund noch einmal, so liegt hier der Anteil der Einrichtungen von Elterninitiativen, die nicht über Leitungsressourcen verfügen, sogar bei 42,6 %.

Naheliegender wäre eine Erklärung des Phänomens des vergleichsweise großen Anteils an KiTas ohne Leitungsressourcen über die Größe der Einrichtungen, da Elterninitiativen zu einem größeren Anteil kleine Einrichtungen sind, welche wiederum vergleichsweise häufig keine Leitungsressourcen haben (vgl. Abschnitt C.1.2). Dies bestätigt sich aber unter Einbeziehung der Größe in die Analyse nicht: Über alle Größenkategorien liegt der Anteil der Elterninitia-

tiv-KiTas, die über keine Leitungsressourcen verfügen, über dem Durchschnitt aller Kindertageseinrichtungen – gerade bei den kleinen Einrichtungen ohne Leitungsressourcen mit 35,2 % über 12 Prozentpunkte höher als im Durchschnitt (vgl. Tab. 12) und auch bei den mittelgroßen und großen Einrichtungen jeweils noch leicht höher.

Insbesondere in zwei Fragerichtungen wären diese Befunde inhaltlich zu prüfen. Zum einen wäre zu klären, ob Leitungsaufgaben in Elterninitiativen häufiger von Eltern und damit ehrenamtlich übernommen werden, so dass weniger Zeitressourcen für den Arbeitsbereich Leitung direkt in der

KiTa notwendig sind.⁴⁰ Die andere Fragerichtung wäre die, ob es besondere Schwierigkeiten bei der Finanzausstattung dieser Einrichtungen gibt, so dass häufig keine hinreichenden Ressourcen zur Finanzierung notwendiger Leitungszeiten vorhanden sind. Dies schließt einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Fragestellungen keinesfalls aus.

Alle referierten Befunde im Abschnitt C.1 stellen insbesondere Fragen an die ausreichende Höhe der Finanzmittel von Kindertageseinrichtungen. Denn in allen Einrichtungen fallen Leitungsaufgaben an, die aber nicht immer personell Leitungskräften zugeordnet sind – es sind nicht immer Leitungsressourcen in den Kitas nachweisbar. In der Summe bleibt auch unklar, ob die dargestellten Leitungsprofile Folgen intendierten Handelns sind: Sind beispielsweise die länder- oder trägerspezifischen Leitungsprofile Ergebnisse eines angestrebten Prozesses, oder woraus resultieren die präsentierten Befunde andernfalls? Immer wieder wird deutlich, dass gerade kleine Kitas nicht auf Leitungsressourcen zurückgreifen können, wenngleich auch diese Einrichtungen geleitet werden müssen. Darüber hinaus wäre zu prüfen, welche Auswirkungen auf die Teamqualität die unterschiedlichen Leitungsprofile haben (vgl. dazu Nentwig-Gesemann u. a. 2016).

C.2 Gibt es in Nordrhein-Westfalen doppelt so viele Leitungsaufgaben wie in Bayern? Unterschiedliche Leitungsressourcen in den Ländern

Unstrittig ist, dass in jeder Kindertageseinrichtung Leitungsaufgaben anfallen, die bearbeitet werden müssen – kurz: Jede KiTa braucht Leitungszeit. Strittig ist, wie viel Leitungszeit erforderlich ist. Ursächlich für diese unterschiedliche Bewertung sind zwei Aspekte: Unklar ist zum einen, an Hand welcher Kriterien die notwendigen Zeitressourcen bestimmt werden sollten, und zum anderen, wie hoch die für Leitungsaufgaben zu bemessenden Zeitressourcen sein sollten. Ergänzend kommen Abgrenzungsfragen hinzu: Welche Leitungsaufgaben liegen zwingend in den Einrichtungen,

welche können auch beim Träger bearbeitet werden? Schließlich ist es auch noch schwierig zu bestimmen, wo die Grenze zwischen Leitungs- und Verwaltungsaufgaben verläuft, da zumindest auf der personellen Ebene Verwaltungsaufgaben vielfach an Leitungskräfte delegiert oder aber zumindest von ihnen ausgeführt werden (vgl. beispielhaft Merten, Witte und Buchholz 2008). Inzwischen liegen verschiedene Analysen zum Bereich Leitungsaufgaben vor, die sich auch um adäquate Definitionen bemühen (vgl. zum Überblick DJI/WiFF 2014; Strehmel und Ulber 2014a und 2014b; Strehmel 2015). Insbesondere durch die Arbeiten von Strehmel sind diskutabile SOLL-Vorgaben für hinreichende Leitungszeiten verfügbar, die nicht zuletzt auch im Kontext der Arbeit der Bund-Länder-Konferenz zur Weiterentwicklung der Frühen Bildung aufgegriffen werden (vgl. BMFSFJ/JFMK 2016). Bislang haben diese SOLL-Vorgaben jedoch noch nicht Eingang in die (Rechts-)Praxis auf der steuerungsrelevanten Ebene der Länder gefunden. Vielmehr zeigt sich in den entsprechenden Regelungen der Länder eine enorme Heterogenität, die sich in einer Vielfalt sowohl bei der Höhe der zuzumessenden Leitungsressourcen wie auch bei der konkreten Gestaltung dieser Regelungen ausdrückt (vgl. Bock-Famulla und Lange 2013; Beher und Lange 2014b; Lange 2016).

So werden Einsatz und Höhe der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben ...

- mal über die Finanzierungen reguliert, mal über eine rechtlich geforderte Mindestausstattung mit Leitungszeiten definiert,
- mal durch Gesetzesvorschriften zu den Leitungsressourcen, mal über Vereinbarungen zwischen den Trägern bestimmt,
- mal auf der Basis von Gruppen oder der von den Kindern genutzten Betreuungsstunden, mal über die Anzahl der pädagogischen Fachkräfte in den Kitas kalkuliert,
- und schließlich in einigen Ländern gar nicht geregelt (vgl. Bock-Famulla und Lange 2013, S. 30 ff.).

Diese Differenzen zwischen vorliegenden Definitionen von Leitungsaufgaben, wie sie insbesondere von Strehmel vorgenommen wurden, und deren Unterlegung mit Zeitressourcen auf der einen Seite und einer davon abweichenden Regelungspraxis auf Seiten der Länder kann eng damit zusammenhängen, dass bislang keine hinreichenden empirischen Befunde dazu vorliegen, wie viele Zeitressourcen für Leitungsaufgaben in Einrichtungen eingesetzt werden – es fehlen IST-Analysen. Mit kritischem Blick auf Strehmel kann zudem angeführt werden, dass der tatsächliche Leitungsbedarf bislang ebenfalls nicht empirisch ermittelt wurde. Es liegen jedoch einige Studien vor, die sich bemühen, den geleisteten zeitlichen Leitungsumfang zu bestimmen, wie die

⁴⁰ Hier wäre eine genaue Analyse der Leitungsaufgaben notwendig, und es müsste geklärt werden, welche davon (z. B. die pädagogische Leitung) konzeptionell sinnvoll überhaupt auf die Elternschaft übertragen werden können. Darüber hinaus erfordert mutmaßlich auch die Organisation eines solchen ehrenamtlichen Engagements von Eltern in der Leitung von Kindertageseinrichtungen wieder eine spezifische Form von Leitungskompetenzen; zum Beispiel müssen Aufgabengebiete, welche Eltern übernehmen können, definiert und an Eltern delegiert werden. Schließlich muss auch eine zeitliche Konstanz durch die Leitung gewährleistet werden, die über das zeitlich befristete Engagement der Eltern hinausgeht. Es ist davon auszugehen, dass auch für diese spezifische Form von Leitungsaufgaben wiederum (Zeit-)Ressourcen notwendig sind, die in anderen Kitas nicht aufgebracht werden müssen.

älteren Studien von Merten, Witte und Buchholz (2008) sowie Tietze u. a. (2008) sowie neuere Studien von Hoffmann und König (2014) sowie Münchow und Strehmel (2016). In der Summe nimmt aber keine der Studien für sich in Anspruch, aussagekräftig über den zeitlichen Leitungsbedarf in der Gesamtheit der Kindertageseinrichtungen zu sein.

Mit den Daten der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) kann in diesem Diskurs eine weitere Perspektive eingenommen werden: Sie erlauben eine Rekonstruktion der arbeitsvertraglich in jeder Kindertageseinrichtung abgesicherten Leitungszeiten. Diese wiederum können in Relation zu unterschiedlichen Parametern gesetzt werden – solchen, die sowohl im Diskurs über notwendige Leitungszeiten identifiziert wurden, als auch solchen, die in landesrechtlichen Regelungen bzw. Finanzzumessungen Anwendung finden. So kann beispielsweise Leitungszeit in Relation zur Anzahl der Gruppen gesetzt werden, aber auch zu den pädagogischen Fachkräften oder den betreuten Kindern. Mit Blick auf die Kinder und die Fachkräfte wiederum kann sowohl auf die Anzahl („Köpfe“) Bezug genommen werden als auch auf Äquivalente, um unterschiedliche Betreuungs- bzw. Arbeitszeiten relativieren zu können.

Auf diese Weise können die Daten der KJH-Statistik erstens für die Evaluation eingesetzt werden und zweitens als Instrument, mit dem der Einsatz von Leitungsressourcen zwischen den Einrichtungen verglichen werden kann.

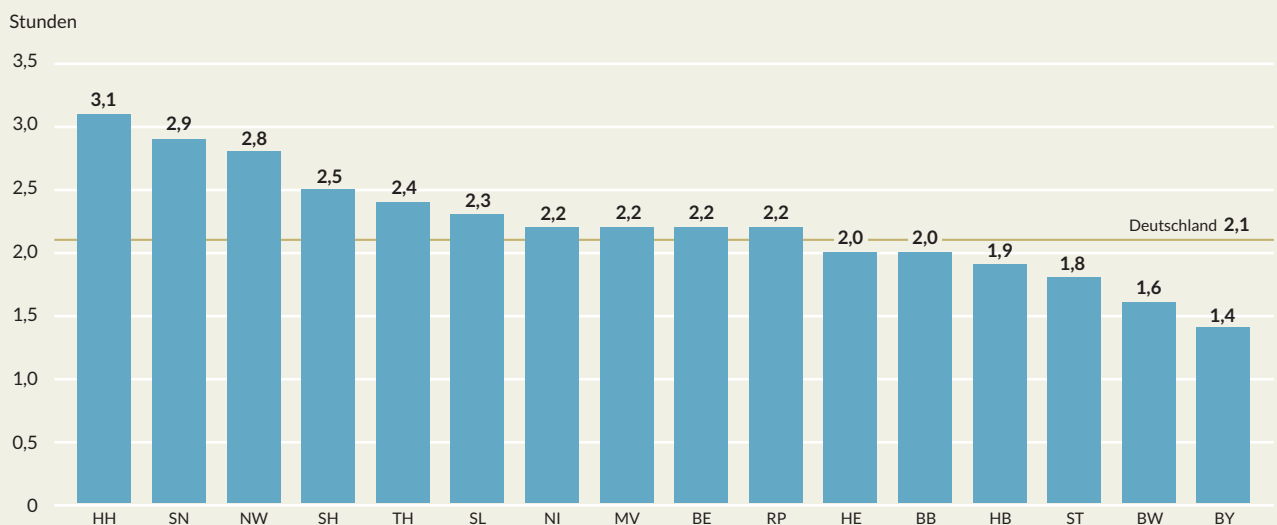
Bei der konkreten Anwendung als Evaluationsinstrument kann sowohl die Umsetzung von Rechtsregelungen geprüft werden als auch die Realisierung von Leitungszeiten entsprechend von SOLL-Konzepten. Lange hat in beide Richtungen

Analysen vorgelegt: Die Umsetzung von Landesregelungen zur Leitungsfreistellung wird seit Jahren für das Land Brandenburg evaluiert (vgl. zuletzt Lange 2017). Im Ergebnis hat sich gezeigt, dass Träger den Einrichtungen zunehmend exakt so viele Leitungszeiten einräumen, wie es der Verordnungsgeber mindestens für pädagogische Leitungsaufgaben einfordert. Mit Blick auf die Realisierung des SOLL-Konzeptes von Strehmel (2015) zeigt Lange (2016) auf, dass bei Anwendung dieses Leitungsmodelles zum 01.03.2014 deutschlandweit etwa 9.200 Vollzeitleitungsstellen fehlen würden, um die SOLL-Vorgaben realisieren zu können; dies entspricht fehlenden Leitungsressourcen von etwa 24 %. Im Rahmen des Zwischenberichts von Bund und Ländern zum Communiqué „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ wurde diese Berechnung mit Daten des Jahres 2015 aktualisiert: Demnach würden 9.653 Vollzeitleitungsstellen fehlen (vgl. BMFSFJ/JFMK 2016, S. 68). Unberücksichtigt bleiben bei diesen Berechnungen Verwaltungsstellen, deren Bedarf Strehmel in ihrem Modell ebenfalls ermittelt hat.

Um eine möglichst große Vergleichbarkeit zwischen Einrichtungen und den ihnen vertraglich zur Verfügung gestellten zeitlichen Leitungsressourcen zu ermöglichen, wird für die hier vorliegende Analyse eine einheitliche Relativierung vorgenommen. Die Leitungszeiten werden gleichmäßig verteilt auf alle in der Einrichtung pädagogisch tätigen Personen⁴¹.

⁴¹ Berücksichtigt werden auch die Leitungspersonen selbst. Als Leitungsstunden werden sämtliche Leitungsarbeitszeiten herangezogen. Um eine Kompatibilität mit den Berechnungen in Abschnitt B herzustellen, bleiben jedoch Personen, die als ersten Arbeitsbereich Verwaltung angegeben haben, aus der Berechnung ausgeschlossen. Wenn Verwaltung als zweiter Arbeitsbereich einer Leitungskraft (erster Arbeitsbereich Leitung) angegeben wird, werden diese Zeiträume (analog zu den Auswertungen in Abschnitt B) als Leitungszeit kodiert.

