

Studie

**ERMITTLUNG VON ZEITEN  
FÜR DIE MITTELBARE  
PÄDAGOGISCHE ARBEIT UND  
LEITUNGSTÄTIGKEITEN IN  
KINDERTAGESEINRICHTUNGEN  
IM BISTUM LIMBURG**

Dokumentation und Bericht  
**Dr. Andy Schieler**  
**Prof. Dr. Armin Schneider**

**Beiträge zur Pädagogik  
im Elementarbereich, Band 2**

Studie

**ERMITTLUNG VON ZEITEN  
FÜR DIE MITTELBARE  
PÄDAGOGISCHE ARBEIT UND  
LEITUNGSTÄTIGKEITEN IN  
KINDERTAGESEINRICHTUNGEN  
IM BISTUM LIMBURG**

Dokumentation und Bericht  
**Dr. Andy Schieler**  
**Prof. Dr. Armin Schneider**

## Impressum

### Auftraggeber

Bistum Limburg

### Autoren

Dr. Andy Schieler

Prof. Dr. Armin Schneider

Hochschule Koblenz, Fachbereich Sozialwissenschaften

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](mailto: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 2

Alle Rechte vorbehalten – Printed in Germany

### Copyright

Verlag des Bischöflichen Ordinariats,

Limburg/Lahn 2018

### Gestaltung

Cornelia Steinfeld, [www.steinfeld-vk.de](http://www.steinfeld-vk.de)

ISBN 978-3-944142-30-2



## Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>1. Auftrag und Zielsetzung des Forschungsprojektes</b>	<b>10</b>
<b>2. Hintergründe und Stand der Forschung</b>	<b>11</b>
2.1 Steigende Inanspruchnahme und wachsende Anforderungen der Frühen Bildung	11
2.2 Mittelbare pädagogische Arbeiten	13
2.2.1 Definition und Bedeutung	13
2.2.2 Empirische Befunde zu Regelungen mittelbarer pädagogischer Arbeiten	15
2.2.3 Notwendigkeit und Empfehlungen für Zeitkontingente	17
2.3 Leitungstätigkeiten	20
2.3.1 Definition und Bedeutung	20
2.3.2 Empirische Befunde zu Regelungen von Leitungstätigkeiten	21
2.3.3 Notwendigkeit und Empfehlungen für zeitliche Leitungsressourcen	22
<b>3. Forschungsmethode und Stichprobe der empirischen Studie</b>	<b>23</b>
3.1 Beschreibung der quantitativen Erhebungsbögen	23
3.1.1 Strukturierter Erfassungsbogen für pädagogische Fachkräfte und Leitungskräfte	24
3.1.2 Wochenzeiterfassungsprotokoll	26
3.2 Beschreibung der Stichprobe	27
3.3 Methodische Diskussion	29
<b>4. Ergebnisse</b>	<b>31</b>
4.1 Leitungskräfte (Strukturierter Erfassungsbogen)	31
4.2 Pädagogische Fachkräfte	40
4.2.1 Strukturierter Erfassungsbogen	40
4.2.2 Wochenzeiterfassungsprotokoll	45
<b>5. Diskussion und Aussagekraft der Ergebnisse</b>	<b>53</b>
<b>6. Zusammenfassende Empfehlungen</b>	<b>67</b>
<b>Anhang</b>	<b>69</b>
Tabellenverzeichnis	98
Abbildungsverzeichnis	99
Literaturverzeichnis	100

## Vorwort des Herausgebers

Durch die Neufassung des neuen Hessischen Kinder- und Jugendhilfegesetzbuches am 15. Oktober 2014 hat der Gesetzgeber festgehalten, dass der Träger einer Kindertageseinrichtung selbst verantwortlich sei „für das Vorhalten zusätzlicher Zeiten für die mittelbare pädagogische Arbeit und Leitungstätigkeiten“ (§25a HKJGB). Damit ist einerseits die Notwendigkeit entsprechender Zeitkontingente grundsätzlich festgestellt worden, zugleich aber die Frage offen gelassen worden, wie diese konkret zu bemessen seien.

Die Landesverordnung zur Ausführung des Kindertagesstättengesetzes in Rheinland-Pfalz regelt lediglich die Regelbesetzung von 1,75 Erziehungskräften je Gruppe und räumt die Möglichkeit des Einsatzes von zusätzlichem Erziehungspersonal in bestimmten, näher qualifizierten Situationen ein, ohne jedoch den Bemessungsschlüssel für diese Fälle landeseinheitlich zu regeln.

Das Bistum Limburg, das Kindertageseinrichtungen in Hessen und in Rheinland-Pfalz unterhält, sieht sich zum einen einer kontinuierlichen qualitativen Weiterentwicklung der Arbeit in den Kindertageseinrichtungen verpflichtet, zum anderen aber auch einem sachgerechten und wirtschaftlichen Ressourceneinsatz.

Vor diesem Hintergrund hat das Bistum das Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz (IBEB) beauftragt, die Fragestellung zu untersuchen, welche spezifischen Aufgaben in diesen Zeiten von den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. von den Leitungskräften zu erbringen sind und welcher zeitliche Aufwand hierfür erforderlich erscheint, um die Angemessenheit des entsprechenden Bemessungsschlüssels zu evaluieren. Die Untersuchung hat sich im Verlauf als komplexer als zunächst vermutet herausgestellt. Dies lag darin begründet, dass die Tätigkeiten, die das Erziehungspersonal im Rahmen der mittelbaren pädagogischen Tätigkeit und der Leitungstätigkeit ausüben, sehr vielfältig sind, was die Erfassung, Kategorisierung und Quantifizierung vor besondere Herausforderungen gestellt hat, und zugleich den ursprünglich geplanten Projektverlauf verzögert hat. Die Auswertung der Ergebnisse hat sich nicht wie ursprünglich angedacht realisieren lassen, jedoch haben die Ergebnisse in der nun vorliegenden Form die Frage nach den tatsächlichen Inhalten der mittelbaren pädagogischen Arbeit und der Leitungstätigkeiten deutlich präzisieren können und darüber hinaus Auskünfte über den relativen und teilweise auch über den absoluten Aufwand für

diese Tätigkeiten ermöglicht. Weiterhin wurden durch die Untersuchung Fragestellungen aufgeworfen, die im Gefolge bewertet und teilweise weiter untersucht werden müssen, insbesondere hinsichtlich der Übernahme von fachfremden Aufgaben durch pädagogisches Personal, der zeitlichen Organisation der mittelbaren pädagogischen Arbeit und der Wahrnehmung von Leitungsaufgaben außerhalb der regulären Arbeitszeit.

Die Studie hat weiterhin ergeben, dass die Bemessung der mittelbaren pädagogischen Arbeit und der Leitungsaufgaben im hessischen Teil des Bistums mit pauschal 20% bezogen auf den gesetzlich definierten personellen Mindestbedarf, ausgehend von den zu erbringenden Aufgaben, eher zu niedrig als zu hoch angesetzt sein dürfte.

Zentrales Ergebnis der Studie ist jedoch, dass die untersuchten Einrichtungen, die alle nach dem Gütesiegel des Bundesverbandes katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK-Gütesiegel) zertifiziert sind, durchweg die an sie gestellten Anforderungen im Blick haben und diese auch unter teilweise im Alltag nicht einfachen Rahmenbedingungen umsetzen. Dabei sind die zur Verfügung gestellten und im Dienstplan berücksichtigten Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeit und Leitungsaufgaben ein wesentlicher Faktor für die Qualität der pädagogischen Arbeit insgesamt.

Als katholische Einrichtungen sehen sich die Einrichtungen im Bistum Limburg dem Wohl der Kinder und der Unterstützung der Familien verpflichtet. Eine entsprechende Qualität der Arbeit der Kindertageseinrichtungen ist zentral dafür, dass die Einrichtungen einen wirksamen Beitrag zur Entwicklung der Kinder leisten und sie gut begleiten auf ihrem Weg zu eigenständigen Persönlichkeiten, die geprägt sind von einer Erziehung, die bestimmt wird von Werthaltungen und Glaubensüberzeugungen, die in der christlichen Botschaft grundgelegt sind.

Mein Dank gilt Herrn Dr. Andy Schieler und Herrn Prof. Dr. Armin Schneider (IBEB), die diese Studie wissenschaftlich verantworten, sowie dem Fachbeirat, namentlich Frau Eva Hannover-Meurer (DiCV Limburg), Frau Sabine Herrenbrück (EKHN), Frau Xenia Roth (Bildungsministerium, Mainz), Frau Angela Thelen (DiCV Trier), Frau Prof. Dr. Susanne Viernickel (Universität Leipzig), Herrn Clemens Frenzel (DiCV Mainz), Herrn Prof. Dr. Ralf Haderlein (Hochschule Koblenz), Herrn Kirchner-Peil (Main-Taunus-Kreis), dem Projektbeirat, namentlich Frau Elvira Diel (DiCV Fulda),

Frau Hildegard Kewes (BO Mainz), Frau Prof. Dr. Magdalene Kläver (Kommissariat der Bischöfe, Wiesbaden), Frau Bianca Sigg (Stadt Hofheim), Herrn Bürgermeister Horst Kaiser (Elz), Herrn Bürgermeister Thomas Scholz (Mengerskirchen), Herrn Dieter Skala (Katholisches Büro, Mainz), Herrn Udo Sturm (Westerwaldkreis), der diözesanen Projektgruppe unter Leitung von Frau Beate Marx, namentlich Frau Renate Elbert, Frau Nadja Reimann, Frau Daniela Sperrer und Frau Mariska van Dijk, sowie insbesondere den teilnehmenden Einrichtungen, namentlich St. Marien, Bad Homburg, St. Bonifatius, Christ-König und Heilig Geist, Frankfurt, St. Martin, Montabaur, St. Hildegard und St. Georg, Limburg, Rabanus-Maurus, Oestrich-Winkel und St. Marien, Sessenbach, die diese Studie mit ihrem Engagement überhaupt erst ermöglicht haben. Ein besonderer Dank dient Frau Cornelia Steinfeld, die erneut in hoher Qualität und knapp bemessener Zeit den Satz besorgt hat. Für die sehr sorgfältigen und umfangreichen Korrekturhinweise zur vorliegenden Druckversion bedanken wir uns herzlich bei Herrn Robert Wehn und Frau Ulrike Pohlmann.

Limburg den 18.4.2017

Ralf Stammberger

## 1. Auftrag und Zielsetzung des Forschungsprojektes

Ausgangspunkt des vorliegenden Forschungsberichtes ist die dezidierte Absicht des Bistums Limburg, der Verantwortung als Trägerverbund von insgesamt 291 katholischen Tageseinrichtungen<sup>1</sup> für Kinder mit empirisch fundierten Daten zu mittelbaren pädagogischen Arbeiten und Leitungsaufgaben den entsprechenden fachlichen und politischen Diskursen gerecht zu werden. Mit dieser Haltung setzt sich das Bistum Limburg auch mit der Frage nach dem Umfang und der Ausgestaltung der Zeiten für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten in Kindertageseinrichtungen und Leitungstätigkeiten auseinander. In Hessen regelt § 25a des Hessischen Kinder- und Jugendhilfegesetzbuches (HKJGB), dass der Träger – zusätzlich zu der für die Ausgestaltung und Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags notwendigen Mindestpersonalausstattung für die unmittelbare Arbeit mit den Kindern – Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeiten sowie Leitungstätigkeiten vorzuhalten hat. In Rheinland-Pfalz ist dies nach § 2 (5) 3 Landesverordnung zur Ausführung des Kindertagesstättengesetzes Rheinland-Pfalz (LVO-RLP)<sup>2</sup> im Einvernehmen mit dem Jugendamt zu regeln. Im Bistum Limburg sind die Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeiten und Leitungstätigkeiten zunächst pauschal zusammen mit den Ausfallzeiten (Fort- und Weiterbildungen, Urlaub, Krankheit) mit 35 % der vertraglich festgelegten Arbeitszeit bemessen worden. Nach der Neufassung des HKJGB 2014 wurden diese Tätigkeiten in Anlehnung an § 25c Abs. 1 HKJGB, nach dem 15 % der vertraglichen Arbeitszeit für Ausfallzeiten vorzuhalten sind, und in Anlehnung an das Hessische Kinderförderungsgesetz (HessKiföG)<sup>3</sup> gesondert mit einem Zuschlag von 20 % auf den gesetzlichen personellen Mindestbedarf geregelt. Bislang sind die Umfänge für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten und Leitungstätigkeiten demnach pauschal bemessen, jedoch nicht konkret quantifiziert und qualifiziert beschrieben. Damit ist unklar, ob die aktuell festgelegte pauschale Bemessung in ihrem Umfang angemessen ist.

<sup>1</sup> Stand 31.12.2016. Davon befinden sich 237 Kindertageseinrichtungen in Hessen und 54 Kindertageseinrichtungen in Rheinland-Pfalz.

<sup>2</sup> Vom 31.03.1998, zuletzt geändert am 27.12.2005, in Kraft getreten am 02.01.2006.

<sup>3</sup> Verabschiedet am 23.05.2013 vom Hessischen Landtag; in Kraft getreten am 01.01.2014.

Die primäre Motivation für den Auftrag des vorliegenden Forschungsprojektes bezieht sich demnach auf die empirische Ermittlung der inhaltlichen Ausgestaltung und der zeitlichen Anteile für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten und Leitungstätigkeiten. Im Projektverlauf haben sich zudem weitere Forschungsfragen ergeben, die unter anderem die prozentuale Verteilung der einzelnen Bereiche mittelbarer pädagogischer Arbeiten und Leitungstätigkeiten, die Angaben zur Umsetzung, der zeitlichen Aufteilung sowie zu den an der Umsetzung beteiligten Personen in den Blick nehmen.

## 2. Hintergründe und Stand der Forschung

### 2.1 Steigende Inanspruchnahme und wachsende Anforderungen der Frühen Bildung

Die Inanspruchnahme von Kindertageseinrichtungen im Bereich der öffentlichen Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Immer mehr Kinder verbringen hierzulande immer mehr Zeit in öffentlichen Kindertageseinrichtungen<sup>4</sup>, wodurch den Kindertageseinrichtungen verstärkt Verantwortung für das Wohlbefinden und die Bildungsbiografien der Kinder zukommt. Diese Dynamiken der steigenden Inanspruchnahme von Kindertageseinrichtungen zeigen sich auch in den Bundesländern Hessen<sup>5</sup> und Rheinland-Pfalz<sup>6</sup>. Der Anstieg der Kinderzahlen geht einher mit einem kontinuierlichen Zuwachs des pädagogischen Personals. Inzwischen sind in dem Teilarbeitsmarkt der Frühen Bildung in Hessen und Rheinland-Pfalz annähernd so viele pädagogische Mitarbeiter\*innen und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen (Hessen 2016: 47.141 pädagogisch Tätige; Rheinland-Pfalz 2016: 29.772 pädagogisch Tätige)<sup>7</sup>

<sup>4</sup> 2006: 12,1 % der Kinder unter 3 Jahren, 86,6 % der Kinder von 3 bis unter 6 Jahren; 2016: 32,7 % der Kinder unter 3 Jahren, 93,6 % der Kinder von 3 bis unter 6 Jahren. Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen, 2006 bis 2016.

<sup>5</sup> 2006: 7,7 % der Kinder unter 3 Jahren, 88,7 % der Kinder von 3 bis unter 6 Jahren; 2016: 29,7 % der Kinder unter 3 Jahren, 92,8 % der Kinder von 3 bis unter 6 Jahren. Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen, 2006 bis 2016.

<sup>6</sup> 2006: 8,8 % der Kinder unter 3 Jahren, 93,5 % der Kinder von 3 bis unter 6 Jahren; 2016: 28,0 % der Kinder unter 3 Jahren, 96,4 % der Kinder von 3 bis unter 6 Jahren. Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen, 2006 bis 2016.

<sup>7</sup> Quelle: Bock-Famulla et al. 2017.

wie Lehrkräfte in den gesamten allgemein bildenden Schulen (Hessen 2015/2016: 50.377 Lehrkräfte; Rheinland-Pfalz 2016: 34.556 Lehrkräfte)<sup>8</sup> beschäftigt – Tendenz steigend<sup>9</sup>. Diese Entwicklungen spiegeln sich in der gesamten Bundesrepublik wider, in der im Jahr 2016 mit 570.663 pädagogischen Mitarbeiter\*innen und Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen (2006: 352.771) sogar mehr pädagogisches Personal beschäftigt wurde als im Bereich der Grundschule mit rund 223.400 Lehrkräften im Schuljahr 2015/16 (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 8). Mit diesem quantitativen Anstieg sind auch die Anforderungen an die pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen gestiegen (vgl. Viernickel et al. 2016, 7 f.). Die Anforderungen sind in Form vielfältiger Aufgaben in den Bildungsplänen und Bildungsprogrammen der Bundesländer – so auch im hessischen Bildungs- und Erziehungsplan und den rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungs- sowie Qualitätsempfehlungen – festgeschrieben. Im Bistum Limburg sind diese länderspezifischen Richtlinien noch einmal in jeweils einem katholischen Leitfaden zum Bildungs- und Erziehungsplan Hessen<sup>10</sup> und einem katholischen Leitfaden zu den Bildungs- und Erziehungsempfehlungen Rheinland-Pfalz<sup>11</sup> konkretisiert. Darüber hinaus ist die pädagogische Arbeit orientiert an verpflichtenden Qualitätsstandards im Rahmen trägerspezifischer Qualitätsmanagementsysteme (im Bistum Limburg: „QiTa für Kinder“ auf der Grundlage des Gütesiegels des Bundesverbandes katholischer Tageseinrichtungen für Kinder, KTK) einschließlich gesteigener Verbindlichkeiten durch Vereinbarungen, Finanzierungsregelungen und Zertifizierungskriterien. Neue Herausforderungen, die z.B. mit der vermehrten Aufnahme von Kindern unter 3 Jahren oder den Ansprüchen an die Umsetzung von Inklusion einhergehen, machen konzeptionelle Veränderungen bzw. Konzeptentwicklungen nötig. In diesem Zusammenhang gewinnen auch Fachaufgaben, die die Arbeitszeit außerhalb des direkten Kontaktes mit den Kindern betreffen – die mittelbaren pädagogischen Arbeiten –, zunehmend an Bedeutung (Viernickel et al. 2016, 15 ff.).

<sup>8</sup> Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Lehrkräfte an allgemein bildenden Schulen nach Beschäftigungsumfang und Geschlecht, Schuljahr 2015/2016.

<sup>9</sup> Vgl. Rauschenbach et al. 2017.

<sup>10</sup> Bischöfliches Generalvikariat Fulda, Bischöfliches Ordinariat Limburg, Bischöfliches Ordinariat Mainz, Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (2013). Bildung und Erziehung in katholischen Kindertageseinrichtungen. Leitfaden der Bistümer in Hessen zur Umsetzung des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplans. Bildung von Anfang an. Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder von 0 bis 10 Jahre in Hessen.

<sup>11</sup> Erzbischöfliches Generalvikariat Köln, Bischöfliches Ordinariat Limburg, Bischöfliches Ordinariat Mainz, Bischöfliches Ordinariat Speyer, Bischöfliches Generalvikariat Trier (2013). Bildung und Erziehung in katholischen Kindertageseinrichtungen. Leitfaden der Bistümer in Rheinland-Pfalz zur Umsetzung der Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten in Rheinland-Pfalz.

## 2.2 Mittelbare pädagogische Arbeiten

### 2.2.1 Definition und Bedeutung

Die dem Projekt zugrunde liegende Definition mittelbarer pädagogischer Arbeiten oder Tätigkeiten deckt sich grundsätzlich mit Definitionen in der Forschung in diesem Bereich (Viernickel et al. 2016, S. 16). Unter den mittelbaren pädagogischen Arbeiten werden in diesem Forschungsprojekt diejenigen Tätigkeiten von pädagogischen Mitarbeiter\*innen verstanden, die nicht unmittelbar mit den Kindern verichtet werden, die jedoch notwendig und sinnvoll sind, um die Anforderungen des hessischen Bildungs- und Erziehungsplanes bzw. der rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungsempfehlungen sowie diözesanen Trägervorgaben (Rahmenleitbild, KTK-Gütesiegel) umzusetzen<sup>12</sup>. Zu diesen Tätigkeiten gehören beispielsweise die Beobachtung und Dokumentation von Bildungsprozessen der Kinder, der Austausch und die Zusammenarbeit im pädagogischen Team, der Aufbau von Erziehungspartnerschaften mit Eltern und Familien, die pädagogische Planung und Evaluation, die Zusammenarbeit mit dem Träger, die Kooperation mit Schulen, die Durchführung von Leitungsaufgaben, die Qualitätssicherung und -entwicklung im Rahmen des Qualitätsmanagements sowie die Öffnung der Kita in den Sozialraum. Hierbei ausgenommen sind Ausfallzeiten, die aufgrund von Fort- und Weiterbildungen, Urlaub und Krankheit entstehen. Die Anteile mittelbarer pädagogischer Arbeiten sind neben den Ausfallzeiten ein wichtiger Faktor, der bei der Ermittlung der unmittelbaren pädagogischen Arbeit mit den Kindern und damit der Berechnung der Fachkraft-Kind-Relation<sup>13</sup> herauszurechnen ist (Viernickel et al. 2016, 82 ff.).

<sup>12</sup> Grundlage für die Definitionen der mittelbaren pädagogischen Arbeiten und Leitungstätigkeiten sind: Hessischer Bildungs- und Erziehungsplan, einschl. des diözesanen Leitfadens sowie die Sammlung und Verordnung und Richtlinien Kapitel IV, 1. Text (SVR-IV-F1) als intern verpflichtende Vorgabe des Bistum Limburg; Bildungs- und Erziehungsempfehlungen Rheinland-Pfalz, einschließlich des diözesanen Leitfadens; Diözesanes QM-Handbuch „QiTa für Kinder“ (Qualität in der Kindertagesstätte für Kinder); KTK-Gütesiegel; Orientierungshilfe „Leitung in Kindertagesstätten“ – unterzeichnet von den Kita-Spitzen Rheinland-Pfalz im Dezember 2010; Kriterien zur Bemessung von Leitungsdeputaten in konfessionellen Einrichtungen (verabschiedet vom kirchlich-sozialen Arbeitskreis Westerwald und Rhein-Lahn im September 2010).

<sup>13</sup> Der Fachkraft-Kind-Schlüssel/Personalschlüssel bezieht sich als rechnerische Größe allein auf das Verhältnis zwischen Vollzeitbetreuungsäquivalenten von pädagogischen Fachkräften und den gebuchten Betreuungsstunden der Kinder. Die Fachkraft-Kind-Relation bezieht sich hingegen auf das reale Verhältnis von pädagogischen Fachkräften zu den anwesenden Kindern in der direkten pädagogischen Arbeit unter Berücksichtigung von Fehlzeiten und mittelbaren pädagogischen Arbeiten (vgl. Viernickel, 2015).

Die Bedeutung einer angemessenen Fachkraft-Kind-Relation<sup>14</sup> wird unter anderem dadurch deutlich, dass diese neben der Gruppengröße sowie der Qualifikation und Bezahlung von pädagogischen Fachkräften als ein entscheidendes Strukturmerkmal im Qualitätsmodell angesehen wird (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, S. 234; Viernickel und Schwarz 2009, S. 2). Nach Viernickel et al. (2016, 31 ff.) zeichnet die Fachkraft-Kind-Relation, vermittelt über die Prozessqualität, für bis zu 50 % der realisierten Qualität der pädagogischen Prozesse verantwortlich. Beispielsweise zeigte sich in der bislang größten europäischen Längsschnittstudie über die Entwicklung fremdbetreuter Kinder, der EPPE-Studie (Effective Provision of Preschool Education), dass eine gewährte bzw. höhere Vor- und Nachbereitungszeit positiv auf die globale Prozessqualität (gemäß der Kindergarten-Einschätz-Skala, KES) sowie das „Interaktionsklima“ (der Caregiver-Interaction-Scale, CIS) in den Einrichtungen wirkt (Sylva et al. 2003, 2004a, 2004b). Darüber hinaus zeigt sich, dass das kindliche Verhalten hinsichtlich des emotionalen Wohlbefindens, der Kooperation mit Fachkräften, der Engagiertheit, Ängstlichkeit und des aggressiven Verhaltens durch die Fachkraft-Kind-Relation beeinflusst werden kann (Burchinal et al. 1996; Schipper et al. 2006).

<sup>14</sup> Empfohlen wird hierbei eine Fachkraft-Kind-Relation von 1:2 für Kinder im ersten Lebensjahr, von 1:4 für Kleinkinder (13. Lebensmonate bis Vollendung des 3. Lebensjahres) und von 1:9 für Kinder von drei Jahren bis zum Schuleintritt (vgl. Viernickel u.a., 2016).

### 2.2.2 Empirische Befunde zu Regelungen mittelbarer pädagogischer Arbeiten

In vielen Kindertageseinrichtungen und Trägerschaften sind keine Zeitanteile für mittelbare pädagogische Arbeiten vertraglich festgelegt oder anderweitig geregelt. Noch im Jahr 2015 sind in lediglich sieben Bundesländern Regelungen diesbezüglich vorhanden. Derlei Festschreibungen im Arbeitsvertrag oder verbindliche Vereinbarungen mit dem Träger existierten einer Umfrage zufolge bei nur einem Drittel der 1.144 befragten Fachkräfte (Viernickel et al. 2013). Laut dieser Umfrage hatten in den neuen Bundesländern nur 17 % der Befragten eine entsprechend verbindliche Aussage in ihrem Arbeitsvertrag oder von ihrem Träger, in den alten Bundesländern waren es 44 % der Befragten. In der für Nordrhein-Westfalen repräsentativen Studie zur Strukturqualität und Erzieher\*innengesundheit in Kindertageseinrichtungen (STEGE) gaben 45 % der befragten Fachkräfte (48 % der freien Träger, 42 % der öffentlichen Träger) und 63 % der befragten Leitungskräfte (62 % der freien Träger, 63 % der öffentlichen Träger) an, keine vertraglich festgelegten Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeiten zu haben (Viernickel und Voss 2013). Die durchschnittlichen Anteile für mittelbare pädagogische Arbeiten lagen hierbei für Erstkräfte in der pädagogischen Gruppenarbeit bei 8,3 % der vertraglich festgelegten Arbeitszeit, für Zweitkräfte bei 8,5 % der vertraglich festgelegten Arbeitszeit und für gruppenübergreifend tätige Fachkräfte bei 9,7 % der vertraglich festgelegten Arbeitszeit (ohne statistische Unterschiede zwischen öffentlichen und freien Trägern). Aus den Daten der AQUA-Studie (AQUA: Arbeitsplatz und Qualität in Kitas) vom Bayerischen Staatsinstitut für Frühpädagogik geht hervor, dass es bei 61 % der befragten Leitungen aus den östlichen Bundesländern, aber nur bei 26 % der befragten Leitungen aus den westlichen Bundesländern keine Regelungen für mittelbare pädagogische Arbeiten in ihren Einrichtungen gibt (Schreyer et al. 2014). In Berlin hatten im Jahr 2012 laut einer Befragung der Fachgruppe Kindertageseinrichtungen der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) Berlin ca. 63 % der Erzieher\*innen angegeben, keine im Dienstplan verankerten Vor- und Nachbereitungszeiten zu haben (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft 2012).

Sofern Regelungen für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten bestehen, sind diese im Hinblick auf die Detailliertheit und Verbindlichkeit (Umfang, Verortung der Regelung) sowie hinsichtlich der inhaltlichen Bestimmung der genauen Tätigkeiten und Aufgaben sehr unterschiedlich ausgestaltet. Wie eingangs beschrieben, regelt in Hessen § 25a des Hessischen Kinder- und Jugendhilfegesetzbuches (HKJGB), dass der Träger Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeiten sowie für Leitungstätig-

keiten vorzuhalten hat, während dies in Rheinland-Pfalz gemäß § 2 (5) 3 Landesverordnung zur Ausführung des Kindertageseinrichtungsgesetzes Rheinland-Pfalz (LVO-RLP)<sup>15</sup> im Einvernehmen mit dem Jugendamt zu regeln ist. Aus dem Evaluationsbericht des hessischen Kinderförderungsgesetzes geht hervor, dass 2013 und 2016 ca. 70 % der Träger in Hessen Zeiten für Leitungsaufgaben und mittelbare pädagogische Arbeit zur Verfügung stellten (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration 2016, S. 188). Bei 48 % der Träger in Hessen sind diese Bereiche sogar gesondert definiert und weitere 21 % sehen einen pauschalen Prozentsatz für zusätzliche Zeiten vor (ebd.). Dennoch werden bei 15 % (jedem siebten) der Träger in Hessen<sup>16</sup> weder Leitungszeiten noch Zeiten für die mittelbare pädagogische Arbeit zur Verfügung gestellt (ebd.). Die meisten Träger in Hessen veranschlagen einen Anteil von 20 % der wöchentlichen Arbeitszeit für mittelbare pädagogische Arbeiten (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration 2016, S. 190). Dem Bericht zufolge wurde in den hessischen Kindertageseinrichtungen im Jahr 2013 durchschnittlich ein Anteil von 17,3 % des Personalbedarfs für mittelbare pädagogische Arbeiten eingeplant, im Jahr 2015 hingegen nur noch 13,5 % (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration 2016, 191 f.)<sup>17</sup>. Befragungen von Leitungskräften in den Kindertageseinrichtungen zufolge, steht den pädagogischen Fachkräften der eingeplante Anteil an Zeiten für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten im Alltag jedoch häufig nicht zur Verfügung (ebd.). Der tatsächliche Anteil der „kinderfreien Zeiten“, der den Fachkräften im Arbeitsalltag zur Verfügung steht, lag im Jahr 2013 durchschnittlich bei 14,0 % des Personalbedarfs, im Jahr 2015 bei 13,2 % (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration 2016, S. 192). Knapp die Hälfte der Träger in Hessen regelt die Zeiten der Personalplanung nach wie vor in Stunden oder Tagen und damit nicht durchgängig gemäß der kindbezogenen Berechnungslogik des Hessischen Kinderförderungsgesetzes. Grundsätzlich ist zu beachten, dass im Rahmen der Bemessung von Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeiten unterschiedliche Bezugspunkte herangezogen werden (kindbezogen vs. gruppenbezogen), die nicht direkt miteinander vergleichbar sind. In der gruppenbe-

<sup>15</sup> Vom 31.03.1998, zuletzt geändert am 27.12.2005, in Kraft getreten am 02.01.2006.

<sup>16</sup> Bezogen auf die einzelnen Trägerschaften betrifft dies 30 % der kommunalen Träger, 25 % der Religionsgemeinschaften des öffentlichen Rechts, 37 % der Wohlfahrtsverbände und 26 % der gemeinnützigen oder selbstständig privat-gewerblichen, natürlichen oder anderen juristischen Personen Hessisches Ministerium für Soziales und Integration 2016, S. 189

<sup>17</sup> Hierbei handelt es sich um Mittelwertangaben über alle hessischen Träger hinweg, was den Unterschied zur vorhergehenden Modusangabe von 20% erklärt, die von den meisten Trägern zur Verfügung gestellt werden.

zogenen Logik werden die Gruppen und Öffnungszeiten als Bezugspunkte für die Berechnung herangezogen, während in der kindbezogenen Logik das Lebensalter der Kinder sowie deren Betreuungsdauer als Bezugspunkte dienen.

