



IBEB
INSTITUT FÜR BILDUNG, ERZIEHUNG
UND BETREUUNG IN DER KINDHEIT
RHEINLAND-PFALZ



**HOCHSCHULE
KOBLENZ**
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

KiTa-Leitungen im Landkreis Neuwied Aufgaben und Bedarfe



August bis September 2017

Dokumentation und Bericht

Prof. Dr. Armin Schneider

Impressum

Auftraggeber

Kreisverwaltung Neuwied
Abteilung Jugend und Familie

Autor

Prof. Dr. Armin Schneider

Layout und Satz

Claudia Homann

Herausgeber

Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz (IBEB),
Hochschule Koblenz

© 2018

Inhalt

Impressum	2
1. Vorplanung.....	4
2. Stand der Forschung.....	4
3. Ansatz und Durchführung der Studie	7
3.1 Hypothesen.....	7
3.2 Rücklauf und Besonderheiten bei der Durchführung	7
4. Grundlegende Aussagen.....	9
4.1 Kitaplätze, Alter der Kinder und Arbeitsweise	9
4.2 Pädagogisches Personal	10
4.3 Trägerschaft.....	11
4.4 Leitungsarbeitszeit: Wunsch und Wirklichkeit	11
4.5 Leitungsaufgaben.....	12
4.5.1 IST und SOLL: pädagogische Arbeit und Konzeptionsarbeit	13
4.5.2 IST und SOLL: Personalführung und -entwicklung	16
4.5.3 IST und SOLL: Verwaltung Personal, Information und Zusammenarbeit.....	19
4.5.4 IST und SOLL: weitere Verwaltungsaufgaben.....	22
4.6 Zusammenfassung: Aufgabenverteilung neu	24
4.7 Weitere Aufgaben	27
4.8 Veränderungen der Leitungsaufgaben in den letzten 5 Jahren.....	28
4.10 Anmerkungen	28
5. Ergebnisse auf die Hypothesen bezogen	31
6. Zusammenfassende Erkenntnisse und Empfehlungen	32
7. Literatur	33
Anlagen	34
Terminplan	34
Mail an die Kitas vom 25. August 2017.....	35
Datentabellen	36
Fragebogen	39

1. Vorplanung

Die Befragung wurde (siehe Terminplan) vom Jugendamt für den Landkreis Neuwied initiiert. Ein Fragebogenentwurf wurde mit den vom Jugendamt eingeladenen Trägervertreter*innen am 23. Juni diskutiert. Daraufhin wurde der Fragebogen angepasst, am 1. Juli 2017 einem Pretest unterzogen. Ebenfalls hatten die Träger Gelegenheit, Anmerkungen und Änderungsvorschläge bis Anfang August zurückzumelden. Sicherlich wirkte sich günstig auf den hohen Rücklauf aus, dass die Studie sowohl bei der Tagung der Kita-Leitungen am 23. und 24. August als auch beim Jugendhilfeausschuss am 24. August 2017 vorgestellt wurde. Die Befragung startete am 25. August 2017 und endete am 11. September 2017. Eine Erinnerungsmail wurde seitens des Jugendamtes am 5. September versendet.

2. Stand der Forschung

Die Leitung in der Kita ist erst in den letzten Jahren als wichtiger Erfolgs- und Qualitätsfaktor in den Kindertageseinrichtungen umfassender untersucht worden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Sekundäranalysen der amtlichen Statistik (vgl. u.a. Lange 2017) und eigenen Untersuchungen zur Leitung u.a. von Viernickel und Böhme (2016) sowie Nentwig-Gesemann et al. (2016). Speziell auf Rheinland-Pfalz und den dortigen Bürokratie- und Verwaltungsaufwand bezieht sich die Studie von Schneider (2018). Die Liste von Empfehlungen und Aufgabenbeschreibungen ist sehr lang. Bei der Erstellung der hier vorliegenden Studie wurde vor allem auf das so genannte Orientierungspapier (Landkreistag et al. 1999) und das Orientierungspapier (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur 2010) Bezug genommen. Ein neuerer Ansatz (Macha 2016) soll hier abschließend vorgestellt werden.

Lange (2017) untersucht die amtliche Statistik, die erst seit 2011 die Möglichkeit vorsieht, zwei Arbeitsbereiche zu benennen. Wird also die Leitungstätigkeit erst in einem dritten Arbeitsbereich vorgenommen, ist dies in der Statistik nicht erkennbar (vgl. Lange 2017: 9). Sechs unterschiedliche Leitungs“typen“ werden von Lange unterschieden:

- „altgediente Erzieherin mit wenig Leitungsressourcen“ (bundesweit 31,3 %, RLP: 26,0 %);
- „junge Erzieherin als Leitungskraft mit wenig Leitungsressourcen“ (bundesweit 12,1 %, RLP: 9,7 %);
- „akademisch qualifizierte Leitungskraft“ (bundesweit: 16,4 %, RLP: 11,9 %);
- „Leitungskraft mit unüblichem Karriereweg“ (bundesweit: 2,2 %, RLP: 2,4 %);
- „altgediente Leitungskraft mit vielen Leitungsressourcen“ (bundesweit: 24,7 %, RLP: 31,7 %);
- „junge Erzieherin als Leitungskraft mit vielen Leitungsressourcen“ (bundesweit 13,4 %, RLP: 18,3 %). (Vgl. Lange 2017, S. 37).

In Rheinland-Pfalz sind laut der amtlichen Statistik 11 % der Kitas ohne Leitung, 3 % haben ein Leitungsteam, 41 % haben anteilige Leitungsressourcen, 44 % vollständige

Leistungsressourcen (vgl. Lange 2017, S. 42). Die durchschnittliche Anzahl der Leitungsstunden pro pädagogisch tätiger Person liegt mit 2,2 knapp über dem Bundesdurchschnitt von 2,1 aber weit hinter den Spitzenreitern Hamburg (3,1) und Sachsen (2,9) (vgl. ebd., S. 53). Einige der Fragen von Lange, die sich nicht aus der Statistik beantworten lassen, können zumindest für den Landkreis Neuwied mit der vorliegenden Studie beantwortet werden: „Sind die Leitungskräfte adäquat qualifiziert? Sind die vorgefundenen Leitungsprofile der Einrichtungen angemessen? Sind die aufgezeigten zeitlichen Ressourcen für die Leitungsaufgaben hinreichend“ (ebd., S. 60)?

Viernickel und Böhme (2016) untersuchten die Bedeutung der Leitung für die Qualität der Kindertageseinrichtung, hierbei wurden u.a. bundesweit 680 Leitungen und 1.237 Fachkräfte mittels Fragebogen befragt, in Rheinland-Pfalz 20 Einrichtungen in freier und 18 Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft (vgl. ebd., S. 24f.). Als Aspekte von Leitungsqualität wurden Kommunikationsfähigkeit, sozioemotionale Kompetenz und extensiver Führungsstil herausgearbeitet (vgl. a.a.O., S. 49).

In Gruppendiskussionen wurden von Nentwig-Gesemann et al. (2016) bundesweit 140 Leitungskräfte befragt. Herausgestellt wurden Spannungsfelder der Leitung zwischen strukturellen Rahmenbedingungen, Professionalitätserwartungen von außen, habituelle, handlungsleitende Orientierungen und dem professionellen Selbstverständnis (vgl. ebd., S. 16). Aus Aussagen von Teilnehmenden aus Rheinland-Pfalz lassen sich hier auch die zunehmende Aufgabenvielfalt (vgl. ebd. S. 18), die Abnahme der Arbeit mit dem Kind (vgl. ebd., S. 46), die vielen Verwaltungsaufgaben (vgl. ebd. S. 36 sowie die Bedeutung der Verantwortung des Trägers (vgl. ebd., S. 74) erkennen. Die Autorinnen unterscheiden drei Typen von Erfahrungs- und Orientierungsmustern von Kita-Leitungen: den Typus Fürsorglichkeit mit dem Fokus auf Beziehungen, den Typus Management (Fokus auf Strukturen und Funktionen) und schließlich den Typus Leadership mit dem Fokus auf Konzeption und Team. Bei letzterem wird noch zwischen einem eher strukturbezogenen und einem eher teambezogenen Leadership unterschieden (vgl. ebd., S. 31). Ergebnisse und Schlussfolgerungen sind u.a., dass die Kompetenzentwicklung nicht auf einzelne Personen sondern auf Teams hin ausgerichtet sein muss (vgl. ebd., S. 83) und dass Trägerunterstützung eingefordert werden muss (vgl. ebd., S. 84). „Neben einer reflektierten professionellen Haltung und aufgabenadäquaten, fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen brauchen Leitungen gute strukturelle Rahmenbedingungen, multiprofessionelle und an einer partizipativen Qualitätsentwicklung mitwirkende Teams sowie eine hohe Trägerqualität und -unterstützung. Die professionelle Ausgestaltung von KiTa-Leitung kann nur im Rahmen eines unterstützenden, kompetenten Systems gelingen“ (ebd., S. 85).

Wesentliche Ergebnisse der Studie zu Bürokratie- und Verwaltungsaufwand (Fragebogenerhebung von 84 Leitungen) (vgl. Schneider 2018) bezogen auf Rheinland-Pfalz sind: Die Leitungsaufgaben haben deutlich zugenommen. Belastungsfaktoren sind vor allem Personal- mangel und Verwaltungsaufgaben. Entlastend wirken die Zusammenarbeit im Team und die Unterstützung durch den Träger. Leitungen in Rheinland-Pfalz benötigen im Schnitt 72 % mehr Leitungsdeputat als ihnen vertraglich zugesichert ist.

Generell sollten Verwaltungsarbeiten professionell durch eine Verwaltungskraft ausgeführt werden. (vgl. ebd., S. 70-73).

Zu den Aufgaben der Leitung nennen Strehmel und Ulber (2014) in Anlehnung an Simsa und Potak (2008) sieben Dimensionen: Aufgabe, Selbstmanagement, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen, Zusammenarbeit gestalten, die Organisation entwickeln, Einschätzung von Rahmenbedingungen und Trends sowie Entwicklung eines strategischen Rahmens für die Leitungstätigkeit (vgl. ebd., S. 23). Die pädagogischen Aufgaben einer Leitung sind also eindeutig jenseits von Verwaltung zu verorten. Strehmel und Ulber untersuchen in ihrer Expertise u.a., welche Weiterbildungs- und Studiengänge die genannten Dimensionen adäquat einbeziehen.

Als Gestaltungsebenen einer Leitung beschreibt Macha (2016) die Gestaltung von Sinn, von Beziehungen und von Strukturen (vgl. ebd., S. 7). In diesen Bereichen sind die Aufgaben der Leitung bezogen auf Ziele und Konzeption, auf die Bewegung der Mitarbeiterinnen, auf das Organisieren, Entscheiden und Verantworten und das Evaluieren und Kontrollieren. Ein Blick auf die Aufgaben im Feld der Gestaltung von Strukturen zeigt die Bezüge, aber auch die klare Rolle in Bezug auf Verwaltungsaufgaben und die Absprache mit dem Träger:

- „KiTa-Leiterinnen übernehmen in Absprache mit dem Träger Aufgaben der Personalentwicklung“;
- „KiTa-Leiterinnen übernehmen in Zusammenarbeit mit dem Träger die Steuerung und Verwaltung von Personalangelegenheiten und schaffen Rahmenbedingungen für die Arbeit der Pädagoginnen“;
- „KiTa-Leiterinnen wirken in Abstimmung mit dem Träger bei der Haushaltsplanung mit und verwalten ein Budget für die pädagogische Arbeit“;
- „KiTa-Leiterinnen arbeiten mit dem Träger in der Verwaltung von Bau- und Reparaturmaßnahmen zusammen“; (ibd., S. 19)
- „KiTa-Leiterinnen erheben und aktualisieren einrichtungsbezogene Daten. Sie verantworten Nachweise und notwendige Meldungen an den Träger und an Dritte“;
- „KiTa-Leiterinnen übertragen Mitarbeiterinnen bestimmte Aufgabenbereiche und Funktionen, um die Prozesse in der Einrichtung zu optimieren“;
- „KiTa-Leiterinnen sichern Qualitätsmanagement“;
- „KiTa-Leiterinnen sind verantwortlich für die Weitergabe von Informationen und Entscheidungen des Trägers an das Team und an die Eltern“. (ibd., S. 20)

3. Ansatz und Durchführung der Studie

3.1 Hypothesen

Der Studie liegen folgende Hypothesen bezogen auf die Leitungsaufgaben zugrunde:

1. Die Aufgaben sind ganz unterschiedlich zwischen den Akteur*innen innerhalb und außerhalb der Kita verteilt.
2. Neben den bisherigen Aufgaben sind neue Aufgaben hinzugekommen.
3. Grundsätzlich sind die Aufgaben vielfältiger und komplexer geworden.
4. Die Aufgabenwahrnehmung ist abhängig von der Größe der Kita und der Trägerschaft.
5. Es gibt eine Differenz zwischen festgelegtem Leitungsanteil und der tatsächlichen Leitungstätigkeit.
6. Leitungsaufgaben sind unterschiedlich definiert.

3.2 Rücklauf und Besonderheiten bei der Durchführung

Insgesamt wurden 56 Kindertageseinrichtungen vom Jugendamt angeschrieben. Grundsätzlich konnten sowohl Leitungen als auch Träger an der Befragung teilnehmen. Die Gesamtzahl der 72 Antworten ist sicherlich dem geschuldet, dass einige nur den Fragebogen kurz angeklickt und nicht den ganzen Fragebogen ausgefüllt haben. Auch wurden Vorkehrungen getroffen, dass der Fragebogen nur einmal von einem PC aus ausgefüllt werden kann. Der Rücklauf (vor allem durch den hohen Anteil der Personen (32), die die Anschrift ihrer Kita angegeben haben) weist darauf hin, dass es sich ausschließlich um Einrichtungen aus dem Landkreis Neuwied handelt.

Bei der Datenbereinigung wurden zunächst alle unvollständigen Fragebogen herausgenommen, bei denen keine Frage beantwortet wurde, in einem zweiten Schritt wurden Dopplungen untersucht und in einem dritten Schritt alle Fragebogen nicht berücksichtigt, bei denen weniger als die Hälfte der bei allen angezeigten Fragen, d.h. weniger als 13 Fragen, beantwortet waren. In die Auswertung wurden folglich nur 46 Fragebogen einbezogen.

