

# Handbuch Organisation und Verwaltung in der Kita

Gesetzliche Grundlagen – Finanzen – Management

Harald Christa (Hrsg.)

2. Auflage 2024

## Leseprobe

Carl Link 2025

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-556-09945-2

[www.wolterskluwer.com](http://www.wolterskluwer.com)

Alle Rechte vorbehalten.

© 2024 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Wolters-Kluwer-Str. 1, 50354 Hürth

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Verlag und Autor übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

Umschlagkonzeption: Martina Busch, Grafikdesign, Homburg-Kirberg

Umschlagbild: © kyoshioni – IStockphoto; 5seconds-IStockfoto

Satz: Datagroup-Int SRL, Timisoara, Romania

Druck und Weiterverarbeitung: Wydawnictwo Diecezjalne i Drukarnia w Sandomierzu, Sandomierz, Polen

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier.

**Leseprobe**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>Teil I</b>	
<b>Kitas in Deutschland – Ein Überblick.....</b>	<b>7</b>
1 Entwicklung und aktueller Stand der Kindertagesbetreuung in Deutschland ( <i>Nina Weimann-Sandig</i> ).....	15
1.1 Historische Entwicklung der Kindertageseinrichtungen in Deutschland .....	15
1.2 Die Kita der Gegenwart – zentrale Entwicklungen .....	20
1.3 Zusammenfassung und Ausblick .....	33
2 Krippen, Kindergärten, Horte – Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Arten von Kindertageseinrichtungen ( <i>Christiane Meiner- Teubner</i> ) .....	39
2.1 Die Einrichtungsarten und ihre quantitative Relevanz .....	40
2.2 Strukturelle Merkmale der Einrichtungsarten .....	42
2.3 Personelle Ausstattung der Einrichtungsarten.....	49
2.4 Exkurs: Bedeutung der Einrichtungsarten für verschiedene Altersgruppen .....	53
2.5 Fazit.....	55
3 Die sozial- und volkswirtschaftliche Bedeutung von Kindertageseinrichtungen ( <i>Harald Christa</i> ) .....	59
3.1 Wohlfahrtspflege als Wirtschaftsfaktor .....	59
3.2 Kindertagesstätten als volkswirtschaftlicher Faktor.....	61
3.3 Der Finanzierungsaufwand Früher Bildung .....	67
3.4 Der »Social Return on Investment« von Kindertagesstätten .....	69
3.5 Fazit.....	71
4 Die Kita als Bildungsinstitution ( <i>Bernhard Kalicki</i> ) .....	75
4.1 Frühkindliche Bildung.....	75
4.2 Mechanismen frühkindlichen Lernens .....	78
4.3 Gestaltung früher Bildung in außerfamiliären Betreuungssettings....	81
4.4 Von sozialer Ungleichheit zu Chancengerechtigkeit im Bildungssystem .....	83
4.5 Perspektiven für Forschung und Praxis.....	85
5 Die Kita im Spannungsfeld verschiedener Kundentypen ( <i>Katrin Rave</i> ).....	91
5.1 Definitionen .....	91
5.2 Wer sind die Kundentypen einer Kindertageseinrichtung und welche Bedarfe haben sie? .....	92
5.3 Die Rolle der Leitung im Spannungsfeld der Kundenzufriedenheit...	99
5.4 Fazit und Ausblick .....	101

**Teil II**

<b>Gesetzliche Grundlagen und Trägerschaft .....</b>	105
6 Sozialrechtliche Grundlagen ( <i>Axel Schwarz</i> ) .....	107
6.1 SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe .....	107
6.2 Die übrigen Sozialgesetzbücher .....	115
6.3 Reform der Kinder- und Jugendhilfe .....	132
7 Landesgesetzliche Grundlagen ( <i>Axel Schwarz</i> ) .....	135
7.1 Baden-Württemberg .....	135
7.2 Bayern .....	136
7.3 Berlin .....	137
7.4 Brandenburg .....	138
7.5 Bremen .....	140
7.6 Hamburg .....	141
7.7 Hessen .....	143
7.8 Mecklenburg-Vorpommern .....	144
7.9 Niedersachsen .....	146
7.10 Nordrhein-Westfalen .....	147
7.11 Rheinland-Pfalz .....	149
7.12 Saarland .....	150
7.13 Sachsen .....	152
7.14 Sachsen-Anhalt .....	153
7.15 Schleswig-Holstein .....	154
7.16 Thüringen .....	155
8 Gesellschaftsrechtliche Grundlagen ( <i>Axel Schwarz</i> ) .....	159
8.1 Träger .....	159
8.2 Kommunale Kita .....	160
8.3 Freie Kita .....	162
8.4 Gemeinnützige Kita .....	167
8.5 Kitas der Religionsgemeinschaften .....	169
9 Die Kita als sozialer Betrieb ( <i>Axel Schwarz</i> ) .....	177
9.1 Sozialstaat und Sozialwirtschaft in Europa und Deutschland .....	177
9.2 Sozialer Zweck .....	178
9.3 Soziale Einrichtungen .....	181
9.4 Sozialunternehmen .....	186
9.5 Soziale Dienstleistung .....	187
9.6 Erhaltung der Kita als sozialen Betrieb .....	189
<b>Teil III</b>	
<b>Finanzen &amp; Haushalt .....</b>	199
10 Kita-Finanzierung ( <i>Harald Christa</i> ) .....	201
10.1 Wesentliche gesetzliche Grundlagen der Kita-Finanzierung .....	201
10.2 Regelungen zur Kita-Finanzierung auf Länderebene .....	203
10.3 Regelungen zur Kita-Finanzierung auf Gemeindeebene .....	204
10.4 Konsequenzen für das Kita-Finanzmanagement .....	206