Ein Blick auf andere Bundesländer der Bundesrepublik Deutschland verdeutlicht weitere Unterschiede hinsichtlich der Regelung mittelbarer pädagogischer Arbeiten. In der landeseinheitlichen Regelung Brandenburgs heißt es allgemein, dass Zeit für mittelbare pädagogische Arbeitsaufgaben in der Personalschlüsselberechnung berücksichtigt ist, wohingegen in Ländern wie Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Saarland und Thüringen genaue Stundenkontingente oder Stellenanteile genannt werden (Viernickel et al. 2016, S. 121). Insgesamt variiert der Arbeitszeitumfang für mittelbare pädagogische Arbeiten im Bundesgebiet für eine vollzeitbeschäftigte pädagogische Fachkraft von 2,5 Stunden pro Woche (Mecklenburg-Vorpommern) bis zu 11 Stunden pro Woche (Thüringen) (Viernickel et al. 2016, 112 ff.). Welche Aufgaben konkret zu den mittelbaren pädagogischen Arbeiten zählen, wird in den Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Saarland und Thüringen definiert. Benannt werden hier beispielsweise die Vor- und Nachbereitung der Gruppenarbeit, die Zusammenarbeit mit den Eltern, die interne Kooperation in Form von Teamgesprächen sowie die externe Kooperation mit Schulen oder Einrichtungen der Familienbildung.

### 2.2.3 Notwendigkeit und Empfehlungen für Zeitkontingente

Sind Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeiten nicht verbindlich vereinbart, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass entsprechende Arbeiten in der Freizeit, den Pausen oder während der direkten Arbeit in der Gruppe verrichtet werden (Viernickel et al. 2013, S. 41). Im Rahmen der zuvor erwähnten STEGE-Studie gaben lediglich 27,6 % der Fach- und 26,5 % der Leitungskräfte in der freien Jugendhilfe und 22,1 % der Fach- und 15,9 % der Leitungskräfte in der öffentlichen Jugendhilfe an, ausreichend Zeit für mittelbare pädagogische Arbeiten zur Verfügung zu haben (Viernickel und Voss 2013, S. 26). Insgesamt stehen laut dieser Studie über 80 % der Befragten unter häufigem Zeitdruck (ebd., S. 25). Die Anforderungen und Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit versetzen die pädagogischen Fachkräfte in diesem Rahmen in ein „Umsetzungsdilemma“, das durch ein Spannungsfeld zwischen den Rahmenbedingungen, Anforderungen und der pädagogischen Alltagspraxis gekennzeichnet ist (ebd., S. 3). Die Bildungspro-

gramme und die Professionalisierung des Feldes, verbunden mit neuen Standards und Anforderungen, können aus der Perspektive der Fachkräfte unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht angemessen in die Handlungspraxis umgesetzt werden. Die Fachkräfte überschreiten aus dem Verantwortungsgefühl den Kindern gegenüber ihre eigenen Belastungsgrenzen mit den Folgen, dass die Fachkräfte auch den eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden können und gute Fachkräfte das Feld verlassen. Die derzeitigen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeiten zeigen insofern exemplarisch, dass in Verbindung mit dem vorherrschenden Anerkennungs- und Wertschätzungsdefizit die geforderte Professionalisierung nicht dem Professionsstatus frühpädagogischer Fachkräfte entspricht (Viernickel et al. 2013, 146 ff.).

Die Gewährung von Zeitkontingenten für mittelbare pädagogische Arbeiten ist für eine qualitativ hochwertige pädagogische Arbeit ebenso notwendig wie für eine angemessene Gestaltung der Arbeitsbedingungen für pädagogische Fachkräfte. Die Berechnungen und Empfehlungen zum Umfang der Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeiten schwanken zwischen 10 % der wöchentlichen regelmäßigen Arbeitszeit (Tietze u.a., 2008) und 23 % der wöchentlichen regelmäßigen Arbeitszeit (AG 3.13 QVTAG, 2008). Eine Berliner Arbeitsgruppe, bestehend aus LIGA-Verbänden, Eigenbetrieben und dem Dachverband der Kinder- und Schulläden in Berlin, analysierte die mittelbaren pädagogischen Arbeiten anhand der im Berliner Bildungsprogramm beschriebenen Tätigkeiten. Die Arbeitsgruppe kommt zu dem Ergebnis, dass ca. 23 % der Arbeitszeit für mittelbare pädagogische Arbeiten zur Verfügung stehen müssen, um die fachlichen Anforderungen des Berliner Bildungsprogramms einlösen zu können (AG 3.13 QVTAG, 2008). Bei einer Vollzeitstelle mit 39 Stunden pro Woche entspricht dies ca. 9 Stunden pro Woche. Der Paritätische Wohlfahrtsverband gibt hierbei 20 % der Arbeitszeit an, die zusätzlich zu den Ausfallzeiten von der Jahresarbeitszeit abgezogen werden müssen (Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V. 2015, S. 30). Eine vom Sächsischen Staatsministerium in Auftrag gegebene Studie zur Evaluierung der Personalausstattung in Kitas kommt zu dem Ergebnis, mindestens 10 % „kinderdienstfreie“ Zeiten für Fachkräfte einzuplanen, die insbesondere „Zeiten für Vor- und Nachbereitung der pädagogischen Arbeit, die Beobachtung und Dokumentation von Entwicklungsprozessen sowie Teamsitzungen mit pädagogischen Inhalten“ betreffen (Tietze et al. 2008, S. 164). Tietze verweist an dieser Stelle darauf, dass dieser Wert dem Standard des europäischen Kinderbetreuungsnetzwerkes entspricht. Die Bertelsmann Stiftung gibt in dem Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2008 einen Wert von 25 % der Arbeitszeit für mittelbare pädagogische

Arbeiten und Ausfallzeiten an (Bock-Famulla 2008, S. 16), im Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2017 sogar einen Wert von bis zu 40 % der Arbeitszeit für mittelbare pädagogische Arbeiten und Ausfallzeiten (Bock-Famulla et al. 2017, S. 9). In der Expertise „Fachkraft-Kind-Relationen und Gruppengrößen in Kindertageseinrichtungen“ wird im Berechnungsmodell für den Personalschlüssel ein Wert von 16,5 % angesetzt (Viernickel et al. 2016, 11 ff.). Diese Werte sind verglichen mit den geschätzten zeitlichen Ressourcen für mittelbare pädagogische Arbeiten von Lehrkräften in Grundschulen, noch immer als niedrig einzustufen. Bezogen auf die Unterrichtsverpflichtung von Lehrkräften an rheinland-pfälzischen Grundschulen<sup>18</sup>, ergeben sich für das Schuljahr 2017/2018 39 Unterrichtswochen, in denen die Lehrkräfte wöchentlich 20,85 Zeitstunden Unterricht je Vollzeitstelle (40 Stunden) absolvieren. Das entspricht in den Unterrichtswochen einer unmittelbaren pädagogischen Arbeitszeit von 52,1 %, wonach 47,9 % der Arbeitszeit für mittelbare pädagogische Arbeiten wie Korrekturen, Teambesprechungen etc. verbleiben. Hinzu kommen im Schuljahr 2017/2018 13 unterrichtsfreie Wochen, von denen, abzüglich des Urlaubs, sieben Wochen für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendet werden können. Bezieht man diese Zeit in die Berechnung des wöchentlichen Anteils für mittelbare pädagogische Arbeiten während der Unterrichtswochen ein<sup>19</sup>, so ergibt sich im Durchschnitt ein zeitliches Kontingent von 65,8 % der Arbeitszeit einer Vollzeitstelle für mittelbare pädagogische Arbeiten<sup>20</sup>. Trotzdem beide Bildungssettings in ihrer Organisationsstruktur und -kultur nicht ohne Weiteres miteinander vergleichbar sind und die Unterschiede im Verhältnis der Arbeitszeiten mit Kindern (unmittelbare Pädagogik) und ohne Kinder (mittelbare Pädagogik) auch in der ungleichen Herangehensweise bei der Erfüllung des Bildungsauftrages beider Institutionen begründet liegen, so kann diese Gegenüberstellung dennoch hilfreich sein, die Verschiedenheit im Umgang mit der Bereitstellung für Zeiten für mittelbare Pädagogik – bei einer im Grunde identischen Zielgruppe – bewusst zu machen.

<sup>18</sup> Gemäß Lehrkräfte-Arbeitszeitverordnung 27,8 Unterrichtsstunden zu je 45 Minuten, entspricht 20,85 Zeitstunden bei einer Vollzeitstelle von 40 Stunden.

<sup>19</sup> 40 Wochenstunden abzüglich der 20,85 Zeitstunden für Unterricht = 19,15 Zeitstunden für mittelbare pädagogische Tätigkeiten. 19,15 multipliziert mit 39 Unterrichtswochen im Schuljahr 2017/2018 zzgl. der 7 unterrichtsfreien Wochen ergeben ein wöchentliches Kontingent von 26,3 Stunden für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten.

<sup>20</sup> Bei diesem Beispiel unberücksichtigt bleiben unmittelbare pädagogische Tätigkeiten der Lehrkräfte auch außerhalb der Unterrichtszeiten, z.B. im Rahmen von Klassenfahrten.

Hinsichtlich der Zeitkontingente für mittelbare pädagogische Arbeiten in Kindertageseinrichtungen wird in der Fachliteratur nach wie vor ein Forschungsbedarf gesehen. Dieser bezieht sich insbesondere darauf, dass bislang keine Zeitbudgetuntersuchungen auf der Basis von regelmäßigen Notationen der Aktivitäten und Arbeitsaufgaben von pädagogischen Fachkräften existieren. Im Rahmen eines Fachvortrages anlässlich des hier dargestellten Forschungsprojektes machte Viernickel deutlich: „Für einen Träger ist die Ermittlung der realen Zeitanteile sowie der als sinnvoll erachteten Anteile für mittelbare pädagogische Aufgaben ein guter Weg, um den Personaleinsatz ziel- und qualitätsbezogen zu steuern.“ (Viernickel 2015, S. 51).

## 2.3 Leitungstätigkeiten

### 2.3.1 Definition und Bedeutung

Die Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen tragen die Gesamtverantwortung für die pädagogische Qualität und die Organisation der Kindertageseinrichtung und haben demnach einen besonderen Einfluss auf die Qualität in Kindertageseinrichtungen (Sylva et al. 2004b; Viernickel et al. 2013). Die Leitungskräfte werden demzufolge als die zentralen Akteure in einem System der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung beschrieben, das aus verschiedenen Teilsystemen heraus individuelle Erwartungen und Aufgaben an das Leitungshandeln stellt (Hujala 2004). Den Kita-Leitungen obliegt demnach die Verantwortung, „all diese Anforderungen auf Mikro-, Meso- und Makroebene seitens der Politik, der Eltern, der Fachkräfte sowie die eigenen zu ordnen, umzusetzen und zwischen den Ebenen zu vermitteln“ (Münchow und Strehmel 2016, S. 261). Die Leitungstätigkeiten umfassen insbesondere die Bereiche pädagogische Leitung, Teamführung und Kooperation, Betriebsführung und Verwaltung, Organisationsentwicklung, Personal- und Selbstmanagement (Strehmel 2016).

### 2.3.2 Empirische Befunde zu Regelungen von Leitungstätigkeiten

Die Qualifikations-, Kompetenz- und Aufgabenprofile von Leitungskräften unterscheiden sich zum Teil sehr stark zwischen den Kindertageseinrichtungen (Bertelsmann Stiftung 2017; Nentwig-Gesemann 2016). Ebenso variiert der Zeitbedarf für diese Tätigkeiten in Abhängigkeit von der Größe der jeweiligen Einrichtung (Anzahl der Kinder, Anzahl der Mitarbeiter\*innen) (Strehmel 2016). Im Hinblick auf die zur Verfügung gestellten zeitlichen Ressourcen der Leitungskräfte können das sogenannte „Kombi-Leitungsprofil“ (Leitungskräfte, die einen Teil ihrer Arbeitszeit im Gruppendienst verbringen und anteilig über zeitliche Ressourcen für Leitungstätigkeiten verfügen können) und das „Solo-Leitungsprofil“ (Leitungskräfte, die sich in ihrer Arbeitszeit ausschließlich auf die Leitungstätigkeiten beziehen können) (Nentwig-Gesemann 2016, S. 285) unterschieden werden. Hinzu kommen Fälle, in denen Fachkräfte Leitungstätigkeiten übernehmen, ohne auch nur anteilig für diese Tätigkeiten festgeschriebene Zeitressourcen zur Verfügung zu haben. Auf den fachlich überholten Begriff der Leitungsfreistellung wird in diesem Projektbericht bewusst verzichtet, da dieser suggeriert, dass Leitung ein durch Freistellung ergänzender, jedoch kein eigenständiger professioneller Arbeitsbereich ist (Bock-Famulla und Lange 2013; Münchow und Strehmel 2016).

Mit Blick auf die amtliche Kinder- und Jugendhilfestatistik waren im Jahr 2016 in Deutschland 42 % der Leitungskräfte im Rahmen des Solo-Leitungsprofils und 58 % der Leitungskräfte im Rahmen des Kombi-Leitungsprofils tätig (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 35). Für das Bundesland Hessen zeigt sich konkret, dass in 22 % der Kindertageseinrichtungen keine festgeschriebenen Leitungszeiten bestehen, 35 % der Kindertageseinrichtungen weisen ein Solo-Leitungsprofil, 31 % der Kindertageseinrichtungen ein Kombi-Leitungsprofil und 11 % der Kindertageseinrichtungen ein Leitungsteam auf. In Rheinland-Pfalz fehlen laut dieser Statistik in 11 % der Kindertageseinrichtungen festgeschriebene Leitungszeiten, während 44 % der Kindertageseinrichtungen ein Solo-Leitungsprofil, 41 % der Kindertageseinrichtungen ein Kombi-Leitungsprofil und 3 % der Kindertageseinrichtungen ein Leitungsteam aufweisen (Bock-Famulla et al. 2017). Bisherige Studien über die Anforderungen durch Leitungstätigkeiten und die damit einhergehenden benötigten Zeitressourcen weisen darauf hin, dass die zur Verfügung stehenden Zeitkontingente nicht ausreichen, um allen Leitungsaufgaben gerecht zu werden. Beispielhaft sei hier die empirische Untersuchung von 141 Berliner Kita-Leitungen zu nennen, deren Zeiteinsätze und subjektiven Bewertungen bezüglich zur Verfügung stehender Zeitressourcen erhoben wurden (Münchow und Strehmel 2016). Von den mangeln-

den Zeitressourcen sind insbesondere die Leitungsaufgaben in der Kooperation mit Schulen, Hochschulen und therapeutischen Beratungsstellen sowie Tätigkeiten aus den Bereichen Qualitäts- und Organisationsentwicklung sowie des Selbstmanagements betroffen (ebd.). Dem Evaluationsbericht des hessischen Kinderförderungsgesetzes zufolge, haben sich die Zeiten für Leitungstätigkeiten nach Angaben der Leitungskräfte von 2013 (56,1 % einer Vollzeitstelle) auf 2015 (70,5 % einer Vollzeitstelle) erhöht (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration 2016, S. 196).

### 2.3.3 Notwendigkeit und Empfehlungen für zeitliche Leitungsressourcen

Für eine gute Qualität in der Arbeit von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen braucht es neben den vielfältigen Kompetenzen und der professionellen Haltung von Leitungskräften die entsprechenden Rahmenbedingungen und organisationale Strukturen (Viernickel et al. 2013; Viernickel et al. 2014). In der Forschung wird an verschiedenen Stellen auf unzureichende Rahmenbedingungen für Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen hingewiesen (Münchow und Strehmel 2016; Strehmel 2016; Viernickel und Voss 2013). Dabei wird insbesondere die „zeitliche Ressourcenausstattung kritisiert, da eine vollständige Erfüllung der Leitungsaufgaben unter den gegebenen Umständen und steigenden Qualitätsansprüchen in all ihrer Fülle und Komplexität kaum gewährleistet werden kann“ (Münchow und Strehmel 2016, S. 260). Damit einher gehen empirische Befunde, die die Leitungskräfte im Hinblick auf die gesundheitlichen Belastungen in eine Risikogruppe einstufen (Nagel-Prinz und Paulus 2012; Schreyer et al. 2014; Viernickel und Voss 2013). Diese Einschätzungen decken sich mit den Ergebnissen der BeWAK-Studie, in der 2.066 Kita-Leitungskräfte telefonisch oder online zu den Themen Wertschätzung und Anerkennung befragt wurden (BeWAK-Studie 2015). In der Studie gaben 51 % der befragten Leitungskräfte an, sich den Belastungen des Arbeitsalltags nicht gewachsen zu fühlen, und 53 % der befragten Leitungskräfte fühlten sich erschöpft und ausgelaugt. Knapp 90 % der Leitungskräfte sahen keine adäquate Honorierung der eigenen Leistungen als Leitungskraft, und nur 1 % der befragten Leitungskräfte fühlen sich durch die Politik in ihrem Arbeitsalltag wirklich unterstützt oder wertgeschätzt. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse der Studie, dass, aus der Perspektive der Leitungskräfte, die an ihre Tätigkeit gestellten Ansprüche nicht mit den verfügbaren Ressourcen realisiert werden können.

## 3. Forschungsmethode und Stichprobe der empirischen Studie

### 3.1 Beschreibung der quantitativen Erhebungsbögen

Um die Forschungsfrage nach dem tatsächlichen Umfang und der differenzierten Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten und Leitungstätigkeiten in den Kindertageseinrichtungen des Bistums Limburg mit einer aussagekräftigen Anzahl an Studienteilnehmer\*innen umfassend und strukturiert beantworten zu können, wurde die Befragung im Juni 2015 mithilfe von stark ausdifferenzierten quantitativen Erhebungsbögen unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ralf Haderlein durchgeführt. Die Grundlage für die Erarbeitung dieser Erhebungsbögen bildeten die oben dargestellten qualitativen gesetzlichen und diözesanen Vorgaben an die mittelbaren pädagogischen Arbeiten, die hierfür im Vorfeld analysiert, identifiziert und qualifiziert beschrieben wurden (siehe S. 5). Diese Soll-Beschreibungen für mittelbare pädagogische Arbeiten, einschließlich der Vorgaben darüber, was, wie, wo und von wem umgesetzt werden soll, dienten insofern als Raster für die empirische Überprüfung des Ist-Standes und damit der von den Befragten angegebenen Umsetzung vor Ort. Die Erhebungsbögen sind demnach als Messinstrumente zum Nachweis der Umsetzung dieser qualitativen Vorgaben entwickelt worden. Im Rahmen der Entwicklung der Erhebungsbögen haben die zu befragenden Leitungskräfte vorab eine Rückmeldung zur Verständlichkeit der Erhebungsbögen gegeben. Entsprechend der Angaben in den Erhebungsbögen können die Zeiten für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten in Form von empirischen Daten quantifiziert und bewertet werden. Darüber hinaus kann anhand der Befragung erfasst werden, welche Aufgaben aufgrund mangelnder Zeitkontingente bzw. personeller Unterbesetzung nicht wahrgenommen werden können, welche Personen an der Umsetzung beteiligt sind und demnach beispielsweise die Leitungskräfte in ihren Aufgaben unterstützen können (z.B. Kitakoordinator\*innen<sup>21</sup>) und zu welchen Anteilen die Tätigkeiten innerhalb der vertraglich festgelegten Arbeitszeit, außerhalb der vertraglich festgelegten Arbeitszeit (Überstunden) oder in der Freizeit durchgeführt werden. Die Befragung und Auswertung erfolgte differenziert nach Leitungskräften und pädagogischen Fachkräften und anhand von zwei verschiedenen Erhebungsinstrumenten – einem strukturierten Erfassungsbogen und einem Wochenzeiterfassungssprotokoll – die nachfolgend beschrieben werden.

<sup>21</sup> Der Einsatz von Kita-Koordinator\*innen ist unter anderem dem Ziel des Trägers zugeordnet, die Leitungskräfte insbesondere in der Umsetzung von Verwaltungstätigkeiten zu unterstützen, damit Leitungskräfte ihre Zeitressourcen vermehrt in die Ausübung originärer Leitungsaufgaben investieren können.

### 3.1.1 Strukturierter Erfassungsbogen für pädagogische Fachkräfte und Leitungskräfte

Der strukturierte Erfassungsbogen zu den mittelbaren pädagogischen Arbeiten wurde von den pädagogischen Fachkräften, der strukturierte Erfassungsbogen zu den Leitungstätigkeiten von den Leitungskräften der Kindertageseinrichtungen ausgefüllt. Beide Versionen des Erfassungsbogens wurden in verschiedene Tätigkeitsbereiche strukturiert, die sich insbesondere an Teil 3 (Konsistenz im Bildungsverlauf und in der Bildungsorganisation) des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplans orientieren. Die genauen Tätigkeitsbereiche sowie die Anzahl der jeweiligen Items in dem Erfassungsbogen für die Leitungskräfte und dem Erfassungsbogen für die pädagogischen Fachkräfte sind in Tabelle 1 dargestellt. Zusätzlich zu den vordefinierten Items hatten die Befragten bei jedem Tätigkeitsbereich die Möglichkeit weitere Tätigkeiten anzugeben. Beide Erfassungsbögen mit allen Items können im Anhang eingesehen werden (Erfassungsbogen Leitungskräfte, S. 63; Erfassungsbogen pädagogische Fachkräfte, S. 93).

**Tabelle 1.** Darstellung der Tätigkeitsbereiche in den Erfassungsbögen für Leitungskräfte und pädagogische Fachkräfte (einschließlich der jeweiligen Anzahl an Items).

Erfassungsbogen Leitungskräfte	Erfassungsbogen pädagogische Fachkräfte
Dienstleistungsprofil (18 Items)	Bildung & Erziehungsprozesse (5 Items)
Personalverwaltung und Dienstgemeinschaft (68 Items)	Moderierung und Bewältigung von Übergängen (18 Items)
Ressourcen – Finanzen (Mittel) (22 Items)	Elternarbeit (5 Items)
Ressourcen – Gebäude und Außenanlage (24 Items)	Teamarbeit (5 Items)
Qualitätsmanagement in der Kindertagesstätte (QM-System) (26 Items)	Vernetzung mit anderen Stellen (9 Items)
Zusammenarbeit mit den Eltern (11 Items)	Reflexion und Evaluation (5 Items)
Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit (9 Items)	Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung (3 Items)
Öffentlichkeitsarbeit (6 Items)	Sonstige Tätigkeiten (keine Items)
Besonderheiten der Einrichtung/Sonstiges (keine vordefinierten Items)	

In den jeweiligen Kategorien war für jede Tätigkeit anzugeben:

- welche Personen an der Umsetzung der Tätigkeit beteiligt sind<sup>22</sup>;
- welche Dauer (in Minuten) die Umsetzung täglich, wöchentlich, monatlich, halbjährlich und jährlich in Anspruch nimmt und in welcher Häufigkeit die Umsetzung auftritt<sup>23</sup>;
- ob die Tätigkeit umgesetzt wird oder nicht (dichotome Antwortoption: Ja/Nein);
- ob die Tätigkeit innerhalb der regulären Arbeitszeit, außerhalb der regulären Arbeitszeit oder innerhalb der Freizeit umgesetzt wird.

Die zusätzliche Möglichkeit im Erhebungsbogen, Indikatoren zur Umsetzung zu benennen, sollte Einblicke darin geben, wie die jeweiligen Tätigkeiten umgesetzt werden. Diese Möglichkeit wurde jedoch in den wenigsten Fällen und zudem sehr uneinheitlich genutzt, weshalb diese Angaben nicht mit in die Analyse einfließen. In dem Erfassungsbogen sollte überdies angegeben werden, ob die jeweilige Tätigkeit „pro Person“ (Mitarbeiter, Elternteil, etc.) oder „für alle Personen“ ausgeführt wird, um den zeitlichen Gesamtaufwand differenzierter berechnen zu können. Aufgrund der fehlenden eindeutigen Interpretation dieser Angaben<sup>24</sup>, werden diese jedoch von der Analyse ausgenommen.

<sup>22</sup> Insgesamt traten hierbei 35 verschiedene Varianten auf. Für die Analyse wurde daher eine inhaltlich begründete Fokussierung auf die Kategorien „Leitung setzt allein um“, „Leitung an Umsetzung beteiligt“ und „Leitung nicht an Umsetzung beteiligt“ vorgenommen.

<sup>23</sup> Beide Angaben – Dauer und Häufigkeit – werden in der Analyse multipliziert und auf ein Jahr hochgerechnet. Anhand dieser Hochrechnung kann die wöchentliche Zeit für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten unter Berücksichtigung aller Angaben berechnet werden. Die Zeiten werden anschließend hinsichtlich der unterschiedlichen Öffnungstage der Einrichtungen im Jahr individualisiert.

<sup>24</sup> Offen bleibt, ob bei den Angaben die ausführenden Personen oder die Adressaten gemeint sind. Wenn „pro Person“ angegeben wurde, bleibt offen, inwiefern die Zeitangaben tatsächlich für alle Beteiligten mit der gleichen Dauer erbracht wurden und auf wie viele Personen sich die Angaben beziehen.

### 3.1.2 Wochenzeiterfassungsprotokoll

Das Wochenzeiterfassungsprotokoll wurde von den pädagogischen Fachkräften ausgefüllt. In diesem Protokoll wurde für eine Arbeitswoche jede mittelbare pädagogische Arbeit dokumentiert. Für jede Tätigkeit war anzugeben:

- zu welcher Uhrzeit die Tätigkeit ausgeführt wurde<sup>25</sup>;
- welche Dauer (in Minuten) die Umsetzung der Tätigkeit beansprucht hat;
- für welche Anzahl und Art von Personen die Tätigkeit ausgeübt wurde<sup>26</sup>;
- ob die Tätigkeit innerhalb der regulären Arbeitszeit, außerhalb der regulären Arbeitszeit oder innerhalb der Freizeit umgesetzt wurde.

Die einzelnen Tätigkeiten wurden nachträglich und zum Teil in Anlehnung an die Kategorien aus dem strukturierten Erhebungsbogen wie folgt kategorisiert: Bildung und Erziehung, Übergänge<sup>27</sup>, Elternarbeit, Teamarbeit, Kooperation/Vernetzung, Evaluation/Statistik, Qualitätsmanagement, hauswirtschaftliche/hausmeisterliche Tätigkeiten ohne Kinder<sup>28</sup>, Aktivitäten im Zusammenhang mit Ausbildung, Leitungstätigkeiten auf Einrichtungsebene<sup>29</sup>, Kommunikation<sup>30</sup>, Organisatorisches/Verwaltungstätigkeiten auf Gruppenebene<sup>31</sup>, sonstige nicht pädagogische Tätigkeiten im Rahmen der Arbeitszeit<sup>32</sup>. Das Wochenzeiterfassungsprotokoll befindet sich im Anhang (siehe Anhang S. 105 ff.).

<sup>25</sup> Die eingetragenen Uhrzeiten wurden nachträglich wie folgt kategorisiert: 7:00-8:30 Uhr, 8:30-12:30 Uhr, 12:30-13:00 Uhr, 13:00-16:30 Uhr, 16:30-19:00 Uhr, außerhalb der obigen Zeiten.

<sup>26</sup> Diese Angaben wurden nur in wenigen Fällen und sehr unregelmäßig beantwortet, sodass sie nicht mit in die Analyse einfließen.

<sup>27</sup> Gemeint sind Übergänge von der Familie in die Kindertageseinrichtung und von der Kindertageseinrichtung in die Schule/Hort.

<sup>28</sup> Beispiele: Vorbereitung und Aufräumen Frühstück/Mittagessen/Vesper, Gruppenraum säubern, Betten abziehen, waschen und neu beziehen, Vorbereitung und Nachbereitung Schlafraum

<sup>29</sup> Beispiele: Bestellungen, Personalgespräche, Abrechnungen jeder Art, formale Anmeldung, Öffentlichkeitsarbeit, Dienstpläne, Bewerbungsgespräche, Gespräche mit Rentamt, Stellenpläne checken, Budgetfragen klären, Trägergespräche/Kitabeauftragten, Kontakt mit Mitarbeitervertretungen, Post, Anmelde Listen, Unterlagen, Sicherheitsüberprüfungen.

<sup>30</sup> Angaben wurden nur dann diesem Tätigkeitsbereich zugeordnet, wenn eine inhaltliche Zuordnung zu anderen Tätigkeitsbereichen nicht möglich war. Beispiele: Telefongespräche, Austausch, Gespräche, Formen der schriftlichen Kommunikation.

<sup>31</sup> Beispiele: Anwesenheitsliste, Elternbeiträge einnehmen.

<sup>32</sup> Beispiele: Notierte Toilettgänge, Öffnen der Eingangstüren.

### 3.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe umfasst die Leitungskräfte (n = 9) und die pädagogischen Fachkräfte (n = 106<sup>33</sup>) aus insgesamt neun Kindertageseinrichtungen des Bistums Limburg, die nach dem KTK-Gütesiegel zertifiziert wurden (7 Einrichtungen) oder unmittelbar vor der Zertifizierung standen (2 Einrichtungen). Es wird davon ausgegangen, dass in diesen Kindertageseinrichtungen die Anforderungen an die mittelbaren pädagogischen Arbeiten und Leitungstätigkeiten so umgesetzt werden, dass dies den gesetzlichen und diözesanen Qualitätsanforderungen an diese Aufgaben entspricht. Die Stichprobenauswahl berücksichtigt zudem die Differenzierung nach den das Bistum Limburg betreffenden Bundesländern Hessen (7 Einrichtungen) und Rheinland-Pfalz (2 Einrichtungen), der Anzahl der Gruppen, dem pädagogischen Konzept (gruppenorientiert, offene Arbeit) sowie besondere Schwerpunkte der Tageseinrichtungen (Gruppen für Kinder unter 3 Jahren, Hort, Familienzentrum). Von allen teilnehmenden Einrichtungen wurden die Erhebungsbögen ausgefüllt<sup>34</sup>.

Die befragten Leitungskräfte waren zum Zeitpunkt der Erhebung im Mittel 45 Jahre alt (Min = 34 Jahre; Max = 54 Jahre). Die Mehrzahl der befragten Leitungskräfte war durch eine Erzieher\*innenausbildung qualifiziert (n = 8), eine Leitungskraft hatte einen Abschluss als Diplom-Sozialpädagogin. Sechs der befragten Leitungskräfte hatten eine Vollzeit<sup>35</sup>-, drei der befragten Leitungskräfte eine Teilzeitstelle. Die Anzahl der angegebenen Überstunden schwankte zum Erhebungszeitpunkt zwischen 0 Stunden und 56 Stunden. Die befragten pädagogischen Fachkräfte waren zum Zeitpunkt der Erhebung im Mittel 39 Jahre alt (Min = 17 Jahre; Max = 70 Jahre). Die Mehrzahl der Befragten war durch eine Erzieher\*innenausbildung qualifiziert (n = 73). Das Verhältnis von Vollzeit- (n=50) und Teilzeitkräften (n=56) war annähernd ausgeglichen. Die Anzahl der angegebenen Überstunden schwankte zwischen -3 Stunden und 340 Stunden.

<sup>33</sup> Von 92 der 106 Fachkräfte liegt der strukturierte Erhebungsbogen und von 94 der 106 Fachkräfte das Wochenzeiterfassungsprotokoll ausgefüllt vor.

<sup>34</sup> Ein Leitungsbogen wurde in einer Einrichtung sowohl von der Leitung als auch der stellvertretenden Leitung ausgefüllt. Der Leitungsbogen einer anderen Einrichtung fehlt dagegen.

<sup>35</sup> Vollzeit = 39 Stunden pro Woche.

