

### 3 Das Kita-Team



Aus: Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017.

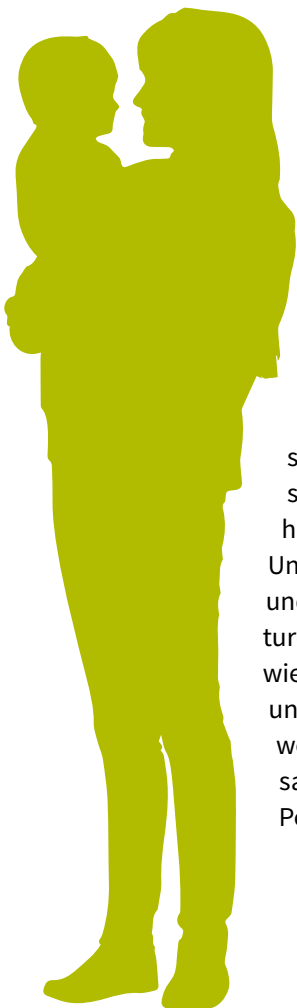
Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München.

<http://www.fachkraeftebarometer.de/>

Kapitel 2 hat Entwicklung und Lage des Personals im Berufsfeld der *Kindertageseinrichtungen* beleuchtet. Jenseits dieser Gesamtbeschreibung verbirgt sich hinter dem vereinheitlichenden Label Kindertageseinrichtung jedoch eine höchst heterogene Organisationslandschaft, innerhalb derer sich Anforderungsprofil und Einrichtungsgröße, Personal- und Teamstrukturen der Einrichtungen stark voneinander unterscheiden. In der Praxis hängen der Berufsalltag und die Beschäftigungssituation der Fachkräfte somit auch davon ab, in welcher Kindertageseinrichtung und welchem Team sie tätig sind. Wenn demzufolge das Verständnis erweitert werden soll, unter welchen Bedingungen die Beschäftigten arbeiten, ist es empirisch erforderlich, über die Ebene des Arbeitsfeldes hinaus in die personelle Zusammensetzung der einzelnen Einrichtungen selbst zu schauen und damit die Muster der Kita-Teams näher zu betrachten. Im Folgenden wird deshalb danach gefragt, wie sich auf Einrichtungsebene die Situation des Personals und der Teams darstellt und welche Veränderungen sich in dieser Hinsicht zwischen 2007 und 2016 vollzogen haben.

Mit diesem Perspektivenwechsel steht nicht mehr – wie bisher allgemein und auch hier in den anderen Kapiteln

üblich – die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit im Mittelpunkt der Analysen. Beobachtungsgegenstand sind vielmehr die Team- und Mitarbeiterkonstellationen in den einzelnen Kindertageseinrichtungen. Auf diese Weise soll ein Bild der organisationsbezogenen Seite der Kita-Landschaft entstehen. Diese einrichtungsorientierte Auswertungsstrategie der Kinder- und Jugendhilfestatistik bildet ein Novum der Personalberichterstattung in der Frühen Bildung. Hierdurch sollen der Unterschiedlichkeit der Einrichtungen und der Bandbreite der pluralen Strukturen stärker Rechnung getragen sowie mögliche Problemverdichtungen und Handlungsbedarfe aufgezeigt werden, die eine Darstellung des gesamten Arbeitsfeldes nach tätigen Personen eher nivelliert.



Unter methodischen Aspekten beruhen die folgenden Analysen – im Unterschied zu Berechnungen auf der Grundlage des Standarddatensatzes – auf Auswertungen von Einzeldaten der Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, die im Rahmen der „On-Site-Nutzung“ durchgeführt wurden, d.h. des kontrollierten Zugangs zu den Mikrodaten auf Arbeitsplätzen für Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler im Forschungsdatenzentrum der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Standort Düsseldorf). Für die Arbeit mit dem anonymisierten Originaldatensatz wurden die in den Jahren 2007 und 2016 bestehenden fast 49.000 bzw. 55.000 Kindertageseinrichtungen als Untersuchungseinheiten und Grundgesamtheit zugrunde gelegt. Um die Unterschiede zwischen der großen Zahl an Kindertageseinrichtungen und den hiermit einhergehenden möglichen Teamkonstellationen überhaupt abbilden zu können, mussten die Personalmerkmale neu kategorisiert und die Daten rekodiert werden. Auf diese Weise wurden zu den einzelnen Themenbereichen spezifische Teamtypen gebildet, wie etwa „kleine“, „mittlere“ und „große Teams“).

Auswertung und Darstellung orientieren sich an den Inhalten des vorherigen Kapitels und erfolgen in sechs Abschnitten, die anhand der Variablen Einrichtungsgröße, Qualifikation, Alter, Beschäftigungsumfang, Befristung und Leitung die Architektur der Kita-Landschaft aus der Perspektive der Teams aufzeigen. In den einzelnen Themenbereichen folgen die Analysen einem einheitlichen Beobachtungsraster: Nach der Grundauswertung der Daten wird danach gefragt, ob sich die Ergebnisse hinsichtlich wesentlicher Rahmenbedingungen der Kindertageseinrichtungen (wie Länderzugehörigkeit und Trägerschaft) und zentraler Merkmale der Angebotsstrukturen (Einrichtungsgröße, Öffnungsdauer, Einrichtungsart, Anteil der Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache und mit besonderem Förderbedarf) voneinander unterscheiden.

Die Begriffe *Einrichtung* und *Team* werden im Folgenden synonym gebraucht. Der hier verwendete Teambegriff bezieht sich somit auf alle pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Leitungskräfte einer Kindertageseinrichtung insgesamt und nicht auf einzelne Arbeitsgruppen innerhalb einer Einrichtung, wie zum Beispiel das Kleinteam „Minizwerge“ oder das Team „Eichhörnchen“ in der mehrgruppigen Kindertageseinrichtung „Zauberwald“.

### 3.1 Kleine und große Teams

*Im Unterschied zu anderen gesellschaftlichen Organisationen, wie etwa Wirtschaftsunternehmen, stellen Kindertageseinrichtungen bei einer durchschnittlichen Anzahl von 10,4 pädagogisch Tätigen im Jahr 2016 eher kleine Organisations- und Handlungseinheiten dar.*

Die Größe der Kindertageseinrichtungen bildet den organisatorischen Rahmen, innerhalb dessen sich der Berufsalltag, die Arbeitszusammenhänge und Tätigkeitsbedingungen sowie die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Teams und ihrer Mitglieder vollziehen. Sie ist zugleich ein wesentliches, wenn nicht sogar das entscheidende Merkmal zur Differenzierung der Einrichtungen auf der betrieblichen Ebene. Was jedoch eine kleine, mittlere oder große Einrichtung ist und wie groß die Belegschaften jeweils konkret sind, ist eine relative Größe und hängt von der Struktur der jeweiligen Branche ab. Während sich etwa in der Wirtschaft das Organisationsspektrum vom kleinen Handwerksbetrieb mit ein oder zwei Beschäftigten bis hin zum Großunternehmen mit vielen Tausend Beschäftigten an einzelnen Standorten erstreckt, sind pädagogische Teams in Institutionen der Jugendhilfe und dem Schulwesen häufig kleine Organisationen, die arbeitsteilig wenig differenziert sind und deren interne Kommunikation über kurze, weniger standardisierte Wege mit eher informellem Charakter erfolgt (Eichler 2008).

Auch die Teams in der Frühen Bildung sind insgesamt überschaubare Organisations- und Handlungseinheiten. So hatten die rund 55.000 Kindertageseinrichtungen für Kinder aller Altersjahrgänge im Jahr 2016 im Durchschnitt bundesweit lediglich 10,4 pädagogisch Tätige (einschließlich Leitungen), wobei die Beschäftigtenzahl von einer Fachkraft bis hin zu 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pro Einrichtung reicht. Diese Spannweite wird jedoch durch die Häufigkeitsverteilung relativiert: So sind beide Pole mit Anteilen von weit unter einem Prozent nur sehr selten unter den Kindertageseinrichtungen anzutreffen. Innerhalb dieses relativ begrenzten Spektrums an Mitarbeitenden bewegt sich auch die Verteilung der Teams nach Einrichtungsgröße.

*Kleine und mittlere Einrichtungsteams prägen im Jahr 2016 die Organisationslandschaft in der institutionellen Bildung, Betreuung und Erziehung (mit Anteilen von 38 und 40%).*

Um die Lage der Teams unter dem Größenaspekt beschreiben und vergleichen zu können, wurde unter methodischen Aspekten zunächst die Gruppenverteilung berechnet und hiernach die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt. Auf dieser Grundlage konnte ermittelt werden, dass sich die bundesweit bestehenden Kindertageseinrichtungen in die drei Größenklassen der kleinen, mittleren und großen Teams aufteilen lassen ► **M1**, die den folgenden Analysen zugrunde liegen. Die Orientierung an der Anzahl der Beschäftigten statt an der Kinderzahl als Indikator für die Einrichtungsgröße hat – bedingt durch die altersbezogenen Personalschlüssel – zugleich eine Streuung bei den Kindern zur Folge, die in den Analysen durch die Prioritätensetzung auf das Personal zwangsläufig außer Acht gelassen wird.

Statt auf rechnerischen Vollzeitstellen basiert die Berechnung der Größentypen darüber hinaus auf der Anzahl der pädagogisch Tätigen (einschließlich der Leitungen), unabhängig davon, ob diese in Vollzeit oder Teilzeit tätig sind (vgl. hierzu auch Kap. 3.4). Dieser grundsätzlichen Entscheidung liegt die Überlegung zugrunde, dass auf diese Weise die Teamdynamiken besser in den Daten abgebildet werden, als es durch eine Betrachtung möglich wäre, bei der das Arbeitsvolumen bzw. die rechnerischen Vollzeitstellen in den Teams im Vordergrund stehen. Auch aus der Perspektive der Steuerungsebene, d.h. der Trägerverantwortlichen und Einrichtungsleitungen, erscheint ein derartiges Vorgehen zielführender, da es den Leitungsanforderungen stärker Rechnung trägt – etwa in den Bereichen der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Team- und Personalpflege, aber auch bei der Organisation der Kindertageseinrichtung. Im Mittelpunkt des Modells steht das Kernpersonal in den Kinder-



#### M1 Unterscheidung der Einrichtungen nach Teamgröße und Gruppenzahl<sup>1</sup>

##### **Kleine Teams**

- bis zu 7 Beschäftigte
- mehrheitlich 1 bis 2 Gruppen

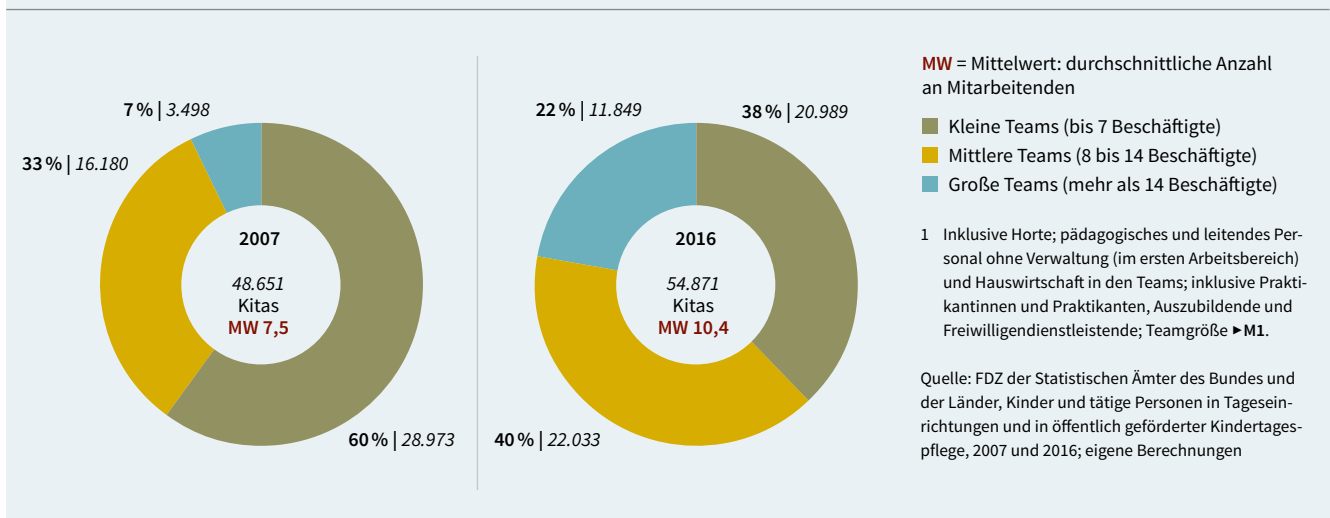
##### **Mittlere Teams**

- 8 bis 14 Beschäftigte
- mehrheitlich 3 bis 4 Gruppen

##### **Große Teams**

- mehr als 14 Beschäftigte
- mehrheitlich 5 und mehr Gruppen

<sup>1</sup> Die drei Teamgrößen wurden auf der Grundlage der tatsächlichen Häufigkeitsverteilung der Anzahl des pädagogischen und leitenden Personals sämtlicher bundesdeutscher Kindertageseinrichtungen des Jahres 2013 bestimmt. Die ermittelte Einteilung konnte durch eine Kreuztabellierung zwischen der Anzahl der Mitarbeitenden und der Anzahl der Kindergruppen plausibilisiert werden.

Abb. 3.1 Kindertageseinrichtungen nach Teamgröße 2007 und 2016 (Deutschland; Anzahl; in %; Mittelwerte)<sup>1</sup>

tageseinrichtungen, obgleich auch die hauswirtschaftlichen und technischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bestandteil des Teams sind und einer Begleitung durch die Einrichtungsleitung bedürfen.

Vor diesem methodischen Hintergrund belegen die Daten hinsichtlich des quantitativen Stellenwerts der drei Größentypen folgende Verteilung für das Jahr 2016:

- Knapp 21.000 (bzw. 38%) aller Kindertageseinrichtungen bestehen aus *kleinen Teams* (vgl. Abb. 3.1), in denen bis zu sieben Beschäftigte überwiegend in ein oder zwei Kindergruppen zusammenarbeiten.
- Rund 22.000 Tageseinrichtungen (40%) fallen in die Kategorie der *mittleren Teams*. Diese Kindertageseinrichtungen haben mehrheitlich drei bis vier Gruppen, für die bis zu 14 pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (einschließlich der Leitungskräfte) zuständig sein können.
- Im Vergleich hierzu ist die Zahl der *großen Teams* wesentlich kleiner und macht mit knapp 12.000 mehr als ein Fünftel aller Einrichtungen (22%) aus. Dieser Kita-Typ umfasst hauptsächlich fünf und mehr Kindergruppen bei einer Anzahl von mindestens 15 Beschäftigten.

Kleine und mittlere Einrichtungs-teams prägen somit weitgehend die Topografie der Kita-Landschaft in Deutschland. Dabei fallen die Disparitäten zwischen West- und Ostdeutschland vergleichsweise gering aus (vgl. Abb. 3.2). Die höchste Differenz zeigt sich bei den mittelgroßen Einrichtungs-teams, deren Anteil mit 42% in Westdeutschland denjenigen in Ostdeutschland (34%) um acht Prozentpunkte übersteigt, gefolgt von den kleinen Teams, die im Osten um fünf Prozentpunkte überwiegen (West: 37%, Ost: 42%).

Zwischen 2007 und 2016 ist der Anteil der kleinen Kindertageseinrichtungen bundesweit von 60 auf 38% zurückgegangen, während die mittleren und großen Teams stark zugenommen haben.

Die Verteilung der Kindertageseinrichtungen nach Größenklassen hat sich in der letzten Dekade merklich verändert (vgl. Abb. 3.2; Tab. D3.1). So haben Ausbaupolitik und Qualitätsverbesserungen im Arbeitsfeld sowie die hiermit korrespondierenden Beschäftigungszuwächse auch auf der betrieblichen Ebene ein beträchtliches Größenwachstum der Belegschaften nach sich gezogen. Dies belegt sowohl die durchschnittliche Anzahl Beschäftigter in den Kindertageseinrichtungen, die zwischen 2007 und 2016 bundesweit von 7,5 auf 10,4 gestiegen ist, als auch die starke Zunahme der mittleren Einrichtungen (um rund 5.900) und vor allem der großen (um rund 8.400), deren Anteile sich hierdurch jeweils um 7 bzw. 15 Prozentpunkte erhöht haben. Demgegenüber ist der Anteil der kleinen Einrichtungs-teams von 60% des Jahres 2007 auf zuletzt 38% sehr stark zurückgegangen. Infolge des Personalanstiegs war die Mehrzahl der Kindertageseinrichtungen in der vergangenen Dekade also mit personellen Umbrüchen in den Teams konfrontiert.

Die eigentlichen Dynamiken in puncto Teamgröße haben sich auf der Ebene der Länder vollzogen, in denen das Wachstums- und Größenprofil der Kindertageseinrichtungen stark differiert.

Die sich wandelnden Einrichtungsstrukturen lassen sich in der Tendenz in West- und Ostdeutschland gleichermaßen beobachten, wobei der Rückgang kleiner Teams

und die Zunahme mittlerer und großer Teams im Westen stärker vorstattgegangen sind als im Osten. Welche Veränderungen und Umwälzungen bei der Größe der Einrichtungen und der Zusammensetzung der Teams infolge der Personalexpansion auf der betriebliche Ebene tatsächlich stattgefunden haben, verdeutlicht der Blick in die einzelnen Länder (vgl. Abb. 3.2; Tab. D3.1): So ist zwischen 2007 und 2016 zwar in allen Ländern die Zahl der kleinen Teams rückläufig, überdurchschnittlich stark ist diese Entwicklung jedoch im Saarland und in Baden-Württemberg (mit immerhin jeweils –30 Prozentpunkten) sowie in Bayern (–27) und Thüringen (–24) verlaufen. Während in den drei zuletzt angeführten Ländern zeitgleich ein überproportionaler Aufschwung der mittleren Einrichtungsteams zu verzeichnen ist, haben im Saarland die großen Teams stark zugenommen.<sup>1</sup>

Das unterschiedliche Entwicklungstempo in den Ländern hat jedoch nicht zu einer Angleichung der Teamstrukturen in den Ländern geführt. Nach wie vor stellt sich die Lage im Ländervergleich außerordentlich heterogen dar. So schwanken die Anteile der kleinen Teams, die in der Mehrheit der Länder immer noch den häufigsten Einrichtungstyp bilden, zwischen 17% im Saarland und 47% in Berlin und damit immerhin um 30 Prozentpunkte. Ähnlich sieht es bei den mittleren Teams aus, die in Berlin mit einem Anteil von einem Viertel aller Einrichtungen vergleichsweise selten zu finden sind, und – bei einem Abstand von 26 Prozentpunkten – in Nordrhein-Westfalen mit 51% die Organisationslandschaft prägen. Und schließlich beträgt die Differenz bei den großen Teams 17 Prozentpunkte bei Anteilen von 16% in Bayern und 33% im Saarland.

Zusammengenommen hatten der quantitative und qualitative Ausbau institutioneller Bildung, Betreuung und Erziehung und der hieraus resultierende Fachkräftebedarf der letzten Jahre eine beachtliche Veränderung der Organisationsstrukturen zur Folge, die in allen Ländern zu einer Vergrößerung der Einrichtungen geführt hat. Je nach länderspezifischer Ausgangslage waren hiervon stärker die mittleren oder die großen Teams betroffen. Dies bedeutet zugleich, dass im Betrachtungszeitraum ein erheblicher Teil der Organisationen verstärkt mit der

Neueinstellung von Fachkräften sowie erhöhten Anforderungen im Bereich des Personalmanagements und der Teambildung konfrontiert war, etwa bezüglich der Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch hinsichtlich ihrer „Einsozialisation“ in den Kreis der Kolleginnen und Kollegen sowie der Optimierung der Teamstrukturen.

---

*Während bei den öffentlichen Trägern und den Wohlfahrtsverbänden die mittleren Teams inzwischen den häufigsten Typ bilden, betreiben die sonstigen gemeinnützigen sowie die privatgewerblichen Träger – bei Anteilen von jeweils knapp 60% – weiterhin überdurchschnittlich viele kleine Kindertageseinrichtungen.*

---

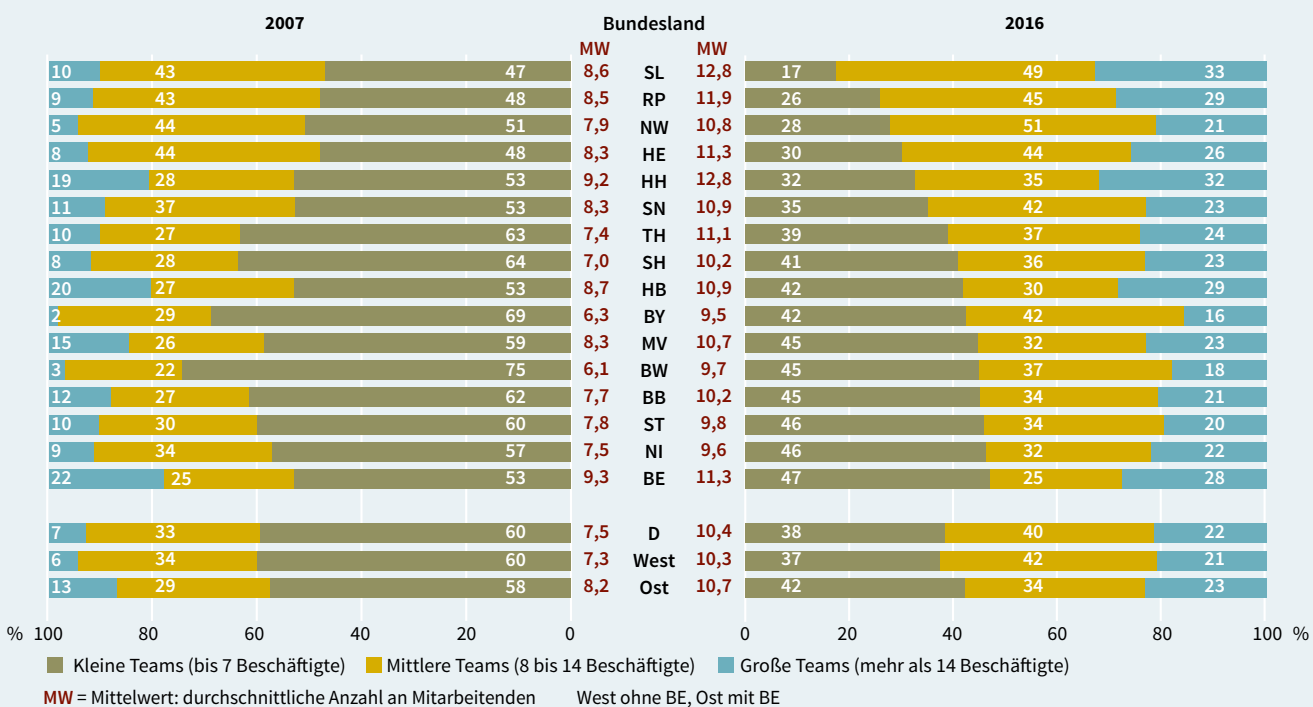
Die Veränderungen im Hinblick auf die Teamgröße spiegeln sich auch auf der Ebene der Träger, wobei jedoch die jeweiligen institutionellen Kapazitäten der einzelnen Trägergruppen zu berücksichtigen sind (vgl. Abb. 3.3; Tab. D3.2). So unterhalten 2016 allein die öffentlichen und die kirchlichen Träger mit jeweils gut 18.000 Einrichtungen zusammen 66% aller Kindertageseinrichtungen und damit insgesamt 59% der kleinen, 72% der mittleren und 68% der großen Teams.

Aussagekräftiger bei der Darstellung trägerbezogener Differenzen sind deshalb die Teamprofile, zwischen denen sich erkennbare Differenzen und unterschiedliche Entwicklungsdynamiken beobachten lassen (vgl. Abb. 3.3): Bildeten noch im Jahr 2007 – anteilig betrachtet – bei allen Trägern die kleinen Einrichtungen die größte Gruppe, so sind es inzwischen die mittleren Teams, die bei den drei größten Trägergruppen, d.h. den konfessionellen und nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbänden sowie den öffentlichen Trägern, am stärksten vertreten sind. Bei den kirchlichen Trägern fällt inzwischen fast jede zweite Einrichtung in diese Kategorie.

Anders sieht es bei den sonstigen gemeinnützigen und den privatgewerblichen Trägern aus, bei denen der Anteil kleiner Teams mit jeweils knapp 60% weiterhin sehr hoch ist, obgleich sich auch dort die Zahl der kleinen Teams im Vergleich zu 2007 deutlich verringert hat. Durch die hohen Anteile kleiner Einrichtungen unterscheiden sich diese beiden Trägergruppen jedoch nach wie vor wesentlich von den übrigen, etablierteren Jugendhilfeträgern und weisen damit auch 2016 immer noch ein sehr spezifisches Größenprofil auf.

<sup>1</sup> Inwieweit sich hinter dem Rückgang der kleinen Teams auch Konzentrationsbewegungen durch den Zusammenschluss mehrerer kleiner Kindertageseinrichtungen verbergen, ist den Daten nicht zu entnehmen. Unabhängig von der Teamgröße ist in den meisten Ländern die Zahl der Kindertageseinrichtungen – bei einem bundesweiten Zuwachs von 13% – moderat gestiegen. Überdurchschnittlich stark hat sich die Anzahl der Kindertageseinrichtungen in Berlin, Niedersachsen und Bayern erhöht, sodass dort neben der Erweiterung bestehender Einrichtungen auch von Neugründungen in nennenswerter Zahl auszugehen ist. Im Saarland liegt der Zuwachs hingegen unter dem Bundesschnitt, in Thüringen ist die Einrichtungszahl leicht rückläufig.

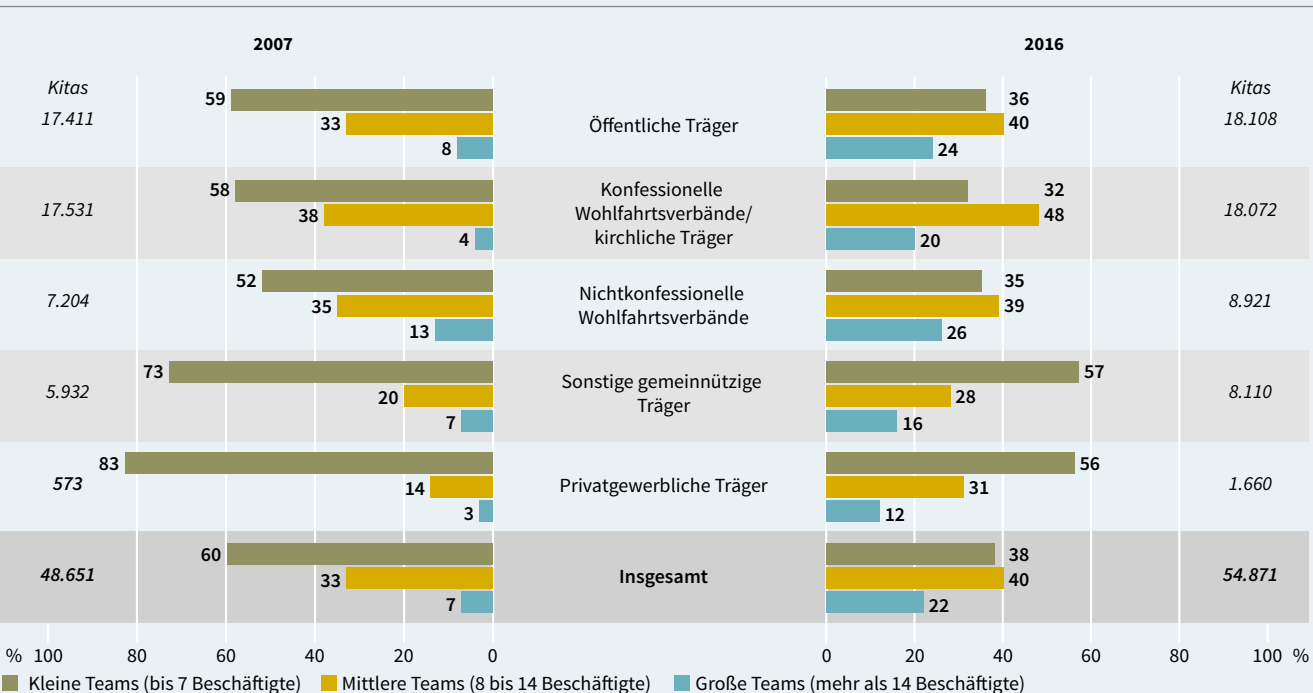
Abb. 3.2 Kindertageseinrichtungen nach Teamgröße und Ländern 2007 und 2016 (in %; Mittelwerte)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; inklusive Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Teamgröße ▶M1.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2016; eigene Berechnungen

Abb. 3.3 Kindertageseinrichtungen nach Teamgröße und Trägergruppen 2007 und 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; inklusive Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Teamgröße ▶M1.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2016; eigene Berechnungen

Je größer die Kindertageseinrichtungen sind, umso länger sind die Öffnungszeiten: In Einrichtungen mit langer Öffnungsdauer von mehr als elf Stunden sind zu 54% große Teams tätig. In Einrichtungen, deren Betreuungsangebot bis zu neun Stunden reicht, sind dies nur 10%.

