FORUM
FRÜHKINDLICHE BILDUNG
Baden-Württemberg

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Evaluation der Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in Baden-Württemberg

Abschlussbericht

Dr. Petra Haas
Jan Manuel Hufnagel
Prof. Dr. Nataliya Soultanian

Stand: 01.07.2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 4

Tabellenverzeichnis 6

Kapitel 1: Hintergrund und Ziele der Studie 8

1.1 Einführung der Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in Baden-Württemberg 8

1.2 Welche Bedeutung hat die Leitung für die Qualität in der Kita? 11

1.3 Berechnung der Leitungszeit nach Strehmel (2016) 16

1.4 Ausgangslage der Leitungszeit in Baden-Württemberg 17

1.5 Evaluationsstudie im Überblick 18

1.6 Hypothesen und Fragestellungen 19

Kapitel 2: Methodisches Vorgehen 21

2.1 Quantitative Evaluation 21

2.2 Qualitative Evaluation 23

Kapitel 3: Stichprobe 25

3.1 Befragung der Kita-Leitungen 25

3.2 Befragung der Kita-Trägervertretungen und Kita-Fachberatungen 26

3.3 Teilnehmerfeld qualitative Evaluation 29

Kapitel 4: Ergebnisse 30

4.1 Ergebnisse der Befragungen 30

4.1.1 Wie hat sich der Umfang der vom Träger gewährten Leitungszeit - seit Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben - verändert? 30

4.1.2 Wird die Leitungszeit von den Leitungen - seit Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben - vermehrt zur Bearbeitung pädagogischer Leitungsaufgaben verwendet? 39

4.1.3 Wie wird die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben organisatorisch umgesetzt? 48

4.1.4 Wie wird die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben von Leitungen wahrgenommen? 49

4.1.5 Wie wird die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben von Leitungen inhaltlich umgesetzt? 52

4.1.6 Wie ist der aktuelle Qualitätsentwicklungsstand in den drei Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitung aus Sicht der Leitungen? 53

4.1.7 Wie ist der aktuelle Qualitätsentwicklungsstand in den drei Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitung aus Sicht der Trägervertretungen? ... 58
4.1.8 Wie viel Leitungszeit benötigen Leitungen zur Qualitätsentwicklung in den Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitung? ... 61
4.2 Ergebnisse der Fokusgruppen ... 63
4.2.1 Wahrnehmung zur Gewährung der Leitungszeit für pädagogischer Leitungsaufgaben ... 65
4.2.2 Inhaltliche Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ... 67
4.2.3 Qualitätsentwicklung ... 68
4.2.4 Stolpersteine ... 69
4.2.4 Verbesserungsvorschläge ... 71
Kapitel 5: Zusammenfassung der Ergebnisse ... 74
Kapitel 6: Schlussfolgerungen ... 77
6.1 Schlussfolgerungen für die Praxis ... 77
6.1.1 Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ... 77
6.1.2 Informationen zum Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ... 77
6.1.3 Einführung einer ständigen Stellvertretung der Leitung ... 77
6.1.4 Aufgabenprofil der Kita-Leitung ... 78
6.1.5 Qualitätsentwicklung unterstützen mit Evaluationsinstrumenten und Praxisbegleitung 78
6.1.6 Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben finanzieren ... 78
6.2 Schlussfolgerungen für die Politik und das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg ... 79
6.2.1 Weiterführung und Erhöhung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ... 79
6.2.2 Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ... 79
6.2.3 Informationen zum Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ... 79
6.2.4 Aufgabenprofil der Kita-Leitung ... 80
6.2.5 Stärkere Gewichtung des frühkindlichen Bereichs im Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg ... 80
Literatur ... 81
Anlagen ... 85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualitätsdimensionen in Familie und Kita und deren Wirkung auf die kindliche Bildung und Entwicklung (Strehmel & Ulber, 2014, S.10) 12
Abbildung 2: Aufgaben der Kita-Leitung (eigene Darstellung in Anlehnung an WIFF/DJI, 2014, S.126, Abb.1) 13
Abbildung 3: Zentrale Aufgabenfelder einer Kita-Leitung (eigene Darstellung; vgl. WIFF/DJI, 2014, Abb.1). 18
Abbildung 4: Überblick der methodischen Bausteine der Evaluationsstudie „Qualität durch Leitungszeit". 21
Abbildung 5: Vergleich der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021, *n*=913 Leitungen 31
Abbildung 6: Vergleich der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021, *n*=53-110 Trägervertretungen 32
Abbildung 7: Vergleich der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021 in der Teilstichprobe von Leitungen mit Zunahme an Leitungszeit, *n*=353 Leitungen 33
Abbildung 8: Umfang und Steigerung der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2021 im Vergleich zur Leitungszeit im Jahr 2019, *n*=913 Leitungen 36
Abbildung 9: Umfang und Steigerung der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2021 im Vergleich zur Leitungszeit im Jahr 2019 in der Teilstichprobe der Leitungen mit Zunahme an Leitungszeit, *n*=353 Leitungen 37
Abbildung 10: Vergleich der Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021 gestaffelt nach der Bearbeitung von Verwaltungs- und pädagogischen Leitungsaufgaben 41
Abbildung 11: Tatsächlich verwendete Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben im Jahr 2021 im Vergleich zur gesetzlich vorgeschriebenen Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben (siehe §1 Abs. 4,5 KiTaVO, 2019), *n*=926 Leitungen. 41
Abbildung 12: Vergleich der Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021 gestaffelt nach Verwaltung- und pädagogischen Leitungsaufgaben 42
Abbildung 13: Diskrepanz der gewährten Leitungszeit für pädagogische Arbeit durch die Träger und der gesetzlichen Vorgaben nach § 1 Abs. 4 KitaVO 43
Abbildung 14: Überblick der laut Leitungen und Träger für pädagogische Aufgaben verwendeten Leitungszeit und der gesetzlichen Vorgaben nach § 1 Abs. 4 KitaVO 44
Abbildung 15: Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, *n*=1163 Leitungen; *n*=180 Trägervertretungen. 49
Abbildung 16: Zufriedenheit mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, *n*=1151 Leitungen. 50
Abbildung 17: Reaktion des Teams auf die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, *n*=1150 Leitungen. 51
Abbildung 18: Benötigte Leitungszeit zur Qualitätsentwicklung in den Aufgabenfeldern der pädagogischen Leitung, *n*=1151 Leitungen 62
Abbildung 19: Benötigte Leitungszeit zur Qualitätsentwicklung laut der Trägervertretungen, *n*=180 Träger 63
Abbildung 20: Benannte Aufgabenbereiche in den Fokusgruppen 67
Abbildung 21: Stolpersteine der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben 69

Abbildung 22: Verbesserungsvorschläge 72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse zur Skala Konzeptionsentwicklung der teilnehmenden Leitungen 53
Tabelle 2: Ergebnisse zur Skala Teamentwicklung der teilnehmenden Leitungen 55
Tabelle 3: Ergebnisse zur Skala Interaktionsentwicklung der teilnehmenden Leitungen 56
Tabelle 4: Ergebnisse zur Skala Trägerqualität der teilnehmenden Leitungen 57
Tabelle 5: Ergebnisse zur Skala Konzeptionsentwicklung der teilnehmenden Träger 59
Tabelle 6: Ergebnisse zur Skala Teamentwicklung der teilnehmenden Träger 60
Tabelle 7: Ergebnisse zur Skala Interaktionsentwicklung der teilnehmenden Träger 61
Tabelle 8: Kategorienhäufigkeiten und Anzahl der Gruppendiskussionen und der Akteursgruppe, in denen ein entsprechender Code vergeben wurde 64

Das große Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln.
Franz von Assisi

Kapitel 1:
Hintergrund und Ziele der Studie

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, 2019) auf Landesebene und durch das Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiTa-Qualitäts- und -Teilhabeverbesserungsgesetz, Gute-KiTa-Gesetz, BMFSFJ, 2019) auf Bundesebene die Qualitätsentwicklung zusätzlich unterstützt.

Die Anforderungen an die pädagogischen Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen sind ebenso mitgewachsen. Die Leitung einer Kita ist für pädagogische Leitungsaufgaben und abhängig von der Unterstützung ihres Trägers ebenso für Verwaltungsaufgaben zuständig. Zudem ist die Leitungskraft neben der Leitungstätigkeit häufig zusätzlich als pädagogische Fachkraft in der Kita tätig. Der Blick auf die Leitung und die Wertschätzung für die Leitungstätigkeit zeigt sich zudem in der Begriffsverwendung. In der häufig verwendeten Bezeichnung der „Freistellung" der Leitung wird deutlich, dass die Leitungstätigkeit nur „nebenbei" stattfinden soll und der Fokus auf der Tätigkeit als Fachkraft in der unmittelbaren pädagogischen Arbeit mit den Kindern liegt (Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme, 2019). Dies könnte den Eindruck erwecken, dass die Leitungstätigkeit allein nicht ausreichen würde, um eine Person gezielt dafür einzustellen. Angesichts der zentralen Bedeutung der Kita-Leitung und der Professionalisierungsdebatte wird auf diese Begrifflichkeit in diesem Bericht verzichtet und stattdessen die Leitungszeit einer Kita-Leitung als Bezeichnung verwendet.

Die Kita-Leitungen haben eine Schlüsselrolle für die Entwicklung und Sicherung der Qualität in der Einrichtung. Eine hohe Qualität der pädagogischen Arbeit soll durch die Stärkung der Leitung unterstützt werden. In den folgenden Kapiteln wird die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungszeit in Baden-Württemberg (1.1) beschrieben und die wissenschaftlichen Hintergründe der Rolle der Leitung für die Qualität in der Kita (1.2). Anschließend wird eine theoretisch fundierte Berechnungsgrundlage von Leitungszeit (1.3) vorgestellt und die Ausgangslage der Leitungszeit in Baden-Württemberg (1.4) zusammengefasst. Abschließend werden die vorliegende Evaluationsstudie (1.5) und die Hypothesen und Fragestellungen (1.6) dargestellt.

1.1 Einführung der Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in Baden-Württemberg

Das Gute-KiTa-Gesetz zielt darauf ab, die bundesweite Weiterentwicklung der Qualität frühkindlicher Bildung, Erziehung und Betreuung und die Verbesserung der Teilhabe in der Kindertagesbetreuung zu fördern. Die Länder konnten dafür verschiedene Handlungsfelder zur Qualitätsverbesserung auswählen,

um der regionalen Heterogenität in den Ausgangsvoraussetzungen der Qualitätsentwicklung Rechnung zu tragen. Mit der Unterzeichnung des Bund-Länder-Vertrags zur Umsetzung des Gute-KiTa-Gesetzes am 16.09.2019 wurden für Baden-Württemberg aufbauend auf dem Pakt für gute Bildung und Betreuung ausschließlich qualitative Maßnahmen verabschiedet (BMFSFJ, 2019). Bereits im November 2018 hat die Landesregierung für Baden-Württemberg ein Votum der Teilnehmenden der Arbeitsgemeinschaft Frühkindliche Bildung, bestehend aus Mitgliedern der kommunalen Landesverbände, kirchlicher und freier Trägerverbände, des Landesverbandes Kindertagespflege und des Kommunalverbandes für Jugend und Soziales Baden-Württemberg, für die Maßnahme der „Gewährung von Leitungszeit" eingeholt. Der Schwerpunkt der Maßnahmen wurde so in Abstimmung mit den genannten Akteuren auf die Gewährung der Leitungszeit zur Erfüllung pädagogischer Kernaufgaben gelegt. Parallel dazu wurden auf Grundlage des Konzepts für die Qualifizierung von Leitungen von Kindertageseinrichtungen des Kultusministeriums Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Qualifizierungskursen, begleitenden Coachings und Netzwerktreffen zur Stärkung der Kita-Leitungen in den pädagogischen Kernaufgaben initiiert. Diese werden seit Beginn des Jahres 2021 von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS, 2020) umgesetzt.

Für die Jahre 2019-2020 wurden 87% der Mittel aus dem Gute-KiTa-Gesetz für die Gewährung von Leitungszeit ausgegeben (BMFSFJ, 2020b, S. 196). Zur Umsetzung der Gewährung von Leitungszeit wurden das Kindertagesbetreuungsgesetz (KiTaG), die Kindertagesstättenverordnung (KiTaVO) und das Finanzausgleichsgesetz (FAG) geändert. Diese Änderungen werden im Nachfolgenden prägnant beschrieben. Die Änderung des § 2a KiTaG ermächtigt das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg dazu durch Rechtsverordnung nähere Bestimmungen zu treffen, beispielweise über die Inhalte der von der Leitung der Tageseinrichtung wahrzunehmenden pädagogischen Leitungsaufgaben und den zeitlichen Umfang der Freistellung der Leitung der Tageseinrichtung für pädagogische Leitungsaufgaben und zudem über die verpflichtende Festlegung der personellen Ausstattung (Mindestpersonalschlüssel) von Einrichtungen zur Kleinkindbetreuung (Kinderkrippen). Zudem erhalten freie Träger von Kindertageseinrichtungen nach § 8 KiTaG einen Anspruch auf Erstattung der Kosten für die Erhöhung der Personalausgaben, die sich aus der Freistellung der Leitung der Tageseinrichtung für pädagogische Leitungsaufgaben ergibt.

Ab dem 2. Januar 2020 ist mit Inkrafttreten der geänderten KiTaVO die Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in allen baden-württembergischen Kindertageseinrichtungen verbindlich umzusetzen (§ 1 KiTaVO, 2019). Jede Leitung erhält mindestens sechs Stunden pro Woche für pädagogische Leitungsaufgaben, hinzu kommen zwei Stunden pro Woche für jede weitere Gruppe in der Einrichtung. Die Leitungszeit ist ausschließlich für die Ausübung von pädagogischen Leitungsaufgaben bestimmt und muss den Leitungen über die Träger verbindlich zur Verfügung gestellt werden. Jede Kitaleitung entwickelt in Abstimmung mit dem Träger eines der im Gesetz benannten Aufgabenbereiche pädagogischer Leitung systematisch weiter (vgl. KM BW, 2020a, 2020b). Folgende Aufgabenbereiche mit den genannten Aufgaben stehen zur Auswahl:

1. Aufgabenbereich I: Konzeptions(weiter)entwicklung und Umsetzung in der Einrichtung
    - Entwicklungs- und Bildungsprozesse anregen, unterstützen und fördern
    - die stetige qualitative Weiterentwicklung der Kita sicherstellen
    - ein Leitbild festschreiben
    - pädagogische Leitsätze formulieren
    - ein Kinderschutzkonzept erstellen

- ein Raum-Nutzungskonzept erstellen

2. Aufgabenbereich II: Team(weiter)entwicklung innerhalb der Kita
   - Teamentwicklung
   - Anleitung des Teams
   - Kommunikation innerhalb des Teams
   - Konflikt- und Beschwerdemanagement
   - Qualifizierung von Leitung und Team
   - Organisation von Fachberatung

3. Aufgabenbereich III: Interaktions(weiter)entwicklung mit den Kindern, mit den Eltern und Familien der Kinder und im Sozialraum
   - Die Kinder in ihrer Lebenswelt verstehen
   - pädagogische Beziehungen zu den Kindern gestalten
   - Erziehungs- und Bildungspartnerschaften mit den Eltern der Kinder leben
   - eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Träger gestalten
   - die Kita nach außen vertreten
   - in Netzwerken kooperieren und Übergänge gestalten

Die inhaltliche Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wurde ausführlich in einem Leitfaden und prägnant in einem Flyer des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg zusammengefasst (KM BW, 2020a, 2020b). Im März 2020 wurden diese beiden Dokumente an die Trägerverbände, Trägervertretungen und Kita-Leitungen in Baden-Württemberg digital gesandt. Auch der Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS) informierte im Dezember 2019 alle Trägerverbände, Stadt- und Landkreise über die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in einem Rundschreiben (KVJS, 2019a) und anhand eines Dokuments mit den häufigsten Fragen zu diesem Thema (KVJS, 2019b).

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.

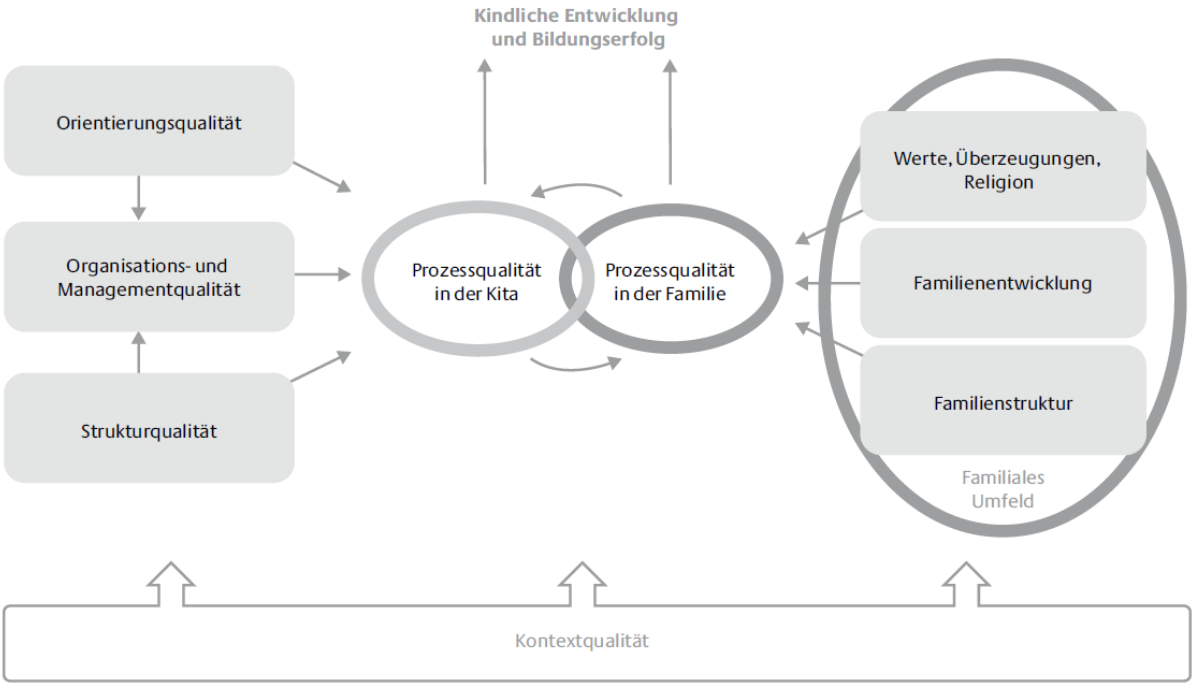
Zum finanziellen Ausgleich der Personalkosten aufgrund der Gewährung von Leitungszeit wurde das Finanzausgleichsgesetz geändert (§ 29e FAG, 2019). Die Zuweisungen an die Gemeinden werden über einen neuen Sonderlastenausgleich im Finanzausgleichsgesetz erhöht. Die Gemeinden sind in der Pflicht, sowohl den kommunalen als auch den freien und privat-gewerblichen Trägern die entstehenden Personalkosten aufgrund der Gewährung von Leitungszeit in vollem Umfang zu erstatten.

Die aufgezeigten rechtlichen Änderungen und die zeitliche und inhaltliche Konkretisierung der Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben verdeutlichen, dass die Leitungen in Baden-Württemberg mit zeitlichen Ressourcen gestärkt werden. Im Folgenden wird nun den Fragen nachgegangen, wie die wissenschaftliche Befundlage zur Bedeutung der Leitung für die Qualität in Kitas aussieht und wie die Ausgangslage der Leitungszeit in Baden-Württemberg im Ländervergleich einzuschätzen ist.

1.2 Welche Bedeutung hat die Leitung für die Qualität in der Kita?

Die Qualität in der Kita kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und auf mehreren Dimensionen gemessen werden (Klinkhammer & Schäfer, 2017). Die verschiedenen Akteur*innen der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung bringen jeweils eine eigene Perspektive auf die Qualität in der Kita mit und der gemeinsame Diskurs kann zu einer Veränderung in der Qualität vor Ort beitragen. Andererseits können fachlich bestimmbare und messbare Dimensionen der Qualität unterschieden werden und in Wirkungsanalysen untersucht werden (Tietze, 2008; Ditton, 2018). Die Orientierungs-, Struktur-, und Prozessqualität lassen sich voneinander abgrenzen und ihre Wirkung auf die Bildungs- und Entwicklungsprozesse von Kindern wurde in mehreren Studien untersucht (z. B. Tietze et al., 2013). Die Rolle und Bedeutung der Leitung für die Qualität in der Kita wurde erstmals von Viernickel (2006) hervorgehoben. Das von Viernickel (2006) ergänzte Qualitätsmodell weist darauf hin, dass neben der Orientierungs- und Strukturqualität das Leitungshandeln über die *Organisations- und Managementqualität* eine hohe Prozessqualität in der Kita bewirken kann (siehe Abbildung 1; Strehmel & Ulber, 2014, S.10). Im Zusammenspiel mit der Prozessqualität in der Familie führt die Prozessqualität in der Kita zur Ergebnisqualität, wobei auch Einflüsse des Kontextes im Sinne der familiären, ökonomischen und regionalen Gegebenheiten zu berücksichtigen sind. Die Organisations- und Managementqualität bezieht sich auf die Leitung der Einrichtung und die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität durch Managementstrategien. Die Leitung hat unter anderem die Aufgabe, die Leitbilder und Werte (entsprechend der Orientierungsqualität) gemeinsam mit dem Team in die Konzeption der Kita einzuarbeiten und in der pädagogischen Arbeit gemeinsam mit dem Team umzusetzen. Darüber hinaus koordiniert die Leitung die strukturellen Rahmenbedingungen (entsprechend der Strukturqualität) und setzt die Ressourcen ein, die der Kita zur Verfügung stehen. Die Leitung arbeitet zudem mit Trägern und Behörden zusammen (vgl. Strehmel & Ulber, 2020, S.23). Demnach kann die Leitung mit ihrem Handeln direkt und indirekt zu gelingenden Entwicklungs- und Bildungsprozessen der Kinder beitragen.

Abbildung 1: Qualitätsdimensionen im Wirkungszusammenhang



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BMFSFJ 2005 und Viernickel 2006

Abbildung 1: Qualitätsdimensionen in Familie und Kita und deren Wirkung auf die kindliche Bildung und Entwicklung (Strehmel & Ulber, 2014, S.10)

Neben diesen theoretischen Modellen gibt es aktuell noch keine empirischen Studien zur Wirksamkeit des Leitungshandelns auf die Qualität pädagogischer Arbeit im deutschsprachigen Raum (vgl. Strehmel, 2016, S.167). International gibt es unter anderem die EPPE-Studie („Early Provision of Preschool Education", Sylva et al., 2004), in der 3.000 Kinder in Großbritannien längsschnittlich im Alter von 3 bis 7 Jahren wissenschaftlich begleitet wurden. Weitergehende Analysen dieser Daten zeigen, dass besonders die Leitungskräfte die kindliche Entwicklung nachhaltig förderten, die eine partizipative und lernorientierte Haltung gegenüber den Kindern und pädagogischen Fachkräften zeigten (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014). Auf Basis ihrer Studienergebnisse entwickelten Siraj-Blatchford und Hallet eine Taxonomie, die die Kompetenzen erfolgreicher Leitungskräfte in vier Führungskategorien zusammenfasst: (a) *Zielsetzung*: Entwicklung einer geteilten Vision, effektive Kommunikation; (b) *Zusammenarbeit*: Förderung der Teamkultur, Förderung der Zusammenarbeit mit den Eltern; (c) *Empowerment*: Handlungsbefähigung und geteilte Führung, Change-Management; und (d) *Pädagogik*: Anleitung zum Lernen, Reflexives Lernen. In der Formulierung dieser Kompetenzen spielte auch der Aspekt des „Caring" eine zentrale Komponente im Sinne einer Verantwortungsübernahme der Leitung für die Bildungsprozesse, Gesundheit und Wohlbefinden der Kinder und die Weiterbildung der Tätigen. Demzufolge gibt es erste empirische Hinweise für die Aspekte von effektivem, gelingenden Leitungshandeln.

Das Aufgabenprofil von Kita-Leitungen ist ebenso von zentraler Bedeutung für die Umsetzung von gelingendem Leitungshandeln. Die Beschreibung von Leitungsaufgaben und Verankerung in den Bildungsempfehlungen und Bildungsplänen in Deutschland weist hierbei deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern auf (Strehmel & Ulber, 2014, S. 25). In Baden-Württemberg sind die

Leitungsaufgaben bislang nicht dezidiert im Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in baden-württembergischen Kindergärten und weiteren Kindertageseinrichtungen beschrieben (KM BW, 2011). Erste empirische Befunde aus Sicht der Trägervertretungen wurden in der Nationalen Qualitätsinitiative ermittelt (Fthenakis et al., 2003). Die Befragungsergebnisse der Träger mündeten in zehn Dimensionen von Trägerqualität, die die Kernaufgaben des Kita-Managements abbilden. Diese zehn Dimensionen wurden in weiteren theoretisch fundierten Arbeiten von Strehmel und Ulber (2014) und Strehmel (2016) aufgegriffen. Dabei wurden sowohl organisations- und wirtschaftspsychologische Systematiken (von Nerdinger & Rosenstiel, 2011) als auch Erkenntnisse aus dem Management von Non-Profit-Organisationen im Rahmen des Führungskaleidoskops (Simsa & Patak, 2008) genutzt. Als Synthese dieser Systematiken entwickelten Strehmel und Ulber ein Kriterienraster, das die Dimensionen des Führungskaleidoskops operationalisiert anhand von konkreten Zuweisungen von Leitungstätigkeiten (Strehmel & Ulber, 2014, S. 23). Darüber hinaus wurde ein Kompetenzprofil der Kita-Leitung von einer Expert*innengruppe im Rahmen der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte erstellt (WIFF/DJI, 2014). Dieses Kompetenzprofil gliedert die Leitungstätigkeit in folgende Hauptaufgabenbereiche (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Aufgaben der Kita-Leitung (eigene Darstellung in Anlehnung an WIFF/DJI, 2014, S.126, Abb.1)

Entsprechend des Kompetenzprofils der Kita-Leitung werden folgende Aufgaben mit Handlungsanforderungen konkretisiert (WIFF/DJI, 2014, S.128-129):

1) Aufgaben und Ziele erfüllen
   a) Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag/ Pädagogische Leitung
      i) Die Kita-Leitung gewährleistet die Umsetzung der pädagogischen Konzeption der Einrichtung und deren kontinuierliche Fortschreibung.
      ii) Die Kita-Leitung plant und verantwortet Raumkonzepte sowie zeitliche Abläufe.
      iii) Die Kita-Leitung gewährleistet die Umsetzung des jeweils gültigen Bildungsplans.
      iv) Die Kita-Leitung gewährleistet den Schutz vor Kindeswohlgefährdung.
      v) Die Kita-Leitung verantwortet und organisiert das Qualitätsmanagement der Einrichtung.

   b) Betriebsführung
      i) Die Kita-Leitung stellt die Beachtung aller Rahmenbedingungen und Vorgaben sicher
      ii) Die Kita-Leitung verantwortet den Einsatz der finanziellen, materiellen und räumlichen Ressourcen.
      iii) Die Kita-Leitung plant und organisiert Abläufe und Prozesse.
      iv) Die Kita-Leitung sorgt für die Besetzung der Plätze in der Einrichtung.
      v) Die Kita-Leitung gestaltet das Gesundheitsmanagement der Einrichtung.
      vi) Die Kita-Leitung nutzt strategische Kommunikationswege für die Öffentlichkeitsarbeit.

2) Selbstmanagement: sich selbst führen
      i) Die Kita-Leitung entwickelt kontinuierlich die eigene Expertise weiter.
      ii) Die Kita-Leitung entwickelt kontinuierlich das eigene Führungsprofil weiter.
      iii) Die Kita-Leitung klärt das eigene Aufgabenprofil mit dem Träger.
      iv) Die Kita-Leitung geht konstruktiv mit Anforderungen und Beanspruchungen um (Stress- und Krisenmanagement).
      v) Die Kita-Leitung plant die eigene individuelle Laufbahn.

3) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen
      i) Die Kita-Leitung stellt eine adäquate personelle Ausstattung sicher.
      ii) Die Kita-Leitung plant den Personaleinsatz.
      iii) Die Kita-Leitung verantwortet die Teamentwicklung sowie die Personalentwicklung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
      iv) Die Kita-Leitung führt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
      v) Die Kita-Leitung gestaltet den Anleitungsprozess von Praktikantinnen und Praktikanten.
      vi) Die Kita-Leitung führt Personalcontrolling durch.

4) Zusammenarbeit gestalten
      i) Die Kita-Leitung führt das Team.
      ii) Die Kita-Leitung initiiert und begleitet die Zusammenarbeit mit den Eltern.
      iii) Die Kita-Leitung kooperiert mit dem Träger.
      iv) Die Kita-Leitung vernetzt die Einrichtung im Sozialraum.

5) Organisation entwickeln
      i) Die Kita-Leitung entwickelt Visionen für die Einrichtung.

ii) Die Kita-Leitung befördert die (Weiter-)Entwicklung einer Einrichtungsidentität und -kultur.
iii) Die Kita-Leitung initiiert und moderiert Veränderungsprozesse in der Einrichtung (Change Management).

Bei der Aufzählung der Aufgabenbereiche ist zu beachten, dass das Handlungsfeld 1 „Aufgaben und Ziele erfüllen" mit den Aufgaben der pädagogischen Leitung und der Betriebsführung die Kernaufgaben einer Kita-Leitung bildet. Der Schwerpunkt der einzelnen Aufgabenbereiche von Kita-Leitungen ist aufgrund der Veränderungen der Rahmenbedingungen im Wandel. Durch den Ausbau des U3-Bereiches und die erweiterten Öffnungszeiten bietet die Kita heute für viele Kinder über eine längere Zeit einen Bildungsort (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2019). Die Struktur des Systems, in das Leitungen mit ihren Kita-Teams eingebettet sind, muss stets im Sinne eines systemischen, wechselseitig wirkenden Ansatzes mitberücksichtigt werden (Becker-Stoll & Strehmel, 2021). Mit dem beschriebenen Organisationswandel und Ausbau der Plätze gehen auch größere und vielfältigere pädagogische Teams einher. Prozesse der Teamentwicklung, gelingende Kommunikation unter den pädagogischen Fachkräften sowie Strategien zur Personalentwicklung, beispielsweise für Quereinsteiger*innen, sind heute aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen noch wichtiger geworden. Die Leitung hat angesichts all dieser Veränderungen zudem vermehrt eine doppelte Führungsrolle auszuüben (Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2016). Sie ist einerseits für die Qualität der pädagogischen Arbeit zuständig, hat aber andererseits oft auch eine lange Liste an betriebswirtschaftlichen To-Do's zu bewältigen. Es existiert ein sehr heterogenes Bild in Bezug darauf, wie die Aufgabenaufteilung zwischen Leitung und Träger konkret umgesetzt wird. In mehreren Studien geben Leitungen an, dass sie wesentliche Aufgaben des Managements und der Verwaltung selbst übernehmen (vgl. Geiger, 2019, S.45; Schreyer et al., 2014, S. 40ff). Empirische Befunde zu systematischen Mustern der Aufgabenaufteilung zwischen Träger und Leitung stehen jedoch noch aus.

In der britischen Längsschnittstudie wurden folgende drei Hauptaufgaben von Kita-Leitungen als besonders effektiv für die Entwicklungs- und Bildungsprozesse von Kindern identifiziert (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014 in Strehmel, 2016, S. 168):

(1) *Entwicklung einer pädagogischen Zielrichtung der Einrichtung*
Dies meint u. a., die Artikulation einer gemeinsamen Vision, effiziente Kommunikation durch transparente Systeme und Verständigung über gemeinsame Bedeutungen.
(2) *Führung und Weiterentwicklung des Personals*
Dies meint u. a., eine fortlaufende professionelle Weiterentwicklung für alle, Vorgabe eines Rollenmodells und die Förderung zielgerichteter Arbeitsweisen.
(3) *Entwicklung der Einrichtung als Lerngemeinschaft*
Dies meint u. a. den Aufbau einer Lerngemeinschaft im Kita-Team, den Aufbau von Partnerschaften zu Eltern und Institutionen im Gemeinwesen und die Berücksichtigung der Bedürfnisse dieser Akteur*innen bei Veränderungsprozessen.