Abb. 25: Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person nach Ländern am 01.03.2016 (Mittelwert)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

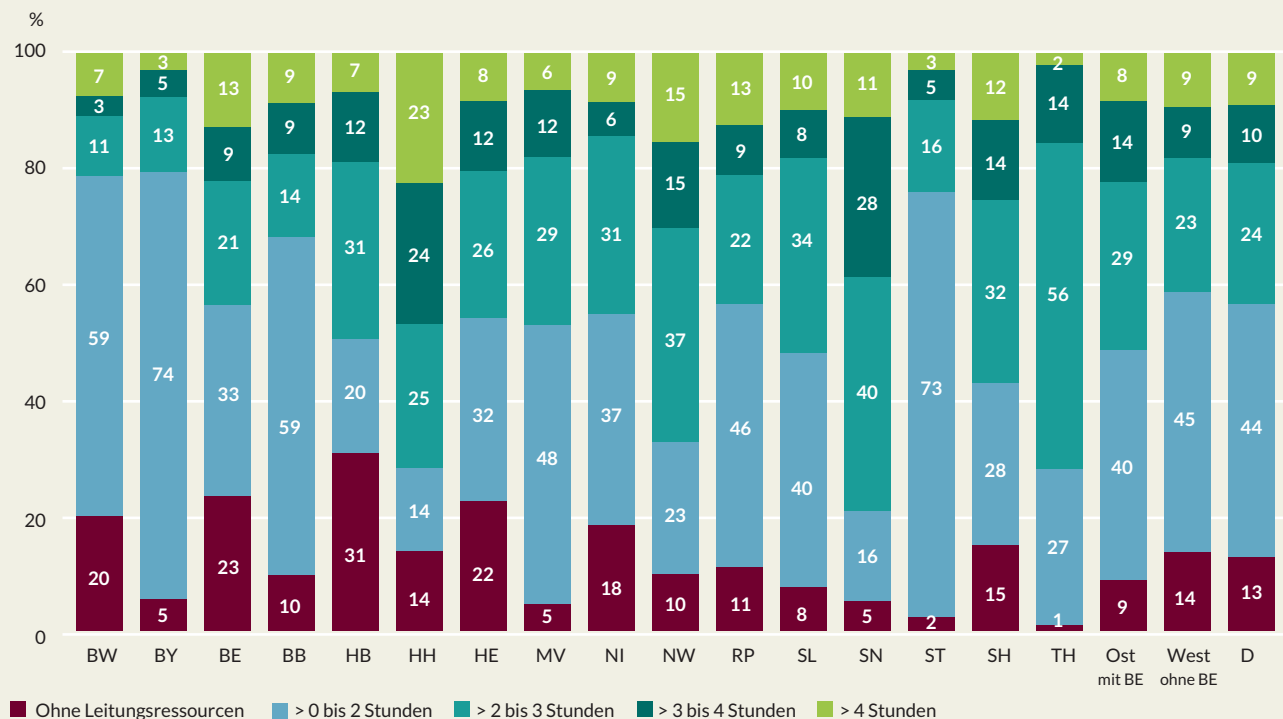
Dadurch entsteht eine Kennzahl, die im Folgenden als „Leistungsstunden pro pädagogisch tätiger Person“ bezeichnet wird. Am 01. März 2016 stehen auf Basis dieser Berechnung durchschnittlich jeder Person, die vertraglich über zeitliche Leitungsressourcen verfügt, pro pädagogisch tätiger Person in der Einrichtung wöchentlich 2,1 Leistungsstunden zur Verfügung. Deutliche Differenzen zeigen sich dabei zwischen den einzelnen Ländern. Während in Hamburg durchschnittlich 3,1 Leistungsstunden pro pädagogisch tätiger Person errechnet werden, liegt der Wert in Bayern lediglich bei 1,4 Stunden; dies ist weniger als die Hälfte (vgl. Abb. 25 sowie Tab. D_28). Da insbesondere – wie schon im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt – Länderunterschiede der entscheidende Parameter sind, um Differenzen in der Höhe der zur Verfügung stehenden Leitungszeiten sichtbar zu machen, steht im Folgenden ein entsprechender (Länder-)Vergleich im Vordergrund.

Diese Heterogenität zwischen den Ländern bestätigt sich, betrachtet man die Einrichtungen nach den jeweils vorhandenen kategorisierten Leistungsstunden pro pädagogisch tätiger Person. Deutschlandweit stehen in der Mehrzahl der KiTas (57 %) wöchentlich keine (13 %) oder maximal 2 derartige Leistungsstunden (44 %) zur Verfügung (vgl. Abb. 26 sowie Tab. D_29). In 24 % der Einrichtungen sind es mehr

als 2 bis zu 3 Wochenstunden pro pädagogisch Tätigem, in 10 % der Einrichtungen mehr als 3 bis zu 4 Stunden und in 9 % mehr als 4 Stunden. Bei einem Vergleich der Länder zeigt sich, dass beispielsweise in Bayern der Anteil der Einrichtungen mit keinen oder maximal 2 Leistungsstunden bei 79 % liegt, in Hamburg hingegen mit 28 % um ein Mehrfaches niedriger. Auch mit Blick auf diese Verteilung der zu Kategorien zusammengefassten Leistungsstunden fallen einige Besonderheiten auf:

- In Thüringen zeigen sich eher geringe Unterschiede hinsichtlich der jeder KiTa zur Verfügung stehenden Zeitressourcen für Leitung: In 56 % der Einrichtungen sind es mehr als 2 bis zu 3 Leistungsstunden. Mit 1 % bzw. 2 % verfügen nur sehr wenige KiTas über gar keine oder aber sehr viele (mehr als 4 Std./wöchentl.) Leistungsstunden.
- In Bayern (74 %), Sachsen-Anhalt (73 %) sowie auch Baden-Württemberg und Brandenburg (jeweils 59 %) werden jeweils über der Hälfte der Einrichtungen zwar grundsätzlich Leitungsressourcen zugestanden, jedoch weniger als 2 Stunden wöchentlich.
- In Hamburg stehen mit einem Anteil von 47 % fast der Hälfte der KiTas mehr als 3 Leistungsstunden wöchentlich zur Verfügung.

Abb. 26: Kindertageseinrichtungen nach Leistungsstunden pro pädagogisch Tätigem (kategorisiert) nach Ländern am 01.03.2016 (in %)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

Tab. 13: **Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person nach Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; Mittelwert; Standardabweichung)

Leitungsprofil	Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person		
	Anzahl	Mittelwert	Standardabweichung
Ohne Leitungsressourcen	6.938	0,0	0,0
Eine Leitungskraft mit Leitung als nachrangigem Arbeitsbereich	17.823	1,4	0,9
Eine Leitungskraft mit Leitung als überwiegendem Arbeitsbereich	7.992	2,5	1,4
Eine Leitungskraft ohne weiteren Arbeitsbereich	17.716	3,3	2,4
Team 1: Mehrere Leitungskräfte mit je weiterem Arbeitsbereich	1.268	2,2	1,4
Team 2: Eine Leitungskraft mit und eine Leitungskraft ohne weiteren Arbeitsbereich	1.819	2,7	1,2
Team 3: Mehrere Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich	1.132	3,6	2,3
Team 4: Andere Teamkonstellation	183	2,8	1,2
Gesamt	54.871	2,1	2,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; Berechnungen Jens Lange, Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2016

| BertelsmannStiftung

Als weiterer Befund zeigt sich eine Parallelität zwischen dem individuellen Leitungsprofil einer Einrichtung und den hier zugestandenen Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person: Gerade wenn in KiTas Leitungskräfte nur nachrangig ihren Leitungsaufgaben nachgehen können, stehen dort mit 1,4 Stunden im Durchschnitt auch vergleichsweise wenige Leitungsstunden zur Verfügung (vgl. Tab 13 sowie Tab D_30). In Einrichtungen dagegen, in denen mehrere Personen sich mit ihrer ganzen Arbeitszeit Leitungsaufgaben widmen können, sind es mit durchschnittlich 3,6 Leitungsstunden die 2,6-fachen Leitungsressourcen.

Die vergleichenden Auswertungen zu den eingesetzten Leitungsstunden in den KiTas deuten darauf hin, dass es – zuvörderst zwischen den Ländern – erhebliche Differenzen im Einsatz von Leitungsressourcen gibt. Die Länder unterscheiden sich einerseits durch die absolute Höhe der zur Verfügung stehenden Leitungsressourcen, andererseits aber auch darin, ob den KiTas annähernd in gleichem Umfang Leitungsressourcen zur Verfügung stehen oder hier von KiTa zu KiTa deutliche Abweichungen festzustellen sind. Mit Blick auf beide Aspekte schließen sich Fragen nach der landesspezifischen Steuerung der Leitungsressourcen an, und zwar insbesondere unter drei Fragestellungen:

1. Steht die absolute Höhe der zur Verfügung stehenden Leitungsressourcen in Übereinstimmung mit der politischen Zielsetzung zum Leitungsressourceneinsatz, sofern dieser überhaupt konkret definiert wird?
2. Entsprechen die teilweise sehr heterogenen Verteilungsmuster der Leitungsressourcen politischen Zielsetzungen?

Gibt es also gerade in Ländern, in denen diese Muster zu treffen, eine Übereinstimmung zwischen Steuerungsabsicht und Steuerungsergebnis? Vor dem Hintergrund von identifizierten Steuerungsabsichten bzw. Zielsetzungen hinsichtlich der Leitungszeitumessung für KiTas mit bestimmten Strukturmerkmalen (gegenüber KiTas, die nicht diese Strukturen aufweisen, also beispielsweise: viel Leitungszeit für kleine KiTas) wäre zu prüfen, ob das Verteilungsmuster einer politischen Absicht folgt oder auch nicht.

3. Wie ist es zu rechtfertigen, dass innerhalb eines Landes einem Teil der Einrichtungen ein Vielfaches der Leitungsressourcen zur Verfügung steht wie anderen Einrichtungen?

Es wäre zu prüfen, ob die referierten Daten im Trend erwünschte Steuerungseffekte dokumentieren⁴² oder aber – die Befunde lassen dies mindestens vermuten – häufig die Leitungsressourcen nicht in der Quantität eingesetzt werden, wie es landesseitig gewollt ist. Dies konnte bislang nur konkret für das Land Brandenburg überprüft werden, mit dem Ergebnis, dass der tatsächliche Leitungsressourceneinsatz sich im Zeitverlauf und im Trend der rechtlichen

42 Bei den hier referierten Daten stand der Ländervergleich im Vordergrund, deshalb wurden zwischen den Ländern vergleichbare Werte ausgewiesen. Bei einer Überprüfung der Umsetzung landesseitiger Regelungen müsste jeweils von der landesspezifischen Regelung der Leitungsressourcen ausgegangen werden. Wäre beispielsweise die Höhe der Leitungsstunden von der Anzahl der Gruppen abhängig, müssten entsprechend die Leitungsstunden pro Gruppe berechnet werden, um eine Gesetzesüberprüfung zu ermöglichen.

Minimalanforderung annähert. Das heißt, der Anteil der KiTas, denen an den Vorgaben gemessen zu viel oder zu wenig Leitungsressourcen zur Verfügung stehen, nimmt über die Jahre ab. Ein großer Teil der KiTas setzt aber weiterhin keine, zu wenig oder aber auch deutlich zu viel zeitliche Leitungsressourcen ein (vgl. Lange 2015). Die Daten der KJH-Statistik würden eine solche „Gesetzesevaluation“ für weitere Länder ermöglichen. Spätestens wenn sich die Vermutung, dass Leitungsressourcen nicht in politisch gewollter Höhe eingesetzt werden, für weitere Länder bestätigen würde, wären die Steuerungsmechanismen selbst, seien sie rechtlicher oder finanzieller Art, einer Prüfung zu unterziehen.

In der Summe zeigt sich, dass es sowohl hinsichtlich der absoluten Höhe der den KiTas durchschnittlich zur Verfügung stehenden Leitungszeiten als auch hinsichtlich der Verteilung von Leitungszeiten innerhalb eines Landes enorme Unterschiede zwischen den Ländern gibt. Zugespitzt: In Hamburg stehen im Schnitt mehr als doppelt so viele Zeitressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung wie in Bayern. Dies legt zunächst die Vermutung nahe, dass in Hamburg auch mehr Leitungsaufgaben anfallen als in Bayern. Eine solche Vermutung kann jedoch auf der vorliegenden Datenbasis nicht geprüft werden. Mehr noch: Sowohl die Strukturmerkmale von KiTas im Vergleich dieser beiden Länder (beispielsweise die durchschnittliche Größe oder auch die Trägerschaft) als auch landesrechtliche Regelungen – die beispielsweise in dem einen Land zu höherem Leitungsaufwand führen könnten als in dem anderen Land – geben keine Hinweise darauf, dass in Hamburg mehr als doppelt so viele Leitungsaufgaben anfallen wie in Bayern. Die Ursache(n) dieser Differenzen bleiben also unklar, ebenso, ob die verfügbaren Leitungsressourcen in dem einen oder dem anderen Land dem vorhandenen Bedarf besser angepasst sind.

D

Leitung von Kindertageseinrichtungen

Eine empirische Bilanz



Das aus den Daten gewonnene Bild der Leitung von Kindertageseinrichtungen ist ambivalent. Zunächst: KiTas in Deutschland werden nach wie vor und ganz überwiegend geleitet von älteren Erzieherinnen, die sich, je nach Größe der Einrichtung, mit mehr oder weniger Zeitressourcen ausstatten ihren Leitungsaufgaben widmen können. Aber auch wenn dieses Modell sehr prägend ist, schwimmt dieser Befund, und zwar in dem Maße, wie der Fokus sowohl auf ausgewählte soziodemografische Merkmale der Leitungskräfte als auch auf einzelne prägende Merkmale von Kindertageseinrichtungen gerichtet wird. Das Bild differenziert sich noch weiter dadurch aus, dass die in KiTas zur Verfügung stehenden Leitungszeiten eben nicht nur von der Größe der Einrichtungen abhängen, sondern unter anderem auch davon, in welchem der 16 Länder sich die KiTa befindet und wer ihr Träger ist.

Drei Schlaglichter können diese Ambivalenz verdeutlichen:

1. Die Leitungskräfte insgesamt sind zu gut 95 % weiblich und verfügen zu gut 81 % über einen Fachschulabschluss; es handelt sich also überwiegend um Erzieher oder Erzieherinnen. Aber: Der Männeranteil liegt höher, wenn die KiTa größer ist, oder auch, wenn der zur Verfügung stehende Anteil für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit höher ist. Ebenso gilt: Der Anteil der akademisch qualifizierten Leitungskräfte liegt höher, wenn die KiTa größer ist, oder auch, wenn die Leitungskräfte sich ausschließlich Leitungsaufgaben widmen können.
2. Insgesamt gut 79 % der KiTas in Deutschland werden von einer einzigen Leitungskraft geleitet – entsprechend klein ist der Anteil an KiTas, die entweder über keine Zeitressourcen für Leitungsaufgaben verfügen (13 %) oder von einem Team (8 %) geleitet werden. Aber: 23 % der kleinen KiTas oder auch 29 % der von Elterninitiativen getragenen Einrichtungen verfügen über keine Zeitressourcen für Leitungsaufgaben. Bemerkenswert ist zudem: Über 14 % der KiTas in Trägerschaft des DPWV werden von einem Team geleitet.
3. Durchschnittlich stehen in jeder KiTa pro pädagogisch Tätigem wöchentlich 2,1 Leitungsstunden zur Verfügung. Aber: In Hamburg sind es in 47 % der Einrichtungen jeweils mehr als 3 Stunden, während es in Bayern in 79 % der KiTas maximal 2 Stunden sind.