Insgesamt haben 41 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt (allerdings war ein Fragebogen von einer Person zweimal ausgefüllt, so dass nur 40 Berücksichtigung finden, was einem Rücklauf von 71,42 % entspricht). Zusammen mit den Fragebogen, die von den unvollständig ausgefüllten Bogen mit einbezogen wurden (6), spricht dies für eine hohe Motivation der Teilnahme an der Befragung (Rücklaufquote der in die Auswertung einbezogenen Fragebogen: 82,14 %). Von den Befragten gaben 42 an, eine Leitungsfunktion zu haben, nur eine Person gab an, Vertreter*in des Trägers (in einer ehrenamtlichen Leitungsfunktion) zu sein, 3 Personen gaben hierzu keine Antwort. Aus den Anmerkungen lässt sich erkennen, dass eine Person den Fragebogen zusammen mit dem Träger ausgefüllt hat.

Hier ein Überblick über die Rückmeldungen:

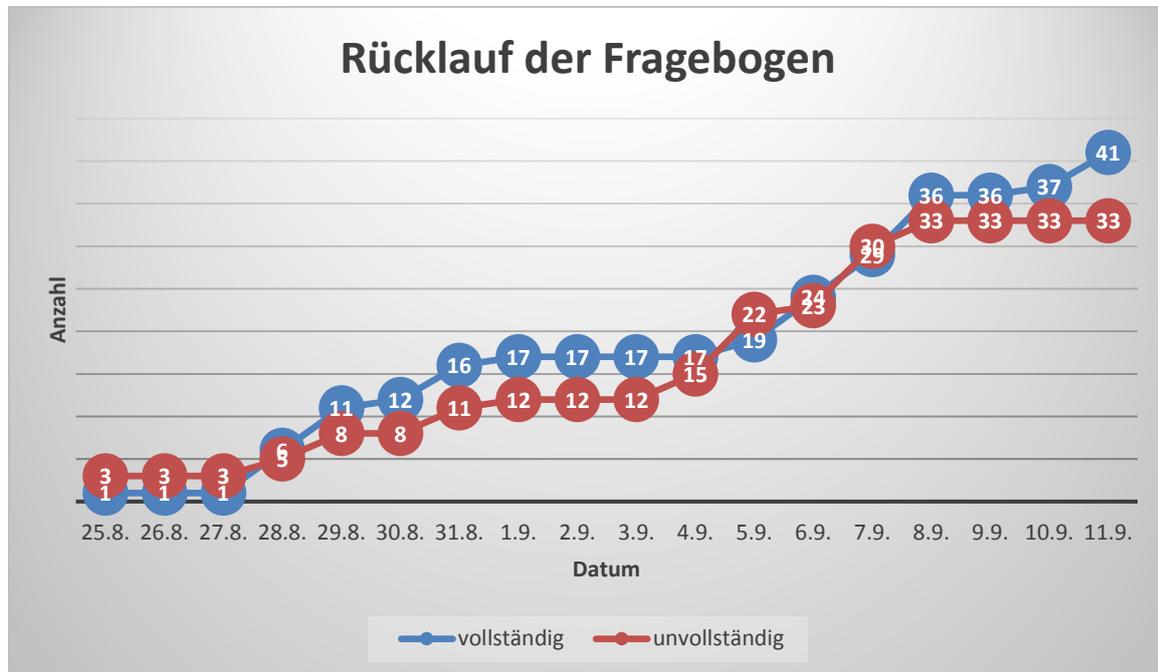


Abbildung 1: Rücklauf der Fragebogen

Von einer Teilnehmerin wurde im Telefonat mit dem IBEB deutlich herausgestellt, dass viele Aufgaben im Team (mit einer stellvertretenden Leitung oder mit pädagogischen Fachkräften) ausgeführt werden und es daher schwierig sei, eine Person anzukreuzen (im Frageteil A), wünschenswert wäre eine Mehrfachantwortmöglichkeit gewesen. Diese Aussage deckt sich mit insgesamt 11 Anmerkungen, die ebenfalls eine Mehrfachantwort gewünscht haben. Stellvertretend sei hier aus einer Antwort zitiert: „Es war für unsere Einrichtung nicht günstig, dass ich nur immer ein Zuständigkeitsfeld anklicken konnte. In der Realität laufen mehrere Bereiche der Leitungstätigkeit gemeinsam mit der stellv. Leitung. Aufgaben werden geteilt, gemeinsam erarbeitet. Ebenso ist es mit den Zuständigkeiten beim päd. Personal, einiges läuft auch in gemeinsamer Planung und Ausführung.“ (Fragebogen 70¹). Diese Aussage deckt sich auch mit anderen Untersuchungen (z.B. der amtlichen Statistik), dass bundesweit in ca. 8 % aller Kindertageseinrichtungen die Leitung in einem Team erfolgt, in Rheinland-Pfalz in 3 % aller Kitas (vgl. Lange 2017, S. 41f.).

Im Vorfeld der Befragung war bewusst überlegt worden, dass sich die Befragten eindeutig entscheiden müssen, um herauszubekommen, wer hauptsächlich die jeweiligen Tätigkeiten ausführt. Die o. a. Anmerkungen legen den Schluss nahe, dass in vielen Kitas, Leitungsaufgaben im Team auf mehrere Schultern verteilt werden. Dies muss bei zukünftigen Untersuchungen und auch bei Schlussfolgerungen aus dieser Befragung Berücksichtigung finden.

¹ Die Nummerierung der Fragebogen wurde vom System vorgenommen. Da vor Beginn der Befragung einige (probestweiligerweise ausgefüllte) Fragebogen gelöscht wurden, ergeben sich teilweise Nummerierungen über die genannten 73 Fragebogen hinaus.

Auch wurde in Frage B 15 (allgemeine Fragen) das Angebot gemacht, die eigenen Antworten im Vergleich zu allen Antworten auszuwerten. Die hierzu erforderlichen Angaben machten 32 Personen.

4. Grundlegende Aussagen

4.1 Kitaplätze, Alter der Kinder und Arbeitsweise

Insgesamt beantworteten 44 Personen die Frage nach den genehmigten Plätzen (Frage B1) und sprachen damit für 3636 Kitaplätze im Landkreis Neuwied. Im Durchschnitt haben die befragten Kitas 79,65 Plätze (Minimum 30 und Maximum 150 Plätze). Nur in acht befragten Einrichtungen werden Kinder bis unter 1 Jahr betreut, in je 45 Einrichtungen Kinder im Alter von 1 bis unter 3 Jahren und von 3 Jahren bis zum Schuleintritt (Frage B2).

Die Größen der Kitas im Landkreis Neuwied im Vergleich zu den Größen in Rheinland-Pfalz und bundesweit:

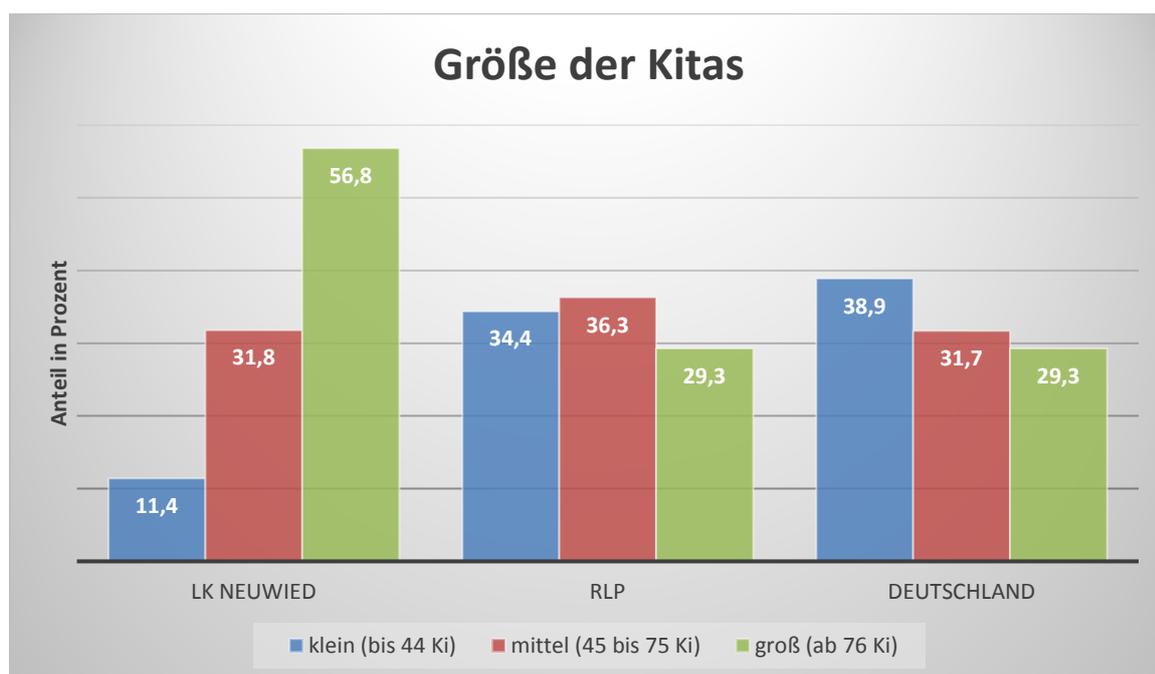


Abbildung 2: Größe der Kitas im Landkreis Neuwied (N=44) im Vergleich in Prozent (Zahlen Neuwied: 2017 (Frage B1), Zahlen RLP und Deutschland: 1.3.2016, Quelle: Bock-Famulla et al. 2017, S. 340)

Von den 44 befragten Personen, die die Frage nach der gruppenbezogenen Arbeit (B3) beantworteten, gaben 14 (31,8 %) an, nicht gruppenbezogen zu arbeiten, 30 (68,2 %) arbeiten gruppenbezogen. Hierbei gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Trägerschaften. Die Kindertageseinrichtungen in Trägerschaft der evangelischen Kirche arbeiten zu 62,5 % nicht gruppenbezogen (Kommune/Verbandsgemeinde: 21,1 %, kath. Kirche: 27,3 %, sonstige

freie Träger: 31,8 %), dementsprechend haben die kommunalen Kitas den höchsten Anteil an einer gruppenbezogenen Arbeitsweise (78,9 %).

Die Anzahl der Gruppen (Frage B4) in den Kitas gibt folgende Grafik wieder:

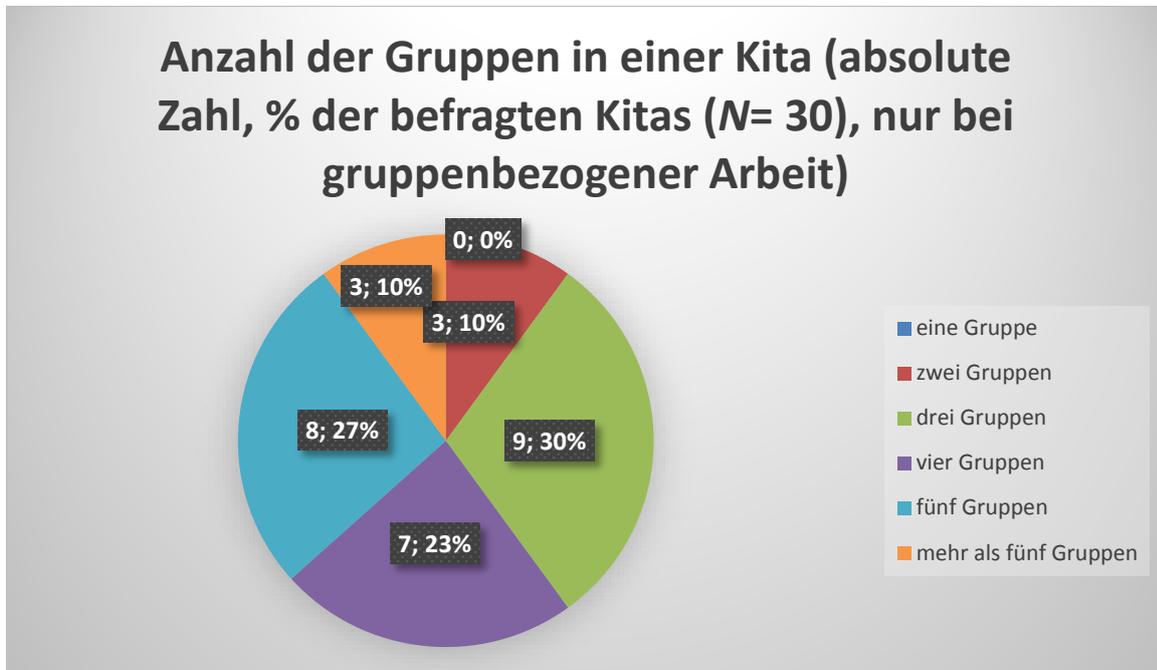


Abbildung 3: Anzahl der Gruppen bei gruppenbezogener Arbeit der Kitas im Landkreis Neuwied (Frage B 4)

4.2 Pädagogisches Personal

Insgesamt leiten die befragten 44 Personen (2 fehlende Antworten) 595 pädagogische Fachkräfte (Frage B5), im Durchschnitt also ca. 13 Personen, zum Vergleich: RLP: 11,9; Deutschland: 10,4). Wenn man bei der Größe der Teams die Definition des Fachkräftebarometers 2017 (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer, S. 60) zugrunde legt (bis zu 7 Beschäftigte: kleine Teams, 8 bis 14 Beschäftigte: mittlere Teams, mehr als 14 Beschäftigte: große Teams), liegt die durchschnittliche Teamgröße im Landkreis Neuwied dicht an der Größe großer Teams.

Bei kleinen Kitas (bis 45 Kinder) liegt die durchschnittliche Teamgröße bei 5,67 pädagogischen Fachkräften, bei mittleren Kitas (45 bis 75 Kinder) bei 10,53, bei großen Kitas (ab 75 Kindern) bei 18,32.

Hier ein Überblick mit dem Vergleich des Landkreises Neuwied mit rheinland-pfälzischen und bundesdeutschen Werten:

Teamgröße	Landkreis Neuwied (2017) (in Klammern absolute Zahl der Befragten, N=42)	Rheinland-Pfalz	Deutschland (2016)
Klein	14,3 % (6)	26 %	38 %
Mittel	40,5 % (17)	45 %	40 %
Groß	45,2 % (19)	29 %	22 %

Abbildung 4: Teamgröße im Vergleich (Quelle: eigene Berechnungen, Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 61, 63).

Sowohl die durchschnittliche Teamgröße als auch der Anteil der größeren Kitas liegt über dem Landes- wie auch dem Bundesdurchschnitt.