Diese drei Aufgabenfelder nähern sich inhaltlich an die Aufgabenbereiche pädagogischer Leitung an, wie sie in Baden-Württemberg für die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben definiert wurden, d. h. an die Konzeptionsentwicklung, Teamentwicklung und Interaktionsentwicklung (KM BW, 2020a).

Zur Stärkung der Leitungen können nun verschiedene Wege gegangen werden. Es wird gefordert, die Tätigkeit der Kita-Leitung als eigenen Aufgabenbereich anzuerkennen und das Aufgabenprofil in den

Landesgesetzen, den Bildungsplänen und den Konzeptionen der Kita zu verankern (Strehmel, 2016, S. 234). Im Bericht zum Monitoring des Gute-Kita-Gesetzes werden die Verbesserung der Leitungsressourcen, die Kooperation zwischen Träger und Leitung, die Vernetzung von Leitungen untereinander oder auch die fachliche Unterstützung durch eine Fachberatung als wichtige Ansatzpunkte betrachtet (BMFSFJ, 2020a, S.78).

Die Umsetzung des Gute-KiTa-Gesetzes in Baden-Württemberg setzt bei der Verbesserung der Leitungsressourcen an. Die Aufgabenbereiche, die in der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben definiert wurden, lassen sich auch auf Basis empirischer Studien beschreiben und entsprechen dem Ziel, besonders die pädagogischen Aufgaben der Kita-Leitung zu fokussieren. Die parallele Qualifikationsmaßnahme setzt zudem einen Schwerpunkt auf die Qualifikation, Selbstreflektion und Vernetzung der Leitungen durch verschiedene Module und Formate (DKJS, o.J.).

1.3 Berechnung der Leitungszeit nach Strehmel (2016)

Welche Zeitressourcen sind auf Basis der empirischen Befunden und theoretischen Modelle für ein gelingendes Leitungshandeln zu empfehlen? Strehmel (2016, S. 201 ff.) schlägt vor, folgende Konstrukte zur Festlegung des Umfangs an erforderlichen Leitungsressourcen für die Leitung einer Kindertageseinrichtung miteinzubeziehen:

(a) einen *festen Sockelbetrag* (im Umfang von 578 Stunden pro Jahr; 11,1 Stunden pro Woche)
(b) einen *variablen Mitarbeiterbetrag* (im Umfang von 35 Stunden pro tätiger Person und Jahr)
(c) einen Leitungsbedarf *pro einzelnem Kind* (4 Stunden pro Kind und Jahr) und eine Erhöhung der erforderlichen Leitungsressourcen bei *Förderbedarf des Kindes* (plus 4 Stunden pro Kind und Jahr) oder bei (e) *nichtdeutscher Familiensprache des Kindes* (plus 4 Stunden pro Kind und Jahr), wobei eine Deckelung bei 8 Stunden pro Kind und Jahr vollzogen wird, wenn ein Kind sowohl individuellen Förderbedarf als auch Migrationshintergrund hat;
(d) eine *Ausbildungspauschale* von 30 Stunden pro Jahr (bei mindestens eine*r Auszubildenden)
(e) einen *festen Verwaltungsbetrag* (286 Stunden pro Kita; ca. 5,5 Stunden pro Woche)

Gemäß ihrer Expertise würde die Leitung einer Kita mit 2 Gruppen und 40 Kindern, wovon 10 Kinder Förderbedarf oder eine nichtdeutsche Familiensprache sprechen, sowie 8 pädagogischen Fachkräften und einem Auszubildenden demnach eine wöchentliche Leitungszeit von 33,1 Stunden benötigen. Diese Leitungszeit ist laut der Darstellung der Konstrukte (a) bis (e) für die pädagogischen Leitungsaufgaben, die Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Team, Eltern und Kooperationen, die Weiterentwicklung der Kita, das Selbstmanagement, das Führen der Mitarbeiter*innen, die Förderung der Kinder, die Anleitung von Auszubildenden und die Verwaltungsaufgaben bestimmt.

Der feste Sockelbetrag für jede Kita-Leitung beläuft sich auf 11,1 Stunden pro Woche und sollte demnach 28 % einer Vollzeitstelle entsprechen. Dieser Sockel ist jeder Kita-Leitung, unabhängig von der Anzahl der Plätze und der Fachkräfte in der Kita, für die Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben, die Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Team, Eltern und Kooperationen, die Weiterentwicklung der Kita und das Selbstmanagement zu gewähren. Zudem empfiehlt Strehmel (2016, S. 205) einen festen Verwaltungsbetrag von 5,5 Stunden und demnach 14 % einer Vollzeitstelle. Allerdings betont sie, dass die Aufteilung der Aufgaben der Verwaltungstätigkeiten zwischen Träger und Leitung sehr variabel

gestaltet wird. Das Fachkräftebarometer schließt daher beispielsweise den Verwaltungsbeitrag bei der Berechnung von erforderlichen Leitungsressourcen aufgrund der großen Unterschiedlichkeit der Abstimmungen zwischen Träger und Leitungen aus (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021, S. 67).

Gemäß der Expertise von Strehmel sind somit jeder Kita-Leitung 11,1 wöchentliche Stunden an Leitungszeit für pädagogische Aufgaben zu gewähren, sowie 5,5 wöchentliche Stunden für Verwaltungsaufgaben. Hinzu kommen variable Leitungszeitkontingente abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter*innen, der Anzahl der Kinder und ihres Förder- oder Unterstützungsbedarfs und der Anzahl der Auszubildenden.

1.4 Ausgangslage der Leitungszeit in Baden-Württemberg

Die Ausgangsvoraussetzungen der Leitungszeit in Baden-Württemberg im Jahr 2019 können anhand des Ländermonitors Frühkindliche Bildungssysteme (2019) auf Basis der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistiken der Länder beurteilt werden. In Baden-Württemberg wurde bis zum Stichtag am 1. März 2019 ein Median von 1,4 Stunden pro Woche für Leitungszeit pro tätige Person in Kindertageseinrichtungen durch Träger gewährt. Dies bedeutet, dass 50 % der Kitas in Baden-Württemberg weniger oder bis zu 1,4 Stunden gewähren und 50 % der Kitas mehr als 1,4 Stunden gewähren. Dabei wurden nur Kindertageseinrichtungen berücksichtigt, in denen nach Befunden der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik zeitliche Ressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen. Der Durchschnitt in Deutschland lag im Jahr 2019 bei zwei Stunden wöchentlich pro tätiger Person in der Kita. Die höchsten Mediane an Leitungszeit pro tätiger Person in der Kita erzielten Hamburg (2,9 Stunden pro Woche), Sachsen (2,9 Stunden pro Woche). und Bremen (2,5 Stunden pro Woche).

Zum 01.03.2019 hat zudem ein Anteil von 15 % der baden-württembergischen Kitas mit weniger als 45 Kindern (dies entspricht meist ein- bis zweigruppigen Kitas, siehe § 1 Abs. 3 KiTaVO, 2019) keine Leitungszeit vom Träger gewährt bekommen. Der Anteil an mittelgroßen Kitas mit 45 bis 75 Kindern ohne Leitungszeit lag 2019 bei 10 % und bei großen Kitas mit mehr als 76 Kindern hatte ein kleiner Teil von 4 % der Kitas keine Leitungszeit. Diese Zahlen haben sich zum 01.03.2020 wie folgt geändert: Im Vergleich mit dem Vorjahreswert hat nur noch ein Anteil von 10 % der baden-württembergischen Kitas mit weniger als 45 Kindern keine Leitungszeit vom Träger gewährt bekommen. Der Anteil an mittelgroßen Kitas mit 45 bis 75 Kindern ohne Leitungszeit lag 2020 bei 7 % und bei großen Kitas mit mehr als 76 Kindern hatte ein kleiner Teil von 3 % der Kitas keine Leitungszeit. Besonders die Ausgangslage an vom Träger gewährter Leitungszeit für Leitungen in ein- bis zweigruppigen Kitas scheint ungünstig zu sein.

Ob die tatsächlich vom Träger gewährten Leitungsstunden als ausreichend eingestuft werden können, wurde im Fachkräftebarometer Frühe Bildung (2021, siehe Abb. 3.15, S. 67) untersucht. Gemessen an den nach Strehmel (2016) erforderlichen Leitungsressourcen (ohne Berücksichtigung des Verwaltungsbetrags) waren zum 01.03.2020 in 79 % der baden-württembergischen Kitas keine ausreichenden Leitungsressourcen vorhanden. Im bundesweiten Durchschnitt wiesen hingegen nur 59 % der Kitas keine ausreichenden Leitungsressourcen auf. Am besten mit Leitungsressourcen ausgestattet waren Hamburg und Sachsen, in denen 71 bzw. 67 % der Kitas über ausreichende Leitungsressourcen gemäß dem Modell von Strehmel (2016) verfügten.

In Baden-Württemberg gab es vor dem Beschluss zur Umsetzung der Mittel aus dem Gute-Kita-Gesetz keine landeseinheitliche Regelung zur Gewährung von Leitungszeit (BMFSFJ, 2020, S.181). Die aufgezeigten Kennwerte aus den amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistiken verdeutlichen die ungünstige Ausgangslage der Leitungszeit in Baden-Württemberg und den Handlungsbedarf zur Einführung von Leitungszeit.

1.5 Evaluationsstudie im Überblick

Die Gewährung der über das Gute-Kita-Gesetz finanzierten Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wurde in der vorliegenden Studie des Forums 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 KitaG; KiTaVO). In Abgrenzung zu pädagogischen Leitungsaufgaben fallen, abhängig von der Arbeitsaufteilung mit dem Träger, ebenso betriebswirtschaftliche Leitungsaufgaben in den Zuständigkeitsbereich der Kita-Leitung. Die betriebswirtschaftlichen Aufgaben sind jedoch nicht durch die seit 2020 eingeführte Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben abgedeckt (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Zentrale Aufgabenfelder einer Kita-Leitung (eigene Darstellung; vgl. WIFF/DJI, 2014, Abb.1).

Ziel der vorliegenden Studie ist 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.

In Bezug auf die zeitliche und organisatorische Dimension der Umsetzung ging es um die Fragestellung, ob die neu eingeführte Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in der Praxis in Anspruch genommen wird und welche zeitlichen Unterschiede sich zur Situation vor 2020, d. h. im Jahr 2019, ergeben. Hier wurden spezifische Hypothesen auf Basis der Intention der Einführung von Leitungszeit für

pädagogische Leitungsaufgaben formuliert (siehe Hypothesen 1-2). Darüber hinaus sollten die organisatorischen Umsetzungen genauer betrachtet werden (siehe Fragestellung 3).

Die inhaltliche Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungszeit bezog sich auf die Fragen, nach der Zufriedenheit, der Auswahl des inhaltlichen Schwerpunkts in den drei vorgegebenen pädagogischen Leitungsbereichen (Konzeption, Team und Interaktionen), dem Stand der Qualitätsentwicklung und den benötigten Leitungszeitkontigenten (siehe Fragestellungen 4-7).

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 Akteursgruppen aus jeder Perspektive zu erfassen. Zudem sollten vertiefende und differenzierte Informationen über die Einstellungen, Meinungen und Ziele und über die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung der Leitungszeit erlangt werden.

1.6 Hypothesen und Fragestellungen

Zeitliche Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Hypothese 1a: Die seit 2020 neu eingeführte Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben hat zu einem Anstieg in der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum aktuellen Stand im Jahr 2021 geführt.

Hypothese 1b: Die neu eingeführte Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wird unter Berücksichtigung der Gruppenanzahl in der Kita berechnet und führt zu einer größeren Steigerung der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 bei mehrgruppigen Kitas als bei ein- und zweigruppigen Kitas.

Hypothese 2: Die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben hat dazu geführt, dass Leitungen die vom Träger gewährte Leitungszeit vermehrt zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben verwenden. Es gibt einen Anstieg in der Verwendung von Leitungszeit zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben vom Jahr 2019 zum aktuellen Stand im Jahr 2021.

Fragestellung 3: Wie wird die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben organisatorisch umgesetzt?

Inhaltliche Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Fragestellung 4: Wie haben die Leitungen die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wahrgenommen?

Fragestellung 5: Wie wird die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben inhaltlich umgesetzt?

Fragestellung 6: Wie ist der aktuelle Qualitätsentwicklungsstand in den drei Aufgabenfeldern der pädagogischen Leitung aus Sicht der Leitungen und aus Sicht der Trägervertretungen und Fachberatungen?

Fragestellung 7: Wie viel Leitungszeit benötigen Leitungen zur Qualitätsentwicklung in den Aufgabenfeldern der pädagogischen Leitung?

Kapitel 2: Methodisches Vorgehen

Zur Evaluation ist ein multiperspektivisches Mehrmethoden-Design aus quantitativen und qualitativen Ansätzen eingesetzt worden (siehe Abbildung 44). Eine Konzeptphase ging der Erhebungsphase voraus. Die Evaluation wurde unter Beachtung der Qualitätsstandards für Evaluationen laut DeGEval (Gesellschaft für Evaluation, 2016) erstellt.

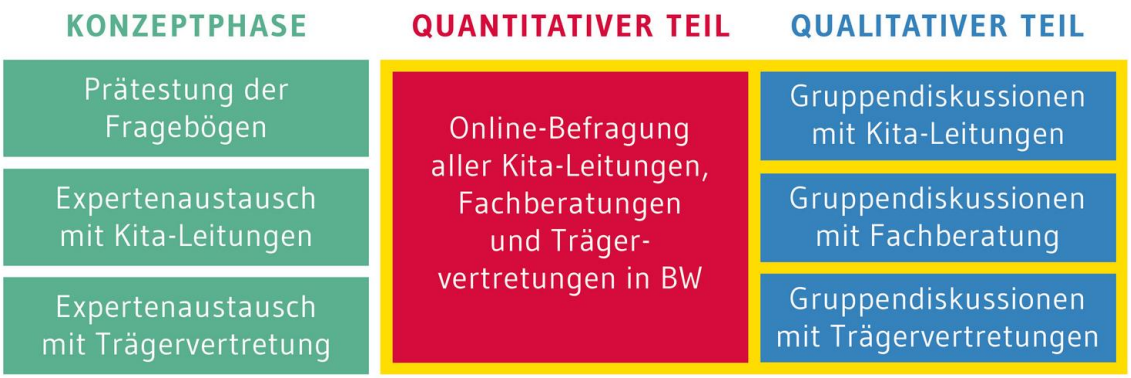


Abbildung 4: Überblick der methodischen Bausteine der Evaluationsstudie „Qualität durch Leitungszeit".

2.1 Quantitative Evaluation

Die quantitative Evaluation wurde anhand von zwei onlinegestützten, standardisierten Befragungen von (a) Leitungen und (b) Trägervertretungen und Fachberatungen in Baden-Württemberg operationalisiert. Die Erhebung fand im Zeitraum von 21.04.2021 bis 28.05.2021 statt.

Die genannten Zielgruppen wurden per Mail zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Als Anhang wurden die Teilnahmeinformationen und die Datenschutzhinweise versendet. Um an der Befragung teilzunehmen, war es notwendig, dass alle Teilnehmer*innen im ersten Schritt ihre Einwilligung zur Teilnahme und Datenverarbeitung über die Umfragesoftware SoSci Survey[1] gaben. Die Befragung war anonym, sodass keine personen- oder institutionsbezogenen Daten gespeichert wurden, die eine Zuordnung des Datensatzes zur Person ermöglichen würden.

Es wurden zwei separate Fragebögen entwickelt, um auf die Perspektive der jeweiligen Zielgruppe (Leitungen versus Trägervertretungen und Fachberatungen) zum Thema der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben einzugehen. Ziel war es, beide Gruppen miteinander in den Vergleich zu setzen. Aus diesem Grund wurden die Dimensionen (zeitlich, inhaltlich) und die einzelnen Fragestellungen aufeinander abgestimmt.

[1] SoSci Survey GmbH; https://www.soscisurvey.de/

Leitungsfragebogen

Der Fragebogen für die Leitungskräfte enthielt die folgenden vier Fragenbereiche: (1) Fragen zur zeitlichen Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, (2) Fragen zur inhaltlichen Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, (3) Fragen zu Merkmalen der Kita und des Trägers sowie (4) Fragen zur Person der Leitung.

(1) Die Fragen zur **zeitlichen Dimension der Umsetzung der Leitungszeit** für pädagogische Leitungsaufgaben bezogen sich auf das wöchentliche Stundenkontingent an Leitungszeit. Diese Fragen wurden in mehreren Facetten ausdifferenziert, um ein umfassendes Abbild der Situation von Leitungen zu erfassen. Zum einen gab es die *zeitliche Facette* der Leitungszeit insgesamt, so dass sich die Fragen retrospektiv auf das Jahr 2019 bezogen und auf die aktuelle Situation im Jahr 2021. Darüber hinaus gab es die *vertragliche Facette*, so dass nach der - mit dem Träger vertraglich geregelten - Leitungszeit und nach der tatsächlich gearbeiteten Leitungszeit gefragt wurde. Zudem gab es die *inhaltliche Facette*, die die Nutzung der Leitungszeit differenziert nach dem Aufgabenbereich der (a) pädagogischen Leitungsaufgaben und der (b) Verwaltung und Betriebsführung erfragte.

(2) Die Fragen zur **inhaltlichen Dimension der Umsetzung der Leitungszeit** für pädagogische Leitungsaufgaben bezogen sich auf die Ziele und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung in den drei definierten Bereichen pädagogischer Leitungsaufgaben: Konzeptions(weiter)entwicklung und Umsetzung in der Einrichtung; Team(weiter)entwicklung innerhalb der Kita, Interaktions(weiter)entwicklung mit den Kindern, mit den Eltern und Familien der Kinder und im Sozialraum. Darüber hinaus wurden Leitungen nach der aktuellen Umsetzung von ausgewählten Qualitätskriterien passend zu den drei Aufgabenbereichen pädagogischer Leitung befragt. Die Qualitätskriterien entstammen fachwissenschaftlichen Vorarbeiten (DKJS, 2017; KM BW, 2020a), wie auch dem Nationalen Kriterienkatalog (Tietze & Viernickel, 2017).

(3) Die Fragen zu **Merkmalen der Kita und des Trägers** sowie (4) Fragen zur **Person der Leitung** wurden in Anlehnung an bereits durchgeführte bundesweite Befragungen von Leitungen (Klinkhammer & Ziesmann, 2020; Schreyer et al., 2014) kreiert. Sie dienen zur Erfassung von Strukturmerkmalen der Kita und des Trägers sowie von relevanten sozio-demografischen Merkmalen der Leitungen. Dies ermöglicht eine adäquate Beschreibung der Stichprobe.

Fragebogen für Träger und Fachberatungen

(1) Die Fragen zur **zeitlichen Dimensionen der Umsetzung der Leitungszeit** für pädagogische Leitungsaufgaben umfassten sechs Items, die sich auf die Jahre vor der Gewährung der Leitungszeit bezogen. Wie sich die aktuelle Situation darstellt, also nach der Einführung der pädagogischen Leitungszeit, wurde durch vier weitere Items erfragt.

(2) Der zweite Fragebogenbereich umfasste die **inhaltliche Dimension der Umsetzung der Leitungszeit** für pädagogische Leitungsaufgaben. Dieser beinhaltete zum einen die organisatorische Umsetzung durch den Träger und zum anderen die Unterstützung bei der Erzielung vorgegebener Maßnahmen und Ziele. Die drei Aufgabenbereiche Konzeption(weiter)entwicklung, Team(weiter)entwicklung und die Interaktions(weiter)entwicklung wurden mittels fünf Antwortkategorien erfasst.

(3) Der dritte Bereich stellte die **Merkmale des Trägers** in den Fokus. Neben einer Überprüfung des Fragebogens hinsichtlich seiner Repräsentativität ging es darum, die teilgenommen Personen bezogen auf

ihre Trägerstruktur zu befragen. Hierdurch besteht die Möglichkeit eines Merkmals- und Strukturbezuges im Rahmen der Auswertung.

(4) Die Fragen **zur Person** stellten den Abschluss des Fragebogens dar. Hier wurden Daten zum höchsten Schulabschluss und der Funktion erhoben.

Prätestung
Zur Prätestung der beiden Fragebögen fand eine Rückmeldephase innerhalb des Forums Frühkindliche Bildung, mehrere Rücksprachen mit dem Ministerium für Kultus, Jugend und Sport, Referat 32 und eine Feldphase mit Leitungen und Trägervertretungen aus der Praxis von Januar bis März 2021 statt.

Auswertung
Die Auswertung der Befragungen wurde mit der Software IBM® SPSS® (Version 27) durchgeführt. Vor den Analysen wurden die Daten auf Plausibilität geprüft und Ausreißerwerte sowie unvollständige Datensätze, in denen die Teilnehmenden den Fragebogen nicht bis zu Ende ausgefüllt haben, ausgeschlossen. Die jeweils gültige Anzahl an Datensätzen von Leitungen und Trägervertretungen oder Fachberatungen wird in den Ergebnissen aufgeführt. In den statistischen Analysen wurde stets ein Alpha-Niveau von .05 gewählt. Bei mehrfacher Hypothesentestung am gleichen Datensatz wurde eine Bonferroni-Korrektur vorgenommen zur Vermeidung einer Alphafehler-Kumulierung. Zur Beschreibung des Datensatzes und Beantwortung einiger Fragestellungen wurden deskriptive Statistiken, wie Mittelwerte, Standardabweichungen und prozentuale Angaben verwendet. Zur Prüfung auf Mittelwertsunterschiede der Leitungszeit 2021 und 2019 (Hypothese 1a) und der Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben 2021 und 2019 (Hypothese 2) wurden *t*-Tests bei verbundenen Stichproben durchgeführt. Zur Prüfung eines linearen Zusammenhangs zwischen der Leitungszeit 2021 und den Prädiktoren Leitungszeit 2019, Anzahl der Gruppen und weiteren relevanten Variablen (Hypothese 1b) wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Ebenso wurde der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Einführung der Leitungszeit und relevanten Prädiktoren, wie der Umfang an Leitungszeit im Jahr 2021 mit einer multiplen Regressionsanalyse geprüft (Fragestellung 4).

2.2 Qualitative Evaluation

Das Ziel der Fokusgruppen war es, vertiefende und differenzierte Informationen über die Einstellungen, Meinungen und Ziele und über die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung der Leitungszeit zu erhalten. Zudem sollte der Erfassung des Verständnisses über die inhaltliche Auseinandersetzung mit den drei im Gesetz benannten Aufgabenbereichen eine große Relevanz zukommen. Hierfür wurden sowohl die persönliche und emotionale Mengenlage, als auch die Chancen und Hürden der gewährten Leitungszeit beleuchtet.

Die qualitative Evaluation erfolgte durch onlinegestützte Gruppendiskussionen. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich vom 15.06.2021 bis zum 08.07.2021. Es gab drei Zielgruppen, die getrennt voneinander über die selbe Fragestellungen miteinander ins Gespräch kommen sollten. Die einzelnen Diskussionen dauerten jeweils circa eine Stunde.

Für die Auswahl der Stichprobe wurde die Teilnahme über das Adressverzeichnis der Kindertageseinrichtungen des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg beworben. Darüber hinausfand eine Einladung der Trägerverbände mit der Bitte um Weiterleitung an alle Einrichtungen statt. In Folge der breiten und offenen Bewerbung sollten sich die Gruppen aus den verschiedenen geografischen Lagen, mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen Baden-Württembergs zusammensetzen und somit einen mehrperspektivischen Blick ermöglichen. Dennoch kann für die vorliegende Auswahl nicht von einer Zufallsstichprobe die Rede sein, da sich für die Teilnahme an einer freiwilligen Erhebung in der Regel Personen entscheiden, die dazu tendieren, engagierter und über das geforderte Maß hinaus zu arbeiten. Vier Wochen nach der ersten Einladung wurde über das selbe Verfahren eine Erinnerungsnachricht verschickt. Die Teilnehmenden konnten über eine Anmeldeplattform die Termine selbst wählen. Durch das onlinegestützte Format (cisco webex Meetings) war es gut möglich, die Videokonferenzen aufzuzeichnen, um diese anschließend zu transkribieren und auszuwerten.

Um die Gruppendiskussionen auszuwerten, wurde die qualitative Inhaltsanalyse (inhaltlich-strukturierend) nach Mayring (2003) gewählt. Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern. Unter vorher festgelegten Oberkategorien wird in diesem Zuge ein Querschnitt der Daten abgebildet. Die deduktiven Oberkategorien (Obercodes) entstanden zum einen durch die Fragestellungen und zum anderen durch eine erste Sichtung des Materials. In einem weiteren Schritt konnten die Gruppendiskussionen anhand dieser Obercodes untersucht und mit weiteren aus dem Material ergebenen Subcodes (induktiv) ergänzt werden. Die fünf Oberkategorien im Überblick:

- Chancen durch die Einführung der Leitungszeit
- Herausforderungen in Verbindung der Einführung der Leitungszeit
- Wünsche für eine mögliche Etablierung und die Weiterentwicklung der Leitungszeit
- Stolpersteine bei der Einführung der Leitungszeit
- Qualitätssteigerung, die durch die Einführung der Leitungszeit wahrgenommen wurde oder nicht

Die Fragestellungen wurden je Akteursgruppe in ihren Formulierungen angepasst.

Fragestellungen:

- Welche Erfahrungen haben Kita-Leitungen mit der Gewährung der Leitungszeit gemacht?
- Wird die Erhöhung der Leitungszeit von Kita-Leitungen als zielführend/hilfreich wahrgenommen?
- Was sind aus Sicht der Leitung weitere pädagogisch-qualitative Kernaufgaben der Kita-Leitung?
- Wie findet die systematische Weiterentwicklung der Aufgabenbereiche in Abstimmung mit dem Träger statt? Was sind hier Herausforderungen?
- Welche Ziele werden mit der Weiterentwicklung des Aufgabenbereichs verfolgt?
- An welchen Stellen befinden sich die Einrichtungen im Umsetzungsprozess?

Kapitel 3: Stichprobe

Die Stichproben der quantitativen Erhebung mittels Fragebogen werden nachfolgend sortiert nach den Zielgruppen der Leitungen (Kapitel 3.1) und der Trägervertretungen und Fachberatungen (Kapitel 3.2) präsentiert. Es werden relevante sozio-demographische Angaben der Teilnehmenden dargestellt, ebenso wie Angaben der Kita und des Trägers.

3.1 Befragung der Kita-Leitungen

Es wurden 8.145 Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg per E-Mail zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Die Erhebung fand im Zeitraum vom 21. April bis 28. Mai 2021 statt. Zur Auswertung liegen die Daten von 1.163 Kita-Leitungen vor, welche den Online-Fragebogen beantwortet haben. Dies entspricht einem Rücklauf von 14 %. Die Bearbeitung des Fragebogens nahm im Durchschnitt 27,5 Minuten in Anspruch (*SD*=11,1).

Die Stichprobe der Kita-Leitungen besteht vorwiegend aus Frauen (96%) im mittleren Alter (*M*=45,6 Jahre; *SD*=10,9). Dies entspricht der Alters- und Geschlechtsstruktur in der amtlichen Kinder- und Jugendstatistik (siehe Tab D2.37, Tab D2.38; Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021 Die Mehrheit hat eine Ausbildung als staatlich anerkannte*r Erzieher*in absolviert (86 %). Zusätzlich zur Erzieherinnenausbildung weisen einige Leitungen weitere Qualifikationen auf, wie einen Hochschulabschluss (11 %), einen Abschluss als Fachwirt*in für Organisation und Führung – Schwerpunkt Sozialwesen (16 %) oder Weiterbildungen. Der eher geringe Anteil an akademisch qualifizierten Leitungen im Vergleich zu anderen Bundesländern (z. B. Hamburg mit 46%) entspricht der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik (siehe Abb. 8; Lange, 2017). In ihrer Position als Leitung haben sie im Durchschnitt bereits 10,5 Jahre Berufserfahrung (*SD*=9,5). Als pädagogische Fachkraft arbeiten sie im Mittel schon 19,1 Jahre (*SD*=11,3). Die Mehrheit der Leitungen (80 %) arbeitet in Vollzeit (d. h., 38-41 Stunden pro Woche) und nur wenige Leitungen sind in Teilzeit tätig (20 %). Zahlreiche Leitungen (69 %) geben an, regelmäßige Überstunden in Höhe von 3,9 Stunden pro Woche (*SD*=2,8) abzuleisten. Dadurch arbeitet die Hälfte der Leitungen (50 %) tatsächlich zwischen 40,5 und 44 Stunden pro Woche (Arbeitszeit plus Überstunden), 25 % der Leitungen arbeiten darüber hinaus regelmäßig mehr als 44 Stunden pro Woche.

Die Kita-Leitungen der Stichprobe arbeiten meist in Kindertageseinrichtungen öffentlicher Träger (43 %) oder konfessioneller Träger (43 %), und nur zu kleinen Teilen bei frei-gemeinnützigen, nicht-konfessionellen Trägern (6 %), privat-gewerblichen Trägern (2 %) oder sonstigen, gemeinnützigen Trägern (5 %). Die Verteilung der Kitas nach Trägerschaft entspricht der in der Kinder- und Jugendhilfestatistik erhobenen Verteilung der Kitas nach Träger in Baden-Württemberg (siehe Abb.1 in KVJS, 2021).

Die Kita-Leitungen arbeiten durchschnittlich mit 12 Mitarbeiter*innen (*SD*=8) in ihrem Team. Jede zweite Kita besteht aus zwei bis drei Gruppen (50 %), ein großer Teil der Kitas hat vier und mehr Gruppen (40 %) und einen kleinen Teil machen die eingruppigen Kitas aus (10 %). Im Vergleich zur Verteilung der Kitas nach Anzahl der Gruppen gemäß der Kinder- und Jugendhilfestatistik zum 01.03.2020 fällt auf, dass die eingruppigen Kitas in der vorliegenden Stichprobe der Leitungen etwas geringer repräsentiert sind als es in ganz Baden-Württemberg der Fall ist (16 %, vgl. Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme, 2020). Die Mehrheit der Kitas (60 %) ist ganztags geöffnet (d. h. mehr als 7 Stunden pro Tag), wobei auch ein

großer Teil der Kitas (38 %) verlängerte Öffnungszeiten (d. h. mindestens 6 Stunden pro Tag) anbietet und nur wenige Kitas (2 %) halbtags (d. h., mindestens 3 Stunden pro Tag) geöffnet sind. Das Angebot der an der Befragung teilnehmenden Kitas richtet sich häufig an 0- bis 7-jährige Kinder (46 %), zu gleichen Teilen zudem an 2- bis 7-jährige Kinder (21 %) und 3- bis 7-jährige Kinder (22 %). Eher weniger Kitas (6 %) sind ausschließlich auf den U3-Bereich spezialisiert. Zudem bieten 76 % der Kitas unter 3-jährigen Kindern ein Angebot. Hingegen gibt es nur noch wenige Einrichtungen (24 %), die erst über 3-jährige Kinder aufnehmen.

Ein Drittel der Leitungen (36 %) gibt an, dass Stellen von Fachkräften in ihrer Kita seit sechs Monaten oder länger nicht besetzt sind. Begründet wird der Personalmangel vorwiegend mit der mangelnden Qualifikation der Bewerber*innen, zum Teil auch mit Verzögerungen durch die Corona-Pandemie und aufgrund vielfältiger, sonstiger Gründe, wie z. B. krankheitsbedingter Ausfall von Fachkräften.

Die Kitas sind vorwiegend in kleinen Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohner*innen (21%) oder 5.000 bis zu 20.000 Einwohner*innen (39 %) angesiedelt. Die übrigen Kitas befinden sich in Städten (27 %) und Großstädten (13 %). Im Vergleich zur Bevölkerung Baden-Württembergs in den verschiedenen Gemeindegrößen (Statistisches Landesamt, 2019) entspricht dies einer vermehrten Teilnahme von Kita-Leitungen kleinerer Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohner*innen.