Neben der Trägerschaft bestimmen eine Reihe weiterer Strukturmerkmale von Kindertageseinrichtungen die Personalausstattung in den Teams. So gingen etwa die Ausweitung der Ganztagsangebote sowie die Flexibilisierung der Betreuungsangebote mit einer Verlängerung der Öffnungsdauer der Kindertageseinrichtungen einher, die sich auch auf die Teamgröße auswirkt (vgl. Abb. 3.4; Tab. D3.3). Die größten Unterschiede veranschaulichen die Daten für die insgesamt rund 46.000 Kindertageseinrichtungen des Jahres 2016, zu denen hierzu Angaben vorliegen, zwischen Einrichtungen mit relativ kurzen Öffnungszeiten (bis zu einschließlich neun Stunden) und langen Betreuungszeiten (elf Stunden und mehr). So arbeiten in den rund 17.300 Einrichtungen mit vergleichsweise kurzen Öffnungszeiten zu 57% kleine, zu 33% mittlere und nur zu 10% große Teams. Umgekehrt bestehen unter den Einrichtungen, die länger als elf Stunden geöffnet hatten, mehr als die Hälfte (54%) aus großen Teams sowie 32% aus mittleren und lediglich 15% aus kleinen Teams. Im Spiegel der Einrichtungsgröße zieht ein umfangreicheres Dienstleistungs- bzw. Öffnungsangebot somit einen höheren Personaleinsatz nach sich.

Während in vielen U3-Einrichtungen kleine Teams arbeiten (73%), ist dies in altersgemischten Einrichtungen lediglich bei einem Viertel der Fall.

Die gewandelten Betreuungsbedarfe der Familien haben zugleich zu einer Ausdifferenzierung der Einrichtungsarten geführt, die sich auf die Teamgröße auswirken (vgl. Abb. 3.5; Tab. D3.4): In den rund 2.000 U3-Einrichtungen (Krippen), den 3.800 Horten und den 5.200 Kindergärten des Jahres 2016 arbeiten mehrheitlich kleine Teams (bei Anteilen von 73, 66 und 62%). Demgegenüber sind die Belegschaften in den altersgemischten Kombi-Einrichtungen wesentlich größer.

Dabei steigt der Anteil mittlerer und großer Teams mit der Spannweite der Altersmischung. Während die rund 12.500 erweiterten Kindergärten noch fast zur Hälfte aus kleinen Teams bestehen, ist dies bei den übrigen Kombi-Einrichtungen mit und ohne Schulkinder jeweils nur bei rund einem Viertel der Fall. Dementsprechend ist hier der Stellenwert der mittleren und großen Teams weitaus höher. So liegt etwa der Anteil der großen Teams bei den 6.200 altersgemischten Kindertageseinrichtungen, in denen auch Schulkinder betreut werden, bei 36% und in jenen 25.100 Einrichtungen für Kinder bis zum Schuleintritt bei 31%. Im Vergleich zu 2007 haben sich bei beiden Einrichtungstypen die Anteile sogar mehr als verdoppelt (vgl. Abb. 3.5). Eine stärkere Binnendifferenzierung und ein breiteres Aufgabenprofil gehen also mit großen Teams einher.

Abb. 3.4 Kindertageseinrichtungen nach Teamgröße und Öffnungsdauer 2016 (Deutschland; Anzahl; in %) <sup>1,2</sup>

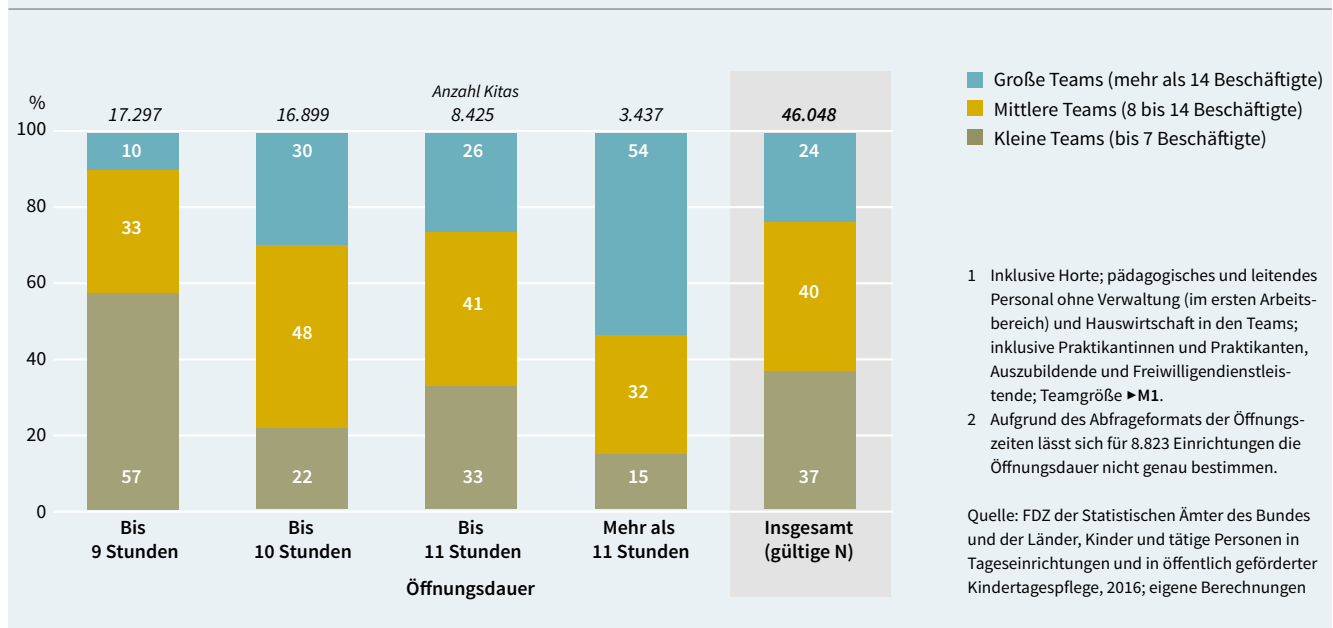
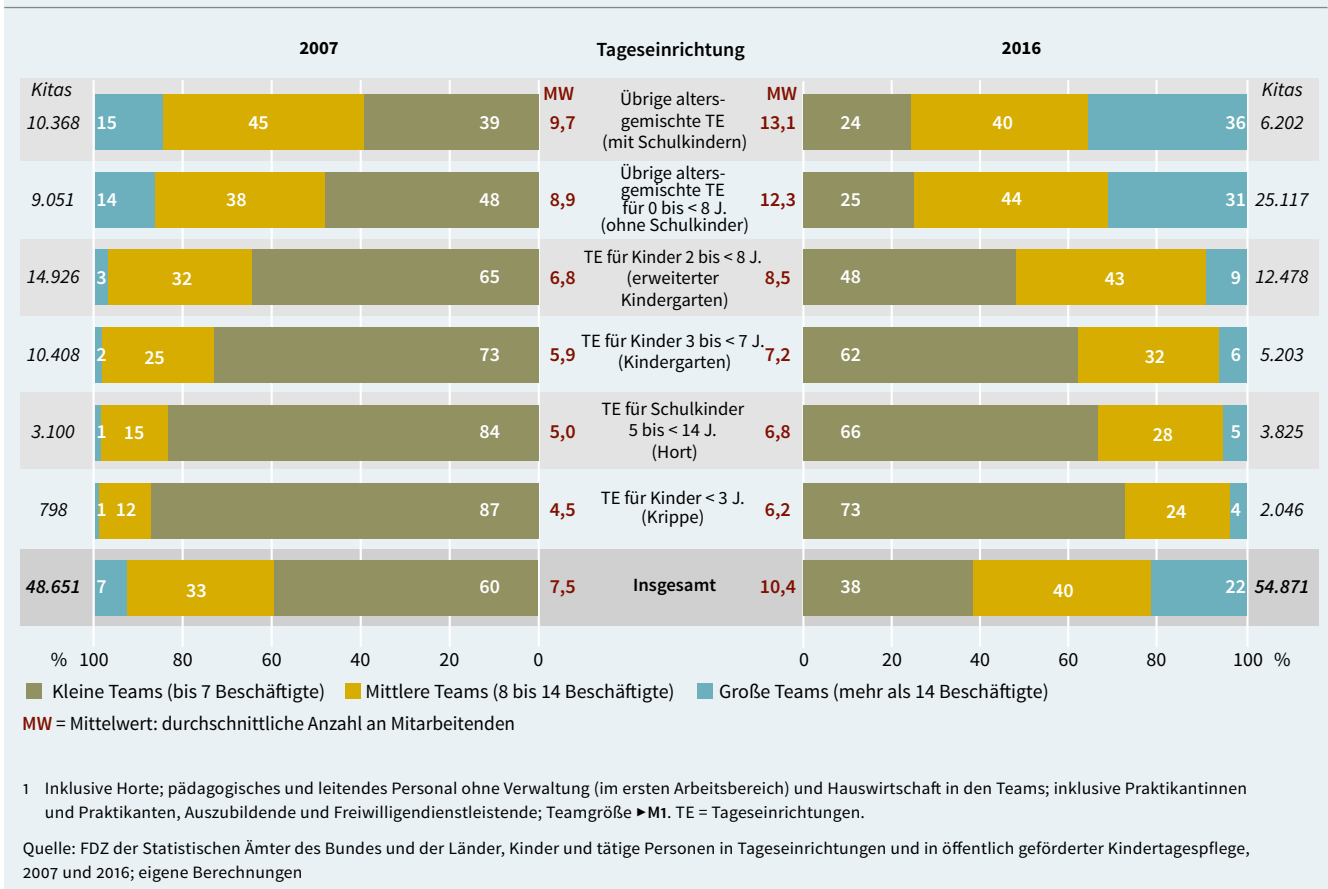


Abb. 3.5 Kindertageseinrichtungen nach Teamgröße und Einrichtungsart 2007 und 2016 (Deutschland; Anzahl; in %; Mittelwerte)<sup>1</sup>

Zwei Drittel der Kindertageseinrichtungen ohne Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache bestehen aus kleinen Teams. Demgegenüber sind in Einrichtungen, die auch Kinder mit Migrationshintergrund betreuen, nur zu einem Fünftel kleine Teams tätig.

Neben den bereits vorgestellten Ergebnissen besteht auch ein Zusammenhang zwischen dem Anforderungsniveau und der Teamgröße. Dies belegt der Blick auf Aufgabenstellungen, die aus dem kulturellen Hintergrund der Familien oder einem besonderen Förderbedarf der Kinder nach SGB VIII/SGB XII erwachsen können.

Bei den rund 12.000 Einrichtungen, in denen nur deutsch sprechende Kinder betreut werden, also keine Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache (FSP) anzutreffen sind, liegt der Anteil kleiner Teams bei 65% (vgl. Abb. 3.6; Tab. D3.5). Diese Einrichtungen machen rund 22% aller Kindertageseinrichtungen aus. Hingegen beträgt der Anteil kleiner Teams bei Einrichtungen, in denen potenziell bei allen Kindern die Familiensprache nicht Deutsch ist, nur 31%. Dementsprechend haben in diesen Einrichtun-

gen, zu denen mit rund 43.000 bzw. 78% die meisten gerechnet werden können, die mittleren und großen Belegschaften einen wesentlich höheren Stellenwert.

Dieses Ergebnis zeigt sich in der Tendenz auch, wenn der Anteil der Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache weiter ausdifferenziert wird (vgl. Tab. D3.5). Lediglich in der kleinen Gruppe von Einrichtungen (n=167), die fast ausschließlich Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache betreuen (über 90 bis 100%), ist die Bedeutung der kleinen Teams wieder merklich höher. In ungefähr der Hälfte solcher Einrichtungen (51%) arbeitet ein kleines Team.

*In Einrichtungen, in denen Kinder mit Förderbedarf betreut werden, arbeiten überdurchschnittlich oft mittlere und große Teams.*

Ein vergleichbares Ergebnis bei den Teamgrößen dokumentieren die Daten auch hinsichtlich des Förderbedarfs der Kinder, wenn auch in abgeschwächter Form (vgl. Abb. 3.7; Tab. D3.6). In den rund 35.400 Einrichtungen (65%), in denen keine Integrationskinder betreut



Abb. 3.6 Kindertageseinrichtungen nach Teamgröße und Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)<sup>1</sup>

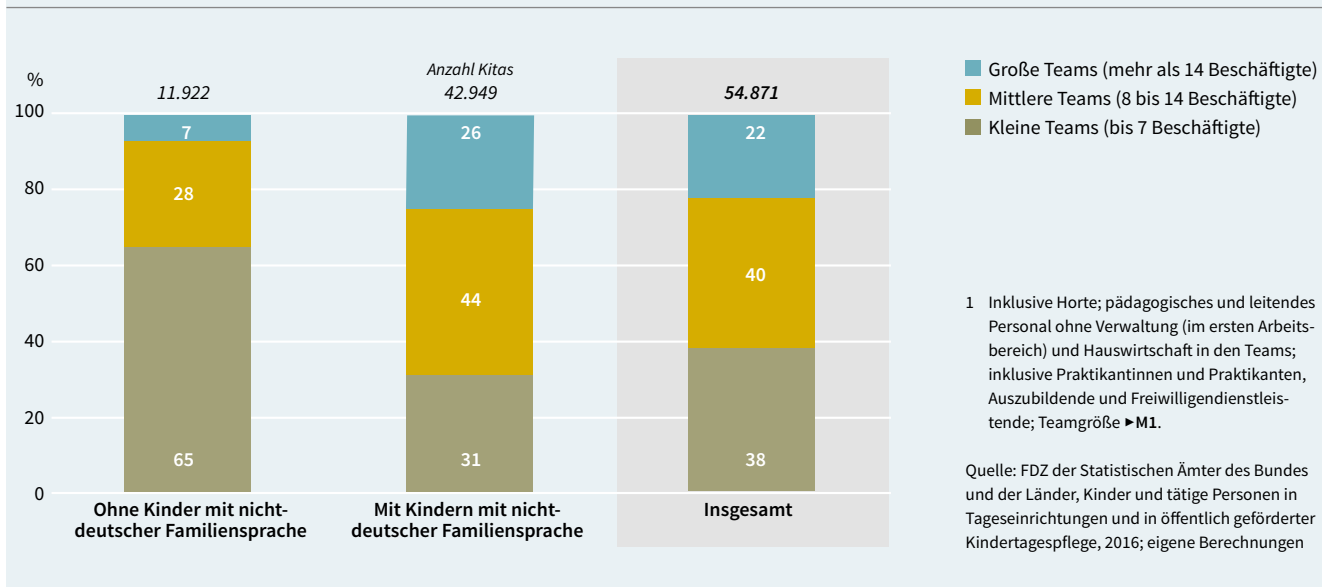
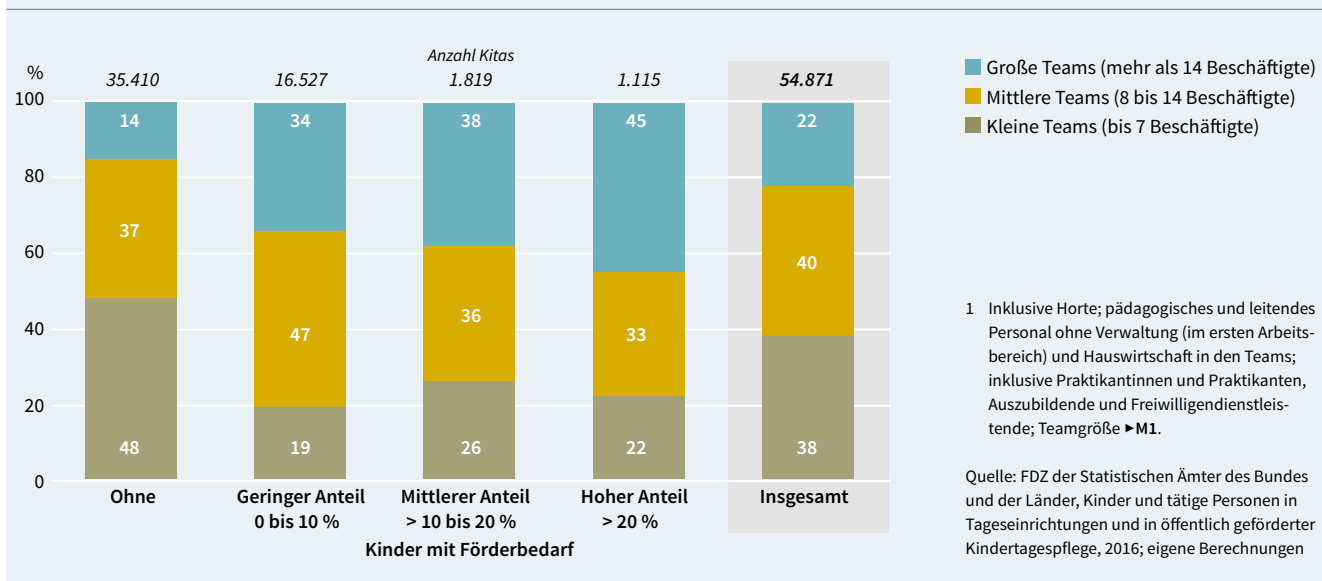


Abb. 3.7 Kindertageseinrichtungen nach Teamgröße und Anteil geförderter Kinder 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)<sup>1</sup>



werden, sind fast zur Hälfte kleine Teams tätig. In den rund 19.500 Einrichtungen mit Kindern, die einen Förderbedarf haben, ist dies bei nicht mehr als 26% der Fall. Mit steigendem Anteil an Integrationskindern gewinnen vor allem die großen Teams an Bedeutung: Von den Kindertageseinrichtungen, die relativ wenig Kinder mit Förderbedarf betreuen (10% und weniger), fallen 34% in die Gruppe der großen Teams; von denen mit mehr als 20% an Integrationskindern gehören 45% zu den großen Teams. Dieser Anstieg ist darauf zurückzuführen, dass die spezialisierten Bedarfe der Kinder vielfältigere Kompetenzen erfordern, die sich in der Zahl der Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeiter sowie im Qualifikationsgefüge der Teams abbilden (vgl. hierzu Kap. 3.2).

Die Frage, wie groß die Schnittmenge zwischen den beiden Angebotsformen ist, beantworten die Daten nicht. Offen bleibt somit, in welchem Umfang ein Teil der (kleinen) Einrichtungen weder Kinder aus Familien mit nichtdeutscher Familiensprache noch Kinder mit Förderbedarf betreut, während umgekehrt manche (größere) Einrichtungen von beiden Kindergruppen besucht werden. Diesem Thema muss in weiteren vertieften Auswertungen nachgegangen werden.

Darüber hinaus lässt sich als Bilanz festhalten, dass bundesweit kleine und mittlere Kindertageseinrichtungen das Gesicht der Organisationslandschaft in der institutionellen Bildung, Betreuung und Erziehung prägen. Das Personal ist am häufigsten im überschaubaren Kreis kleiner und mittlerer Teams bis einschließlich 14 Beschäftigten eingebunden. Dabei sind die Unterschiede hinsichtlich der Teamgröße zwischen den einzelnen Ländern ausgeprägter als die Differenzen zwischen West- und Ostdeutschland. Obgleich das Verhältnis zwischen den drei Teamtypen regional sehr unterschiedlich ausfällt, hat in allen Ländern infolge des Ausbaus der institutionellen Kindertagesbetreuung die Zahl der kleinen Einrichtungen abgenommen, während die Anteile der mittleren und großen Teams je nach Ausgangssituation zugenommen haben. Eine vergleichbare Entwicklung bildet sich auch bei den Trägergruppen ab. Dennoch hebt sich im Spiegel der Trägerstrukturen nach wie vor insbesondere das Profil der Kindertageseinrichtungen in privatgewerblicher sowie in sonstiger freigemeinnütziger Trägerschaft von dem der übrigen Akteure durch den überdurchschnittlich hohen Anteil kleiner Teams ab.

Bezogen auf weitere zentrale Strukturunterschiede hat die Auswertung ergeben, dass altersgemischte Kombi-Einrichtungen überproportional öfter größere Teams haben als dies in altersspezialisierten Einrichtungen für Kinder unter drei Jahren oder für Kinder im Alter von drei bis zum Schuleintritt und in Einrichtungen für Schulkinder der Fall ist. Die Teamgröße steigt mit zunehmender Spannbreite der Altersmischung und wachsendem Aufgabenspektrum. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch im Hinblick auf die Anforderungen an die pädagogische Arbeit, die aus besonderen Bedarfslagen der Kinder resultieren: In Kindertageseinrichtungen, in denen Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache betreut werden, sind die Teams ebenso wie in Einrichtungen mit Integrationskindern größer als in Teams ohne diese Kindergruppen. Und schließlich haben – nahezu erwartungsgemäß – Einrichtungen mit längeren Öffnungszeiten öfter mehr Personal und größere Teams als solche mit zeitlich geringerer Öffnungsdauer. Ein höherer Strukturierungsgrad der Organisationen nach innen, ein altersgruppenbezogenes und zeitlich umfassenderes Betreuungsangebot für Eltern sowie ein höheres Anforderungsniveau im Hinblick auf die Arbeit mit den Kindern, etwa bezüglich der sprachlichen Bildung von Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache oder bei der Integration von Kindern mit (drohender) Behinderung, korrespondieren somit mit mehr Personal und größeren Belegschaften.

Insgesamt hatte die Ausbaupolitik des letzten Jahrzehnts – bei Erweiterung des Aufgabenspektrums und wachsender Komplexität der Angebotsstrukturen – auch auf der Teamebene Veränderungen zur Folge, die für Kita-Träger und Führungskräfte mit höheren Steuerungsanforderungen einhergehen. Da sich bei einem weiterhin zu erwartenden hohen Personalbedarf der Trend in Richtung wachsender Teams fortsetzen wird, sind insbesondere die Kita-Träger in ihrer Verantwortung für die trägereigenen Einrichtungen gefordert, differenzierte Einarbeitungs-, Personalentwicklungs- und Teamkonzepte zu entwickeln und in den Aufgabenbeschreibungen der Führungskräfte kleiner, mittlerer und großer Teams zu verankern. Über die vorgestellten Ergebnisse und Interpretationen hinaus sind weitergehende Schlussfolgerungen jedoch problematisch. Dies liegt zum einen daran, dass zusätzliche statistische Auswertungen zur Vertiefung der Analysen erforderlich wären. Zum anderen fehlen für die Frühe Bildung aber auch systematische empirische Untersuchungen in Abhängigkeit von der Größe der Teams. So ist bislang wenig darüber bekannt, wie sich die Organisationsgröße – jenseits des Personalschlüssels – qualitativ auf die Betreuungssituation der Kinder auswirkt oder die Beschäftigungsbedingungen des Personals beeinflusst (z.B. hinsichtlich der Einbindung der einzelnen Teammitglieder, der Interaktions-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse im Team, der Organisation der Aufgaben und Tätigkeiten oder auch der Innovationsbereitschaft der Einrichtungen).

Infolgedessen mangelt es zugleich an Studien, die empirisch gestützte Anhaltspunkte zur optimalen Größe der Teams in Kindertageseinrichtungen bieten, wobei – im Spiegel der Organisationsforschung – zu berücksichtigen ist, dass eine bestimmte Teamgröße nicht per se als Qualitätsindikator zugrunde gelegt werden kann, sondern grundsätzlich von den Anforderungen und der Breite der zu bewältigenden Aufgaben abhängt (Weinert 2004). Demzufolge sollte sie sich auch in der Personalbemessung sowie den Leitungsressourcen (vgl. Kap. 3.6) niederschlagen (BMFSFJ/JFMK 2016; Strehmel 2016). Die Einstellung neuer Fachkräfte bildet zudem nur *eine* personalpolitische Strategie, dem erweiterten Aufgabenprofil und den gestiegenen Anforderungen in den Kindertageseinrichtungen Rechnung zu tragen. Eine andere Möglichkeit besteht etwa in der Ausweitung der Beschäftigungsressourcen in den Teams, indem die Beschäftigungsverhältnisse aufgestockt werden. Dies rückt zugleich die Qualität unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle ins Blickfeld (vgl. Kap. 3.4).

### 3.2 Qualifikationseinheitliche und -gemischte Teams

Aus der Perspektive des Berufsfeldes der Kindertageseinrichtungen ist das Qualifikationsgefüge durch eine außerordentlich hohe Stabilität gekennzeichnet, die sich in einem seit knapp zwei Jahrzehnten gleichbleibend hohen Verfachlichungsgrad und einer niedrigen Professionalisierungsquote ausdrückt (vgl. Kap. 2.2). Hieran anknüpfend beziehen sich die folgenden Ausführungen zum einen darauf, wie sich das Qualifikationsniveau in den Einrichtungen gegenwärtig darstellt. Im Anschluss an die fachpolitische Debatte steht im ersten Teil dieses Kapitels die Frage im Mittelpunkt, in welchem Umfang sich die akademischen Qualifikationen und Kompetenzen in den Teamstrukturen abbilden (vgl. u.a. BMFSFJ/JFMK 2016; Aktionsrat Bildung 2012). Zum anderen beziehen sich die Analysen auf die Berufsabschlüsse der Beschäftigten. Hierzu zeigen die Auswertungen in Kapitel 2.2, wie nachhaltig der Beruf der Erzieherin und des Erziehers sowie der Kinderpflegeberuf die Qualifikationsstrukturen immer noch bestimmen. Vor diesem Hintergrund wird im zweiten Abschnitt das Spannungsverhältnis zwischen eher qualifikationseinheitlich zusammengesetzten Belegschaften und qualifikationsgemischten Teams beleuchtet, in denen über diese Berufe hinaus weitere Personalgruppen mit spezialisierten Kompetenzen und unterschiedlichen Handlungsorientierungen zusammenarbeiten.

#### Das Ausbildungsniveau in den Teams

Arbeitsfeldrelevante Qualifikationsprofile existieren auf allen Ebenen des hierarchisch gestuften Berufsbildungs- und Hochschulsystems von der Berufsfachschule über die Fachschule bis hin zur Hochschule. Hieran anknüpfend lassen sich auf Grundlage der Kinder- und Jugendhilfestatistik fünf Teamtypen bilden, die das Bildungsniveau in den Teams aus der vertikalen Perspektive der Bildungspyramide beschreiben ►M2.

Am höchsten stellt sich nach dieser Typologie das Bildungsniveau in jenen Teams dar, in denen mindestens eine Akademikerin bzw. ein Akademiker tätig ist, am niedrigsten in den „übrigen Teams“, in denen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne abgeschlossene Ausbildung beschäftigt sind. Das Personal in Praktikum, Ausbildung und Freiwilligendienst ebenso wie das hauswirtschaftliche und technische Personal bleiben bei den Berechnungen unberücksichtigt.

Zwischen 2007 und 2016 haben allein die akademisch erweiterten Teams vom Ausbau profitiert: Bei einem Zuwachs von rund 10.600 Teams hat sich ihr Anteil von 20 auf 37% erhöht.

Bundesweit waren im Jahr 2016 die akademisch erweiterten Belegschaften mit einem Anteil von 37% (rund 20.400 Teams) in den Kindertageseinrichtungen vertreten und damit inzwischen im gleichen Umfang wie die traditionellen Fach- und Berufsfachschul-Teams (vgl. Abb. 3.8; Tab. D3.7). Im Vergleich zu 2007 sind bei den Teams mit Akademikerinnen und Akademikern allein rund 10.600 (108%) hinzugekommen, während die übrigen Teamtypen nicht vom Personalausbau profitieren konnten und sich anteilig sogar rückläufig entwickelt haben. Dieser Prozess, der sich auch in den in Abbildung 3.8 ausgewiesenen Prozentanteilen ausdrückt, ist in Ost- und Westdeutschland tendenziell ähnlich verlaufen (vgl. Abb. 3.9; Tab. D3.7). Allerdings ist der Zuwachs in den ostdeutschen Ländern – prozentual betrachtet – weitaus stärker ausgefallen (172%) als in den westdeutschen Ländern (95%),



#### M2 Unterscheidung der KiTa-Teams nach Ausbildungsniveau

##### Teams mit Akademikern/-innen

Teams, in denen mindestens eine Akademikerin bzw. ein Akademiker beschäftigt ist (unabhängig von den übrigen Beschäftigtengruppen).

##### Fachschul-Teams

Belegschaften, in denen ausschließlich Beschäftigte mit einschlägigem Fachschulabschluss vertreten sind (d.h. Erzieherinnen und Erzieher, Heilpädagoginnen und -pädagogen sowie Heilerziehungspflegerinnen und -pfleger).

##### Fachschul- und Berufsfachschul-Teams

Teams, in denen ausschließlich Beschäftigte mit dem Abschluss einer Fachschule (einschlägig) und einer Berufsfachschule (einschlägig und nicht-einschlägig) tätig sind.

##### Berufsfachschul-Teams

In diesen Kindertageseinrichtungen arbeitet nur Personal mit Berufsfachschulabschluss. Da die Teams sehr selten sind, wurden sie bei den meisten Auswertungen – auch aus datenschutzrechtlichen Gründen – zu den „übrigen Teams“ hinzugerechnet.

##### Übrige Teams

In den übrigen Teams sind neben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Fach- und Berufsfachschulabschluss auch solche ohne Abschluss tätig.

