

Studie

**BÜROKRATIE- UND
VERWALTUNGS-AUFWAND
IN KITAS
IN RHEINLAND-PFALZ**

Mai bis September 2017
Dokumentation und Bericht
Prof. Dr. Armin Schneider

**Beiträge zur Pädagogik
im Elementarbereich, Band 1**

Studie

**BÜROKRATIE- UND
VERWALTUNGS-AUFWAND
IN KITAS
IN RHEINLAND-PFALZ**

Mai bis September 2017
Dokumentation und Bericht
Prof. Dr. Armin Schneider

Impressum

Auftraggeber

Bistum Limburg, Bistum Mainz,
Bistum Speyer, Bistum Trier

Autor

Prof. Dr. Armin Schneider
Hochschule Koblenz
Institut für Bildung, Erziehung und
Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz

Herausgeber

Ralf M. W. Stammberger
Abteilungsleiter
Abteilung Kindertageseinrichtungen
Bischöfliches Ordinariat Limburg

Verlag

Verlag des Bischöflichen Ordinariats
Roßmarkt 12, 65549 Limburg/Lahn
E-Mail verlag@bistumlimburg.de

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Beiträge zur Pädagogik im Elementarbereich, Band 1
Alle Rechte vorbehalten – Printed in Germany

Copyright

Verlag des Bischöflichen Ordinariats,
Limburg/Lahn 2018

Gestaltung

Cornelia Steinfeld, www.steinfeld-vk.de

ISBN 978-3-944142-29-6



Inhalt

Vorwort	6
1. Auftrag und Zielsetzung	8
2.1 Sekundärauswertungen der amtlichen Statistik	9
2.2 Studien zur Leitung in Kitas allgemein	11
2.3 Belastungen von Kita-Leitungen	12
2.4 Neuere Konzepte von Leitungsressourcen und -aufgaben	13
3. Design und Methode der Forschung	15
3.1 Hypothesen und Vorannahmen	15
3.2 Rücklauf und Datenbereinigung	15
4. Ergebnisse	17
4.1 Allgemeines	17
4.2 Aussagen zur Verwaltung in der Kita	19
4.3 Zu- und Abnahme von Aufgaben	21
4.4 Belastung und Entlastung bei den einzelnen Aufgaben	23
4.5 Veränderungsbedarfe	30
4.6 Veränderungen der Rahmenbedingungen	39
5. Erkenntnisse zu den Hypothesen	41
6. Zur Aussagekraft der Ergebnisse: Diskussion	42
7. Zusammenfassende Erkenntnisse und Empfehlungen	43
Literatur	45
Anhang	46
Projekttablauf	46
Ergebniszusammenfassung Telefoninterviews	50
Ankündigungsmail (Beispiel aus dem Bistum Speyer)	51
Leitfaden für Telefoninterviews	52
Datentabellen	55
Fragebogen	62
Zusammenfassung der Studie in sieben Fragen	70

Vorwort des Herausgebers

Mit dem vorliegenden Band wird die Reihe der *Beiträge zur Pädagogik im Elementarbereich* im Verlag des Bischöflichen Ordinariates Limburg eröffnet. Zielsetzung der Beiträge ist es, einen Publikationsort zu schaffen für Studien, die sich mit den Voraussetzungen und Inhalten pädagogischer Arbeit in Kindertageseinrichtungen beschäftigen. Der besondere Fokus liegt dabei auf Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und deren besonderem Profil. Dieses ergibt sich aus ihrem Auftrag, die Gottes- und Menschenliebe in der Nachfolge Jesu Christi wirksam und erfahrbar werden zu lassen.

Das Bistum Limburg sieht sich als zentraler Träger in der Verpflichtung, die Träger und Einrichtungen in der fachgerechten Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Dazu gehört auch der beständige Dialog der Fachpraxis mit der Wissenschaft, in dem reflektiert wird, welche fachlichen Anforderungen an die Arbeit der Einrichtungen gestellt werden und wie diese unter den gegebenen Rahmenbedingungen erfüllt werden können. Dort, wo die Rahmenbedingungen unzureichend erscheinen, mündet der fachliche in den politischen Diskurs über die Sicherstellung der Voraussetzungen für eine Fachpraxis, die den wissenschaftlich anerkannten Standards entspricht.

Im Gesamt des Bildungsbereiches kommt dem Elementarbereich eine besondere Bedeutung zu, da in der frühkindlichen Entwicklungsphase die wesentlichen Weichenstellungen für die Entfaltung der je eigenen und eigenständigen Persönlichkeit und der diese prägenden Werte, Glaubens- und Sinndimensionen erfolgen. Diese sensible Entwicklungsphase fordert höchste Verantwortung seitens der diese Entwicklung begleitenden und unterstützenden Eltern und Erziehungskräfte. Zugleich sind alle Erziehenden von der Erfahrung geprägt, dass das eigene Handeln im Dialog mit den Kindern stetig hinterfragt wird und hinterfragt werden muss, wenn das Ziel, die Kinder selbst die Subjekte ihrer eigenen Entwicklung sein zu lassen, handlungsleitend sein soll.

Der Dialog mit der Wissenschaft ermöglicht dem pädagogischen Personal, wie auch den verantwortlichen Trägern, den Trägerorganisationen und der Politik, immer wieder neu, die eigene Praxis zu hinterfragen und die aus dieser generierten Einsichten und Intuitionen systematisch in den Blick zu nehmen, mit dem Ziel, die Praxis kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wenn die Reihe einen Beitrag zu diesem stetigen diskursiven Weiterentwicklungsprozess leistet, wird sie ihrem Zweck gerecht.

Ich freue mich, dass die Reihe mit einer Studie eröffnet wird, die die rheinland-pfälzischen Diözesen gemeinsam in Auftrag gegeben haben. Sie widmet sich der insbesondere für die Leitungskräfte und Träger von Kindertageseinrichtungen zentralen Frage, wie der notwendige Verwaltungsaufwand, den auch Bildungseinrichtungen aufzubringen haben, angemessen bewertet und sachgerecht organisiert werden kann. Unzweifelhaft sind die angemessenen organisatorischen Rahmenbedingungen eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Wahrnehmung des pädagogischen Auftrages der Einrichtungen.

In exemplarischer Weise verobjektiviert die Studie durch Aufarbeitung des Fachdiskurses und eigene empirische Erhebung eine Fragestellung, die die Fachpraxis beständig beschäftigt und schafft somit die Voraussetzung dafür, entsprechend begründete Antworten dafür zu finden, wie die anfallenden Verwaltungsaufgaben angemessen bewältigt werden können.

Dem Autor der Studie, Herrn Prof. Dr. Armin Schneider, gilt der Dank der rheinland-pfälzischen Diözesen, dass er den Auftrag zu dieser Studie angenommen und diese zeitgerecht zum Abschluss gebracht hat. Den Kolleginnen und Kollegen Hildegard Kewes (Bischöfliches Ordinariat Mainz), Clemens Frenzel (Diözesancharitasverband Mainz), Eva Hannover-Meurer (Diözesancharitasverband Limburg), Joachim Vatter (Bischöfliches Ordinariat Speyer), Barbara Aßmann (Diözesancharitasverband Speyer), Georg Binninger (Bischöfliches Generalvikariat Trier) und Angela Thelen (Diözesancharitasverband Trier), die den Auftrag mitkonzipiert haben, danke ich für die stets vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Herrn Martin Ramb, dem Leiter des Verlages des Bischöflichen Ordinariates Limburg, danke ich herzlich für das Angebot, die Reihe in das Programm des Verlages aufzunehmen. Frau Cornelia Steinfeld hat den Satz in höchster Professionalität und kürzester Zeit bewältigt und so die Veröffentlichung in der vorliegenden Form ermöglicht.

Ralf Stammberger

1. Auftrag und Zielsetzung

Der Auftrag der Diözesen in Rheinland-Pfalz¹ bestand darin, empirisch zu erforschen, ob und wie sich der Bürokratie- und Verwaltungsaufwand in den rheinland-pfälzischen Kindertageseinrichtungen in katholischer Trägerschaft in den letzten Jahren aus der Perspektive der Leitungen der Kindertageseinrichtungen entwickelt hat. Während es Momentaufnahmen zu den Aufgaben von Leitung gibt und auch gefühlte mehr oder weniger gesicherte Wahrnehmungen, so sollte mit der hier vorliegenden Studie eine Entwicklung aufgezeigt werden. 1999 wurde ein Controlling-Papier (Landkreistag Rheinland-Pfalz et al. 1999) als Vereinbarung zwischen den Akteuren auf Landesebene geschaffen, das Aufgaben und Umfänge der Leitungstätigkeit festhielt. Als Ergänzung zum Controlling-Papier wurde 2010 die Orientierungshilfe „Leitung in Kindertagesstätten“ vereinbart (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur 2010). Vor diesem Hintergrund galt es, die Entwicklungen seit dieser Zeit aus Leitungssicht nachzuzeichnen und darzustellen. Dazu sollten sowohl qualitative als auch quantitative Methoden zum Einsatz kommen, um gesicherte und repräsentative Aussagen zu erhalten und schon bei der Konzeption einer quantitativen Befragung die Perspektive der Leitungen selbst einzubeziehen. Dabei sollten Faktoren identifiziert werden, die Belastungen und Entlastungen darstellen, darüber hinaus sollten Lösungsvorschläge für als Belastung erlebte Bereiche ermittelt werden.

2. Stand der Forschung

Das Thema Leitung wurde in der Vergangenheit im Zusammenhang mit Kindertageseinrichtungen (Kitas) kaum beachtet: „In der Praxis stand die (sozial-)pädagogische Arbeit mit Kindern und Eltern im Vordergrund – „Leitung“ erschien nicht als notwendige Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Kindertagesbetreuung, sie war allenfalls Beiwerk“ (Lange 2017, S. 7). Lange sieht vor allem zwei Entwicklungszusammenhänge, die den Fokus auf Leitung bedingen: 1. Der zunehmende Stellenwert der öffentlichen Kindertagesbetreuung und die durch die Aufwertung institutioneller Bildung, Erziehung und Betreuung bedingte Binnendifferenzierung der Kindertageseinrichtungen (vgl. ebd.). Hinzuzufügen ist auch die in den letzten Jahren deutlich gewachsene durchschnittliche Teamgröße (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017). So lag die durchschnittliche Teamgröße 2007 im Bundesdurchschnitt bei 7,5 Personen (in Rheinland-Pfalz bei 8,5), 2016 bereits bei 10,4 (in Rheinland-Pfalz bei 11,9) (vgl. ebd. S. 61 bzw. 63). Während es in Rheinland-Pfalz 2007 noch in 48 % der Kitas kleine Teams (bis 7 Personen) gab, 43 % mittlere (8 bis 14 Personen) und 9 % große Teams (über 14 Personen), waren es 2016 noch 26 % kleine, 45 % mittlere und bereits 29 % große Teams (vgl. ebd.). Mit der inhaltlichen Ausweitung und neuen Ansprüchen an die Kita-Leitung kamen auch Personalzuwächse, so dass Management- und Führungsaufgaben sich dadurch (im Durchschnitt) denen eines mittelständischen Betriebes angleichen.

In den letzten Jahren wurde die Aufmerksamkeit auf das Thema Leitung deutlicher. Es sind einige Studien zur Leitung von Kindertageseinrichtungen veröffentlicht worden. Diese lassen sich in drei verschiedene Arten einteilen: Zum einen wurden Sekundäranalysen der amtlichen Statistiken unternommen, an zweiter Stelle stehen direkte Analysen zu den Aufgaben der Leitungen, schließlich wurden Forschungen unternommen, die gezielt die Belastungen von pädagogischen Fachkräften im Fokus haben. Viele dieser Studien lassen Aussagen auf Rheinland-Pfalz bezogen zu. Der Verwaltungs- und Bürokratieaufwand war hierbei jedoch nur in Teilbereichen von Bedeutung.

2.1 Sekundärauswertungen der amtlichen Statistik

In der amtlichen Statistik sind erst seit 2011 weitergehende Aussagen über die Leitungstätigkeit (als einer von zwei anzugebenden Arbeitsbereichen, vorher konnte

¹ Das Erzbistum Köln nahm aufgrund der geringen Anzahl seiner Kindertageseinrichtungen im rheinland-pfälzischen Teil nicht an der Studie teil.

nur ein Arbeitsbereich dargestellt werden) möglich, dies ist allerdings mit einigen Grenzen verbunden. So wird nur die Vertragsseite (welcher Vertrag dabei auch immer zugrunde gelegt wird) abgefragt und Leitung ist nur sichtbar, wenn sie bei einem der beiden Arbeitsbereiche ausgefüllt wird (vgl. Lange 2017, S. 8f.). So lassen sich aus der amtlichen Statistik keine tatsächlichen Leitungsarbeitszeiten ableiten. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass mit 9,2 % fast jede zehnte Fachkraft Leitungsaufgaben wahrnimmt (vgl. Lange 2017, S. 12). Lange unterscheidet in einem Cluster insgesamt sechs verschiedene Typen von Leitung, die unterschiedlich stark vertreten sind:

- „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).

Dementsprechend überwiegen auch in Rheinland-Pfalz die altgedienten Erzieherinnen als Leitungskräfte, wobei die vorhandenen Leitungsressourcen (vertraglich!)² leicht über dem Durchschnitt liegen, der Anteil der akademisch qualifizierten Leitungen liegt hier unter dem Durchschnitt. Bezogen auf die einzelne pädagogische Fachkraft, liegen die durchschnittlichen vertraglichen Leitungsstunden mit 2,2 Stunden/Woche ganz knapp über dem bundesweiten Durchschnitt von 2,1 Stunden, Hamburg (3,1 Stunden), Sachsen (2,9 Stunden) und Nordrhein-Westfalen (2,8 Stunden) liegen dagegen deutlich über dem Bundesdurchschnitt.

² Als vertraglich vereinbarte Leitungsressource wurde hier das angenommen, was die befragten Leitungen als solche angegeben haben. Diese vertragliche Grundlage kann unterschiedlicher Natur sein (Arbeitsvertrag, Vereinbarung mit Träger bzw. Jugendamt).

Eine weitere Auswertung der amtlichen Statistik ist das Fachkräftebarometer. Auf die wachsenden Mitarbeiter/innenzahl wurde oben bereits hingewiesen. Im Vergleich zwischen 2007 und 2016 ist die Anzahl der Leitungskräfte um 15.000 Personen (+ 4 %) gestiegen, eine mit Ressourcen ausgestattete Einrichtungsleitung ist immer noch nicht selbstverständlich (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017: S. 34). Bundesweit kommen noch immer (laut der amtlichen Statistik, bezogen auf die vertragliche Leitungsarbeitszeit!) 13 % der Kindertageseinrichtungen ohne mit Ressourcen ausgestatteter Leitung aus (vgl. ebd., S. 92), in Rheinland-Pfalz ist dieser ein Anteil von 2011 (28 %) auf 11 % 2016 gefallen (vgl. ebd., S. 93). Das Fachkräftebarometer kommt zu dem Schluss, dass in mindestens der Hälfte der Kindertageseinrichtungen die Ausstattung mit Leitungsressourcen unter dem im Fachdiskurs geforderten Umfang liegt (vgl. ebd.: S. 94). Zugrunde gelegt sind hierbei die Berechnungen von Strehmel (2016) im Rahmen einer Expertise auf Bundesebene.

2.2 Studien zur Leitung in Kitas allgemein

Der Umgang in Kita-Teams mit Bildungsprogrammen wurde in der Studie von Viernickel, Nentwig-Gesemann et al. 2013 umfassend untersucht. In einer quantitativen Befragung von pädagogischen Fachkräften und Leitungen sowie in qualitativen Gruppendiskussionen wurden auch Erkenntnisse zur Leitungsqualität gewonnen. Ein Blick auf die Themen der Dienstbesprechung zeigt beispielsweise, dass nach dem Thema „Veranstaltungen der Einrichtung“ (in 91 % regelmäßig Thema der Arbeitsbesprechung) Themen der allgemeinen Verwaltungs- und Organisationsfragen (bei 82 % regelmäßig „auf der Tagesordnung“) sehr oft besprochen werden, also zumindest Thema in der Kita sind (vgl. ebd. S. 59).

140 Leitungskräfte wurden im Rahmen von Gruppendiskussionen bei der Studie von Nentwig-Gesemann, Nicolai und Köhler (2016) befragt, hierbei standen Erfahrungen und Orientierungen im Vordergrund des Forschungsinteresses. Büro- und Verwaltungstätigkeiten werden nach den Erkenntnissen dieser Studie überwiegend als Last gesehen, „die Kraft und Zeit von anderen Dimensionen abzieht“ (ebd., S. 49). In der Gruppendiskussion mit Leitungen aus Rheinland-Pfalz wird auch das Thema „Zeitfresser“ angeführt; gemeint sind Aufgaben, die vom Träger übernommen werden müssten (ebd., S. 56). Im folgenden Zitat wird die Last der Verwaltungsaufgaben bei der genannten Gruppendiskussion deutlich: „[...] das sind irgendwie ganz ganz viel an Aufgaben, wo ich denke, ich bin KiTa-Leitung, ist überhaupt nicht mein Job, ich bin weder Verwaltungsfachkraft für Budgetierung, für sonst irgend-

was, wo läuft's zusammen? Bei mir [...]“ (ebd.). Auch bei einer anderen Passage sind „bürokratische Sachen“ Thema, hier im Kontext dessen, dass der Träger mehr in die Verantwortung genommen werden muss (ebd., S. 74).

2.3 Belastungen von Kita-Leitungen

Gesundheitliche und andere Belastungen, etwa die Gefahr von Burnout und die Rolle der Ausbildung, sind Gegenstand einer Reihe von Studien. Wichtl (2014) hat in einer qualitativen Studie aufgezeigt, dass bei Berufsanfängern zwar eine hohe Motivation vorhanden ist, oft aber die Freizeit der Arbeit geopfert wird: „Die Zunahme der Aufgabenvielfalt und Arbeitsdichte bei gleich bleibenden Rahmenbedingungen erfordert dauerhaften Einsatz über die Arbeitszeit hinaus, wobei die Freizeit nicht von Allen aus freien Stücken geopfert wird“ (Wichtl 2014, S. 35).

Kita-Träger, Leitungen und Mitarbeiter/innen wurden in der AQUA Studie (Schreyer et al. 2014) zum Arbeitsplatz und zur Qualität befragt, dabei wurden bundesweit mittels Fragebogen 1.556 Leitungen, 5.050 Mitarbeiter/innen und 1.524 Trägervertreter/innen befragt, aus Rheinland-Pfalz nahmen 104 Kitas an der Befragung teil (vgl. Schreyer et al. 2014: S. 16 und 18).

