Das Kita-Team

3

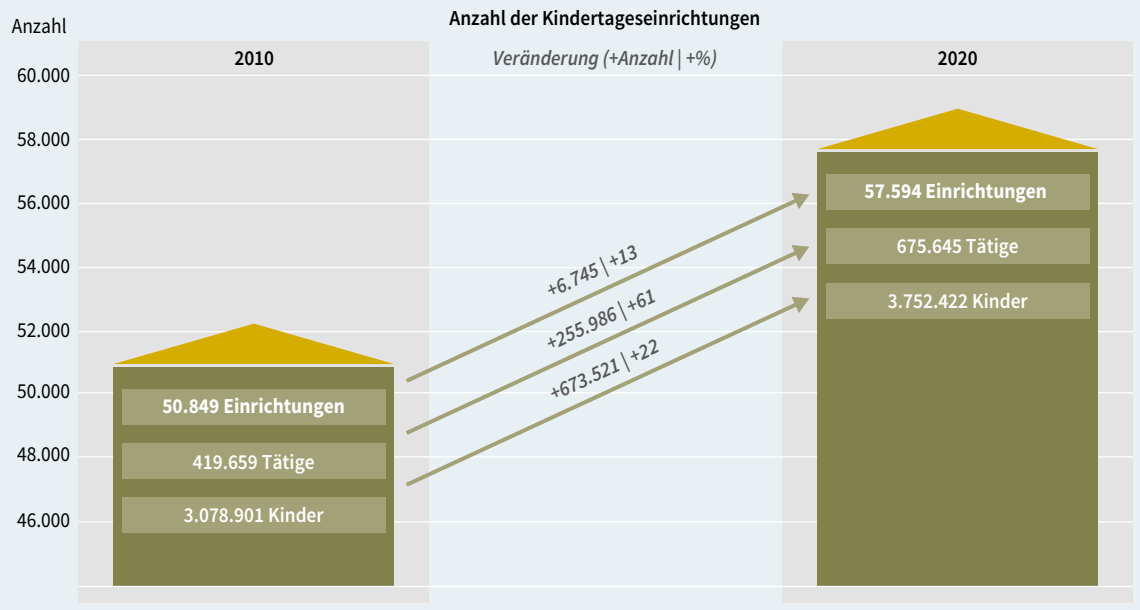
Im zweiten Kapitel standen die Lage und Entwicklung des pädagogischen und leitenden Personals aus der Perspektive des Berufsfeldes im Mittelpunkt. Gegenstand der folgenden Analysen ist die personelle Zusammensetzung der Teams in den Kindertageseinrichtungen, um zusätzlich organisationsbezogene Entwicklungsmuster sichtbar zu machen. Wichtig für das Verständnis der Ausführungen ist es, dass die Begriffe *Einrichtung* und *Team* synonym verwendet werden: Sie beziehen sich auf alle pädagogisch Tätigen einschließlich der Leitungskräfte in einer Kindertageseinrichtung und nicht auf einzelne Teams und Gruppen innerhalb einer Einrichtung (wie Mäuse- oder Bärengruppe). Die Auswertung und Interpretion der Daten schließen unmittelbar an das vorangegangene Kapitel an, aus dem zentrale Inhalte wie Personalwachstum, Qualifikation oder Geschlecht aufgegriffen und auf der Ebene der Teams betrachtet werden. Um die vielfältigen Personalkonstellationen in der Kita-Praxis überhaupt darstellen zu können, wurden spezielle Teamtypen gebildet (z.B. kleine, mittelgroße und große Teams).

Die Analysen gliedern sich in fünf Abschnitte: Betrachtet wird die Entwicklung der Teams unter dem Aspekt der Einrichtungsgröße (Kapitel 3.2), der Zusammensetzung im Hinblick auf Qualifikation (Kapitel 3.3), Gender (Kapitel 3.4) und Alter (Kapitel 3.5) sowie der Ausstattung mit Leitungsressourcen (Kapitel 3.6). Bevor diese Ergebnisse vorgestellt werden, soll zunächst ein Blick auf die Einrichtungslandschaft in Gänze geworfen werden (Kapitel 3.1), da sie den Hintergrund der Teamanalysen bildet.

3.1 Architektur der Kita-Landschaft

Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern vor und neben der Schule finden in rund 57.600 Kindertageseinrichtungen in Deutschland statt. In ihnen wurden zuletzt knapp 3,8 Millionen Kinder von 675.600 pädagogisch und leitend Tätigen betreut *(vgl. Abb. 3.1; Tab. D3.1)*. Im Vergleich zu 2010 hat aufgrund der hohen Nachfrage der Eltern nach Betreuungsplätzen sowohl im Hinblick auf die betreuten Kinder (+22%) als auch auf das Personal (+61%) ein deutliches Wachstum stattgefunden, das Neugründungen von Kindertageseinrichtungen (+13%) und/oder eine Vergrößerung bestehender Einrichtungen zur Folge hatte *(vgl. Kap. 3.2)*. Am stärksten fiel der Anstieg bei den Beschäftigten aus. Er ist vor allem zurückzuführen auf den personalintensiven Ausbau der Angebote für Kinder unter drei Jahren, deren Zahl zeitgleich von 400.336 um knapp 72% auf zuletzt 687.091 gestiegen ist. Zudem sind zwischen 2010 und 2020 auch die kulturelle und sprachbezogene

Abb. 3.1 **Kindertageseinrichtungen, betreute Kinder sowie pädagogisches und leitendes Personal 2010 und 2020** (Deutschland; Anzahl; Veränderung absolut und in %)[1]



1 Inklusive Horte.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, 2010 und 2020; eigene Berechnungen

Heterogenität und die damit einhergehenden Herausforderungen an die pädagogische Arbeit in den Einrichtungsteams gewachsen. In Kindertageseinrichtungen lag die Zahl der Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache im Jahr 2010 bundesweit bei knapp 458.300 und hat sich seitdem um 283.800 (+37%) auf rund 764.440 im Jahr 2020 erheblich vergrößert *(vgl. auch* ▶ **M1** *in Kap. 1)*.

Größe und Art der Kindertageseinrichtungen

In nahezu der Hälfte der Kindertageseinrichtungen wurden im Jahr 2020 zwischen 26 und 75 Kinder betreut *(vgl. Abb. 3.2; Tab. D3.2)*. Daneben fanden sich in der Kita-Landschaft sehr große Einrichtungen mit mehr als 100 Kindern (16%) sowie sehr kleine mit weniger als 26 Kindern (17%). Im Mittel wurden in den Einrichtungen rund 65 Kinder betreut. Bezogen auf die Adressatengruppen erfolgte die Betreuung der Kinder am häufigsten in frühpädagogischen Tageseinrichtungen (69% aller Kitas), die sowohl Kinder unter drei Jahren als auch Kinder bis zum Schuleintritt aufnehmen; 2007 entfielen auf diese Einrichtungsform lediglich 47% der Kindertageseinrichtungen. Im Vergleich hierzu stellten die übrigen Einrichtungsarten – Krippen, Horte sowie „gemischte" Einrichtungen mit Schulkindern – nur kleine Segmente der Angebotslandschaft dar. Eine ebenfalls relativ kleine Gruppe von Tageseinrichtungen (rund 1%) war Kindern von Betriebsangehörigen vorbehalten. Auf einen speziellen Gründungskontext verweisen die Elterninitiativen, die zuletzt einen Anteil von 7% hatten.

Kinder mit besonderem Förderbedarf

Mit Blick auf eine inklusive Bildung, Betreuung und Erziehung ist darüber hinaus zwischen 2010 und 2020 ein Anstieg bei den Kindern mit besonderem Förderbedarf zu verzeichnen, die eine Eingliederungshilfe nach SGB VIII/ SGB XII in Anspruch nehmen. Obgleich ihre Zahl von rund 69.140 um 22% auf 88.720 gestiegen ist, hat sich ihr Anteil an allen betreuten Kindern zeitgleich nur geringfügig von 2,0 auf 2,4% erhöht. Stärker verändert hat sich jedoch der Kontext, in dem die Kinder betreut werden: Während im Jahr 2010 rund 30% der Tageseinrichtungen mindestens ein Kind mit einer (drohenden) Beeinträchtigung betreuten, waren es 2020 bereits 38%. Demgegenüber hat sich der langjährige Trend einer rückläufigen Zahl an Fördereinrichtungen, in denen der Anteil der Kinder mit Eingliederungshilfe mindestens 90% und mehr beträgt, weiter fortgesetzt. Bei einem Anteil von zuletzt 0,4% (2010: 0,7%) sind sie zahlenmäßig inzwischen von geringer Bedeutung. Für immer mehr Fachkräfte ist die gemeinsame Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern mit und ohne Behinderung Bestandteil ihres Berufsalltags *(vgl. Tab. D3.3)*.

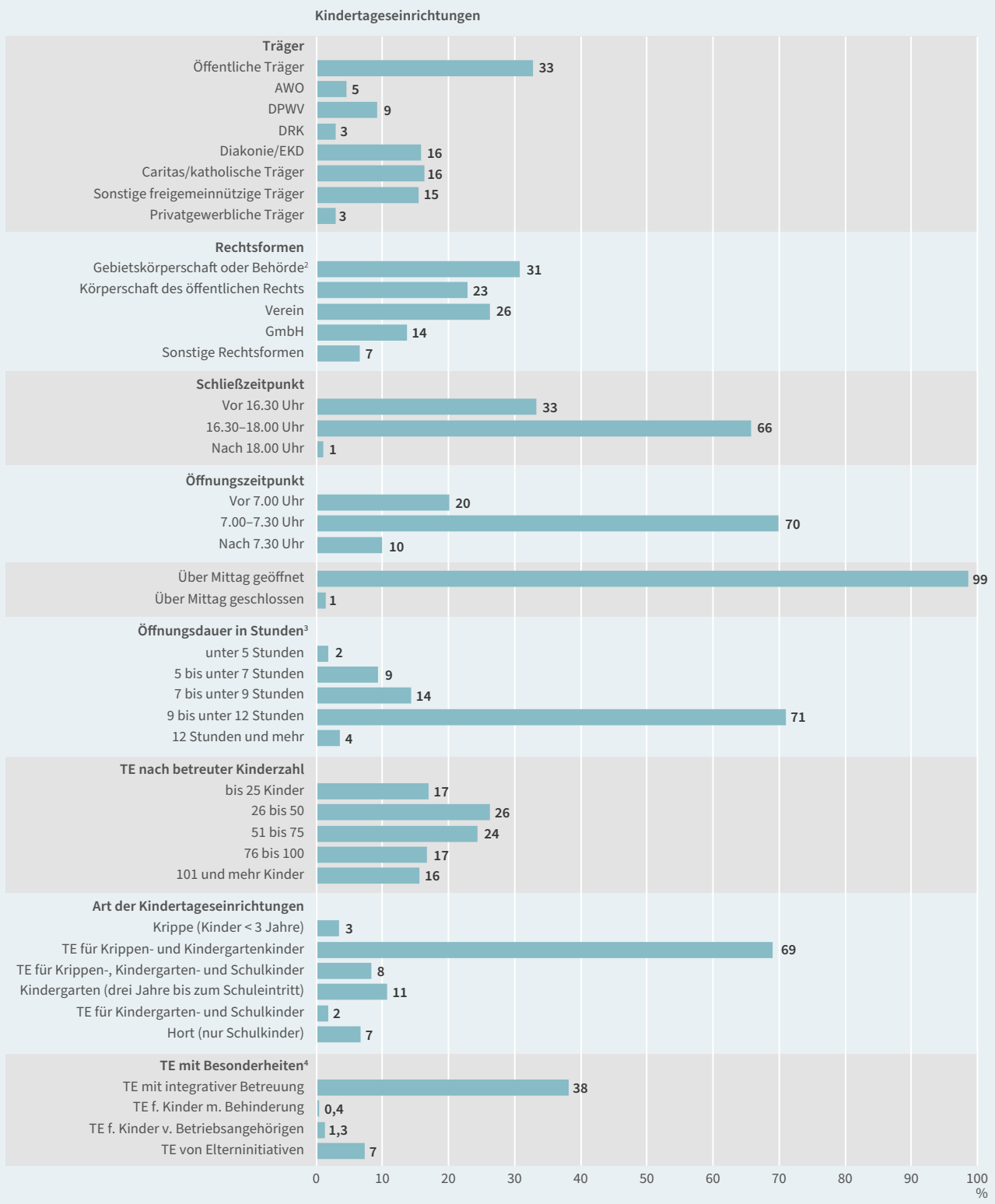
Öffnungs- und Betreuungszeiten

Werden die Angebotsstrukturen ins Blickfeld gerückt, zeigt sich Folgendes: Die tägliche Öffnungsdauer betrug bei 71% der Kindertageseinrichtungen zwischen 9 bis unter 12 Stunden, bei weiteren 14% lag sie zwischen 7 und weniger als 9 Stunden. Nur rund 2% der Einrichtungen hatten weniger als 5 Stunden am Tag geöffnet, während immerhin knapp 4% täglich mehr als 12 Stunden offen blieben *(vgl. Tab. D3.4)*. Mit 70% öffneten die meisten Kindertageseinrichtungen morgens zwischen 7.00 und 7.30 Uhr. Immerhin 20% der Tageseinrichtungen starteten schon vor 7.00 Uhr in den Kita-Tag. Nachmittags schlossen zwei Drittel der Einrichtungen zwischen 16.30 und 18.00 Uhr, bei einem Drittel lag der Schließzeitpunkt allerdings schon vor 16.30 Uhr. Zahlenmäßig von geringer Bedeutung waren – bei einem Anteil von 1% – inzwischen die Einrichtungen, die über Mittag schließen *(vgl. Tab. D3.5)*.