Abb. 3.8 Kindertageseinrichtungen nach Ausbildungsniveau 2007 und 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)¹

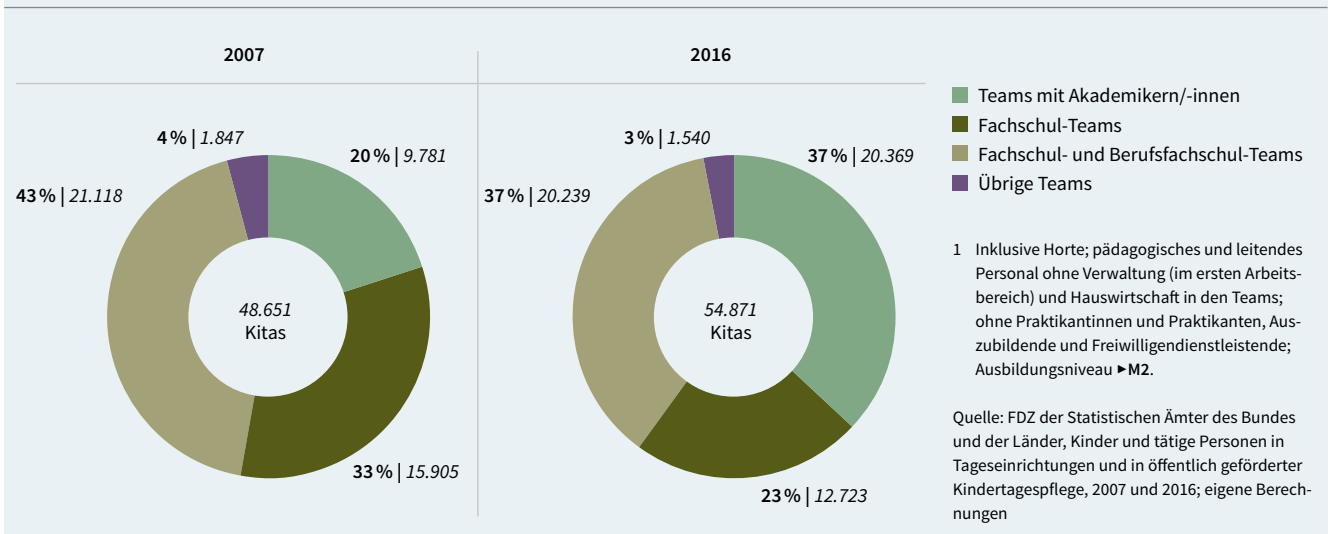
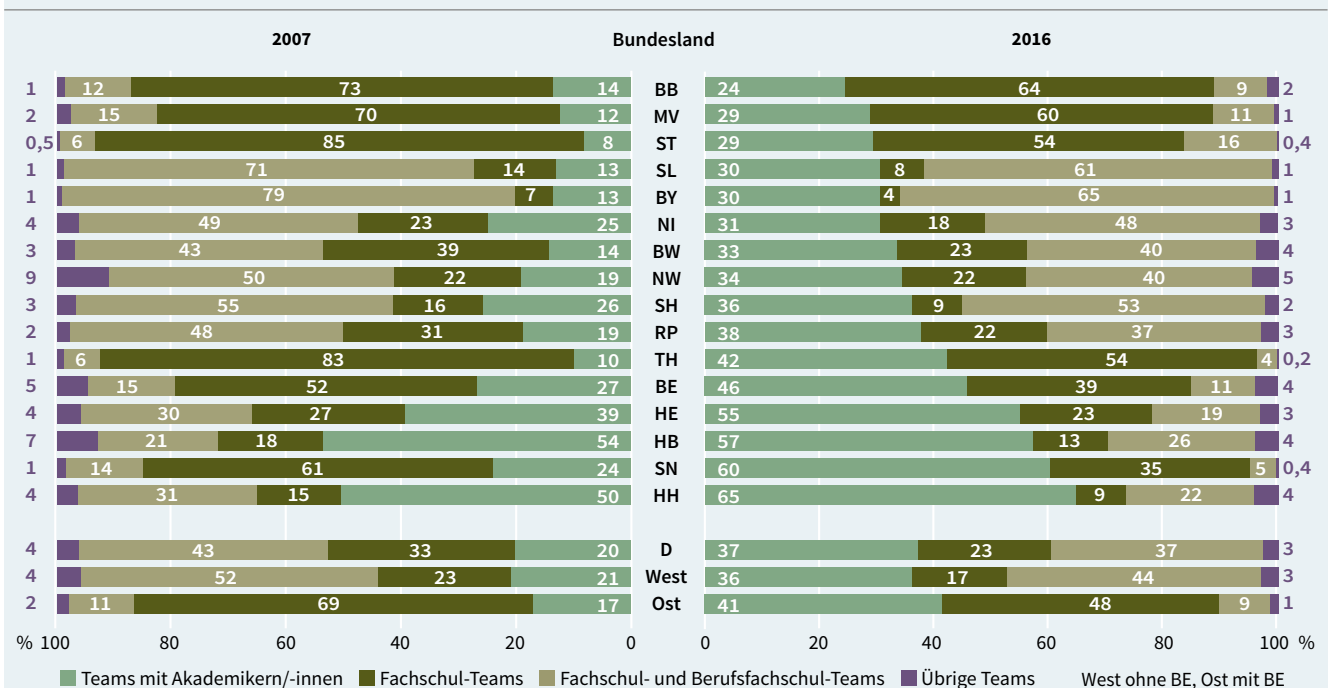


Abb. 3.9 Kindertageseinrichtungen nach Ausbildungsniveau und Ländern 2007 und 2016 (in %)¹



sodass im Osten der Anteil der Teams, in denen mindestens eine Fachkraft mit Hochschulabschluss tätig ist, inzwischen um fünf Prozentpunkte höher liegt als im Westen (41 zu 36%).

Bezüglich der übrigen Teamtypen spiegeln sich im West-Ost-Vergleich im Jahr 2016 die schon aus der Berufsfeld-

analyse bekannten Differenzen auch auf der Ebene der Teams: Trotz der seit 2007 erfolgten absoluten wie relativen Rückgänge ist der Stellenwert der Fach- und Berufsfachschul-Teams im Westen immer noch ungleich höher (44 gegenüber 9% im Osten), dagegen haben die Fachschul-Teams in Ostdeutschland die größere Bedeutung (48 gegenüber 17% im Westen).

*Das Bildungsniveau der Teams differiert stark zwischen den Ländern: Während akademische Qualifikationen in Hamburg in 65% der Einrichtungsteams zu finden sind, liegt der Wert in Brandenburg lediglich bei einem knappen Viertel.*

Dass die Professionalisierung in den Teams voranschreitet, wird auch im Ländervergleich erkennbar (vgl. Abb. 3.9; Tab. D3.7). So haben zwischen 2007 und 2016 in allen Ländern die akademisch erweiterten Teams zugenommen, wobei der Zuwachs – auch in Abhängigkeit von der Ausgangssituation im Jahr 2007 – unterschiedlich ausgefallen ist. Beispielsweise ist dieser Teamtyp in Hamburg, Sachsen und Bremen, d.h. jenen drei Ländern, in denen die akademisch erweiterten Teams im Jahr 2016 am stärksten vertreten sind, um 15, 36 bzw. 3 Prozentpunkte gestiegen, wenngleich in den beiden Stadtstaaten schon 2007 rund die Hälfte der Einrichtungen in diese Kategorie fiel. Jenseits der akademisch geprägten Teams stellt sich das Mischungsverhältnis zwischen den verschiedenen Teamtypen in den Ländern derartig heterogen dar, dass das Bildungsniveau nur schwer zu erfassen ist. Während beispielsweise in Sachsen und Thüringen zusammen nur 5,1 bzw. 3,8% der Teams den Fach- und Berufsfachschul- sowie den übrigen Teams zugerechnet werden können, sind es in Bayern 66,1% und im Saarland 61,8% (vgl. Tab. D3.7).

Bilanzierend lässt sich jedoch – gemessen an der zunehmenden Verankerung akademisch Qualifizierter in den Teams – ein Anstieg des Qualifikationsniveaus beobachten, wobei es sich angesichts der insgesamt eher geringen Zahl an Akademikerinnen und Akademikern im Berufsfeld (vgl. Kap. 2.2) in den meisten Fällen um ein einzelnes Teammitglied bzw. höchstens zwei Beschäftigte handeln dürfte: Bezogen auf die rund 20.400 Kindertageseinrichtungen, die die rund 36.300 Akademikerinnen und Akademiker beschäftigen, sind es im Mittel 1,8 akademisch Ausgebildete pro akademisch erweitertem Kita-Team.<sup>2</sup> Dass dies in vielen Fällen die Einrichtungsleitung ist, legen die Ergebnisse in den Kapiteln 2.3 und 3.6 ebenso nahe wie die Verteilung der Ausbildungstypen nach Teamgröße (vgl. Abb. 3.10). So waren im Jahr 2016 bundesweit 57% der großen Teams akademisch erweiterte Teams, unter den kleinen Teams war dies aber nur bei einem Viertel der Fall.

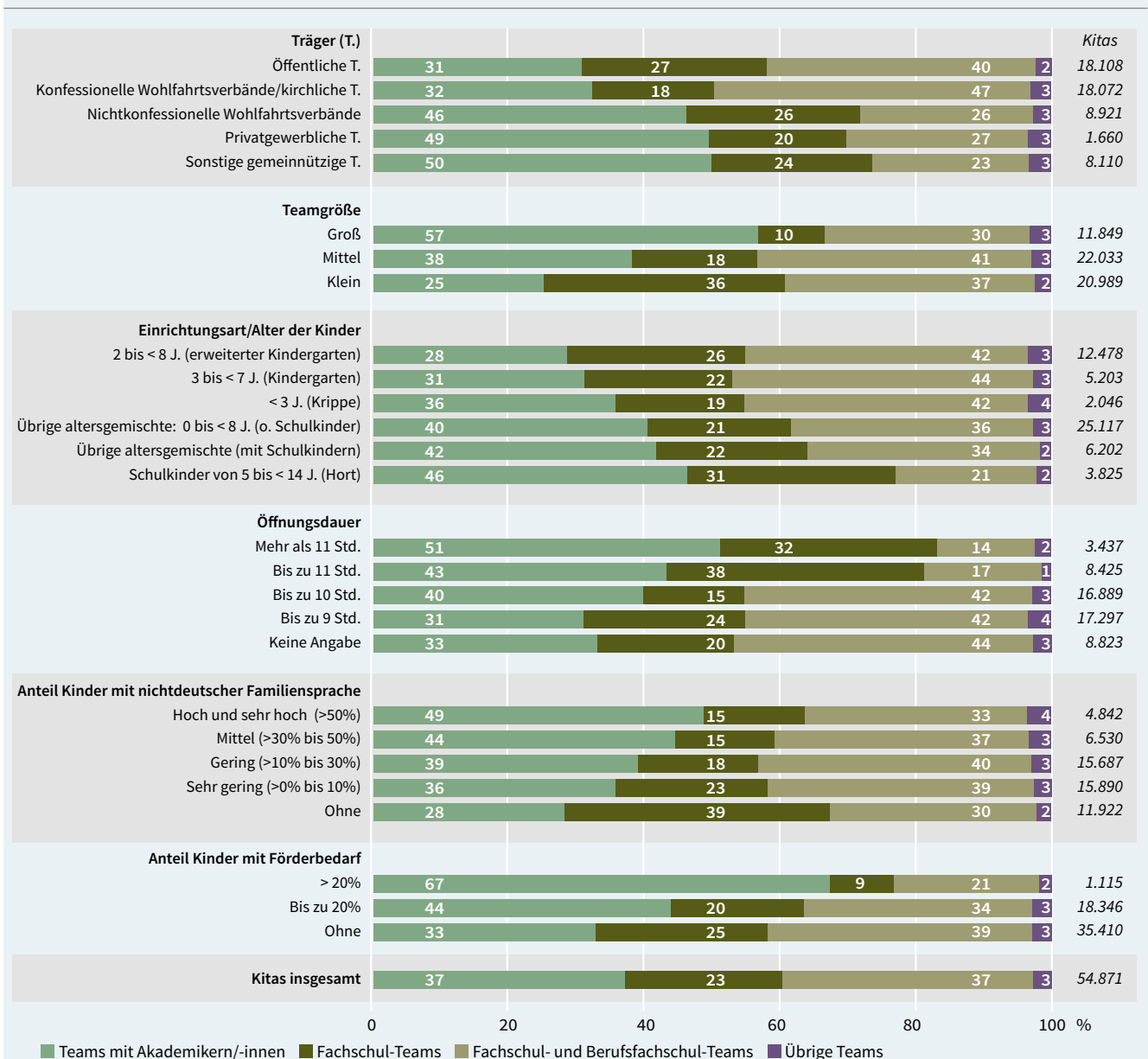
<sup>2</sup> Werden alle 54.900 Kindertageseinrichtungen zugrunde gelegt, dann reduziert sich dieser Mittelwert auf 0,7.

*Bei den öffentlichen und den kirchlichen Trägern ist der Anteil akademisch erweiterter Teams mit jeweils gut 30% am niedrigsten. Bei den anderen Trägergruppen liegt er im Schnitt bei rund 50%.*

In welchem Umfang und Tempo der Akademisierungsprozess auf Teamebene in Zukunft weiter voranschreiten wird, entscheidet sich vor allem am Einstellungsverhalten der Arbeitgeber. Hierzu veranschaulichen die Daten (vgl. Abb. 3.10; Tab. D3.8), dass sich die Träger – vereinfacht ausgedrückt – zwei großen Gruppen zuordnen lassen: Bei den sonstigen gemeinnützigen und privatgewerblichen Trägern sowie den nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbänden ist der Anteil der akademisch erweiterten Teams am höchsten. Bei diesen Trägergruppen fällt jeweils rund die Hälfte der Teams in diese Kategorie. Unterdurchschnittliche Anteile haben die Teams mit Hochschulabsolventinnen und -absolventen hingegen bei den öffentlichen Trägern und den konfessionellen Wohlfahrtsverbänden, obgleich diese – absolut betrachtet – über das Gros der Einrichtungsteams verfügen.

Über die Trägerschaft hinaus veranschaulichen die Auswertungen weitere Differenzen im Hinblick auf die Angebots- und Organisationsstrukturen (vgl. Abb. 3.10; Tab. D3.9 bis D3.13). So steigt der Anteil der akademisch erweiterten Teams mit der Länge der Öffnungsdauer. Während er bei Kindertageseinrichtungen mit bis zu neunstündigen Öffnungszeiten nur bei 31% liegt, beträgt er bei Einrichtungen, die elf Stunden und länger geöffnet haben, schon 51%. Weniger eindeutig stellt sich der Zusammenhang bei der Differenzierung der Daten nach Einrichtungsart dar. Am stärksten zeigt sich das akademisch erweiterte Team im Hort (bei einem Anteil von 46% an allen Hort-Teams) sowie in den übrigen altersgemischten Einrichtungen (42%), in denen auch Schulkinder betreut werden. Am wenigsten Akademikerinnen und Akademiker sind in den Kindergarten-Teams tätig, und zwar vergleichsweise unabhängig davon, ob in den Gruppen auch Zweijährige betreut werden (erweiterter Kindergarten) oder nicht (Kindergarten).

Schließlich zeigen sich auch bei der Umsetzung der Inklusion Professionalisierungsunterschiede zwischen den Teams (vgl. Abb. 3.10): Je mehr Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache oder mit besonderem Förderbedarf eine Kindertageseinrichtung besuchen, desto höher ist der Stellenwert der akademisch erweiterten Teams. So bilden diese in Einrichtungen, in denen mehr als die Hälfte der Kinder einen Migrationshintergrund haben, mit einem Anteil von 49% die größte Gruppe. In Einrichtungen,

Abb. 3.10 Kindertageseinrichtungen nach Ausbildungsniveau und ausgewählten Merkmalen 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Ausbildungsniveau ►M2; Teamgröße ►M1.

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

in denen mehr als 20% der betreuten Kinder Förderbedarf haben, liegt der Anteil der akademischen Teams sogar bei 67%. Bei beiden Merkmalen fallen demgegenüber vor allem jene Kindertageseinrichtungen auf, die keine Kinder mit Migrationshintergrund oder besonderem Förderbedarf betreuen. Bei diesen Einrichtungen liegen die Anteile der akademischen erweiterten Teams jeweils unter dem Durchschnitt.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass seit 2007 in den Kindertageseinrichtungen ein Akademisierungsprozess in Gang gekommen ist, der sich am Anteilsanstieg der Teams mit mindestens einer Hochschulabsolventin bzw. einem Absolventen von 20 auf 37% bemerkbar macht. Obgleich dieser Zuwachs einen deutlichen Fortschritt bei der Verankerung akademischer Kompetenzen auf Teamebene darstellt, sind – gemessen an Gestaltungsvorschlägen, die perspektivisch eine umfassende Akademisierung der Leitungsebene anstreben – jedoch weiterhin verstärkte

Anstrengungen erforderlich. Dies gilt umso mehr, wenn zusätzlich zur Akademisierung der Leitungspositionen auch eine Teilakademisierung der unmittelbaren pädagogischen Arbeit erreicht werden soll.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass der Akademisierungsprozess der Teams nicht gleichmäßig vorstangeht. Länder und Träger setzen deutliche Prioritäten, sowohl im Hinblick auf das eigene Engagement als auch bei der Ausgestaltung der Angebots- und Organisationsstrukturen. So sind es – mit Ausnahme des Horts – weitgehend die großen Teams und die komplexeren Einrichtungen mit langer Öffnungsdauer sowie die Einrichtungen mit höheren Anforderungen im Bereich der Inklusion, sei es von Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache und/oder mit (drohender) Behinderung, bei denen der Anteil akademisch erweiterter Teams zunimmt.

### Das Berufsgefüge in den Teams

Im Unterschied zur bisherigen vertikalen Perspektive auf das Bildungsniveau richten sich die folgenden Ausführungen auf die horizontale Differenzierung der Teams nach dem Berufsabschluss. Gefragt wird danach, wie qualifikationshomogen oder -heterogen sich die Belegschaften in Kindertageseinrichtungen darstellen. Im Hintergrund dieser Betrachtung steht die schillernde Konzeptdiskussion über „multiprofessionelle Teams“, an die in der Fachwelt hohe Erwartungen geknüpft werden. Jenseits der Erschließung neuer Personalressourcen zur Deckung des Personalbedarfs gelten multiprofessionelle Teams als qualitäts- und zukunftsorientierte Antwort auf die Veränderungen und Herausforderungen institutioneller Bildung, Betreuung und Erziehung etwa hinsichtlich der konsequenten Umsetzung inklusiver pädagogischer Ansätze, der verstärkten Orientierung an Spezifika des Sozialraums oder auch des Organisationswandels in Richtung Familienzentren. Diese Aufgaben – so die Schlussfolgerung – setzen teilweise spezielle Kompetenzen voraus, die über den Kanon an vermitteltem Wissen und Können einer einzelnen Berufsgruppe hinausreichen und im Rahmen des alltäglichen Zusammenwirkens in die Kindertageseinrichtung integriert werden sollen (Deutscher Verein 2016; Weltzien u.a. 2016; Schneewind 2011; Roth 2009).

In der Diskussion bleibt jedoch häufig unscharf und mehrdeutig, was unter Multiprofessionalität bzw. multiprofessionellen Teams genau gefasst wird und welche Berufsgruppen einbezogen (oder ausgeklammert) werden sollen. So bezieht sich der Begriff in einem engeren Verständnis etwa auf Teamkonstellationen, in denen Er-

zieherinnen und Erzieher sowie Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger bzw. Sozialassistentinnen und -assistenten beispielsweise mit Kindheitspädagoginnen und -pädagogen zusammenarbeiten sollen. Andere Ansätze berücksichtigen darüber hinaus auch heilpädagogische, pflegerische und/oder therapeutische Berufsgruppen, zum Beispiel wenn es um die Integration von Kindern mit (drohender) Behinderung geht. Und schließlich gibt es weitreichende Vorstellungen, nach denen auch nichteinschlägig qualifizierte Quereinsteigerinnen und -einsteiger wie Försterinnen und Förster, Schreinerinnen und Schreiner, Physikerinnen und Physiker sowie Künstlerinnen und Künstler die Vielfalt in Kindertageseinrichtungen erweitern und die allzu einseitige Pädagogisierung der Frühen Bildung aufbrechen sollen (Ostendorf-Servissoglou 2016; Stahlmann 2015; Schneewind 2011).

Zu kurz kommen in der weitgehend positiv besetzten Debatte allerdings überwiegend die Definition von Arbeitsbereichen und Zuständigkeiten, die mögliche Absenkung des Fachlichkeitsgrades (jenseits pauschaler Hinweise, dass Dequalifizierungstendenzen vermieden werden sollten), die Differenzierung zwischen Fach- und zusätzlichen Kräften, die Art der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren (und mögliche negative Begleiterscheinungen, die hieraus resultieren können) sowie die organisatorischen Voraussetzungen und Grenzen von Kindertageseinrichtungen, insbesondere auch mit Blick auf die Einrichtungsgröße (anders: Deutscher Verein 2016). Und schließlich fehlen – über singuläre Studien hinaus (Weltzien u.a. 2016) – nicht zuletzt verallgemeinerbare, empirische Belege darüber, welchen Mehrwert gemischte Teams gegenüber homogeneren Teams tatsächlich bieten.

Gemessen an den hohen Erwartungen und den offenen Fragen, die mit multiprofessionellen Teams verbunden sind, stellen sich die in diesem Abschnitt auf Grundlage der Statistik verfolgten Erkenntnisinteressen wesentlich bescheidener dar, indem auf dieser Grundlage versucht wird, das Qualifikationsgefüge nach Berufsgruppen in den Teams in ihrer Größenordnung und Entwicklung aufzuzeigen. Hierzu wurden fünf *Qualifikationstypen* gebildet, die sich durch einen unterschiedlichen Grad an beruflicher Homogenität bzw. Heterogenität voneinander unterscheiden ► **M3**.

Nach Anzahl und Fachrichtung der vertretenen Berufsgruppen bilden die reinen „Erzieher-Teams“, in denen mit diesem Qualifikationsprofil nur eine sozialpädagogische Berufsgruppe vertreten ist, sowie die „traditionellen Teams“, in denen mit den Kinderpflegerinnen und



### M3 Unterscheidung der Kita-Teams nach Berufsabschlüssen

#### Erzieher-Team

Teams, in denen ausschließlich Erzieherinnen und Erzieher tätig sind.

#### Traditionelles Team

Belegschaften, die der traditionellen Personalausstattung in Kindertageseinrichtungen folgen und sich aus Erzieherinnen und Erziehern sowie Kinderpflegerinnen und -pflegern bzw. der modernisierten Ausbildungsvariante im Bereich der Sozialassistenten zusammensetzen.

#### Akademisch erweitertes sozialpädagogisches Team

Teams, in denen sozialpädagogisches Personal (d.h. Erzieher/innen und/oder Kinderpfleger/innen bzw. Sozialassistenten/-innen) beschäftigt ist, das komplettiert wird durch die Gruppe der einschlägig qualifizierten Akademikerinnen und Akademiker (d.h. den Absolventinnen und Absolventen der Studienrichtungen Soziale Arbeit, Kindheitspädagogik und Erziehungswissenschaft).

#### Heilpädagogisch erweitertes sozialpädagogisches Team

In diesen Teams sind zusätzlich zum sozialpädagogischen Personal (mit und ohne einschlägig qualifizierte Akademiker/innen) heilerziehungspflegerische und heilpädagogische Berufsangehörige mit Fachschul- und Hochschulabschluss tätig (d.h. Heilerzieher/innen bzw. Heilerziehungspfleger/innen, Heilpädagogen/-innen [FS] sowie Heilpädagogen/-innen [FH]).

#### Gemischtes Team

In gemischten Teams wird das sozialpädagogische und/oder heilpädagogische Personal durch tätige Personen ohne Berufsausbildung sowie weitere akademische und nichtakademische Berufe ergänzt, zum Beispiel aus dem Bereich der Gesundheitsdienstberufe (wie Kranken- und Altenpflege, Motopädie, Psychologie) oder andere Einzelberufe (wie Lehrkräfte oder soziale und medizinische Helferberufe).

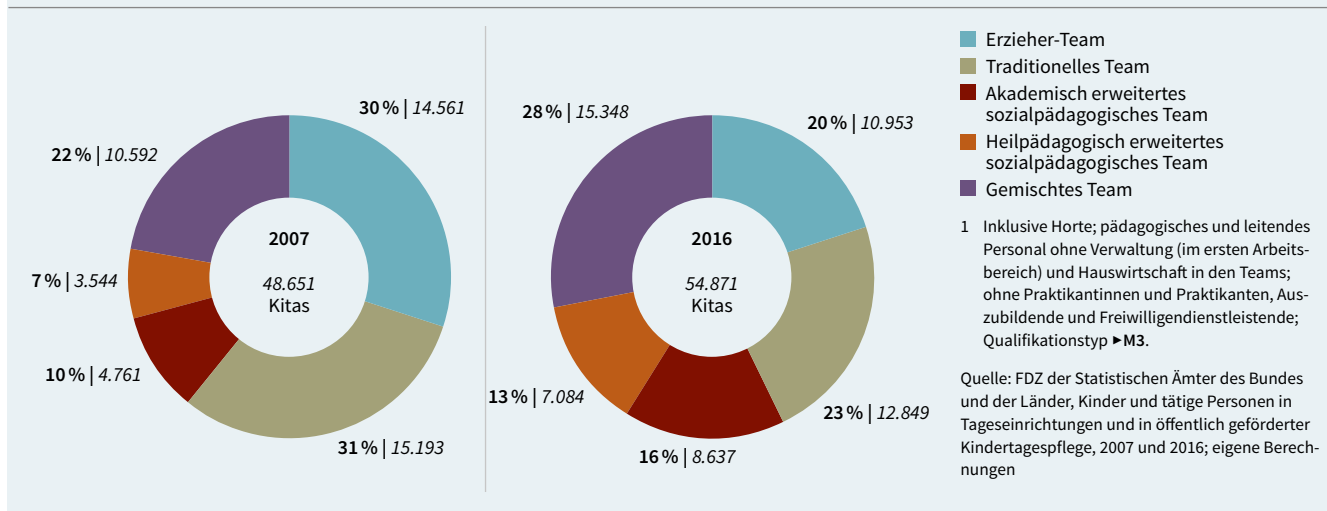
-pflegern bzw. den Sozialassistentinnen und -assistenten ein zweiter bzw. dritter sozialpädagogischer Beruf hinzukommt, die homogensten Teams. Sie stehen zugleich stellvertretend für das herkömmliche Modell der Personalausstattung in den Kindertageseinrichtungen, wobei die traditionellen Teams stärker dem westdeutschen Muster entsprechen, während die Erzieher-Teams ausgeprägter das ostdeutsche Qualifikationsmodell beschreiben.

Diesen beiden Qualifikationstypen folgen jene Teams, in denen über die bisher benannten Berufsgruppen hinaus einschlägig qualifizierte Akademikerinnen und Akademiker tätig sind. Dieses Teammuster entspricht weitgehend den in der Fachöffentlichkeit vertretenen Vorstellungen hinsichtlich einer Professionalisierung der Frühen Bildung. Bei zunehmendem Heterogenitätsgrad bilden die „heilpädagogisch erweiterten sozialpädagogischen Teams“ den vierten Qualifikationstyp. In diesen Teams sind neben dem sozialpädagogischen Personal überdies Personen mit Fachschulberufen und Hochschulausbildungen mit behindertenpädagogischer Ausrichtung vertreten ►M3. Insbesondere die Heilpädagoginnen und Heilpädagogen der Fachschulen dürften mehrheitlich auch über einen Abschluss als Erzieherin bzw. Erzieher verfügen und insofern sowohl sozialpädagogische als auch sonderpädagogische Wissensbestände und Kompetenzen miteinander vereinigen. Somit sind sie vor allem unter dem Aspekt der Integration von Kindern mit besonderem Förderbedarf von Interesse.

Den größten Heterogenitätsgrad weisen die statistisch nur schwer erfassbaren „gemischten Teams“ auf, in denen neben den bislang aufgeführten sozial- und/oder sonderpädagogischen Qualifikationsprofilen zusätzlich Beschäftigte aus nichteinschlägigen Berufen und Studiengängen sowie pädagogisch Tätige ohne Berufsausbildung arbeiten. Diese „sonstigen Berufe“ setzen sich aus ganz unterschiedlichen Qualifikationen und weiteren Disziplinen zusammen. Hierzu zählen etwa die benachbarten Gesundheitsdienstberufe (z.B. die Pflegefachberufe in Kranken- und Altenpflege oder die therapeutischen Berufe im Bereich der Physio-, Ergo- und Psychotherapie sowie Motopädie), die auf einer qualifizierten Ausbildung (teilweise ohne, teilweise mit Pädagogikanteilen) fußen. Zu den „sonstigen Berufen“ gehören aber auch die sozialen und sozialpädagogischen, häufig nur einjährigen Kurzausbildungen (wie Kranken-, Alten-, Heilerziehungspflegehilfe und die Ausbildung zur Erziehungshelferin bzw. zum Erziehungshelfer), die ebenso wie die Beschäftigten ohne Berufsausbildung unter den in der Fachöffentlichkeit angestrebten Standards bleiben, sowie eine Vielzahl weiterer Einzelberufe (z.B. mit künstlerischem Abschluss). Da hier – ebenso wie im Abschnitt über die Unterscheidung der Teamtypen nach Ausbildungsniveau – Praktikantinnen und Praktikanten, Personal in Ausbildung und Freiwilligendiensten sowie die Bereiche Hauswirtschaft, Technik und Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) aus den Berechnungen herausgefiltert wurden, sind die hiermit korrespondierenden Personal- und Berufsgruppen in den gemischten Teams nicht enthalten, sofern sie nicht pädagogisch tätig sind.