Hier wurde auch erhoben, ob und wie oft Arbeiten außerhalb der Arbeitszeit oder der Zuständigkeit wahrgenommen wurden. Als „oft“ wurde mit 49 % Gruppendienst statt Leitungsaufgaben und mit 41,6 % Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit, mit 41,4 % Arbeiten außerhalb der Zuständigkeit angegeben. 33,4 % gaben an, unbezahlte Arbeit in der Freizeit zu verrichten (vgl. ebd., S. 38). Gefragt wurde im Bereich von Verwaltung nach der Unterstützung und Entlastung von Leitungskräften bei Büro- und Verwaltungsaufgaben, diese wurde von den Leitungen von 54,8 % als sehr wichtig oder absolut wichtig benannt, überwiegend oder vollständig erfüllt wurde dies nur bei 24,3 % (ebd., S. 56 und 57). Leitungen mit geringer Unterstützung durch den Träger haben zu einem größeren Anteil eine Gratifikationskrise (92,3 %) und in höherem Maße eine Burnout-Gefährdung (54,7 %) als Leitungen mit viel Unterstützung (76,5 % bzw. 40,1 %) (vgl. ebd., S. 72). Gute Arbeitsbedingungen können ebenfalls die Risiken für Burnout und Gratifikationskrise senken (vgl. ebd., S. 73).

Diese Zahlen zeigen aber auch und gerade, dass die beschriebenen Gefährdungen nicht allein im Binnenverhältnis zwischen Träger und Leitung begründet sind, sondern vermutlich wesentlich in anderen (politischen und gesellschaftlichen) Rahmensetzungen.

Auf die Strukturqualität und die Gesundheit der pädagogischen Fachkräfte zielte die auf Nordrhein-Westfalen bezogene STEGE-Studie ab (Viernickel und Voss 2013). Quantitativ wurden mittels Fragebogen landesweit 2.744 Personen (darunter 787 Leitungen) befragt, in einer qualitativen Erhebung wurden vertiefende Interviews mit 14 Teilnehmenden der schriftlichen Befragung durchgeführt. Themen der Belastung durch Bürokratie- und Verwaltungsaufwand standen hierbei nicht im Vordergrund. Dennoch: Auch dort wird von der Zunahme von Verwaltungsaufgaben berichtet, u.a. durch Dokumentation (vgl. ebd., S. 45), die als Belastung erlebt wird, ebenso wie lange Verwaltungswege (vgl. ebd., S. 166).

2.4 Neuere Konzepte von Leitungsressourcen und -aufgaben

In einer Expertise für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gibt Strehmel aus der Analyse verschiedener Studien (2015) als Sockelbetrag für die Kitaleitung pro Jahr 28 % einer Vollzeitstelle an. Diese sind jedoch zu trennen von der Verwaltungsarbeit, die sie mit 14 % einer Vollzeitstelle beziffert. Auf den genannten Sockelbetrag kommen variable Anteile, die sich aus der Kinderzahl, unter Berücksichtigung von besonderen Bedarfen (bei Armut, nichtdeutscher Familiensprache, Behinderung/Bedrohung), der Anzahl der pädagogisch tätigen Personen sowie der Anzahl von Leitungspraktikant/innen sowie einer Ausbildungspauschale errechnen. Auch hier wird den Trägern eine hohe Bedeutung beigemessen: „Die Träger haben großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit bzw. das Erleben einer Gratifikationskrise je nachdem, wie sie die Aufgaben des Kita-Managements mit den Leitungskräften teilen und diese bei ihrer Arbeit unterstützen“ (Strehmel 2015, S. 179). Weiter heißt es: „Zeitkontingente für die pädagogische Leitung der Kindertageseinrichtungen und für die Verwaltung sollten getrennt berechnet werden, da Aufgaben der Betriebsführung teilweise von entsprechend geschulten Verwaltungskräften erledigt werden können“ (ebd., S. 236).

Die Bertelsmann Stiftung legt 2017 ein Berechnungsmodell für den Bedarf an Leitungsarbeitszeit vor, das von einer Grundausstattung von 20 Wochenstunden pro Kita und einem variablen Anteil von 0,35 Wochenstunden pro ganztags betreutem Kind ausgeht (vgl. Bock-Famulla 2017, S. 7), in Rheinland-Pfalz liegen 43 % (bundesweit: 49,6 %) der Kitas unter 20 Wochenstunden Leitung und Verwaltung. Ganze 80,4 % liegen in Rheinland-Pfalz unter der Bertelsmann-Empfehlung (bundesweit: 84,6 %). Nach diesen Berechnungen sind in Rheinland-Pfalz 64 % mehr

Leitungskräfte (+990 Vollzeitkräfte) erforderlich (ebd., S. 9). Weiterhin wird empfohlen, in jeder Kita eine dauerhafte stellvertretende Leitung zu installieren sowie eine Verwaltungskraft in der Kita oder beim Träger mit bis zu 20 % der Leitungsarbeitszeit: „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“ (ebd.: S. 11).

Schließlich legen neuere Entwürfe zu den Leitungsaufgaben in einer Kita nahe, dass Verwaltung und Bürokratie allenfalls kleine Teilbereiche der Aufgaben sind. Der Qualitätsleitfaden Kita-Leitung (Bock-Famulla 2016) nennt als drei Kernaufgaben die Bereiche Gestaltung von Sinn, Gestaltung von Beziehungen und Gestaltung von Strukturen. Er wurde entwickelt und als Qualitätsanspruch für die Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel und den Landkreis Märkisch-Oderland formuliert. Die einzelnen Leitungsbereiche Ziele und Konzeption, Mitarbeiterinnen bewegen, Organisieren, Entscheiden/ Verantworten sowie Evaluieren/ Kontrollieren ergeben sich aus den drei Gestaltungsebenen. Zur Gestaltung von Strukturen heißt es in dem Bereich: „KiTa-Leiterinnen übernehmen in Zusammenarbeit mit dem Träger die Steuerung und Verwaltung von Personalangelegenheiten und schaffen Rahmenbedingungen für die Arbeit der Pädagoginnen“ (ebd., S. 19). Auch andere Verwaltungsaufgaben sind in Zusammenarbeit oder in Abstimmung mit dem Träger zu übernehmen, insbesondere die Haushaltsplanung und die Verwaltung von Bau- und Reparaturmaßnahmen. Eine eigene Verantwortung liegt in der Erhebung und Aktualisierung einrichtungsbezogener Daten und bei der Sicherung des Qualitätsmanagements. Bei einer Erhebung zu Wochenprotokollen ergab sich eine Verteilung in die Bereiche Gestaltung von Beziehungen 73 %, Gestaltung von Strukturen 22 %, Gestaltung von Sinn 1 % und sonstige Tätigkeiten 4 % (vgl. ebd.).

Auch in der Praxishilfe zur Reflexion der Leitungstätigkeit (Cramer und Münchow 2017) sind zehn verschiedene Leitungstätigkeiten aufgeführt (Selbstreflexion und -management; Koordination pädagogischer Arbeit; Zusammenarbeit mit Eltern; Zusammenarbeit zwischen Einrichtung und Träger; Personalmanagement; Qualitätsmanagement; Betriebsführung und Verwaltung; Organisationsentwicklung; Ausbildungsleistung und Kooperation nach außen/ Öffentlichkeitsarbeit), darunter finden sich auch Verwaltungsaufgaben.

Bei den beiden letztgenannten Zusammenstellungen lassen sich jedoch keine Aussagen über die Entwicklung in den letzten Jahren treffen.

3. Design und Methode der Forschung

Im Vorfeld der quantitativen Befragung wurden in jedem Bistum jeweils drei Leitungen in einem Telefoninterview zu den Themen Bürokratie- und Verwaltungsaufwand und der Entwicklung dieser Aufgaben in den letzten Jahren befragt. Aus den Ergebnissen und aus Annahmen der Auftraggeber wurde der Fragebogen konzipiert, welcher einem Pretest unterzogen wurde. Grundlage der Fragebogenerhebung war eine Auswahl von 123 Kita-Leitungen in Rheinland-Pfalz. Pro Jugendamtsbezirk wählten die Bistümer jeweils drei Leitungen aus, die möglichst den Durchschnitt aller katholischen Kitas abbilden sollten (insbesondere Größe und Leitungstätigkeit mindestens 10 Jahre).

3.1 Hypothesen und Vorannahmen

Seitens der Auftraggeber wurden folgende Vorannahmen und Hypothesen formuliert, die Eingang in die Entwicklung des Fragebogens gefunden haben:

1. Die Aufgaben der Leitungen haben sich seit dem Controlling Papier von 1999 (vgl. Landkreistag Rheinland-Pfalz et al. 1999) sehr stark gewandelt.
2. Insbesondere der gestiegene Verwaltungs- und Bürokratieaufwand belasten die Leitungen der Kindertageseinrichtungen.
3. Die zur Verfügung gestellten Deputate für Leitungstätigkeiten sind unzureichend und bedürfen einer Erhöhung.
4. Die Verwaltungstätigkeiten rund um die Kindertageseinrichtung müssen anders und professioneller organisiert werden.

3.2 Rücklauf und Datenbereinigung

Das offizielle Ende der Befragung war der 20. September 2017. In die Erhebung wurden alle Fragebogen einbezogen, die bis zum 26. September 2017 online ausgefüllt waren. Insgesamt konnten 84 Fragebogen in die Auswertung einbezogen werden. Bei der Datenbereinigung wurden einige offenkundig falsche Angaben (z.B. bei 80 betreuten Kindern 80 pädagogische Fachkräfte) herausgenommen und nicht in die anschließende Analyse einbezogen. Bei jeweils 3 Leitungen in 41 Jugendamtsbezirken wäre ein Rücklauf von maximal 123 Fragebogen zu erwarten, tatsächlich sind 84 Fragebogen vollständig ausgefüllt worden, demnach wurde ein

Rücklauf von 68,3 % erreicht³. Ein solcher Rücklauf kann als hoch bezeichnet werden, und er zeigt ein starkes Interesse der Befragten an der Thematik.

Hier ein Überblick über den Rücklauf (Abbildung 1):

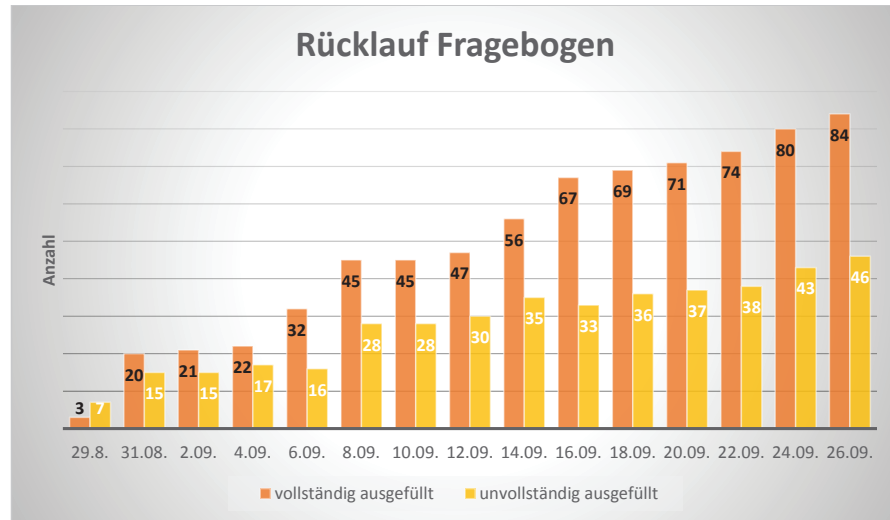


Abbildung 1: Rücklauf der Fragebogen (2017)

4. Ergebnisse

4.1 Allgemeines

„Die Kinder sind nicht unser Problem“ (aus einem Telefoninterview).

Im Durchschnitt wurden in den befragten Kitas 79,46 Kinder betreut (Minimum 33, Maximum 161 Kinder, Standardabweichung 22,95⁴).

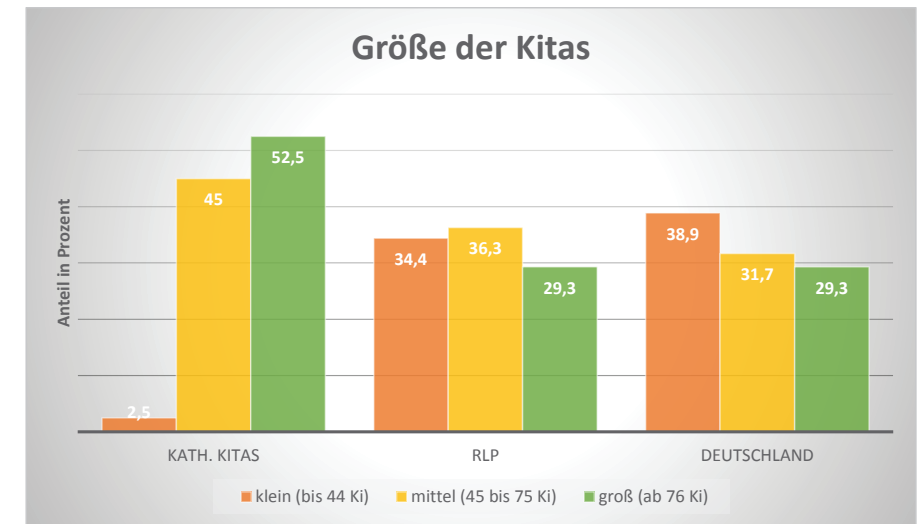


Abbildung 2: Größe der befragten kath. Kitas nach Anzahl der betreuten Kinder (nur gültige Werte, N=40) im Vergleich in % (Zahlen Kath. Kitas: 2017, Zahlen RLP und Deutschland: 1.3.2016, Quelle: Bock-Famulla et al. 2017, S. 340)

Entsprechend der Stichprobenziehung⁵ waren die Kitas mittlerer und großer Größe deutlich überrepräsentiert.

Im Durchschnitt arbeiten in den einzelnen Kitas 14,59 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

³ Rein rechnerisch ergibt die Summe aus teilweise und vollständig ausgefüllten Fragebogen einen höheren Wert als die möglichen 123 Fragebogen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass möglicherweise zunächst der Fragebogen nur teilweise ausgefüllt wurde und später dann vollständig, und dass auch der Vorbereitungskreis aus den Bistümern einen Zugang zum Fragebogen hatte, diesen aber nicht vollständig ausgefüllt hat.

⁴ Die Standardabweichung ist ein statistisches Maß, das die Abweichung vom Mittelwert angibt, je höher die Standardabweichung, desto höher ist die Streuung.

⁵ Die Stichprobe wurde bewusst so gewählt, dass erfahrene Leitungen mit umfassenden Aufgaben in einer mittelgroßen Kita ausgesucht wurden.

Daher liegen auch die Teamgrößen über dem Landes- und Bundesdurchschnitt (Abbildung 3):

Teamgröße	Kath. Kitas (in Klammern absolute Zahl der Befragten, n=)	Rheinland-Pfalz	Deutschland (2016)
Klein	0 % (0)	26 %	38 %
Mittel	58,7 % (44)	45 %	40 %
Groß	36,9 % (31)	29 %	22 %

Abbildung 3: Teamgröße im Vergleich in Prozent (Quelle: eigene Berechnungen, Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 61, 63).

Die durchschnittliche Dauer der Leitungstätigkeit der befragten Leitungen beträgt 14,07 Jahre (Minimum: 0 Jahre, Maximum: 45 Jahre, Standardabweichung: 11,63 Jahre).

Laut Vertrag sind die befragten Leitungen im Durchschnitt 17,33 Stunden pro Woche mit Leitungstätigkeiten beschäftigt (Standardabweichung: 10,56), tatsächlich nehmen die Leitungstätigkeiten laut Befragung jedoch im Durchschnitt 29,82 Stunden (Standardabweichung: 8,96) in Anspruch. D.h., es wird im Durchschnitt 72,53 % mehr an Leitungszeit benötigt als vertraglich festgelegt (12,49 Prozentpunkte).

Zum Stand des Qualitätsmanagements in der Einrichtung äußerten sich die befragten Leitungen wie folgt:

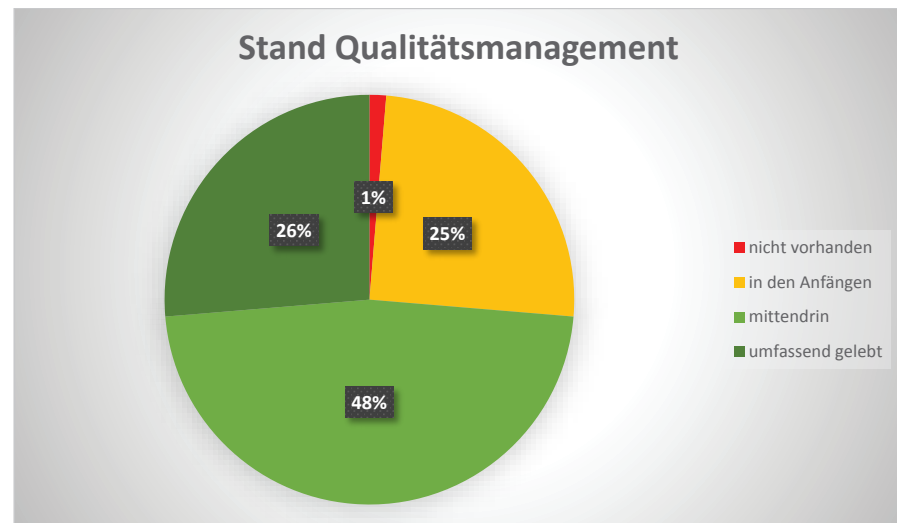


Abbildung 4: Stand des Qualitätsmanagements in den befragten Einrichtungen n= 76, Angaben in Prozent

Unter „Sonstiges“ wurden vor allem folgende Antworten gegeben:

- Wird erarbeitet, Beginn in 2018, noch keine Akzeptanz im Team (5 Antworten), diese wurden „in den Anfängen zugeordnet“.
- Bereits zertifiziert (4), diese wurden „mittendrin“ zugeordnet.
- Wird gelebt und immer wieder überarbeitet (2), diese wurden „umfassend gelebt“ zugeordnet.

