



Qualitätsausbau in KiTas 2017

7 Fragen zur Personalausstattung
für Führung und Leitung in deutschen KiTas
7 Antworten der Bertelsmann Stiftung

Qualitätsausbau in KiTas 2017

7 Fragen zur Personalausstattung
für Führung und Leitung in deutschen KiTas
7 Antworten der Bertelsmann Stiftung

© März 2017
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Tel.: 05241 81-81583
Fax: 05241 81-681583

Verantwortlich
Kathrin Bock-Famulla

DOI: 10.11586/2017008

Lektorat
Helga Berger, Gütersloh

Umschlagfoto
Jan Voth, Bad Salzuflen, www.janvoth.com

Druck
Druck.haus rihn gmbh, 32825 Blomberg

Layout
Marion Schnepf, Bielefeld, www.lokbase.com

Inhalt

7 Fragen und Antworten zur Personalausstattung für Führung und Leitung in KiTas	4	Das Leitungsbemessungsmodell der Bertelsmann Stiftung - Konzeptionelle Erläuterungen	13
1		Berechnungen der Personal- und Finanzbedarfe zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung für die zeitliche Leitungsausstattung - Methodische Erläuterungen	16
Führung und Leitung aus systemischer Perspektive: Wie kann eine professionelle Praxis des Führens und Leitens in KiTas ausgestaltet werden?	4		
2		Tabellenanhang	20
Status quo: Wie viele Personalkapazitäten stehen für den Bereich Führung und Leitung in KiTas bundesweit zur Verfügung?	5	Literaturverzeichnis	36
3			
Qualitätsausbau: Wie viele Zeitressourcen empfiehlt die Bertelsmann Stiftung, damit jede KiTa in Deutschland professionell geführt und geleitet werden kann?	7		
4			
Zusätzlicher Leitungsbedarf: Wie viele zusätzliche Zeitressourcen sind erforderlich, um die von der Bertelsmann Stiftung empfohlene Leitungsausstattung bundesweit umzusetzen? Welcher zusätzliche rechnerische Personalbedarf entsteht?	9		
5			
Zusätzlicher Finanzbedarf: Welche zusätzlichen Personalkosten entstehen, um die von der Bertelsmann Stiftung empfohlene Leitungsausstattung bundesweit umzusetzen?	10		
6			
Leistungsstrukturen: Wie kann durch Verwaltungs- und ständige stellvertretende Leitungskräfte eine professionelle Führung und Leitung in KiTas gestärkt werden?	11		
7			
Trägerqualität: Was kann der Träger leisten, damit KiTas professionell geführt und geleitet werden können?	12		

7 Fragen und Antworten zur Personalausstattung für Führung und Leitung in KiTas

1

Führung und Leitung aus systemischer Perspektive:

Wie kann eine professionelle Praxis des Führens und Leitens in KiTas ausgestaltet werden?

Jede Kindertageseinrichtung (KiTa) hat in Deutschland einen Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag zu erfüllen. Dieser Rahmenauftrag, wie er im Sozialgesetzbuch VIII definiert ist, wird durch landesgesetzliche Bestimmungen sowie die Bildungspläne in den Bundesländern präzisiert. Das professionelle „Kerngeschäft“ von KiTas besteht somit in der pädagogischen Gestaltung von Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen mit und für Kinder(n). Der „Arbeitsgegenstand“, die Bildungs- und Betreuungspraxis, ist wiederum insbesondere dadurch charakterisiert, dass er nicht standardisierbar ist, sondern hochkomplex und mehrdeutig – das konkrete Geschehen ist vielfach schwer vorhersehbar und deshalb nur begrenzt planbar. „Gute“ KiTa braucht deshalb eine professionelle Handlungspraxis, die sich „passgenau“ auf die individuellen Bedarfe und Bedürfnisse jedes einzelnen Kindes und auch jeder Familie ausrichtet. Alle beteiligten Erwachsenen stehen damit kontinuierlich in der Verantwortung, die Interaktion und Kommunikation mit Blick auf den Bildungs- und Betreuungsauftrag zu gestalten, sowohl im direkten Umgang mit den Kindern als auch zwischen den Kindern bzw. den Erwachsenen. Die Fachkräfte benötigen dafür ein solides Fundament von Wissen und Methodenkenntnis sowie insbesondere eine professionelle Kompetenz zur kontinuierlichen (Selbst-)Reflexion. Damit eine solche Bildungsarbeit alltäglich in KiTas stattfinden kann, sind neben qualifizierten Fachkräften in ausreichender Zahl auch weitere Rahmenbedingungen notwendig, wie beispielsweise eine Fach-/Praxisberatung sowie eine pro-

fessionelle Führung und Leitung der Einrichtung. Es bedarf deshalb eines professionellen Gesamtsystems der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung, in dem, von der Bundesebene bis zur KiTa, alle Beteiligten aus Politik und Verwaltung, Trägerorganisationen, Aus- und Fortbildungseinrichtungen usw. in einer Verantwortungsgemeinschaft in kontinuierlichem Wechselspiel letztlich eine „gute“ KiTa-Praxis ermöglichen.

Das Führen und Leiten einer KiTa ist in diesem System ein bedeutsamer Zuständigkeitsbereich, der – wie internationale Studien zeigen – einerseits durch eine professionelle Ausübung die pädagogische Qualität einer KiTa verbessert (vgl. Siraj-Blatchford und Manni 2006; Sylva u. a. 2004), andererseits aber auch abhängig ist von den Arbeitsbedingungen, die beispielsweise von der Trägerorganisation (u. a. Gewährung von ausreichender Arbeitszeit für Leitungsaufgaben) oder dem Bundesland (einheitliche Bemessung sowie Finanzierung von Personalressourcen für Leitungsaufgaben) bereitgestellt werden müssen. Professionelle Führung und Leitung in KiTas ist somit an bestimmte Voraussetzungen gebunden – sie kann nur als Ergebnis des koordinierten und kooperativen Zusammenwirkens aller Beteiligten erbracht werden. Aus einer solchen systemischen Sicht ergeben sich mehrere Rahmenbedingungen für die Führung und Leitung von KiTas, die von den Akteuren des Systems der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung geschaffen werden müssen. Bislang sind allerdings die politischen Gestaltungsanforderungen für diesen Bereich eher zögerlich wahrgenommen worden.

Der bisherige Diskurs rund um KiTa-Leitung fokussierte vornehmlich die Professionalisierung der Leitungskräfte im Bereich des KiTa-Managements in Bezug auf Organisationsabläufe. Die Bertelsmann Stiftung hingegen möchte insbesondere auf die Führungsverantwortung, die mit dieser Rolle einhergeht, aufmerksam machen. Speziell ist hierbei auf den Bereich der Personal- und Teamführung hinzuweisen. Ausgehend von einem Menschenbild, das den Menschen als

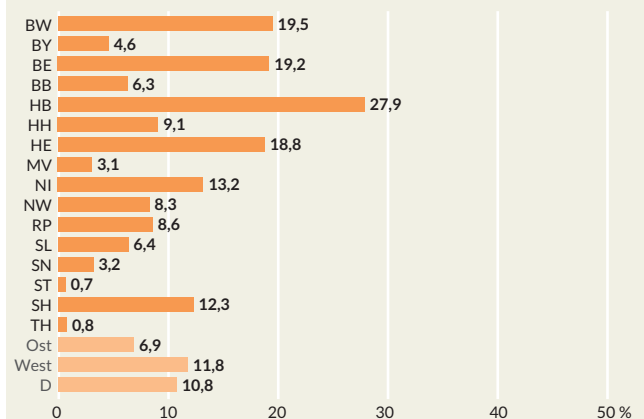
komplex und ganzheitlich betrachtet, wird ein Führungsverständnis, das lediglich die klassischen Funktionen des Managements fokussiert – wie Organisation, Kontrolle und Planung – der heutigen Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Die Gestaltung von Beziehungen, das situative Führen, die Stärkung der intrinsischen Motivation sowie die Förderung der Autonomie und Selbstbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind umso bedeutsamer. Darüber hinaus wird vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklungen im Feld der Frühpädagogik in den letzten 15 Jahren, des stets komplexer werdenden Aufgabenfeldes und der steigenden gesellschaftlichen sowie politischen Anforderungen an die FB-BE-Akteure die Bedeutung der Leitungskräfte als „Agent of Change“ immer deutlicher. Versteht man Führen und Leiten in einer Bildungseinrichtung also nicht in erster Linie als das Management von bürokratischen Abläufen, sondern als kontinuierliche Gestaltung von Interaktions-, Kommunikations- und Entwicklungsprozessen, geprägt von begleitender Reflexion, dann sind zunächst ausreichende Zeitressourcen für diese Prozesse erforderlich. Die Bertelsmann Stiftung empfiehlt deshalb eine bundesweit einheitliche Bemessung von Personalressourcen für die Führung und Leitung der KiTa, damit für jede Einrichtung vergleichbare und verlässliche Rahmenbedingungen bestehen. Allerdings wird damit nur eine Voraussetzung für „gute“ KiTa-Leitung geschaffen. Die konkrete Ausgestaltung dieses Aufgabenbereichs ist neben den persönlichen Kompetenzen der Leitungsverantwortlichen auch von den weiteren Anforderungen abhängig, die etwa durch den jeweiligen sozialen Kontext, die Trägerorganisation und die besonderen Bedingungen für die jeweilige KiTa, wie beispielsweise als Familienzentrum, bestimmt werden. Es bedarf deshalb einer Präzisierung eines Leitbildes für das Führen und Leiten in einer KiTa, als Bezugs- und Orientierungspunkt für das Alltagshandeln. Darüber hinaus ist auch in den Blick zu nehmen, dass Trägerorganisationen unterstützende Strukturen schaffen müssen: Neben der Verständigung über die jeweiligen Zuständigkeits- und Arbeitsbereiche von Leitung und Träger sind dies insbesondere auch die Gewährleistung berufsbegleitender Weiterbildung sowie Möglichkeiten der Beratung und Supervision. Diese Angebote müssen finanziert und Arbeitszeiten für ihre Nutzung ermöglicht werden. Weiterhin können auch konkrete Entlastungen für Führungskräfte in KiTas geschaffen werden; insbesondere kann eine Verwaltungskraft in der KiTa hilfreich sein, damit sich die Leitungskraft auf ihre Kernaufgaben konzentrieren kann. KiTas können nur dann gut geführt und geleitet werden, wenn alle Beteiligten im System im Rahmen ihrer Zuständigkeiten angemessene Rahmenbedingungen für die Leitenden herstellen.

2

Status quo: Wie viele Personalkapazitäten stehen für den Bereich Führung und Leitung in KiTas bundesweit zur Verfügung?

Die Personalkapazitäten für das Führen und Leiten von KiTas sind von Bundesland zu Bundesland höchst unterschiedlich. Insbesondere sind nicht in jeder KiTa entsprechende Zeitressourcen explizit eingeplant: Der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik zufolge verfügen 2016 rund 11 Prozent der gut 51.000 KiTas (ohne Horte)¹ über keine Personalkapazitäten für die verantwortungsvolle Position der KiTa-Leitung (inklusive des Bereichs der Verwaltung²). Allerdings trifft dies in Bremen auf 28 Prozent aller KiTas zu, während es in Thüringen und Sachsen-Anhalt jeweils nur 1 Prozent sind (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: KiTas ohne Zeit für Leitung und Verwaltung nach Bundesländern am 01.03.2016 (in %; ohne Horte)



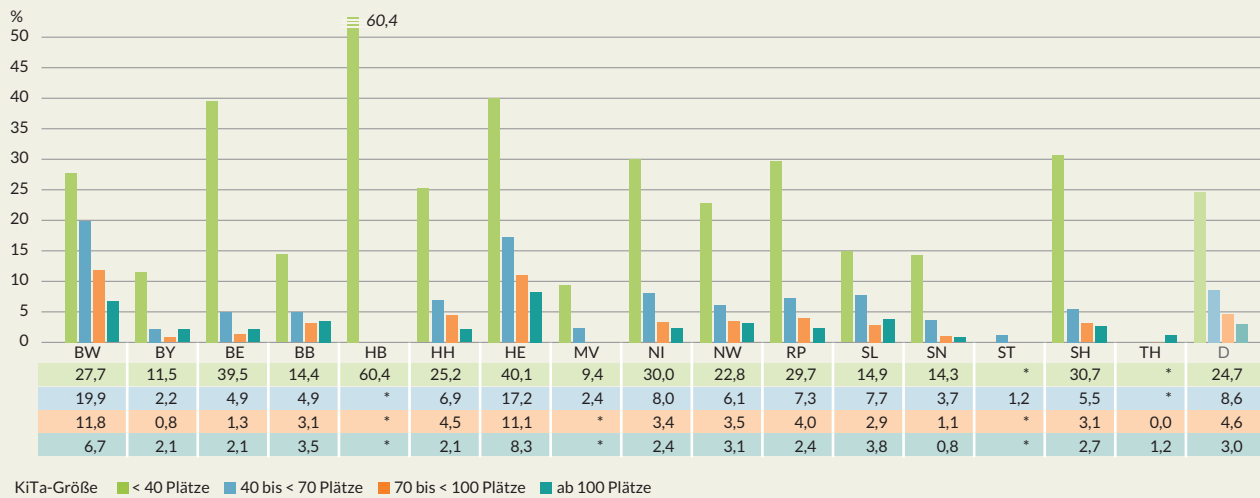
Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Ost mit BE, West ohne BE

BertelsmannStiftung

- 1 In den gesamten Auswertungen wurden die Horte nicht berücksichtigt, da sich die Empfehlung der Bertelsmann Stiftung für eine zeitliche Leitungsausstattung nur auf KiTas ohne Horte bezieht.
- 2 Die vorliegenden Auswertungen wurden anhand der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik durchgeführt. Im Rahmen dieser Statistik werden die folgenden Arbeitsbereiche des Personals in KiTas sowie die für diese Bereiche vertraglich vereinbarte Arbeitszeit in Wochenstunden erfasst: Gruppenleitung, Zweit- und Ergänzungskraft, gruppenübergreifend tätig, Förderung von Kindern mit (drohender) Behinderung, Einrichtungseitung und Verwaltung. In den vorliegenden Auswertungen wurden die Personen und ihre jeweilige Arbeitszeit berücksichtigt, die im ersten oder zweiten Arbeitsbereich Leitung oder Verwaltung angegeben haben (s. methodische Erläuterungen). Die Anzahl und die Arbeitszeit von Verwaltungskräften wurden somit ebenfalls einbezogen, da Verwaltungsaufgaben auch einen Verantwortungsbereich des Führens und Leitens einer KiTa darstellen. Wenn also in den folgenden Ausführungen von Leitungskräften und deren Arbeitszeit die Rede ist, so sind ebenso die Anzahl und die Arbeitszeit von Verwaltungskräften enthalten. Bundesweit gibt es derzeit fast 49.500 Leitungskräfte und fast 6.100 Verwaltungskräfte in KiTas bzw. circa 27.900 rechnerische Vollzeitstellen für Leitungsaufgaben und circa 2.000 rechnerische Vollzeitstellen für Verwaltungsaufgaben. Diese Zeitressourcen setzen sich also aus 93 Prozent Leitungsressourcen und 7 Prozent Verwaltungsressourcen zusammen. Weitere Verwaltungskräfte, die direkt bei dem jeweiligen Träger beschäftigt sind, werden hier nicht berücksichtigt.

Abb. 2: KiTas ohne Zeit für Leitung und Verwaltung nach Bundesländern und Größe der KiTa am 01.03.2016 (in %; ohne Horte)



* Aus Datenschutzgründen mussten Anteile bzw. Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Anteil geschlossen werden könnte, für bestimmte Bundesländer anonymisiert werden.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

BertelsmannStiftung

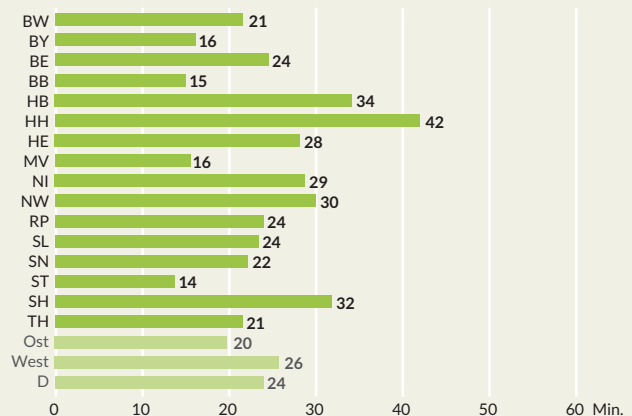
Fehlende vertraglich vereinbarte Zeitressourcen für die Führung und Leitung einer KiTa sind vor allem ein Problem der kleinen Einrichtungen: Fast ein Viertel der kleinen KiTas mit weniger als 40 genehmigten Plätzen muss ohne Personalressourcen auskommen, die für die Arbeitsbereiche Leitung und Verwaltung genutzt werden können (vgl. Abb. 2). Bei den KiTas mit 100 genehmigten Plätzen und mehr sind es dagegen nur 3 Prozent. Auch hier sind große Unterschiede zwischen den Bundesländern zu verzeichnen: In Bremen arbeiten 60 Prozent der genannten kleinen KiTas ohne vertraglich festgelegte Leitungs- und/oder Verwaltungsressourcen; in Thüringen und Sachsen-Anhalt kommt dies demgegenüber kaum vor.