Repräsentativität der Stichprobe der Kita-Leitungen

- Insgesamt haben 1.163 Leitungen an der Befragung teilgenommen, dies entspricht einem Rücklauf von 14 %.
- Die Qualifikation der Leitungen in der Stichprobe entspricht der amtlichen Statistik.
- Die Leitungen der Stichprobe sind in Kitas tätig, die in der Verteilung ihrer Trägerschaft der amtlichen Statistik in Baden-Württemberg entsprechen.
- Die Leitungen der Stichprobe sind in Kitas mit verschiedener Anzahl an Gruppen tätig. Die Verteilung der Leitungen auf Kitas mit verschiedener Anzahl an Gruppen entspricht der amtlichen Statistik in Baden-Württemberg bis auf eine geringere Repräsentation von Leitungen eingruppiger Kitas.
- **Demnach ist zu schlussfolgern, dass die Kita-Leitungen in der vorliegenden Evaluationsstudie als repräsentativ für die Kita-Leitungen in Baden-Württemberg gelten können.**

3.2 Befragung der Kita-Trägervertretungen und Kita-Fachberatungen

Im Rahmen der Studie „Qualität durch Leitungszeit“ wurden zeitgleich zu den Leitungen 2.735 Träger und Fachberatungen per E-Mail angeschrieben. Ziel war es, ein umfassendes Bild der tatsächlichen Umsetzung der Einführung der Leitungszeit aus Sicht der genannten Gruppen zu erhalten. Insgesamt füllten 180 Teilnehmer*innen den Online-Fragebogen vollständig aus. Dies entspricht einem Rücklauf von 7 %.

Die 180 vorliegenden Fragebogen wurden zu 80 % von Trägervertreter*innen und zu 14 % von Fachberater*innen ausgefüllt. Die verbleibenden 6 % wurden unter Sonstige zusammengefasst. Obwohl ein separater Leitungsfragebogen vorlag, gaben 27 % der Trägervertretungen an, dass sie eine Kindertages-

einrichtung leiten. Hier liegt die Vermutung nahe, dass diese Leitungen zu 58 % bei einem Träger angestellt sind, bei dem es lediglich eine Einrichtung gibt. Möglicherweise sind diese Leitungen in einer Doppelfunktion als Trägervertretung und Einrichtungsleitung tätig.

Was die Einwohnerzahl der Städte und Gemeinden anbelangt, teilen sich die Teilnehmenden neben jedem zehnten der aus einer Großstadt (11 %) kommt in etwa drei gleich große Gruppen auf: (1) aus Landgemeinden (unter 5.000 Einwohner) 26 %, (2) aus Kleinstädten (5.000- 20.000 Einwohner) 32 % und (3) Mittelstädten (20.000-100.000 Einwohner) sind 31 % zuzuordnen.

Bei Betrachtung der Trägerstruktur wird deutlich, dass die öffentlichen Träger mit 41 % die größte Gruppe bilden. Die „Frei-gemeinnützigen" Träger umfassen mit 40 % die zweite größte Gruppe, die wiederum in konfessionell (26 %) und nicht-konfessionell (14 %) unterteilt wird. Weitere 11 % sind sonstige gemeinnützige Träger. Für 3 % liegen Antworten vor, die unter Sonstige zusammengefasst werden. Betrachtet man die Trägerschaften als Teilgruppe (n=145), bei der die Fachberatungen nicht einbezogen werden, so sind keine nennenswerten Verschiebungen bezüglich der Trägerschaft feststellbar. Wird diese Teilgruppe mit der Verteilung der Trägerschaften in Baden-Württemberg (Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme, 2020) verglichen, sind leichte aber verkraftbare Verzerrungen zu erkennen. Es liegen für diese Befragung 10 % weniger Daten der frei-gemeinnützigen-konfessionellen Trägerschaften (42,9 %) vor.

Die Mehrheit der teilnehmenden Träger (76 %) führen Einrichtungen, die entweder mehr als 7 Stunden geöffnet oder die eine sogenannte verlängerte Öffnungszeit (21 % mindestens 6 Stunden pro Tag) als Modell gewählt haben. Lediglich 3 % haben einen halbtägigen Betrieb.

Bei der Anzahl der zu verantworteten Einrichtungen ist ein heterogeneres Bild festzustellen. Es ist ein sehr breites Spektrum der Trägerlandschaft zu erkennen. Die größte Gruppe mit 33 % ist die mit einer geführten Gruppe. Jede fünfte Einrichtung (19 %) hat zwei Gruppen, drei Gruppen haben 10 %, vier Gruppen haben 5 %, fünf Gruppen haben 8 % und sechs oder mehr Gruppen sind die verbleibenden 30 %. Wird die vorliegende Datenlage mit der tatsächlichen Verteilung in Baden-Württemberg (Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme, 2020) verglichen, fällt auf, dass sich die Datenstrukturen etwas unterscheiden. Da aus dem Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme (2020) keine Daten zu den Trägerstrukturen im Verhältnis zur Gruppenanzahl vorliegen, kann an dieser Stelle kein analoger Abgleich stattfinden. Demnach erfolgt die Einordnung der Einrichtungen lediglich über die Anzahl der geführten Gruppen. Insgesamt deckt sich die Verteilung, jedoch fällt auf, dass in dieser Stichprobe die eingruppigen Einrichtungen etwas überrepräsentiert, dafür Einrichtungen mit drei Gruppen unterrepräsentiert sind.

Betrachtet man die wöchentliche Arbeitszeit einer Vollzeit-Leitungskraft, so wird deutlich, dass lediglich eine kleine Gruppe von 11 % weniger als 39 Stunden arbeitet. Der große Teil der Leitungen (90 %) hat eine wöchentliche Arbeitszeit von 39 bis 40 Stunden.

Die Frage bezüglich einer Teilnahme an Bundes- oder Landesprogrammen wird mit 37 % positiv beantwortet, 41 % können keine Angaben machen und 22 % beteiligen sich an keinen entsprechenden Programmen. Die häufigsten genannten Programme sind mit 34 Nennungen „Kolibri", gefolgt von „Sprach-Kitas", dem „Programm zur Fachkräfteoffensive" und einer „PiA-Förderung".

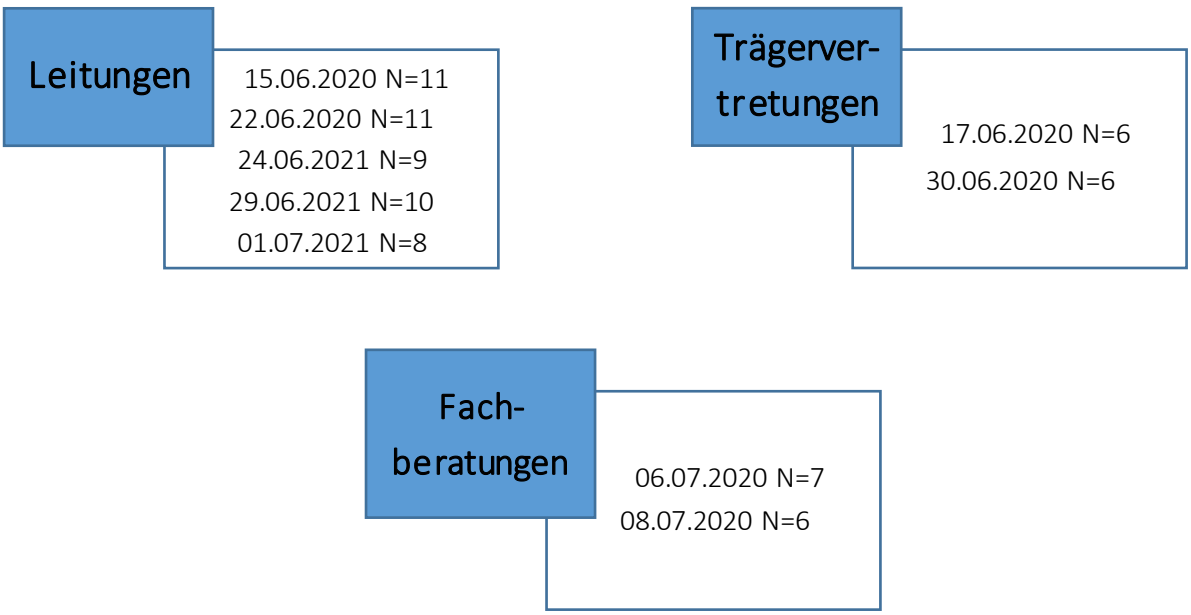
Insgesamt ist die Anzahl an Daten, die für den Trägerfragebogen vorliegen, als verhältnismäßig niedrig zu erachten. Eine Spezifizierung von Fragen oder der Einsatz von Analysemodellen und -methoden, welche sich lediglich auf Teilstichproben fokussieren, ist aufgrund geringer Fallzahlen nicht möglich. Demnach können die wissenschaftlichen Methoden der vorliegenden Analyse nicht parallel mit den Daten des Leitungsfragebogens durchgeführt werden. Aus diesem Grund muss sich die Beantwortung einiger Fragstellungen an den aussagekräftigen und repräsentativen Ergebnissen der Leitungen orientieren.

Repräsentativität der Stichprobe der Trägervertretungen und Fachberatungen

- Insgesamt haben 180 Trägervertretungen und Fachberatungen an der Befragung teilgenommen, dies entspricht einem Rücklauf von 7 %.
- Die Trägerschaft der Stichprobe entsprechen in weiten Teilen dem Ländermonitor Frühkindliche Bildung.
- Die Trägervertretungen der Stichprobe sind für Kitas mit verschiedener Anzahl an Gruppen zuständig. Diese Verteilung deckt sich weitestgehend mit den Daten des Ländermonitors Frühkindliche Bildung.
- **Grundsätzlich können die Trägervertretungen in der vorliegenden Evaluationsstudie ein repräsentatives Abbild für die Trägerlandschaft in Baden-Württemberg geben. Jedoch ist die Datenlage für eine Beantwortung von spezifischen Fragen unzureichend.**

3.3 Teilnehmerfeld qualitative Evaluation

Die Teilnehmerzahl in den Gruppendiskussionen schwankte zwischen sechs und elf Akteuren je Gruppe. Die Gruppen setzten sich professionshomogen aus Leitungen von Kindertageseinrichtungen, Trägervertretungen und Fachberatungen zusammen. Die Teilnehmenden unterscheiden sich hinsichtlich ihrer statistischen Hintergrundvariablen, wie beispielsweise Alter, Geschlecht und Wohnort. Ebenfalls heterogen waren die Zusammensetzungen bezüglich der Einrichtungsgröße, der Trägerstruktur und der Öffnungszeiten. Eine genauere Beschreibung der Stichprobe kann nicht vorgenommen werden, da keine weiteren Informationen über die Teilnehmenden vorliegen. Die Gruppendiskussionen fanden in folgenden Zusammensetzungen statt:



Kapitel 4: Ergebnisse

Die Ergebnisse werden im Folgenden sortiert nach der quantitativen Erhebung mittels Fragebogen (Kapitel 4.1) und der qualitativen Erhebung mittels Fokusgruppen (Kapitel 4.2) präsentiert. Die Fragestellungen sind jeweils strukturierend für die Unterabschnitte.

4.1 Ergebnisse der Befragungen

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Befragung der Leitungen und der Befragung der Trägervertretungen und Fachberatungen dargestellt. Dabei werden die Kernfragestellungen (siehe Kapitel 1.6) mit den erhobenen quantitativen Daten beantwortet.

Folgende Unterschiede sind bei den beiden Stichproben der Befragungen zu berücksichtigen, wenn Unterschiede zwischen den Leitungs- und Trägerangaben in den Ergebnissen auftauchen. Zum einen unterscheidet sich der Rücklauf und damit die Größe der Stichproben: In der Leitungsstichprobe gab es einen Rücklauf von 14 %, in der Trägerstichprobe hingegen nur 7 %. Darüber hinaus unterscheidet sich die Aufteilung der Trägerschaften: In der Leitungsstichprobe ist die Trägerschaft repräsentativ für Baden-Württemberg, in der Trägerstichprobe hingegen sind weniger konfessionelle Träger und vermehrt freie, nicht-konfessionelle Träger repräsentiert als im Landesdurchschnitt. Die durchschnittliche Anzahl an Gruppen in den Kitas weicht zudem in den beiden Stichproben ab: In der Leitungsstichproben sind etwas weniger eingruppige Kitas vertreten als im Landesdurchschnitt, wohingegen in der Trägerstichprobe eingruppige Kitas überrepräsentiert sind. Zusammenfassend können Unterschiede in den Ergebnissen zwischen Leitungs- und Trägerstichprobe sowohl auf die verschiedenen Perspektiven von Leitungen, Fachberatungen und Träger zurückgehen, als auch auf das Zusammenwirken der eben genannten Unterschiede in den Rahmenbedingungen der Kitas.

4.1.1 Wie hat sich der Umfang der vom Träger gewährten Leitungszeit - seit Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben - verändert?

Aufgrund der seit 2020 neu eingeführten Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben war zu erwarten, dass es einen Anstieg in der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum aktuellen Stand im Jahr 2021 geben sollte (Hypothese 1). Zur Abbildung der zeitlichen Dimension von Leitungszeit gaben die Leitungen ihr wöchentliches Stundenkontingent für Leitungsaufgaben insgesamt an, welches ihnen der Träger aktuell gewährt. Die Leitungen wurden zudem auch retrospektiv nach ihrer Leitungszeit im Jahr 2019 befragt. Hierbei ist zu beachten, dass 19 % der Leitungen, die die Befragung abgeschlossen haben, im Jahr 2019 nicht bei dem gleichen Träger beschäftigt waren und daher keine retrospektiven Angaben zum Stundenkontingent der Leitungszeit im Jahr 2019 machen konnten. Demnach standen für die nachfolgenden Auswertungen, die Daten von n=927 Leitungen zur Verfügung. Auf rein deskriptiver Ebene zeigt sich, dass 38 % der Leitungen eine Zunahme der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 angegeben haben. Mehr als die Hälfte der Leitungen (58 %) hat keine Veränderung im Stundenkontingent ihrer Leitungszeit notiert und 4 % der Leitungen gaben sogar eine Ab-

nahme der Leitungszeit an. Die statistische Analyse ergab, dass gemittelt über alle Angaben der Leitungen die vom Träger gewährte Leitungszeit im Jahr 2021 signifikant höher ist, als die Leitungszeit im Jahr 2019 ($t(926)=-15{,}38$; $p<.001$). In Abbildung 5 ist dargestellt, wie viele wöchentliche Stunden Leitungszeit vom Träger im Jahr 2019 gewährt wurden und wie viele Stunden im Jahr 2021 hinzukamen. Es zeigt sich, dass die durchschnittliche Zunahme bei 2,5 Stunden Leitungszeit pro Woche ($SD=5{,}0$) liegt.

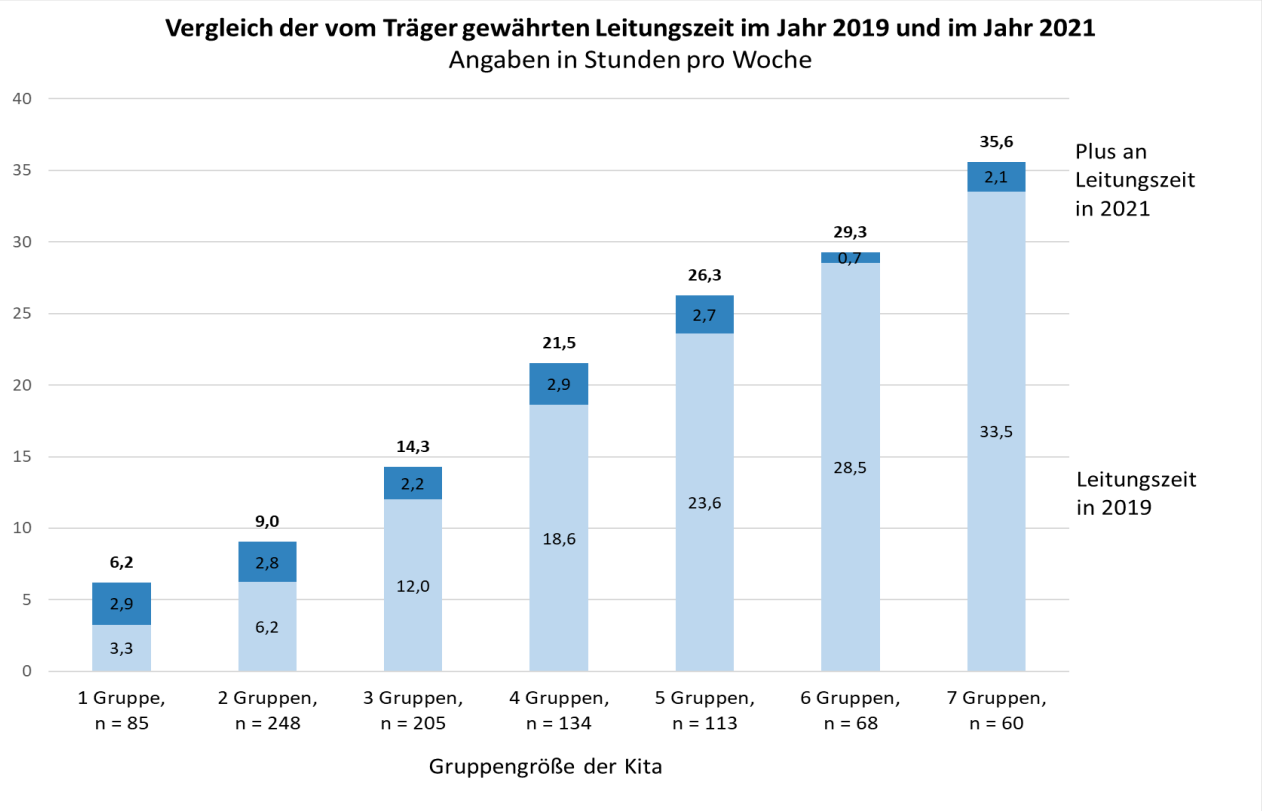


Abbildung 5: Vergleich der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021, $n=913$ Leitungen.

Wie auch die Gruppe der Leitungen wurden die $n=195$ Vertretungen der Träger zu der Entwicklung der Leitungszeit befragt und gemäß der Hypothese 1 kann auch bei ihren Angaben durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben mit einer Erhöhung der Leitungszeit gerechnet werden. Hierfür wird zunächst einmal die Differenz der vom Träger gewährten Leitungszeit der Jahre 2019 und 2021 in den Blick genommen. Im Vergleich zu den befragten Leitungen gaben deutlich weniger Trägervertretungen (15 %) an, dass eine Zunahme vorlag. Lediglich 5 % sprechen von einer Reduzierung der Leitungszeit. Ein großer Teil von 80 % berichtet, dass in ihren Einrichtungen dieselbe Zeit für Leitungsaufgaben vorgesehen war. Die durchschnittliche Zunahme fällt deshalb mit 1 Stunde pro Woche ($SD=3{,}7$) sehr gering aus und es lohnt sich der differenzierte Blick auf die Unterschiede bezogen auf die Gruppenanzahl in den Einrichtungen. Bei der gemittelten Angabe der Träger bezogen auf die gewährte Leitungszeit im Vergleich der Jahre 2019 und 2021, konnte ein signifikanter Unterschied errechnet werden, $t(100)=-3{,}291$; $p<.001$. Dabei fielen die Angaben für das Jahr 2021 höher aus.

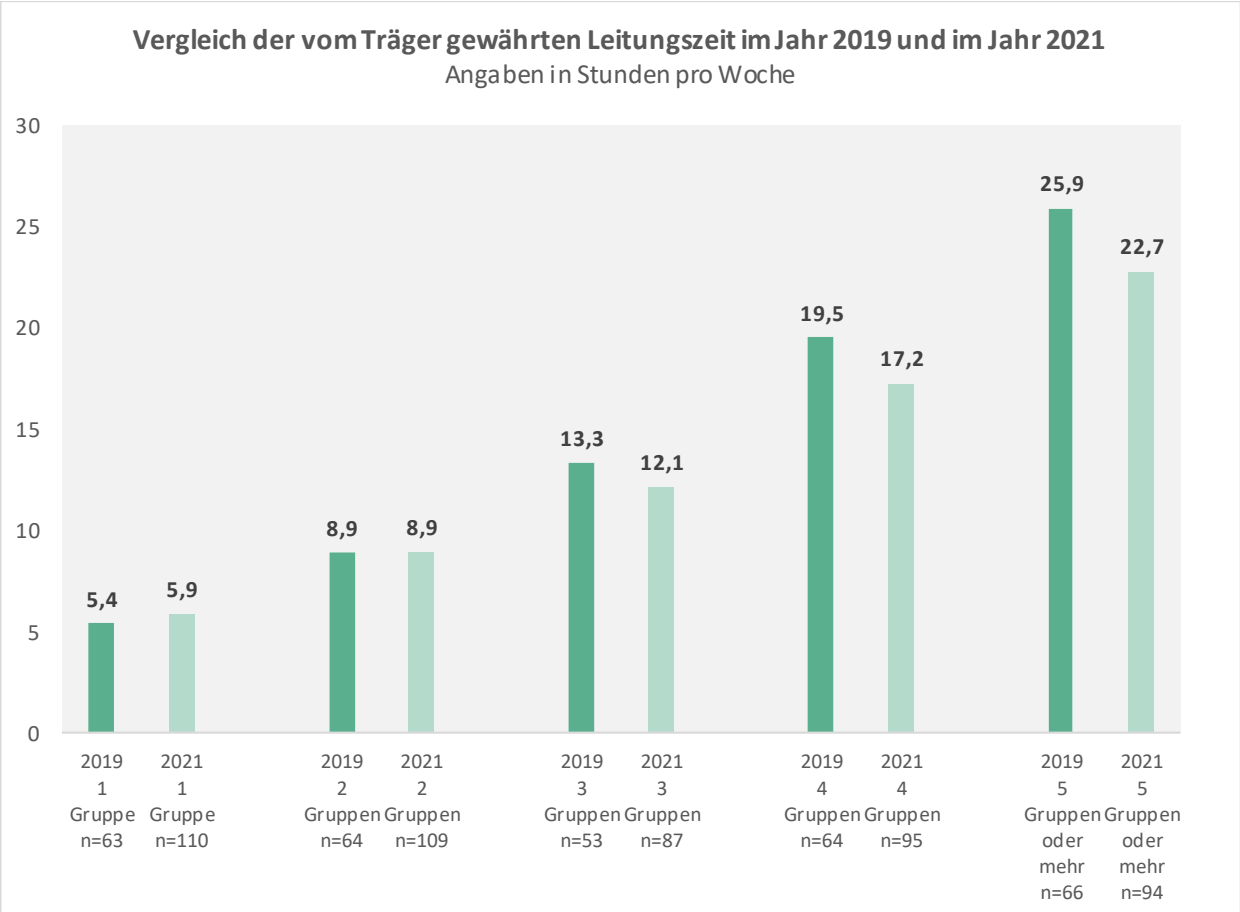


Abbildung 6: Vergleich der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021, *n*=53-110 Trägervertretungen

Veränderungen in der Leitungszeit aus Sicht der Leitungen

(a) Teilstichprobe: Leitungen mit Zunahme an Leitungszeit

Betrachtet man ausschließlich den Anteil von 38 % der Leitungsstichprobe (*n*=355), die eine Zunahme der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 angaben, liegt die wöchentliche Zunahme an Leitungszeit in dieser Teilstichprobe im Mittel bei 7,3 Stunden pro Woche (*SD*=5,2). Die Verteilung der Leitungen in dieser Teilstichprobe zu den Trägern ist vergleichbar wie in der Gesamtstichprobe. Abbildung 7 ist zu entnehmen, dass die Zunahme an Leitungszeit in Kitas mit höherer Gruppenanzahl größer ausfiel. Wichtig anzumerken ist zudem, dass gut ein Drittel (37 %, n=148) der Leitungen in dieser Teilstichprobe zuvor keine vom Träger gewährte Leitungszeit zur Bearbeitung von Leitungsaufgaben zur Verfügung gestellt bekommen hat. Die Zunahme an Leitungszeit bei den Leitungen, die 2019 ohne Leitungszeit vom Träger ausgestattet waren, lag sogar bei 8,1 Stunden pro Woche (*SD*=4,9).

(b) Teilstichprobe: Leitungen mit Abnahme an Leitungszeit

Insgesamt 4 % der Leitungen (*n*=36) gaben eine Abnahme der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 an. Im Mittel standen diesen Leitungen 5,4 Stunden pro Woche (*SD*=4,6) weniger Leitungszeit im Jahr 2021 zur Verfügung als noch im Jahr 2019.

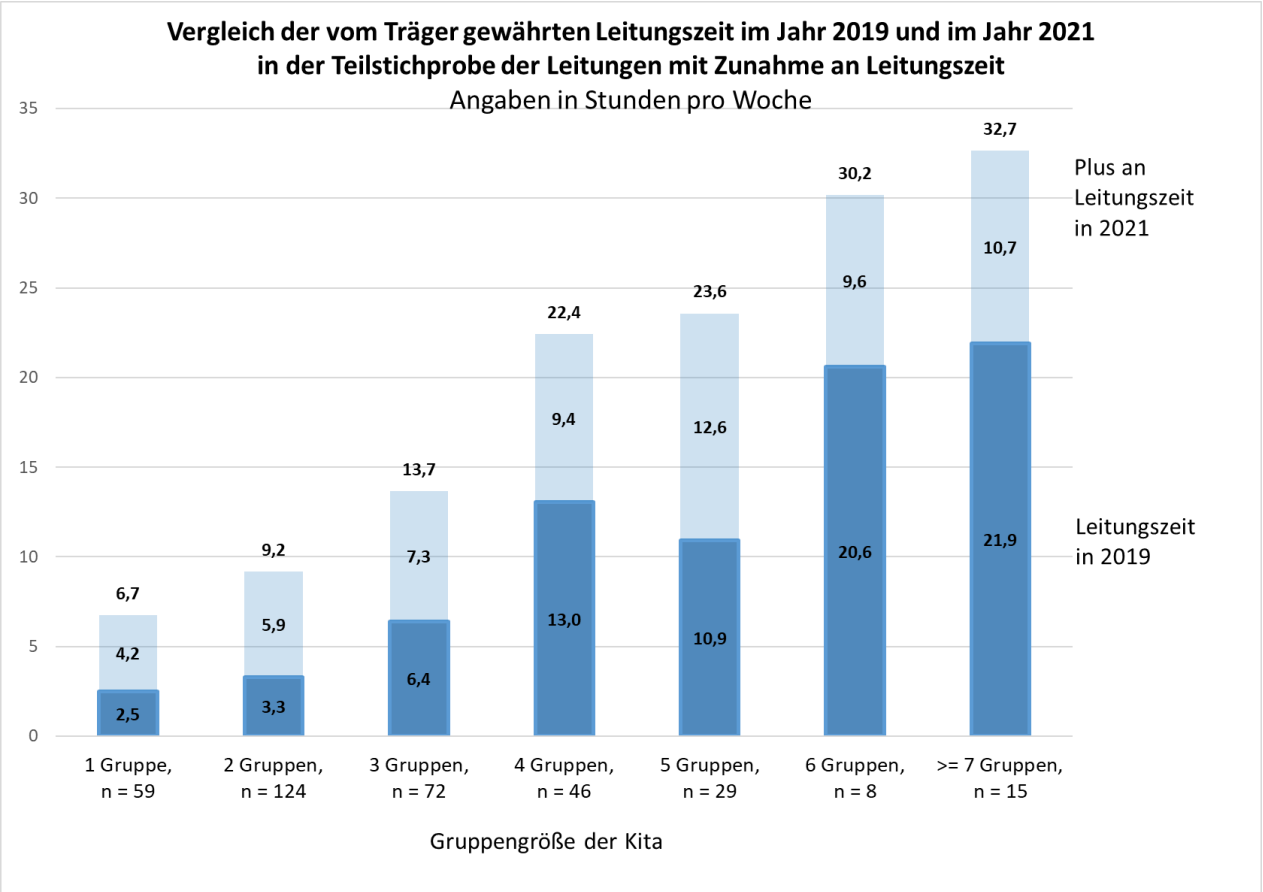


Abbildung 7: Vergleich der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021 in der Teilstichprobe von Leitungen mit Zunahme an Leitungszeit, *n*=353 Leitungen.

Veränderungen in der Leitungszeit aus Sicht der Träger

(a) Teilstichprobe: Leitungen ohne Zu- oder Abnahme an Leitungszeit

Im Gegensatz zu den Angaben der Leitungen, ist der Anteil derer, die von einer unveränderten Situation bezogen auf die Leitungszeit im Vergleich der Jahre 2019 und 2021 sprechen sehr groß, *n*=152. Dies macht einen Anteil von 77 % aus. Die Einrichtungen der Träger mit ein-, zwei- oder dreigruppigen Einrichtungen liegen mit 63,5 % im Mittel etwas unter diesem Wert. Demnach sind es in der Tendenz eher vier- und fünfgruppige Einrichtungen, die nach Angaben der Trägervertretungen die gleiche Anzahl an Leitungsstunden pro Woche zur Verfügung gestellt bekommen haben.

(b) Teilstichprobe: Leitungen mit Zunahme an Leitungszeit

Die Teilstichprobe der Träger, die angaben, dass es eine Zunahme an Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 gab, machen mit *n*=33,15 % der Grundgesamtheit aus. Die Zunahme an Leitungszeit vom Jahr 2019 ins Jahr 2021 liegt im Mittel bei 4,9 Stunden in der Woche (*SD*=5,6). Dabei erhielten im Mittelwert die eingruppigen Einrichtungen 3,8 Stunden *(SD=1,9)*, zweigruppige Einrichtungen 4,2 Stunden *(SD=3,2)*, dreigruppige Einrichtungen 5,4 Stunden *(SD=7,0),* viergruppige Einrichtungen 7,1 Stunden *(SD=5,8)* und fünfgruppige Einrichtungen 8,0 Stunden *(SD=7,5)*. Demnach fiel der relative Zuwachs an gewährter Leitungszeit für die kleineren Einrichtungen im Mittel höher aus. Die Menge an Einrichtungen, die aufgrund ihrer Gruppengröße zusammengefasst werden, lag in ihrer Anzahl zwischen *n*=45 und *n*=57 und demnach nah beieinander.

(c) Teilstichprobe: Leitungen mit Abnahme an Leitungszeit

Weniger Leitungszeit stand 5 % der Leitungen zur Verfügung, *n*=11. Dieser Wert deckt sich nahezu mit der Gruppe der befragten Leitungen. Bezogen auf die Trägervertretungen ist anzumerken, dass für diese kleine Stichprobengröße eine geringe Repräsentativität bezogen auf die Anzahl an Stunden vorliegt.

Wovon wird der Umfang der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2021 beeinflusst?

Es ist zu erwarten, dass der Umfang der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2021 insgesamt auf dem Umfang der Leitungszeit im Jahr 2019 basiert. Zugleich kann angenommen werden, dass auch die Anzahl der Gruppen in der Kita eine Rolle bei der Festlegung der Leitungszeit spielen. Darüber hinaus wurde überprüft, inwiefern die Leitungszeit 2021 beeinflusst war von der Trägerschaft (kommunaler Träger vs. kirchlicher Träger vs. freie-gemeinnützige und privat-gewerbliche Träger), der Größe der Kommune, in der die Kita liegt, dem Angebot für Kinder mit dem Anfangsalter U3 vs. Ü3, sowie den Öffnungszeiten der Kita (GT vs. VÖ). Die Ergebnisse einer Regressionsanalyse zeigen, dass der Umfang der Leitungszeit signifikant vorhergesagt wird, durch die Leitungszeit im Jahr 2019 (β=0,69; *p*<.001) und die Anzahl der Gruppen in der Kita (β=1,44; *p*<.001). Je höher die Leitungszeit im Jahr 2019 ausfiel, desto höher war auch das wöchentliche Stundenkontingent an Leitungszeit im Jahr 2021. Je mehr Gruppen eine Kita hat, desto höher fällt die Leitungszeit 2021 aus. Darüber hinaus war die Leitungszeit 2021 höher bei Leitungen von Kitas in freier-gemeinnütziger und privat-gewerblicher Trägerschaft im Vergleich zu Leitungen von Kitas in kommunaler und kirchlicher Trägerschaft (β=1,12; *p*=.006). Im Mittel lag die wöchentliche Leitungszeit für Leitungen von Kitas in freier-gemeinnütziger und privat-gewerblicher Trägerschaft bei *M*=19,22 Stunden pro Woche (*SD*=12,80), wohingegen die durchschnittliche wöchentliche Leitungszeit für Leitungen von Kitas in kommunaler Trägerschaft bei *M*=16,58 Stunden pro Woche (*SD*=11,51) und für Leitungen von Kitas in kirchlicher Trägerschaft bei *M*=17,46 Stunden pro Woche (*SD*=10,89) lag.