Dieses Gesamtbild hat sich auf Basis der folgenden zentralen Ergebnisse dieser Expertise verdichtet.

Zentrale Ergebnisse der Expertise

Am 1. März 2016 gab es in Deutschland 52.743 Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen, die nach Angaben der amtlichen Statistik über Zeitressourcen für ihre Leitungsaufgaben verfügen. Nur knapp 42 % von ihnen können sich mit dem vollen Umfang ihrer Arbeitszeit den Leitungsaufgaben widmen. Entsprechend hat mit gut 58 % die Mehrzahl der Leitungskräfte noch mindestens einen weiteren Aufgabenbereich. Bei ihnen überwiegt wiederum der Anteil derjenigen, die ihre Leitungsaufgaben nur „nebenbei“, d. h. mit einem zeitlich geringeren Anteil ihrer Gesamtarbeitszeit, ausführen können; diese Fachkräfte machen 40,5 % aller Leitungskräfte aus. Knapp 18 % aller Leitungskräfte dagegen sind zwar noch in einem anderen Arbeitsbereich tätig, können sich aber hauptsächlich ihren Leitungsaufgaben widmen.

Diese in der Summe fast 31.000 Leitungskräfte, die mindestens noch in einem weiteren Arbeitsbereich tätig sind, nehmen neben den Leitungsaufgaben hauptsächlich gruppenpädagogische Aufgaben wahr. Sehr selten zeigen sich andere Aufgabenprofile wie „Leitung plus Förderung von Kindern mit besonderen Bedarfslagen“ sowie „Leitung plus Verwaltung“, diese machen jeweils nur 2,0 % bzw. 0,7 % der Leitungskräfte aus, die in einem weiteren Arbeitsbereich tätig sind.

Betrachtet man die soziodemografischen Merkmale der Leitungskräfte näher, so zeigt sich, dass das Arbeitsgebiet „Leitung von Kindertageseinrichtungen“ durchgängig von Frauen dominiert wird. Hier fallen allerdings zwei Besonderheiten auf: Unter den Leitungskräften ist der Männeranteil höher als der entsprechende Anteil unter den anderen pädagogisch Tätigen in Kindertageseinrichtungen. Ebenso gilt, wie bereits angeführt: Je höher der Anteil für Leitungsaufgaben am Beschäftigungsumfang ist, desto höher ist auch der Männeranteil. Darüber hinaus wird deutlich, dass Kindertageseinrichtungen in aller Regel von älteren Fachkräften geleitet werden: Über die Hälfte der Leitungskräfte ist älter als 50 Jahre. Junge Leitungskräfte unter 30 Jahren sind dagegen die Ausnahme. Schließlich ist auch festzuhalten, dass das Leitungspersonal in Kindertageseinrichtungen zwar niedriger qualifiziert als in vergleichbaren Einrichtungen ist, aber besser qualifiziert ist als andere Tätige in KiTas.

Bei genauerem Blick auf das Qualifikationsprofil der Leitungskräfte zeigt sich, dass neben dem aufgezeigten großen Anteil derjenigen mit Fachschulabschluss weitere gut 16 % über einen fachlich einschlägigen Hochschulabschluss verfügen. Mit 0,3 % verschwindend gering ist der Anteil der Leitungskräfte mit einem Berufsfachschulabschluss, andere, zum Teil nicht einschlägige Qualifikationen weisen weiter knapp 2 % der Leitungskräfte auf. Auch wenn der Anteil der akademisch qualifizierten Leitungskräfte im Vergleich

etwa zu Grundschulen oder anderen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe gering ist, so zeigt sich doch, dass eine derartige Qualifikation die Chance erhöht, Leitungsaufgaben wahrnehmen zu können. Kombiniert mit Berufserfahrung, bedeutet dies beispielsweise, dass gut 40 % aller Tätigen in KiTas, die zur Altersgruppe der 45- bis unter 60-Jährigen gehören und einen akademischen Abschluss besitzen, Leitungsaufgaben wahrnehmen.

Prägend für das Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung ist seit jeher der hohe Teilzeitanteil. Dies gilt in eingeschränktem Maße auch für die Leitungskräfte: Über 40 % von ihnen sind nicht vollzeitbeschäftigt. Gut 7 % der Leitungskräfte haben einen Arbeitsvertrag mit weniger als 21 Wochenarbeitsstunden; dieser Wert ist eher unauffällig. Werden die Merkmale Beschäftigungsumfang und Leitung mit und ohne weiteren Arbeitsbereich zusammen betrachtet, zeigt sich das folgende Bild: Lediglich ein knappes Viertel aller Leitungskräfte ist sowohl vollzeitbeschäftigt als auch ausschließlich mit Leitungsaufgaben betraut. Mit gut einem Drittel (knapp 35 %) ist sehr viel häufiger die Kombination Vollzeitstelle bei gleichzeitiger Aufgabenteilung zwischen Leitung und weiterem Arbeitsbereich anzutreffen.

Vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten grundsätzlichen Homogenität zeigt sich so eine enorme Bandbreite dessen, wie sich die Leitungskräfte charakterisieren lassen. Um hier der Gefahr der Unübersichtlichkeit zu entgehen, wurde anhand ausgewählter Merkmale eine Systematisierung der Leitungskräfte durch eine Clusteranalyse vorgenommen. Dadurch wurde deutlich, dass es einen Unterschied macht, ob eine Leitungskraft

- über einen Fachschulabschluss oder einen anderen Abschluss verfügt,
- vergleichsweise jung oder alt ist,
- über einen hohen oder einen niedrigen Leitungsanteil an der Gesamtarbeitszeit verfügt.

Auf der Basis solcher Differenzierungen werden komplexe Zusammenhänge zwischen dem Alter, dem Geschlecht, der Qualifikation und den individuellen Leitungsressourcen sichtbar. So gibt es beispielsweise eine Gruppe von Leitungskräften, die sich dadurch auszeichnet, dass sie vergleichsweise jung ist, über einen Fachschulabschluss verfügt und einen hohen Leitungsanteil aufweist. Auf der anderen Seite steht eine Gruppe von Leitungskräften, die – vergleichsweise – alt ist und ebenfalls über einen Fachschulabschluss verfügt, aber zugleich nur einen geringen Leitungsanteil hat. Weiterhin wird deutlich, dass sich solche Gruppen nicht gleichmäßig auf die Länder verteilen: Während die erstgenannte Gruppe vergleichsweise stark in Ländern wie Nordrhein-Westfalen, Saarland und Rheinland-Pfalz vertreten ist, ist die zweitgenannte Gruppe häufig in den Südländern

Bayern und Baden-Württemberg sowie in den Ostländern Sachsen-Anhalt und Brandenburg zu finden. Vor dem Hintergrund dieser und weiterer aufgezeigter Parallelitäten kann primär weiterer Forschungsbedarf zu den Zusammenhängen von soziodemografischen Merkmalen und regionaler Verortung festgestellt werden.

Werden – Perspektivwechsel hin zu den KiTas – deren jeweiligen Leitungsprofile in den Fokus gerückt, so zeigt sich, dass mit 47 % ein Großteil der KiTas von einer Leitungskraft geleitet wird, die nur mit einem Teil ihrer Arbeitszeit Leitungsaufgaben wahrnimmt. Ein knappes Drittel der KiTas kann indes auf eine Leitungskraft zugreifen, die sich vollständig den Leitungsaufgaben widmen kann, weitere 8 % werden von einem Team geleitet, und ein Anteil von knapp 13 % verfügt über keine zeitlichen Ressourcen für Leitungsaufgaben. Bei der letztgenannten Gruppe von KiTas schwankt der Anteil zwischen den Ländern in erheblichem Maße; er ist aber zugleich davon abhängig, wie groß die jeweilige KiTa ist und in welcher Trägerschaft sie sich befindet. So liegt der Anteil der KiTas ohne Zeitressourcen in Bremen mit knapp 31 % um ein Dreißigfaches höher als in Thüringen, wo weniger als 1 % der KiTas keine Leitungsressourcen nachweisen. Zudem lässt sich feststellen: Während lediglich 4 % der großen KiTas⁴³ nicht auf zeitliche Leitungsressourcen zurückgreifen können, ist dies bei den kleinen KiTas mit 23 % ein fast sechsmal so großer Anteil. Ganz ähnliche Spanneiten zeigen sich bei den Trägern: Bei den KiTas, die von Elterninitiativen getragen werden, ist der entsprechende Anteil (knapp 30 %) um ein mehr als Fünffaches höher als bei KiTas in Trägerschaft der AWO (knapp 6 %).

Mit Blick auf all diese KiTas ohne nachweisbare Zeitressourcen für Leitungsaufgaben bleibt die einfache Frage unbeantwortet, wer in diesen Einrichtungen die zweifelsfrei vorhandenen Leitungsaufgaben auf Basis welcher Ressourcen bearbeitet.

Der Anteil der KiTas mit einer Teamleitung ist mit 8 % nur gering; KiTas werden vergleichsweise oft von einem Team geleitet, wenn sie groß sind, wenn sie über eine vergleichsweise gute Leitungsausstattung verfügen oder wenn sie sich spezifischen Herausforderungen stellen, wie der Inklusion.

In einem letzten Schritt haben vergleichende Auswertungen zu den eingesetzten Leitungsstunden in den KiTas aufgezeigt, dass es – zuvörderst zwischen den Ländern – erhebliche Differenzen bei den Leitungsressourcen gibt. Die Länder unterscheiden sich einerseits durch die absolute Höhe der zur Verfügung stehenden Leitungsressourcen: In Hamburg werden mehr als doppelt so viel Zeitressourcen für Leitungsaufgaben eingesetzt wie in Bayern. Andererseits unterscheiden sie sich aber auch darin, wie homogen die

43 Zur Definition „große“ bzw. „kleine“ KiTa siehe Abschnitt C.1.2.

Leistungsressourcen zwischen den KiTas verteilt sind. Hier weist beispielsweise Bayern – wenn auch auf niedrigem Niveau – eine hohe Homogenität auf: 74 % aller KiTas verfügen über Leistungsressourcen im Umfang von mehr als null bis zu zwei Stunden pro pädagogisch Tätigem. Sehr heterogen wiederum ist hier Hamburg, wenn auch erwartungsgemäß auf hohem Niveau: Jeweils ungefähr ein Viertel der Einrichtungen verfügt über mehr als zwei bis zu drei bzw. mehr als drei bis zu vier und mehr als vier Leistungsstunden.

Empirische Befunde für den neuen Leitungsdiskurs

Wenn anfangs als Zielsetzung benannt wurde, dem neuen Leitungsdiskurs eine empirische Grundlage anzubieten, so ist dies zugleich ein hoher wie auch ein niedriger Anspruch. Ein Beispiel soll verdeutlichen, was diese Expertise zu leisten vermag.

Vor über 20 Jahren haben Lill und Sauerborn festgestellt, dass Leitungskräfte überwiegend Erzieherinnen sind, die über mehrjährige Berufserfahrung verfügen (vgl. Lill und Sauerborn 1995, S. 38). Diese Feststellung gilt mit Blick auf die soziodemografischen Merkmale der Leitungskräfte – auch wenn sich der Akademiker- und Akademikerinnenanteil leicht erhöht haben mag – noch heute. Diese Bilanz ist ernüchternd, da in den letzten 20 Jahren ein enormer Modernisierungsdruck auf die Tageseinrichtungen wirkte und noch wirkt: Kindertageseinrichtungen wird heute ein deutlich höherer Stellenwert für ein gelingendes Aufwachsen von Kindern zugeschrieben, und auch ihre Angebote haben sich deutlich aus- bzw. binnendifferenziert. Das Qualifikationsprofil der KiTa-Leitungskräfte ist jedoch ein ganz ähnliches geblieben. So wäre zumindest zu prüfen, ob die Leitungskräfte trotz gleichbleibendem Ausbildungsweg dem geänderten – modernisierten – Anforderungs- und Aufgabenprofil gerecht werden können. Dies ist allerdings zunächst eine Frage an die Aus- und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte. Parallel dazu wäre eher aus einer strategischen Überlegung heraus zu prüfen, ob es Sach-angemessen ist, die Position der Leitung einer KiTa mit einer bzw. einem Fachschulabsolventen oder -absolventin zu besetzen, wenn vergleichbare Positionen wie zum Beispiel die Leitung einer Schule grundsätzlich von akademisch qualifiziertem Personal eingenommen werden.

An diesem Beispiel kann verdeutlicht werden, wie die hier vorgenommene empirische Bilanz verstanden werden kann: Sie kann keine Antworten anbieten, welche Fachkräfte

geeignet sind, Kindertageseinrichtungen zu leiten, sie kann nicht beziffern, wie viele Zeitressourcen für die Leitung einer KiTa notwendig sind, und sie kann nicht benennen, welches Leitungsprofil angemessen ist, eine moderne KiTa so zu leiten, dass sie ihrem Erziehungs-, Betreuungs- und Bildungsauftrag gerecht werden kann. Die vorliegende Bilanz kann bestenfalls Fragen generieren, die dann aber innerhalb des Leitungsdiskurses bearbeitet werden müssen.