In Frage D7 wurde nach dem Standort der Kita gefragt. Hier sollte jeweils das Auto-Kennzeichen angegeben werden. Es nahmen Kitas aus den folgenden Städten und Landkreisen⁶ teil: AK, AW, AZ, BIN, BIR, BIT, BKS, COC, DAU, DÜW, EMS, FT, GER, KIB, KL, KO, KUS, LD, LU, MYK, MZ, NR, NW, PS, RP, SIM, SP, SÜW, TR, WIL, WO, WW, ZEL, ZW. Demnach sind unter Berücksichtigung von Dopplungen mindestens 33 Kreise und Städte vertreten. Berücksichtigt man weitere Angaben aus den Antworten (Kaiserlautern Land, Neuwied Stadt, Trier-Saarburg), so sind auf jeden Fall Kindertageseinrichtungen aus 36 von 41 Jugendamtsbezirken vertreten; ob z.B. bei MYK die jeweiligen städtischen Jugendämter Andernach und Mayen vertreten sind, lässt sich nicht ermitteln.

4.2 Aussagen zur Verwaltung in der Kita

„Ich bin keine Buchhalterin“ (aus einem Telefoninterview).

In der ersten Frage sollten die Befragten sich zu verschiedenen Aussagen positionieren. Hierbei wurden abwechselnd positive und negative Aussagen formuliert. Der Einfachheit halber werden nachfolgend Zustimmungen („stimme vollständig zu“ und „stimme überwiegend zu“) und Ablehnungen („lehne eher ab“ und „lehne vollkommen ab“) zusammengefasst.

⁶ Hier jeweils die von den Befragten angegebenen Autokennzeichen der Kreise und Städte.

Aussage	Zustimmung	Neutral	Ablehnung
Ich habe keine Probleme mit Verwaltungsaufgaben und Bürokratie	62,1⁷	28,6	7,1
Mir fehlen Kenntnisse über wirksames und wirtschaftliches Verwaltungshandeln	61,9	26,2	11,9
Die technische Ausstattung in meinem Büro ist ausreichend	66,7	23,8	9,5
Unklarheiten in der Verantwortung und in den Absprachen sind vorhanden	44,0	26,2	28,6
Für Dokumentationen habe ich ausreichendes Wissen und Detailkenntnisse	85,7	14,3	0
Ich kann meine Verwaltungstätigkeiten nicht in meiner Arbeitszeit erledigen	57,1	26,2	16,7
Ich bin mit den zeitlichen Rahmenbedingungen für Verwaltungstätigkeiten zufrieden	21,4	33,3	45,2

Abbildung 5: Zustimmung und Ablehnung zu vorgegebenen Aussagen (n: jeweils 83 bzw. 84), Angaben in Prozent.

Die stärkste Zustimmung liegt beim ausreichenden Wissen und Detailkenntnissen für Dokumentationen, gefolgt von der ausreichenden technischen Ausstattung (in der Tabelle hervorgehoben). Bedeutsam für die Forschungsfragestellung ist hier, dass 57,1 % der befragten Leitungen angaben, ihre Verwaltungstätigkeit nicht in der Arbeitszeit erledigen zu können und 45,2 % mit den Rahmenbedingungen für die Verwaltungstätigkeit nicht zufrieden sind, auch scheinen vielfach Kenntnisse des Verwaltungshandelns (61,9 %) zu fehlen. In einem hohen Maße scheinen auch Unklarheiten in den Absprachen gegeben zu sein.

4.3 Zu- und Abnahme von Aufgaben

„Das Controlling-Papier ist ganz gut formuliert, bringt aber keine Entlastung“ (aus einem Telefoninterview).

Bei der nächsten Frage sollte angekreuzt werden, ob die jeweilige Aufgabe in den letzten 10 Jahren der Leitungstätigkeit zugenommen, unverändert geblieben oder abgenommen hat. Hier ein Überblick über die „TOP 10“, geordnet nach der Zunahme der Arbeit:

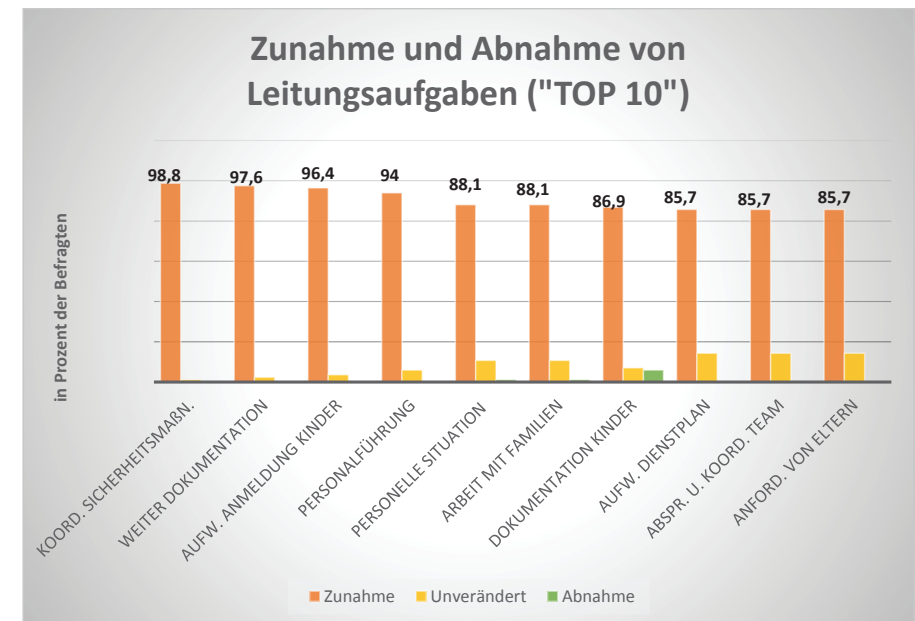


Abbildung 6: Zunahme und Abnahme von Leitungsaufgaben, geordnet nach Prozenten der Zunahme (n= 83 bzw. 84)

Auffallend ist, dass auch bei den letzten zehn Aufgaben immer noch die Zunahme überwiegt bzw. sehr hoch ist. In nennenswerter Größe haben die Zeit für Planung, Vor- und Nachbereitung sowie die direkte Arbeit mit den Kindern abgenommen:

⁷ Differenzen hier durch fehlende Antworten.

Bei den bisher nicht genannten Bereichen überwiegt jeweils die Zunahme (unverändert jeweils bei 20 bis 33 %)

- Weiterentwicklung Konzeption: (Zunahme: + 77,1 %)
- Bau/Instandhaltung: (+75,9 %)
- Aufwand Statistiken: (+73,8 %)
- Verwaltung Essensgelder/Beiträge: (+70,2 %)
- Koordination interkult./interr. Arbeit: (+65,5 %)

Bei der nächsten Frage im Fragebogen konnten weitere offen Bereiche benannt werden, hierzu gaben 39 Leitungen Bereiche an, die nachfolgend kategorisiert werden:

Als unverändert wurden von vier Personen die offizielle wöchentliche Arbeitszeit, Aktionen, Kinderzahl, Stellenschlüssel (weiterhin 0 % Leitungsfreistellung⁸) und Zeitkontingent genannt. Weitere vier Personen gaben bei Aufgaben, die abgenommen haben, an: Durchführung von Projekten mit Kindern, Elternabende, Arbeit am Kind und Festgestaltung.

Damit kann deutlich gemacht werden, dass alle Arbeitsbereiche von Leitung aus der Sicht der Befragten in den letzten Jahren zugenommen haben. An dieser Stelle kann noch keine Aussage darüber getroffen werden, ob diese Zunahme auch als Belastung wahrgenommen wird.

⁸ Die Bezeichnung „Leitungsfreistellung“ meint in ihrem Ursprung die Freistellung vom „Gruppendienst“ für Leitungsaufgaben. Sie suggeriert aber mit „Freistellung“, dass Leitung keine pädagogische Aufgabe ist. Die Ergebnisse dieser Studie, insbesondere die Nutzung des Wortes „Leitungsfreistellung“ bei den offenen Antworten, zeigen, dass dieses Wort in der Praxis weit verbreitet ist. Sachgerechter erscheinen die Bezeichnungen „Leitungsdeputat“ oder „Stellenanteile für Leitungsaufgaben“. Daher wird in dieser Dokumentation die Bezeichnung Leitungsdeputat immer dort verwendet, wo kein direkter Bezug zu Nennungen der Befragten gegeben ist.

4.4 Belastung und Entlastung bei den einzelnen Aufgaben

Belastungen: „Wir arbeiten mit Menschen, Papier kann liegenbleiben“ (aus einem Telefoninterview).

„Verwaltung des Mangels im Hinblick auf räumlich, personelle und bauliche Aspekte“ (aus einem Fragebogen).

Entlastungen: „Rückhalt beim Träger, klares Auftreten gegenüber Eltern und Verwaltung“ (aus einem Fragebogen).

Um Aussagen dahingehend zu treffen, ob die oben genannten Bereiche (die alle zugenommen haben) eher als Belastung, neutral oder als Entlastung erlebt werden, wurde in einer nächsten Frage genau dies abgefragt. Zur Vereinfachung wurden die Antworten aus dem Bereich der Belastung („sehr belastend“ und „eher belastend“) sowie der Entlastung („eher entlastend“ und „sehr entlastend“) zusammengefasst. Hierbei werden jeweils die Prozente angegeben (Differenzen durch fehlende Antworten), auch hier wieder die „TOP 10“ (nach Belastung) (Abbildung 7):

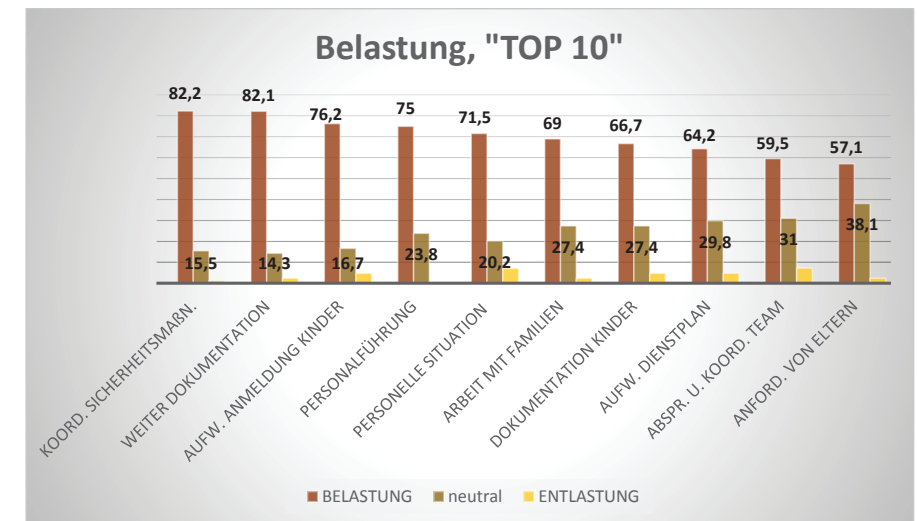


Abbildung 7: Belastung und Entlastung aus Sicht der Leitungen, TOP 10, geordnet nach Anteilen bei „Belastung“ in Prozent (n= 81-84)

Um hier genauere Aussagen treffen zu können, werden noch einmal die TOP 10 in der Reihung bei „sehr belastend“ vorgestellt:

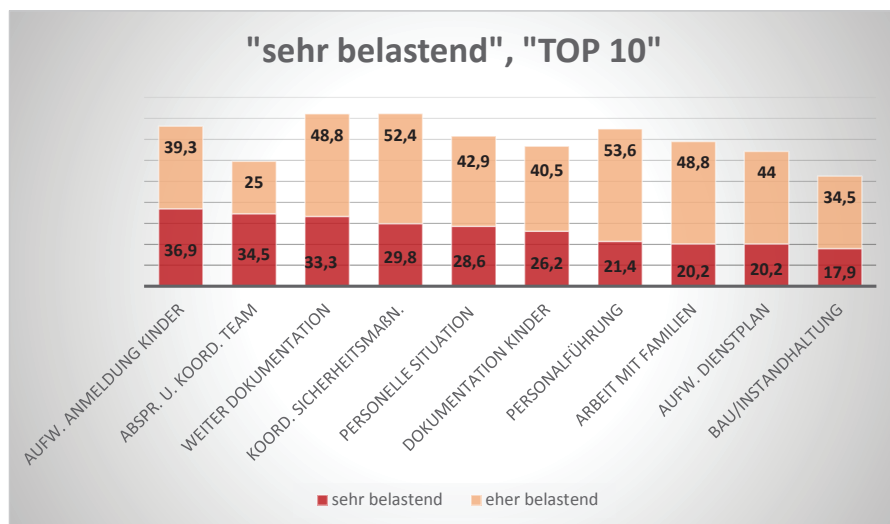


Abbildung 8: Belastung und Entlastung aus Sicht der Leitungen, TOP 10, geordnet nach Anteilen bei „hohe Belastung“ in Prozent (n= 81-84)

Neben den Leitungsaufgaben im engeren Sinne sind es vor allem die „fachfremden“ Aufgaben, wie die Sicherheitsmaßnahmen und die Verwaltungsaufgaben der Dokumentation und der Aufnahme neuer Kinder, die die Leitungen belasten. Außerdem werden hier auch die Arbeit mit Familien und die Anforderungen der Eltern benannt und als belastend erlebt. Die mit „sehr belastend“ bewerteten Bereiche scheinen, da oft divergierend von den weiteren Belastungen, eher die Besonderheiten der jeweiligen Kitas widerzuspiegeln (so wird z.B. die Aufgabe im Bereich Bau und Instandhaltung vor allem dann eine Herausforderung sein, wenn gerade Baumaßnahmen anstehen), hier scheint jeweils eine genauere Analyse vor Ort von Bedeutung zu sein. Generell entsprechen sich aber die Angaben im Bereich der Belastung.

Lange Entscheidungswege werden nur von 21,4 % der Befragten als belastend gesehen; es überwiegen allerdings – wie auch bei Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit im Sozialraum, Absprachen mit dem Träger und der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt – die neutralen Antworten. Damit kann die Vermutung erhärtet

werden, dass es vor allem Verwaltungsaufgaben und zunehmende Aufgaben im Bereich der Personalführung sind, die die Leitungen belasten, weniger interne Bereiche innerhalb des Trägers oder die Zusammenarbeit mit Fachdiensten und -einrichtungen.

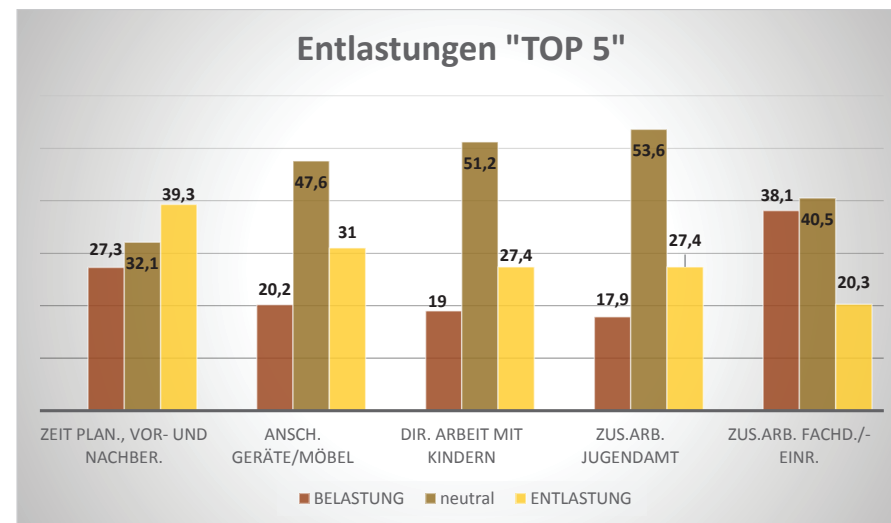


Abbildung 9: Belastung und Entlastung aus Sicht der Leitung, TOP 5, geordnet nach Anteil der Antworten „ENTLASTUNG“ (n= 81-84), Angaben in Prozent.

Hier wurden nur die Werte berücksichtigt, bei denen mehr als 20 Prozent angegeben, dieser Bereich sei entlastend. Als mehrheitlich entlastend ist im Grunde nur bewertet worden, wenn es tatsächliche Zeitkontingente zur Planung, Vor- und Nachbereitung gibt. Die anderen Bereiche legen nahe, dass es hier vor Ort „darauf ankommt“, wie z.B. die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt oder mit anderen Fachdiensten und Einrichtungen funktioniert.

Gefragt nach den drei wesentlichen Belastungs- und Entlastungsfaktoren, lauten die ausgewerteten und kategorisierten Antworten wie folgt (Zusammenfassung der Erst-, Zweit- und Drittnennungen, N=82, 80 und 77):

Kategorie	Beispiele	Anzahl
Personalmangel, Personalausfall, personelle Situation allgemein	„Fachkräftemangel“ (43*); „häufiger Ausfall/ hohe Belastung für das Team“ (17); „Personelle Situation, ständiger Ausfall und damit Unzufriedenheit der MA“ (54); „Ständige Personalausfälle, Regeln von Vertretungssituationen, Personalfindung bei befristeten Stellen, Dienstplangestaltung mit Vertretungskräften, gut qualifiziertes Personal bewirbt sich weg, Hochschulabschlüsse, Weiterbildungsmaßnahmen, z.B. als Qualitätsbeauftragte werden nicht bezahlt“ (37)	49*
Verwaltungsaufwand von außen	„Der bürokratische Aufwand“ (41), „fehlende Zeit für administrative Aufgaben“ (43); „Verwaltung des Mangels im Hinblick auf räumliche, personelle, bauliche Aspekte“; „permanente Zunahme von Verwaltungsaufgaben“ (79); Statistiken (105); „Büroarbeit, Buchhaltung“ (104)	26
Eltern, Familien: Ansprüche und Aufwand	„mit Erziehung überforderte Eltern, dadurch viele Gespräche“ (92); „Anspruchsdenken der Eltern“ (26); „schwierige Eltern“ (48);	19
Mangelnde Leitungszeit	„fehlende Freistellung der Leitung“ (48); „Ich muss ständig Mehrarbeitsstunden leisten, bin immer im Termindruck, muss aber auch ständig in den Gruppen einspringen, da diese wegen Krankheit oder freien Stellen unterbesetzt sind, immer abwägen, was das „kleinere Übel“ ist. Ich werde / kann meinem eigenen Anspruch, eine gute Leiterin sein zu wollen, nicht gerecht werden. Ich bin nur 18 Stunden vom Gruppendienst freigestellt ... auf dem Papier.“ (112)	18
Verwaltung beim Träger/ Trägerverbund	Wartezeiten auf Antworten und Reaktionen der Regionalverwaltung“ (39); „Verwaltungsaufgaben seitens des Gebäude- und Betriebsträgers“ (110); „Unklarheiten RV-Kita“ (23); „Trägerstruktur“ (32); „Verwaltung/Abrechnung von Beiträgen und Essensgeldern“ (50); „unqualifizierte Verwaltungsstelle, unzuverlässige Arbeit“ (20); „viel zu viele Verwaltungsaufgaben, die direkt vom Träger übernommen werden könnten“ (53)	16
Viele neue Anforderungen gleichzeitig	„die Menge der Anliegen, die gleichzeitig erledigt werden sollen“ (64); „ständige Störungen, man kann kaum mal eine Arbeit in Ruhe und konzentriert zu Ende führen“ (123)	13
Dokumentation	„hoher Dokumentationsaufwand“ (92), „Statistiken, Dokumentationen,...“ (17)	13

* Die Zahl in Klammern gibt die Nummer des Fragebogens an.

