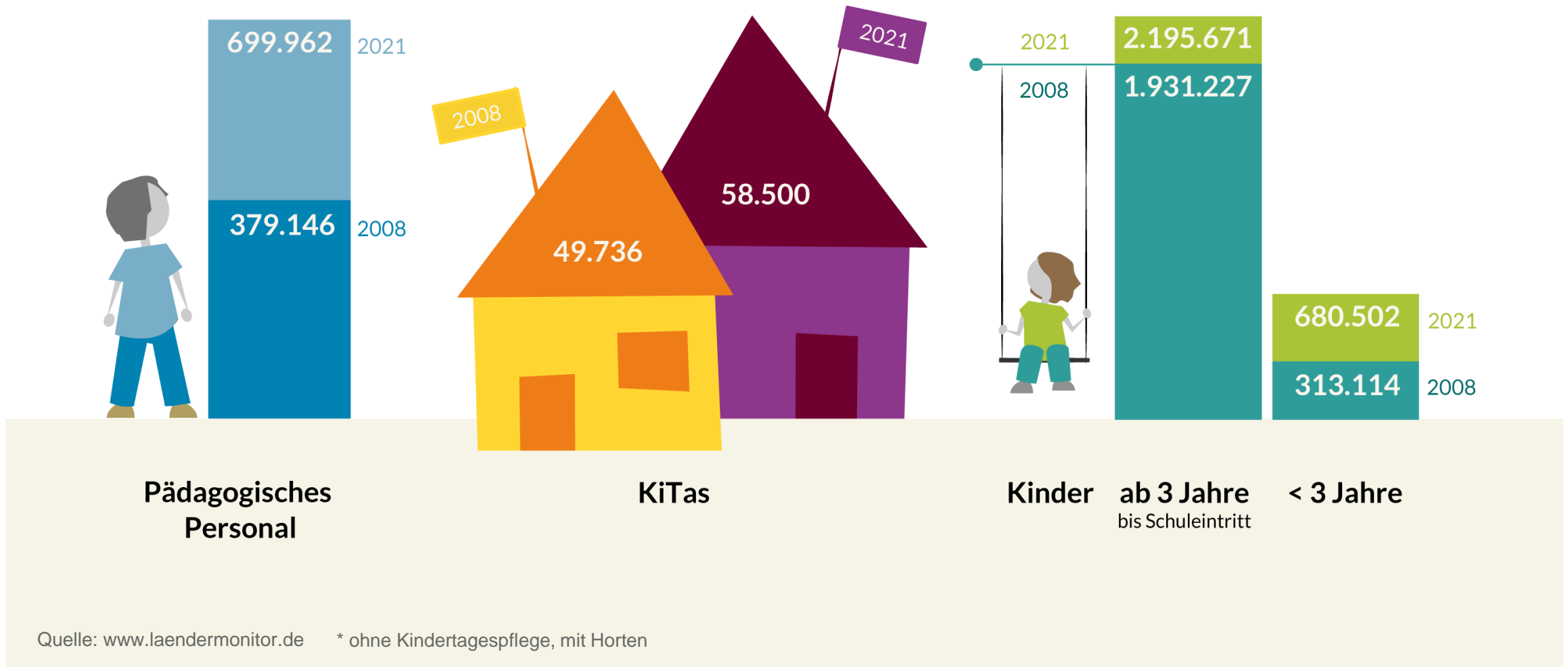


# KiTa-Leitung 2023: Anerkannte Profis oder immer noch freigestellt? Bilanz und Handlungsbedarfe

Kathrin Bock-Famulla  
9. März 2023

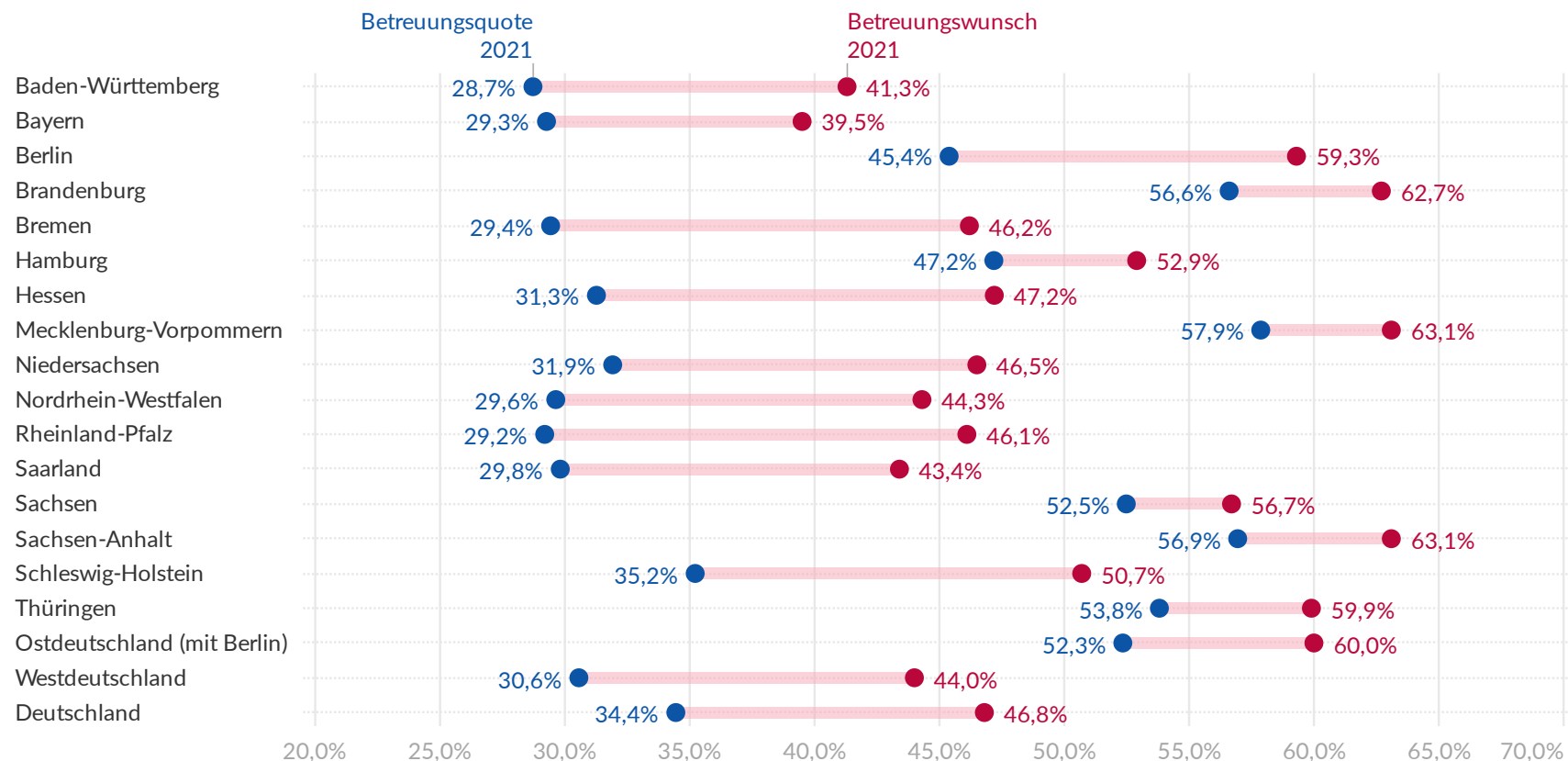
Didacta – Fachtag für KiTa-Leiter:innen von ver.di und nifbe