Dies sind Fragen wie: Sind die Leitungskräfte derzeit adäquat qualifiziert? Sind die vorgefundenen Leitungsprofile der Einrichtungen angemessen? Sind die aufgezeigten zeitlichen Ressourcen für Leitungsaufgaben hinreichend? Wenn einige dieser Fragen mit Blick auf die hier präsentierten Befunde im Diskurs um die Leitung von Kindertageseinrichtungen formuliert werden, hat diese Expertise ihr Ziel erreicht.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Expertise Befunde herausgearbeitet, die zwar ebenfalls als Fragen im Fachdiskurs aufgegriffen werden können, allerdings auch als Anregung für fachpolitische Debatten dienen können, weil sie unmittelbar politischen Steuerungsbedarf offenbaren. Zwei Ergebnisse sind hierbei besonders herausstechend:

1. Für 13 % der Kindertageseinrichtungen wird angegeben, dass es dort keine Zeitressourcen für Leitung gibt. Auch wenn in Rechnung gestellt wird, dass sich darunter vielleicht einige KiTas befinden, in denen eine Leitungskraft in ihrem dritten Arbeitsbereich Leitungsaufgaben wahrnimmt und deshalb statistisch nicht sichtbar wird, oder einige KiTas eine Art der Kollektivleitung installiert haben, bei der jeder Tätige in geringem, statistisch nicht sichtbarem Umfang Leitungsaufgaben wahrnimmt, bleibt eine Restgröße, die noch dazu deutlich zwischen den Ländern und den Trägern schwankt. Da es zweifelsfrei in diesen KiTas Leitungsaufgaben gibt, ist es zwingend geboten, dass auch hier eine Leitungskraft bzw. ein Leitungsteam „den Rücken frei hat“, sprich, über Zeitressourcen verfügt, diese Leitungsaufgaben auch ausfüllen zu können. Unverständlich ist auch, dass insbesondere kleine KiTas davon betroffen sind, da zumindest im Fachdiskurs (z. B. Strehmel 2015) Konsens dahingehend besteht, dass gerade kleine KiTas eine gewisse Grundausstattung („Sockel“) mit Leistungsressourcen benötigen. Umgerechnet auf den hier diskutierten Indikator der Leitungszeit pro pädagogisch Tätigem würde dies bedeuten, dass in kleinen KiTas in Relation zum Personal im Schnitt mehr Zeitressourcen notwendig sind als in größeren KiTas. Die Daten deuten aber auf einen genau umgekehrten Effekt hin, hat doch ein Anteil von 23 % der kleinen Einrichtungen keine Leistungsressourcen.

2. Es gibt keine empirischen Hinweise darauf, dass in Hamburg mehr als doppelt so viele Leitungsaufgaben anfallen wie in Bayern. Ebenso gibt es keine empirischen Hinweise darauf, dass in KiTas, die von einem Team geleitet werden, mehr als das 2,5-Fache an Leitungsaufgaben anfällt wie in KiTas, in denen eine Leitungskraft nur mit einem kleinen Teil der Arbeitszeit Leitungsaufgaben wahrnimmt. Es kann durch die der Expertise zugrunde liegenden Daten nicht geklärt werden, wie viele Leitungsressourcen grundsätzlich Sach-angemessen sind – es ist also nicht geklärt, ob beispielsweise die Leitungsressourcen in Hamburg hinreichend sind. Allerdings wird an Hand der vorliegenden Daten offenbar, dass es Differenzen bei der Höhe der zur Verfügung stehenden Leitungszeiten gibt, die sich nicht aus einem unterschiedlichen Bedarf heraus begründen lassen. Hier wird deutlich, dass es einer Prüfung der derzeitigen politischen Steuerung des Leitungsressourceneinsatzes bedarf; Ziel muss es sein, sowohl innerhalb von Ländern und Trägern als auch beispielsweise zwischen den Ländern zu einer gerechteren, d. h. Sach-angemesseneren Verteilung von Leitungsressourcen zu kommen.

E

Datentabellen



Tab. D_1: **Pädagogisch tätiges Personal* mit und ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Ländern am 01.03.2016**
(Anzahl; in %)

Land	Gesamt	Pädagogisch Tätige ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (übriges pädagogisches Personal)	Pädagogisch Tätige mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (Leitungskräfte)	In %	
				Anzahl	In %
Baden-Württemberg	85.012	77.554	7.458	91,2	8,8
Bayern	88.126	78.930	9.196	89,6	10,4
Berlin	27.190	24.936	2.254	91,7	8,3
Brandenburg	18.969	17.200	1.769	90,7	9,3
Bremen	4.746	4.352	394	91,7	8,3
Hamburg	13.445	12.182	1.263	90,6	9,4
Hessen	47.141	43.381	3.760	92,0	8,0
Mecklenburg-Vorpommern	11.584	10.409	1.175	89,9	10,1
Niedersachsen	49.773	44.738	5.035	89,9	10,1
Nordrhein-Westfalen	106.845	97.414	9.431	91,2	8,8
Rheinland-Pfalz	29.772	27.460	2.312	92,2	7,8
Saarland	6.239	5.774	465	92,5	7,5
Sachsen	31.897	28.607	3.290	89,7	10,3
Sachsen-Anhalt	17.415	15.612	1.803	89,6	10,4
Schleswig-Holstein	17.958	16.246	1.712	90,5	9,5
Thüringen	14.551	13.125	1.426	90,2	9,8
Ostdeutschland (mit BE)	121.606	109.889	11.717	90,4	9,6
Westdeutschland (ohne BE)	449.057	408.031	41.026	90,9	9,1
Deutschland	570.663	517.920	52.743	90,8	9,2

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_2: **Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und Ländern am 01.03.2016**
(Anzahl; in %)

Land	Leitungskräfte Anzahl	Leitungskräfte nach Priorität der Arbeitsbereiche		
		Leitung ohne weitere Arbeitsbereiche	Leitung als überwiegender Arbeitsbereich	Leitung als nachrangiger Arbeitsbereich
		In %		
Baden-Württemberg	7.458	26,3	16,6	57,1
Bayern	9.196	17,3	17,0	65,7
Berlin	2.254	55,5	16,8	27,6
Brandenburg	1.769	34,8	13,3	52,0
Bremen	394	69,5	18,0	12,4
Hamburg	1.263	79,4	8,7	11,9
Hessen	3.760	51,6	18,4	30,0
Mecklenburg-Vorpommern	1.175	35,2	24,5	40,3
Niedersachsen	5.035	43,1	14,6	42,3
Nordrhein-Westfalen	9.431	61,8	17,6	20,6
Rheinland-Pfalz	2.312	51,1	16,9	32,0
Saarland	465	64,1	12,5	23,4
Sachsen	3.290	55,2	23,3	21,5
Sachsen-Anhalt	1.803	19,3	20,0	60,7
Schleswig-Holstein	1.712	57,8	13,3	28,9
Thüringen	1.426	30,7	33,9	35,3
Ostdeutschland (mit BE)	11.717	41,7	21,4	36,9
Westdeutschland (ohne BE)	41.026	42,0	16,5	41,5
Deutschland	52.743	41,9	17,6	40,5

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_3: **Leitungskräfte mit weiterem Arbeitsbereich nach zweitem Arbeitsbereich und Ländern am 01.03.2016**
(Anzahl; in %)

Land	Leitungskräfte mit weiterem Arbeitsbereich					
	Insgesamt	Gruppenleitung	Zweit-/Ergänzungskraft	Gruppenübergreif. Tätigkeit	Förderung nach SGB VIII/XII	Verwaltung
	Anzahl	In %				
Baden-Württemberg	5.508	72,9	24,3	2,2	0,4	0,2
Bayern	7.602	76,6	3,6	18,4	1,4	0,0
Berlin	1.028	34,1	9,4	40,8	13,1	2,5
Brandenburg	1.167	52,5	9,2	35,8	1,4	1,1
Bremen	122	28,7	10,7	56,6	2,5	1,6
Hamburg	277	52,0	8,7	30,0	3,2	6,1
Hessen	1.846	46,4	15,0	34,6	2,7	1,4
Mecklenburg-Vorpommern	768	42,4	8,6	47,1	0,9	0,9
Niedersachsen	2.890	58,7	19,1	19,1	2,3	0,9
Nordrhein-Westfalen	3.642	47,7	11,1	39,2	0,9	1,1
Rheinland-Pfalz	1.134	58,2	16,4	24,0	1,1	0,4
Saarland	170	53,5	18,8	25,9	0,0	1,8
Sachsen	1.488	35,3	10,6	48,8	4,4	0,9
Sachsen-Anhalt	1.471	43,4	10,9	41,5	3,1	1,1
Schleswig-Holstein	734	57,6	11,7	27,1	1,9	1,6
Thüringen	989	24,6	20,7	52,0	2,6	0,1
Ostdeutschland (mit BE)	6.911	39,0	11,5	44,1	4,3	1,1
Westdeutschland (ohne BE)	23.925	64,7	13,3	20,0	1,3	0,6
Deutschland	30.836	59,0	12,9	25,4	2,0	0,7

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_4: **Leitungskräfte nach Geschlecht und Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit	Leitungskräfte mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben				
	Insgesamt	Männlich		Weiblich	
	Anzahl	Anzahl	In %	Anzahl	In %
Unter 25 %	10.838	349	3,2	10.489	96,8
25 bis unter 50 %	10.518	372	3,5	10.146	96,5
50 bis unter 75 %	6.563	283	4,3	6.280	95,7
75 bis unter 100 %	2.701	116	4,3	2.585	95,7
100 %	22.123	1.459	6,6	20.664	93,4
Insgesamt	52.743	2.579	4,9	50.164	95,1

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_5: **Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich oder mit überwiegend Leitungsaufgaben nach Altersgruppen in Deutschland von 2011 bis 2016** (Anzahl; in %)

Jahr	Altersgruppe					Insgesamt
	Unter 30 Jahre	30 bis < 40 Jahre	40 bis < 50 Jahre	50 bis < 60 Jahre	60 Jahre und älter	
	Anzahl					
2011	853	3.458	8.584	10.888	1.085	24.868
2012	859	3.525	8.867	11.634	1.336	26.221
2013	920	3.824	8.568	11.945	1.527	26.784
2014	1.052	4.067	8.509	12.549	2.032	28.209
2015	1.204	4.405	8.643	13.056	2.673	29.981
2016	1.254	4.693	8.396	13.152	3.337	30.832
Jahr	In %					
2011	3,4	13,9	34,5	43,8	4,4	100,00
2012	3,3	13,4	33,8	44,4	5,1	100,00
2013	3,4	14,3	32,0	44,6	5,7	100,00
2014	3,7	14,4	30,2	44,5	7,2	100,00
2015	4,0	14,7	28,8	43,5	8,9	100,00
2016	4,1	15,2	27,2	42,7	10,8	100,00

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_6: **Pädagogisch Tätige* nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben sowie einschlägigem Hochschulabschluss in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Tätige		Pädagogisch Tätige insgesamt	Pädagogisch Tätige ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (übriges päd. Personal)	Leitungskräfte mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben				
				Insgesamt	Ohne weiteren Arbeitsbereich	Mit weiterem Arbeitsbereich		
						Insgesamt	Leitung als überwiegender Arbeitsbereich	Leitung als nachrangiger Arbeitsbereich
Mit einschlägigem Hochschulabschluss	Anzahl	30.232	21.603	8.629	5.181	3.448	1.449	1.999
	In %	5,3	4,2	16,4	23,4	11,3	15,6	9,4
Gesamt	Anzahl	570.663	517.920	52.743	22.123	30.620	9.264	21.356

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_7: **Pädagogisch tätiges Personal* mit einschlägigem Hochschulabschluss nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und nach Ländern am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Land	Pädagogisch Tätige insgesamt			Pädagogisch Tätige mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (Leitungskräfte)									Pädagogisch Tätige ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (übriges päd. Personal)		
	Ins-gesamt	mit Hochschul-abschluss**	In %	Insgesamt			Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich			Leitungskräfte mit weiterem Arbeitsbereich			Ins-gesamt	mit Hochschul-abschluss**	In %
				Anzahl	In %	Insgesamt	mit Hochschul-abschluss**	In %	Anzahl	In %	Anzahl	In %			
BW	85.012	3.920	4,6	7.458	792	10,6	1.961	338	17,2	5.497	454	8,3	77.554	3.128	4,0
BY	88.126	3.707	4,2	9.196	912	9,9	1.594	308	19,3	7.602	604	7,9	78.930	2.795	3,5
BE	27.190	1.575	5,8	2.254	380	16,9	1.252	223	17,8	1.002	157	15,7	24.936	1.195	4,8
BB	18.969	531	2,8	1.769	179	10,1	615	71	11,5	1.154	108	9,4	17.200	352	2,0
HB	4.746	394	8,3	394	168	42,6	274	135	49,3	120	33	27,5	4.352	226	5,2
HH	13.445	1.109	8,2	1.263	587	46,5	1.003	519	51,7	260	68	26,2	12.182	522	4,3
HE	47.141	4.437	9,4	3.760	880	23,4	1.939	514	26,5	1.821	366	20,1	43.381	3.557	8,2
MV	11.584	408	3,5	1.175	184	15,7	414	115	27,8	761	69	9,1	10.409	224	2,2
NI	49.773	2.080	4,2	5.035	766	15,2	2.170	492	22,7	2.865	274	9,6	44.738	1.314	2,9
NW	106.845	4.918	4,6	9.431	1.174	12,4	5.829	833	14,3	3.602	341	9,5	97.414	3.744	3,8
RP	29.772	1.234	4,1	2.312	275	11,9	1.182	158	13,4	1.130	117	10,4	27.460	959	3,5
SL	6.239	176	2,8	465	68	14,6	298	57	19,1	167	11	6,6	5.774	108	1,9
SN	31.897	3.013	9,4	3.290	1.388	42,2	1.816	943	51,9	1.474	445	30,2	28.607	1.625	5,7
ST	17.415	748	4,3	1.803	237	13,1	348	82	23,6	1.455	155	10,7	15.612	511	3,3
SH	17.958	979	5,5	1.712	398	23,2	990	279	28,2	722	119	16,5	16.246	581	3,6
TH	14.551	1.003	6,9	1.426	241	16,9	438	114	26,0	988	127	12,9	13.125	762	5,8
Ost (mit BE)	121.606	7.278	6,0	11.717	2.609	22,3	4.883	1.548	31,7	6.834	1.061	15,5	109.889	4.669	4,2
W (o. BE)	449.057	22.954	5,1	41.026	6.020	14,7	17.240	3.633	21,1	23.786	2.387	10,0	408.031	16.934	4,2
D	570.663	30.232	5,3	52.743	8.629	16,4	22.123	5.181	23,4	30.620	3.448	11,3	517.920	21.603	4,2

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

** Tätige mit einem der folgenden Abschlüsse: Dipl.-Sozialpädagogen und -Sozialpädagoginnen, Dipl.-Sozialarbeiter/-innen, Dipl.-Heilpädagogen und -Heilpädagoginnen (Fachhochschule oder vergleichbar), Dipl.-Pädagogen und -Pädagoginnen, Dipl.-Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen, Dipl.-Erziehungswissenschaftler/-innen (Universität oder vergleichbar), staatlich anerkannte Kindheitspädagogen und -pädagoginnen (Master/Bachelor).