In den 89 Prozent aller KiTas wiederum, die über Leitungs- und/oder Verwaltungsressourcen verfügen, fällt die Höhe der Ausstattung ebenfalls zwischen den Bundesländern sehr unterschiedlich aus. Während den KiTas in Sachsen-Anhalt jede Woche nur 14 Minuten pro ganztags betreutem Kind in der KiTa für die Leitungs- und Verwaltungsarbeit zur Verfügung stehen, gibt es dafür in Hamburg deutlich mehr Kapazitäten (42 Minuten pro Woche). Im bundesweiten Durchschnitt verfügt eine KiTa pro Woche und pro ganztags betreutem Kind³ über 24 Minuten für die Führung und Leitung der Einrichtung (vgl. Abb. 3).

3 Um die Einrichtungen mit Zeitressourcen für Leitungsaufgaben hinsichtlich dieser Zeitausstattung besser miteinander vergleichen zu können, wurde eine Kennzahl „Leitungs- und Verwaltungsstunden pro ganztags betreutem Kind“ gebildet. Unter Ganztagsbetreuung wird dabei die vertraglich vereinbarte Betreuungszeit von 40 Wochenstunden verstanden. Dazu wurden Ganztagsbetreuungsäquivalente gebildet, indem alle vertraglich vereinbarten Betreuungsstunden der Kinder durch 40 (Wochenstunden) dividiert wurden.

Diese Befunde verdeutlichen zum einen, dass ein Teil der KiTas bundesweit über keine vertraglich geregelten Zeitressourcen für den Arbeitsbereich der Leitung und Verwaltung verfügt. Zwar gilt nach dem SGB VIII § 47, dass für jede KiTa eine Fachkraft für die Funktion der Leitung zu bestimmen ist, aber es besteht keine einheitliche Regelung, dass Zeitressourcen ausschließlich für diesen Arbeitsbereich

Abb. 3: Wöchentliche Zeit für Leitung und Verwaltung pro Kind* in den KiTas nach Bundesländern am 01.03.2016 (In Minuten pro Woche als Median; ohne Horte)



* Von jedem Kind werden die vertraglich vereinbarten Betreuungsstunden aufsummiert und durch 40 Wochenstunden geteilt.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

BertelsmannStiftung

zu gewähren sind. Zum anderen weisen die Daten auf erhebliche Länderunterschiede hin, wenn es darum geht, ob eine KiTa überhaupt über Zeitressourcen für den Bereich der Leitung und Verwaltung verfügt, und wenn ja, wie hoch diese Zeitressourcen sind. Fakt ist allerdings: Führung und Leitung ist nötig und braucht Zeit. Derzeit haben KiTas für Führungs- und Leitungsaufgaben aber zu wenig Zeit. Die Konsequenzen dieser unzureichenden Ausstattung liegen auf verschiedenen Ebenen:

- Verfügt eine KiTa über zu wenige zeitliche Leitungsressourcen, besteht das Risiko, dass Führungs- und Leitungstätigkeiten nur nebenbei ausgeführt werden können. Fundamentale Verantwortungsbereiche, wie beispielsweise die Organisationsentwicklung, Weiterentwicklung der pädagogischen Konzeption oder die Kooperationen im Sozialraum, können in diesem Fall gar nicht bzw. lediglich in geringem Umfang umgesetzt werden. Dies kann sich negativ auf die Qualität einer KiTa auswirken.
- Wenn Leitungsaufgaben in der Zeit erledigt werden, die für die pädagogische Arbeit mit den Kindern vorgesehen ist, fehlt Zeit für die Betreuung, worunter ebenfalls die Qualität der Einrichtung leidet.
- Darüber hinaus kann eine fehlende oder zu geringe Leitungsausstattung dazu führen, dass liegengeliebene Leitungstätigkeiten in der Freizeit erledigt werden, was gesundheitliche Belastungen der Leitungskräfte zur Folge haben kann.

Diese unzureichenden Arbeitsbedingungen müssen insbesondere im Zusammenhang mit den steigenden gesellschaftlichen sowie politischen Anforderungen an das Führungs- und Leitungshandeln in KiTas bewertet werden. Die Forschung zeigt, dass das daraus resultierende Spannungsfeld die tägliche Praxis erschwert und das Leitungshandeln mitunter negativ beeinflussen kann (vgl. Nentwig-Gesemann, Nicolai und Köhler 2016). Professionelles Leitungshandeln fördert aber die Qualität der KiTa (vgl. Siraj-Blatchford und Manni 2006; Sylva u. a. 2004). Eine angemessene Leitungsausstattung wird deshalb als zentrale Rahmenbedingung und Voraussetzung für eine „gute“ KiTa-Qualität eingestuft; entsprechend empfiehlt die Bertelsmann Stiftung eine bundesweit einheitliche Bemessung der Personalressourcen für den Bereich der Leitung einer KiTa. Damit sollen die Arbeitsbedingungen für Leitungskräfte verbessert sowie bundesweit angeglichen und so letztlich allen Kindern unabhängig von ihrem Wohnort vergleichbare Bildungschancen geboten werden.

3

Qualitätsausbau: Wie viele Zeitressourcen empfiehlt die Bertelsmann Stiftung, damit jede KiTa in Deutschland professionell geführt und geleitet werden kann?

Bei der zeitlichen Ressourcenausstattung für den Bereich der Führung und Leitung einer KiTa empfiehlt die Bertelsmann Stiftung, jeder Einrichtung eine Grundausrüstung von 20 Wochenstunden plus 0,35 Stunden pro Ganztagsbetreuungsäquivalent zur Verfügung zu stellen (vgl. Abb. 4). Für eine KiTa mit rechnerisch 40 ganztags betreuten Kindern bedeutet dies zum Beispiel eine empfohlene Leitungsausstattung von 34 Wochenstunden (20 Wochenstunden + 0,35 x 40 Ganztagsbetreuungsäquivalente).

Durch eine Grundausrüstung von 20 Wochenstunden erhält jede KiTa unabhängig von ihrer Größe ein Zeitkontingent für Leitungsaufgaben. Dieses ist dringend notwendig, denn in jeder Einrichtung – auch in Kleinsteinerichtungen – müssen Führungs- und Leitungsaufgaben erledigt werden.

Im Jahr 2016 verfügt die Hälfte aller 51.000 KiTas nicht über die Grundausrüstung von 20 Wochenstunden, die die Bertelsmann Stiftung als garantiertes Zeitbudget für jede Einrichtung empfiehlt. Zwischen den Bundesländern schwanken die Anteile der KiTas mit weniger als 20 Stunden

Abb. 4: **Mehr Zeit für KiTa-Leitung! Eine Empfehlung der Bertelsmann Stiftung**

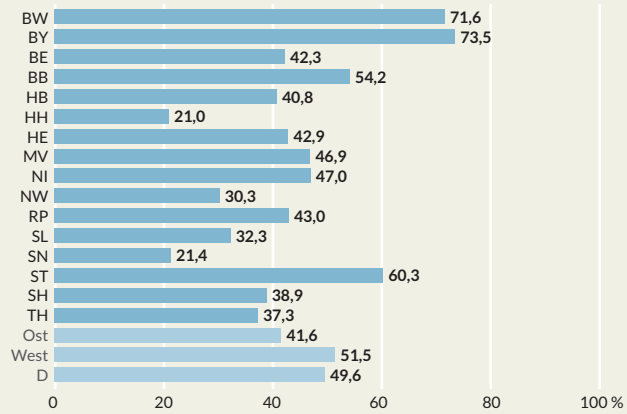


* Hierzu werden Ganztagsbetreuungsäquivalente gebildet, indem die vertraglich vereinbarten Betreuungswochenstunden aller Kinder durch 40 Wochenstunden geteilt werden.

Quelle: Ländermonitoring Frühkindliche Bildungssysteme

| BertelsmannStiftung

Abb. 5: **KiTas mit weniger als 20 Wochenstunden* für Leitung und Verwaltung nach Bundesländern am 01.03.2016**
(In %; ohne Horte)

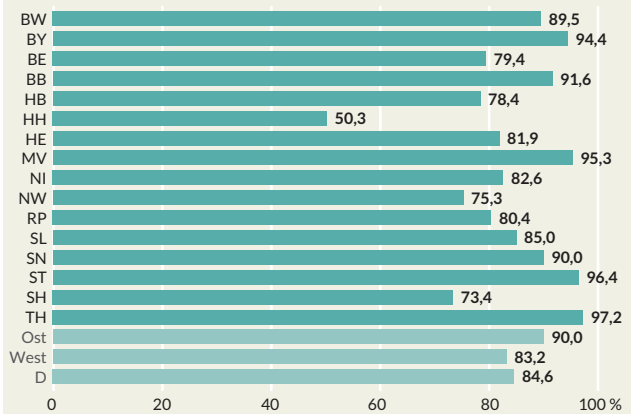


* 20 Wochenstunden entsprechen der von der Bertelsmann Stiftung empfohlenen Grundausrüstung für KiTa-Leitung. Ost mit BE, West ohne BE

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

| BertelsmannStiftung

Abb. 6: **KiTas mit weniger als der von der Bertelsmann Stiftung empfohlenen Leitungszeit* nach Bundesländern am 01.03.2016** (In %; ohne Horte)



* Mit Toleranzgrenze von 2,5 Wochenstunden Abweichung Ost mit BE, West ohne BE

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

| BertelsmannStiftung

an Leitungs- und Verwaltungszeit von 21 Prozent in Hamburg und Sachsen bis hin zu 74 Prozent in Bayern (vgl. Abb. 5).

Neben einer garantierten Grundausrüstung an Leitungszeit muss nach Empfehlung der Bertelsmann Stiftung ein variabler Anteil von Personalkapazitäten veranschlagt werden (0,35 Wochenstunden pro ganztags betreutem Kind), um dem erhöhten Leitungsaufwand mit wachsender KiTa-Größe Rechnung zu tragen.

Die Empfehlung beschränkt sich gezielt auf zwei Variablen (Grundausrüstung + variabler Anteil), damit sie leicht anzuwenden ist und einen geringen administrativen Aufwand verursacht. Um die Leitungsausstattung für eine KiTa nach der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung berechnen zu können, muss somit lediglich die Anzahl der ganztags betreuten Kinder in der Einrichtung bestimmt werden. Die Bezugsgröße „Ganztagsbetreuungsäquivalent“ wurde gewählt, um allen KiTas bundesweit eine faire Leitungsausstattung zu garantieren, die weitgehend unabhängig von ihren jeweiligen unterschiedlichen Bedingungen (Personalausstattung, Gruppenstrukturen und Betreuungsumfänge) bemessen werden kann. Wäre beispielsweise die Anzahl der pädagogischen Fachkräfte in der KiTa eine Bezugsgröße, würde dies bundesweit zu einer sehr unterschiedlichen Leitungsausstattung führen, da stets der Personalschlüssel im jeweiligen Bundesland, beim jeweiligen Träger oder in der jeweiligen KiTa wirken würde – Einrichtungen mit einem ungünstigen Personalschlüssel würden somit weniger Leitungsressourcen erhalten als KiTas mit einer besseren Personalausstattung,

obwohl in beiden Einrichtungen gleich viele Kinder betreut werden und folglich beispielsweise der Leitungsaufwand für die Zusammenarbeit mit Eltern gleich groß wäre. Um auch der Anzahl der pädagogischen Fachkräfte Rechnung zu tragen, bezieht sich die Empfehlung der Bertelsmann Stiftung nicht auf die Anzahl der Kinder, sondern auf die Höhe der Ganztagsbetreuungsäquivalente, da diese mit der Personalausstattung in Beziehung stehen.

Die empfohlene Leitungsausstattung der Bertelsmann Stiftung enthält neben der Arbeitszeit für Führungs- und Leitungsaufgaben auch die Zeiten für Verwaltungstätigkeiten, ebenso sind Fehlzeiten berücksichtigt. Der Umfang an Verwaltungstätigkeiten von Führungskräften wird als variabel verstanden, je nach vereinbarter Aufgabenteilung mit dem Träger. Sollten diese Tätigkeiten nicht direkt von den Führungskräften in der KiTa, sondern von einer zusätzlichen Verwaltungskraft in der Einrichtung oder beim Träger ausgeführt werden, empfiehlt die Bertelsmann Stiftung, von der empfohlenen Leitungsausstattung maximal bis zu 20 Prozent für Verwaltungstätigkeiten abzuziehen.

Die Empfehlung der Bertelsmann Stiftung erfüllen derzeit bundesweit nur 15 Prozent aller KiTas. Auch hier schwanken die Anteile zwischen den Bundesländern erheblich. So verfügt in Hamburg bereits die Hälfte aller KiTas über die empfohlene Leitungsausstattung. In Thüringen und Sachsen-Anhalt hingegen sind derzeit nur 3 bzw. 4 Prozent der KiTas mit der empfohlenen Leitungszeit ausgestattet (vgl. Abb. 6).

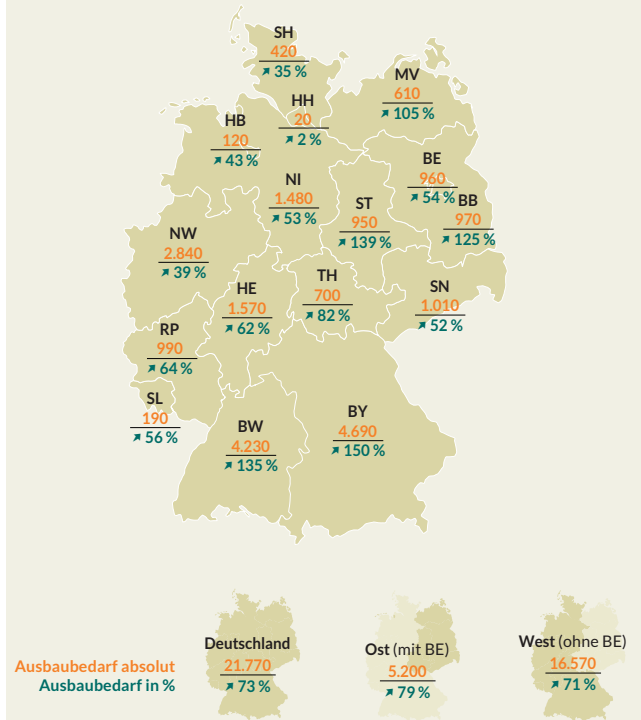
4

Zusätzlicher Leitungsbedarf: Wie viele zusätzliche Zeitressourcen sind erforderlich, um die von der Bertelsmann Stiftung empfohlene Leitungsausstattung bundesweit umzusetzen? Welcher zusätzliche rechnerische Personalbedarf entsteht?

Nach Berechnungen der Bertelsmann Stiftung sind zusätzlich rund 853.000 Wochenstunden erforderlich, um die empfohlene Leitungszeit in allen KiTas bundesweit zu realisieren. Für die Umsetzung dieser Empfehlung werden somit rechnerisch zusätzlich rund 21.800 Vollzeitkräfte benötigt; bundesweit handelt es sich hierbei um einen prozentualen Anstieg der zeitlichen Leitungsausstattung von 73 Prozent (vgl. Abb. 7). Geht man davon aus, dass 20 Prozent der empfohlenen Leitungsausstattung durch Verwaltungskräfte abgedeckt werden, so sind rechnerisch zusätzlich rund 8.360 Verwaltungskräfte (Vollzeit) und 13.410 Leitungskräfte (Vollzeit) notwendig (vgl. Tab. K im Anhang). Der größte Ausbaubedarf ist in kleinen Einrichtungen (bis zu 40 genehmigte Plätze) zu verzeichnen (prozentualer Anstieg von 130 Prozent), während der Anstieg in den größeren KiTas ab 100 Plätzen bei 53 bis 56 Prozent liegt (vgl. Abb. 8). Auf Landesebene wiederum gestaltet sich der Ausbaubedarf in den einzelnen Größenkategorien deutlich unterschiedlich. So ist insbesondere in Brandenburg wie auch in Sachsen-Anhalt über nahezu alle KiTa-Größen hinweg mehr als eine Verdopplung der Leitungsressourcen erforderlich. In Thüringen hingegen betrifft dies vorrangig die kleineren Einrichtungen bis unter 70 Plätze und die großen KiTas ab 180 Plätze (vgl. Tab. N im Anhang).