10.5	Sozial- und bildungspolitische Würdigung der Kita-Finanzierung in Deutschland .....	208
10.6	Fazit.....	209
11	Familiäre Kosten für die Kindertagesbetreuung – Möglichkeiten und Grenzen der Kostenfestsetzung sowie der Beantragung von Unterstützungen ( <i>Christiane Meiner-Teubner</i> ) .....	215
11.1	Elternbeiträge .....	216
11.2	(Mittags-)Verpflegungskosten .....	220
11.3	Ausflüge.....	223
11.4	Weitere kostenpflichtige Angebote.....	225
11.5	Freiwillige kostenpflichtige Angebote.....	226
11.6	Fazit.....	227
12	Leistungsorientierte Vergütung ( <i>Maik Arnold</i> ).....	231
12.1	Rahmenbedingungen für das Management von Kitas .....	231
12.2	Konzept der leistungsorientierten Vergütung .....	232
12.3	Leistungsorientierte Vergütung in der betrieblichen Praxis .....	235
12.4	Konzepte leistungsorientierter Vergütungssysteme für Kitas .....	239
12.5	Fazit: Gelingensbedingungen und Grenzen der Implementierung leistungsorientierter Vergütungssysteme in Kitas .....	243
13	Finanzbuchhaltung ( <i>Maik Arnold</i> ) .....	249
13.1	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens .....	249
13.2	Rechtliche Grundlagen der Buchführung.....	252
13.3	Ziele, Funktionen und Formen der Buchführung .....	253
13.4	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierungspflicht .....	255
13.5	Unterjährige Verbuchung von Geschäftsvorfällen auf Konten .....	256
13.6	Weiterführende Buchungen .....	258
13.7	Fazit und Ausblick .....	263
14	Budgetierung ( <i>Maik Arnold</i> ) .....	265
14.1	Grundlagen der Budgetierung.....	265
14.2	Budgetierung als Instrument und Methode des operativen Controllings .....	270
14.3	Budgetierung und Prognose.....	274
14.4	Einführung und Implementierung eines Budgetierungssystems in der Kita .....	276
14.5	Fazit.....	278
15	Personalinformationswirtschaft ( <i>Patric Kany</i> ) .....	281
15.1	Personalverwaltung .....	281
15.2	Das personalbezogene Rechnungswesen .....	287
16	Controlling ( <i>Harald Christa</i> ) .....	291
16.1	Grundlagen .....	291
16.2	Anwendungsgebiete .....	294
16.3	Fazit.....	308

**Teil IV**

<b>Die Kita als Organisation</b> .....	311
17 Aufbauorganisation ( <i>Harald Christa</i> ) .....	313
17.1 Die Organisation .....	313
17.2 Aufbauorganisation .....	316
17.3 Fazit und abschließende Bemerkungen .....	330
18 Ablauforganisation ( <i>Harald Christa</i> ) .....	333
18.1 Grundlagen .....	333
18.2 Die Bedeutung der Ablauforganisation und des Prozessmanagements für Kitas .....	335
18.3 Prozessmanagement .....	338
18.4 Fazit und abschließende Bemerkungen .....	351
19 Gesundheitsmanagement ( <i>Bernd Benikowski &amp; Edeltraud Botzum</i> ).....	355
19.1 Relevanz von Gesundheit in Kindertagesstätten als Arbeitsort.....	355
19.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	357
19.3 Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der Kindertagesstätte .....	361
19.4 Praxisbeispiele für Angebote, Kooperationsprojekte und Arbeitshilfen .....	366
19.5 Abschließende Kernbotschaften als Ausblick .....	367
20 Stressmanagement ( <i>Bärbel Schümann</i> ).....	373
20.1 Einleitung und Bedeutung des Begriffs »Stress«.....	373
20.2 Stressmanagement.....	382
21 Krisenmanagement ( <i>Bärbel Schümann</i> ) .....	391
21.1 Bedeutung des Begriffs »Krise«.....	391
21.2 Instrumente des Krisenmanagements (persönliche Ebene) .....	392
21.3 Kollegiale Beratung als Krisenmanagement-Instrument (Organisationsebene) .....	399
22 Wissensmanagement ( <i>Bärbel Schümann</i> ) .....	409
22.1 Der Begriff Wissen.....	409
22.2 Wissen als Managementaufgabe .....	412
22.3 Wissenslandkarten .....	416

**Teil V**

<b>Kitaplanung und -entwicklung</b> .....	427
23 Organisationstheorien und ihre Bedeutung für die Kita ( <i>Nina Weimann-Sandig</i> ) .....	427
23.1 Einführung .....	429
23.3 Makro- und mikrostrukturelle Bedingungen der Kindertagesbetreuung .....	430
23.3 Das Zusammenspiel von Struktur und Handlung aus organisationstheoretischer Perspektive.....	432
23.4 Strategische Spiele in Organisationen – Ergänzungen durch das Konzept der Mikropolitik .....	434
23.5 Teamarbeit und doch nicht gleich? Einige Gedankenspiele zu Machtverhältnissen in Kitas .....	435