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_8: **Pädagogisch tätiges Personal*** nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben sowie Qualifikationsniveau in Deutschland am **01.03.2016** (Anzahl; in %)

Qualifikationsniveau	Pädagogisch Tätige insgesamt	Tätige ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (übriges päd. Personal)	Tätige mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (Leitungskräfte)		
			Insgesamt	Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich	Leitungskräfte mit weiterem Arbeitsbereich
Anzahl					
Einschlägiger Hochschulabschluss	30.232	21.603	8.629	5.181	3.448
Einschlägiger Fachschulabschluss	400.620	357.661	42.959	16.271	26.688
Einschlägiger Berufsfachschulabschluss	74.066	73.915	151	55	96
Sonstiges	65.745	64.741	1.004	616	388
Gesamt	570.663	517.920	52.743	22.123	30.620
In Spalten in %					
Einschlägiger Hochschulabschluss	5,3	4,2	16,4	23,4	11,3
Einschlägiger Fachschulabschluss	70,2	69,1	81,4	73,5	87,2
Einschlägiger Berufsfachschulabschluss	13,0	14,3	0,3	0,2	0,3
Sonstiges	11,5	12,5	1,9	2,8	1,3
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_9: **Leitungskräfte nach Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben sowie Qualifikationsniveau in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Qualifikationsniveau		Leitungskräfte		
		ohne weiteren Arbeitsbereich	mit Leitung als überwiegendem Arbeitsbereich	mit Leitung als nachrangigem Arbeitsbereich
Unter 30 Jahre				
Einschlägiger Hochschulabschluss	In %	39,4	27,8	19,1
Einschlägiger Fachschulabschluss		57,3	70,3	79,4
Sonstiges		3,3	2,0	1,5
Gesamt	Anzahl	853	454	1.695
30 bis unter 45 Jahre				
Einschlägiger Hochschulabschluss	In %	31,3	22,6	13,0
Einschlägiger Fachschulabschluss		65,4	75,2	85,5
Sonstiges		3,3	2,1	1,5
Gesamt	Anzahl	5.746	2.574	6.218
45 bis unter 60 Jahre				
Einschlägiger Hochschulabschluss	In %	19,7	12,2	6,4
Einschlägiger Fachschulabschluss		77,3	86,3	92,1
Sonstiges		2,9	1,5	1,5
Gesamt	Anzahl	13.028	5.354	11.716
60 Jahre und älter				
Einschlägiger Hochschulabschluss	In %	19,1	10,1	6,8
Einschlägiger Fachschulabschluss		78,0	87,6	91,6
Sonstiges		3,0	2,3	1,6
Gesamt	Anzahl	2.496	882	1.727
Insgesamt				
Einschlägiger Hochschulabschluss	In %	23,4	15,6	9,4
Einschlägiger Fachschulabschluss		73,5	82,6	89,2
Sonstiges		3,0	1,8	1,5
Gesamt	Anzahl	22.123	9.264	21.356

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_10: **Leitungskräfte nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und Größe der Einrichtung*** in Deutschland am 01.03.2016
(Anzahl; in %)

Qualifikationsniveau	Leitungskräfte	Leitungskräfte nach Priorität der Arbeitsbereiche		
		Leitung ohne weiteren Arbeitsbereich	Leitung als überwiegender Arbeitsbereich	Leitung als nachrangiger Arbeitsbereich
	Anzahl	In %		
Kleine Einrichtungen				
Einschlägiger Hochschulabschluss	1.971	35,3	13,6	51,0
Einschlägiger Fachschulabschluss	14.296	21,3	9,5	69,2
Sonstiges	417	44,8	10,1	45,1
Gesamt	16.684	23,5	10,0	66,5
Mittelgroße Einrichtungen				
Einschlägiger Hochschulabschluss	2.502	50,7	24,9	24,4
Einschlägiger Fachschulabschluss	13.920	33,1	23,9	43,0
Sonstiges	326	51,8	22,4	25,8
Gesamt	16.748	36,1	24,0	39,9
Große Einrichtungen				
Einschlägiger Hochschulabschluss	4.156	77,4	13,4	9,2
Einschlägiger Fachschulabschluss	14.743	58,5	20,1	21,5
Sonstiges	412	76,5	12,4	11,2
Gesamt	19.311	62,9	18,5	18,6
Insgesamt				
Einschlägiger Hochschulabschluss	8.629	60,0	16,8	23,2
Einschlägiger Fachschulabschluss	42.959	37,9	17,8	44,3
Sonstiges	1.155	58,1	14,4	27,5
Gesamt	52.743	41,9	17,6	40,5

* Für die Kategorisierung wurden alle KiTas mit Leitungsressourcen an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung in möglichst drei gleich große Gruppen aufgeteilt. In kleinen KiTas werden weniger als 44 Kinder betreut, in mittleren 44 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_11: **Pädagogisch Tätige* mit einschlägiger Hochschulqualifikation mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Altersgruppen in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Altersgruppe	Pädagogisch Tätige mit einschlägiger Hochschulqualifikation	
	Insgesamt	Darunter mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (Leitungskräfte)
	Anzahl	In %
Unter 30 Jahre	6.677	11,8
30 bis unter 45 Jahre	12.117	26,3
45 bis unter 60 Jahre	9.892	40,2
60 Jahre und älter	1.546	44,1
Insgesamt	30.232	28,5

* Pädagogisch tätiges Personal umfasst Personal, welches überwiegend pädagogisch oder leitend tätig ist.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_12: Kennwerte der automatischen Clusterbildung in Deutschland am 01.03.2016

Cluster	Bayes-Kriterium nach Schwarz (BIC)	BIC-Änderung*	Verhältnis der BIC-Änderungen**	Verhältnis der Distanzmaße***
1	109739,724			
2	79933,243	-29806,481	1,000	1,595
3	61266,948	-18666,295	,626	1,460
4	48502,042	-12764,906	,428	1,336
5	38964,918	-9537,124	,320	1,283
6	31548,044	-7416,873	,249	1,754

* Die Änderungen wurden von der vorherigen Anzahl an Clustern in der Tabelle übernommen.

** Die Änderungsquoten sind relativ zu der Änderung an den beiden Cluster-Lösungen.

*** Die Quoten für die Distanzmaße beruhen auf der aktuellen Anzahl der Cluster im Vergleich zur vorherigen Anzahl der Cluster.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_13: Leitungskräfte nach Leitungscluster und nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben in Deutschland am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Cluster	Leitungskräfte nach Priorität der Arbeitsbereiche			Gesamt
	Leitung ohne weiteren Arbeitsbereich	Leitung als überwiegender Arbeitsbereich	Leitung als nachrangiger Arbeitsbereich	
	Anzahl			
1	0	2.918	13.605	16.523
2	0	923	5.441	6.364
3	5.181	1.449	1.999	8.629
4	671	165	311	1.147
5	10.626	2.382	0	13.008
6	5.645	1.427	0	7.072
Gesamt	22.123	9.264	21.356	52.743
	In %			
1	0,0	17,7	82,3	100,0
2	0,0	14,5	85,5	100,0
3	60,0	16,8	23,2	100,0
4	58,5	14,4	27,1	100,0
5	81,7	18,3	0,0	100,0
6	79,8	20,2	0,0	100,0
Gesamt	41,9	17,6	40,5	100,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_14: **Leitungskräfte nach Leitungscluster und nach Leitungsprofilen der Kindertageseinrichtungen in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Cluster	Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung				Gesamt
	Eine Person ohne weiteren Arbeitsbereich	Eine Person mit Leitung als überwiegendem Arbeitsbereich	Eine Person mit Leitung als nachrangigem Arbeitsbereich	Leitungsteam	
	Anzahl				
1	0	2.551	11.681	2.291	16.523
2	0	740	4.329	1.295	6.364
3	3.612	1.185	1.574	2.258	8.629
4	492	137	239	279	1.147
5	8.827	2.126	0	2.055	13.008
6	4.785	1.253	0	1.034	7.072
Gesamt	17.716	7.992	17.823	9.212	52.743
	In %				
1	0,0	15,4	70,7	13,9	100,0
2	0,0	11,6	68,0	20,3	100,0
3	41,9	13,7	18,2	26,2	100,0
4	42,9	11,9	20,8	24,3	100,0
5	67,9	16,3	0,0	15,8	100,0
6	67,7	17,7	0,0	14,6	100,0
Gesamt	33,6	15,2	33,8	17,5	100,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_15: **Leitungskräfte nach Leitungsclustern, nach Größe der Kindertageseinrichtungen sowie Einzel- bzw. Teamleitung in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Cluster	Einrichtungsgröße*						
	Klein	Mittel	Groß	Gesamt	Klein	Mittel	Groß
	Anzahl				In %		
Einrichtung geleitet von einer Leitungskraft							
1	6.446	5.456	2.330	14.232	45,3	38,3	16,4
2	2.914	1.604	551	5.069	57,5	31,6	10,9
3	2.053	1.932	2.386	6.371	32,2	30,3	37,5
4	436	203	229	868	50,2	23,4	26,4
5	2.104	3.785	5.064	10.953	19,2	34,6	46,2
6	1.784	2.134	2.120	6.038	29,5	35,3	35,1
Gesamt	15.737	15.114	12.680	43.531	36,2	34,7	29,1
Einrichtung geleitet von einem Team							
1	480	571	1.240	2.291	21,0	24,9	54,1
2	328	364	603	1.295	25,3	28,1	46,6
3	310	397	1.551	2.258	13,7	17,6	68,7
4	73	58	148	279	26,2	20,8	53,0
5	132	294	1.629	2.055	6,4	14,3	79,3
6	126	192	716	1.034	12,2	18,6	69,2
Gesamt	1.449	1.876	5.887	9.212	15,7	20,4	63,9
Gesamt							
1	6.926	6.027	3.570	16.523	41,9	36,5	21,6
2	3.242	1.968	1.154	6.364	50,9	30,9	18,1
3	2.363	2.329	3.937	8.629	27,4	27,0	45,6
4	509	261	377	1.147	44,4	22,8	32,9
5	2.236	4.079	6.693	13.008	17,2	31,4	51,5
6	1.910	2.326	2.836	7.072	27,0	32,9	40,1
Gesamt	17.186	16.990	18.567	52.743	32,6	32,2	35,2

* Für die Kategorisierung wurden alle KiTas mit Leitungsressourcen an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung in möglichst drei gleich große Gruppen aufgeteilt. In kleinen KiTas werden weniger als 44 Kinder betreut, in mittleren 44 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_16: **Leitungskräfte nach Leitungsclustern, nach Trägerschaft der Kindertageseinrichtungen sowie Gebietseinheiten am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Cluster	Öffentlicher Träger	Wohlfahrtsverband*	Konfessionell**	Sonstige freie Träger**	Elterninitiative	Gesamt	Öffentlicher Träger	Wohlfahrtsverband*	Konfessionell**	Sonstige freie Träger**	Elterninitiative
	Anzahl						In %				
Westdeutschland (ohne BE)											
1	4.466	901	5.616	758	868	12.609	35,4	7,1	44,5	6,0	6,9
2	1.726	579	2.145	665	430	5.545	31,1	10,4	38,7	12,0	7,8
3	1.445	1.107	1.811	1.208	449	6.020	24,0	18,4	30,1	20,1	7,5
4	182	150	195	236	101	864	21,1	17,4	22,6	27,3	11,7
5	3.695	1.203	4.103	564	536	10.101	36,6	11,9	40,6	5,6	5,3
6	1.787	926	2.144	629	401	5.887	30,4	15,7	36,4	10,7	6,8
Gesamt	13.301	4.866	16.014	4.060	2.785	41.026	32,4	11,9	39,0	9,9	6,8
Ostdeutschland (mit BE)											
1	1.744	920	455	575	220	3.914	44,6	23,5	11,6	14,7	5,6
2	230	195	106	219	69	819	28,1	23,8	12,9	26,7	8,4
3	850	791	381	497	90	2.609	32,6	30,3	14,6	19,0	3,4
4	59	75	37	84	28	283	20,8	26,5	13,1	29,7	9,9
5	1.212	885	344	403	63	2.907	41,7	30,4	11,8	13,9	2,2
6	337	375	174	236	63	1.185	28,4	31,6	14,7	19,9	5,3
Gesamt	4.432	3.241	1.497	2.014	533	11.717	37,8	27,7	12,8	17,2	4,5
Deutschland											
1	6.210	1.821	6.071	1.333	1.088	16.523	37,6	11,0	36,7	8,1	6,6
2	1.956	774	2.251	884	499	6.364	30,7	12,2	35,4	13,9	7,8
3	2.295	1.898	2.192	1.705	539	8.629	26,6	22,0	25,4	19,8	6,2
4	241	225	232	320	129	1.147	21,0	19,6	20,2	27,9	11,2
5	4.907	2.088	4.447	967	599	13.008	37,7	16,1	34,2	7,4	4,6
6	2.124	1.301	2.318	865	464	7.072	30,0	18,4	32,8	12,2	6,6
Gesamt	17.733	8.107	17.511	6.074	3.318	52.743	33,6	15,4	33,2	11,5	6,3

* Arbeiterwohlfahrt, der Paritätische, Deutsches Rotes Kreuz jeweils mit angeschlossenen Mitgliedsorganisationen ohne Elterninitiativen.

