



FORUM  
FRÜHKINDLICHE BILDUNG  
Baden-Württemberg



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

# Qualität durch Leitungszeit: Evaluation der Umsetzung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in Baden-Württemberg *Kurzbericht*

Dr.in Petra Haas  
Jan Manuel Hufnagel  
Prof.in Dr. Nataliya Soultanian  
Stand: 01.07.2022

## Anlass

Zahlreiche Kinder besuchen heute die 9.482 baden-württembergischen Kindertageseinrichtungen (Statistisches Landesamt BW, 2021). Die institutionelle frühkindliche Bildung, Erziehung und Betreuung ist angesichts eines Gesellschafts- und Organisationswandel zu einer zentralen Sozialisationsinstanz der frühen Kindheit in Deutschland geworden. Zudem ist das Angebot im letzten Jahrzehnt sehr gewachsen und wurde mit staatlichen Fördermaßnahmen fokussiert. Neben diesem quantitativen Ausbau spielt die qualitative Weiterentwicklung der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung eine wichtige Rolle. In Baden-Württemberg wird durch den Pakt für gute Bildung und Betreuung (KM BW, 2019) auf Landesebene und durch das Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (Gute-KiTa-Gesetz, BMFSFJ, 2019) auf Bundesebene die Qualitätsentwicklung unterstützt. Die Kita-Leitungen haben eine Schlüsselrolle für die Entwicklung und Sicherung der Qualität in der Einrichtung (Strehmel, 2016; Viernickel, 2006). Eine hohe Qualität der pädagogischen Arbeit soll durch die Stärkung der Leitung unterstützt werden.

## Evaluationsstudie im Überblick

Die Gewährung der über das Gute-Kita-Gesetz finanzierten Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wurde in der vorliegenden Studie durch das Forum Frühkindliche Bildung evaluiert. Die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben soll der Ausübung von pädagogischen Leitungsaufgaben (wie Konzeptions-, Team- und Interaktionsentwicklung) dienen und muss seit Januar 2020 den Leitungen baden-württembergischer Kitas über die Träger verbindlich zur Verfügung gestellt werden (Verankerung im Kindertagesbetreuungsgesetz (KitaG); Kindertagesstättenverordnung (KiTaVO)). Jede Kita-Leitung erhält somit mindestens 6 Stunden pro Woche an Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, hinzu kommen 2 Stunden pro Woche für jede weitere Gruppe in der Einrichtung. In Abgrenzung zu pädagogischen Leitungsaufgaben fallen, abhängig von der Arbeitsaufteilung mit dem Träger, ebenso Verwaltungstätigkeiten in den Zuständigkeitsbereich der Kita-Leitung. Die Verwaltungstätigkeiten sind jedoch nicht durch die seit 2020 eingeführte Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben abgedeckt. Zu berücksichtigen ist, dass eine Übergangszeit bis zum 31.08.2021 definiert wurde, in der die Leitungszeit aus vorhandenen Personalressourcen abgedeckt werden kann (§ 1 Abs. 8 KiTaVO, 2019). Nach diesem Zeitraum soll die Leitungszeit durch entsprechende zusätzliche Personalressourcen erfüllt werden. Zudem sind die Mittel des Gute-KiTa-Gesetzes und demnach die daraus finanzierte Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben befristet bis zum 31.12.2022.

Ziel der vorliegenden Studie war es, die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben abzubilden und dabei die Perspektiven von Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen zu berücksichtigen. Dazu wurde ein multiperspektivisches Mehrmethoden-Design mit quantitativen und qualitativen Ansätzen gewählt. Die onlinegestützten, standardisierten Befragungen von Leitungen sowie Fachberatungen und Trägervertretungen, im Sinne des quantitativen Ansatzes, zielten darauf ab (a) die zeitliche und organisatorische Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben und (b) die inhaltliche Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zu erfassen.

Die methodisch als Fokusgruppen angelegten Gruppendiskussionen von Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen, im Sinne des qualitativen Ansatzes, zielten darauf ab die Gründe und Motivationen für die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben abzubilden und die Kooperationen zwischen den drei Akteurinnen und Akteuren aus jeder Perspektive zu erfassen. Die Datenerhebung fand im Zeitraum vom 21.04. bis 08.07.2021 statt.