* Davon: Personalmangel, Fachkräftemangel: 23
Personalausfall wg. Krankheit u.Ä.: 17
Personelle Situation ohne weitere Spezifizierung: 9

Qualitätsmanagement	„Qualitätsmanagement-Erarbeitung während des laufenden Betriebs“ (42); „Umsetzung der „von oben“ vorgegebenen Richtlinien in Sachen Qualitätsmanagement“ (45); „QM als riesiger, zusätzlicher Bereich ohne Neuschaffung von Ressourcen“ (79); „Dokumentation für QM“ (58)	11
Organisation	„unklare Verteilung der Kompetenzen“ (31); „Verantwortung wird hin- und hergeschoben“ (69); „Unklarheiten im Kita-Haushalt“ (111)	10
Personalführung, Motivation Team	„zu wenig Zeit zur Personalführung“ (89)	9
Umbau / Bau / Gebäudeerhaltung	„anhaltende großflächige Umbaumaßnahmen“ (108)	8
Personalschlüssel zu gering	„zu große Kinderzahl in den Gruppen“ (34); „zu wenig Personal für Ü3-Kinder, immer mehr jüngere Kinder kommen in die Kita“ (40)	8
Alter, Krankheit der MA	„alternde MA mit hohem Krankenstand“ (99); „gleichzeitig viele kranke Kolleginnen“ (114)	7
aufwändige Sicherheitsmaßnahmen	„Infektionsschutzmaßnahmen“ (100); „zu viele einengende Vorschriften bezüglich Sicherheit, Arbeitsschutz, Datenschutz etc.“ (119)	7
Psychosoziale Belastung der MA	„Unterschiede in der Belastbarkeit der Kolleginnen“ (75), „hohe Geräuschkulisse“ (123)	7
Fachfremde Tätigkeiten und Anforderungen werden übertragen	„Zunahme der Verwaltungstätigkeiten ohne gute Einführung und Fehlerkultur“ (28); „Aufgaben, die von der Regionalverwaltung auf mich übertragen werden“ (39)	6
Software/ Hardware/ PC/ Mails	„Softwareprogramm“ (23), „Verwaltung Kita-plus“ (102)	6
Schlechte Rahmenbedingungen allgemein	„Personalführung durch schlechte Rahmenbedingungen“ (30); „Zeitdruck“ (56); „Aufarbeitung von strukturellen Unstimmigkeiten im Betrieb“ (19)	6
Keine Zeit für pädagogische Arbeit	„Keine Zeit für pädagogische Arbeit, z.B. Beziehungen zu Kindern und Eltern, Teamführung und -weiterentwicklung“	6
Zu wenig Kindergartenplätze	„Platzmangel (Aufnahme von Kindern)“ (53)	5
Fehlende finanzielle Mittel	„geringe finanzielle Ressourcen“ (115)	4
Kooperation mit Gesundheitsdiensten, Bildungssystem, Jugendhilfe	„Zusammenarbeit mit dem Jugendamt“ (136)	3
Mangelnde Wertschätzung	„Mangelnde Wertschätzung für die eigentliche Arbeit mit den Kindern und Eltern“ (28); „Fachkräfte werden nicht genug ernstgenommen“ (85)	2
Fachberatung	„fehlende Fachberatung“ (37)	2
Anmeldung Kinder		1
Bundesprogramm Sprache		1

Abbildung 10: Belastungen aus Sicht der Leitungen, Kategorisierung der offenen Antworten (n= 82, 80 und 77)

Die Antworten aus dieser qualitativen Analyse zeigen ähnliche Bereiche wie bei der quantitativen Auswertung. Hervorstechend sind die Probleme Personalmangel/ Personalausfall/ personelle Situation; die Belastung durch Verwaltung, teilweise auch innerhalb des Trägers durch Unklarheiten und schlechte Organisation. Das Thema personelle Situation wird weniger als organisatorisches Problem innerhalb der Einrichtung, sondern hauptsächlich in den Dimensionen des Personalmangels allgemein und der Personalausfälle erlebt. Als Belastung werden auch die Ansprüche und Problemlagen der Eltern erlebt sowie die mangelnden Zeitressourcen für Leitung. Interessant ist auch die Vielfalt der Aufgaben, die Leitungen erfüllen sollen.

Ein Blick auf die Punkte bei der Entlastung (n= 77, 72 und 66) zeigt ebenfalls - durch die Anzahl der Antworten auf die offene Frage - das hohe Interesse an der Befragung und die Auskunftsfreude der befragten Leitungen:

Kategorie	Beispiele	Anzahl
Mitarbeiter / Team / Kompetenz der Fachkräfte	„mitdenkende“ Mitarbeiter“ (21); „der Zusammenhalt im Team“ (34); „gutes Team an pädagogischen, hauswirtschaftlichen Kräften“ (69)	50
Träger / Trägervertreter / Koordinator / Gesamtleitung	„bessere Absprachen / Verwaltung/ Träger“ (28); „Unterstützung und Anerkennung durch Träger/ Kirchengemeinde“ (45); „Rückhalt bei Träger, klares Auftreten auch gegenüber Eltern und Verwaltung“ (75); „direkte kompetente Ansprechpartner“ (93); „Ansprechpartner immer erreichbar“ (21); „professioneller Träger und die Trägerstruktur der KiTa gGmbH“ (55)	43
Software, Hardware, PC, Ausstattung Arbeitsplatz	„EDV gut bestückt“ (21); „unterstützende PC-Programme“ (107)	15
Leistungsdeputat	„Freistellung vom Kinderdienst“ (26); „interne Leitungsfreistellung“ (108)	12
Strukturen klar und funktionierend	„gute Organisation und Struktur“ (84); „klare Aufgabenbeschreibung – Verantwortungsbereich – Zuständigkeit für Kitaleitungsaufgaben“ (109); „einfachere und schnellere Arbeits- und Genehmigungswege“ (51)	11
Gute Elternarbeit	„Unterstützung von Eltern in verschiedenen Bereichen“ (34)	10
Unterstützung durch andere Leitungen	„die Kommunikation mit Leitungen aus der Pfarreigemeinschaft“ (111); „kollegiale Beratung“ (57)	9
Zeit und Raum für Arbeit	„ungestörte Büroarbeit“ (42)	8
Kinder	„Die Einmaligkeit der Kinder“ (85)	8
Wertschätzung der Arbeit	„Wertschätzung von Trägerseite“ (43); „positive Rückmeldungen von Familien für unsere Arbeit“ (119)	7

Fort- und Weiterbildung, Leitungssupervision	„externe Begleitung, Coaching, wissenschaftliche Impulse“ (37)	7
Wissen / Kompetenz in Sachen Leitung	„Management-Wissen Studium“ (32); „sehr lange Leitungserfahrung und eigene Dokumentation, was ich wann getan habe“ (112); „Gelassenheit“ (134)	6
Möglichkeiten der Delegation, Arbeitsteilung	„Unterstützung von Teammitgliedern, die mir einzelne Aufgabenbereiche abnehmen“ (71)	6
Netzwerke, Zusammenarbeit mit Fachdiensten	„Fachdienste, die ihre Aufgabe zunehmend als „aufsuchende Arbeit“ begreifen und uns Kitas unterstützen“ (37); „kurze Wege mit Jugendamt und Kreisverwaltung“ (139)	5
Identifikation der Leitung	„die Liebe zum Beruf“ (99); „Begegnung mit tollen Kindern und Eltern; dann weiß man, wieso und wofür man diesen Beruf gewählt hat“ (45)	5
Qualitätsmanagementsystem		5
Zusammenarbeit mit Verwaltung	„Unterstützung im Büro“ (100); „fähige Mitarbeiter in der Regionalverwaltung“ (27)	4
Stellvertretende Leitung	„eine Stellvertretung, die Teile der Arbeit fest übernimmt“ (51)	4
Ausreichend Personal	„guter Personalschlüssel (wäre wünschenswert)“ (62)	4
Kommunikation und Kooperation		3
Planungs- und Vorbereitungszeiten	„Verfügungszeiten“ (111)	2
Allgemein: gute Rahmenbedingungen		2
Pastorale Begleitung; kirchliche Trägerschaft	„Getragensein in einer kirchlichen Einrichtung“ (85)	2
Familie	„die Familie, die mir den Rücken freihält“ (99)	2
Landesprogramm Kita Plus		1
Entspanntes Betriebsklima		1
Fachberatung		1
Weniger Termine außerhalb der Kita		1
Aushilfen		1
Funktionierendes pädagogisches Gesamtkonzept		1

Abbildung 11: Entlastungsfaktoren aus Sicht der Leitung, Kategorisierung der offenen Antworten (n= 77,72 und 66)

Einige der Antworten (insgesamt 10) lassen vermuten, dass hier auch wünschenswerte Entlastungen benannt wurden, die noch der Umsetzung bedürfen. Insgesamt fällt auf, dass es vor allem die so genannten weichen Faktoren sind, die für die Leitungen eine Entlastung darstellen; da ist zum einen das Team der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. hierzu auch Viernickel und Böhme 2016), zum anderen der Träger und die Trägervertreter. Etwas nachgeordnet spielen offenbar aber auch Faktoren einer guten Organisation und Verwaltungsunterstützung eine Rolle.

4.5 Veränderungsbedarfe

„Ich muss ständig Mehrarbeitsstunden leisten, bin immer im Termindruck, muss aber auch ständig in den Gruppen einspringen, da diese wegen Krankheit oder freien Stellen unterbesetzt sind, immer abwägen, was das „kleinere Übel“ ist. Ich werde/kann meinem eigenen Anspruch, eine gute Leiterin sein zu wollen, nicht gerecht werden. Ich bin nur 18 Stunden vom Gruppendienst freigestellt ... auf dem Papier“ (aus einem Fragebogen).

In zwei Bereichen wurden die Leitungen befragt, wer zurzeit diese Aufgabe ausführt (IST) und, wer ihrer Auffassung nach die entsprechende Ausgabe ausführen soll (SOLL). Im ersten Bereich ging es um Aufgaben rund um die Personalverwaltung.

Wer derzeit die Aufgaben wahrnimmt, zeigt die folgende Übersicht, zunächst ein Blick auf das IST und dann auf das angezielte SOLL (Abbildung 12 bis 14):

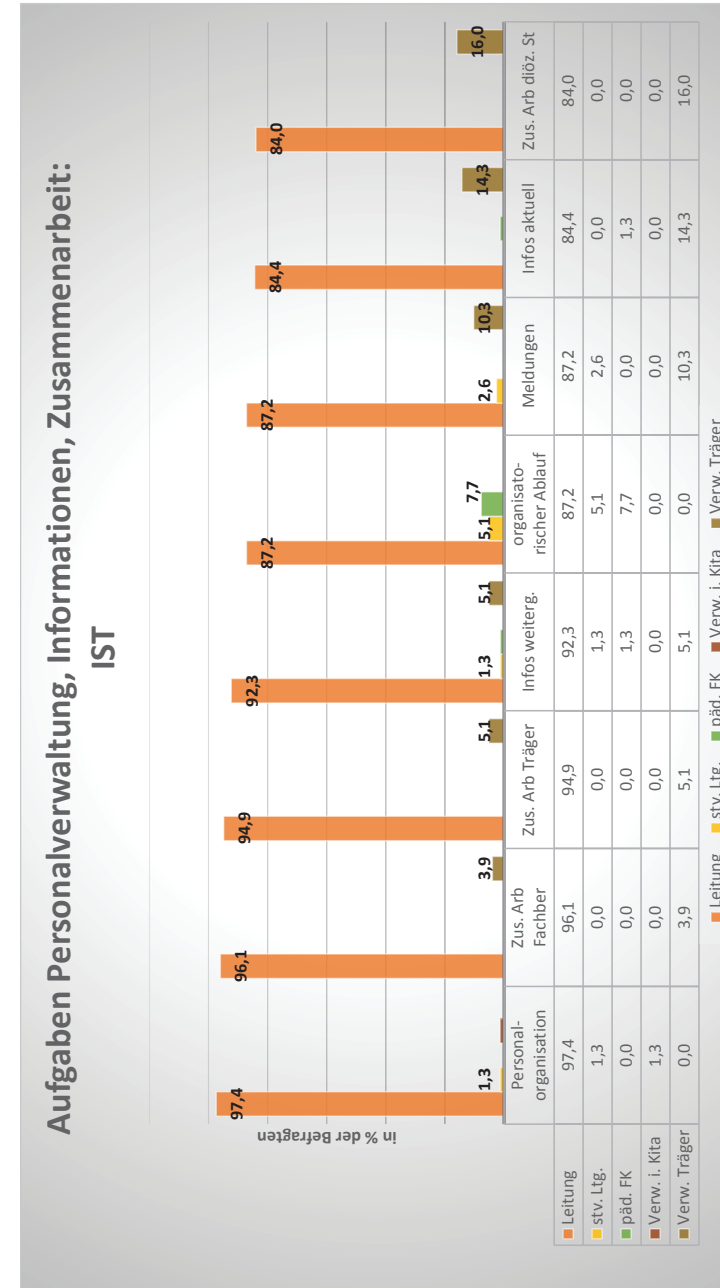


Abbildung 12: IST Aufgaben der Personalverwaltung, Information und Zusammenarbeit in Prozent, sortiert nach Anteilen (n=75-78)

Aufgaben Personalverwaltung, Information, Zusammenarbeit: SOLL



Abbildung 13: SOLL Aufgaben Personalverwaltung, Information und Zusammenarbeit in Prozent, sortiert nach Anteilen (n= 67 bis 71)

Verwaltung Personal, Information und Zusammenarbeit: Mehr und Weniger aus Sicht der Leitung

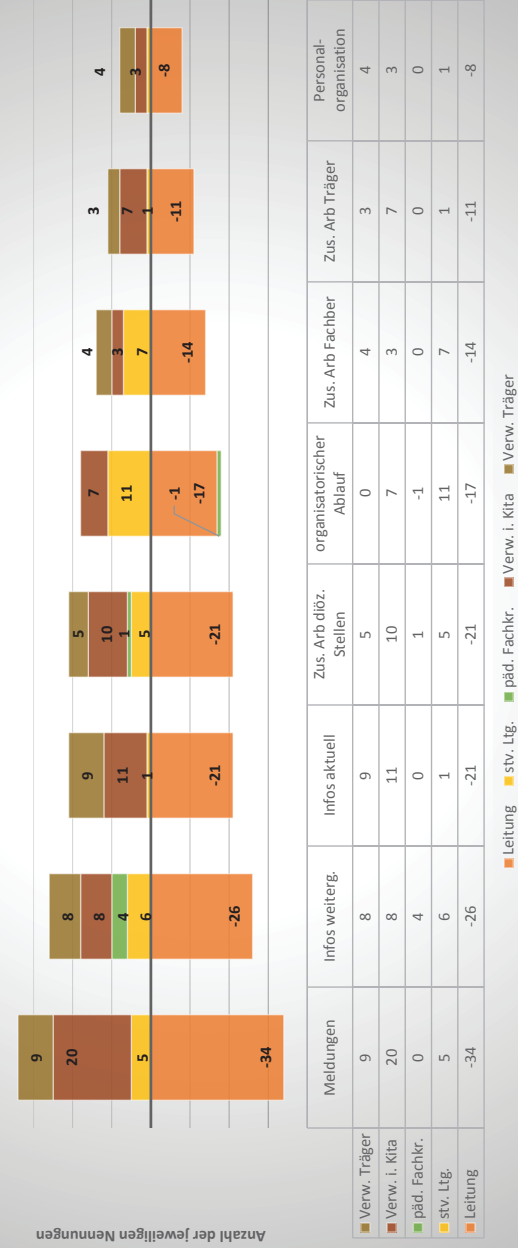


Abbildung 14: Mehr oder Weniger bei den Aufgaben Personalverwaltung, Information und Zusammenarbeit, sortiert nach Aussagen bezüglich Leitung (n=67-78), jeweils bereinigt um die Differenzen der n, so dass Minus- und Pluswerte in der Summe Null ergeben

Insgesamt übernehmen die Leitungen mehrheitlich die meisten Aufgaben in Bereichen der Verwaltung des Personals, der Informationen und der Zusammenarbeit. Sehr deutlich wird das Selbstverständnis der befragten Leitungen, dass es vor allem die engeren Aufgaben der Personalorganisation und der Zusammenarbeit mit Träger und Fachberatung sind, die sie mehrheitlich auch beim SOLL bei sich sehen. Allerdings wird ebenso erkennbar, dass reine Verwaltungsaufgaben, wie Meldungen und die Weitergabe von Informationen, am besten bei Verwaltungsprofis angesiedelt sind, mehrheitlich bei einer Verwaltungskraft in der Kita vor Ort.