Abb. 3.11 Kindertageseinrichtungen nach Berufsabschlüssen 2007 und 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)¹



Wichtig für das Verständnis der gemischten Teams ist es darüber hinaus, dass angesichts der Größenordnung der einzelnen Berufsgruppen im Berufsfeld (vgl. Kap. 2.2) auch bei ihnen das sozialpädagogische Personal dominiert. Der Anteil der sonstigen Berufe liegt in 63% der rund 15.300 gemischten Teams des Jahres 2016 bei unter 20% sowie in 37% dieses Qualifikationstyps bei 20% und mehr. In Abhängigkeit von der Größenverteilung der Teams ist dementsprechend davon auszugehen, dass es sich in den meisten Kindertageseinrichtungen mit gemischten Teams um ein bis zwei Beschäftigte handelt, die das sozialpädagogische Team – je nach Landespersonalverordnung – im Sinne einer Profilerweiterung als zusätzliche Kräfte oder aber, wie in Baden-Württemberg, teilweise als Fachkräfte ergänzen.

Zwischen 2007 und 2016 hat die berufliche Heterogenität in den Kindertageseinrichtungen zugenommen: Während sich die Anteile der Erzieher-Teams und der traditionellen Teams zusammen um 18 Prozentpunkte verringert haben, ist bei den qualifikationsheterogeneren Teamtypen ein Anstieg um jeweils sechs Prozentpunkte zu verzeichnen.

Die rund 11.000 reinen Erzieher-Teams und die knapp 13.000 traditionellen Teams hatten im Jahr 2016 zusammen einen Anteil von 43% an allen Einrichtungsteams (vgl. Abb. 3.11), darunter entfielen 23% auf die traditionellen Teams und 20% auf die homogenen Erzieher-Teams. Dies sah im Jahr 2007 noch ganz anders aus; damals lag der Anteil beider Qualifikationstypen zusammen bei 61%, wobei die Anteile bei den Erzieher- und den traditionellen Teams jeweils nahezu gleich hoch waren. Diese beiden Qualifikationstypen haben sich somit – absolut und prozentual betrachtet – stark rückläufig entwickelt: Der Anteil

des Erzieher-Teams ist um zehn Prozentpunkte gesunken, derjenige des traditionellen Teams um acht Prozentpunkte. Dieser Rückgang von insgesamt 18 Prozentpunkten ist zu fast gleichen Teilen den übrigen drei qualifikationsheterogeneren Teamtypen zugutegekommen, unter denen 2016 die gemischten Teams mit Anteilen von 28%, die akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams<sup>3</sup> mit 16% sowie die Teams mit heilpädagogischem Schwerpunkt mit 13% vertreten waren. Aus dieser Perspektive hat der Grad der beruflichen Heterogenität in den Teams im Beobachtungszeitraum zugenommen.

Die Anteile der verschiedenen Qualifikationstypen von Teams variieren in den einzelnen Ländern im Jahr 2016 sehr stark.

Die Bedeutungszunahme der qualifikationsgemischten Teams spiegelt sich auch im West-Ost-Vergleich. Dabei bestehen auf den ersten Blick nur geringe Disparitäten in der Zusammensetzung der Teams (vgl. Abb. 3.12; Tab. D3.14). Sowohl in den ostdeutschen als auch in den westdeutschen Ländern macht im Jahr 2016 der Anteil der Erzieher- und der traditionellen Teams zusammen 43 bzw. 44% aus. Im Osten überwiegen dabei jedoch die reinen Erzieher-Teams mit 40%, während im Westen die traditionellen Teams mit 29% vor den Erzieher-Teams (15%) liegen. Eine vertiefte Betrachtung verdeutlicht aber, dass

<sup>3</sup> Die Anzahl der „akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams“ ist in diesem Abschnitt aufgrund der veränderten Blickrichtung niedriger als die Anzahl der „Teams mit Akademikerinnen und Akademikern“ in den obigen Ausführungen zum Ausbildungsniveau. Während dort alle akademisch qualifizierten im Ausbildungstyp „Teams mit Akademikerinnen und Akademikern“ zusammengefasst werden, steht hier die fachrichtungsbezogene Verteilung der Berufe im Mittelpunkt. Das heißt, die Beschäftigten mit Hochschulabschluss verteilen sich auf alle Qualifikationstypen – außer auf die reinen Erzieher- und die traditionellen Teams.

in Ostdeutschland die akademisch und heilpädagogisch erweiterten sozialpädagogischen Teams (mit jeweils 19%) wesentlich häufiger vorkommen als in Westdeutschland (mit 15 und 11%). Dort übersteigt der Anteil der gemischten Teams (30%) wiederum den entsprechenden Wert im Osten (19%) immerhin um elf Prozentpunkte.

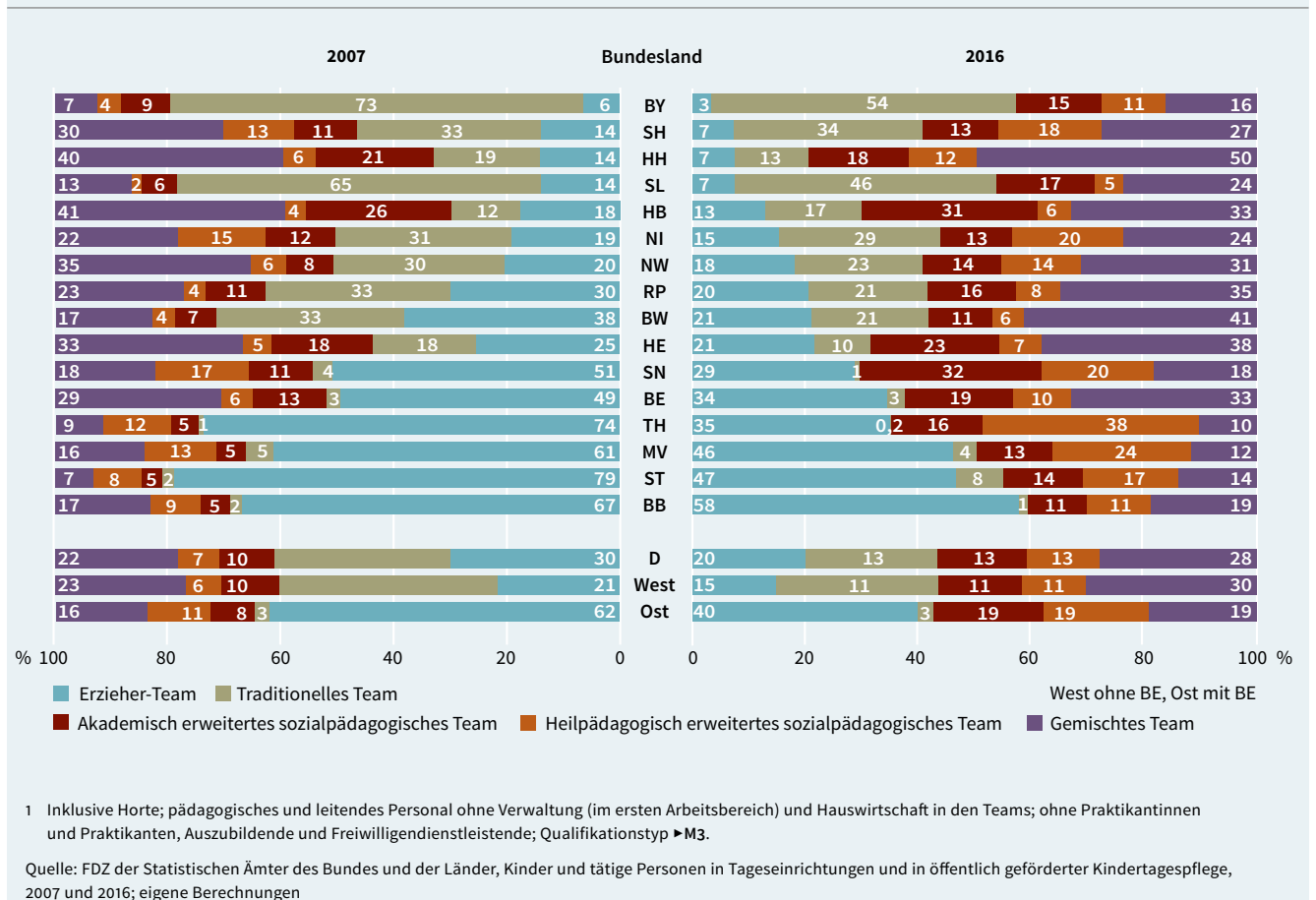
Im Osten wie im Westen ist gleichermaßen ein Anteilswachstum aufseiten der qualifikationsheterogeneren Teams zu verbuchen. Die größten Veränderungen zwischen 2007 und 2016 sind in Westdeutschland bei den traditionellen Teams mit einem Anteilsrückgang um zehn Prozentpunkte sowie bei den gemischten Teams mit einer Zunahme von sieben Prozentpunkten zu verzeichnen. In Ostdeutschland haben sich die Anteile der Erzieher-Teams um 22 Prozentpunkte verringert, und diejenigen der akademisch erweiterten Teams sind um elf Prozentpunkte gestiegen.

Jenseits der West-Ost-Differenzierung sind die einzelnen Qualifikationstypen in den Ländern sehr unterschiedlich verbreitet. So besteht etwa bei der Verteilung der herkömmlichen Qualifikationsstrukturen im Jahr 2016

eine große Spannbreite (vgl. Abb. 3.12; Tab. D3.14): Immer noch sehr hoch sind die Anteile der traditionellen Teams in Bayern (54%) und im Saarland (46%) oder – gemäß des klassischen ostdeutschen Musters – der Erzieher-Teams in Brandenburg (58%), Sachsen-Anhalt (47%) und Mecklenburg-Vorpommern (46%). Demgegenüber sind vor allem in Sachsen und Bremen die akademisch erweiterten Teams mit überdurchschnittlichen Anteilen vertreten (jeweils über 30%), während die heilpädagogisch erweiterten Teams in Thüringen (38%) und Mecklenburg-Vorpommern (24%) hohe Anteile haben. Dafür liegen die der gemischten Teams in Hamburg (50%), Baden-Württemberg (41%) und Hessen (38%) weit über dem Bundesdurchschnitt von 28%. Jenseits der herkömmlichen Qualifikationstypen bilden Hamburg, Sachsen und Bremen somit jene drei Länder, in denen die qualifikationsheterogeneren Teams am stärksten präsent sind.

Die beträchtlichen Unterschiede und teilweise auch großen Veränderungen zwischen 2007 und 2016 in der länderspezifischen Verteilung der Teamtypen (vgl. Abb. 3.12; Tab. D3.14) sind vor allem auf die Bestimmungen der Länder zur jeweiligen Personalausstattung der Kindertages-

Abb. 3.12 Kindertageseinrichtungen nach Berufsabschlüssen und Ländern 2007 und 2016 (in %)<sup>1</sup>



einrichtungen zurückzuführen, wobei teilweise auch genehmigungsbedürftige Ausnahmen möglich sind. Wer mit welcher Qualifikation, welchem Status und welcher Zusatzqualifizierung als Leitungskraft, pädagogische Fachkraft oder zusätzliche Kraft in welchem Arbeitsbereich in den Teams beschäftigt werden darf, stellt sich in den Ländern mittlerweile sehr unterschiedlich dar und setzt hinsichtlich der Interpretation der Daten landesspezifische Detailkenntnisse voraus.

So ist etwa der hohe Anteilzuwachs bei den gemischten Teams in Baden-Württemberg (2007: 17%; 2016: 41%) auf die Modifikation des Kindertagesbetreuungsgesetzes (KiTaG) im Jahr 2013 zurückzuführen, bei der der Fachkräftecatalog ganz erheblich erweitert wurde, u.a. auch durch verschiedene Gesundheitsdienstberufe. Seither ist es mit einer abgeschlossenen Ausbildung in einem Gesundheitsdienstberuf möglich, nach einer mindestens 25-tägigen Fortbildung oder einem einjährigen Berufspraktikum als Fachkraft in einer Kindertageseinrichtung zu arbeiten (Dezernat Jugend – Landesjugendamt 2013; Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg 2013). Demgegenüber werden zum Beispiel in Hamburg die hohen Anteile bei den gemischten Teams sowie der Zuwachs bei den heilpädagogisch erweiterten Teams – bei eher traditioneller Fachkraftdefinition – vermutlich vor allem durch konzeptionelle Schwerpunktsetzungen bestimmt, etwa im Bereich der Förderung von behinderten oder von Behinderung bedrohten Kindern. Die Förderung erfolgt – laut Landesrahmenvertrag 2014, §3 und §7 – gruppenintegriert durch Heilpädagoginnen und -pädagogen sowie Erzieherinnen und Erzieher mit Zusatzqualifikation (Landesrahmenvertrag 2014). In Abhängigkeit vom Förderbedarf und der Art der (drohenden) Behinderung des Kindes wird sie durch spezielle therapeutische und pflegerische Leistungen (und hierfür qualifizierte Berufsgruppen) ergänzt.

---

*Die Integration von Kindern mit Förderbedarf übt einen wesentlichen Einfluss auf den Homogenitäts- bzw. Heterogenitätsgrad der Teams aus.*

---

Diesen Zusammenhang veranschaulicht die Auswertung der Daten nach dem Anteil der Kinder mit Förderbedarf in den Teams (vgl. Abb. 3.13; Tab. D3.17): Je mehr Kinder mit Förderbedarf eine Einrichtung besuchen, desto stärker sind die heilpädagogisch erweiterten sozialpädagogischen Teams sowie die gemischten Teams verbreitet. Während in Kindertageseinrichtungen ohne Integrationskinder die heilpädagogisch erweiterten Teams und die gemischten Teams lediglich Anteile von 7 und 25% haben, sind dies in Einrichtungen mit mehr als 20% an

Kindern mit Förderbedarf bereits 27 und 62%. Das heißt, reine Erzieher-, traditionelle und akademisch erweiterte Teams spielen in diesem Bereich mit Anteilen von jeweils unter 6% nur eine untergeordnete Rolle.

Im Unterschied zum Merkmal Förderbedarf findet sich bei denjenigen Einrichtungen, die von Kindern mit nicht-deutscher Familiensprache besucht werden, eine solche Verteilung der Teamtypen nur in eingeschränkter Form (vgl. Abb. 3.13; Tab. D3.18, D3.20). Hier ist ein nennenswerter Anteilzuwachs lediglich bei den gemischten Teams zu verzeichnen, deren Anteile von 19% bei den Einrichtungen ohne Kinder mit Migrationshintergrund auf 35% in den Einrichtungen mit einem hohen und sehr hohen Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund angestiegen sind. Sowohl Kindertageseinrichtungen mit Kindern mit Förderbedarf als auch Einrichtungen mit Kindern aus nicht deutschsprachigen Familien sind größer als solche ohne diese Kindergruppen.

---

*Die Einrichtungsgröße beeinflusst den Heterogenitätsgrad der Teams. Das Qualifikationsgefüge ist in kleinen Teams meist homogener als in großen Teams.*

---

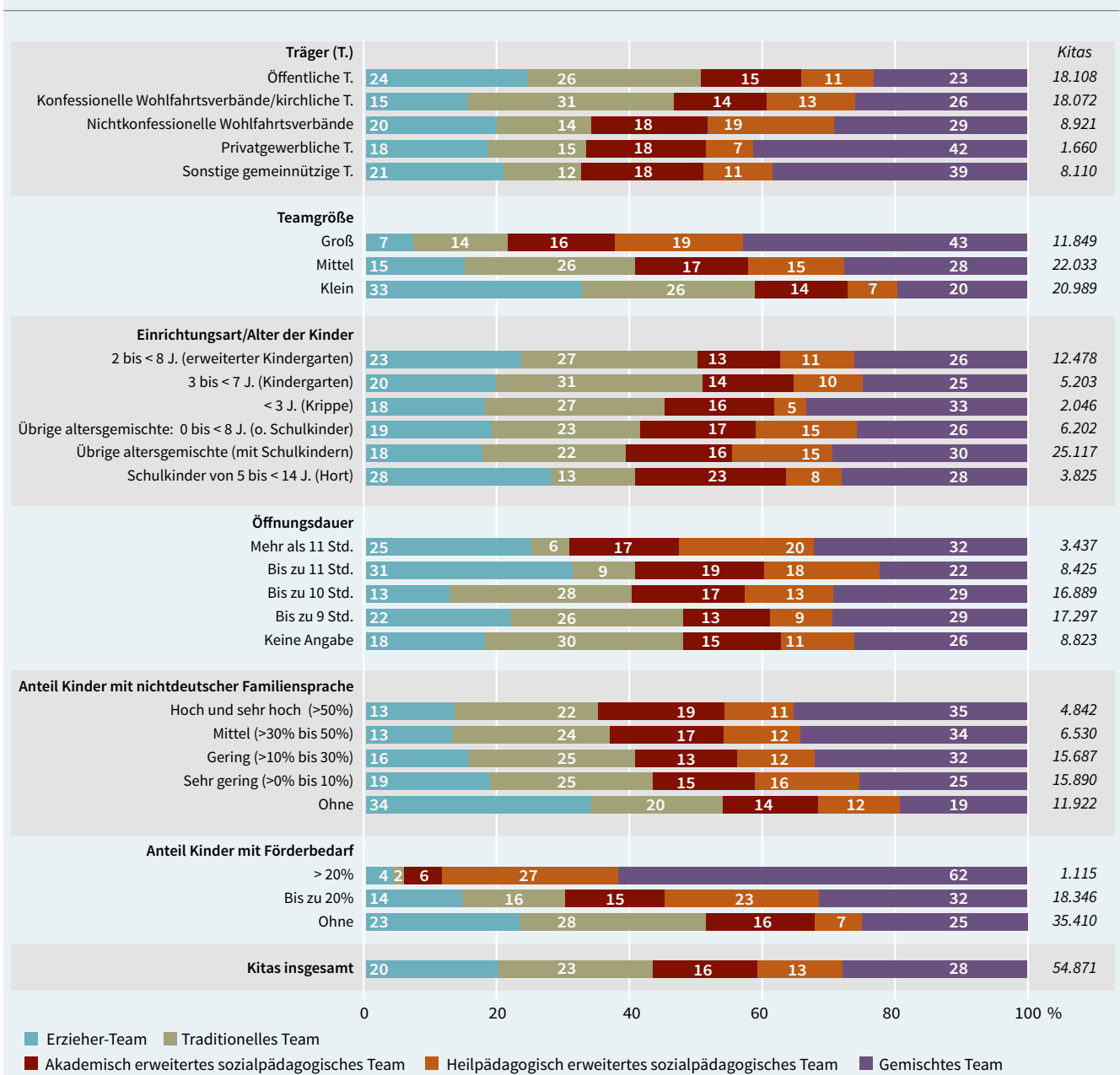
Dies ist darauf zurückzuführen, dass insbesondere in kleinen Kindertageseinrichtungen die Spielräume zur Gestaltung der personellen Binnenstrukturen durch zusätzliches Personal jenseits der sozialpädagogischen Fachrichtungen wesentlich geringer sind als in den übrigen Einrichtungen.<sup>4</sup> Dies belegen auch die Daten (vgl. Abb. 3.13; Tab. D3.16). Während in kleinen Kindertageseinrichtungen der Anteil der Erzieher-Teams (33%) und der traditionellen Teams (26%) bei zusammen 59% liegt, beläuft er sich bei den großen Einrichtungen lediglich auf 21% (darunter 7% reine Erzieher-Teams und 14% traditionelle Teams). Dementsprechend höher ist die Bedeutung der qualifikationsheterogeneren Teams in den großen Einrichtungen. Die größte Differenz zwischen kleinen und großen Einrichtungen besteht bei den gemischten Teams (mit einem Unterschied von 23 Prozentpunkten), gefolgt von den heilpädagogisch erweiterten Teams (mit einem Abstand von zwölf Prozentpunkten).

Da, wie in Kapitel 3.1 aufgezeigt wurde, die Öffnungszeiten zumindest teilweise mit der Teamgröße und damit dem Umfang des Betreuungsangebots korrespondieren, sind qualifikationsheterogenere Teams somit auch in Ein-

---

<sup>4</sup> Aus diesem Grund bietet es sich – gemäß den Empfehlungen des Deutschen Vereins – für die Gruppe der kleinen Kindertageseinrichtungen an, verstärkt additive, über die eigene Einrichtung hinausgehende Kooperationsbeziehungen in multidisziplinären Netzwerken vor Ort zu nutzen (Deutscher Verein 2016).

Abb. 3.13 Kindertageseinrichtungen nach Berufsabschlüssen und ausgewählten Merkmalen 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)¹



¹ Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Qualifikationstyp ►M3; Teamgröße ►M1.

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

richtungen mit längerer Öffnungsdauer stärker präsent als in den übrigen. Dies vermitteln die Daten insbesondere für Kindertageseinrichtungen, deren Betreuungsangebot elf Stunden übersteigt (vgl. Tab. D3.19).

*In Kindertageseinrichtungen privatgewerblicher und sonstiger freigemeinnütziger Träger liegen die Anteile gemischter Teams mit rund 40% über dem Durchschnitt.*

Neben der Größe der Einrichtungen wirkt sich auch die Trägerschaft auf die Zusammensetzung der Teams nach Qualifikationstyp aus (vgl. Tab. D3.15). So haben die Anstellungsträger – innerhalb des von den Ländern gesetzten rechtlichen Rahmens – Gestaltungsspielräume bei der Personalausstattung. Der Blick auf Abbildung 3.13 verdeutlicht, dass im Jahr 2016 das Qualifikationsgefüge insbesondere bei den öffentlichen sowie den kirchlichen Trägern bundesweit stärker durch die herkömmlichen

chen Teamkonstellationen geprägt ist als bei den übrigen Trägern. Neben geringfügig erhöhten Anteilen der akademisch erweiterten Teams liegen bei diesen vor allem die gemischten Teams über dem Durchschnitt, insbesondere bei den Einrichtungen privatgewerblicher und sonstiger gemeinnütziger Träger.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass jenseits der herkömmlichen Qualifikationstypen die berufliche Heterogenität in den Teams zwischen 2007 und 2016 gestiegen ist. Dabei ist in Ostdeutschland der Rückgang bei den Erzieher-Teams überdurchschnittlich den akademisch erweiterten Teams zugutegekommen. In Westdeutschland verteilt sich der Anteilzuwachs stärker auf alle drei der heterogeneren Qualifikationstypen, unter denen – im Unterschied zum Osten – vor allem die gemischten Teams inzwischen einen beachtlichen Anteil haben. Bei der Verteilung der einzelnen Qualifikationstypen bestehen große Unterschiede zwischen den Ländern und etwas geringere Differenzen zwischen den Trägergruppen. Für die Verbreitung qualifikationsheterogener Teams in der Kita-Praxis haben sich vor allem die Einrichtungsgröße sowie die Anforderungen als strukturbildend erwiesen. Sie resultieren aus den Belegungsstrukturen, d.h. den Anteilen an Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache sowie vor allem mit besonderem Förderbedarf.

Welche Effekte ein höherer Heterogenitätsgrad der Teams auf die Qualität der Arbeit in Kindertageseinrichtungen hat, lassen die Daten offen. Dass die Einbindung insbesondere der nichteinschlägigen Berufsgruppen (im Unterschied zu den einschlägig hoch qualifizierten Akademikerinnen und Akademikern) in die Teams nicht einfach und problemlos vonstattengeht, verdeutlicht die Landesstudie aus Baden-Württemberg, die deutliche Überforderungserscheinungen und einen erheblichen Qualifizierungsbedarf bezüglich pädagogischer Grundlagen und Basiskompetenzen bei diesen Beschäftigten aufzeigt (Weltzien u.a. 2016). Deshalb ist es grundsätzlich erforderlich, geeignete Rahmenbedingungen sowie Begleit- und Unterstützungsstrukturen innerhalb und außerhalb der Teams zu schaffen, um ein qualitätssteigerndes, multiprofessionelles Arbeiten in den Kindertageseinrichtungen zu ermöglichen. Nur wenn es tatsächlich gelingt, das spezifische Wissen und Können der einzelnen Berufsgruppen anschlussfähig zu machen und in den Kita-Alltag einzubringen, wird sich multiprofessionelles Arbeiten mehr als eine bloße Verankerung unterschiedlicher formaler Qualifikationsprofile im Team und eine Abfederung des Fachkräftebedarfs darstellen (Deutscher Verein 2016; Weltzien u.a. 2016).

### 3.3 Jüngere und ältere Teams

Wie die Auswertungen in Kapitel 6.2 zur Entwicklung der Altersstruktur im Detail belegen, wurde der Personalbedarf der letzten Jahre durch Zuströme sowohl von Berufseinsteigerinnen und einsteigern unter 30 Jahren als auch von Beschäftigten im Alter von über 50 Jahren bei einer sich zugleich erhöhenden Verweildauer im Beruf gedeckt. Das bedeutet, dass sich die Frühe Bildung von einem ehemals sehr jungen Teilarbeitsmarkt hin zu einem Beschäftigungssegment mit eher durchschnittlichem Altersaufbau gewandelt hat. Angesichts dieser Entwicklungen geht der folgende Abschnitt der Frage nach, wie sich die Alterszusammensetzung auf der Ebene der Teams derzeit darstellt und welche Herausforderungen für die betriebliche Personalpolitik hieraus resultieren.

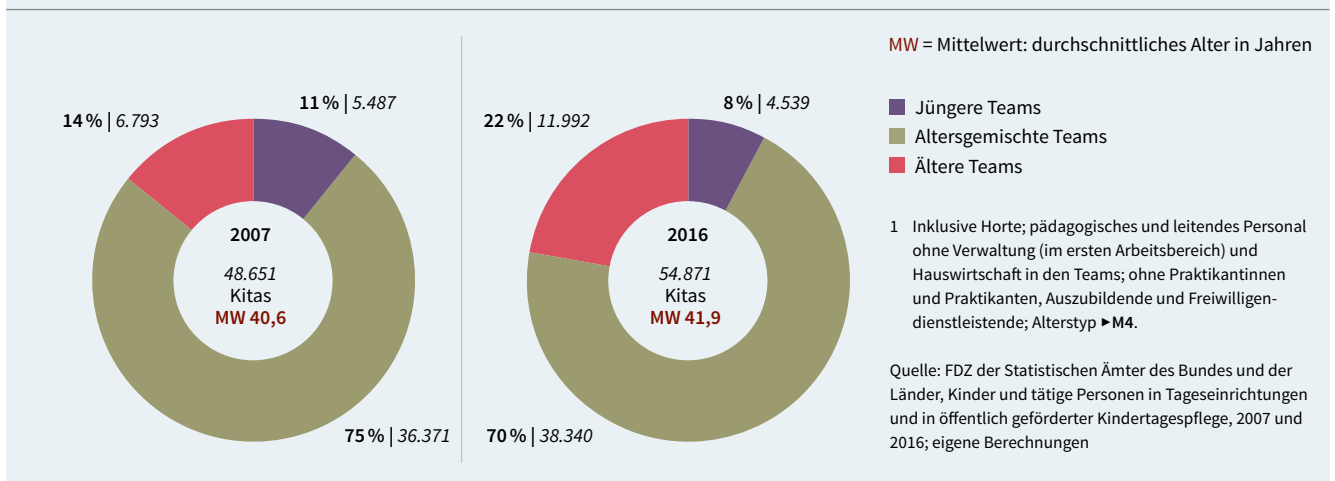
Für die Auswertungen wurden in Anlehnung an Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) drei Teamtypen konstruiert (Bechmann u.a. 2012), die sich jeweils durch ein spezifisches Altersprofil der Belegschaften auszeichnen ►M4. In „jüngeren Teams“ liegt der Anteil der Beschäftigten unter 30 Jahren bei 50% und mehr. Diesem Profil stehen am Ende des Spektrums die „älteren Teams“ gegenüber, in denen mindestens 50% der Belegschaft 50 Jahre und älter sind. Dazwischen positionieren sich die unterschiedlichen Ausprägungen der „altersgemischten Teams“, in denen jeweils weniger als 50% der Beschäftigten 50 Jahre und älter bzw. jünger als 30 Jahre alt sind.

---

*Sieben von zehn Kita-Teams setzen sich im Jahr 2016 altersgemischt zusammen und weisen damit eine ausgewogene Altersstruktur auf.*

---

Im Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen sind bundesweit im Jahr 2016 immerhin 70% der Belegschaften altersgemischt, weitere 8% sind mehrheitlich jüngere und 22% ältere Teams (vgl. Abb. 3.14). Die große Mehrheit der Kindertageseinrichtungen hat demzufolge eine Belegschaft mit ausgeglichener Altersstruktur, die in der Arbeitsmarktforschung als Idealfall gilt. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass jüngere und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugleich vertreten sind. Beiden Gruppen werden besondere Stärken zugeschrieben: Jüngere Beschäftigte werden als dynamischer und innovativer angesehen, ältere Beschäftigte weisen mehr Lebens- und Berufserfahrung sowie branchen- und betriebsbezogenes Wissen auf. Altersgemischte Teams vereinigen somit die Pluspunkte beider Altersgruppen miteinander (Bechmann u.a. 2012).