Trägerstruktur und Rechtsform

Analog zu den Trägerstrukturen im Feld – mit den öffentlichen Trägern auf der einen und den verschiedenen freien Trägern auf der anderen Seite *(vgl. hierzu Kap. 2.2)* – stellten sich im Jahr 2020 auch die Rechts- und Unternehmensformen von Kindertageseinrichtungen dar: Zu den häufigsten Unternehmensformen zählten die Behörden und Gebietskörperschaften (31% aller Kitas), die neben den Kommunalunternehmen (0,4%) und den Anstalten des öffentlichen Rechts (wie Hochschulen, Rundfunkanstalten mit 0,3%) für die öffentliche Seite der Kindertageseinrichtungen den Rechtsrahmen bildeten *(vgl. Tab. D3.6)*. Demgegenüber sind die Vereine als zweithäufigste Rechtsfom (26%) fast ausschließlich den freien, insbesondere gemeinnützigen Kita-Trägern zuzuordnen. An dritter Stelle standen die Körperschaften des öffentlichen Rechts (23%), die sich bei geringem Anteil der öffentlichen Träger (1,2%) hauptsächlich den freien Trägern (22%), insbesondere den Kirchen und Religionsgemeinschaften, zuordnen lassen. Rund 14% der Kindertagageseinrichtungen wurden in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) betrieben.

Abb. 3.2 **Kindertageseinrichtungen nach ausgewählten Merkmalen 2020** (Deutschland; in %)[1]



1 Inklusive Horte.
2 Gebietskörperschaft (einschließlich Zusammenschlüsse, Land, Bund) oder Behörde.
3 Ohne Tageseinrichtungen, die über Mittag geschlossen haben.
4 Die hier berichteten Kategorien sind voneinander unabhängig. Lesebeispiel: 38% aller Kindertageseinrichtungen sind Tageseinrichtungen mit integrativer Betreuung, 62% sind Tageseinrichtungen ohne integrative Betreuung.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, 2020; FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; eigene Berechnungen

3.2 Größe der Kindertages-einrichtungen

Die Größe eines Unternehmens, eines Betriebes oder einer Einrichtung zählt organisationssoziologisch zu den häufig verwendeten Merkmalen, um die Gestalt einer Organisation zu untersuchen (z.B. hinsichtlich Formalisierung und Verschriftlichung, horizontaler und vertikaler Differenzierung, Spezialisierung und Professionalisierung, Leitungsspanne und Leitungsintensität oder auch der Reichweite des organisationsinternen Arbeitsmarktes). Die Erfassung der Organisationsgröße kann etwa über den Umsatz, den Kapitalstock, den Börsenwert, den Output oder die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen, wobei die Beschäftigtenzahl die gängigste Form der Operationalisierung darstellt. Für Organisationen ohne Erwerbszweck ist die Frage der Organisationsgröße schwerer zu beantworten, da ein Teil der wirtschaftlichen Parameter entfällt, der Output schwieriger zu messen und der Personalmix in wohlfahrtsstaatlichen Organisationen größer ist (Jungbauer-Gans 2016, S. 136f.).

M1 Unterscheidung der Einrichtungen nach Teamgröße

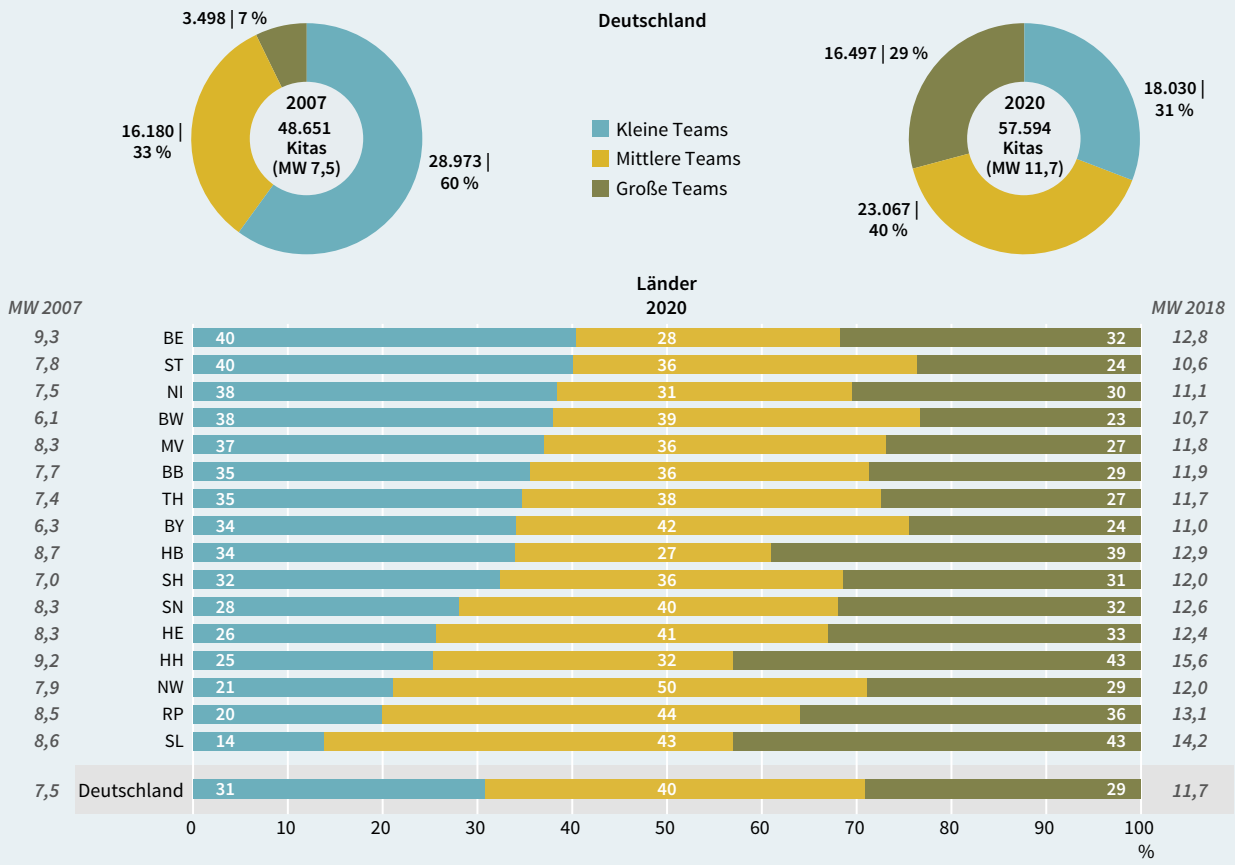
Kleine Teams
- bis zu 7 Beschäftigte

Mittlere Teams
- 8 bis zu 14 Beschäftigte

Große Teams
- 15 und mehr Beschäftigte

Im Fall der Kindertageseinrichtungen können auf Grundlage der Kinder- und Jugendhilfestatistik die Zahl der betreuten Kinder oder die der tätigen Kräfte als Messgrößen zugrunde gelegt werden. Im *Fachkräftebarometer* wird die Einrichtungsgröße über das pädagogische und leitende Personal erfasst. Hierzu wurden auf Basis der Häufigkeitsverteilungen drei Typen gebildet, um die Lage und Entwicklung der Kindertageseinrichtungen unter dem Größenaspekt zu beschreiben: In kleinen Ein-

Abb. 3.3 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Teamgröße und Ländern 2007 und 2020** (Anzahl; in %; Mittelwerte)[1]



1 Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich); Teamgröße ▸ **M1**; MW = Mittelwert: durchschnittliche Anzahl an Mitarbeitenden.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2020; eigene Berechnungen

richtungsteams arbeiten bis zu sieben pädagogisch und leitend Tätige, in mittelgroßen Teams sind es acht bis einschließlich 14 Beschäftigte und in großen Teams sind 15 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig (▶ **M1**).

In Kindertageseinrichtungen waren im Jahr 2020 im Durchschnitt 11,7 pädagogisch und leitend Tätige beschäftigt.

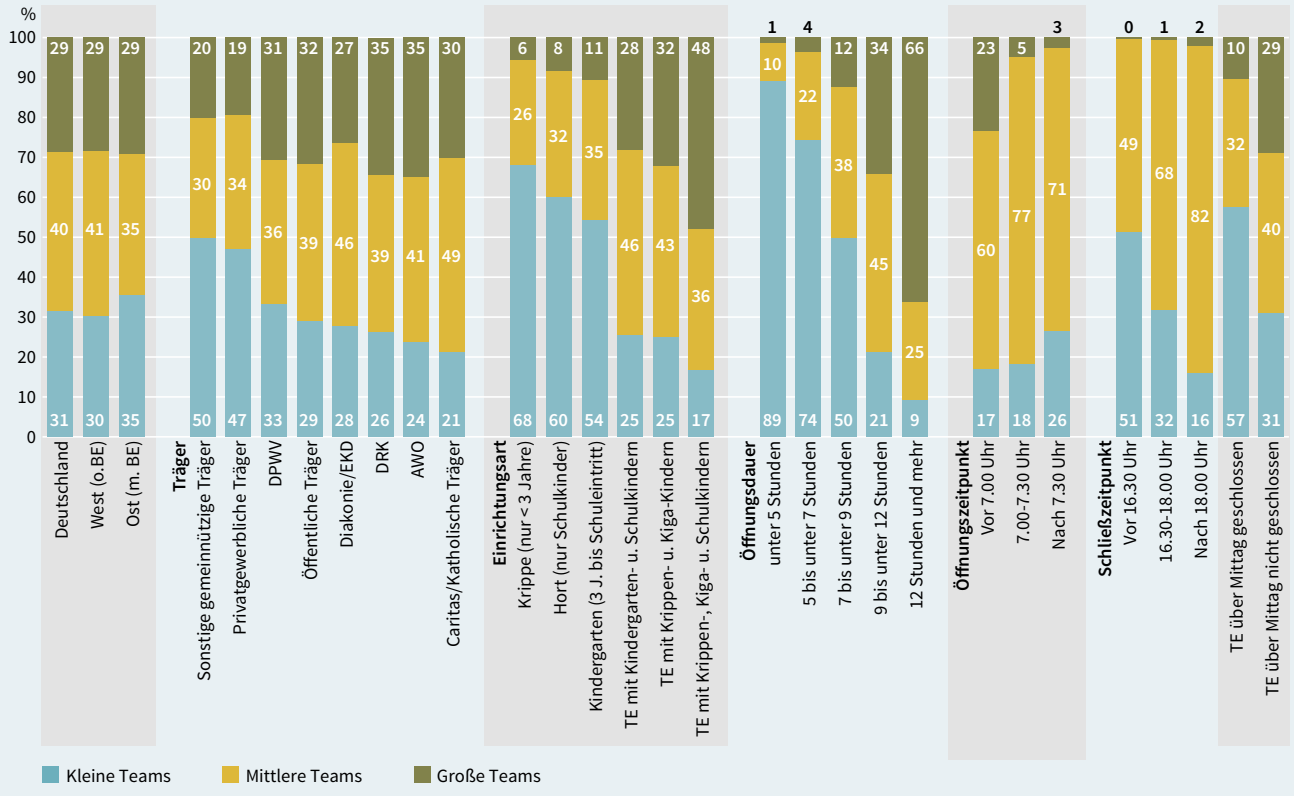
Der Ausbau institutioneller Bildung, Betreuung und Erziehung ging zwischen 2007 und 2020 mit einem beträchtlichen Größenwachstum der Kindertageseinrichtungen und ihrer Teams einher *(vgl. Abb. 3.3; Tab. D3.7)*: Während 2007 rund 30.000 und damit 60% der Kindertageseinrichtungen aus kleinen Teams mit bis zu sieben Fachkräften bestanden, waren es 2020 nur noch 18.000 bzw. 31% der Einrichtungen[1]. Dafür hat die Zahl der mittelgroßen Kindertageseinrichtungen (mit acht bis einschließlich 14 Tätigen) um 6.900 auf knapp 23.100 und vor allem die der großen Teams (mit 15 und mehr Beschäftigten) um 13.000 auf 16.500 überdurchschnittlich stark zugenommen. Im Jahr 2020 kamen die mittelgroßen Einrichtungen am häufigsten vor; ihr Anteil lag bei 40% und stagniert seit 2016.

Das Größenwachstum der Kindertageseinrichtungen bildet sich auch in den Mittelwerten der Beschäftigtenzahl ab: Die durchschnittliche Anzahl des pädagogischen Personals (inklusive der Leitungskräfte) ist zwischen 2007 und 2016 rechnerisch von 7,5 auf 10,4 Beschäftigte gestiegen und hat sich seitdem noch einmal auf 11,7 erhöht. Dabei sind die Teams bei Mittelwerten von 12,0 gegenüber 11,6 in Ostdeutschland geringfügig größer als in Westdeutschland, obgleich der Anteil der kleinen Teams im Osten höher und der der mittleren niedriger ist *(vgl. Abb. 3.4; Tab. D3.7)*.

Jenseits dieser Einteilung in Gebietseinheiten lässt sich festhalten, dass der Rückgang der kleinen Teams seit 2007 in allen Ländern zu beobachten ist. Hiervon konnten insbesondere die großen Teams profitieren. Abgese-

1 Hierunter fallen auch Kleinsteinrichtungen mit weniger als drei pädagogischen und leitenden Mitarbeitern (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, S. 63f.). Im Jahr 2020 gab es bundesweit rund 1.000 Kindertageseinrichtungen, in denen bis zu zwei pädagogisch und leitend Beschäftigte tätig waren.