4.3 Trägerschaft

Nachfolgend ein Überblick über die Trägerschaft der befragten Kitas (Frage B6):

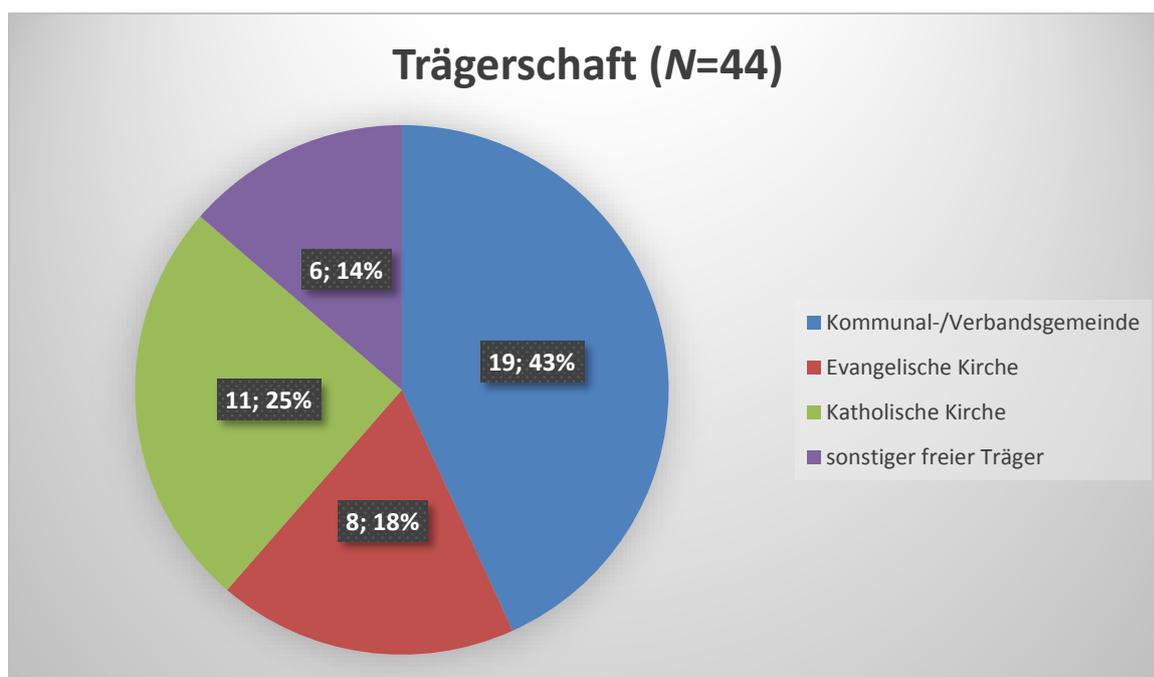


Abbildung 5: Trägerschaft der befragten Kitas im Landkreis Neuwied

4.4 Leitungsarbeitszeit: Wunsch und Wirklichkeit

Gefragt wurde zum einen nach der vertraglich festgelegten Zeit (Frage B7), die für Leitung zur Verfügung steht und wie der tatsächliche Anteil von Leitungszeit ist (Frage B8). Der Durchschnitt der vertraglich festgelegten Leitungszeit liegt bei 52,49 % (N=42), tatsächlich benötigen die Leitungen im Landkreis Neuwied eine Leitungszeit von 81,05 % (N=41) im Durchschnitt. Damit wird im Durchschnitt 54,41 % (28,56 Prozentpunkte) mehr Leitungstätigkeit wahrgenommen, als der Arbeitsvertrag vorsieht. Wobei hier mit einer Standardabweichung von 32,52 bzw. 31,08 von einer hohen Streuung auszugehen ist.

Selbst wenn bei der tatsächlichen Arbeitszeit die beiden extremen bzw. offensichtlich falschen Werte von 16 und 180 herausgenommen werden, liegt die tatsächliche Leitungsarbeitszeit mit 80,18 % noch hoch, bei dieser Berechnung würden immer noch 52,75 % (27,69 Prozentpunkte) mehr Leitungsarbeitszeit geleistet als vertraglich geregelt.

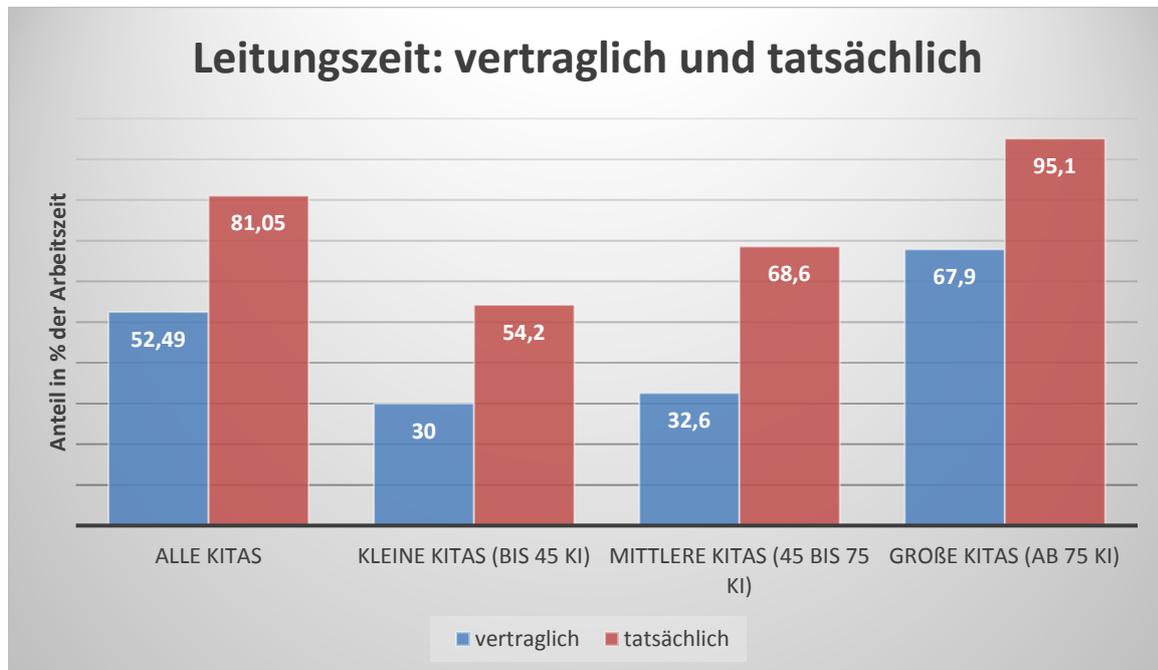


Abbildung 6: Vertraglich vereinbarte Leitungsarbeitszeit und tatsächliche Leitungsarbeitszeit (Fragen B7 und B8) nach Kita-Größe ($n=44$) in % der Arbeitszeit

4.5 Leitungsaufgaben

Die in der Befragung benannten Aufgaben entstammen in etwas abgewandelter Form der rheinland-pfälzischen Orientierungshilfe „Leitung in Kindertagesstätten“ aus dem Jahr 2010 (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur et al. 2010), die seinerzeit vom zuständigen Ministerium, den kommunalen Spitzenverbänden, den Kirchen und der LIGA der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege unterschrieben wurden. Das Papier steht im Zusammenhang mit dem so genannten Controlling-Papier aus dem Jahre 1999² (Landkreistag Rheinland-Pfalz et al. 1999). Die Gliederung in vier Bereiche versucht, den Aufgaben eine Struktur zu geben. Die offenen Fragen zu jedem Bereich sollen neue Aufgaben identifizieren, die zu den bisherigen Aufgaben hinzugekommen sind.

² Unter den damaligen Bedingungen (kaum Ganztags, keine U3-Kinder, kleinere Teams) wurden Leitungszeiten nach Gruppen berechnet, für die Leitung einer eingruppigen Kindertageseinrichtung wurden 6 Stunden berechnet, für jede weitere Gruppe jeweils weitere 3 Stunden, so dass für eine sechsgruppige Einrichtung 21 Stunden vorgesehen wurden (Landkreistag et al. 1999: S. 10).

Die pädagogischen Leitungsaufgaben nehmen im Mittelwert ($N= 42$) bei den Leitungen im Durchschnitt den wenigsten Anteil in Anspruch. Wenn man Verwaltung Personal und Verwaltung allgemein zusammennimmt, nimmt dieser Bereich nahezu die Hälfte der Arbeitszeit ein (Frage B 9, hier sollten die einzelnen Tätigkeitsfelder in Prozent der Arbeitszeit eingeschätzt werden):

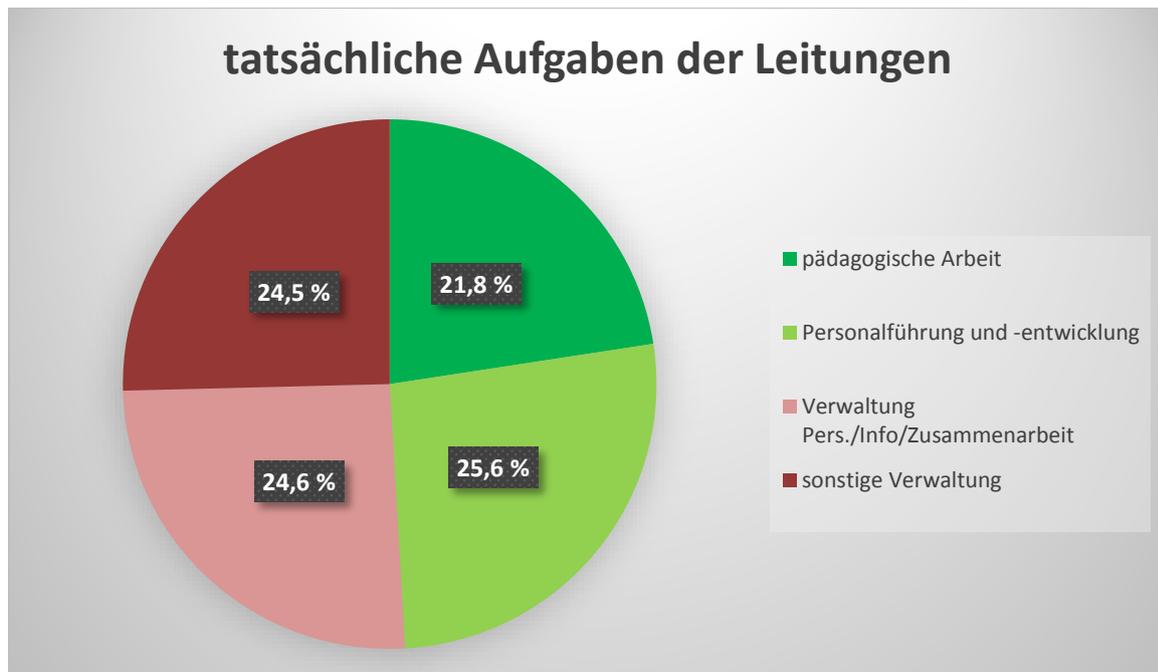


Abbildung 7: Aufteilung der Arbeitsaufgaben aus Sicht der Leitungen (Frage B9), jeweilige Mittelwerte ($n = 42$) (die Standardabweichungen liegen bei 7,97 bis 9,39) (Angaben in Prozent)

Bei einer Differenzierung nach der Größe der Einrichtung gibt es nur geringe und nicht relevante Unterschiede in der Verteilung der Aufgaben.

Diese Übersicht zeigt jedoch nur den Stand der derzeit wahrgenommenen Aufgaben auf. Es fällt auf, dass Leitungen einen großen Anteil ihrer Arbeitszeit mit Verwaltungstätigkeiten verbringen. Die nachfolgenden Darstellungen zeigen, dass dies nicht so sein muss. Bei den überwiegend gleichlautenden Fragen A1, A4, A7 und A10 wurden die einzelnen Aufgabebereiche im Detail abgefragt und zwar zum einen, wer diese Arbeit zur Zeit hauptsächlich ausführt („IST“) und wer diese Aufgabe nach ausführen sollte („SOLL“).

4.5.1 IST und SOLL: pädagogische Arbeit und Konzeptionsarbeit

Abgefragt wurden in Frage A1 jeweils verschiedene Bereiche und zwar danach, wer die Aufgaben tatsächlich hauptsächlich ausführt und wer sie nach der Einschätzung der Befragten ausführen sollte.

Es fällt auf, dass vor allem Aufgaben direkt „am Kind“ (z.B. Beobachtung, Inklusion) vor allem durch pädagogische Fachkräfte wahrgenommen werden.

Pädagogische Aufgaben IST und SOLL

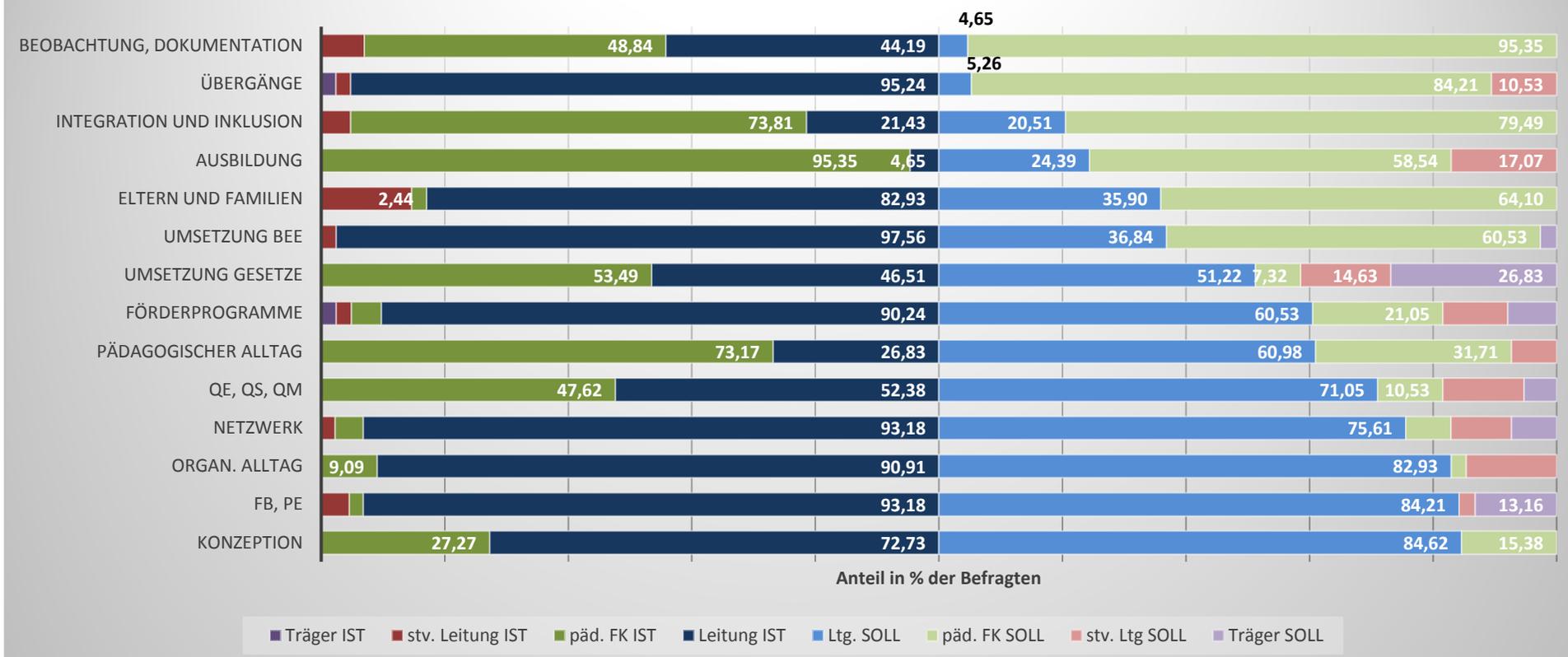


Abbildung 8: IST und SOLL der pädagogischen Aufgaben aus Sicht der Leitung in Prozent (Frage A1), nur beantwortete Fragebogen, gereiht nach Anteil SOLL bei Leitung) (*n* ist hier unterschiedlich, 38-44)

Zwar spielen auch hier beim SOLL vor allem die Leitung und die pädagogischen Fachkräfte eine Rolle, doch vor allem die Aufgaben der Umsetzung von Gesetzen, ohne direkten Bezug zur pädagogischen Arbeit, bei Förderprogrammen, der Personalentwicklung und dem Netzwerk sollten für die Träger eine stärkere Bedeutung haben. Tendenziell soll die Arbeit eher in Richtung pädagogische Fachkräfte „wandern“, vor allem bei den Bereichen Übergänge, Eltern und Familien sowie Umsetzung der Bildungs- und Erziehungsempfehlungen.