Als nicht bedeutsame Einflussvariablen für die Leitungszeit 2021 haben sich die Größe der Kommune, in der die Kita liegt, das Angebot für Kinder mit dem Anfangsalter U3 vs. Ü3, sowie die Öffnungszeiten der Kita (GT vs. VÖ) erwiesen. Das bedeutet, dass sich die Leitungszeit im Jahr 2021 nicht zwischen Kitas in verschieden großen Kommunen unterschied, ebenso nicht zwischen Kitas mit einem Angebot für Kinder im Anfangsalter unter 3 Jahren im Vergleich zu Kitas mit einem Angebot für Kinder im Anfangsalter über 3 Jahren. Zudem hing der Umfang der Leitungszeit 2021 nicht mit den Öffnungszeiten der Kita zusammen.

Wovon wird die Zunahme der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 beeinflusst?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung ist die gesetzlich festgeschriebene Berechnung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben grundlegend (siehe § 1 Abs. 4 KiTaVO, 2019). Das zeitliche Kontingent der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wird unter Berücksichtigung der Gruppenanzahl in der Kita berechnet. Demnach war anzunehmen, dass die Zunahme der Leitungszeit von 2019 bis 2021 bei mehrgruppigen Kitas größer ausfallen sollte als bei ein- und zweigruppigen Kitas (Hypothese 2). Betrachtet man die Gesamtstichprobe der Leitungen zeichnet sich auf deskriptiver Ebene der Anteil an zusätzlicher Leitungszeit bei ein- und zweigruppigen Kitas höher ab, als bei mehrgruppigen Kitas (siehe Abbildung 5). Auf statistischer Ebene wurde eine Regressionsanalyse zur Testung der Hypothese 2 eingesetzt. Die Zunahme der Leitungszeit (d. h., Leitungszeit 2021 - Leitungszeit 2019) konnte durch die Ausgangslage an Leitungszeit im Jahr 2019 (β=-0,32; *p*<.001) und durch die Gruppenanzahl der Kita vorhergesagt werden (β=1,44; *p*<.001). Je höher die Leitungszeit im Jahr 2019 ausfiel, desto geringer war

die Zunahme an Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021. Je mehr Gruppen eine Kita hat, desto höher fiel die Zunahme an Leitungszeit aus. Zudem fiel die Zunahme an Leitungszeit höher aus bei Leitungen von Kitas in freier-gemeinnütziger und privat-gewerblicher Trägerschaft im Vergleich zu Leitungen von Kitas in kommunaler und kirchlicher Trägerschaft (β=1,19; *p*=.006). Im Mittel lag die Zunahme an wöchentlicher Leitungszeit für Leitungen von Kitas in freier-gemeinnütziger und privat-gewerblicher Trägerschaft bei *M*=2,73 Stunden pro Woche (*SD*=5,46), wohingegen die durchschnittliche Zunahme wöchentlicher Leitungszeit für Leitungen von Kitas in kommunaler Trägerschaft bei *M*=2,61 Stunden pro Woche (*SD*=5,40) und für Leitungen von Kitas in kirchlicher Trägerschaft bei *M*=2,39 Stunden pro Woche (*SD*=4,41) lag.

Da die Gesamtstichprobe sehr heterogene Veränderungsmuster der Leitungszeit von 2019 zu 2021 beinhaltet (siehe Antworten auf Hypothese 1), ist es sinnvoll, die Daten gesondert in der Teilstichprobe der Leitungen, die eine Zunahme der Leitungszeit von 2019 zu 2021 angaben (*n*=355), zu analysieren. Im Unterschied zur Gesamtstichprobe werden in dieser Teilstichprobe die Angaben von Leitungen, die keine Veränderung in ihrer Leitungszeit von 2019 zu 2021 angaben (*n*=538), und von Leitungen, die eine Abnahme ihrer Leitungszeit angaben (*n*=36), nicht berücksichtigt. Vor dem Hintergrund, dass uns die Frage nach den Einflussvariablen auf die Zunahme der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 interessiert, ist diese Auswahl zu rechtfertigen. Auf deskriptiver Ebene wird deutlich, dass der Anteil an zusätzlicher Leitungszeit im Jahr 2021 mit zunehmender Gruppenanzahl in der Kita deutlich steigt (siehe Abbildung 7). Auf statistischer Ebene wurde ebenfalls eine Regressionsanalyse zur Testung der Hypothese 2 in der Teilstichprobe eingesetzt. Die Zunahme der Leitungszeit (d. h., Leitungszeit 2021 - Leitungszeit 2019) konnte signifikant durch die Ausgangslage an Leitungszeit im Jahr 2019 (β=-0,28; *p*<.001) und die Gruppenanzahl der Kita vorhergesagt werden (β=2,35; *p*<.001). Je höher die Leitungszeit im Jahr 2019 ausfiel, desto geringer war die Zunahme an Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021. Zudem bedeutet dies, dass Leitungen mit jeder Gruppe mehr in ihrer Kita eine durchschnittliche Zunahme der Leitungszeit von 2019 zu 2021 um 2,35 Stunden pro Woche angeben. Demnach profitieren Leitungen in Kitas mit höherer Gruppenanzahl von einer höheren Zunahme der Leitungszeit von 2019 zu 2021 als Leitungen in Kitas mit kleinerer Gruppenanzahl. Die Trägerschaft war nicht bedeutsam für die Zunahme der Leitungszeit in der Teilstichprobe der Leitungen, die eine Zunahme der Leitungszeit von 2019 zu 2021 angaben.

Betrachtet man die prozentuale Steigerung an Leitungszeit vom Jahr 2019 hin zum Jahr 2021 gemessen an der Leitungszeit des Jahres 2019, wie in Abbildung 8 für die Gesamtstichprobe dargestellt, wird insbesondere die Zunahme an Leitungszeit für ein- und zweigruppige Kitas deutlich. Da die Leitungen von ein- und zweigruppigen Kitas im Jahr 2019 ein geringeres Stundenkontingent an Leitungszeit zur Verfügung hatten als Leitungen mehrgruppiger Kitas, stellt die Zunahme der Leitungszeit zum Jahr 2021 für diese Leitungen eine Steigerung ihrer ursprünglichen Leitungszeit um 90 % bzw. 45 % dar. Dasselbe Muster jedoch in stärkerer Ausprägung zeigt sich auch in der Teilstichprobe der Leitungen mit Zunahme an Leitungszeit (siehe Abbildung 9). Für alle Leitungen ein- und zweigruppiger Kitas dieser Teilstichprobe liegt die Steigerung ihrer ursprünglichen Leitungszeit im Durchschnitt bei 169 % bzw. 178 %. Auch die Leitungen mehrgruppiger Kitas profitieren sehr, was sich in einer Steigerung ihrer ursprünglichen Leitungszeit um 116 % bis 47 % zeigt.

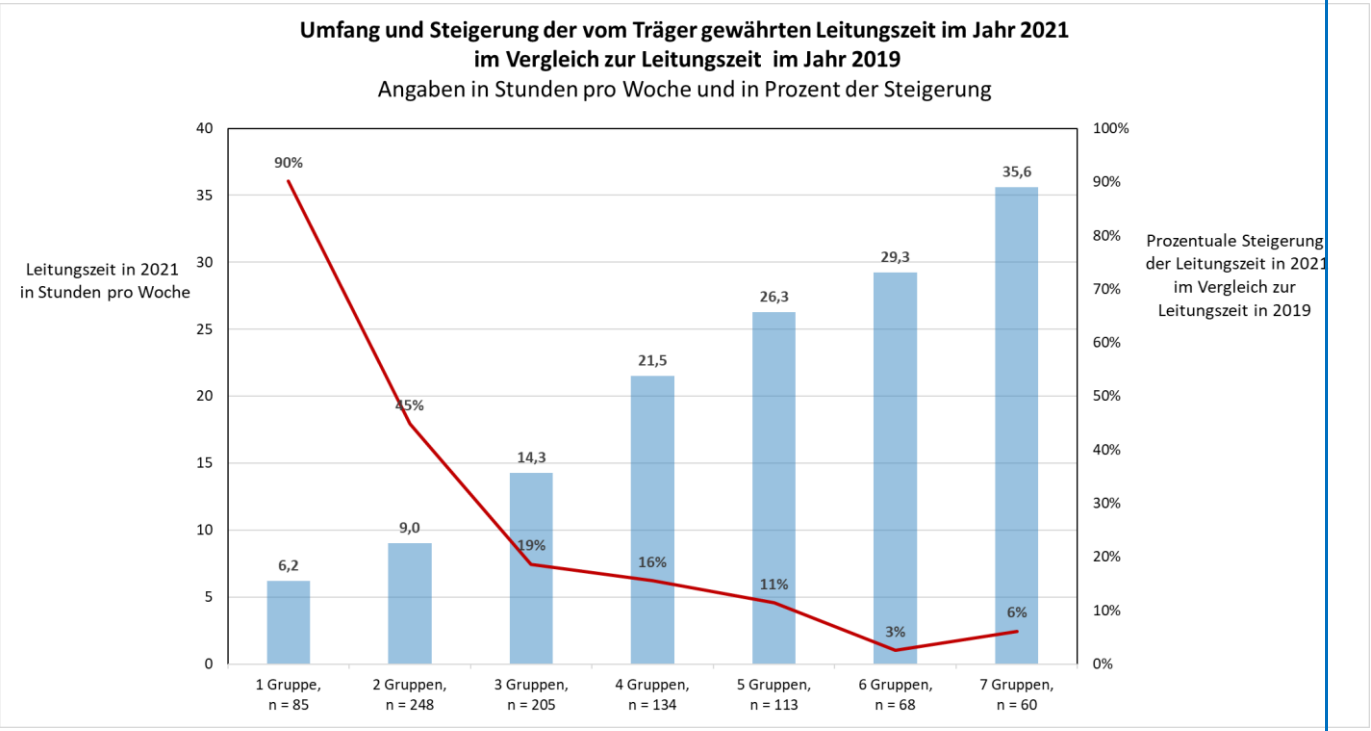


Abbildung 8: Umfang und Steigerung der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2021 im Vergleich zur Leitungszeit im Jahr 2019, *n*=913 Leitungen.

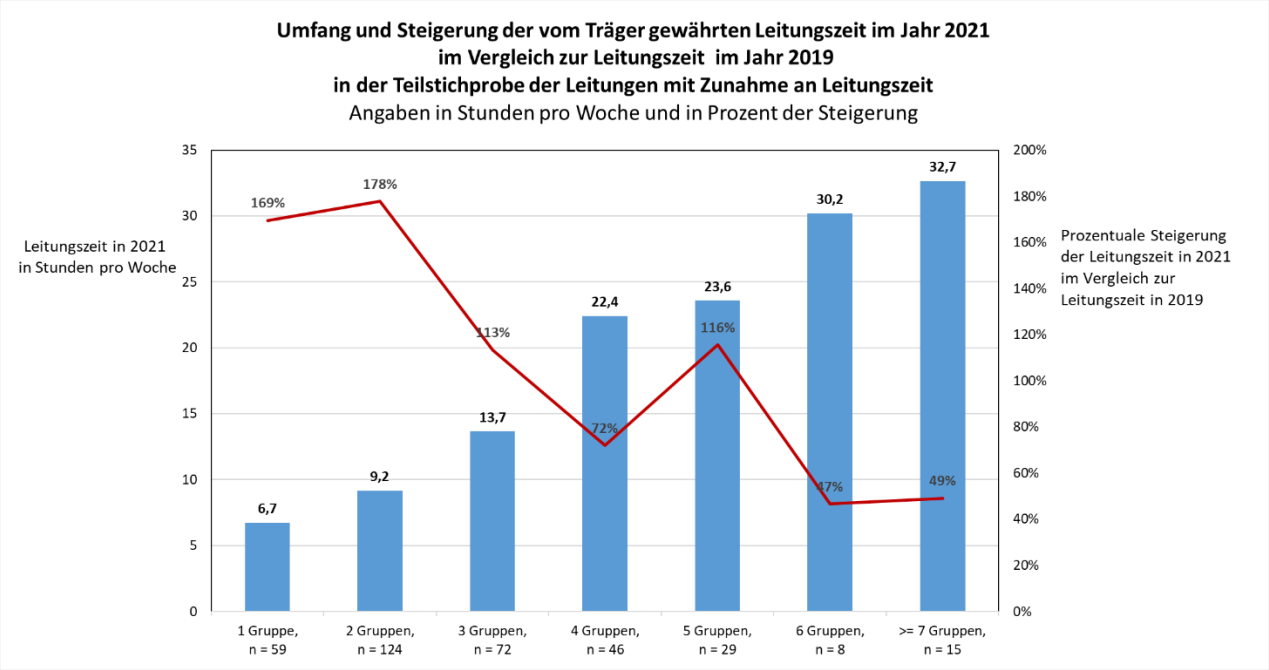


Abbildung 9: Umfang und Steigerung der vom Träger gewährten Leitungszeit im Jahr 2021 im Vergleich zur Leitungszeit im Jahr 2019 in der Teilstichprobe der Leitungen mit Zunahme an Leitungszeit, *n*=353 Leitungen.

Für die Beantwortung der Fragestellungen wovon die Zunahme und der Umfang der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 beeinflusst wird, können die Daten der Trägervertretungen kaum hilfreich sein. Wie bereits berichtet, ist die Anzahl der Teilnehmenden auf Seiten der Trägervertretungen deutlich niedriger. Demnach können keine ausdifferenzierten Gruppen gebildet werden, um Gründe für die Zu- oder Abnahme der Leitungszeit zu finden. Auch konnten keine Zusammenhänge zwischen der Differenz von 2019 zu 2021 und den Angaben zu Gruppenstärke, Anzahl an Einrichtungen, Einwohner, Art des Trägers und Öffnungszeiten identifiziert werden. Eine Vorhersagbarkeit der Zu- oder Abnahme der gewährten Leitungszeit und eine inhaltliche Beantwortung dieser Fragestellung durch diverse Analysemethoden auf Basis der Daten des Trägerfragebogens ist nicht möglich.
Anders verhalten sich die deskriptiven Befunde, welche sich im Sinne der genannten Hypothese verhalten und an dieser Stelle in Kürze genannt werden. Wenn man auf die unterschiedliche Gruppengröße der Einrichtungen abhebt und dabei die Entwicklung der gewährten Leitungszeit in den Fokus rückt, kann eine höhere Zunahme der Leitungszeit insbesondere bei kleineren Einrichtungen (1-3 Gruppen) festgestellt werden. Diese Beobachtung bekräftigt und unterstreicht die aufgezeigten Ergebnissen des Leitungsfragebogens.

Vergleich der vom Träger gewährten Leitungszeit mit den gesetzlichen Vorgaben der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Die Angaben der Leitungen wurden dahingehend untersucht, ob die vom Träger gewährte Leitungszeit im Jahr 2019, d. h. vor der Einführung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, bereits den zeitlichen Umfängen der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben entsprach (siehe KiTaVO). Es ergab sich, dass im Jahr 2019 bereits 52 % der Leitungen mindestens so viele Leitungsstunden pro Woche vom Träger erhielten, wie es abhängig von der Gruppenanzahl in der Kita in der Leitungszeit für

pädagogische Leitungsaufgaben vorgesehen ist. Somit gaben 48 % der Leitungen weniger Leitungsstunden an, als in der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben festgelegt.

Im Vergleich dazu weisen die Angaben der Leitungen auf eine deutliche Verbesserung durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben hin. Rechtlich gesehen sind alle Träger verpflichtet ihren Leitungen mindestens die Umfänge an Leitungszeit zur Verfügung zu stellen, die in der KiTaVO definiert sind. Laut den Angaben der Leitungen für das Jahr 2021 zeigte sich, dass tatsächlich 88 % der Leitungen mindestens so viel Leitungszeit vom Träger erhalten, wie in der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben definiert. Allerdings gaben immerhin 12 % der Leitungen weniger vom Träger gewährte Leitungszeit an, als es durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben festgelegt ist. Ein möglicher Grund dafür, dass die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben nicht umgesetzt wurde, könnte darin liegen, 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.

Vergleich mit der Ausgangslage der Leitungszeit in Baden-Württemberg im Jahr 2019

Um die Zunahme der vom Träger gewährten Leitungszeit angemessen zu interpretieren, sind zudem die Ausgangsvoraussetzungen der Leitungszeit im Jahr 2019 zu berücksichtigen. So verdeutlicht der Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme auf Basis der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik, dass zum 01.03.2019 ein Anteil von 15 % der baden-württembergischen Kitas mit weniger als 45 Kindern (dies entspricht meist ein- bis zweigruppigen Kitas, siehe § 1 Abs. 3 KiTaVO, 2019) keine Leitungszeit vom Träger gewährt bekommen hat. Der Anteil an mittelgroßen Kitas mit 45 bis 75 Kindern ohne Leitungszeit lag 2019 bei 10 % und bei großen Kitas mit mehr als 76 Kindern hatte ein kleiner Teil von 4 % der Kitas keine Leitungszeit. In der vorliegenden Gesamtstichprobe lag der Anteil an Kitas ohne vom Träger gewährter Leitungszeit bei 12,8 % (*n*=149 Leitungen) der Gesamtstichprobe (von *n*=1163 Leitungen). Davon waren 65 % der Leitungen in ein- und zweigruppigen Kitas tätig. Demzufolge sind die Angaben der Leitungen in dieser Stichprobe ähnlich in ihrem Anteil von Leitungen ohne Leitungszeit wie in der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik. Besonders die Ausgangslage an vom Träger gewährter Leitungszeit für Leitungen in ein- bis zweigruppigen Kitas scheint besonders ungünstig zu sein.

Ergebnisse im Überblick - Hypothesen 1a & 1b: Veränderung im Umfang der Leitungszeit

- Über die Hälfte der teilnehmenden Leitungen hat keine Veränderung im Umfang der vom Träger gewährten Leitungszeit vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 (58 %), wenige Leitungen geben eine Abnahme an (4 %). Dafür spricht, dass bereits 52 % der Leitungen im Jahr 2019 mindestens so viel Leitungszeit vom Träger erhalten, wie es dem Umfang der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben entspricht.
- Jede dritte Leitung (38 % der Gesamtstichprobe) gibt eine um 7,3 Stunden pro Woche höhere, vom Träger gewährte Leitungszeit im Jahr 2021 an als im Jahr 2019, vor Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben.
- Die wöchentliche Zunahme an Leitungszeit unterscheidet sich zwischen Leitungen von Kitas unterschiedlicher Gruppenzahl. Leitungen von Kitas mit ein bis zwei Gruppen scheinen besonders zu profitieren, da sie mit einem geringen Ausgangsniveau an Leitungszeit 2019 starten.
- Allerdings erhalten 12 % der Leitungen im Jahr 2021 noch keine ausreichende Leitungszeit von ihrem Träger, wie es laut der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in der KiTaVO vorgeschrieben ist.
- Laut der Träger haben in etwa zwei Drittel (77 %) der Leitungen keine zeitliche Veränderung vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 durch die Einführung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben. Lediglich 15 % geben eine Zunahme und 5 % eine Abnahme an.
- Der relative Zuwachs an gewährter Leitungszeit fiel laut der Angaben der Trägervertretungen für die kleineren Einrichtungen im Mittel höher aus.

4.1.2 Wird die Leitungszeit von den Leitungen - seit Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben - vermehrt zur Bearbeitung pädagogischer Leitungsaufgaben verwendet?

Die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben hatte zum Ziel, dass Leitungen vermehrt Leitungszeit zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben verwenden. Demnach war zu erwarten, dass es einen Anstieg in der Verwendung von Leitungszeit zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben vom Jahr 2019 zum aktuellen Stand im Jahr 2021 gibt (Hypothese 2). Um diese Hypothese zu prüfen, wurden alle Leitungen im Fragebogen gefragt, in welchem Umfang sie die Leitungszeit zur Wahrnehmung von pädagogischen Leitungsaufgaben (z. B. Konzeption, Team, Interaktion) im Jahr 2019 genutzt haben und wie sie es aktuell im Jahr 2021 tun. Abgrenzend dazu wurden die Leitungen gefragt, in welchem Umfang sie die Leitungszeit zur Wahrnehmung von Betriebsführung und Verwaltung genutzt haben und wie sie es aktuell tun. Hierbei ist noch wichtig anzumerken, dass sich die Leitungen bei diesen Angaben auf ihre tatsächlich gearbeitete wöchentliche Leitungszeit bezogen, die signifikant höher ausfiel als die von Träger gewährte wöchentliche Leitungszeit (2019: $t(923)=-28{,}5$; $p<.001$; 2021: $t(1141)=-27{,}3$; $p<.001$). Es zeigt sich, dass die durchschnittliche Mehrarbeit im Jahr 2019 bei 6,6 Stunden pro Woche ($SD=7{,}1$) Leitungszeit und im Jahr 2021 bei 5,5 Stunden pro Woche ($SD=6{,}8$) Leitungszeit liegt. Dies erklärt die Abweichungen in den aufsummierten Leitungszeitumfängen in Abbildung 10 im Vergleich zu den Abbildung 8 und Abbildung 9.

In Abbildung 10 ist dargestellt, wie viele wöchentliche Stunden der Leitungszeit zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben und für Verwaltungsaufgaben im Jahr 2019 und 2021 genutzt werden. Es zeigt sich, dass die durchschnittliche Zunahme der Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben

bei 0,4 Stunden pro Woche (*SD*=3,2) liegt. Die Zunahme der Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben war statistisch signifikant ($t(911)=-3,82$; $p<.001$). Ebenso hat die Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben von 2019 zu 2021 zugenommen und zwar im Umfang von 0,9 Stunden pro Woche (*SD*=4,0). Die Zunahme der Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben war ebenso statistisch signifikant ($t(911)=-6,87$; $p<.001$). Betrachtet man den prozentualen Anteil aller Leitungen, die eine Zunahme, d. h., eine positive Veränderung in der für pädagogische Leitungsaufgaben verwendeten Leitungszeit angegeben haben, so liegt dieser bei 33 % und die Zunahme an pädagogischer Leitungszeit liegt im Mittel bei 3,3 Stunden pro Woche (*SD*=2,7). Keine Veränderung in ihrer Bearbeitungszeit von pädagogischen Leitungsaufgaben haben 49 % der Leitungen vermerkt. Ein Anteil von 18 % der Leitungen hat sogar eine Abnahme, d. h., negative Veränderung in der für pädagogische Leitungsaufgaben verwendeten Leitungszeit von 2019 zu 2021 angegeben.

In der Teilstichprobe der Leitungen, die eine Zunahme der Leitungszeit angaben, liegen die Anteile folgendermaßen. Betrachtet man den prozentualen Anteil aller Leitungen, die eine Zunahme, d. h., eine positive Veränderung in der für pädagogische Leitungsaufgaben verwendeten Leitungszeit angegeben haben, so liegt dieser bei 55 % und die Zunahme an pädagogischer Leitungszeit liegt im Mittel bei 3,3 Stunden pro Woche (*SD*=2,9). Keine Veränderung in ihrer Bearbeitungszeit von pädagogischen Leitungsaufgaben haben 31 % der Leitungen vermerkt. Ein Anteil von 14 % der Leitungen hat sogar eine Abnahme, d. h., negative Veränderung in der für pädagogische Leitungsaufgaben verwendeten Leitungszeit von 2019 zu 2021 angegeben.

Um die pädagogische Qualität zu stärken, spielt jedoch nicht direkt die Zu- oder Abnahme der für pädagogische Leitungsaufgaben verwendeten Leitungszeit eine Rolle, sondern der tatsächliche zeitliche Umfang der für pädagogische Leitungsaufgaben verwendet wird. Durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ist der zeitliche Umfang gesetzlich verankert und muss vom Träger für die Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben gewährt werden. In Abbildung 11 ist dargestellt, wie viel Zeit Leitungen wöchentlich für pädagogische Leitungsaufgaben im Jahr 2021 verwendet haben und wie hoch die gesetzlich vorgeschriebene Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben je nach Gruppenanzahl in der Kita festgelegt ist (siehe § 1 Abs. 4, 5 KitaVO, 2019). Hier fällt auf, dass besonders Leitungen ein- bis dreigruppiger Kitas eine beachtliche Diskrepanz zur vorgeschriebenen Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben aufweisen. In ein- und zweigruppigen Kitas fehlen 33 % der wöchentlichen Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, in dreigruppigen Kitas fehlen noch 22 % der wöchentlichen Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben. Leitungen in Kitas mit vier, fünf und sieben Gruppen erreichen durchschnittlich die vorgeschriebene Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben. Allerdings fehlen den Leitungen sechsgruppiger Kitas 16 % der wöchentlichen Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben. Ein konsistentes Muster ist daher schwer auszumachen, besonders Leitungen kleiner Kitas scheinen jedoch aktuell noch zu wenig Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zu verwenden.

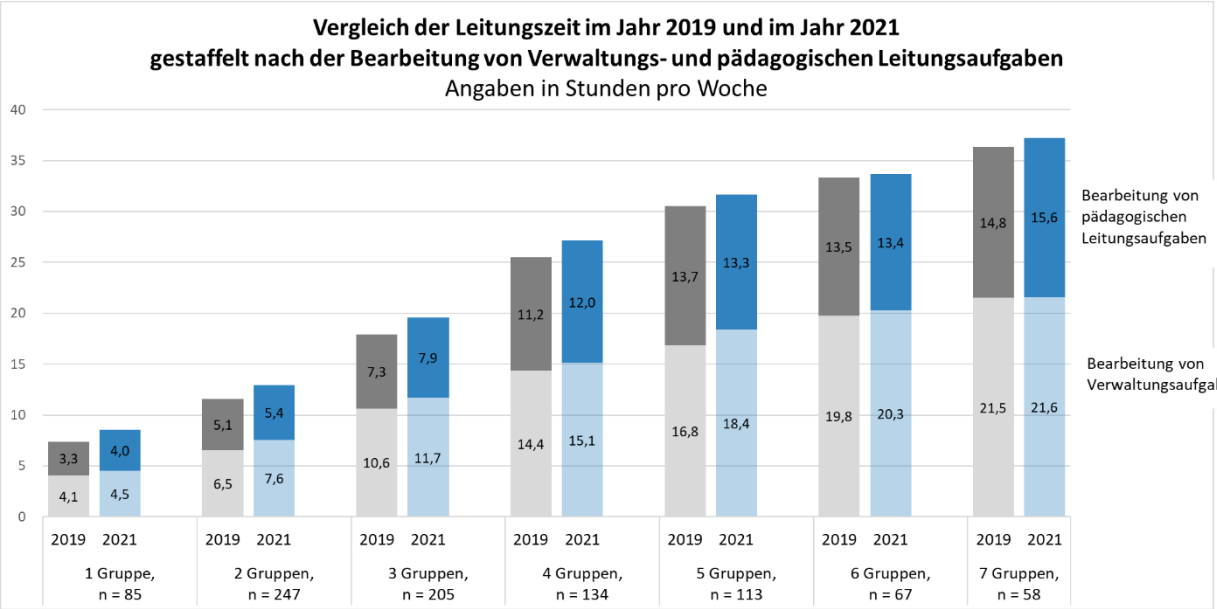


Abbildung 10: Vergleich der Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021 gestaffelt nach der Bearbeitung von Verwaltungs- und pädagogischen Leitungsaufgaben.

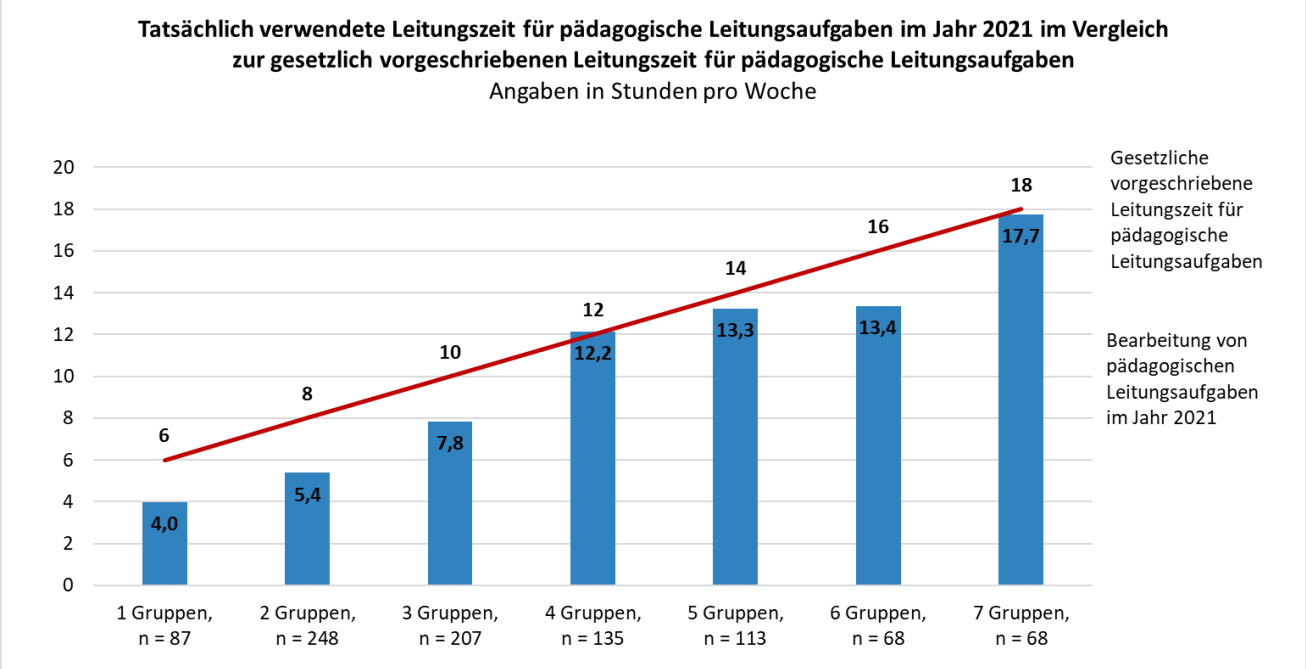


Abbildung 11: Tatsächlich verwendete Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben im Jahr 2021 im Vergleich zur gesetzlich vorgeschriebenen Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben (siehe §1 Abs. 4,5 KiTaVO, 2019), *n*=926 Leitungen.

Die laut den Trägervertretungen gewährte Leitungszeit für die Bereiche pädagogische Arbeit und Betriebsführung, können getrennt voneinander betrachtet werden. Aufgrund der vorliegenden Datenlage muss für eine angemessene Einordnung der Ergebnisse eine mehrschrittige und differenzierte Betrachtung erfolgen. Für die Betriebsführung im Jahr 2019 hatten die Leitungen im Mittel 8,8 Stunden in der Woche zur Verfügung (*SD*=7,2) und im Jahr 2021 9,2 Stunden (*SD*=6,7). Betrachtet man die Mittelwerte der pädagogischen Arbeit, so ergibt sich ein umgekehrtes Bild. Im Jahr 2019 wurden den Leitungen 11,3 Stunden (*SD*=5,6) und im Jahr 2021 9,2 Stunden (*SD*=5,6) in der Woche vom Träger gewährt. Es steht nun die Frage im Raum, wie diese Abnahme an Leitungszeit eingeordnet und erklärt werden kann. Beim Vergleich der Mittelwerte muss ein großer Einfluss der Ausreißer berücksichtigt werden, für die ein hoher, negativer Differenzwert berechnet werden konnte. Sie sollen nicht ausgeschlossen werden, da sich ihre Angaben grundsätzlich im möglichen Bereich bewegen; dennoch führen sie zu verzerrten Ergebnissen. Diese Annahme rechtfertigt die Betrachtung lediglich der Gruppe, die eine positive Differenz vorweisen. Für diese kann festgehalten werden, dass es eine durchschnittliche Zunahme an pädagogischer Leitungszeit von 2 Stunden in der Woche gab.