Abb. 7: **Qualitätsausbau: Zusätzlicher Personalbedarf für mehr Leitungszeit nach Bundesländern am 01.03.2016**

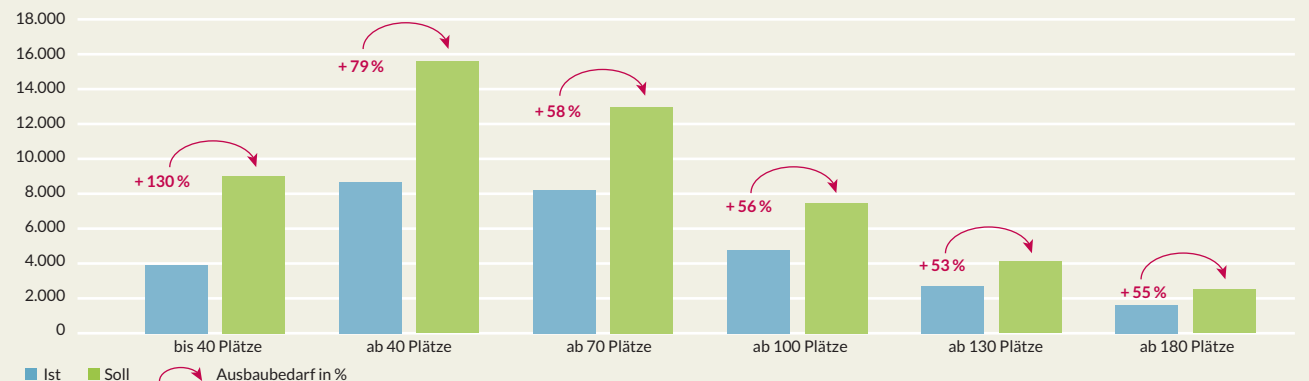
(Zusätzlich benötigte Vollzeitkräfte* zur Umsetzung der empfohlenen Leitungszeit der Bertelsmann Stiftung; Ausbaubedarf absolut [gerundet] und in %; ohne Horte)



* Für die Berechnung von Vollzeitkräften (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen durch 39 und für Berlin durch 38,5 Wochenstunden geteilt.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Abb. 8: **Ausbaubedarf für mehr Leitungskräfte nach KiTa-Größe am 01.03.2016** (Anzahl der Vollzeitkräfte* [Ist und Soll] und Ausbaubedarf in %; ohne Horte)



* Für die Berechnung von Vollzeitkräften (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen durch 39 und für Berlin durch 38,5 Wochenstunden geteilt.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

5

Zusätzlicher Finanzbedarf: Welche zusätzlichen Personalkosten entstehen, um die von der Bertelsmann Stiftung empfohlene Leitungsausstattung bundesweit umzusetzen?

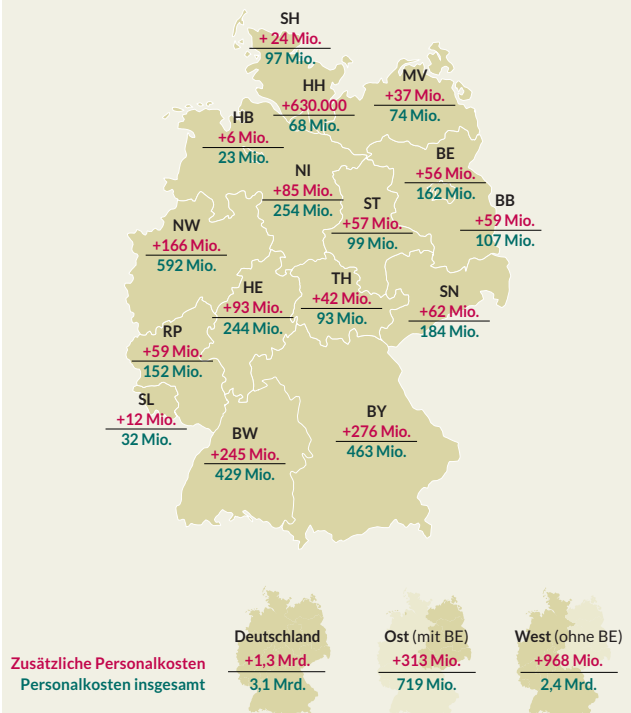
Für die Abschätzung der zusätzlich entstehenden Personalkosten zur Umsetzung der empfohlenen Leitungsausstattung werden zwei Szenarien betrachtet. Szenario I beschreibt den Fall, dass die zusätzlich benötigten Vollzeitkräfte ausschließlich durch Leitungskräfte besetzt werden. Nach Abschätzungen der Bertelsmann Stiftung entsteht ein zusätzlicher jährlicher Finanzbedarf von rund 1,3 Milliarden Euro bundesweit, um die Empfehlung zu realisieren (Abbildung 9 zeigt den Finanzbedarf für jedes Bundesland)⁴. Insgesamt müssten in Deutschland demnach für Leitungskräfte jährlich rund 3,1 Milliarden Euro Personalkosten finanziert werden.

Im Szenario II wird davon ausgegangen, dass 20 Prozent der empfohlenen Leitungsausstattung durch Verwaltungskräfte abgedeckt werden. Um die Empfehlung der Bertelsmann Stiftung zu realisieren, entsteht ihrer Abschätzung zufolge ein zusätzlicher jährlicher Finanzbedarf von rund 1,1 Milliarden Euro bundesweit (vgl. Tab. M im Anhang). Insgesamt müssten in Deutschland demnach für Leitungs- und Verwaltungskräfte jährlich rund 2,9 Milliarden Euro Personalkosten finanziert werden.

Die Personalkosten für Leitungskräfte sind auf der Grundlage des TVöD SuE (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst – Sozial- und Erziehungsdienst) berechnet worden; dort werden Leitungskräfte zur Ermittlung ihres Entgelts anhand der Anzahl der laut Betriebserlaubnis genehmigten Plätze in der KiTa eingeordnet. Die Personalkosten für Verwaltungskräfte sind auf der Basis des TVöD VKA (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände) berechnet worden (s. methodische Erläuterungen).

Abb. 9: **Qualitätsausbau: Zusätzliche Personalkosten für mehr Leitungszeit nach Bundesländern am 01.03.2016**

(Zusätzlich entstehende Personalkosten für Leitungskräfte in Euro pro Jahr zur Umsetzung der von der Bertelsmann Stiftung empfohlenen Leitungszeit sowie Personalkosten für Leitung insgesamt; Abschätzung auf Basis des TVöD SuE; ohne Horte)



Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

BertelsmannStiftung

⁴ In einigen Bundesländern müssten nach den gesetzlichen Regelungen prinzipiell alle KiTas zumindest über einen kleinen Anteil an Leitungsressourcen verfügen, der auch öffentlich gefördert ist. Wenn KiTas in diesen Bundesländern in der KJH-Statistik dennoch angeben, dass sie über keine Leitungsressourcen verfügen, kann bei der Kalkulation der zusätzlich erforderlichen Finanzmittel für die Realisierung der Leitungsbesetzung der Bertelsmann Stiftung nicht berücksichtigt werden, dass für diese KiTas bereits Leitungsressourcen finanziert werden.

6

Leistungsstrukturen: Wie kann durch Verwaltungs- und ständige stellvertretende Leitungskräfte eine professionelle Führung und Leitung in KiTas gestärkt werden?

Bei der Frage, mit welcher Personalkonstellation KiTas geleitet werden, zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. So wird ein Großteil der Einrichtungen bundesweit von jeweils einer Leitungskraft geleitet, die sich entweder ausschließlich ihren Führungs- und Leitungstätigkeiten widmen kann oder aber darüber hinaus noch in einem weiteren Arbeitsbereich wie der direkten pädagogischen Arbeit tätig ist. Bundesweit wird ein kleinerer Teil der KiTas von einem Team geleitet (vgl. Lange 2017). Welche dieser Konstellationen die *richtige* für eine KiTa ist, ist von der jeweiligen Einrichtung, ihrem Profil und ihrem Team sowie nicht zuletzt den einzelnen Leitungskräften mit ihren unterschiedlichen Leitungskompetenzen und -persönlichkeiten (siehe auch Nentwig-Gesemann, Nicolai und Köhler 2016) abhängig. Grundsätzlich ist eine Vielzahl von Konstellationen möglich, allerdings sollte die Entscheidung für jede KiTa bewusst getroffen werden. Ebenso bewusst sollte entschieden werden, durch welche weiteren Unterstützungsstrukturen – wie dem Einsatz einer Verwaltungskraft und/oder einer ständigen stellvertretenden Leitungskraft – die Position der Leitung in der jeweiligen KiTa gestärkt werden kann.

Unterstützungsstrukturen durch zusätzliche Verwaltungskräfte

Die Bertelsmann Stiftung empfiehlt, die in jeder KiTa anfallenden Verwaltungstätigkeiten von einer qualifizierten Verwaltungskraft – innerhalb der KiTa oder außerhalb beim Träger – bearbeiten zu lassen. Hierfür sollten für Verwaltungstätigkeiten maximal bis zu 20 Prozent von der empfohlenen Leitungsausstattung abgezogen werden; der Prozentsatz sollte davon abhängig gemacht werden, wie viele Verwaltungstätigkeiten von den Leitungskräften direkt in den Einrichtungen ausgeführt werden müssen. Die häufig einfachen, allerdings zeitaufwendigen Verwaltungstätigkeiten stellen für Leitungskräfte oftmals einen hohen Belastungsfaktor dar (vgl. ebd.). Durch den gezielten Einsatz von Verwaltungskräften könnten Leitungskräfte von fachfremden Verwaltungsaufgaben entlastet werden und stattdessen ihre Ressourcen auf die Führung ihres Teams und die Leitung ihrer KiTa konzentrieren. Bundesweit werden bisher in knapp 8 Prozent⁵ aller KiTas neben einer Leitungskraft bzw.

einem Leitungsteam auch Verwaltungskräfte beschäftigt. Ob und welche Verwaltungstätigkeiten vom jeweiligen Träger übernommen werden oder direkt in der KiTa ausgeführt werden, ist träger- bzw. einrichtungsspezifisch.

Unterstützungsstrukturen durch ständige stellvertretende Leitungskräfte

Darüber hinaus empfiehlt die Bertelsmann Stiftung, in jeder KiTa, die nicht von einem Team geleitet wird, eine ständige stellvertretende Leitungskraft einzusetzen, bei der es sich nicht ausschließlich um eine Urlaubs- und sonstige Abwesenheitsvertretung handelt. Eine ständige stellvertretende Leitungskraft ist gemeinsam mit der Leitungskraft verantwortlich für das Personal und die Qualität in der KiTa – allerdings nicht in dem Maße, wie es bei einem Leitungsteam der Fall ist; hier tragen alle Team-Mitglieder im gleichen Maße die Verantwortung für die Qualität der Einrichtung. Auch in dieser Konstellation – Leitungskraft und ständige Stellvertretung – sind vertraglich vereinbarte Zeitressourcen notwendig. Wie hoch diese sein sollten, ist abhängig von den jeweiligen zu übertragenden Verantwortungsbereichen und sollte träger- und einrichtungsintern geregelt werden. Damit allerdings ein regelmäßiger Austausch zwischen der Leitungskraft und ihrer ständigen Vertretung realisiert werden kann, ist ein Minimum von 2 Wochenstunden für die Stellvertretung als Ausstattung zu empfehlen.

⁵ Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017.

7

Trägerqualität: Was kann der Träger leisten, damit KiTas professionell geführt und geleitet werden können?

Eine hohe Trägerqualität und -unterstützung ist unerlässlich, damit Leitungskräfte ihre KiTas professionell und eigenverantwortlich leiten und führen können. Die Bertelsmann Stiftung empfiehlt Trägern, die Position der Leitung auf folgenden drei Ebenen zu stärken:

- Gewährleistung der zeitlichen Leitungsausstattung
- Verankerung eines Leitungskonzeptes in der KiTa
- Sicherstellung einer berufsbegleitenden Beratung und Weiterbildung

Gewährleistung der zeitlichen Leitungsausstattung

Um eine KiTa professionell führen und leiten zu können, bedarf es ausreichend Zeit. Die Empfehlung der Bertelsmann Stiftung zur Bemessung der zeitlichen Leitungsausstattung zeigt, wie viel Zeit einer KiTa für die Position der Leitung zur Verfügung stehen sollte. Ob und gegebenenfalls wie diese Zeitressourcen auf eine Leitungskraft oder mehrere Leitungskräfte in einem Team verteilt werden, ist die – bewusst zu treffende – Entscheidung des Trägers. Dieser Handlungsspielraum ermöglicht es, der Vielfalt der KiTas, den unterschiedlichen Teams sowie auch den Verantwortlichen mit ihren jeweiligen Leitungskompetenzen und -persönlichkeiten gerecht zu werden.

Verankerung eines Leitungskonzeptes in der KiTa

Die Bertelsmann Stiftung empfiehlt, in jeder KiTa ein Leitungskonzept zu verankern, in dem festgeschrieben wird, welche Konstellation für die Leitung einer Einrichtung gewählt wird – etwa eine Leitungskraft mit einer ständigen stellvertretenden Leitung oder mehrere Leitungskräfte im Team – und wie die Verantwortlichkeiten sowohl innerhalb der KiTa als auch zwischen der Einrichtung und dem Träger aufgeteilt werden. Die Tätigkeits- und Anforderungsprofile der mit Leitungsverantwortung betrauten Personen sind gegenwärtig oftmals unbestimmt, und damit sind auch die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in der einzelnen KiTa häufig nicht geklärt (vgl. Nentwig-Gesemann, Nicolai und Köhler 2016). Um den damit einhergehenden Belastungen für die Leitungskräfte entgegenzuwirken, empfiehlt die Bertelsmann Stiftung, in einem partizipativen Prozess mit allen Verantwortlichen und dem Träger ein Leitungskonzept zu entwickeln, das die Aufgaben- und Verantwortungsteilung transparent macht. In der Folgezeit ist eine kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung dieses Leitungskonzeptes mit allen Beteiligten unumgänglich, um Anforderungen und Erwartungen gegenüber dem anderen zu klären und abzugleichen.

Sicherstellung einer berufsbegleitenden Beratung und Weiterbildung

Die Wege in eine KiTa-Leitungsposition sind vielfältig, und das Gleiche gilt für die Kompetenzen, Erfahrungen und Persönlichkeiten der einzelnen Leitungskräfte (vgl. ebd.). Die berufsbegleitende Beratung und Weiterbildung stellt im Rahmen lebenslanger Bildungsprozesse ein wichtiges Element dar, um Wissen und Kompetenzen weiterzuentwickeln sowie Haltungen wie auch Erfahrungen zu reflektieren, um die eigene Leitungspersönlichkeit auszubauen und zu festigen. Welche Art der berufsbegleitenden Beratung sinnvoll ist – ob Coaching oder Mentoring als Unterstützung beim Berufseinstieg, ob Supervision als Chance, die eigene professionelle Reflexionskompetenz auszubauen sowie die Zusammenarbeit im Team zu stärken, oder ob Fachberatung als Möglichkeit, sich zu bestimmten Themen und Fragen beraten zu lassen –, hängt von der jeweiligen Leitungskraft, ihren jeweiligen Erfahrungen und Kompetenzen ab. So muss zwischen dem Träger und der Leitungskraft entschieden und ausgehandelt werden, welche der Beratungsformen in der jeweiligen Situation erfolgversprechend ist und in welchem Rhythmus diese wahrgenommen werden sollte. Der Zugang zu all diesen Beratungsformen sollte allerdings stets bei Bedarf durch den Träger ermöglicht werden.