Die Öffnungszeiten der teilnehmenden Einrichtungen schwankten zwischen 9,25 Stunden und 10 Stunden pro Tag. Die Einrichtungsgrößen, gemessen an der Anzahl der betreuten Kinder, variierte zwischen 58 Kindern und 191 Kindern. Bezogen auf die betreuten Altersgruppen, variierte die Stichprobe bei Kindern im Alter von 0 bis 3 Jahren zwischen 0 Kindern und 53 Kindern und bei Kindern im Alter von 3 bis 6 Jahren zwischen 34 Kindern und 93 Kindern. Die Anzahl der an der Erhebung beteiligten Mitarbeiter\*innen je Einrichtung variierte zwischen 7 Mitarbeiter\*innen und 24 Mitarbeiter\*innen<sup>37</sup>. Die Anzahl der Fortbildungstage für das Gesamtteam variierte zwischen 2 Tagen und 6 Tagen, die Anzahl der Fortbildungstage für einzelne Mitarbeiter\*innen zwischen 2,1 Tagen und 6,7 Tagen und die Anzahl sonstiger Schließtage zwischen 10 Tagen und 30,5 Tagen. Die daraus resultierende Spanne an Öffnungstagen variierte zwischen 220,5 Tagen und 239 Tagen<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Bei dieser Person handelt es sich um eine Zusatzkraft mit einer vertraglichen Arbeitszeit von sechs Wochenstunden.

<sup>37</sup> Der prozentuale Wert kann nicht ermittelt werden, da die zur Erhebungszeit geltende Gesamtanzahl an Mitarbeiter\*innen je Einrichtung nicht bekannt ist.

<sup>38</sup> Gemessen an den Werktagen in Hessen und Rheinland-Pfalz im Erhebungsjahr 2015 (jeweils 253 Tage).

### 3.3 Methodische Diskussion

Ein zentrales Anliegen der vorliegenden Studie bezieht sich auf die empirische Ermittlung der zeitlichen Aufwendungen für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten und Leitungstätigkeiten in den untersuchten Kindertageseinrichtungen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Gegenüberstellung der ermittelten zeitlichen Aufwendungen zur vertraglichen Wochenarbeitszeit auf der Grundlage der Daten der strukturierten Erhebungsbögen nicht geeignet ist. Der methodische Anspruch an die Befragten bezieht sich bei den strukturierten Erhebungsbögen für die Leitungs- und pädagogischen Fachkräfte insbesondere darauf, Angaben zur Umsetzung der Leitungs- bzw. mittelbaren pädagogischen Arbeiten für ein gesamtes Arbeitsjahr zu machen. Die nachträgliche Addition der angegebenen Zeitdauer der Einzeltätigkeiten ergab – gemessen an der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit – überwiegend unrealistisch hohe Werte deutlich oberhalb der 100 Prozent. Es liegt nahe, dass die Einschätzung des Zeitaufwandes von Einzeltätigkeiten für ein ganzes Arbeitsjahr ohne den Blick auf den sich daraus ergebenden Gesamtaufwand keine praktikable Form der Datenerhebung darstellt. Neben der methodischen Herausforderung der Zeitangaben zu Einzeltätigkeiten für ein gesamtes Arbeitsjahr, ist eine weitere Erklärung für die überhöhten Zeitangaben für mittelbare pädagogische Arbeiten denkbar: Viernickel et al. (2013, S. 52) haben gezeigt, dass pädagogische Fachkräfte ein starkes Diskrepanzerleben haben zwischen dem, was sie zeitlich in die mittelbare pädagogische Arbeit investieren können und dem, was sie im Sinne einer qualitativ hochwertigen Arbeit als notwendig erachten. Demnach gaben die befragten pädagogischen Fachkräfte in der genannten Studie an, dass sie knapp die doppelte Zeit (Vollzeitkräfte) bzw. sogar das 2,6-fache der Zeit (Teilzeitkräfte) für mittelbare pädagogische Arbeit als notwendig erachten, als sie tatsächlich in einer durchschnittlichen Woche investieren. Nicht auszuschließen ist, dass sich dieses Diskrepanzerleben auch in den vorliegenden empirischen Daten widerspiegelt, indem der als notwendig erachtete Bedarf in die Angaben zum tatsächlichen Zeitbedarf eingeflossen ist.

Darüber hinaus kann der hohe zeitliche und kognitive Aufwand, der mit dem Ausfüllen der strukturierten Erhebungsbögen verbunden war – insgesamt waren von jeder/jedem Befragten mindestens 2.760 Entscheidungen zu treffen! –, ebenfalls zu zum Teil unrealistischen Zeitangaben geführt haben. Auswirkungen dieser großen Menge an Entscheidungen auf die Konzentration und Korrektheit der Angaben können nicht ausgeschlossen werden. Das hohe Maß an Entscheidungen infolge der stark ausdifferenzierten Erhebungsbögen spiegelt auch die hohe Komplexität

des Feldes der Kindertagesbetreuung und mithin seiner Anforderungen an die Leitungskräfte und pädagogischen Fachkräfte wider, welche durch die Erhebungsbögen – mit dem Fokus auf die Leitungs- und mittelbaren pädagogischen Arbeiten – so gut wie möglich erfasst werden sollte.

Aussagekräftiger für die Ermittlung des zeitlichen Anteils mittelbarer pädagogischer Arbeiten gemessen an der vertraglichen Wochenarbeitszeit scheint hierbei das Wochenzeiterfassungsprotokoll zu sein. Die tätigkeitsgenaue Notation für eine Arbeitswoche als Vorteil des Wochenzeiterfassungsprotokolls einerseits, wird andererseits begleitet von der Tatsache, dass hierbei lediglich eine Woche abgebildet wird, die nicht zwangsläufig als repräsentative Arbeitswoche gelten kann. Denkbar wäre daher, in zukünftigen Studien die Erhebung im Rahmen des Wochenzeiterfassungsprotokolls an mehreren Wochen innerhalb eines Arbeitsjahres durchzuführen, um so ein möglichst vielfältiges, repräsentativeres Gesamtbild der aufgewendeten Zeiten für Leitungs- und mittelbare pädagogische Arbeiten zu erhalten, ohne in die oben beschriebenen Problematiken hinsichtlich von Schätzwerten für nicht wöchentlich anfallende Aufgaben zu verfallen. Eine weitere Möglichkeit wäre die direkte Abfrage des Anteils in Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit, sodass bereits bei der Erhebung der Daten eine Bezugsgröße existiert, an der die Zeitangaben zu den Einzeltätigkeiten festgemacht werden könnten. Bei dem Wochenzeiterfassungsprotokoll sind zudem die folgenden methodischen Fragen zu bedenken: Haben die Leitungs- und pädagogischen Fachkräfte inmitten des Arbeitsalltages wirklich alle Tätigkeiten protokollieren können? Welchen Einfluss hat die Protokollierung selbst auf die Arbeit der Leitungs- und pädagogischen Fachkräfte?

Über die Fragestellung nach dem prozentualen Anteil mittelbarer pädagogischer Arbeiten und Leitungstätigkeiten an der wöchentlichen Arbeitszeit hinaus liefern die Daten dieser Studie valide und wichtige empirische Erkenntnisse über die Verteilung der einzelnen Tätigkeitsbereiche, den Status der Umsetzung (umgesetzt vs. nicht umgesetzt), den Umsetzungszeitpunkt (innerhalb vs. außerhalb der Arbeitszeit; Tageszeit der Umsetzung), sowie die Beteiligung anderer Personen (insbesondere Kita-Koordinator\*innen) an der Umsetzung der Tätigkeiten.

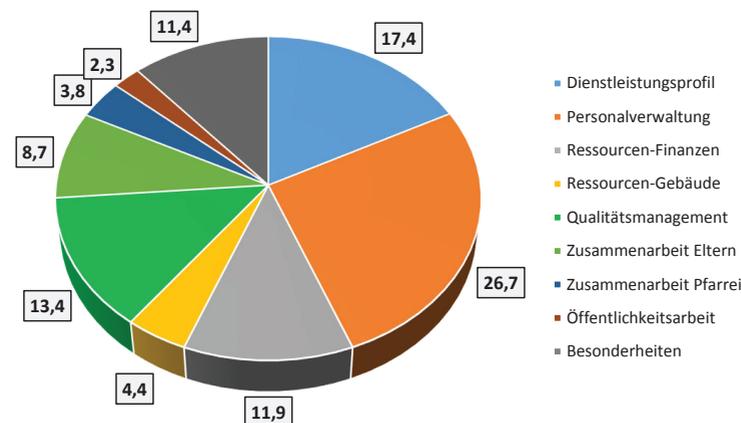
## 4. Ergebnisse

### 4.1 Leitungskräfte (Strukturierter Erfassungsbogen)

#### Verteilung der Leitungstätigkeiten

Basierend auf den Daten des strukturierten Erfassungsbogens für die Leitungskräfte, wird die meiste Leitungszeit im Bereich der Personalverwaltung aufgewendet, die mit 26,7 % (SD<sup>39</sup> = 16,4) der Leitungszeit gut ein Viertel der Gesamtdauer für Leitungstätigkeiten ausmachen (entspricht 9,2 Wochenstunden, SD = 5,4). Gefolgt wird dieser zeitliche Aufwand von den Leitungstätigkeiten im Bereich des Dienstleistungsprofils (17,4 % der Leitungszeit, SD = 18,0; entspricht 6,1 Wochenstunden, SD = 6,6) und des Qualitätsmanagements (13,4 % der Leitungszeit, SD = 10,3; entspricht 5,1 Wochenstunden, SD = 5,0). Der geringste Zeitaufwand wird im Bereich der Ressourcen-Gebäude (4,4 % der Leitungszeit, SD = 3,3; entspricht 2,2 Wochenstunden, SD = 2,6), der Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit (3,8 % der Leitungszeit, SD = 5,7; entspricht 1,9 Wochenstunden, SD = 2,9) und der Öffentlichkeitsarbeit (2,3 % der Leitungszeit, SD = 1,5; entspricht 1,0 Wochenstunden, SD = 0,7) aufgewendet. Die zeitliche Verteilung aller Tätigkeitsbereiche ist in Abb. 1 dargestellt.

Abb. 1. Verteilung der Leitungstätigkeiten nach angegebener Leitungszeit (in Prozent).

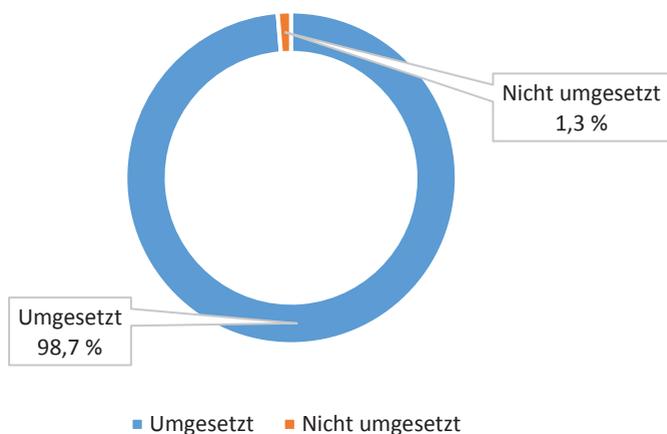


<sup>39</sup> SD = Standardabweichung.

### Umsetzung Leitungstätigkeiten

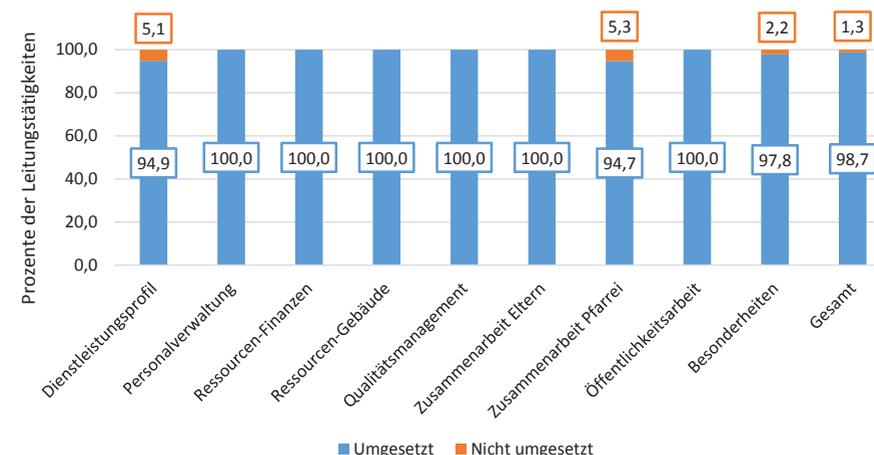
In den rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungsempfehlungen und dem hessischen Bildungs- und Erziehungsplan ist festgeschrieben, dass die in der vorliegenden Untersuchung erfassten Tätigkeitsbereiche in der Praxis der Kindertageseinrichtungen umgesetzt sind. Inwiefern die Leitungstätigkeiten innerhalb dieser Bereiche tatsächlich umgesetzt werden, haben die Leitungskräfte für jede Tätigkeit einzeln angegeben. Den Angaben zufolge werden insgesamt 98,7 % (SD = 2,6) der erfassten Leitungstätigkeiten umgesetzt, lediglich 1,3 % (SD = 2,6) der Leitungstätigkeiten werden nicht umgesetzt (siehe Abb. 2).

Abb. 2. Anteil der Umsetzung der Leitungstätigkeiten (in Prozent).



In sechs der neun Tätigkeitsbereiche zeigt sich eine Umsetzung von 100 % der Leitungstätigkeiten. In drei Tätigkeitsbereichen liegt dieser Anteil niedriger (Dienstleistungsprofil 94,9 %, SD = 15,4; Besonderheiten 97,8 %, SD = 4,9; Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit 94,7 %, SD = 15,8). Der Anteil der Umsetzung in den einzelnen Tätigkeitsbereichen ist in Abb. 3 dargestellt.

Abb. 3. Anteil der Umsetzung der Leitungstätigkeiten in den Tätigkeitsbereichen (in Prozent).

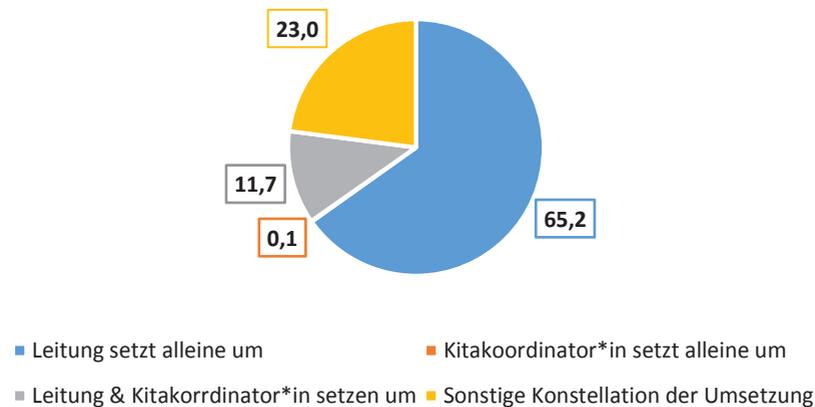


In den drei Tätigkeitsbereichen, in denen der Umsetzungsanteil im Durchschnitt weniger als 100 % der Leitungstätigkeiten beträgt („Dienstleistungsprofil“, „Besonderheiten“, „Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“), verzeichnen jeweils acht der neun Leitungskräfte eine Umsetzung von 100 % der Leitungstätigkeiten, je Tätigkeitsbereich setzt lediglich eine Leitungskraft entsprechend der Angaben die Leitungstätigkeiten zu einem geringeren Anteil um („Besonderheiten“: 88,9 %; „Dienstleistungsprofil“: 53,8 %; „Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“: 52,6 %).

### Beteiligung der Kitakoordinator\*innen bei der Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten

In den strukturierten Erhebungsbögen für Leitungskräfte wurde erfasst, wer an der Umsetzung der angegebenen Leitungstätigkeiten beteiligt ist. Um zu überprüfen, inwiefern der Träger in Person der Kita-Koordinatoren in die Umsetzung der Leitungstätigkeiten involviert sind, wurde die Analyse kategorisiert nach „Leitung setzt allein um“, „Kita-Koordinator\*in setzt allein um“ und „Leitung setzt gemeinsam mit Kita-Koordinator\*in um“. Zum Erhebungszeitpunkt standen lediglich drei der neun Kindertageseinrichtungen Kita-Koordinator\*innen zur Verfügung, von denen von einer Einrichtung kein Leitungsbogen vorliegt. Infolgedessen bezieht sich die nachfolgende Analyse der Kitas mit Kita-Koordinatoren ausschließlich auf die Angaben von zwei Leitungskräften. Über alle Bereiche hinweg setzen die Leitungskräfte mit Kita-Koordinator\*innen 65,2 % (Differenz<sup>40</sup> = 26,3) der Leitungstätigkeiten alleine um, 0,1 % (Differenz = 0,0) der Leitungstätigkeiten setzt der/die Kita-Koordinator\*in um und 11,7 % (Differenz = 9,3) der Leitungstätigkeiten setzen die Leitung und der/die Kita-Koordinator\*in gemeinsam um. Die verbleibenden 23,0 % (Differenz = 35,7) der Leitungstätigkeiten werden in Form sonstiger personeller Konstellationen umgesetzt (z.B. Leitung setzt gemeinsam mit Fachkraft um, stellvertretende Leitung setzt alleine um, Fachkraft setzt alleine um) (siehe Abb. 4).

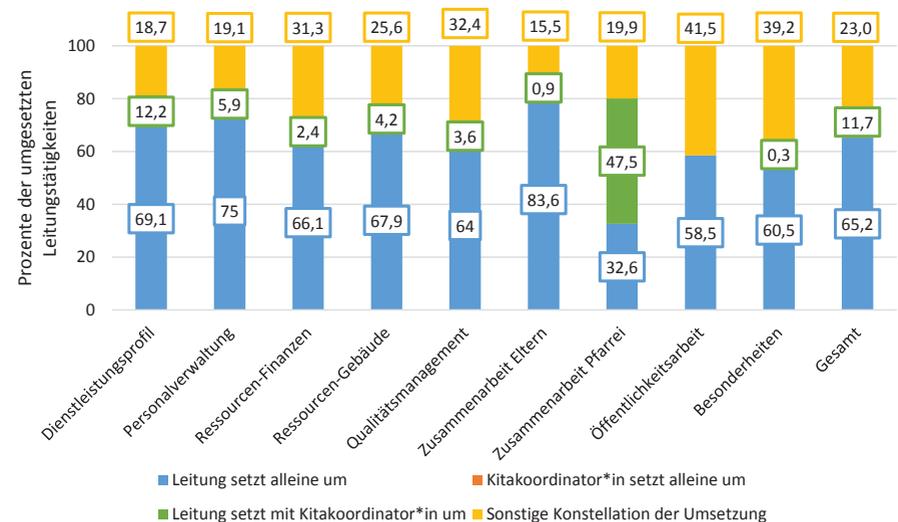
Abb. 4. Umsetzung der Leitungstätigkeiten durch Leitungskräfte mit Kita-Koordinator\*in in Prozenten der Leitungstätigkeiten.



<sup>40</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl (n = 2) wird an dieser Stelle die Differenz zwischen beiden Einzelwerten anstelle der Standardabweichung berichtet.

Für die Leitungskräfte ohne Kita-Koordinator\*innen ergibt sich demgegenüber ein Anteil von 77,4 % (SD = 35,9) der Leitungstätigkeiten, die sie alleine umsetzen. Nimmt man die Angaben der stellvertretenden Leitung, welche nach eigenen Angaben keine Leitungstätigkeit alleine umgesetzt hat, aus dieser Analyse heraus, ergibt sich für die Leitungskräfte ohne Kita-Koordinator\*innen sogar ein Anteil von 90,3 % (SD = 12,2) der Leitungstätigkeiten, die sie alleine umsetzen. Damit setzen die Leitungskräfte ohne Kita-Koordinator\*innen 18,7 % der Leitungstätigkeiten (12,2 Prozentpunkte) bzw. ohne die Angaben der stellvertretenden Leitung sogar 38,5 % der Leitungstätigkeiten (25,1 Prozentpunkte) mehr alleine um als es die Leitungskräfte mit Kita-Koordinator\*innen tun. Eine Prüfung dieses Unterschieds auf statistische Signifikanz ist angesichts der geringen Fallzahlen nicht sinnvoll. Grundsätzlich können diese Ergebnisse in Anbetracht der sehr geringen Fallzahlen nicht mehr als erste Tendenzen abbilden, die in möglichen weiteren Studien überprüft werden müssten. Tendenziell scheint der Einsatz eines hauptamtlichen Trägervertreters dazu zu führen, dass einige Leitungstätigkeiten gemeinsam mit diesem umgesetzt werden, jedoch nicht dass Aufgaben auf diesen verlagert werden. Umgekehrt scheinen auch keine Trägeraufgaben von den Leitungen übernommen zu werden. Die Verteilung der personellen Umsetzung der Leitungstätigkeiten von Leitungskräften mit Kita-Koordinator\*innen wird im Folgenden für die einzelnen Tätigkeitsbereiche gezeigt (siehe Abb. 5).

Abb. 5. Umsetzung der Leitungstätigkeiten durch Leitungskräfte mit Kita-Koordinator\*in in den einzelnen Tätigkeitsbereichen in Prozenten der Leitungstätigkeiten.

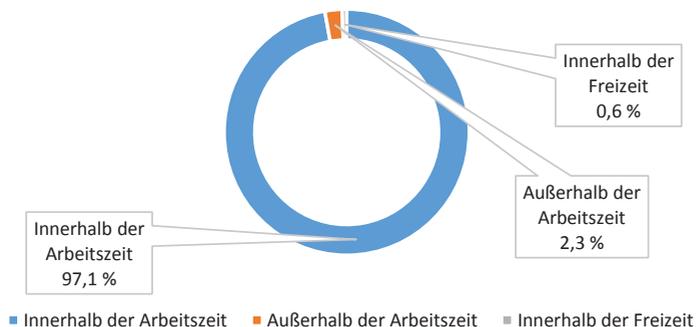


Neben dem Tätigkeitsbereich „Dienstleistungsprofil“ (12,2 % der Leitungstätigkeiten, Differenz = 7,6), werden die Leitungstätigkeiten besonders im Tätigkeitsbereich „Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“ gemeinsam mit der/dem Kita-Koordinator\*in umgesetzt (47,5 % der Leitungstätigkeiten, Differenz = 72,1)<sup>41</sup>. In den meisten Tätigkeitsbereichen liegen die gemeinsam mit dem/der Kita-Koordinator\*in umgesetzten Leitungstätigkeiten bei einem sehr geringen Anteil von unter 6 % der Leitungstätigkeiten.

### Umsetzung der Leitungstätigkeiten innerhalb der regulären Arbeitszeit | außerhalb der regulären Arbeitszeit | innerhalb der Freizeit

Um zu überprüfen, in welchem zeitlichen Rahmen die Leitungskräfte das an sie gestellte Anforderungsprofil aus den rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungsempfehlungen bzw. aus dem hessischen Bildungs- und Erziehungsplan umsetzen, wurden die Angaben zur Umsetzung der Leitungstätigkeiten unterteilt in die Kategorien „Umsetzung innerhalb der regulären Arbeitszeit“, „Umsetzung außerhalb der regulären Arbeitszeit“<sup>42</sup> und „Umsetzung innerhalb der Freizeit“. Die deutliche Mehrheit der Leitungstätigkeiten setzen die Leitungskräfte innerhalb ihrer Arbeitszeit um (97,1 % der Leitungstätigkeiten, SD = 2,4). Ein dementsprechend geringer Anteil der Tätigkeiten wird außerhalb der Arbeitszeit (2,3 % der Leitungstätigkeiten, SD = 1,7) oder innerhalb der Freizeit (0,6 % der Leitungstätigkeiten, SD = 0,9) umgesetzt (siehe Abb. 6).

Abb. 6. Umsetzung der Leitungstätigkeiten hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).



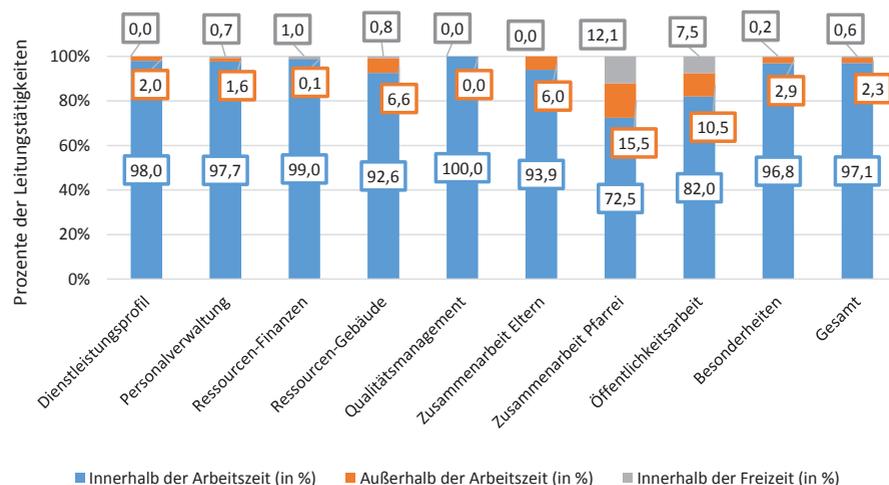
<sup>41</sup> Durch die geringe Fallzahl von nur zwei Leitungskräften mit Kita-Koordinator\*in kommt die mittlere Tendenz im Tätigkeitsbereich „Zusammenarbeit mit der Pfarrei“ aus zwei sehr unterschiedlichen Werten zustande (Leitungskraft 1: 11,5 % der Leitungstätigkeiten, Leitungskraft 2: 83,6 % der Leitungstätigkeiten).

<sup>42</sup> Zu dieser Kategorie zählt insbesondere die Umsetzung der Tätigkeiten im beruflichen Kontext im Rahmen von Überstunden.

Wie sich die Umsetzung der Leitungstätigkeiten hinsichtlich der Arbeitszeit in den einzelnen Bereichen verteilt, kann der Abb. 7 entnommen werden. Hierbei zeigt sich, dass sich in dem Bereich „Qualitätsmanagement“ alle (100 % der Leitungstätigkeiten, SD = 0,1) und in den Bereichen „Ressourcen Finanzen“ (99,0 % der Leitungstätigkeiten, SD = 2,9), „Dienstleistungsprofil“ (98,0 % der Leitungstätigkeiten, SD = 3,4), „Personalverwaltung“ (97,7 % der Leitungstätigkeiten, SD = 4,0) und „Besonderheiten“ (96,8 % der Leitungstätigkeiten, SD = 3,9) nahezu alle Leitungstätigkeiten innerhalb der regulären Arbeitszeit umgesetzt werden. In den Bereichen „Zusammenarbeit mit Eltern“ und „Ressourcen Gebäude“ werden zwar immer noch 93,9 % (SD = 7,9; „Zusammenarbeit mit Eltern“) bzw. 92,6 % (SD = 21,5; „Ressourcen Gebäude“) der Leitungstätigkeiten innerhalb der regulären Arbeitszeit umgesetzt, allerdings geben die Leitungskräfte in diesen Bereichen an, dass 6,0 % (SD = 7,9; „Zusammenarbeit mit Eltern“) bzw. 6,6 %<sup>43</sup> (SD = 19,9; „Ressourcen Gebäude“) außerhalb der regulären Arbeitszeit umgesetzt werden. In den Bereichen „Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ werden durchschnittlich sogar 15,5 % (SD = 29,5; „Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“) bzw. 10,5 % (SD = 11,9; „Öffentlichkeitsarbeit“) der Leitungstätigkeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit, und 12,1 %<sup>44</sup> (SD = 33,0; „Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“) bzw. 7,5 % (SD = 20,5; „Öffentlichkeitsarbeit“) der Leitungstätigkeiten innerhalb der Freizeit umgesetzt. Hierbei ist zu beachten, dass die hohen Durchschnittswerte für die Umsetzung außerhalb der regulären Arbeitszeit und innerhalb der Freizeit zum Teil durch die hohen Werte einer Leitungskraft bedingt sind, diese Werte also durch hier nicht näher bestimmbare Einzelfallumstände starken Einfluss auf die Durchschnittswerte nehmen. Für den Tätigkeitsbereich der Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich konkret, dass eine Leitungskraft keine Angaben zur Umsetzung von Leitungstätigkeiten in diesem Tätigkeitsbereich macht, drei Leitungskräfte alle Tätigkeiten in diesem Bereich innerhalb ihrer Arbeitszeit umsetzen und fünf der neun Leitungskräfte im Mittel über 20 % dieser Tätigkeiten nicht innerhalb ihrer Arbeitszeit umsetzen. Für den Tätigkeitsbereich „Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“ zeigt sich ein noch größerer Unterschied zwischen den Leitungskräften, indem zwei Leitungskräfte alle Tätigkeiten in diesem Bereich innerhalb ihrer Arbeitszeit umsetzen, zwei andere hingegen lediglich 7,7 % oder sogar keine der Tätigkeiten innerhalb der Arbeitszeit umsetzen.

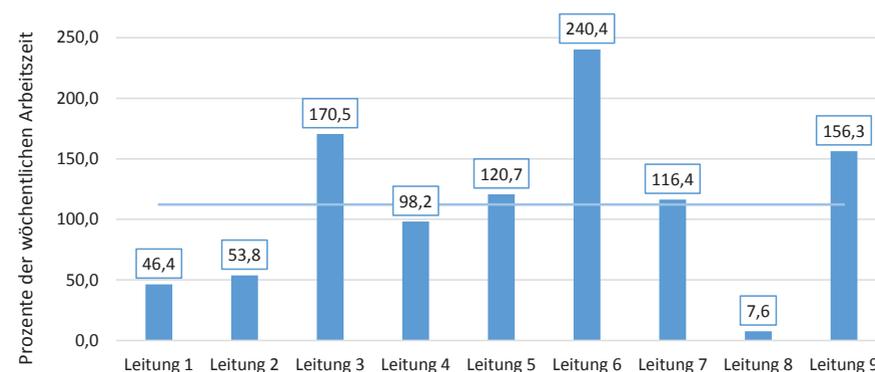
<sup>43</sup> Hoher durchschnittlicher Anteil bedingt durch Angaben einer Leitungskraft.

<sup>44</sup> Hoher durchschnittlicher Anteil bedingt durch Angaben einer Leitungskraft.

**Abb. 7.** Umsetzung der Leitungstätigkeiten in den Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).

### Anteil Leitungstätigkeiten

Zur Berechnung des prozentualen Anteils der Leitungstätigkeiten werden die in dem strukturierten Erfassungsbogen für Leitungskräfte angegebenen Zeiten in Relation zur vertraglich festgesetzten wöchentlichen Arbeitszeit gesetzt. Für diese Analyse werden daher ausschließlich jene Tätigkeiten einbezogen, welche die Leitungskräfte selbst umgesetzt haben bzw. wo die Leitungskräfte an der Umsetzung selbst beteiligt waren. Über alle Tätigkeitsbereiche hinweg ergibt sich hierbei ein prozentualer Anteil von 112,3 % (SD = 71,4) der wöchentlichen Arbeitszeit. Dieser hohe Durchschnittswert kommt durch zum Teil unrealistisch hohe Einzelwerte zustande. Insgesamt weisen die Werte von fünf der neun Leitungskräfte einen Anteil von über 100,0 % der wöchentlichen Arbeitszeit auf (siehe Abb. 8). Eine daraufhin durchgeführte Fehler-Analyse hat ergeben, dass diese Werte auf die Angaben der Leitungskräfte in dem Erfassungsbogen zurückzuführen sind. Eine nachträgliche telefonische Befragung der Leitungskräfte hat ergeben, dass die angegebenen Werte zum Großteil von den Leitungskräften bestätigt wurden, sich die Analyse also nicht auf fehlerhaften Angaben oder Berechnungen bezieht. Weiterführende inhaltliche Interpretationen und Schlussfolgerungen sind angesichts dieser Werte allerdings wenig zielführend. Die stark ausdifferenzierte Erfassung der Leitungstätigkeiten ist demnach in dieser Form keine adäquate Methode, um valide Daten über den an der vertraglichen Arbeitszeit gemessenen Anteil an Leitungstätigkeiten zu generieren.