23.6	Ein Fallbeispiel aus der Praxis .....	436
23.7	Zusammenfassung .....	440
24	Organisationskultur und Organisationsentwicklung ( <i>Marita Block</i> ) .....	443
24.1	Begrifflichkeiten.....	443
24.2	Aufgabe und Rolle der Kitaleitung.....	447
24.3	Empfehlungen für die Praxis.....	448
25	Change-Management ( <i>Martin Knoke &amp; Kathrin Weichert</i> ).....	451
25.1	Herausforderung Change-Management .....	451
25.2	Organisatorischer Wandel und das Management von Veränderungen .....	452
25.3	Widerstände in Veränderungsprozessen.....	458
25.4	Erfolgsfaktoren des Change-Management.....	463
26	Unbewusste Prozesse in Kitas ( <i>Herbert E. Förster &amp; Katrin Trappe</i> ) .....	467
26.1	Bewusst – unbewusst – wie wir es uns erklären .....	467
26.2	Unsere Spiegelneurone helfen uns in der Kommunikation .....	468
26.3	Kompetenzen hervorheben .....	469
26.4	Der Mensch ist Konstrukteur seiner Welt .....	471
26.5	Methode Nummer 1 für die Klärung unbewusster Prozesse: Supervision .....	474
26.6	Methode Nummer 2: Kollegiales Coaching bzw. Kollegiale Beratung.....	476
26.7	Beispielhafte Methode für die Von-Oben-Betrachtung: die Systemaufstellung .....	478
26.8	Fazit.....	481
27	Die SMARTE Kita – Ziele und Effizienz ( <i>Harald Christa</i> ) .....	483
27.1	Ziele – Begriffsverständnis und Bedeutung in der BWL und der Managementlehre .....	483
27.2	Ziele im Kita-Management .....	486
27.3.	Technik der Zielformulierung – »SMART«.....	491
27.4	Fazit und abschließende Bemerkungen .....	494

**Teil VI**

	<b>Strategisches Management für Kitas .....</b>	497
28	Balanced Scorecard ( <i>Harald Christa</i> ) .....	499
28.1	Die Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument ....	499
28.2	Die Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument in Kindertagesstätten .....	504
28.3	Fazit und abschließende Bemerkungen .....	513
29	Stakeholder-Management ( <i>Miriam Engel</i> ) .....	517
29.1	Der Begriff »Stakeholder«? .....	517
29.2	Die Stakeholder-Analyse .....	519
29.3	Die Rolle der Leitung im Stakeholder-Management .....	528
29.4	Fazit.....	529
30	Konzeptionsentwicklung in Kindertageseinrichtungen ( <i>Ina Schenker</i> ) .....	531
30.1	Gesetzliche Grundlagen .....	531
30.2	Begriffsbestimmungen .....	533

## Inhaltsverzeichnis

30.3	Notwendigkeit und Funktionen einer Konzeption .....	534
30.4	Aufbau und Inhalte einer Konzeption .....	537
30.5	Der Prozess der Konzeptionserstellung.....	542
30.6	Art und Umfang der Konzeption .....	545
31	Öffentlichkeitsarbeit ( <i>Harald Christa</i> ) .....	549
31.1	Begriff und Bedeutung im Kita-Management .....	549
31.2	Öffentlichkeitsarbeit für Kindertagesstätten .....	552
31.3	Ansätze und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit für Kitas.....	554
31.4	Fazit und abschließende Bemerkungen .....	561
<b>Teil VII</b>		
<b>Kooperationen und Netzwerke .....</b>		563
32	Die Kita im Sozialraum ( <i>Edeltraud Botzum &amp; Sophie Klaes</i> ).....	565
32.1	Begriffsklärungen.....	565
32.2	Öffnung in den Sozialraum.....	566
32.3	Sozialraum- und Lebensweltanalyse .....	568
32.4	Faktoren für gelingende sozialräumliche Orientierung .....	569
32.5	Methodenauswahl für die Arbeit im Sozialraum mit Kindern .....	571
32.6	Strukturen und Vernetzung.....	574
32.7	Exkurs: Evaluation sozialraumorientierter Arbeit .....	575
32.8	Herausforderungen und Handlungsempfehlungen .....	576
33	Zur interkulturellen Öffnung von Kindertageseinrichtungen ( <i>Gerhard Wirner</i> ) .....	581
33.1	Migration, Multikulturalität, Interkulturalität .....	581
33.2	Interkulturelle Öffnung von Kitas als Herausforderung und Chance .....	582
33.3	Interkulturelle Öffnung von Kitas durch Organisationsentwicklung .....	585
33.4	Realisierung der interkulturellen Öffnung.....	592
33.5	Fazit.....	594
34	Die Kita als Netzwerkpartnerin in sozialen Hilfen ( <i>Sophie Klaes</i> ) .....	597
34.1	Begriffsbestimmungen .....	597
34.2	Der gesetzliche Auftrag der Kita.....	598
34.3	Zusammenarbeit mit Eltern .....	600
34.4	Kita und Kinderschutz.....	601
34.5	Einbindung der Kitas in Netzwerke der sozialen Hilfen .....	605
34.6	Fazit.....	609
35	Zusammenarbeit mit Familien ( <i>Regina Remsperger-Kehm</i> ) .....	615
35.1	Kooperationen mit Eltern als »Bildungs- und Erziehungspartnerschaften«.....	615
35.2	Programmatische Hintergründe und Ziele der Zusammenarbeit mit Familien .....	617
35.3	Rechtliche Grundlagen der Kooperation mit Eltern .....	618
35.4	Formen der Zusammenarbeit.....	619
35.5	Spannungsfelder in der Kooperation zwischen Familien und Fachkräften.....	622