Die befragten Leitungen wollen sich weniger, vor allem im Feld der Förderprogramme und bei der Umsetzung von Gesetzen, in Aufgabenbereichen mit keinem direkten pädagogischen Bezug einbringen.

An weiteren Aufgaben im Bereich der pädagogischen Aufgaben³ werden in Frage A2 die folgenden genannt (hierbei wurden von 25 Personen bei der 1. weiteren Aufgabe Angaben gemacht, bei der 2. weiteren Aufgabe antworteten 14 Personen, bei der 3. weiteren Aufgabe noch 9):

Aufgaben	Anzahl der Nennungen
Kooperation im Feld der Kinder- und Jugendhilfe mit Therapeuten, Jugendamt, Hilfepläne, Fallbesprechungen, Begleitung Eltern mit besonderen Bedarfen, Schutzkonzept	8
Beratung und Unterstützung Mitarbeiter in pädagogischer Arbeit, Coaching, Begleitung Personal mit Hilfebedarf	5
Gestaltung Elternarbeit, Elterngespräche, Kontaktaufnahme, Konfliktgespräche	5
Zusammenarbeit mit Schulen (Erzieherausbildung, Grundschulen, Sprachüberprüfung...)	4
Päd. Arbeit mit Kindern (Eingewöhnung, Essensbetreuung,...)	4
Leitung einer Gruppe	3
U3 Planung, Eingewöhnung, Aufnahme	2
Aufnahmegespräche	1
Begleitung Elternausschuss	1
Hospitationen in den Gruppen	1
Beschwerdemanagement	1

Abbildung 9: Weitere genannte Aufgaben im pädagogischen Bereich (Frage A2), zusammengefasst in Kategorien

Bei den Angaben, wer diese Aufgaben zurzeit ausführt (Frage A3), werden durchweg die Leitung (39x) und die pädagogische Fachkraft (10x) genannt. Beim SOLL sind es die Leitung (42x), die stellvertretende Leitung (1x), die pädagogische Fachkraft (15x) und der Träger (1x).

Demnach spielen sowohl bei den tatsächlichen zusätzlichen Aufgaben weder eine stellvertretende Leitung (sofern eine solche denn vorhanden ist) noch der Träger eine Rolle, tendenziell sollten mehr Aufgaben an die pädagogische Fachkraft verteilt werden.

³ Nachfolgend sind nur reine pädagogische Aufgaben aufgeführt. Andere Aufgaben, die anderen hier genannten Bereichen zuzuordnen sind, oder in den jeweiligen Fragen bereits berücksichtigt wurden, werden nicht benannt.

Generell kann den befragten Leitungen im Landkreis Neuwied damit eine klare Sensibilität für pädagogische Leitungsaufgaben bescheinigt werden, verwaltungsmäßige Aufgaben sehen sie eher beim Träger und die direkte pädagogische Arbeit mit den Kindern bei den pädagogischen Fachkräften, in einigen Fällen wurde eine Delegation an eine stellvertretende Leitung als sinnvoll angesehen.

4.5.2 IST und SOLL: Personalführung und -entwicklung

Auch in diesem Feld wurde wieder zwischen IST und SOLL aus Sicht der Leitung unterschieden (Frage A4).

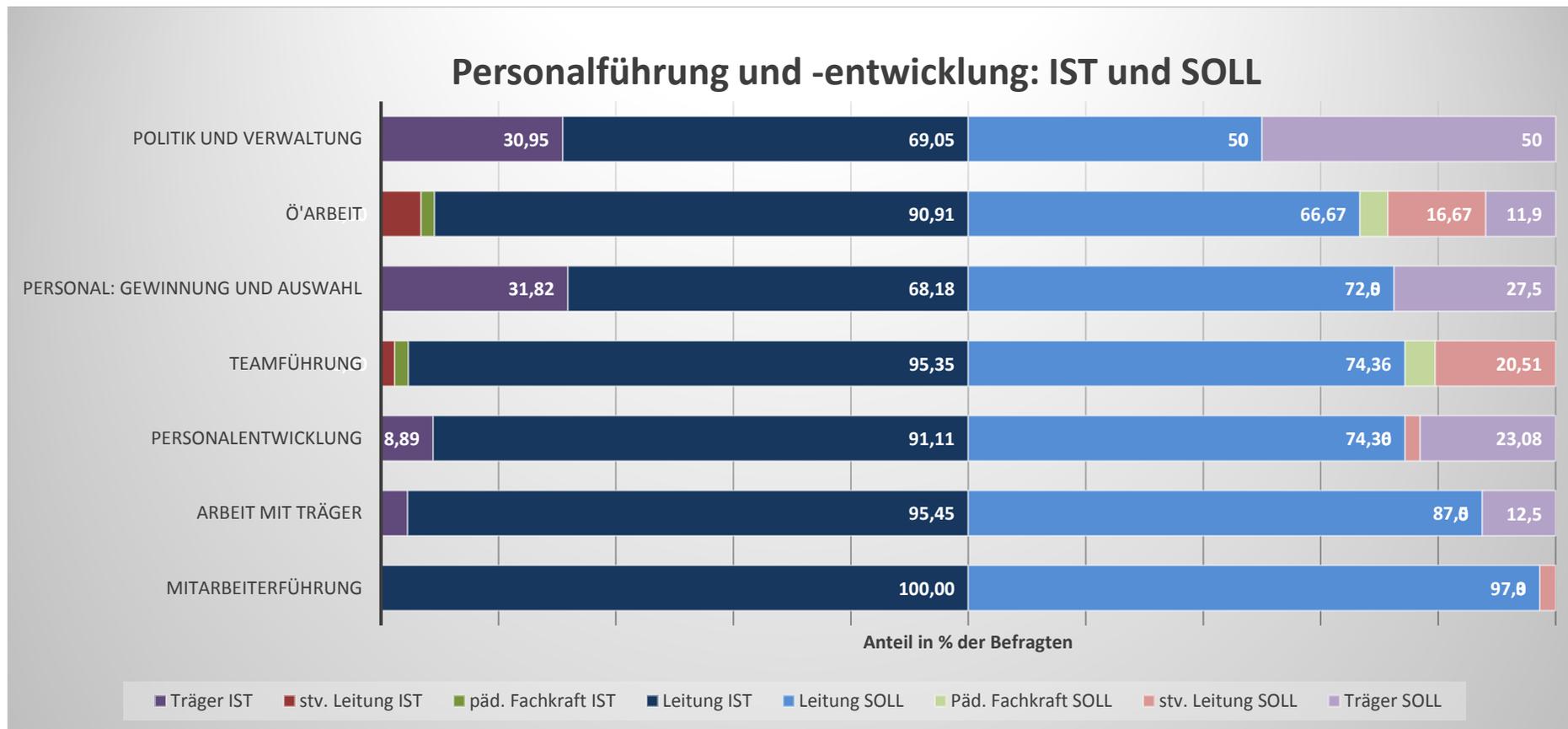


Abbildung 10: Aufgabenwahrnehmung der Personalführung und -entwicklung in Prozent (Frage A4, nur beantwortete Fragebogen, gereiht nach Anteil bei Leitung SOLL) (*n* ist hier jeweils unterschiedlich, 37-46).

Die Aufgaben der Personalführung und -entwicklung werden hauptsächlich von der Leitung wahrgenommen, lediglich die Bereiche der Personalgewinnung und -auswahl sowie die Kontakte zu Politik und Verwaltung sind zu einem Drittel bzw. zwei Fünftel Aufgaben der jeweiligen Träger.

Tendenziell sind hier am ehesten Verschiebungen bei Teamführung und Öffentlichkeitsarbeit in Richtung einer stellvertretenden Leitung gewünscht. Aufgaben sollten im Bereich Politik und Verwaltung eher die Träger wahrnehmen, bei den Feldern Teamführung und Öffentlichkeit sind eher die stellvertretenden Leitungen gefragt.

An weiteren Aufgaben im Bereich der Personalführung und -entwicklung (Frage A5)⁴ werden die folgenden genannt (hierbei wurden von 18 Personen bei der 1. weiteren Aufgabe Angaben gemacht, bei der 2. weiteren Aufgabe antworteten 15 Personen, bei der 3. weiteren Aufgabe noch 8:

Aufgaben	Anzahl der Nennungen
Regelmäßige Mitarbeitergespräche	6
Bewerbungsgespräche, Einstellungsverfahren, Einarbeitung, Mitarbeitergewinnung	4
Erstellung von Zeugnissen, Leistungsbewertung, Zwischenzeugnisse	4
Mitarbeitermotivation, Mediation, Vermittlung bei Konflikten	4
Teamfortbildung, kollegiale Beratung	3
Vertretungskräfte suchen und gewinnen, Personalausgleich kurzfristig	2
Unterschiedliche Dienstgespräche	2
Präventionsarbeit und Gesunderhaltung Mitarbeiter	2
Koordination von Fortbildungen; Urlaubsplanung	2
Begleitung bei der pädagogischen Konzeption	2
Besprechungen mit dem Träger	1
Koordination Zusammenarbeit Personalrat	1
Zielerreichungsfunktion	1
Klärung rechtlicher Fragen	1

Abbildung 11: Weitere genannte Aufgaben im Bereich Personalführung und -entwicklung, zusammengefasst in Kategorien

Bei den Angaben, wer diese weiteren Aufgaben zurzeit ausführt (Frage A6), werden die Leitung (40x), die stellvertretende Leitung (2x), die pädagogische Fachkraft gar nicht und der Träger (1x) genannt. Beim SOLL sind es die Leitung (21x), die stellvertretende Leitung (7x), die pädagogische Fachkraft (2x) und der Träger (8x). Neue Aufgaben werden also eher dem Träger und einer stellvertretende Leitung zugeordnet.

Insgesamt werden bei den Aufgaben im Feld der Personalführung und -entwicklung die internen Führungsaufgaben eher bei der Leitung verortet, die eher „außenpolitische“ Absicherung der Arbeit und Darstellung nach außen beim Träger.

⁴ Nachfolgend sind nur reine Aufgaben aus diesem Feld aufgeführt. Andere Aufgaben, die anderen hier genannten Bereichen zuzuordnen sind oder in den jeweiligen Fragen bereits berücksichtigt wurden, werden nicht benannt.

4.5.3 IST und SOLL: Verwaltung Personal, Information und Zusammenarbeit

Aufgaben aus den Bereichen Verwaltung des Personals, der Informationsbeschaffung und der Zusammenarbeit mit Träger und Fachberatung (Frage A7) wurden in diesem Bereich zusammengefasst. Auch hier wieder der Vergleich zwischen IST und SOLL. Als Alternativen war es jeweils möglich, hier Leitung, stellvertretende Leitung, pädagogische Fachkraft oder Verwaltungskraft beim Träger anzugeben.

Verwaltung Personal, Information und Zusammenarbeit: IST und SOLL

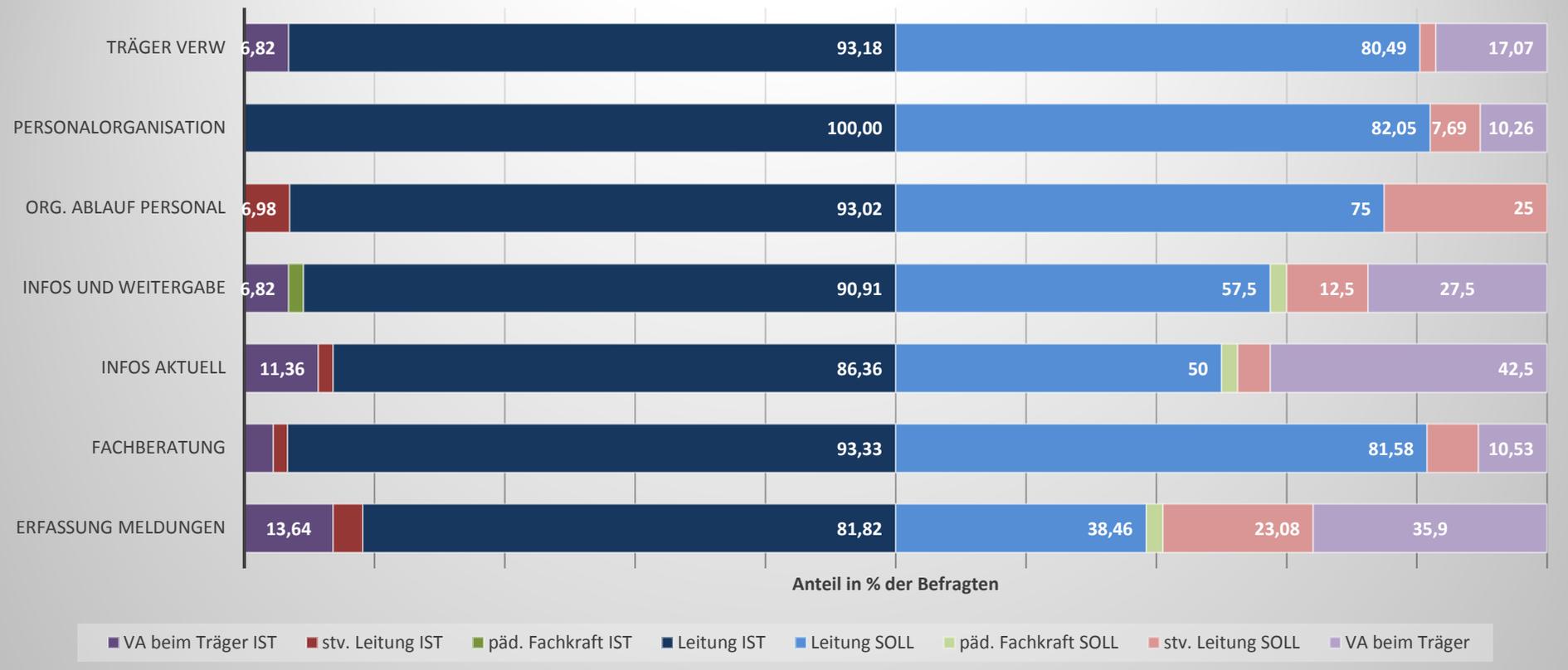


Abbildung 12: Aufgabenwahrnehmung Verwaltung Personal, Information und Zusammenarbeit in Prozent (Frage A7, nur beantwortete Fragebogen, gereiht nach Anteil SOLL bei Leitung) (*n* ist hier jeweils unterschiedlich: 36-45).