**Abb. 8.** Anteil an Leitungstätigkeiten nach wöchentlicher Arbeitszeit (in Prozent; horizontale Linie entspricht dem Mittelwert).

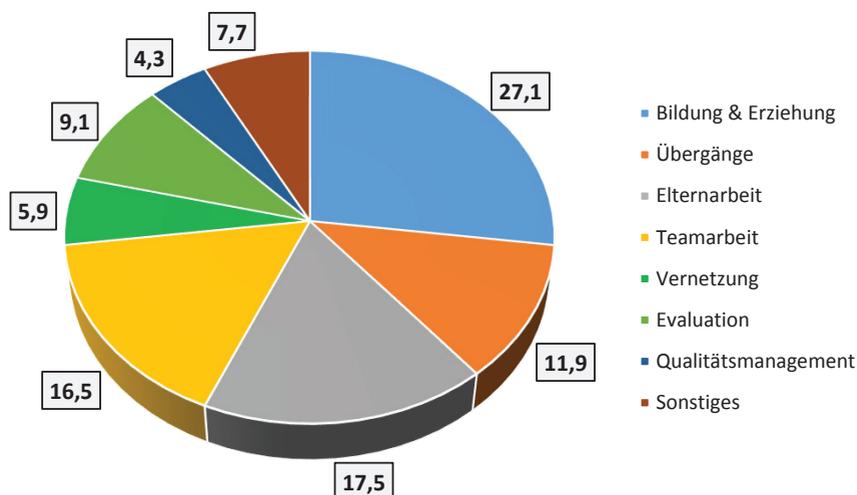
## 4.2 Pädagogische Fachkräfte

### 4.2.1 Strukturierter Erfassungsbogen

#### Verteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten

Basierend auf den Daten des strukturierten Erfassungsbogens für die pädagogischen Fachkräfte wird die meiste Zeit für mittelbare pädagogische Arbeiten im Bereich der Bildung und Erziehung aufgewendet, die mit 27,1 % (SD = 16,4) der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit gut ein Viertel der Gesamtdauer für mittelbare pädagogische Arbeiten ausmachen (entspricht 7,7 Wochenstunden, SD = 8,4). Gefolgt wird dieser zeitliche Aufwand von den mittelbaren pädagogischen Arbeiten im Bereich der Elternarbeit mit 17,5 % (SD = 13,8) der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit (entspricht 4,9 Wochenstunden, SD = 12,8) und der Teamarbeit mit 16,5 % (SD = 11,1) der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit (entspricht 4,7 Wochenstunden, SD = 3,7). Der geringste Zeitaufwand wird im Bereich des Qualitätsmanagements mit 4,3 % (SD = 5,3) der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit (entspricht 1,2 Wochenstunden, SD = 3,8) investiert. Die zeitliche Verteilung aller Tätigkeitsbereiche ist in Abb. 9 dargestellt. Eine Darstellung aller Wochenstunden und Standardabweichungen für die einzelnen Tätigkeitsbereiche befindet sich im Anhang (siehe Tabelle 6).

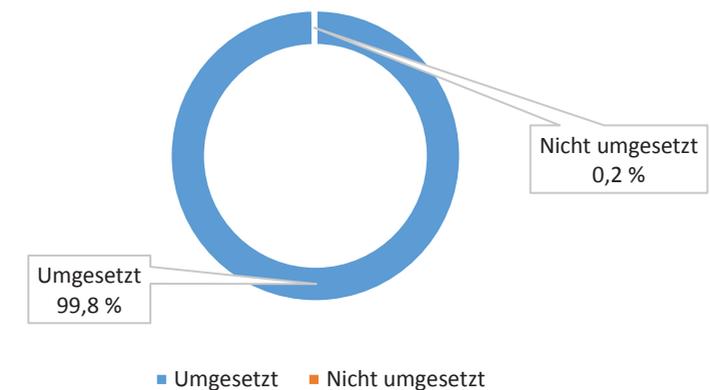
Abb. 9. Aufteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche (in Prozent).



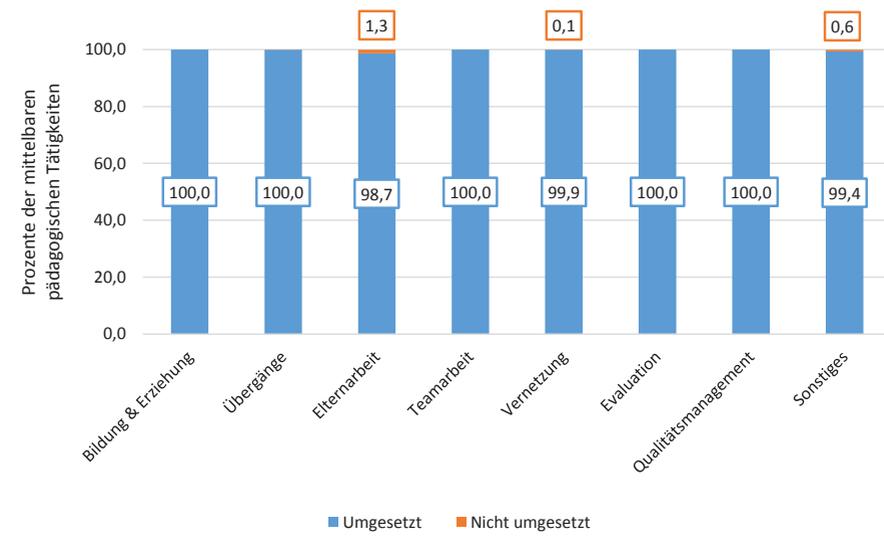
#### Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten

Um zu überprüfen, inwiefern die in den rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungsempfehlungen und dem hessischen Bildungs- und Erziehungsplan festgeschriebenen Tätigkeitsbereiche mittelbarer pädagogischer Arbeit von den pädagogischen Fachkräften umgesetzt werden, wurden die befragten pädagogischen Fachkräfte im Erhebungsbogen gebeten, für jede Tätigkeit einzeln anzugeben, ob diese umgesetzt wird. Den Angaben zufolge werden insgesamt 99,8 % (SD = 1,5) der erfassten mittelbaren pädagogischen Arbeiten umgesetzt, lediglich 0,2 % (SD = 1,5) dieser Tätigkeiten werden nicht umgesetzt (siehe Abb. 10). Die Betrachtung der Einzelfälle zeigt, dass 85 der in diese Analyse einbezogenen 90 Fachkräfte eine Umsetzungsquote von 100 % aufweisen.

Abb. 10. Anteil der Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten (in Prozent).



In fünf der acht Tätigkeitsbereiche zeigt sich eine Umsetzung von 100 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten. In drei Tätigkeitsbereichen liegt dieser Anteil marginal darunter (Elternarbeit 98,7 %, SD = 10,8; Vernetzung 99,9 %, SD = 0,5; Sonstiges 99,4 %, SD = 4,8). Der Anteil der Umsetzung in den einzelnen Tätigkeitsbereichen ist in Abb. 11 dargestellt.

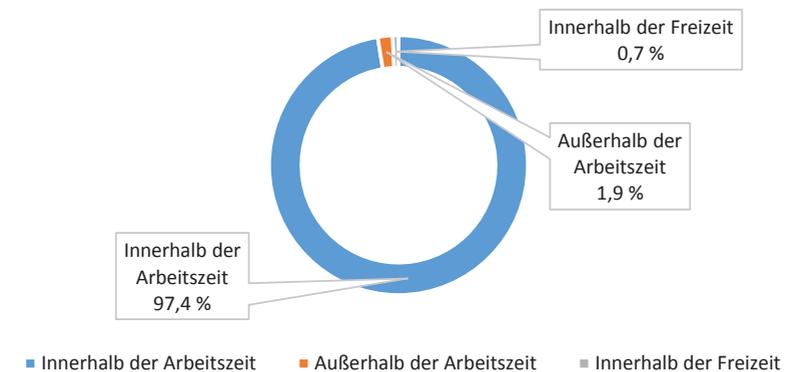
**Abb. 11.** Anteil der Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen (in Prozent).

### Umsetzung innerhalb der regulären Arbeitszeit | außerhalb der regulären Arbeitszeit | innerhalb der Freizeit

Um zu überprüfen, in welchem zeitlichen Rahmen die pädagogischen Fachkräfte das an sie gestellte Anforderungsprofil aus den rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungsempfehlungen bzw. aus dem hessischen Bildungs- und Erziehungsplan umsetzen, wurden die Angaben zur Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten unterteilt in die Tätigkeitsbereiche „Umsetzung innerhalb der regulären Arbeitszeit“, „Umsetzung außerhalb der regulären Arbeitszeit“<sup>45</sup> und „Umsetzung innerhalb der Freizeit“. Die deutliche Mehrheit der mittelbaren pädagogischen Arbeiten setzen die pädagogischen Fachkräfte innerhalb ihrer Arbeitszeit um (97,4 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 6,0). Ein dementsprechend geringer Anteil der Tätigkeiten wird außerhalb der Arbeitszeit (1,9 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 4,9) oder innerhalb der Freizeit (0,7 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 3,7) umgesetzt (siehe Abb. 12). Im Hinblick auf die

<sup>45</sup> Zu dieser Kategorie zählt insbesondere die Umsetzung der Tätigkeiten im beruflichen Kontext im Rahmen von Überstunden.

Einzelfälle zeigt sich, dass 42 der in diese Analyse einbezogenen 90 Fachkräfte, und damit weniger als die Hälfte (46,7 %) der Fachkräfte, die mittelbaren pädagogischen Arbeiten zu 100 % innerhalb der regulären Arbeitszeit umsetzt. Über die Hälfte der befragten Fachkräfte (53,3 %) setzen zumindest geringe Anteile der mittelbaren pädagogischen Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit (4,6 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 7,0) und/oder in der Freizeit (3,6 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 7,8) um.

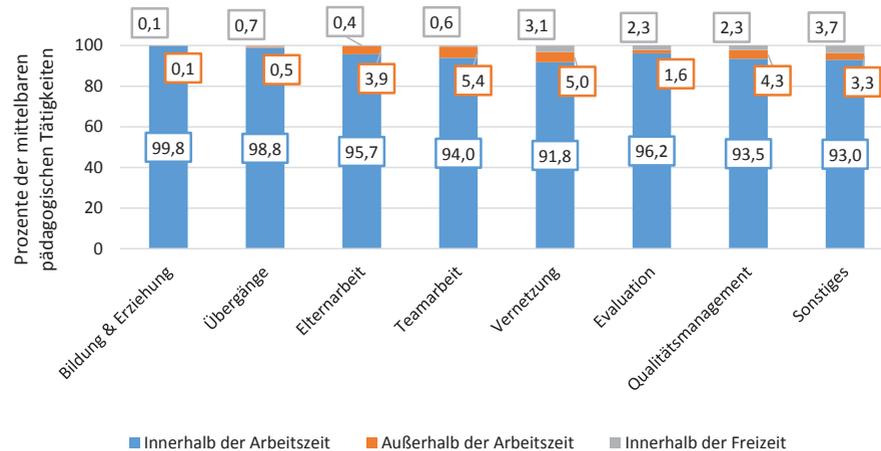
**Abb. 12.** Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).

Wie sich die Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten hinsichtlich der Arbeitszeit in den einzelnen Bereichen verteilt, kann Abb. 13 entnommen werden. Hierbei zeigt sich, dass in den Bereichen „Bildung und Erziehung“ (99,8 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 0,9) und „Übergänge“ (98,8 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 6,0) nahezu alle mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der regulären Arbeitszeit umgesetzt werden. In den folgenden Tätigkeitsbereichen werden die mittelbaren pädagogischen Arbeiten in geringem Maße auch außerhalb der regulären Arbeitszeit und in der Freizeit umgesetzt:

- „Elternarbeit“ (außerhalb der regulären Arbeitszeit: 3,9 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 13,7; innerhalb der Freizeit: 0,4 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 3,4)
- „Teamarbeit“ (außerhalb der regulären Arbeitszeit: 5,4 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 16,9; innerhalb der Freizeit: 0,6 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 4,9)

- „Vernetzung“ (außerhalb der regulären Arbeitszeit: 5,0 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 18,4; innerhalb der Freizeit: 3,1 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 15,9)
- „Qualitätsmanagement“ (außerhalb der regulären Arbeitszeit: 4,3 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 16,3; innerhalb der Freizeit: 2,3 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 12,3)
- „Sonstiges“ (außerhalb der regulären Arbeitszeit: 3,3 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 14,1; innerhalb der Freizeit: 3,7 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 14,6).

**Abb. 13.** Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).



### Anteil mittelbarer pädagogischer Arbeiten

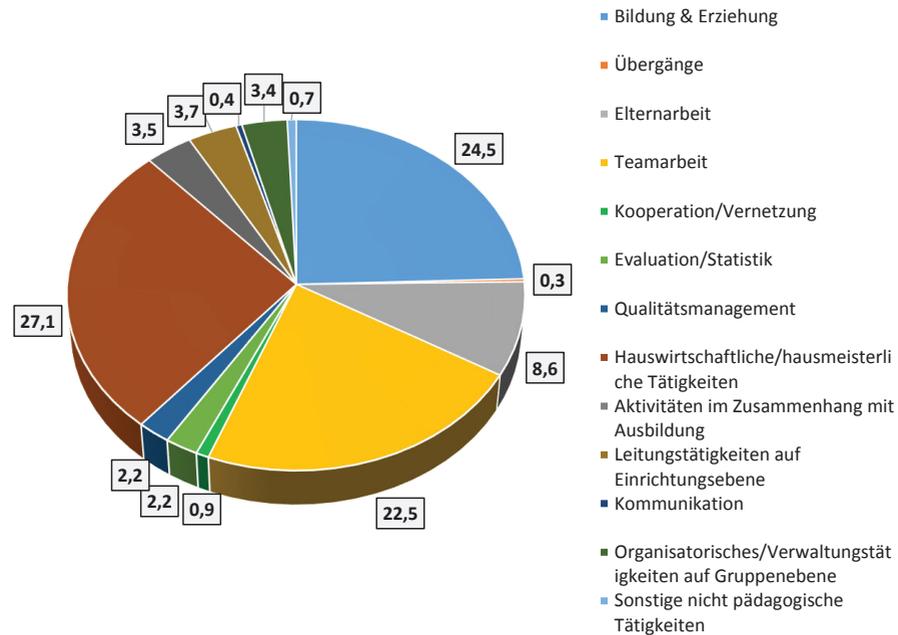
Zur Berechnung des prozentualen Anteils der mittelbaren pädagogischen Arbeiten werden die in dem strukturierten Erfassungsbogen für pädagogische Fachkräfte angegebenen Zeiten in Relation zu der an der vertraglich festgesetzten wöchentlichen Arbeitszeit gesetzt. Für diese Analyse werden daher ausschließlich jene Tätigkeiten einbezogen, welche die pädagogischen Fachkräfte selbst umgesetzt haben bzw. wo die pädagogischen Fachkräfte an der Umsetzung selbst beteiligt waren. Über alle Tätigkeitsbereiche hinweg ergibt sich hierbei ein prozentualer Anteil von 83,5 % (SD = 66,9) der wöchentlichen Arbeitszeit. Dieser hohe Durchschnittswert kommt unter anderem durch zum Teil unrealistisch hohe Einzelwerte zustande. Insgesamt weisen die Werte von 25 der in diese Analyse einbezogenen 92 pädagogischen Fachkräfte einen Anteil von über 100,0 % der wöchentlichen Arbeitszeit auf. Bei Ausschluss dieser Fälle ergibt sich ein noch immer stark erhöhter Anteil an der Zeit für mittelbare pädagogische Arbeiten von 55,5 % (SD = 24,8) der wöchentlichen Arbeitszeit. Inhaltliche Interpretationen und Schlussfolgerungen erscheinen auch hinsichtlich dieser angepassten Werte nicht zielführend.

### 4.2.2 Wochenzeiterfassungsprotokoll

#### Verteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten

In dem Wochenzeiterfassungsprotokoll haben die pädagogischen Fachkräfte täglich alle mittelbaren pädagogischen Arbeiten dokumentiert, die sie in einer Arbeitswoche umgesetzt haben. Im Anschluss wurden die einzelnen Tätigkeiten in Anlehnung an die Tätigkeitsbereiche aus dem strukturierten Erhebungsbogen für pädagogische Fachkräfte kategorisiert (siehe Kapitel 3.1 Beschreibung der quantitativen Erhebungsbögen). In Abb. 14 ist die prozentuale Verteilung der Tätigkeitsbereiche dargestellt.

**Abb. 14.** Verteilung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den einzelnen Tätigkeitsbereichen des Wochenzeiterfassungsprotokolls (in Prozent).



In der Darstellung wird deutlich, dass sich die mittelbaren pädagogischen Arbeiten zu knapp dreiviertel (74,1 %) der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit auf drei Tätigkeitsbereiche verteilen: „Hauswirtschaftliche/hausmeisterliche Tätigkeiten“ (27,1 %, SD = 38,1), „Bildung und Erziehung“ (24,5 %, SD = 35,8) und „Teamarbeit“ (22,5 %, SD = 26,7).

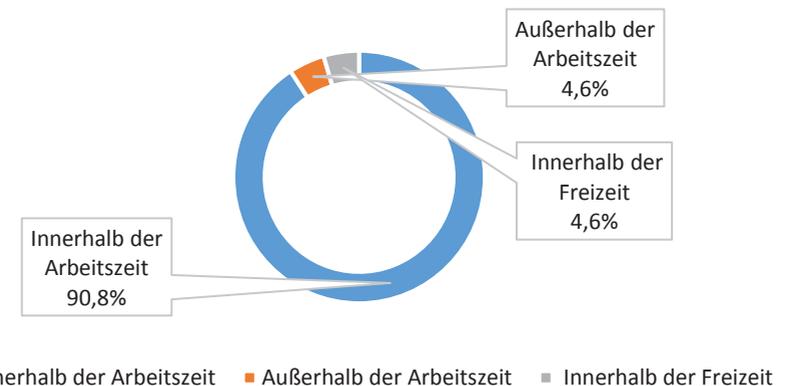
Den geringsten Anteil der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit verwenden die pädagogischen Fachkräfte auf die Tätigkeitsbereiche „Übergänge“ (0,3 %, SD = 1,2), „Kommunikation“<sup>46</sup> (0,4 %, SD = 2,4), „Sonstige nicht pädagogische Tätigkeiten“ (0,7 %, SD = 2,3) und „Kooperation/Vernetzung“ (0,9 %, SD = 5,3). Für genauere Beschreibungen und Beispiele der einzelnen Tätigkeitsbereiche siehe Kapitel 3.1 Beschreibung der quantitativen Erhebungsbögen.

<sup>46</sup> Angaben wurden nur dann dem Tätigkeitsbereich „Kommunikation“ zugeordnet, wenn eine inhaltliche Zuordnung zu anderen Tätigkeitsbereichen nicht möglich war. Beispiele: Telefongespräche, Austausch, Gespräche, Formen der schriftlichen Kommunikation.

### Umsetzung innerhalb der regulären Arbeitszeit | außerhalb der regulären Arbeitszeit | innerhalb der Freizeit

Um zu überprüfen, in welchem zeitlichen Rahmen die im Wochenzeiterfassungsprotokoll umgesetzt werden, wurden die Angaben zur Umsetzung der mittelbaren erfassten Tätigkeiten unterteilt in die Tätigkeitsbereiche „Umsetzung innerhalb der regulären Arbeitszeit“, „Umsetzung außerhalb der regulären Arbeitszeit“<sup>47</sup> und „Umsetzung innerhalb der Freizeit“. Die Mehrheit der in dieser Woche notierten mittelbaren pädagogischen Arbeiten setzen die pädagogischen Fachkräfte innerhalb ihrer Arbeitszeit um (90,8 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 15,6), wobei immerhin 9,2 % außerhalb der Arbeitszeit (4,6 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 13,4) oder innerhalb der Freizeit (4,6 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 9,2) umgesetzt werden (siehe Abb. 15). Im Hinblick auf die Einzelfälle zeigt sich, dass 43 der in diese Analyse einbezogenen 94 Fachkräfte, und damit weniger als die Hälfte (45,3 %) der Fachkräfte, die mittelbaren pädagogischen Arbeiten zu 100 % innerhalb der regulären Arbeitszeit umsetzen. Über die Hälfte der befragten Fachkräfte (54,7 %) setzen 8,7 % (SD = 15,9) der mittelbaren pädagogischen Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit und 6,4 % (SD = 10,8) der mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der Freizeit um.

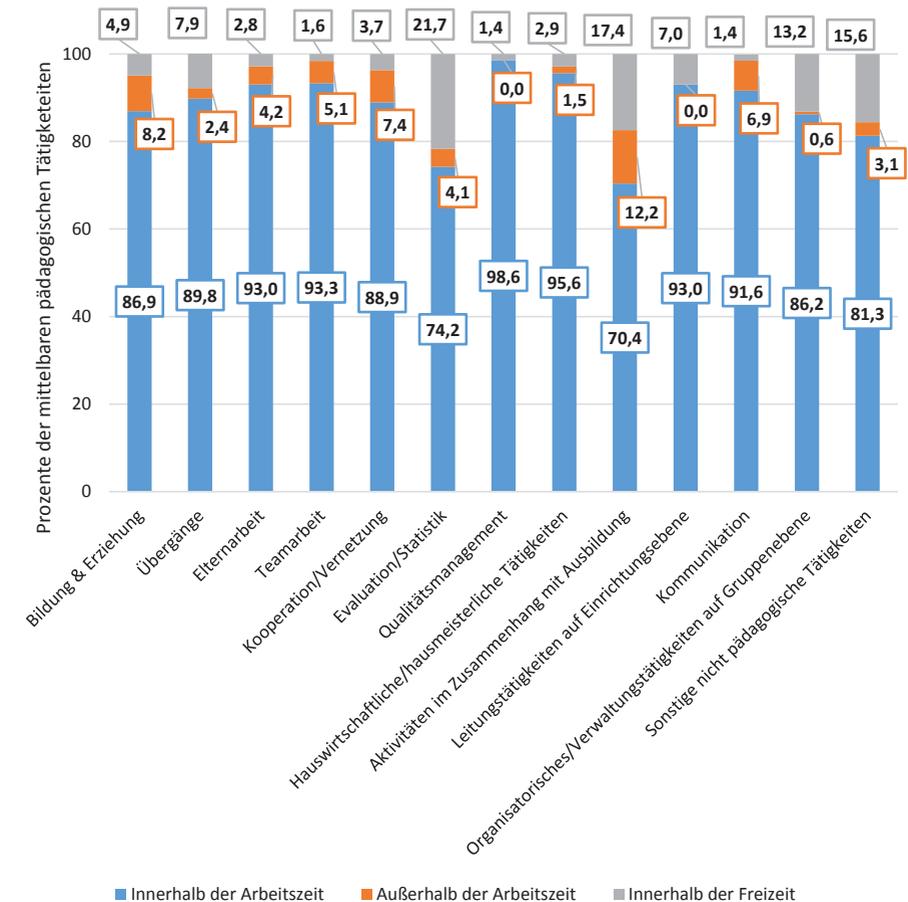
**Abb. 15.** Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit | Wochenzeiterfassungsprotokoll (in Prozent).



<sup>47</sup> Zu dieser Kategorie zählt insbesondere die Umsetzung der Tätigkeiten im beruflichen Kontext im Rahmen von Überstunden.

Wie sich die Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der erfassten Woche hinsichtlich der Arbeitszeit in den einzelnen Bereichen verteilt, kann Abb. 16 entnommen werden. Hierbei zeigt sich, dass beispielsweise in den Bereichen „Qualitätsmanagement“ (98,6 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 1,6) und „Hauswirtschaftliche/hausmeisterliche Tätigkeiten“ (95,6 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 11,7) die deutliche Mehrzahl an mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der regulären Arbeitszeit umgesetzt wird. In 7 der 13 kategorisierten Tätigkeitsbereiche werden über 10 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten nicht innerhalb der Arbeitszeit umgesetzt. Hierunter fallen beispielsweise die Bereiche „Bildung und Erziehung“ (innerhalb der Arbeitszeit: 86,9 %, SD = 22,1; außerhalb der Arbeitszeit: 8,2 %, SD = 19,2; innerhalb der Freizeit: 4,9 %, SD = 13,1), „Übergänge“ (innerhalb der Arbeitszeit: 89,8 %, SD = 25,0; außerhalb der Arbeitszeit: 2,4 %, SD = 25,0; innerhalb der Freizeit: 7,9 %, SD = 25,0) und „Kooperation/Vernetzung“ (innerhalb der Arbeitszeit: 88,9 %, SD = 16,0; außerhalb der Arbeitszeit: 7,4 %, SD = 10,7; innerhalb der Freizeit: 3,7 %, SD = 5,3). In den Tätigkeitsbereichen „Aktivitäten im Zusammenhang mit Ausbildung“ (innerhalb der Arbeitszeit: 70,4 %, SD = 32,0; außerhalb der Arbeitszeit: 12,2 %, SD = 30,2; innerhalb der Freizeit: 17,4 %, SD = 13,8) und „Evaluation/Statistik“ (innerhalb der Arbeitszeit: 74,2 %, SD = 45,5; außerhalb der Arbeitszeit: 4,1 %, SD = 24,0; innerhalb der Freizeit: 21,7 %, SD = 43,1) wird sogar über ein Viertel der Zeit, die für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendet wird, außerhalb der Arbeitszeit bzw. in der Freizeit aufgewendet.

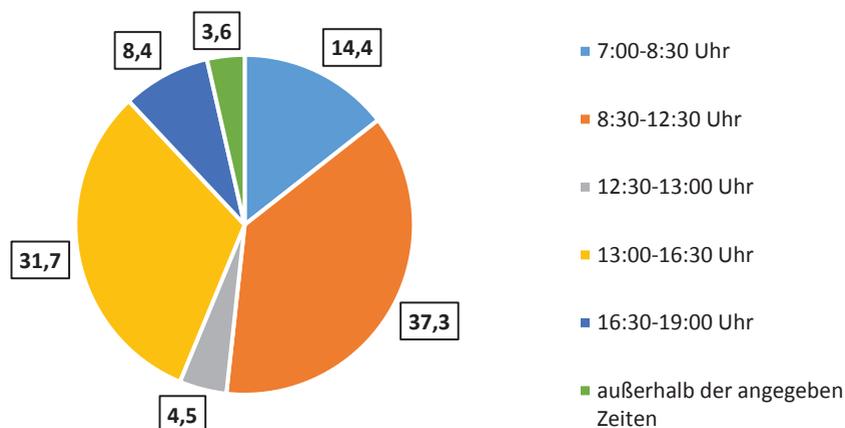
Abb. 16. Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit im Wochenzeiterfassungsprotokoll (in Prozent).



### Zeitliche Verteilung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten

In dem Wochenzeiterfassungsprotokoll gaben die pädagogischen Fachkräfte an, zu welchen Uhrzeiten die protokollierten mittelbaren pädagogischen Arbeiten umgesetzt wurden. Hierbei wird deutlich, dass der überwiegende Anteil an mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den Zeiten von 8:30-12:30 Uhr (37,3 %, SD = 20,3) und 13:00-16:30 Uhr (31,7 %, SD = 20,5). In diesen Kernzeiten<sup>48</sup> (8:30-12:30 Uhr und 13:00-16:30 Uhr) werden demnach gut zwei Drittel aller mittelbaren pädagogischen Arbeiten durchgeführt. Das verbleibende Drittel der mittelbaren pädagogischen Arbeiten wird dagegen in den Randzeiten von 7:00-8:30 Uhr (14,4 %, SD = 14,4) und von 16:30-19:00 Uhr (8,4 %, SD = 17,5) bzw. in der Pausenzeit von 12:30-13:00 Uhr (4,5 %, SD = 9,6) oder außerhalb der genannten Zeiten (3,6 %, SD = 3,1) umgesetzt. Die Verteilung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten nach den Tageszeiten ist noch einmal in Abb. 17 dargestellt.

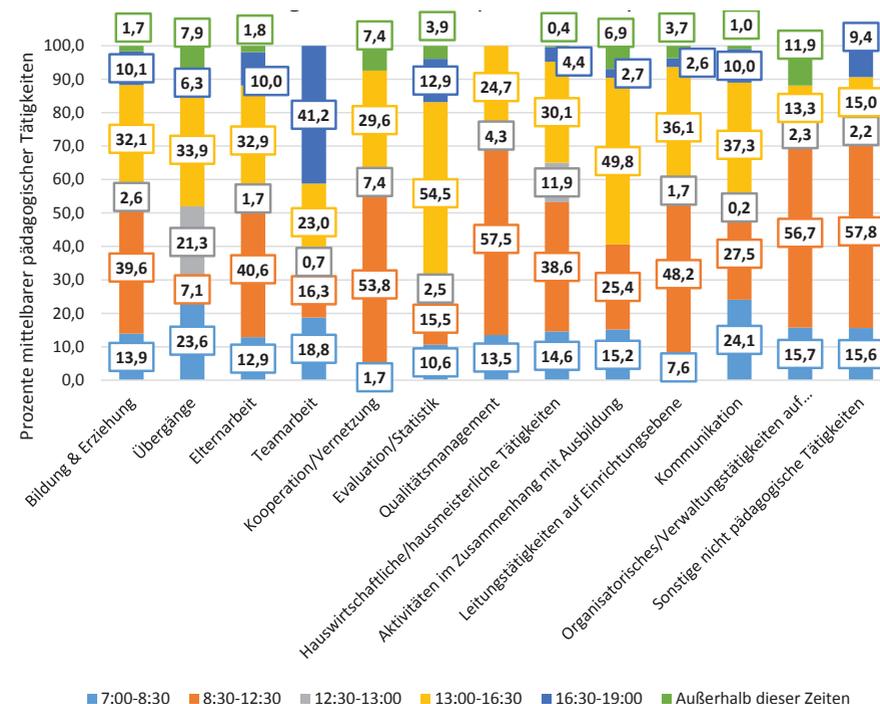
Abb. 17. Prozentuale Tageszeitenverteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten im Wochenzeiterfassungsprotokoll (in Prozent).



<sup>48</sup> Der Begriff der Kernzeiten bezieht sich auf die Zeiten, an denen die meisten Kinder anwesend sind und demzufolge auch die meisten unmittelbaren pädagogischen Tätigkeiten und Fachkraft-Kind-Interaktionen stattfinden. Die pädagogischen Arbeiten in den Randzeiten sind im Hinblick auf die Bedeutung für die Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder als gleichwertig anzusehen.