# Quantitativer KiTa-Ausbau\* ist ein gewaltiger Kraftakt aller Akteure



# Platzbedarf noch nicht gedeckt!

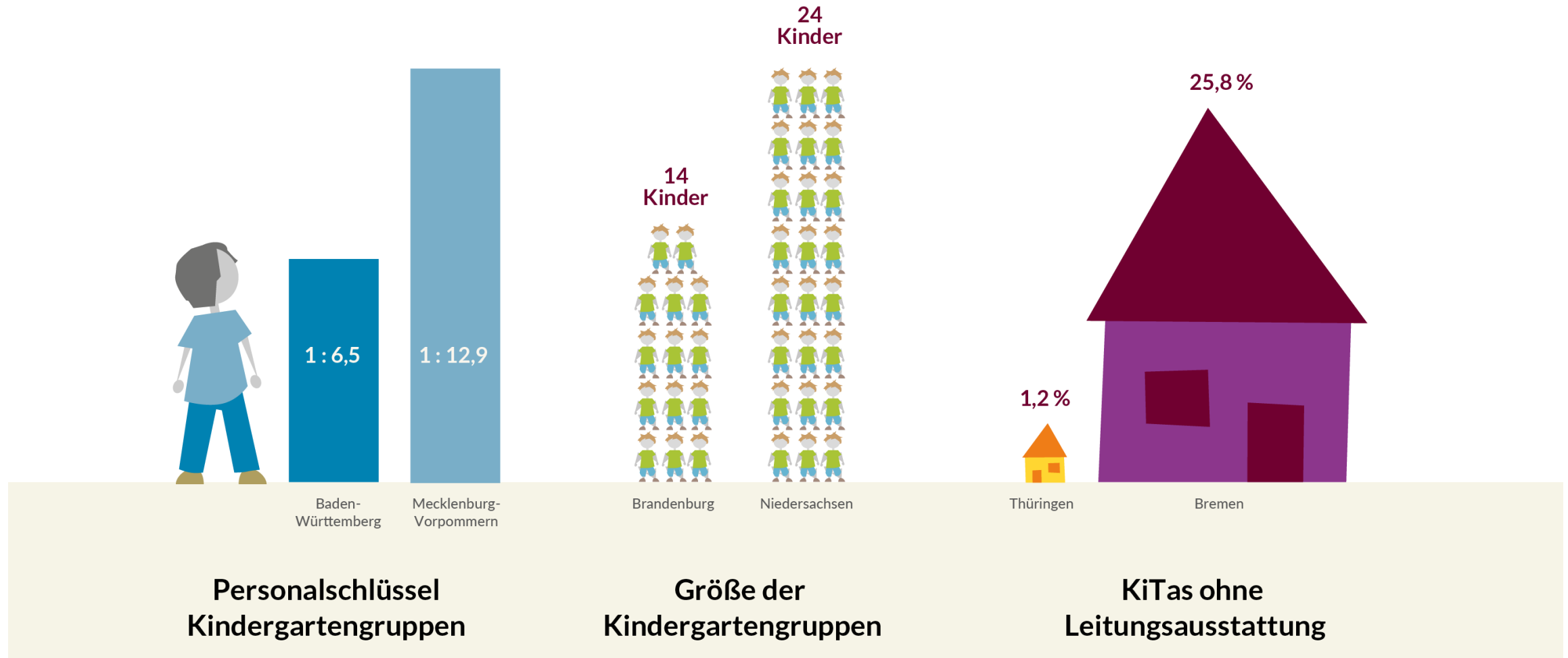
## Betreuungswunsch der Eltern für unter dreijährige Kinder noch nicht gedeckt



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2021; BMFSFJ (Kindertagesbetreuung Kompakt, 2021), berechnet vom LG Empirische Bildungsforschung der FernUniversität in Hagen, 2022.

Quelle: [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de)

# Extreme Qualitätsunterschiede: KiTas sind oft nicht kindgerecht und frühe Bildungschancen wohnortabhängig



# Erwartungshorizonte an frühkindliche Bildung, Betreuung & Erziehung in Deutschland

## Gesellschaft

- öffentlicher Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag (SGB VIII: die Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit fördern)
- kompensatorischer Auftrag; Ungleichheit der Bildungschancen mindern
- Ort ethischen und politischen Handelns

## Volkswirtschaft

- Familienpolitisches Instrument: Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- präventive Sozialarbeit: System früher Hilfen
- präventives Hilfesystem für Gesundheitsbereich
- frühe Entwicklungs- und Bildungsförderung

## Eltern

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen
- familienergänzender Bildungs- und Erziehungsauftrag
- Ort des Austauschs und der Beratung

## Kinder

- UN-Kinderrechtskonvention;  
UN-Behindertenrechtskonvention;  
Nationaler Aktionsplan
- individueller Rechtsanspruch
- faire Bildungschancen
- Partizipation am sozialen, kulturellen und demokratischen Leben ermöglichen
- Wohlbefinden, Freundschaften

# „Gute“ KiTa braucht Führung und Leitung



# Führung und Leitung in KiTas: Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche

Verantwortungsbereich	Tätigkeitsbereich	
<b>A</b> Selbstreflexion, Selbstmanagement und berufliche Weiterbildung	<b>A.1</b>	Kontinuierliche Reflexion der Führungsrolle..... 12
	<b>A.2</b>	Selbstmanagement ..... 14
	<b>A.3</b>	Berufliche Weiterbildung ..... 16
	<b>A.4</b>	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich A..... 18
<b>B</b> Gestaltung und Koordination der pädagogischen Arbeit	<b>B.1</b>	Pädagogisch-konzeptionelle Leitung ..... 20
	<b>B.2</b>	Beratung und Anleitung der Fachkräfte in pädagogischen Fragen ..... 22
	<b>B.3</b>	Kooperation im Team, Organisation der internen Kommunikation ..... 24
	<b>B.4</b>	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich B..... 26
<b>C</b> Zusammenarbeit mit Eltern	<b>C.1</b>	Aufnahme neuer Familien ..... 28
	<b>C.2</b>	Kommunikation mit Eltern..... 30
	<b>C.3</b>	Beteiligung von Eltern ..... 32
	<b>C.4</b>	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich C..... 34
<b>D</b> Zusammenarbeit zwischen Einrichtung und Träger	<b>D.1</b>	Kommunikation zwischen Einrichtung und Träger ..... 36
	<b>D.2</b>	Strategische Weiterentwicklung des Trägers/Trägerangebots ..... 36
	<b>D.3</b>	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich D ..... 38
<b>E.1</b> Personalmanagement   Pädagogisches Personal	<b>E.1.1</b>	Personalauswahl und -einstellung ..... 40
	<b>E.1.2</b>	Personaleinsatzplanung..... 42
	<b>E.1.3</b>	Personalentwicklung..... 44
	<b>E.1.4</b>	Personalführung ..... 46
	<b>E.1.5</b>	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich E1 ..... 48
<b>E.2</b> Personalmanagement   Weiteres Personal	<b>E.2.1</b>	Personalauswahl und -einstellung ..... 50
	<b>E.2.2</b>	Personaleinsatzplanung..... 50
	<b>E.2.3</b>	Personalentwicklung..... 52
	<b>E.2.4</b>	Personalführung ..... 54
	<b>E.2.5</b>	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich E2 ..... 56