## Stichprobe und Ergebnisse

Die vorliegende Evaluation über die Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in baden-württembergischen Kindertageseinrichtungen basiert auf den Angaben von 1.163 Leitungen (Rücklauf 14 %) und 180 Trägervertretungen und Fachberatungen (Rücklauf 7 %). Es wurden Vergleiche der Größe, Trägerschaft und Qualifikation der Teilnehmenden der Stichproben mit landesweiten Statistiken gezogen (z. B. KVJS, 2021). Die Stichproben der Leitungen und Träger können als repräsentativ für die Kita-Landschaft in Baden-Württemberg gelten. Darüber hinaus fanden vier Fokusgruppen der Leitungen und jeweils zwei Fokusgruppen der Fachberatungen und zwei Fokusgruppen der Trägervertretungen statt mit sechs bis elf Teilnehmenden pro Gruppe. Die Evaluation zeigt deutliche Ergebnisse der Umsetzung der Leitungszeit in der Praxis, die im Folgenden entlang der zeitlichen Dimension und der inhaltlichen Dimension zusammenfassend präsentiert werden.

### Ergebnisse der Befragungen und der Fokusgruppen von Leitungen, Trägervertretungen und Fachberatungen

#### *Zeitliche und organisatorische Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben*

##### **Steigerung der wöchentlichen Leitungszeit in weniger als der Hälfte der Kitas**

- Die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben hat laut Leitungen in 38 % der Fälle zu einer Zunahme an Leitungszeit geführt und laut Trägervertretungen in 15 % der Fälle.
- Keine Veränderung im Umfang der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 gaben 58 % der Leitungen und 77 % der Trägervertretungen an. Über eine Abnahme berichteten 4 % der Leitungen und 5 % der Träger.
- Auch im Jahr 2021 erhalten 12 % der Leitungen noch keine ausreichende Leitungszeit von ihrem Träger, wie es laut der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in der KiTaVO vorgeschrieben ist.

##### **Leitungszeit wird nicht ausreichend für pädagogische Leitungsaufgaben verwendet**

- Die Mehrheit der Leitungen (68 %) und die Hälfte der Träger (52 %) geben an, dass weniger Leitungszeit zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben verwendet wird als gesetzlich vorgeschrieben.

##### **Gründe für die geringe Verwendung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben**

- Jede dritte Leitung gab unabhängig von der Größe ihrer Kita an, dass die Herausforderungen durch die Corona-Pandemie zu weniger Leitungszeit beigetragen haben.
- Jede dritte Leitung gab einen akuten Fachkräftemangel an, welcher die Einhaltung der Leitungszeit erschweren könnte. Besonders in mehrgruppigen Kitas ist die Personalsituation angespannt.
- Insbesondere Leitungen eingruppiger Kitas haben den geringsten Umfang an - vom Träger gewährter - Leitungszeit. Die Leitungszeit reicht in diesem Fall nicht, um den angestrebten Anteil an pädagogischer Leitungszeit in der Praxis umzusetzen. Die Angaben der Träger verstärken diesen Eindruck.
- Die Mehrheit der Leitungen nimmt an, dass die Leitungszeit sowohl für die Aufgaben der pädagogischen Leitung als auch für Verwaltungsaufgaben bestimmt ist, obwohl das Kultusministerium die Information an alle Träger und Kitas weitergegeben hat, diese nur für pädagogische Leitungsaufgaben zu nutzen.

##### **Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben führt nicht zu Personalaufstockung**

- Jede zweite Leitung gab an, keine Zunahme im Umfang der Leitungszeit zu haben und dadurch auch keine Veränderung in der Personalsituation.
- Die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wurde zum Zeitpunkt der Datenerhebung (Frühjahr 2021) gemäß den Angaben der Leitungen meist nicht durch eine Aufstockung von Personal

umgesetzt. Hingegen gab die Mehrheit der Trägervertretungen an, Personal zur Umsetzung aufgestockt zu haben.

### *Inhaltliche Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben*

#### **Gemischte Zufriedenheit mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben**

- Die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wird von den Leitungen sehr gemischt wahrgenommen. Die Leitungen sind umso zufriedener, je höher die vom Träger gewährte Leitungszeit im Jahr 2021 war und je höher die wahrgenommene Unterstützung durch den Träger ist.

#### **Bedarf an Leitungszeit für Konzeptions- und Teamentwicklung**

- Der größte Entwicklungsbedarf wird von den Leitungen in den Aufgabenbereichen Konzeptions- und Teamentwicklung gesehen und weniger in der Interaktionsentwicklung. Dies bestätigen auch die Angaben von Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen aus den Fokusgruppen.

#### **Qualitätsentwicklung in den drei Aufgabenbereichen pädagogischer Leitungsaufgaben**

- Die Unterstützung durch den Träger wird von den Leitungen als gut bis mittelmäßig wahrgenommen. Das Potenzial für Verbesserungen wird insbesondere bei der Unterstützung von Selbst- und Fremdevaluationen durch den Träger gesehen.
- Laut den Trägervertretungen und Fachberatungen findet ein regelmäßiger Austausch zwischen den Leitungen und dem Träger über aktuelle Themen und Herausforderungen statt.