** Jeweils ohne Elterninitiativen.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_17: **Leitungskräfte nach Leitungsclustern und Geschlecht in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Cluster	Gesamt	Geschlecht	
		Männlich	Weiblich
	Anzahl	In %	
1	16.523	1,8	98,2
2	6.364	6,1	93,9
3	8.629	10,7	89,3
4	1.147	11,6	88,4
5	13.008	2,8	97,2
6	7.072	6,8	93,2
Gesamt	52.743	4,9	95,1

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_18: **Leitungskräfte nach Leitungsclustern und Gebietseinheiten am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Cluster	Deutschland	Gebietseinheit	
		Ostdeutschland (mit BE)	Westdeutschland (mit BE)
	Anzahl	In %	
1	16.523	23,7	76,3
2	6.364	12,9	87,1
3	8.629	30,2	69,8
4	1.147	24,7	75,3
5	13.008	22,3	77,7
6	7.072	16,8	83,2
Gesamt	52.743	22,2	77,8

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab.D_19: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Ländern am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Land	Kindertages- einrichtungen	Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung			
		Ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	Eine Person verfügt über ... Zeitressourcen für Leitungsaufgaben		Leitungsteam
			anteilige	vollständige	
Anzahl		In %			
Baden-Württemberg	8.740	19,9	55,8	19,7	4,6
Bayern	9.272	5,4	75,0	15,1	4,4
Berlin	2.416	23,3	30,2	30,9	15,6
Brandenburg	1.856	9,5	55,3	30,5	4,7
Bremen	434	30,6	16,6	32,7	20,0
Hamburg	1.051	13,8	11,6	45,7	28,9
Hessen	4.187	22,5	31,0	35,1	11,4
Mecklenburg-Vorpommern	1.082	4,6	59,5	23,3	12,6
Niedersachsen	5.183	18,2	36,3	32,1	13,4
Nordrhein-Westfalen	9.894	9,8	32,2	53,0	5,0
Rheinland-Pfalz	2.498	11,0	41,4	44,3	3,3
Saarland	487	7,6	32,6	56,9	2,9
Sachsen	2.928	5,2	37,0	42,6	15,2
Sachsen-Anhalt	1.774	2,4	76,2	17,5	3,9
Schleswig-Holstein	1.754	14,9	31,2	42,5	11,4
Thüringen	1.315	0,9	64,3	25,7	9,0
Ostdeutschland (mit BE)	11.371	8,8	50,0	30,4	10,9
Westdeutschland (ohne BE)	43.500	13,7	46,3	32,8	7,3
Deutschland	54.871	12,6	47,0	32,3	8,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_20: Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Größe der Einrichtung* und Ländern am 01.03.2016 (Anzahl; in %)

Land	Kindertageseinrichtungen insgesamt			Größe* der Kindertageseinrichtung								
	Ins-gesamt	Ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben		Ins-gesamt	Klein		Ins-gesamt	Mittelgroß		Ins-gesamt	Groß	
		Anzahl	In %		Anzahl	In %		Anzahl	In %		Anzahl	In %
BW	8.740	1.738	19,9	4.594	1.170	25,5	2.830	458	16,2	1.316	110	8,4
BY	9.272	501	5,4	3.771	378	10,0	3.053	71	2,3	2.448	52	2,1
BE	2.416	564	23,3	1.226	524	42,7	434	19	4,4	756	21	2,8
BB	1.856	177	9,5	545	95	17,4	409	25	6,1	902	57	6,3
HB	434	133	30,6	222	127	57,2	212	6	2,8	0	0	0
HH	1.051	145	13,8	391	101	25,8	271	25	9,2	389	19	4,9
HE	4.187	941	22,5	1.566	597	38,1	1.262	215	17,0	1.359	129	9,5
MV	1.082	50	4,6	317	32	10,1	266	11	4,1	499	7	1,4
NI	5.183	944	18,2	2.414	784	32,5	1.211	104	8,6	1.558	56	3,6
NW	9.894	967	9,8	3.168	592	18,7	4.368	294	6,7	2.358	81	3,4
RP	2.498	274	11,0	860	199	23,1	906	56	6,2	732	19	2,6
SL	487	37	7,6	126	15	11,9	169	12	7,1	192	10	5,2
SN	2.928	152	5,2	496	77	15,5	745	43	5,8	1.687	32	1,9
ST	1.774	42	2,4	476	13	2,7	519	19	3,7	779	10	1,3
SH	1.754	261	14,9	720	204	28,3	489	32	6,5	545	25	4,6
TH	1.315	12	0,9	471	8	1,7	844	4	0,5	0	0	0
Ost (mit BE)	11.371	997	8,8	3.531	749	21,2	3.217	121	3,8	4.623	127	2,7
W (o. BE)	43.500	5.941	13,7	17.832	4.167	23,4	14.771	1.273	8,6	10.897	501	4,6
D	54.871	6.938	12,6	21.363	4.916	23,0	17.988	1.394	7,7	15.520	628	4,0

* Für die Kategorisierung wurden alle KiTas mit Leitungsressourcen an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung in möglichst drei gleich große Gruppen aufgeteilt. In kleinen KiTas werden weniger als 45 Kinder betreut, in mittleren KiTas 45 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_21: **Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach durchschnittlicher Betreuungszeit der betreuten Kinder und Gebietseinheiten am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Durchschnittliche Betreuungszeit	Kindertageseinrichtungen		
	Insgesamt	Ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	
		Anzahl	In %
Westdeutschland (ohne BE)			
Bis zu 25 Std.	4.010	1.297	32,3
Mehr als 25 bis zu 35 Std.	18.005	2.395	13,3
Mehr als 35 Std.	21.485	2.249	10,5
Gesamt	43.500	5.941	13,7
Ostdeutschland (mit BE)			
Bis zu 25 Std.	715	110	15,4
Mehr als 25 bis zu 35 Std.	1.872	159	8,5
Mehr als 35 Std.	8.784	728	8,3
Gesamt	11.371	997	8,8
Deutschland			
Bis zu 25 Std.	4.725	1.407	29,8
Mehr als 25 bis zu 35 Std.	19.877	2.554	12,8
Mehr als 35 Std.	30.269	2.977	9,8
Gesamt	54.871	6.938	12,6

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_22: **Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Anteil der Kinder mit Eingliederungshilfe* und Gebietseinheiten am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Anteil der Kinder mit Eingliederungshilfe in der Einrichtung	Kindertageseinrichtungen		
	Insgesamt	Ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	
		Anzahl	In %
0 %	35.410	5.233	14,8
Mehr als 0 % bis zu 5,0 %	12.297	1.028	8,4
Mehr als 5,0 % bis zu 10,0 %	4.230	403	9,5
Mehr als 10,0 % bis zu 25,0 %	2.141	187	8,7
Mehr als 25 % bis zu 50 %	472	37	7,8
Mehr als 50 %	321	50	15,6
Gesamt	54.871	6.938	12,6

* Berücksichtigt werden alle Kinder, die mindestens eine Eingliederungshilfe auf Grund einer (drohenden) seelischen, geistigen oder körperlichen Behinderung erhalten.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_23: **Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Anteil der Kinder mit nicht deutscher Familiensprache in der Kindertageseinrichtung und Gebietseinheiten am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Anteil der Kinder mit nicht deutscher Familiensprache in der Einrichtung	Kindertageseinrichtungen		
	Insgesamt	Ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	
		Anzahl	In %
Westdeutschland (ohne BE)			
Bis zu 5 %	12.451	2.231	17,9
Mehr als 5 % bis zu 25 %	18.329	2.075	11,3
Mehr als 25 % bis zu 50 %	8.457	987	11,7
Mehr als 50 %	4.263	648	15,2
Gesamt	43.500	5.941	13,7
Ostdeutschland (mit BE)			
Bis zu 5 %	7.619	523	6,9
Mehr als 5 % bis zu 25 %	2.523	240	9,5
Mehr als 25 % bis zu 50 %	650	107	16,5
Mehr als 50 %	579	127	21,9
Gesamt	11.371	997	8,8
Deutschland			
Bis zu 5 %	20.070	2.754	13,7
Mehr als 5 % bis zu 25 %	20.852	2.315	11,1
Mehr als 25 % bis zu 50 %	9.107	1.094	12,0
Mehr als 50 %	4.842	775	16,0
Gesamt	54.871	6.938	12,6

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_24: **Kindertageseinrichtungen mit Leitungsteam nach Leitungskonstellation und Gebietseinheiten am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Gebietseinheit	Insgesamt	Mitglieder des Leitungsteams			
		Leitungskraft ohne weiteren Arbeitsbereich plus Leitungskraft mit weiterem Arbeitsbereich	Mehrere Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich	Mehrere Leitungskräfte mit weiterem Arbeitsbereich	Andere Teamkonstellation
		Anzahl			
Westliche Flächenländer	2.762	1.170	485	994	113
Stadtstaaten	405	105	258	33	9
Östliche Flächenländer	1.235	544	389	241	61
Gesamt	4.402	1.819	1.132	1.268	183
In %					
Westliche Flächenländer	100,0	42,4	17,6	36,0	4,1
Stadtstaaten	100,0	25,9	63,7	8,1	2,2
Östliche Flächenländer	100,0	44,0	31,5	19,5	4,9
Gesamt	100,0	41,3	25,7	28,8	4,2

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_25: **Kindertageseinrichtungen nach Größe der Einrichtung* mit Leitungsteam in Deutschland am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Einrichtungsgröße nach Anzahl der Kinder	Kindertageseinrichtungen			
	Insgesamt	darunter mit Leitungsteam		
		Anzahl	Spalten-%	In Zeilen-%
Klein	21.363	710	16,1	3,3
Mittel	17.412	910	20,7	5,2
Groß	16.096	2.782	63,2	17,3
Gesamt	54.871	4.402	100,0	8,0

* Für die Kategorisierung wurden alle KiTas mit Leitungsressourcen an Hand der Anzahl der betreuten Kinder in der Einrichtung in möglichst drei gleich große Gruppen aufgeteilt. In kleinen KiTas werden weniger als 45 Kinder betreut, in mittleren KiTas 45 bis 75 Kinder und in großen KiTas 76 und mehr Kinder.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_26: **Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft von Elterninitiativen nach Ländern am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Land	Kindertageseinrichtungen		
	Insgesamt	In Trägerschaft einer Elterninitiative	
		Anzahl	In %
Baden-Württemberg	8.740	498	5,7
Bayern	9.272	554	6,0
Berlin	2.416	578	23,9
Brandenburg	1.856	88	4,7
Bremen	434	124	28,6
Hamburg	1.051	86	8,2
Hessen	4.187	270	6,4
Mecklenburg-Vorpommern	1.082	58	5,4
Niedersachsen	5.183	547	10,6
Nordrhein-Westfalen	9.894	1.215	12,3
Rheinland-Pfalz	2.498	54	2,2
Saarland	487	9	1,8
Sachsen	2.928	96	3,3
Sachsen-Anhalt	1.774	29	1,6
Schleswig-Holstein	1.754	166	9,5
Thüringen	1.315	15	1,1
Ostdeutschland (mit BE)	11.371	864	7,6
Westdeutschland (ohne BE)	43.500	3.523	8,1
Deutschland	54.871	4.387	8,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_27: **Kindertageseinrichtungen insgesamt sowie in Trägerschaft von Elterninitiativen nach Leitungsprofil und Gebietseinheiten am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Gebietseinheit	Trägerschaft	Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung					Leitungsteam	Gesamt
		Ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	Eine Person mit Leitung als überwiegendem Arbeitsbereich	Eine Person mit Leitung als nachrangigem Arbeitsbereich	Eine Person ohne weiteren Arbeitsbereich			
Anzahl								
Westdeutschland (ohne BE)	Kindertageseinrichtungen insgesamt	5.941	5.852	14.283	14.257	3.167	43.500	
	davon Elterninitiativen	936	266	1.143	1.008	170	3.523	
Ostdeutschland (mit BE)	Kindertageseinrichtungen insgesamt	997	2.140	3.540	3.459	1.235	11.371	
	davon Elterninitiativen	368	56	284	121	35	864	
Deutschland	Kindertageseinrichtungen insgesamt	6.938	7.992	17.823	17.716	4.402	54.871	
	davon Elterninitiativen	1.304	322	1.427	1.129	205	4.387	
In %								
Westdeutschland (ohne BE)	Kindertageseinrichtungen insgesamt	13,7	13,5	32,8	32,8	7,3	100,0	
	davon Elterninitiativen	26,6	7,6	32,4	28,6	4,8	100,0	
Ostdeutschland (mit BE)	Kindertageseinrichtungen insgesamt	8,8	18,8	31,1	30,4	10,9	100,0	
	davon Elterninitiativen	42,6	6,5	32,9	14,0	4,1	100,0	
Deutschland	Kindertageseinrichtungen insgesamt	12,6	14,6	32,5	32,3	8,0	100,0	
	davon Elterninitiativen	29,7	7,3	32,5	25,7	4,7	100,0	

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_28: **Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person nach Ländern am 01.03.2016** (Anzahl; Mittelwert; Standardabweichung; Varianz)

Land	Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person			
	Anzahl	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
Baden-Württemberg	8.740	1,6	2,1	4,4
Bayern	9.272	1,4	1,2	1,5
Berlin	2.416	2,2	2,4	5,8
Brandenburg	1.856	2,0	1,8	3,2
Bremen	434	1,9	1,7	2,8
Hamburg	1.051	3,1	2,3	5,4
Hessen	4.187	2,0	1,8	3,4
Mecklenburg-Vorpommern	1.082	2,2	1,2	1,5
Niedersachsen	5.183	2,2	2,4	5,7
Nordrhein-Westfalen	9.894	2,8	2,1	4,2
Rheinland-Pfalz	2.498	2,2	1,9	3,8
Saarland	487	2,3	1,5	2,1
Sachsen	2.928	2,9	1,5	2,2
Sachsen-Anhalt	1.774	1,8	1,1	1,2
Schleswig-Holstein	1.754	2,5	2,3	5,4
Thüringen	1.315	2,4	0,8	0,7
Deutschland	54.871	2,1	2,0	3,8

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_29: **Kindertageseinrichtungen nach Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person (kategorisiert) und Ländern am 01.03.2016** (Anzahl; in %)