Ebenso bedeutsam ist die Teilnahme an berufsbegleitenden Weiterbildungen. Deutlich wird dies zum einen durch die unterschiedlichen Berufsbiografien, Kompetenzen, Erfahrungswerte und Orientierungen der Leitungskräfte (siehe auch ebd.) und zum anderen durch das spezifische Arbeitsfeld KiTa-Leitung. So leiten KiTa-Leitungskräfte eine Organisation und führen zugleich ein Team – beides mit dem Ziel, den ihnen übertragenen Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag bestmöglich zu erfüllen. Der Kern des Arbeitsfeldes ist folglich ein pädagogischer, denn sie verantworten sowohl während der Betriebsführung als auch bei der Organisations-, Qualitäts-, Personal- und Teamentwicklung die Qualität eines pädagogischen Raumes: der KiTa. Neben betriebswirtschaftlichen und (sozial)pädagogischen Kenntnissen – der Theorie – ist somit ebenso die pädagogische Praxis und damit einhergehend die Fähigkeit, die Rolle eines pädagogischen Vorbildes auszufüllen, entscheidend für die Leitungsqualifizierung. Hinzu kommt schließlich die Ausbildung einer forschenden und selbstreflexiven Haltung. Kein akademischer Abschluss und auch keine Fachschulbildung garantieren per se, dass eine KiTa nach diesen Ansprüchen professionell geführt und geleitet wird. Eine stärkere Verzahnung von Theorie und Praxis stellt somit ein wichtiges Element der Qualifizierung von Leitungskräften dar, welches durch berufsbegleitende Weiterbildungen erreicht werden kann. Träger sollten im Austausch mit ihren Leitungskräften gezielt Angebote für ihre Weiterqualifizierung auswählen und ihnen Zeiträume zur Teilnahme ermöglichen.

Das Leitungsbemessungsmodell der Bertelsmann Stiftung – Konzeptionelle Erläuterungen

Der politische Kontext für ein Leitungsbemessungsmodell

Ende 2014 einigten sich Bund und Länder mit dem Communiqué „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ einen Prozess der Qualitätsentwicklung in der Kindertagesbetreuung zu initiieren. Das Communiqué beschreibt u.a. ein gemeinsames Qualitätsverständnis, auf dessen Grundlage neun Handlungsfelder für einen Qualitätsentwicklungsprozess – darunter eines, das die Stärkung der KiTa-Leitung darstellt – identifiziert wurden. Seit Ende 2016 liegt nun ein Zwischenbericht vor, der die Handlungsziele und -bedarfe für den Qualitätsentwicklungsprozess beschreibt; er wurde von einer von Bund und Ländern besetzten Arbeitsgruppe auf Grundlage mehrerer Expertisen (in Auftrag gegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) entwickelt.

Auf Basis dieses Zwischenberichtes haben sich Bund und Länder verständigt den gemeinsamen Prozess fortzusetzen und die Arbeitsgruppe beauftragt, bis zur Jugend- und Familienministerkonferenz im Mai 2017 einen Vorschlag zur weiteren Ausgestaltung des Qualitätsentwicklungsprozesses und zur finanziellen Sicherung vorzulegen. Insbesondere sollen die inhaltlichen, strukturellen und zeitlichen Umsetzungsfragen darin konkretisiert werden.

Die Bertelsmann Stiftung möchte mit der vorliegenden Veröffentlichung Fakten und Impulse für diese Diskussion liefern und einen bundesweit einheitlichen Standard zur Bemessung der zeitlichen Leitungsausstattung empfehlen.

Die Erläuterung zum Leitungsbemessungsmodell

Aus den Studien der Schwerpunktreihe KiTa-Leitung der Bertelsmann Stiftung (Ländermonitoring Frühkindliche Bildungssysteme) sowie weiteren Studien, insbesondere der vom BMFSFJ beauftragten Expertise „Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente“ (vgl. Strehmel 2015) lassen sich Anforderungen für die Bemessung der Arbeitszeit von KiTa-Leitungskräften ableiten. Im Kern zeigt sich, dass in jeder KiTa ein Set von Leitungstätigkeiten unabhängig von der Größe einer KiTa erbracht werden muss und deshalb eine zeitliche Grundausrüstung für diese Funktion erforderlich ist. Darüber hinaus kann belegt werden, dass ein Teil der entstehenden Leitungsaufgaben in Abhängigkeit von der Größe einer KiTa, d. h. gemessen an der Zahl der Kinder, Anzahl des Personals, Eltern, Gruppen etc. entsteht.

Für das Bemessungsmodell der Bertelsmann Stiftung zur zeitlichen Leitungsausstattung wird eine Grundausrüstung von 20 Wochenstunden für jede Einrichtung veranschlagt. Des Weiteren ist ein variabler Anteil von Leitungstätigkeiten definiert. Dieser variable Anteil wird mit 0,35 Wochenstunden pro Ganztagsbetreuungsäquivalent bemessen.

Im Modell der Bertelsmann Stiftung ist die Arbeitszeit für Leitungstätigkeiten sowie für Verwaltungstätigkeiten und Fehlzeiten inkludiert. Der Umfang der Verwaltungstätigkeiten von Leitungskräften wird als variabel je nach vereinbarter Aufgabenteilung mit dem Träger verstanden. Sollten Verwaltungstätigkeiten nicht direkt von den Leitungskräften in der KiTa, sondern von einer zusätzlichen Verwaltungskraft in der Einrichtung oder beim Träger ausgeführt werden, empfiehlt die Bertelsmann Stiftung von der empfohlenen Leitungsausstattung maximal bis zu 20 Prozent für Verwaltungstätigkeiten abzuziehen.

Im Folgenden werden die verschiedenen Faktoren des Leitungsbemessungsmodells begründet.

1. Warum eine Grundausrüstung von 20 Wochenstunden?

Die Höhe der Grundausrüstung von 20 Wochenstunden ist ermittelt worden unter Berücksichtigung der Expertise von Strehmel (2015). Die Expertise kommt zu dem Ergebnis, dass unabhängig von der Größe einer Einrichtung jede KiTa einen Sockel an Leitungszeit benötigt; dieser umfasst 19,6 Wochenstunden (inkl. Fehlzeiten). Die Höhe des Sockels wird bestimmt durch Tätigkeiten in fünf verschiedenen Arbeitsbereichen (vgl. Tab. 1). In Tabelle O (im Anhang) sind alle fünf Arbeitsbereiche inkl. der operationalisierten Tätigkeiten und Stundenbeträge pro Jahr aufgeführt.

2. Warum ein variabler Anteil von 0,35 Wochenstunden?

Die Operationalisierung des variablen Anteils ergibt sich ebenfalls aus den Ergebnissen der Studie von Strehmel (2015). Demnach wird der variable Anteil durch Tätigkeiten in den Arbeitsbereichen Personalmanagement, Verwaltung, Kooperation mit den Eltern und für die Ausbildung von Praktikantinnen und Praktikanten bestimmt (vgl. Tab. 2).

Im Vergleich zu den vorliegenden Modellen zur Leitungsbemessung schlägt das Modell der Bertelsmann Stiftung eine Vereinfachung der Bemessung des konkreten variablen Anteils der Leitungsausstattung einer KiTa vor (Kennziffer * Bezugsgröße). Insbesondere sollen dadurch die Transaktionskosten für die Administration des Modells möglichst gering gehalten werden.

Tab. 1 **Bemessung der Sockelausrüstung – Fünf zentrale Arbeitsbereiche der KiTa-Leitung nach Strehmel (2015)**

Arbeitsbereich	Stunden/ Jahr	Stunden/ Woche*
Pädagogische Leitung (z. B. Konzeptionsentwicklung, Koordination der pädagogischen Arbeit, Qualitätsentwicklung und -management)	210	4,8
Betriebsführung und Verwaltung (z. B. Verwaltung, Gewährleistung von Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit)	286	6,5
Gestaltung der Zusammenarbeit – Team, Eltern und Kooperationen (z. B. Teamsitzungen, Vorbereitung von Teambesprechungen/interne Fortbildungen, Vernetzung mit Kooperationspartnern im Sozialraum und im System der Kinder- und Jugendhilfe, Zusammenarbeit mit Grundschulen)	200	4,5
Weiterentwicklung der Einrichtung (z. B. Steuerung und Weiterentwicklung der Organisation, Gestaltung der Organisationskultur, Sicherung eines guten Organisationsklimas)	120	2,7
Selbstmanagement (z. B. fachliche Positionierung, Selbstreflexion, Arbeitsorganisation, Stress- und Krisenmanagement)	48	1,1
Sockel	864	19,6

* inkl. Fehlzeiten (15 % einer Vollzeitstelle)

Quelle: Strehmel (2015)

Um die Höhe der Kennziffer festzusetzen, wurden Muster-KiTas gebildet (vgl. Tab. P im Anhang). Der variable Anteil von 0,35 Wochenstunden pro Ganztagsbetreuungs-äquivalent wird im Modell der Bertelsmann Stiftung veranschlagt, da man einen ähnlichen Ressourcenbedarf erhält wie mit Anwendung der Berechnungsformel für erforderliche Zeitkontingente von Strehmel (2015) (vgl. Tab. Q im Anhang).

Tab. 2 **Variable Zeitressourcen für KiTa-Leitung – Bemessung nach vier Arbeitsbereichen nach Strehmel (2015)**

Arbeitsbereich	Stunden/ Jahr
Personalmanagement	
Personalführung: Jahreszielgespräche, Einzelgespräche, Tür- & Angelgespräche etc.	12
Personalentwicklung: kollegiale Beratung und Fallbesprechungen, Personalentwicklungsgespräche, Fortbildungsplanung und Transfer	10
Dienstplangestaltung, einschließlich Organisation von Vertretungen, Überprüfung von Arbeitszeitznachweisen, Führen von Urlaubs- und Fehlzeitenlisten	10
Vorbereitung und Durchführung von Bewerbungsgesprächen, Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (à 30 Stunden bei 10 % Fluktuation)	3
<i>Zeitaufwand pro pädagogischer Fachkraft</i>	35
Verwaltung	
Personalverwaltung: Personalplanung, Abwicklung von Verträgen, Sozialversicherungsbeiträge etc.	1,0 pro päd. tätiger Person
Einstellungsverfahren: Ausschreibung und Verbreitung der Stellenausschreibungen, Prüfung der Bewerbungsunterlagen, Koordination des Auswahlverfahrens, Vertragsverhandlung und -gestaltung etc.	1,0 pro päd. tätiger Person
Verwaltung und Abrechnung von Elternbeiträgen	1,0 pro Kind
Vertragsverhandlungen und -abschlüsse mit den Eltern	0,5 pro Kind
Kontrolle der Dienst- und Fehlzeiten (Urlaub, Krankheit, Fortbildung), usw.	2,0 pro Praktikant/in
Einstellungsverfahren: ggf. Ausschreibung und Verbreitung der Stellenausschreibungen, Prüfung der Bewerbungsunterlagen, Ausstellung von Vertrag und Praktikumsbescheinigung	1,0 pro Praktikant/in
<i>Zeitaufwand pro pädagogischer Fachkraft</i>	1,5 h
<i>Zeitaufwand pro Kind</i>	1,5 h
<i>Zeitaufwand pro Praktikant und Praktikantin</i>	3,0 h
Kooperation mit den Eltern	
Aufnahmegespräche	0,5
Elterngespräche	3,5
<i>Zeitaufwand pro Kind (gewichtet)</i>	4,0
Ausbildung von Praktikantinnen und Praktikanten	
Anleitungsgespräche für Leitungspraktikantinnen und -praktikanten: 1–2 h pro Woche (5 h pro Monat)	60 h anteilig nach Monaten
Ausbildungspauschale für Konzeption der Ausbildung am „Lernort Praxis“ und Kontakte mit Ausbildungsinstitutionen	30 h Pauschale

Quelle: Strehmel (2015)

3. Warum die Bezugsgröße Ganztagsbetreuungsäquivalente?

Für die Berechnung des variablen Anteils dienen Ganztagsbetreuungsäquivalente als Bezugsgröße, da durch diese die unterschiedlichen Bedingungen (Personalausstattung, Gruppenstruktur, Betreuungsumfänge) in den KiTas mit berücksichtigt werden. So wird mit Blick auf die bundesweit unterschiedliche Personalausstattung eine faire Leitungsausstattung garantiert, da Einrichtungen mit einer ungünstigen Personalausstattung nicht benachteiligt werden.

Beispiele zur Veranschaulichung anhand der Muster-KiTas:

Betrachtet werden Muster-KiTa 3 und 6 (vgl. Tab. P im Anhang). In Muster-KiTa 6 werden 11 Kinder mehr betreut, als in Muster-KiTa 3. Der Anteil an ganztagsbetreuten Kindern ist in Muster-KiTa 3 deutlich geringer (27 Prozent) als in Muster-KiTa 6 (93 Prozent). Trotz allem ist die Personalausstattung in beiden Einrichtungen fast identisch. Mit Anwendung des Modells von Strehmel erhalten beide KiTas eine ähnliche Leitungsausstattung, obwohl in KiTa 6 mehr Kinder betreut werden und folglich der Leitungsaufwand bsp. im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Eltern (Beschwerdemanagement, Elterngespräche, Vertragsverhandlungen) deutlich höher ausfällt, als in Muster-KiTa 3. Betrachtet man die Leitungsausstattung, die durch Anwendung des Modells der Bertelsmann Stiftung den Einrichtungen zur Verfügung gestellt wird (vgl. Tab. Q im Anhang), wird deutlich, dass die unterschiedlichen Ausgangslagen der KiTas durch die Wahl der Bezugsgröße der Ganztagsbetreuungsäquivalente bei der Höhe der Leitungsausstattung mit berücksichtigt werden.

Hintergrundinfos zu bestehenden landesgesetzlichen Regelungen:

Ein Blick auf die Bemessungsmodelle zwei verschiedener Landesgesetze zeigt, dass auch die hier gewählten Bezugsgrößen nicht für ein bundesweit einheitliches Bemessungsmodell in Frage kämen. Betrachtet wird zunächst das Modell aus Sachsen. Nach §12 Abs. 2 Nr. 4 des Sächsischen Gesetzes zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen wird die Leitungsausstattung nach der Anzahl der vollzeitbeschäftigten pädagogischen Fachkräfte bemessen. Bei Anwendung dieses Modells für einen bundesweiten Qualitätsstandard würden Einrichtungen mit einer besseren Personalausstattung stets bevorzugt werden (vgl. Tab. Q im Anhang Muster-KiTa 1). Das Bemessungsmodell, das in Hamburg eingesetzt wird, versucht mit der Einbeziehung verschiedener Variablen (Alter der Kinder, Betreuungsumfänge und Eingliederungshilfe) die unterschiedlichen Bedingungen in den KiTas zu berücksichtigen (vgl. Tab. R im Anhang). Die Vielzahl der Variablen verursacht einen erhöhten administrativen Aufwand bei der Anwendung. Das Bemessungsmodell der Bertelsmann Stiftung enthält lediglich zwei Variablen, ist somit leichter an-

zuwenden und verursacht einen geringeren administrativen Aufwand.

4. Warum ein Verwaltungsanteil von maximal bis zu 20 Prozent der empfohlenen Leitungsausstattung?

Wie bereits dargestellt, sind im Modell der Bertelsmann Stiftung die Arbeitszeiten für Leitungstätigkeiten wie auch für Verwaltungstätigkeiten enthalten. Die von der Bertelsmann Stiftung beauftragten Studien zeigen, dass die Aufteilung von Verwaltungstätigkeiten zwischen Leitungskraft und Träger bzw. dessen Verwaltungsapparat unterschiedlich ausgestaltet wird (vgl. Nentwig-Gesemann, Nicolai und Köhler 2016). Der Umfang der Verwaltungstätigkeiten von Leitungskräften wird daher als variabel je nach vereinbarter Aufgabenteilung mit dem Träger verstanden. Sollten Verwaltungstätigkeiten nicht direkt von den Leitungskräften in der KiTa ausgeführt werden, empfiehlt die Bertelsmann Stiftung maximal bis zu 20 Prozent von der empfohlenen Leitungsausstattung für Verwaltungstätigkeiten abzuziehen.

Auch Strehmel (2015) sieht in ihrer Berechnungsformel vor, die Zeitkontingente für Leitungskräfte ohne Verwaltungstätigkeiten getrennt von den Zeitkontingenten für den Arbeitsbereich Betriebsführung und Verwaltung zu betrachten. Der Zeitaufwand für die Betriebsführung und Verwaltung setzt sich zum einen aus dem oben genannten Sockel von 286 Stunden pro Jahr und einem variablen Anteil pro Kind (1,5 Stunden/Jahr), pro pädagogischer Fachkraft (1,5 Stunden/Jahr) und pro Leitungspraktikantin bzw. -praktikanten (3 Stunden/Jahr) zusammen. Die Sockelausstattung für die Betriebsführung und Verwaltung macht 33 Prozent des Gesamtsockels aus. Um zu veranschaulichen wie hoch der Anteil der Zeitausstattung für den Arbeitsbereich Betriebsführung und Verwaltung einer KiTa ist, können die Muster-KiTas betrachtet werden. Mit Blick auf diese variiert der Zeitaufwand für die Betriebsführung und Verwaltung an der Gesamtarbeitszeit für Leitungskräfte zwischen 21 Prozent und 27 Prozent (vgl. Tab. S im Anhang).