35.6	Qualitätsentwicklung in der Zusammenarbeit mit Familien.....	627
35.7	Perspektiven.....	628
36	Kooperation von Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege ( <i>Gabriel Schoyerer</i> ) .....	635
36.1	Einleitung.....	635
36.2	Kindertageseinrichtung und Kindertagespflege: Zwei unterschiedliche Systeme mit formalrechtlicher Gleichstellung .....	637
36.3	Stand der Forschung zu Kooperation aus verschiedenen Perspektiven.....	641
36.4	Zusammenfassung und Ausblick.....	644
<b>Teil VIII</b>		
<b>Anforderungen an die Kitaleitung .....</b>		647
37	Dienstrechtliche Aufgaben der Kitaleitung ( <i>Julian Löhe &amp; Alexandra-Isabel Reidel</i> ) .....	649
37.1	Einstellung neuer Fachkräfte.....	649
37.2	Das Beschäftigungsverhältnis .....	653
37.3	Schutzmaßnahmen .....	658
37.4	Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....	665
37.5	Fazit.....	672
38	Qualifikatorische Anforderungen an Kitaleitungen ( <i>Sabina Schutter</i> ) .....	675
38.1	Ausgangslage.....	675
38.2	Ein Non-Profit-Unternehmen im Dienstleistungsbereich leiten .....	675
38.3	Rolle der Leitungen für die pädagogische Qualität in Kitas .....	676
38.4	Aufgabenbereiche der Kitaleitung .....	677
38.5	Qualifikatorische Anforderungen an Kitaleitungen .....	680
38.6	Kitaleitung studieren? .....	682
38.7	Kitas leiten ist kein Ehrenamt: Strukturelle Anforderungen .....	683
39	Zeitmanagement ( <i>Harald Christa</i> ) .....	687
39.1	Zeit managen.....	687
39.2	Elemente des Zeitmanagements .....	689
39.3	Maßnahmen zur Implementierung eines effektiven Zeitmanagements .....	694
39.4	Fazit und Ausblick .....	701
40	Das reflektierende Gespräch als Kommunikationsstrategie ( <i>Nina Weimann-Sandig</i> ) .....	705
40.1	Einführung.....	705
40.2	Kommunikation in Organisationen – ein theoretischer Zugang.....	707
40.3	Die Methode des reflektierenden Gesprächs .....	710
40.4	Der Mehrwert des reflektierenden Gesprächs für Kitateams .....	715
41	Gesprächsführung und Rhetorik ( <i>Ina Schenker</i> ) .....	719
41.1	Gesprächsführung als Leitungsaufgabe.....	719
41.2	Grundlagen .....	720
41.3	Zielorientierte bzw. strategische Gesprächsformen .....	725
41.4	Rhetorik .....	728
41.5	Der Dialog als verständnisorientiertes Handeln .....	730

## Inhaltsverzeichnis

42	Konfliktmanagement ( <i>Karina Müller</i> ) .....	735
42.1	Konfliktfähigkeit und Aufmerksamkeit .....	735
42.2	Ursachen für Konflikte .....	736
42.3	Kommunikation .....	736
42.4	Konfliktbegleitung .....	738
42.5	Konfliktbearbeitung .....	738
42.6	Was passiert, wenn nichts passiert?.....	740
42.7	Sympathisant*innen und Verbündete.....	741
42.8	Konflikte, Werte und Ziele .....	741
42.9	Haben Konflikte tatsächlich eine positive Seite? .....	742
43	Coaching und Beratung in komplexen Problemsituationen ( <i>Katrin Trappe &amp; Herbert E. Förster</i> ) .....	745
43.1	Einleitung.....	745
43.2	Lösungsfokus.....	747
43.3	Lösungen brauchen einen Rahmen .....	750
43.4	Ausblick auf noch mehr methodische Möglichkeiten zum Schluss ...	756
	<b>Verzeichnisse .....</b>	761
	Autor*innen .....	763
	Stichwortverzeichnis.....	767

# Einleitung

»Mein Partner ist Manager in einem mittelständischen Betrieb, er ist sehr beschäftigt. Aber manchmal sehe ich seinen bewundernden Blick, wenn ich ihm von den Aufgaben und Herausforderungen erzähle, welchen ich täglich begegne«. So sagte es mir kürzlich eine Kitaleiterin. Sie berichtete nicht ganz ohne Stolz, aber auch mit einem Unterton des Leidens, von der Vielfalt an Themen und Problemen, die rund um ihre Führungs- und Leitungsaufgabe in der Kindertageseinrichtung an sie herangetragen werden.

Das Kita-Management ist zu einer komplexen Aufgabe geworden. Die Ansprüche an die Verantwortlichen und die Fachkräfte sind nachgerade parallel zu dem Bedeutungszuwachs gestiegen, die die Bildung und Erziehung in der Kindheit in der jüngeren Vergangenheit hierzulande erfahren haben. Es ist eine große Zahl an Faktoren zu berücksichtigen, die für einen modernen Kitabetrieb relevant sind. Kitas basieren auf gesetzlichen Grundlagen und benötigten Finanzmittel, sie hängen im Erfolg entscheidend von einem angemessenen Aufbau und einer zweckdienlichen Struktur ab, sie sind zu planen und zu entwickeln, sie benötigen eine langfristige Perspektive, sie arbeiten erfolgreich nur in Kooperationen und Netzwerken. Last not least steht und fällt ihre Qualität mit den dort tätigen Menschen und einer Kitaleitung, welche in der Lage ist, die Einrichtung effizient und effektiv zu steuern.

Um uns einzelnen Themen der Kitaleitung ausführlicher widmen zu können, haben wir uns entschlossen, ein explizit auf die Verwaltung und Organisation von Kindertageseinrichtungen fokussiertes Buch zu entwickeln und herauszugeben. Wir wollten mit diesem Band nicht nur die Bandbreite von Verwaltung und Organisation in Kitas darstellen, sondern Leitungen sowie Fachkräften einen Einblick in die Standards der Bewältigung wesentlicher auf Organisation und Verwaltung bezogener Herausforderungen an die Hand geben. Das vorliegende Werk sollte zudem für die Praxis wie die Lehre geeignet sein.

Wir haben uns entschieden, den Band in acht Abschnitte zu untergliedern:

- Kitas in Deutschland – ein Überblick
- Gesetzliche Grundlagen und Trägerschaft von Kitas
- Finanzen und Haushalt
- Die Kita als Organisation
- Kitaplanung und -entwicklung
- Strategisches Management für Kitas
- Kooperationen und Netzwerke
- Anforderungen an die Kitaleitung.