Dieses Verhältnis zeigt sich jedoch nicht in allen Tätigkeitsbereichen gleichermaßen. In den Bereichen „Übergänge“ (Kernzeiten: 40,9 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 47,1) und „Teamarbeit“ (Kernzeiten: 39,3 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 38,3) werden die mittelbaren pädagogischen Arbeiten bspw. vermehrt außerhalb der Kernzeiten umgesetzt, während in den Bereichen „Leitungstätigkeiten auf Einrichtungsebene“ (Kernzeiten: 84,3 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 44,3), „Kooperation/Vernetzung“ (Kernzeiten: 83,5 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 47,5) und „Qualitätsmanagement“ (Kernzeiten: 82,1 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten, SD = 49,0) die mittelbaren pädagogischen Arbeiten vor allem innerhalb der Kernzeiten umgesetzt werden.

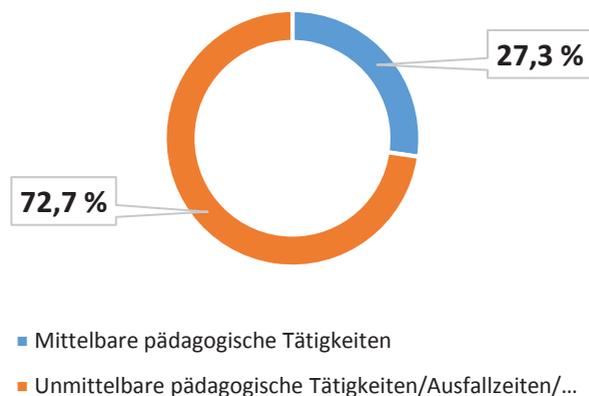
Abb. 18. Tageszeitenverteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen im Wochenzeiterfassungsprotokoll (in Prozent).



### Anteil mittelbarer pädagogischer Arbeiten

Zur Berechnung des prozentualen Anteils der mittelbaren pädagogischen Arbeiten werden die in dem Wochenzeiterfassungsprotokoll angegebenen Zeiten in Relation zu der an der vertraglich festgesetzten wöchentlichen Arbeitszeit gesetzt. Über alle Tätigkeitsbereiche hinweg ergibt sich hierbei ein prozentualer Anteil von 27,3 % (SD = 13,8) der wöchentlichen Arbeitszeit, das entspricht im Durchschnitt 8,3 Stunden (SD = 5,1) je Vollzeitkraft (d.h., 39 Wochenstunden) in der dokumentierten Woche (siehe Abb. 19). Die Validität dieser Werte ist verglichen mit den Werten aus den strukturierten Erhebungsbögen als höher einzuschätzen.

**Abb. 19.** Anteil mittelbarer pädagogischer Arbeiten im Wochenzeiterfassungsprotokoll gemessen an der vertraglichen Wochenarbeitszeit (in Prozent).



## 5. Diskussion und Aussagekraft der Ergebnisse

Das zentrale Anliegen der vorliegenden Studie bezieht sich auf die empirische Ermittlung der zeitlichen Aufwendungen für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten und Leitungstätigkeiten in den untersuchten Kindertageseinrichtungen. Die Daten der Studie geben insbesondere Auskunft über die Verteilung der einzelnen Tätigkeitsbereiche, den Status der Umsetzung (umgesetzt vs. nicht umgesetzt), den Umsetzungszeitpunkt (innerhalb vs. außerhalb der Arbeitszeit; Tageszeit der Umsetzung), die Beteiligung anderer Personen (insbesondere Kita-Koordinator\*innen) an der Umsetzung der Tätigkeiten sowie über den prozentualen Anteil dieser Tätigkeiten an der wöchentlichen Arbeitszeit.

### Leitungskräfte

#### Verteilung der Tätigkeitsbereiche

Für die Leitungskräfte zeigt sich, dass die befragten Personen gut ein Viertel ihrer Leitungszeit (26,7 %) für den Tätigkeitsbereich der Personalverwaltung aufwenden. Gefolgt wird dieser zeitliche Aufwand von den Tätigkeitsbereichen Dienstleistungsprofil (17,4 %) und Qualitätsmanagement (13,4 %). Am geringsten wenden die Leitungskräfte Zeit für die Tätigkeitsbereiche Ressourcen-Gebäude (4,4 %), Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit (3,8 %) und Öffentlichkeitsarbeit (2,3 %) auf. Die Ergebnisse können als Hinweise auf die prozentuale Verteilung des zeitlichen Aufwandes in den verschiedenen Leitungstätigkeiten gewertet werden und erweitern somit beispielsweise das vom Landesjugendamt, den Trägern und dem Land vereinbarte Controlling-Papier sowie die vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur et al. verfasste Orientierungshilfe „Leitung in Kindertagesstätten“ in Rheinland-Pfalz, in denen zwar Aufzählungen der Leitungstätigkeiten, aber keine Anteile nach benötigten Zeitressourcen festgeschrieben sind (Landkreistag Rheinland-Pfalz, Städtetag Rheinland-Pfalz, Evangelische Kirchen in Rheinland-Pfalz 1999; Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur et al. 2010).

#### Anteil der Umsetzung

Im Hinblick auf den Status der Umsetzung lässt sich feststellen, dass die Leitungskräfte nahezu alle angegebenen Tätigkeiten umsetzen (98,7 %; lediglich 1,3 % der Leitungstätigkeiten werden nicht umgesetzt). Dieses Muster der nahezu vollständigen Umsetzung der erfassten Leitungstätigkeiten bestätigt sich auch mit Blick

auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche. Dieses Ergebnis überrascht im Hinblick auf die Ergebnisse anderer Studien, in denen die Leitungskräfte angaben, dass die an ihre Tätigkeit gestellten Ansprüche nicht mit den verfügbaren Ressourcen realisiert werden können (BeWAK-Studie 2015) und dass (fast) alle Leitungsaufgaben in den vergangenen zehn Jahren zugenommen haben (Schneider 2018). Das in Kapitel 3.2 beschriebene Sample der vorliegenden Studie könnte insofern als Erklärung für diese Diskrepanz dienen, indem alle hier erfassten Kindertageseinrichtungen eine nach der DIN EN ISO Norm und dem KTK-Gütesiegel geltende Zertifizierung aufweisen, welche mit der hohen Umsetzungsquote bezüglich der gestellten Anforderungen in Verbindung stehen könnte. Denkbar wäre darüber hinaus, dass die Leitungskräfte grundsätzlich eher jene Tätigkeiten notiert haben, welche sie auch umsetzen und jene ausgelassen haben, welche sie nicht umsetzen. Neben dieser methodischen Erklärung wäre eine inhaltliche Interpretation, dass die Leitungskräfte trotz der gestiegenen Anforderungen und erhöhten Komplexität ihres Aufgabenprofils nahezu alle Tätigkeiten in zeitlich stark verdichteter Weise und ggf. unter erhöhtem zeitlichen als auch psychischen Druck umsetzen. Die gesundheitlichen Belastungen dieser Berufsgruppe konnten bereits durch empirische Studien nachgewiesen werden (Nagel-Prinz und Paulus 2012; Schreyer et al. 2014; Viernickel und Voss 2013). Für den geringen Anteil an Tätigkeiten, die nicht umgesetzt wurden, wäre es im Übrigen denkbar, dass diese Tätigkeiten ggf. zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt wurden bzw. werden, was sich anhand der Angaben im Erhebungsbogen jedoch nicht belegen lässt.

### **Umsetzung innerhalb/außerhalb der Arbeitszeit**

Hinsichtlich des Zeitpunktes der Umsetzung der Leitungstätigkeiten innerhalb der Arbeitszeit, außerhalb der Arbeitszeit oder innerhalb der Freizeit gaben die Leitungskräfte an, dass sie nahezu alle Tätigkeiten innerhalb ihrer Arbeitszeit umsetzen (97,1 %). Lediglich 2,3 % der Leitungstätigkeiten werden außerhalb der Arbeitszeit und 0,6 % der Leitungstätigkeiten innerhalb der Freizeit umgesetzt. Dieses Ergebnis bestätigt sich für den Großteil der einzelnen Tätigkeitsbereiche. Hierbei gilt es zu beachten, dass sich für manche Tätigkeitsbereiche, wie dem Bereich der „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“, zum Teil sehr große Unterschiede zwischen den Leitungskräften zeigen. Für den Tätigkeitsbereich der „Öffentlichkeitsarbeit“ zeigt sich beispielsweise, dass zwar drei Leitungskräfte alle Tätigkeiten in diesem Bereich innerhalb ihrer Arbeitszeit umsetzen, dafür fünf der neun Leitungskräfte im Mittel über 20 % dieser Tätigkeiten nicht innerhalb ihrer Arbeitszeit umsetzen. Für den Tätigkeitsbereich

„Zusammenarbeit mit der Pfarrgemeinde bzw. der pastoralen Einheit“ zeigt sich ein noch größerer Unterschied zwischen den Leitungskräften: Während zwei Leitungskräfte alle Tätigkeiten in diesem Bereich innerhalb ihrer Arbeitszeit umsetzen, setzen zwei andere Leitungskräfte lediglich 7,7 % oder sogar keine der Tätigkeiten innerhalb der Arbeitszeit um. Diese mitunter starken Unterschiede zwischen den Leitungskräften weisen darauf hin, dass zumindest für bestimmte Tätigkeitsbereiche eine pauschale Beantwortung der Frage nach dem Zeitpunkt der Umsetzung der Leitungstätigkeiten (innerhalb vs. außerhalb der Arbeitszeit vs. innerhalb der Freizeit) der realen Vielfalt nicht gerecht werden würde. Vielmehr scheint für diese Tätigkeitsbereiche ein konkreter Blick auf die Einzelfälle einschließlich ihrer individuellen Rahmenbedingungen angemessen.

Bei der Betrachtung der zeitlichen Verteilung der Umsetzung ist zu bedenken, dass sich für manche Tätigkeiten die Umsetzung außerhalb der regulären Arbeitszeit unter Umständen anbietet (z.B. Öffentlichkeitsarbeit am Wochenende; Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen der Pfarrei am Abend oder am Wochenende). Gegebenenfalls sehen die Leitungskräfte in ihrer Zusammenarbeit mit der Pfarrei am Abend oder am Wochenende auch ihr ehrenamtliches Engagement. Abgesehen davon ist es jedoch entscheidend, dass die Tätigkeiten entsprechend als Arbeitszeit angerechnet werden und demnach nicht als Tätigkeiten im Rahmen der Freizeit gelten. Die Interpretation der als außerhalb der Arbeitszeit erledigten Leitungstätigkeiten erscheint gewagt, da die inhaltliche Definition dieser Kategorie in den Erhebungsbögen nicht erklärt wurde. Gemeint ist die Erledigung der Aufgaben im Rahmen von Überstunden und insofern noch im beruflichen Kontext als vergütete Arbeitszeit. Die Formulierung „außerhalb der Arbeitszeit“ suggeriert jedoch möglicherweise eine nicht vergütete Zeit und wäre demnach inhaltlich identisch mit der Kategorie „innerhalb der Freizeit“. Demzufolge kann nicht davon ausgegangen werden, dass den Angaben der Befragten dasselbe Verständnis von „außerhalb der Arbeitszeit“ zugrunde liegt. Es wird empfohlen, sich bei der Interpretation der Ergebnisse auf die eindeutigeren Kategorien „innerhalb der Arbeitszeit“ und „innerhalb der Freizeit“ zu beziehen.

### **Anteil der Leitungstätigkeiten an wöchentlicher Arbeitszeit**

Die Analyse des an der wöchentlichen Arbeitszeit relativierten prozentualen Anteils der Leitungstätigkeiten weist, wie im Ergebnisteil beschrieben, zum Großteil nicht valide Angaben in den Erhebungsbögen auf. Die Werte übersteigen bei der Mehrzahl der befragten Leitungskräfte zum Teil deutlich die vertraglich festgesetzte Arbeitszeit, was angesichts der Höhe der Werte (zum Teil deutlich über 150 % der

wöchentlichen Arbeitszeit) auch nicht mit dem Anteil an Überstunden erklärt werden kann<sup>49</sup>. Der für alle Leitungskräfte berechnete mittlere Anteil von 112,3 % der wöchentlichen Arbeitszeit entbehrt auch angesichts der hohen Unterschiede zwischen den Angaben der Leitungskräfte ( $SD = 71,4$ ) der Grundlage für solide inhaltliche Interpretationen und Schlussfolgerungen hinsichtlich des an der wöchentlichen Arbeitszeit gemessenen Anteils an Leitungstätigkeit, auf welche an dieser Stelle bewusst verzichtet wird. Die stark ausdifferenzierte Erfassung der Leitungstätigkeiten, bei welcher sich die vorgegebenen Kategorien inhaltlich zum Teil überschneiden, ist demnach in dieser Form keine adäquate Methode, um valide Daten über den an der vertraglichen Arbeitszeit gemessenen Anteil der Leitungstätigkeiten zu generieren (Vorschläge für ein alternatives Design, siehe 3.3 Methodische Diskussion).

### Umsetzung mit Kita-Koordinator\*innen

Inwiefern die Kita-Koordinator\*innen im Bistum Limburg in die Umsetzung der Leitungstätigkeiten involviert waren, wurde in den strukturierten Erfassungsbögen für Leitungskräfte erfasst. Eine zentrale Frage hierbei ist, inwieweit der Einsatz von Kita-Koordinator\*innen zur Entlastung der Leitungskräfte beiträgt. Ein Hinweis hierfür findet sich möglicherweise in der Gegenüberstellung des Anteils an Leitungstätigkeiten, welche die Leitungskräfte mit bzw. ohne Kita-Koordinator\*in alleine umsetzen. Eine Hypothese hierbei wäre, dass die Leitungskräfte mit Kita-Koordinator\*in prozentual weniger Leitungstätigkeiten alleine umsetzen als Leitungskräfte ohne Kita-Koordinator\*in. Zwar stützen die erhobenen Daten diese Hypothese – Leitungskräfte ohne Kita-Koordinator\*in setzen bis zu 38,5 % der Leitungstätigkeiten (25,1 Prozentpunkte) mehr alleine um als es die Leitungskräfte mit Kita-Koordinator\*innen tun (65,2 % vs. 90,3 % der Leitungstätigkeiten) –, jedoch kann die Differenz nicht ausschließlich durch die Beteiligung der Kita-Koordinator\*innen an der Umsetzung der Leitungstätigkeiten erklärt werden. Werden die Angaben der zwei Leitungskräfte mit Kita-Koordinator\*in gemittelt, sind die Kita-Koordinator\*innen an der Umsetzung von knapp 12 % der Leitungstätigkeiten beteiligt. In den meisten Tätigkeitsbereichen liegt der Anteil der Beteiligung der/des Kita-Koordinator\*in bei unter 6 % der Leitungstätigkeiten. Demnach sind für den Unterschied zwischen den Kitas mit und ohne Kita-Koordinator\*in noch weitere

personelle Konstellationen verantwortlich. Der geringe Anteil an Beteiligung der Kita-Koordinator\*innen an den Leitungstätigkeiten ist vermutlich auch zustande gekommen, weil die Kita-Koordinator\*innen zum Erhebungszeitpunkt erst wenige Monate im Amt waren. Interessant wäre demzufolge eine Erhebung zu einem aktuelleren Zeitpunkt, bei dem die Kita-Koordinator\*innen über einen längeren Zeitraum in ihrer Funktion tätig sind.

Der Einsatz von Kita-Koordinator\*innen ist unter anderem dem Ziel des Trägers zugeordnet, die Leitungskräfte insbesondere in der Umsetzung von Verwaltungstätigkeiten zu unterstützen, damit Leitungskräfte ihre Zeitressourcen vermehrt in die Ausübung originärer Leitungsaufgaben investieren können. Somit können in multiprofessioneller Verantwortung sowohl die Verwaltungsaufgaben als auch die originären Leitungsaufgaben primär von Personen umgesetzt werden, die dafür entsprechenden Kernkompetenzen erworben haben. Eine empirische Überprüfung dessen wäre beispielsweise durch einen Vergleich des Anteils an umgesetzten Verwaltungstätigkeiten zwischen Kitas mit und ohne Kita-Koordinator\*innen möglich. Die für diese Studie zur Verfügung stehenden Daten lassen eine solche Überprüfung nicht zu, da die Erhebung der Leitungstätigkeiten zum einen nicht nach dem Aspekt des Verwaltungsanteils kategorisiert wurde und, zum anderen, weil eine Prüfung auf statistische Signifikanz angesichts der geringen Fallzahlen nicht sinnvoll ist. Grundsätzlich können die Ergebnisse hinsichtlich der Beteiligung von Kita-Koordinator\*innen in Anbetracht der sehr geringen Fallzahlen nicht mehr als hypothesengenerierende Tendenzen abbilden, die durch größere Stichproben überprüft werden müssten, um eine entsprechende empirische Aussagekraft zu entfalten.

<sup>49</sup> Die aktuelle Anzahl an Überstunden wurde zudem separat erhoben und entspricht nicht der Höhe, die angesichts der Zeiten für Leitungstätigkeiten zu erwarten wäre.

## Pädagogische Fachkräfte

Für die pädagogischen Fachkräfte werden im Folgenden sowohl die Ergebnisse des strukturierten Erfassungsbogens als auch die Angaben innerhalb des Wochenzeiterfassungssprotokolls diskutiert.

### Verteilung der Tätigkeitsbereiche

Im Hinblick auf die Verteilung der einzelnen Tätigkeitsbereiche zeigen sich Übereinstimmungen aber auch Unterschiede zwischen den Erhebungsinstrumenten. Der Tätigkeitsbereich Bildung und Erziehung nimmt in beiden Erhebungsinstrumenten mit gut einem Viertel des Zeitaufwandes für mittelbare pädagogische Arbeiten einen vergleichbar hohen Anteil ein (strukturierter Erfassungsbogen: 27,1 %; Wochenzeiterfassungssprotokoll: 24,5 %). Dieses Ergebnis verdeutlicht die Bedeutung und zeitliche Priorisierung jener Tätigkeiten, welche mittelbar den Aufgaben der Bildung und Erziehung der Kinder und damit der pädagogischen Qualität in den Kindertageseinrichtungen dienen. Die Zeiten werden demnach insbesondere für die Beobachtungen und Dokumentationen der kindlichen Entwicklungen im Rahmen der Erstellung und Umsetzung individueller Bildungspläne und Verläufe sowie für die Vor- und Nachbereitung pädagogischer Angebote und Prozesse aufgewendet. Der große Zeitaufwand für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten der Beobachtung und Dokumentation zeigt sich auch in anderen Studien (Viernickel et al. 2013; Viernickel 2015). Darüber hinaus ist in beiden Instrumenten der Bereich der Teamarbeit unter den „Top 3“ der zeitaufwändigsten Tätigkeitsbereiche zu finden, wenn auch mit unterschiedlich hohen Anteilen (strukturierter Erfassungsbogen: 16,5 %; Wochenzeiterfassungssprotokoll: 22,5 %). Die zeitlichen Aufwendungen für die Arbeit im Team und damit die organisatorischen Absprachen und der fachliche Austausch der Fachkräfte untereinander sowie zwischen den Fachkräften und der Leitung beanspruchen demnach einen bedeutenden Anteil der zeitlichen Ressourcen für mittelbare pädagogische Arbeiten.

Der Tätigkeitsbereich der hauswirtschaftlichen/hausmeisterlichen Tätigkeiten, der namentlich ausschließlich im Rahmen des Wochenzeiterfassungssprotokolls erfasst wurde, war mit 27,1 % der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit im Wochenzeiterfassungssprotokoll am stärksten ausgeprägt. Da dieser Tätigkeitsbereich im strukturierten Erfassungsbogen nicht als separate Kategorie konzipiert wurde, ist es denkbar, dass die einzelnen Tätigkeiten, die sich dahinter verbergen (z.B. Vorbereiten und Nachbereiten des Raumes für die Frühstücks-/Mittagsverpflegung einschließlich der Raumreinigung, Stellen der Tische und Stühle,

Bereitstellen von Essen und Getränken), über andere Kategorien erfasst wurden (z.B. Bildung und Erziehung, Sonstige). Im Wochenzeiterfassungssprotokoll wurden derlei Tätigkeiten bewusst einer separaten Kategorie zugeordnet, zum einen um den Anteil solcher hauswirtschaftlichen/hausmeisterlichen Tätigkeiten aufzeigen zu können, zum anderen um die Kategorie Bildung und Erziehung inhaltlich zu stärken, indem eher betreuungsbezogene Tätigkeiten separiert wurden. Möglich ist zudem, dass der hohe Zeitanteil an hauswirtschaftlichen/hausmeisterlichen Tätigkeiten im Wochenzeiterfassungssprotokoll darauf zurückzuführen ist, dass der Zeitbedarf für diese Tätigkeiten erst durch die kleinschrittige Notation im Rahmen des Wochenzeiterfassungssprotokolls bewusst wird und den Befragten beim Ausfüllen der strukturierten Erfassungsbögen für ein ganzes Arbeitsjahr nicht in dem Maße präsent ist. Eine Konsequenz aus diesem Ergebnis kann sein, dass der Tätigkeitsbereich der hauswirtschaftlichen/hausmeisterlichen Tätigkeiten als ein wichtiger pädagogischer Bildungsbereich anerkannt und entsprechend mit den Kindern gemeinsam gestaltet wird, um den Kindern so Teilhabe und gleichzeitig Selbstwirksamkeitserfahrung in der Erwachsenenwelt zu ermöglichen. Dies kann darüber hinaus Entlastung im Bereich der mittelbaren pädagogischen Zeiten bieten. Alternativ müsste für diejenigen hauswirtschaftlichen/hausmeisterlichen Tätigkeiten, die nicht Teil des pädagogischen Prozesses sind, eine Erledigung durch nicht-pädagogisches Fachpersonal angestrebt werden.

Mit Blick auf den Tätigkeitsbereich Elternarbeit zeigt sich eine Diskrepanz zwischen dem zeitlichen Anteil im strukturierten Erfassungsbogen (17,5 % der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit) und dem Wochenzeiterfassungssprotokoll (8,6 % der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit). Demnach ist die zeitliche Verteilung im strukturierten Erfassungsbogen doppelt so stark ausgeprägt wie im Wochenzeiterfassungssprotokoll. Methodisch ist der geringere Anteil gegebenenfalls damit zu erklären, dass im Wochenzeiterfassungssprotokoll mehr Kategorien (13) vorhanden sind als im strukturierten Erfassungsbogen (8) und infolgedessen sich die Anteile je Tätigkeitsbereich reduzieren und nicht eins zu eins vergleichbar sind. Inhaltlich könnte dieser Unterschied auch damit zusammenhängen, dass in der erfassten Woche weniger Elternarbeit angefallen ist, als es von den befragten pädagogischen Fachkräften über das Arbeitsjahr hinweg angegeben wurde.

Den geringsten Zeitaufwand investieren die pädagogischen Fachkräfte dem strukturierten Erfassungsbogen zufolge im Bereich des Qualitätsmanagements (4,3 % der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit). Diese Tendenz bestätigt sich ebenso durch die Angaben im Wochenzeiterfassungssprotokoll

(2,2 % der für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendeten Zeit). Dieses Ergebnis scheint insofern überraschend, da sich die Daten auf Angaben von nach der DIN EN ISO Norm und dem KTK-Gütesiegel zertifizierten Kindertageseinrichtungen beziehen, infolgedessen ein höherer zeitlicher Anteil für den Tätigkeitsbereich Qualitätsmanagement zu erwarten gewesen wäre. Denkbar ist jedoch auch, dass sich durch die bereits abgeschlossene Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in eben diesen Kindertageseinrichtungen die zeitlichen Abläufe im Bereich Qualitätsmanagement bereits soweit optimiert haben, dass die handelnden Personen mit den angegebenen zeitlichen Ressourcen auskommen.

Möglicherweise deuten die geringen Anteile darauf hin, dass den pädagogischen Fachkräften kaum Zeitressourcen für den Bereich des Qualitätsmanagements zur Verfügung stehen und höhere Zeitkontingente Optimierungspotential böten. Eine solche Interpretation könnte auch angesichts der politischen Entwicklungen hinsichtlich der Bedeutsamkeit von Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (vgl. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz<sup>50</sup>) als Anregung genutzt werden, über die Bereitstellung zusätzlicher zeitlicher (z.B. direkte Verfügungszeiten für pädagogische Fachkräfte) oder personeller (z.B. zusätzliche Qualitätsbeauftragte) Ressourcen zu diskutieren. Das Bistum Limburg hat sich bezüglich der Bereitstellung personeller Ressourcen bereits auf den Weg gemacht und die Stellenimplementierung von sogenannten Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) auf Trägerebene vorangetrieben.

### Anteil der Umsetzung

In Bezug auf den Anteil der Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten durch die pädagogischen Fachkräfte zeigt sich, dass mit im Mittel 99,8 % der angegebenen mittelbaren pädagogischen Arbeiten nahezu alle Aufgaben umgesetzt werden. Die Betrachtung der Einzelfälle verdeutlicht darüber hinaus, dass 85 der in diese Analyse einbezogenen 90 Fachkräfte eine Umsetzungsquote von 100 % aufweisen. In allen Tätigkeitsbereichen ist ein vergleichbar hoher Anteil der Umsetzung festzustellen. Legen die empirischen Fakten den Schluss nahe, dass die in der vorliegenden Studie befragten Fachkräfte nahezu alle Anforderungen, die durch die in den rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungsempfehlungen und dem hessischen Bildungs- und Erziehungsplan festgeschriebenen Tätigkeitsbereiche mittelbarer pädagogischer Arbeit an sie gestellt werden, umsetzen? Realistisch er-

scheint diese Interpretation auch deshalb, weil die an dieser Studie beteiligten Kindertageseinrichtungen eine nach der DIN EN ISO Norm und dem KTK-Gütesiegel geltende Zertifizierung aufweisen, welche – wie bei der Umsetzung der Leitungstätigkeiten bereits angedeutet – mit der hohen Umsetzungsquote bezüglich der gestellten Anforderungen in Verbindung stehen könnte. In Zusammenhang mit der hohen Umsetzungsquote bei den Leitungstätigkeiten würden diese Ergebnisse den vom Bistum Limburg eingeschlagenen Weg der regelmäßigen Zertifizierung und der damit einhergehenden kontinuierlichen Überprüfung der Aufgabenumsetzung bestätigen.

Wie im Rahmen der Ergebnisse der Leitungstätigkeiten diskutiert, wäre es denkbar, dass auch die pädagogischen Fachkräfte grundsätzlich eher jene Tätigkeiten notiert haben, welche sie auch umgesetzt haben. Denkbar wäre jedoch auch, dass die pädagogischen Fachkräfte – analog zu den Leitungskräften – trotz der gestiegenen Anforderungen und erhöhten Komplexität ihres Aufgabenprofils nahezu alle Tätigkeiten in zeitlich stark verdichteter Weise umsetzen, was möglicherweise mit einem erhöhten zeitlichen als auch psychischen Druck einhergeht, wie empirische Befunde zur gesundheitlichen Belastung dieser Berufsgruppe bereits nahelegen (Nagel-Prinz und Paulus 2012; Schreyer et al. 2014; Viernickel und Voss 2013).

### Umsetzung innerhalb/außerhalb der Arbeitszeit

Während die pädagogischen Fachkräfte dem strukturieren Erfassungsbogen zufolge 97,4 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb ihrer Arbeitszeit umsetzen, sind dies im Wochenzeiterfassungsprotokoll 90,8 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten. Während zwar in beiden Erhebungsinstrumenten die deutliche Mehrheit der mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der Arbeitszeit umgesetzt wird, zeigt sich in beiden Erhebungsinstrumenten, dass weniger als die Hälfte aller befragten Fachkräfte alle ihre mittelbaren pädagogischen Aufgaben innerhalb der Arbeitszeit umsetzen. Jeweils über die Hälfte der befragten Fachkräfte setzen demnach gewisse Anteile außerhalb der Arbeitszeit (strukturierter Erfassungsbogen: 4,6 %; Wochenzeiterfassungsprotokoll: 8,7 %) oder sogar innerhalb ihrer Freizeit (strukturierter Erfassungsbogen: 3,6 %; Wochenzeiterfassungsprotokoll: 6,4 %) um. Diese Anteile können als Anlass dienen, die zeitlichen Ressourcen, die den Fachkräften für die Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der vertraglich festgelegten Arbeitszeit zur Verfügung stehen, zu diskutieren und gegebenenfalls auszuweiten. Hierfür kann die Beachtung der einzelnen Tätigkeitsbereiche hilfreich sein. Die beiden Erhebungsinstrumente liefern dabei unterschiedliche Hinweise: Dem strukturierten Erfassungsbogen zufolge bezieht sich

<sup>50</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und Jugend- und Familienministerkonferenz 2016.

der Diskussionsbedarf für Zeitressourcen beispielsweise auf die Tätigkeitsbereiche Teamarbeit, Vernetzung und Qualitätsmanagement, bei denen jeweils mehr als 6 % der Zeit für mittelbare pädagogische Arbeiten nicht innerhalb der Arbeitszeit umgesetzt werden. Dem Wochenzeiterfassungsprotokoll zufolge werden sogar in den folgenden 7 der 13 kategorisierten Tätigkeitsbereiche über 10 % der mittelbaren pädagogischen Arbeiten nicht innerhalb der Arbeitszeit umgesetzt: Bildung und Erziehung, Übergänge, Kooperation/Vernetzung, Organisatorisches/Verwaltungstätigkeiten auf Gruppenebene, Sonstige nicht-pädagogische Tätigkeiten, Aktivitäten im Zusammenhang mit Ausbildung, Evaluation/Statistik. In den Tätigkeitsbereichen Aktivitäten im Zusammenhang mit Ausbildung und Evaluation/Statistik wird sogar über ein Viertel der Zeit, die für mittelbare pädagogische Arbeiten aufgewendet wird, außerhalb der Arbeitszeit bzw. in der Freizeit aufgewendet. Für den Tätigkeitsbereich Evaluation/Statistik wäre an dieser Stelle zu hinterfragen, welchen zeitlichen Einfluss das Ausfüllen des Wochenzeiterfassungsprotokolls der vorliegenden Studie hat und inwiefern das Ergebnis darauf hinweist, dass keine zeitlichen Ressourcen für das Ausfüllen dieser und ähnlicher Statistiken innerhalb der Arbeitszeit der pädagogischen Fachkräfte bestehen. Erwähnt werden soll an dieser Stelle, dass die Bistümer in Hessen und Rheinland-Pfalz derzeit eine Verwaltungssoftware (KitaPlus) einführen, die als Instrument für bestimmte statistische Abfragen dient und damit zur effizienteren Nutzung der zeitlichen Ressourcen für mittelbare pädagogische Arbeiten beitragen kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die pädagogischen Fachkräfte ihren eigenen Angaben entsprechend nicht alle dem Anforderungsprofil der rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungsempfehlungen bzw. des hessischen Bildungsplans entsprechenden mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit umsetzen.

Hierbei ist analog zu den Leitungstätigkeiten zu beachten, dass sich die zeitliche Verteilung der Umsetzung für manche Tätigkeiten auch außerhalb der regulären Arbeitszeit anbietet (z.B. Öffentlichkeitsarbeit am Wochenende). Entscheidend hierbei ist wie bei den Leitungstätigkeiten, dass die Tätigkeiten entsprechend als Arbeitszeit angerechnet werden und demnach nicht als Tätigkeiten im Rahmen der Freizeit gelten.

Die Interpretation der als außerhalb der Arbeitszeit erledigten mittelbaren pädagogischen Arbeiten erscheint gewagt, da die inhaltliche Definition dieser Kategorie in den Erhebungsbögen nicht erklärt wurde (siehe Diskussion der Leitungstätigkeiten, S. 55). Es wird empfohlen, sich bei der Interpretation der Ergebnisse auf die eindeutigeren Kategorien „innerhalb der Arbeitszeit“ und „innerhalb der Freizeit“ zu beziehen.