Weiter wurde bei reinen Verwaltungsaufgaben ebenfalls nach IST und SOLL gefragt, hier die Ergebnisse (Abbildungen 15-17):



Abbildung 15: IST Verwaltungsaufgaben in Prozent, sortiert nach Anteilen (n=75-78)

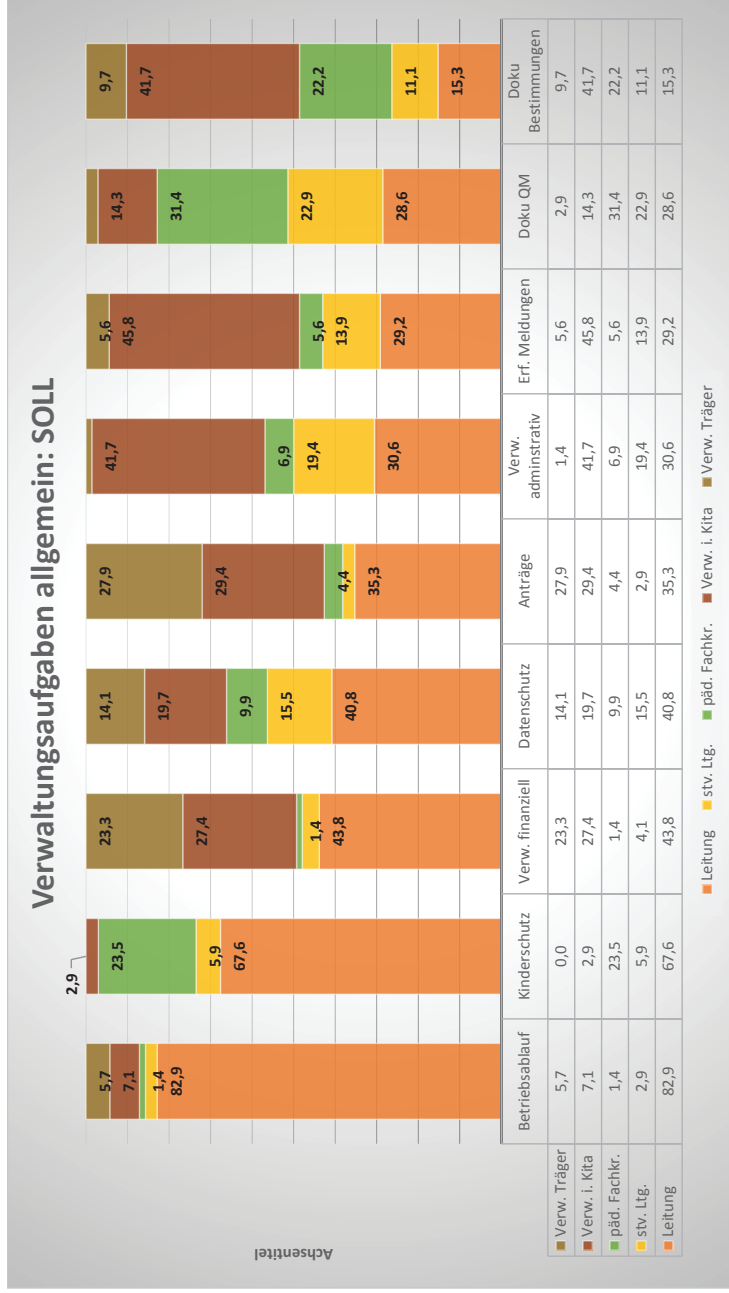


Abbildung 16: SOLL Verwaltungsaufgaben in Prozent, sortiert nach Anteilen (n= 68 bis 73)

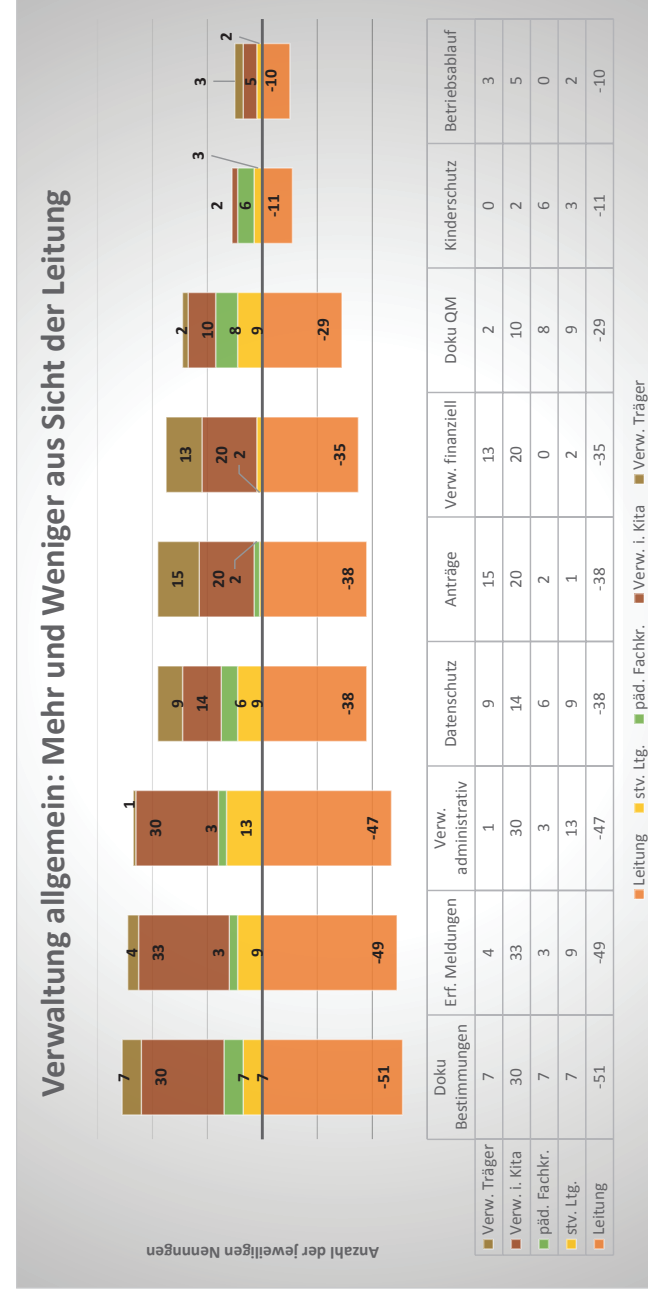


Abbildung 17: Mehr oder Weniger bei den allgemein Verwaltungsaufgaben, sortiert nach Aussagen bezüglich Leitung (n=68-78), jeweils bereinigt um die Differenzen der n, so dass Minus- und Pluswerte in der Summe Null ergeben

Auch an dieser Stelle, deutlicher als bei der vorherigen Frage, sehen die Leitungen, obgleich sie im IST die Aufgaben der allgemeinen Verwaltung im Wesentlichen wahrnehmen, das SOLL bei fast allen Aufgaben mehrheitlich bei anderen Akteurinnen und Akteuren. Nur für den Betriebsablauf und für den Kinderschutz (hier zusammen mit den pädagogischen Fachkräften) sehen sie sich mehrheitlich in der Verantwortung. Je mehr es sich um reine Verwaltungsaufgaben handelt, umso notwendiger sind aus Sicht der Leitung vor allem Verwaltungskräfte innerhalb einer Kita.

Bei einer weiteren Frage wurde (mit Möglichkeit der Mehrfachantwort) danach gefragt, wo und wie zukünftig Verwaltungsaufgaben erledigt werden sollten. Hierzu wurden 8 verschiedene Antwortalternativen vorgestellt.

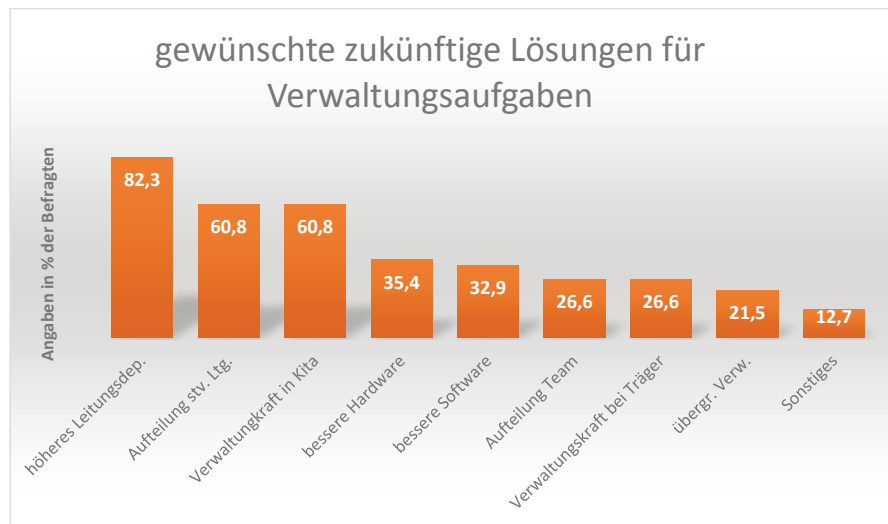


Abbildung 18: Zukünftige Lösungen für Verwaltungsaufgaben aus Sicht der Leitung in Prozent der Antworten (bei Mehrfachnennungen, n= 79)

Die drei Topantworten sind: ein höheres Leitungsdeputat, die Aufteilung der Aufgaben mit einer stellvertretenden Leitung und eine Verwaltungskraft in der Einrichtung. An sonstigen Antworten sind folgende genannt worden, teilweise überschneiden sich die Antworten mit den o.g.:

- Leitungsfreistellung (4 Antworten)
- Zusätzliche Zeiten
- IT-Kraft trägerbezogen
- Instandhaltungsmaßnahmen sollten nicht Aufgabe von Leitung sein
- Trägerübernahme der Buchhaltung, Abrechnung, Elternbeiträge, Finanzbuchhaltung
- Qualitätsbeauftragte aus dem Team
- Schreibkraft in der Einrichtung

4.6 Veränderungen der Rahmenbedingungen

„Der Personaleinsatz muss sich an der Altersstruktur der Kinder orientieren und ausreichend Verfügungszeiten und auch die Ausfallzeiten angemessen berücksichtigen“ (aus einem Fragebogen).

Die Leitungen wurden gefragt, welche drei Dinge sie als erste verändern würden, wenn es um die Rahmenbedingungen für ihre Kita geht. Auch hier beteiligten sich viele Leitungen (n= 75, 74 und 66) Hier die kategorisierten Antworten:

Kategorie	Beispiele	Anzahl der Nennungen
Mehr Personal, höherer Fachkraft-Kind-Schlüssel, kleinere Gruppen	„der Personaleinsatz muss sich an der Altersstruktur der Kinder orientieren und ausreichend Verfügungszeiten und auch die Ausfallzeiten angemessen berücksichtigen“ (134)	67
Leitungsdeputat	„Freistellung der Leitung ganztags“ (31); „komplette Freistellung der Leitung für Verwaltungsaufgaben (wobei das Wort „Freistellung“ an sich schon sehr provokativ ist; in keinem anderen Bereich muss ein Geschäftsführer/ Manager „freigestellt“ werden; jedem ist bewusst, dass er seine Firma zu leiten hat“ (45))	37
Bessere räumliche und materielle Ausstattung allgemein	„Neubau mit einem Raumprogramm, das den Bedarfen von Kindern und Eltern entgegenkommt“ (63); „Lärmschutz“ (90); „Modernisierung des Gebäudes“ (19)	33
Verwaltungskraft in der Einrichtung	„Einstellung einer Verwaltungsfachkraft“ (84); „Verwaltung in professionelle Hände geben“ (130)	17

Kategorie	Beispiele	Anzahl der Nennungen
Bessere Organisation, Aufteilung von Aufgaben	„Leitung von Verwaltungsaufgaben entlasten“ (28); „Änderung Trägerstruktur“ (32); „Bauverwaltung durch sachkundige außenstehende Person“ (109);	14
Ständige stv. Leitung	„offiziell bestellte und entsprechend bezahlte stellvertretende Leitung“ (134)	10
Bessere (materielle) Ausstattung in Bezug auf Verwaltung		9
Verwaltung auf übergeordneter Ebene	„zuständige Referenten in der Regionalverwaltung müssen erreichbar sein“ (123); „Finanzbuchhaltung komplett an den Träger übergeben“ (136)	8
Besonderes Personal einstellen	„Einstellung eines Hausmeisters in Festanstellung“ (106); „Einstellung Personal mit Zusatzqualifikation“ (32); „Interne Sprachförderung einstellen/ die Möglichkeit schaffen, multiprofessionelle Teams zu bilden/ nicht nur Erzieher, sondern auch Krankenschwestern, Heilpädagogen, ...“ (93)	7
Springerkräfte	„ständige Krankheitsvertretung“ (102); „Pool mit Ersatzkräften“ (32)	6
Zeitkontingente für Vor- und Nachbereitung, Planung	„verlässliche und ausreichende Verfügungszeiten für pädagogische Fachkräfte zur guten Erfüllung der Anforderungen“ (37)	6
Mehr Zeiten für Team	„mehr Zeiten für Fortbildung, kollegialen Austausch“ (20)	3
Etat erhöhen		2
Nur eine Betreuungsform	„Ganztagsplätze für alle Kinder“ (20)	1
Abschaffung der Beitragsfreiheit		1
Kita als Familienzentrum		1
Medien	„Medien für meine KollegInnen“ (120)	1

Abbildung 19: Veränderung der Rahmenbedingungen, Wünsche der Leitungen, kategorisiert aus offenen Nennungen (n =75, 74, 66)

Auch hier zeigt sich der auf den Leitungen lastende Druck, zum einen durch eine zu geringe Personaldecke, zum anderen durch einen hohen Anteil an Leitungsaufgaben und die Belastung durch Verwaltungsaufgaben.

5. Erkenntnisse zu den Hypothesen

1. Die Aufgaben der Leitungen haben sich seit dem Controlling Papier von 1999 (vgl. Landkreistag Rheinland-Pfalz et al. 1999) sehr stark gewandelt.

Generell sind die Aufgaben deutlich verschoben worden. In den meisten genannten Aufgabenbereichen ist die Mehrheit der Befragten der Meinung, dass die Aufgaben zugenommen haben: am stärksten bei der Koordination und Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen, bei (weiteren) Dokumentationen, beim Aufwand im Rahmen der Anmeldung der Kinder und bei der Personalführung. In nur einem Bereich ist die Mehrheit der Ansicht, dass die Aufgabe abgenommen hat: Die direkte Arbeit mit Kindern (42,86 %). Die Hypothese kann verifiziert werden.

2. Insbesondere der gestiegene Verwaltungs- und Bürokratieaufwand belastet die Leitungen der Kindertageseinrichtungen.

Diese Hypothese kann zu einem großen Teil bestätigt werden; eine hohe Belastung ist die personelle Situation, insbesondere bedingt durch den Personalmangel und Personalausfälle in den einzelnen Kindertageseinrichtungen, aber (je nach Fragestellung) an mindestens zweiter Stelle kommt der hohe Verwaltungsaufwand. Leitungen beklagen mangelnde Kenntnisse in Sachen Verwaltungshandeln, 57 % geben an, Verwaltungstätigkeiten nicht innerhalb der Arbeitszeit erledigen zu können. Bei der Frage nach Belastungsfaktoren steht der personelle Mangel an erster Stelle, der Verwaltungsaufwand (von außen) an zweiter, die Anforderungen der Eltern an dritter Stelle, dicht gefolgt von einer mangelnden Leitungszeit. Auch die Beantwortung der Frage nach den Entlastungsfaktoren lässt Schlüsse zu: Hier werden das mitdenkende Team an erster Stelle, an zweiter Stelle die Trägerunterstützung, an dritter Stelle die Ausstattung und dann das Leitungsdeputat genannt. Dass im Umkehrschluss der Mangel an diesen Punkten zu Belastungen führt, liegt auf der Hand.

3. Die zur Verfügung gestellten Deputate für Leitungstätigkeiten sind unzureichend und bedürfen der Erhöhung.

Diese Hypothese ist durch die Befragung eindeutig bestätigt worden. Zum einen durch die offene Frage nach der Belastung und zum anderen durch die Frage nach zu verändernden Rahmenbedingungen: Das Problem der mangelnden Leitungszeit lässt sich aus Sicht der Leitungen sogar mit über 70 % bemessen (interessanterweise deckt sich diese Zahl fast mit den 64 % der Bertelsmann Stiftung

(Bock-Famulla 2017) und ist damit keineswegs als illusorische Wunschvorstellung der Leitungen zu werten. Bei möglichen zukünftigen Lösungen steht ein höheres Leitungsdeputat bei 82,3 % der Leitungen an erster Stelle, gefolgt von einer stellvertretenden Leitung und einer Verwaltungskraft in der Kita.

4. Die Verwaltungstätigkeiten rund um die Kindertageseinrichtung müssen anders und professioneller organisiert werden.

Je stärker die Verwaltungsaufgaben die Personalführung und Gesamtverantwortung einer Leitung berühren, umso stärker sollen diese auch in Zukunft von der Leitung ausgeführt werden, reine Verwaltungsaufgaben sollen aber auf professionelle Verwaltungskräfte verschoben werden. In ganz hohem Maße trifft dies für Meldungs-, Verwaltungs- und Informations(verarbeitungs)-Aufgaben zu. Meist sprechen sich die Leitungen für eine Verwaltungskraft in der Kita als mögliche Lösung aus.

6. Zur Aussagekraft der Ergebnisse: Diskussion

Die vorliegende Studie hat, wie andere Studien auch (und im Übrigen auch die amtliche Statistik), die Leitungen befragt, im Mittelpunkt standen der Bürokratie- und der Verwaltungsaufwand. Sicherlich ist dies nur eine Perspektive auf die Leitung. Sie zeigt aber deren Bild der Verwaltung und sie zeigt deutlich auf, wie sich Aufgaben aus deren Perspektive in den letzten Jahren verschoben, verdichtet und teilweise zu einer Belastung entwickelt haben.

Die Fragen nach der vertraglich vereinbarten Leitungsarbeitszeit und die nach der tatsächlichen Leitungsarbeitszeit lassen sich nicht im Einzelnen durch Arbeitsverträge und Zeiterfassungen klären. Doch zeigt gerade die durchgehend als große Differenz wahrgenommene Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit hier deutliche Handlungsbedarfe auf, die sich weitgehend mit den Erkenntnissen anderer Studien deckt. Die Forderungen der Bertelsmann Stiftung zu Leitungsarbeitszeit und zu Verwaltungsstellen in den Kitas (vgl. Bock-Famulla 2017) lassen sich durch die hier empirisch gewonnene Erkenntnis deutlich bestätigen, sie fallen in etwa in der dort beschriebenen Höhe aus.