# Führung und Leitung in KiTas: Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche

Verantwortungsbereich	Tätigkeitsbereich	
<b>F</b> Qualitätsmanagement	<b>F.1</b> KiTa-Konzeption.....	58
	<b>F.2</b> Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung .....	60
	<b>F.3</b> Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich F.....	62
<b>G</b> Betriebsführung und Verwaltung	<b>G.1</b> Finanzmanagement.....	64
	<b>G.2</b> Verpflegung und Ernährung .....	66
	<b>G.3</b> Allgemeine Bürowirtschaft .....	66
	<b>G.4</b> Bau- und Sachausstattung.....	68
	<b>G.5</b> Belegungsplanung .....	70
	<b>G.6</b> Einhaltung rechtlicher Vorgaben .....	70
	<b>G.7</b> Datenerhebung und Meldepflichten.....	72
	<b>G.8</b> Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich G.....	74
<b>H</b> Organisationsentwicklung	<b>H.1</b> Strategische Planung der Einrichtung .....	76
	<b>H.2</b> Weiterentwicklung der Organisationskultur.....	78
	<b>H.3</b> Analyse der Arbeitsorganisation.....	78
	<b>H.4</b> Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich H.....	80
<b>I</b> Ausbildungsleistung	<b>I.1</b> Kooperation mit Ausbildungsstätten.....	82
	<b>I.2</b> Begleitung von Praktikantinnen/Praktikanten .....	82
	<b>I.3</b> Begleitung von pädagogischen Fachkräften in Ausbildung .....	84
	<b>I.4</b> Begleitung von Quereinsteigern .....	86
	<b>I.5</b> Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich I.....	88
<b>J</b> Kooperationen nach außen und Öffentlichkeitsarbeit	<b>J.1</b> Vertretung der Interessen der Kinder, der Eltern und des Personals nach außen .....	90
	<b>J.2</b> Zusammenarbeit mit Grundschulen.....	90
	<b>J.3</b> Zusammenarbeit im Sozialraum .....	92
	<b>J.4</b> Zusammenarbeit mit Beratungsstellen und therapeutischen Einrichtungen .....	92
	<b>J.5</b> Zusammenarbeit mit Gesundheitsbehörden/-ämtern.....	94
	<b>J.6</b> Zusammenarbeit mit Jugendamt und Sozialamt .....	94
	<b>J.7</b> Öffentlichkeitsarbeit.....	96
	<b>J.8</b> Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich J.....	98