Der von der Bertelsmann Stiftung empfohlene Verwaltungsanteil liegt unter dem Anteil von Strehmel (2015). Diese Entscheidung wird dadurch begründet, dass ein Teil des Aufgabenspektrums des Arbeitsbereichs Betriebsführung und Verwaltung häufig in der KiTa direkt bei der Leitungskraft liegt (bsp.: Sicherstellung der Beachtung der rechtlichen Vorgaben [einschließlich Kontrollen und Prüfverfahren, z. B. Brandschutz], Bestellungen, Einkäufe [Material], Reparaturen, An- und Abmeldungen / Auslastungsplanung, Allgemeiner Schriftverkehr und Ablage, Öffentlichkeitsarbeit: Erstellen von Artikel, Pressemitteilungen, Homepage, usw.).

Berechnungen der Personal- und Finanzbedarfe zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung für die zeitliche Leitungsausstattung – Methodische Erläuterungen

Bei der Berechnung der nach der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung aktuell noch fehlenden vollzeitbeschäftigten Leitungskräfte und der dafür anfallenden Personalkosten wurde folgendermaßen vorgegangen:

IST: Berechnung der aktuell eingesetzten Leitungs- und Verwaltungsstunden in KiTas

In einem ersten Schritt wird anhand der aktuellen amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik)⁶ berechnet, wie viele Leitungs- und Verwaltungskräfte laut Arbeitsvertrag in den KiTas (ohne Horte) arbeiten und wie hoch ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben ist. Leitungs- und Verwaltungskräfte werden in den folgenden Auswertungen wie in Tabelle 3 und Tabelle 4 dargestellt definiert. Diese Arbeitszeit wird pro KiTa aufsummiert und durch die jeweilige landesspezifische Wochenarbeitszeit dividiert. Auf diese Weise werden die aktuell eingesetzten Leitungs- und Verwaltungskapazitäten in Form von

Vollzeitäquivalenten ausgewiesen (vgl. Tab. A im Anhang). Diese Vollzeitäquivalente werden nach der Anzahl an genehmigten Plätzen je KiTa berechnet (vgl. Tab. B im Anhang). Die Anzahl an genehmigten Plätzen ist für die Eingruppierung der Leitungskräfte in die jeweilige Entgeltgruppe beim Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst, Sozial- und Erziehungsdienst (TVöD SuE) relevant (s. „Personalkosten IST: Abschätzung der insgesamt entstehenden Personalkosten für die aktuell eingesetzten Leitungs- und Verwaltungsstunden“).

⁶ Datenbasis für die einzelnen Berechnungen ist die amtliche Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik). Diese Statistik erhebt im Rahmen einer jährlich durchgeführten Vollerhebung Daten sowohl zu den betreuten Kindern als auch zum tätigen Personal. Darüber hinaus werden Merkmale der Einrichtungen und der Gruppen, in denen Kinder betreut werden, erfasst. Alle KiTas in Deutschland müssen sich jährlich an dieser Erhebung beteiligen. Der Stichtag der Erhebung ist der 01.03. eines Jahres; die vorliegenden Auswertungen beziehen sich auf den 01.03.2016. Die Statistik weist unter Angabe des ersten und zweiten Arbeitsbereiches aus, wie viele Stunden das Personal in KiTas wöchentlich laut Arbeitsvertrag tätig ist. Bei den Arbeitsbereichen können die Angaben Gruppenleitung, Zweit- bzw. Ergänzungskraft, gruppenübergreifend Tätige, Personal für die Förderung von Kindern mit (drohender) Behinderung, Einrichtungsleitung und Verwaltung gemacht werden. Mit Hilfe der KJH-Statistik können also Fachkräfte identifiziert werden, die laut Vertrag ausschließlich oder anteilig Zeit für Leitungs- oder Verwaltungsaufgaben zur Verfügung haben.

Tab. 3: Definition von Leitungskräften

1. Arbeitsbereich	2. Arbeitsbereich
Leitung	-
Leitung	Gruppenleitung
Leitung	Zweit- oder Ergänzungskraft in einer Gruppe
Leitung	gruppenübergreifend tätig
Leitung	Förderung von Kindern nach SGB VIII/XII
Leitung	Verwaltung
Gruppenleitung	Leitung
Zweit- oder Ergänzungskraft in einer Gruppe	Leitung
gruppenübergreifend tätig	Leitung
Förderung von Kindern nach SGB VIII/XII	Leitung

Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

Tab. 4: Definition von Verwaltungskräften

1. Arbeitsbereich	2. Arbeitsbereich
Verwaltung	-
Verwaltung	Gruppenleitung
Verwaltung	Zweit- oder Ergänzungskraft in einer Gruppe
Verwaltung	gruppenübergreifend tätig
Verwaltung	Förderung von Kindern nach SGB VIII/XII
Verwaltung	Leitung
Gruppenleitung	Verwaltung
Zweit- oder Ergänzungskraft in einer Gruppe	Verwaltung
gruppenübergreifend tätig	Verwaltung
Förderung von Kindern nach SGB VIII/XII	Verwaltung

Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

Personalkosten IST: Abschätzung der insgesamt entstehenden Personalkosten für die aktuell eingesetzten Leitungs- und Verwaltungsstunden

Um die IST-Personalkosten abzuschätzen, wird für die Leitungskräfte der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst, Sozial- und Erziehungsdienst (TVöD SuE)⁷ zugrunde gelegt. So wird ein bundesländerübergreifender Vergleich ermöglicht.

Beim TVöD SuE sind die Personalkosten für Leitungskräfte von der Anzahl der laut Betriebserlaubnis genehmigten Plätze in den Kindertageseinrichtungen abhängig (vgl. Tab. 5).

Das Qualifikationsniveau der Leitungskräfte spielt für die Eingruppierung in eine Entgeltgruppe keine Rolle. Dahingegen finden Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit der Leitungskräfte durch die Einstufung in eine Entwicklungsstufe Berücksichtigung. Es gibt bis zu sechs Entwicklungsstufen, wobei Stufe sechs zur höchsten Entlohnung führt. Hinsichtlich der durchschnittlichen Entwicklungsstufen von Leitungskräften liegen keine bundesweit gesicherten empirischen Informationen vor. Vor diesem Hintergrund wird jeweils das durchschnittliche Arbeitgeberbrutto der Stufen 1 bis 6 angesetzt; zusätzlich wird noch die Jahressonderzahlung des jeweiligen Tarifgebietes West bzw. Ost berücksichtigt.⁸

Tab. 5: Eingruppierung von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen nach dem TVöD SuE (Stand: Juli 2016)

Entgeltgruppe	Tätigkeit als
S18	Leiter/ in einer KiTa ab 180 Plätze
S17	Leiter/ in einer KiTa ab 130 Plätze
S16	Leiter/ in einer KiTa ab 100 Plätze
S15	Leiter/ in einer KiTa ab 70 Plätze
S13	Leiter/ in einer KiTa ab 40 Plätze
S9	Leiter/ in einer KiTa mit unter 40 Plätzen

Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

⁷ Datengrundlage für die Abschätzung der Personalkosten der Leitungskräfte ist das Arbeitnehmerbrutto des TVöD SuE 2017a, gültig vom 01.02.2017 bis 30.06.2017 (vgl. <http://oeffentlicher-dienst.info/c/t/rechner/tvoed/sue?id=tvoed-sue-2017&matrix=1>; Download vom 19.10.2016). Das Arbeitnehmerbrutto entspricht jedoch nicht dem Arbeitgeberbrutto, das im Rahmen der vorliegenden Berechnungen zugrunde gelegt wird. Die Differenz ergibt sich aus Lohnnebenkosten, wie beispielsweise dem Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung oder einer Betriebsrente. Für die hier vorgenommene Abschätzung wird davon ausgegangen, dass sich das Arbeitgeberbrutto aus dem Arbeitnehmerbrutto zuzüglich weiteren 25 Prozent des Arbeitnehmerbruttos als Lohnnebenkosten zusammensetzt.

⁸ Die Jahressonderzahlung berechnet sich entsprechend den Bemessungssätzen aus dem in den Kalendermonaten Juli, August und September durchschnittlich gezahlten monatlichen Entgelt (vgl. § 20 Abs. 2 TVöD VKA). Der Anteil der Jahressonderzahlung 2017 Tarifgebiet West entspricht für die Entgeltgruppen S2 bis S9 82,05 Prozent und für S10 bis S18 72,52 Prozent. Für das Tarifgebiet Ost sind jeweils 75 Prozent der West-Beträge vorgesehen.

Für die Abschätzung der Personalkosten für Verwaltungskräfte wird der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD VKA)⁹ verwendet. Die Eingruppierung der/des Beschäftigten richtet sich bei diesem Tarifvertrag nach den Tätigkeitsmerkmalen. Es wird davon ausgegangen, dass Verwaltungskräfte aufgrund der in KiTas ausgeübten Tätigkeiten in die Entgeltgruppen 4 bis 6 eingruppiert werden. Auch hierzu liegen keine bundesweit gesicherten empirischen Informationen vor, sodass das durchschnittliche Arbeitgeberbrutto der Stufen 1 bis 6 der Entgeltgruppen 4 bis 6 angesetzt wird. Zusätzlich wird auch bei den Verwaltungskräften die Jahressonderzahlung des jeweiligen Tarifgebietes West bzw. Ost berücksichtigt.¹⁰

Um die aktuellen Personalkosten (IST) zu berechnen, werden im zweiten Schritt die in Vollzeitäquivalenten ausgewiesenen aktuell eingesetzten Leitungskapazitäten nach der Anzahl an genehmigten Plätzen in den KiTas verwendet (vgl. Tab. B im Anhang). Die Kategorisierung der Plätze erfolgte anhand der KiTa-Größenordnungen, wie sie bei der Eingruppierung von Leitungskräften im TVöD SuE vorliegen (vgl. Tab. 5). Es wurde also ausgewertet, wie viele der derzeit arbeitenden Leitungskräfte (als Vollzeitäquivalente) in KiTas mit unter 40 Plätzen, mit 40 bis unter 70 Plätzen etc. beschäftigt sind. Diese Vollzeitäquivalente werden mit dem durchschnittlichen Jahresarbeitgeberbrutto-Entgelt der jeweiligen Entgeltgruppe des TVöD SuE multipliziert (inklusive 25 Prozent Lohnnebenkosten und der jeweiligen Jahressonderzahlungen) (vgl. Tab. C im Anhang).

Für die Abschätzung der Personalkosten für Verwaltungskräfte (IST) wird die Anzahl der Verwaltungskräfte (als Vollzeitäquivalente) mit dem durchschnittlichen Jahresarbeitgeberbrutto-Entgelt der Entgeltgruppen 4 bis 6 des TVöD VKA multipliziert (inklusive 25 Prozent Lohnnebenkosten und der jeweiligen Jahressonderzahlungen). In Summe ergeben sich die insgesamt entstehenden Personalkosten für die aktuell eingesetzten Leitungs- und Verwaltungsstunden (vgl. Tab. C im Anhang).

⁹ Datengrundlage für die Abschätzung der Personalkosten der Verwaltungskräfte ist das Arbeitnehmerbrutto des TVöD VKA 2017, gültig vom 01.02.2017 bis 01.02.2018 (vgl. www.oeffentlichen-dienst.de/entgelttabelle/vka.html; Download vom 15.02.2017). Auch bei den Personalkosten der Verwaltungskräfte wird das Arbeitgeberbrutto verwendet, also das Arbeitnehmerbrutto zuzüglich weiteren 25 Prozent als Lohnnebenkosten.

¹⁰ Für die angesetzten Entgeltgruppen 4 bis 6 des TVöD VKA liegt der Anteil der Jahressonderzahlung 2017 für das Tarifgebiet West bei 82,06 Prozent und für Ost bei 61,54 Prozent (vgl. <http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/tr/2016/sonderzahlung.vka.html>; Download vom 15.02.2017).

¹¹ Dies sind die je nach Gebietseinheit tarifvertraglich geregelten regelmäßigen Arbeitszeiten (§ 6 Abs. 1 Satz 1 Buchst. b TVöD).

Berechnung der Anzahl an KiTas, betreuten Kindern und ihren Betreuungszeiten

In einem weiteren Schritt werden mit Hilfe der KJH-Statistik zum 01.03.2016 die folgenden Kennzahlen auf Ebene der Bundesländer bestimmt:

- Anzahl an Kindertageseinrichtungen nach der Anzahl an genehmigten Plätzen (vgl. Tab. D im Anhang)
- Anzahl insgesamt betreuter Kinder sowie deren vertraglich vereinbarte Betreuungszeiten in Kindertageseinrichtungen (in Stunden pro Woche) nach der Anzahl an genehmigten Plätzen (vgl. Tab. E im Anhang)

Um in einem weiteren Schritt berechnen zu können, wie viel Leitungszeit nach Empfehlung der Bertelsmann Stiftung benötigt wird, müssen Ganztagsbetreuungsäquivalente gebildet werden; jedes umfasst 40 Betreuungsstunden pro Woche. Für die Berechnung der Ganztagsbetreuungsäquivalente einer KiTa werden folglich die vertraglich vereinbarten Betreuungswochenstunden aller Kinder aufsummiert und durch 40 Wochenstunden geteilt.

SOLL: Berechnung der empfohlenen Leitungs- und Verwaltungsstunden in KiTas

Die Bertelsmann Stiftung empfiehlt für eine angemessene Ausstattung an Leitungszeit eine Grundausstattung von 20 Wochenstunden pro KiTa. Zusätzlich wird ein variabler Anteil an Leitungszeit von 0,35 Wochenstunden pro ganztags betreutem Kind (Ganztagsbetreuungsäquivalent) empfohlen.

Szenario I

Alle zusätzlich erforderlichen Vollzeitäquivalente sind Leitungskräfte

Im Szenario I wird davon ausgegangen, dass alle erforderlichen Leitungsstunden ausschließlich von Leitungskräften abgedeckt werden. Um die empfohlene Leitungszeit pro KiTa zu berechnen, wird die mit Hilfe der KJH-Statistik errechnete Anzahl an KiTas mit 20 Wochenstunden sowie die Anzahl an ganztags betreuten Kindern (Ganztagsbetreuungsäquivalent) mit 0,35 Wochenstunden multipliziert. Das Gesamtvolumen an empfohlener Leitungszeit wird anschließend für die ostdeutschen Bundesländer durch 40 Wochenstunden, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 Wochenstunden und für Berlin durch 38,5 Wochenstunden dividiert, um zu den empfohlenen Leitungskräften in Form von Vollzeitäquivalenten zu gelangen (vgl. Tab. F im Anhang).¹¹

Szenario II**Alle erforderlichen Vollzeitäquivalente teilen sich auf Leitungskräfte (80 Prozent) und Verwaltungskräfte (20 Prozent) auf**

Im Szenario II wird davon ausgegangen, dass maximal 20 Prozent der empfohlenen Leitungsausstattung durch Verwaltungskräfte abgedeckt werden. Dazu werden von der im Szenario I errechneten Anzahl an empfohlenen Leitungskräften 20 Prozent für Verwaltungskräfte subtrahiert. Es ergibt sich also zum einen eine genaue Anzahl an empfohlenen Leitungskräften nach Anzahl genehmigter Plätze (vgl. Tab. G im Anhang) sowie zum anderen eine genaue Anzahl an empfohlenen Verwaltungskräften (vgl. Tab. H im Anhang).

Personalkosten SOLL: Abschätzung der insgesamt entstehenden Personalkosten für die Leitungs- und Verwaltungsstunden, die zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung fehlen

Szenario I**Alle insgesamt benötigten Vollzeitäquivalente sind Leitungskräfte**

Zur Abschätzung der SOLL-Personalkosten für das Szenario I wird ebenfalls der TVÖD SuE zugrunde gelegt. Die insgesamt entstehenden Personalkosten für die empfohlenen Leitungskräfte ergeben sich durch die Multiplikation der empfohlenen Leitungskräfte in Vollzeitäquivalenten nach KiTa-Größe mit dem durchschnittlichen Jahresarbeitgeberbrutto-Entgelt der jeweiligen Entgeltgruppe (inklusive 25 Prozent Lohnnebenkosten und der jeweiligen Jahressonderzahlungen) (vgl. Tab. I im Anhang).