Abb. 3.14 Kindertageseinrichtungen nach Altersstruktur 2007 und 2016 (Deutschland; Anzahl; in %; Mittelwerte)<sup>1</sup>

Die Teamstrukturen in Kindertageseinrichtungen schneiden auch im externen Vergleich mit anderen Betrieben positiv ab: Im Spiegel des IAB-Betriebspanels weisen – bei gleicher Kategorisierung, aber weitaus früherem Erhebungszeitpunkt – lediglich 53% der erfassten 15.143 Betriebe im Jahr 2011 eine eher ausgeglichene Altersstruktur auf, die übrigen Betriebe hatten mit einem höheren Anteil jüngerer (22%) oder älterer Beschäftigter (25%) ein eher unausgeglichenes Altersgefüge (Bechmann u.a. 2012).

Allerdings stellt die aus dieser Perspektive relativ günstige Altersverteilung in Kindertageseinrichtungen nur die „halbe Wahrheit“ dar (vgl. Abb. 3.14; Tab. D3.21). So ist bundesweit zwischen 2007 und 2016 der Anteil der jüngeren Teams um drei Prozentpunkte zurückgegangen, während die älteren Teams anteilig um acht Prozentpunkte zugenommen haben. Diese Trends treten bei Subgruppenvergleichen zu den Ländern und Trägern sowie den Angebots- und Organisationsstrukturen noch deutlicher in Erscheinung.

*Eine Häufung älterer Teams zeigt sich vor allem in Ostdeutschland. Dort liegt deren Anteil bei rund einem Drittel, während er in Westdeutschland nur 19% beträgt.*

Die Aufschlüsselung der Daten nach Gebietseinheiten verdeutlicht erkennbare Differenzen im Altersgefüge der Teams (vgl. Abb. 3.15; Tab. D3.21). In Ostdeutschland ist der Anteil älterer Teams mit 32% im Jahr 2016 wesentlich höher als in Westdeutschland mit 19%. Dafür haben 9% der Kindertageseinrichtungen in den westdeutschen Ländern jüngere Teams, während dies in den ostdeutschen Ländern nur bei 5% der Fall ist. Insbesondere mit Blick auf die älteren Belegschaften lassen sich in einzelnen ostdeutschen Ländern erhebliche Altersverdichtungen

beobachten. So konzentriert sich die Häufung der älteren Teams mit einem Anteil von 43% an allen Belegschaften vor allem auf Sachsen-Anhalt und mit 40% auf Mecklenburg-Vorpommern. Das erste westdeutsche Land mit derartigen Teamstrukturen folgt mit Niedersachsen (23%) erst an sechster Stelle des Altersrankings. Jüngere Teams sind hingegen eher ein westdeutsches Phänomen. Überdurchschnittlich hoch ist ihr Anteil in Bayern (14%) sowie in Hamburg und Bremen (mit jeweils 12%).

Werden beide Seiten des Altersgefüges berücksichtigt, dann stellen sich die Altersstrukturen in Westdeutschland somit ausgewogener als in Ostdeutschland dar (vgl. Abb. 3.15; Tab. D3.21), was auch anhand der Anteile der altersgemischten Teams ersichtlich wird (West: 72%; Ost: 62%). Bezogen auf den Zeitraum zwischen 2007 und 2016 ist bei diesen Teams ein Anteilrückgang zu verzeichnen, der in den ostdeutschen Ländern stärker ausgefallen ist (minus acht Prozentpunkte) als in den westdeutschen (minus vier Prozentpunkte). Die Gründe hierfür sind



#### M4 Unterscheidung der Kita-Teams nach Altersstruktur

##### ■ Jüngere Teams

- 50 % und mehr sind unter 30 Jahre

##### ■ Altersgemischte Teams

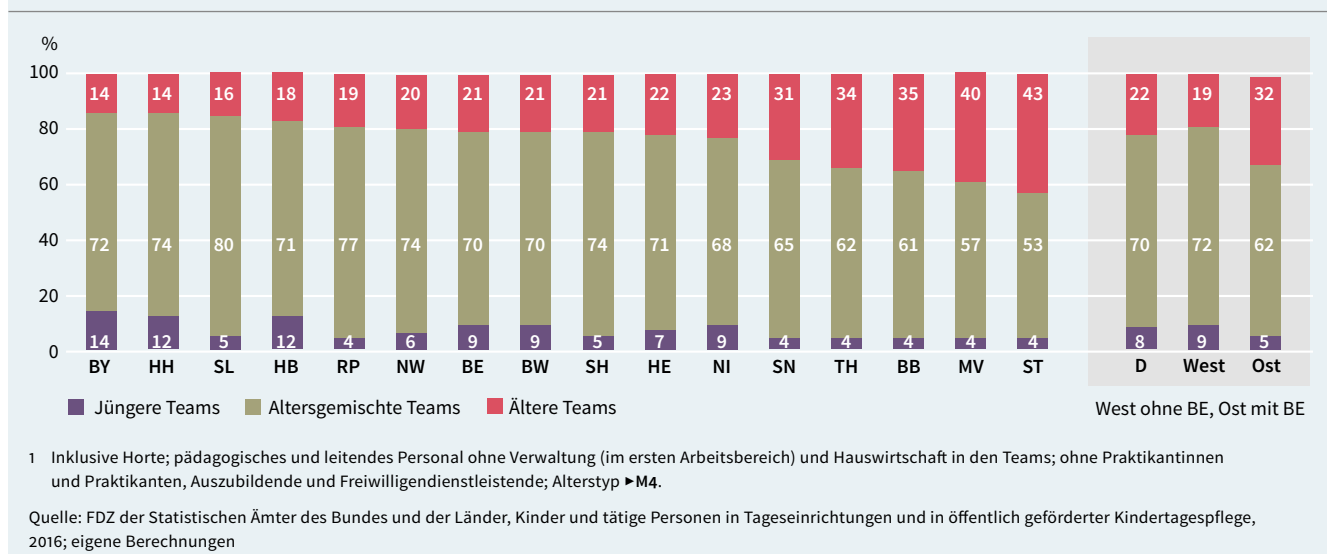
- Unter 50 % sind 50 Jahre und älter
- Unter 50 % sind unter 30 Jahre

##### ■ Ältere Teams

- 50 % und mehr sind 50 Jahre und älter

Beim Sonderfall, dass 50% der Beschäftigten „alt“ und 50% „jung“ sind, zählt die Einrichtung als altersgemischt.

Abb. 3.15 Kindertageseinrichtungen nach Altersstruktur und Ländern 2016 (in %)¹



jedoch unterschiedlich: In Westdeutschland ist ein Alterungsprozess der Teams vonstattengegangen, wobei der Anteil der jüngeren Teams von 14 auf 9% gesunken und derjenige der älteren Teams von 11 auf 19% gestiegen ist. Dagegen zeigen sich in Ostdeutschland erste Anzeichen in Richtung eines Verjüngungsprozesses, bei dem der Anteil der jüngeren Teams von 2,6 auf 5,1% angewachsen und die Zunahme bei den älteren Teams von 26 auf 32% unterdurchschnittlich ausgefallen ist.

Diese Veränderungen sind – neben einem längeren Verbleib im Beruf in Westdeutschland (vgl. Kap. 6.2) – auch darauf zurückzuführen, dass in Ostdeutschland erstmals seit Mitte der 2000er-Jahre ein Aufwärtstrend auf dem Arbeitsmarkt zu verzeichnen ist, durch den überhaupt erst die Voraussetzungen für Neueinstellungen und Stellenwechsel geschaffen worden sind. Dieser Trend ging mit einem Anstieg der Zahlen von Anfängerinnen und Anfängern an den Fachschulen (vgl. Kap. 5) sowie einer verstärkten Rekrutierung von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern einher. Dass sich die verbesserte Arbeitsmarktlage bislang nicht stärker im ostdeutschen Altersgefüge niederschlagen hat, hängt auch damit zusammen, dass dem höheren Personalbedarf teilweise durch eine Aufstockung des Beschäftigungsumfangs der Teammitglieder Rechnung getragen wurde (vgl. Kap. 3.4).

*Der Anteil jüngerer Teams ist mit 25% bei den privatgewerblichen Trägern deutlich höher als bei den übrigen Trägern.*

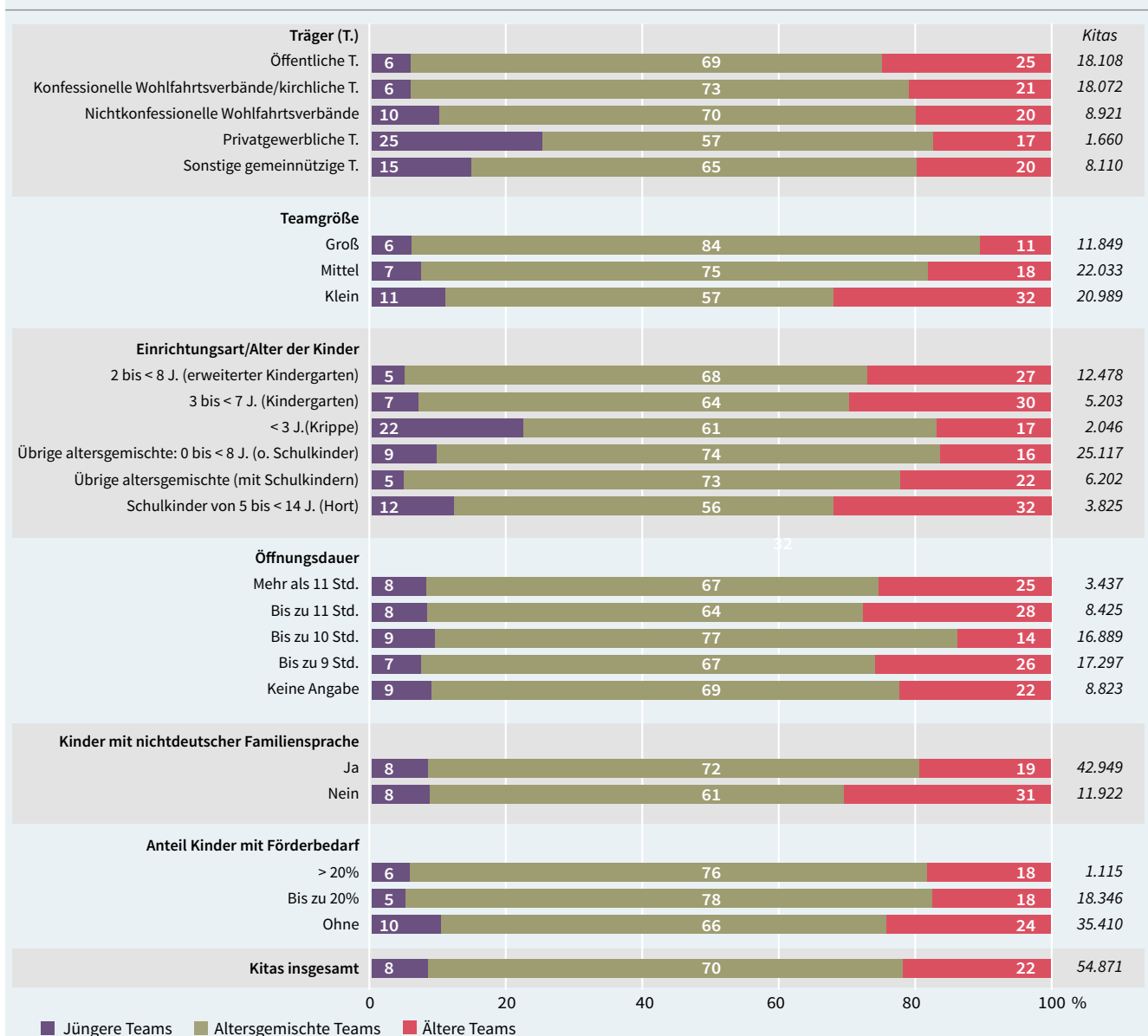
Auch mit Blick auf die Trägerschaft von Kindertageseinrichtungen werden Differenzen im Altersgefüge der Teams deutlich (vgl. Abb. 3.16; Tab. D3.22). Am auffälligsten

sind die Strukturen bei den privatgewerblichen Trägern, bei denen vor allem die erhöhten Anteile jüngerer Belegschaften von immerhin 25% bemerkenswert sind. An zweiter Stelle folgen die sonstigen gemeinnützigen Träger mit einem Anteil von 15% jüngerer Teams. Im Unterschied zu diesem Alterstyp ist die Spannweite bei den älteren Teams kleiner. Deren Anteile reichen lediglich von 17% der Belegschaften bei den privatgewerblichen Trägern bis hin zu 25% bei den öffentlichen Trägern. Die zu beobachtenden Differenzen sind auch auf die Arbeitsmarktlage zurückzuführen. Dies ist insbesondere in Bezug auf die Einrichtungen in privatgewerblicher Trägerschaft zu vermuten, bei denen es sich häufig um Neugründungen handeln dürfte. Der überdurchschnittliche Anteil jüngerer Teams könnte somit u.a. dadurch bedingt sein, dass diese Einstellungsträger auf einem „leer gefegten“ Stellenmarkt vor allem junge Kräfte rekrutieren mussten.

*In kleinen Kindertageseinrichtungen liegt der Anteil älterer Teams 2016 bei 32%, in großen lediglich bei 11%.*

Wird der Fokus von den Trägern auf die Angebots- und Organisationsstrukturen gelenkt, dann zeigen sich weitere Zusammenhänge hinsichtlich der altersbezogenen Zusammensetzung der Kindertageseinrichtungen (vgl. Abb. 3.16; Tab. D3.23). So sinkt der Anteil älterer Belegschaften, je größer die Teams sind (und umgekehrt). In großen Kindertageseinrichtungen beträgt der Anteil älterer Teams nur 11%, in kleinen Teams dagegen immerhin 32%. Dafür sind dort die jüngeren Teams mit einem Anteil von 11% etwas häufiger anzutreffen als in großen Teams mit 6%. Zusammengefasst deuten die Daten darauf hin, dass in kleinen Teams die Bindung an die Organisa-

Abb. 3.16 Kindertageseinrichtungen nach Altersstruktur und ausgewählten Merkmalen 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)¹



¹ Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Alterstyp ►M4; Teamgröße ►M1.

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

tion stärker ist, sodass es dort weniger Arbeitsplatzwechsel gibt und die Teams dadurch gemeinsam älter werden.

Demgegenüber sind der geringere Anteil älterer Teams und die – mit einem Anteil altersgemischter Teams von 84% – alles in allem sehr ausgewogenen Altersstrukturen in großen Kindertageseinrichtungen vermutlich auf das Größenwachstum der Einrichtungen und die Erweiterung der bestehenden Teams durch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen (vgl. Kap. 3.1). Der Frage, inwieweit der höhere Anteil älterer Teams in kleinen Einrichtungen auch standortbedingt ist, muss im Rahmen

weiterer Mikroanalysen nachgegangen werden. So bestehen etwa in ländlich strukturierten Gebieten für die Beschäftigten per se weniger Arbeitsplatzalternativen, sodass die Fluktuation in den Einrichtungen geringer ist.

*In fast drei Viertel der „übrigen altersgemischten Einrichtungen“ (mit und ohne Schulkinder) arbeiten Teams mit ausgewogenen Altersstrukturen.*

Der Anteil der altersgemischten Teams schwankt je nach Art der Kindertageseinrichtung (vgl. Abb. 3.16; Tab. D3.24). Besonders günstig gestaltet sich das Altersgefüge in den



altersgemischten Kombi-Einrichtungen (mit und ohne Schulkinder), in denen mit Anteilen von jeweils über 70% die meisten altersgemischten Teams arbeiten. Weniger ausgewogen stellt sich das Altersgefüge in den spezialisierten Einrichtungen dar: Hier sind es vor allem die Hort- und die Kindergärten, die überdurchschnittlich hohe Anteile (32 und 30%) älterer Belegschaften haben. Bei den Horten ist die Beschäftigtenzahl zwischen 2007 und 2016 nur moderat gestiegen, bei den Kindergärten sogar gesunken (vgl. Kap. 2.1, Abb. 2.5). Einrichtungen für Kinder bis einschließlich zwei Jahren, also die spezialisierten U3-Einrichtungen, weisen mit 22% hingegen einen relativ hohen Anteil von jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf, der vermutlich auf den dynamischen Ausbau des U3-Bereichs und die hiermit einhergehende Einstellung neuer, jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen ist. Allerdings sind auch in den U3-Einrichtungen – wie in allen übrigen Einrichtungstypen – zwischen 2007 und 2016 die Anteile der jüngeren Teams zurückgegangen und die der älteren gestiegen. Am stärksten haben sich dabei die Anteile älterer Teams im Kindergarten, im erweiterten Kindergarten sowie im Hort erhöht, nämlich um 15, 14 bzw. 11 Prozentpunkte.

Als Bilanz lässt sich festhalten, dass die Kita-Teams im Jahr 2016 überwiegend eine ausgewogene Altersstruktur haben. Dieser Befund entspricht auch den in Kapitel 6.2 präsentierten Ergebnissen, nach denen sich der Altersaufbau des Personals im Berufsfeld der Kindertageseinrichtungen sogar günstiger darstellt als auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Gleichzeitig konnten aber auf der Ebene der Kindertageseinrichtungen eine Reihe von Teams identifiziert werden, die sich durch ein weniger ausgeglichenes Altersgefüge auszeichnen. Auffallen sind vor allem die überdurchschnittlichen Anteile älterer Teams in Ostdeutschland, insbesondere in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern. Auch in kleinen Einrichtungen mit einem überschaubaren Personalbestand wie dem Hort sowie in Einrichtungen, die keine Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache und/oder mit Förderbedarf betreuen, liegen die Anteile älterer Belegschaften über dem Durchschnitt (vgl. Tab. D3.26, D3.27).

Kindertageseinrichtungen mit jüngerer Belegschaft sind überproportional häufig in Bayern, Bremen und Hamburg anzutreffen. Relativ oft finden sie sich auch bei den privatgewerblichen und den sonstigen gemeinnützigen Trägern, die überdurchschnittlich vom Personalausbau der letzten Dekade profitiert (vgl. Kap. 2.1, Abb. 2.3) und im Zuge der Neugründung von Einrichtungen und der Erweiterung der Teams besonders viele junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt haben. Dabei scheint,

wie ein Blick auf die Krippen zeigt, der Ausbau des U3-Bereichs in diesem Kita-Segment somit – aufgrund der Personalknappheit fast notgedrungen – zu einer Verjüngung der Altersstrukturen beigetragen zu haben.

Perspektivisch resultieren aus der altersbezogenen Zusammensetzung der Teams quantitative und qualitative Herausforderungen, die insbesondere jene Teams betreffen, die sich durch eine unausgewogene Altersstruktur auszeichnen. Angesichts der außerordentlich niedrigen Zahl arbeitslos gemeldeter Fachkräfte sowie eines prognostizierten fortschreitenden Fachkräftebedarfs (vgl. Kap. 4 und 7) können Generationenwechsel und Personalbrüche durch alters- und gesundheitsbedingte Berufsausstiege bei solchen Einrichtungen in Zukunft eben nicht mehr ohne Weiteres durch Neueinstellung geeigneter Fachkräfte kompensiert werden, zumal die betreffenden Träger – etwa bei der Suche nach Berufseinsteigerinnen und -einstiegern – auch in Konkurrenz zu Einrichtungen mit ausgewogenen Altersstrukturen agieren.

Den Spielregeln des Marktes folgend, stärken die derzeit vergleichsweise geringe Nachfrage nach Arbeitsplätzen in Kindertageseinrichtungen seitens der Beschäftigten und das hohe und vermutlich weiterhin zunehmende Stellenangebot seitens der Arbeitgeber die Position der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt und ermöglichen ihnen einen leichteren Stellenwechsel. Deshalb muss die betriebliche Personalpolitik Mittel und Wege finden, die Arbeit in „ihrer Kita“ für den Berufsnachwuchs attraktiv zu gestalten und die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation zu erhöhen, um dadurch einen längeren Verbleib in der Einrichtung zu erreichen.

Empirische Studien belegen, dass die gesundheitlichen, insbesondere die körperlichen Belastungen der Kita-Arbeit für die Beschäftigten hoch sind und sich mit zunehmendem Alter stärker auswirken. Aus diesem Grund wird eine alters- und altersgerechte Gestaltung der Personal- und Arbeitsplatzstrukturen in den Teams als Handlungsfeld auf der betrieblichen Ebene generell weiter an Bedeutung gewinnen (Viernickel u.a. 2014; Almstadt u.a. 2012). Erforderlich sind dementsprechend zum Beispiel langfristig und präventiv angelegte, betriebliche Handlungsstrategien, die den Bedürfnissen und der Gesundheitsförderung älterer (und jüngerer) Fachkräfte Rechnung tragen, ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten, die Weitergabe ihres Erfahrungsschatzes an jüngere Kolleginnen und Kollegen ermöglichen und so die Kontinuität der Arbeit vor allem in kleinen Kindertageseinrichtungen mit hohen Anteilen älterer Belegschaften sicherstellen.

### 3.4 Vollzeit- und Teilzeit-Teams

Die Analysen zu den tätigen Personen haben eindrucksvoll den hohen Stellenwert verdeutlicht, den die Teilzeitarbeit in ihren verschiedenen zeitlichen Ausprägungen zwischen einer geringen und hohen Wochenstundenzahl in diesem traditionellen Frauenberufsfeld einnimmt (vgl. Kap. 2.4 und 4.3). Gleichzeitig deuten die Ergebnisse des Mikrozensus darauf hin, dass Teilzeitarbeit von den Beschäftigten zu großen Teilen erwünscht ist, um Familien- und Berufsleben miteinander in Einklang bringen zu können (vgl. Kap. 4.3 sowie *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014*, Kap. 3.4). Die Erfüllung der Beschäftigungswünsche trägt zur Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte bei und stellt damit aus betrieblicher Perspektive einen Faktor dar, der zu einer höheren Bindung des Personals an die Einrichtung führt. Darüber hinaus bilden Voll- und Teilzeittätigkeiten ein personalpolitisches Instrument, das – etwa bei schwankenden Belegungsquoten oder begrenzten Projektmitteln – eine Anpassung der Beschäftigungsressourcen an neue Bedarfslagen erlaubt. Gleichzeitig müssen die Arbeitszeitmodelle in den Teams jedoch so gestaltet werden, dass sie den Kindern stabile Beziehungen und den Aufbau sicherer Bindungen zum Personal ermöglichen.

Wie sich die Relation zwischen Teilzeit- und Vollzeitarbeit in der betrieblichen Praxis abbildet und welchen Einfluss organisationsbezogene Faktoren auf die Zusammensetzung der Belegschaften haben, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen. Für diese Analysen konnten vier Teamprofile identifiziert werden, die das Spektrum zwischen geringen und hohen Anteilen der Vollzeit- bzw. Teilzeittätigkeit in den Kita-Teams nachzeichnen: „Vollzeit-

Teams“, „vollzeitdominante Teams“, „teilzeitdominante Teams“ und „Teilzeit-Teams“ ► **M5**. Wichtig für das Verständnis ist, dass in diesem Abschnitt – im Unterschied zu Kapitel 2.4 – Vollzeittätigkeiten als Beschäftigungsverhältnisse mit einem Mindestbeschäftigungsumfang von 32 und mehr Wochenstunden gelten und damit neben den Vollzeitstellen auch die vollzeitnahen Arbeitsplätze umfassen. Dementsprechend liegt die Grenze für die Teilzeittätigkeiten bei unter 32 Wochenstunden.

*Bundesweit bilden im Jahr 2016 die vollzeitdominanten und die teilzeitdominanten Teams, bei Anteilen von 35 und 27%, die häufigsten Personaleinsatzmodelle in Kindertageseinrichtungen.*

Vollzeitdominante Teams ► **M5** stellen im Jahr 2016 bundesweit die größte Gruppe unter den Beschäftigungstypen dar (vgl. Abb. 3.17). Dieses Teamprofil ist in 35% bzw. rund 19.000 der fast 55.000 Kindertageseinrichtungen vertreten. Den zweitstärksten Teamtyp bilden die rund 15.000 teilzeitdominanten Teams (27%), gefolgt von den 13.000 Vollzeit-Teams (24%) sowie den knapp 8.000 Teilzeit-Teams, die mit einem Anteil von 14% vergleichsweise selten vorkommen. Im Vergleich zum Jahr 2007 hat sich die Verteilung dieser Beschäftigungsprofile bundesweit nur in überschaubarem Umfang verändert: So hat sich der Anteil der vollzeitdominanten Teams seitdem um acht Prozentpunkte erhöht, während die Teilzeit-Teams anteilig um acht Prozentpunkte abgenommen haben; die Prozentwerte der übrigen beiden Teamprofile sind stabil geblieben sind.

*Während in Ostdeutschland im Jahr 2016 die Vollzeit-Teams mit 46% am häufigsten in den Kindertageseinrichtungen vertreten sind, hat dieser Beschäftigungstyp in Westdeutschland nur einen Anteil von 18%.*

Bemerkenswertere Differenzen als die Bundesebene veranschaulicht der West-Ost-Vergleich (vgl. Abb. 3.18): In Ostdeutschland werden die Beschäftigungsstrukturen zu großen Teilen von den Vollzeit-Teams geprägt, die allein einen Anteil von 46% aufweisen. Demgegenüber verteilen sich die Beschäftigungstypen in Westdeutschland vor allem auf die vollzeitdominanten und teilzeitdominanten Teams (bei Anteilen von 37 und 31%).

Den höheren Stellenwert der Vollzeit-Teams in ostdeutschen Kindertageseinrichtungen bestätigt auch der Blick auf den durchschnittlichen Beschäftigungsumfang, der in Ostdeutschland im Jahr 2016 bei 33,2 Wochenstunden und in Westdeutschland bei 30,4 Stunden liegt. Während die Anteile der Vollzeit-Teams in Ostdeutschland zwi-



#### M5 Unterscheidung der Kita-Teams nach Beschäftigungsumfang

##### Vollzeit-Teams

75 % und mehr vollzeitnahe Arbeitsplätze im Umfang von 32 und mehr Stunden („sehr viele vollzeitnahe und Vollzeitstellen“)

##### Vollzeitdominante Teams

50 % bis unter 75 % vollzeitnahe Arbeitsplätze im Umfang von 32 und mehr Stunden („viele vollzeitnahe und Vollzeitstellen“)

##### Teilzeitdominante Teams

50 % bis unter 75 % Teilzeitarbeitsplätze im Umfang von unter 32 Stunden („viele Teilzeitstellen“)

##### Teilzeit-Teams

75 % und mehr Teilzeitarbeitsplätze im Umfang von unter 32 Stunden („sehr viele Teilzeitstellen“)

Abb. 3.17 Kindertageseinrichtungen nach Beschäftigungstyp 2007 und 2016 (Deutschland; Anzahl; in %; Mittelwerte)<sup>1</sup>

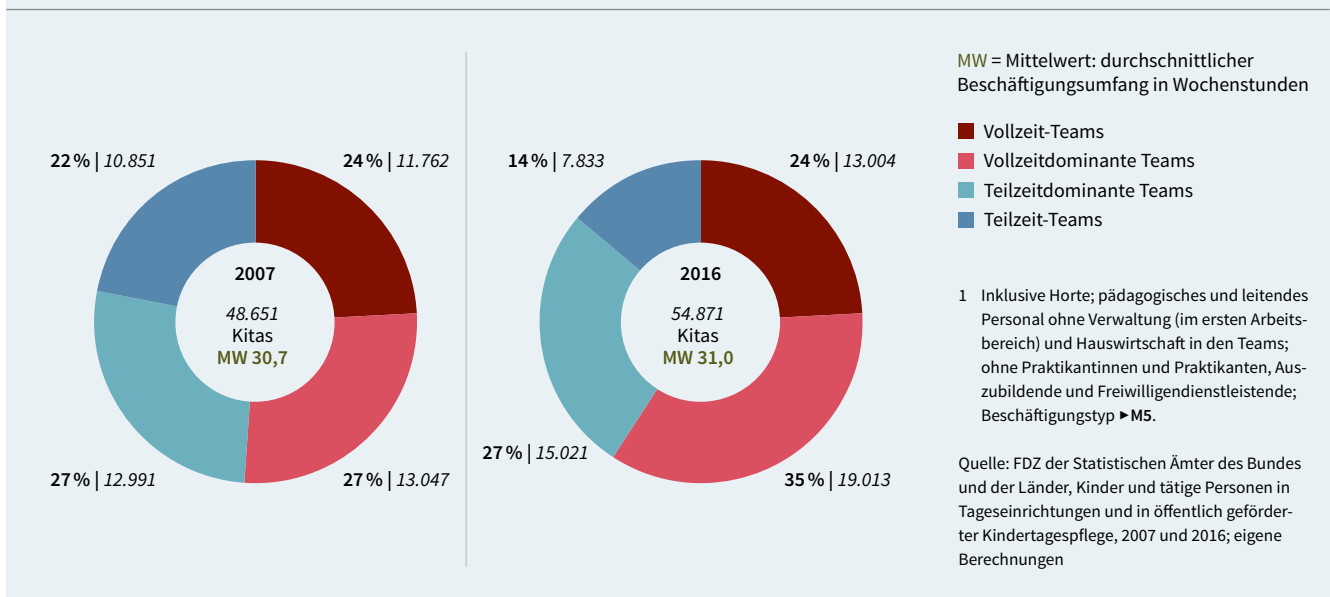
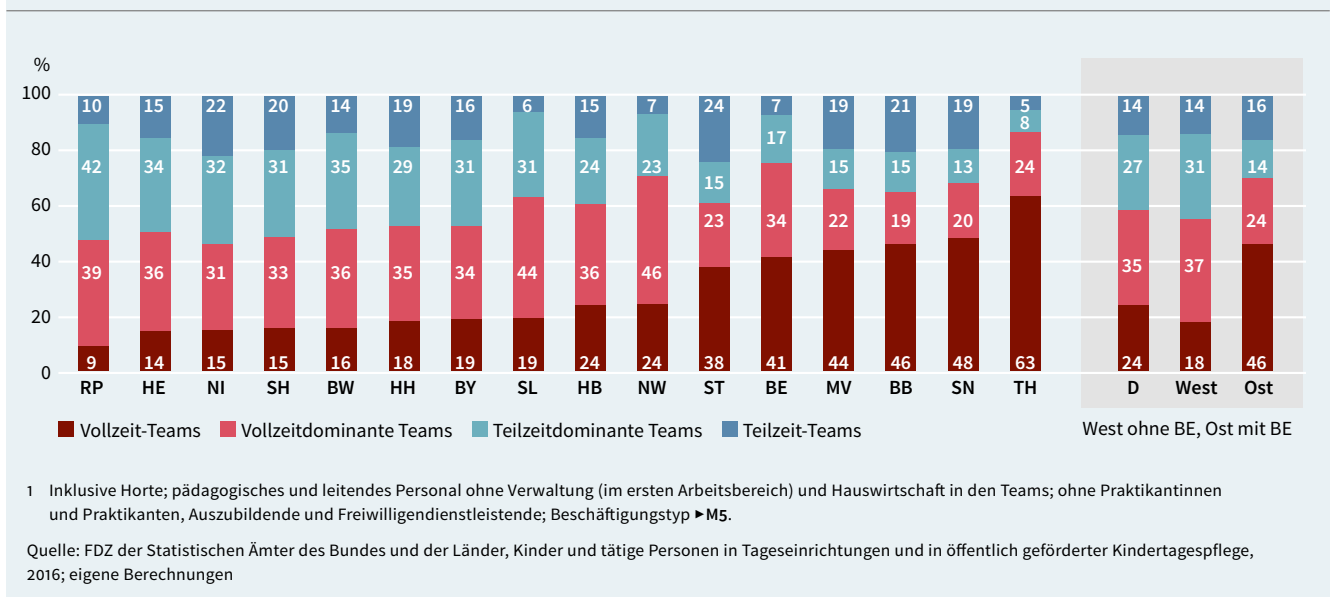


Abb. 3.18 Kindertageseinrichtungen nach Beschäftigungstyp und Ländern 2016 (in %)<sup>1</sup>



schen 2007 und 2016 von 34% um zwölf Prozentpunkte auf 46% gestiegen sind (vgl. Tab. D3.28), hat dieser Beschäftigungstyp in Westdeutschland bei einem Rückgang von 22 auf 18% inzwischen sogar an Bedeutung verloren. Die verbesserten Erwerbchancen auf dem Arbeitsmarkt scheinen damit in Ostdeutschland – anders als im Westen – verstärkt zu einer Ausweitung der Vollzeitressourcen in den Einrichtungen beigetragen zu haben. Darin bilden sich zugleich auch die tendenziell immer noch unterschiedlichen Erwerbseinstellungen ost- und westdeutscher Frauen mit Kindern ab (s. Fußnote S. 87).