Beim IST werden auch alle Aufgaben hauptsächlich von der Leitung wahrgenommen, u.a. Dienstpläne auch von einer vorhandenen stellvertretenden Leitungskraft erstellt, bei der Erfassung von Meldungen und bei aktuellen Infos spielt auch die Verwaltung beim Träger eine Rolle.

Hier gehen die SOLL-Anforderungen bisher am stärksten in Richtung Verwaltungskraft beim Träger, insbesondere bei der Verarbeitung aktueller Informationen und der Erfassung von Meldungen. Am deutlichsten werden bei klassischen Verwaltungstätigkeiten, wie der Erfassung von Meldungen und bei Informationen, diese vor allem bei Verwaltungskräften im SOLL gesehen.

Weitere Aufgaben im Bereich von Verwaltung Personal, Information und Zusammenarbeit sind die folgenden (Frage A8)⁵ (hierbei wurden von 12 Personen bei der 1. weiteren Aufgabe Angaben gemacht, bei der 2. weiteren Aufgabe antworteten 8 Personen, bei der 3. weiteren Aufgabe noch 3):

Aufgaben	Anzahl der Nennungen
Meldungen des Personals, Schriftverkehr Ämter Personaldokumentation, Führen der Urlaubskartei, Statistiken	7
Organisation bei Fehlzeiten, Vertretungspläne organisieren im Hinblick auf Aufsichtspflicht	4
Zusammenarbeit mit Träger in Organisations- und Verwaltungsangelegenheiten	2
Vertretung bei personellen Engpässen	2
Besondere Anliegen	1
Überblick Arbeitsverträge	1
Prävention Burnout	1
Zusammenarbeit mit Fachberatung in Organisations- und Verwaltungsarbeit	1

Abbildung 13: Weitere genannte Aufgaben im Bereich Verwaltung Personal, Information und Zusammenarbeit, zusammengefasst in Kategorien

Bei den Angaben, wer diese Aufgaben zurzeit ausführt (Frage A9), werden die Leitung (18x), die stellvertretende Leitung (2x), die pädagogische Fachkraft (1x) und die Verwaltungskraft beim Träger (7x) genannt. Beim SOLL sind es die Leitung (12x), die stellvertretende Leitung (3x), die pädagogische Fachkraft (1x) und Verwaltungskraft beim Träger (3x). In diesem Feld ist (bei Berücksichtigung von fehlenden Angaben) kein deutlicher Trend zu sehen.

Bei diesem Aufgabenbereich sind, wie bereits erwähnt, die Verwaltungskraft beim Träger und eine stellvertretende Leitung gefragt.

⁵ Nachfolgend sind nur reine Aufgaben aus diesem Feld aufgeführt. Andere Aufgaben, die anderen hier genannten Bereichen zuzuordnen sind oder in den jeweiligen Fragen bereits berücksichtigt wurden, werden nicht benannt.

4.5.4 IST und SOLL: weitere Verwaltungsaufgaben

Unter dieser letzten Rubrik (Frage A10) wurden alle anderen Verwaltungsaufgaben aufgeführt, die von Leitungen durchgeführt werden.

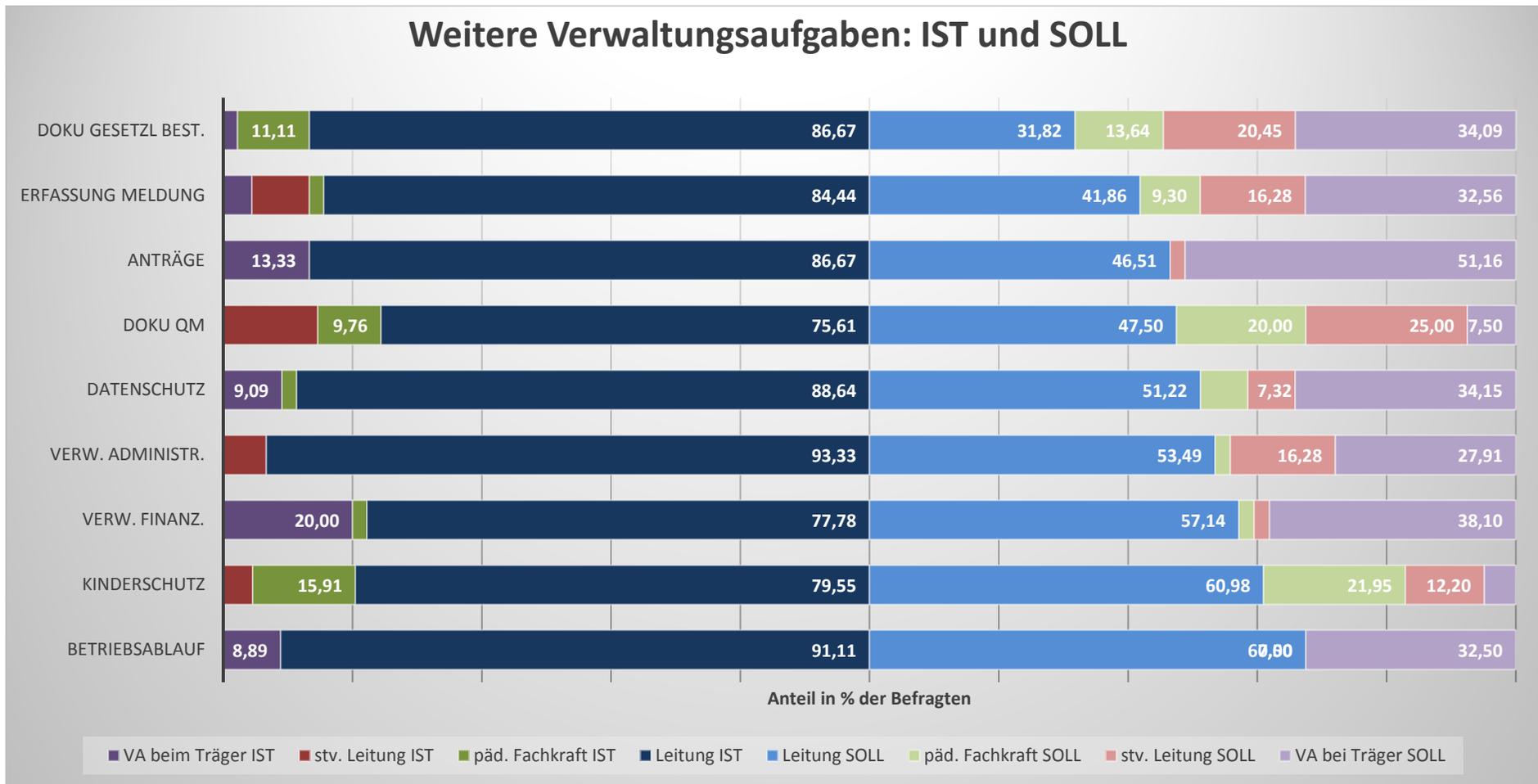


Abbildung 14: Weitere Verwaltungsaufgaben in Prozent (Frage A10, nur beantwortete Fragebogen, gereiht nach SOLL- Anteil bei Leitungen) (*n* ist hier jeweils unterschiedlich, 41-45).

Im Bereich der weiteren Verwaltungsaufgaben sehen die befragten Leitungen deutliche Möglichkeiten der Abgabe solcher Aufgaben an eine Verwaltungskraft beim Träger.

In den meisten reinen Verwaltungsbereichen wird eine Verlagerung von der Leitung auf eine Verwaltungskraft beim Träger als SOLL gesehen.

Weitere Verwaltungsaufgaben sind die folgenden (Frage A11)⁶ (hierbei wurden von 14 Personen bei der 1. weiteren Aufgabe Angaben gemacht, bei der 2. weiteren Aufgabe antworteten 9 Personen, bei der dritten weiteren Aufgabe antwortete nur noch eine Person):

Aufgaben	Anzahl der Nennungen
Abrechnungen, u.a. von Essen, Eintreiben von Essensbeiträgen	4
Einkauf Frühstück/ Essen/ Kontakt zu Caterer	4
Meldepflichten z.B. IFSG, Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, neue Bestimmungen	3
Teilnahme an Veranstaltungen von Behörden, Träger	2
Kartei und Datenpflege; Akten	2
Anmeldungen, Aufnahmeplanung	2
Führen der Liste für Kreisjugendamt, Anmelde Listen	2
Instandhaltung Ergänzung Spiel- und Arbeitsmaterialien	1
Überwachung von Betriebseinrichtung	1
Elterninfos verfassen	1

Abbildung 15: Weitere genannte Verwaltungsaufgaben (Frage A11) zusammengefasst in Kategorien

Bei den Angaben, wer diese Aufgaben zurzeit ausführt (Frage A12), werden die Leitung (26x), die stellvertretende Leitung (1x), die pädagogische Fachkraft (x) und die Verwaltungskraft beim Träger (1x) genannt. Beim SOLL sind es die Leitung (4x), die stellvertretende Leitung (2x), die pädagogische Fachkraft (3x) und Verwaltungskraft beim Träger (9x). In diesem Feld ist (bei Berücksichtigung von fehlenden Angaben) ein deutlicher Trend in Richtung Verwaltungskraft beim Träger zu sehen.

4.6 Zusammenfassung: Aufgabenverteilung neu

In allen Bereichen der Aufgaben, die Leitungen bisher wahrnehmen, sehen diese (in unterschiedlicher Höhe) die Erfüllung dieser Aufgabe bei anderen (Fragen A1, A4, A7 und A10). Der Übersicht halber sollen hier die Ergebnisse noch einmal zusammengefasst werden (Berücksichtigung finden nur Angaben von über 5 Nennungen).

An erster Stelle (weil meistgenannt) sehen Leitungen eine Möglichkeit der Abgabe von Aufgaben an eine Verwaltungskraft beim Träger:

⁶ Nachfolgend sind nur reine Aufgaben aus diesem Feld aufgeführt. Andere Aufgaben, die anderen hier genannten Bereichen zuzuordnen sind oder in den jeweiligen Fragen bereits berücksichtigt wurden, werden nicht benannt.

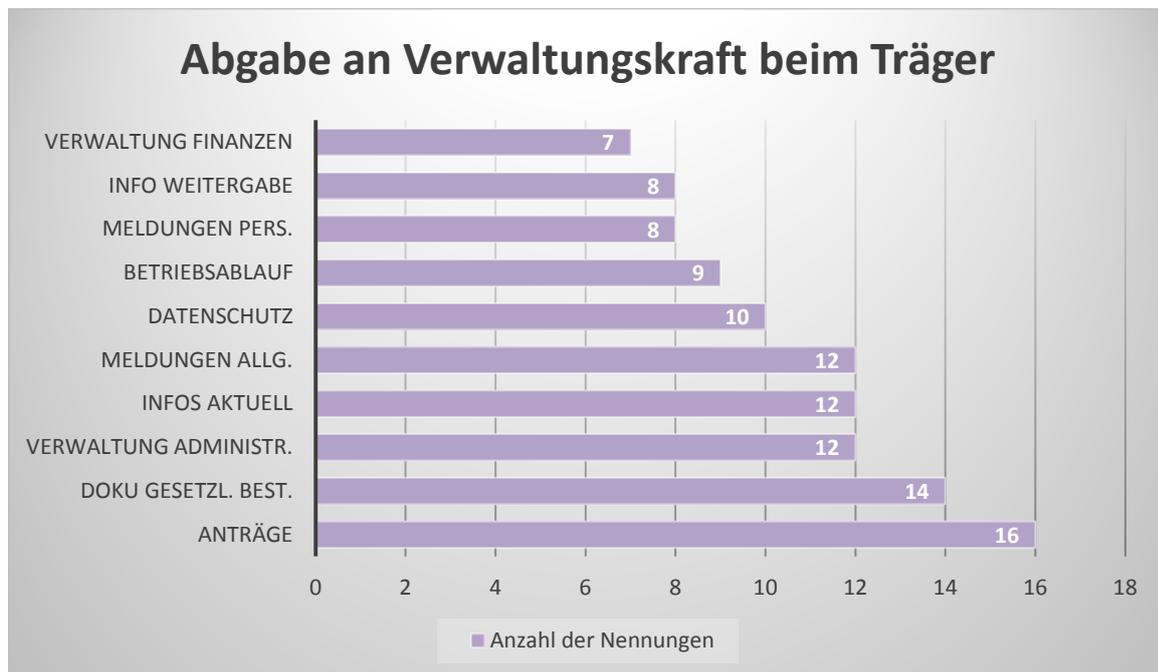


Abbildung 16: Abgabe von Aufgaben der Verwaltung an eine Verwaltungskraft beim Träger

Eine ganze Fülle von Aufgaben ist für eine Verwaltungskraft beim Träger von Bedeutung, von der Antragstellung bis zur Verwaltung der Finanzen. An diesem Punkt könnte eine deutliche Entlastung der Leitungskräfte stattfinden, allerdings auch nur dann, wenn Träger dieses Verwaltungspersonal auch vorhalten (können).