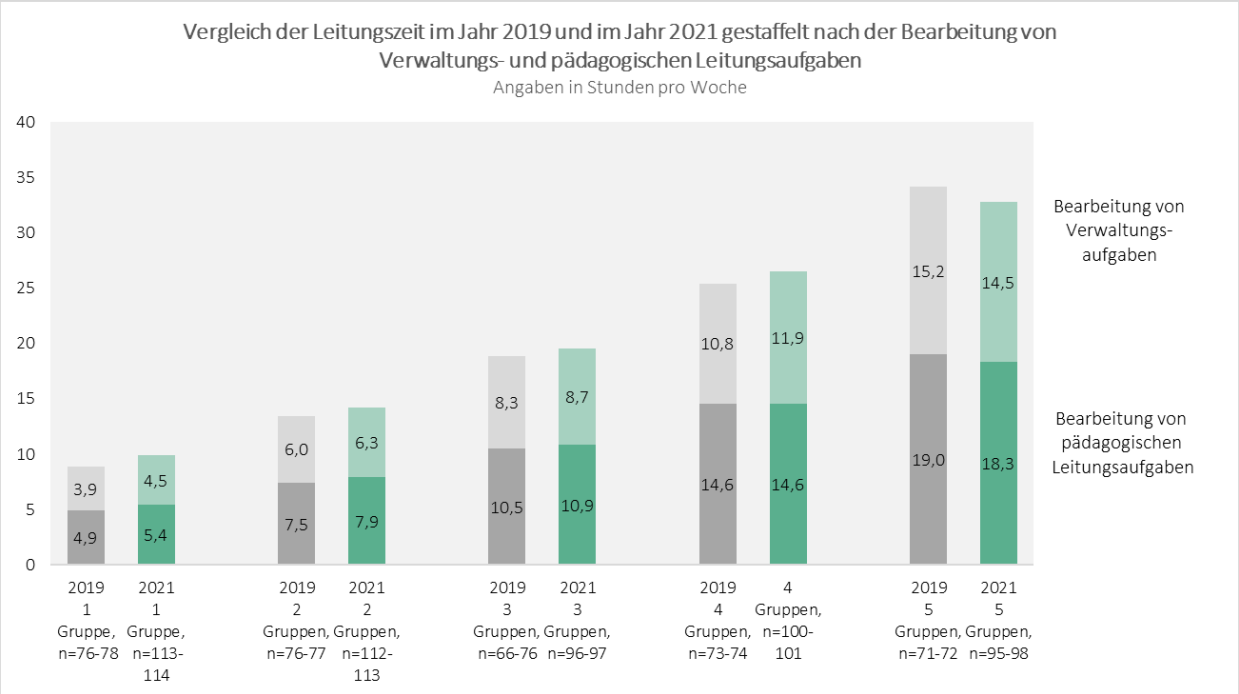


Abbildung 12: Vergleich der Leitungszeit im Jahr 2019 und im Jahr 2021 gestaffelt nach Verwaltung- und pädagogischen Leitungsaufgaben

Ein weiterer Punkt, der für die vorliegende Fragestellung von Relevanz zu sein scheint, ist das Verhältnis von betrieblicher und pädagogischer Leitungszeit im Kontext der Gruppenanzahl und die aus dieser Summe ermittelten Veränderungen bezogen auf die Leitungszeit 2019 und 2021. In Abbildung 12 wird dargestellt, wie sich die Zu- und Abnahme der Leitungszeit in den Gruppen darstellt. Für die pädagogische Leitungszeit werden von Seiten der Träger für Einrichtungen mit einer Gruppe (+0,5 h) und mit zwei/drei Gruppen (+0,4 h) mehr Zeit pro Woche gewährt. Für viergruppige Einrichtungen wird keine Veränderung angeben und für fünfgruppige eine Abnahme von 0,7 Stunden. Demnach scheinen die kleineren Einrichtungen von der Einführung der Leitungszeit bezogen auf pädagogische Aufgaben zu profitieren. Dennoch besteht gerade für diese Einrichtungen mit wenig Gruppen eine Diskrepanz zwischen

gesetzlich vorgeschriebener Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben (§ 1 Abs. 4 KitaVO) und der tatsächlich gewährten Leitungszeit, wie in Abbildung 13 zu entnehmen. Bei den ein- bis dreigruppigen Kitas ist die tatsächlich gewährte Leitungszeit, trotz der zuvor genannten Erhöhung um 33 %, geringer als gesetzlich vorgegeben. Demgegenüber wird den Leitungen bei vier- und fünfgruppigen Kitas mehr Leitungszeit für pädagogische Aufgaben zur Verfügung gestellt, als vom Gesetzgeber vorgeschrieben. Analog hierzu zeigt sich für die Leitungszeit zur Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben ein ähnliches Bild (siehe Abbildung 13). Bei ein- bis viergruppigen Einrichtungen wird eine Erhöhung von bis zu 1,1 Stunden angegeben, wohingegen sich die Abnahme bei fünfgruppigen Einrichtungen auf 0,7 Stunden beläuft. Im Gesamtzusammenhang kann angenommen werden, dass große Einrichtungen bereits vor dem Jahr 2019 in ausreichendem Maße mit Leitungszeit versorgt wurden. Die kleineren Einrichtungen sind zwar zum aktuellen Stand 2021 die Profiteure der gesetzlich geregelten Gewährung der Leitungszeit, kommen jedoch nach wie vor nicht auf das vorgeschriebene Mindestmaß.

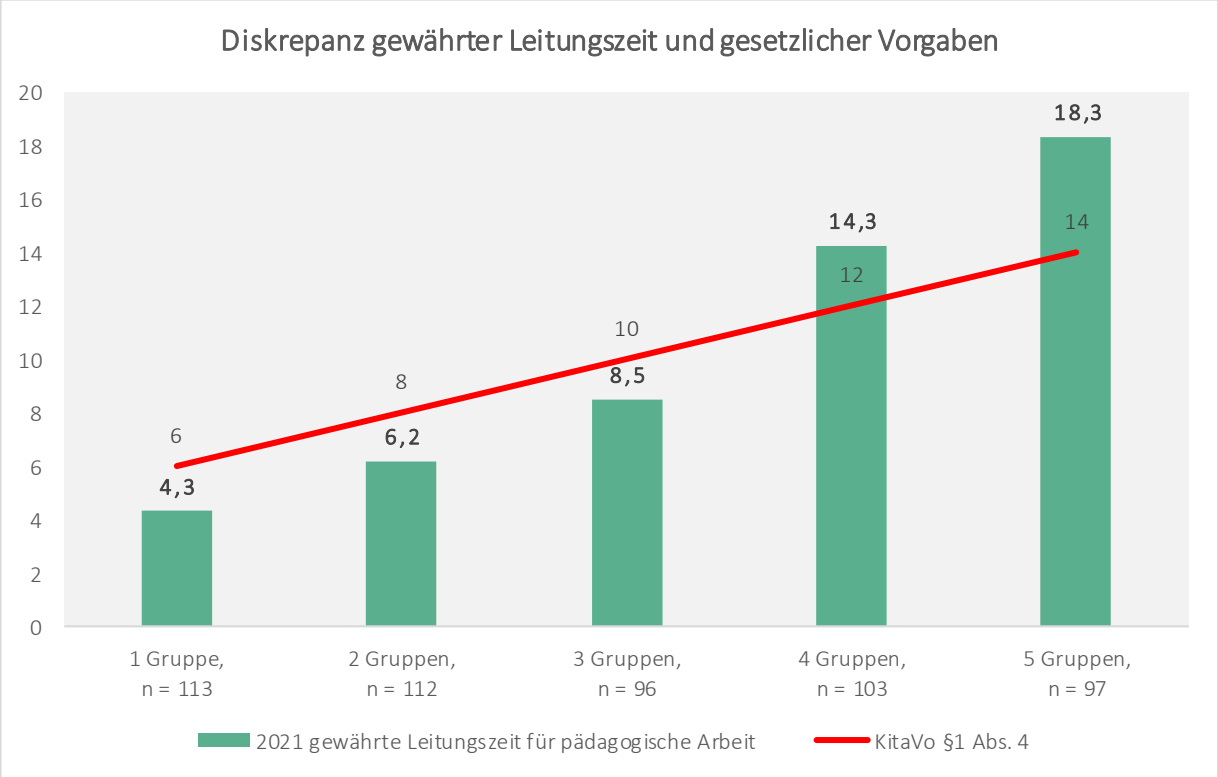


Abbildung 13: Diskrepanz der gewährten Leitungszeit für pädagogische Arbeit durch die Träger und der gesetzlichen Vorgaben nach § 1 Abs. 4 KitaVO

Vergleich der laut Leitungen für pädagogische Aufgaben verwendeten Leitungszeit und der gesetzlichen Vorgaben der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Die Angaben der Leitungen wurden dahingehend untersucht, ob die zur Bearbeitung von pädagogischen Aufgaben verwendete Leitungszeit im Jahr 2019, d. h. vor der Einführung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, bereits den zeitlichen Umfängen der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben entsprach (siehe KiTaVO). Es ergab sich, dass im Jahr 2019 ein Anteil von nur 25 % der Leitungen mindestens so viele Leitungsstunden pro Woche für die Bearbeitung von pädagogischen Aufgaben verwendeten, wie es abhängig von der Gruppenanzahl in der Kita in der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben vorgesehen ist. Es gaben 76 % der Leitungen weniger Leitungsstunden zur Bearbeitung

pädagogischer Leitungsaufgaben an, als in der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben festgelegt.

Im Vergleich dazu weisen die Angaben der Leitungen auf eine leichte Verbesserung durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben hin. Laut den Angaben der Leitungen für das Jahr 2021 zeigte sich, dass nun 32 % der Leitungen mindestens so viel Leitungszeit zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben einsetzen, wie in der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben definiert. Allerdings gaben immerhin 68 % der Leitungen an, weniger Leitungszeit für die Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben zu verwenden, als es durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben festgelegt ist.

Laut den Angaben der Träger führt die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zu einer etwas deutlicheren Verbesserung der Bearbeitung pädagogischer Aufgaben. Im Jahr 2021 verwendeten laut Träger 48 % der Leitungen mindestens so viel Leitungszeit zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben wie in der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben definiert. Allerdings gaben die Träger an, dass 52 % der Leitungen weniger Leitungszeit für die Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben verwenden, als es durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben festgelegt ist.

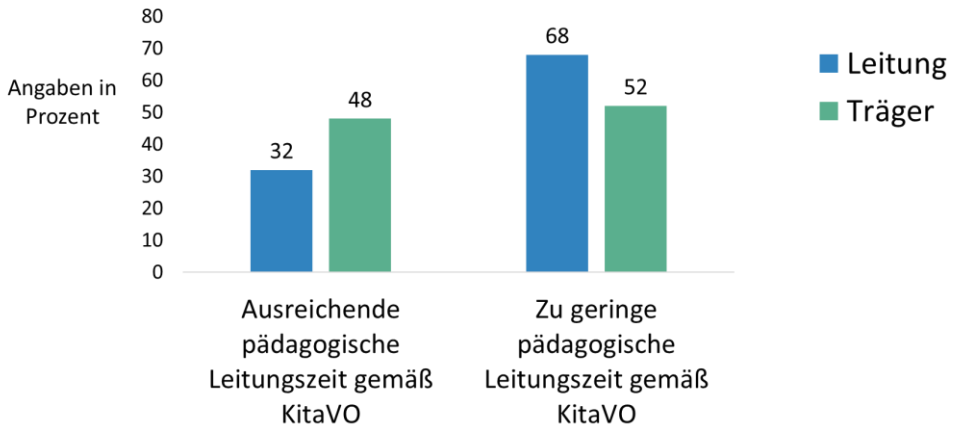


Abbildung 14: Überblick der laut Leitungen und Träger für pädagogische Aufgaben verwendeten Leitungszeit und der gesetzlichen Vorgaben nach § 1 Abs. 4 KitaVO

Ergebnisse zu Hypothese 2: Verwendung der Leitungszeit

- Jede dritte Leitung (33 %) gibt an, die Leitungszeit im Jahr 2021 mehr für pädagogische Leitungsaufgaben zu nutzen als noch im Jahr 2019. Im Durchschnitt widmen diese Leitungen rund drei Stunden pro Woche mehr den pädagogischen Leitungsaufgaben als vor der Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben.
- Ebenso gaben die Leitungen eine Zunahme der Verwendung der Leitungszeit für Verwaltungsaufgaben vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 an. Diese Zunahme liegt bei knapp einer Stunde pro Woche.
- Die Mehrheit der Leitungen (68 %) gibt an, weniger Leitungszeit für die Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben zu verwenden, als es durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben festgelegt ist. Der zeitliche Umfang der Leitungszeit, der tatsächlich für pädagogische Leitungsaufgaben verwendet wird, ist deutlich geringer als gesetzlich vorgeschrieben. Leitungen von ein- und zweigruppigen Kitas verwenden durchschnittlich 33 % weniger Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben als es die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben vorgibt.
- Nach Angaben der Trägervertretungen verwendet jede zweite Leitung weniger Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben als es gesetzlich vorgeschrieben ist. Allerdings wurde in großen Einrichtungen bereits vor dem Jahr 2019 in ausreichendem Maße Zeit für pädagogische Leitungsarbeit investiert. Es fand keine Erhöhung statt. Anders bei den kleineren Einrichtungen. Sie sind zwar zum aktuellen Stand 2021 die Profiteure der gesetzlich geregelten Gewährung der Leitungszeit, kommen jedoch nach wie vor nicht auf das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß.
- Nahezu analog zur Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben erfolgte eine Erhöhung der Leitungszeit für Verwaltungsaufgaben von bis zu 1,1 Stunden pro Woche für ein- bis viergruppige Einrichtungen.

Mögliche Gründe für die zu geringe Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Es stellt sich die Frage, warum Leitungen weniger Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben verwenden als es gesetzlich seit Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben vorgegeben ist. Im Folgenden werden vier mögliche Gründen auf Basis der Daten aus der Leitungsbefragung erörtert, weitere Gründe sind möglich.

(a) Hat die Corona-Pandemie zu weniger Leitungszeit beigetragen?

Aufgrund der aktuellen Situation der Corona-Pandemie war anzunehmen, dass die zusätzlichen Herausforderungen zu einer Abnahme der Leitungszeit führen könnten. Beispielsweise könnte die Leitung vermehrt im Gruppendienst gefordert sein, wenn pädagogische Fachkräfte ein erhöhtes Erkrankungsrisiko haben, krankheitsbedingt ausfallen oder in Quarantäne sind. Zudem stellt die Umsetzung von Hygienekonzepten, erweiterten Dokumentationspflichten und wiederkehrenden neuen Informationspflichten an die Familien der Kita-Kinder eine zusätzliche Verwaltungsaufgabe dar.

Ein Drittel aller Leitungen gab an, dass sich ihre Leitungszeit aufgrund der Corona-Pandemie verringert habe. Dabei ging die Abnahme der Leitungszeit in 74 % der Fälle zulasten der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben. Zusätzlich gab jede zweite Leitung mit weniger Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben auch an, weniger Leitungszeit für Verwaltungsaufgaben zur Verfügung zu haben. Als Gründe für die Abnahme der Leitungszeit durch die Corona-Pandemie wurde am häufigsten

die vermehrte Tätigkeit der Leitung in der Gruppe angegeben (in 83 % der Fälle), gefolgt von vermehrter Arbeit für Aufgaben der Betriebsführung und Verwaltung (in 73 % der Fälle, Mehrfachantworten waren zulässig). Die Leitungen, die eine Abnahme ihrer Leitungszeit aufgrund der Corona-Pandemie angegeben haben, unterschieden sich nicht signifikant in der Gruppenanzahl der Kita (X^2 (6, N=1145)=8.0, p > .05). Demnach waren die Leitungen, die eine Abnahme ihrer Leitungszeit angegeben haben, sowohl in Kitas mit einer Gruppe bis hin zu Kitas mit elf Gruppen tätig. Die Herausforderungen durch die Corona-Pandemie haben somit bei jeder dritten Leitung, unabhängig von der Größe der Kita, zu weniger Leitungszeit beigetragen.

Ergänzend hierzu gaben die Trägervertretungen an, dass die Leitungen zu 81 % keine Veränderung der tatsächlichen Leitungszeit durch die Corona-Pandemie hatten. Hierbei könnte sich folgender Hinweis als ausschlaggebend erweisen. Die Angaben beziehen sich auf die vertraglich geregelte Arbeitszeit und nicht auf die tatsächlich zur Verfügung stehenden Ressourcen. Wie sich akute Notstände in den Einrichtungen auswirkten, wurde an dieser Stelle nicht erfasst. Zudem wurde auf eine ausführliche Beschreibung der Gründe für die Reduzierung der Leitungszeit verzichtet, da diese durch den Trägerfragebogen nicht erhoben wurden.

(b) Ermöglicht die Personalsituation die Einhaltung der Leitungszeit?
Seit einigen Jahren herrscht ein akuter Fachkräftemangel in Kitas (vgl. Autorgengruppe Fachkräftebarometer, 2021, S. 153). Ist die Personalsituation angespannt, ist zu erwarten, dass die Leitung häufig als Vertretung bei einem Ausfall einer pädagogischen Fachkraft einspringen muss. Die Arbeit in der Gruppe wird dann oft zulasten der Leitungszeit ausgeübt. Die Ergebnisse der Leitungsbefragung verdeutlichen den akuten Fachkräftemangel: Ein Drittel der Leitungen (36 %) gibt an, dass Stellen von Fachkräften in ihrer Kita seit sechs Monaten oder länger nicht besetzt sind. Begründet wird der Fachkräftemangel vorwiegend mit fehlenden Bewerbungen (71 %), der mangelnden Qualifikation der Bewerber*innen (41 %), zum Teil auch mit Verzögerungen durch die Corona-Pandemie (19 %) und aufgrund vielfältiger, sonstiger Gründe, wie z. B. krankheitsbedingter Ausfall von Fachkräften. Ein Fachkräftemangel über mindestens sechs Monate wurde vermehrt von Leitungen in Kitas mit mehr als vier Gruppen angegeben (X^2 (6, N=1162)=41.7, p<.001). Jede dritte Leitung der Befragung gibt einen akuten Fachkräftemangel an, welcher die Einhaltung der Leitungszeit erschweren könnte. Besonders in mehrgruppigen Kitas ist die Personalsituation angespannt.

(c) Wird den Leitungen kleiner Kitas vom Träger weniger Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben gewährt als Leitungen größerer Kitas?
Betrachtet man die gesetzliche Regelung für den Umfang der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben (siehe § 1 Abs. 4, 5 KiTaVO, 2019,) und die vom Träger gewährte Leitungszeit (siehe Abb. 4), so fällt auf, dass die durchschnittlich vom Träger gewährte Leitungszeit für Kitas mit mehr als einer Gruppe stets deutlich höher ausfällt, als die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben es vorgibt. So erhalten beispielsweise Leitungen von viergruppigen Kitas durchschnittlich 21,5 Stunden pro Woche an Leitungszeit vom Träger, davon ist knapp die Hälfte, nämlich 12 Stunden pro Woche, als Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zu verwenden. Leitungen eingruppiger Kitas erhalten hingegen durchschnittlich 6,2 Stunden pro Woche an Leitungszeit vom Träger, diese Zeit ist hauptsächlich, nämlich 4 Stunden pro Woche, als Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zu verwenden. Verwaltungstätigkeiten nehmen abhängig von der Unterstützung durch den Träger auch einen Teil der Leitungszeit in Anspruch. Demzufolge ist anzunehmen, dass die vom Träger gewährte Leitungszeit insbesondere für

Leitungen eingruppiger Kitas noch zu gering ausfällt, um den angestrebten Anteil an pädagogischer Leitungszeit in der Praxis zu gewährleisten.

Auch die Angaben der Trägervertretungen verstärken diese Annahme. Mit einer gewährten Leitungszeit von durchschnittlich 5,4 Stunden pro Woche bei einer eingruppigen Kita, wovon laut Träger 4,3 Stunden für den pädagogischen Arbeitsbereich eingesetzt werden sollen, liegt es nahe, dass in der Gesamtsumme zu wenig Zeit für pädagogische Leitungsaufgaben investiert werden kann. Dieser Wert liegt sogar 0,8 Stunden unterhalb der Daten der Leitungen. Im Kontext gesetzlicher Vorgaben ergibt sich eine Diskrepanz von 0,6 Stunden gegenüber § 1 Absatz 4 KitaVo. Mit dem Anstieg der Kitagröße verringert sich das Fehlen an Leitungszeit. Bereits bei einer zweigruppigen Kita ist die vertraglich gewährte Leitung szeit mit 0,9 Stunden die Woche höher, als gesetzlich vorgegeben. Diese positive Diskrepanz wird höher, umso größer eine Einrichtung ist (siehe Abbildung 12 und 13). Bei einer fünfgruppigen Einrichtung beträgt diese 11,9 Stunden die Woche. Betont sei an dieser Stelle, dass es sich hierbei um die vertraglich festgelegte Leitungszeit handelt, losgelöst der Aufgabenbereiche (betrieblich, pädagogisch).

Wichtig ist hier auch der Verweis auf die im Bund-Länder-Vertrag aufgenommene Erklärung zur individuellen Abstimmung von Leitung und Träger: „Über die Gewährung zusätzlicher Leitungszeit für z. B. Aufgaben, die in den Bereich der betriebswirtschaftlichen Leitung fallen, muss die Einrichtungsleitung mit dem jeweiligen Träger eine individuelle Regelung treffen. Diese individuelle Regelung ist als unabhängig von dem im Rahmen des sogenannten Gute-KiTa-Gesetzes finanzierten Sockel für pädagogische Aufgaben zu sehen.“ (BMFSFJ, 2020b, S.12). Zur Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben ist demnach weitere Leitungszeit zu gewähren, da die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben nur zweckgebunden zu verwenden ist. Insbesondere bei Leitungen eingruppiger Kitas scheint es so, dass individuelle Abstimmungen mit dem Träger zum nötigen Umfang an Leitungszeit getroffen werden müssen, um den verpflichtenden Anteil an pädagogischer Leitungszeit in der Praxis zu gewährleisten.

(d) Wie wurde der Verwendungszweck der neu eingeführten Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben verstanden?

Die seit 2020 neu eingeführte Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ist gemäß der gesetzlichen Verankerung für drei Aufgabenbereiche zu verwenden: (I) Konzeptions(weiter)entwicklung und Umsetzung in der Einrichtung, (II) Team(weiter)entwicklung innerhalb der Kita und (III) Interaktions(weiter)entwicklung mit den Kindern, mit den Eltern und Familien der Kinder und im Sozialraum. Diese Aufgabenbereiche sind den pädagogischen Leitungsaufgaben zuzuordnen. Das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg hat alle baden-württembergischen Träger und Kindertageseinrichtungen zu Beginn des Jahres 2020 über die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben und den Verwendungszeck informiert.

Die Ergebnisse der Leitungsbefragung verdeutlichen nun ein anderes Verständnis des Verwendungszwecks der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben. Auf die Frage hin, für welche Aufgaben der Leitung die verpflichtende Leitungszeit seit dem 01.01.2020 bestimmt ist, gab die Mehrheit der Leitungen (79 %) sowohl pädagogische Leitungsaufgaben als auch Betriebsführungs- und Verwaltungsaufgaben an. Nur jede fünfte Leitung (19 %) sah den Verwendungszweck der neu eingeführten Leitungszeit in der Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben, sehr wenige Leitungen (2 %) gaben den Verwendungszweck Betriebsführung und Verwaltung an. Demnach bleibt festzuhalten, dass einem Großteil der Leitungen die enge Verknüpfung der verpflichtenden Leitungszeit mit dem Aufgabenbereich der pädagogischen Leitungsaufgaben nicht bekannt ist.

Ergebnisse im Überblick - 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.
- Die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben liegt bei Leitungen eingruppiger Kitas näher an der vom Träger gewährten Leitungszeit insgesamt (4h von 6,2h/Woche) als bei Leitungen von Kitas mit höherer Gruppenzahl. Es könnte sein, dass der angestrebte Anteil an pädagogischer Leitungszeit in der Praxis nur dann gewährleistet werden kann, wenn ein bestimmter Umfang an Leitungszeit insgesamt vom Träger gewährt wird. Die Angaben der Trägervertretungen verstärken diesen Eindruck.
- Die geringe Verwendung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben könnte auch dran liegen, dass ein Großteil der Leitungen die enge Verknüpfung der verpflichtenden Leitungszeit mit dem Aufgabenbereich der pädagogischen Leitungsaufgaben nicht kennt, obwohl das Kultusministerium die Information an alle Träger und Kitas weitergegeben hat.

4.1.3 Wie wird die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben organisatorisch umgesetzt?

Zur Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben hatten die Träger der Kitas in Baden-Württemberg zwei Möglichkeiten. Kurzfristig betrachtet war es möglich, eine Unterschreitung des Mindestpersonalschlüssels zu nutzen, um trotz des Fachkräftemangels der gleichzeitig notwendigen Arbeitszeitaufstockung der Leitung begegnen zu können. Diese Regelung stand bis zum 31.08.2021 zur Verfügung (§ 1 Abs. 8 KiTaVO, 2019). Langfristig sollte die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben jedoch über eine Personalaufstockung umgesetzt werden. Sofern die Träger jedoch schon vor Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ausreichend Leitung szeit zur Bearbeitung von pädagogische Aufgaben im Rahmen der Konzeptions-, Team- und Interaktionsentwicklung zur Verfügung stellten, musste keine organisatorische Umsetzung erfolgen.

Wie in Abbildung 15 ersichtlich, gaben 31 % der Leitungen an, eine Personalaufstockung erhalten zu haben. Lediglich 7 % der Leitungen gaben die Unterschreitung des Mindestpersonalschlüssels als kurzfristige Umsetzungsstrategie an. Allerdings gibt knapp die Hälfte der Leitungen an, dass keine Zunahme an Leitungszeit stattgefunden hat. Dies bestätigt die Ergebnisse zu Hypothese 1, wonach ebenfalls bei mehr als der Hälfte der Leitungen keine Zunahme in der Leitungszeit 2019 im Vergleich zu 2021 auszumachen war.

In Abbildung 14 werden auch die Angaben der Trägervertretungen ersichtlich, die auf den ersten Blick von denen der Leitungen abweichen. Laut derer gab es zu 83 % eine Personalaufstockung. Dieser Wert könnte vermutlich dem Aufbau des Fragebogens geschuldet sein. Das Item „Der Umfang der Leitungszeit hat sich gegenüber der Zeit vor 2020 nicht verändert, daher musste nichts verändert werden“ war in den Fragebogen der Träger nicht integriert. Demzufolge kann hier ausschließlich der Wert Null abgebil-

det werden. Als vergleichbaren Ausgangspunkt kann der Mittelwert für die Frage nach der Personalaufstockung gesehen werden. Dabei bekräftigen die Trägervertretungen mit 13 Stunden (*SD*=16,8) pro Woche den um 2,7 Stunden höheren Wert der genannten Aufstockung der Leitungen. Lediglich 11 % wissen nicht, wie die Leitungszeit umgesetzt wird und die Angaben zur Unterschreitung des Mindestpersonalschlüssels ist deckungsgleich zu den Angaben der Leitungen.

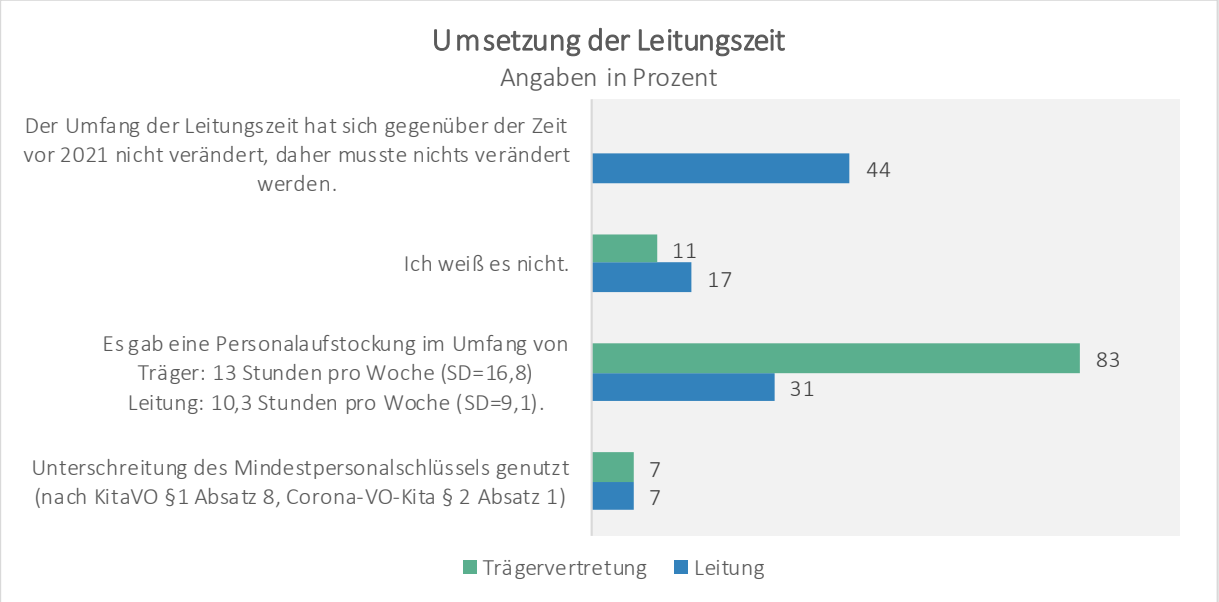


Abbildung 15: Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, *n*=1163 Leitungen; *n*=180 Trägervertretungen.

Ergebnisse zu Fragestellung 3 - Organisatorische Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

- Knapp jede zweite Leitung gab an, keine Zunahme im Umfang der Leitungszeit zu haben und dadurch auch keine Veränderung in der Personalsituation.
- Jede dritte Leitung berichtete von einer Personalaufstockung, wohingegen 83 % der Trägervertretungen angaben, eine Personalaufstockung zur Umsetzung der Leitungszeit durchgeführt zu haben.
- Lediglich 7 % der Leitungen und der Träger gaben die Unterschreitung des Mindestpersonalschlüssels als kurzfristige Umsetzungsstrategie an.

4.1.4 Wie wird die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben von Leitungen wahrgenommen?

Die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zielte darauf ab, allen Leitungen von baden-württembergischen Kitas Leitungszeit zur Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben zu ermöglichen. Die Konkretisierung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben fand in Abstimmung mit den Teilnehmenden der AG Frühkindliche Bildung am Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg statt. Eine relevante Forschungsfrage ist nun, wie die Leitungen die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wahrgenommen haben (Fragestellung 4). Die Angaben

der Leitungen zeigen ein gemischtes Bild (siehe Abbildung 16). Die Hälfte der teilnehmenden Leitungen (56 %) ist zufrieden bis sehr zufrieden, die andere Hälfte der Leitungen (44 %) ist unzufrieden bis sehr unzufrieden mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben. Die Umsetzung der Leitungszeit scheint demnach zu polarisieren.

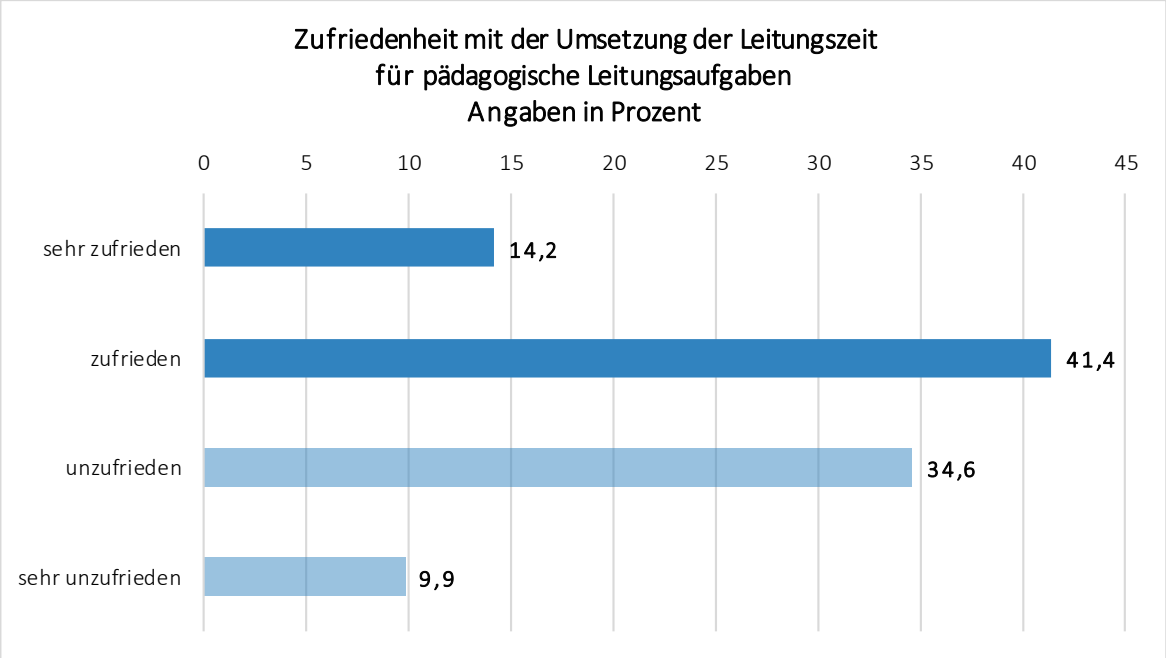


Abbildung 16: Zufriedenheit mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, *n*=1151 Leitungen.