Jenseits der West-Ost-Unterschiede divergieren die Beschäftigungsstrukturen in den Teams auch zwischen den Ländern beträchtlich (vgl. Abb. 3.18; Tab. D3.28). So ist der Anteil der Vollzeit-Teams insbesondere in Thüringen mit 63% überdurchschnittlich hoch, gefolgt von Sachsen (48%) und Brandenburg (46%). Werden die vollzeitdominanten Teams hinzuaddiert, dann überwiegen vor allem in Thüringen (mit einem Anteil von 87%), Berlin (75%) und Nordrhein-Westfalen (70%) jene Teams, in denen die Vollzeittätigkeit einen höheren Stellenwert einnimmt als in den übrigen Teams. Umgekehrt sind teilzeitdominante und Teilzeit-Teams zusammengerechnet mit überdurch-

schnittlich hohen Anteilen in den Ländern Niedersachsen (54%), Rheinland-Pfalz (52%), Schleswig-Holstein (51%) und Hessen (49%), also in eher ländlich geprägten westdeutschen (Flächen-)Ländern, anzutreffen.

Weniger stark ausgeprägt als die Länderdisparitäten sind die Differenzen zwischen den betrachteten Trägergruppen (vgl. Abb. 3.19; Tab. D3.29). Die größten Unterschiede zeigen sich hier bei den Vollzeit-Teams und den teilzeitdominanten Teams. So treten bei den privatgewerblichen Trägern und den nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbänden überdurchschnittlich hohe Anteile an Vollzeit-Teams auf (35 und 34%), während deren Anteile bei den konfessionellen Wohlfahrtsverbänden und den öffentlichen Trägern dagegen nur bei 16 und 23% liegen. Die Anteile der teilzeitdominanten Teams variieren zwischen 34% bei den konfessionellen Wohlfahrtsverbänden und 18% bei den privatgewerblichen Trägern.

---

*Je größer ein Team ist, desto höher ist der Anteil der Fachkräfte, die in Vollzeit beschäftigt sind. Bei den großen Kindertageseinrichtungen liegen die Anteile der vollzeitdominanten und der Vollzeit-Teams im Jahr 2016 bei zusammen 71%, bei den kleinen Einrichtungen sind es nur 49%.*

---

Werden die übrigen Organisationsmerkmale von Kindertageseinrichtungen betrachtet, dann ist auch zwischen der Einrichtungsgröße und dem Beschäftigungsprofil der Teams ein Zusammenhang zu erkennen (vgl. Abb. 3.19; Tab. D3.30): Mit wachsender Einrichtungsgröße steigt der Anteil der vollzeitdominanten und Vollzeit-Teams von insgesamt 49% bei den kleinen Einrichtungen über 60% bei den mittleren auf 71% bei den großen Einrichtungen. Diese Unterschiede resultieren vor allem aus dem zunehmenden Stellenwert der vollzeitdominanten Teams, deren Anteile von 26% bei den kleinen Einrichtungen auf 45% bei den großen zunehmen. Umgekehrt erhöht sich die Bedeutung der Teilzeitarbeit, je kleiner die Einrichtungs-teams werden. So liegt der Anteil der Teilzeit-Teams unter den kleinen Einrichtungen bei 25%, in den mittleren und großen Einrichtungen dagegen lediglich bei 10 bzw. 4%. Der höhere Personalbedarf größerer Einrichtungen spiegelt sich somit in überdurchschnittlich hohen Anteilen der vollzeitdominanten Teams. Mit dem geringeren Personalbedarf kleinerer Einrichtungen gehen überdurchschnittlich hohe Anteile der Teilzeit-Teams einher.

---

*Mit wachsendem Angebot und zunehmender Komplexität der Binnenstrukturen von Kindertageseinrichtungen reduziert sich der Anteil der teilzeitdominanten Teams und der Teilzeit-Teams.*

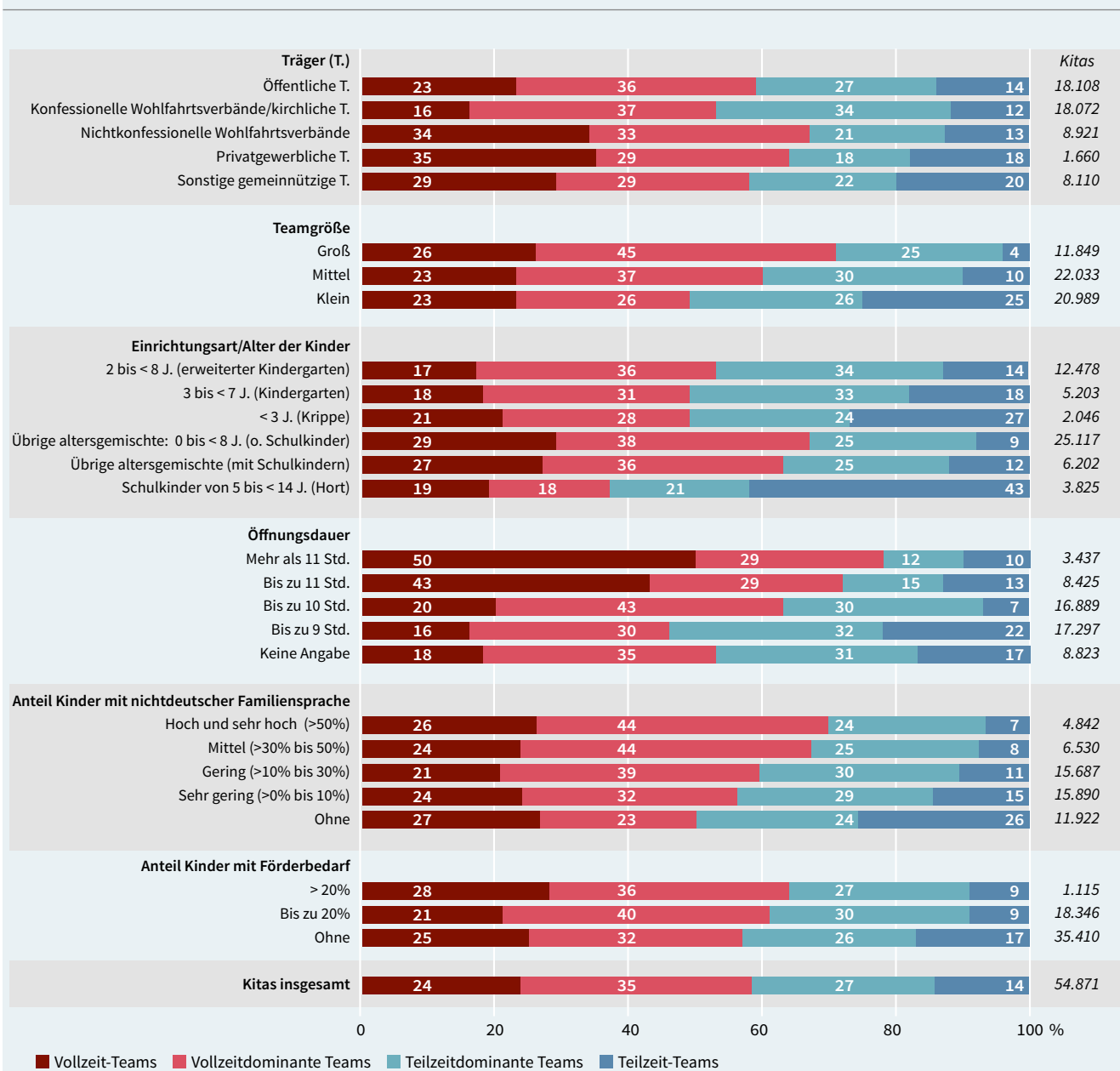
---

Auch im Hinblick auf die Angebots- und Organisationsstrukturen der Einrichtungen lassen sich Disparitäten hinsichtlich der praktizierten Arbeitszeitmodelle in den Teams identifizieren. Eine deutliche Wechselbeziehung besteht zum Beispiel zwischen Öffnungsdauer und Beschäftigungstyp (vgl. Abb. 3.19; Tab. D3.32): Je länger eine Einrichtung geöffnet hat, umso mehr Beschäftigungsressourcen sind erforderlich, und desto höher ist der Anteil der Vollzeit-Teams. Während in jeder zweiten Einrichtung mit einer Öffnungsdauer von mehr als elf Stunden ein Vollzeit-Team arbeitet, sind es in Einrichtungen mit Öffnungszeiten von neun Stunden und weniger nur 16%. In diesen Einrichtungen sind dafür die teilzeitdominanten Teams (32%) sowie die Teilzeit-Teams (22%) mit überdurchschnittlichen Anteilen vertreten. Kleine Einrichtungen haben im Unterschied zu großen oft kürzere Öffnungszeiten (vgl. Kap. 3.1).

Einen ähnlichen Zusammenhang wie zwischen Beschäftigungstyp und Einrichtungsgröße offenbart auch die Auswertung nach Einrichtungsart (vgl. Abb. 3.19; Tab. D3.31): In den spezialisierten und häufiger kleineren Horten für Schulkinder sowie in Einrichtungen für Kinder unter drei Jahren hat die Teilzeitarbeit eine größere Bedeutung als in den übrigen Einrichtungsarten. Bei den Horten haben die teilzeitdominanten und die Teilzeit-Teams zusammen einen Anteil von 64%, bei den U3-Einrichtungen liegt der entsprechende Wert bei 51%. Reine Teilzeit-Teams sind besonders stark im Hort vertreten (43%). Dementsprechend liegt der Anteil der teilzeitdominanten und Teilzeit-Teams insbesondere in den altersgemischten Tageseinrichtungen mit und ohne Schulkinder unter dem Durchschnitt; die Gesamtanteile betragen hier 34 bzw. 37%. Entsprechend hohe Anteile haben in diesen Einrichtungsarten dagegen die vollzeitdominanten und Vollzeit-Teams.

Wird schließlich der Zusammenhang zwischen der zu Hause gesprochenen, nichtdeutschen Familiensprache und dem Beschäftigungsprofil der Einrichtung näher beleuchtet (vgl. Abb. 3.19; Tab. D3.33), dann belegen die Daten Folgendes: Je weniger Kinder mit Migrationshintergrund betreut werden, desto höher ist der Stellenwert der teilzeitdominanten und Teilzeit-Teams. So liegt deren Gesamtanteil bei Einrichtungen, die keine Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache besuchen, bei 50%. Wenn mehr als die Hälfte der Kinder aus Familien mit einer Zuwanderungsgeschichte kommen, beträgt der Anteil der teilzeitdominanten und Teilzeit-Teams lediglich 30%. Dementsprechend klettern umgekehrt die Anteile der vollzeitdominanten und Vollzeit-Teams mit zunehmendem Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund

Abb. 3.19 Kindertageseinrichtungen nach Beschäftigungstyp und ausgewählten Merkmalen 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)¹



1 Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Beschäftigungstyp ►M5; Teamgröße ►M1.

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

in den Einrichtungen von zusammen 50 auf 70% nach oben, wobei insbesondere bei den vollzeitdominanten Teams der Anstieg sehr stark ausfällt. Einen vergleichbaren, allerdings schwächer ausgeprägten Zusammenhang veranschaulichen die Daten auch hinsichtlich der Gruppe der Kinder mit Förderbedarf (vgl. Abb. 3.19; Tab. D3.34). Besondere Bedarfslagen in der Einrichtung äußern sich auf der Ebene der eingesetzten Arbeitszeitmodelle somit vor allem in einer höheren Bedeutung der vollzeitdominanten Teams.

Als Bilanz kann festgehalten werden, dass die Beschäftigungsprofile in den Teams erhebliche länderspezifische Disparitäten aufweisen. Strukturbildend sind die nach wie vor zu verzeichnenden Unterschiede zwischen der west- und ostdeutschen Kita-Landschaft. Sie lassen sich vor allem an jenen Einrichtungen festmachen, in denen die Beschäftigten mehrheitlich in Vollzeit-Teams arbeiten. Dieser Beschäftigungstyp ist prozentual in Ostdeutschland wesentlich stärker vertreten als in Westdeutschland. In den Teamdifferenzen spiegeln sich –

wenn auch in abgeschwächter Form – vermutlich noch immer die unterschiedlichen Traditionen der Frauen- und Müttererwerbstätigkeit, wobei die Vollzeittätigkeit im Osten und die Teilzeitarbeit im Westen einen höheren Stellenwert hat.<sup>5</sup>

Jenseits der West-Ost-Unterschiede hat unter den organisationsbezogenen Merkmalen eine Öffnungsdauer von bis zu einschließlich elf und mehr Stunden bei den Vollzeit-Teams den größten Einfluss auf die Höhe des Anteils in den Kindertageseinrichtungen. Mit deutlichem Abstand folgt die Trägergruppe, d.h. die privatgewerblichen Träger und die nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbände. Vollzeitdominante Teams sind vor allem eine Domäne großer Einrichtungen sowie solcher, in denen der Anteil an Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache über 30% liegt. Teilzeit-Teams sind demgegenüber mit überdurchschnittlichen Anteilen in Einrichtungen vertreten, die keine Kinder mit Migrationshintergrund betreuen, sowie in kleinen Teams, in U3-Angeboten und in Horten. Vor diesem Hintergrund wäre insbesondere für die U3-Einrichtungen und vor allem die Horte in weiteren, vertieften Datenauswertungen die Frage zu klären, inwieweit die hohen Teilzeitanteile – neben der Einrichtungsgröße – auch mit verkürzten Öffnungszeiten (jenseits der vorgestellten Typologie) zusammenhängen könnten, ob also diese Einrichtungen nur halbtags bis zum frühen Nachmittag bzw. nach der Schule geöffnet haben. Geprüft werden müsste darüber hinaus ebenfalls, ob dieser Effekt nicht häufiger in ländlichen Regionen anzutreffen ist.

### 3.5 Beständige und fluktuierende Teams

Wie bereits aus der Perspektive des Berufsfeldes aufgezeigt werden konnte, hatte im Jahr 2016 mit 15% nur ein kleiner Teil des pädagogischen Personals (einschließlich der Leitungskräfte) einen befristeten Arbeitsvertrag, wobei sich das Beschäftigungsrisiko *Befristung* verstärkt auf spezielle Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern konzentrierte. Während befristete Arbeitsverträge für die Beschäftigten etwa beim Berufs- oder Wiedereinstieg ins Erwerbsleben – günstigenfalls – ein Sprungbrett in eine Dauerstelle sein können (*vgl. Kap. 2.5*), handelt es sich in der betrieblichen Praxis um ein personalpolitisches Instrument, dessen Einsatz für Arbeitgeber mit einer Reihe von Vorteilen verbunden ist. Neben anderen Betriebsstrategien, wie zum Beispiel Arbeitgeberkündigung, Leiharbeit, freier Mitarbeit, Einrichtung von Zeitkonten, Anordnung von Überstunden oder Weiterbildung, dient es zum einen, wie auch die Teilzeitarbeit, der Schaffung betrieblicher Flexibilitätsspielräume. Auf diese Weise ermöglicht es ein bedarfsabhängiges Personalmanagement, beispielsweise bei zeitlich befristeten und/oder schwankenden Haushalts- und Projektmitteln oder bei vorübergehenden Personalbedarfen. Zum anderen fungiert das Instrument mit einer sachgrundlosen Befristung bei einer Erst- bzw. Neuanstellung auch zur Verlängerung der gesetzlichen Probezeit, wenn Unsicherheit über die Eignung der beschäftigten Person besteht. Je nach Ausgangslage schwankt die Bedeutung einer Befristung somit vor allem zwischen einem Flexibilitätspuffer und einer verlängerten Probezeit (Hohendanner u.a. 2016; Hohendanner 2010).

In diesem Spannungsfeld bewegen sich auch die Kita-Träger und Einrichtungsleitungen, wenn sie befristete Arbeitsverträge anbieten, wobei im Unterschied zum allgemeinen Beschäftigungssystem die Besonderheiten der Frühen Bildung als Frauenarbeitsmarkt zu berücksichtigen sind. So ist beispielsweise zu vermuten, dass der Vertretungsbedarf des Stammpersonals bei familienbedingten Erziehungspausen, wie Mutterschutz und Elternzeit bei jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, oder die Neueinstellung von Frauen nach längerer Unterbrechung der Erwerbsarbeit mit zu den wesentlichen Befristungsgründen zählen.

Vor diesem Hintergrund richten sich die folgenden Ausführungen auf die Beschreibung der Befristungspraxis auf der betrieblichen Ebene der Kindertageseinrichtungen. Um diese zu erfassen, wurde zwischen den Teamtypen „Kitas ohne befristet tätiges Personal“ sowie „Ki-

<sup>5</sup> Obgleich seit der Deutschen Einheit in beiden Teilen Deutschlands ein deutlicher Wandel der Erwerbsarrangements von Eltern stattgefunden hat, bestehen weiterhin erhebliche Unterschiede, wie Heike Wirth und Angelika Tölke auf der Basis des Mikrozensus belegen: So neigen ostdeutsche Eltern im Jahr 2009 stärker zu egalitären Erwerbsarrangements („beide Partner sind entweder in Voll- oder in Teilzeit zu gleichen Anteilen erwerbstätig“), während in Westdeutschland das semi-traditionelle Modell („vollzeittätiger Mann, teilzeittätige Frau“) sowie das traditionelle Erwerbsmuster („vollzeittätiger Mann, nichterwerbstätige Frau“) die am häufigsten praktizierten Formen darstellen (Wirth/Tölke 2013, S. 8). Untersuchungen zur Übertragbarkeit dieser Erwerbsmodelle auf die Gruppe der erwerbstätigen Elternteile im Frauenberufsfeld der Kindertageseinrichtungen stehen bislang jedoch noch aus.

tas mit befristet Beschäftigten“ differenziert. Letztere unterteilen sich – nach Anzahl der befristet tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – in Teams mit „einem“, „zwei“, „drei“ sowie „vier und mehr“ befristet Beschäftigten (vgl. Abb. 3.20). Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die letzten drei Kategorien in den meisten Grafiken zum Merkmal „Teams mit zwei und mehr befristet Beschäftigten“ zusammengefasst (vgl. etwa Abb. 3.21). Die Detailinformationen sind jedoch den Tabellen im Datenanhang zu entnehmen. Bei der Auswertung wurden Personalgruppen in zeitlich befristeten Tätigkeitsformen jenseits der Erwerbsarbeit (wie Auszubildende oder Mitarbeitende in Freiwilligendiensten) nicht berücksichtigt, um eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden.

Bundesweit sind im Jahr 2016 in 57% aller Kita-Teams Fachkräfte befristet tätig.

Trotz des relativ niedrigen Anteils befristet angestellter Beschäftigter im Arbeitsfeld sind befristete Arbeitsverhältnisse in den Kindertageseinrichtungen keine Randerscheinung (vgl. Abb. 3.20; Tab. D3.35). Im Jahr 2016 sind

bundesweit immerhin in 57% bzw. rund 31.200 der knapp 55.000 Teams Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit befristetem Arbeitsvertrag tätig. Die Zuordnung zu den genannten Kategorien sieht folgendermaßen aus: In 22% der Teams arbeitet ein befristet Beschäftigter, in 14,9 bzw. 12% der Teams sind zwei, drei bzw. mindestens vier pädagogisch Tätige mit befristetem Arbeitsvertrag beschäftigt. Bezogen auf den Durchschnitt bedeutet dies, dass im Einrichtungsmittel der prozentuale Anteil befristet Beschäftigter im Team bei 14,5% liegt, sodass häufig nur eine kleine Anzahl an Personen befristet angestellt ist.

Befristete Arbeitsverhältnisse kommen in westdeutschen Kindertageseinrichtungen (mit 59%) öfter vor als in ostdeutschen (49%). Die höhere Bedeutung der Befristung in Westdeutschland zeigt sich aber auch an der Anzahl der befristet Beschäftigten in den Teams. So sind in den westdeutschen Teams – bei einem Anteil von 37% – häufiger zwei und mehr Beschäftigte auf der Basis eines befristeten Arbeitsvertrags tätig als in den ostdeutschen Teams (26%). Der unterschiedliche Befristungsgrad ist u.a. auf die unterschiedliche Alterszusammensetzung west- und

Abb. 3.20 Kindertageseinrichtungen nach Befristungstyp 2016 (Anzahl; in %)¹

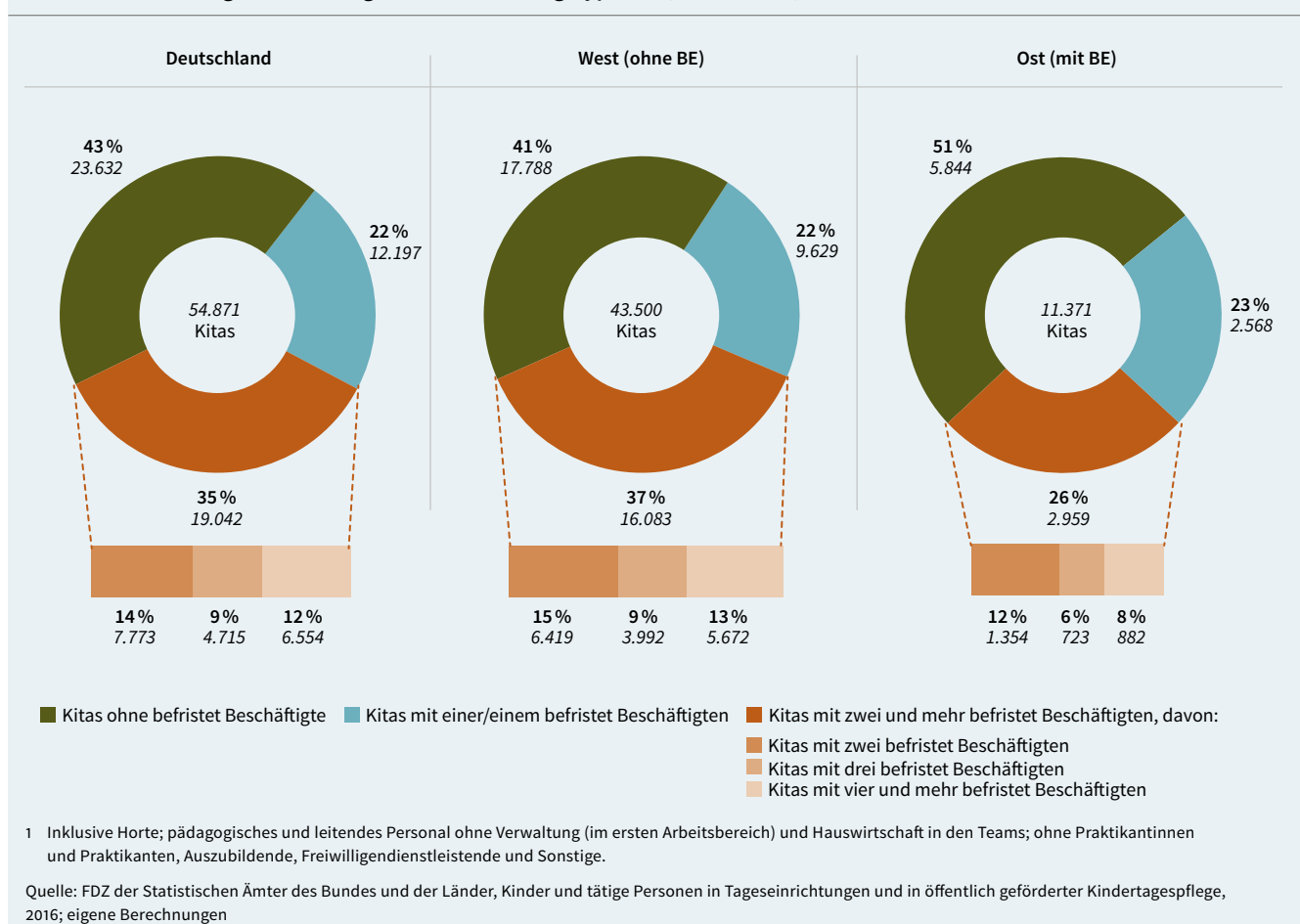
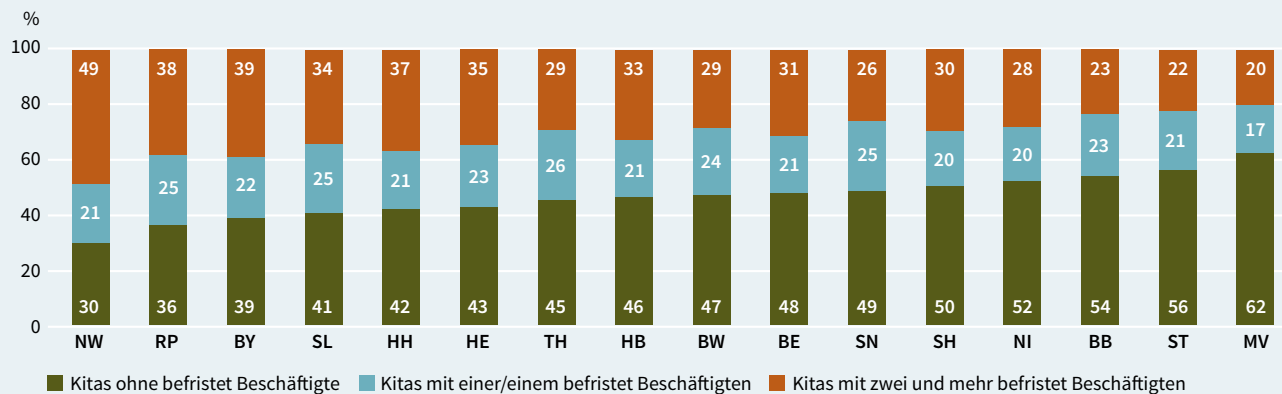


Abb. 3.21 Kindertageseinrichtungen nach Befristungstyp und Ländern 2016 (in %)¹



¹ Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende, Freiwilligendienstleistende und Sonstige.

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

ostdeutscher Teams zurückzuführen. Jüngere Teams sind im Westen mit überdurchschnittlichen Anteilen vertreten, die älteren Teams im Osten (vgl. Kap. 3.3). Jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben wiederum ein höheres Befristungsrisiko als ältere Beschäftigte (vgl. Kap. 2.5).

Während in Mecklenburg-Vorpommern in überdurchschnittlich vielen Kita-Teams (62%) keine befristeten Arbeitsverhältnisse vorkommen, liegt dieser Wert in Nordrhein-Westfalen bei lediglich 30%.