Auch werden Möglichkeiten der Abgabe von Verwaltungsaufgaben an eine stellvertretende Leitung gesehen:

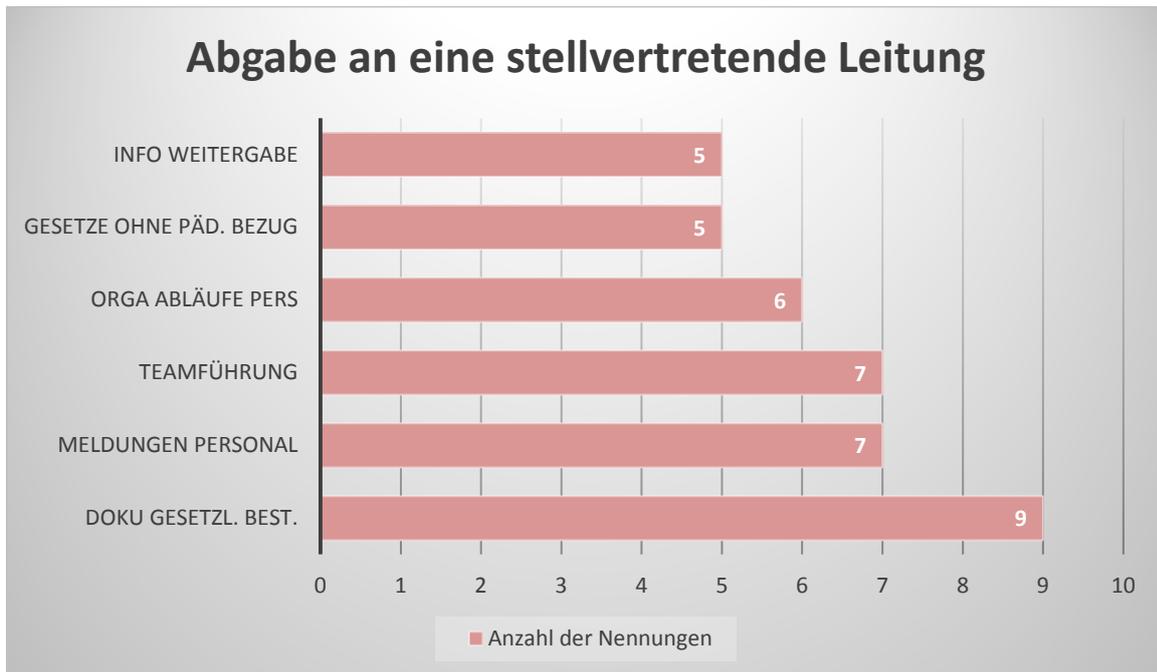


Abbildung 17: Abgabe an stellvertretende Leitung

An die stellvertretende Leitung sollen vor allem Aufgaben aus dem Bereich Personal und Verwaltung abgegeben werden.

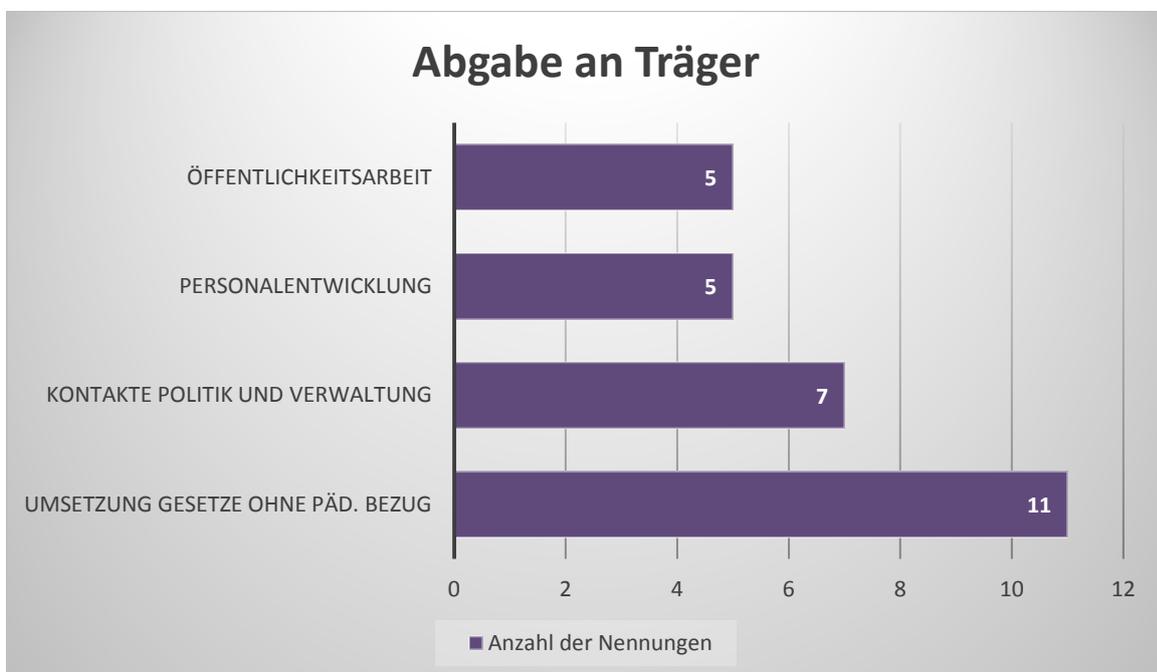


Abbildung 18: Abgabe an Träger

Der Träger soll nach Auffassung vieler befragter Leitungen vor allem bei der Umsetzung von Gesetzen ohne einen pädagogischen Bezug, bei Kontakten zu Politik und Verwaltung sowie in der Personalentwicklung und der Öffentlichkeitsarbeit die Hauptarbeit erledigen.

Die Aufgabenabgabe an pädagogische Fachkräfte sehen die Leitungen nur im Bereich der Förderprogramme (6 Nennungen) als bedeutsam an.

4.7 Weitere Aufgaben

Bei den zusätzlich genannten Aufgaben (Fragen A2, A5, A8 und A11) sind vor allem (jeweils über 5 Nennungen, entsprechend der vorgenommenen Kategorienbildung) die folgenden zu nennen:

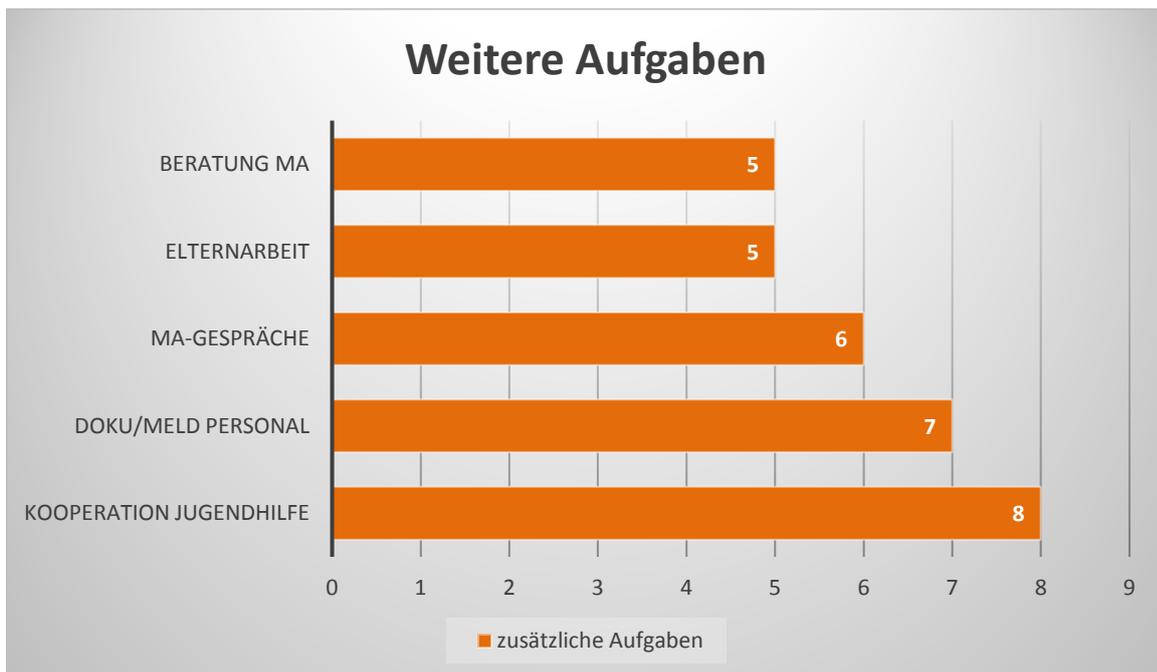


Abbildung 19: weitere Aufgaben

Hierbei muss sicherlich Berücksichtigung finden, dass diese Nennung sehr auf den Einzelfall abzielt, in der Weise, dass diese Aufgabe für die jeweilige Leitung neu hinzugekommen ist und keine generell neue Aufgabe der Leitung ist.

Diese zusätzlichen Aufgaben sehen die Leitungen nur bedingt auf andere übertragbar.

4.8 Veränderungen der Leitungsaufgaben in den letzten 5 Jahren

Die Leitungen sollten einschätzen (Frage B10), inwiefern sich einzelne Aufgaben in den letzten 5 Jahren verändert haben. Hier ein Überblick:

Arbeitsbereich	Zunahme	Unverändert	Abnahme	Keine Antwort
Pädagogische und konzeptionelle Arbeit	76,09	10,87	6,52	6,52
Personalführung und -entwicklung	82,61	10,87	0,00	6,52
Verwaltung Personal/ Informationen/ Zusammenarbeit Träger und Fachberatung	84,78	8,70	0	6,52
Sonstige Verwaltungstätigkeit	78,26	15,22	0,00	6,52

Abbildung 20: Veränderung der Leitungstätigkeit (Frage B10) in % der befragten Leitungen ($n=46$)

Generell haben nach Einschätzung der Leitungen die Aufgaben in allen Bereichen zugenommen, besonders sticht der Bereich der Verwaltung hervor. Einzig im Feld der pädagogischen und konzeptionellen Arbeit wurden die Aufgaben aus Sicht von vier Personen als abnehmend genannt.

Aussagen zur Definition von Leitungsaufgaben lassen sich nicht generieren, da diese Frage nur der einen Trägerperson gestellt wurde.

4.10 Anmerkungen

Zur letzten Frage (B16) „Haben Sie noch Anmerkungen oder Ergänzungen zur Befragung oder zum Thema? Hier ist die Gelegenheit:“ haben sich 30 Personen geäußert, was grundsätzlich als ein Hinweis auf eine sehr hohe Motivation zur Beantwortung des Fragebogens gewertet werden kann.

Anbei, neben den bereits oben erwähnten 11 Antworten mit dem Wunsch nach Mehrfachantwortmöglichkeiten im Teil A der Befragung, die weiteren Antworten, eingeteilt in einzelne Kategorien:

Kategorie	Beispielaussage	Anzahl der Nennungen
Leitung braucht mehr Zeiten	„Leitung ist Leitung: Sie soll die Möglichkeit über die Freistellung erhalten, sich intensivst und gut mit den Belangen der Einrichtung zu	7

	<p>beschäftigen, intern und extern.“ (Fragebogen 29); „Alle Kitas ab 3 Gruppen sollten eine Leitung mit 100% Freistellung haben. Alle Kitas ab 4 Gruppen sollten eine Stellvertretung mit einem Teil Freistellung haben, je nach Größe der Einrichtung.“ (32); „Meiner Meinung nach ist die 100 % Freistellung einer Leitung, ab einer Größe von 4 Gruppen, kein Luxus. Qualitative Arbeit fordert Zeit und Kontinuität! Die Bereiche der gestellten Fragen, sehe ich durchaus in meinem Kompetenzbereich. Viele Dinge können nicht abgegeben werden, damit ein klarer Aufbau und Ablauf der Einrichtung gewährleistet bleibt. Im Zuge der Diskussion um Kürzungen der Freistellung würde ich mich im Gegenzug sehr für die Teilfreistellung der Stellvertretungen aussprechen. Somit könnten Aufgaben im Haus verteilt werden, behielten allerdings Klarheit und kurze Wege.“ (78). „die Aufgaben werden ständig erweitert, die Dokumentationspflicht immer mehr verstärkt ohne entsprechende Stundenkontingente zu bekommen. Vorrang bei meiner Arbeit hat der laufende Betrieb, die Mitarbeiter und die Kinder, "Bürokram" wird oft am Wochenende oder an die Dienstzeit angehängt und dann erledigt.“ (86)</p>	
<p>Leitungsaufgaben generell schwieriger und mehr geworden</p>	<p>„Es ist schwieriger geworden in dem Spannungsfeld zwischen, Kunden-, Träger- und Mitarbeiteranforderungen zu agieren.“ (10); „Die Leitungsposition sollte zeit- und unterstützungsmäßig neu definiert werden!!! Es werden immer mehr Organisations- und Verwaltungsdinge erwartet, dadurch hat man weniger Zeit für die Kinder.“ (18); Dank E-Mail ist man schneller erreichbar und schneller kann was erledigt werden, aber wenn man bei dieser Arbeit dreimal unterbrochen wird, dann dauert es wieder erheblich länger. Die Leitung ist die Leitung der Einrichtung, die präsent sein muss, Zeit haben muss, für Kinder, Eltern, Institutionen, Träger, Alltag usw.</p>	<p>6</p>

	<p>Ist eine Leitung auch im Kinderdienst (Vertretung mal ausgenommen) muss sie ständig die Arbeit unterbrechen und für Ersatz sorgen.“ (29); „Viele konzeptionelle Besprechungen müssen abends stattfinden. Nach Dienstschluss sind die Kolleginnen müde und dann noch konzeptionell zu arbeiten ist schwierig. Setzt man Samstagstermine dafür an, entstehen Überstunden die auch wieder abgefeiert werden müssen. Also, Anforderungen gestiegen, aber Kapazitäten gering.“ (47); „Fortbildungen, Online Fortbildungen, Fachliteratur kommen noch zu den Arbeitszeiten hinzu. Auch benötigt man für die Praxisanleitung zusätzliche Zeit.“ (79).</p>	
<p>Hinweise auf Entscheidungen nach der Befragung</p>	<p>„Bin glücklich über diesen Fragebogen und hoffe, dass es danach gute Entscheidungen geben wird.“ (29); „Ich finde gut, dass es eine Befragung und Auswertung zum Thema Leitungstätigkeiten gibt und hoffe dadurch auf eine angemessene Leitungsfreistellung.“ (66); „Ich finde diese Befragung sehr umfangreich und sehr gut. Ich würde mich sehr freuen, wenn sie dazu beiträgt, die Freistellung voranzutreiben und nicht immer in Frage zu stellen. Geld ist nicht alles! [...] Ich wünsche mir von allen Seiten eine größere Anerkennung unserer Arbeit. Einige administrative Aufgaben könnten durchaus auch von Bürokräften erledigt werden.“ (69).</p>	3
<p>Hinweise zum Fragebogen</p>	<p>„Punkte sind weit gefasst [...] Hier bestehen oft viele Einzelaufgaben, die wiederum nicht immer in einer Hand liegen. Bspw. Personalgewinnung: Bei uns übernimmt der Träger nur die Ausschreibung, während ich das Bewerbungsgespräch führe, an dem jedoch auch der Personalrat und Elternbeirat beteiligt sind.“ (24); „Leider hatte ich wenig Zeit den Bogen auszufüllen und habe aus dem Bauch heraus geantwortet“ (57).</p>	2