Abb. 3.4 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Größe und ausgewählten Merkmalen 2020** (Deutschland; in %)[1]



1 Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich); Teamgröße ▶ **M1**.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; eigene Berechnungen

hen von diesem übergreifenden Trend sind die Größenverhältnisse der Kita-Teams im Ländervergleich auch im Jahr 2020 durchaus divergent. So finden sich kleine Teams überdurchschnittlich häufig in Berlin, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen und Baden-Württemberg, während das Saarland und die Stadtstaaten Hamburg und Bremen eher zu den Domänen großer Teams gezählt werden können *(vgl. Tab. D3.7)*.

Kleine Teams arbeiteten im Jahr 2020 überdurchschnittlich oft bei den sonstigen freigemeinnützigen und den privatgewerblichen Trägern, in Krippen, Kindergärten und Horten sowie in Tageseinrichtungen mit geringer täglicher Öffnungsdauer.

Neben der Länderzugehörigkeit lassen sich weitere Differenzierungsmerkmale auf der betrieblichen Ebene identifizieren, die sich auf das Größenprofil von Kindertageseinrichtungen auswirken *(vgl. Abb. 3.4)*. Deutliche Unterschiede bestehen zwischen den einzelnen Kita-Trägern. So betrieben etwa die sonstigen freigemeinnützigen Träger (50%), gefolgt von den privatgewerblichen Trägern (47%), überdurchschnittlich viele kleine Kindertageseinrichtungen, während die Anteile großer Teams insbesondere bei der Arbeiterwohlfahrt (AWO) und dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) mit jeweils 35% überproportional hoch waren. Und schließlich arbeiteten bei den konfessionellen Trägern am häufigsten mittelgroße Teams (Caritas: 49%; Diakonie: 46%) *(vgl. Tab. D3.8)*.

Auch die Art der Kindertageseinrichtung ist differenzbildend. Je geringer die Altersspanne der betreuten Kinder in der Tageseinrichtung ist, desto kleiner sind die Teams (und umgekehrt): In den eher altershomogenen Einrichtungen, d.h. Krippe, Kindergarten und Hort ohne Altersmischung, waren im Jahr 2020 bundesweit mehrheitlich kleine Teams tätig (in Krippen zu einem Anteil von 68%, in Kindergärten zu 54% und in Horten zu 60%). Den mit Abstand höchsten Anteil großer Teams (48%) hatten hingegen die Kindertageseinrichtungen mit einer großen Altersmischung, also solche für Kinder aller Altersgruppen. Mittelgroße Teams waren besonders in den kombinierten Einrichtungen für Kindergarten- und Schulkinder (46%) sowie in den frühpädagogischen Einrichtungen für alle Kinder bis zum Schuleintritt (43%) vorherrschend *(vgl. Tab. D3.9)*.

Außerdem hängt die Teamgröße – erwartungsgemäß – auch von den Öffnungs- und Randzeiten ab *(vgl. Abb. 3.4)*: Je weniger (bzw. mehr) Stunden eine Einrichtung täglich geöffnet hat, umso kleiner (bzw. größer) sind die Einrichtungsteams. Während im Jahr 2020 89% der Einrichtungen mit einer Öffnungsdauer von unter fünf Stunden auf die Kategorie der kleinen Teams entfielen, arbeiteten in 66% der Kitas, die zwölf Stunden und länger geöffnet hatten, große Teams. Ein vergleichbares Ergebnis belegen die Daten auch hinsichtlich des Öffnungs- und Schließzeitpunktes. Je früher eine Kindertageseinrichtung öffnet und je später sie schließt, desto mehr Personal ist erforderlich. Im Unterschied zur Öffnungsdauer steigen jedoch mit früherem Beginn der Morgenbetreuung und späterem Ende der Nachmittags- und Abendbetreuung vor allem die Anteile der mittelgroßen Einrichtungen. Darüber hinaus haben 57% der kleinen Kindertageseinrichtungen – und damit überproportional häufig – über Mittag geschlossen *(vgl. Tab. D3.4)*.

3.3 Qualifikationsgefüge

Kindertageseinrichtungen stehen weiterhin vor der großen Aufgabe, geeignete Fachkräfte in ausreichender Zahl zu gewinnen und zeitgleich den verschiedenen Herausforderungen, die im Rahmen des U3-Ausbaus, der verstärkten Umsetzung inklusiver Ansätze und der Sprachförderung sowie der Verankerung der Kinderrechte im Kita-Alltag entstanden sind, gerecht zu werden. Insbesondere vor dem Hintergrund des anhaltenden Personalbedarfs werden immer wieder Diskussionen über Möglichkeiten und Grenzen *multiprofessioneller Teams* geführt. Nicht zuletzt hat der erhöhte Personalbedarf in Zeiten der Corona-Pandemie diesen Diskurs erneut angefacht – und das nicht nur bezogen auf fachfremdes oder fachlich affines Personal, sondern auch mit Blick auf den Einsatz von Hilfskräften zur Unterstützung des Fachpersonals bei nichtpädagogischen Aufgaben, etwa die Beschäftigung von Alltagshelferinnen und -helfern während der Pandemie in Nordrhein-Westfalen (MKFFI 2020).

Trotz der Aktualität der Thematik fehlt im Fachdiskurs weiterhin eine einheitliche Bestimmung, ab wann ein Kita-Team als *multiprofessionell* zu bezeichnen ist. Dementsprechend werden je nach theoretischem Zugang durchaus verschiedenartige Teamprofile unter diesem Etikett subsumiert. Einige Zugänge fassen hierunter bereits Teamkonstellationen, in denen Beschäftigte arbeiten, die ihre sozial- und kindheitspädagogischen Berufs- und Studienabschlüsse auf verschiedenen Ebenen des Ausbildungssystems erworben haben. Für andere gelten Teams erst als multiprofessionell, wenn auch Mitarbeitende mit Abschlüssen aus angrenzenden sozialen,

therapeutischen oder pflegerischen Berufsfeldern in die Organisationseinheit Kita integriert werden. Darüber hinaus bestehen Modelle, welche die Zusammenarbeit mit Quereinsteigenden aus völlig anderen Berufsfeldern (wie Gärtner/innen, Künstler/innen etc.) als zentralen Indikator werten (Ostendorf-Servissoglou 2016).

M2 Unterscheidung der Kita-Teams in ihrer qualifikationsbezogenen Zusammensetzung

Erzieher/innen-Team (sonstige Berufe < 20%)

Sozialpädagogisches Fach- und Berufsfachschulteam (sonstige Berufe < 20%)
Belegschaften, die der westdeutschen Personalausstattung in Kindertageseinrichtungen folgen und aus Erzieherinnen und Erziehern sowie Kinderpflegerinnen und -pflegern bzw. Sozialassistentinnen und -assistenten bestehen.

Akademisch erweitertes sozialpädagogisches Team (sonstige Berufe < 20%)[1]
Teams, in denen neben dem nichtakademischen, sozialpädagogischen Personal zusätzlich oder fast ausschließlich einschlägig qualifizierte sozialpädagogische Akademikerinnen und Akademiker (d.h. Absolventinnen und Absolventen der Studienrichtungen Soziale Arbeit, Kindheitspädagogik und Erziehungswissenschaft) beschäftigt sind.

Heilpädagogisch erweitertes sozialpädagogisches Team (sonstige Berufe < 20%)[1]
Teams, in denen neben dem nichtakademischen sozialpädagogischen Personal zusätzlich oder fast ausschließlich Heilpädagoginnen und Heilpädagogen (FH und FS) sowie Heilerziehungspflegerinnen und -pfleger tätig sind.

Sonstiges gemischtes Team (mit 20% und mehr sonstigen Berufen)
Teams, in denen das sozial- und/oder heilpädagogische Personal durch tätige Personen ohne Berufsausbildung sowie weitere akademische und nichtakademische Berufe ergänzt wird, zum Beispiel durch Gesundheitsdienstberufe (etwa aus der Kranken- und Altenpflege, Motopädie) oder andere Einzelberufe (wie Lehrkräfte, soziale und medizinische Helferberufe). Berücksichtigt wurden hier auch die wenigen Teams, in denen nur Kinderpflegerinnen und -pfleger bzw. Sozialassistentinnen und -assistenten arbeiten (sowie weitere Einzelkonstellationen).

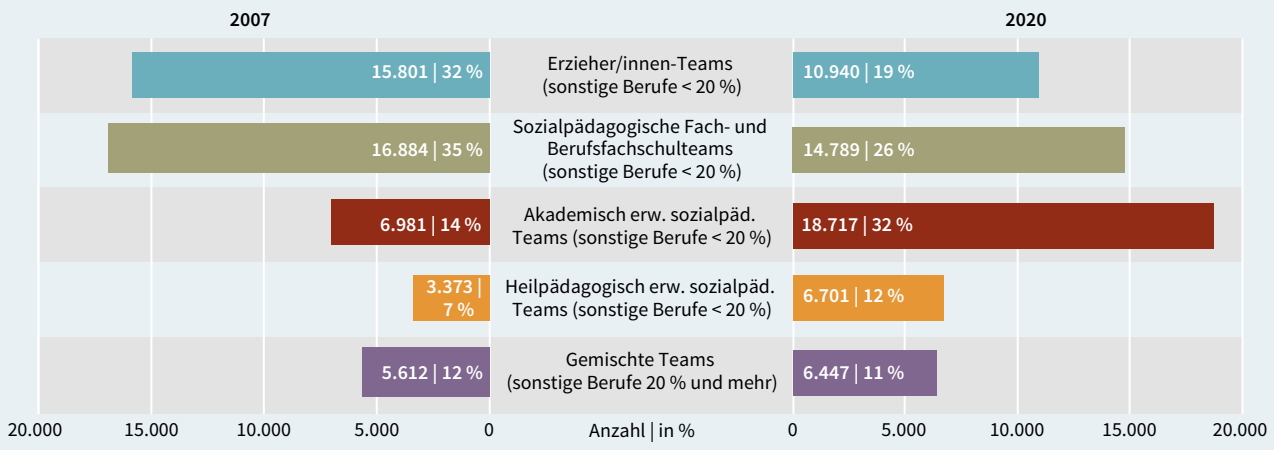
1 Die Zuordnung zu Teamtyp 3 (Akademiker/innen) erfolgte vorrangig vor der Zuordnung zu Typ 4 (Heilpädagogik).

Um die Entwicklungen des Qualifikationsgefüges auf Teamebene auch im Hinblick auf die quantitative Bedeutung von multiprofessionellen Teams mithilfe der Kinder- und Jugendhilfestatistik messbar zu machen, wurde bereits im *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017* ein erstes Modell entwickelt, welches im Rahmen der Neuauflage im Jahr 2019 nochmals überarbeitet und weiterentwickelt wurde. In diesem Modell wird auf der Grundlage der Abschlüsse des pädagogischen und leitenden Personals zwischen „Erzieher/innen-Teams", „sozialpädagogischen Fach- und Berufsfachschulteams", „akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams", „heilpädagogisch erweiterten sozialpädagogische Teams" und „gemischten Teams" differenziert (▶ **M2**). Während die ersten beiden Teamtypen im Folgenden auch als qualifikationseinheitliche Teams zusammengefasst werden, werden die übrigen Typen per Konzeption als qualifikationsgemischte Formen betrachtet.

Zwischen 2007 und 2020 hat sich die Anzahl der qualifikationsgemischten Teamtypen stark erhöht. Mittlerweile kann mehr als jede zweite Einrichtung (55%) diesem Typus zugeordnet werden.

Parallel zum massiven Kita-Ausbau ist die berufliche Bandbreite in den Teams größer geworden. Diese Entwicklung spiegelt sich vor allem in dem starken Rückgang qualifikationseinheitlicher Teams wider *(vgl. Abb. 3.5; Tab. D3.10)*. Während der Anteil dieser Teamtypen 2007 bundesweit noch bei 67% lag, sind im Jahr 2020 nur noch knapp 45% der insgesamt rund 57.600 Einrichtungen dieser Kategorie zuzuordnen. Dabei sind die Anteile der Erzieherinnen- und Erzieher-Teams stärker gesunken (von 32 auf 19%) als die der sozialpädagogischen Fach- und Berufsfachschulteams (von 35 auf 26%). Die Gewinner dieser Entwicklung sind insbesondere die akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams, deren Zahl im Berichtszeitraum von etwa 7.000 auf nahezu 19.000 angewachsen ist. Mit einem Anteil von 32% bilden diese gegenwärtig nicht nur den wachstumsstärksten (+168%), sondern auch den bundesweit am meisten verbreiteten Teamtyp. Zugenommen hat auch der Anteil der heilpädagogisch erweiterten Teams, wobei sich der Zuwachs im Berichtszeitraum auf einem deutlich niedrigeren Niveau bewegte als bei den akademisch erweiterten Teams (von 7 auf 12%). Der Anteil der gemischten Teams und damit der multiprofessionellen Teams im engeren Sinne ist hingegen im Zeitverlauf nahezu unverändert bei 11% geblieben. Insgesamt hat sich der Anteil der qualifikationsgemischten Teams von rund einem Drittel auf mehr als die Hälfte der Kindertageseinrichtungen erhöht (55%).

Abb. 3.5 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Berufsabschlüssen 2007 und 2020** (Deutschland; Anzahl; in %)[1]



1 Inklusive Horte; pädagogisches Kernteam: ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Qualifikationstyp ▸ **M2**.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2020; eigene Berechnungen

Der Rückgang von qualifikationshomogeneren Teams bzw. der auffallend starke Zuwachs der qualifikationsheterogenen Teams zeigt sich in fast allen Bundesländern *(vgl. Abb. 3.6; Tab. D3.10)*. Nichtsdestotrotz wird im Rahmen einer differenzierteren Betrachtung deutlich, dass die Qualifikationsprofile der Teams zwischen den Ländern durchaus divergieren. Der Grund hierfür sind die Personalverordnungen der Länder bzw. die jeweiligen Fachkräftekataloge, die den Zugang von Berufsgruppen in Kindertageseinrichtungen regulieren (Grgic 2020, S. 197–277).