Jenseits des West-Ost-Vergleichs veranschaulichen die Daten erhebliche Disparitäten in der Befristungspraxis der Länder (vgl. Abb. 3.21; Tab. D3.35). Auffällig hoch ist der Anteil der Kindertageseinrichtungen, in denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befristet tätig sind, in Nordrhein-Westfalen (70%). In 21% der Einrichtungen arbeitet dort ein Teammitglied befristet, in weiteren 49% sind dies zwei und mehr Beschäftigte. Demgegenüber zählt Mecklenburg-Vorpommern, gefolgt von Sachsen-Anhalt, zu den Ländern, in denen der Befristungsgrad mit 37% am niedrigsten ist. Bezogen auf die Teams, in denen alle Mitglieder in unbefristeten Arbeitsverhältnissen tätig sind, beträgt die Differenz im Ländervergleich mehr als 30 Prozentpunkte und variiert damit beträchtlich.

Die Unterschiede zwischen den Ländern setzen sich auf der Ebene der Einstellungsträger fort, die in unterschiedlichem Umfang das Instrument der befristeten Beschäftigung nutzen (vgl. Abb. 3.22; Tab. D3.36). So haben im Jahr 2016 bundesweit Kindertageseinrichtungen in Trä-

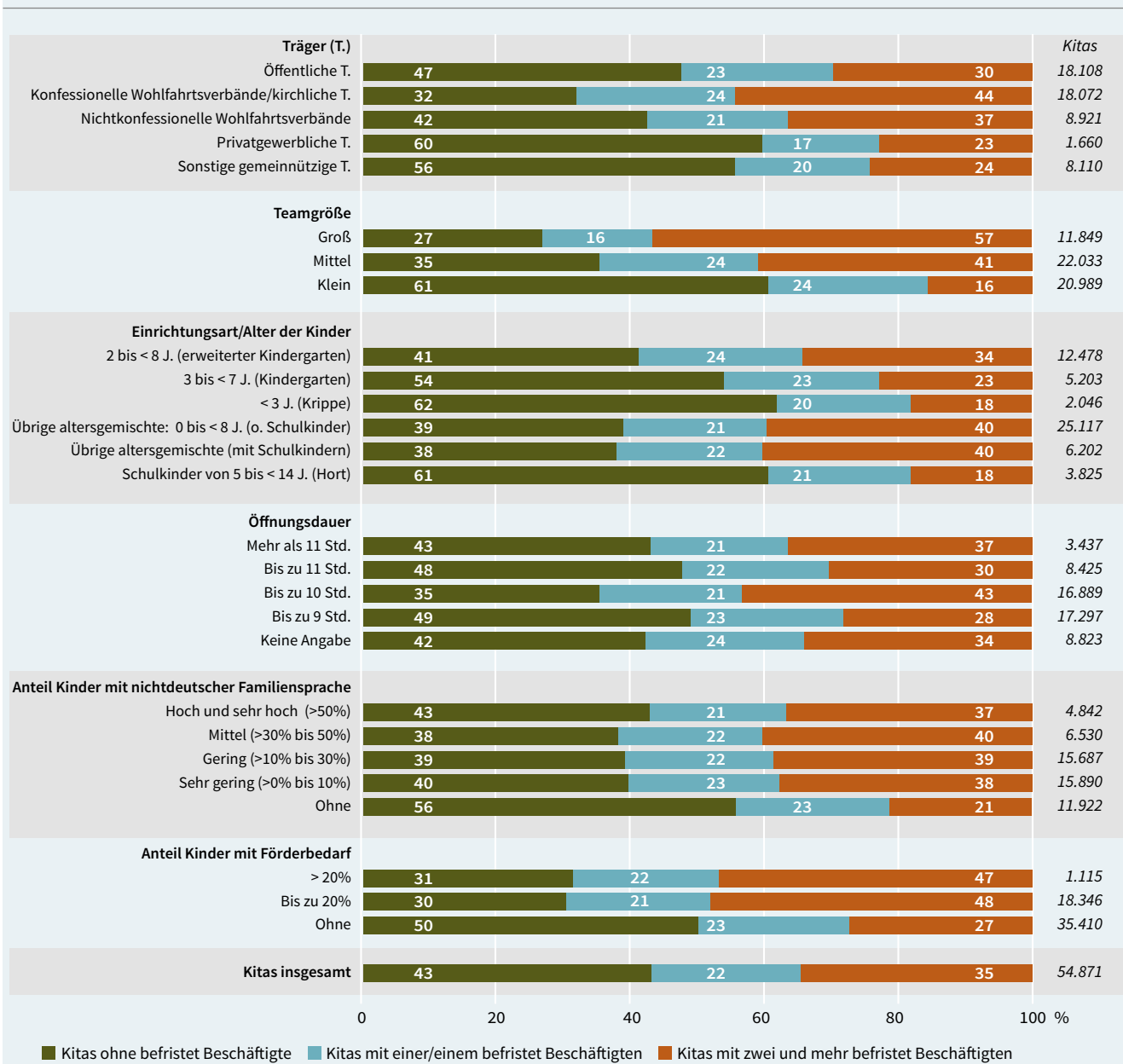
gerschaft der konfessionellen Wohlfahrtsverbände die höchsten Anteile an Einrichtungen mit mindestens einem befristeten Arbeitsverhältnis (68%). An zweiter Stelle folgen die nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbände mit 58%. Beide Trägergruppen haben zugleich am häufigsten zwei und mehr Beschäftigte mit zeitlich begrenzten Arbeitsverträgen im Team (44 bzw. 37%). Vergleichsweise niedrig sind hingegen die Anteile von Einrichtungen mit befristet Beschäftigten bei den privatgewerblichen und sonstigen gemeinnützigen Trägern (40 bzw. 44%). Im Vergleich zu den Wohlfahrtsverbänden ist auch die Anzahl der Teammitglieder mit befristetem Arbeitsvertrag bei diesen beiden Trägergruppen geringer. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine relativ große Anzahl kleiner Einrichtungen mit überdurchschnittlich hohen Anteilen jüngerer Teams betreiben (vgl. Kap. 3.1). Dies deutet darauf hin, dass Differenzen in der Befristungspraxis – neben der Altersverteilung in den Einrichtungen – mit der Größe der Teams einhergehen.

In kleinen Teams beträgt der Anteil befristeter Arbeitsverträge im Jahr 2016 rund 40%, in großen Teams dagegen 73%.

Wird die Einrichtungsgröße betrachtet, dann vermitteln die Daten, dass befristete Arbeitsverträge verstärkt in größeren Kindertageseinrichtungen als Instrument betrieblicher Personalpolitik eingesetzt werden; die Anzahl befristeter Arbeitsplätze steigt mit zunehmender Größe der Teams (vgl. Abb. 3.22). Während lediglich in rund 40% der kleinen Einrichtungen befristet Beschäftigte arbeiten, sind es 65% bei den mittleren und 73% bei den



Abb. 3.22 Kindertageseinrichtungen nach Befristungstyp und ausgewählten Merkmalen 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)¹



1 Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende, Freiwilligendienstleistende und Sonstige; Teamgröße ▶ M1.

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

großen Einrichtungsteams. Mit wachsender Betriebsgröße erhöht sich überdies der Anteil der Einrichtungen, in denen zwei und mehr Beschäftigte einen befristeten Arbeitsplatz haben, von 16% bei den kleinen auf 57% bei den großen Teams. Die Ausdifferenzierung der Kategorie „Kitas mit zwei und mehr Beschäftigten“ verdeutlicht darüber hinaus, dass bei großen Einrichtungen der Anteil der Teams mit vier und mehr befristet Beschäftigten bei 30% liegt – im Unterschied zu den kleinen Teams, bei denen er 1,4% ausmacht (vgl. Tab. D3.37).

Diese Differenzen sind darauf zurückzuführen, dass sich bei größeren Teams automatisch die Wahrscheinlichkeit befristeter Arbeitsverhältnisse erhöht, zum Beispiel durch Vertretungen wegen Mutterschutz und Elternzeit oder auch bei längeren Krankheitszeiten des Kernpersonals. Dass befristete Arbeitsverträge mit wachsender Betriebsgröße an Relevanz gewinnen, verdeutlicht auch das IAB-Betriebspanel: Hiernach setzen Kleinbetriebe im Unterschied zu Großbetrieben kaum befristete Arbeitsverträge ein. Dies verweist – laut Christian Hohendanner –

auf unterschiedliche Personalstrategien in Klein- und Großbetrieben. Zum Beispiel besteht in Betrieben mit bis zu zehn Beschäftigten nur ein eingeschränkter Kündigungsschutz, sodass – so die betriebswirtschaftliche Lesart – der Anreiz, befristete Arbeitsverträge abzuschließen, aufgrund der niedrigeren Entlassungskosten bei kleinen Betrieben geringer ist (Hohendanner 2010). Inwieweit diese Kosten-Nutzen-Relation auch auf Kindertageseinrichtungen zutrifft, ist allerdings bei den derzeitigen und zukünftig zu erwartenden Personalengpässen eine offene Frage. Wie stark sich die Einrichtungsgröße auf den Umfang befristeter Beschäftigungsverhältnisse auswirkt, zeigt der Blick auf die übrigen Strukturmerkmale der Kindertageseinrichtungen.

---

*In den spezialisierten Einrichtungen für Kinder unter drei Jahren und für Schulkinder liegen die Anteile befristeter Arbeitsverhältnisse unter dem Durchschnitt (mit 38 und 39%).*

---

Die Daten ergeben, dass in den Krippen und den Horten die Anteile der Teams mit ausschließlich unbefristet tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern am höchsten sind (mit 62 bzw. 61%). In beiden Einrichtungsarten arbeiten überdurchschnittlich oft kleine Teams. Dementsprechend sind – insbesondere in den altersgemischten Kombi-Einrichtungen – wesentlich mehr Teams mit befristet Beschäftigten zu finden (vgl. Abb. 3.22; Tab. D3.38).

Weniger eindeutig als bei der Einrichtungsgröße ist der Zusammenhang zwischen der Befristungspraxis und den Öffnungszeiten ausgeprägt, d.h. dem Leistungsangebot der Kindertageseinrichtungen (vgl. Abb. 3.22; Tab. D3.39). In knapp der Hälfte der Einrichtungen mit einer Öffnungszeiten von neun Stunden und weniger arbeiten Teams ohne Beschäftigte mit befristetem Arbeitsvertrag. Diese Kindertageseinrichtungen sind wiederum überdurchschnittlich oft kleine Betriebseinheiten. Am häufigsten sind befristete Arbeitsverhältnisse hingegen in Einrichtungen mit einer Öffnungszeiten bis zu einschließlich zehn Stunden (64%), wobei hier der Anteil mittelgroßer Einrichtungen über dem Durchschnitt liegt. In 21% der Einrichtungen mit diesen Öffnungszeiten arbeitet ein Teammitglied mit befristetem Arbeitsvertrag, und in 43% sind zwei und mehr Beschäftigte befristet tätig.

Bezogen auf den Adressatenkreis der Kindertageseinrichtungen lassen sich nur grobe Unterschiede beobachten. Bei den Einrichtungen ohne Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache beläuft sich der Anteil der Teams ohne befristete Arbeitsverhältnisse auf überdurchschnittliche 56%; in Einrichtungen, die von Kindern mit Migrations-

hintergrund besucht werden, beträgt er zwischen 38 und 43% (vgl. Abb. 3.22; Tab. D3.40). Die Unterschiede in der Befristungspraxis fallen also zwischen Einrichtungen mit niedrigen und hohen Anteilen an Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache relativ gering aus. Der Anteil der Teams mit mindestens einer befristeten Stelle schwankt zwischen 21 und 23%, bei zwei und mehr befristet Beschäftigten variiert er zwischen 37 und 40%.

Ein vergleichbares Bild zeichnen die Daten auch im Hinblick darauf, ob Kinder mit oder ohne besonderen Förderbedarf die Kindertageseinrichtungen besuchen (vgl. Abb. 3.22; Tab. D3.41). Werden Kinder mit (drohender) Behinderung betreut, liegt der Anteil der Teams mit Beschäftigten in befristeten Arbeitsverhältnissen bei rund 70% – darunter ca. 48% mit zwei und mehr befristet Beschäftigten. In Einrichtungen ohne dieses Aufgabenfeld sind lediglich rund 50% der Arbeitsverhältnisse befristet – davon 27% mit mindestens zwei befristet Tätigen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der Auswertung der Daten aus der Perspektive der tätigen Personen (vgl. Kap. 2.5), bei der sich die Integrationskräfte als die Personalgruppe mit dem höchsten Befristungsrisiko erwiesen haben.

Als Bilanz lässt sich festhalten, dass in weit mehr als der Hälfte der Teams Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befristet tätig sind. Dabei haben sich insbesondere die Größe der Teams und die altersbezogene Zusammensetzung als Merkmale zur Erklärung von Unterschieden zwischen den Einrichtungen als fruchtbar erwiesen. Gerade in großen Teams dürften zugleich die Hauptgründe für befristete Arbeitsverträge in den Belegschaften auf den hohen Frauenanteil und den hiermit korrespondierenden Vertretungsbedarf des Stammpersonals bei familienbedingten Unterbrechungen zurückzuführen sein. Die Frage, in welchem Umfang die Anstellungsträger auf befristete Arbeitsverhältnisse zurückgreifen, um im Sinne einer verlängerten Probezeit die Eignung der Beschäftigten zu ermitteln, kann auf der Grundlage der Statistik nicht beantwortet werden. Allerdings hat die AQUA-Studie ergeben, dass rund die Hälfte der befragten Führungskräfte und gut 40% der Träger aus Mangel an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern schon Fachkräfte eingestellt haben, die nicht ihren Vorstellungen entsprachen (Schreyer u.a. 2014). Offen bleibt jedoch, auf welcher arbeitsvertraglichen Grundlage die Einstellungen erfolgt sind. Angesichts des expandierenden Arbeitsmarkts der Frühen Bildung und der großen Nachfrage nach Fachkräften befinden sich jedoch vermutlich jene Träger im Vorteil, die den Bewerberinnen und Bewerbern unbefristete Arbeitsverträge anbieten.

### 3.6 Teams mit geringen und großen Leitungsressourcen

Während in der Fachöffentlichkeit weitgehend Einigkeit über den hohen Stellenwert besteht, den Einrichtungsleitungen für die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität von Kindertageseinrichtungen haben, richtet sich die fachpolitische Auseinandersetzung der letzten Jahre vor allem auf die konkrete Ausgestaltung der Leitungsposition. Angesichts der vielfältigen Formen, die die Leitung von Kindertageseinrichtungen in der Praxis annehmen kann, werden der bestmögliche Zuschnitt der Leitungsaufgaben sowie die erforderlichen Qualifikationen und notwendigen Personalressourcen für die Leitungstätigkeit intensiv diskutiert (z.B. BMFSFJ/JFMK 2016; Strehmel 2016). Nachdem in Kapitel 2.3 das Aufgaben- und Qualifikationsprofil der Leitenden insgesamt betrachtet wurde, wird nun auf der Ebene der einzelnen Einrichtungen danach gefragt, wie Leitung vom Kita-Träger organisiert wird und welche Ressourcen er hierfür zur Verfügung stellt.

#### Organisation von Leitung

Anhand der Kinder- und Jugendhilfestatistik lassen sich strukturell drei grundlegende Modelle der Leitungsorganisation unterscheiden:

1. Die Kindertageseinrichtung wird von einer einzigen Person geleitet.
2. Die Einrichtungsleitung wird von einem Leitungsteam aus zwei oder mehreren Personen wahrgenommen.
3. Es gibt keine seitens des Trägers offiziell legitimierte und mit Zeitressourcen ausgestattete Leitung.

*Bundesweit haben 79% der Kindertageseinrichtungen eine Ein-Personen-Leitung, in lediglich 8% der Einrichtungen gibt es ein Leitungsteam.*

Die große Mehrheit der Kindertageseinrichtungen (79%) folgt bundesweit dem ersten Leitungsmodell, bei dem die Einrichtungsleitung einer Person obliegt (vgl. Abb. 3.23; Tab. D3.42).<sup>6</sup> Im Unterschied zum Jahr 2011 bestehen 2016 zwischen West- und Ostdeutschland keine nennenswerten Unterschiede mehr. Zwischen den einzelnen Bundesländern variiert der Stellenwert dieses Leitungsmodells allerdings beträchtlich: Während zum Beispiel in Sachsen-Anhalt und Thüringen 94 bzw. 90% der Einrichtungen von einer einzigen Person geleitet werden, sind es in Hamburg, Bremen und Berlin lediglich 57, 49 bzw. 61%.

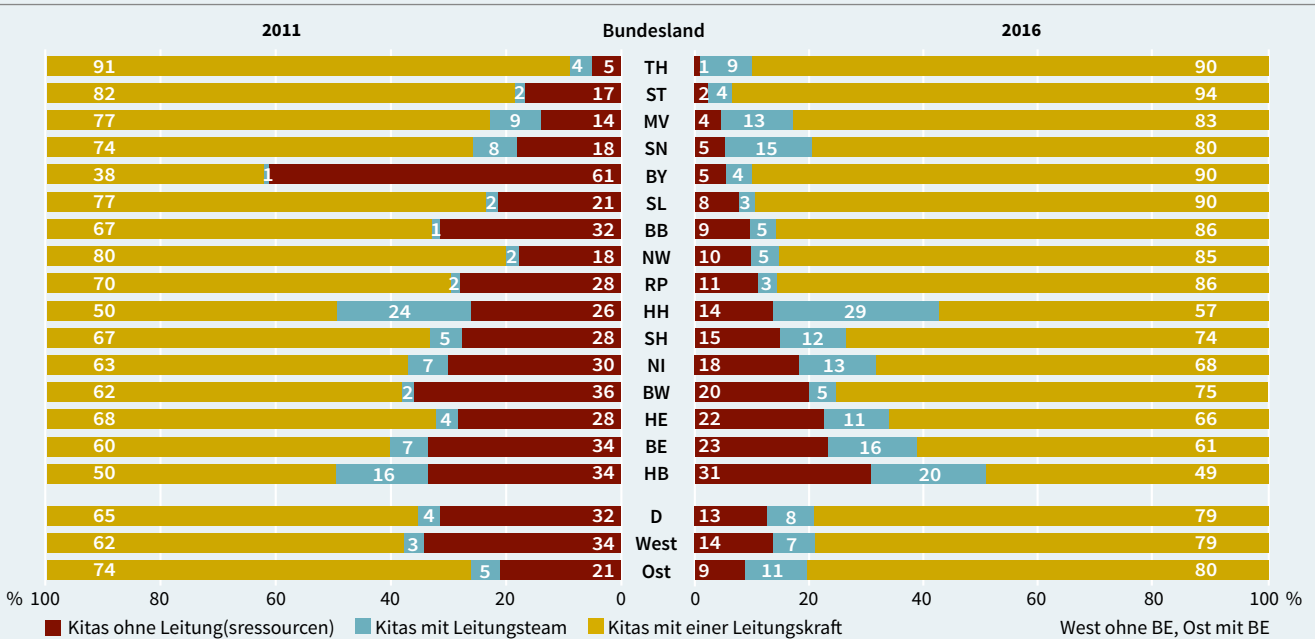
<sup>6</sup> Zur Frage, in welchem Umfang die Einrichtungsleitung für die Leitungsaufgabe vollständig freigestellt ist bzw. neben der Leitung noch weitere Aufgaben übernimmt, siehe Kapitel 2.3.

Relativ selten werden dagegen Kindertageseinrichtungen von einem Team aus zwei oder mehr Personen geführt (vgl. Abb. 3.23; Tab. D3.42). Ob es sich hierbei um eine (Haupt-)Leitung und ihre Stellvertretung handelt oder ob mehrere Leitungspersonen gleichberechtigt die Einrichtung leiten und eventuell für unterschiedliche „Abteilungen“ oder Aufgabenbereiche wie pädagogische und kaufmännische Leitung zuständig sind, wird in der amtlichen Statistik nicht ausgewiesen. Bei einem bundesweiten Anteil von 8% sind Leitungsteams in Ostdeutschland mit 11% etwas häufiger anzutreffen als in Westdeutschland mit 7%. Auffällig hoch sind die Anteile jener Einrichtungen, bei denen die Leitung im Team erfolgt, in Hamburg und Bremen (29 bzw. 20%). Die Ursache hierfür könnte der relativ hohe Anteil großer Kindertageseinrichtungen in diesen Stadtstaaten sein (vgl. Kap. 3.1). Wie die Auswertung nach Einrichtungsgröße belegt, werden Leitungsaufgaben in großen Einrichtungen – bei einem Anteil von 22% – überdurchschnittlich oft von mehreren Personen übernommen (vgl. Tab. D3.43).

*Im Jahr 2016 hatten bundesweit 13% der Kindertageseinrichtungen keine formal legitimierte und mit Ressourcen ausgestattete Einrichtungsleitung, 2011 lag der Anteil noch fast bei einem Drittel.*

Das dritte Leitungsmodell – d.h. Einrichtungen, die kein Personal mit dem Aufgabenbereich Leitung haben – darf nicht so interpretiert werden, dass die entsprechenden Einrichtungen gar nicht geleitet würden. Auch diese Einrichtungen werden in irgendeiner Form geführt. Leitungsaufgaben übernimmt dort etwa ein ehrenamtlicher Vorstand bzw. ein Vorstandsmitglied mit Dienst- und Fachaufsicht oder der zuständige Pfarrer, direkt ein größerer Träger oder eine Fachkraft aus dem Gruppendienst, die die Einrichtung quasi nebenbei ohne formale Freistellung leitet. Möglich ist auch, dass eine Fachkraft die Leitung im Rahmen eines dritten Arbeitsbereichs mit einem geringen Stundenumfang ausübt, der statistisch aber nicht erfasst wird. Dennoch ist das dritte Leitungsmodell kein statistisch erzeugtes Artefakt, sondern verweist eben genau auf die Tatsache, dass es im Team keine Person gibt, die formal den Arbeitsbereich Leitung innehat und für diese Tätigkeit anteilig oder vollständig freigestellt ist.

Der Anteil dieser Kindertageseinrichtungen ohne (formale) Leitungsressourcen liegt in Westdeutschland bei 14% und in Ostdeutschland bei 9% (Deutschland insgesamt: 13%). Angesichts der Bedeutung, die der Einrichtungsleitung für die Qualität einer Kindertageseinrichtung zugeschrieben wird, ist dieser Wert als relativ hoch einzustufen. Allerdings hat sich die Situation gegenüber dem Jahr 2011,

Abb. 3.23 Kindertageseinrichtungen nach Leitungsmodell und Ländern 2011 und 2016 (in %)<sup>1</sup>

1 Inklusive Horte; Leitungskräfte und Leitungsteams inklusive Leitung im zweiten Arbeitsbereich (mit Verwaltung im ersten Arbeitsbereich).

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2011 und 2016; eigene Berechnungen

in dem die Erfassung der Leitungsposition in der Statistik erstmals in der aktuellen Form durchgeführt wurde, erheblich verbessert (vgl. Abb. 3.23). So ist der Anteil der Einrichtungen „ohne Leitung“ von 34% in Westdeutschland um 20 Prozentpunkte zurückgegangen, und in Ostdeutschland ist er von 21 auf 9% gefallen. Von dieser Entwicklung haben vor allem die kleinen Teams profitiert (vgl. Tab. D3.43): Noch im Jahr 2011 hatte fast die Hälfte (46%) der kleinen Kindertageseinrichtungen bundesweit keine formal legitimierte und in der Statistik erfasste Leitung, 2016 waren es nur noch 23%. Der Rückgang bei den Einrichtungen, die nicht mit Leitungsressourcen ausgestattet sind, lässt sich – in unterschiedlichem Umfang – auch in allen Ländern beobachten (vgl. Abb. 3.23). Relativ hoch sind die Anteile der Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsressourcen jedoch immer noch in Bremen (31%) sowie in Baden-Württemberg, Hessen und Berlin mit Werten von 20, 22 und 23%.

## Umfang der Leitungsressourcen

Nachdem im vorherigen Abschnitt untersucht wurde, welche Leitungsmodelle praktiziert werden und ob überhaupt Personalressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, wird im Folgenden der Umfang der Personalressourcen, der in Kindertageseinrichtungen für die Leitung vorgesehen ist, behandelt. Im Wesentlichen hängt der Bedarf einer Einrichtung an Leitungsressourcen

von zwei Faktoren ab: zum einen vom jeweiligen Aufgaben-, Stellen- und Zuständigkeitsprofil der Leitungskräfte, das zwischen den einzelnen Kita-Trägern stark differieren kann, zum anderen von der Größe der Einrichtung, also von der Anzahl der pädagogisch Tätigen sowie der Kinder.

Insbesondere zur Frage, welche Leitungsaufgaben jeweils der Träger übernimmt und für welche Aufgaben die Einrichtungsleitung selbst zuständig ist, bietet die amtliche Statistik keine Informationen. Demgegenüber kann jedoch die Größe der Einrichtung – gemessen anhand der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – als Bezugsgröße zugrunde gelegt werden, um die Personalressourcen zu bestimmen. Hierzu werden die Leitungsressourcen, das heißt der für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehende wöchentliche Stundenumfang, in Bezug zur Anzahl der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (inklusive der Leitungen selbst) gesetzt. Damit werden die Leitungsressourcen mittels eines zwar relativ groben, aber noch gut fassbaren Indikators abgebildet und in den Abbildungen und Tabellen in kategorisierter Form ausgewiesen (z.B. „Kitas mit mehr als 0 bis inklusive einer Leitungsstunde pro Kopf“). So bedeuten beispielsweise Leitungsressourcen von „mehr als einer bis inklusive zwei Leitungsstunden pro Kopf“, dass in einer Einrichtung mit 19 pädagogischen Fachkräften (inklusive Leitungen) Leitungsressourcen von mehr als 19 bis zu 38 Wochenstunden zur Verfügung stehen.

Die Ausstattung mit Leitungsressourcen liegt in mindestens der Hälfte der Kindertageseinrichtungen unterhalb des im Fachdiskurs vielfach geforderten Umfangs.

Unter den geschilderten Prämissen belegen die Daten der Kita-Statistik Folgendes: Im Jahr 2016 stehen in 29% der Einrichtungen mehr als eine bis inklusive zwei Leitungsstunden pro pädagogischer Fachkraft zur Verfügung; in 24% der Einrichtungen sind es mehr als zwei bis inklusive drei Leitungsstunden pro Kopf. Zusammengerechnet betrifft das gut die Hälfte der Einrichtungen. Relativ selten (19%) übersteigen die Leitungsressourcen drei Leitungsstunden pro pädagogischer Kraft, und ebenso so selten ist es eine Stunde oder weniger (15%). Allerdings sind, wie im vorigen Abschnitt bereits berichtet, immerhin 13% der Einrichtungen überhaupt nicht mit Leitungsressourcen ausgestattet (vgl. Abb. 3.24; Tab. D3.45).

Anhaltspunkte, wie diese Daten zur Ausstattung der Kindertageseinrichtungen mit Leitungsressourcen interpretiert werden können, bietet ein im Fachdiskurs viel beachtetes Modell von Petra Strehmel. Es ermöglicht differenzierte Berechnungen des Leitungsbedarfs auf der Grundlage der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Kinder und berücksichtigt dabei die besonderen Bedarfe der Kinder, Ausbildungsleistungen und Sockelbeträge für die Einrichtungen (Strehmel 2016). Obwohl der hier verwendete einfache Indikator „Leitungsstunden pro Kopf“ nicht eins zu eins auf dieses differenzierte Modell übertragen werden kann, lässt sich doch mit einem Blick auf den Mindestbedarf an Leitungsressourcen feststellen, dass hiernach

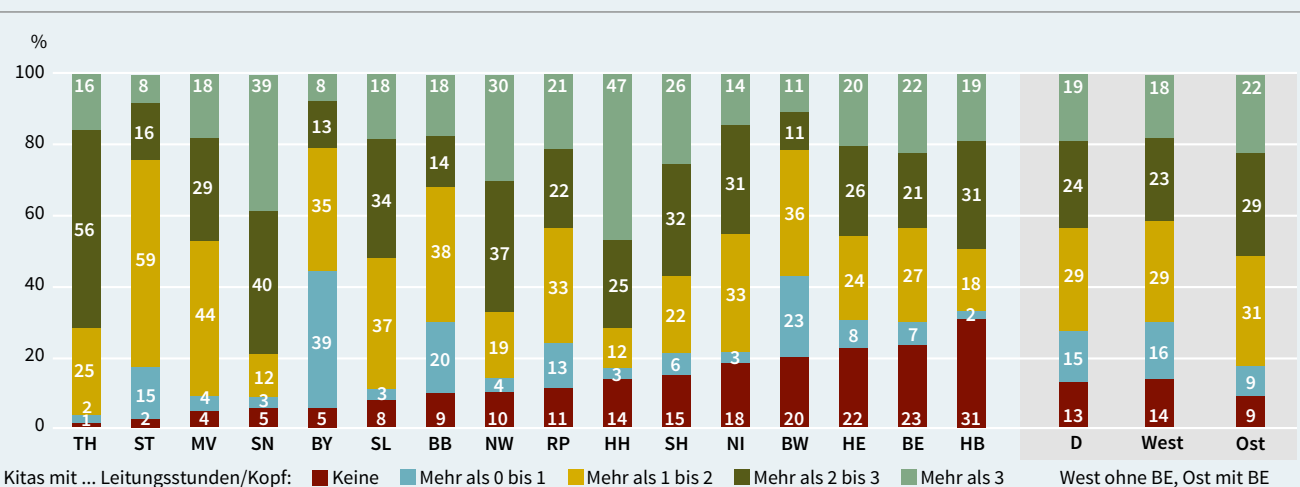
Ressourcen von einer Stunde und weniger je pädagogischer Fachkraft den Leitungsbedarf nicht decken.