Szenario II**Alle insgesamt benötigten Vollzeitäquivalente teilen sich auf Leitungskräfte (80 Prozent) und Verwaltungskräfte (20 Prozent) auf**

Um die SOLL-Personalkosten für das Szenario II abzuschätzen, wird für die insgesamt benötigten Leitungskräfte (80 Prozent der insgesamt benötigten Vollzeitäquivalente) der TVÖD SuE angesetzt und für die insgesamt benötigten Verwaltungskräfte (20 Prozent) der TVÖD VKA (vgl. Tab. J im Anhang).

Ausbaubedarf: Berechnung der noch fehlenden Leitungs- und Verwaltungsstunden zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung

Zur Bestimmung der laut Empfehlung der Bertelsmann Stiftung noch fehlenden Anzahl an Leitungs- und Verwaltungskräften in Vollzeitäquivalenten wird für Szenario I und II die Differenz zwischen der bisher eingesetzten Anzahl an Leitungs- und Verwaltungskräften in Vollzeitäquivalenten (IST) und der empfohlenen Anzahl an Leitungs- und Verwaltungskräften in Vollzeitäquivalenten (SOLL) gebildet (vgl. Tab. K im Anhang).

Personalkosten Ausbaubedarf : Berechnung der zusätzlich anfallenden Personalkosten für die Leitungs- und Verwaltungsstunden, die zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung fehlen

Zur Berechnung der zusätzlich anfallenden Personalkosten (Ausbaubedarf) wurden die zusätzlich fehlenden Leitungs- und Verwaltungskräfte (in Vollzeitäquivalenten) mit dem durchschnittlichen Jahresarbeitgeberbrutto-Entgelt der jeweiligen Entgeltgruppe (inklusive 25 Prozent Lohnnebenkosten und der jeweiligen Jahressonderzahlungen) multipliziert (vgl. Tab. L und M im Anhang). Auch hier wird wieder zwischen dem Szenario I und dem Szenario II unterschieden.

Tabellenanhang

Tab. A: **Leistungs- und Verwaltungskräfte in Kindertageseinrichtungen und ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit in den Bundesländern am 01.03.2016** (Anzahl; Arbeitszeit* in Wochenstunden und rechnerisch eingesetzten Vollzeitäquivalenten**; ohne Horte)

	Leitungskräfte und ihre aktuell vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten* für Leitungsaufgaben (IST)			Verwaltungskräfte und ihre aktuell vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten* für Verwaltungsaufgaben (IST)			Leistungs- und Verwaltungskräfte und ihre aktuell vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten* für Leistungs- und Verwaltungsaufgaben (IST)		
	Anzahl Leitungskräfte	Arbeitszeit in Wochenstunden	Arbeitszeit in Vollzeitäquivalenten**	Anzahl Verwaltungskräfte	Arbeitszeit in Wochenstunden	Arbeitszeit in Vollzeitäquivalenten**	Anzahl Leistungs- und Verwaltungskräfte	Arbeitszeit in Wochenstunden	Arbeitszeit in Vollzeitäquivalenten**
BW	7.112	118.116	3.029	288	3.776	97	7.400	121.892	3.125
BY	8.305	109.993	2.820	1.404	12.030	308	9.709	122.023	3.129
BE	2.254	59.353	1.542	519	8.409	218	2.773	67.762	1.760
BB	1.461	28.521	713	169	2.518	63	1.630	31.039	776
HB	384	10.290	264	34	389	10	418	10.679	274
HH	1.245	36.774	943	339	5.523	142	1.584	42.297	1.085
HE	3.629	90.137	2.311	760	7.982	205	4.389	98.120	2.516
MV	1.013	20.866	522	168	2.575	64	1.181	23.440	586
NI	4.735	101.791	2.610	602	8.000	205	5.337	109.791	2.815
NW	9.402	271.814	6.970	811	10.644	273	10.213	282.458	7.243
RP	2.256	58.653	1.504	118	1.702	44	2.374	60.355	1.548
SL	447	13.025	334	29	374	10	476	13.399	344
SN	2.656	73.836	1.846	271	4.408	110	2.927	78.243	1.956
ST	1.455	24.910	623	197	2.569	64	1.652	27.479	687
SH	1.670	42.095	1.079	326	5.076	130	1.996	47.171	1.210
TH	1.426	32.893	822	60	1.082	27	1.486	33.974	849
Ost (mit BE)	10.265	240.378	6.067	1.384	21.560	547	11.649	261.938	6.614
West (o. BE)	39.185	852.689	21.864	4.711	55.496	1.423	43.896	908.185	23.287
D	49.450	1.093.067	27.931	6.095	77.056	1.970	55.545	1.170.123	29.901

* Bei der aktuell eingesetzten Arbeitszeit für Leistungs- und Verwaltungsaufgaben werden die in der amtlichen Statistik angegebenen Arbeitszeiten für die Arbeitsbereiche Leitung und Verwaltung berücksichtigt.

** Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. B: **Aktuell eingesetzte Vollzeitäquivalente* für Leitungsaufgaben (IST) nach Anzahl der genehmigten Plätze in Kindertageseinrichtungen in den Bundesländern am 01.03.2016** (Anzahl; in %; ohne Horte)

Bundesland	Aktuell eingesetzte Vollzeitäquivalente* für Leitungsaufgaben in KiTas (IST)												
	Insgesamt	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze	In %					
								Anzahl					
BW	3.029	629	956	845	427	159	13	20,8	31,6	27,9	14,1	5,3	0,4
BY	2.820	465	702	766	581	240	67	16,5	24,9	27,2	20,6	8,5	2,4
BE	1.542	250	267	262	213	281	269	16,2	17,3	17,0	13,8	18,2	17,5
BB	713	68	142	136	104	127	136	9,5	19,9	19,1	14,6	17,8	19,1
HB	264	33	59	50	64	48	10	12,7	22,2	18,8	24,3	18,1	3,9
HH	943	100	206	173	121	144	198	10,6	21,8	18,4	12,8	15,3	21,0
HE	2.311	229	549	718	609	177	29	9,9	23,8	31,1	26,4	7,7	1,2
MV	522	36	88	81	69	83	165	6,9	16,9	15,5	13,2	16,0	31,6
NI	2.610	417	552	722	592	294	32	16,0	21,1	27,7	22,7	11,3	1,2
NW	6.970	876	3.141	2.315	546	84	7	12,6	45,1	33,2	7,8	1,2	0,1
RP	1.504	124	495	444	313	113	14	8,3	32,9	29,5	20,8	7,5	0,9
SL	334	28	91	115	65	28	7	8,5	27,1	34,5	19,6	8,3	2,1
SN	1.846	80	295	400	322	388	361	4,3	16,0	21,7	17,4	21,0	19,5
ST	623	48	126	156	124	98	71	7,7	20,2	25,1	19,9	15,7	11,5
SH	1.079	133	299	323	205	96	24	12,3	27,7	29,9	19,0	8,8	2,2
TH	822	68	210	205	142	136	60	8,3	25,6	25,0	17,3	16,6	7,3
Ost (mit BE)	6.067	550	1.128	1.240	974	1.114	1.062	9,1	18,6	20,4	16,1	18,4	17,5
West (o. BE)	21.864	3.035	7.049	6.471	3.525	1.382	402	13,9	32,2	29,6	16,1	6,3	1,8
D	27.931	3.585	8.177	7.711	4.499	2.496	1.464	12,8	29,3	27,6	16,1	8,9	5,2

* Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. C: **Insgesamt entstehende Personalkosten für aktuell eingesetzte Vollzeitäquivalente* für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben (IST) nach Anzahl der genehmigten Plätze in Kindertageseinrichtungen bzw. Eingruppierung der Leitungs- und Verwaltungskräfte in die jeweiligen Entgeltgruppen der Tarifverträge** in den Bundesländern am 01.03.2016**
(geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr [Arbeitgeberbrutto]; ohne Horte)

Bundesland	... Leitungs- und Verwaltungsaufgaben in KiTas	Entstehende Personalkosten für aktuell eingesetzte Vollzeitäquivalente* (IST) für ...							
		... Leitungsaufgaben in KiTas						Insgesamt	... Verwaltungsaufgaben in KiTas
		bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze		
		Durchschnittsentgelt der Stufe							
S9	S13	S15	S16	S17	S18	Geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr (Arbeitgeberbrutto)			
BW	182.162.303	33.374.730	55.595.767	51.003.366	26.804.192	10.416.938	906.242	178.101.234	4.061.069
BY	181.550.444	24.658.290	40.858.626	46.248.023	36.447.250	15.677.431	4.722.620	168.612.240	12.938.204
BE	103.015.452	13.044.958	15.314.252	15.572.889	13.178.162	18.105.763	18.785.093	94.001.116	9.014.337
BB	46.498.668	3.553.919	8.140.885	8.086.645	6.445.846	8.183.710	9.489.426	43.900.431	2.598.236
HB	16.475.396	1.774.218	3.414.409	2.989.568	4.019.857	3.127.162	731.707	16.056.921	418.475
HH	64.761.131	5.312.454	11.986.458	10.454.196	7.593.653	9.432.169	14.042.673	58.821.603	5.939.528
HE	147.872.930	12.161.639	31.956.877	43.340.217	38.201.425	11.603.091	2.024.757	139.288.007	8.584.923
MV	35.512.560	1.875.484	5.053.552	4.804.361	4.246.488	5.375.106	11.500.828	32.855.819	2.656.741
NI	165.137.890	22.141.277	32.112.776	43.622.822	37.135.156	19.249.820	2.271.865	156.533.715	8.604.175
NW	420.751.996	46.452.178	182.760.294	139.807.901	34.255.215	5.499.973	528.868	409.304.428	11.447.568
RP	92.092.618	6.590.751	28.806.228	26.832.866	19.628.139	7.411.613	992.421	90.262.018	1.830.600
SL	20.527.155	1.501.094	5.267.143	6.960.431	4.097.202	1.804.068	495.304	20.125.242	401.912
SN	119.563.897	4.189.825	16.897.029	23.819.995	19.894.525	25.060.980	25.153.779	115.016.132	4.547.765
ST	40.600.158	2.498.470	7.204.018	9.301.093	7.648.840	6.319.480	4.977.502	37.949.402	2.650.756
SH	70.219.578	7.042.058	17.373.547	19.519.527	12.857.947	6.251.975	1.715.420	64.760.474	5.459.105
TH	50.728.545	3.554.311	12.056.259	12.227.823	8.807.324	8.803.561	4.163.350	49.612.628	1.115.918
Ost (mit BE)	395.919.280	28.716.966	64.665.995	73.812.805	60.221.183	71.848.601	74.069.978	373.335.528	22.583.752
West (o. BE)	1.361.551.441	161.008.690	410.132.124	390.778.918	221.040.035	90.474.239	28.431.876	1.301.865.882	59.685.559
D	1.757.470.721	189.725.655	474.798.119	464.591.723	281.261.219	162.322.840	102.501.854	1.675.201.410	82.269.311

* Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

** Für die Eingruppierung der Leitungskräfte wurde der TVöD SuE verwendet. Dabei wurde immer das durchschnittliche Arbeitgeberbrutto (Stufe 1 bis 6) angesetzt, da keine bundesweit gesicherten empirischen Informationen über die durchschnittliche Entwicklungsstufe von Leitungskräften vorliegen. Verwaltungskräfte wurden nach TVöD VKA eingruppiert. Dabei wurde das durchschnittliche Arbeitgeberbrutto der Stufen 1 bis 6 der Entgeltgruppen 4 bis 6 angesetzt.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. D: **Anzahl der Kindertageseinrichtungen nach Anzahl der genehmigten Plätze in den Bundesländern am 01.03.2016**
(Anzahl; in %; ohne Horte)

Bundesland	KiTas												
	Insgesamt	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze
	Anzahl							In %					
BW	8.334	2.674	3.184	1.702	587	176	11	32,1	38,2	20,4	7,0	2,1	0,1
BY	8.344	2.461	2.357	1.914	1.157	373	82	29,5	28,2	22,9	13,9	4,5	1,0
BE	2.416	1.078	431	298	200	236	173	44,6	17,8	12,3	8,3	9,8	7,2
BB	1.503	340	387	261	181	173	161	22,6	25,7	17,4	12,0	11,5	10,7
HB	412	182	84	51	55	33	7	44,2	20,4	12,4	13,3	8,0	1,7
HH	1.029	234	290	179	108	102	116	22,7	28,2	17,4	10,5	9,9	11,3
HE	3.978	911	1.106	1.025	731	183	22	22,9	27,8	25,8	18,4	4,6	0,6
MV	936	202	253	153	97	97	134	21,6	27,0	16,3	10,4	10,4	14,3
NI	4.660	1.532	1.241	939	643	280	25	32,9	26,6	20,2	13,8	6,0	0,5
NW	9.835	1.846	4.724	2.648	536	74	7	18,8	48,0	26,9	5,4	0,8	0,1
RP	2.398	340	930	631	370	114	13	14,2	38,8	26,3	15,4	4,8	0,5
SL	467	67	155	139	73	29	4	14,3	33,2	29,8	15,6	6,2	0,9
SN	2.294	273	539	529	348	355	250	11,9	23,5	23,1	15,2	15,5	10,9
ST	1.415	249	418	327	203	135	83	17,6	29,5	23,1	14,3	9,5	5,9
SH	1.709	531	524	359	194	84	17	31,1	30,7	21,0	11,4	4,9	1,0
TH	1.315	268	448	269	145	131	54	20,4	34,1	20,5	11,0	10,0	4,1
Ost (mit BE)	9.879	2.410	2.476	1.837	1.174	1.127	855	24,4	25,1	18,6	11,9	11,4	8,7
West (o. BE)	41.166	10.778	14.595	9.587	4.454	1.448	304	26,2	35,5	23,3	10,8	3,5	0,7
D	51.045	13.188	17.071	11.424	5.628	2.575	1.159	25,8	33,4	22,4	11,0	5,0	2,3

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. E: **Anzahl der betreuten Kinder und der Ganztagsbetreuungsäquivalente* aller Kinder nach Anzahl der genehmigten Plätze in den Bundesländern am 01.03.2016** (Anzahl; in %; ohne Horte)

Bundesland	Betreute Kinder in KiTas insgesamt	Ganztagsbetreuungsäquivalente* in KiTas												
		Insgesamt	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze	In %					
									bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze
BW	396.329	343.709	44.582	122.256	104.855	50.359	19.963	1.694	13,0	35,6	30,5	14,7	5,8	0,5
BY	482.580	394.692	44.343	91.862	115.182	93.708	38.116	11.481	11,2	23,3	29,2	23,7	9,7	2,9
BE	151.928	160.891	23.899	21.675	24.316	21.741	33.427	35.833	14,9	13,5	15,1	13,5	20,8	22,3
BB	126.027	113.227	8.118	17.776	18.651	17.241	21.387	30.054	7,2	15,7	16,5	15,2	18,9	26,5
HB	23.821	19.958	2.805	3.733	3.519	4.958	3.847	1.096	14,1	18,7	17,6	24,8	19,3	5,5
HH	73.919	64.477	4.692	11.614	11.272	8.988	11.222	16.689	7,3	18,0	17,5	13,9	17,4	25,9
HE	242.030	228.198	17.714	49.042	71.358	64.964	21.711	3.410	7,8	21,5	31,3	28,5	9,5	1,5
MV	83.991	83.676	5.439	13.138	11.960	10.301	13.223	29.615	6,5	15,7	14,3	12,3	15,8	35,4
NI	273.811	212.366	22.895	46.487	59.330	51.981	28.507	3.166	10,8	21,9	27,9	24,5	13,4	1,5
NW	572.418	561.471	39.672	245.281	209.039	56.265	10.030	1.184	7,1	43,7	37,2	10,0	1,8	0,2
RP	148.675	145.906	6.812	41.302	44.996	35.687	14.903	2.206	4,7	28,3	30,8	24,5	10,2	1,5
SL	32.468	33.139	1.748	7.821	11.026	7.543	4.091	911	5,3	23,6	33,3	22,8	12,3	2,7
SN	208.489	208.108	7.257	27.884	40.827	35.656	47.940	48.544	3,5	13,4	19,6	17,1	23,0	23,3
ST	104.536	106.595	6.542	20.254	24.973	20.933	18.322	15.571	6,1	19,0	23,4	19,6	17,2	14,6
SH	103.256	84.346	8.738	21.430	24.147	17.595	9.588	2.847	10,4	25,4	28,6	20,9	11,4	3,4
TH	91.138	102.004	7.860	23.127	22.284	16.889	20.113	11.732	7,7	22,7	21,8	16,6	19,7	11,5
Ost (mit BE)	766.109	774.501	59.115	123.854	143.011	122.761	154.411	171.349	7,6	16,0	18,5	15,9	19,9	22,1
West (o. BE)	2.349.307	2.088.263	194.001	640.829	654.723	392.047	161.980	44.684	9,3	30,7	31,4	18,8	7,8	2,1
D	3.115.416	2.862.764	253.116	764.682	797.734	514.808	316.391	216.032	8,8	26,7	27,9	18,0	11,1	7,5