Akademisch erweiterte Teams überwiegen in Sachsen (65%), Hamburg (50%) und Thüringen (48%), wohingegen dieser Teamtyp in Brandenburg (20%), Niedersachsen und Baden-Württemberg (je 25%) weit weniger verbreitet ist. Obgleich sich zwischen 2007 und 2020 vor allem in den ostdeutschen Ländern durchaus ein dynamisches Entwicklungsmuster hin zu einer Vermehrung der akademisch erweiterten sozialpädagogischen Teams abzeichnet, sind dort auch die eher traditionellen Erzieherinnen- und Erzieher-Teams weiterhin ein zentraler Bestandteil der Kita-Landschaft. In Brandenburg ist sogar mehr als jede zweite Einrichtung (59%) diesem Teamtypus zuzuordnen. Auch wenn der Anstieg etwas weniger dynamisch verlief, haben die akademisch erweiterten Teams im Berichtszeitraum auch in Westdeutschland an Bedeutung gewonnen. Dort ging dieser Trend mehrheitlich jedoch stärker mit einem Anteilsrückgang der traditionellen sozialpädagogischen Teams einher. Zusammengenommen weisen die Kennzahlen auf eine tendenzielle Annäherung der Teamstrukturen zwischen West- und Ostdeutschland hin.

Neben der regionalen Verortung von Kindertageseinrichtungen verweisen die Auswertungen der Kinder- und Jugendhilfestatistik darauf, dass sich auch weitere Faktoren auf den Grad der beruflichen Heterogenität in den Kindertageseinrichtungen auswirken. So finden sich u.a. Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsprofil der Teams und der Einrichtungsgröße *(vgl. Tab. D3.11)*. Demnach nimmt der Anteil der Erzieherinnen- und Erzieher-Teams mit steigender Einrichtungsgröße ab: Insgesamt bestanden im Jahr 2020 rund 31% der kleinen Teams und immerhin noch 17% der mittelgroßen Teams im Wesentlichen aus Erzieherinnen und Erziehern; im Gegensatz dazu sind es in großen Einrichtungen lediglich 8%. Bei den sozialpädagogischen Fach- und Berufsfachschulteams gibt es hingegen nur marginale Unterschiede in der Verteilung der Qualifikationsprofile nach Einrichtungsgröße. So findet sich dieser Teamtyp in 26% der kleinen, 29% der mittelgroßen und 20% der großen Kindertageseinrichtungen. Ein gänzlich entgegengesetzter Trend zeigt sich jedoch bei den heilpädagogisch und vor allem den akademisch erweiterten Teams, da die Anteile dieser Teamtypen mit wachsender Einrichtungsgröße tendenziell eher zunehmen. Mindestens eine Akademikerin oder ein Akademiker waren 2020 in 19% der kleinen, 32% der mittelgroßen und sogar 48% der großen Einrichtungen vertreten.

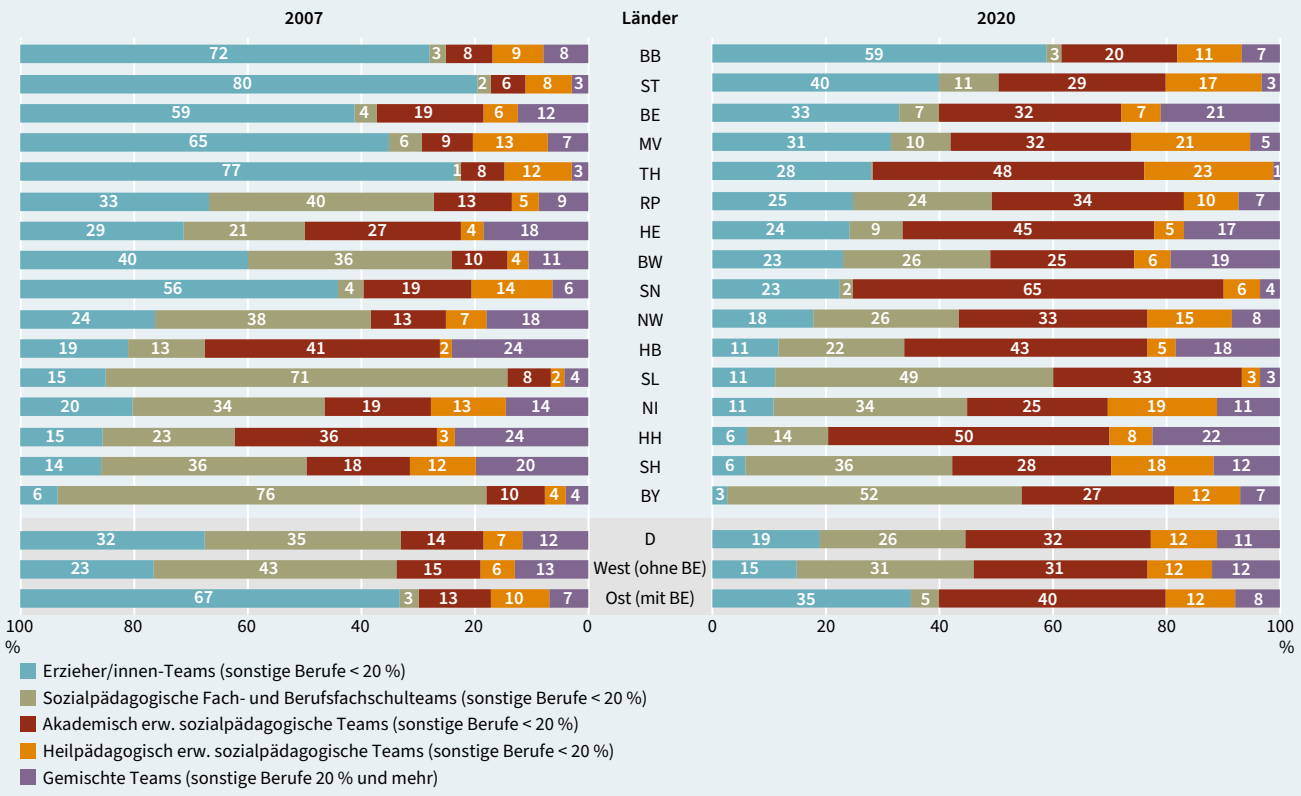
Auch zwischen Trägerschaft der Kindertageseinrichtungen und Teamprofil lässt sich ein Zusammenhang beobachten *(vgl. Tab. D3.12)*. Im Jahr 2020 arbeiteten überdurchschnittlich viele eher qualifikationseinheitliche Teams bei öffentlichen (53%) und katholischen Trägern

(52%), wobei anzumerken ist, dass Kindertageseinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft vornehmlich auf Erzieherinnen- und Erzieher-Teams zurückgriffen, während beim Caritasverband die sozialpädagogischen Fach- und Berufsfachschulteams höhere Anteile hatten. Im Unterschied hierzu fanden sich akademisch erweiterte Teams vor allem in den Einrichtungen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes (42%), der Arbeiterwohlfahrt (41%) sowie der sonstigen freigemeinnützigen Träger (35%). Bei Letzteren arbeiteten ebenso wie bei den privatgewerblichen Trägern auch überdurchschnittlich viele gemischte Teams (mit Anteilen von 25 und 27%).

Erzieherinnen und Erzieher bilden trotz der starken Verbreitung der akademisch erweiterten Teams weiterhin die zentrale Berufsgruppe in Kindertageseinrichtungen und prägen damit nach wie vor die Organisationsprofile der Einrichtungen.

Obgleich im Berichtszeitraum zweifelsohne eine qualitative Veränderung der Qualifikationsprofile festzustellen ist, die sich in der starken Zunahme der qualifikationsgemischteren Teamkonstellationen ausdrückt, bilden Erzieherinnen und Erzieher zahlenmäßig weiterhin mit Abstand die größte Berufsgruppe in den Kindertageseinrichtungen und prägen dementsprechend auch nach wie vor das Qualifikationsprofil der Einrichtungen maßgeblich. Bundesweit arbeiten lediglich rund 600 der insgesamt 57.600 Kita-Teams ohne eine ausgebildete Erzieherin bzw. einen ausgebildeten Erzieher; dies entspricht einem Anteil von gerade einmal rund 2% *(vgl. Abb. 3.7; Tab. D3.13)*. In nahezu jeder dritten Einrichtung (31%) lag im Jahr 2020 der Anteil der ausgebildeten Erzieherinnen und Erzieher am Gesamtpersonalbestand zwischen 60 bis 80%. In rund 25% der Einrichtungen betrug er zwischen 80 bis unter 100%. In rund 9.000 bzw. 16% der Kita-Teams waren sogar ausschließlich Erzieherinnen und Erzieher tätig. Der durchschnittliche Anteil von Erzieherinnen und Erziehern in den Kindertageseinrichtungen machte bundesweit rund 71% aus, in den westdeutschen Einrichtungen 68% und in den ostdeutschen Teams 83%. Diese Eckwerte veranschaulichen eindrücklich die unverändert starke Bedeutung des Erzieherberufs für die pädagogische Arbeit in den Teams.

Abb. 3.6 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Berufsabschlüssen und Ländern 2007 und 2020** (in %)[1]



1 Inklusive Horte; pädagogisches Kernteam: ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende; Qualifikationstyp ▸ **M2**.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2020; eigene Berechnungen

Abb. 3.7 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Berufsabschlüssen 2020** (Deutschland; Anzahl; in %)[1]

1 Inklusive Horte; pädagogisches Kernteam: ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; eigene Berechnungen

Folglich hat die Zunahme der akademisch erweiterten Teams zwischen 2007 und 2020 nur wenig an der vorherrschenden Rolle der Erzieherinnen und Erzieher im Berufsfeld verändert. Obwohl die skizzierte Entwicklung auf Teamebene durchaus einen Indikator für einen fortlaufenden Prozess der Akademisierung des Berufsfeldes darstellt, ist die quantitative Bedeutung der einschlägigen Akademikerinnen und Akademiker in der Frühen Bildung immer noch vergleichsweise gering *(vgl. Tab. D3.14)*. So arbeiteten im Jahr 2020 gut 61% der Einrichtungsteams

gänzlich ohne einschlägige Akademikerinnen und Akademiker, in 14% der Kitas unterschritt der Akademikeranteil die 10%-Marke, und in weiteren 14% der Einrichtungen betrug er zwischen 10 bis unter 20%. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einschlägigem Studium lag bei 0,7 (West: 0,6; Ost: 0,8).

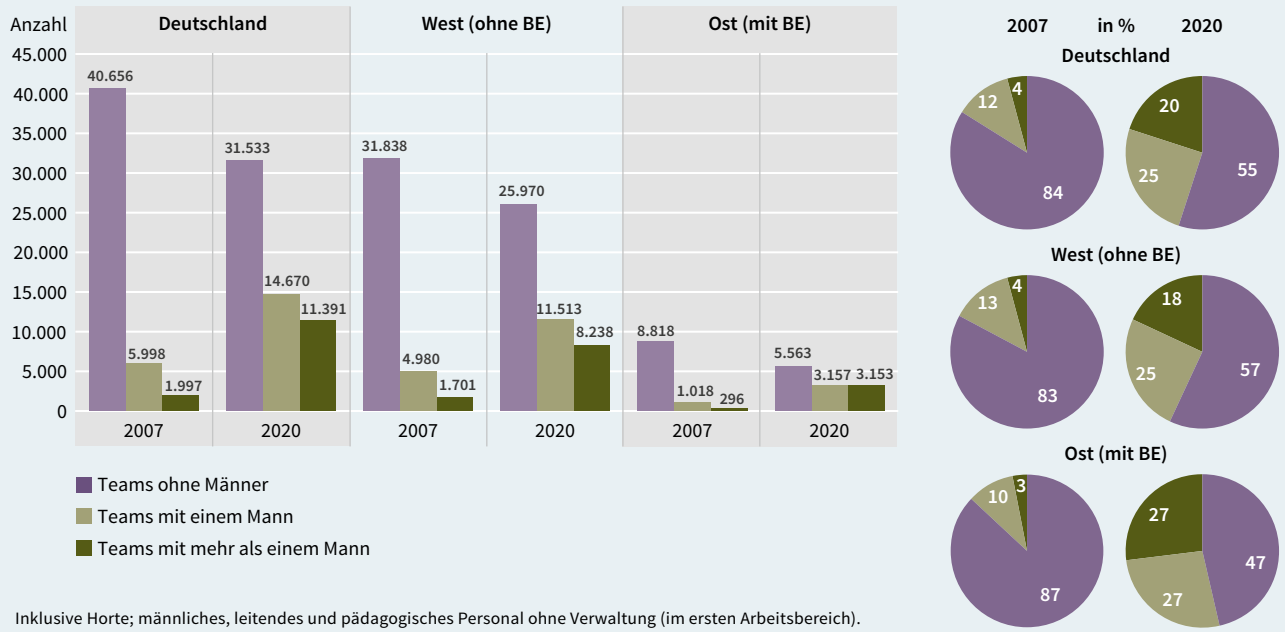
Des Weiteren gab es im Jahr 2020 bundesweit rund 26.000 Einrichtungen (45%), in denen keine Beschäftigten mit einschlägigen Berufsfachschulabschlüssen – also Kinderpflegerinnen und -pfleger sowie Sozialassistentinnen und -assistenten – vertreten waren *(vgl. Tab. D3.15)*. Im Ost-West-Vergleich zeigt sich, dass Einrichtungen ohne Beschäftigte mit einschlägigem Berufsfachschulabschluss vor allem in den ostdeutschen Bundesländern zu finden sind. So arbeiteten in Ostdeutschland 84% der Kita-Teams ohne Personal mit einschlägigem Berufsfachschulabschluss, während dies in Westdeutschland auf nur etwas mehr als ein Drittel der Teams zutraf (35%). Bei weiteren 8% der Einrichtungen lag der Anteil von Kinderpflegerinnen und Kinderpflegern sowie Sozialassistentinnen und Sozialassistenten unterhalb der 10%-Marke und bei 15% der Teams zwischen 10 bis unter 20%. Der durchschnittliche Anteil der Berufsfachschulabsolventinnen und -absolventen am pädagogisch tätigen Personal und am Leitungspersonal betrug 2020 knapp 12% (West: 15%; Ost: 2%).