#### **Höherer Bedarf an Leitungszeit zur Bearbeitung der pädagogischen Leitungsaufgaben**

- Die Leitungen geben an, dass sie zur Bearbeitung der pädagogischen Leitungsaufgaben der Konzeptions-, Team- und Interaktionsentwicklung mindestens 8 Stunden pro Woche in eingruppigen Kitas bis hin zu 27 Stunden pro Woche in Kitas mit sieben Gruppen benötigen.
- Demzufolge liegt der wöchentliche Umfang der über das Gute-Kita-Gesetz finanzierten Leitungszeit für die Mehrheit der Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen unter dem wöchentlichen Stundenumfang, der aus ihrer Sicht zur Bearbeitung der drei Aufgabenbereiche pädagogischer Leitung nötig wäre.

### **Schlussfolgerungen**

Auf Basis der Ergebnisse der Evaluationsstudie „Qualität durch Leitungszeit“ und in Anbetracht der theoretischen und empirischen Befunde aus vorangegangenen Forschungsarbeiten können akteursspezifische Schlussfolgerungen gezogen werden. Ziel sollte es langfristig sein, den Schlussfolgerungen nachzugehen, um eine hohe Qualität in den baden-württembergischen Kindertageseinrichtungen zu erreichen.

#### **Schlussfolgerungen für die Praxis**

##### **Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben**

Ein Anteil von 12 % der Leitungen erhielt zu wenig Leitungszeit vom Träger als gesetzlich vorgeschrieben. Folglich ist die Kommunikation auf allen Ebenen mit allen Akteurinnen und Akteuren zielgerichteter zu gestalten und die Weiterleitung der Finanzmittel zu überprüfen.

##### **Informationen zum Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben**

Die Mehrheit der Leitungen kennt den Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben nicht, obwohl das Kultusministerium die zuständigen Handlungsträger (d. h., Träger und Leitungen) informiert hat. Folglich ist die Kommunikation auf allen Ebenen mit allen Akteurinnen und Akteuren zielgerichteter zu gestalten.

### **Einführung einer ständigen Stellvertretung der Leitung**

Die Kita-Leitungen beklagen häufige Ausfälle der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Personalmangel. Um die Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben konstant aufrecht erhalten zu können, ist eine ständige Stellvertretung der Kita-Leitung in jeder Kindertageseinrichtung hilfreich.

### **Aufgabenprofil der Kita-Leitung**

In den Rückmeldungen der Leitungen zeigt sich, dass das Aufgabenprofil einer Kita-Leitung mehr Aufgaben umfasst, als in den drei Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitungsaufgaben in der KitaVO gesetzlich festgeschrieben (siehe Kapitel 1.2 & 4.2). Folglich könnte es hilfreich sein, das spezifische Aufgabenprofil der Kita-Leitung in den Konzeptionen der Kitas zu verankern. Ergänzend hierzu könnte es förderlich sein, regelmäßige, individuelle Abstimmungen zwischen den Leitungen und dem Träger zur Klärung von Schwerpunkten durchzuführen.

### **Qualitätsentwicklung unterstützen mit Evaluationsinstrumenten und Praxisbegleitung**

Sowohl die Leitungen als auch die Trägervertretungen und Fachberatungen beschreiben Defizite bei einer datenbasierten Qualitätsentwicklung aufgrund der fehlenden Unterstützung von Selbst- oder Fremdevaluationen (siehe Kapitel 4.1.6 & 4.1.7). Es besteht der Wunsch nach Unterstützung durch Fachberatungen bei der datenbasierten Qualitätsentwicklung. Für die Qualitätsentwicklung ist es ratsam, dass jeder Kindertageseinrichtung eine Fachberatung zur Verfügung steht.

### **Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben finanzieren**

Die Anforderungen an die Leitungen sind im Wandel. Vom Jahr 2019 zu 2021 wird Leitungszeit ebenso vermehrt für Verwaltungstätigkeiten verwendet (siehe Kapitel 4.1.2). Folglich wäre es wünschenswert, Kita-Leitungen von Verwaltungstätigkeiten zu entlasten und diese Tätigkeiten durch eine Verwaltungskraft erledigen zu lassen. Durch zusätzliche Funktionsstellen der Verwaltung könnte mehr Raum für pädagogische Arbeit durch die Leitung ermöglicht werden.