Mit dieser Schwerpunktsetzung wollten wir deziert dem systemischen Charakter von Verwaltung und Organisation in Kitas Rechnung tragen. Einrichtungen der Elementar- und Hortpädagogik sind zu verwalten und zu gestalten, sie sind eine Organisation und haben eine Organisation. Sie weisen eine Binnenstruktur auf, welche den ganz verschiedenen Anspruchshaltungen der internen und externen »Stakeholders« entsprechend auszugestalten ist, sie sind als System jedoch auch abhängig von Beziehungen zur Umwelt resp. von einem konstruktiven Austausch an Ressourcen.

## Einleitung

Bei der Auswahl der Schwerpunkte und Themen hatten wir trotz der uns vom Verlag großzügig zur Verfügung gestellten Seitenzahl durchaus noch die Qual der Wahl. Nicht ganz wenige Aspekte mussten unberücksichtigt bleiben oder auf spätere erweiterte Auflagen verschoben werden. Sollte Ihnen, liebe\*r Leser\*in, eine gravierende inhaltliche Lücke aufgefallen sein, die aus Ihrer Sicht hätte unbedingt vermieden werden müssen, geben Sie uns bitte Bescheid. Dies gilt darüber hinaus für jegliche Form von Kritik.

Wir waren bestrebt, bei der redaktionellen Bearbeitung die Sprache der Texte gendergerecht auszugestalten. An einigen Stellen haben wir aus Gründen des besseren Leseflusses darauf verzichtet. Dafür bitten wir um Nachsicht. Wir weisen jedoch darauf hin, dass in diesen Ausnahmefällen stets die männliche und weibliche Schriftform gleichberechtigt gemeint sind.

Unser herzlicher Dank gilt den Autor\*innen dieses Bandes für ihre fundierten Beiträge.

*Harald Christa*

# Teil I Kitas in Deutschland – Ein Überblick

Carl Link 2025

Leseprobe



# 1 Entwicklung und aktueller Stand der Kindertagesbetreuung in Deutschland

Nina Weimann-Sandig

Kindertagseinrichtungen können in Deutschland mittlerweile auf eine über mehr als 180-jährige, ebenso turbulente wie bedeutsame, Geschichte zurückblicken. Den Ansprüchen des Gründers der Kindertagseinrichtungen, Friedrich Fröbel, konnte insbesondere der Kindergarten, als ältester Ort frühkindlicher Betreuung, lange Zeit nicht gerecht werden. Dennoch sind Kindertagseinrichtungen heute zu einem stetig wachsenden Bestandteil gesellschaftlich anerkannter und politisch forcierte Betreuungsinstitutionen geworden. Der vorliegende Beitrag hat das Ziel, diese Entwicklung der Kindertagseinrichtungen in Deutschland auf zwei unterschiedlichen Ebenen nachzuzeichnen. Zum einen erfolgt ein historischer Abriss der Geschichte des Kindergartens, die in Deutschland insbesondere durch die divergierenden Gesellschaftsbilder des Königreichs Preußen, der Weimarer Republik, des Nationalsozialismus, den Anfängen der BRD und der DDR geprägt ist. Zum anderen skizziert der Beitrag daran anknüpfend den gegenwärtigen Ausbau der Kindertagesbetreuung mit Blick auf Struktur, Organisation und beschäftigtes Personal.

**politisch forcierte  
Betreuungsinstitution**

## 1.1 Historische Entwicklung der Kindertagseinrichtungen in Deutschland

Um die Entwicklung der Kindertagesbetreuung in Deutschland angemessen darstellen zu können, braucht es eine Betrachtung in Abhängigkeit vom jeweiligen politischen und gesellschaftlichen System. Vom Begriff einer institutionalisierten Kindertagesbetreuung, der heute selbstverständlich erscheint, war man bis in die Geschichte der Bundesrepublik bzw. der Deutschen Demokratischen Republik in Ostdeutschland weit entfernt. Denn der Begriff der Institution impliziert aus einer organisationssoziologischen Perspektive heraus nicht nur eine geregelte oder staatlich forcierte Einrichtung, sondern unterstreicht auch die Notwendigkeit der Akzeptanz und Habitualisierung durch die Gesellschaft, durch welche Institutionen zum Bestandteil der Lebenswelt der Menschen werden (Parsons 1967). Über lange Zeit hinweg firmierten Kindertagseinrichtungen unter den Begrifflichkeiten Kleinkinderbewahranstalten oder christliche Kinderschulen und hatten das Ziel, Kinder aus armen Familien, insbesondere aus der sich durch die zunehmende Industrialisierung stetig wachsenden Proletarierschicht, zu betreuen. Wer es sich leisten konnte, gab seine Kinder jedoch

**gesellschaftlich  
anerkannt**

nicht in die Kinderbetreuung, sondern holte sich ein Kindermädchen ins Haus.