3.4 Männeranteil in den Kita-Teams

In fast jeder zweiten Kindertageseinrichtung (45%) arbeitete im Jahr 2020 mindestens ein männlicher Beschäftigter.

Mit der wachsenden Zahl insbesondere junger Männer in Kindertageseinrichtungen *(vgl. Kap. 2.6)*, zeichnet sich erwartungsgemäß auch eine Veränderung der Teamstrukturen ab *(vgl. Abb. 3.8; Tab. D3.16)*. Teams, in denen mindestens ein Mann tätig ist, haben zwischen 2007 und 2020 deutlich zugenommen. Während 2007 in lediglich 16% der Teams mindestens eine männliche Fachkraft tätig war, lag dieser Anteil 2020 bei immerhin 45% aller Kita-Teams. Diese Entwicklung ist in Ostdeutschland stärker ausgeprägt als in Westdeutschland. Obwohl die Kita-Teams in den östlichen Bundesländern von einem niedrigeren Niveau aus gestartet sind, finden sich dort heute anteilig mehr Teams mit Männern als im Westen. So arbeitete 2020 im Osten in 53% der Einrichtungen mindestens ein Mann, im Westen hingegen in lediglich 43% der Teams. Auch der Anteil der Teams, in denen zwei und mehr Männer arbeiten, liegt im Osten mittlerweile deutlich über dem Anteil im Westen (27 vs. 18%).

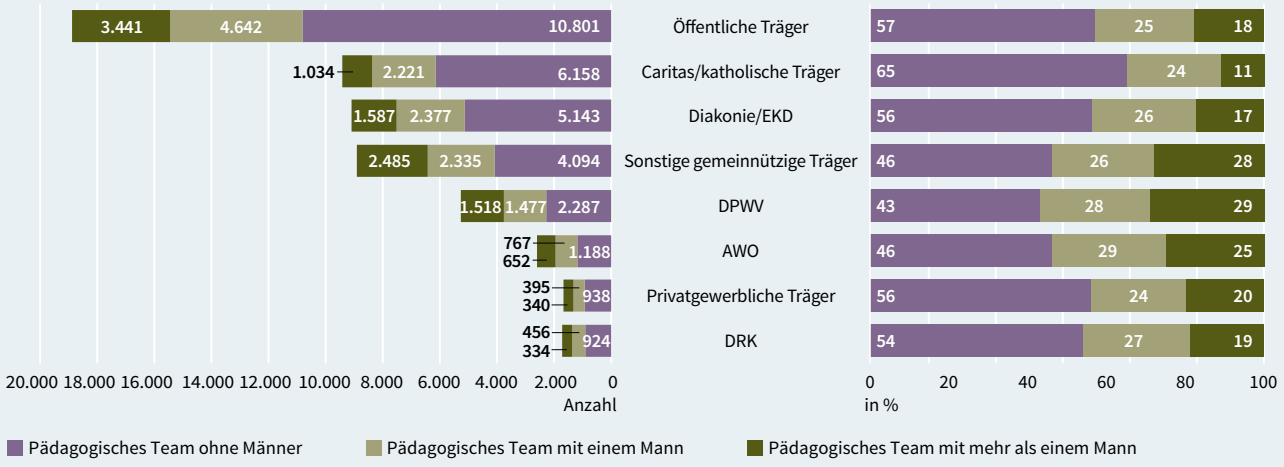
Abb. 3.8 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach männlichen Beschäftigten 2007 und 2020** (Anzahl; in %)[1, 2]



1 Inklusive Horte; männliches, leitendes und pädagogisches Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich).
2 Personen mit den Geschlechtsangaben „divers“ und „ohne Angabe“ (nach § 22 Absatz 3 PStG) werden in Geheimhaltungsfällen per Zufallsprinzip dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zugeordnet.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2020; eigene Berechnungen

Abb. 3.9 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach männlichen Beschäftigten und Trägern 2020** (Deutschland; Anzahl; in %)[1]



1 Inklusive Horte; männliches, leitendes und pädagogisches Personal ohne 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, 2020; eigene Berechnungen

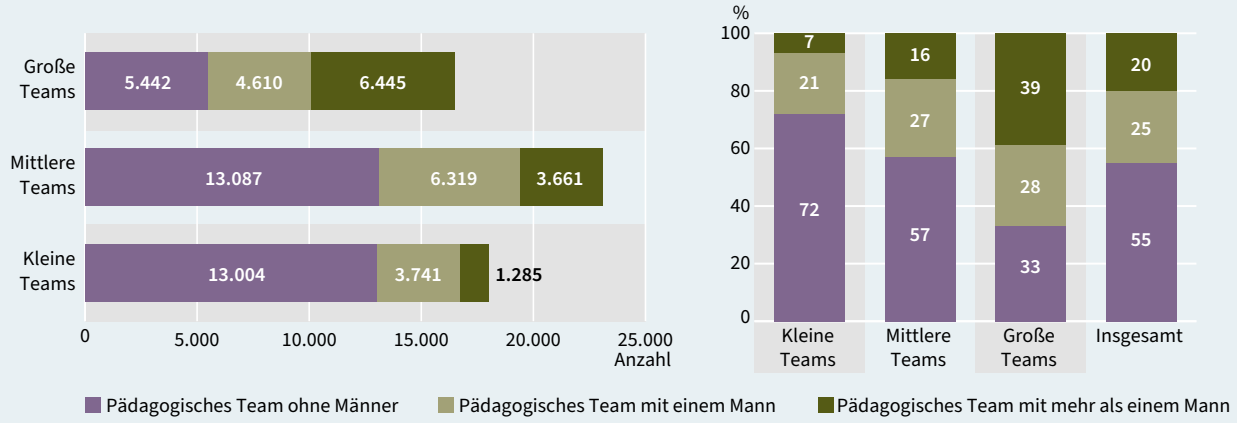
Teams mit männlichen Beschäftigten nach Trägern

Die Zusammensetzung der Teams nach Geschlecht variiert auch mit der Trägerzugehörigkeit der Einrichtungen. Die höchsten Anteile an Teams mit mindestens einem Mann finden sich bei den nichtkonfessionellen freigemeinnützigen Trägern der Arbeiterwohlfahrt (AWO) und des Paritätischen (DPWV) sowie bei den sonstigen gemeinnützigen Trägern *(vgl. Abb. 3.9; Tab. D3.17)*. Hier waren zugleich auch die höchsten Anteile an Einrichtungen mit mehr als einem Mann zu verzeichnen. Deutlich geringere Anteile an Teams mit mindestens einem Mann wiesen hingegen die Einrichtungen der katholischen, evangelischen und öffentlichen Träger auf.

Teams mit männlichen Beschäftigten nach Teamgröße

Die Geschlechterverteilung steht außerdem im Zusammenhang mit der Größe der Einrichtungen. So arbeitete 2020 in 67% der großen Teams wenigstens ein Mann gegenüber 43% bei den mittelgroßen und 28% bei den kleinen Teams. Auch der Anteil der Teams mit mehr als

Abb. 3.10 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach männlichen Beschäftigten und Größe 2020** (Deutschland; Anzahl; in %)[1]



1 Inklusive Horte; männliches, leitendes und pädagogisches Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich). Teamgröße: päd. und leit. Personal ohne Verw.; Teamgröße ▸ **M1**.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; eigene Berechnungen

einem Mann liegt bei den großen Teams mit 39% mehr als doppelt so hoch wie bei den mittelgroßen (16%) und fast sechsmal so hoch wie bei den kleinen Teams (7%) *(vgl. Tab. D3.18)*.

3.5 Altersgefüge der Kita-Teams

Die Analysen zum Alter des pädagogischen und leitenden Personals in Kindertageseinrichtungen *(vgl. Kap. 2.5)* zeigten, dass es den Trägern der freien und öffentlichen Jugendhilfe in den letzten Jahren gelungen ist, überdurchschnittlich viele Nachwuchskräfte für eine Tätigkeit in einer Kindertageseinrichtung zu gewinnen. Zeitgleich verbleiben aber auch ältere Beschäftigte immer länger im Arbeitsfeld. Inwiefern sich diese Entwicklungen auf die Alterszusammensetzungen in den Kita-Teams auswirken, soll im Folgenden im Fokus der Betrachtungen stehen.

Zur Analyse des Altersgefüges in den Kita-Teams wird erneut auf die bereits im *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017* und *2019* verwendete Alterstypisierung zurückgegriffen (▶ **M3**). Gemäß dieser sind in jüngeren Teams 50% und mehr der Teammitglieder unter 30 Jahre alt, in älteren Teams ist mindestens die Hälfte der Teammitglieder 50 Jahre und älter, und dazwischen liegen die altersgemischten Teams mit relativ ausgeglichenen Altersstrukturen. Zu berücksichtigen ist, dass die einzelnen Teamkonstellationen sich allein auf das pädagogische und leitende Kernteam beziehen (d.h. ohne Randpersonal wie Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende).

M3 Unterscheidung der Kita-Teams nach Altersstruktur

Jüngere Teams
- 50% und mehr sind unter 30 Jahre

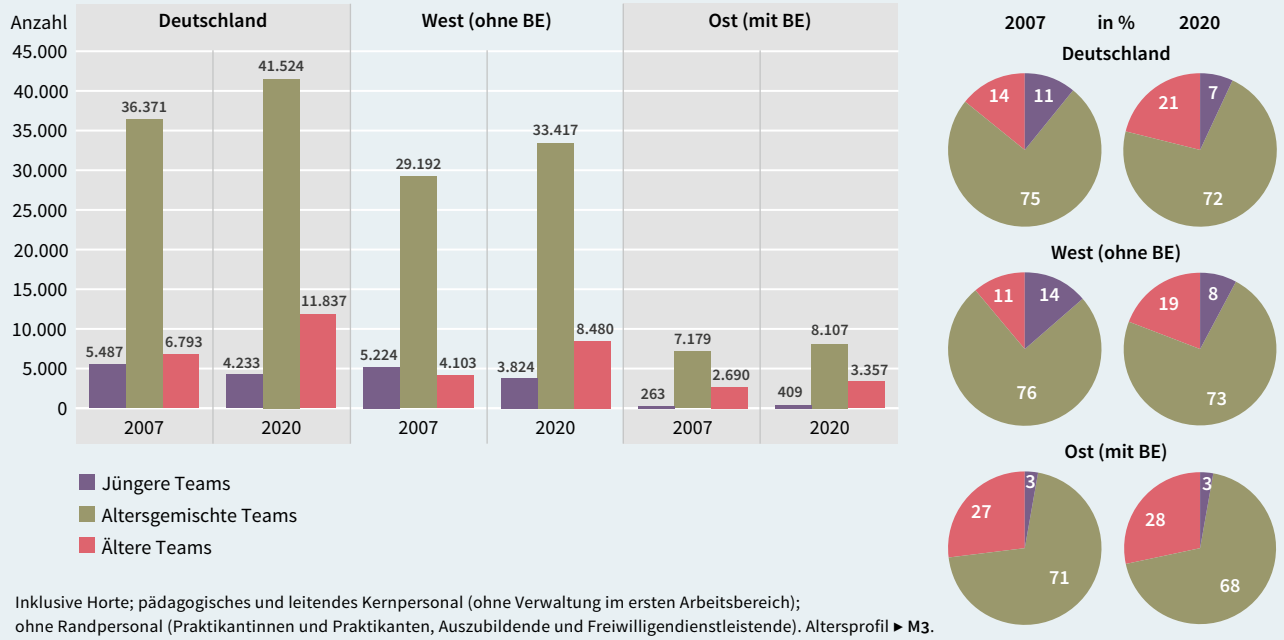
Altersgemischte Teams
- Unter 50% sind 50 Jahre und älter
- Unter 50% sind unter 30 Jahre

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.