Generell bessere Rahmenbedingungen und Bezahlung	„Bezahlung von Erziehern verbessern, damit der Beruf attraktiver wird. Die Gruppenstärken senken zur Qualitätsbesserung der päd. Arbeit und zum Gesundheitsschutz der Erzieher. Verbesserte Ausbildung (Studium)“ (32).	1
Aufwand ist zu optimieren	„Koordinationswege in Zusammenarbeit mit Jugendamt und Trägerverwaltung sind zu lang. Z.B. Datenabfrage wird mittels Excel-Tabelle ans Jugendamt geschickt. Alle aktuellen Daten sind damit vor Ort wo sie hingehören. Das ganze wird in schriftlicher Form zur Unterschrift zum Träger (Kirchengemeinde) geschickt. Von dort zum Rentamt der Kirche. Vom Rentamt zum Jugendamt. Sollte sich ein Fehler eingeschlichen haben, muss dieser ganze Vorgang wiederholt werden. Zu viele unterschiedliche Abfragen zum gleichen Sachverhalt. Vereinheitlichte Excel-Tabelle zum gleichen Sachverhalt könnte allen Kooperationspartnern zur Verfügung gestellt werden. Es müssten keine 4 Statistiken ausgefüllt werden sondern nur eine. :-)“ (67).	1

Abbildung 21: Anmerkungen (in Kategorien)

5. Ergebnisse auf die Hypothesen bezogen

Hier eine Einschätzung zu den oben getroffenen Hypothesen:

1. *Die Aufgaben sind ganz unterschiedlich zwischen den Akteur*innen innerhalb und außerhalb der Kita verteilt.*
Diese Hypothese konnte so nicht bestätigt werden, Leitungen nehmen sowohl Leitungsaufgaben im engeren als auch im weiteren Sinne wahr und sind in hohem Maße durch Verwaltungsaufgaben beansprucht.
2. *Neben den bisherigen Aufgaben sind neue Aufgaben hinzugekommen.*
Hinzugekommene Aufgaben sind sowohl im Bereich der Verwaltungsaufgaben zu verorten, als auch im Bereich der pädagogischen und konzeptionellen Aufgaben. Diese Hypothese lässt sich bestätigen.
3. *Grundsätzlich sind die Aufgaben vielfältiger und komplexer geworden.*
Auch diese Hypothese lässt sich bestätigen, das Aufgabenspektrum ist sowohl gegenüber dem Controllingpapier von 1999 als auch gegenüber dem Orientierungspapier von 2010 größer geworden.

4. *Die Aufgabenwahrnehmung ist abhängig von der Größe der Kita und der Trägerschaft.*
Diese Hypothese lässt sich aufgrund der in allen Fällen deutlich höheren Leitungsarbeitszeit klar verifizieren.
5. *Es gibt eine Differenz zwischen festgelegtem Leitungsanteil und der tatsächlichen Leitungstätigkeit.*
Auch diese Hypothese ist klar bestätigt. Der vertraglich festgelegte Leitungsarbeitsanteil reicht in keinem Fall für die tatsächlichen Leitungsaufgaben aus.
6. *Leitungsaufgaben sind unterschiedlich definiert.*
Hierüber lässt sich keine Aussage treffen.

6. Zusammenfassende Erkenntnisse und Empfehlungen

1. Das Thema *Leitung in Kindertageseinrichtungen* ist ein Feld, das sich deutlich gewandelt hat, vor allem sind viele zusätzliche Aufgaben hinzugekommen.
2. Leitungen im Landkreis Neuwied haben sowohl *neue Aufgabenstellungen*, wie Netzwerkarbeit, Elternarbeit und Zusammenarbeit mit dem Jugendamt, aktiv angenommen, als auch zeitgemäße Management- und Führungsmethoden, wie z.B. Mitarbeitergespräche, eingeführt. Dazu benötigen sie entsprechende Ressourcen.
3. Viele Leitungskräfte wollen vor allem *Verwaltungsaufgaben abgeben*, an Träger, an stellvertretende Leitungen oder im pädagogischen Bereich an pädagogische Fachkräfte. Kernaufgaben von Leitung, wie pädagogische Leitung und Personalführung, sehen sie bei sich angesiedelt.
4. Im Landkreis Neuwied sind im Vergleich zu dem rheinland-pfälzischen und bundesdeutschen Durchschnitt *kleinere Teams unter- und große Teams überrepräsentiert*. D.h. dass hier grundsätzlich mehr Leitungsaufgaben vorhanden sind. Im Durchschnitt führen die Leitungen 13 Mitarbeitende. Dabei ist die Anzahl der Personen entscheidend, nicht deren Anteil an der Wochenarbeitszeit.
5. Die Differenz zwischen dem vereinbarten für Leitung vorgesehenen Anteil der Arbeitszeit und der tatsächlichen Leitungsarbeitszeit beträgt fast 30 Prozentpunkte oder anders ausgedrückt: Im Durchschnitt verwenden Leitungen im Landkreis Neuwied *53,5 % mehr ihrer Arbeitszeit für Leitungsaufgaben* als vertraglich vereinbart.
6. Es gibt deutliche Hinweise darauf, dass *Leitungsaufgaben gemeinschaftlich durchgeführt* werden (zusammen mit der stellvertretenden Leitung bzw. päd. Fachkräften).
7. In nahezu allen Bereichen sehen die befragten Leitungen *Möglichkeiten, Arbeiten auf andere zu übertragen*, besonders könnten Verwaltungskräfte bei den Trägern Entlastungen schaffen.

8. Die Leitungen haben *ein klares Bild von ihren Aufgaben* im Bereich der pädagogischen, konzeptionellen und Personalführungsaufgaben. Vor allem von reinen Verwaltungs-, Dokumentations- und Erfassungsaufgaben möchten sie Entlastung.
9. Alles in allem: *mehr Leitungszeit für mehr Aufgaben* ist genauso erforderlich wie eine Entlastung von reinen Verwaltungstätigkeiten.
10. Generell ist zu definieren, was *Kernaufgaben von pädagogischer Leitung* sind und welche der derzeit von Leitung wahrgenommenen Aufgaben von dieser, von Träger oder von professionellen Verwaltungskräften wahrzunehmen sind.
11. Bei zukünftigen zusätzlichen Leitungs- und auch Verwaltungsaufgaben sind direkt im Sinne eines *Konnexitätsprinzips* die Ressourcenfragen mitzudenken. Bei derzeitigen (vor allem Verwaltungs-) Aufgaben ist sowohl deren *Notwendigkeit* als auch deren *effiziente Erledigung* zu überprüfen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass jede Verwaltungsaufgabe auch in der jetzt praktizierten Weise sinnvoll definiert, delegiert und ausgeführt wird.

7. Literatur

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017). Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. München: Deutsches Jugendinstitut.

Bock-Famulla, Kathrin, Strunz, Eva und Löhle, Anna (2017). Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2017. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Landkreistag Rheinland-Pfalz, Städtetag Rheinland-Pfalz, Evangelische Kirchen in Rheinland-Pfalz, (Erz-)Diözesen in Rheinland-Pfalz (1999). Selbstkontrolle von Personalkosten in Kindergärten. Vereinbarung über Kriterien für ein Controlling-Instrument. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag.

Lange, Jens (2017). Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland.

Macha, Katrin (2016). Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur et al. (2010). Orientierungshilfe „Leitung in Kindertagesstätten“.

Nentwig-Gesemann, Iris, Nicolai, Katharina und Köhler, Luisa (2016). KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Schneider, Armin (2018). Bürokratie- und Verwaltungsaufwand in Kitas in Rheinland-Pfalz. Limburg: Verlag des Bischöflichen Ordinariates.

Simsa, Ruth und Patak, Michael (2008). Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien: Linde.

Strehmel, Petra und Ulber, Daniela (2014). Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). München: Deutsches Jugendinstitut.

Viernickel, Susanne und Böhme, Martin (2016). Leitungs- und Teamqualität in Kindertageseinrichtungen – ein unterschätzter Erfolgsfaktor? Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Anlagen

Terminplan

13.04.2017	Erste Absprachen mit Herrn Ulrich und Frau Schwanbeck-Stephan
23.06.2017	Gespräch mit Trägervertreter*innen, Diskussion eines Entwurfes für einen Fragebogen
27.06.2017	Vorlage eines zweiten Entwurfes eines Fragebogens mit Bitte um Rückmeldung bis zum Ende der RLP-Sommerferien
01.07.2017	Pretest mit Studierenden des Studiengangs Bildungs- und Sozialmanagement, 3. Semester
Anfang August	Rückmeldungen seitens der Träger zum Entwurf
16.08.2017	Einarbeitung der Rückmeldungen und des Pretests
19.08.2017	Aktivierung des Fragebogens, Start der Befragung 25. August 2017
24.08.2017	Vorstellung der Studie im Jugendhilfeausschuss
25.08.2017	Start der Online-Befragung mit Anschreiben des Kreises per E-Mail
05.09.2017	Erinnerungsmail von Frau Schwanbeck-Stephan an alle Kitas
11.09.2017	Ende der Befragung

Mail an die Kitas vom 25. August 2017

(Leitungen und cc an Träger)

Von: Schwanbeck, Kerstin

Gesendet: Freitag, 25. August 2017 10:25

Betreff: Befragung der Kita-Leitungen

Sehr geehrte Leiterinnen und Leiter der Kitas im Kreisjugendamtsbezirk,

der Umfang der Freistellung von Leitungskräften in Kindertagesstätten und auch die Beschreibung der Leitungsaufgaben basieren zurzeit noch auf dem sog. Controlling-Papier, einer Vereinbarung zwischen Kommunalen Spitzen (mit Ausnahme des Gemeinde- und Städtebundes), Evangelischer Kirche und den Katholischen (Erz-)Diözesen aus dem Jahre 1999.

Gleichzeitig erreichen uns immer wieder Hinweise auf die Veränderung der Anforderungen an Leitungskräfte bzw. Umfang und Inhalt der derzeitigen Aufgaben. Um hier für eine weitere, fachlich ausgerichtete Diskussion eine Datenbasis zu erhalten, haben wir das Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz (IBEB) beauftragt, eine Studie zu Anforderungen an Leitung in Kindertagesstätten im Kreisjugendamtsbezirk durchzuführen. Die Studie wird durch das Kreisjugendamt Neuwied aus Mitteln des sog. Betreuungsgeldes finanziert. Die Studie bzw. der Ihnen nun vorliegende Fragebogen wurde im Vorfeld auch mit Vertretern der Kindertagesstätten/Träger abgestimmt.

Wir gehen davon aus, dass Sie die Teilnahme an der Befragung selbst mit Ihrem Träger abstimmen.

Der Fragebogen ist **ab heute bis zum 10. September** unter dem im Anschreiben angegebenen Link freigeschaltet. Wir hoffen auf eine rege Teilnahme.

Bitte beachten Sie, dass die Umfrage sich ausschließlich an Kindertagesstätten im Kreisjugendamtsbezirk Neuwied richtet.

Mit freundlichen Grüßen

Im Auftrag

Kerstin Schwanbeck-Stephan
Kreisverwaltung Neuwied
Abteilung Jugend und Familie
Wilhelm-Leuschner-Straße 9
56564 Neuwied

Tel.: 02631/ 803-324

Email: kerstin.schwanbeck@kreis-neuwied.de

Datentabellen

Soweit nicht bereits vollständig dargestellt, nachfolgend die Tabellen mit den einzelnen Daten:

	Träger IST	stv. Leitung IST	päd. FK IST	Leitu ng IST	Ltg. SOLL	päd. FK SOLL	stv. Ltg SOLL	Träge r SOLL
Konzeption	0,00	0,00	27,27	72,73	84,62	15,38	0,00	0,00
FB, PE	0,00	4,55	2,27	93,18	84,21	0,00	2,63	13,16
organ. Alltag	0,00	0,00	9,09	90,91	82,93	2,44	14,63	0,00
Netzwerk	0,00	2,27	4,55	93,18	75,61	7,32	9,76	7,32
QE, QS, QM	0,00	0,00	47,62	52,38	71,05	10,53	13,16	5,26
pädagogische r Alltag	0,00	0,00	73,17	26,83	60,98	31,71	7,32	0,00
Förderprogra mme	2,44	2,44	4,88	90,24	60,53	21,05	10,53	7,89
Umsetzung Gesetze	0,00	0,00	53,49	46,51	51,22	7,32	14,63	26,83
Umsetzung BEE	0,00	2,44	0,00	97,56	36,84	60,53	0,00	2,63
Eltern und Familien	0,00	14,63	2,44	82,93	35,90	64,10	0,00	0,00
Ausbildung	0,00	0,00	95,35	4,65	24,39	58,54	17,07	0,00
Integration und Inklusion	0,00	4,76	73,81	21,43	20,51	79,49	0,00	0,00
Übergänge	2,38	2,38	0,00	95,24	5,26	84,21	10,53	0,00
Beobachtung, Dokumentatio n	0,00	6,98	48,84	44,19	4,65	95,35	0,00	0,00

Abbildung A 1: Pädagogische Aufgaben IST und SOLL, Angaben in Prozent der Befragten

	Träger IST	stv. Leitung IST	päd. Fachkraft IST	Leitung IST	Leitung SOLL	Päd. Fachkraft SOLL	stv. Leitung SOLL	Träger SOLL
Mitarbeiterführung	0	0	0	100,00	97,3	0	2,7	0
Arbeit mit Träger	4,55	0	0	95,45	87,5	0	0	12,5
Personalentwicklung	8,89	0	0	91,11	74,36	0	2,56	23,08
Teamführung	0	2,33	2,33	95,35	74,36	5,13	20,51	0
Personal: Gewinnung und Auswahl	31,82	0	0	68,18	72,5	0	0	27,5
Ö'Arbeit	0	6,82	2,27	90,91	66,67	4,76	16,67	11,9
Politik und Verwaltung	30,95	0	0	69,05	50	0	0	50