Land	Ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben	Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person						Insgesamt	Mittelwert
		Mehr als 0 bis 1	Mehr als 1 bis 2	Mehr als 2 bis 3	Mehr als 3 bis 4	Mehr als 4 bis 5	Mehr als 5		
Anzahl									
Baden-Württemberg	1.738	2.007	3.129	918	302	178	468	8.740	1,6
Bayern	501	3.592	3.262	1.217	423	167	110	9.272	1,4
Berlin	564	155	643	518	225	129	182	2.416	2,2
Brandenburg	177	373	714	267	163	75	87	1.856	2,0
Bremen	133	9	77	133	52	15	15	434	1,9
Hamburg	145	30	121	262	255	113	125	1.051	3,1
Hessen	941	332	988	1.070	506	162	188	4.187	2,0
Mecklenburg-Vorpommern	50	44	478	315	125	49	21	1.082	2,2
Niedersachsen	944	162	1.734	1.592	309	111	331	5.183	2,2
Nordrhein-Westfalen	967	400	1.864	3.661	1.474	680	848	9.894	2,8
Rheinland-Pfalz	274	323	814	560	214	149	164	2.498	2,2
Saarland	37	16	181	164	41	25	23	487	2,3
Sachsen	152	99	357	1.183	814	191	132	2.928	2,9
Sachsen-Anhalt	42	257	1.046	284	91	31	23	1.774	1,8
Schleswig-Holstein	261	107	384	553	244	85	120	1.754	2,5
Thüringen	12	31	325	740	178	20	9	1.315	2,4
Ostdeutschland (mit BE)	997	959	3.563	3.307	1.596	495	454	11.371	2,3
Westdeutschland (ohne BE)	5.941	6.978	12.554	10.130	3.820	1.685	2.392	43.500	2,1
Deutschland	6.938	7.937	16.117	13.437	5.416	2.180	2.846	54.871	2,1
In %									
Baden-Württemberg	19,9	23,0	35,8	10,5	3,5	2,0	5,4	100,0	
Bayern	5,4	38,7	35,2	13,1	4,6	1,8	1,2	100,0	
Berlin	23,3	6,4	26,6	21,4	9,3	5,3	7,5	100,0	
Brandenburg	9,5	20,1	38,5	14,4	8,8	4,0	4,7	100,0	
Bremen	30,6	2,1	17,7	30,6	12,0	3,5	3,5	100,0	
Hamburg	13,8	2,9	11,5	24,9	24,3	10,8	11,9	100,0	
Hessen	22,5	7,9	23,6	25,6	12,1	3,9	4,5	100,0	
Mecklenburg-Vorpommern	4,6	4,1	44,2	29,1	11,6	4,5	1,9	100,0	
Niedersachsen	18,2	3,1	33,5	30,7	6,0	2,1	6,4	100,0	
Nordrhein-Westfalen	9,8	4,0	18,8	37,0	14,9	6,9	8,6	100,0	
Rheinland-Pfalz	11,0	12,9	32,6	22,4	8,6	6,0	6,6	100,0	
Saarland	7,6	3,3	37,2	33,7	8,4	5,1	4,7	100,0	
Sachsen	5,2	3,4	12,2	40,4	27,8	6,5	4,5	100,0	
Sachsen-Anhalt	2,4	14,5	59,0	16,0	5,1	1,7	1,3	100,0	
Schleswig-Holstein	14,9	6,1	21,9	31,5	13,9	4,8	6,8	100,0	
Thüringen	0,9	2,4	24,7	56,3	13,5	1,5	0,7	100,0	
Ostdeutschland (mit BE)	8,8	8,4	31,3	29,1	14,0	4,4	4,0	100,0	
Westdeutschland (ohne BE)	13,7	16,0	28,9	23,3	8,8	3,9	5,5	100,0	
Deutschland	12,6	14,5	29,4	24,5	9,9	4,0	5,2	100,0	

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Tab. D_30: **Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person nach Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung sowie Ländern am 01.03.2016** (Anzahl; Mittelwert; Median; Standardabweichung)

Land	Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung											
	Ohne Leitungsressourcen				Eine Person mit Leitung als nachrangigem Arbeitsbereich				Eine Person mit Leitung als überwiegendem Arbeitsbereich			
	Anzahl	Mittelwert	Median	Standardabweichung	Anzahl	Mittelwert	Median	Standardabweichung	Anzahl	Mittelwert	Median	Standardabweichung
BW	1.738	0,0	0,0	0,0	3.723	1,2	1,1	0,7	1.150	2,4	1,8	2,1
BY	501	0,0	0,0	0,0	5.584	1,2	1,0	0,8	1.373	2,2	1,8	1,5
BE	564	0,0	0,0	0,0	435	1,7	1,5	1,4	294	2,7	2,3	1,8
BB	177	0,0	0,0	0,0	828	1,4	1,3	0,7	198	2,0	1,8	1,3
HB	133	0,0	0,0	0,0	19	2,0	2,0	1,1	53	2,6	2,5	0,9
HH	145	0,0	0,0	0,0	62	2,3	1,9	1,4	60	3,7	3,4	1,7
HE	941	0,0	0,0	0,0	755	1,4	1,3	0,9	543	2,4	2,2	1,1
MV	50	0,0	0,0	0,0	408	2,0	1,8	0,8	236	2,7	2,3	1,4
NI	944	0,0	0,0	0,0	1.287	1,8	1,7	0,7	595	2,4	2,2	1,3
NW	967	0,0	0,0	0,0	1.691	1,8	1,7	0,9	1.499	2,5	2,3	1,0
RP	274	0,0	0,0	0,0	683	1,2	1,1	0,6	351	2,3	1,9	1,5
SL	37	0,0	0,0	0,0	102	1,8	1,7	0,5	57	2,1	2,0	0,6
SN	152	0,0	0,0	0,0	454	2,1	2,3	0,9	629	3,1	3,0	0,9
ST	42	0,0	0,0	0,0	1.013	1,5	1,3	0,6	339	2,0	1,8	1,0
SH	261	0,0	0,0	0,0	377	1,6	1,5	0,8	171	2,9	2,7	1,5
TH	12	0,0	0,0	0,0	402	2,4	2,5	0,7	444	2,7	2,7	0,7
Ost	997	0,0	0,0	0,0	3.540	1,7	1,6	0,9	2.140	2,7	2,5	1,2
W (o. BE)	5.941	0,0	0,0	0,0	14.283	1,3	1,2	0,8	5.852	2,4	2,1	1,5
D	6.938	0,0	0,0	0,0	17.823	1,4	1,3	0,9	7.992	2,5	2,2	1,4

Land	Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung (Fortsetzung)											
	Eine Person mit Leitung als ausschließlichem Arbeitsbereich				Leitungsteam				Insgesamt			
	Anzahl	Mittelwert	Median	Standardabweichung	Anzahl	Mittelwert	Median	Standardabweichung	Anzahl	Mittelwert	Median	Standardabweichung
BW	1.724	3,5	2,3	3,3	405	2,1	1,7	1,8	8.740	1,6	1,2	2,1
BY	1.403	2,0	1,9	1,3	411	2,4	2,0	1,8	9.272	1,4	1,2	1,2
BE	746	3,6	2,6	2,8	377	3,1	2,5	2,2	2.416	2,2	1,9	2,4
BB	566	3,4	2,9	2,2	87	2,3	1,9	1,4	1.856	2,0	1,5	1,8
HB	142	2,7	2,3	1,5	87	3,0	2,8	1,3	434	1,9	2,0	1,7
HH	480	3,8	3,3	2,4	304	3,6	3,3	1,8	1.051	3,1	3,0	2,3
HE	1.470	3,2	2,6	1,9	478	3,0	2,8	1,5	4.187	2,0	1,9	1,8
MV	252	2,5	2,2	1,3	136	2,5	2,3	1,1	1.082	2,2	2,0	1,2
NI	1.662	3,7	2,5	3,2	695	2,4	2,2	1,6	5.183	2,2	2,0	2,4
NW	5.247	3,7	3,0	2,1	490	3,1	2,6	1,9	9.894	2,8	2,4	2,1
RP	1.107	3,3	2,8	2,1	83	2,8	2,3	1,7	2.498	2,2	1,8	1,9
SL	277	2,9	2,5	1,5	14	3,4	3,2	1,7	487	2,3	2,1	1,5
SN	1.247	3,3	2,9	1,6	446	3,1	3,0	1,0	2.928	2,9	2,8	1,5
ST	310	2,5	2,1	1,6	70	2,0	1,7	1,1	1.774	1,8	1,5	1,1
SH	745	3,6	2,8	2,8	200	3,0	2,9	1,1	1.754	2,5	2,3	2,3
TH	338	2,3	2,2	0,9	119	2,6	2,4	1,1	1.315	2,4	2,5	0,8
Ost	3.459	3,1	2,7	2,0	1.235	2,9	2,7	1,6	11.371	2,3	2,1	1,7
W (o. BE)	14.257	3,4	2,8	2,4	3.167	2,8	2,4	1,7	43.500	2,1	1,8	2,0
D	17.716	3,3	2,7	2,4	4.402	2,8	2,5	1,7	54.871	2,1	1,8	2,0

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016

Anhang

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abb. 1: Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen nach Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und Gebietseinheiten am 01.03.2016	S. 12
Abb. 2: Weiterer Arbeitsbereich von Leitungskräften mit zweitem Arbeitsbereich in Deutschland am 01.03.2016	S. 13
Abb. 3: Anteil der männlichen Leitungskräfte nach Leitungsanteil an der Gesamtarbeitszeit in Deutschland am 01.03.2016	S. 15
Abb. 4: Leitungskräfte nach Geschlecht und Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit in Deutschland am 01.03.2016	S. 15
Abb. 5: Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich oder mit überwiegend Leitungsaufgaben nach Altersgruppen in Deutschland vom 01.03.2011 bis 01.03.2016	S. 16
Abb. 6: Pädagogisch Tätige insgesamt sowie mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (Leitungskräfte) nach Altersgruppen in Deutschland am 01.03.2016	S. 17
Abb. 7: Anteil der pädagogisch Tätigen mit einschlägigem Hochschulabschluss nach Tätigkeitsprofil in Deutschland am 01.03.2016	S. 18
Abb. 8: Anteil einschlägig Hochschulqualifizierter an den Tätigen mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben (Leitungskräfte) nach Ländern am 01.03.2016	S. 19
Abb. 9: Leitungskräfte nach höchstem Qualifikationsabschluss in Deutschland am 01.03.2016	S. 20
Abb. 10: Anteil der pädagogisch Tätigen mit fachlich einschlägigem Hochschulabschluss mit Zeitressourcen (Leitungskräfte) nach Altersgruppen in Deutschland am 01.03.2016	S. 22
Abb. 11: Leitungskräfte nach Träger der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016	S. 23
Abb. 12: Leitungskräfte nach Art der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016	S. 24
Abb. 13: Leitungskräfte nach Anteil der Kinder mit überwiegend nicht-deutscher Familiensprache in der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016	S. 24
Abb. 14: Anteil der vollzeitbeschäftigten Leitungskräfte nach Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben sowie Geschlecht in Deutschland am 01.03.2016	S. 27
Abb. 15: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Gebietseinheiten in Deutschland am 01.03.2016	S. 41
Abb. 16: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil in Deutschland am 01.03.2016	S. 41
Abb. 17: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Ländern am 01.03.2016	S. 42
Abb. 18: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Größenkategorie in Deutschland am 01.03.2016	S. 43
Abb. 19: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Trägerschaft in Deutschland am 01.03.2016	S. 44
Abb. 20: Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne zeitliche Leitungsressourcen nach Ländern am 01.03.2016	S. 45
Abb. 21: Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Größe der Einrichtung und Ländern am 01.03.2016	S. 46
Abb. 22: Kindertageseinrichtungen mit Teamleitung nach Art des Teams in Deutschland am 01.03.2016	S. 48
Abb. 23: Anteil der von einem Team geleiteten Kindertageseinrichtungen nach Träger (Auswahl) in Deutschland am 01.03.2016	S. 50
Abb. 24: Kindertageseinrichtungen insgesamt sowie in Trägerschaft von Elterninitiativen nach Leitungsprofil in Deutschland am 01.03.2016	S. 51
Abb. 25: Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person nach Ländern am 01.03.2016	S. 53
Abb. 26: Kindertageseinrichtungen nach Leitungsstunden pro pädagogisch Tätigem (kategorisiert) nach Ländern am 01.03.2016	S. 54

Tabellen

Tab. 1: Pädagogisch Tätige nach Leitungsanteil und Alter in Deutschland am 01.03.2016	S. 17
Tab. 2: Leitungskräfte nach Altersgruppen und Qualifikationsniveau in Deutschland am 01.03.2016	S. 21
Tab. 3: Leitungskräfte insgesamt sowie mit einschlägigem Hochschulabschluss nach Größe der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016	S. 22

Tab. 4: Pädagogisch tätiges Personal in Kindertageseinrichtungen nach Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit, Beschäftigungsumfang sowie Geschlecht in Deutschland am 01.03.2016	S. 26	Tab. D_10: Leitungskräfte nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und Größe der Einrichtung in Deutschland am 01.03.2016	S. 70
Tab. 5: Leitungskräfte mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben mit und ohne weiteren Arbeitsbereich sowie Beschäftigungsumfang in Deutschland am 01.03.2016	S. 26	Tab. D_11: Pädagogisch Tätige mit einschlägiger Hochschulqualifikation mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Altersgruppen in Deutschland am 01.03.2016	S. 70
Tab. 6: Pädagogisch Tätige nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und Befristung in Deutschland am 01.03.2016	S. 28	Tab. D_12: Kennwerte der automatischen Clusterbildung in Deutschland am 01.03.2016	S. 71
Tab. 7: Clusterverteilung in Deutschland am 01.03.2016	S. 30	Tab. D_13: Leitungskräfte nach Leitungscluster und nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben in Deutschland am 01.03.2016	S. 71
Tab. 8: Zentroide (Clustermitte) der Cluster in Deutschland am 01.03.2016	S. 31	Tab. D_14: Leitungskräfte nach Leitungscluster und nach Leitungsprofilen der Kindertageseinrichtungen in Deutschland am 01.03.2016	S. 72
Tab. 9: Leitungskräfte nach Leitungsclustern und Ländern am 01.03.2016	S. 37	Tab. D_15: Leitungskräfte nach Leitungsclustern, nach Größe der Kindertageseinrichtungen sowie Einzel- bzw. Teamleitung in Deutschland am 01.03.2016	S. 73
Tab. 10: Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsressourcen nach Trägerschaft in Deutschland am 01.03.2016	S. 47	Tab. D_16: Leitungskräfte nach Leitungsclustern, nach Trägerschaft der Kindertageseinrichtungen sowie Gebietseinheiten am 01.03.2016	S. 74
Tab. 11: Kindertageseinrichtungen mit Leitungsressourcen nach vorhandenen zeitlichen Leitungsressourcen (kategorisiert) sowie mit Leitungsteam in Deutschland am 01.03.2016	S. 49	Tab. D_17: Leitungskräfte nach Leitungsclustern und Geschlecht in Deutschland am 01.03.2016	S. 75
Tab. 12: Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft von Elterninitiativen mit und ohne Leitungsressourcen nach Größe der Einrichtung in Deutschland am 01.03.2016	S. 51	Tab. D_18: Leitungskräfte nach Leitungsclustern und Gebietseinheiten am 01.03.2016	S. 75
Tab. 13: Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person nach Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung in Deutschland am 01.03.2016	S. 55	Tab. D_19: Kindertageseinrichtungen nach ihrem Leitungsprofil und Ländern am 01.03.2016	S. 76
		Tab. D_20: Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Größe der Einrichtung und Ländern am 01.03.2016	S. 77
		Tab. D_21: Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach durchschnittlicher Betreuungszeit der betreuten Kinder und Gebietseinheiten am 01.03.2016	S. 78
		Tab. D_22: Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Anteil der Kinder mit Eingliederungshilfe in Deutschland am 01.03.2016	S. 78
		Tab. D_23: Kindertageseinrichtungen ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Anteil der Kinder mit nicht deutscher Familiensprache in der Kindertageseinrichtung und Gebietseinheiten am 01.03.2016	S. 79
		Tab. D_24: Kindertageseinrichtungen mit Leitungsteam nach Leitungs-konstellation und Gebietseinheiten am 01.03.2016	S. 79
		Tab. D_25: Kindertageseinrichtungen nach Größe der Einrichtung mit Leitungsteam in Deutschland am 01.03.2016	S. 80
		Tab. D_26: Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft von Elterninitiativen nach Ländern am 01.03.2016	S. 80
		Tab. D_27: Kindertageseinrichtungen insgesamt sowie in Trägerschaft von Elterninitiativen nach Leitungsprofil und Gebietseinheiten am 01.03.2016	S. 81
		Tab. D_28: Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person nach Ländern am 01.03.2016	S. 82
		Tab. D_29: Kindertageseinrichtungen nach Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person (kategorisiert) nach Ländern am 01.03.2016	S. 83
		Tab. D_30: Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person nach Leitungsprofil der Kindertageseinrichtung sowie Ländern am 01.03.2016	S. 84
Datentabellen im Anhang			
Tab. D_1: Pädagogisch tätiges Personal mit und ohne Zeitressourcen für Leitungsaufgaben nach Ländern am 01.03.2016	S. 63		
Tab. D_2: Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und Ländern am 01.03.2016	S. 64		
Tab. D_3: Leitungskräfte mit weiterem Arbeitsbereich nach zweiten Arbeitsbereich in den Ländern am 01.03.2016	S. 65		
Tab. D_4: Leitungskräfte nach Geschlecht und Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben an der Gesamtarbeitszeit in Deutschland am 01.03.2016	S. 66		
Tab. D_5: Leitungskräfte ohne weiteren Arbeitsbereich oder mit überwiegend Leitungsaufgaben nach Altersgruppen in Deutschland von 2011 bis 2016	S. 66		
Tab. D_6: Pädagogisch Tätige nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben sowie einschlägigem Hochschulabschluss in Deutschland am 01.03.2016 ...	S. 66		
Tab. D_7: Pädagogisch tätiges Personal mit einschlägigem Hochschulabschluss nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben und nach Ländern am 01.03.2016	S. 67		
Tab. D_8: Pädagogisch tätiges Personal nach Zeitressourcen für Leitungsaufgaben sowie Qualifikationsniveau in Deutschland am 01.03.2016	S. 68		
Tab. D_9: Leitungskräfte nach Anteil der Zeitressourcen für Leitungsaufgaben sowie Qualifikationsniveau in Deutschland am 01.03.2016	S. 69		