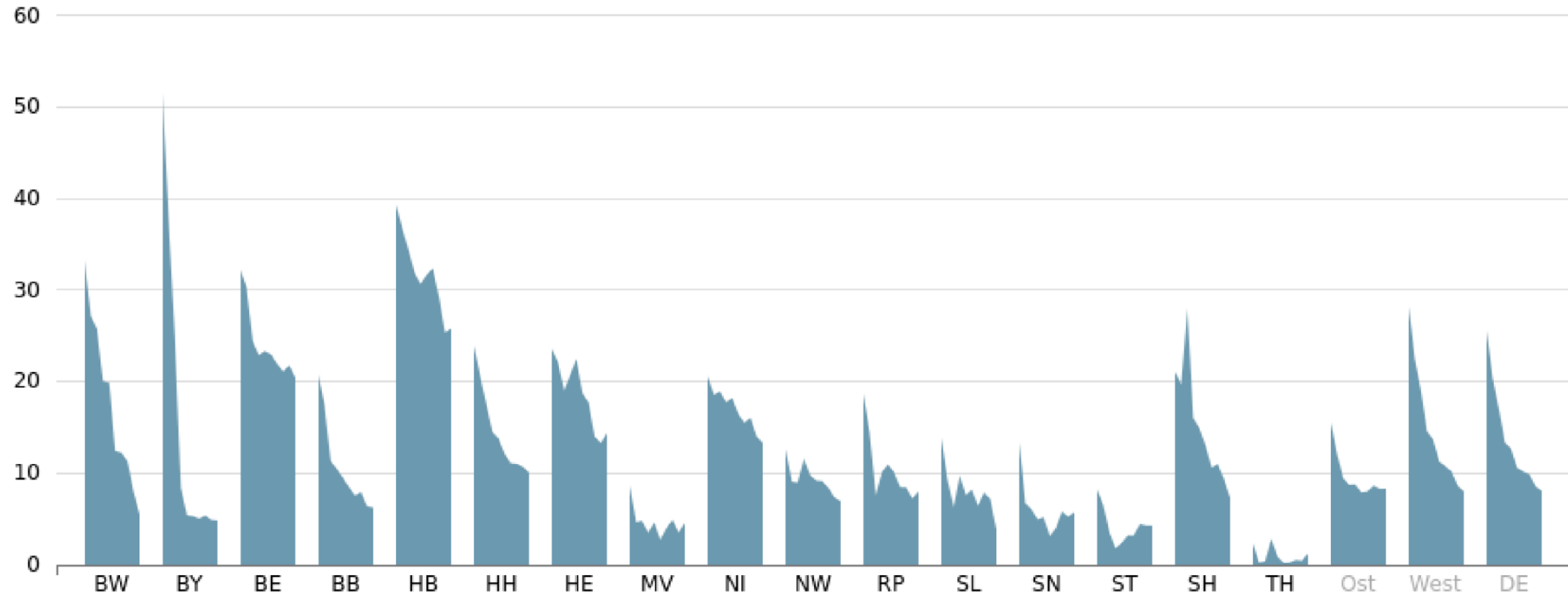


## Wie ist die Situation der fast 63.000 Personen, die Leitungsaufgaben wahrnehmen? (01.03.2021)



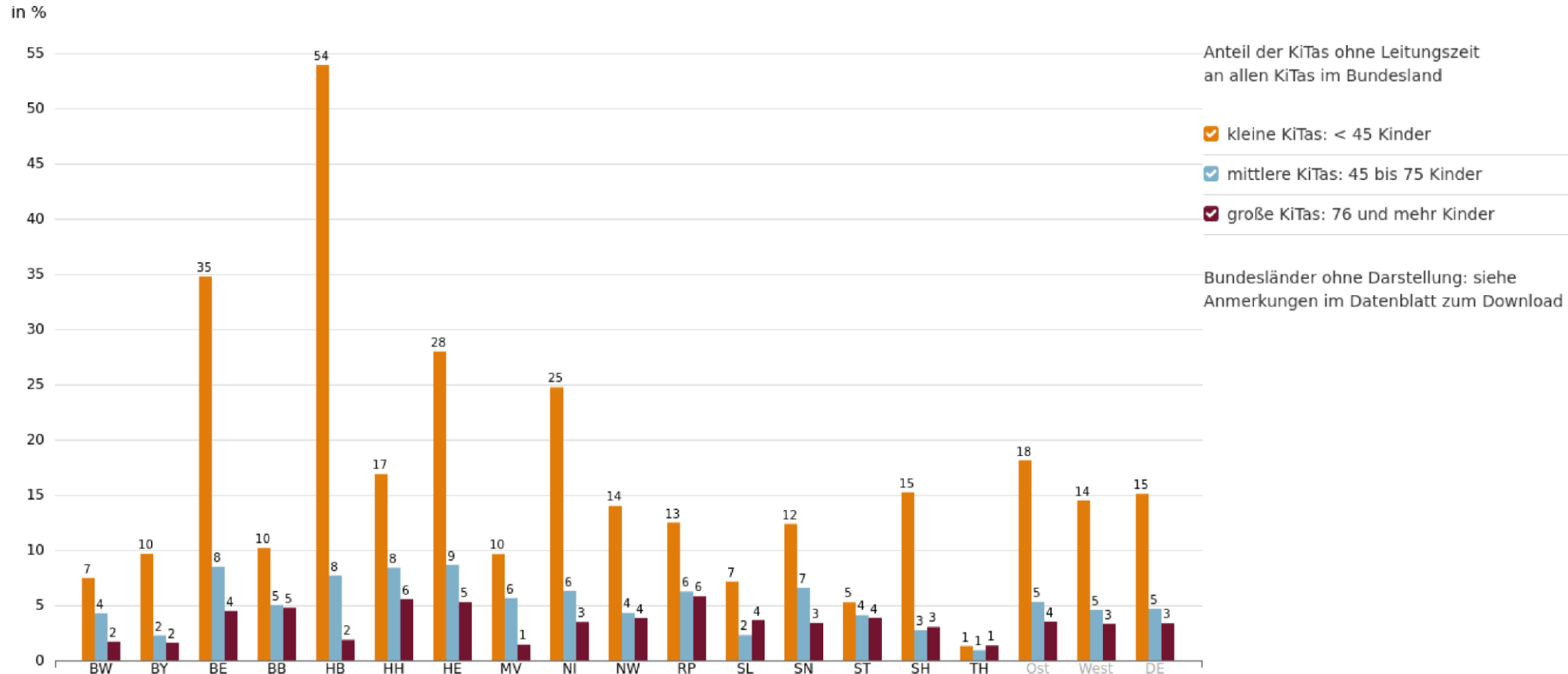
# KiTan ohne Zeit für Leitung, 01.03.2011 – 01.03.2021

## KiTan mit Horten



Quelle: [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de)

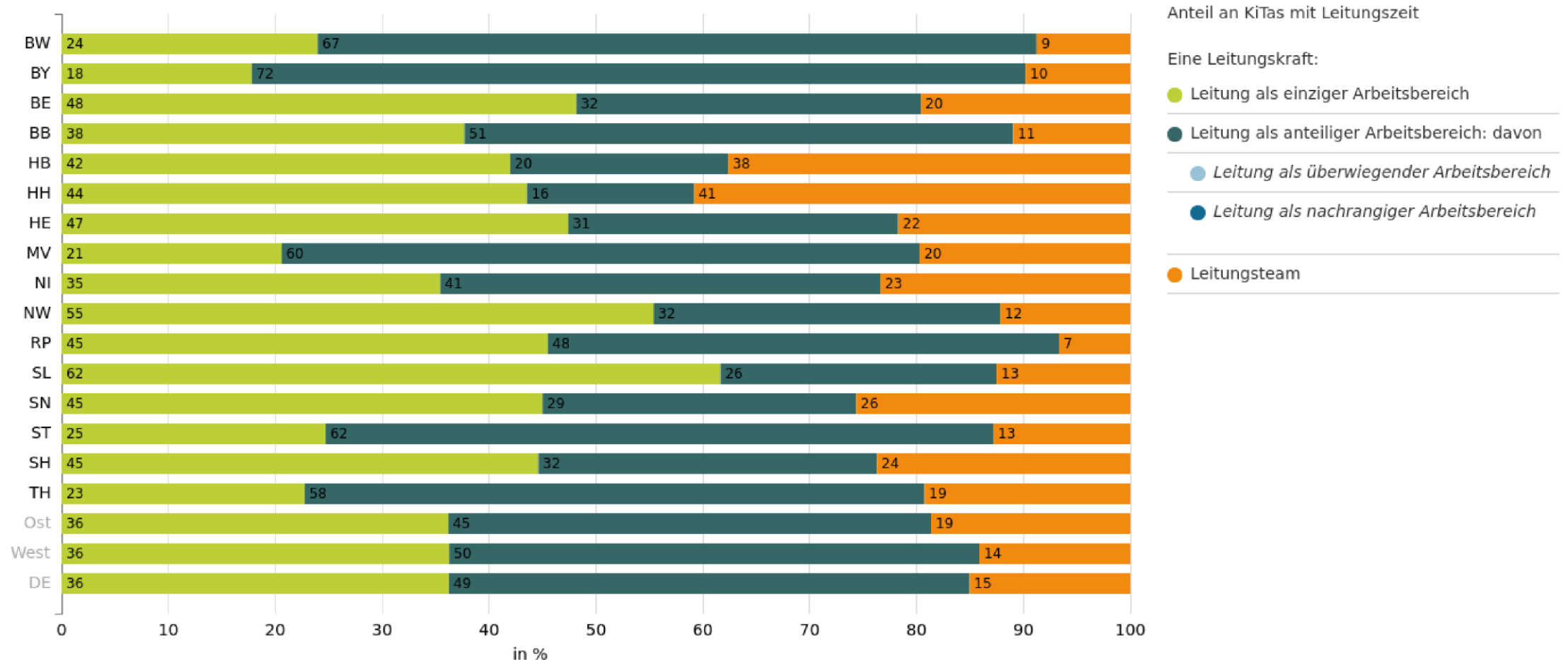
# KiTa's ohne Zeit für Leitung nach KiTa-Größe, 01.03.2021



Quelle: [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de)