Bezogen auf die Altersstruktur der Kita-Teams zeichnen sich Rückgänge bei den altersgemischten und jüngeren Teams zugunsten der älteren Teams ab *(vgl. Abb. 3.11; Tab. D3.19)*. So sind zwischen 2007 und 2020 die Anteile der altersgemischten Teams von 75 auf 72% und die Anteile der jüngeren Teams von 11 auf 7% gesunken, wohingegen der Anteil der älteren Teams von 14 auf 21% an-

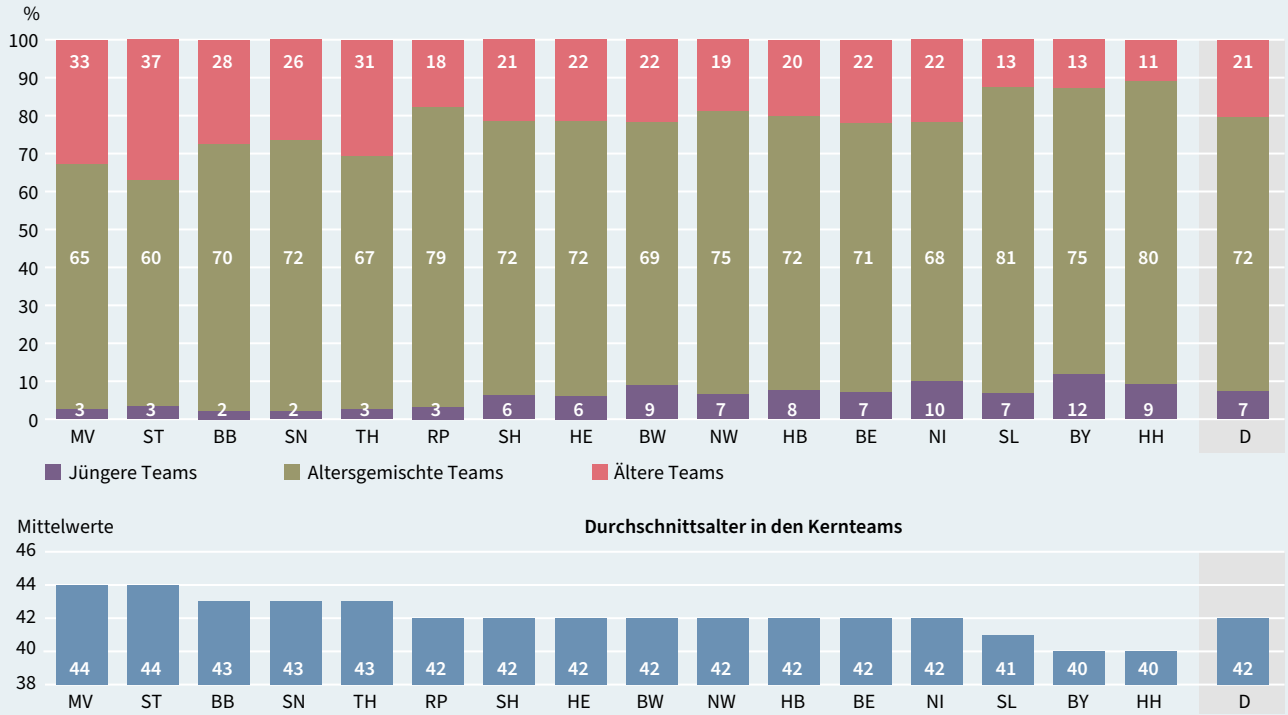
Abb. 3.11 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Altersprofil 2007 und 2020** (Anzahl; in %)[1]



1 Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Kernpersonal (ohne Verwaltung im ersten Arbeitsbereich); ohne Randpersonal (Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende). Altersprofil ▶ **M3**.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2020; eigene Berechnungen

Abb. 3.12 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Altersprofil, Altersdurchschnitt und Ländern 2020** (in %; Mittelwerte)[1]



1 Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Kernpersonal (ohne Verwaltung im ersten Arbeitsbereich); ohne Randpersonal (Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende). Altersprofil ► **M3**.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; eigene Berechnungen

gestiegen ist. Diese gesamtdeutschen Entwicklungen beruhen jedoch vorwiegend auf Veränderungen bei den Teams in Westdeutschland: Hier lässt sich ein Rückgang der jüngeren Teams von 14 auf 8% und ein Anstieg der älteren Teams von 11 auf 19% beobachten. Zusammengenommen bilden die altersgemischten Teams, die sich durch eine ausgewogene Alterszusammensetzung auszeichnen, in den west- und ostdeutschen Ländern gleichermaßen den häufigsten Teamtyp.

Richtet man den Blick auf die Bundesländer, so spiegelt sich hier im Wesentlichen der bereits in Kapitel 2.5 geschilderte Ost-West-Unterschied wider: Gemeinsam ist allen östlichen Ländern ein sehr geringer Anteil an jungen Teams und ein überproportional hoher Anteil an älteren Teams. Dabei besteht jedoch eine nicht unerhebliche Spannbreite, die von 26% in Sachsen bis 37% in Sachsen-Anhalt reicht *(vgl. Abb. 3.12; Tab. D3.19)*. Auch in den westlichen Ländern zeigt sich vor allem bei den älteren Teams eine große Spannbreite. Während in Hamburg, Bayern und dem Saarland lediglich 11 bis 13% der Teams zu den älteren zählen, liegt dieser Anteil in Hessen, Niedersachsen, Berlin und Baden-Württemberg mit Anteilen von jeweils 22% deutlich höher. Gemessen am Altersdurchschnitt des Kernpersonals sind die Teams in Bayern und Hamburg mit einem Durchschnittsalter von 40 Jahren am jüngsten und in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern am ältesten. Sie kommen hier auf einen Durchschnitt von 44 Jahren.

Unterschiede in der Alterszusammensetzung der Teams zeigen sich darüber hinaus in den Träger- und Größenstrukturen der Einrichtungen. So war im Jahr 2020 der Anteil jüngerer Teams bei den privatgewerblichen sowie den sonstigen gemeinnützigen Trägern am höchsten *(vgl. Tab. D3.20)*. Ältere Teams arbeiteten vor allem bei den öffentlichen und den evangelischen Trägern. Nach Größenklassen der Tageseinrichtungen steigt mit zunehmender Teamgröße der Anteil altersgemischter Teams. Umgekehrt sind die Anteile älterer Teams in kleinen Einrichtungen am höchsten, zugleich sinken sie bei wachsender Teamgröße.

3.6 Leitungsressourcen

Angesichts der zentralen Bedeutung der Kita-Leitungskräfte für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung stellen die ihnen zur Verfügung stehenden Zeitressourcen einen wichtigen Indikator für die Professionalisierung dieser Funktion dar.

Ausstattung der Kitas mit Leitungsressourcen

Die Zahl der Kindertageseinrichtungen, die keine mit Zeitressourcen versehene Kita-Leitung haben, hat sich zwischen 2011 und 2020 von über 16.000 auf knapp 5.000 reduziert: Beinahe jede zwölfte Kita hat keine ausgewiesene Leitung.

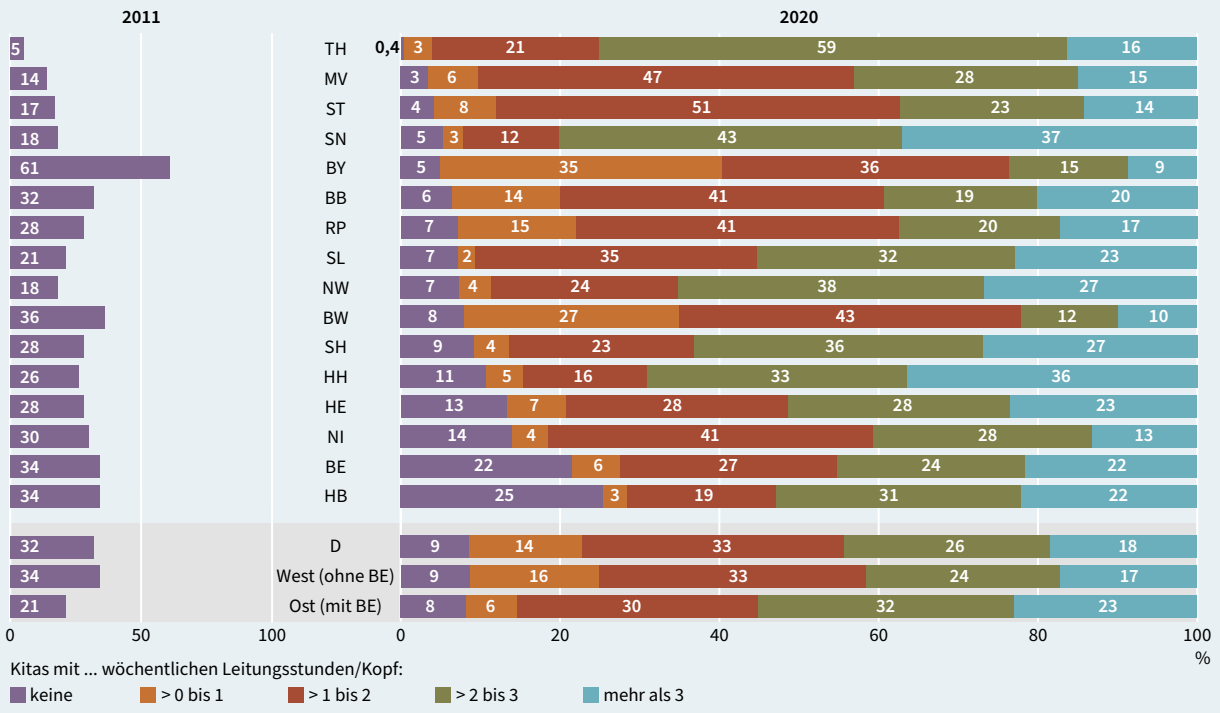
Um die Verteilung der Leitungsressourcen darstellen zu können, werden drei Leitungsmodelle differenziert:

1. die Ein-Personen-Leitung, wobei eine Person für die Kita-Leitung zuständig ist,
2. das Leitungsteam, das aus mindestens zwei Leitungskräften bzw. Leitung und Stellvertretung besteht,
3. die formale Nicht-Leitung, die von Trägerseite nicht mit gesonderten Zeitressourcen für die Einrichtungsleitung ausgestattet ist.

Im Jahr 2020 wurde – wie schon in den Vorjahren – in knapp 79% der Kindertageseinrichtungen ein Leitungsmodell umgesetzt, wonach die Leitung von einer Person übernommen wird *(vgl. Tab. D3.21)*. Daneben haben die Leitungsteams, die aus zwei oder mehr Leitungskräften bestehen, an Bedeutung gewonnen; ihr Anteil ist zwischen 2011 und 2020 von 4 auf 13% gestiegen. Einrichtungen, in denen es keine Person gibt, die explizit für Leitungsaufgaben zuständig ist, sind insgesamt rückläufig. Während ihr bundesweiter Anteil 2011 noch bei rund 32% lag, sank er bis 2020 auf rund 9%. Hinsichtlich der Leitungsmodelle sind in West- und Ostdeutschland unterschiedliche Entwicklungen festzustellen. So nahm in Westdeutschland der Anteil der Einrichtungen ohne formale Leitung zwischen 2018 und 2020 um 17 Prozentpunkte ab und lag 2020 bei 9%. In Ostdeutschland hingegen sind diese Einrichtungen um 6 Prozentpunkte angestiegen und belaufen sich nun auf 8%.

Insgesamt ist seit 2011 eine Verbesserung der Ressourcenausstattung in allen Ländern zu beobachten. Dennoch zeigen sich auch 2020 deutliche Unterschiede zwischen den Ländern *(vgl. Tab. D3.22)*. Am günstigsten stellt sich die Situation in den ostdeutschen Ländern Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt dar, in denen die Anteile der Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsressourcen bei 4% und weniger liegen. Die Stadtstaaten Bremen und Berlin bewegen sich mit einem Viertel und einem guten Fünftel solcher Einrichtungen weit

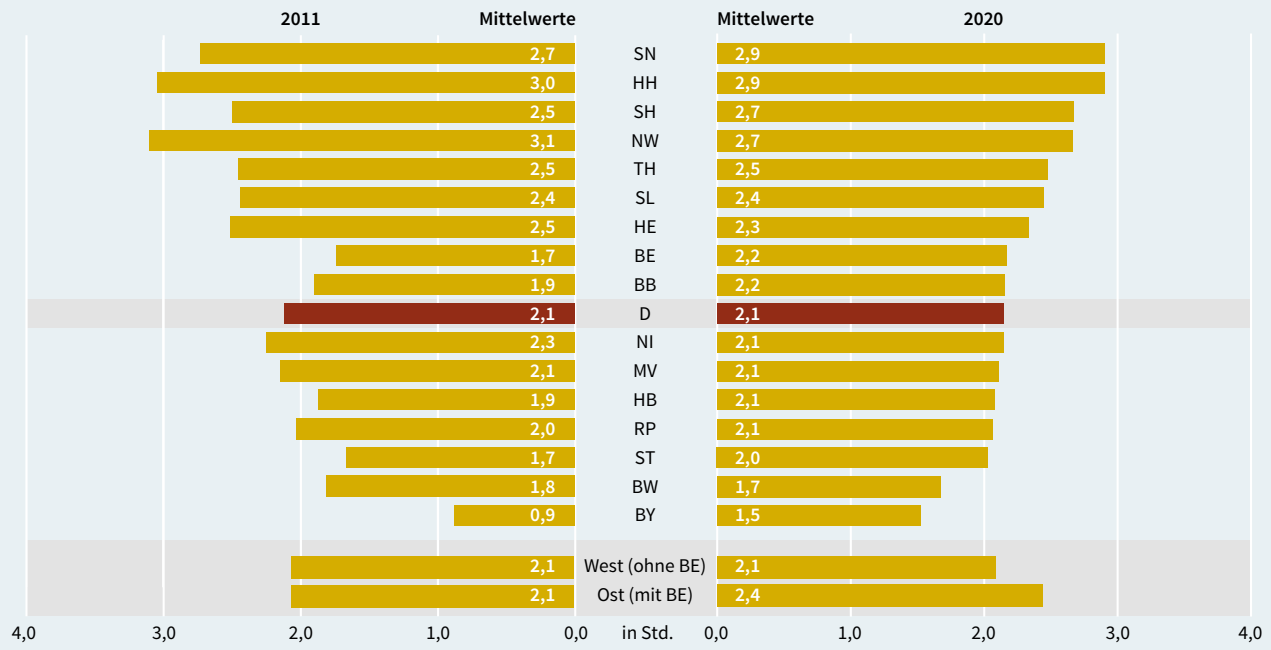
Abb. 3.13 **Teams in Kindertageseinrichtungen nach Leitungsressourcen und Ländern 2011 und 2020** (in %)[1]



1 Inklusive Horte; Leitungsressourcen: wöchentliche Leitungsstunden pro Kopf des pädagogischen und leitenden Personals (inkl. Leitung mit erstem Arbeitsbereich Verwaltung).