Womit hängt die Zufriedenheit mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zusammen?

Die Zufriedenheit mit der Umsetzung der Leitungszeit kann zum einen mit dem Umfang an - vom Träger gewährter - Leitungszeit im Jahr 2021 oder der Zunahme an Leitungszeit zusammenhängen. Darüber hinaus sind weitere Einflussgrößen zu prüfen, wie die Trägerschaft, die wahrgenommene Unterstützung durch den Träger (siehe hierzu Kapitel 4.1.6, S. 51), die Anzahl der Gruppen in der Kita, die Größe der Kommune der Kita, die Öffnungszeiten der Kita (ganztags vs. VÖ), das Angebot für Kinder mit dem Anfangsalter U3 vs. Ü3. Eine Regressionsanalyse ergab, dass das Ausmaß an Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit am stärksten vom tatsächlichen Umfang der Leitungszeit 2021 vorhergesagt werden konnte. Je höher der Umfang der Leitungszeit 2021, desto zufriedener war die Leitung mit der Umsetzung der Leitungszeit. An zweiter Stelle der signifikanten Einflussgrößen für das Ausmaß an Zufriedenheit stand die von der Leitung wahrgenommene Unterstützung durch den Träger. Bei höherer wahrgenommener Unterstützung durch den Träger, z. B. in Form von regelmäßigem Austausch oder Unterstützung bei der Umsetzung von systematischen Personal- und Teamentwicklungsmaßnahmen, war die Zufriedenheit mit der Umsetzung der Leitungszeit höher. Die drittstärkste Einflussgröße war die Anzahl der Gruppen in der Kita. Je mehr Gruppen die Leitung einer Kita angab, desto unzufriedener war sie mit der Umsetzung der Leitungszeit. Als weitere signifikante Einflussgröße für das Ausmaß an Zufriedenheit erwies sich die Trägerschaft der Kita. Bei Leitungen von Kitas in kommunaler, freier-gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Trägerschaft war die Zufriedenheit mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben höher als bei Leitungen von Kitas in kirchlicher Trägerschaft. Die Größe der Kommune, in der

sich die Kita befindet, hing auch mit der Zufriedenheit zusammen. Je größer die Kommune, desto geringer war die Zufriedenheit. Des Weiteren hing die Zunahme an Leitungszeit von 2019 zu 2021 mit der Zufriedenheit zusammen. Je höher die Zunahme an Leitungszeit, desto zufriedener war die Leitung mit der Umsetzung der Leitungszeit. Keine Zusammenhänge ergaben sich zwischen der Zufriedenheit mit der Umsetzung und den Öffnungszeiten der Kita (ganztags vs. VÖ) sowie dem Angebot für Kinder mit dem Anfangsalter U3 vs. Ü3.

Wie nimmt die Leitung die Zustimmung des Teams auf die Leitungszeit wahr?

Knapp zwei Drittel der Leitungen (62 %) geben eine positive Reaktion ihres Teams auf die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben an, ein Drittel der Leitungen (36 %) gibt an, dass ihr Team neutral reagiert hat, sehr wenige berichten über negative Reaktionen ihres Teams auf die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben (siehe Abbildung 17).

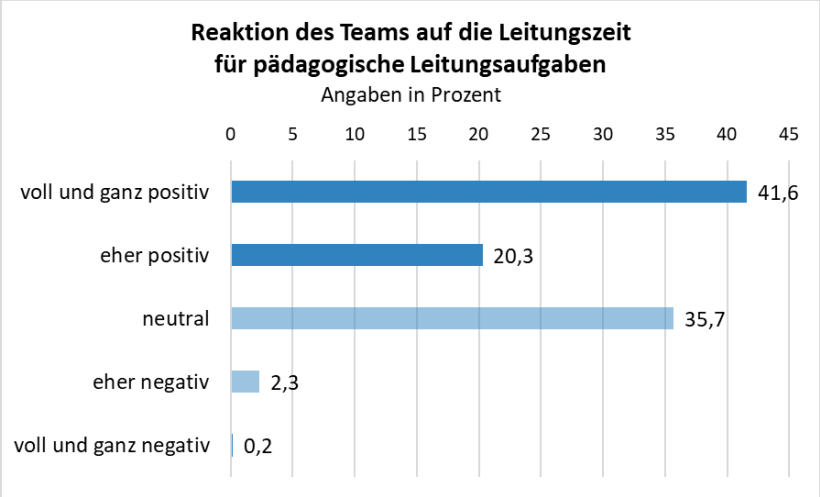


Abbildung 17: Reaktion des Teams auf die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben, *n*=1150 Leitungen.

Ergebnisse zu Fragestellung 4 - Zufriedenheit mit der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

- Die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wird von den Leitungen sehr gemischt wahrgenommen: Die Hälfte der teilnehmenden Leitungen (56 %) ist zufrieden bis sehr zufrieden, die andere Hälfte der Leitungen (44 %) ist unzufrieden bis sehr unzufrieden mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben.
- Der Umfang an Leitungszeit im Jahr 2021 hängt am stärksten mit der Zufriedenheit von Leitungen mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zusammen. Je höher die Leitungszeit, desto zufriedener sind die Leitungen. Darüber hinaus sind Leitungen mit hoher wahrgenommener Unterstützung durch den Träger zufriedener als Leitungen mit weniger wahrgenommener Unterstützung durch den Träger. Ebenso sind Leitungen von Kitas mit kleinerer Gruppenanzahl zufriedener als Leitungen von Kitas mit höherer Gruppenanzahl.
- Die Mehrheit der Leitungen (62 %) gibt eine positive Reaktion ihres Teams auf die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben an.

4.1.5 Wie wird die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben von Leitungen inhaltlich umgesetzt?

Die inhaltliche Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wurde ausführlich in einem Leitfaden und prägnant in einem Flyer des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg zusammengefasst (KM BW, 2020a, 2020b). Jede Leitung war dazu aufgerufen, die Qualitätsentwicklung in Abstimmung mit ihrem Team und dem Träger in einem oder mehreren der drei genannten Aufgabenbereiche der pädagogischen Leitung zu vertiefen.

Wie bereits auf Seite 45 (Kapitel 4.1.2) dargestellt, ist dem Großteil der Leitungen in der vorliegenden Stichprobe die enge Verknüpfung der verpflichtenden Leitungszeit mit dem Aufgabenbereich der pädagogischen Leitungsaufgaben nicht bekannt. Nur jede fünfte Leitung (19 %) sah den Verwendungszweck der neu eingeführten Leitungszeit in der Bearbeitung von pädagogischen Leitungsaufgaben.

Die Auswahl der Aufgabenbereiche der pädagogischen Leitungsaufgaben wurde anhand einer Selbstverpflichtungserklärung zur Verwendung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben im Rahmen der jährlichen Meldepflicht des Trägers nach § 47 SGB VIII oder anhand einer formlosen Erklärung vom KVJS erfragt. Darauf bezugnehmend wurden die Leitungen in der vorliegenden Studie befragt, wer die Selbstverpflichtungserklärung zur Umsetzung der Leitungszeit ausgefüllt hat und welche Aufgabenbereiche ausgewählt wurden. Es ist davon auszugehen, dass eine Abstimmung zwischen Leitungen und Träger dazu geführt haben müsste, dass die Leitungen darüber informiert sind, wer die Selbstverpflichtungserklärung ausgefüllt hat und welche Aufgabenbereiche in der Selbstverpflichtungserklärung angegeben wurden. Von den befragten Leitungen gaben 46 % an, nicht zu wissen, wer die Selbstverpflichtungserklärung ausgefüllt habe. Nur 14 % der Leitungen gaben an, diese Erklärung selbst abgegeben zu haben und 40 % der Leitungen gaben an, dass der Träger die Erklärung abgegeben habe.

Die Leitungen, die die Selbstverpflichtung selbst abgegeben haben (n=167), wurden danach gefragt, welche Aufgabenbereiche der pädagogischen Leitung sie in der Erklärung angegeben haben, in der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben zu bearbeiten. Im Durchschnitt wurden zwei Aufgabenbereiche gewählt. Die Leitungen gaben in 89 % der Fälle die Teamentwicklung an, in 80 % der Fälle die Konzeptionsentwicklung und in 47 % der Fälle die Interaktionsentwicklung. Demnach werden besondere Weiterentwicklungsbedarfe in der Konzeptions- und Teamentwicklung gesehen.

Auf Basis der Daten des KVJS zur Stichtagsmeldung zum 1. März 2020 können noch folgende Vergleiche zur Umsetzung der Leitungszeit gezogen werden. Von insgesamt 9.288 Einrichtungen in Baden-Württemberg mussten 8.739 Einrichtungen aufgrund einer Gruppe im Sinne des § 1 Absatz 1 der KiTaVO

Ergebnisse zu Fragestellung 5 - Inhaltliche Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

- Der Verwendungszweck der Leitungszeit für die Bearbeitung pädagogischer Leitungsaufgaben war den meisten Leitungen trotz Informationsfluss vonseiten des Kultusministeriums nicht bekannt.
- Die Hälfte der Leitungen wusste nicht, wer die Selbstverpflichtungserklärung zur Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ausgefüllt hat.
- Die Leitungen, die die Selbstverpflichtung abgaben (14 % der Stichprobe), wählten meist die Konzeptions- und Teamentwicklung. Hier wird der größte Weiterentwicklungsbedarf gesehen.

(Kindergartengruppen, altersgemischte Gruppen, Kinderkrippen) Angaben zur Umsetzung der Leitungszeit machen. Es zeigte sich, dass 8.335 Einrichtungen die Konzeptionsentwicklung angaben, 8.047 Einrichtungen wählten die Teamentwicklung und 6.350 Einrichtungen wählten die Interaktionsentwicklung. Aufgrund der Möglichkeiten von Mehrfachnennungen ist es möglich, dass ein bis hin zu drei Aufgabenbereiche angegeben wurden.

4.1.6 Wie ist der aktuelle Qualitätsentwicklungsstand in den drei Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitung aus Sicht der Leitungen?

Die Leitungen wurden bezüglich ihres aktuellen Stands der Qualitätsentwicklung in den drei definierten Bereichen pädagogischer Leitungsaufgaben: (a) Konzeptions(weiter)entwicklung und Umsetzung in der Einrichtung; (b) Team(weiter)entwicklung innerhalb der Kita und (c) Interaktions(weiter)entwicklung mit den Kindern, mit den Eltern und Familien der Kinder und im Sozialraum, befragt. Dazu wurden passende Qualitätskriterien (DKJS, 2017; KM BW, 2020a, Tietze & Viernickel, 2017) ausgewählt und auf dieser Basis jeweils eine Skala für Konzeptions-, Team- und Interaktionsentwicklung entwickelt. Jede Skala besteht aus Aussagen, denen auf Basis einer fünfstufigen Antwortskala von 1 - *trifft voll zu* bis hin zu 5 - *trifft überhaupt nicht zu* graduell zugestimmt werden konnte. Die selbst erstellten Skalen wurden psychometrisch anhand der internen Konsistenz betrachtet. Im Folgenden werden die Ergebnisse separat für jede Skala berichtet.

Die Skala Konzeptionsentwicklung besteht aus fünf Aussagen (siehe Tabelle 1). Es ergab sich eine angemessene interne Konsistenz (α=.73). Im Mittel erreichte die Zustimmung zu den Aussagen der Konzeptionsentwicklung einen Wert von 2,19 (*SD*=0,66). Dies weist auf einen eher guten Umsetzungsstand der Konzeptionsentwicklung. Das größte Potenzial für Verbesserungen scheint es aufgrund der geringen Zustimmung zu Aussage (4) beim Einsatz von Befragungen in Form von Selbst- und Fremdevaluationen zur Weiterentwicklung der Einrichtung zu geben.

Tabelle 1: Ergebnisse zur Skala Konzeptionsentwicklung der teilnehmenden Leitungen

	N	*M*	*SD*
(1) Die aktuelle schriftliche Konzeption enthält Maßnahmen zur Umsetzung des pädagogischen Profils.	1160	1,89	0,95
(2) Gemeinsam schätzen das Team und ich Stärken und Entwicklungsbedarfe unserer pädagogischen Arbeit ein.	1158	1,87	0,82
(3) Ich, als Leitung, stelle die Umsetzung der pädagogischen Konzeption im pädagogischen Alltag sicher.	1160	1,92	0,77
(4) Für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit werden Befragungen (Selbst- und Fremdevaluationen) eingesetzt und die Ergebnisse werden im Team reflektiert.	1160	3,05	1,20
(5) Gemeinsam legen das Team und ich regelmäßig Ziele für die pädagogische Arbeit fest und entwickeln dadurch die Konzeption weiter.	1159	2,22	0,98

Anmerkungen. Antwortalternativen: 1 - trifft voll zu, 2 - trifft überwiegend zu, 3 - trifft teilweise zu, 4 - trifft weniger zu, 5 - trifft überhaupt nicht zu.

Die Skala Teamentwicklung basiert auf sieben Fragen (siehe Tabelle 2) und zeigte ebenso eine angemessene interne Konsistenz (α=.72). Im Mittel erreichte die Zustimmung zu den Aussagen der Teamentwicklung einen Wert von 1,93 (*SD*=0,60). Dies weist auf einen guten Umsetzungsstand der Teamentwicklung hin. Besonders ausgeprägt war die Zustimmung zu Aussage (2), dass Fachkräfte ihre Meinungen ins Team einbringen können und dabei von der Leitung unterstützt werden. Das größte Potenzial für Verbesserungen scheint es aufgrund der geringen Zustimmung zu Aussage (5) beim Einsatz eines Konzepts für den Transfer von Fortbildungsinhalten ins Team zu geben.

Tabelle 2: Ergebnisse zur Skala Teamentwicklung der teilnehmenden Leitungen

	N	*M*	*SD*
(1) Ich wende Instrumente der Personal- und Teamentwicklung systematisch an (z. B. Teamsitzung, Supervision. Mitarbeiter*ingespräch, Betriebsausflug).	1163	1,71	0,80
(2) Die Fachkräfte bringen ihre Meinungen und Themen in das Team ein und werden dabei aktiv von mir unterstützt.	1163	1,42	0,63
(3) Es gibt einen lösungsorientierten Umgang mit Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Teams.	1158	1,75	0,79
(4) Es gibt eine jährliche Fortbildungsplanung für die Leitung und das Team.	1163	2,09	1,15
(5) Es gibt ein Konzept für den Transfer von Fortbildungsinhalten ins Team.	1160	2,64	1,18
(6) Ich fördere positive Beziehungen zwischen den pädagogischen Fachkräften (z. B. durch gemeinsame Verantwortlichkeiten oder informelle Aktivitäten, wie das Feiern von Geburtstagen der Fachkräfte).	1163	1,82	0,92
(7) Es gibt ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter*innen.	1161	2,10	1,24

Anmerkungen. Antwortalternativen: 1 - trifft voll zu, 2 - trifft überwiegend zu, 3 - trifft teilweise zu, 4 - trifft weniger zu, 5 - trifft überhaupt nicht zu.

Die Skala Interaktionsentwicklung basiert auf sieben Fragen (siehe Tabelle 3) und zeigte eine geringere interne Konsistenz (α=.63) als die beiden anderen Skalen. Dies ist vermutlich auf die verschiedenen Facetten der Interaktionsentwicklung zurückzuführen (d. h. Interaktion mit Kindern, Eltern, im Sozialraum). Eine geringe Trennschärfe der Aussagen fiel besonders bei Aussage (6) nach der Durchführung von Umfragen unter den Eltern der Kinder und der Aussage (7) zur Kooperation mit der Grundschule auf. Demnach hängt die Beantwortung dieser beiden Items eher weniger mit der Beantwortung der übrigen Items zusammen. Im Mittel erreichte die Zustimmung zu den Aussagen der Interaktionsentwicklung einen Wert von 2,03 (*SD*=0,53). Dies weist auf einen guten Umsetzungsstand der Interaktionsentwicklung hin. Besonders ausgeprägt war die Zustimmung zu Aussage (2), dass Kinder unterstützt werden, selbstständig Konflikte zu lösen und Aussage (4), dass die Erziehungsberechtigten Dokumentationsmaterial zur Verfügung gestellt bekommen. Das größte Potenzial für Verbesserungen scheint es aufgrund der geringen Zustimmung zu Aussage (6) beim Einsatz von Umfragen zur Zufriedenheit der Eltern mit der Kita zu geben.

Tabelle 3: Ergebnisse zur Skala Interaktionsentwicklung der teilnehmenden Leitungen

	N	*M*	*SD*
(1) Die Kinder werden in Entscheidungsprozesse bei der Tages- und Aktivitätsplanung mit einbezogen.	1158	2,16	0,80
(2) Die Kinder werden unterstützt, Konflikte selbstständig zu lösen.	1159	1,55	0,62
(3) In Teamsitzungen führe ich mit den Fachkräften Fallbesprechungen zu Kindern durch und gemeinsam leiten wir Planungsschritte für die Interaktion mit den Kindern ab.	1155	1,90	0,94
(4) Die Einrichtung stellt den Erziehungsberechtigten Beobachtungsergebnisse und Dokumentationsmaterial über die Entwicklung und die Aktivitäten Ihres Kindes zur Verfügung.	1159	1,48	0,77
(5) Es gibt einen lösungsorientierten Umgang mit Meinungsverschiedenheiten zwischen pädagogischen Fachkräften und Erziehungsberechtigten.	1159	1,79	0,70
(6) Die Erziehungsberechtigten werden regelmäßig anonym über ihre Zufriedenheit mit der Einrichtung befragt.	1158	3,30	1,39
(7) Es findet ein regelmäßiger Austausch von Kita und Grundschule zur Unterstützung eines gelingenden Übergangs der Kinder.	1149	2,03	1,20

Anmerkungen. Antwortalternativen: 1 - trifft voll zu, 2 - trifft überwiegend zu, 3 - trifft teilweise zu, 4 - trifft weniger zu, 5 - trifft überhaupt nicht zu.

Die drei Skalen hängen eng miteinander zusammen, was sich in signifikanten Korrelationen der Skalen in der Höhe von r=,55 bis r=,59 (p <. 001) widerspiegelt. Gibt eine Leitung eine hohe Zustimmung zu Aussagen der Konzeptionsentwicklung an, so erreicht sie auch eine hohe Zustimmung der Aussagen der Team- und Interaktionsentwicklung. Ebenso gilt der Zusammenhang in umgekehrter Richtung.

Gibt es einen Zusammenhang des Niveaus an Qualitätsentwicklung und des Umfangs an Leitungszeit?

Zur explorativen Untersuchung eines Zusammenhangs des aktuellen Niveaus an Qualitätsentwicklung und des Umfangs an Leitungszeit wurden Korrelationen berechnet zwischen den separaten Skalen der Konzeptions-, Team- und Interaktionsentwicklung und der Leitungszeit im Jahr 2021, der Zunahme an Leitungszeit und der Ausgangslage an Leitungszeit im Jahr 2019. Es zeigten sich signifikante Korrelationen in Höhe von r (927)=-,10 (p<.004) für die Skala Teamentwicklung und den Umfang an Leitungszeit 2021, sowie für die Skala Teamentwicklung und den Umfang an Leitungszeit 2019. Demnach setzen Leitungen mit einem höheren Umfang an Leitungszeit vermehrt Strategien zur Teamentwicklung ein als Leitungen mit einem geringeren Umfang an Leitungszeit. Die Höhe des Zusammenhangs ist jedoch als gering einzustufen. Alle weiteren Zusammenhänge waren nicht bedeutsam. Demnach lassen sich aktuell nur tendenziell Zusammenhänge zwischen dem Niveau an Qualitätsentwicklung und dem Umfang an Leitungszeit 2021 ausmachen. Aufgrund der mehrjährig angelegten Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung ist davon auszugehen, dass nur ein längsschnittlicher Forschungsansatz mit wiederholten Messungen in einem Abstand von mehreren Jahren diese Fragestellung beantworten könnte.

Wie erfährt die Leitung Unterstützung durch den Träger bei der Qualitätsentwicklung?

Die Träger haben vielfältige Unterstützungs- und Steuerungsmöglichkeiten, um die Qualitätsentwicklung in ihren Kitas zu fördern (Fthenakis, 2003). Auf Basis einer Auswahl von relevanten Unterstützungsmerkmalen des Selbstevaluationsinstruments „Träger zeigen Profil" (Fthenakis, 2003) und in Anlehnung an die drei Aufgabenbereiche der pädagogischen Leitung, wie sie vom Ministerium von Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg festgelegt wurden (KM BW, 2020a), wurde eine Skala gebildet zur Erfassung der Trägerqualität. Die Skala Trägerqualität basiert auf sechs Fragen (siehe Tabelle 4) und zeigt eine gute interne Konsistenz (α=.78). Im Mittel erreichte die Zustimmung zu den Aussagen der Trägerqualität einen Wert von 2,40 (*SD*=0,88). Die Unterstützung durch den Träger wird als gut bis mittelmäßig wahrgenommen. Das Potenzial für Verbesserungen ist insbesondere bei der Unterstützung von Selbst- und Fremdevaluationen durch den Träger zu sehen (Aussage 1) und bei der Breitstellung von Konzeptionstagen zur Weiterentwicklung der Konzeption (Aussage 2).

Tabelle 4: Ergebnisse zur Skala Trägerqualität der teilnehmenden Leitungen

	N	*M*	*SD*
(1) Für die Qualitätsentwicklung gibt es vom Träger unterstützte Befragungen meiner Einrichtung (Selbst- oder Fremdevaluationen).	1154	3,50	1,37
(2) Der Träger unterstützt die Weiterentwicklung der Konzeption durch jährliche Konzeptionstage.	1159	2,88	1,52
(3) Der Träger stellt mir eine Fachberatung zur Verfügung.	1160	1,99	1,35
(4) Der Träger unterstützt mich darin, Personal- und Teamentwicklungsmaßnahmen systematisch umzusetzen (z. B. Teamsitzung, Supervision, Mitarbeiter*innengespräch).	1161	2,15	1,15
(5) Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Träger und mir über aktuelle Themen und Herausforderungen.	1162	2,05	1,14
(6) Der Träger bietet mir Möglichkeiten zur Vernetzung und Reflexion (z. B. Leitungstreffen, kollegiale Beratung).	1162	1,81	1,03

Anmerkungen. Antwortalternativen: 1 - trifft voll zu, 2 - trifft überwiegend zu, 3 - trifft teilweise zu, 4 - trifft weniger zu, 5 - trifft überhaupt nicht zu.

Ergebnisse zu Fragestellung 6 - Qualitätsentwicklung in den drei Aufgabenbereichen pädagogischer Leitungsaufgaben *aus Sicht der Leitungen*

- Das Niveau an Qualitätsentwicklung in den drei definierten Aufgabenbereichen pädagogischer Leitungsaufgaben ist aus Sicht der Leitungen als gut zu bewerten.
- Verbesserungspotenziale wurden insbesondere beim Einsatz von Selbst- und Fremdevaluationen zur Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit festgestellt, ebenso beim Einsatz eines Konzepts für den Transfer von Fortbildungsinhalten ins Team und bei Umfragen der Eltern zur Zufriedenheit mit der Einrichtung.
- Der Umfang an Leitungszeit hängt mit der Umsetzung von Teamentwicklungsmaßnahmen zusammen: Leitungen mit einem höheren Umfang an Leitungszeit setzen mehr Strategien zur Teamentwicklung ein, als Leitungen mit einem geringeren Umfang an Leitungszeit.
- Die Unterstützung durch den Träger wird als gut bis mittelmäßig wahrgenommen. Das Potenzial für Verbesserungen ist insbesondere bei der Unterstützung von Selbst- und Fremdevaluationen durch den Träger zu sehen und bei der Breitstellung von Konzeptionstagen zur Weiterentwicklung der Konzeption.

4.1.7 Wie ist der aktuelle Qualitätsentwicklungsstand in den drei Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitung aus Sicht der Trägervertretungen?

Kongruent zum Leitungsfragebogen wurden die Aufgabenbereiche des Trägerfragebogens entwickelt. Die drei definierten, pädagogischen Aufgabenbereiche der Leitungen (Konzeptions(weiter)entwicklung; Team(weiter)entwicklung; Interaktions(weiter)entwicklung) wurden aus Sicht der Träger abgefragt. Hier lag der Fokus auf einer möglichen Unterstützung für die Leitungen und den festgelegten Rahmenbedingungen in den Einrichtungen. Das Fragenkonstrukt wurde so aufgelegt, dass es zu den Aufgabenbereichen vorformulierte Aussagen gab. Die teilnehmenden Trägervertretungen konnten demnach über eine fünfstufige Antwortskala Stellung beziehen. Nachfolgend werden die drei Aufgabenbereiche getrennt voneinander abgebildet und erklärt.

Der Aufgabenbereich Konzeptionsentwicklung wird mithilfe von sechs Aussagen beschrieben. Das Maß, wie die Items miteinander zusammenhängen, verhält sich mit α=.78 in einem akzeptablen Bereich. In Summe kamen die Aussagen zur Konzeptionsentwicklung auf einen Mittelwert von 2,99 *(SD=1,38*). Die Qualitätsentwicklung durch Befragungen (5) und die Einordnung dieser Ergebnisse (6) schienen bisher nicht besonders vom Träger gefördert. Demnach konnten die Kitas in diesem Bereich auf wenig Unterstützung zurückgreifen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des Leitungsfragebogens (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Ergebnisse zur Skala Konzeptionsentwicklung der teilnehmenden Träger

	N	*M*	*SD*
(1) Vom Träger gibt es eine festgelegte Rahmenkonzeption, an die sich alle Einrichtungen halten müssen. Vom Träger gibt es eine festgelegte Rahmenkonzeption, an die sich alle Einrichtungen halten müssen.	177	2,91	1,42
(2) Der Träger gibt vor, dass die Konzeption regelmäßig aktualisiert werden muss.	178	2,52	1,23
(3) Der Träger unterstützt die Einrichtungen durch jährliche Konzeptionstage bei der Weiterentwicklung der Konzepte.	178	2,63	1,42
(4) Es gibt ein trägerspezifisches Qualitätsmanagement, welches den Einrichtungen bekannt ist.	179	2,96	1,46
(5) Für die Qualitätsentwicklung gibt es vom Träger unterstützte Befragungen der einzelnen Einrichtungen (Selbst- oder Fremdevaluationen).	176	3,55	1,33
(6) Die Ergebnisse von Befragungen werden mit den Einrichtungen reflektiert und es werden gemeinsame Zielvereinbarungen besprochen.	178	3,35	1,41

Anmerkungen. Antwortalternativen: 1 - trifft voll zu, 2 - trifft überwiegend zu, 3 - trifft teilweise zu, 4 - trifft weniger zu, 5 - trifft überhaupt nicht zu.

Die Skala Teamentwicklung umfasst acht Aussagen und erreicht eine gute interne Konsistenz von $\alpha = .84$. Die Aussagen werden von den Trägervertretungen auf einem Wert von 2,06 (*SD=1,22)* im Mittel eingeschätzt. Demnach schienen Unterstützungsmöglichkeiten zur Teamentwicklung überwiegend möglich zu sein. Etwas überraschend ist das Ergebnis für die Frage nach dem Mitarbeitergespräch, da es auf den vergleichsweise niedrigsten Wert kommt. Die Trägervertretungen schätzten ihre Unterstützungsmöglichkeit bezogen auf die bei Mitarbeitergespräche (4) im Mittel mit 2,51 *(SD=1,46)* am schlechtesten ein.

Tabelle 6: Ergebnisse zur Skala Teamentwicklung der teilnehmenden Träger

	N	*M*	*SD*
(1) Der Träger ermöglicht den Leitungen, Personal- und Teamentwicklungsmaßnahmen systematisch umzusetzen (z. B. Teamsitzung, Supervision, Mitarbeiter*innengespräch).	178	1,94	1,06
(2) Der Träger unterstützt die Leitungen dabei, eine systematische Fortbildungsplanung umzusetzen.	177	2,08	1,10
(3) Es findet ein jährliches Mitarbeiter*innengespräch zwischen Träger und Einrichtungsleitung statt, bei dem die berufliche Entwicklung besprochen und Zielvereinbarungen getroffen werden.	178	2,24	1,40
(4) Für die jährlich stattfindenden Mitarbeiter*innengespräche zwischen Leitungen und pädagogischen Fachkräften sind die Leitungen vom Träger unterstützt worden (z. B. durch einen strukturierten Gesprächsleitfaden).	178	2,51	1,46
(5) Es gibt ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter*innen.	176	2,42	1,33
(6) Der Träger stellt den Einrichtungen eine Fachberatung zur Verfügung.	179	1,92	1,40
(7) Der Träger bietet den Leitungen seiner Einrichtungen die Möglichkeit zur Vernetzung und Reflexion (z. B. Leitungstreffen, kollegiale Beratung).	177	1,42	0,82
(8) Der Träger fördert positive Beziehungen zwischen den pädagogischen Fachkräften (z. B. durch Teamentwicklungstage).	178	1,97	1,18

Anmerkungen. Antwortalternativen: 1 - trifft voll zu, 2 - trifft überwiegend zu, 3 - trifft teilweise zu, 4 - trifft weniger zu, 5 - trifft überhaupt nicht zu.

Die Skala der Interaktionsentwicklung basiert auf fünf Aussagen und zeigt eine akzeptable interne Konsistenz (α=.77). Die Aussagen zur Interaktionsentwicklung erreichten ein Mittel von 2,27 (*SD*=0,99*).* Der Austausch zwischen dem Träger und den Leitungen zu aktuellen Themen und Herausforderungen wird im Mittel 1,39 *(SD=0,69)* am besten eingeschätzt. Der Austausch zwischen dem Träger und den Akteuren aus den Sozialraum wird hingegen im Mittel 3,02 *(SD=1,14)* mit dem geringsten Wert angegeben.

Tabelle 7: Ergebnisse zur Skala Interaktionsentwicklung der teilnehmenden Träger

	N	*M*	*SD*
(1) Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen der Leitung und dem Träger über aktuelle Themen und Herausforderungen.	179	1,39	0,69
(2) Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Träger und Akteuren aus dem Sozialraum (z. B. durch einen runden Tisch mit Beratungsstellen, Vereinen, Musikschule).	179	3,02	1,14
(3) Die Einrichtungen haben gemeinsame Aktionen mit Akteuren des Sozialraums.	178	2,85	1,19
(4) Die Informationswege vom Träger in die Einrichtungen sind verbindlich geklärt, somit sind alle pädagogischen Fachkräfte stets über Neuerungen informiert.	178	1,88	0,92
(5) Trotz der Corona-Pandemie haben wir gute Möglichkeiten gefunden, mit den Leitungen und den Akteuren im Sozialraum im Austausch zu sein.	177	2,21	1,05

Anmerkungen. Antwortalternativen: 1 - trifft voll zu, 2 - trifft überwiegend zu, 3 - trifft teilweise zu, 4 - trifft weniger zu, 5 - trifft überhaupt nicht zu.

Konsistent zu den Ergebnissen des Leitungsfragebogens hängen auch die drei Skalen des Trägerfragebogens eng miteinander zusammen. Dies zeigt sich in den signifikanten Ergebnissen von r=. 40, r=.55 und r=.50 (p <. 001).

Ergebnisse zu Fragestellung 6 - Qualitätsentwicklung in den drei Aufgabenbereichen pädagogischer Leitungsaufgaben *aus Sicht der Trägervertretungen*

- Laut den Angaben der Träger erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen der Leitung und dem Träger über aktuelle Themen und Herausforderungen.
- Die Trägervertretungen schätzen ihre Unterstützung im Bereich der Teamentwicklung am besten ein.

4.1.8 Wie viel Leitungszeit benötigen Leitungen zur Qualitätsentwicklung in den Aufgabenbereichen der pädagogischen Leitung?