# KiTs nach Leitungsprofil, 01.03.2021

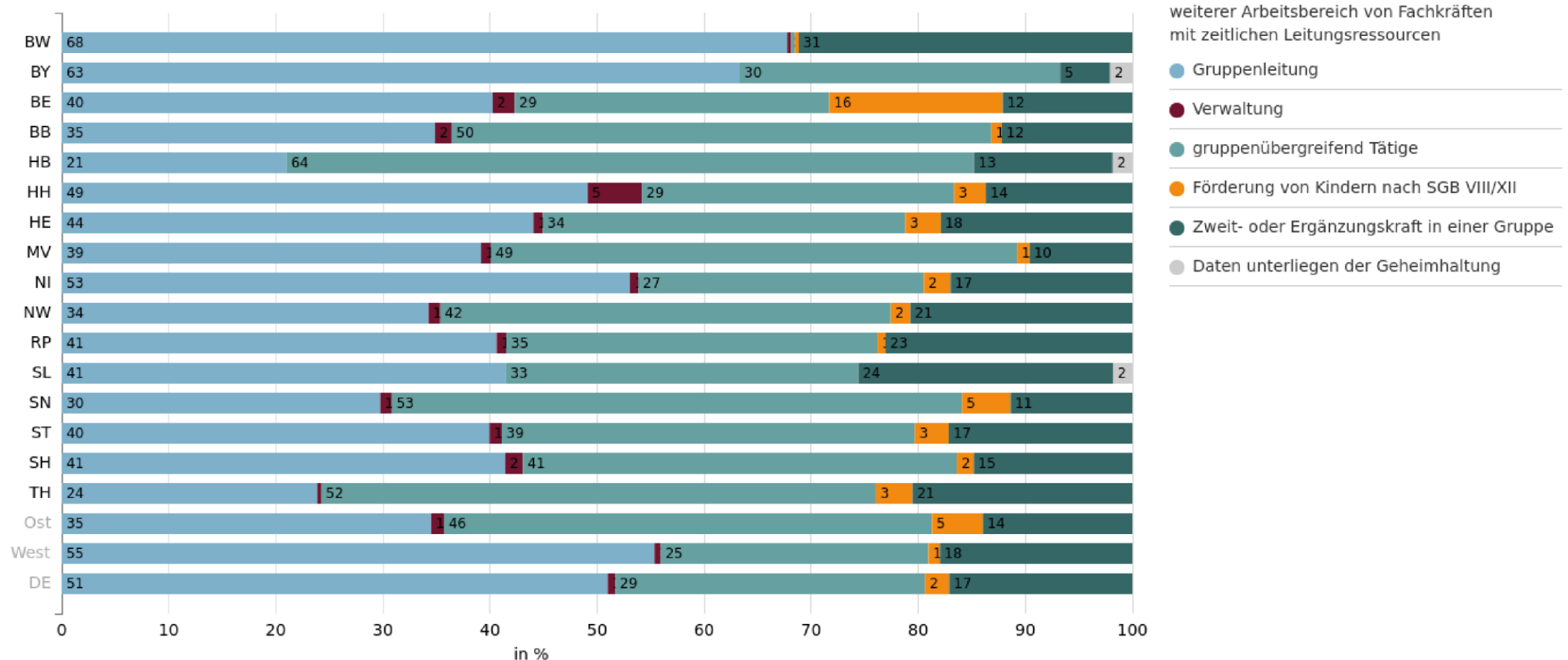
## KiTs mit Horten



Quelle: www.laendermonitor.de

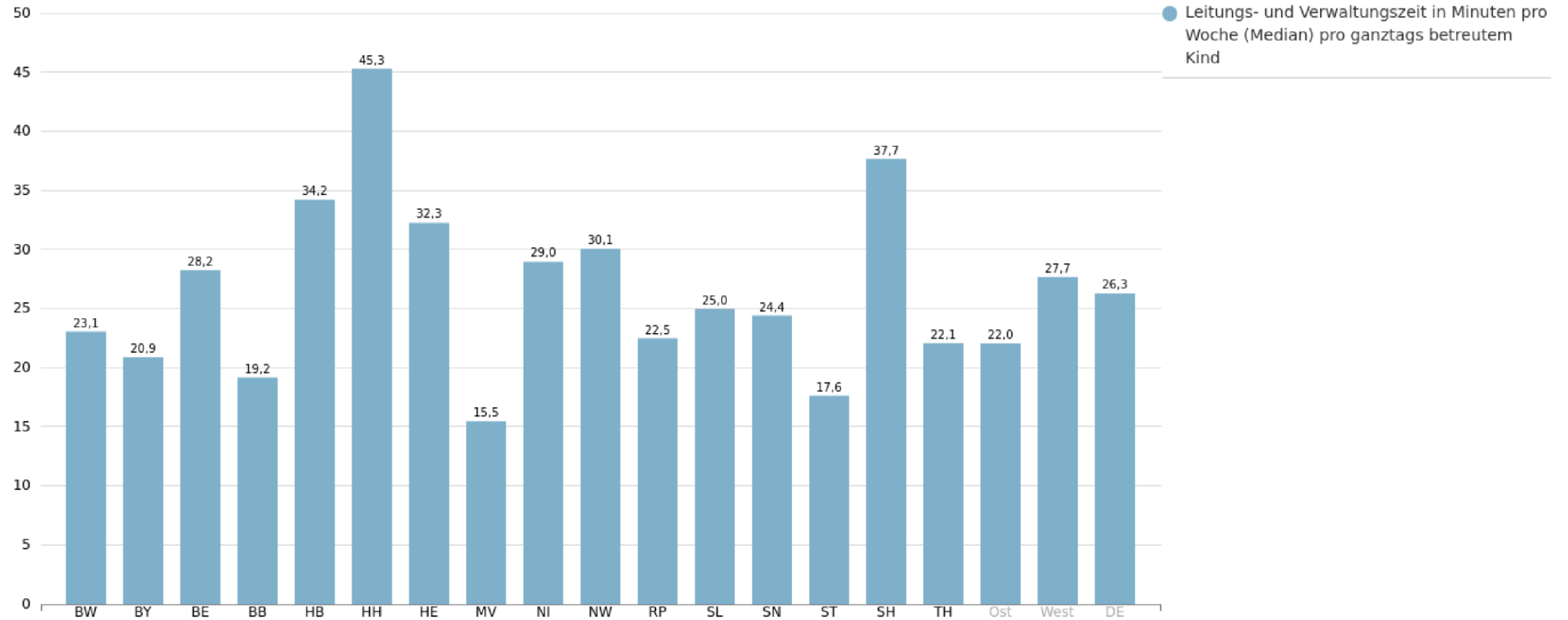
# Leitungskräfte nach weiterem Arbeitsbereich, 01.03.2021

## KiTas mit Horten



Quelle: [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de)

## Wöchentliche Leitungs- und Verwaltungszeit pro KiTa-Kind (Median), 01.03.2021, KiTas ohne Horte



Quelle: [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de)

# Das Leistungsbemessungsmodell der Bertelsmann Stiftung



# Ansprüche an das Leitungsbemessungsmodell der Bertelsmann Stiftung

## Prämissen

- ▶ Verlässliche Grundausstattung für Leitungstätigkeiten (Planungssicherheit)
- ▶ Berücksichtigung eines erhöhten Leitungsaufwandes durch wachsende KiTa-Größe
- ▶ Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedingungen in den KiTas
- ▶ Leicht anwendbar und geringer administrativer Aufwand



# Verlässliche Grundausstattung für Leitungstätigkeiten

## Grundausstattung



20 Wochenstunden  
pro KiTa

Jede KiTa benötigt unabhängig von ihrer Größe eine Grundausstattung für Leitungstätigkeiten

Identische Verantwortungsbereiche in jeder KiTa

- Pädagogische Leitung
- Zusammenarbeit mit dem Träger und den Eltern
- Personalmanagement und Teamführung
- Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement
- Betriebsführung und Verwaltung
- Ausbildungsleistung
- Öffentlichkeitsarbeit und Kooperationen nach außen
- Selbstmanagement, Selbstreflexion und berufliche Weiterbildung

## Variabler Anteil für einen erhöhten Leitungsaufwand durch wachsende KiTa-Größe

### Variabler Anteil



0,35 Wochenstunden  
pro Ganztagsbetreuungs-  
äquivalent

Wachsende KiTa-Größe = Erhöhter Leitungsaufwand verursacht durch verschiedene Verantwortungsbereiche und Personengruppen

- Zusammenarbeit mit den Eltern
- Personalmanagement und Teamführung
- Betriebsführung und Verwaltung
- Ausbildungsleistung

Vereinfachung der Berechnung des variablen Anteils → leichte Anwendung, geringer administrativer Aufwand und niedrige Transaktionskosten

# Mehr Zeit für KiTa-Leitung!

## Eine Empfehlung der Bertelsmann Stiftung

### Grundausstattung



20 Wochenstunden  
pro KiTa

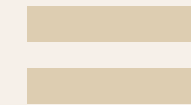


### Variabler Anteil



0,35 Wochenstunden  
pro ganztags  
betreutem Kind

(Ganztagsbetreuungsäquivalente)