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2011 und 2020; eigene Berechnungen

Abb. 3.14 **Kindertageseinrichtungen nach Leitungsstunden und Ländern 2011 und 2020** (Mittelwerte)[1]



1 Inklusive Horte; Mittelwerte: wöchentliche Leitungsstunden pro Kopf des pädagogischen und leitenden Personals (inkl. Leitung mit erstem Arbeitsbereich Verwaltung).

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2011 und 2020; eigene Berechnungen

über dem Bundesdurchschnitt. Anhand der rückläufigen Zahl der Einrichtungen ohne Leitungsressourcen zeigt sich seitens der Träger eine zunehmende Anerkennung der Leitungsfunktion. Hinsichtlich der Trägerschaft ist festzuhalten, dass der Anteil der Kindertageseinrichtungen ohne Leitungsressourcen bundesweit besonders bei den sonstigen gemeinnützigen (17%) und privatgewerblichen Trägern (14%) überproportional hoch ist *(vgl. Tab. D3.23)*, was zumindest teilweise daran liegen dürfte, dass diese Trägergruppen verhältnismäßig häufig kleine Kindertageseinrichtungen betreiben. So arbeiten auch trägerübergreifend knapp ein Fünftel (18%) der kleinen Kita-Teams in Deutschland gänzlich ohne Leitungsressourcen.

Die durchschnittliche Zahl der wöchentlichen Leitungsstunden pro Kopf der pädagogisch und leitend Tätigen lag 2020 bundesweit bei 2,1 Stunden. Dieser Mittelwert hat sich im Vergleich zu 2011 nicht verändert.

Eine Verlagerung der Perspektive auf diejenigen Kindertageseinrichtungen, die auf ein Zeitbudget zurückgreifen können, stellt den Umfang und die Verteilung der Leitungszeit in den Fokus. Der überwiegenden Mehrzahl der Einrichtungen stehen im Jahr 2020 bundesweit ein bis drei Leitungsstunden pro Mitarbeitendem zur Verfügung *(vgl. Abb. 3.13; Tab. D3.22)*. Maximal eine Stunde haben 14% der Einrichtungen, und in rund 18% der Kitas verfügen die Leitungskräfte über mehr als drei Leitungsstunden pro Kopf des pädagogischen und leitenden Personals.

Zwischen den Ländern zeigen sich – bezogen auf die Leitungsressourcen – erhebliche Unterschiede. Vergleichsweise wenige Leitungsressourcen haben Einrichtungen in den beiden süddeutschen Ländern Baden-Württemberg und Bayern; hier verfügen etwa 70% der Kindertageseinrichtungen über maximal zwei Leitungsstunden pro Kopf. Demgegenüber sind Sachsen und Thüringen, die mit 80 und 75% mindestens zwei Leitungsstunden pro pädagogischer und leitender Person haben, am besten mit Leitungsressourcen ausgestattet. Daran schließen Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein mit 69, 65 und 63% an. Hieran wird ersichtlich, dass Kindertageseinrichtungen in Ostdeutschland über eine bessere Ausstattung mit Ressourcen für Leitungstätigkeiten verfügen als in Westdeutschland.

Für den Ländervergleich ist die Umrechnung der Leitungsressourcen auf die durchschnittlichen wöchentlichen Leitungsstunden pro pädagogisch und leitend

tätiger Person greifbarer als die kategoriale Verteilung. Allerdings bleibt dabei das besondere Profil der Länder bei der Verteilung der Leitungsressourcen unberücksichtigt *(vgl. Abb. 3.14; Tab. D3.22)*.

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Leitungsstunden zeigt sich ein ähnliches Bild im Ländervergleich: Die Einrichtungen in Bayern und Baden-Württemberg kommen lediglich auf ein Zeitbudget von 1,5 bzw. 1,7 Leitungsstunden pro tätiger Person. Demgegenüber stehen in Einrichtungen in Sachsen und Hamburg jeweils 2,9 Stunden für Leitungsaufgaben zur Verfügung. Bundesweit gab es in den Kindertageseinrichtungen im Jahr 2020 – und damit unverändert im Vergleich zu 2018 – 2,1 Leitungsstunden pro Kopf; in Ostdeutschland mit 2,4 etwas mehr als in Westdeutschland mit 2,1.

Vorhandener und erforderlicher Bedarf an Leitungsressourcen

Die zur Verfügung stehenden Leitungsstunden erlauben noch keine Aussage darüber, inwiefern sie den tatsächlichen Bedarfen entsprechen. Petra Strehmel hat auf Grundlage eines qualitativen Zugangs ein Modell vorgelegt, das die unterschiedlichen Parameter, die bei der Zumessung von Leitungsressourcen zu berücksichtigen sind, ausweist und quantifiziert (Strehmel 2016). Es beinhaltet einen festgelegten Leitungssockel pro Einrichtung, zusätzliche personal- und kindbezogene Leitungsstunden sowie eine Ausbildungspauschale. Daran orientiert sich auch das *Fachkräftebarometer Frühe Bildung*, um Kindertageseinrichtungen mit ausreichenden bzw. unzureichenden Leitungsressourcen auf der Basis der amtlichen Statistik zu identifizieren. Die Bedingungen des Berechnungsmodells sind der Methodenbox zu entnehmen (▶ **M4**), die zudem ein Rechenbeispiel zur Ermittlung der erforderlichen Leitungsstunden enthält.

Werden die tatsächlich vorhandenen mit den errechneten erforderlichen Leitungsressourcen in Beziehung gesetzt, ergibt sich für das Jahr 2020, dass in lediglich 41% der Kindertageseinrichtungen in Deutschland ausreichende Leitungsressourcen vorhanden sind *(vgl. Abb. 3.15; Tab. D3.22)*. Besonders knapp bemessen sind die zeitlichen Ressourcen in Bayern, Baden-Württemberg und Sachsen-Anhalt. Der Anteil der Einrichtungen, die über keine ausreichenden Leitungsressourcen verfügen, liegt hier bei 82, 79 und 73%. Am besten ausgestattet sind die Einrichtungen in Hamburg. Hier verfügen 71% über ausreichende Leitungsressourcen. Auch Sachsen, das Saarland, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein liegen mit 60 bis 67% deutlich über dem Bundesdurchschnitt.

M4 Berechnung des Leitungsmodells in Anlehnung an Strehmel (2016)

Bei der Definition und Berechnung des Leitungsmodells wurden folgende Prämissen zugrunde gelegt:[1]

- Berücksichtigung eines festen Sockelbetrags an erforderlichen Leitungsressourcen für die Kindertageseinrichtung (im Umfang von 578 Stunden pro Jahr)
- Festlegung eines variablen Mitarbeiterbetrags an erforderlichen Leitungsressourcen für die Kindertageseinrichtung (35 Stunden pro tätiger Person und Jahr)
- Kalkulation des Leitungsbedarfs pro einzelnem Kind (Kinderbetrag: 4 Stunden pro Kind und Jahr)

  Erhöhung der erforderlichen Leitungsressourcen bei Förderbedarf des Kindes (plus 4 Stunden)

  Erhöhung der erforderlichen Leitungsressourcen bei nichtdeutscher Familiensprache des Kindes (plus 4 Stunden)

  Deckelung bei 8 Stunden, wenn die Kinder sowohl individuellen Förderbedarf als auch Migrationshintergrund haben
- Festlegung einer Ausbildungspauschale von 30 Stunden pro Jahr (bei mindestens einer Praktikantin bzw. einem Praktikanten oder einer/einem Auszubildenden)

Aufsummierung der erforderlichen Leitungsressourcen (Gesamtstunden pro Jahr) und Umrechnung auf den Stundenbedarf an Leitungsressourcen pro Woche

Berechnung der Differenz zwischen den erforderlichen Leitungsressourcen und den laut Statistik tatsächlich vorhandenen Leitungsressourcen für die Einrichtung

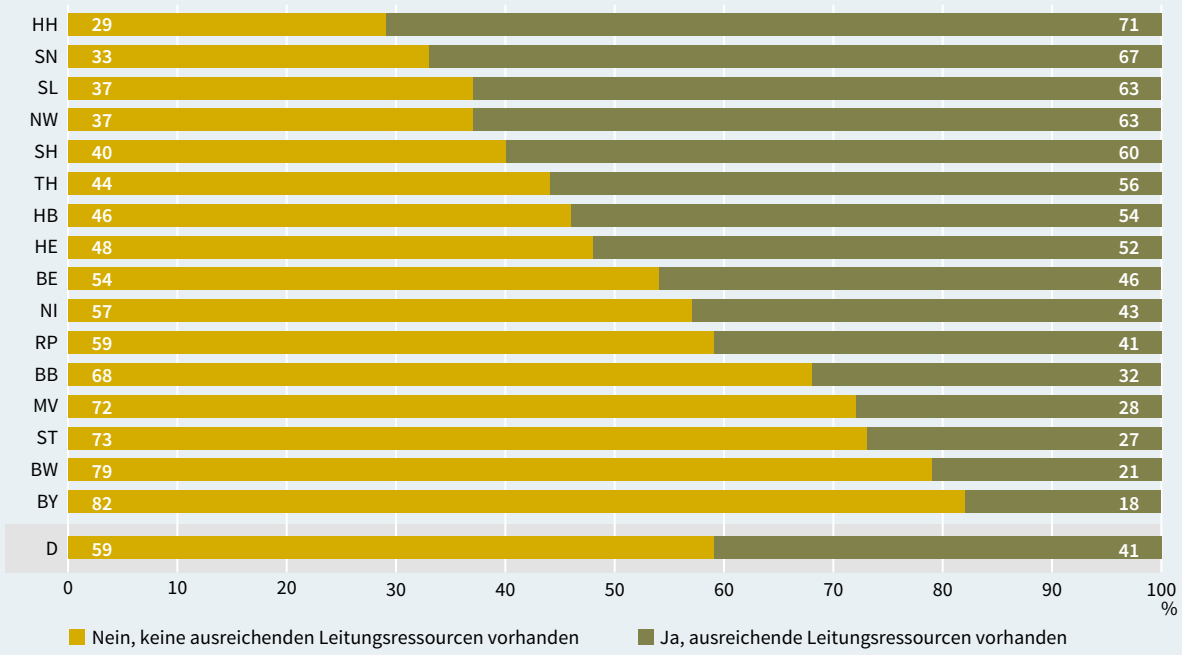
Kategorisierung der Ergebnisse in Kindertageseinrichtungen mit ausreichenden und nicht ausreichenden Leitungsressourcen

Rechenbeispiel
Für eine Kita mit 10 pädagogisch und leitend Tätigen und 50 Kindern (darunter 10 mit nichtdeutscher Familiensprache und 3 mit besonderem Förderbedarf) sowie einer/einem Auszubildenden:

(Einrichtungssockelbetrag von 578 Stunden) + (Mitarbeiterbetrag für 10 Tätige x 35 Stunden = 350 Stunden) + (Kinderbetrag für 50 Kinder x 4 Stunden) + 10 Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache x 4 Stunden) + 3 Kinder mit besonderem Förderbedarf x 4 Stunden = 252 Stunden) + (Ausbildungspauschale von 30 Stunden) = 1.210 erforderliche Leitungsstunden pro Jahr für die Kita bzw. 23 erforderliche Leitungsstunden pro Woche (= Summe der jährlichen Leitungsstunden/365 x 7)

1 Der von Petra Strehmel vorgeschlagene feste Verwaltungsbetrag von 286 Stunden pro Kita bleibt im Modell des *Fachkräftebarometers* unberücksichtigt.

Abb. 3.15 **Kindertageseinrichtungen nach vorhandenen und erforderlichen Leitungsressourcen und Ländern 2020** (in %)[1]



1 Leitungsstunden pro Kopf des pädagogischen und leitenden Personals (inkl. Leitung mit erstem Arbeitsbereich Verwaltung); erforderliche Leitungsressourcen: Einrichtungssockelbetrag, Mitarbeiterbetrag, Kinderbetrag (inklusive besonderem Förderbedarf sowie nichtdeutscher Familiensprache), Ausbildungspauschale (nach Strehmel 2016, ohne Verwaltungsbeträge); zur Methodik ▸ **M4**.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; eigene Berechnungen

Die Einrichtungsgröße stellt erwartungsgemäß einen wesentlichen Einflussfaktor für die zur Verfügung stehenden Leitungsressourcen dar *(vgl. Tab. D3.24)*. Insbesondere kleine Kindertageseinrichtungen weisen unzureichende Ressourcen auf: Bundesweit verfügen 79% der diesem Teamtyp zugeordneten Einrichtungen – bei einem ähnlichen Verhältnis zwischen West- und Ostdeutschland – über keine ausreichenden Leitungsressourcen. Mit zunehmender Teamgröße verbessert sich die Ausstattung mit zeitlichen Ressourcen für Leitungstätigkeiten. Ein Grund hierfür dürften u.a. auch die verschiedenen rechtlichen Vorgaben der einzelnen Bundesländer sein.