### **Schlussfolgerungen für die Politik, das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg sowie für die für die Kindertagesbetreuung zuständigen Städte und Gemeinden**

#### **Weiterführung und Erhöhung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben**

Die Angaben der Leitungen zeigen, dass für die Qualitätsentwicklung in den drei Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitung deutlich mehr Stunden benötigt werden als bislang über die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben gewährt werden (siehe Kapitel 4.1.8). Eine adäquate Steigerung der Leitungszeit ist gemessen an den geringen Leitungsressourcen in Baden-Württemberg im bundesweiten Vergleich (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021) wünschenswert. Die bislang durch das Gute-KiTa-Gesetz gewährte Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben sollte weitergeführt und im wöchentlichen Umfang gesteigert werden.

### **Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben**

Ein Anteil von 12 % der Leitungen erhielt zu wenig Leitungszeit vom Träger als gesetzlich vorgeschrieben. Es könnte sein, dass die Träger nicht ausreichend über die Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben informiert waren, trotz Information durch das Kultusministerium. Andererseits kann ein mögliches Hindernis in der Weiterleitung der Finanzmittel für die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben liegen, die über die Kommunen an alle Träger ausgeschüttet werden. Folglich ist die Kommunikation auf allen Ebenen mit allen Akteurinnen und Akteuren zielgerichteter zu gestalten und die Weiterleitung der Finanzmittel zu überprüfen.

### **Informationen zum Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben**

Die Mehrheit der Leitungen kennt den Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben nicht, obwohl das Kultusministerium die zuständigen Handlungsträger (d. h., Träger und Leitungen) informiert hat. Folglich ist die Kommunikation auf allen Ebenen mit allen Akteurinnen und Akteuren zielgerichteter zu gestalten.

### **Aufgabenprofil der Kita-Leitung**

In den Rückmeldungen der Leitungen zeigt sich, dass das Aufgabenprofil einer Kita-Leitung mehr Aufgaben umfasst, als in den drei Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitungsaufgaben in der KitaVO gesetzlich festgeschrieben (siehe Kapitel 1.2 & 4.2). Folglich könnte es hilfreich sein, das spezifische Aufgabenprofil der Kita-Leitung zu definieren.

### **Stärkere Gewichtung des frühkindlichen Bereichs im Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg**

Die Kita-Leitungen machen deutlich, dass sie sich eine stärkere Gewichtung der frühkindlichen Bildung im Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg wünschen (siehe Kapitel 4.2). Ziel sollte es sein, eine Aufwertung des Erzieherinnen- und Erzieherberufs und der Tätigkeit der Kita-Leitungen zu erreichen.

## Literatur

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2019): „Der 11. Gute-KiTa-Vertrag ist unterzeichnet: 729 Millionen Euro für Baden-Württemberg.“ Pressemitteilung des BMFSFJ vom 16.09.2019, <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/presse/pressemitteilungen/der-11---gute-kita-vertrag--ist-unterzeichnet--729-millionen-euro-fuer-baden-wuerttemberg/138436> abgerufen am 21.07.2020.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (KM BW) (2018). *Pakt für gute Bildung und Betreuung*. Abgerufen am 3.12.2021 von [https://fm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/daten/Remote/km/180726\\_Pakt-fuer-gute-Bildung-und-Betreuung.pdf](https://fm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/daten/Remote/km/180726_Pakt-fuer-gute-Bildung-und-Betreuung.pdf)
- Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS) (2021). *Bestand und Struktur der Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg: Ergebnisse der Erhebung zum Stichtag 01.03.2019*. Abgerufen am 24.08.2021 von [https://www.kvjs.de/fileadmin/publikationen/jugend/2021\\_03\\_KVJS\\_Berichterstattung\\_Kindertagesbetreuung\\_in\\_Baden-Wuerttemberg\\_Datenheft.pdf](https://www.kvjs.de/fileadmin/publikationen/jugend/2021_03_KVJS_Berichterstattung_Kindertagesbetreuung_in_Baden-Wuerttemberg_Datenheft.pdf)
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2021). *Kindertageseinrichtungen seit 2007 nach Art und Personal*. Abgerufen am 3.12.2021 von <https://www.statistik-bw.de/BildungKultur/KindBetreuung/1515306x.tab?R=LA>
- Strehmel, P. (2016). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In Viernickel, S., Fuchs-Rechlin, K., Strehmel, P., Preissing, C., Bense, J. & Haug-Schnabel, G. (Hrsg.), *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* (S. 131-252). Herder.
- Viernickel, S. (2006). *Qualitätskriterien und -standards im Bereich der frühkindlichen Bildung und Betreuung*. Ibus.