### Leitungsausstattung



Zeit für Leitung  
pro Woche

## Beispiele



Ganztagsbetreuungs-  
äquivalente



→ 30,5 Wochenstunden  
Leitungsausstattung



Ganztagsbetreuungs-  
äquivalente



→ 41 Wochenstunden  
Leitungsausstattung



Ganztagsbetreuungs-  
äquivalente



→ 62 Wochenstunden  
Leitungsausstattung

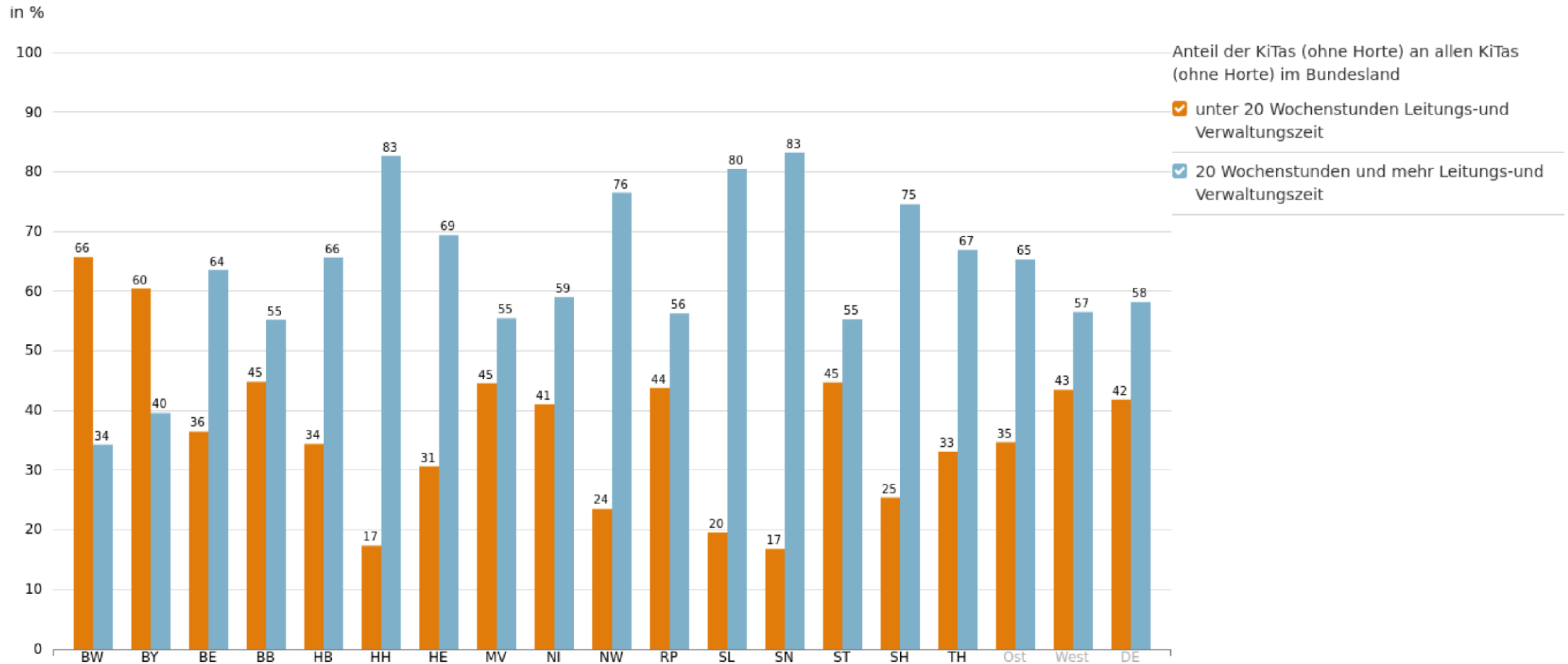
## Bis zu 20 Prozent Verwaltungsressourcen zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Aufgabenteilung zwischen KiTa und Träger

### Leitungsausstattung



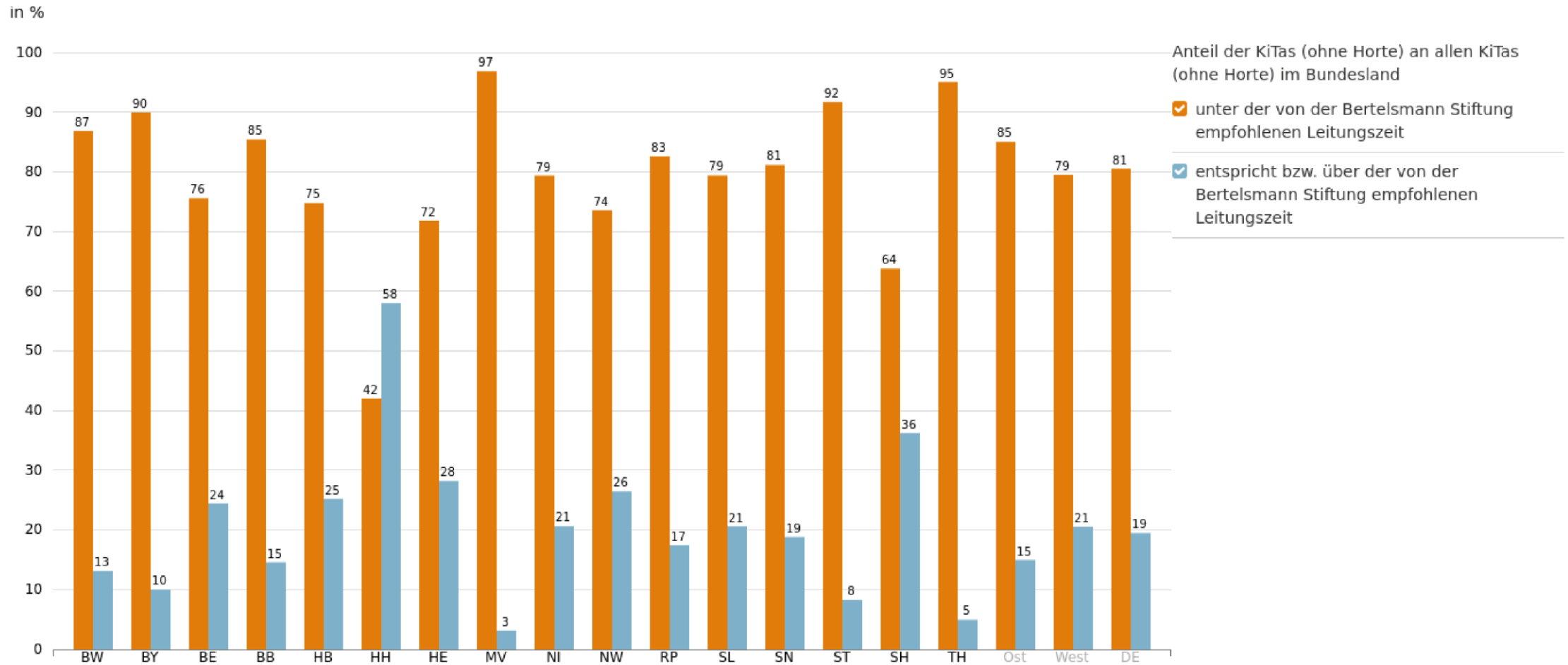
- Unterschiedliche Ausgestaltung der Aufteilung von Verwaltungstätigkeiten zwischen Leitungskraft und Träger → Variabler Umfang an Verwaltungstätigkeiten innerhalb der KiTa
- Maximaler Abzug von bis zu 20 Prozent Verwaltungsressourcen von der gesamten Leitungsausstattung

# KiTa's mit 20 Wochenstunden Leitungs- und Verwaltungszeit, 01.03.2021



Quelle: [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de)

# Ki Tas mit empfohlener Leitungszeit, 01.03.2021



Quelle: [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de)

Wie viele KiTa-Leitungen sind bis 2030 zusätzlich erforderlich ?

## Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2021





## Gleiche Teilhabechancen mit kindgerechter Qualität (Szenario IV)

TQ 2

- Ostdeutsche Bundesländer: **Teilhabequoten** folgen bis 2030 dem Zeittrend von 2009 bis 2020 des jeweiligen Bundeslandes.
- Westdeutsche Bundesländer: **Teilhabequoten** gleichen sich bis 2030 an durchschnittliche ostdeutsche Teilhabequoten ( unter Dreijährige 53%) an.

PS 2

- **Personalschlüssel** in den ostdeutschen Bundesländern gleichen sich bis 2030 dem Median 2020 Westdeutschlands an. In den westdeutschen Bundesländern bleiben sie bis 2030 auf dem Niveau von 2020 des jeweiligen westdeutschen Bundeslandes.

LZ 1

- **Leitungszeit** gleicht sich bis 2030 in allen Bundesländern an den Median West 2020 an. Falls die Leitungszeit in 2020 bereits über dem Median West liegt, bleibt sie bis 2030 auf dem Niveau von 2020.

## Gleiche Teilhabechancen mit kindgerechter Qualität (Szenario VI)

TQ 2

- Ostdeutsche Bundesländer: **Teilhabequoten** folgen bis 2030 dem Zeittrend von 2009 bis 2020 des jeweiligen Bundeslandes.
- Westdeutsche Bundesländer: **Teilhabequoten** gleichen sich bis 2030 an durchschnittliche ostdeutsche Teilhabequoten ( unter Dreijährige 53%) an.

PS 2

- **Personalschlüssel** gleichen sich bis 2030 in allen Bundesländern den wissenschaftlichen Empfehlungen an.

LZ 1

- **Leitungszeit** gleicht sich bis 2030 in allen Bundesländern der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung an.

# Bedarfs- und Angebotsprognose von KiTa-Fachkräften – Sieben Szenarien - Deutschland, 2021 bis 2030

Deutschland	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IIIa	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI
<b>Beschäftigungsbedarf 2030</b>	676,0	749,1	795,2	814,7	800,6	980,8	1012,1
<b>Bedarfsveränderungen (ohne Personalbestand) und Angebot</b>							
Zusatzbedarf päd. Kräfte	61,3	130,8	176,9	196,4	176,9	362,5	362,5
Zusatzbedarf Leitungskräfte*	3,5	7,0	7,0	7,0	12,5	7,0	38,3
Zusatzbedarf insgesamt	64,8	137,8	183,9	203,4	189,3	369,5	400,8
Ersatzbedarf	120,9	129,9	135,0	136,9	135,6	151,6	155,0
Zusatzbedarf insgesamt + Ersatzbedarf = Bedarf insgesamt	185,7	267,7	318,9	340,3	324,9	521,0	555,7
Angebot	290,1	290,1	290,1	290,1	290,1	290,1	290,1
<b>Angebot – Bedarf insgesamt = Gap</b>	104,4	22,4	-28,8	-50,2	-34,9	-231,0	-265,7

## Bedarfs- und Angebotsprognose von KiTa-Fachkräften – Sieben Szenarien – Ost-Deutschland, 2021 bis 2030

Ostdeutschland	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IIIa	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI
<b>Beschäftigungsbedarf 2030</b>	120,4	120,4	166,5	166,5	168,1	201,7	206,9
<b>Bedarfsveränderungen (ohne Personalbestand) und Angebot</b>							
Zusatzbedarf päd. Kräfte	0,7	0,7	46,8	46,8	46,8	81,9	81,9
Zusatzbedarf Leitungskräfte*	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	5,2
Zusatzbedarf insgesamt	0,7	0,7	46,8	46,8	48,3	81,9	87,1
Ersatzbedarf	25,4	25,4	30,5	30,5	30,7	33,6	34,2
Zusatzbedarf insgesamt + Ersatzbedarf = Bedarf insgesamt	26,1	26,1	77,3	77,3	79,0	115,5	121,3
Angebot	81,6	81,6	81,6	81,6	81,6	81,6	81,6
<b>Angebot - Bedarf insgesamt = Gap</b>	55,6	55,6	4,4	4,4	2,6	-33,9	-39,7

# Bedarfs- und Angebotsprognose von KiTa-Fachkräften – Sieben Szenarien – West-Deutschland, 2021 bis 2030

Westdeutschland	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IIIa	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI
<b>Beschäftigungsbedarf 2030</b>	555,6	628,7	628,7	648,2	632,5	779,1	805,2
<b>Bedarfsveränderungen (ohne Personalbestand) und Angebot</b>							
Zusatzbedarf päd. Kräfte	60,6	130,1	130,1	149,6	130,1	280,5	280,5
Zusatzbedarf Leitungskräfte*	3,5	7,0	7,0	7,0	10,9	7,0	33,1
Zusatzbedarf insgesamt	64,1	137,1	137,1	156,6	141,0	287,5	313,6
Ersatzbedarf	95,5	104,5	104,5	106,4	104,9	118,0	120,8
Zusatzbedarf insgesamt + Ersatzbedarf = Bedarf insgesamt	159,6	241,6	241,6	263,0	245,9	405,5	434,4
Angebot	208,4	208,4	208,4	208,4	208,4	208,4	208,4
<b>Angebot – Bedarf insgesamt = Gap</b>	48,8	-33,1	-33,2	-54,6	-37,4	-197,1	-226,0

\* und Verwaltungskräfte

Weitere Details zu den Berechnungen bietet der methodische Anhang.

Quelle: vgl. Verzeichnis der Datenquellen

# Handlungsbedarfe für Leitungsausstattung von KiTas



# Pädagogik – der professionelle Kern der KiTa-Praxis

## Orientierungspunkt für das Führen und Leiten einer KiTa



### Doppelte Führungsverantwortung

Leitungskräfte müssen in KiTas eine doppelte Führungsrolle wahrnehmen. Sie müssen die Einrichtungen einerseits als **Organisation** und andererseits als **pädagogischen Raum** führen und leiten.

Der (sozial-)pädagogische Kern des Berufsbildes der KiTa-Leitung ist hierbei ausschlaggebend und sollte für das Leitungshandeln in KiTas die Basis darstellen, wodurch sich das Führungshandeln stark von dem in klassischen Unternehmen unterscheidet.