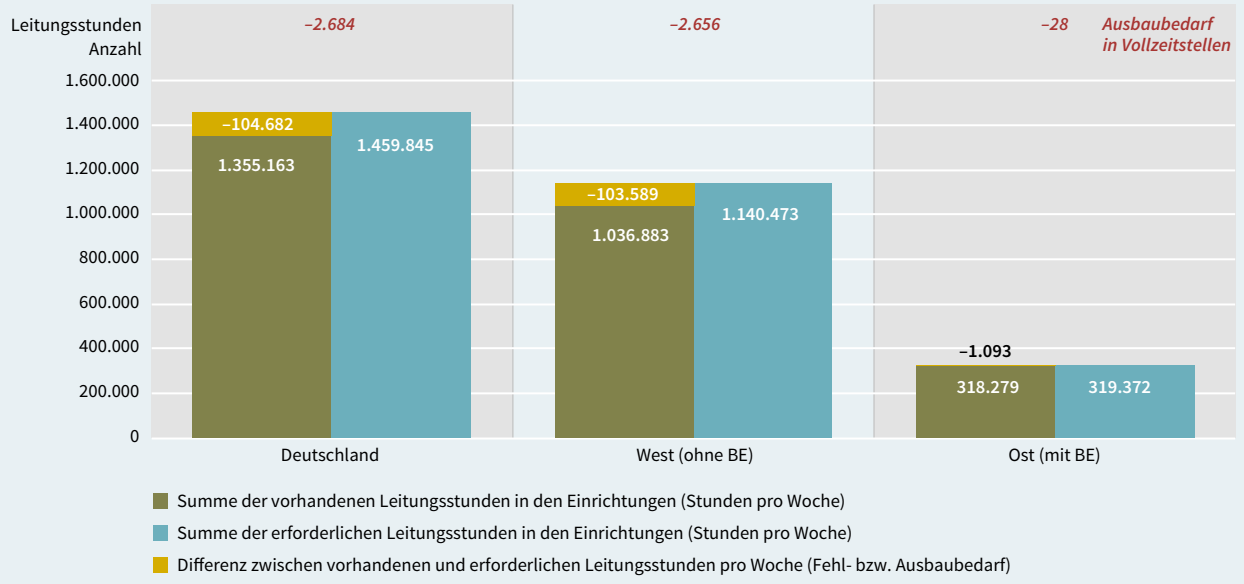
Unterschiede in der Ausstattung mit Leitungsressourcen treten auch bei der Einrichtungsart auf *(vgl. Tab. D3.25)*: Altersgemischte Einrichtungen weisen einen höheren Anteil mit ausreichenden Leitungsressourcen auf (42%) als altershomogene Einrichtungen wie Krippen (25%), Kindergärten und Horte (jeweils 27%).

Zwischen den Einrichtungsträgern lassen sich weniger große Unterschiede hinsichtlich fehlender Zeitressourcen feststellen *(vgl. Tab. D3.25)*: Bundesweit verfügen die Einrichtungen der Caritas oder sonstiger katholischer Träger mit rund 65% und diejenigen der sonstigen gemeinnützigen Träger mit 63% überdurchschnittlich oft nicht über ausreichende Leitungsstunden. Darauf folgen die öffentlichen und privatgewerblichen Träger mit jeweils knapp 60%. Während die Anteile der Kindertageseinrichtungen, deren zeitliche Ressourcen nicht mit den Anforderungen im Einklang stehen, in Westdeutschland vor allem bei der Caritas und weiteren katholischen Trägern mit rund 65% vergleichsweise hoch sind, trifft dies in Ostdeutschland mit 68% auf die Einrichtungen privatgewerblicher Träger zu.

Aus der Gegenüberstellung der vorhandenen mit den erforderlichen Leitungsressourcen resultiert bundesweit ein Minus von 104.700 Leitungsstunden pro Woche.

Um einschätzen zu können, wie hoch der Fehlbedarf an Leitungsressourcen schlussendlich ausfällt, wurden die vorhandenen und die erforderlichen Leitungsstunden in Kindertageseinrichtungen für das Jahr 2020 jeweils aufsummiert, und anschließend wurde die Differenz zwischen dem Ist- und Soll-Zustand errechnet *(vgl. Abb. 3.16; Tab. D3.22)*.

Abb. 3.16 **Kindertageseinrichtungen nach vorhandenen wöchentlichen Leitungsstunden und Ausbaubedarf 2020** (Summe; Anzahl)[1]



1 Leitungsstunden pro Kopf des pädagogischen und leitenden Personals (inkl. Leitung mit erstem Arbeitsbereich Verwaltung); erforderliche Leitungsressourcen: Einrichtungssockelbetrag, Mitarbeiterbetrag, Kinderbetrag (inklusive besonderem Förderbedarf sowie nichtdeutscher Familiensprache), Ausbildungspauschale (nach Strehmel 2016, ohne Verwaltungsbeträge); zur Methodik ► **M4**.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2020; eigene Berechnungen

Die Differenz zwischen den vorhandenen und erforderlichen Leitungsstunden pro Woche beläuft sich bundesweit auf rund 104.700 Stunden. Besonders hoch ist der Ausbaubedarf in den westdeutschen Ländern, die rund 103.600 zusätzliche wöchentliche Leitungsstunden benötigen würden. Dagegen haben die ostdeutschen Länder in den vergangenen zwei Jahren die Leitungsressourcen in den Einrichtungen in einem beachtlichen Tempo ausgebaut. So hat die Differenz zwischen benötigten und vorhandenen Leitungsstunden zwischen 2018 und 2020 um 13.000 Stunden abgenommen, sodass aktuell in den ostdeutschen Bundesländern lediglich noch etwa 1.100 zusätzliche Leitungsstunden benötigt werden. Diese Summen entsprechen auf Bundesebene einem rechnerischen Soll von 2.684 Vollzeitstellen, wobei 2.656 Stellen auf Westdeutschland und lediglich noch 28 Stellen auf Ostdeutschland entfallen. In der Bilanz lässt sich festhalten, dass die Zahl der Kindertageseinrichtungen gänzlich ohne Leitungsressourcen in den letzten Jahren gesunken ist, gleichzeitig zumindest jedoch in Westdeutschland weiterhin ein erheblicher Bedarf an zusätzlichen Leitungsstunden besteht.

3.7 Resümee

Kindertageseinrichtungen sind Orte, an denen immer mehr Kinder einen immer längeren Teil ihres Tages verbringen und – bei zunehmend jüngerem Eintrittsalter – erstmals in ihrem noch jungen Leben ein soziales Miteinander außerhalb der Familien erleben sowie neue vielfältige Erfahrungen machen. Die Fachkräfte in den Teams haben dabei die Aufgabe, die sozialen Räume zu gestalten, den Kindern alltagsnahe Bildungsprozesse zu ermöglichen und den Eltern eine verlässliche Betreuung zu bieten, die die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben sicherstellt. Hierbei halten sich die Kinder in Tageseinrichtungen auf, in denen im Durchschnitt etwa 65 Kinder von rund zwölf pädagogischen und leitenden Kräften betreut werden.

Der Anstieg der Beschäftigtenzahl verdeutlicht, dass sich seit 2007 das personelle Größenwachstum der einzelnen Kindertageseinrichtungen weiter fortgesetzt hat. Von dieser Entwicklung konnten insbesondere die großen Teams profitieren, die sich durch einen höheren Grad an Diversität auszeichnen als die kleinen und mittelgroßen Teams. Einfluss auf die Teamgröße haben darüber hinaus die Länder- und Trägerzugehörigkeit sowie die Angebots-

strukturen, d.h. die Art der Kindertageseinrichtungen und die Öffnungs- und Betreuungszeiten. Im Kontext des hohen Personalbedarfs deutet dieser Wachstumsprozess aber auch darauf hin, dass es den Kindertageseinrichtungen bis zuletzt gelungen ist, zusätzliche Fachkräfte für die pädagogische Arbeit zu gewinnen und in die Teams zu integrieren. Diese Beschäftigten tatsächlich auch längerfristig zu halten und an die Einrichtung zu binden, stellt eine zentrale Anforderung dar, die im Horizont des anhaltenden Fachkräftebedarfs zumindestens in den nächsten Jahren weiterhin von Bedeutung sein wird.

Im Spiegel der Fachdiskussion über multiprofessionelle Teams zeigt sich ein deutlicher Trend in Richtung qualifikationsheterogener Teams, denen inzwischen mehr als jedes zweite Einrichtungsteam zugeordnet werden kann. Von dieser Entwicklung haben vor allem die akademisch und in bescheidenerem Umfang die heilpädagogisch erweiterten Teams profitiert. Der starke Zuwachs der qualifikationsheterogenen Teams bzw. der deutliche Rückgang der qualifikationseinheitlicheren Teams ist in fast allen Ländern festzustellen, wobei im Ländervergleich weiterhin deutliche Unterschiede bestehen. Trotz der ausgeprägten Verbreitung der akademisch erweiterten Teams bilden Erzieherinnen und Erzieher weiterhin die zentrale Berufsgruppe und prägen damit die Organisationsprofile der Kindertageseinrichtungen. Ein vermehrter Einsatz fachfremder oder fachlich affiner Personengruppen zeichnet sich bislang nicht ab.

Auch in Bezug auf die Geschlechterverteilung in den Tageseinrichtungen lässt sich eine zunehmende Heterogenität der Teams feststellen. Inzwischen arbeitet in 45% der Teams mindestens ein Mann. Die höchsten Männeranteile haben der Paritätische Wohlfahrtsverband, die Arbeiterwohlfahrt sowie die sonstigen freigemeinnützigen Träger. Besonders gute Voraussetzungen für die Beschäftigung von Männern bieten darüber hinaus die großen Teams, in denen zugleich häufiger als in den kleinen und mittelgroßen Teams mehr als ein Mann tätig ist. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass die Mehrzahl der Kindertageseinrichtungen immer noch aus reinen Frauenteams besteht und weiterhin große Anstrengungen für eine stärkere Durchmischung der Teams erforderlich sind.

Mit Blick auf das Altersgefüge zeichnet sich die Mehrheit der Teams durch eine ausbalancierte Alterszusammensetzung aus. Dies trifft besonders häufig auf große Einrichtungen zu, in denen die Altersspanne zwischen den Beschäftigten per se am höchsten ist. Im Vergleich zu 2007 ist die Zahl der altersgemischten Teams jedoch rückläufig, was vor allem auf die Alterszusammensetzung in den westdeutschen Ländern zurückzuführen ist, in denen die Anteile der jüngeren Teams gesunken und die der älteren Teams gestiegen sind.

Viele der skizzierten Entwicklungen, die sowohl die einzelnen Beschäftigten als auch die Zusammensetzung der Teams betreffen, gehen mit steigenden Anforderungen an die Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen einher. Für den Umgang mit den gewandelten Rahmenbedingungen und die Weiterentwicklung der Teamstrukturen werden starke Kita-Leitungen benötigt, die neben den entsprechenden Kompetenzen[2] auch über ausreichende zeitliche Ressourcen verfügen. Hier hat die Analyse der Leitungsstrukturen ergeben, dass sich zwar aus langfristiger Perspektive die Ausstattung der Kindertageseinrichtungen verbessert hat, wie am Beispiel der weiterhin rückläufigen Zahl von Einrichtungen ohne ein Zeitbudget für Leitung ersichtlich wurde. Demgegenüber verfügte allerdings ein beträchtlicher Teil der Kindertageseinrichtungen noch im Jahr 2020 über ein unzureichendes Zeitbudget, sodass auch zukünftig zusätzliche Leitungsressourcen benötigt werden. Inwieweit das Förderprogramm zum Gute-Kita-Gesetz zu einer Verbesserung der Leitungssituation und des Leitungshandelns beitragen kann, wird sich in den nächsten Jahren zeigen.

Literatur

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München

Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München

Grgic, Mariana (2020): Kollektive Professionalisierungsprozesse in der Frühen Bildung – Entwicklung des Mandats, der Lizensierung und der beruflichen Mobilität im Zeitraum 1975 bis 2018 in Westdeutschland. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 72. Jg., Sonderheft 1, S. 197–227

Jungbauer-Gans, Monika (2016): Organisationsgröße und Diversität. In: Liebig, Stefan/Matiaske, Wenzel (Hrsg.): Methodische Probleme in der empirischen Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 135–151

MKFFI – Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (2020): #ichhelfemit: Land fördert Kita-Helfer zur Entlastung der Erzieherinnen und Erzieher in der Corona-Pandemie. https://www.mkffi.nrw/pressemitteilung/ichhelfemit-land-foerdert-kita-helfer-zur-entlastung-der-erzieherinnen-und-erzieher (Zugriff: 30.07.2021)

2 Vgl. Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (2014).

Ostendorf-Servissoglou, Eike (2016): Multiprofessionelle Kita-Teams: ein Gewinn für alle Beteiligten. In: KiTa aktuell BW, H. 7–8, S. 152–154

Statistisches Bundesamt (2010): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 10.11.2010. Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2020): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2020. Wiesbaden

Strehmel, Petra (2016): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. 3. korr. Aufl. Freiburg im Breisgau, S. 131–252

Verband Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) – Bundesverband e.V. (2021): Erweiterte Teamprofile in Kindertageseinrichtungen. Vielfalt professionell gestalten. Freiburg im Breisgau

Verwendete Mikrodaten

FDZ (Forschungsdatenzentren) der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen – Teil III.1, 2007 [DOI: 10.21242/22541.2007.00.00.1.1.0]

FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen – Teil III.1, 2011 [DOI: 10.21242/22541.2011.00.00.1.1.0]

FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen – Teil III.1, 2015 [DOI: 10.21242/22541.2015.00.00.1.1.0]

FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen – Teil III.1, 2016 [DOI: 10.21242/22541.2016.00.00.1.1.0]

FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen – Teil III.1, 2018 [DOI: 10.21242/22541.2018.00.00.1.1.0]

FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder und tätigen Personen in Tageseinrichtungen – Teil III.1, 2020 [DOI: 10.21242/22541.2020.00.00.1.1.0]