Ebenso sind Leitungsressourcen im Umfang von bis zu zwei Stunden nach dem Modell von Petra Strehmel für kleinere oder mittlere Einrichtungen – aufgrund des höheren Gewichts des Sockelbetrags für die Einrichtung gegenüber den variablen Mitarbeiteranteilen – nicht ausreichend. Erst ab etwa 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht die rechnerische Möglichkeit, dass Leitungsressourcen in diesem Umfang genügen. Mit diesem Maßstab als grobem Orientierungsrahmen deuten die errechneten Daten zu den verfügbaren Leitungsressourcen in relativ großem Umfang – aller Wahrscheinlichkeit nach in mindestens der Hälfte der Einrichtungen – auf eine zu geringe Ausstattung mit Leitungspersonal und damit einen zusätzlichen Bedarf an Leitungskräften hin.

Zwischen den Ländern zeigen sich große Unterschiede hinsichtlich der Verteilung der Leitungsressourcen.

Das übergeordnete Ergebnis zur Ausstattung mit Leitungsressourcen lässt sich weiter differenzieren, da sich die vorhandenen Leitungskapazitäten nicht gleichmäßig auf die Kindertageseinrichtungen verteilen. So differieren die Ressourcen in den Einrichtungen zwischen den Ländern in erheblichem Ausmaß (vgl. Abb. 3.24; Tab. D3.45). Zum Beispiel verfügen in Thüringen, Sachsen, Nordrhein-Westfalen und Hamburg mehr als zwei Drittel der Einrichtungen über mindestens zwei Leitungsstunden pro pädagogischer Fachkraft, während in Sachsen-Anhalt, Bayern und Baden-Württemberg nur ein Fünftel bis zu einem

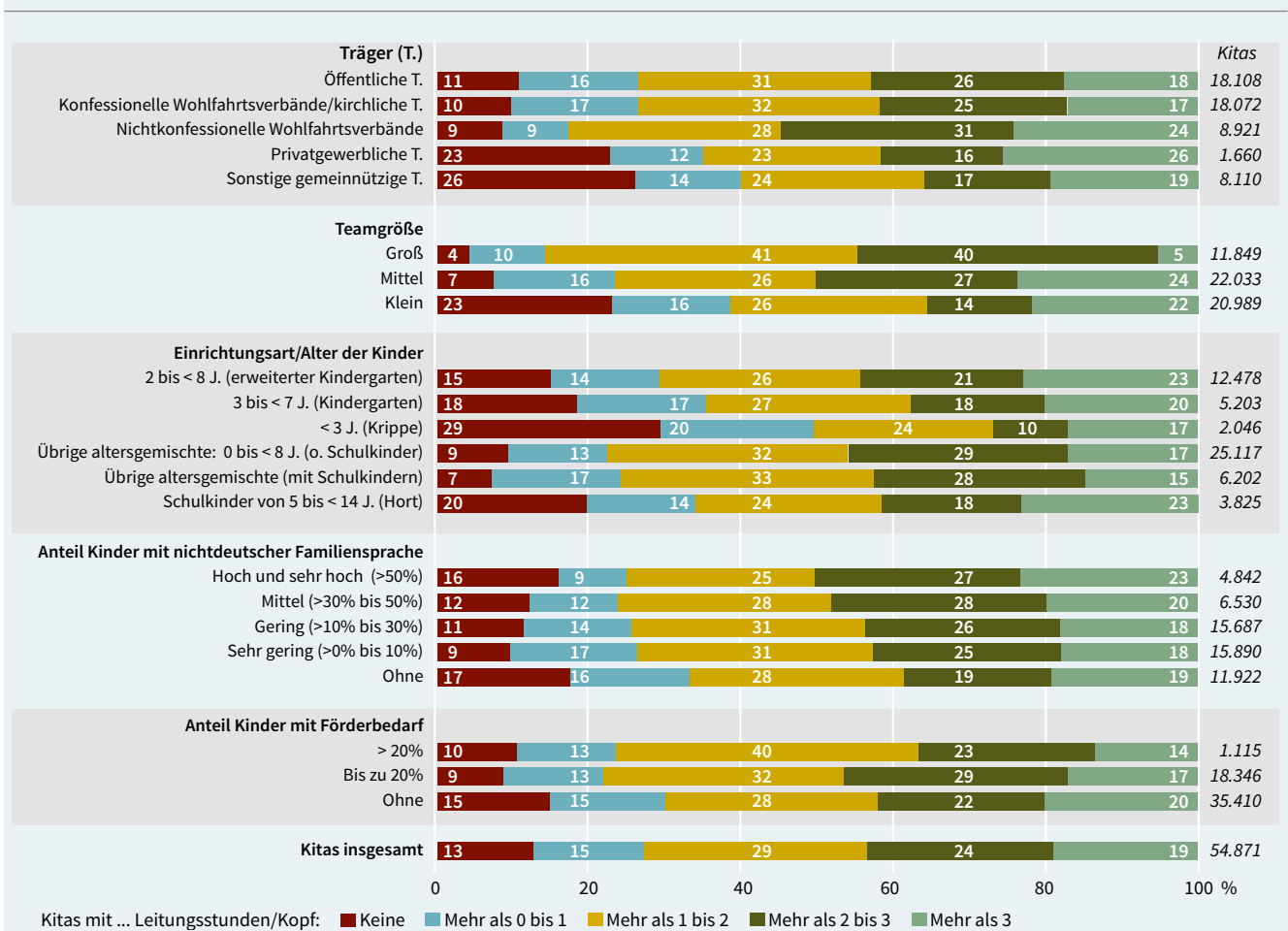
Abb. 3.24 Kindertageseinrichtungen nach Leitungsressourcen und Ländern 2016 (in %)¹



1 Inklusive Horte; Leitungsressourcen: wöchentliche Leitungsstunden (inklusive Leitung im zweiten Arbeitsbereich und Verwaltung im ersten Arbeitsbereich) pro Kopf des pädagogischen Personals und des Leitungspersonals; ohne Berücksichtigung der Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams.

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

Abb. 3.25 Kindertageseinrichtungen nach Leitungsressourcen und ausgewählten Merkmalen 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)¹



¹ Inklusive Horte; Leitungsressourcen: wöchentliche Leitungsstunden (inklusive Leitung im zweiten Arbeitsbereich und Verwaltung im ersten Arbeitsbereich) pro Kopf des pädagogischen Personals und des Leitungspersonals; ohne Berücksichtigung der Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; Teamgröße ▶M1. Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen

Viertel der Einrichtungen in diesem Umfang mit Leitungsressourcen ausgestattet ist.

Im Gegensatz zu der großen Heterogenität der Ausstattung mit Leitungsressourcen zwischen den Ländern haben die in diesem Kapitel betrachteten übrigen Einrichtungsmerkmale einen etwas geringeren Einfluss auf die Leitungskapazitäten (vgl. Abb. 3.25; Tab. D3.46 bis D3.50). Der auffälligste Zusammenhang besteht wiederum zwischen der Einrichtungsgröße und den verfügbaren Leitungsressourcen (vgl. Abb. 3.25; Tab. D3.47). Insbesondere große Einrichtungen mit pädagogischen Kern-Teams von 15 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnen sich dadurch aus, dass sie einerseits nur selten über keine oder wenig Leitungsressourcen bis zu einer Stunde pro Fachkraft verfügen, andererseits aber ebenfalls sehr selten besonders hohe Leitungsressourcen von mehr als drei Stunden pro Fachkraft vorweisen können. Dieser scheinbare Gegensatz hängt damit zusammen, dass sich

zum einen der Betrieb einer größeren Einrichtung nur schwierig ohne ein gewisses Basisvolumen an formalen Leitungsressourcen organisieren lässt. Zum anderen wird ab einer gewissen Anzahl von Mitarbeitenden nicht für jede weitere Fachkraft ein weiteres gleich großes Leitungskontingent benötigt.<sup>7</sup> Demgegenüber sind kleine Einrichtungen vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie überdurchschnittlich oft über keine formal ausgewiesenen Leitungsressourcen verfügen.

Neben der Einrichtungsgröße besteht unter den untersuchten Variablen beim Merkmal Trägerschaft ein weiterer nennenswerter Zusammenhang mit der Leitungsausstattung (vgl. Abb. 3.25; Tab. D3.46). Hier fallen die „sonstigen gemeinnützigen Träger“ (26%) und die „privatgewerb-

<sup>7</sup> In dem beschriebenen Leitungsmodell von Petra Strehmel wird dieser Umstand dadurch berücksichtigt, dass der Leitungsbedarf sich aus einem festen Sockelbetrag für die Einrichtung an sich und variablen Anteilen nach Anzahl der Mitarbeitenden und der Kinder zusammensetzt (Strehmel 2016).

lichen Träger“ (23%) durch einen etwa doppelt so großen Anteil an Einrichtungen ohne Leitungsressourcen wie im Durchschnitt (13%) auf. Allerdings hängt auch dies vermutlich mit der Einrichtungsgröße zusammen, da diese beiden Trägergruppen überdurchschnittlich häufig kleine Einrichtungen mit kleinen Teams betreiben (vgl. Kap. 3.1).

Hinsichtlich der Einrichtungsmerkmale Anteil der Kinder mit Förderbedarf (vgl. Tab. D3.50), Anteil der Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache (vgl. Tab. D3.49) und Einrichtungsart (vgl. Tab. D3.48) lassen sich nur geringfügige Unterschiede bei der Ausstattung mit Leitungsressourcen zwischen den Einrichtungen feststellen. Auffällig ist lediglich, dass Einrichtungen für Kinder unter drei Jahren (Krippen) oft nicht über eine formale Leitung verfügen, wobei es sich hier in der Regel um kleine ein- oder zweigruppige Einrichtungen handelt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Leitungssituation hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen zwischen 2011 und 2016 deutlich verbessert hat. Obgleich die Anzahl der Kindertageseinrichtungen ohne offizielle Leitung insgesamt stark zurückgegangen ist, kann ein Teil der Einrichtungen aber auch heute noch nicht auf formal anerkannte und vertraglich geregelte Leitungsressourcen zurückgreifen. Dies betrifft vor allem kleine Einrichtungen und einzelne Länder, insbesondere in Westdeutschland. Dabei scheint die Einrichtungsgröße einen wesentlichen Wirkfaktor zu bilden, wie auch der Blick auf die sonstigen gemeinnützigen und die privatgewerblichen Träger sowie die spezialisierten Einrichtungen für Kinder unter drei Jahren und die Horte vermuten lässt. Die verbesserte Ausstattung mit Leitungsressourcen ist – neben der intensivierten Diskussion über die Rahmenbedingungen der Leitungstätigkeit – somit vermutlich auch auf das Größenwachstum der Kindertageseinrichtungen und ihrer Teams zurückzuführen (vgl. Kap. 3.1).

Weiterhin zeigen die Daten, dass auch bei einem erheblichen Anteil der Einrichtungen, die zumindest in gewissem Umfang über Leitungsressourcen verfügen, dieser nicht dem Stundenvolumen entspricht, das in Fachkreisen gefordert wird. Insgesamt deuten die Ergebnisse auf eine zu geringe Ausstattung der Kindertageseinrichtungen mit Leitungsressourcen in erheblicher Größenordnung hin. In diesem Zusammenhang hat Jens Lange eine Gesamtrechnung erstellt, der das Modell von Petra Strehmel zugrunde liegt. Hiernach besteht für das Jahr 2015 deutschlandweit ein zusätzlicher Bedarf an 9.200 Vollzeit-Leitungsstellen (Lange 2016), wobei – aufgrund der methodischen Prämissen der Berechnung – eher von einer Untergrenze an erforderlichen Leitungsressourcen auszugehen ist.

### 3.7 Resümee

Wie die vorangegangenen Analysen verdeutlicht haben, stellen Kindertageseinrichtungen im externen Vergleich mit anderen gesellschaftlichen Bereichen zwar weiterhin kleine Organisations- und Handlungseinheiten dar, haben hinsichtlich ihrer Binnenstrukturen zwischen 2007 und 2016 – bedingt durch die Personalexpansion – jedoch ein erhebliches Größenwachstum durchlaufen, das sich in einem Rückgang der kleinen Teams und einer Zunahme der mittleren und großen Teams abbildet. Dieser Trend ist in Westdeutschland ausgeprägter zu beobachten als in Ostdeutschland und hängt vermutlich mit den stärkeren Beschäftigungsdynamiken (vgl. Kap. 2.1) zusammen. Die größten Unterschiede zwischen beiden Gebietseinheiten im Jahr 2016 bestehen vor allem im höheren Anteil der mittelgroßen Teams im Westen. Die eigentlichen Entwicklungsdynamiken haben jedoch in den Ländern stattgefunden, zwischen denen trotz des generell zu verzeichnenden Organisationswachstums die Größenverteilung der Teams immer noch sehr stark differiert.

Das Personalwachstum der letzten Dekade hatte somit erhebliche Veränderungen in der Organisationslandschaft zur Folge, sei es durch die Neugründung von Einrichtungen oder vor allem durch die Einstellung neuer Beschäftigter in bestehende, wachsende und sich neu formierende Teams, wobei der Zuwachs bei den mittleren und großen Teams weitaus höher war als bei den Einrichtungen insgesamt. Diese Entwicklungen bedeuteten erhebliche personelle Umbrüche in den Belegschaften, die mit verstärkten Anforderungen an die Gestaltung der Personal- und Teamstrukturen verbunden waren und damit an das Personalmanagement der beiden zentralen Steuerungsebenen von Kindertageseinrichtungen, d.h. der Trägerverantwortlichen sowie der Leitungskräfte.

Die Anforderungen an das Personalmanagement haben sich – bei wachsender Einrichtungsgröße und zunehmend komplexeren Binnenstrukturen – auch im Hinblick auf die Personaleinsatzmodelle erhöht. Auf der betrieblichen Ebene geht es bei diesen darum, die Beschäftigungsinteressen der mehrheitlich weiblichen Beschäftigten mit den Ansprüchen der betreuten Kinder in Einklang zu bringen. Während in Westdeutschland vor allem die vollzeitdominanten Teams, gefolgt von den teilzeitdominanten Teams, einen Anteilszuwachs zu verzeichnen haben und dort die häufigsten Beschäftigungsprofile bilden, sind in Ostdeutschland die Vollzeit-Teams stärker als die vollzeitdominanten Teams gewachsen. Vollzeit-Teams bilden im Osten – anders als im Westen – den nunmehr mit Abstand häufigsten Beschäftigungstyp. In diesen Unterschieden

spiegeln sich vermutlich die nach wie vor bestehenden divergierenden Einstellungen und Erwerbsmuster ost- und westdeutscher Frauen und Männer, Mütter und Väter, die in Kindertageseinrichtungen tätig sind.

Im Spiegel der Qualifikationsstrukturen haben vom Personalausbau allein die Teams mit Akademikerinnen und Akademikern profitiert – im Osten stärker als im Westen; alle anderen Ausbildungstypen haben sich im Beobachtungszeitraum rückläufig entwickelt. Dabei bestehen trotz der zu verzeichnenden Veränderungen die Unterschiede im Bildungsniveau weiter, wobei die Anteile der reinen Fachschul-Teams in Ostdeutschland höher ausfallen und diejenigen der Fachschul- und Berufsfachschul-Teams in Westdeutschland. Jenseits der herkömmlichen, qualifikationshomogeneren Erzieher-Teams und der traditionellen Teams veranschaulicht die Auswertung nach Qualifikationstyp, dass die qualifikationsheterogeneren heilpädagogisch sowie akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams stärker im Osten vertreten sind, die gemischten Teams hingegen im Westen.

Der Blick auf die Alterszusammensetzung hat verdeutlicht, dass die Mehrheit der Teams in West und Ost ausgewogene Altersstrukturen aufweist, in einigen ostdeutschen Ländern jedoch eine Verdichtung der älteren Teams zu beobachten ist. Obgleich befristete Arbeitsverhältnisse im Berufsfeld eine vergleichsweise geringe Bedeutung haben, ist in fast 60% der Einrichtungen mindestens ein Teammitglied befristet tätig, wobei der entsprechende Anteil dieser Teams in Westdeutschland höher als im Osten ausfällt. Die Hauptgründe für die Befristung dürften im expandierenden Frauenerwerbssfeld der Kindertageseinrichtungen zum einen auf familienbedingte Unterbrechungen der Berufstätigkeit und damit auf die Vertretung des Stammpersonals zurückzuführen sein. Zum anderen scheinen sich auch die altersbezogenen West-Ost-Differenzen auf die Befristungspraxis auszuwirken, da ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein geringeres Befristungsrisiko haben (vgl. Kap. 2).

In allen Kapiteln wurden darüber hinaus Unterschiede zwischen den einzelnen Trägergruppen erkennbar, wobei oftmals eine Differenzierung zwischen den privatgewerblichen und den sonstigen freigemeinnützigen Trägern auf der einen sowie den übrigen Trägergruppen auf der anderen Seite ersichtlich wurde. Obgleich übergreifend die kleinen Teams absolut und prozentual zurückgegangen sind, bilden diese bei den privatgewerblichen und den sonstigen freigemeinnützigen Trägern immer noch den häufigsten Teamtyp, während bei den öffentlichen Trägern sowie den konfessionellen und nichtkonfessionellen

Wohlfahrtsverbänden inzwischen die mittleren Teams überwiegen. Bezogen auf die Zusammensetzung der Teams hat die Mehrheit der Belegschaften ausgewogene Altersstrukturen, am ausgeprägtesten bei den konfessionellen und nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbänden. Am häufigsten sind jüngere Teams bei den privatgewerblichen, gefolgt von den sonstigen freigemeinnützigen Trägern verbreitet, ältere Teams sind etwas stärker bei den öffentlichen Trägern vertreten.

Gemessen an den akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams ist das Bildungsniveau bei den sonstigen freigemeinnützigen und den privatgewerblichen Trägern, dicht gefolgt von den nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbänden, am höchsten. Fach- und Berufsfachschul-Teams sind hingegen eine Domäne der kirchlichen und öffentlichen Träger. Bei diesen arbeiten zugleich die meisten qualifikationshomogeneren Teams, wobei bei den öffentlichen Trägern die Erzieher-Teams stärker vertreten sind als die traditionellen Teams. Die höchsten Anteile gemischter Teams haben die privatgewerblichen und die sonstigen freigemeinnützigen Träger.

Im Hinblick auf die Rahmenbedingungen der Beschäftigung sind bei den privatgewerblichen Trägern und den nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbänden die Vollzeit-Teams unter den verschiedenen Personaleinsatzmodellen am häufigsten anzutreffen, während Teilzeit-Teams stärker bei den sonstigen freigemeinnützigen Trägern zu verorten sind. Dazwischen liegen die kirchlichen und öffentlichen Träger, die eher teilzeit- und vollzeitdominante Teams beschäftigen. Teams mit befristeten Arbeitsverträgen liegen bei den konfessionellen und nichtkonfessionellen Wohlfahrtsverbänden über und bei den sonstigen freigemeinnützigen und privatgewerblichen Trägern unter dem Durchschnitt. Möglicherweise ist der niedrigere Befristungsgrad bei den letzteren Trägern im etwas höheren Anteil jüngerer Teams begründet, deren Teammitglieder (noch) nicht in Elternzeit sind.

Ebenso wie bei der Betrachtung der Teams nach Trägerschaft lässt sich auch bei der Auswertung der Daten nach Einrichtungsart eine Gruppierung beobachten. Vor allem der Grad der Binnenstrukturierung und die Einrichtungsgröße erweisen sich als strukturbildend. In den auf eine Altersgruppe spezialisierten, traditionellen Einrichtungsarten wie Krippe, Kindergarten und Hort, die eher einfachen Organisationsstrukturen folgen, arbeiten überdurchschnittlich viele kleine Teams. In den übrigen altersgemischten Kindertageseinrichtungen (mit und ohne Betreuung von Schulkindern) sind mehrheitlich mittlere Teams tätig, wobei – im Unterschied zum



erweiterten Kindergarten – insbesondere der Anteil der großen Teams weit über dem Bundesdurchschnitt liegt.

Der Betrieb größerer Kindertageseinrichtungen erfordert ebenso wie eine längere Öffnungsdauer grundsätzlich höhere Beschäftigungsressourcen als der Betrieb kleinerer Einheiten, in denen aufgrund des geringeren Arbeitsvolumens und der organisatorischen Rahmenbedingungen zugleich begrenztere Flexibilitätsspielräume beim Personaleinsatz bestehen. Dieser Zusammenhang bildet sich auch in den Beschäftigungsstrukturen der Teams ab: Mit wachsendem Angebot und zunehmender Komplexität der Binnenstrukturen der Einrichtungen steigt der Anteil der Vollzeit- und vollzeitdominanten Teams (und umgekehrt). Die größte Bedeutung haben die reinen Teilzeit-Teams in den Krippen, gefolgt von den Horten, die vermutlich auch die geringste Öffnungsdauer haben. Gleichzeitig zeichnen sich diese Einrichtungen gemeinsam mit den Kindergärten dadurch aus, dass unter ihnen die Teams überwiegen, in denen keine Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen tätig sind.

Auf die Teamgröße ist teilweise auch zurückzuführen, dass die größeren, altersgemischten Einrichtungen die ausgewogeneren Altersstrukturen haben. Kleinere und ältere Teams sind hingegen überdurchschnittlich oft in Horten, Kindergärten und Krippen, also in altersspezifischen Einrichtungen, zu finden. Teams mit Akademikerinnen und Akademikern arbeiten – anteilig betrachtet – am häufigsten in Einrichtungen, in denen (auch) Schulkinder betreut werden, also im Hort und in den übrigen altersgemischten Einrichtungen, gefolgt von den altersgemischten Einrichtungen ohne Schulkinderbetreuung. Die wenigsten akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams finden sich im Kindergarten, unabhängig davon, ob die Gruppen für Zweijährige geöffnet sind oder nicht. Sowohl in traditionellen als auch in erweiterten Kindergärten folgt die Zusammensetzung der Teams am häufigsten dem herkömmlichen Qualifikationsmodell, wobei die traditionellen Teams – insbesondere im Kindergarten – häufiger vertreten sind als die Erzieher-Teams. Letztere sind – neben den akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams – wiederum überdurchschnittlich oft in Horten tätig. In Krippen liegt der Anteil gemischter Teams über dem Durchschnitt, was darauf hindeuten könnte, dass dort die Pflegefachberufe einen höheren Stellenwert haben.

Im Hinblick auf das Anforderungsniveau lässt sich – wie die Daten belegen – im Wesentlichen zwischen zwei Kita-Gruppen differenzieren: einerseits die Einrichtungen, die Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache oder mit be-

sonderem Förderbedarf betreuen, und andererseits Einrichtungen, in denen diese Gruppen von Kindern nicht vertreten sind. Bei beiden Strukturtypen besteht ein Zusammenhang mit der Einrichtungsgröße.

In Kindertageseinrichtungen, die nicht von Kindern mit Migrationshintergrund oder mit besonderem Förderbedarf (Integrationskinder) besucht werden, sind mehrheitlich kleine Teams tätig, d.h. zu rund zwei Dritteln bzw. zur Hälfte. Diese eher kleinen Kindertageseinrichtungen zeichnen sich dadurch aus, dass dort Teilzeit-Teams ebenso wie Teams mit ausschließlich unbefristet angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern öfter vertreten sind als in den entsprechenden Vergleichseinrichtungen. Gleichzeitig arbeiten in den Einrichtungen ohne diese beiden Gruppen von Kindern häufiger ältere Teams. Allerdings fällt deren Anteil bei den Kindertageseinrichtungen ohne Kinder mit Migrationshintergrund deutlich höher aus als bei den Einrichtungen ohne Kinder mit besonderem Förderbedarf. Bei Letzteren bewegt sich auch der Anteil der jüngeren Teams geringfügig über dem Durchschnitt. Bezogen auf den Ausbildungs- und Qualifikationstyp sind diese Kindertageseinrichtungen eher dem tradierten Modell zuzurechnen: Der Anteil der Teams mit Akademikerinnen und Akademikern liegt unter dem Durchschnitt, während die herkömmlichen traditionellen Teams und die Erzieher-Teams zusammen stärker vertreten sind. Insbesondere bei den Einrichtungen, die keine Kinder mit Migrationshintergrund betreuen, bilden die reinen Erzieher-Teams sogar den häufigsten Teamtyp – möglicherweise, weil sie überdurchschnittlich oft in Ostdeutschland liegen.

Im Umkehrschluss lässt sich für diejenigen Einrichtungen, die Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache oder mit besonderem Förderbedarf betreuen, Folgendes festhalten: In diesen Einrichtungen sind öfter mittlere und große Teams tätig, wobei insbesondere mit zunehmendem Anteil an Integrationskindern auch der Anteil der großen Teams wächst. Gleichzeitig steigt bei beiden Kita-Typen der Anteil der Teams mit Akademikerinnen und Akademikern. Vor allem Einrichtungen, die Integrationskinder betreuen, haben überdurchschnittlich hohe Anteile bei den gemischten, aber auch bei den heilpädagogisch erweiterten sozialpädagogischen Teams. Dort liegt auch der Anteil der Teams, in denen Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen tätig sind, am höchsten, was vermuten lässt, dass es sich zumeist um Integrationskräfte handelt (vgl. Kap. 2). In abgeschwächter Form zeigen sich diese Zusammenhänge auch bei den Einrichtungen, die von Kindern aus Familien mit Zuwanderungsgeschichte besucht werden.

Bei nahezu allen betrachteten Themenbereichen und Merkmalen erwies sich die Einrichtungsgröße – insbesondere in der Gegenüberstellung von kleinen und großen Teams – als differenzbildend. Hierbei haben die Auswertungen zusammengenommen gezeigt, dass zwischen kleinen Teams auf der einen sowie den großen Teams auf der anderen Seite „institutionelle Welten“ zu liegen scheinen. Vermutlich setzen sich diese Unterschiede auch in der Bindung an die Organisation und die Einrichtungen – mit einem höheren Commitment in kleinen Teams und stärkerer sozialer Distanz in größeren Einheiten –, aber auch in eher informellen oder formalen Organisations- und Kommunikationsstrukturen bis hin zur Handlungsebene der pädagogischen Beschäftigten und der Leitungen fort.

Viele der skizzierten Entwicklungen gehen mit steigenden Anforderungen an die Leitungsetagen in Kindertageseinrichtungen einher, die sowohl die einzelnen Beschäftigten und das Team als auch – im Spiegel der angestrebten Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen – die Organisation als Ganzes betreffen. Beispiele bilden Personalentwicklung und -pflege, Mitarbeiterführung und Teambildung, die Einstellung neuer Beschäftigter und ihre Integration in die Teams, insbesondere auch im Hinblick auf die veränderte Zusammensetzung der Teams, etwa im Fall der akademisch und heilpädagogisch erweiterten sozialpädagogischen Teams und der gemischten Teams, sowie die Initiierung und Durchführung von Qualitätsentwicklungsprozessen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den Zeitressourcen, die zur Bewältigung der Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen. Hier hat sich zunächst gezeigt, dass sich zwischen 2011 und 2016 der Anteil der Einrichtungen, die keine formal legitimierte und mit Ressourcen ausgestattete Einrichtungsleitung haben, bundesweit stark rückläufig entwickelt hat und zuletzt bei 13% lag, allerdings bei großen Unterschieden zwischen den Ländern. Daneben verfügt ein erheblicher Teil der Kindertageseinrichtungen nur über eine sehr geringe bis geringe Ausstattung mit Leitungsressourcen, die in mindestens der Hälfte der Einrichtungen unterhalb des im Fachdiskurs vielfach geforderten Umfangs liegt. Bei der Verteilung der Leitungsressourcen bestehen aber nicht nur zwischen den Ländern große Unterschiede, sondern auch zwischen Trägern und einzelnen Einrichtungsarten. Hierbei sind vor allem die sonstigen gemeinnützigen und die privatgewerblichen Träger, die Krippen und ansatzweise auch die Horte ins Blickfeld gerückt. Die unzureichende Ausstattung bei diesen Trägern und Einrichtungsformen ist vermutlich auf die überdurchschnittlichen Anteile

kleiner Einrichtungen zurückzuführen, denen generell die wenigsten Leitungsressourcen zur Verfügung stehen. Zusammengenommen deuten sich eine viel zu geringe Ausstattung der Kindertageseinrichtungen mit Leitungsressourcen und ein hoher zusätzlicher Bedarf an Vollzeit-Leitungsstellen an.

Mit den vorgestellten Ergebnissen wurde erstmals die betriebliche Ebene in den Mittelpunkt gerückt, wobei weitere vertiefte Auswertungen der Kita-Statistik auch im Hinblick auf die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Themenbereichen und den einzelnen Strukturvariablen erforderlich sind. Jenseits zukünftiger Auswertungen im Rahmen des *Fachkräftebarometers Frühe Bildung* fehlen jedoch empirische Studien, in denen die Teams auch in jenen Bereichen systematisch untersucht werden, die sich dem Datengerüst der amtlichen Statistik entziehen.