Vergleicht man die Ergebnisse der hier dargestellten Studie beispielsweise mit der Wochenarbeitsstudie in Brandenburg (vgl. Bock-Famulla 2016), so fällt auf, dass

Verwaltungs- und Bürokratietätigkeiten in Rheinland-Pfalz (auch bei kritischer Betrachtung der unterschiedlichen Methoden beider Studien) deutlicher im Vordergrund stehen als in der Brandenburger Studie (bezogen auf zwei Städte und einen Landkreis). Im Durchschnitt hatten die Leitungen 20 Stunden Zeit für Leitung, 10 von 12 Leiterinnen hatten dort eine stellvertretende Leiterin zur Seite. Die mangelnde Leitungszeit deckt sich auch mit den Erkenntnissen der AQUA-Studie, eine solche wurde von 91,3 % der befragten Leitungen als absolut und sehr wichtig angesehen, vollständig oder überwiegend erfüllt wurde dieser Anspruch nur von 35,6 % der Befragten (vgl. Schreyer et al., S. 56, 57). Auch die Aufteilung der Aufgaben zwischen Träger und Leitung bleibt bundesweit hinter der von den Leitungen artikulierten Wichtigkeit (91,2 % der Befragten, vollständig bzw. überwiegend erfüllt: 67,8 der Befragten) zurück. Eine verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Träger und Leitung wird als absolut und sehr wichtig von 87,7 % der Befragten angesehen, jedoch von nur 49,7 % der Befragten auch mindestens als überwiegend erfüllt angesehen. Eine zu geringe Leitungsarbeitszeit, wie sie in der hier vorliegenden Studie herausgestellt wurde, ist also auch im Bundesdurchschnitt zu sehen. Generell lässt auch hier die Aufteilung zwischen Leitung und Träger zu wünschen übrig. Die rheinland-pfälzische Studie kann aber darüber hinaus die Bereiche der Verwaltung identifizieren, die zwischen Träger, Verwaltung und Leitung neu aufgeteilt werden sollten, und daher den von Strehmel (2015) genannten Verwaltungsanteil inhaltlich genauer beschreiben als dies zuvor möglich war.

Die Erkenntnis aus der Studie, dass es einer professionellen Verwaltungskraft bedarf, stützt die Forderung, z.B. von Strehmel (2015, S. 236), dass die Bedarfe an Leitungsarbeitszeit und Verwaltungszeit getrennt voneinander auszuweisen sind.

7. Zusammenfassende Erkenntnisse und Empfehlungen

1. Die Aufgaben der Leitungen haben enorm zugenommen. Dies betrifft sowohl die Leitungsaufgaben als auch zusätzliche Verwaltungsaufgaben, die fast ausschließlich von den Leitungskräften selbst wahrgenommen werden.
2. Die Differenz zwischen der vertraglich vereinbarten und der tatsächlichen Leitungsarbeitszeit ist sehr hoch, letztere liegt im Durchschnitt bei mehr als 70 % über der vertraglichen Festlegung. Diese Größe liegt auch im Bereich dessen, was Fachleute für die Leitung in Rheinland-Pfalz fordern.

3. Gerade die reinen Verwaltungsaufgaben, fachfremde Aufgaben wie im Bereich der Hygiene und der Gesundheit, werden als belastend erlebt, ebenso die Aufgaben der Personalführung und die personelle Situation, insbesondere hier der Personalmangel und der häufige Personalausfall. Eher neutral werden Aufgaben innerhalb der Trägerschaft bewertet.
4. Bei der qualitativen Nachfrage nach den drei höchsten Punkten der Belastung werden vor allem die personelle Situation in Gestalt des Personalmangels und von Personalausfällen, der gestiegene Verwaltungsaufwand und die Anforderungen der Arbeit mit den Eltern genannt. Ein Teil der Belastungen liegt in der internen Organisation der Kita und innerhalb des Trägers, doch die Mehrheit der Belastungsfaktoren liegt in Anforderungen von außen.
5. Entlastungsfaktoren sehen die Leitungen vor allem in der Unterstützung durch das Team und den Träger bzw. entsprechende Trägervertreter. Eine hohe Bedeutung hat auch der Austausch mit anderen Leitungskräften.
6. Bei der Analyse der Verwaltungsaufgaben sticht hervor, dass nahezu alle Verwaltungsaufgaben derzeit von Leitungskräften ausgeführt werden (57 % der Befragten Leitungen geben sogar an, die Arbeit nicht während der Arbeitszeit erledigen zu können). Bei der Frage nach dem SOLL sehen die befragten Leitungen vor allem Verwaltungsfachleute in der Kita oder beim Träger in der Pflicht.
7. Als Lösungen werden von den Leitungen ein höheres Leitungsdeputat, eine stellvertretende Leitung sowie eine Verwaltungskraft in der Einrichtung genannt.
8. Wenn Rahmenbedingungen geändert werden sollten, so sind dies aus Sicht der Leitungen zunächst die Verbesserung der Fachkraft-Kind-Relation, ein höheres Leitungsdeputat und folglich eine fachgerechtere Verwaltung bzw. eine bessere interne Organisation.
9. Unterschiede zwischen den einzelnen Diözesen sind vorhanden, jedoch hauptsächlich in organisationsspezifischen unterschiedlichen Regelungen und deren Auswirkungen auf den Verwaltungs- und Bürokratieaufwand. Im Umkehrschluss weist dies auf eine hohe Repräsentativität der allgemeinen Aussagen hin, die zumindest für die katholischen Kindertageseinrichtungen in Rheinland-Pfalz gilt. Die Tatsache, dass die Erkenntnisse mit anderen Erkenntnissen zu Kitas in Rheinland-Pfalz konvergieren, lässt den Schluss zu, dass eine Repräsentativität über die katholische Trägerschaft hinaus gegeben ist.

Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017).** Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Bock-Famulla, Kathrin (2017).** Qualitätsausbau in KiTas 2017. 7 Fragen zur Personalausstattung für Führung und Leitung in deutschen KiTas, 7 Antworten der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bock-Famulla, Kathrin (2016).** Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bock-Famulla, Kathrin, Strunz, Eva und Löhle, Anna (2017).** Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2017. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Cramer, Martin und Münchow, Anne (2017).** Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Lange, Jens (2017).** Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland.
- 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-Grünewald-Verlag.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur et al. (2010).** Orientierungshilfe „Leitung in Kindertagesstätten“, Mainz.
- Nentwig-Gesemann, Iris, Nicolai, Katharina und Köhler, Luisa (2016).** KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schreyer, Inge, Krause, Martin, Brandl, Marion und Nicko, Oliver (2014).** Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- Strehmel, Petra (2016):** Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Viernickel, Fuchs-Rechlin und Strehmel (Hg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg [u.a.]: Herder, S. 131–252.
- Viernickel, Susanne und Böhme, Martin (2016).** Leitungs- und Teamqualität in Kindertageseinrichtungen – ein unterschätzter Faktor? Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.
- Viernickel, Susanne; Fuchs-Rechlin, Kirsten; Strehmel, Petra (Hg.) (2016):** Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg [u.a.]: Herder.
- Viernickel, Susanne; Nentwig-Gesemann, Iris; Nicolai, Katharina; Schwarz, Stefanie; Zenker, Luise (2013):** Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen.
- Viernickel, Susanne; Schwarz, Stefanie (2009):** Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation, Berlin: Alice Salomon Hochschule.
- Viernickel, Susanne; Voss, Anja (2013):** STEGE. Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen.
- Wichtl, Eva (2014).** Belastungsfaktoren von Leiterinnen in Kindertageseinrichtungen. Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Anhang

Projekttablauf

16. März 2017	Gespräch mit Herrn Stammberger wg. Befragung
28. März 2017	Termin im Kath. Büro wg. Befragung
29. März 2017	Erster Entwurf für Telefonbefragung: Ankündigungsmail und Leitfaden, Studie Leitung katholischer Kitas: Schwerpunkte – Entwicklungen – Aufgabenteilung
11. April 2017	Hypothesen v. Herrn Frenzel zur Studie
15. Mai 2017	Aus den Bistümern Limburg, Mainz, Speyer und Trier liegen jeweils 3-4 Adressen von Leitungen vor, die für Telefoninterviews zur Verfügung stehen; alle Leitungen werden per Mail auf die anstehende Befragung hingewiesen
17. - 22. Mai 2017	Terminvereinbarung mit den Leitungen
17. Mai - 6. Juni 2017	Durchführung von 13 Telefoninterviews
21. Juni 2017	Erster Entwurf des Fragebogens (online) sowie Zusammenfassung der Telefoninterviews an Auftraggeber
1. Juli 2017	Pretest mit Studierenden des 3. Semesters Bildungs- und Sozialmanagement
6. / 11. Juli 2017	Rückmeldungen zum Fragebogenentwurf aus drei Bistümern
28. Juli 2017	Einarbeitung der Ergebnisse des Pretests und der Rückmeldungen, Versendung an Auftraggeber
12. / 16. August 2017	Rückmeldungen aus zwei Bistümern
17. August 2017	Einarbeitung der Rückmeldungen und Aktivierung des Fragebogens, Vorschlag Beginn der Befragung 5. September 2017
29. August 2017	Mail an Kitas im Bistum Speyer, erste Antworten
4. September 2017	Mail an Kitas im Bistum Limburg
5. September 2017	Mail an Kitas im Bistum Trier
7. September 2017	Mail an Kitas im Bistum Mainz
27. September 2017	Beginn der Auswertung

Ergebniszusammenfassung Telefoninterviews

(aus 13 zwischen dem 17. Mai und 6. Juni 2017 geführten Telefoninterviews mit Leitungen von kath. Kitas in RLP)

Telefoninterviews:

- Alle Leitungen waren gut informiert und hatten ein Interesse an der Befragung.
- Der Hinweis auf die Anonymität wurde bei einigen Befragten in der Weise kommentiert, dass ruhig der Name weitergegeben werden könne: „Die können ruhig wissen, dass ich das gesagt habe“.
- Die Terminplanung gestaltete sich ausnahmslos unkompliziert.
- Eine Breite nahm das Thema der Kita-plus Software ein, dabei wurde dieses von einigen als Entlastung erlebt, von anderen (gerade in der Einführung) als belastend bewertet.
- Generell sind die Verwaltungs- und Bürokratieaufgaben stark gewachsen.
- Das Controlling Papier wird in einigen Kreisen / Jugendamtsbezirken überhaupt nicht angewandt.
- Der Personalschlüssel sei veraltet, die Zahlen von 1999 könnten nicht mehr als Grundlage für völlig veränderte und erweiterte Aufgaben dienen.
- Oft wurden erwähnt:
 - o Mehr und intensivere Beratung der Eltern.
 - o Dokumentationsaufwand.
 - o Aufwand für QM, ohne die Themen hier bestimmen zu können.
 - o Aber auch: QM positiv, gibt Struktur und Organisation.
 - o QM steht und fällt mit dem Engagement der Leitung.
 - o Im Vergleich zu früher geschätzt zwischen 20% bis hin zu 200% mehr Verwaltungsaufgaben.
 - o Bei nicht freigestellten Leitungen wird die Leitungstätigkeit zu Lasten der Arbeit mit den Kindern wahrgenommen.
 - o Eine Verwaltungskraft direkt in der Kita wird als erstrebenswert angesehen, eine Verwaltung außerhalb der Kita wird nicht als sinnvoll angesehen, wo eine solche vorhanden ist, bleiben dennoch viele Aufgaben an der Leitung hängen.
 - o Entscheidungswege beim Träger sind zuweilen kompliziert, aufwendig und zeitaufwendig (dies wurde vermehrt bei einem Bistum genannt).
 - o Unterschiedlich wird die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Jugendamt bewertet, hier gibt es große Unterschiede.
 - o Teilweise müssen die Leitungen die Abrechnungen für Elternbeiträge und Essensgelder übernehmen und auch das Mahnverfahren betreiben.
- Einige prägnante Aussagen:
 - o „Das Controlling Papier ist ganz gut formuliert, bringt aber keine Entlastung“
 - o „Wir waren sehr verwöhnt, bis vor 3 Jahren erfolgte die Verwaltung durch das Dekanat, jetzt ist die Regionalverwaltung zuständig und wir haben mehr Verwaltungsarbeit“
 - o „Ich bin keine Buchhalterin“
 - o „Wir arbeiten mit Menschen, Papier kann liegenbleiben“
 - o „Wir schaffen es nicht“
 - o „Die Kinder sind nicht unser Problem“
- An Wünschen werden vor allem mehr Personal, kleinere Gruppen und mehr Zeit für die pädagogische Arbeit genannt.
- Belastungsfaktoren liegen nahezu ausschließlich in dem nichtpädagogischen Aufwand.
- Übersicht über Wünsche zu Veränderungen in den Rahmenbedingungen (nach Anzahl der Nennungen):

- o (komplette bzw. offizielle) Freistellung der Leitung, (8x)
 - o Höherer Personalschlüssel, pädagogisches Personal bzw. kleinere Gruppen (7x)
 - o Ersatzpersonal/Springer für Vertretungsfälle (3x)
 - o Schreibkraft/Verwaltungskraft im Team (3x)
 - o Räumlichkeiten, Gebäude (2x)
 - o Vorbereitungszeiten für alle (2x)
 - o Idee, wie man Verwaltungstätigkeiten den päd. Fachkräften abnehmen kann, Outsourcen von Verwaltungstätigkeiten (2x)
 - o Größerer Etat für die Kinder (1x)
 - o Mahnverfahren auslagern (1x)
 - o Mehr Personal (für U-2 Kinder, maximal 3 Kinder in einer Gruppe) (1x)
 - o 14-Uhr Regelung abschaffen (1x)
 - o IT-Abteilung für technische Ausstattung (1x)
 - o Anteil der Teilzeitkräfte regeln (1x)
 - o Ständige bestellte stv. Leitung (1x)
 - o Regelung bzgl. Hauswirtschafts- und Reinigungspersonal (1x)
 - o Unterstützung durch das Bistum besser organisieren (1x)
 - o Heilpädagogische Fachleute in allen Kitas (1x)
 - o Eltern mehr Möglichkeiten schaffen, für ihre Kinder da zu sein; Bindung zu Hause erfahren, bevor sie in eine Kita kommen (1x)
 - o Gutes und engagiertes Personal (1x)
 - o Atmosphäre der Wertschätzung (1x)
- Übersicht über die Belastungsfaktoren (nach Anzahl der Nennungen):
 - o Anforderungen von Eltern, Eltern, Erwartungshaltung der Eltern, veränderte Anforderungen Kinder und Familien, Eltern fordern mehr, wollen sich aber weniger einbringen (6x)
 - o Personelle Situation auffangen, fehlendes Personal, Lücken füllen, nicht alle Stellen besetzbar (5x)
 - o Lange Entscheidungswege im Bistum, Termine bei Trägern/Ämtern unrealistisch (3x)
 - o Fehlende Zeit, Zeitnot im Team (3x)
 - o Lärm (2x)
 - o Immer das Neue auch zu schaffen, gesellschaftliche Umbrüche (2x)
 - o Qualitätsstandards, viel Rechtfertigung (2x)
 - o Soziale und emotionale Kompetenz (1x)
 - o Körperliche Belastungen (1x)
 - o Arbeitsaufkommen (1x)
 - o Bei den vielen Mitarbeitern, der Mitarbeiterführung gerecht zu werden (1x)
 - o Weniger Verwaltung (1x)
 - o Öffnungszeiten und Rahmenbedingungen (1x)
 - o Bauvorhaben (1x)
 - o Unterbrechungen (1x)
 - o Überschneidungen Verwaltung und Pädagogik, Erziehung Eltern ist nicht unser Auftrag (1x)
 - o Verwaltungsprogramm KitaPlus (1x)
 - o Höherer Bürokratieaufwand (1x)
 - o Mangelnde Belastbarkeit jüngerer Kolleginnen (1x)
 - o Vertretungen (1x)
 - Statistik

	Anzahl der betreuten Kinder	Dauer der Leitungstätigkeit in Jahren	Anteil Leitung laut Vertrag in %	Anteil Leitung in Wirklichkeit in %	Stand QM (1= nicht vorhanden, 4= umfassend gelebt)
Mittelwert	70,77	16,54	47	81	3,46
Median	72	14	50	78	3,00
Minimum	37	2	0	46	3
Maximum	100	33	100	120	4
Standardabweichung	18,5	9,6	34	23	0,5
N	13	13	13	13	13

Koblenz, den 21. Juni 2017

Prof. Dr. Armin Schneider

Erstellung der Hypothesen im Rahmen der Studie zur Erhebung des Bürokratieaufwands in Kitas in RLP durch IBEB (Prof. Schneider) (Clemens Frenzel, 11.4.2017)

Parameter:

- Stimme vollständig zu,
 - stimme überwiegend zu,
 - lehne eher ab,
 - lehne vollkommen ab
 - keine Meinung
 - Möglichkeit zur Kommentierung
1. Das Aufnahmeverfahren kostet mehr Zeit als zu Beginn meiner Tätigkeit als Leitung.
 2. Das Führen statistischer Daten kostet in den letzten Jahren immer mehr Zeit (kommunale Angaben, Landesdaten, Zentralstatistik, diözesane Angaben).
 3. Ich tue mich als pädagogisch qualifizierte Fachkraft grundsätzlich schwer mit Verwaltungsaufgaben/Bürokratie.
 4. Mir fehlen Kenntnisse über effektives und effizientes Verwaltungshandeln (wie z.B. EDV-Kenntnisse, Büroorganisation, Zeitmanagement u.a.).
 5. Die technische Ausstattung in meinem Büro ist für effektives und effizientes Verwaltungshandeln unzureichend (wie z.B. PC, Drucker, Internetzugänge u.a.).
 6. Das Ausmaß und der Umfang an Dokumentationen haben seit Beginn meiner Tätigkeit als Leitung zugenommen (durch z.B. HACCP, Biostoffverordnung, IfSCHG, Vorgaben durch das Qualitätsmanagement, Arbeitsrecht u.a.).
 7. Das Ausmaß und der Umfang an Dokumentationen erfordern mehr Wissen und Detailkenntnisse als seit dem Beginn meiner Tätigkeit als Leitung.
 8. Unklarheit in der Verantwortung und in den Absprachen zwischen den Verantwortlichen (Leitung, Träger, kommunale und diözesane Aufsichtsbehörde) erhöhen auch den bürokratischen Arbeitsaufwand.
 9. Der Aufwand zur Erstellung des Dienstplans hat sich erhöht, wie z.B. durch verlängerte Öffnungszeiten, mehr Mittagssessenskinder, verschiedene Betreuungsmodelle, viele Teilzeitmitarbeitende.
 10. Ich erledige Verwaltungstätigkeiten häufig in meiner Freizeit.
 11. Ich bin im Großen und Ganzen mit den zeitlichen Rahmenbedingungen für meine Verwaltungstätigkeiten im beruflichen Umfeld zufrieden.
 12. Eine professionelle Verwaltungskraft im Büro würde mich in meinen verwaltungstechnischen Tätigkeiten sehr unterstützen.
Dazu wären Stunden notwendig.
 13. Folgende drei Dinge würden meinen Verwaltungsaufwand sehr reduzieren:
 - 1.
 - 2.
 - 3.