* Für die Berechnung von Ganztagsbetreuungsäquivalenten werden alle vertraglich vereinbarten Betreuungswochenstunden der Kinder durch 40 (Wochenstunden) dividiert.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. F: **Szenario I: Insgesamt erforderliche Vollzeitäquivalente* für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben (SOLL) in Kindertageseinrichtungen zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung nach Anzahl der genehmigten Plätze in den Bundesländern am 01.03.2016** (Anzahl; in %; ohne Horte)

Bundesland	Szenario I: Zusätzlich erforderliche Vollzeitkräfte werden ausschließlich durch Leitungskräfte besetzt.												
	Erforderliche Vollzeitäquivalente* für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben (SOLL) in KiTas												
	Insgesamt	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze
	Anzahl							In %					
BW	7.358	1.771	2.730	1.814	753	269	21	24,1	37,1	24,6	10,2	3,7	0,3
BY	7.821	1.660	2.033	2.015	1.434	533	145	21,2	26,0	25,8	18,3	6,8	1,9
BE	2.718	777	421	376	302	426	416	28,6	15,5	13,8	11,1	15,7	15,3
BB	1.742	241	349	294	241	274	343	13,8	20,0	16,9	13,9	15,7	19,7
HB	390	119	77	58	73	51	13	30,4	19,6	14,8	18,6	13,2	3,4
HH	1.106	162	253	193	136	153	209	14,7	22,9	17,4	12,3	13,8	18,9
HE	4.088	626	1.007	1.166	958	289	42	15,3	24,6	28,5	23,4	7,1	1,0
MV	1.200	149	241	181	139	164	326	12,4	20,1	15,1	11,6	13,7	27,2
NI	4.296	991	1.054	1.014	796	399	41	23,1	24,5	23,6	18,5	9,3	1,0
NW	10.082	1.303	4.624	3.234	780	128	14	12,9	45,9	32,1	7,7	1,3	0,1
RP	2.539	235	848	727	510	192	26	9,3	33,4	28,6	20,1	7,6	1,0
SL	537	50	150	170	105	52	10	9,3	27,9	31,7	19,6	9,6	1,9
SN	2.968	200	513	622	486	597	550	6,7	17,3	20,9	16,4	20,1	18,5
ST	1.640	182	386	382	285	228	178	11,1	23,5	23,3	17,4	13,9	10,8
SH	1.633	351	461	401	257	129	34	21,5	28,2	24,5	15,8	7,9	2,1
TH	1.550	203	426	329	220	241	130	13,1	27,5	21,3	14,2	15,6	8,4
Ost (mit BE)	11.818	1.751	2.338	2.184	1.672	1.931	1.942	14,8	19,8	18,5	14,2	16,3	16,4
West (o. BE)	39.852	7.268	13.236	10.792	5.802	2.196	557	18,2	33,2	27,1	14,6	5,5	1,4
D	51.670	9.020	15.573	12.976	7.475	4.127	2.499	17,5	30,1	25,1	14,5	8,0	4,8

* Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. G: **Szenario II: Insgesamt erforderliche Vollzeitäquivalente* für Leitungsaufgaben (SOLL) in Kindertageseinrichtungen zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung nach Anzahl der genehmigten Plätze in den Bundesländern am 01.03.2016** (Anzahl; in %; ohne Horte)

Bundes-land	Szenario II: 20 Prozent der erforderlichen Leitungsausstattung werden durch Verwaltungskräfte abgedeckt.												
	Erforderliche Vollzeitäquivalente* für Leitungsaufgaben (SOLL) in KiTas												
	Insgesamt	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze
	Anzahl							In %					
BW	5.887	1.417	2.184	1.451	602	216	17	24,1	37,1	24,6	10,2	3,7	0,3
BY	6.257	1.328	1.626	1.612	1.147	427	116	21,2	26,0	25,8	18,3	6,8	1,9
BE	2.174	622	337	301	241	341	333	28,6	15,5	13,8	11,1	15,7	15,3
BB	1.394	193	279	235	193	219	275	13,8	20,0	16,9	13,9	15,7	19,7
HB	312	95	61	46	58	41	11	30,4	19,6	14,8	18,6	13,2	3,4
HH	885	130	202	154	109	122	167	14,7	22,9	17,4	12,3	13,8	18,9
HE	3.270	501	806	933	766	231	34	15,3	24,6	28,5	23,4	7,1	1,0
MV	960	119	193	145	111	131	261	12,4	20,1	15,1	11,6	13,7	27,2
NI	3.436	793	843	811	637	320	33	23,1	24,5	23,6	18,5	9,3	1,0
NW	8.066	1.042	3.699	2.587	624	102	11	12,9	45,9	32,1	7,7	1,3	0,1
RP	2.031	188	678	582	408	154	21	9,3	33,4	28,6	20,1	7,6	1,0
SL	430	40	120	136	84	41	8	9,3	27,9	31,7	19,6	9,6	1,9
SN	2.374	160	411	497	389	478	440	6,7	17,3	20,9	16,4	20,1	18,5
ST	1.312	145	309	306	228	182	142	11,1	23,5	23,3	17,4	13,9	10,8
SH	1.307	281	369	321	206	103	27	21,5	28,2	24,5	15,8	7,9	2,1
TH	1.240	162	341	264	176	193	104	13,1	27,5	21,3	14,2	15,6	8,4
Ost (mit BE)	9.455	1.401	1.870	1.747	1.338	1.544	1.554	14,8	19,8	18,5	14,2	16,3	16,4
West (o. BE)	31.881	5.815	10.589	8.634	4.642	1.757	446	18,2	33,2	27,1	14,6	5,5	1,4
D	41.336	7.216	12.459	10.381	5.980	3.301	1.999	17,5	30,1	25,1	14,5	8,0	4,8

* Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder; Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. H: **Szenario II: Insgesamt erforderliche Vollzeitäquivalente* für Verwaltungsaufgaben (SOLL) in Kindertageseinrichtungen zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung nach Anzahl der genehmigten Plätze in den Bundesländern am 01.03.2016** (Anzahl; ohne Horte)

Bundesland	Szenario II: 20 Prozent der erforderlichen Leitungsausstattung werden durch Verwaltungskräfte abgedeckt.
	Erforderliche Vollzeitäquivalente* für Verwaltungsaufgaben (SOLL)
	Anzahl
BW	1.472
BY	1.564
BE	544
BB	348
HB	78
HH	221
HE	818
MV	240
NI	859
NW	2.016
RP	508
SL	107
SN	594
ST	328
SH	327
TH	310
Ost (mit BE)	2.364
West (o. BE)	7.970
D	10.334

* Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. I: **Szenario I: Entstehende Personalkosten für insgesamt erforderliche Vollzeitäquivalente* (SOLL) für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung nach Anzahl der genehmigten Plätze bzw. Eingruppierung der Leitungs- und Verwaltungskräfte in die jeweiligen Entgeltgruppen des TVöD SuE** in den Bundesländern am 01.03.2016** (geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr [Arbeitgeberbrutto]; ohne Horte)

Bundesland	Szenario I: Zusätzlich erforderliche Vollzeitkräfte werden ausschließlich durch Leitungskräfte besetzt.						
	Entstehende Personalkosten für erforderliche Vollzeitäquivalente* (SOLL) für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben in KiTas						
	Insgesamt	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze
	Durchschnittsentgelt der Stufe						
	S9	S13	S15	S16	S17	S18	
Geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr (Arbeitgeberbrutto)							
BW	428.672.252	93.966.176	158.837.349	109.540.762	47.220.048	17.633.074	1.474.843
BY	463.175.710	88.058.127	118.291.680	121.703.963	89.948.423	34.907.469	10.266.049
BE	162.235.688	40.571.959	24.142.365	22.375.712	18.640.838	27.515.055	28.989.759
BB	106.616.387	12.581.696	20.018.669	17.484.344	14.920.331	17.654.188	23.957.158
HB	23.105.054	6.286.625	4.455.526	3.486.584	4.559.126	3.367.464	949.729
HH	68.323.003	8.599.150	14.717.196	11.653.053	8.531.595	10.015.229	14.806.780
HE	244.170.713	33.215.429	58.607.141	70.419.067	60.071.092	18.894.438	2.963.546
MV	74.300.164	7.756.103	13.848.284	10.784.243	8.570.036	10.593.839	22.747.659
NI	254.107.156	52.575.438	61.301.085	61.236.776	49.933.769	26.142.260	2.917.828
NW	591.717.319	69.104.238	269.023.581	195.304.447	48.903.707	8.375.260	1.006.085
RP	152.172.151	12.492.115	49.314.390	43.929.355	31.983.915	12.580.109	1.872.268
SL	32.336.440	2.654.692	8.708.636	10.280.491	6.593.022	3.376.203	723.395
SN	183.806.855	10.439.463	29.450.325	37.012.933	30.043.452	38.515.279	38.345.404
ST	99.073.288	9.486.655	22.151.112	22.741.923	17.597.611	14.698.434	12.397.552
SH	96.652.647	18.605.030	26.824.077	24.205.750	16.141.606	8.451.370	2.424.815
TH	92.892.771	10.584.424	24.453.017	19.614.872	13.617.326	15.580.059	9.043.072
Ost (mit BE)	718.925.153	91.420.301	134.063.773	130.014.027	103.389.594	124.556.854	135.480.604
West (o. BE)	2.354.432.445	385.557.018	770.080.661	651.760.249	363.886.302	143.742.876	39.405.338
D	3.073.357.598	476.977.319	904.144.433	781.774.276	467.275.897	268.299.730	174.885.942

* Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

** Für die Eingruppierung der Leitungs- und Verwaltungskräfte wurde der TVöD SuE verwendet. Dabei wurde immer das durchschnittliche Arbeitgeberbrutto (Stufe 1 bis 6) angesetzt, da keine bundesweit gesicherten empirischen Informationen über die durchschnittliche Entwicklungsstufe von Leitungs- und Verwaltungskräften vorliegen.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. J: **Szenario II: Entstehende Personalkosten für insgesamt erforderliche Vollzeitäquivalente* (SOLL) für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung nach Anzahl der genehmigten Plätze bzw. Eingruppierung der Leitungs- und Verwaltungskräfte in die jeweiligen Entgeltgruppen der Tarifverträge** in den Bundesländern am 01.03.2016** (geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr [Arbeitgeberbrutto]; ohne Horte)

Bundesland	Szenario II: 20 Prozent der erforderlichen Leitungsausstattung werden durch Verwaltungskräfte abgedeckt.								
	Entstehende Personalkosten für erforderliche Vollzeitäquivalente* (SOLL) für ...								
	... Leitungs- und Verwaltungsaufgaben in KiTas	... Leitungsaufgaben in KiTas						Insgesamt	... Verwaltungsaufgaben in KiTas
		bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze		
		Durchschnittsentgelt der Stufe							
S9	S13	S15	S16	S17	S18	Geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr (Arbeitgeberbrutto)			
BW	404.666.490	75.172.941	127.069.879	87.632.610	37.776.038	14.106.459	1.179.875	342.937.802	61.728.688
BY	436.150.566	70.446.501	94.633.344	97.363.170	71.958.738	27.925.975	8.212.839	370.540.568	65.609.998
BE	152.222.139	32.457.567	19.313.892	17.900.569	14.912.670	22.012.044	23.191.807	129.788.550	22.433.588
BB	99.674.588	10.065.357	16.014.935	13.987.476	11.936.265	14.123.351	19.165.726	85.293.110	14.381.478
HB	21.759.003	5.029.300	3.564.421	2.789.267	3.647.301	2.693.971	759.783	18.484.043	3.274.960
HH	63.939.296	6.879.320	11.773.757	9.322.442	6.825.276	8.012.183	11.845.424	54.658.402	9.280.893
HE	229.629.679	26.572.343	46.885.713	56.335.254	48.056.873	15.115.550	2.370.837	195.336.570	34.293.109
MV	69.346.979	6.204.883	11.078.627	8.627.394	6.856.029	8.475.071	18.198.127	59.440.131	9.906.848
NI	239.320.874	42.060.350	49.040.868	48.989.421	39.947.015	20.913.808	2.334.262	203.285.725	36.035.149
NW	557.953.945	55.283.391	215.218.865	156.243.558	39.122.966	6.700.208	804.868	473.373.855	84.580.089
RP	143.038.351	9.993.692	39.451.512	35.143.484	25.587.132	10.064.087	1.497.814	121.737.721	21.300.631
SL	30.373.053	2.123.753	6.966.909	8.224.393	5.274.418	2.700.963	578.716	25.869.152	4.503.901
SN	171.544.661	8.351.570	23.560.260	29.610.346	24.034.761	30.812.223	30.676.323	147.045.484	24.499.177
ST	92.797.870	7.589.324	17.720.889	18.193.538	14.078.089	11.758.747	9.918.042	79.258.630	13.539.240
SH	91.024.141	14.884.024	21.459.262	19.364.600	12.913.284	6.761.096	1.939.852	77.322.118	13.702.023
TH	87.109.092	8.467.539	19.562.414	15.691.898	10.893.861	12.464.047	7.234.458	74.314.217	12.794.875
Ost (mit BE)	672.695.328	73.136.241	107.251.018	104.011.222	82.711.675	99.645.483	108.384.483	575.140.123	97.555.206
West (o. BE)	2.217.855.398	308.445.615	616.064.529	521.408.199	291.109.042	114.994.301	31.524.271	1.883.545.956	334.309.442
D	2.890.550.726	381.581.855	723.315.547	625.419.421	373.820.717	214.639.784	139.908.754	2.458.686.078	431.864.648

* Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

** Für die Eingruppierung der Leitungskräfte wurde der TVöD SuE verwendet. Dabei wurde immer das durchschnittliche Arbeitgeberbrutto (Stufe 1 bis 6) angesetzt, da keine bundesweit gesicherten empirischen Informationen über die durchschnittliche Entwicklungsstufe von Leitungskräften vorliegen. Verwaltungskräfte wurden nach TVöD VKA eingruppiert. Dabei wurde das durchschnittliche Arbeitgeberbrutto der Stufen 1 bis 6 der Entgeltgruppen 4 bis 6 angesetzt.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. K: **Aktuell eingesetzte (IST) und insgesamt erforderliche Vollzeitäquivalente* (SOLL) für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben in Kindertageseinrichtungen zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung sowie die sich daraus ergebende Differenz (Ausbaubedarf) in den Bundesländern am 01.03.2016** (Anzahl; ohne Horte)

Bundesland	Leitungskräfte			Verwaltungskräfte			Leitungs- und Verwaltungskräfte		
	Vollzeitäquivalente*			Vollzeitäquivalente*			Vollzeitäquivalente*		
	Aktuell eingesetzt (IST)	Erforderlich (SOLL)	Differenz (Ausbaubedarf)	Aktuell eingesetzt (IST)	Erforderlich (SOLL)	Differenz (Ausbaubedarf)	Aktuell eingesetzt (IST)	Erforderlich (SOLL)	Differenz (Ausbaubedarf)
Anzahl									
BW	3.029	5.887	2.858	97	1.472	1.375	3.125	7.358	4.233
BY	2.820	6.257	3.437	308	1.564	1.256	3.129	7.821	4.692
BE	1.542	2.174	633	218	544	325	1.760	2.718	958
BB	713	1.394	681	63	348	285	776	1.742	966
HB	264	312	48	10	78	68	274	390	117
HH	943	885	-58	142	221	80	1.085	1.106	22
HE	2.311	3.270	959	205	818	613	2.516	4.088	1.572
MV	522	960	438	64	240	176	586	1.200	614
NI	2.610	3.436	826	205	859	654	2.815	4.296	1.480
NW	6.970	8.066	1.096	273	2.016	1.744	7.243	10.082	2.840
RP	1.504	2.031	527	44	508	464	1.548	2.539	992
SL	334	430	96	10	107	98	344	537	193
SN	1.846	2.374	528	110	594	483	1.956	2.968	1.012
ST	623	1.312	689	64	328	264	687	1.640	953
SH	1.079	1.307	227	130	327	197	1.210	1.633	424
TH	822	1.240	418	27	310	283	849	1.550	701
Ost (mit BE)	6.067	9.455	3.387	547	2.364	1.816	6.614	11.818	5.204
West (o. BE)	21.864	31.881	10.017	1.423	7.970	6.547	23.287	39.852	16.565
D	27.931	41.336	13.405	1.970	10.334	8.364	29.901	51.670	21.769