Nach Einschätzung der Leitungen werden die in Abbildung 18 dargestellten Umfänge an Leitungszeit für die verschiedenen Aufgabenfelder der pädagogischen Leitung (definiert in § 1 Abs. 5 der KiTaVO, 2019,) benötigt. Die Leitungen geben an, dass sie zur Bearbeitung der Konzeptions-, Team- und Interaktionsentwicklung mindestens 8 Stunden in eingruppigen Kitas bis hin zu 27 Stunden in Kitas mit sieben Gruppen benötigen. Diese Zeitumfänge fallen mit zunehmender Gruppenanzahl in der Kita deutlich höher aus, als es die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben vorgibt. So fordern beispielsweise die Leitungen von viergruppigen Kitas eine wöchentliche Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben von 20 Stunden pro Woche; es werden jedoch nur 12 Stunden pro Woche in der neu eingeführten Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben (§ 1 Abs. 4 KiTaVO, 2019) vorgegeben. Demnach wird die

in Baden-Württemberg über das Gute-Kita-Gesetz finanzierte Leitungszeit als nicht ausreichend zur Bearbeitung der drei Aufgabenbereiche wahrgenommen.

Gemäß der Expertise von Strehmel sind jeder Kita-Leitung 11,1 wöchentliche Stunden an Leitungszeit für pädagogische Aufgaben zu gewähren, sowie 5,5 wöchentliche Stunden für Verwaltungsaufgaben. Hinzu kommen variable Leitungszeitkontingente abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter*innen, der Anzahl der Kinder und ihres Förder- oder Unterstützungsbedarfs und der Anzahl der Auszubildenden. In Anbetracht der genannten Umfänge in Abbildung 18 wird deutlich, dass die Leitungen der eingruppigen Einrichtungen deutlich unter dem von Strehmel bemessenen Sockel von 11,1 Stunden pro Woche liegen. Hier ist zu berücksichtigen, dass die Ausgangslage besonders für eingruppige Leitungen sehr herausfordernd war, da ein Teil dieser Leitungen im Jahr 2019 keinerlei Leitungszeit gewährt bekommen hat und demnach vermutlich weniger Stunden als benötigt angegeben werden. Darüber hinaus stimmen die Angaben der Leitungen mit Strehmel überein, dass Kitas mit einer größeren Anzahl an Kindern und Mitarbeiter*innen mehr Leitungszeit benötigen als kleinere Kitas. Besonders deutlich wird dies in der Steigerung der zeitlichen Umfänge, die für die Team- und Interaktionsentwicklung angegeben werden.

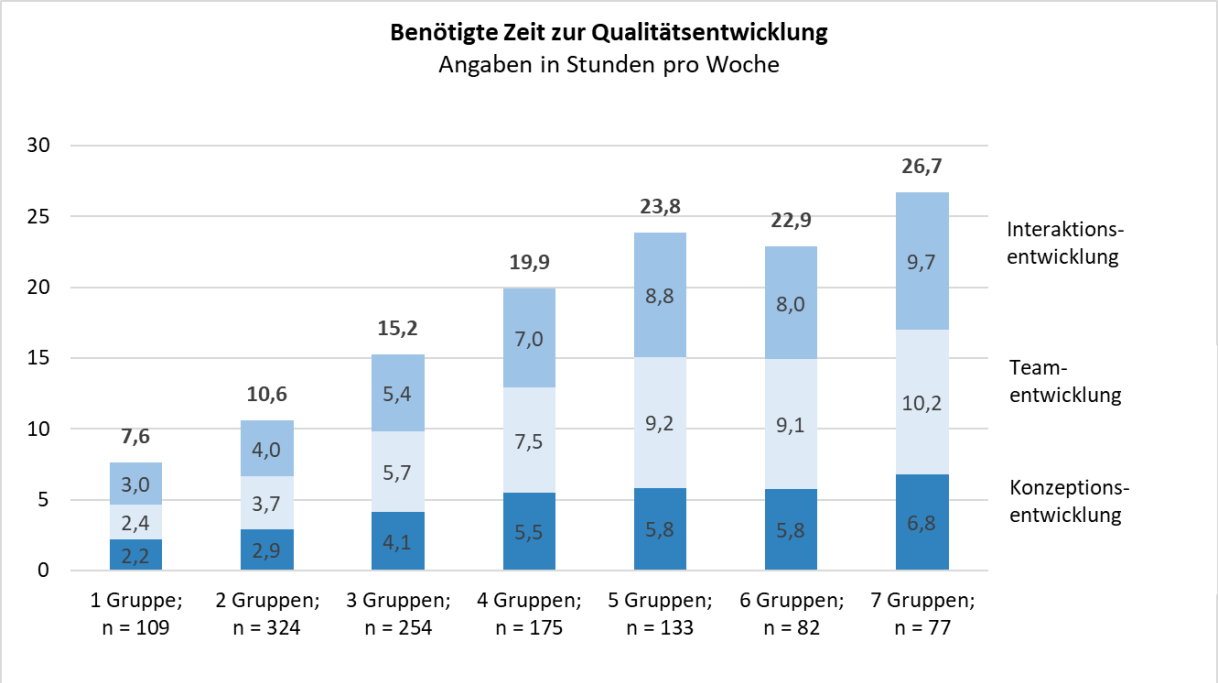


Abbildung 18: Benötigte Leitungszeit zur Qualitätsentwicklung in den Aufgabenfeldern der pädagogischen Leitung, *n*=1151 Leitungen.

Auf die konkrete Frage nach der benötigten Zeit zur Qualitätsentwicklung beantworten die Trägervertretungen erwartbar einen Anstieg der benötigten Zeit mit der Anzahl der Gruppen. In Abbildung 19 kann abgelesen werden, dass die gewünschten Zeitumfänge etwas über der durch die KiTaVO (2019) vorgegebenen Zeit liegen. Die Angaben der Trägervertretungen belaufen sich grundsätzlich ähnlich wie die der Leitungen, liegen allerdings immer etwas unterhalb derer Angaben. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die durch das Gute-Kita-Gesetz finanzierte Leitungszeit als nicht ausreichend empfunden wurde.

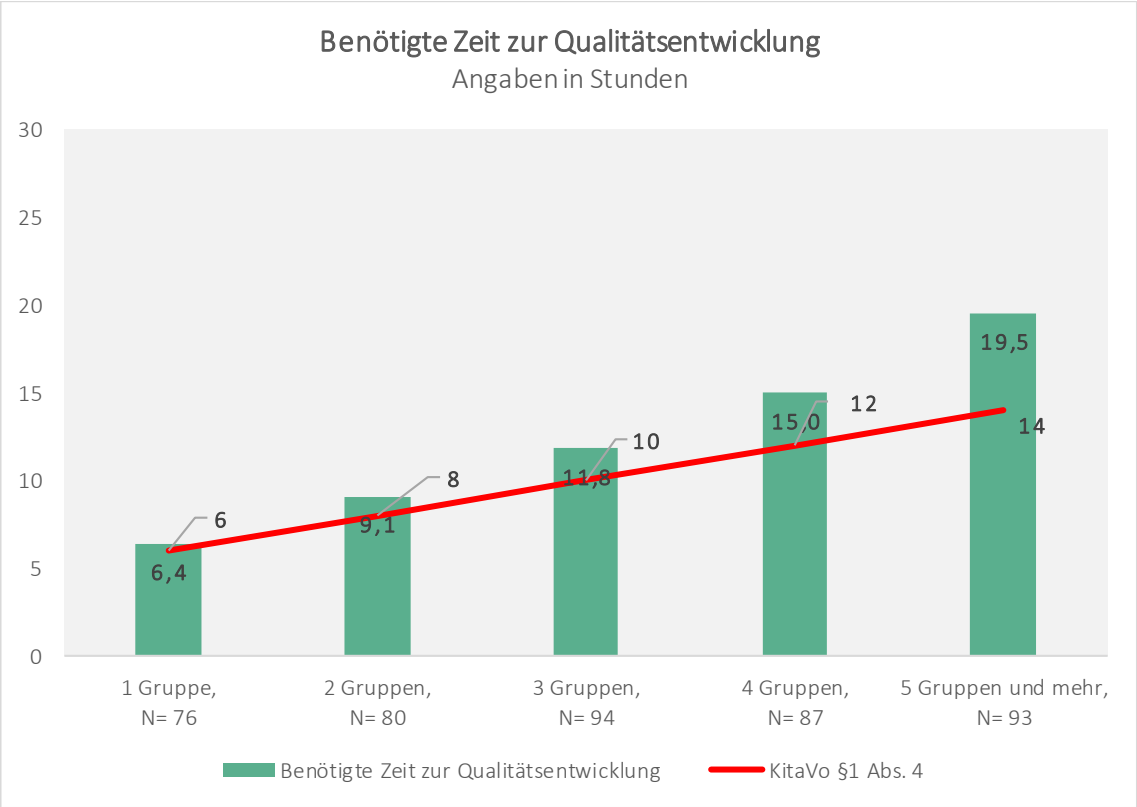


Abbildung 19: Benötigte Leitungszeit zur Qualitätsentwicklung laut der Trägervertretungen, *n*=180 Träger

Ergebnisse zu Fragestellung 7 - Benötigte 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 in eingruppigen Kitas bis hin zu 27 Stunden in Kitas mit sieben Gruppen benötigen.
- Die über das Gute-KiTa-Gesetz finanzierte Leitungszeit wird demnach von den Leitungen als nicht ausreichend zur Bearbeitung der drei Aufgabenbereiche pädagogischer Leitung wahrgenommen.
- Ebenso geben auch die Trägervertretungen eine höhere Leitungszeit zur Bearbeitung der pädagogischen Leitungsaufgaben an, als bislang in der KitaVO definiert.

4.2 Ergebnisse der Fokusgruppen

Die Auswertung erfolgte computergestützt mit dem Auswertungsprogramm MAXQDA 2020. Die dargestellten Ergebnisse werden auf Basis von Aussagen der Teilnehmenden belegt. Sie sind exemplarisch in den gelbbraunen Kästen wiederzufinden und sollen einen Einblick in die Gruppengespräche geben. Die ausführliche Beschreibung der methodischen Vorgehensweise ist dem Methodenkapitel zu entnehmen.

Ein Vorteil der Gruppendiskussionen besteht darin, dass sich die Teilnehmer*innen intensiv mit dem Thema der Einführung der Leitungszeit auseinandersetzen. Durch die offene Gesprächssituation in der

Gruppe werden Hemmungen, Ängste und Widerstände abgebaut und so tiefer liegende Einstellungen, Meinungen und Ziele über die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung der Leitungszeit offenbart.

Tabelle 8 gibt eine Übersicht über die im Kategoriensystem enthaltenen Codes, sowie deren Häufigkeit. Die Oberkategorien Chance, Herausforderungen, Wünsche, Stolpersteine sowie Qualitätssteigerung sind jeweils mit den dazugehörigen Subcodes dargestellt. Die Codes Dankbarkeit und unbekannter Verwendungszweck konnten keiner Oberkategorie zugeordnet werden und werden daher auf oberster Ebene aufgeführt.

Tabelle 8: Kategorienhäufigkeiten und Anzahl der Gruppendiskussionen und der Akteursgruppe, in denen ein entsprechender Code vergeben wurde

Code	Anzahl Codes	Anzahl Gruppen-diskussion	Akteurs-gruppen
1. Chance			
1.2 Mehr Zeit für pädagogische Arbeit	2	2	L
1.3 Chance für kleine Einrichtungen	2	2	FB
1.4 Leitungsstelle durch Leitungszeit attraktiver	2	2	FB, L
1.5 Weiterentwicklung des Konzepts	8	4	T, L, FB
1.6 Durch Leitungszeit mehr Zeit für Personalführung	8	4	T, L
1.7 Leitungszeit für Kinderkrippen	1	1	T
1.8 Mehr Zeitressource durch Leitungszeit	20	8	T, L, FB
1.9 Durch Corona ist Homeoffice möglich	3	3	L
1.10 Durch Corona Weiterentwicklung	8	6	T, L, FB
1.11 Weiterentwicklung der Teamarbeit	11	8	L, FB
1 Herausforderungen			
2.2 Unterschied zwischen Stadt und Land	2	2	FB
2.3 Doppelfunktion von Träger und Leitung	1	1	T
2.4 Leitungszeit außerhalb der Arbeitszeit	3	2	L
2.5 Leitungszeit überwiegend Personalarbeit	2	2	L
2.6 Große Unterschiede zwischen Trägern	2	2	L
2.7 Keine Zeit für Fortbildungen	2	2	L
2.8 Zu wenig Zeit für pädagogische Themen	5	3	L
2.9 Kleine Einrichtungen benötigen mehr Leitungszeit	1	1	L
2.10 Zu wenig Personal			
2.10.1 Fachkräftemangel	16	7	L, FB
2.10.2 Leitung im Gruppendienst aufgrund Personalausfalls	19	7	L, FB
2.11 Zu hoher Verwaltungsaufwand	19	8	T, L, FB
2 Wünsche			
3.1 Zusätzliches Personal zur Erfüllung der Leitungszeit	3	2	L,FB
3.2 Unterstützung für Leitungen durch Verwaltungskraft	8	6	T, L, FB
3.3 Beschreibung der Leitungsfunktion fehlt	2	2	T
3.4 Mehr Qualität in der Ausbildung	2	1	L
3.5 Zeit für Verwaltungsaufgaben	1	1	FB
3.6 Mehr Austauschrunden mit dem Kultusministerium	1	1	L
3.7 Mehr Zeit für Personalführung	1	1	L
3.8 Besserer Personalschlüssel	2	2	L
3.9 Verbindliche Qualitätsstandards	2	2	L, T

Code		Anzahl Codes	Anzahl Gruppen-diskussion	Akteurs-gruppen
	3.10 Impulse zu Qualitätsmanagement	3	2	T
	3.11 Unterstützung durch Fachberatung	2	2	L,FB
	3.12 Höheren Stellenwert/Wertschätzung	15	7	L,FB
	3.13 Trägerübergreifende Leitungswerkstätte	2	2	L,FB
	3.14 Strukturelle Verankerung in der Kita	3	2	L,FB
	3.15 Bessere Ausstattung (Räumlich, IT)	7	4	L
	3.16 Bessere Ausbildung für Leitung	4	3	L,FB
	3.17 Bessere Bezahlung	7	3	L,FB
	3.18 Vertretungskraft für Leitung	16	7	L,FB
	3.19 Leitungszeit nicht gleich Springer für alle Tätigkeiten	1	1	L
	3.20 Mehr Leitungszeit benötigt	40	9	L,FB,T
	3.21 Digitale Austauschrunden	8	4	L,T
3	Stolpersteine			
	4.1 Corona als Hemmer	11	4	L,FB
	4.2 Kürzung an Zeit durch Gewährung der Leitungszeit	6	2	FB
	4.3 Gewährung der Leitungszeit nicht „angekommen“	1	1	L
4	Qualitätssteigerung			
	5.1 Qualitätssteigerung durch Gewährung der Leitungszeit möglich	10	3	L,T
	5.2 Qualitätssteigerung zu beobachten	8	5	L,FB,T
	5.3 Keine Qualitätssteigerung zu beobachten	18	8	L,FB,T
5	Dankbarkeit	19	9	L,FB,T
6	Unbekannter Verwendungszweck	15	6	L,FB,T

Anmerkungen. L=Leitung, FB=Fachberatung, T=Träger.

Die Ergebnisdarstellung ist in fünf Abschnitte gegliedert, die sich aus der Analyse der Gruppendiskussionen heraus ergeben haben. Im ersten finden sich häufig genannte Themenfelder, die allgemeine Aussagen bezogen auf die Einführung der Leitungszeit beinhalten, wieder. Anschließend werden die Aufgabenfelder, für die sich die Leitungen gemeinsam mit dem Träger entschieden haben, beschrieben. Im darauffolgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, ob eine Qualitätssteigerung durch die Einführung der Leitungszeit erreicht werden konnte. Im Zuge der Einführung und während der ersten Umsetzungsphase wurden einige Herausforderungen und Stolpersteine für die Praxis genannt. Diese stehen im fünften Abschnitt im Fokus. Die Darstellung der Ergebnisse schließt damit, welche Verbesserungsvorschläge im letzten Jahr aufkamen.

4.2.1 Wahrnehmung zur Gewährung der Leitungszeit für pädagogischer Leitungsaufgaben

Drei Themen kamen während der Gruppendiskussionen durch die Teilnehmenden immer wieder zur Sprache, die jedoch keiner der Fragestellungen zuzuordnen sind. Aus diesem Grund werden diese unter dem Punkt Allgemeines gefasst.

Große Dankbarkeit für die Einführung

Einig waren sich alle Akteursgruppen darin, dankbar für die Einführung der Leitungszeit zu sein. Hierbei sind die Leitungen besonders zu erwähnen, die sich grundsätzlich für die Einführung bedankt haben und dies als Wertschätzung und Aufwertung beschrieben haben. Ebenfalls mehrfach wurden die in diesem Zuge angebotenen Fortbildungen erwähnt. Mit dieser Dankbarkeit kam jedoch auch unmittelbar der Wunsch nach noch mehr Anerkennung auf.

Leitung: „Ich denke durch die Leitungsfreistellung, dass es da jetzt aufgewertet wird, politisch ist schon mal ein gutes Zeichen gesetzt, aber das müsste natürlich noch viel weitergehen."

Wunsch nach mehr Anerkennung

Ein Thema welches in allen geführten Gruppendiskussionen genannt wurde, ist der Wunsch nach mehr Wertschätzung für die Tätigkeit einer Leitung und der Kindertageseinrichtungen im Allgemeinen. Insbesondere von Seiten der Politik und Gesellschaft fehlt es häufig grundsätzlich an Anerkennung für die Tätigkeit einer Leitung und der damit benötigten Zeit. Als ein erster wichtiger Schritt wurde der Vorschlag geäußert, die Aufgaben einer Leitung allgemeingültig und für die Praxis verbindlich zu beschreiben. Zum einen erleichtert dies den Leitungen ein besseres Selbstverständnis zu entwickeln und ist zum anderen auch für die Träger hilfreich, um eine Einheitlichkeit zwischen den Einrichtungen herstellen zu können.

Leitung: „Ich denke es geht um eine Wertschätzung von dem was da getan wird in dieser Leitungszeit und dass das ein sehr ja wichtiger Beruf ist, der einfach auch geschätzt gehört."

Verwendungszweck nicht bekannt

Der Verwendungszweck der Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben ist nicht hinreichend bekannt. Häufig werden die Bereiche Verwaltung und Pädagogik nicht getrennt betrachtet und in der Umsetzung führt dies zu einem Ungleichgewicht zu Gunsten der Verwaltungstätigkeit. Zurückzuführen ist dies auf einen mangelnden Informationsfluss aller beteiligten Personen und Institutionen. Häufig haben insbesondere Trägervertreter*innen im Laufe der Diskussionen die Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Aufgaben nicht von den Verwaltungstätigkeiten getrennt betrachtet und bewertet.

Leitung: „Wir haben nichts dazu bekommen. Im Gegenteil. Ja Genau. Und das ist natürlich super, dass das „Gute-KiTa-Gesetz" kam also so musste der Träger wenigstens diese Zeit gewähren - also von daher Vorteil - aber sowie das vom „Gute-KiTa-Gesetz" gedacht war, dass man das nämlich für diese drei Punkte auch nutzt und den Rest in einer zusätzlichen Leitungszeit, die eigentlich auch schon vorher hätte da sein müssen, wenn man die anderen Tätigkeiten ausübt, das ist halt nicht so, und wenn ich mich so umhöre, dass in den wenigsten Einrichtungen so. Das ist halt sehr schade."

Leitung: „Ja bei uns war so ein Stolperstein oder ist immer noch, dass unser Träger glaube nicht versteht, dass dieses Geld vom „Gute-KiTa-Gesetz" also in auch in Pädagogik, also in Zeit, Leitungszeit in Pädagogik investiert werden soll. Nach wie vor sind wir bei 0,4 Prozent und das heißt. Also ich habe null dazu gewonnen."

4.2.2 Inhaltliche Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Für die Leitungen gab es im Vorfeld der Einführung der pädagogischen Leitungszeit drei Aufgabenbereiche, die als Schwerpunkt gewählt werden konnten. Bei den Fokusgruppen wurden aus den drei Themenbereichen lediglich zwei genannt. Der Abbildung 20 ist zu entnehmen, dass nur die Bereiche Konzeptions(weiter)entwicklung und Team(weiter)entwicklung in den Fokusgruppen erwähnt wurden.

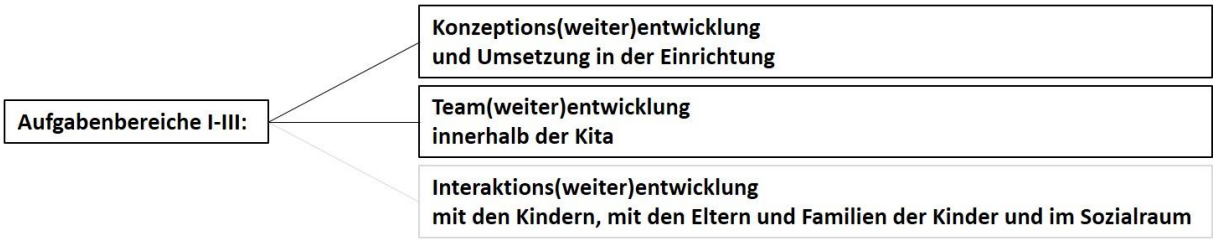


Abbildung 20: Benannte Aufgabenbereiche in den Fokusgruppen

Konzeptions(weiter)entwicklung

Die Weiterentwicklung des Konzepts ist eine sehr häufig gewählte Maßnahme, um den Qualitätsentwicklungsprozess voranzutreiben bzw. anzustoßen. Für viele Einrichtungen stand während der Lockdown-Phasen mehr Zeit zur Verfügung, um alle Mitarbeitenden in diesen Prozess miteinzubeziehen. Auch die Trägervertretungen erwähnten zum Teil die Möglichkeit, einrichtungsübergreifend mit den Leitungen die Konzeptionen vorantreiben zu können, losgelöst von der Gruppenanzahl der Einrichtung. Seither war dies lediglich den großen Einrichtungen möglich, die bereits eine zeitliche Freistellung für Leitungstätigkeiten vom Träger gewährt bekamen. Exemplarisch können hier einrichtungs- und trägerübergreifende Leitungs- und Themenwerkstätten genannt werden. Vereinzelte Leitungen hatten auf Grund der geschlossenen Einrichtung (Corona-Pandemie) die Möglichkeit, gemeinsam mit ihren Teams an Konzeptentwicklungen zu arbeiten und diese teils komplett neu aufzustellen.

Träger: „Und wir haben es jetzt sehr verstärkt in die Richtung genutzt, dass wir eben vermehrt Einrichtungsleitungstreffen gemacht haben und innerhalb von diesen Treffen dann Aufgaben auch verteilt haben, wo sich dann jede nicht nur alleinig um ihr Haus gekümmert hat, sondern eben auch in der Gedankenwelt der Übertragbarkeit auf die anderen Häuser."

Leitung: „Die Konzeption komplett überarbeitet im Team. Und wir haben auch für die pädagogische Qualität sind wir jetzt gerade dabei Qualitätsmanagement zu erarbeiten auch gemeinsam und haben einfach da die Zeiten genutzt wo keine Fortbildungen waren und ich habe quasi im Hause Seminare mit meinen Mitarbeiterinnen veranstaltet."

Team(weiter)entwicklung

Als weitere wichtige und häufig genutzte Aufgabe im Zuge der Leitungszeit für pädagogische Aufgaben wurde die Personalführung und -entwicklung genannt. In diesem Zusammenhang standen Mitarbeiter*innen-Gespräche und damit verbundene Zielvereinbarungen häufig im Fokus. Auch die Trägervertretungen und Fachberatungen berichteten im engeren Austausch mit den Leitungen stehen zu können.

Leitung: „Also für was ich sie jetzt definitiv mal genutzt habe, was ich schon seit fünf Jahren im Schrank stehen habe und auch eine Fortbildung dazu hatte, sind Zielvereinbarungsgespräche. Also ich habe

jetzt mit dem Personal endlich mal Zeit gefunden, mich mal explizit mal mit jedem Einzelnen zu unterhalten und das auch zu dokumentieren, also das war so das erste was ich jetzt nach der langen Zeit eben mal machen wollte und was wir auch geschafft haben."

Träger: „Also wir benutzen das sozusagen auch für die Teamentwicklung, für die Mitarbeiterentwicklung, für die ganzen Themen, die wir brauchen auch um die ganzen Konzepte zu entwickeln."

4.2.3 Qualitätsentwicklung

Die Qualitätsentwicklung auf Grund der Einführung der Leitungszeit für pädagogische Aufgaben in der Kindertagesbetreuung wurde von den Teilnehmenden sehr unterschiedlich eingeschätzt. Eine Teilgruppe schätzte die Qualitätsentwicklung durch die Einführung positiv ein und sprach von beobachtbaren Fortschritten zum Zeitpunkt der Erhebung. Demgegenüber stand die Teilgruppe, die in ihren Einrichtungen bisher keine Qualitätssteigerung feststellen konnten.

Keine Qualitätssteigerung zu beobachten

Die Erwartungen an Kindertageseinrichtungen steigen stetig an. Dabei fühlen sich die Leitungen stellenweise mit der Fülle an Aufgaben alleine gelassen. Das Gefälle von kleinen zu großen Einrichtungen bezogen auf die Möglichkeit Qualität zu steigern, wurde ebenso deutlich, wie die unterschiedliche Unterstützung durch die Träger. Vor der Einführung der Leitungszeit stand in den kleinen Einrichtungen häufig keine Leitungszeit zur Verfügung, daher wird die zur Verfügung gestellte Zeit eher als ein „Tropfen auf dem heißen Stein" beschrieben. Ebenfalls hinderlich ist die Doppelbelastung von Arbeit im Gruppendienst und Leitungstätigkeit. In diesem Zustand sehen sich viele Leitungen nicht in der Lage, einen Qualitätsentwicklungsprozess anzustoßen. Aus der Perspektive einiger Träger und Fachberatungen ist auf Grund der geringen wöchentlichen Leitungszeit kein Effekt beobachtbar.

Fachberatung: „Ich kann das jetzt auch so unterstreichen, aber ich spüre im Gros keine Qualitätsverbesserung. Das ist eher so, dass diejenigen, die schon gut ausgestattet sind mit Leitungszeit, wie sie von unserer Seite auch vom Fachverband empfohlen werden."

Leitung: „Bei uns ist ständig das Thema überhaupt Plätze auszubauen, Qualität ist dann natürlich der zweite Schritt. Trotzdem merken wir das Thema ist bei den Kindern da, das Thema ist bei den Familien da und frustriert letztlich die Kolleginnen und Kollegen. Da fühle ich mich schon ein bisschen im Regen stehen gelassen muss ich sagen insgesamt, weil das eine Vortäuschung ist, da würde jetzt der große Ruck durch Baden-Württemberg gehen, wir hätten große Möglichkeiten, nein letztlich ist es eigentlich nur das, was schon lange umgesetzt wird oder jetzt hoffentlich bei allen Trägern so ist, aber der große Wurf ist es deutlich nicht."

Fachberatung: „Also wir haben festgestellt, dass uns das zwar voranbringt die zusätzliche Leitungszeit aber nicht ausreicht. Wir haben bei uns in der Kommune dann - also wir nennen das plus, also wir haben auf die gewährte Leitungszeit durch das Gute-KiTa-Gesetz eben nochmal fünf Prozent zusätzlich, also wir haben das verdoppelt und dadurch jetzt tatsächlich eine höhere Qualität erreichen können. Aber nur durch das Gute-KiTa-Gesetz, das hat für uns nicht ausgereicht."

Qualitätssteigerung zu beobachten

Die Einschätzung, ob eine Qualitätssteigerung stattfindet, hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. Dies wird durch die Äußerungen der Leitungen, Fachberatungen und Trägervertreter*innen deutlich. Ein wesentlicher Faktor und eine Grundvoraussetzung ist es, zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu haben, um die hierfür entscheidenden Themen vorantreiben zu können. Die Leitungen, die den zeitlichen Faktor bereits in vollem Umfang nutzen können oder im Vorfeld bereits Leitungszeit zur Verfügung hatten, nehmen durch die Einführung der Leitungszeit bereits zum Zeitpunkt der Befragung einen Qualitätsschub wahr. Besonders die oben genannten Themenfelder Konzeptions(weiter)entwicklung und Team(weiter)entwicklung konnten in diesem Zuge vorangetrieben werden.

> Träger: „Okay gut. Also, so wie ich das von außen beurteilen kann also, wenn dann eine Kindergartenleitung damit auch umzugehen weiß und sich auch wirklich interessiert für pädagogische Standards. Um Standards weiterzuentwickeln, vielleicht auch höher zu führen und das dann umsetzt, das macht sich natürlich in der alltäglichen Arbeit dann schon bezahlt und nicht nur für die Kindergartenleitung aus meiner Sicht, sondern wenn die das dann reinmultipliziert in die Einrichtung und auch die Mitarbeiterinnen und Gruppenleitungen, die pädagogischen Fachkräfte, auch entsprechend das Wissen weitervermittelt bekommen, dann führt das auf jeden Fall zu einem pädagogischen Schub, würde ich sagen.“

4.2.4 Stolpersteine

Die Abbildung 21 zeigt die Stolpersteine, welche die Einführung und Umsetzung der Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben erschwert haben. In Bezug auf die Häufigkeit der genannten Punkte, kann gesagt werden, dass der Personalmangel den größten Stolperstein darstellt. Danach folgt die Fülle an Verwaltungsaufgaben. Auch die Corona-Pandemie, mit all ihren Herausforderungen, wird als Stolperstein für eine gelungene Umsetzung der Leitungszeit beschrieben. Als Haupttendenz lässt sich feststellen, dass der Hauptfaktor Zeit in allen Bereichen eine Rolle spielt und der Grund dafür ist, weshalb es nicht möglich ist, an den pädagogischen Themenfeldern zu arbeiten.

Abbildung 21: Stolpersteine der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Personal- und Fachkräftemangel

Ein großes Problem für die Einführung der Leitungszeit stellt der akute Personal- und Fachkräftemangel dar. Dieser zeigt sich sowohl in der Besetzung der „übrigen“ Prozente, die in Folge der „Leitungsfreistellung“ vergeben werden müssen, als auch die generelle Unterbesetzung in den Einrichtungen auf Grund fehlender Fachkräfte. Es gibt Träger, die der neu gewährten Leitungszeit seit 2020 über Neuanstellungen

mit befristeten Verträge nachkommen, die jedoch auch einen großen Aufwand mit sich bringen. Wiederum andere finden interne Lösungen über die Aufstockung von Verträgen oder haben in Folge einer Unterbesetzung im Gruppendienst insgesamt kaum zeitlichen Mehrwert für die Leitung. Beide Fälle führen zu einer verzögerten und schwer umsetzbaren Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben. Ein weiterer Nebeneffekt des Fachkräftemangels ist die dadurch fehlende Möglichkeit, Fortbildungen zu besuchen und somit die eigene Fachlichkeit steigern zu können.

Fachberatung: „Meine Erfahrung ist noch im Hinblick auch auf dieses Thema Personal, dass die Umsetzung der Leitungszeit gar nicht so einfach und ad hoc möglich war, weil diese Prozente, die sich ergeben, wenn ich die nicht durch eine Mitarbeiterin in Teilzeit, die bereit ist ihren Beschäftigungsumfang zu erhöhen, abdecken konnte, dann war die Umsetzung teilweise sehr sehr schleppend, weil dann erst, wenn sich personell was verändern würde, wir die Möglichkeit hatten, die entsprechenden Stellenumfänge dann auch zu beschäftigen."

Leitung: „Für uns war ein großer Stolperstein überhaupt jemanden zu finden, der diese sechs Stunden arbeiten möchte. Und wir haben noch jemand, die das nebenher macht und die ist jetzt nochmal angestellt bis Ende Januar. Und danach wissen wir z. B. noch gar nichts wie es weitergeht. Also wir haben auch versucht zwei Jahre lang, die fünfzig Prozent raus zu finden und das war auch ergebnislos. Also das ist jetzt so der größte Stolperstein, wenn wir niemanden finden, was ist dann mit meiner Leitungszeit."

Leitung: „Genau - aber da dazu fehlt aber wie schon ganz oft angegeben ist, das nötige Personal auch damit irgendjemand meine Prozente am Kind übernehmen kann. Und da sehe ich gerade einfach schwarz und ich glaube in fünf Jahren ist es einfach noch viel schwärzer weil ich da einfach sehe, dass dann viele Erzieherinnen und Kolleginnen eher wieder aus dem Beruf aussteigen."