Abbildung A 2: Aufgaben Personalführung- und Entwicklung IST und SOLL, Angaben in Prozent der Befragten

	VA beim Träger IST	stv. Leitung IST	päd. Fachkraft IST	Leitung IST	Leitung SOLL	päd. Fachkraft SOLL	stv. Leitung SOLL	VA beim Träger
Erfassung Meldungen	13,64	4,55	0	81,82	38,46	2,56	23,08	35,9
Fachberatung	4,44	2,22	0	93,33	81,58	0	7,89	10,53
Infos aktuell	11,36	2,27	0	86,36	50	2,5	5	42,5
Infos und Weitergabe	6,82	0	2,27	90,91	57,5	2,5	12,5	27,5
Org. Ablauf Personal	0	6,98	0	93,02	75	0	25	0
Personalorganisation	0	0	0	100,00	82,05	0	7,69	10,26
Träger Verw	6,82	0	0	93,18	80,49	0	2,44	17,07

Abbildung A 3: Aufgaben Verwaltung, Personal, Information und Zusammenarbeit IST und SOLL, Angaben in Prozent der Befragten

	VA beim Träger IST	stv. Leitung IST	päd. Fachkra ft IST	Leitun g IST	Leitun g SOLL	päd. Fachk raft SOLL	stv. Leitun g SOLL	VA bei Träger SOLL
Betriebs- ablauf	8,89	0,00	0,00	91,11	67,50	0,00	0,00	32,50
Kinder- schutz	0,00	4,55	15,91	79,55	60,98	21,95	12,20	4,88
Verw. finanz.	20,00	0,00	2,22	77,78	57,14	2,38	2,38	38,10
Verw. Administr .	0,00	6,67	0,00	93,33	53,49	2,33	16,28	27,91
Daten- schutz	9,09	0,00	2,27	88,64	51,22	7,32	7,32	34,15
Doku QM	0,00	14,63	9,76	75,61	47,50	20,00	25,00	7,50
Anträge	13,33	0,00	0,00	86,67	46,51	0,00	2,33	51,16
Erfassung Meldung	4,44	8,89	2,22	84,44	41,86	9,30	16,28	32,56
Doku gesetzl Best.	2,22	0,00	11,11	86,67	31,82	13,64	20,45	34,09

Abbildung A 4: Weitere Verwaltungsaufgaben IST und SOLL, Angaben in Prozent der Befragten

Fragebogen

(in einer Druckversion, die sich im Design von der online-Befragung unterscheidet, Filterfragen nicht berücksichtigt, aber alle Fragen beinhaltet)

Sehr geehrte Damen und Herren,

damit wir die Arbeit der Leitungen in den Kindertageseinrichtungen im Landkreis Neuwied noch gezielter unterstützen können, haben wir in Absprache mit Trägervertretungen den nachfolgenden Fragebogen entwickelt. Hiermit soll zum einen der derzeitige Stand Ihrer Arbeit ermittelt werden, zum anderen aber auch eine Diskussionsgrundlage für zukünftige Entwicklungen geschaffen werden.

Die Befragung ist anonym, es werden keine Rückschlüsse auf einzelne Fragebogen ermöglicht.

Die Ergebnisse der Befragung werden bei den nächsten Leitungstreffen und im Jugendhilfeausschuss vorgestellt. Das Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz (IBEB), das für uns diese Studie durchführt, kann Ihnen Ihre eigenen Ergebnisse im Vergleich zu der Grundauswertung der Gesamtergebnisse darstellen, wenn Sie Ihre Kita angeben (Diese Informationen sind nur für das IBEB zugänglich).

Die Befragung erhebt im Teil A sowohl den IST-Zustand als auch Ihre SOLL-Vorstellungen in den Bereichen:

- Pädagogische und Konzeptionsarbeit,
- Personalführung und -entwicklung,
- Verwaltung Personal, Information, Zusammenarbeit sowie weitere Verwaltungsaufgaben.
- Im Teil B werden allgemeine Angaben zu Ihrer Kita abgefragt.
- Schon jetzt herzlichen Dank für Ihre Teilnahme

Ihr Jugendamtsleiter

Jürgen Ulrich



Teil A: A: Ist und Soll Aufgaben

A1. In der Kita gibt es verschiedene Aufgaben im Bereich der pädagogischen Arbeit und Konzeptionsarbeit. Nachfolgend sind einige dieser Aufgaben aufgeführt. Geben Sie bei jeder Aufgabe bitte an, wer die Aufgaben derzeit hauptsächlich ausführt (IST) und wer diese Aufgabe Ihrer Meinung nach ausführen sollte (SOLL).

	Ist: Leitung	Ist: stv. Leitung	Ist: päd. Fachkraft	Ist: Träger
Planung und Koordination des pädagogischen Alltags der Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planung und Koordination des organisatorischen Alltags der Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzeptionsentwicklung, Weiterentwicklung der Konzeption	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, die nur indirekt die pädagogische Arbeit betreffen (z.B. Infektionsschutz, Hygiene)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung der Bildungs- und Erziehungsempfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integration und Inklusion von Kindern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderprogramme (z.B. Kita!Plus, Bewegungskita,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Eltern und Familien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netzwerkarbeit und Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsentwicklung, -sicherung und management / Umsetzung der Qualitätsempfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachtung und Dokumentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltung von Übergängen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildung/Personalentwicklung Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildung zu pädagogischen Fachkräften (z.B. Praktika)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Soll: Leitung	Soll: stv. Leitung	Soll: päd. Fachkraft	Soll: Träger
Planung und Koordination des pädagogischen Alltags der Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planung und Koordination des organisatorischen Alltags der Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzeptionsentwicklung, Weiterentwicklung der Konzeption	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, die nur indirekt die pädagogische Arbeit betreffen (z.B. Infektionsschutz, Hygiene)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung der Bildungs- und Erziehungsempfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integration und Inklusion von Kindern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderprogramme (z.B. Kita!Plus, Bewegungskita,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Eltern und Familien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netzwerkarbeit und Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsentwicklung, -sicherung und management / Umsetzung der Qualitätsempfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachtung und Dokumentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltung von Übergängen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildung/Personalentwicklung Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildung zu pädagogischen Fachkräften (z.B. Praktika)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2. Ergänzen Sie hier bitte weitere Aufgaben aus dem pädagogischen Bereich, die oben nicht aufgeführt sind.

1. Weitere pädagogische Aufgabe:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
2. Weitere pädagogische Aufgabe:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
3. Weitere pädagogische Aufgabe:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A3. Wer führt die eben aufgeführten Aufgaben im Bereich der pädagogischen Aufgaben aus und wer sollte nach Ihrer Meinung diese ausführen?

- | | Ist:
Leitung | Ist: stv.
Leitung | Ist: päd.
Fachkraft | Ist: Träger |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Weitere pädagogische Aufgabe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Weitere pädagogische Aufgabe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Weitere pädagogische Aufgabe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Soll: Leitung Soll: stv. Leitung Soll: päd. Fachkraft Soll: Träger

1. Weitere pädagogische Aufgabe

2. Weitere pädagogische Aufgabe

3. Weitere pädagogische Aufgabe

A4. Neben den pädagogischen Aufgaben gibt es auch Aufgaben der Personalführung und -entwicklung, nachfolgend finden Sie wieder einige dieser Aufgaben. Geben Sie auch dort bei jeder Aufgabe bitte an, wer die Aufgaben derzeit hauptsächlich ausführt (IST) und wer diese Aufgabe Ihrer Meinung nach ausführen sollte (SOLL).

Ist: Leitung Ist: stv. Leitung Ist: päd. Fachkraft Ist: Träger

Mitarbeiterführung

Personalentwicklung

Teamführung (z.B. Teamgespräche, Arbeitsgruppen)

Personalgewinnung, Personalauswahl

Zusammenarbeit mit dem Träger

Vertretung der Einrichtung gegenüber Politik und Verwaltung

Öffentlichkeitsarbeit

Soll: Leitung Soll: stv. Leitung Soll: päd. Fachkraft Soll: Träger

Mitarbeiterführung

Personalentwicklung

Teamführung (z.B. Teamgespräche, Arbeitsgruppen)

Personalgewinnung, Personalauswahl

Zusammenarbeit mit dem Träger

Vertretung der Einrichtung gegenüber Politik und Verwaltung

Öffentlichkeitsarbeit



A5. Ergänzen Sie hier bitte weitere Aufgaben in den Bereichen Personalführung und -entwicklung, welche oben nicht aufgeführt sind:

- 1. Weitere Aufgabe im Bereich Personalführung und -entwicklung:
- 2. Weitere Aufgabe im Bereich Personalführung und -entwicklung:
- 3. Weitere Aufgabe im Bereich Personalführung und -entwicklung:

A6. Wer führt die eben aufgeführten Aufgaben im Bereich der Personalführung und -entwicklung aus und wer sollte nach Ihrer Meinung diese ausführen?

	Ist: Leitung	Ist: stv. Leitung	Ist: päd. Fachkraft	Ist: Träger
1. Weitere Aufgabe Personalführung/ -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Weitere Aufgabe Personalführung/ -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Weitere Aufgabe Personalführung/ -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Soll: Leitung	Soll: stv. Leitung	Soll: päd. Fachkraft	Soll: Träger
1. Weitere Aufgabe Personalführung/ -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Weitere Aufgabe Personalführung/ -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Weitere Aufgabe Personalführung/ -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A7. In einen weiteren Bereich fallen Aufgaben der Verwaltung des Personals, der Informationsbeschaffung und der Zusammenarbeit mit Träger und Fachberatung. Nachfolgend finden Sie wieder einige dieser Aufgaben. Geben Sie auch hier bitte an, wer die Aufgaben derzeit hauptsächlich ausführt (IST) und wer diese Aufgabe Ihrer Meinung nach ausführen sollte (SOLL).

	Ist: Leitung	Ist: stv. Leitung	Ist: päd. Fachkraft	Ist: Verwaltu ngskraft beim Träger
Personalorganisation (z.B. Verantwortlichkeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorischer Ablauf Personal (z.B. Dienstplan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassung von Meldungen im Bereich des Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen zu aktuellen Themen und Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Regelungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsbeschaffung und -weitergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit dem Träger in Organisations- und Verwaltungsangelegenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit der Fachberatung in Organisations- und Verwaltungsangelegenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Soll: Leitung	Soll: stv. Leitung	Soll: päd. Fachkraft	Soll: Verwalt ungskraft beim Träger
Personalorganisation (z.B. Verantwortlichkeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorischer Ablauf Personal (z.B. Dienstplan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassung von Meldungen im Bereich des Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen zu aktuellen Themen und Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Regelungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsbeschaffung und -weitergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit dem Träger in Organisations- und Verwaltungsangelegenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit der Fachberatung in Organisations- und Verwaltungsangelegenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A8. Ergänzen Sie hier bitte weitere Aufgaben im Bereich der Personalverwaltung, welche oben nicht aufgeführt sind.

1. Weitere Aufgabe im Bereich Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit:
2. Weitere Aufgabe im Bereich Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit:
3. Weitere Aufgabe im Bereich Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit:

A9. Wer führt die eben aufgeführte Aufgabe im Bereich der Personalverwaltung aus und wer sollte nach Ihrer Meinung diese ausführen?

	Ist: Leitung	Ist: stv. Leitung	Ist: päd. Fachkraft	Ist: Verwalt ungskraft beim Träger
1. Weitere Aufgabe Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Weitere Aufgabe Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Weitere Aufgabe Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Soll: Leitung	Soll: stv. Leitung	Soll: päd. Fachkraft	Soll: Verwalt ungskraft beim Träger
1. Weitere Aufgabe Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Weitere Aufgabe Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Weitere Aufgabe Personalverwaltung/Information/Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



A10. Schließlich gibt es noch weitere Verwaltungsaufgaben, von denen Sie nachfolgend eine Auswahl finden. Geben Sie auch dort bei jeder Aufgabe bitte an, wer die Aufgaben derzeit hauptsächlich ausführt (IST) und wer diese Aufgabe Ihrer Meinung nach ausführen sollte (SOLL).

	Ist: Leitung	Ist: stv. Leitung	Ist: päd. Fachkraft	Ist: Verwaltungskraft beim Träger
Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Betriebsablaufes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewährleistung der Umsetzung der Datenschutzvorschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassung und Meldung (z.B. Statistiken, Krankheiten, Unfälle, Störungen des Betriebsablaufes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation der Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen (z.B. Hygiene, Brandschutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung administrativ (z.B. Briefe, Anmelde Listen, Lieferungen, Handwerker)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung finanziell (z.B. Rechnungen, Haushalt, Etat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinderschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anträge Förderprogramme, Projekte, Zuschüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation im Rahmen des Qualitätsmanagements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Soll: Leitung	Soll: stv. Leitung	Soll: päd. Fachkraft	Soll: Verwaltungskraft beim Träger
Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Betriebsablaufes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewährleistung der Umsetzung der Datenschutzvorschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassung und Meldung (z.B. Statistiken, Krankheiten, Unfälle, Störungen des Betriebsablaufes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation der Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen (z.B. Hygiene, Brandschutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung administrativ (z.B. Briefe, Anmelde Listen, Lieferungen, Handwerker)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung finanziell (z.B. Rechnungen, Haushalt, Etat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinderschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anträge Förderprogramme, Projekte, Zuschüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation im Rahmen des Qualitätsmanagements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



A11. Ergänzen Sie hier bitte weitere Aufgabenim Bereich der Verwaltung, welche oben nicht aufgeführt sind.

1. Weitere Verwaltungsaufgabe:

2. Weitere Verwaltungsaufgabe:

3. Weitere Verwaltungsaufgabe:

A12. Wer führt die eben aufgeführten Aufgaben im Bereich der Verwaltung aus und wer sollte nach Ihrer Meinung diese ausführen?

	Ist: Leitung	Ist: stv. Leitung	Ist: päd. Fachkraft	Ist: Verwalt ungskraft beim Träger
1. Weitere Aufgabe Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Weitere Aufgabe Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Weitere Aufgabe Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Soll: Leitung	Soll: stv. Leitung	Soll: päd. Fachkraft	Soll: Verwalt ungskraft beim Träger
1. Weitere Aufgabe Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Weitere Aufgabe Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Weitere Aufgabe Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil B: B: Allgemeine Angaben

B1. Wie viele Plätze werden in Ihrer Einrichtung nach der geltenden Betriebserlaubnis vorgehalten?

B2. Aus welchen Altersstufen betreuen Sie Kinder in Ihrer Kita?

0 bis unter 1 Jahr

1 bis unter 3 Jahre

3 Jahre bis Schuleintritt

B3. Wird in Ihrer Kita überwiegend gruppenbezogen gearbeitet?

Ja

Nein