### *Verberuflichung als Antwort auf die Industrialisierung*

#### **Rollenstruktur und Notwendigkeit**

Mit der Industrialisierung wandelt sich nicht nur das Familienbild von der Großfamilie bäuerlicher Struktur zur Kleinfamilie städtischer Prägung, sondern auch die Rollenstruktur innerhalb der Familien. Vor allem innerhalb des Proletariats standen Väter und Mütter vor der Notwendigkeit, ein doppeltes Erwerbseinkommen zu erzielen, um die Familie ausreichend versorgen zu können (Nagel 2000). Die Gründung so genannter Kinderaufbewahrungsanstalten kann dementsprechend als Reaktion des Staates auf die damals steigende Zahl sich selbst überlassener Kinder, steigende Unfallzahlen von Kindern sowie einer wachsenden Kriminalitätsrate unter Kindern gesehen werden. Analog zum Terminus Kinderaufbewahrungsanstalten stand zunächst die reine »Aufbewahrung« der Kinder im Vordergrund, dementsprechend gering waren die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Erst ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verändert sich der Blick auf die Kindertagesbetreuung und damit auch der Bedarf an einer Verberuflichung. Mit Gründung des ersten Kindergartens durch Fröbel 1840 in Blankenburg (Harz) wurde ein Ort geschaffen, an dem Kinder unabhängig von ihrer sozialen Schicht betreut und pädagogisch gefördert werden sollten. Der Begriff Kindergarten wurde dabei von Fröbel nicht zufällig gewählt: Entsprechend dem botanischen Vorbild sollten Kinder hier behutsam aufgezogen, mit notwendigen Nährstoffen wie Verständnis, Erziehung, Güte und Bildung hochgepäppelt werden. Ebenso schien es Fröbel wichtig, die Einzigartigkeit des Kindes, individuelle Veranlagungen und Förderbedarfe in das Konzept seines Kindergartens zu integrieren (Berger 2015).

#### **der Fröbelsche Ursprungsgedanke**

Mit den Ideen von Friedrich Fröbel gelangte die Diskussion um einen institutionalisierten Bildungs- und Betreuungsort für Kleinkinder aller sozialer Schichten in die Öffentlichkeit. Dennoch sollte es ausgehend von der Gründung des ersten Fröbel-Kindergartens mehr als ein Jahrhundert dauern, bis die Idee einer schichtübergreifenden Kindertagesbetreuung tatsächlich Einzug in ganz Deutschland hielt. Mit dem Fröbelschen Ursprungsgedanken, den Kindern bewusst einen Garten zur Verfügung zu stellen, sie wie Pflanzen zu ziehen, zu hegen und zu pflegen (Fröbel o.J., S. 8) hatten viele dieser Entwicklungen nur wenig gemeinsam. In Preußen wurden Kindergärten ab 1850 verboten, weil man sie als Zellen für die Entfaltung sozialistischer Gesellschaftsstrukturen brandmarkte. Erst im Kaiserreich (1871–1918) rückte die Notwendigkeit einer staatlichen Kinderfürsorge in den Fokus der Bismarckschen Sozialgesetzgebung. Wenngleich die Betreuungseinrichtungen nach wie vor in konfessioneller Trägerschaft belassen wurden, verpflichtete sich der Staat, eine geregelte Ausbildung für Kindergartenrinnen zu schaffen. Der erste Weltkrieg führte sodann zu einer kontinuierlich steigenden Nachfrage nach außerfamiliärer Kinderbetreuung: Während die Väter Militärdienst absolvierten, verdingten sich die Mütter

in der Kriegsindustrie. Für gemeinsame Familienzeiten war in diesen Jahren nur wenig Platz.

Das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz bildete während der Weimarer Republik einen wichtigen Schritt für die pädagogische Weiterentwicklung der Kindergärten. Mit dem Recht der Kinder auf Erziehung entwickelte sich auch eine erweiterte wissenschaftliche Debatte um die Bedürfnisse von Kindern, frühkindliche Förderung und geeignete Erziehungsstile. Neben den Fröbelschen Einrichtungen kam es zur Etablierung erster Montessori- und Waldorf-Einrichtungen (Berger 2001; Berger 1986) und dementsprechend zu ersten Spezialisierungen des Kindergartenpersonals. Allerdings währte dieser Aufwind nur kurz: Bereits ab 1938 kam es in Deutschland und Österreich zu einer missbräuchlichen Nutzung der Kindergärten, um Kinder des Deutschen Reiches möglichst früh mit dem nationalsozialistischen Gedankengut zu infiltrieren.

#### *Kitas im Nationalsozialismus*

Mit der Machtergreifung durch die Nationalsozialisten erfolgte ein gesellschaftlicher Gleichschaltungsprozess, der auch vor den Kindertageseinrichtungen nicht Halt machte. Konzeptionelle Auflagen erschwerten den freien Trägern eine unabhängige pädagogische Arbeit, alternative Einrichtungen wie Montessori- oder Waldorfschulen wurden komplett geschlossen. Die Kirchen demonstrierten dennoch erfolgreich Widerstand, ihre Einrichtungen in die Trägerschaft des nationalsozialistischen Staates abzugeben, fügten sich im Gegenzug aber den konzeptionellen und personellen Vorgaben. Konzeptionell wurden die Kindertageseinrichtungen als Orte der Gesundheitsbildung und Leibeserziehung von Kindern verstanden (Berger 2015). Der Fokus lag hierbei weniger auf der Förderung der kindlichen Entwicklung, als vielmehr auf der »Produktion« eines möglichst zahlreichen und gesunden arischen Volkes. Das Kind wurde als unvollkommenes Lebewesen erachtet, das erst durch Heranreifen und nationalsozialistische Prägung zum verwertbaren Gesellschaftsmitglied wird. Als notwendige charakterliche Tugenden wurden Tapferkeit, Mut und Fügsamkeit als erheblicher Bestandteile des Erziehungskonzeptes verankert. Insbesondere ab der zweiten Hälfte des Weltkrieges nahm auch die Glorifizierung militärischer Praktiken in den Kindertageseinrichtungen einen hohen Stellenwert ein. Eine weitere wesentliche Grundlage des nationalsozialistischen Ausbildungskonzepts der Kindergärtnerinnen bildete die Erziehung nach klassischen Rollenbildern. So ablag es den Kindergärtnerinnen bereits den Kleinsten geschlechtsspezifische Orientierungen nationalstaatlicher Prägung an die Hand zu geben: Für die Mädchen bedeutete dies eine Glorifizierung der Mutterrolle, für die Jungen der Dienst am Volk. Mit dem Zusammenbruch des 3. Reichs standen alle Bildungs- und Betreuungseinrichtungen in Deutschland vor der Notwendigkeit einer Neuorganisation und erneuerten konzeptionellen Ausrichtung. Die Entnazifizierung des pädagogischen Personals bildete dabei einen ersten Ansatz. Dennoch ist über Erfolge bzw. Misserfolge in Kindergärten wenig wissenschaftlich-fun-

**pädagogische  
Weiterentwicklung**

**ideologische  
Ausrichtung und  
klassische Rollen-  
bilder**

diertes Material zugänglich. Tatsächlich wurde ein Großteil der Kinderärztinnen kontinuierlich weiterbeschäftigt, auch wenn ein Großteil der NSDAP angehört hatte (Berger 2001).