Literaturverzeichnis

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2016): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (2016): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 14., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg.
- Beher, Karin; Lange, Jens (2014a): Empirische Befunde zu den Leitungstätigen in Kindertageseinrichtungen, in: Deutsches Jugendinstitut / Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München, S. 95–107.
- Beher, Karin; Lange, Jens (2014b): KiTa-Leitung unter der Lupe. Forschungsergebnisse zu einem unbestimmten Berufsprofil, in: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 2, S. 14–17.
- Beher, Karin; Walter, Michael (2012): Qualifikation und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte. Bundesweite Befragung von Einrichtungsleitungen und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen – Zehn Antworten. München.
- Beher, Karin; Hanssen, Kirsten; Rauschenbach, Thomas; Reitzner, Bianca; Walter, Michael (2017): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. München (im Druck).
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leitungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Bundestagsdrucksache 17/12200. Berlin.
- BMFSFJ/JFMK – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / Jugendministerkonferenz (2016): Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz. Berlin.
- Bock-Famulla, Kathrin; Lange, Jens (2013): Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2013. Transparenz schaffen – Governance stärken. Gütersloh.
- Bock-Famulla, Kathrin; Lange, Jens; Strunz, Eva (2015): Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2015. Transparenz schaffen – Governance stärken. Gütersloh.
- Calmbach, Marc; Cremers, Michael; Krabel, Jens (2015): Männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten. Eine Studie zur Situation von Männern in Kindertagesstätten. 5. Auflage, Berlin.
- DaBEI e. V. (2013): Rundbrief Nr. 7, o. Ort.
- Der Paritätische Gesamtverband (2008): Paritätischer Anforderungskatalog. Standards für Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin.
- DJI/WiFF – Deutsches Jugendinstitut / Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München.
- Falkenhagen, Hilke; Frauendorf, Tim; Bender, Norbert (2017): Auf Augenhöhe. Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern und Erzieher/innen (Arbeitstitel). Gütersloh (im Erscheinen).
- Fthenakis, Wassilios E.; Hanssen, Kirsten; Oberhuemer, Pamela; Schreyer, Inge (Hrsg.) (2003): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim u. a.
- Fuchs-Rechlin, Kirsten (2012): Leitung – die unterschätzte Achillesferse der KiTa-Landschaft?, in: KomDat Jugendhilfe 2, S. 4–6.
- Gragert, Nicole; Peucker, Christian; Pluto, Liane; Seckinger, Mike (2008): Ergebnisse einer bundesweiten Befragung bei Kindertagesstätten. Zusammenfassung für die teilnehmenden Einrichtungen. München.
- Helsper, Werner (2004): Pädagogisches Handeln in den Antinomien der Moderne, in: Heinz-Hermann Krüger und Werner Helsper (Hrsg.): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft. Opladen, S. 15–34.
- Hobler, Dietmar; Pfahl, Svenja; Weeber, Sonja (2016): Vollzeitquoten unter den abhängig Beschäftigten. Vollzeitquoten von Frauen im Zeitverlauf stärker rückläufig. WSI-GenderDatenPortal, Grafikdatenblatt AZ_04, 4. (Download von: [http://media.boeckler.de/Sites/A/Online-Archiv/18870_Zugriff am 02.12.2016](http://media.boeckler.de/Sites/A/Online-Archiv/18870_Zugriff%20am%2002.12.2016).)
- Hoffmann, Hilmar; König, Anke (2014): Tun – Unterstützen – Fördern? (TUF). Eine mehrperspektivische Untersuchung zu Tätigkeiten von Personal in Tageseinrichtungen für Kinder im Kontext von Weiterbildungsbedarfen. Verfügbar unter www.dlr.de/pt/Portaldata/45/Resources/a_dokumente/bildungsforschung/fruehkindlichen_bildung/01NV1121_22_Poster2014_frei.pdf. Zugriff am 29.12.2016.
- Kaltenbach, Karin (2008): KiTa im Wandel. Neue Anforderungen an Leitungskräfte von Tageseinrichtungen für Kinder. Eine empirische Analyse. Berlin.
- Keil, Johannes; Pasternack, Peer; Thielemann, Nurdin (2012): Frauen und Männer in der Frühpädagogik. Genderbezogene Bestandsaufnahme. Hrsg. vom Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität. HoF-Arbeitsberichte 2/2012. Halle und Wittenberg.
- Lange, Jens (2016): Zeit zum (Leistungs-)Handeln, in: KiTa aktuell Recht 2, S. 62–64.
- Lange, Jens (2017): Leitungsfreistellung in Brandenburg. Befunde aus der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik zum Stichtag 01. März 2016. Dortmund. Verfügbar unter www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Files/Kindertagesbetreuung/Leitungsfreistellung_in_Brandenburg_2016.pdf. Zugriff am 13.02.2017.
- Leygraf, Jan (2013): Fachberatung in Deutschland. München.
- Lill, Gerlinde; Sauerborn, Jutta (1995): Königin im eigenen Reich? Zum Berufsverständnis von Kindertagesstättenleiterinnen. Berlin.
- Merchel, Joachim (2010): Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. München u. a.
- Merten, Roland; Witte, Christoph; Buchholz, Thomas (2008): Bedarfsgerechte Personalausstattung in Jenaer Kindertagesstätten. Maßnahmenkatalog zur Strukturqualitätssicherung. Jena.
- Münchow, Anne; Strehmel, Petra (2016): Leitung in der Frühpädagogik. Eine empirische Studie über Tätigkeiten und Zeitkontingente Berliner KiTa-Leitungen, in: Iris Nentwig-Gesemann, Klaus Fröhlich-Gildhoff, Tanja Betz und Susanne Viernickel (Hrsg.): Forschung in der Frühpädagogik IX. Schwerpunkt: Institutionalisierung früher Kindheit und Organisationsentwicklung. Freiburg, S. 259–284.
- Nagel-Prinz, Susanne M.; Paulus, Peter (2012): Wie geht es KiTa-Leitungen? Gesundheitliche Belastungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen, in: Prävention und Gesundheitsförderung 2, S. 127–134.
- Nentwig-Gesemann, Iris; Nicolai, Katharina; Köhler, Luisa (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh.

- Peucker, Christian; Gragert, Nicole; Pluto, Liane; Seckinger, Mike (2010): Kindertagesbetreuung unter der Lupe. Befunde zu Ansprüchen an eine Förderung von Kindern. München.
- Ranneberg-Schwerin, Petra (2012): Leitung der Kindertageseinrichtung. Bremen.
- Rauschenbach, Thomas; Schilling, Matthias (1997): Die Kinder- und Jugendhilfe und ihre Statistik. Band I: Einführung und Grundlagen. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Rauschenbach, Thomas; Schilling, Matthias (Hrsg.) (2011): Kinder- und Jugendhilfereport 3. Bilanz der empirischen Wende. Weinheim, München.
- Rohrmann, Tim (2005): Wofür ein Mann gebraucht wird ..., in: Martin Textor (Hrsg.): Kindergartenpädagogik – Online-Handbuch. Ohne Seitenangabe. Verfügbar unter www.kindergartenpaedagogik.de/1352.html. Zugriff am 08.12.2016.
- Rose, Lotte (2015): Das „gute“ und das „schlechte“ Geschlecht? Zur Diskussion um mehr Männer in Kitas, in: Frühe Bildung 4, S. 46–50.
- Ruppig, Iris (2015): Professionalisierung von Führungsverhalten in Kindertagesstätten. Selbst- und Führungsverständnis von pädagogischen Leitungskräften, in: Iris Ruppig (Hrsg.): Professionalisierung in Kindertagesstätten. Weinheim, Basel, S. 25–51.
- Schilling, Matthias; Fendrich, Sandra; Pothmann, Jens; Wilk, Agathe (2010): HzE-Bericht 2010. Gewährung und Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung in Nordrhein-Westfalen. Dortmund.
- Schreyer, Inge; Krause, Martin; Brandl, Marion; Nicko, Oliver (2014): Aqua. Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München.
- Statistisches Bundesamt / Wissenschaftszentrum Berlin (2016): Datenreport 2016. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- Strehmel, Petra (2015): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente, in: Susanne Viernickel, Kirsten Fuchs-Rechlin, Petra Strehmel, Christa Preissing, Joachim Bensel und Gabriele Haug-Schnabel: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg, Basel, Wien, S. 131–252.
- Strehmel, Petra; Ulber, Daniela (2014a): Leitung von Kindertageseinrichtungen, in: Deutsches Jugendinstitut / Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München, S. 16–94.
- Strehmel, Petra; Ulber, Daniela (2014b): Leitung von Kindertageseinrichtungen. WiFF Expertisen, Band 39. München.
- Strunz, Eva (2013): Wie viel Personal für wie viele Kinder? – Der Personaleinsatz in Kindertageseinrichtungen 2013, in: Forum Jugendhilfe 4, S. 33–40.
- Strunz, Eva (2014): Wie vereinbaren Erzieherinnen Familie und Beruf? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des Mikrozensus, in: Kirsten Hanssen, Anke König, Carola Nürnberg und Thomas Rauschenbach (Hrsg.). Arbeitsplatz Kita. Analysen zum Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München, S. 59–81.
- Tietze, Wolfgang; Viernickel, Susanne (Hrsg.) (2003): Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein nationaler Kriterienkatalog. Weinheim u.a.
- Tietze, Wolfgang; Grenner, Katja; Gralla-Hoffmann, Katrin; Dabrowski, Maciej (2008): Evaluierung der Personalausstattung in Kindertageseinrichtungen sowie Struktur und Angebote der Fachberatung für Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege in Sachsen. Hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium für Soziales. Dresden.
- Tietze, Wolfgang; Lee, Hee-Jeong; Bensel, Joachim; Haug-Schnabel, Gabriele; Aselmeier, Maik; Egert, Franziska (2013): Pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflegestellen, in: Wolfgang Tietze, Fabienne Becker-Stoll, Joachim Bensel, Andrea G. Eckhardt, Gabriele Haug-Schnabel, Bernhard Kalicki, Heidi Keller und Birgit Leyendecker (Hrsg.): NUBBEK. Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit. Weimar und Berlin, S. 69–87.
- Viernickel, Susanne; Voss, Anja; Mauz, Elvira; Gerstenberg, Frauke; Schumann, Maria (2013): STEGE. Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Berlin (https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=20674&token=9d0413d1612a043e64cd74e9e71d51fccefd13ec&download=&n=STEGE_Strukturqualitaet_und_Erzieher_innengesundheit_in_Kindertageseinrichtungen.pdf). Zugriff am 16.01.2017.
- Wichtl, Eva (2011): Belastungsfaktoren von Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen. Frankfurt.
- Wiedenbeck, Michael; Züll, Cornelia (2010): Clusteranalyse, in: Christof Wolf und Henning Best (Hrsg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden, S. 525–552.
- Züchner, Ivo; Fuchs-Rechlin, Kirsten; Theisen, Christiane; Göttsche, Lorette; Bröring, Manfred (2014): Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagoginnen im Beruf. Ein neues pädagogisches Ausbildungsprofil im Übergang in den Arbeitsmarkt, in: Kirsten Hanssen, Anke König, Carola Nürnberg und Thomas Rauschenbach (Hrsg.). Arbeitsplatz Kita. Analysen zum Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München, S. 31–46.

Über den Autor



Jens Lange

Jens Lange ist Diplom-Pädagoge und seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Technischen Universität Dortmund. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen auf Sekundäranalysen amtlicher Daten zur Kindertagesbetreuung und zu Ganztagschulen im Primärbereich. Er befasst sich derzeit in verschiedenen Forschungsprojekten mit dem Monitoring frühkindlicher Bildungssysteme, mit Fragen der Finanzierung von Kindertagesbetreuung sowie der Bildungsberichterstattung zur Ganztagschule.

Kontakt: jens.lange@tu-dortmund.de

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Kathrin Bock-Famulla
Telefon +49 5241 81-81173
kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de

Anne Münchow
Telefon +49 5241 81-81254
anne.muenchow@bertelsmann-stiftung.de

www.wirksame-bildungsinvestitionen.de

www.bertelsmann-stiftung.de