* Für die Berechnung von Vollzeitäquivalenten (rechnerische Vollzeitstellen) werden alle vertraglich vereinbarten Personalwochenstunden für die ostdeutschen Bundesländer durch 40, für die westdeutschen Bundesländer durch 39 und für Berlin durch 38,5 (Wochenstunden) dividiert.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. L: **Szenario I: Insgesamt sowie zusätzlich entstehende Personalkosten zur Umsetzung der Leitungsausstattungs-Empfehlung der Bertelsmann Stiftung (Ausbaubedarf) in den Bundesländern am 01.03.2016** (geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr [Arbeitgeberbrutto]; ohne Horte)

Bundesland	Szenario I: Zusätzlich erforderliche Vollzeitkräfte werden ausschließlich durch Leitungskräfte besetzt.	
	Entstehende Personalkosten ...	Zusätzlich entstehende Personalkosten ...
	... zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung zur Leitungsausstattung (SOLL)	... zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung zur Leitungsausstattung (Ausbaubedarf)
Geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr (Arbeitgeberbrutto)		
BW	428.672.252	244.899.391
BY	463.175.710	276.034.871
BE	162.235.688	55.539.915
BB	106.616.387	58.898.288
HB	23.105.054	6.444.305
HH	68.323.003	629.979
HE	244.170.713	92.695.288
MV	74.300.164	37.398.692
NI	254.107.156	85.385.482
NW	591.717.319	166.389.383
RP	152.172.151	59.328.112
SL	32.336.440	11.631.046
SN	183.806.855	61.938.105
ST	99.073.288	57.136.668
SH	96.652.647	24.083.749
TH	92.892.771	41.589.964
Ost (mit BE)	718.925.153	312.501.633
West (o. BE)	2.354.432.445	967.521.605
D	3.073.357.598	1.280.023.237

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. M: **Szenario II: Insgesamt sowie zusätzlich entstehende Personalkosten zur Umsetzung der Leitungsausstattungs-Empfehlung der Bertelsmann Stiftung (Ausbaubedarf) in den Bundesländern am 01.03.2016** (geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr [Arbeitgeberbrutto]; ohne Horte)

Bundes-land	Szenario II: 20 Prozent der erforderlichen Leitungsausstattung werden durch Verwaltungskräfte abgedeckt.	
	Entstehende Personalkosten ...	Zusätzlich entstehende Personalkosten ...
	... zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung zur Leitungsausstattung (SOLL)	... zur Umsetzung der Empfehlung der Bertelsmann Stiftung zur Leitungsausstattung (Ausbaubedarf)
Geschätzte Personalkosten in Euro pro Jahr (Arbeitgeberbrutto)		
BW	404.666.490	222.504.187
BY	436.150.566	254.600.122
BE	152.222.139	49.206.686
BB	99.674.588	53.175.920
HB	21.759.003	5.283.607
HH	63.939.296	-821.835
HE	229.629.679	81.756.750
MV	69.346.979	33.834.419
NI	239.320.874	74.182.984
NW	557.953.945	137.201.948
RP	143.038.351	50.945.733
SL	30.373.053	9.845.899
SN	171.544.661	51.980.764
ST	92.797.870	52.197.712
SH	91.024.141	20.804.563
TH	87.109.092	36.380.547
Ost (mit BE)	672.695.328	276.776.048
West (o. BE)	2.217.855.398	856.303.956
D	2.890.550.726	1.133.080.005

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. N: **Prozentuale Steigerung der erforderlichen Leitungs- und Verwaltungskräfte (Vollzeitäquivalente) zur Realisierung der empfohlenen Leitungszeit in KiTas (Ausbaubedarf) nach Anzahl genehmigter Plätze in den Bundesländern am 01.03.2016**
(in %; ohne Horte)

Bundesland	Prozentuale Steigerung der erforderlichen Leitungs- und Verwaltungskräfte (Vollzeitäquivalente) zur Realisierung der empfohlenen Leitungszeit* in KiTas						
	Insgesamt	bis 40 Plätze	ab 40 Plätze	ab 70 Plätze	ab 100 Plätze	ab 130 Plätze	ab 180 Plätze
In %							
BW	135,4	171,1	177,6	108,5	70,0	66,7	45,3
BY	150,0	218,6	163,1	138,7	125,5	97,7	71,0
BE	54,4	140,0	31,3	28,5	30,0	41,3	43,7
BB	124,5	224,9	119,3	92,7	116,4	107,6	133,8
HB	42,6	231,3	24,0	13,1	13,2	5,6	9,3
HH	2,0	45,3	7,5	-5,2	-4,0	-5,6	-9,1
HE	62,5	133,9	67,9	51,0	47,8	47,3	30,8
MV	104,8	242,8	149,9	102,6	80,4	75,1	75,4
NI	52,6	113,0	74,3	32,4	27,9	26,0	3,1
NW	39,2	42,5	42,1	34,4	38,0	22,4	-
RP	64,1	77,8	67,1	59,0	59,8	64,2	88,7
SL	56,3	67,9	61,4	46,5	53,5	77,6	40,9
SN	51,7	135,8	65,3	45,8	39,7	47,8	43,7
ST	138,8	262,8	185,6	117,6	114,2	106,8	114,1
SH	35,0	136,8	39,4	7,9	13,3	23,5	24,0
TH	82,5	190,6	97,8	58,2	51,5	66,2	99,7
Ost (mit BE)	78,7	171,1	88,8	62,4	59,8	62,7	68,5
West (o. BE)	71,1	121,7	77,9	57,4	55,3	45,4	20,4
D	72,8	129,8	79,4	58,2	56,3	53,0	54,7

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2016; eigene Berechnungen, 2017

Tab. O: **Arbeitsbereiche der KiTa-Leitung für die Grundausrüstung inkl. operationalisierter Tätigkeiten und Stundenbeträge pro Jahr nach Strehmel (2015)**

Pädagogische Leitung	Stunden pro Jahr
Planung und Koordination der pädagogischen Arbeit (z. B. Vorbereitung, Kommunikation und Abstimmung pädagogischer Schwerpunkte)	48
Pädagogische Raumgestaltung	12
Gestaltung und Koordination der zeitlichen Abläufe, Terminplanung	24
Gewährleistung des Schutzes vor Kindeswohlgefährdung	6
Umsetzung und Fortschreibung der pädagogischen Konzeption	12
Umsetzung und Fortschreibung von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	60
Koordination des Essensangebotes	24
Sonstige Aktivitäten der pädagogischen Leitung, z. B. betriebliches Gesundheitsmanagement	24
Insgesamt	210
Betriebsführung und Verwaltung	Stunden pro Jahr
Abstimmungen mit dem Träger	20
Sicherstellung der Beachtung der rechtlichen Vorgaben (einschließlich Kontrollen und Prüfverfahren, z. B. Brandschutz; Hygieneverordnungen für Verpflegung; Raumpflege)	20
Bestellungen, Einkäufe (Material), Reparaturen	20
An- und Abmeldungen / Auslastungsplanung	12
Budgetverwaltung, Verwaltung der finanziellen, materiellen und räumlichen Ressourcen	120
Allgemeiner Schriftverkehr und Ablage	60
Öffentlichkeitsarbeit: Erstellen von Artikeln, Pressemitteilungen, Homepage usw.	10
Sonstige Aktivitäten im Sinne der Betriebsführung, z.B. Jahresabrechnung, Prüfungsverfahren	24
Insgesamt	286
Gestaltung der Zusammenarbeit (Team, Eltern und Kooperationen)	Stunden pro Jahr
Absprache mit dem Träger einschließlich Teilnahme an Leitungskonferenzen	30
Durchführung von Teamsitzungen (1–2x wöchentlich à 1,5 Stunden) inklusive Vorbereitung	60
Vorbereitung von Teamtage bzw. internen Fortbildungen	20
Kooperation mit Eltern: Information (z. B. Pinnwände, Elternbriefe u. Ä.), Planung und Durchführung von Elternabenden und -veranstaltungen, Festen etc.	18
Öffentlichkeitsarbeit: Information und Werbung im Außenbereich / außerhalb der Einrichtung, Koordination von Veranstaltungen	12
Teilnahme an Arbeitskreisen und Gremien im Sozialraum, Erstellen von Informationen/Protokollen zur fachlichen Entwicklung im Umfeld	18
Kooperation mit Grundschulen zur Gestaltung des Übergangs	12
Kontakte zu anderen Kindertageseinrichtungen/zur Tagespflegestellen	12
Zusammenarbeit mit Beratungsstellen und therapeutischen Einrichtungen, weiteren Kooperationspartnern	18
Insgesamt	200
Weiterentwicklung der Einrichtung	Stunden pro Jahr
Konzeptionsarbeit zur Weiterentwicklung der Einrichtung	30
Planung und Initiierung neuer Projekte in der Einrichtung	30
Planung von Feiern sowie Ausflügen für das Personal	24
Analyse der Bedarfsentwicklung, Angebotsplanung	12
Sonstige Aktivitäten zur Organisationsentwicklung	24
Insgesamt	120
Selbstmanagement	Stunden pro Jahr
Fachliche Weiterentwicklung, z. B. durch Lesen von Fachliteratur, Teilnahme an Arbeitskreisen, Qualitätszirkeln und Fachtagen	12
Eigene Arbeitsorganisation und Zeitmanagement	12
Eigene Klärungsprozesse, Selbstreflexion, z. B. durch Inanspruchnahme von Coaching und Supervision	12
Sonstige Aktivitäten zum Stress- und Krisenmanagement	12
Insgesamt	48

Quelle: Strehmel (2015)

Tab. P: **Merkmale der Muster-KiTa**

Merkmal			1. KiTa	2. KiTa	3. KiTa	4. KiTa	5. KiTa	6. KiTa
Kinder	Insgesamt	Anzahl	70	110	30	38	58	41
	Mit besonderen Bedarfen	Anzahl	15	30	15	11	26	22
		Anteil	21%	27%	50%	29%	45%	54%
< 3-Jährige	Insgesamt	Anzahl	16	23	6	21	15	18
	Betreuungswochenstunden		545	655	150	800	500	710
	Betreuungsäquivalente (40)		13,6	16,4	3,8	20,0	12,5	17,8
Ab 3-Jährige	Insgesamt	Anzahl	54	87	24	17	43	23
	Betreuungswochenstunden		1.855	2.520	770	670	1.637,5	900
	Betreuungsäquivalente (40)		46,4	63,0	19,3	16,8	40,9	22,5
Insgesamt	Betreuungswochenstunden		2.400	3.175	920	1.470	2.138	1.610
	Betreuungsäquivalente (40)		60,0	79,4	23,0	36,8	53,4	40,3
Ganztagsbetreute Kinder (mehr als 40 Wstd.)		Anteil	49%	8%	27%	87%	53%	93%
Gruppen		Anzahl	5	6	3	3	3	2
Fachkräfte			20	22	7	7	11	7
Praktikantinnen und Praktikanten	Insgesamt	Anzahl	1	2	1	1	2	0
	Vollzeitäquivalente (39)		1,0	1,6	0,9	0,5	1,3	0,0
Leitungspraktikantinnen und -praktikanten			-	1	-	-	-	-

Tab. Q: **Leitungsausstattung in den Muster-KiTa nach verschiedenen Bemessungsmodellen**

Land/Modell	Erforderliche Leitungszeit	1. KiTa	2. KiTa	3. KiTa	4. KiTa	5. KiTa	6. KiTa
Expertise BMFSFJ*	Wochenstunden	48,04 (10,28)	57,53 (12,42)	31,29 (8,58)	32,56 (8,55)	41,10 (9,97)	33,44 (8,92)
	Stellenanteil (VZÄ**; 40 Std.)	1,20 (0,26)	1,44 (0,31)	0,78 (0,21)	0,81 (0,21)	1,03 (0,25)	0,84 (0,22)
Bertelsmann Stiftung	Wochenstunden	41,00	47,78	28,05	32,86	38,70	34,09
	Stellenanteil (VZÄ**; 40 Std.)	1,05	1,23	0,72	0,84	0,99	0,87
Hamburg	Wochenstunden	39,26	58,88	16,05	23,75	33,7	24,55
	Stellenanteil (VZÄ**; 40 Std.)	0,98	1,47	0,40	0,59	0,84	0,61
Sachsen	Wochenstunden	61,23	58,97	17,23	24,10	32,46	21,95
	Stellenanteil (VZÄ**; 40 Std.)	1,53	1,47	0,43	0,60	0,81	0,55

* Angaben in Klammern für die Ausstattung des Arbeitsbereichs Betriebsführung und Verwaltung ** VZÄ = Vollzeitäquivalent

Tab. R: **Leitungsstunden pro Woche in Hamburger KiTa nach §4 des Landesrahmenvertrages Kinderbetreuung in Tageseinrichtungen**

Eingliederungshilfe	Alter	Betreuungszeit	Leitungsstunden pro Woche
Ohne	unter 3 Jahre	bis zu 4 Stunden pro Tag oder 20 Stunden pro Woche	0,60
Ohne	unter 3 Jahre	mehr als 4 Stunden pro Tag oder 25 Stunden pro Woche oder mehr	0,75
Ohne	Elementarkind	bis zu 4 Stunden pro Tag	0,48
Ohne	Elementarkind	mehr als 4 bis zu 8 Stunden pro Tag	0,50
Ohne	Elementarkind	mehr als 8 Stunden pro Tag	0,60
Mit	-	bis zu 6 Stunden	0,30
Mit	-	Mehr als 6 Stunden	0,35

Tab. S: **Leitungsausstattung in den Muster-KiTa nach der Berechnungsformel von Strehmel (2015), differenziert nach Zeitkontingenten Leitung ohne Verwaltung sowie Betriebsführung und Verwaltung (Stunden pro Woche und Anteil in %)**

		1. KiTa	2. KiTa	3. KiTa	4. KiTa	5. KiTa	6. KiTa
Leitungsausstattung ohne Betriebsführung und Verwaltung	Wochenstunden	37,76	45,11	22,71	24,01	31,13	24,52
	Anteil	78,61 %	78,41 %	72,58 %	73,74 %	75,74 %	73,33 %
Leitungsausstattung für Betriebsführung und Verwaltung	Wochenstunden	10,28	12,42	8,58	8,55	9,97	8,92
	Anteil	21,39 %	21,59 %	27,42 %	26,26 %	24,26 %	26,67 %
Leitungsausstattung insgesamt	Wochenstunden	48,04	57,53	31,29	32,56	41,10	33,44
	Anteil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Literaturverzeichnis

- GEW – Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.): Entgelttabellen TVöD Kommunen inkl. Sozial- und Erziehungsdienst. Gültig ab 1. März 2016 und 1. Februar 2017. Frankfurt 2016 (vgl. https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=43433&-token=04b03a18b5a895e7c9de5585e8a53108fd99bb35&sdownload=&n=GEW_Entgelttabelle_TVoeD_Kommunen_SuE_Juli_2016.pdf; Download vom 19.10.2016).
- Lange, Jens (2017): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland. Gütersloh.
- Nentwig-Gesemann, Iris; Nicolai, Katharina; Köhler, Luisa (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh.
- Siraj-Blatchford, Iram; Manni, Laura (2006): Effective Leadership in the Early Years Sector (ELEYS) Study [Electronic Version]. London: Institute of Education, University of London.
- Strehmel, Petra (2015): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente, in Susanne Viernickel, Kirsten Fuchs-Rechlin, Petra Strehmel, Christa Preissing, Joachim Bense und Gabriele Haug-Schnabel: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg, Basel, Wien, S. 131–252.
- Sylva, Kathy; Melhuish, Edward C.; Sammons, Pam; Siraj-Blatchford, Iram; Taggart, Brenda (2004): The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) Project: Final Report [Electronic Version]. London: DfES / Institute of Education, University of London.

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Kathrin Bock-Famulla
Telefon +49 5241 81-81173
kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de

Anne Münchow
Telefon +49 5241 81-81254
anne.muenchow@bertelsmann-stiftung.de

Eva Strunz
Telefon +49 5241 81-81170
eva.strunz@bertelsmann-stiftung.de

www.wirksame-bildungsinvestitionen.de

www.bertelsmann-stiftung.de