# Identifikation & Reflexion von Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas



## Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren

Eine Praxishilfe

Martin Cramer und Anne Münchow

Bitte geben Sie im Eingabebereich zunächst an, wer verantwortlich für die Durchführung der Tätigkeit ist (Mehrfachantworten möglich). Sind Sie als Leitungskraft für die Tätigkeit zuständig, wählen Sie den Rhythmus. Klicken Sie hierfür auf das Pfeilsymbol, das Sie auf der rechten Seite der Zeile finden. Im nächsten Schritt tragen Sie die **geschätzte Arbeitszeit** für die jeweilige Tätigkeit in vollen Stunden (1 = 60 Min.) oder Stunden an. **Beispiel:** Führen Sie eine Tätigkeit wöchentlich durch (Bsp. Dienstplangestaltung), tragen Sie ein, wie viel Zeit Sie geschätzt pro Woche für die Erledigung dieser Tätigkeit aufbringen. Wenn Sie eine Tätigkeit unregelmäßig durchführen (Bsp. Führen von Einzelberatungsgesprächen), wählen Sie bitte "jährlich" aus und schätzen die Arbeitszeit, die Sie im Jahr für diese Tätigkeit benötigen. Die Schätzung Ihrer Arbeitszeit ist oft nicht leicht. Eventuell können Sie auf Erfahrungswerte zurückgreifen oder Sie diskutieren gemeinsam mit Ihrem Träger, wie viel Zeit Sie voraussichtlich benötigen werden. Falls es Ihnen nicht möglich ist, eine Schätzung zu geben, können Sie dies in der Spalte "Notizen" eintragen, weshalb eine Schätzung nicht möglich ist. Eventuell fällt es Ihnen auch leichter, die geschätzte Arbeitszeit für mehrere Tätigkeiten zusammen anzugeben, da diese fließend in einander übergehen. In der letzten Spalte werden im Anschluss automatisch die geschätzten Arbeitszeiten für das gesamte Jahr errechnet. In den Zeilen „Weitere Leitungstätigkeiten“ haben Sie die Möglichkeit fehlende Tätigkeiten dem Ve

Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich	EINGABEBEREICH							Rhythmus der Durchführung	Geschätzte Arbeitszeit (Std./Rhythmus)	Geschätzte Arbeitszeit (Std./Jahr)	NOTIZEN <small>Platz für Ihre Notizen (diese Spalte wird nicht mit ausgedruckt)</small>
	KITa			Träger		nicht zur Tätigkeit					
	Leitungsteam / Stellvertretung	Fachkraft / Vertretung	Erzieherin/ Erzieher	Trägervertretung	Fachkraftvertretung	nicht zur Tätigkeit					
<b>E.1 Personalmanagement   Pädagogisches Personal</b>											
<b>E.1.2 Personaleinsatzplanung</b>	Dienstplangestaltung (Personaleinsatz und Arbeitszeiterfassung) Planung der Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeit Bearbeitung von Krankmeldungen Erstellen eines Vertretungsplans Erstellen einer Urlaubsplanung Erstellen eines Personalausfallkonzeptes										
<b>E.1.3 Personalentwicklung</b>	Fortbildungsplanung für jede Fachkraft Erstellen und Durchführung eines Transferkonzeptes der Fortbildungen Führen von Mitarbeiter/-innen-Jahresgesprächen inkl. Zielvereinbarung und ihre Überprüfung Akquise von Gesundheitsförderungsprogrammen für die pädagogischen Fachkräfte										

Einleitung | Impressum | Meine Angaben | A | B | C | D | E.1 | E.2 | F | G | H | I | J | Mein Leitungsprofil | Mein Ziel

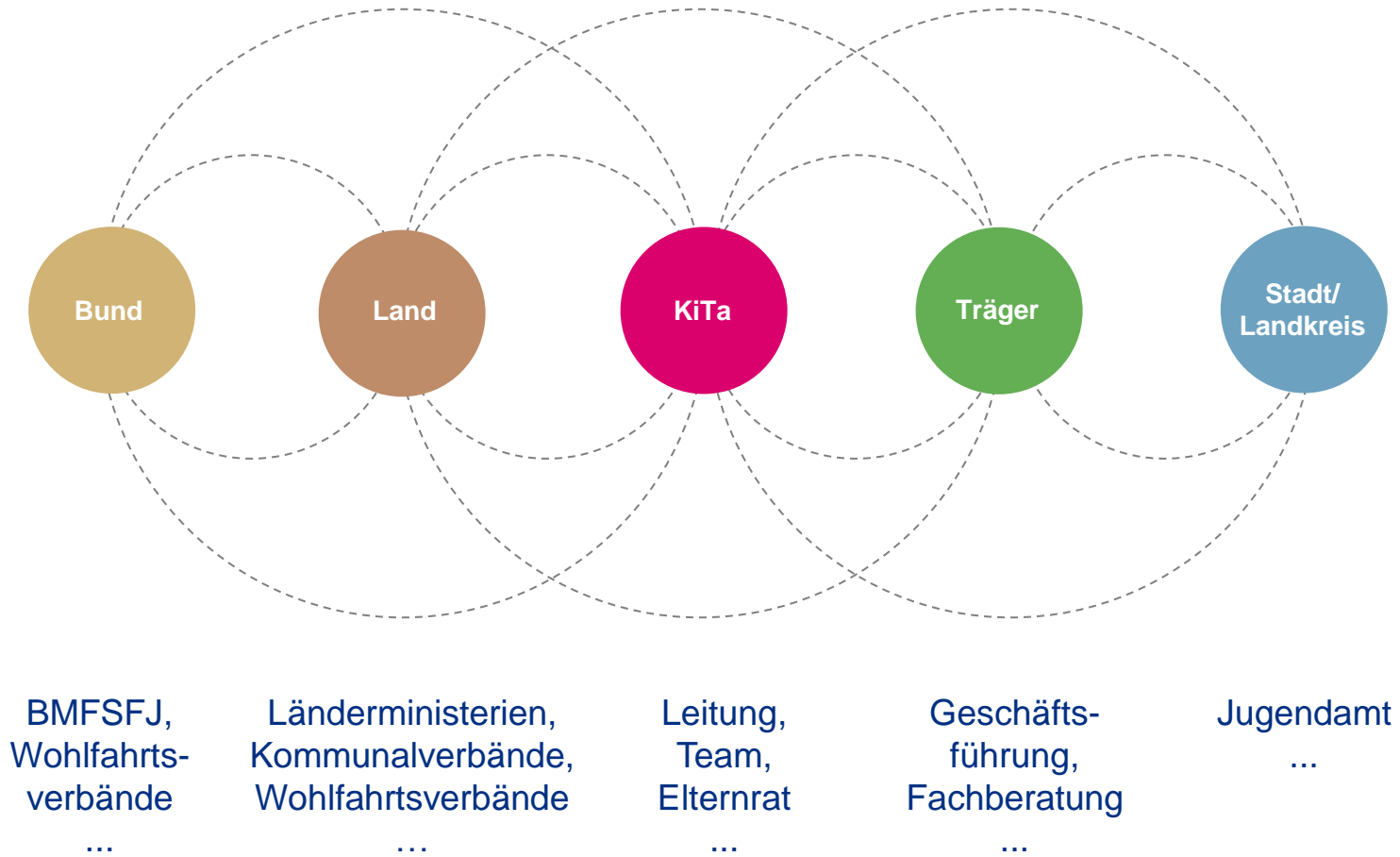
## Praxishilfe Führungs- und Leitungstätigkeiten (bertelsmann-stiftung.de)



## Leitungskräfte jonglieren zwischen **Pädagogik – Management – Führung – Fachpolitik** und vielen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen



# KiTa-Leitung im professionellen System – Teil einer Verantwortungsgemeinschaft für frühkindliche Bildung



Für eine professionelle Zukunft von KiTa-Leiter:innen müssen Sie sich selbst einmischen – damit Sie nicht mehr “freigestellt” werden.

**Wir suchen KiTa-Leitungen für unser  
Fachkräfte-Forum aus:**

- Baden-Württemberg,
- Bremen,
- Hessen,
- Hamburg,
- Nordrhein-Westfalen,
- Schleswig-Holstein,
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt,
- Thüringen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Besuchen Sie uns auch auf



You Tube

XING<sup>®</sup>

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)