#### *Institutionalisierung der Kindertagesbetreuung in der BRD und DDR*

#### **umfassende Kinderbetreuung**

In der DDR erfolgte nach Kriegsende relativ zügig der Auf- und Ausbau von Kindertageseinrichtungen, da alle weiblichen wie männlichen Arbeitskräfte zur Trümmerbeseitigung und dem Wiederaufbau von Industrie- und Agrarproduktion verpflichtet wurden. Bereits 1945 wurden die ersten Kindergärten in Berlin und später auch in anderen Regionen eröffnet (Boeckmann 1993). Interessanterweise konnten sich die kirchlichen Einrichtungen der sozialistischen Gleichschaltung entziehen. So gab es in der DDR 275 evangelische und 142 katholische Kindergärten, die nicht an die staatlichen Erziehungspläne gebunden waren und vom Sowjet-Regime geduldet wurden (Hartmann/Rahner 1997: 89). Das Parteiprogramm der SED von 1946 bekennt sich zur absoluten Gleichstellung von Mann und Frau und leitet damit auch eine neue Familienpolitik ein: Wenn Frauen gleichberechtigte Karriere und Berufsmöglichkeiten haben sollten, so brauchte es eine umfassende Kindertagesbetreuung vom ersten Lebensjahr bis zum Ende des Grundschulalters sowie politisch gesteuerte Bildungspläne, um das sozialistische Leitbild bereits früh in der Kindertagesbetreuung zu etablieren.

#### **Kindergarten als Bildungseinrich- tung**

Der Kindergarten wurde dementsprechend als Bildungseinrichtungen verstanden, seine Bedeutung gesetzlich fixiert (Böttcher/Gebauer 2020; Krecker 1992). Die Betreuungszeiten waren eng an die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Familien gekoppelt. Öffnungszeiten von zehn bis zwölf Stunden entsprachen der Normalität. In Westdeutschland wurde mit Verabschiedung der demokratischen Grundordnung der BRD die Bildung und die Betreuung in den Verantwortungsbereich der einzelnen Bundesländer übertragen und im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe angesiedelt. Anknüpfungspunkte boten die pädagogischen Leitlinien der Weimarer Republik. Insgesamt wurde die Betreuung von Kindern bis hinein ins Vorschulalter – in Westdeutschland aber bis weit in die 1970er Jahre hinein – als primär familiäre Aufgabe gesehen. Insofern gab es bis in die 1960er Jahre keine wesentliche Erweiterung des Berufsbildes (Böttcher/Gebauer 2020; Gebauer 2010). Mit Blick auf die Qualifizierung des pädagogischen Personals erfolgte erst in den späten sechziger Jahren eine qualitative und quantitative Verbreiterung der Ausbildung, an deren Ende der Abschluss als staatlich geprüfte\*r Erzieher\*in stand.

#### **Ost-West-Gefälle**

Der kontinuierliche Ausbau der Kindergärten in der DDR stand in keinem Verhältnis zur zurückhaltenden Kindertagesbetreuung in der Bundesrepublik. Die Kinderbetreuung galt als öffentliche Angelegenheit und war dem Bildungsministerium als unterste Stufe des staatlichen Bildungssystems zugeordnet (Böttcher/Gebauer 2020). Im Jahr 1972 gab es in der DDR 11.226 Kitas, die rund 643.000 Kinder betreuten. Die Betreuungs-

quote lag damit bei den 3–6jährigen Kindern bei beachtlichen 69 % (Krecker 1977: 480). In der BRD existierten hingegen Betreuungsangebote überwiegend in den Großstädten, wobei die zur Verfügung stehenden Betreuungsplätze extrem divergierten. So gab es 1971 beispielsweise in Würzburg für  $\frac{3}{4}$  der Kinder im Kindergartenalter eine Betreuungsmöglichkeit, in München hingegen für weniger als die Hälfte und in Hamburg für lediglich ein Viertel (Süddeutsche Zeitung vom 17.11.1972). 1989 erreichte die DDR das geplante Ziel einer flächendeckenden Kindertagesbetreuung mit einem Versorgungsgrad von 98 % (Tietze/Rossbach 1983).

Wegweisend für die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte war das von Margot Honecker herausgegebene »blaue Buch« (1985). Dieses beschrieb ausführlich und detailliert die Ziele einer pädagogischen Fachkraft im sozialistischen System. Es differenzierte zwischen der Arbeit mit jüngeren, mittleren und älteren Kindern im Kindergarten und differenzierte zwischen unterschiedlichen thematischen Kapiteln. Die Beschäftigung mit der Natur nahm dabei einen ebenso großen Stellenwert ein wie die musiche oder ästhetische Erziehung. Darüber hinaus stand jedoch auch die sozialistische Propaganda im Mittelpunkt jeden Kapitels (Sültmann 1990). Nach der Wende veränderte sich die Situation schlagartig: Viele Betriebe schlossen ihre Betriebskindergärten, da diese nun nicht mehr staatlich finanziert wurden. Ebenso wurden die Kindergartengebühren durch die Anpassung an das westdeutsche Vorbild drastisch erhöht – was für viele Familien, die durch die Wende mit Arbeitslosigkeit zu kämpfen hatten, nicht mehr finanziierbar war. Die spürbare Folge: Die Geburtenrate in Ostdeutschland ging innerhalb von zwei Jahren um rund 50 % zurück (Aden-Grossmann 2002). Damit einher ging auch ein erheblicher Personalabbau in Ostdeutschland. Waren im Jahr 1991 noch 162.000 Arbeitsplätze in der Kindertagesbetreuung erfasst worden, so fanden sich 2002 nur noch 92.000 Arbeitsplätze (Gebauer 2010).