### **Zeitliche Verteilung der Umsetzung nach Uhrzeit**

Die in dem Wochenzeiterfassungsprotokoll angegebenen Uhrzeiten, zu welchen die protokollierten mittelbaren pädagogischen Arbeiten umgesetzt wurden, verdeutlichen, dass gut zwei Drittel dieser Tätigkeiten in den Kernzeiten von 8:30-12:30 Uhr (37,3 %) und 13:00-16:30 Uhr umgesetzt werden (31,7 %). Die Umsetzung des verbleibenden Drittels der mittelbaren pädagogischen Arbeiten geschieht in den Randzeiten von 7:00-8:30 Uhr (14,4 %) und von 16:30-19:00 Uhr (8,4 %) bzw. in der Pausenzeit von 12:30-13:00 (4,5 %) oder außerhalb der genannten Zeiten (3,6 %). Dieses Verhältnis variiert jedoch in Abhängigkeit des Tätigkeitsbereiches: Während in den Bereichen Leitungstätigkeiten auf Einrichtungsebene, Kooperation/Vernetzung und Qualitätsmanagement die mittelbaren pädagogischen Arbeiten vor allem (in mindestens vier von fünf Fällen) innerhalb der Kernzeiten umgesetzt werden, werden die Tätigkeiten in den Bereichen Übergänge und Teamarbeit vermehrt (in mehr als der Hälfte der Fälle) außerhalb der Kernzeiten umgesetzt. Weil die Kernzeiten in der Regel durch einen hohen Anteil an unmittelbaren pädagogischen Arbeiten mit den Kindern gekennzeichnet sind, empfehlen sich bei allen mittelbaren pädagogischen Arbeiten, die innerhalb dieser Kernzeiten umgesetzt werden, Diskurse darüber, wie ‚Zeiten ohne Kinder‘ in ‚Zeiten mit Kindern‘ bzw. mit deren Beteiligung gewandelt werden können. Darüber hinaus stellen sich bei allen mittelbaren pädagogischen Arbeiten, die innerhalb dieser Kernzeiten umgesetzt werden und nicht den Tätigkeitsbereich der Bildung und Erziehung der Kinder betreffen, die Fragen: Geht die Umsetzung zu Lasten der Fachkraft-Kind-Relation und damit zu Lasten der Kinder? Welche Faktoren tragen dazu bei, dass bestimmte mittelbare pädagogische Arbeiten überwiegend in den Kernzeiten liegen? Sind die angegebenen Leitungstätigkeiten auf Einrichtungsebene beispielsweise diejenigen, die vor allem während der Kernzeiten mit den Kindern umgesetzt werden, eine Unterstützung der Leitung zum Preis der Zeit für die Kinder? Für dieses letzte Beispiel wäre zu diskutieren, inwiefern die Leitungskräfte in ihren Tätigkeiten unterstützt werden können (z.B. durch Kita-Koordinator\*innen oder Verwaltungskräfte), ohne hierfür die pädagogischen Fachkräfte in ihren Kernzeiten und während ihrer pädagogischen Tätigkeiten mit den Kindern in Anspruch nehmen zu müssen. Am Beispiel des Qualitätsmanagements wäre zu diskutieren, inwiefern hierbei zeitliche beziehungsweise personelle Unterstützungen geboten werden können (z.B. durch die anvisierten Stellen für Qualitätsmanagementbeauftragte), ohne hierfür die pädagogischen Fachkräfte in ihren Kernzeiten und während ihrer pädagogischen Tätigkeiten mit den Kindern in Anspruch zu nehmen.

Neben der Unterstützung von Leitungskräften in ihren Tätigkeiten kann zudem eine entsprechende Dienstplangestaltung ermöglichen, dass ausreichend personelle und zeitliche Ressourcen für die mittelbaren und unmittelbaren pädagogischen Arbeiten auch während der Kernzeiten zur Verfügung stehen. Grundsätzlich soll an dieser Stelle betont werden, dass die mittelbaren und die unmittelbaren pädagogischen Arbeiten gleichberechtigte und gleichwertige Bestandteile einer professionellen pädagogischen Arbeit sind. Bei den zuvor aufgeworfenen Fragen geht es vielmehr darum sicherzustellen, dass sich diese gleichwertigen Bestandteile nicht gegenseitig ausschließen. Das bedeutet umgekehrt, dass ein Zuwenig ebenso wie ein Zuviel an Zeitressourcen für mittelbare pädagogische Arbeiten zu Lasten der professionellen pädagogischen Arbeit und damit zu Lasten der Kinder geht.

In Bezug auf die mittelbaren pädagogischen Arbeiten, die vorwiegend außerhalb der Kernzeiten durchgeführt werden, ist am Beispiel der Teamarbeit auffällig, dass diese vor allem nach der Kernzeit am Nachmittag umgesetzt wird (zu 41,9 % der Zeit zwischen 16:30-19:00 Uhr). Der Austausch zwischen den Fachkräften findet damit zumindest bei den Vollzeitkräften zu einem Zeitpunkt statt, zu welchem der Großteil des Arbeitstages absolviert und damit möglicherweise auch ein Großteil der zur Verfügung stehenden Arbeitsenergie und Konzentration bereits in andere Tätigkeiten investiert wurde. Hierbei gilt es im Rahmen der Dienstplangestaltung entsprechende Pausenzeiten sicherzustellen, damit der fachliche Austausch im Rahmen der Teamarbeit zu diesen Tageszeiten die benötigte Qualität beinhaltet. Dies kann mit Blick auf die Arbeitnehmerschutzgesetzgebung vorausgesetzt werden. Gegebenenfalls ist darüber hinaus zu prüfen, inwiefern die Beteiligten Notwendigkeiten und Möglichkeiten sehen, diesen Tätigkeitsbereich strukturell anders zu organisieren (z.B. Bildung von Kleinteamen zu bestimmten Themen, Nutzung von Konzeptionstagen).

#### **Anteile mittelbarer pädagogischer Arbeiten an der wöchentlichen Arbeitszeit**

Analog zu den Leitungskräften weisen die Daten des an der wöchentlichen Arbeitszeit relativierten Anteils an mittelbaren pädagogischen Arbeiten auch bei den pädagogischen Fachkräften zum Großteil nicht valide Angaben im strukturierten Erfassungsbogen auf. Die Werte übersteigen bei mehr als einem Viertel der befragten Fachkräfte sogar die vertraglich festgesetzte Arbeitszeit, was in Anbetracht der hinzukommenden unmittelbaren pädagogischen Arbeiten als nicht realistisch eingestuft werden muss. Der für alle pädagogischen Fachkräfte berechnete mittlere Anteil von 83,5 % der wöchentlichen Arbeitszeit entbehrt auch angesichts der hohen Unterschiede zwischen den Angaben der Fachkräfte (SD = 66,9) der Grundlage

für solide inhaltliche Interpretationen und Schlussfolgerungen. Auf diese wird in Anbetracht der fehlenden Datenvalidität demzufolge verzichtet. Die stark ausdifferenzierte Erfassung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten ist demnach in dieser Form keine adäquate Methode, um valide Daten über den an der vertraglichen Arbeitszeit gemessenen Anteil an mittelbaren pädagogischen Arbeiten zu generieren. Allerdings können die Angaben in diesem Erhebungsbogen auch als eine allgemeine Tendenz dahingehend gewertet werden, dass die pädagogischen Fachkräfte nach eigener Einschätzung sehr viel Zeit für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten aufwenden bzw. aufwenden müssen (vgl. auch Viernickel et al., 2013).

Eine validere Grundlage zur Fragestellung des an der wöchentlichen Arbeitszeit gemessenen Anteils an mittelbaren pädagogischen Arbeiten bietet das Wochenzeiterfassungsprotokoll. Hierbei ergibt sich ein Anteil von 27,3 % (SD = 13,8) der wöchentlichen Arbeitszeit, das entspricht im Durchschnitt 8,3 Stunden (SD = 5,1) je Vollzeitkraft (Vollzeit = 39 Wochenstunden) in der dokumentierten Woche. Die Validität dieser Werte ist verglichen mit den Werten aus den strukturierten Erhebungsbögen als höher einzuschätzen und dient damit eher als eine empirische Grundlage für fachliche Diskussionen über den Zeitbedarf der Fachkräfte für mittelbare pädagogische Arbeiten. Der angegebene Zeitaufwand für die mittelbaren pädagogischen Arbeiten deckt sich mit den Empfehlungen der Bertelsmann Stiftung, in denen Werte zwischen 25 % und 40 % der Arbeitszeit für mittelbare pädagogische Arbeiten und Ausfallzeiten angenommen werden (Bock-Famulla 2008, S. 16; Bock-Famulla et al. 2017, S. 9). Angesichts dieser Daten des Wochenzeiterfassungsprotokolls ist eine pauschale Verfügungszeit von 20 % der vertraglichen wöchentlichen Arbeitszeit nicht ausreichend, um die notwendigen mittelbaren pädagogischen Arbeiten umzusetzen und damit dem Anforderungsprofil, das seitens der Bildungs- und Erziehungsempfehlungen in Rheinland-Pfalz und dem Bildungs- und Erziehungsplan in Hessen an die pädagogischen Fachkräfte gestellt wird, gerecht werden zu können. Neben möglichen Konsequenzen wie einem Mehr an Zeit, das den pädagogischen Fachkräften hierfür zur Verfügung gestellt werden könnte<sup>51</sup>, sind grundsätzliche pädagogische Diskurse darüber denkbar, wie ‚Zeiten ohne Kinder‘ (z.B. für die Vor- und Nachbereitung der Räume) in ‚Zeiten mit Kindern‘ bzw. deren Beteiligung gewandelt werden können. Derlei Diskurse erscheinen sowohl auf der Trägerebene als auch in den Kindertageseinrichtungen vor Ort sinnvoll. Der Vergleich mit dem Grundschulbereich (vgl. S. 19) hat hierbei gezeigt, dass noch sehr

<sup>51</sup> Für konkrete Empfehlungen zum Umfang angemessener Zeitressourcen sind weitere, belastbare empirische Daten notwendig.

deutliche Diskrepanzen zwischen den einzelnen Bildungsbereichen bestehen. Zu beachten ist hierbei, dass die Daten des Wochenzeiterfassungsprotokolls nicht als repräsentativ für ein ganzes Arbeitsjahr in einer Kindertageseinrichtung angesehen werden können. Daher und auch im Hinblick auf die zum Teil großen Unterschiede zwischen den Angaben der Fachkräfte wären weitere empirische Untersuchungen (z.B. mehrere Wochenprotokolle über ein Kita-Jahr hinweg) zur Überprüfung dieser Befunde von Vorteil.

### Methodische Auffälligkeit

Eine grundsätzliche methodische Auffälligkeit der empirischen Daten bezieht sich auf die häufig sehr hohen Standardabweichungen, die die Aussagekraft der angegebenen Mittelwerte relativieren und nahe legen, die Einzelfälle mit ihren individuellen Gegebenheiten im Blick zu behalten. Für Trägerentscheidungen bezüglich der Bereitstellung von Zeitkontingenten und personellen Ressourcen für Leitungs- und mittelbare pädagogische Arbeiten bedeutet dies gegebenenfalls auch, die konkrete Verwendung generell bereitgestellter Ressourcen in die Verantwortung der einzelnen Einrichtung zu legen. Im Bereich des Qualitätsmanagements kann ein Weg hierfür die bereits anvisierte Bereitstellung von Qualitätsmanagementbeauftragten sein, welche die Kindertageseinrichtungen individuell und damit angemessen unterstützen können.

## 6. Zusammenfassende Empfehlungen

Im Hinblick auf die aussagekräftigere Stichprobengröße der befragten pädagogischen Fachkräfte (n = 106) gegenüber den befragten Leitungskräften (n = 9), liegt der Fokus der folgenden zusammenfassenden Empfehlungen vor allem auf den Ergebnissen der pädagogischen Fachkräfte und deren Angaben zu den mittelbaren pädagogischen Arbeiten.

- 1.) Die Leitungs- und pädagogischen Fachkräfte der zertifizierten Kindertageseinrichtungen setzen nahezu alle anstehenden Leitungstätigkeiten und mittelbaren pädagogischen Arbeiten um. Dieses Ergebnis kann als Anlass dienen, den handelnden Personen gegenüber die *Wertschätzung für die geleistete Arbeit* entgegenzubringen. Es schließen sich zudem Fragen an, inwiefern mit Blick auf die steigenden Anforderungen die *Qualität der Umsetzung nachhaltig gewahrt und weiterentwickelt werden kann* und inwiefern möglichen *psychischen Belastungen bei den handelnden Personen vorgebeugt werden kann*.
- 2.) Es empfehlen sich Diskurse darüber, wie ‚Zeiten ohne Kinder‘ in ‚Zeiten mit Kindern‘ bzw. deren Beteiligung gewandelt werden können.
  - Hoher Anteil hauswirtschaftlicher und hausmeisterlicher Tätigkeiten im Wochenzeiterfassungsprotokoll: Diese können *als wichtiger pädagogischer Bildungsbereich anerkannt und entsprechend mit den Kindern gemeinsam gestaltet werden*, um den Kindern so Teilhabe und gleichzeitig Selbstwirksamkeitserfahrungen in der Erwachsenenwelt zu ermöglichen. Dies kann Entlastung im Bereich der mittelbaren pädagogischen Zeiten bieten. Wo dies nicht möglich ist, sollte entsprechend qualifiziertes nicht-pädagogisches Fachpersonal für diese Tätigkeiten eingesetzt werden.
  - *Zwei Drittel der mittelbaren pädagogischen Arbeiten fallen in Zeiten, die von zahlreichen unmittelbaren pädagogischen Arbeiten gekennzeichnet sind.* Hier kann geprüft werden, welche mittelbaren pädagogischen Arbeiten zeitlich und personell so gestaltet werden können, dass die Kinder zugleich adäquat und unmittelbar durch die pädagogischen Fachkräfte begleitet werden können.
- 3.) Bezüglich des zeitlichen Anteils an mittelbaren pädagogischen Arbeiten, gemessen an der vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit, liefert das Wochenzeiterfassungsprotokoll der pädagogischen Fachkräfte Hinweise auf einen Anteil von 27,3 % der Arbeitszeit. Damit liegt ein empirisch ermittelter Wert vor, der in die politischen Diskurse zum Personalschlüssel in Kindertageseinrichtungen einge-

bracht werden kann. Da der Wert über dem entsprechenden Berechnungswert für die Personalausstattung der Einrichtungen liegt, geht der darüber hinausgehende Anteil zu Lasten der pädagogischen Arbeitszeiten mit den Kindern.

Darüber hinaus wird im Hinblick auf die zukünftige Ermittlung des zeitlichen Anteils mittelbarer pädagogischer Arbeiten eine *methodisch weiterentwickelte Form der Erhebung* empfohlen, die im Fachdiskurs zu erörtern ist (z.B. prozentuale Anteile direkt abfragen; Wochenzeiterfassung an mehreren bestimmten Zeitpunkten im Jahr).

- 4.) Die pädagogischen Fachkräfte verwenden relativ wenig Zeit auf die Tätigkeitsbereiche Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung. Die Angaben können ein Resultat des bereits implementierten Qualitätsmanagementsystems und damit ein Zeichen für effiziente Arbeitsabläufe in diesem Bereich sein. Zu überprüfen ist, ob diese Vermutung so stimmt und inwiefern mehr *zeitliche oder personelle Ressourcen für diese Tätigkeiten* zu weiterer Optimierung führen würden. Generell sollten für alle Tätigkeitsbereiche auch angemessene Ressourcen zur Verfügung stehen.
- 5.) Die pädagogischen Fachkräfte setzen ihren Angaben zufolge die große Mehrheit, jedoch nicht alle dem Anforderungsprofil der rheinland-pfälzischen Bildungs- und Erziehungsempfehlungen bzw. des hessischen Bildungsplans entsprechenden mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit um. Demnach ist zu prüfen, inwiefern ausreichend *Zeitressourcen zur Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten innerhalb der Arbeitszeit* zur Verfügung stehen. Für die Tätigkeiten, die außerhalb der Arbeitszeit erledigt wurden, gilt es, diese als reguläre und damit vergütete Arbeitszeit sicherzustellen. Die Regelungen des Bistums Limburg sehen dies vor (vgl. Rahmenordnung für die Mitarbeiter SVR IV F 2).
- 6.) Die zum Teil großen Unterschiede zwischen den Angaben der Befragten legen die Notwendigkeit der Betrachtungen der einzelnen Kindertageseinrichtung nahe. Für Trägerentscheidungen bezüglich der Bereitstellung von Zeitkontingenten für Leitungs- und mittelbare pädagogische Arbeiten bedeutet dies gegebenenfalls auch, die *Angemessenheit genereller Regelungen für die einzelnen Einrichtungen zu prüfen*. In dem Zusammenhang kann diskutiert werden, welche *Steuerungsmöglichkeiten die Kitas bei ihren Ressourcen* haben, um vor Ort *Schwerpunkte setzen* zu können.

## Anhang

**Tabelle 2.** Strukturierter Erfassungsbogen Leitungskräfte: Verteilung der Leitungstätigkeiten nach Tätigkeitsbereichen in Prozent und Wochenstunden (Standardabweichungen in Klammern).

Tätigkeitsbereich	M in % (SD)	M in Wochenstunden (SD)
Personalverwaltung	26,7 (16,4)	9,2 (5,4)
Dienstleistung	17,4 (18,0)	6,1 (6,6)
Qualitätsmanagement	13,4 (10,3)	5,1 (5,0)
Ressourcen-Financen	11,9 (8,6)	6,0 (6,5)
Besonderheit	11,4 (14,6)	5,7 (7,5)
Zusammenarbeit Eltern	8,7 (3,6)	3,4 (2,8)
Ressourcen-Gebäude	4,4 (3,3)	2,2 (2,6)
Zusammenarbeit Pfarrei	3,8 (5,7)	1,9 (2,9)
Öffentlichkeitsarbeit	2,3 (1,5)	1,0 (0,7)
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>40,7 (27,3)</b>

**Tabelle 3.** Strukturierter Erfassungsbogen Leitungskräfte: Prozentualer Anteil der Umsetzung der Leitungstätigkeiten.

Tätigkeitsbereich	Umgesetzt	Nicht umgesetzt	Umgesetzt	Nicht umgesetzt
	M in % (SD)	M in % (SD)	M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)
Dienstleistungsprofil	94,9 (15,4)	5,1 (15,4)	6,1 (6,6)	0,1 (0,2)
Personalverwaltung	100,0 (0,1)	0,0 (0,1)	9,2 (5,4)	0,0 (0,0)
Ressourcen-Financen	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	6,0 (6,5)	0,0 (0,0)
Ressourcen-Gebäude	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	2,2 (2,6)	0,0 (0,0)
Qualitätsmanagement	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	5,1 (5,0)	0,0 (0,0)
Zusammenarbeit Eltern	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	3,4 (2,8)	0,0 (0,0)
Zusammenarbeit Pfarrei	94,7 (15,8)	5,3 (15,8)	1,9 (2,9)	0,4 (1,1)
Öffentlichkeitsarbeit	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	1,0 (0,7)	0,0 (0,0)
Besonderheiten	97,8 (4,9)	2,2 (4,9)	6,4 (7,7)	0,2 (0,7)
<b>Gesamt</b>	<b>98,7 (2,6)</b>	<b>1,3 (2,6)</b>	<b>40,7 (27,3)</b>	<b>0,6 (1,3)</b>

**Tabelle 4.** Strukturierter Erfassungsbogen Leitungskräfte: Umsetzung der Leitungstätigkeiten in den einzelnen Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).

Tätigkeitsbereich	Innerhalb der Arbeitszeit	Außerhalb der Arbeitszeit	Innerhalb der Freizeit		Innerhalb der Arbeitszeit	Außerhalb der Arbeitszeit	Innerhalb der Freizeit
	M in % (SD)	M in % (SD)	M in % (SD)		M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)
Dienstleistungsprofil	98,0 (3,4)	2,0 (3,4)	0,0 (0,0)		4,9 (6,6)	0,1 (0,2)	0,0 (0,0)
Personalverwaltung	97,7 (4,0)	1,6 (2,5)	0,7 (1,8)		8,4 (4,5)	0,1 (0,2)	0,0 (0,1)
Ressourcen-Financen	99,0 (2,9)	0,1 (0,2)	1,0 (2,9)		4,3 (5,5)	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)
Ressourcen-Gebäude	92,6 (21,5)	6,6 (19,9)	0,8 (1,8)		1,9 (2,4)	0,1 (0,2)	0,0 (0,0)
Qualitätsmanagement	100,0 (0,1)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)		4,6 (5,3)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Zusammenarbeit Eltern	93,9 (7,9)	6,0 (7,9)	0,0 (0,1)		2,9 (2,4)	0,3 (0,5)	0,0 (0,0)
Zusammenarbeit Pfarrei	72,5 (39,5)	15,5 (29,5)	12,1 (33,0)		1,7 (2,5)	0,2 (0,2)	0,0 (0,1)
Öffentlichkeitsarbeit	82,0 (19,8)	10,5 (11,9)	7,5 (20,5)		0,7 (0,5)	0,1 (0,1)	0,1 (0,1)
Besonderheiten	96,8 (3,9)	2,9 (3,8)	0,2 (0,6)		5,2 (6,8)	0,1 (0,2)	0,0 (0,1)
<b>Gesamt</b>	<b>97,1 (2,4)</b>	<b>2,3 (1,7)</b>	<b>0,6 (0,9)</b>		<b>34,6 (24,0)</b>	<b>1,0 (1,1)</b>	<b>0,2 (0,4)</b>

**Tabelle 5.** Strukturierter Erfassungsbogen Leitungskräfte: Umsetzung der Leitungstätigkeiten durch Leitungskräfte mit Kita-Koordinator\*in in den einzelnen Tätigkeitsbereichen (Prozente der Leitungstätigkeiten).

Tätigkeitsbereich	Leitung setzt alleine um	Kita-Koordinator*in setzt alleine um	Leitung setzt mit Kita-Koordinator*in um		Leitung setzt alleine um	Kita-Koordinator*in setzt alleine um	Leitung setzt mit Kita-Koordinator*in um
	M in % (Differenz <sup>52</sup> )	M in % (Differenz)	M in % (Differenz)		M in Wochenstunden (Differenz)	M in Wochenstunden (Differenz)	M in Wochenstunden (Differenz)
Dienstleistungsprofil	69,1 (15,4)	0,0 (0,0)	12,2 (7,6)		2,7 (4,4)	0,0 (0,0)	0,7 (1,2)
Personalverwaltung	75,0 (14,3)	0,0 (0,0)	5,9 (10,1)		8,5 (9,3)	0,0 (0,0)	1,1 (2,1)
Ressourcen-Financen	66,1 (63,9)	0,2 (0,4)	2,4 (4,8)		8,8 (7,1)	0,0 (0,1)	0,4 (0,7)
Ressourcen-Gebäude	67,9 (38,1)	2,3 (4,7)	4,2 (2,0)		2,3 (1,7)	0,0 (0,1)	0,1 (0,2)
Qualitätsmanagement	64,0 (63,9)	0,0 (0,0)	3,6 (0,3)		2,0 (0,8)	0,0 (0,0)	0,1 (0,1)
Zusammenarbeit Eltern	83,6 (29,2)	0,0 (0,0)	0,9 (1,8)		2,6 (3,2)	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)
Zusammenarbeit Pfarrei	32,6 (32,3)	0,0 (0,0)	47,5 (72,0)		1,1 (0,8)	0,0 (0,0)	3,8 (7,3)
Öffentlichkeitsarbeit	58,5 (61,1)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)		0,6 (0,1)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Besonderheiten	60,5 (67,9)	0,0 (0,0)	0,3 (0,6)		7,7 (12,7)	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)
<b>Gesamt</b>	<b>65,2 (26,3)</b>	<b>0,1 (0,0)</b>	<b>11,7 (9,3)</b>		<b>36,3 (2,2)</b>	<b>0,1 (0,0)</b>	<b>6,3 (3,0)</b>

<sup>52</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl (n = 2) wird an dieser Stelle die Differenz zwischen beiden Einzelwerten anstelle der Standardabweichung berichtet.

**Tabelle 6.** Strukturierter Erfassungsbogen Fachkräfte: Verteilung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten nach Tätigkeitsbereichen in Prozent und Wochenstunden (Standardabweichungen in Klammern).

Tätigkeitsbereich	Mittelwert in Prozent (Standardabweichung)	Mittelwert in Wochenstunden (Standardabweichung)
Bildung & Erziehung	27,1 (16,4)	7,7 (8,4)
Übergänge	11,9 (10,3)	3,4 (7,3)
Elternarbeit	17,5 (13,8)	4,9 (12,8)
Teamarbeit	16,5 (11,1)	4,7 (3,7)
Vernetzung	5,9 (8,9)	1,7 (2,2)
Evaluation	9,1 (3,5)	2,6 (7,8)
Qualitätsmanagement	4,3 (5,3)	1,2 (3,8)
Sonstiges	7,7 (13,3)	2,2 (4,2)
<b>Gesamt</b>	<b>100,0</b>	<b>28,3 (23,9)</b>

**Tabelle 7.** Strukturierter Erfassungsbogen Fachkräfte: Prozentualer Anteil der Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten.

Tätigkeitsbereich	Umgesetzt	Nicht umgesetzt	Umgesetzt	Nicht umgesetzt
	M in % (SD)	M in % (SD)	M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)
Bildung & Erziehung	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	7,7 (8,4)	0,0 (0,0)
Übergänge	100,0 (0,1)	0,0 (0,1)	3,4 (7,3)	0,0 (0,0)
Elternarbeit	98,7 (10,8)	1,3 (10,8)	4,9 (12,8)	0,0 (0,3)
Teamarbeit	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	4,7 (3,7)	0,0 (0,0)
Vernetzung	99,9 (0,5)	0,1 (0,5)	1,7 (2,2)	0,0 (0,0)
Evaluation	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	2,6 (3,5)	0,0 (0,0)
Qualitätsmanagement	100,0 (0,0)	0,0 (0,0)	1,2 (3,8)	0,0 (0,0)
Sonstiges	99,4 (4,8)	0,6 (4,8)	2,2 (4,2)	0,0 (0,1)
<b>Gesamt</b>	<b>99,8 (1,5)</b>	<b>0,2 (1,5)</b>	<b>28,3 (23,9)</b>	<b>0,0 (0,3)</b>

**Tabelle 8.** Strukturierter Erfassungsbogen Fachkräfte: Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den einzelnen Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).

Tätigkeitsbereich	Innerhalb der Arbeitszeit	Außerhalb der Arbeitszeit	Innerhalb der Freizeit	Innerhalb der Arbeitszeit	Außerhalb der Arbeitszeit	Innerhalb der Freizeit
	M in % (SD)	M in % (SD)	M in % (SD)	M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)
Bildung & Erziehung	99,8 (0,9)	0,1 (0,6)	0,1 (0,7)	7,4 (7,8)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Übergänge	98,8 (6,0)	0,5 (2,0)	0,7 (5,8)	3,2 (7,3)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Elternarbeit	95,7 (14,2)	3,9 (13,7)	0,4 (3,4)	4,6 (12,8)	0,0 (0,1)	0,0 (0,1)
Teamarbeit	94,0 (17,4)	5,4 (16,9)	0,6 (4,9)	4,2 (3,4)	0,3 (1,1)	0,0 (0,1)
Vernetzung	91,8 (23,6)	5,0 (18,4)	3,1 (15,9)	1,3 (1,9)	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)
Evaluation	96,2 (16,9)	1,6 (11,1)	2,3 (13,1)	2,3 (3,4)	0,0 (0,1)	0,0 (0,1)
Qualitätsmanagement	93,5 (20,0)	4,3 (16,3)	2,3 (12,3)	1,1 (3,8)	0,0 (0,4)	0,0 (0,0)
Sonstiges	93,0 (19,6)	3,3 (14,1)	3,7 (14,6)	2,0 (4,1)	0,0 (0,1)	0,0 (0,1)
<b>Gesamt</b>	<b>97,4 (6,0)</b>	<b>1,9 (4,9)</b>	<b>0,7 (3,7)</b>	<b>26,1 (23,1)</b>	<b>0,4 (1,2)</b>	<b>0,1 (0,3)</b>

**Tabelle 9.** Wochenzeiterfassungsprotokoll: Verteilung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten nach Tätigkeitsbereichen in Prozent und Wochenstunden (Standardabweichungen in Klammern).

Tätigkeitsbereich	Mittelwert in Prozent (Standardabweichung)	Mittelwert in Wochenstunden (Standardabweichung)
Bildung & Erziehung	24,5 (35,8)	2,0 (1,8)
Übergänge	0,3 (1,2)	0,0 (0,1)
Elternarbeit	8,6 (22,2)	0,7 (1,1)
Teamarbeit	22,5 (26,7)	1,9 (1,4)
Kooperation/Vernetzung	0,9 (5,3)	0,1 (0,3)
Evaluation/Statistik	2,2 (9,1)	0,2 (0,5)
Qualitätsmanagement	2,2 (11,9)	0,2 (0,6)
Hauswirtschaftliche/hausmeisterliche Tätigkeiten	27,1 (38,1)	2,2 (1,9)
Aktivitäten im Zusammenhang mit Ausbildung	3,5 (20,5)	0,3 (1,0)
Leitungstätigkeiten auf Einrichtungsebene	3,7 (28,5)	0,3 (1,5)
Kommunikation	0,4 (2,4)	0,0 (0,1)
Organisatorisches/Verwaltungstätigkeiten auf Gruppenebene	3,4 (13,3)	0,3 (0,7)
Sonstige nicht pädagogische Tätigkeiten	0,7 (2,3)	0,1 (0,1)
<b>Gesamt</b>	<b>100,0</b>	<b>8,3 (5,1)</b>

**Tabelle 10.** Wochenzeiterfassungsprotokoll: Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den einzelnen Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent und Wochenstunden).

Tätigkeitsbereich	Innerhalb der Arbeitszeit	Außerhalb der Arbeitszeit		Innerhalb der Freizeit	Innerhalb der Arbeitszeit	Außerhalb der Arbeitszeit	Innerhalb der Freizeit
	M in % (SD)	M in % (SD)		M in % (SD)	M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)
Bildung & Erziehung	86,9 (22,1)	8,2 (19,2)		4,9 (13,1)	1,8 (1,7)	0,2 (0,5)	0,1 (0,3)
Übergänge	89,8 (34,2)	2,4 (25,0)		7,9 (25,0)	0,0 (0,1)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Elternarbeit	93,0 (18,1)	4,2 (7,2)		2,8 (17,0)	0,7 (1,0)	0,0 (0,1)	0,0 (0,0)
Teamarbeit	93,3 (18,6)	5,1 (14,9)		1,6 (11,8)	1,6 (0,3)	0,1 (0,2)	0,0 (0,2)
Kooperation/Vernetzung	88,9 (16,0)	7,4 (10,7)		3,7 (5,3)	0,1 (0,2)	0,0 (0,1)	0,0 (0,0)
Evaluation/Statistik	74,2 (45,5)	4,1 (24,0)		21,7 (43,1)	0,1 (0,4)	0,0 (0,1)	0,0 (0,2)
Qualitätsmanagement	98,6 (1,6)	0,0 (0,0)		1,4 (1,6)	0,2 (0,6)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Hauswirtschaftliche/hausmeisterliche Tätigkeiten	95,6 (11,7)	1,5 (5,3)		2,9 (10,1)	2,2 (1,9)	0,0 (0,2)	0,1 (0,2)
Aktivitäten im Zusammenhang mit Ausbildung	70,4 (32,0)	12,2 (30,2)		17,4 (13,8)	0,2 (0,6)	0,0 (0,2)	0,1 (0,5)
Leitungstätigkeiten auf Einrichtungsebene	93,0 (33,8)	0,0 (0,0)		7,0 (33,8)	0,3 (1,4)	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)
Kommunikation	91,6 (34,1)	6,9 (21,7)		1,4 (28,2)	0,0 (0,1)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Organisatorisches/Verwaltungstätigkeiten auf Gruppenebene	86,2 (13,4)	0,6 (2,9)		13,2 (13,1)	0,2 (0,5)	0,0 (0,0)	0,0 (0,3)
Sonstige nicht pädagogische Tätigkeiten	81,3 (32,0)	3,1 (19,2)		15,6 (26,7)	0,0 (0,1)	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)
<b>Gesamt</b>	<b>90,8 (15,6)</b>	<b>4,6 (13,4)</b>		<b>4,6 (9,2)</b>	<b>1,3 (0,8)</b>	<b>0,1 (0,0)</b>	<b>0,1 (0,0)</b>

**Tabelle 11.** Wochenzeiterfassungsprotokoll: Tageszeitenverteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen (in Prozent).