Anknüpfend an den allgemeinen Fachkräftemangel sind die Krankheitsausfälle zu benennen. Sobald eine pädagogische Fachkraft ausfällt, springt die Leitung ein und unterstützt den Gruppendienst. Denn nur so kann der Betrieb offengehalten werden. Diese Zeit fehlt im Anschluss, um pädagogische Prozesse in den Blick zu nehmen und die Qualität voranzutreiben.

Fachberatung: „Weil es ist auch meine Beobachtung, dass der Personalmangel insgesamt die Leitungszeit häufig aushebelt. Also die Leitungen müssen in die Gruppen gehen, um den Personalmangel auszugleichen."

Leitung: „Weil auch wie vorher die Kollegin gesagt hat, ja wenn das Personal fehlt, dann heißt es ruck zuck die Leitung kann ja aushelfen, die ist ja freigestellt, die hat ja dann einen Puffer, dann geht das schon. Dann ist der Mindestpersonalschlüssel immer noch gewährleistet. Aber das bedeutet für und ganz klar einen pädagogischen Qualitätsverlust und an dem wollen wir natürlich weiterarbeiten."

Überwiegend Verwaltungstätigkeiten

Im Rahmen der Fokusgruppen zeichnete sich das Bild ab, dass die Leitungszeit in vielen Kindertageseinrichtungen für Verwaltungstätigkeiten und nicht für pädagogische Themen eingesetzt wurde. Hintergrund dessen ist die schwierige Ausgangssituation, in der einige Leitungen für Verwaltungstätigkeiten bislang keine Zeitfenster zur Verfügung hatten. Stellenweise wurde demnach die Erhöhung der Leitungszeit eingesetzt, um überhaupt das gesamte Aufgabenspektrum zu leisten. Durch die generelle Fokussierung der Trägervertretungen auf die Verwaltungstätigkeiten, entsteht der Eindruck, dass aus ihrer Perspektive heraus diese im Hauptfokus liegen.

Leitung: „Weil die sagen ja es ist grundsätzlich für die konzeptionelle Entwicklung, für die Teamarbeit und für die Arbeit nach außen und wir müssen aber sämtliche Aufgaben, die eine Leitung zu erfüllen hat, in dieser Zeit erfüllen, weil man eben nichts zusätzlich vom Träger bekommt und dadurch dauert, dass mit der Qualitätsweiterentwicklung sehr sehr lange und es reicht nicht aus."

Corona als Hemmer

Es wurde deutlich, dass der Zeitpunkt der Einführung als sehr unglücklich empfunden wurde. Die Corona-Pandemie veränderte die Situation in den Einrichtungen grundlegend. Statt pädagogische Themen vorantreiben zu können, kamen vielmehr besondere Aufgaben, im Bereich der Verwaltung und Organisation hinzu. Besonders betroffen waren die Einrichtungen, in denen die Notbetreuung zu einer hohen Auslastung geführt hat. Vor diesem Hintergrund berichten besonders die Trägervertretungen von großen Herausforderungen bei der Einführung. Vermehrt fiel die Formulierung „Corona als Hemmer" des Qualitätsschubs.

Fachberatung: „Und die Leitungszeit, die hat meiner Meinung nach nicht den Qualitätsschub gebracht, weil er eben durch die Pandemie ausgebremst wurde und ich habe das regional sehr unterschiedlich erlebt."

Fachberatung: „Ich hatte aber wiederum anderseits Einrichtungen in Kreisen oder Städten, da war ein sehr hoher Bedarf an Notbetreuung, da waren die nahezu voll ausgelastet. Sie mussten Testpflicht bei den Kindern einführen und umsetzen, in getrennten Gruppen arbeiten, da war es eigentlich gar nicht möglich, dass in den einzelnen Kernbereichen in der Teamentwicklung oder in der Konzeptionsentwicklung gearbeitet werden konnte und auch die Interaktionsentwicklung und Kooperation im Sozialraum hat ja sehr gelitten in der Zeit der Pandemie, weil einfach vieles nicht möglich war."

Kürzung der Leitungszeit durch Einführung

In nur wenigen Fällen wurde davon berichtet, dass die Einführung der Leitungszeit zu einer Kürzung an tatsächlicher Leitungszeit geführt hat oder das „Gute-Kita-Gesetz" überhaupt nicht in der Praxis angekommen sei.

Fachberaterin: „Das ist eher so, dass diejenigen, die schon gut ausgestattet sind mit Leitungszeit, wie sie von unserer Seite auch vom Fachverband empfohlen werden, die hätten oder die haben mehr Leitungszeit und dass was jetzt über das „Gute-KiTa-Gesetz" dann jetzt sozusagen da reinkommt, ist ja weniger insgesamt und die Frage war dann in einigen Einrichtungen, kürzen wir nicht, was ihr schon mehr habt sozusagen. Das wäre eher ein Rückschritt und da musste man vor Ort auch zum Teil schon kämpfen …"

4.2.4 Verbesserungsvorschläge

Über die Verteilung der Wünsche, die im Laufe der Gespräche und unter dem Denkanstoß was geschehen müsste, damit in fünf Jahren gesagt werden kann, die Leitungszeit hat zur Qualitätsentwicklung in der Kita beigetragen, gibt die Abbildung 22 Auskunft. An vorderer Stelle stehen eine ständige Stellvertretung, die Unterstützung durch eine Verwaltungsfachkraft und mehr Personal. Auch im Bereich weiterer Unterstützungssysteme, einer besseren räumlichen- und EDV-Ausstattung, einer höheren Bezahlung und einer Austauschplattform sehen die Teilnehmenden der Fokusgruppen einen Beitrag im weiteren Vorantreiben der Qualitätsentwicklung.

Abbildung 22: Verbesserungsvorschläge

Wunsch nach Stellvertretung

Die Leitungen formulierten den Wunsch nach einer Stellvertretung, die in dieser Funktion bezahlt wird und dafür zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommt. Darüber hinaus sollte sie in alle Prozesse miteinbezogen sein, sodass die Vertretung der Leitung zu jeder Zeit gewährleistet ist.

Fachberatung: „Für mich wäre es gut, wenn nicht nur Leitungsfreistellung da wäre, sondern wenn es auch eine ständige stellvertretende Leitung gäbe, die in diesen Prozessen mit drin ist."

Unterstützung durch Verwaltungsfachkraft gewünscht

Der Wunsch nach einer unterstützenden Verwaltungskraft wurde sehr deutlich und zog sich durch alle Akteur*innengruppen. Laut der Leitungen kamen in den letzten Jahren immer mehr verwaltungstechnische Arbeiten hinzu. Beklagt wird in diesem Zusammenhang einerseits die eigene Ausbildung, die nicht auf so eine Tätigkeit ausgelegt ist und zum anderen, dass die pädagogischen Tätigkeiten darunter leiden. Die Verwaltungstätigkeit wird häufig als einfach, aber sehr zeitaufwendig und von vielen als Belastungsfaktor beziffert. In einigen Fokusgruppen wurde die Idee entwickelt, die Leitungen durch den Einsatz von Verwaltungsfachkräften zu entlasten. Diejenigen, die bereits eine große Unterstützung durch den Träger erfahren, berichteten positiv von dem Effekt, mehr Zeit für Personalführung und Qualitätsentwicklung zur Verfügung zu haben.

Leitung: „Es gibt andere Bereiche, da wird einfach Fachpersonal eingestellt, die nur für Verwaltung zuständig ist, aber man hat jetzt gerade hier auch zehn Stunden für wieviel Kindergärten fünf oder sechs Kindergärten, das ist eine Lachplatte, also das zeigt einfach das ist kein, das weiß eigentlich niemand was wir leisten. Vielleicht liegt es auch ein bisschen an uns, dass wir vielleicht auch mal ein bisschen Werbung machen, das leisten wir auch."

Unterstützung für Leitungen durch das Unterstützungssystem (Fachberatungen)

Das Thema Fachberatungen kam ebenfalls zur Sprache und es wird diesbezüglich eine große Chance zur Weiterentwicklung gesehen. Einige sprachen im Zusammenhang mit einem gelungenen und nachhaltigen Qualitätsprozess geradezu von einer Notwendigkeit der Unterstützung durch die Fachberatungen. Ebenfalls offensichtlich wurde der Unterschied zwischen den Leitungen, die bereits auf ein entsprechendes Unterstützungssystem zurückgreifen konnten und denjenigen, die diese Möglichkeit nicht haben. Die Leitungen mit dieser Ressource nutzen sie gerne und beschrieben sie als gewinnbringend. Hingegen wurde den Leitungen ohne entsprechendes System deutlich wie notwendig dies für eine konstante Weiterentwicklung zu sein scheint.

Leitung: „Weil die Weiterentwicklung ein Prozess ist, dass muss immer wieder eine Plattform geben, wo das Thema bespielt wird und da mag ich auch nochmal den Querverweis machen zu einer Fachberatung und Werbung dafür machen, dass einfach mehr personelle Ressourcen für eine Fachberatung braucht, die dann unterstützend und punktuell tatsächlich in die Einrichtungen auch gehen kann. Und für das Kultusministerium vor allen Dingen auch als Multiplikatoren gewertet werden kann."

Bessere Ausstattung

Die Ausstattungen in den Einrichtungen befindet sich in einem sehr unterschiedlichen und vielmals trägerabhängigen Zustand. Im intensiven Austausch fiel insbesondere den Leitungen auf, wie different die Einrichtungen aufgestellt sind. Es wurde von Situationen berichtet, in denen es an einer angemessenen Grundausstattung mangelt, um die Leitungszeit überhaupt vor Ort nutzen zu können. Beispielhaft genannt werden Einrichtungen, in denen Leitungen keinen Rückzugsort haben, um den Leitungstätigkeiten nachgehen zu können oder es fehlt an einer Ausstattung mit digitalem Zugang.

Bessere Bezahlung

Die Bezahlung der Leitungen und ein damit verbundenes Verständnis für die Aufgabenvielfalt und Verantwortung ist für einige Leitungen ein großes Thema. Zum einen ist der Unterschied zwischen einer pädagogischen Fachkraft im Gruppendienst und der Einrichtungsleitung nicht entsprechend des Unterschieds der Fülle an Mehrarbeit und Mehrverantwortung. Zum anderen wird der damit weniger große Anreiz, Nachwuchsfachkräfte generieren zu können, mehrfach bemängelt.

Leitung: „Bei mir spielt tatsächlich auch die Bezahlung eine Rolle, also ich bin im Verhältnis wirklich sehr schlecht eingruppiert, obwohl ich auch alle anderen Sachen mache, die auch Leiterinnen einer großen Einrichtung machen, wie vorhin schon gesagt worden ist, das ist etwas was mich ärgert, wo ich einfach auch am Überlegen bin, ob ich die Leitung wieder hinlege."

Austauschmöglichkeit

Die Fokusgruppen wurden von den teilnehmenden Personen sehr positiv aufgefasst. Es kam der Wunsch nach einem häufigeren Dialog über die eigenen Erfahrungen auf. Insbesondere den digitalen Raum zu nutzen und unterdies ganz Baden-Württemberg zu vernetzen, wurde sehr begrüßt und angenommen und es resultierte die Idee von einer regelmäßigen, digitalen Plattform, in der moderierte und themenspezifische Angebote stattfinden.

Ergebnisse zu den Fokusgruppen

- Die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wird als Wertschätzung der Leitungszeit aufgenommen.
- Der Verwendungszweck der Leitungszeit ist bislang nicht hinreichend bekannt.
- Die Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben wird für die Aufgabenbereiche Konzeptionsentwicklung und Teamentwicklung genutzt.
- Ob durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben eine Qualitätsentwicklung beobachtbar ist, wird sehr unterschiedlich bewertet. Stolpersteine sind der Personalmangel und ein hoher Verwaltungsaufwand.

Kapitel 5: Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Kita-Leitungen haben eine Schlüsselrolle für die Entwicklung und Sicherung der Qualität in der Einrichtung inne. Eine hohe Qualität der pädagogischen Arbeit soll durch die Stärkung der Leitung unterstützt werden. Die vorliegende Evaluation über die Gewährung von Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben in baden-württembergischen Kindertageseinrichtungen zeigt deutliche Ergebnisse über die Umsetzung der Leitungszeit in der Praxis und die Erfahrungen von Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen auf. Es wurde ein multiperspektivisches Mehrmethoden-Design mit quantitativen und qualitativen Ansätzen eingesetzt. Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Ergebnisse der onlinegestützten, standardisierten Befragungen von Leitungen sowie Fachberatungen und Trägervertretungen, im Sinne des quantitativen Ansatzes, und der Fokusgruppen von Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen im Sinne des qualitativen Ansatzes, präsentiert. Die Befragungen zielten darauf ab, die zeitliche und organisatorische Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben (Hypothese 1-2, Fragestellung 3) und die inhaltliche Dimension der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben (Fragestellung 4-7) zu erfassen.

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.
- Die wöchentliche Zunahme an Leitungszeit unterscheidet sich zwischen Leitungen von Kitas unterschiedlicher Gruppenzahl. Leitungen von Kitas mit ein bis zwei Gruppen haben, gemäß den Angaben der Leitungen und Trägervertretungen, eine höhere relative Zunahme an gewährter Leitungszeit als Leitungen mehrgruppiger Kitas.
- 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 Leitungen und Trägervertretungen geben eine Zunahme der Verwendung der Leitungszeit sowohl für pädagogische Aufgaben als auch für Verwaltungsaufgaben vom Jahr 2019 zum Jahr 2021 an.
- 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.
- Der zeitliche Umfang der Leitungszeit, der tatsächlich wöchentlich für pädagogische Leitungsaufgaben verwendet wird, ist gemäß den Angaben der Leitungen deutlich geringer als gesetzlich vorgeschrieben. Nach Angaben der Trägervertretungen wurde in großen Einrichtungen bereits 2019 ausreichend Zeit für pädagogische Leitungsarbeit investiert. Leitungen ein- und

zweigruppiger Kitas kommen jedoch nach wie vor nicht auf das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß.

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. Dies wurde auch in den Fokusgruppen von Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen benannt.
- 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 Trägervertretungen verstärken diesen Eindruck.
- Die Mehrheit der Leitungen kennt den Verwendungszweck der Leitungszeit für die Aufgaben der pädagogischen Leitung nicht, obwohl das Kultusministerium die Information an alle Träger und Kitas weitergegeben hat. Dies bestätigen auch die Angaben von Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen in den Fokusgruppen.
- Ein hoher Verwaltungsaufwand wurde in den Fokusgruppen von Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen als Stolperstein für die Umsetzung genannt.

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.
- Je höher die vom Träger gewährte Leitungszeit im Jahr 2021, desto zufriedener sind die Leitungen mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben.
- Je höher die von den Leitungen wahrgenommene Unterstützung durch den Träger, desto zufriedener sind die Leitungen mit der Umsetzung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben.

Bedarf an Leitungszeit für Konzeptions- und Teamentwicklung

- Der Verwendungszweck der Leitungszeit für die Bearbeitung pädagogischer Leitungsaufgaben war den meisten Leitungen nicht bekannt.
- 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

- Das Niveau an Qualitätsentwicklung in den drei definierten Aufgabenbereichen pädagogischer Leitungsaufgaben ist aus Sicht der Leitungen als gut zu bewerten. Verbesserungspotenziale wurden insbesondere beim Einsatz von Selbst- und Fremdevaluationen zur Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit festgestellt.
- 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.
- Gemäß den Angaben der Träger erfolgt ein regelmäßiger Austausch zwischen den Leitungen und dem Träger über aktuelle Themen und Herausforderungen. Besonders unterstützend schätzen die Trägervertretungen ihre Maßnahmen bei der Teamentwicklung ein.

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 in eingruppigen Kitas bis hin zu 27 Stunden in Kitas mit sieben Gruppen benötigen.
- Die über das Gute-Kita-Gesetz finanzierte Leitungszeit wird von den Leitungen, Fachberatungen und Trägervertretungen als nicht ausreichend zur Bearbeitung der drei Aufgabenbereiche pädagogischer Leitung wahrgenommen.

Kapitel 6: Schlussfolgerungen

Auf Basis der dargestellten Ergebnisse der Evaluationsstudie und in Anbetracht der theoretischen und empirischen Befunde aus vorangegangen 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.

6.1 Schlussfolgerungen für die Praxis

6.1.1 Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Es gaben 12 % der Leitungen weniger vom Träger gewährte Leitungszeit an, als es durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben festgelegt ist. Ein möglicher Grund dafür, dass die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben nicht umgesetzt wurde, könnte darin liegen, 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 Akteur*innen zielgerichteter zu gestalten und die Weiterleitung der Finanzmittel zu überprüfen.

6.1.2 Informationen zum Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Die Studie zeigt, dass die Mehrheit der Leitungen annimmt, dass die Leitungszeit sowohl für die Aufgaben der pädagogischen Leitung als auch für Verwaltungsaufgaben bestimmt ist. Demnach kennt die Mehrheit der Leitungen den Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben nicht. Das Kultusministerium hat die zuständigen Handlungsträger (d. h., Träger und Leitungen) über die korrekte Verwendung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben informiert. Bisher scheinen die Informationen hierzu nicht hinreichend in der Praxis angekommen zu sein. Folglich ist die Kommunikation auf allen Ebenen mit allen Akteur*innen zielgerichteter zu gestalten.

6.1.3 Einführung einer ständigen Stellvertretung der Leitung

Die Kita-Leitungen beklagen häufige Ausfälle der pädagogischen Mitarbeiter*innen und einen allgemeinen Personalmangel. Um den Betrieb aufrecht erhalten zu können, vertreten die Leitungen vermehrt im Gruppendienst. Diese Zeit geht den Leitungen für die pädagogische Weiterentwicklung verloren (siehe Kapitel 4.1.2 & 4.2). Gesetzt den Fall, dass eine Leitung zeitweise ausfällt, gibt es für diese Abwesenheit keine adäquate Vertretung und die vorgegebene Leitungszeit wird nicht eingehalten. Eine beständige Ausgangslage ist nur dann gegeben, wenn eine ständige Stellvertretung der Kita-Leitungen eingesetzt

ist. Diese sollte in alle Themen und Prozesse miteinbezogen und so über alle Leitungsaufgaben informiert sein. Um die Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben konstant aufrecht erhalten zu können, ist eine ständige Stellvertretung der Kita-Leitung in jeder Kindertageseinrichtung hilfreich.

6.1.4 Aufgabenprofil der Kita-Leitung

Aktuell sind die drei Aufgabenbereiche der pädagogischen Leitungsaufgaben in der KitaVO gesetzlich festgeschrieben. Das Aufgabenprofil einer Kita-Leitung umfasst jedoch deutlich mehr Aufgaben, was sich in den Rückmeldungen der Leitungen in der vorliegenden Studie zeigte (siehe Kapitel 1.2 & 4.2). Es wird eine klar festgelegte Aufteilung der Zeitkontingente für die beiden Leitungsbereiche Verwaltungstätigkeiten und Arbeit der pädagogischen Weiterentwicklung vorgeschlagen (siehe Kapitel 1.3 & 4.2). Zudem ist es auf Basis der bedeutenden Schlüsselrolle der Leitung für die Prozessqualität in der Kita wichtig, die Tätigkeit der Leitung als eigenen Aufgabenbereich anzuerkennen (Strehmel, 2016, S. 234). 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.

6.1.5 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). Die Träger, Fachberatungen und Leitungen benötigen geeignete Evaluationsinstrumente und Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung der Evaluation zur Qualitätsentwicklung. Aus den Ergebnissen sollten gemeinsame Zielvereinbarungen besprochen und durch eine Prozessbegleitung unterstützt werden (siehe Kapitel 4.2 & BMFSFJ, 2020a, S.78). Folglich wurde durch die Studie deutlich, dass der Wunsch nach Unterstützung durch Fachberatungen bei der datenbasierten Qualitätsentwicklung besteht. Daher ist es ratsam, dass jeder Kindertageseinrichtung eine Fachberatung zur Verfügung steht.

6.1.6 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). In Übereinstimmung mit den fachwissenschaftlichen Empfehlungen zum Umfang an Leitungszeit (siehe Kapitel 1.3; Strehmel, 2016) sind sowohl pädagogische Aufgaben als auch Verwaltungsaufgaben einer Kita-Leitung in der Ausstattung mit Leitungszeitkontingenten zu berücksichtigen. Folglich wäre es wünschenswert, zusätzliche Funktionsstellen zu schaffen, um mehr Raum für pädagogische Arbeit durch die Leitung zu ermöglichen.

6.2 Schlussfolgerungen für die Politik und das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

6.2.1 Weiterführung und Erhöhung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Die vorliegende Studie zeigt, dass aus Sicht der Leitungen 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). Zudem zeigen die Ergebnisse, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Umfang an Leitungszeit und dem Niveau an Teamentwicklung gibt (siehe Kapitel 4.1.6). Auch empirische Ergebnisse zeigen die Bedeutung des Leitungshandelns für die Qualität (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014). Fachwissenschaftliche Berechnungen untermauern die Notwendigkeit von Leitungszeitkontingenten (Strehmel, 2016). Gemäß der Expertise von Strehmel sind jeder Kita-Leitung 11,1 wöchentliche Stunden an Leitungszeit für pädagogische Aufgaben zu gewähren, sowie 5,5 wöchentliche Stunden für Verwaltungsaufgaben. Eine adäquate Steigerung der Leitungszeit ist dringend erforderlich, gemessen an den geringen Leitungsressourcen in Baden-Württemberg im bundesweiten Vergleich (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021). Die bislang durch das Gute-Kita-Gesetz gewährte Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben hat sich alles hilfreich für die Qualitätsentwicklung in den Kindertageseinrichtungen gezeigt. Jedoch wurde auch der Wunsch nach einer Steigerung der Leitungszeit deutlich. Daher sollte diese weitergeführt und im wöchentlichen Umfang gesteigert werden.

6.2.2 Gewährung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Es gaben 12 % der Leitungen weniger vom Träger gewährte Leitungszeit an, als es durch die Einführung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben festgelegt ist. Ein möglicher Grund dafür, dass die Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben nicht umgesetzt wurde, könnte darin liegen, 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 Akteur*innen zielgerichteter zu gestalten und die Weiterleitung der Finanzmittel zu überprüfen.

6.2.3 Informationen zum Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben

Die Studie zeigt, dass die Mehrheit der Leitungen annimmt, dass die Leitungszeit sowohl für die Aufgaben der pädagogischen Leitung als auch für Verwaltungsaufgaben bestimmt ist. Demnach kennt die Mehrheit der Leitungen den ausschließlichen Verwendungszweck der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben nicht. Das Kultusministerium hat die zuständigen Handlungsträger (d. h., Träger und Leitun-

gen) über die korrekte Verwendung der Leitungszeit für pädagogische Leitungsaufgaben informiert. Bisher scheinen die Informationen hierzu nicht hinreichend in der Praxis angekommen zu sein. Folglich ist die Kommunikation auf allen Ebenen mit allen Akteur*innen zielgerichteter zu gestalten.

6.2.4 Aufgabenprofil der Kita-Leitung

Aktuell sind die drei Aufgabenbereiche der pädagogischen Leitungsaufgaben in der KitaVO gesetzlich festgeschrieben. Das Aufgabenprofil einer Kita-Leitung umfasst jedoch deutlich mehr Aufgaben, was sich in den Rückmeldungen der Leitungen in der vorliegenden Studie zeigte (siehe Kapitel 1.2 & 4.2). Es wird eine klar festgelegte Aufteilung der Zeitkontingente für die beiden Leitungsbereiche Verwaltungstätigkeiten und Arbeit der pädagogischen Weiterentwicklung vorgeschlagen (siehe Kapitel 1.3 & 4.2). Zudem ist es auf Basis der bedeutenden Schlüsselrolle der Leitung für die Prozessqualität in der Kita wichtig, die Tätigkeit der Leitung als eigenen Aufgabenbereich anzuerkennen (Strehmel, 2016, S. 234). Folglich könnte es hilfreich sein, das spezifische Aufgabenprofil der Kita-Leitung zu definieren.

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

Die Kita-Leitungen in der vorliegenden Studie 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

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München. http://www.fachkraeftebarometer.de/

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2021): *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München. http://www.fachkraeftebarometer.de/

Becker-Stoll, F. & Strehmel, P. (2021). Leitungshandeln in Kitas im Kontext des Systems der Kindertagesbetreuung. *Frühe Bildung*, *10* (4), 179–181.

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.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2020a): *Gute-KiTa-Bericht 2020: Monitoringbericht 2020 nach §6 Absatz 2 des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiTa-Qualitäts-und Teilhabeverbesserungsgesetz - KiQuTG) für das Berichtsjahr 2019*. Abgerufen am 13.12.2021 von https://www.bmfsfj.de/blob/jump/163400/gute-kita-bericht-2020-data.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2020b). *Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, und dem Land Baden-Württemberg zur Umsetzung des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (KiTa-Qualitäts- und -Teilhabeverbesserungsgesetz – KiQuTG)*. Abgerufen am 3.12.2021 von https://www.bmfsfj.de/blob/jump/141606/gute-kita-vertrag-bund-baden-wuerttemberg-data.pdf

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (DKJS) (2017). *Demokratie von Anfang an: Arbeitsmaterialien für die Kitapraxis*.

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) (2020). *Informationen zum Qualifizierungskonzept*. Abgerufen am 20.12.2021 von https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/programme/201207_Qualifizierungskonzept_StarkeLeitung_starkeKita.pdf

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) (o.J.). *Programm Starke Leitung – starke Kita.* Abgerufen am 20.12.2021 von https://starke-leitung-starke-kita.de/

DeGEval - Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.) (2016). *Standards für Evaluation*. DeGEval.

Ditton, H. (2016). Evaluation und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. In R. Tippelt & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Handbuch Bildungsforschung* (S.757-777). Springer Reference Sozialwissenschaften. Springer VS.

Fthenakis, W.E. et al. (Hrsg.) (2003). *Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen*. Beltz.

Geiger, K. (2019). *Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WIFF-Studien, Bd. 32.

Klinkhammer, N. & Schäfer, B. (2017). Qualitätsentwicklung und -sicherung in der frühkindlichen Bildung und Betreuung: internationale Perspektiven. In: Klinkhammer, N., Schäfer, B., Harring, D. & Gwinner, A. (Hrsg.), *Qualitätsmonitoringin der frühkindlichen Bildung und Betreuung. Ansätze und Erfahrungen aus ausgewählten Ländern*. München: DJI, 11-32.

Klinkhammer, N., & Ziesmann, T. (2020). Das Monitoring zum ‚Gute-Kita-Gesetz': Indikatorengestützte Beobachtung von Qualitätsparametern im bundesdeutschen System der der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE). *Frühe Bildung, 9* (3), 156–158. https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000487

Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS) (2019a). *Rundschreiben: Umsetzung des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung – Leitungszeit nach KiTaVO vom 19.12.2019.* Abgerufen am 24.08.2021 von https://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/Arbeitshilfen_Formulare_Rundschreiben_Newsletter_Tagungsunterlagen/Rundschreiben/Rundschreiben_2019/RS_31_2019_Umsetzung_des_Gesetzes_zur_Weiterentwicklung_der_Qualitaet_und_zur_Teilhabe_in_der_Kindertagesbetreuung_-_Leitungszeit_nach_KiTaVO_PDF.pdf

Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS) (2019b). *Änderung der Kindertagesstättenverordnung (KiTaVO) vom 25. November 2010 durch das Gesetz zur Änderung des Kindertagesbetreuungsgesetzes, des Finanzausgleichsgesetzes und der Kindertagesstättenverordnung vom 19. November 2019. Fragen und Antworten zur Umsetzung der Leitungszeit*. Abgerufen am 24.08.2021 von https://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/Kindertageseinrichtungen/betriebserlaubnis/FAQ_Leitungszeit_KM-KVJS_Stand_19-12-2019.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

Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung, Band 2 Methoden und Techniken*. Beltz.

Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme (2019). *Wöchentliche Leitungsstunden pro Mitarbeiter:in (Median) 01.03.2019 KiTas mit Horten*. Bertelsmann Stiftung. Abgerufen am 13.12.2021 von https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/personal-und-einrichtungen/lei-

tung/woechentliche-leitungszeit-pro-mitarbeiter-median-1?tx_itaohyperion_pluginview%5Baction%5D=chart&tx_itaohyperion_pluginview%5Bcontroller%5D=PluginView&cHash=11bd6b0d6856ef0408e4cc46ccf74aee

Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme (2020). *KiTas nach Anzahl der Gruppen 01.03.2020* KiTas mit Horten. Bertelsmann Stiftung. Abgerufen am 13.12.2021 von https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/personal-und-einrichtungen/kita-strukturen/anzahl-der-gruppen-1?tx_itaohyperion_pluginview%5Baction%5D=chart&tx_itaohyperion_pluginview%5Bcontroller%5D=PluginView&cHash=d6a71e32887b88d6a06678b872a7b7c8

Lange, J. (2017): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland*. Bertelsmann Stiftung.

Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlag.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (KM BW) (2011). *Orientierungsplan für Bildung und Erziehung in baden-württembergischen Kindergärten und weiteren Kindertageseinrichtungen.* Herder.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.) (KM BW) (2020a). *Stärkung der Kita-Leitung durch Gewährung von Leitungszeit. Ein Leitfaden für Träger und Einrichtungsleitungen zur Konkretisierung und Umsetzung der pädagogischen Leitungsaufgaben im Rahmen des über das sogenannte Gute-KiTa-Gesetz finanzierten Zeitsockels.*

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.) (KM BW) (2020b). *Stärkung der Kitaleitung. Eine starke Leitung ist die Schlüsselfigur in der Kita*.

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/dateien/Remote/km/180726_Pakt-fuer-gute-Bildung-und-Betreuung.pdf

Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., & Köhler, L. (2016). *KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Bertelsmann Stiftung.

Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M. & Nicko, O. (2014). *AQUA - Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung*. Staatsinstitut für Frühpädagogik.

Schulz, M., Mack, B., Renn, O. (Hrsg.) (2012) *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Springer Fachmedien.

Siraj-Blatchford, I., & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. Sage.

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., & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Expertisen, Band 39.

Strehmel, P. (2016). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In Viernickel, S., Fuchs-Rechlin, K., Strehmel, P., Preissing, C., Bensel, J. & Haug-Schnabel, G. (Hrsg.), *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* (S. 131-252). Herder.

Sylva, K., Melhuish, E.C., Sammons, P., Siraj, I. and Taggart, B. (2004). *The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) Project: Technical Paper 12 - The Final Report: Effective Pre-School Education*. DfES / Institute of Education, University of London.

Tietze, W. (2008). Qualitätssicherung im Elementarbereich. In E. Klieme & R. Tippelt (Hrsg.), *Qualitätssicherung im Bildungswesen* (S.16-35). Beltz.

Tietze, W., Becker-Stoll, F., Bensel, J., Eckhardt, A., Haug-Schnabel, G., Kalicki, B., Keller, H., Leyendecker, B. (2013). *Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit (NUBBEK)*. Verlag das netz.

Tietze, W. & Viernickel, S. (Hrsg.) (2017). *Pädagogische Qualität entwickeln. Praktische Anleitung und Methodenbausteine für die Arbeit mit dem Nationalen Kriterienkatalog*. Verlag das netz.

Viernickel, S. (2006). *Qualitätskriterien und -standards im Bereich der frühkindlichen Bildung und Betreuung*. Ibus.

von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. Beck.

Weiterbildungsinitiative Frühpädagogischer Fachkräfte / Deutsches Jugendinstitut (WIFF/DJI) (Hrsg.) (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung*. WIFF Wegweiser Weiterbildung.

Anlagen

I. Exemplarisches Anschreiben zur Befragung der Leitungen

II. Fragebogen zur Befragung der Leitungen

III. Fragebogen zur Befragung der Trägervertretungen und Fachberatungen

IV. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.) (KM BW) (2020a). *Stärkung der Kita-Leitung durch Gewährung von Leitungszeit. Ein Leitfaden für Träger und Einrichtungsleitungen zur Konkretisierung und Umsetzung der pädagogischen Leitungsaufgaben im Rahmen des über das sogenannte Gute-KiTa-Gesetz finanzierten Zeitsockels.*

V. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.) (KM BW) (2020b). *Stärkung der Kitaleitung. Eine starke Leitung ist die Schlüsselfigur in der Kita*.