Zusammenfassend lassen sich folglich in der Entwicklung von Kindertageseinrichtungen zwei wesentliche Motive ausmachen (Franke-Meyer 2016): Die Phasen der Kindertagesbetreuung bis zur Zeit des Nationalsozialismus waren vor allem durch das Motiv der Sozialfürsorge gekennzeichnet. Die Verstädterung führte zu einem Wegfall großfamiliärer Strukturen, das steigende Bevölkerungswachstum gerade innerhalb der unteren Schichten zu einer zunehmenden Vereinigung der Familien. Mit Gründung der Bundesrepublik Deutschland, aber auch in der Deutschen Demokratischen Republik, rückt die Beschäftigung mit pädagogischen Leitlinien und frühkindlicher Förderung in den Vordergrund der Ausbaubemühungen, allerdings mit unterschiedlichen Zielen: Während in der DDR die Vermittlung der sozialistischen Einheitsideologie das Handeln der pädagogischen Fachkräfte maßgeblich beeinflussen sollte, war die konzeptionelle Vielfalt der Reformpädagogik in Westdeutschland handlungsleitend.

#### pädagogische Leitlinien

## 1.2 Die Kita der Gegenwart – zentrale Entwicklungen

### **klassischer Frauenberuf**

Berufe in der Kindertagesbetreuung, insbesondere der klassische Erzieherinnenberuf, galten sowohl in West- als auch Ostdeutschland lange als traditionelle Frauenberufe. Hierunter definiert man diejenigen Berufsfelder mit einem Frauenanteil von mehr als 75 % (Wilms-Herget 1985). Trotz der Bemühungen der vergangenen Jahre, mehr Männer als Fachkräfte in die Kindertagesbetreuung zu bringen, überwiegt bis heute der Frauenanteil. In den letzten Jahren lassen sich jedoch erste Erfolge hinsichtlich einer gesteigerten Attraktivität des Berufsfeldes für männliche Fachkräfte erkennen. So ist der Anteil der Männer am pädagogischen Kita-Personal alleine in den Jahren 2012 bis 2022 von 4,1 % auf 7,9 % angestiegen, hat sich also fast verdoppelt (Statistisches Bundesamt 2023). Jedoch lässt sich die Charakterisierung als Frauenberuf nicht nur mit einer quantitativen Geschlechtsverteilung begründen. Vielmehr resultieren grundlegende Charakteristika aus der historischen Entwicklung von Tätigkeiten in Pflege und Fürsorge. Aus der häuslichen Sorgearbeit heraus hat sich, wie im historischen Abriss kurz dargestellt, ab der Phase der Industrialisierung die Notwendigkeit zur Überführung von Sorgetätigkeiten in den öffentlichen Raum entwickelt.

*Übergang von der privaten bzw. ehrenamtlichen Sorge- zur beruflich entlohnnten Tätigkeit*

### **ehrenamtliche Ausübung**

Die erzieherische Arbeit mit Kindern kennzeichnet sich durch einen späten Übergang von der privaten bzw. ehrenamtlichen Sorgetätigkeit zur beruflich entlohnnten Tätigkeit (Hammerschmidt 2010). Zunächst war die Ausübung ehrenamtlicher Sorgetätigkeiten vor allem bei Frauen des Bürgertums verbreitet. Diese Frauen waren in ihrem Habitus stark von den gesellschaftlich vorherrschenden Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit geprägt, Leitlinien ihrer Tätigkeit waren vor allem der Dienst an der Gesellschaft sowie das Erfüllen einer sozial relevanten Aufgabe. Entgelttätigkeiten waren zugleich jedoch ausschließlich den Männern vorbehalten. Das Bild der fürsorgenden Frau des Bürgertums entbehrt dementsprechend jeglicher monetärer Ansprüche, was ein Hinweis auf die nur zögerlich erfolgte Einbettung auf den Erziehungsberuf als Erwerbsberuf sein könnte.

### **Pluralisierung von Familienformen**

### **Relevanz der Betreuungseinrichtung**

Mit Blick auf die im weiteren Verlauf vorgestellten Entwicklungen in der Kindertagesbetreuung scheint es gegenwärtig nicht mehr angemessen, dieses Berufsfeld weiterhin auf die Begrifflichkeit »Frauenberuf« zu reduzieren (Weimann-Sandig 2019). Nicht vergessen werden sollte, von welch hoher gesellschaftlicher wie ökonomischer Relevanz das Subsystem Kindertagesbetreuung heute ist.

Die ökonomische Relevanz der Betreuungseinrichtungen ergibt sich einerseits aus der Betrachtung des Potenzials aus gut (aus)gebildeten Menschen, das eine Gesellschaft zur Verfügung hat, da dieses zur Stabilisierung des Wirtschaftssystems unerlässlich ist. Im Sinne moderner Bildungstheorien muss diese Weichenstellung bereits im frühen Kindesalter erfolgen (z.B. Klafki 1985). Familien- und arbeitsmarktökonomische Studien der letzten