Tätigkeitsbereich	7:00-8:30 Uhr	8:30-12:30 Uhr		12:30-13:00 Uhr	13:00-16:30 Uhr	16:30-19:00 Uhr	Außerhalb dieser Zeiten
	M in % (SD)	M in % (SD)		M in % (SD)	M in % (SD)	M in % (SD)	M in % (SD)
Bildung & Erziehung	13,9 (22,7)	39,6 (32,2)		2,6 (13,1)	32,1 (27,8)	10,1 (21,2)	1,7 (9,4)
Übergänge	23,6 (40,3)	7,1 (34,2)		21,3 (40,3)	33,9 (50,0)	6,3 (25,0)	7,9 (25,0)
Elternarbeit	12,9 (24,8)	40,6 (34,7)		1,7 (12,8)	32,9 (33,3)	10,0 (19,6)	1,8 (2,8)
Teamarbeit	18,8 (30,1)	16,3 (32,4)		0,7 (1,5)	23,0 (29,0)	41,2 (39,5)	0,0 (0,0)
Kooperation/Vernetzung	1,7 (38,4)	53,8 (44,1)		7,4 (6,9)	29,6 (31,1)	0,0 (0,0)	7,4 (10,7)
Evaluation/Statistik <sup>53</sup>	10,6 (12,4)	15,5 (33,5)		2,5 (22,6)	54,5 (39,1)	12,9 (26,8)	3,9 (20,8)
Qualitätsmanagement <sup>54</sup>	13,5 (40,7)	57,5 (47,9)		4,3 (4,7)	24,7 (46,7)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Hauswirtschaftliche/hausmeisterliche Tätigkeiten	14,6 (24,4)	38,6 (31,4)		11,9 (15,5)	30,1 (23,5)	4,4 (16,0)	0,4 (7,8)
Aktivitäten im Zusammenhang mit Ausbildung <sup>55</sup>	15,2 (18,0)	25,4 (37,5)		0,0 (0,0)	49,8 (40,9)	2,7 (24,2)	6,9 (12,8)
Leitungstätigkeiten auf Einrichtungsebene	7,6 (18,2)	48,2 (43,4)		1,7 (0,7)	36,1 (36,8)	2,6 (18,5)	3,7 (18,7)
Kommunikation <sup>56</sup>	24,1 (39,6)	27,5 (30,4)		0,2 (1,3)	37,3 (40,9)	10,0 (33,8)	1,0 (20,4)
Organisatorisches/Verwaltungstätigkeiten auf Gruppenebene	15,7 (29,4)	56,7 (38,7)		2,3 (18,5)	13,3 (25,3)	0,0 (0,0)	11,9 (9,8)
Sonstige nicht pädagogische Tätigkeiten <sup>57</sup>	15,6 (40,9)	57,8 (48,5)		2,2 (19,3)	15,0 (32,0)	9,4 (19,2)	0,0 (0,0)
<b>Gesamt</b>	<b>14,4 (14,4)</b>	<b>37,3 (20,3)</b>		<b>4,5 (9,6)</b>	<b>31,7 (20,5)</b>	<b>8,4 (17,5)</b>	<b>3,6 (3,1)</b>

<sup>53</sup> Lediglich 13 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

<sup>54</sup> Lediglich 16 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

<sup>55</sup> Lediglich 17 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

<sup>56</sup> Lediglich 24 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

<sup>57</sup> Lediglich 27 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

**Tabelle 12.** Wochenzeiterfassungsprotokoll: Tageszeitenverteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen (in Wochenstunden).

Tätigkeitsbereich	7:00-8:30 Uhr	8:30-12:30 Uhr		12:30-13:00 Uhr	13:00-16:30 Uhr	16:30-19:00 Uhr	Außerhalb dieser Zeiten
	M in Wochenstunden (SD)	M in Wochenstunden (SD)		M in Wochenstunden (SD)			
Bildung & Erziehung	0,3 (0,5)	0,8 (1,0)		0,1 (0,1)	0,7 (1,0)	0,2 (0,6)	0,0 (0,1)
Übergänge	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)		0,0 (0,0)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Elternarbeit	0,1 (0,2)	0,3 (0,5)		0,0 (0,0)	0,2 (0,5)	0,1 (0,3)	0,0 (0,1)
Teamarbeit	0,4 (0,5)	0,3 (0,5)		0,0 (0,1)	0,4 (0,8)	0,8 (1,0)	0,0 (0,0)
Kooperation/Vernetzung	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)		0,0 (0,1)	0,0 (0,1)	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)
Evaluation/Statistik <sup>58</sup>	0,0 (0,1)	0,0 (0,1)		0,0 (0,0)	0,1 (0,3)	0,0 (0,1)	0,0 (0,1)
Qualitätsmanagement <sup>59</sup>	0,0 (0,1)	0,1 (0,5)		0,0 (0,1)	0,0 (0,2)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Hauswirtschaftliche/hausmeisterliche Tätigkeiten	0,3 (0,5)	0,9 (0,8)		0,3 (0,9)	0,7 (0,9)	0,1 (0,2)	0,0 (0,1)
Aktivitäten im Zusammenhang mit Ausbildung <sup>60</sup>	0,0 (0,2)	0,1 (0,3)		0,0 (0,0)	0,1 (0,5)	0,0 (0,1)	0,0 (0,2)
Leitungstätigkeiten auf Einrichtungsebene	0,0 (0,1)	0,1 (0,7)		0,0 (0,1)	0,1 (0,7)	0,0 (0,1)	0,0 (0,1)
Kommunikation	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)		0,0 (0,0)	0,0 (0,1)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)
Organisatorisches/Verwaltungstätigkeiten auf Gruppenebene	0,0 (0,2)	0,2 (0,3)		0,0 (0,0)	0,0 (0,2)	0,0 (0,0)	0,0 (0,3)
Sonstige nicht pädagogische Tätigkeiten <sup>61</sup>	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)		0,0 (0,0)	0,0 (0,0)	0,0 (0,1)	0,0 (0,0)
<b>Gesamt</b>	<b>1,2 (1,2)</b>	<b>2,9 (2,4)</b>		<b>0,4 (0,9)</b>	<b>2,5 (2,1)</b>	<b>1,2 (1,3)</b>	<b>0,1 (0,4)</b>

<sup>58</sup> Lediglich 13 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

<sup>59</sup> Lediglich 16 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

<sup>60</sup> Lediglich 17 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

<sup>61</sup> Lediglich 24 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

<sup>62</sup> Lediglich 27 von 94 Personen haben zu diesem Tätigkeitsbereich Angaben in der Wochenzeiterfassungsprotokoll gemacht.

## Strukturierter Erfassungsbogen zur Erfassung mittelbaren pädagogischen Zeiten, sowie Leitungszeiten bei der Umsetzung des HBEP / BEE – Leitungskräfte

### Quantitative Erfassung

Liebe Leiterinnen und Leiter,

vielen Dank für Ihre Unterstützung bei der Erfassung der Leitungszeiten und der mittelbaren pädagogischen Arbeitszeiten. Der Bogen ist sehr differenziert ausgeführt. Dies soll Ihnen eine Hilfe bieten, um strukturiert die Erfassung vornehmen zu können.

Bitte notieren Sie ALLE Zeiten innerhalb eines Kita-Jahres (Sept-Sept), die Sie nicht direkt mit und für Kinder nutzen, z.B. Personaleinsatzplanung, Elterngespräch ohne Kinder, Kooperationsgespräche mit der Schule, Teamsitzungen, etc. Also Zeiten, die notwendig sind, um Leitungstätigkeiten und pädagogische Prozesse umzusetzen. Denken Sie bitte auch an Zeiten, die Sie ggf. auch außerhalb Ihrer regulären Arbeitszeit „im Vorübergehen“ erledigen: z.B. Gespräch mit dem Pfarrer am Sonntag nach der Messe, „Wochenendtelefonate“ mit Mitarbeiterinnen zu Fragen des Personaleinsatzes, etc.

Die Tabelle ist thematisch orientiert an unterschiedlichen Verantwortungsbereichen. Hierbei könnte es sein, dass die Tätigkeiten nicht von Ihnen ausgeführt werden. Bitte notieren Sie auch diese Zeiten und geben die entsprechend Verantwortlichen mit an. In der Tabelle erhalten Sie auch Hinweise auf das QM-Handbuch. Beim Ausfüllen der Tabelle könnte es sein, dass am Ende der Seite Zeilen sich auf die nächste Seite verschieben. Am Ende jedes Teilkapitels können Sie weitere Themen einfügen, indem Sie die leeren Felder füllen bzw. am Ende noch weitere Zeilen einfügen.

Sollten Sie noch Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Wir bitten Sie, den Bogen bis **Ende Juli** an Frau Marx zurück zu geben.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.  
Prof. Dr. Ralf Haderlein

Bitte Daten angeben, soweit vorhanden:

Kita:

Kita-Koordinator/in:

Gesamtverband:

**Beispiel:** Kriterium: Auslaufen befristeter Arbeitsverhältnisse beachten.

Nr.	Kriterium	Indikatoren zur Umsetzung (z.B. Dokumentation)	Wer setzt um?	Ort	Umsetzung	Häufigkeit der Umsetzung (Angaben in Minuten)						Verweis	
						Täglich	Wöchentlich	Monatlich	Halbjährlich	Jährlich	Pro Person (Mitarbeiter/Eltern etc.)		Für alle Personen
	Auslaufen befristeter Arbeitsverhältnisse beachten.	Prüfung der Datenbank	VK	I	J	Anzahl		1			x		
						Min. pro Tätigkeit		5					
	Neueinstellung: Durchführen der Vorstellungsgespräche	Einladung vor Ort, Verwendung eines strukturierten Rasters, Auswertung des Gespräches	EL	I	J	Anzahl			5				
						Min. pro Tätigkeit			90				

### Abkürzungen „Wer setzt um?“

EL= Leitung  
stEL = stellv. Leitung  
VK= Verwaltungskraft  
KigaB = Kindergartenbeauftragte@/r  
KO = Kita-Koordinator/in

### Abkürzungen „Ort“

I = innerhalb der regulären Arbeitszeit  
A = Außerhalb der regulären Arbeitszeit  
F = innerhalb der Freizeit

### Abkürzungen „Umsetzung“

J = es erfolgt eine Umsetzung  
N = keine Umsetzung

**Thema: Dienstleistungsprofil****Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 81) abgefragt:**

- Bedarfe von Eltern im Umfeld ermitteln und auswerten, ggf. Veränderungen im Dienstleistungsangebot überlegen (z.B. Elternumfrage; Notizen von Bedarfen, die im Rahmen von Elterngesprächen geäußert werden ...)
- Angebotsformen der Kita festlegen (Bestimmung des Dienstleistungsprofils (Kap. 3a))
- Betriebserlaubnis bzw. Änderung beantragen, Klären von Voraussetzungen mit JA, ggf. LJA (RLP) im Vorfeld (Bestimmung des Dienstleistungsprofils (Kap. 3b))
- Ausnahmeregelungen prüfen und beantragen (z. B. bei Über-/Unterbelegung, Aufnahme anderer Altersgruppen, Einzel- und Härtefälle)
- Aufnahme/Weiterbetreuung von Kindern mit besonderem Betreuungsbedarf (Integration von Kindern mit Behinderung im Rahmen einer ... (Kap. 6.9 a))
- Integrationsmaßnahme bei Behörden auf den Weg bringen entsprechend der behördlichen Verfahrensregelungen (Integration von Kindern mit Behinderung im Rahmen einer ... (Kap. 6.9 a))
- Festlegen der regulären Öffnungszeiten
- Festlegen der Schließzeiten der Kita (z. B. Ferienzeiten, Konzeptionstage, usw.), ggf. Absprache mit Nachbarkitas zu Notdiensten
- Information über die festgelegten Schließzeiten bis 31.01. eines jeden Jahres und darüber hinaus bei Bedarf
- Aufnahmekriterien erarbeiten und festlegen
- Abgleich der Anmeldungen mit anderen Einrichtungen/Kommune unter Wahrung des Datenschutzes (Ggf. EDV-Systeme (z.B. Little Bird) beachten)
- Klären des Umfangs von Versicherungsschutz
- Meldung von Schadensfällen
- Unfallmeldungen von Kindern an den Versicherungsträger (Unfallkasse)
- Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben
- Einhalten der Vorgehensweise nach Schutzkonzept (Kontakt zur insoweit erfahrenen Fachkraft, Kap 6b)
- Kontakt zur insoweit erfahrenen Fachkraft
- Archivierung/Aktenvernichtung (Kap. 13 „Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen)

**Thema: Personalverwaltung und Dienstgemeinschaft****Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 81) abgefragt:**

- Überwachen des gesetzlich vorgegebenen und genehmigten Personalschlüssels (Personalbedarfsberechnung)
- Auslaufen befristeter Arbeitsverhältnisse beachten (Perspektivisch in Kita-Plus)
- Verhandlung/Beantragung von pädagogischem Zusatzpersonal bei besonderen Bedingungen wie Integration, erhöhter Migrationsanteil, o. ä.
- Vertretungskräfte: Prüfen und Genehmigung einholen für den Vertretungsfall
- Vertretungskräfte: Akquise von Aushilfspersonals  
\* wenn Kraft ggf. 50 Arbeitstage/Jahr aushilft
- Vertretungskräfte: Mitteilung an Rentamt Weiteres Personal (Praktikanten, BFD, FSJ, usw.):  
Ggf. Finanzierung mit Rentamt klären
- Weiteres Personal (Praktikanten, BFD, FSJ, usw.): Akquise und Vorlage zur Genehmigung  
\* bei Einstellung von Praktikanten im Rahmen der beruflichen Ausbildung
- Weiteres Personal (Praktikanten, BFD, FSJ, usw.): Betreuung und Begleitung, Ausbildungseinrichtung
- Aktenführung Personalakte: Grundsätzlicher Art (z. B. Bewerbungsunterlagen, Führungszeugnis, usw.)  
(Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen)
- Aktenführung Personalakte: Fortlaufend (Belehrungen, Schulungen, MA-Gespräche, usw.)
- Aktenführung Personalakte: Änderungsmeldungen an Rentamt (Anschrift, Stundenaufstockung, usw.)
- Aktenführung Personalakte: Unfallmeldungen von Personal/Ehrenamtlichen an den Versicherungsträger (BGW) \* Kopie an Versicherungsabteilung
- Neueinstellungen: Stellenausschreibungen formulieren und veranlassen (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Sichten eingegangener Bewerbungen und Eingang bestätigen (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Vorauswahl und Einladung zu Vorstellungsgesprächen  
\* bei Bewerbung von Schwerbehinderten ist MAV zu beteiligen (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Durchführen der Vorstellungsgespräche (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Entscheidung über Einstellung treffen (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Schriftliche Zu- und Absagen erteilen (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Einstellungsgespräch führen mit diversen Belehrungen  
(z. B. Datenschutz, Präventionsordnung, Schutzkonzept, usw.) (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Einstellungsformalitäten beachten (z. B. Personalbogen), erforderliche Unterlagen gemäß Checkliste einholen (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Rücksprache und Weiterleitung an Rentamt (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Anlegen Personalakte (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Probezeitgespräche führen (protokolliert) (Kap 4a Personal)
- Neueinstellungen: Probezeitbeurteilung und daraus folgende Konsequenzen veranlassen (Kap 4a Personal)  
\* bei Kündigung
- Personaleinsatz: Erstellung/Änderung des Soll-Dienstplanes (Einteilung des vorhandenen Personals) unter Beachtung der gesetzlichen Regelungen (z. B. zu Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Mutterschutz, Jugendschutz), allgemein und in Sondersituationen

- Personaleinsatz: Zeiterfassung des tatsächlichen Personaleinsatzes (Dokumentation der erbrachten Arbeitszeit/der Fehlzeiten) \* bei Einführung
- Personaleinsatz: Zeitnahe Regulierung von erbrachten Mehrarbeitszeiten/Überstunden/ bzw. Regulierung im Rahmen der Schließtageregelung der Dienstordnung
- Personaleinsatz: Maßnahmen ergreifen bei kurzfristigem /akutem Personalausfall
- Personaleinsatz: Prüfung und Regelungen treffen bei Unterschreitung der gesetzlichen Mindestbesetzung gemäß § 6 Abs. 5, LVO KitaG (RLP) bzw. MVO/KiföG (Hessen)
- Personaleinsatz: Anordnung von kurzfristiger Mehrarbeit zur Aufrechterhaltung des Regelbetriebes \* bis zu 6 Arbeitstage/Monat (Kap. 4 „Umgang mit personellen Notsituationen)
- Personaleinsatz: Begrenzung der Öffnungszeiten bzw. Gruppenschließung veranlassen (Kap. 4 „Umgang mit personellen Notsituationen)
- Personaleinsatz: Einstellung von Vertretungskräften (Kap. 4 „Umgang mit personellen Notsituationen)
- Qualifizierung: Bedarfsermittlung für Fort-, Weiterbildung, ggf. Supervision (Kap 4b)
- Qualifizierung: Überprüfung, ob im Rahmen des Fortbildungsetats, ggfls. Finanzierung klären (Kap 4b)
- Qualifizierung: Genehmigung von Fort-, Weiterbildungen \* falls mehrere Anträge für dieselbe Fortbildung vorliegen und Auswahl erfolgen muss (Kap 4b)
- Qualifizierung: Formale Abwicklung. (Anmeldung, Abrechnung, usw.) (Kap 4b)
- Qualifizierung: Auswertung der Qualifizierungsmaßnahme (Kap 4b)
- Urlaub und Abwesenheiten: Urlaubsjahresplanung erstellen unter Beachtung \_TVöD, AVO und der betrieblichen Bedingungen
- Urlaub und Abwesenheiten: Urlaubsantrag/Dienstbefreiung der Leitung genehmigen
- Urlaub und Abwesenheiten: Urlaubsantrag/Dienstbefreiung der Mitarbeiter/-innen genehmigen
- Urlaub und Abwesenheiten: Dokumentation der Anwesenheits- und Abwesenheitstage (z. B. Urlaub, Fortbildung, Krankheit) der Leitung
- Urlaub und Abwesenheiten: Kontrolle der Anwesenheits- und Abwesenheitstage der Leitung
- Urlaub und Abwesenheiten: Dokumentation und Kontrolle der Anwesenheits- und Abwesenheitstage (z. B. Urlaub, Fortbildung, Krankheit der MA)
- Urlaub und Abwesenheiten: Weiterleitung von Krankmeldungen
- Urlaub und Abwesenheiten: Betriebliche Wiedereingliederung
- Urlaub und Abwesenheiten: Genehmigung Dienstreisen, Dienstreiseanträge
- Dienstjubiläen: Überwachen, ggf. beantragen von Urkunden (Perspektivisch KitaPlus)
- Dienstjubiläen: Gratulieren (Perspektivisch Kita-Plus)
- Regelgeleitete Kommunikation: Einberufen von Dienstgesprächen zwischen Träger und Leitung, ggf. weiteren Personen
- Regelgeleitete Kommunikation: Einberufen des Personalentwicklungsgesprächs mit der Leitung \* bei der Einführung von Personalfragebögen oder einer Personalbeurteilung
- Regelgeleitete Kommunikation: Führen der Mitarbeitergespräche zwischen Leitung und Mitarbeiter/-innen \* bei der Einführung von Personalfragebögen oder einer Personalbeurteilung
- Regelgeleitete Kommunikation: Regelungen für sonstige Kommunikation im Team gewährleisten
- Umbesetzung von Personal innerhalb der Einrichtung

- Konflikte mit Mitarbeitern: Dokumentation
- Konflikte mit Mitarbeitern: Weitere Vorgehensweise \* auf Verlangen der betroffenen Person
- Arbeitsrechtliche Maßnahmen: Ermahnung
- Arbeitsrechtliche Maßnahmen: Abmahnung
- Arbeitsrechtliche Maßnahmen: Kündigung
- Arbeitsrechtliche Maßnahmen: Aufhebungsvertrag \* auf Verlangen der betroffenen Person
- Mitarbeitervertretung: Die Wahl einer Mitarbeitervertretung anberaumen
- Mitarbeitervertretung: Ansprechpartner für die MAV benennen und der MAV schriftlich mitteilen
- Mitarbeitervertretung: Berücksichtigung Freistellung für Schulung, Kostentragung für Aufgabenerfüllung
- Mitarbeitervertretung: regelmäßige und spontane Gespräche mit der MAV
- Zeugnisse: Arbeitsbescheinigungen ausstellen (z. B. für Praktikanten, usw.)
- Zeugnisse: Qualifizierte Dienstzeugnisse entwerfen
- Zeugnisse: Qualifizierte Dienstzeugnisse ausstellen
- Regelmäßige Belehrungen aufgrund gesetzlicher Vorgaben und kirchlicher Regelungen einhalten und dokumentieren

**Thema: Ressourcen – Finanzen (Mittel)****Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 81) abgefragt:**

- Bedarfsmeldung für den Haushaltsplan an den VR/Rechenstelle
- Ausgaben, Abrechnung und Kontrolle: Lieferanten: Beschaffungskriterien festlegen, Lieferanten auswählen und bewerten(z. B. Mittagessen, Hygieneartikel, usw.) (Kap 5 Mittel)
- Ausgaben, Abrechnung und Kontrolle: Rechnungsprüfung vor Weiterleitung an Pfarrbüro/Rechenstelle (Kap 5 Mittel)
- Ausgaben, Abrechnung und Kontrolle: Auszahlungsanweisungen an Rechnungsstelle (Kap 5 Mittel)
- Ausgaben, Abrechnung und Kontrolle: Fortschrittskontrolle der Einnahmen/Ausgaben des Verwaltungshaushaltes (Kap 5 Mittel)
- Mittel oberhalb des vorhandenen Budgets: Bedarfsermittlung, Begründung (Kap 5 Mittel)
- Mittel oberhalb des vorhandenen Budgets: Beschlussvorlage für VR/Beantragung von Drittmitteln (Kap 5 Mittel)
- Mittel oberhalb des vorhandenen Budgets: Überprüfung der Finanzierung vor Durchführung der Maßnahme (Kap 5b Mittel)
- Barkasse: Entnahmen für Barkasse vom Konto (Kap 5b Mittel)
- Barkasse: Materialeinkauf über Barkasse für Kita entsprechend Haushaltsplan und vereinbarter Budgetverantwortung (Kap 5b Mittel)
- Barkasse: Aktenführung für Barkassenbelege (monatliche Abrechnung) (Kap 5b Mittel)
- Barkasse: Überprüfung der Abrechnung (Kap 5b Mittel)
- Finanzierungsverhandlung mit den Kommunen
- Beantragen von Fördermitteln (Kap 5b)
- Fundraising, Förderverein: Generierung von Spenden, Sponsorenbeiträgen, Erträge aus Benefizveranstaltungen (Kap 5b)
- Fundraising, Förderverein: Ausstellung, Unterschrift von Spendenquittungen
- Fundraising, Förderverein: Zusammenarbeit mit Fördervereinen (Kap 5b)
- Elternbeiträge: Festlegung Elternentgelt gemäß Betreuungsvertrag Anlage 2 Beitragsordnung (Elternbeitrag sowie sonstige Gebühren für Mittagessen, Getränke, Aktionsgeld, usw.)
- Elternbeiträge: Kostenbefreiung bzw. Sondermittel beantragen für benachteiligte Familien
- Elternbeiträge: Verwaltung/Abrechnung von Geldern, die direkt an die Einrichtung gezahlt werden (Kap 5b)
- Elternbeiträge: Von der Rechenstelle festgestellten Zahlungsrückstand bearbeiten (Kap 5b)
- Elternbeiträge: Mahnschreiben verfassen (Kap 5b)

**Thema: Ressourcen – Gebäude und Außenanlage****Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 81) abgefragt:**

- Laufende Bewirtschaftung: Organisation der Abfallbeseitigung
- Laufende Bewirtschaftung: Organisation des Schneeräum- und Streudienstes
- Laufende Bewirtschaftung: Einhalten der Verkehrssicherheit
- Laufende Bewirtschaftung: Organisation der Gartenpflege und „Hausmeistertätigkeiten“
- Laufende Bewirtschaftung: Erstellung/Aktualisierung und Überwachung eines Reinigungsplanes
- Laufende Bewirtschaftung: Überlassung und Vermietung von Räumen der Kita
- Laufende Bewirtschaftung: Energieüberwachung
- Sicherheit: Veranlassung und Überwachung der gesetzlich vorgegebenen Begehungen und Wartungen aufgrund der Betreiberverantwortung (z. B. Elektrogeräte, Spielgeräte, Außengelände, Trinkwasser-Verordnung, usw.) (Kap 5b: Wartung und Instandhaltung)
- Sicherheit: Veranlassen und Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz für den Arbeitsplatz der Leitung
- Sicherheit: Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung für Arbeitsplätze der Kita (Rahmenvertrag TÜV)
- Sicherheit: Veranlassung und Überwachung der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen
- Sicherheit: Organisation und Einhaltung von Erste-Hilfe und Brandschutz
- Sicherheit: Benennung, Veranlassung von Schulung einer/eines Sicherheitsbeauftragten der Kita: Entgegennahme von Schadensmeldungen/Mängelanzeigen
- Instandhaltung und Investitionen: Beseitigung von Schäden/Instandsetzung (z. B. Spielgeräte, Möbel, Sand, Zaun, usw.): Ggf. Angebote einholen (Kap 5b)
- Instandhaltung und Investitionen: Beseitigung von Schäden/Instandsetzung (z. B. Spielgeräte, Möbel, Sand, Zaun, usw.): Finanzierung klären, ggf. Anträge stellen (Kap 5b)
- Instandhaltung und Investitionen: Beseitigung von Schäden/Instandsetzung (z. B. Spielgeräte, Möbel, Sand, Zaun, usw.): Beantragung von Baugenehmigungen für Neubau, Erweiterung, Umbau inklusive Nutzungsänderung (Kap 5b)
- Instandhaltung und Investitionen: Beseitigung von Schäden/Instandsetzung (z. B. Spielgeräte, Möbel, Sand, Zaun, usw.): Aufträge vergeben (Kap 5b)
- Instandhaltung und Investitionen: Beseitigung von Schäden/Instandsetzung (z. B. Spielgeräte, Möbel, Sand, Zaun, usw.): Bauüberwachung (Kap 5b)
- Instandhaltung und Investitionen: Beseitigung von Schäden/Instandsetzung (z. B. Spielgeräte, Möbel, Sand, Zaun, usw.): Abrechnung (Kap 5b)
- Instandhaltung und Investitionen: Beseitigung von Schäden/Instandsetzung (z. B. Spielgeräte, Möbel, Sand, Zaun, usw.): Führen eines Langfristplanes für erforderliche Maßnahmen der Gebäudeinstandhaltung (Kap 5b)
- Instandhaltung und Investitionen: Bauliche Veränderung/Erweiterung aufgrund Bedarfsanalyse unter Beachtung der Verfahrenswege (Kap 5b)
- Aktenführung für Bau- und Gebäudeangelegenheiten: Archivieren von Plänen (Kap Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen)
- Aktenführung für Bau- und Gebäudeangelegenheiten: Dokumentation durchgeführter Maßnahmen
- Aktenführung für Bau- und Gebäudeangelegenheiten: Inventarführung

**Thema: Qualitätsmanagement in der Kindertagesstätte (QM-System)****Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 81) abgefragt:**

- Grundlagen: Leitbild und übergeordnete Qualitätsziele für die Kindertagesstätte, Erarbeiten (Kap 2)
- Grundlagen: Leitbild/Ziele Verabschieden (Kap 2)
- Grundlagen: Leitbild/Ziele Veröffentlichen (Kap 2)
- Grundlagen: Leitbild/Ziele Regelmäßig überprüfen (Kap 2)
- Grundlagen: Leitbild/Ziele den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber bekannt machen (Kap 2)
- Allgemeine Darlegung des QM-Systems mit Aussagen zur konzeptionellen Ausrichtung der Kindertagesstätte bearbeiten, regeln und freigeben (Kap 1)
- Kernprozesse: Kernprozess Pädagogische Planung und Dokumentation: Pädagogische und religionspädagogische Arbeit nach dem Leitbild, den geltenden Vorgaben zur Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern, dem KTK-Gütesiegel und den Vorgaben im Bistum Limburg steuern und dokumentieren. (Kap 6a Kinder)
- Kernprozesse: Kernprozess Zusammenarbeit mit Eltern: Prozesse der Erziehungspartnerschaft mit Eltern und Familien nach dem Leitbild, den geltenden Vorgaben, dem KTK-Gütesiegel und den Vorgaben im Bistum Limburg steuern und dokumentieren (z. B. Entwicklungsgespräche, Veranstaltungen und Feste, Mitgestaltung von pädagogischen Aktivitäten, Transparenz herstellen in Bezug auf Schutzkonzepte und Beschwerdewege). (Kap 7 Eltern)
- Kernprozesse: Kernprozess Hauswirtschaft: Prozesse der Hauswirtschaft und der Reinigung steuern und dokumentieren. Gesetzliche und behördlichen Vorgaben beachten und umsetzen. (Hinweis: ggf. Küchenhandbuch)
- Unterstützungsprozesse: Verantwortungs- und Organisationsstruktur der Kita dokumentieren und freigeben (Kap 2 Träger und Leitung)
- Unterstützungsprozesse: Die Prozesse zur Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnung, der Archivierung und der geltenden gesetzlichen und behördlichen Vorgaben beschreiben und freigeben (Kap 13 Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen)
- Unterstützungsprozesse: Prozesse zur Einstellung, der Qualifikation und Führung von Personal beschreiben und freigeben (Kap 4a Personal)
- Unterstützungsprozesse: Bereitstellung und Verwendung von Mitteln und Ressourcen beschreiben und freigeben (Kap 5a)
- Unterstützungsprozesse: Methoden und Prozesse zur Lenkung der Qualität beschreiben und freigeben (Kap 12 Qualitätslenkung)
- Unterstützungsprozesse: Prozesse zur Bestimmung des Dienstleistungsprofils und der Bedarfsermittlung beschreiben und freigeben (Kap 3a)
- Unterstützungsprozesse: Die Zusammenarbeit mit der Kirchengemeinde beschreiben und freigeben (Kap 9)
- Unterstützungsprozesse: Die Zusammenarbeit und Vernetzung im Sozialraum beschreiben und freigeben (Kap 10)
- Unterstützungsprozesse: Prozesse des Einkaufs und der Lagerung beschreiben und freigeben (Kap 5b)
- Unterstützungsprozesse: Maßnahmen zum Datenschutz, dem Schutz des Eigentums von Kunden und der Gesundheit beschreiben und freigeben (Kap 8)
- Überprüfung und Verbesserung: Maßnahmen zum Umgang mit Fehlern und Beschwerden beschreiben, freigeben und umsetzen (Kap 14)