Ankündigungsmail (Beispiel aus dem Bistum Speyer)

Sehr geehrte Frau NN,

wir haben Sie angefragt, ob Sie bereit sind, an einem Telefoninterview zum Verwaltungs- und Bürokratieaufwand in rheinland-pfälzischen Kitas teilzunehmen. Ihre grundsätzliche Bereitschaft dazu haben Sie ja bereits erklärt. Dafür danken wir Ihnen jetzt schon ganz herzlich.

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an die Kitas durch viele Faktoren verändert. Aus vielen Gesprächen mit Leitungen hören wir immer wieder, dass gerade der Verwaltungs- und Bürokratieaufwand gestiegen ist, der zusätzlich vom Kita-Personal erbracht werden muss. Im Rahmen der Vorbereitung der Kita-Novelle in Rheinland-Pfalz wollen die katholischen (Erz-) Diözesen in Rheinland-Pfalz hierzu eine wissenschaftliche Untersuchung durchführen. Die Ergebnisse sollen dann den Verantwortlichen in der Politik zur Verfügung gestellt werden, um hier fundiert Notwendigkeiten und Bedarfe zu diskutieren.

Wir haben zusammen mit den anderen Diözesen Prof. Dr. Armin Schneider von der Hochschule Koblenz, Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz (IBEB) beauftragt, diese Studie durchzuführen.

Damit wir eine Fragebogenerhebung, an der im Herbst ein größerer Anteil der rheinland-pfälzischen Kitas teilnehmen sollen, so vorbereiten können, dass auch Ihre Belange und Themen aus der Praxis erfasst werden können, wird Prof. Schneider im ersten Schritt in ca. zehn Kitas mit den Leitungen ein Telefoninterview durchführen. Prof. Schneider wird dazu mit Ihnen telefonisch oder per Mail Kontakt aufnehmen und mit Ihnen einen geeigneten Termin vereinbaren. Das Interview wird ca. 30 Minuten dauern. Das Interview wird nicht aufgezeichnet.

Wir haben Sie ausgewählt, da Sie nach unseren Daten einen guten „Durchschnitt“ der Kitas in unserer Diözese darstellen und die nötige Erfahrung mitbringen.

Nochmals danke für Ihre Bereitschaft.

Mit freundlichen Grüßen
Joachim Vatter

Leitfaden für Telefoninterviews

Sehr geehrte Frau/ sehr geehrter Herr,

mein Telefonat wurde ja bereits von NN angekündigt, mein Name ist Armin Schneider von der Hochschule Koblenz. Mit dem Interview wollen wir von ausgewählten Leitungen erfahren, welche Themenbereiche zum Thema Verwaltungs- und Bürokratieaufwand in der Praxis von Bedeutung sind. Die Ergebnisse werden (natürlich anonymisiert) genutzt, um einen Fragebogen zum Thema zu entwerfen, der in rheinland-pfälzischen Kindertageseinrichtungen ein repräsentatives Bild zum Thema einholen will.

Ich werde mir Notizen zu Ihren Antworten machen, das Telefongespräch wird nicht aufgezeichnet.

Bereits 1999 haben sich Träger in Rheinland-Pfalz in einem „Controlling Papier“ verständigt, was zu den Aufgaben von Leitung gehört, seitdem haben sich die Aufgaben sicherlich verändert.

(Damals wurde der Personalbedarf an der Arbeit mit Kindern (Betreuungszeit), Tätigkeiten als Voraussetzung für die Arbeit mit Kindern (Verfügungszeit) und weitere personalkostenrelevante Faktoren kategorisiert):

Kategorien waren damals für die „Verfügungszeiten“:

- Arbeit an der Konzeption
- Personalführung
- Zusammenarbeit mit dem Träger und anderen Einrichtungen
- Elternarbeit
- Zusammenarbeit mit Gremien, Gruppen und Initiativen im Gemeinwesen
- Repräsentation der Einrichtung

Heute möchte ich Ihnen dazu einige Fragen stellen:

1. Was hat sich bei den Aufgaben seit dieser Zeit (bzw. in den letzten Jahren) verändert?

Welche zusätzlichen Aufgaben sind (insbesondere für die Leitung) hinzugekommen?

Welche Aufgaben sind nicht mehr so relevant?

Was macht Ihnen besonders zu schaffen? Was entlastet Sie?

2. Was ist auf welcher Ebene verortet?

Woher kommen die Anforderungen?

Welche der Aufgaben könnte man auch außerhalb der Kita erfüllen?

Welche Aufgaben müssen Sie erledigen, die jedoch auch delegierbar wären (z.B. an eine Verwaltungskraft)?

3. Wie schätzen Sie den (zusätzlichen) Aufwand für Bürokratie und Verwaltung ein?

In Wochenstunden für die Leitung im Vergleich zu 1999? (unbedingt von Leitung zu leisten)

In Wochenstunden, die für Verwaltung innerhalb der Einrichtung zu leisten sind?

(grundsätzlich delegierbar an andere)

In Wochenstunden, die für Verwaltung außerhalb der Einrichtung zu leisten sind?

4. Wohin soll es gehen?

Wenn Sie Einfluss auf die Rahmenbedingungen für Ihre Kita hätten, welche drei Dinge würden Sie als erste verändern?

5. Was sind aus Ihrer Sicht die drei wesentlichen Belastungsfaktoren in der derzeitigen Arbeitssituation?

Zum Schluss habe ich noch einige **allgemeine Fragen** zu Ihrer Einrichtung und zu Ihnen:

A: Wie viele Kinder werden in Ihrer Einrichtung betreut?

B: Wie lange arbeiten Sie in der Einrichtung schon als Leitung?

C: Wie hoch ist der Anteil Ihrer Leitungstätigkeit (in % der Wochenarbeitszeit) auf dem Papier und in Wirklichkeit?

D: Wenn Sie das Qualitätsmanagement in Ihrer Einrichtung bewerten sollten, wie würden Sie dessen Stand bewerten?

- nicht vorhanden
- in den Anfängen
- wir sind mittendrin
- Qualitätsmanagement wird in unserer Einrichtung umfassend gelebt

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Datentabellen⁹

Zustimmung und Ablehnung von Aussagen (Frage A1)

Aussage	Zustimmung („stimme vollständig zu“ und „stimme überwiegend zu“) (Zusammen- fassung)	Ablehnung („lehne eher ab“ und „lehne vollkommen ab“) (Zusammenfas- sung)	„dazu habe ich keine Meinung“
Ich habe keine Probleme mit Verwaltungsaufgaben und Bürokratie	62,1	28,6	7,1
Mir fehlen Kenntnisse über wirksames und wirtschaftliches Verwaltungshandeln	61,9	26,2	11,9
Die technische Ausstattung in meinem Büro ist ausreichend	66,7	23,8	9,5
Unklarheiten in der Verantwortung und in den Absprachen sind vorhanden	44,0	26,2	28,6
Für Dokumentation habe ich ausreichendes Wissen und Detailkenntnisse	85,7	14,3	0
Ich kann meine Verwaltungstätigkeiten nicht in meiner Arbeitszeit erledigen	57,1	26,2	16,7
Ich bin mit den zeitlichen Rahmenbedingungen für Verwaltungstätigkeiten zufrieden	21,4	33,3	45,2

Tabelle A 1: Zustimmung und Ablehnung von Aussagen (jeweils in % der Befragten, n= 83 bzw. 84)

⁹ Soweit nicht oder nicht vollständig in der Dokumentation vorhanden.

Zunahme und Abnahme von Leitungsaufgaben (Frage A 2)

Aufgabe	Zunahme	Unverändert	Abnahme
Aufwand für Anmeldung der Kinder	96,43	3,57	0,0
Direkte Arbeit mit den Kindern	41,67	13,10	42,86
Personalführung	94,05	5,95	0
Personelle Situation	88,10	10,71	1,19
Aufwand für Dienstplangestaltung	85,71	14,29	0
Absprachen und Koordination des Teams	85,71	14,29	0
Dokumentation bezogen auf Kinder	86,90	7,14	5,95
Weitere Dokumentationsbereiche	97,62	2,38	0
Arbeit mit den Familien	88,10	10,71	1,19
Anforderungen von Eltern	85,71	14,29	0
Verwaltung von Essensgeldern und Beiträgen	70,24	28,57	1,19
Tatsächliche Zeit zum Planen, Vor- und Nachbereiten	50	16,67	30,95
Aufwand für Statistiken	73,81	23,81	2,38
Lange Entscheidungswege	45,24	47,62	7,14
Absprachen mit dem Träger	47,62	50	2,38
Zusammenarbeit mit dem Jugendamt	40,48	58,33	1,19
Zusammenarbeit mit Fachdiensten und -einrichtungen	57,14	42,86	0
Zusammenarbeit mit Partnern im Sozialraum	55,95	44,05	0
Aufwand für die Anschaffung von Geräten und Möbeln	42,86	54,76	1,19
Aufwand in Sachen Bau / Instandhaltung	75,00	20,24	3,57
Sitzungen und Gremienarbeit	58,33	40,48	1,19
Weiterentwicklung der konzeptionellen Arbeit	76,19	22,62	0
Koordinierung der interkulturellen/ interreligiösen Arbeit	65,48	33,33	1,19
Koordinierung und Umsetzung der Sicherheitsmaßnahmen	98,81	1,19	0
Koordinierung und Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit	54,76	44,05	1,19

Tabelle A 2: Zunahme und Abnahme von Aufgaben aus Sicht der Leitung (in Prozent, Differenzen zu 100 % durch „keine Antwort“)

Bereich	Beispiele	Anzahl der Nennungen
Qualitätsmanagement	Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung	15
Verwaltung	„Verwaltung / PC Arbeit / Computerprogramme“ (28), „Kassenverwaltung und Abrechnung“ (50), „Verwaltungssoftware Kita plus“ (95), Buchhaltung (104)	5
Bereiche der direkten Sozialen Arbeit, Kinderschutz	„psychosoziale Beratung und Unterstützung“ (29), § 8a, „Multiproblemfamilien“ (95), „sozial schwache Familien“ (112)	5
Flüchtlingskinder, Thema Migration	„kein Dolmetscher, Flüchtlingsfamilien“ (73), Mehrsprachigkeit (112)	5
Praktikantenausbildung	Ausbildung, „Betreuung von Praktikanten“ (31)	3
Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern	„Zusammenarbeit mit ASD, SPFH, Ärzten, Frühförderzentren, Anträge und Beweisführung: Kita Plus, Säule 1 ..., Sprachförderantrag, Kooperation Kita-Schule Antrag ...“ (112)	3
Beantragung von Fördergeldern/ Projekten, Abwicklung	„Anträge und Verwendungsnachweise für Projektförderung, Sprachförderung, Übergangsgestaltung,..“ (27)	3
Integration und Inklusion	„Inklusion ohne bessere Rahmenbedingungen“ (73)	3
Gesundheitsfürsorge / -management	Gesundheitsfürsorge, „Hygienevorschriften, Reinigungsvorschriften, [...] Gesundheitsschutz (Impfberatung/ Überprüfung)“ (112)	3
Personalgewinnung	„Suche nach neuen Fachkräften“ (27)	2
Interne Verwaltungsaufgaben	„Anforderungen der Regionalverwaltung“ (39)	1
Personalnot	„hoher Krankenstand durch Überbelastung, volle Auslastung über Monate trotz Personalunterbesetzung und freien Stellen“ (73)	1
Übertragung neuer Aufgaben	„Immer größerer Förderauftrag, Verantwortungsbereiche anderer Professionen werden übertragen (z.B. Impfberatung, soziale Hilfen, Anträge zur finanziellen Unterstützung - Essensgeld, Geld für Ausflüge ...)“ (73)	1
Personalentwicklung		1
Elternteilnahme		1

Abbildung A 3: Nennungen von Leitungsaufgaben, die zugenommen haben nach Kategorien (teilweise Mehrfachnennungen)

Belastung und Entlastung (Frage B 1)

Bereich	sehr belastend	eher belastend	BELASTUNG	neutral	eher entlastend	sehr entlastend	ENTLASTUNG
Koord. Sicherheitsmaßn.	29,8	52,4	82,2	15,5	1,2		1,2
Weiter Dokumentation	33,3	48,8	82,1	14,3	1,2	1,2	2,4
Aufw. Anm. Kinder	36,9	39,3	76,2	16,7	4,8		4,8
Personalführung	21,4	53,6	75	23,8			0
personelle Situation	28,6	42,9	71,5	20,2	7,1		7,1
Arbeit mit Familien	20,2	48,8	69	28,6	2,4		2,4
Dokumentation Kinder	26,2	40,5	66,7	27,4	3,6	1,2	4,8
Aufw. Dienstplan	20,2	44	64,2	29,8	4,8		4,8
Abspr. u. Koord. Team	34,5	25	59,5	31	6	1,2	7,2
Anford. von Eltern	9,5	47,6	57,1	38,1	2,4		2,4
Weiterentw. Konzeption	10,7	41,7	52,4	42,9	3,6		3,6
Bau/Instandh.	17,9	34,5	52,4	39,3	6	1,2	7,2
Aufw. Statist.	13,1	33,3	46,4	48,8	3,6		3,6
Verw. Essensgeld/Beitr.	6	39,3	45,3	41,7	9,5	2,4	11,9
Koord. Interkult/relig. Arb.	9,5	33,3	42,8	42,9	13,1		13,1
Sitzungen/Gremien	10,7	29,8	40,5	47,6	7,1	1,2	8,3
Zus.arb. Fachd./-einr.	7,1	31	38,1	40,5	15,5	4,8	20,3
Zus.arb. Sozialraum	4,8	33,3	38,1	56	2,4	1,2	3,6
Ö'arbeit	4,8	22,6	27,4	64,3		6	6
Zeit Plan., Vor- und Nachbereitung	8,3	19	27,3	32,1	22,6	16,7	39,3
Abspr. Träger	4,8	19	23,8	56	15,5	3,6	19,1
lange Entscheidungswege	1,2	20,2	21,4	72,6	4,8		4,8
Ansch. Geräte/Möbel	1,2	19	20,2	47,6	25	6	31
dir. Arb. M. Kindern	0	19	19	51,2	23,8	3,6	27,4
Zus.arb. JAmt	0	17,9	17,9	53,6	23,8	3,6	27,4

Tabelle A 4: Be- und Entlastung, Angaben in Prozent der Befragten, BELASTUNG und ENTLASTUNG jeweils Zusammenfassungen (n= 81-84)

Veränderungsnotwendigkeiten IST und SOLL Verwaltung Personal (Frage C1)

Bereich	IST in %					SOLL in %				
	Ltg.	stv. Ltg.	päd. FK	Verw. i. Kita	Verw. Träger	Ltg.	stv. Ltg.	päd. FK	Verw. i. Kita	Verw. Träger
Personal-org.	97,4	1,3	0,0	1,3	0,0	85,1	3,0	0,0	6,0	6,0
orga. Ablauf	87,2	5,1	7,7	0,0	0,0	62,0	21,1	7,0	9,9	0,0
Mel-dungen	87,2	2,6	0,0	0,0	10,3	37,1	10,0	0,0	28,6	24,3
Infos aktuell	84,4	0,0	1,3	0,0	14,3	52,2	1,4	1,4	15,9	29,0
Infos weitere	92,3	1,3	1,3	0,0	5,1	52,2	10,4	7,5	11,9	17,9
Zus. Arb. Träger	94,9	0,0	0,0	0,0	5,1	78,3	1,4	0,0	10,1	10,1
Zus. Arb. Fachst.	96,1	0,0	0,0	0,0	3,9	74,6	10,4	0,0	4,5	10,4
Zus. Arb. diözes.	84,0	0,0	0,0	0,0	16,0	50,7	7,5	1,5	14,9	25,4

Tabelle A 5: Aufgabenerfüllung im Bereich Verwaltung Personal IST und SOLL in Prozent der befragten Personen (n= 67-78)

Veränderungsnotwendigkeiten IST und SOLL allgemeine Verwaltung (Frage C2)

Bereich	IST in %					SOLL in %				
	Ltg.	stv. Ltg.	päd. FK	Verw. i. Kita	Verw. Träger	Ltg.	stv. Ltg.	päd. FK	Verw. i. Kita	Verw. Träger
Betriebs-abl.	94,7	0,0	1,3	0,0	1,3	82,9	2,9	1,4	7,1	5,7
Daten-schutz	94,9	2,6	1,3	0,0	1,3	40,8	15,5	9,9	19,7	14,1
Erf. Meld.	97,4	1,3	1,3	0,0	0,0	29,2	13,9	5,6	45,8	5,6
Doku Best.	87,0	1,3	11,7	0,0	0,0	15,3	11,1	22,2	41,7	9,7
Verw. Admin	96,2	1,3	2,6	0,0	0,0	30,6	19,4	6,9	41,7	1,4
Verw. Fin.	92,3	1,3	1,3	0,0	5,1	43,8	4,1	1,4	27,4	23,3
Kinder-schutz	85,3	1,3	13,3	0,0	0,0	67,6	5,9	23,5	2,9	0,0
Anträge	92,3	1,3	1,3	0,0	5,1	35,3	2,9	4,4	29,4	27,9
Doku QM	72,4	9,2	18,4	0,0	0,0	28,6	22,9	31,4	14,3	2,9

Tabelle A 6: Aufgabenerfüllung im Bereich Verwaltung allgemein IST und SOLL in Prozent der befragten Personen (n= 68-78)

Größe der Kita (Frage D1)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	klein (bis 44)	1	1,2	2,5	2,5
	mittel (45-75)	18	21,4	45,0	47,5
	groß (ab 76)	21	25,0	52,5	100,0
	Gesamt	40	47,6	100,0	
Fehlend	System	44	52,4		
Gesamt		84	100,0		

Tabelle A 7: Größe der befragten Kitas (absolute Zahlen und Prozente, n= 84)

Größe der Teams (Frage D2)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	mittel (8-14)	44	52,4	58,7	58,7
	groß (ab 15)	31	36,9	41,3	100,0
	Gesamt	75	89,3	100,0	
Fehlend	System	9	10,7		
Gesamt		84	100,0		

Tabelle A 8: Größe der Teams (absolute Zahlen und Prozente, n= 84)

Stand Qualitätsmanagement (Frage D6)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		19	22,6	22,6	22,6
	Nicht vorhanden	1	1,2	1,2	23,8
	In den Anfängen	14	16,7	16,7	40,5
	Mittendrin	32	38,1	38,1	78,6
	Wird umf. gelebt	18	21,4	21,4	100,0
Gesamt		84	100,0	100,0	

Tabelle A 9: Stand Qualitätsmanagement (absolute Zahlen und Prozente, n= 84)

Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,
 die (Erz-)Diözesen in Rheinland-Pfalz wollen mit dieser Befragung den tatsächlichen Aufwand an Verwaltungstätigkeiten für und in Kindertageseinrichtungen ermitteln. Dazu werden in allen Jugendamtsbezirken ausgewählte Leiterinnen und Leiter mittels Fragebogen befragt. Die Ergebnisse der nachfolgenden Befragung, die im Herbst 2017 vorliegen, werden wir intern und extern (z.B. in der Politik) nutzen, um insgesamt die Rahmenbedingungen weiter zu verbessern. Sollten Sie Fragen zu der Erhebung haben, wenden Sie sich bitte direkt an Prof. Dr. Armin Schneider vom Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz: schneider@hs-koblenz.de. Schon jetzt bedanken wir uns für Ihre Teilnahme und grüßen Sie ganz herzlich!