- Überprüfung und Verbesserung: Maßnahmen zur Vorbeugung, zur Korrektur und Verbesserung planen, beschreiben, freigeben und umsetzen (Kap 14)
- Überprüfung und Verbesserung: Dokumentation von Fehlern, Beschwerden, Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen Bearbeitung und Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen (Kap 14)
- Überprüfung und Verbesserung: Methoden und Maßnahmen zur Überprüfung der Dienstleistungsqualität beschreiben und freigeben (Kap 15)
- Überprüfung und Verbesserung: Erstellung und Freigabe eines Auditplanes pro Kalenderjahr (Kap 16)
- Überprüfung und Verbesserung: Veranlassung und Auswertung von Audits analog des Auditplans (Kap 16)
- Überprüfung und Verbesserung: Veranlassung und Durchführung einer Managementbewertung nach den Regelungen des QMH Veranlassung von Folgemaßnahmen (Kap 17)

**Thema: Zusammenarbeit mit Eltern****Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 81) abgefragt:**

- Anmeldegespräch - Infos über Dienstleistung der Kita, Maßnahmen zum Schutz von Kindern und zum Datenschutz, Abgleich gegenseitiger Erwartungen vor Vertragsabschluss (Kap 7 Eltern)
- Aufnahme: Zu- und Absagen aussprechen (Kap 7 Eltern)
- Vorbereitung des Vertrages, Erfassen der Daten, Beitragsberechnung (Kap 7 Eltern)
- Unterschrift des Betreuungsvertrages (Kap 7 Eltern)
- Anlegen der Stammdatenakte
- Weiterleitung relevanter Daten an die Rechenstelle (z. B. Einzugsermächtigung)
- Belehrung der Eltern gemäß Infektionsschutzgesetz (Kap 7 Eltern und Betreuungsvertrag)
- Ausschluss bzw. Wiedenzulassung von Kindern im Krankheitsfall
- Kündigung des Betreuungsvertrages durch den Träger der Kita
- Zusammenarbeit mit der Elternvertretung: Wahl der Elternvertretung gemäß Elternvertretungsverordnung (Beiratsordnung)
- Zusammenarbeit mit der Elternvertretung: gemeinsame Besprechungen (Kap 7 Eltern)

### Thema: Zusammenarbeit in der Pfarrgemeinde bzw. pastoralen Einheit

#### Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 81) abgefragt:

- Kita-Themen in Gremien der Pfarrgemeinde bzw. pastoralen Einheit: Einbringen von Anliegen der Kita in den Verwaltungsrat (Kap 9)
- Kita-Themen in Gremien der Pfarrgemeinde bzw. pastoralen Einheit: Vertretung/Darstellung der Arbeit in Pfarrgemeinderat bzw. Seelsorgerat (Kap 9)
- Kita-Themen in Gremien der Pfarrgemeinde bzw. pastoralen Einheit: Einberufen des mindestens jährlichen Gesprächs zwischen den Mitarbeiter/-innen Kita und Pfarrgemeinderat bzw. Seelsorgerat (Kap 9)
- Kita-Themen in der Pfarrei bzw. pastoralen Einheit: Vertretung der Anliegen der Kita in einem entsprechenden Sachausschuss des PGR zum Themenfeld Kita und Familie (Kap 9)
- Verknüpfung schaffen in den Grunddiensten pastoraler Praxis von Pfarrei: z. B. Caritasausschuss, Caritasvergabeausschuss, usw. (Diakonie) (Kap 9)
- Verknüpfung schaffen in den Grunddiensten pastoraler Praxis von Pfarrei: z. B. mit der Religionspädagogik mit Kindern und Eltern, Erwachsenenbildung, usw. (Martyria) (Kap 9)
- Verknüpfung schaffen in den Grunddiensten pastoraler Praxis von Pfarrei: z. B. mit Liturgieausschuss, Kleinkindgottesdiensten, Familiengottesdiensten, usw. (Liturgie) (Kap 11)
- Verknüpfung schaffen in den Grunddiensten pastoraler Praxis von Pfarrei: z. B. Mitwirkung und Einbindung bei Festen und Feiern in Kita und Pfarrgemeinde bzw. pastoraler Einheit, usw. (Communio) (Kap 11)
- Verknüpfungen schaffen mit Gruppierungen der Pfarrgemeinde bzw. Pastoralen Einheit (z. B. aus den Bereichen Jugend, Familie, o. ä.)

### Thema: Außenvertretung / Öffentlichkeitsarbeit

#### Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 81) abgefragt:

- Veröffentlichung auf der Kita-/Pfarrei-Homepage
- Repräsentation der Kita in Mitteilungsorganen der Pfarrei (regelmäßige Information)
- Pressearbeit
- Gestaltung und Veröffentlichung von Flyern/Broschüren über die Kita
- Vertretung der Einrichtung in Gremium XX (z. B. Stadtteilrunden)
- Zusammenarbeit mit den Schulen (Kap. 6a „Kinder“, Kap. 10 „Sozialraum“ Kooperationen)

### Thema: Besonderheiten der Einrichtungen

Bitte beschreiben Sie hier Ihre Besonderheiten z.B. Familienzentrum und füllen Sie sowohl Kriterium als auch Indikator in der Tabelle entsprechend aus.

## Strukturierter Erfassungsbogen zur Erfassung mittelbaren pädagogischen Zeiten, sowie Leitungszeiten bei der Umsetzung des HBEP / BEE – pädagogische Fachkräfte

### Quantitative Erfassung

Liebe pädagogische Fachkräfte,

vielen Dank für Ihre Unterstützung bei der Erfassung der mittelbaren pädagogischen Arbeitszeiten. Der Bogen ist sehr differenziert ausgeführt. Dies soll Ihnen eine Hilfe bieten, um strukturiert die Erfassung vornehmen zu können.

Bitte notieren Sie ALLE Zeiten, die Sie nicht direkt mit und für Kinder nutzen, z.B. Vorbereitung Bewegungsspiele, Bildungsdokumentation ohne Kind, Vorbereitung Elterngespräch, Dokumentation tägliche Beobachtung, etc. Also Zeiten, die notwendig sind, um pädagogische Prozesse umzusetzen (dies können auch organisatorische Vor- und Nachbereitungen sein). Denken Sie bitte auch an Zeiten mittelbarer pädagogischer Arbeit wie z.B. Sichtung des Außengeländes, bevor die Kinder dies nutzen dürfen, oder Vor- und Nachbereitung des Wickeltisches ohne Kind. Sicherlich kann es sein, dass die gleiche Tätigkeit einmal als mittelbare Zeit z.B. Schreiben der Bildungsdokumentation ohne direkte Beteiligung Kind oder als unmittelbare Zeit Bildungs- und Lerndokumentation mit dem Kind gilt.

In diesem Bogen finden Sie sicherlich Aufzählungen, die Sie selbst nicht durchführen oder Sie nicht wissen, wer diese umsetzt, oder diese nicht umgesetzt wird. Bitte dokumentieren Sie dies mit den jeweiligen Spalten.

Der Erfassungsbogen wird anonym ausgewertet, d.h. die erfassten Daten können nicht auf Sie zurückgeführt werden. Insofern bitten wir Sie den Fragebogen mit einem Kürzel zu versehen. Unten finden Sie einige statistische Angaben, die wir Sie bitten zu ergänzen, sowie ein Beispiel zum Ausfüllen des Bogens.

Beim Ausfüllen der Tabelle könnte es sein, dass am Ende der Seite Zeilen sich auf die nächste Seite verschieben. Am Ende jedes Teilkapitels können Sie weitere Themen einfügen, indem Sie die leeren Felder füllen bzw. am Ende noch weitere Zeilen einfügen.

Sollten Sie noch Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Wir bitten Sie, den Bogen bis Ende Juli an Frau Marx zurück zu geben.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.  
Prof. Dr. Ralf Haderlein

Ihr Kürzel:

Einrichtung (Name):

Welche Tätigkeit führen aus:

(z.B.: Gruppenleitung, Themenraumbetreuung, Zweitkraft, Jahrespraktikantin, Springerin, etc)

Ihre Arbeitszeit pro Woche beträgt regulär (Angaben bitte in Stunden):

**Beispiel:** Kriterium: Auslaufen befristeter Arbeitsverhältnisse beachten.

Nr.	Kriterium	Indikatoren zur Umsetzung (z.B. Dokumentation)	Wer setzt um?	Ort	Umsetzung	Häufigkeit der Umsetzung (Angaben in Minuten)							Verweis	
						Täglich	Wöchentlich	Monatlich	Halbjährlich	Jährlich	Pro Person (Mitarbeiter/Eltern etc.)	Für alle Personen		HBE/PBEE
	Erstellung individueller Bildungspläne und Verläufe	Einmal wöchentliche Erstellung anhand der Reflexion der Beobachtungen	FK	I	J	Anzahl	1					x		
						Min. pro Tätigkeit	10							
	Umsetzung der Bildungsthemen (z.B. Vor- und Nachbereitungszeiten, allg. Dokumentationen)	Vor- und Nachbereitung div. Bildungsthemen.	FK	I	J	Anzahl	2						x	
						Min. pro Tätigkeit	20							

**Abkürzungen „Wer setzt um?“**

EL= Leitung  
 stEL = stellv. Leitung  
 VK= Verwaltungskraft  
 FK = Fachkraft  
 EA= ehrenamtlich (z.B. Eltern)

**Abkürzungen „Ort“**

I = innerhalb der regulären Arbeitszeit  
 A = Außerhalb der regulären Arbeitszeit  
 F = innerhalb der Freizeit

**Abkürzungen „Umsetzung“**

J = es erfolgt eine Umsetzung  
 N = keine Umsetzung

**Thema: Bildungs- und Erziehungsprozesse**

Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 93) abgefragt:

- Erstellung und Umsetzung individueller Bildungspläne und Verläufe
- Umsetzung der Bildungsthemen (z.B. Vor- und Nachbereitungszeiten, allg. Dokumentationen)
- Organisation des Tagesablaufes
- Raumgestaltung auch Außengelände
- Absprachen mit Kolleginnen und Kollegen

**Thema: Moderierung und Bewältigung von Übergängen**

Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 93) abgefragt:

- Allg. Festlegung von Zielen für Übergänge
- Verständigung über Herausforderungen, Bewältigungs- und Anpassungsprozesse
- Allg. schriftliche Planung
- Strategieentwicklung
- Evaluierung
- Übergang Familie zu Einrichtung persönliche Ebene: Einarbeitung, Konzeption, Weiterbildung, Dokumentation
- Übergang Familie zu Einrichtung Einrichtungsebene: Absprachen, Kollegialer Austausch, Vorbereitung der Eingewöhnung
- Übergang Familie zu Einrichtung: Ebene Familie: Absprachen mit Eltern, Vor- und Nachbereitung der Eingewöhnung mit Eltern, etc.
- Übergang Einrichtung zu Einrichtung (z.B. von der Krippe in die Kita) persönliche Ebene: Einarbeitung, Konzeption, Weiterbildung, Dokumentation
- Übergang Einrichtung zu Einrichtung: Absprachen, Kollegialer Austausch, Vorbereitung
- Übergang Einrichtung zu Einrichtung: Ebene Familie: Absprachen mit Eltern, Vor- und Nachbereitung der Eingewöhnung mit Eltern, etc.
- Übergang Einrichtung zu Schule persönliche Ebene: Einarbeitung, Konzeption, Weiterbildung, Dokumentation
- Übergang Einrichtung zu Schule: Absprachen, Kollegialer Austausch, Vorbereitung
- Übergang Einrichtung zu Schule: Ebene Familie: Absprachen mit Eltern, Vor- und Nachbereitung des Übergangs mit Eltern, etc.
- Übergang Kindertagespflege zu Einrichtung persönliche Ebene: Einarbeitung, Konzeption, Weiterbildung, Dokumentation
- Übergang Kindertagespflege zu Einrichtung: Absprachen, Kollegialer Austausch, Vorbereitung
- Übergang Kindertagespflege zu Einrichtung: Absprachen mit Eltern, Vor- und Nachbereitung des Übergangs mit Eltern, etc.
- Eltern bei der Wahl eines geeigneten Kindergartens behilflich sein

**Thema: Elternarbeit**

Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 93) abgefragt:

- Eltern: systematische Elterngespräche: Vor- und Nachbereitung, Auswertung, Reflexion
- Eltern: tägliche Elterngespräche (Tür- und Angelgespräche)
- Eltern: Informationen an Eltern
- Eltern: Beteiligung in der Einrichtung
- Eltern: Beratungsgespräche zu Fragen der Erziehung

**Thema: Teamarbeit**

Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 93) abgefragt:

- Abstimmung, Austausch und gemeinsame Reflexion über die laufende Arbeit
- Planungsarbeiten und Konzeptualisierung neuer Projekte
- kollegiale Beratung (z.B. gegenseitige Beobachtung im vertraulichen Klima nach vereinbarten Qualitätskriterien/-indikatoren)
- Teamschulungen
- Teamsitzung

**Thema: Vernetzung mit anderen Stellen**

Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 93) abgefragt:

- Erkundung des Gemeinwesens
- Vor- und Nachbereitung Unternehmen von Ausflügen (z.B. Museen) und Naturerkundungen (z.B. Wiesen, Wälder) mit den Kindern
- Vor- und Nachbereitung von Besuchen zu kulturellen, sozialen oder interkulturellen Einrichtungen sowie Einrichtungen des Gesundheitswesens
- Einbindung von Ehrenamtlichen, Seniorinnen und Senioren, Nachbarinnen und Nachbarn usw. in die Kindertageseinrichtung
- Kooperation mit Fachberatung,
- Jugendämtern und Ausbildungsstätten
- Vernetzung (benachbarter) Kindertageseinrichtungen unter- und miteinander sowie mit kulturellen, sozialen und medizinischen Einrichtungen und Diensten, der Gemeinde und ihren Ämtern, relevanten Vereinen und Verbänden, den Pfarr- und Kirchengemeinden
- Kooperation mit Fachdiensten wie Frühförder-, Erziehungs- und Familienberatungsstellen, dem Jugendamt, dem Allgemeinen Sozialdienst, Kinder- und Jugendärzten sowie dem Gesundheitsamt
- Soziale Netzwerkarbeit bei Gefährdung des Kindeswohls: allgemein: Konzeption, Absprachen, Vor- und Nachbereitung, Reflexion mit Kolleginnen
- Soziale Netzwerkarbeit bei Gefährdung des Kindeswohls: individuell: Gefährdungssituationen erkennen, Austausch mit Leitung/Kolleginnen, Lösungsschritte

**Thema: Reflexion und Evaluation**

Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 93) abgefragt:

- gezielte Beobachtung und Dokumentation der Bildungs- und Entwicklungsprozesse von Kindern
- systematische Auswertung und Reflexion von Aufzeichnungen
- Ableitung pädagogischer Zielsetzungen und Planungen aus der Reflexion
- Umsetzung der Planungen in die individuelle Entwicklungsplanung des Kindes
- (Selbst-) Evaluation der Ergebnisse pädagogischen Handelns

**Thema: Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung**

Es wurden folgende Kriterien (mit. ggf. Indikatoren) nach erklärtem Schema (Seite 93) abgefragt:

- Analyse des eigenen Handelns im Hinblick auf Leitbild und Konzeption
- Beteiligung an QM-Prozessen der Einrichtung
- Weiterentwicklung Konzeption, Leitbild

**Thema: Sonstige Tätigkeiten**

Bitte beschreiben Sie in der Tabelle Ihre sonstigen Tätigkeiten, für die Sie zuständig sind, z.B. Sicherheitsfachkraft, tägliche Kontrolle Außengelände, Ansprechpartner/in für ...; etc..

## Wochenzeiterfassungsprotokoll

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

vielen Dank für Ihre Unterstützung bei der Erfassung der mittelbaren pädagogischen Arbeitszeit. Der Bogen ist sehr fein gegliedert. Dies soll Ihnen eine Hilfe bieten, um strukturiert die Erfassung vornehmen zu können.

Bitte notieren Sie ALLE Zeiten, die Sie nicht direkt mit und für Kinder nutzen, z.B. Vorbereitung Bewegungsspiele, Bildungsdokumentation ohne Kind, Vorbereitung Elterngespräch, Dokumentation tägliche Beobachtung, etc. Also Zeiten, die notwendig sind, um pädagogische Prozesse umzusetzen (dies können auch organisatorische Vor- und Nachbereitungen sein). Denken Sie bitte auch an Zeiten mittelbarer pädagogischer Arbeit wie z.B. Sichtung des Außengeländes, bevor die Kinder dies nutzen dürfen, oder Vor- und Nachbereitung des Wickeltisches ohne Kind. Sicherlich kann es sein, dass die gleiche Tätigkeit einmal als mittelbare Zeit z.B. Schreiben der Bildungsdokumentation ohne direkte Beteiligung Kind oder als unmittelbare Zeit Bildungs- und Lerndokumentation mit dem Kind gilt.

Bitte tragen Sie neben der Zeitdauer in Minuten auch ein, ob Sie diese Tätigkeit innerhalb der regulären Arbeitszeit = I oder außerhalb der regulären Arbeitszeit = A (z.B. Überstunden) oder in Ihrer Freizeit = F. Bei der Spalte „Anzahl der Kinder/Eltern/andere Personen“ tragen Sie bitte ein für wie viele Personen diese Tätigkeit ausgeführt wurde: z.B. Eintragung Beobachtung für Kind XY wäre: 1; Vorbereitung Singspiele für die Gruppe wäre: 15.

Der Erfassungsbogen wird anonym ausgewertet, d.h. die erfassten Daten können nicht auf Sie zurückgeführt werden. Insofern bitten wir Sie den Fragebogen mit einem Kürzel zu versehen. Auf der nächsten Seite finden Sie einige statistische Angaben, die wir Sie bitten zu ergänzen, sowie Beispiel zum Ausfüllen des Bogens. Bitte verwenden Sie jeweils pro Tag einen Erfassungsbogen und heften am Ende alle mit zusammen.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.  
Prof. Dr. Ralf Haderlein

Kürzel:

Einrichtung (Name):

Welche Tätigkeit führen Sie in dieser Woche aus:

(z.B.: Gruppenleitung, Themenraumbetreuung, Zweitkraft, Jahrespraktikantin, Springerin, etc.)

Ihre Arbeitszeit in dieser Woche beträgt regulär (Angaben bitte in Stunden):

Beispiel:

Zeit	Art der mittelbaren pädagogischen Tätigkeit/en	Zeitdauer in Minuten	Für welche Anzahl von Kindern / Eltern / anderen Personen	Arbeitszeit I / A / F <sup>63</sup>
7:30-8:00 Uhr	Frühbesprechung	15	Team für alle	I
9:00-9:30 Uhr	Beobachtung und Dokumentation Kind X	5	1	I
13:00-13:30 Uhr	Anleitungsgespräch Berufspraktikantin	5	1	I
17:00-17:30 Uhr	Teamgespräch	30	Team für alle	I
Außerhalb der obigen Zeiten durchgeführte Arbeiten:	Vorbereitung Elterngespräch	20	1	F

**Abgefragt wurden in Form der oberen Tabelle alle Zeiträume von 7:30 Uhr bis 19:00 Uhr. Jeweils in halbstündigen Schritten. Außerdem gab es ganz am Schluss die Spalte mit der Angabemöglichkeit: „Außerhalb der obigen Zeiten durchgeführte Arbeiten“.**

<sup>63</sup> I = innerhalb der regulären Arbeitszeit; A = außerhalb der regulären Arbeitszeit; F=Freizeit (Kategorie auch für ehrenamtliche Arbeit von z.B. Eltern).

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1.</b> Darstellung der Tätigkeitsbereiche in den Erfassungsbögen für Leitungskräfte und pädagogische Fachkräfte (einschließlich der jeweiligen Anzahl an Items).	24
<b>Tabelle 2.</b> Strukturierter Erfassungsbogen Leitungskräfte: Verteilung der Leitungstätigkeiten nach Tätigkeitsbereichen in Prozent und Wochenstunden (Standardabweichungen in Klammern).	69
<b>Tabelle 3.</b> Strukturierter Erfassungsbogen Leitungskräfte: Prozentualer Anteil der Umsetzung der Leitungstätigkeiten.	69
<b>Tabelle 4.</b> Strukturierter Erfassungsbogen Leitungskräfte: Umsetzung der Leitungstätigkeiten in den einzelnen Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).	70
<b>Tabelle 5.</b> Strukturierter Erfassungsbogen Leitungskräfte: Umsetzung der Leitungstätigkeiten durch Leitungskräfte mit Kita-Koordinator*in in den einzelnen Tätigkeitsbereichen (Prozente der Leitungstätigkeiten).	70
<b>Tabelle 6.</b> Strukturierter Erfassungsbogen Fachkräfte: Verteilung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten nach Tätigkeitsbereichen in Prozent und Wochenstunden (Standardabweichungen in Klammern).	72
<b>Tabelle 7.</b> Strukturierter Erfassungsbogen Fachkräfte: Prozentualer Anteil der Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten.	72
<b>Tabelle 8.</b> Strukturierter Erfassungsbogen Fachkräfte: Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den einzelnen Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).	73
<b>Tabelle 9.</b> Wochenzeiterfassungsprotokoll: Verteilung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten nach Tätigkeitsbereichen in Prozent und Wochenstunden (Standardabweichungen in Klammern).	73
<b>Tabelle 10.</b> Wochenzeiterfassungsprotokoll: Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den einzelnen Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent und Wochenstunden).	74
<b>Tabelle 11.</b> Wochenzeiterfassungsprotokoll: Tageszeitenverteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen (in Prozent).	76
<b>Tabelle 12.</b> Wochenzeiterfassungsprotokoll: Tageszeitenverteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen (in Wochenstunden).	78

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.</b> Verteilung der Leitungstätigkeiten nach angegebener Leitungszeit (in Prozent).	31
<b>Abb. 2.</b> Anteil der Umsetzung der Leitungstätigkeiten (in Prozent).	32
<b>Abb. 3.</b> Anteil der Umsetzung der Leitungstätigkeiten in den Tätigkeitsbereichen (in Prozent).	33
<b>Abb. 4.</b> Umsetzung der Leitungstätigkeiten durch Leitungskräfte mit Kita-Koordinator*in in Prozenten der Leitungstätigkeiten.	34
<b>Abb. 5.</b> Umsetzung der Leitungstätigkeiten durch Leitungskräfte mit Kita-Koordinator*in in den einzelnen Tätigkeitsbereichen in Prozenten der Leitungstätigkeiten.	35
<b>Abb. 6.</b> Umsetzung der Leitungstätigkeiten hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).	36
<b>Abb. 7.</b> Umsetzung der Leitungstätigkeiten in den Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).	38
<b>Abb. 8.</b> Anteil an Leitungstätigkeiten nach wöchentlicher Arbeitszeit (in Prozent; horizontale Linie entspricht dem Mittelwert).	39
<b>Abb. 9.</b> Aufteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche (in Prozent).	40
<b>Abb. 10.</b> Anteil der Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten (in Prozent).	41
<b>Abb. 11.</b> Anteil der Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen (in Prozent).	42
<b>Abb. 12.</b> Umsetzung mittelbarer pädagogischer Arbeiten hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).	43
<b>Abb. 13.</b> Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit (in Prozent).	44
<b>Abb. 14.</b> Verteilung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den einzelnen Tätigkeitsbereichen des Wochenzeiterfassungsprotokolls (in Prozent).	46
<b>Abb. 15.</b> Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit   Wochenzeiterfassungsprotokoll (in Prozent).	47
<b>Abb. 16.</b> Umsetzung der mittelbaren pädagogischen Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen hinsichtlich der Arbeitszeit/Freizeit im Wochenzeiterfassungsprotokoll (in Prozent).	49
<b>Abb. 17.</b> Prozentuale Tageszeitenverteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten im Wochenzeiterfassungsprotokoll (in Prozent).	50
<b>Abb. 18.</b> Tageszeitenverteilung mittelbarer pädagogischer Arbeiten in den Tätigkeitsbereichen im Wochenzeitprotokoll (in Prozent).	51
<b>Abb. 19.</b> Anteil mittelbarer pädagogischer Arbeiten im Wochenzeiterfassungsprotokoll gemessen an der vertraglichen Wochenarbeitszeit (in Prozent).	52

## Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer, Autorengruppe (2017):** Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. München: Deutsches Jugendinstitut (WIFF Arbeitsmarkt).
- Bertelsmann Stiftung (2017):** Qualitätsausbau in KiTas 2017. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- BeWAK-Studie (2015):** Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kitaleitungen. Eine Umfrage der Deutschen Kinderhilfe und Wolters Kluwer Deutschland, wissenschaftliche Begleitung durch Ralf Haderlein. Köln.
- Bock-Famulla, Kathrin (2008):** Länderreport frühkindliche Bildungssysteme 2008. Transparenz schaffen - Governance stärken. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bock-Famulla, Kathrin; Lange, J. (2013):** Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2013: Transparenz schaffen - Governance stärken. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bock-Famulla, Kathrin; Strunz, Eva; Löhle, Anna (2017):** Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2017. Transparenz schaffen - Governance stärken. 1. Auflage. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005):** 12. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder und Jugendhilfe in Deutschland.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Jugend- und Familienministerkonferenz (2016):** Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz. Berlin.
- Burchinal, Margaret R.; Roberts, Joanne E.; Nabors, Laura A.; Bryant, Donna M. (1996):** Quality of Center. *Child Care and Infant Cognitive and Language Development*. In: *Child Development* 67 (2), S. 606–620. DOI: 10.1111/j.1467-8624.1996.tb01754.x.
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V. (2015):** Paritätischer Anforderungskatalog. Rahmenbedingungen für inklusiv arbeitende Kindertageseinrichtungen. Berlin: Eigenverlag.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2012):** So viel Zeit muss sein. Wie geht's im Job? Auswertung des Fragebogens: GEW.
- Hessisches Ministerium für Soziales und Integration (2016):** Evaluationsbericht des Instituts für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. zum Hessischen Kinderförderungsgesetz (HessKiföG). Wiesbaden: Hessisches Statistisches Landesamt.
- Hujala, E. (2004):** Dimensions of Leadership in the Child Care Context. In: *Scandinavian Journal of Educational Research* 48 (1), S. 53–71.
- Landkreistag Rheinland-Pfalz, Städtetag Rheinland-Pfalz, Evangelische Kirchen in Rheinland-Pfalz (1999):** Selbstkontrolle von Personalkosten in Kindergärten. Vereinbarung über Kriterien für ein Controlling-Instrument. Mainz: Matthias-Grünevald-Verlag.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur et al. (2010):** Orientierungshilfe „Leitung in Kindertagesstätten“. Mainz. Online verfügbar unter <https://bit.ly/2r1M2C0>.
- Münchow, Anne; Strehmel, Petra (2016):** Leitung in der Frühpädagogik – Eine empirische Studie über Tätigkeiten und Zeitkontingente Berliner KiTa-Leitungen. In: Klaus Fröhlich-Gildhoff, Iris Nentwig-Gesemann, Tanja Betz und Susanne Viernickel (Hg.): *Schwerpunkt: Institutionalisierung früher Kindheit und Organisationsentwicklung (Materialien zur Forschung in der Frühpädagogik IX., 19)*, S. 259–284.
- Nagel-Prinz, S.; Paulus, P. (2012):** Wie geht es Kita-Leitungen? Gesundheitliche Belastungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. In: *Prävention und Gesundheitsförderung* (2), S. 127–134.

- Nentwig-Gesemann, Iris (2016):** Kita-Leitung als diversifiziertes Arbeitsfeld - Leitungskräfte mit und ohne anteilige Arbeitszeit im Gruppendienst. In: Klaus Fröhlich-Gildhoff, Iris Nentwig-Gesemann, Tanja Betz und Susanne Viernickel (Hg.): *Schwerpunkt: Institutionalisierung früher Kindheit und Organisationsentwicklung (Materialien zur Forschung in der Frühpädagogik IX., 19)*, S. 285–317.
- Rauschenbach, Thomas; Schilling, Matthias; Meiner-Teubner, Christiane (2017):** Plätze. Personal. Finanzen – der Kita-Ausbau geht weiter. Zukunftsszenarien zur Kindertages- und Grundschulbetreuung in Deutschland. Dortmund: Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Fakultät 12 der TU Dortmund.
- Schipper, Elles J. de; Riksen-Walraven, J. Marianne; Geurts, Sabine A. E. (2006):** Effects of child-caregiver ratio on the interactions between caregivers and children in child-care centers: an experimental study. In: *Child Development* 77 (4), S. 861–874. DOI: 10.1111/j.1467-8624.2006.00907.x.
- Schneider, Armin (2018):** Bürokratie- und Verwaltungsaufwand in Kitas in Rheinland-Pfalz: Verlag des Bischöflichen Ordinariats.
- Schreyer, Inge; Krause, Martin; Brandl, Marion; Nicko, Oliver (2014):** AQUA. Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung, S. 1–201.
- Strehmel, Petra (2016):** Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Susanne Viernickel, Kirsten Fuchs-Rechlin und Petra Strehmel (Hg.): *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung*. Freiburg i. Bsg: Herder, S. 131–252.
- Sylva, K.; Melhuish, E.; Sammons, P.; Siraj-Blatchford, I.; Taggart, B. (2003):** The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) project: Findings from the pre-school period.
- Sylva, K.; Melhuish, E.; Sammons, P.; Siraj-Blatchford, I.; Taggart, B. (2004a):** The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) project: Findings from the early primary years., S. 1074–1078.
- Sylva, K.; Melhuish, E.; Sammons, P.; Siraj-Blatchford, I.; Taggart, B. (2004b):** The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) project: Findings from the pre-school period. 66 (2), S. 175–179.
- Tietze, Wolfgang; Grenner, Katja; Gralla-Hoffmann, Katrin; Dabrowski, Maciej (2008):** Evaluierung der Personalausstattung in Kindertageseinrichtungen sowie Struktur und Angebote der Fachberatung für Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege in Sachsen. Abschlussbericht. Dresden: Sächsisches Staatsministerium für Soziales.
- Viernickel, Susanne (2015):** Mittelbare pädagogische Arbeitszeit im aktuellen Fachdiskurs. Limburg, 2015.
- Viernickel, Susanne; Fuchs-Rechlin, Kirsten; Strehmel, Petra (Hg.) (2016):** Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg i. Bsg: 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, S. 1–161.
- Viernickel, Susanne; Nentwig-Gesemann, Iris; Weßels, Holger (2014):** Professionalisierung im Feld der Frühpädagogik – Zur Rolle von strukturellen Rahmenbedingungen und Organisationsmilieus. In: Klaus Fröhlich-Gildhoff, Iris Nentwig-Gesemann und Norbert Neuss (Hg.): *Forschung in der Frühpädagogik VII, Schwerpunkt Profession und Professionalisierung*. Freiburg, S. 135–171.
- Viernickel, Susanne; Schwarz, Stefanie (2009):** Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation, S. 165.
- Viernickel, Susanne; Voss, Anja (2013):** STEGE. Strukturqualität und Erzieher\_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen, S. 1–226.



Bistum Limburg 

ISBN: 978-3-944142-30-2