Die Verantwortlichen für katholische Kindertageseinrichtungen in den rheinlandpfälzischen Diözesan-Caritasverbänden und Ordinariaten/Generalvikariaten

Teil A: A: Veränderungen

A1. Nachfolgend finden Sie einige Aussagen, die die Veränderungen im Bereich der Verwaltung und des Bürokratieaufwandes in den letzten Jahren beschreiben. Kreuzen Sie bitte jeweils an, welche Aussage aus Ihrer Sicht zutrifft bzw. nicht zutrifft!

	stimme vollständig zu	stimme überwiegen d zu	lehne eher ab	lehne vollkomme n ab	dazu habe ich keine Meinung
Ich habe als Leitung keine Probleme mit Verwaltungsaufgaben und Bürokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir fehlen Kenntnisse über wirksames und wirtschaftliches Verwaltungshandeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die technische Ausstattung in meinem Büro ist ausreichend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unklarheiten in der Verantwortung und in den Absprachen sind vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für Dokumentationen habe ich ausreichendes Wissen und Detailkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann meine Verwaltungstätigkeiten nicht in meiner Arbeitszeit erledigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit den zeitlichen Rahmenbedingungen für Verwaltungstätigkeiten zufrieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2. Geben Sie bitte nachfolgend an, welche Bereiche sich in den letzten 10 Jahren Ihrer Leitungstätigkeit in der jetzigen Einrichtung (bzw. seit Beginn in Ihrer Leitungstätigkeit) wie entwickelt haben.

	Zunahme	Unveränder t	Abnahme
Aufwand für die Anmeldung der Kinder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
direkte Arbeit mit den Kindern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personelle Situation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufwand für die Dienstplangestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absprachen und Koordination des Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation bezogen auf Kinder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Dokumentationsbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit mit den /Familien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anforderungen von Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung von Essensgeldern und Beiträgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tatsächliche Zeit zum Planen, Vor- und Nachbereiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufwand für Statistiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lange Entscheidungswege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absprachen mit dem Träger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit dem Jugendamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Fachdiensten und -einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Partnern im Sozialraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufwand für die Anschaffung von Geräten oder Möbeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufwand in Sachen Bau/Instandhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sitzungen und Gremienarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterentwicklung der konzeptionellen Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinierung der interkulturellen/interreligiösen Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinierung und Umsetzung der Sicherheitsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinierung und Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A3. Welche bisher nicht genannten Bereiche haben sich wie entwickelt?

Zunahme:

weiterer Bereich

Unverändert:

weiterer Bereich

Abnahme:

weiterer Bereich

Teil B: B: Belastung und Entlastung

B1. Nachfolgend finden Sie wieder die Aufzählung von Aufgaben aus der vorletzten Frage. Kreuzen Sie bitte an, ob Sie diesen Bereich derzeit eher als *belastend* oder *entlastend* erleben!

sehr belastend eher belastend neutral eher entlastend sehr entlastend

Aufwand für die Anmeldung der Kinder

direkte Arbeit mit den Kindern

Personalführung

personelle Situation

Aufwand für die Dienstplangestaltung

Absprachen und Koordination des Teams

Dokumentation bezogen auf Kinder

weitere Dokumentationsbereiche

Anforderungen von Eltern

Arbeit mit den Familien

Verwaltung von Essensgeldern und Beiträgen

tatsächliche Zeit zum Planen, Vor- und Nachbereiten

Aufwand für Statistiken

lange Entscheidungswege

Absprachen mit dem Träger

Zusammenarbeit mit dem Jugendamt

Zusammenarbeit mit Fachdiensten und -einrichtungen

Zusammenarbeit mit Partnern im Sozialraum

Aufwand für die Anschaffung von Geräten oder Möbeln

Aufwand in Sachen Bau/Instandhaltung

Sitzungen und Gremienarbeit

Weiterentwicklung der konzeptionellen Arbeit

Koordinierung und Umsetzung der interkulturellen/interreligiösen Arbeit

Koordinierung und Umsetzung der Sicherheitsmaßnahmen

Koordinierung und Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit

B2. Was sind aus Ihrer Sicht die drei wesentlichen Belastungsfaktoren in Ihrer derzeitigen Arbeitssituation?

1.

2.

3.

B3. Und was sind aus Ihrer Sicht die drei wesentlichen Faktoren, die Sie bei Ihrer Arbeit entlasten?

1.

2.

3.

Teil C: C. Veränderungsnotwendigkeiten

C1. Ein Arbeitsbereich ist die Verwaltung des Personals, die Informationsbeschaffung und die Zusammenarbeit mit Träger und Fachberatung. Nachfolgend finden Sie 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).

Bei der stellvertretenden Leitung handelt es sich nicht um die Abwesenheitsvertretung, sondern um die Funktionsstelle als stellvertretende Leitung, an die, zur Entlastung der Leitung, dauerhaft Aufgaben delegiert werden können und die im Stellenplan ausgewiesen ist.

	Ist: Leitung	Ist: stv. Leitung	Ist: päd. Fachkraft	Ist: Verwaltungskraft in Einrichtung	Ist: Verwaltungskraft beim Träger
Personalorganisation (z.B. Verantwortlichkeiten)	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassung von Meldungen im Bereich des Personals	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsbeschaffung und -weitergabe	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit der Fachberatung in Organisationsangelegenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit diözesanen Stellen in Organisations- und Verwaltungsangelegenheiten (z.B. im Bistum Speyer Regionalverwaltungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Soll: Leitung	Soll: stv. Leitung	Soll: päd. Fachkraft	Soll: Verwaltungskraft in Einrichtung	Soll: Verwaltungskraft beim Träger
Personalorganisation (z.B. Verantwortlichkeiten)	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassung von Meldungen im Bereich des Personals	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsbeschaffung und -weitergabe	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit der Fachberatung in Organisationsangelegenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit diözesanen Stellen in Organisations- und Verwaltungsangelegenheiten (z.B. im Bistum Speyer Regionalverwaltungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. Schließlich gibt es 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 in Einrichtung	Ist: Verwaltungskraft beim Träger
Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Betriebsablaufes	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation der Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen (z.B. Hygiene, Brandschutz)	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung finanziell (z.B. Rechnungen, Haushalt, Etat)	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Anträge Förderprogramme, Projekte, Zuschüsse	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
	Soll: Leitung	Soll: stv. Leitung	Soll: päd. Fachkraft	Soll: Verwaltungskraft in Einrichtung	Soll: Verwaltungskraft beim Träger
Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Betriebsablaufes	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation der Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen (z.B. Hygiene, Brandschutz)	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung finanziell (z.B. Rechnungen, Haushalt, Etat)	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Anträge Förderprogramme, Projekte, Zuschüsse	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>

C3. Wenn Sie entscheiden könnten, wo und wie zukünftig Verwaltungsaufgaben erledigt werden sollten: welche der nachfolgenden Antworten sind für Sie zutreffend?

Aufteilung der Aufgaben zwischen Leitung und stv. Leitung

Aufteilung der Aufgaben auf das pädagogische Team

- Eine professionelle Verwaltungskraft direkt in der Einrichtung
- Eine professionelle Verwaltungskraft beim Träger
- Eine bessere Ausstattung mit Software
- Eine bessere Ausstattung mit Hardware
- Einen höheres Leitungsdeputat (Stundenanteil für Leitungstätigkeit)
- Träger- bzw. einrichtungübergreifende Verwaltung
- Sonstiges

Sonstiges

C4. Wenn Sie die Rahmenbedingungen für Ihre Kita verändern könnten, welche drei Dinge würden Sie als erste verändern?

1.
2.
3.

Teil D: D. Allgemeine Fragen

D1. Wie viele Kinder werden in Ihrer Einrichtung insgesamt betreut?

D2. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten insgesamt in Ihrer Einrichtung?

Bitte hier die Anzahl der Personen angeben (unabhängig vom Beschäftigungsumfang).

D3. In welchem Jahr haben Sie die Leitung der jetzigen Einrichtung übernommen?

D4. Wie viele Stunden pro Woche sind laut Vertrag für Ihre Leitungstätigkeit vorgesehen?

D5. Und wie viele Stunden sind Sie pro Woche tatsächlich mit Leitungstätigkeiten beschäftigt?

D6. Wenn Sie das Qualitätsmanagement in Ihrer Einrichtung bewerten sollten, wie würden Sie dessen Stand einordnen?

- nicht vorhanden
- in den Anfängen
- wir sind mittendrin
- wird umfassend gelebt
- Sonstiges

Sonstiges

D7. In welcher Stadt/ in welchem Landkreis befindet sich Ihre Einrichtung? Bitte tragen Sie das entsprechende Auto-Nummernschild ein.

Sollten mehrere Auto-Nummernschilder vorhanden sein, nennen Sie das, was die meisten Eltern der Kinder haben.

Vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung!

Zusammenfassung der Studie in sieben Fragen

1. Wie wurde geforscht?

Die Auftraggeber (Diözesen in Rheinland-Pfalz¹) hatten das Interesse, mittels einer wissenschaftlichen Erhebung Aussagen zum Bürokratie- und Verwaltungsaufwand in den Kindertageseinrichtungen zu erheben. Wesentliche Ausgangshypothesen waren:

1. Die **Aufgaben der Leitungen** haben sich seit dem Controlling Papier von 1999 sehr stark gewandelt.
2. Insbesondere der **gestiegene Verwaltungs- und Bürokratieaufwand belastet** die Leitungen der Kindertageseinrichtungen.
3. Die zur Verfügung gestellten **Deputate für Leitungstätigkeiten sind unzureichend** und bedürfen der Erhöhung.
4. Die **Verwaltungstätigkeiten** rund um die Kindertageseinrichtung müssen anders und **professioneller organisiert** werden.

Insgesamt wurden von Ende August bis Ende September 2017 aus jedem rheinland-pfälzischen Jugendamtsbezirk drei Leitungen einer Kita, die relativ repräsentativ für katholische Kitas sind (3 Gruppen, mindestens 10 Jahre Leitungstätigkeit), befragt. Der Rücklauf lag mit 84 Fragebogen bei 68,3 %. Erfasst wurden 36 von 41 Jugendamtsbezirken. Im Durchschnitt wurden in den befragten Kitas 79,46 Kinder betreut. Mittlere und größere Kitas waren gegenüber dem rheinland-pfälzischen Durchschnitt überpräsentiert. Die durchschnittliche Dauer der Leitungstätigkeit der befragten Leitungen beträgt 14,07 Jahre.

> *Fragebogenerhebung von Leitungen in 36 Jugendamtsbezirken in Rheinland-Pfalz.*

¹ Das Erzbistum Köln nahm aufgrund der geringen Anzahl seiner Kindertageseinrichtungen im rheinland-pfälzischen Teil nicht an der Studie teil.

2. Wie haben sich die Aufgaben der Leitungen gewandelt?

Alle Aufgaben der Leitungen haben zugenommen. Generell geben bei der Mehrheit der Aufgaben die Befragten an, dass die Aufgaben zugenommen haben, hier die TOP 5:

- Koordination und Umsetzung der **Sicherheitsmaßnahmen** (98,8 % der Befragten)
- **Dokumentation** (ohne Dokumentation in Bezug auf Kinder) (97,6 % der Befragten)
- Aufwand für die **Anmeldung der Kinder** (96,4 % der Befragten)
- **Personalführung** (94 % der Befragten)
- **Personelle Situation** (88,1 % der Befragten)

> *Zunahme (fast) aller Leitungsaufgaben in den letzten 10 Jahren!*

3. Was belastet die Leitungen in Rheinland-Pfalz am meisten?

Bei dieser offenen Frage nannten die Leitungen an erster Stelle den **Personalmangel** (49 Nennungen, zum einen Fachkräftemangel und zum anderen den häufigen Personalausfall), schon an zweiter Stelle die **Verwaltungsaufgaben** (26 Nennungen), die von außen kommen. An dritter Stelle sind es die **Anforderungen der Eltern** (19 Nennungen). Bei den einzelnen Aufgaben werden genau die Aufgaben als Belastung gesehen, bei denen auch eine Zunahme festgestellt wurde (TOP 5):

- Koordination und Umsetzung der **Sicherheitsmaßnahmen** (82,2 % der Befragten)
- **Dokumentation** (ohne Dokumentation in Bezug auf Kinder) (82,1 % der Befragten)
- Aufwand für die **Anmeldung der Kinder** (76,2 % der Befragten)
- **Personalführung** (75 % der Befragten)
- **Personelle Situation** (71,5 % der Befragten)

> *Personalmangel und Verwaltungsaufgaben sind Belastungsfaktoren!*

4. Was wirkt sich entlastend auf die Arbeit der Leitungen aus?

Nur bei einem Bereich ist mit 39,3 % der Befragten die Mehrheit der Leitungen der Meinung, dass sich dies entlastend auswirkt: die **Zeit für Planung, Vor- und Nachbereitung**. Offen gefragt nach Entlastungsfaktoren werden die folgenden (TOP 5) genannt:

- Die **Zusammenarbeit im Team**, mitdenkende Mitarbeiter (50 Nennungen)
- Die wertschätzende **Unterstützung durch den Träger** (43 Nennungen)
- **Ausstattung des Arbeitsplatzes** (15 Nennungen)
- **Leistungsdeputat** (12 Nennungen)
- **Klare und funktionierende Strukturen** (11 Nennungen)

> *Ein gutes Team und die Unterstützung durch den Träger entlasten!*

5. Wie wird das Leistungsdeputat von den Leitungen gesehen?

Befragt wurden die Leitungen auch nach der Leitungstätigkeit laut Vertrag und der tatsächlichen Leitung. Es wird im Durchschnitt **72,53 % mehr an Leistungsdeputat benötigt** als vertraglich festgelegt (+12,49 Prozentpunkte (Differenz zwischen den Anteilen bei „vertraglich festgelegt“ und „tatsächlich“). Das Leistungsdeputat ist aus Sicht der Befragten entschieden zu gering. An erster Stelle der Veränderung der Rahmenbedingungen sehen die Leitungen ein **höheres Leistungsdeputat**, an zweiter Stelle **eine stellvertretende Leitung**.

> *Ein deutlich höheres Leistungsdeputat ist erforderlich!*

6. Wie sollten Verwaltungstätigkeiten zukünftig organisiert werden?

Derzeit werden nahezu alle Verwaltungsarbeiten durch die Leitungen der Kitas durchgeführt. Je näher diese Aufgaben, wie z.B. im Rahmen der Personalführung oder beim Kinderschutz, an der eigentlichen Leitungstätigkeit liegen, umso eher sollten diese auch in der Leitungsverantwortung bleiben. Reine Arbeiten der Meldungen im Bereich Personal (52,9 % der Befragten sind der Meinung, dass dies von Verwaltungskräften erledigt werden sollte), der Dokumentation im Rahmen gesetzlicher Bestimmungen (51,4 % der Befragten), der finanziellen Verwaltung (50,7 % der Befragten), der Informationen (44,9 % der Befragten) gehören (entsprechend den Angaben der befragten Leitungen) in die Hände von **professionellen Verwaltungskräften**, am besten **direkt in der Kita**. Zum einen fehlt den Leitungskräften hierzu das Know-How, zum anderen wird die Verwaltungsarbeit (zu 57 % nicht innerhalb der Arbeitszeit ausgeführt!) von den Leitungen als hohe Belastung erlebt.

> *Verwaltungsarbeit gehört in die Hände von professionellen Verwaltungskräften!*

7. Was ist das Besondere an der Studie?

Im Vorfeld der Hauptstudie wurde in **Telefoninterviews** bei Leitungen das Thema offen erfragt, die Erkenntnisse daraus flossen in die Erstellung des **Fragebogens** ein. Die Studie stellt eine **repräsentative Erhebung für Rheinland-Pfalz** dar mit Blick auf 36 von 41 Jugendamtsbezirken. Die Studie fragt erstmals nach den **Entwicklungen der Aufgaben** von Leitungen im Vergleich der letzten 10 Jahre. Wenn dies auch nicht im Rahmen einer Längsschnittstudie verifiziert werden kann, so lassen sich aus Leitungssicht doch große Veränderungen beschreiben. Außerdem werden im Vergleich zu anderen Studien nicht Auswertungen von vorhandenen Statistiken unternommen, sondern Leitungen von Kitas, die repräsentativ für alle katholische Kitas sind, selbst befragt - in Bezug auf die Verwaltungstätigkeiten, wer diese tatsächlich wahrnimmt (IST) und wie eine Wahrnehmung der Aufgaben aus der Perspektive der Leitungen aussehen sollte (SOLL). Damit wird ein **IST-SOLL-Vergleich** möglich. Neben der Abfrage von Arbeitsaufgaben steht die Frage nach **Belastungen und Entlastungen durch die Aufgaben** im Mittelpunkt. Daneben wurde eine **qualitative (offene) Abfrage nach Belastungen und Entlastungen** vorgenommen.

> *Entwicklungen nachgezeichnet und IST-SOLL-Vergleich von Leitungsaufgaben.*



Beiträge zur Pädagogik im Elementarbereich, Band 2

Dr. Andy Schieler / Prof. Dr. Armin Schneider

Ermittlung von Zeiten für die mittelbaren pädagogischen Tätigkeiten und Leitungstätigkeiten in Kindertageseinrichtungen im Bistum Limburg

Bistum Limburg 

ISBN: 978-3-944142-29-6