

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

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-Kirrburg

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.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Teil I	
Kitas in Deutschland – Ein Überblick	7
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

Gesetzliche Grundlagen und Trägerschaft	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

Teil III

Finanzen & Haushalt	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

Die Kita als Organisation	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 & 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

Kitaplanung und -entwicklung	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 & 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 & 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

Strategisches Management für Kitas	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

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

Teil VII

Kooperationen und Netzwerke	563
32 Die Kita im Sozialraum (<i>Edeltraud Botzum & 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
Teil VIII		
	Anforderungen an die Kitaleitung	647
37	Dienstrechtliche Aufgaben der Kitaleitung (<i>Julian Löhe & 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

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 & 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
	Verzeichnisse	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 benötigen 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 dezidiert 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 »Stakeholder« entsprechend auszugestalten ist, sie sind als System jedoch auch abhängig von Beziehungen zur Umwelt resp. von einem konstruktiven Austausch an Ressourcen.

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

Kindertageseinrichtungen können in Deutschland mittlerweile auf eine über mehr als 180-jährige, ebenso turbulente wie bedeutsame, Geschichte zurückblicken. Den Ansprüchen des Gründers der Kindertageseinrichtungen, Friedrich Fröbel, konnte insbesondere der Kindergarten, als ältester Ort frühkindlicher Betreuung, lange Zeit nicht gerecht werden. Dennoch sind Kindertageseinrichtungen heute zu einem stetig wachsenden Bestandteil gesellschaftlich anerkannter und politisch forcierter Betreuungsinstitutionen geworden. Der vorliegende Beitrag hat das Ziel, diese Entwicklung der Kindertageseinrichtungen 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 Kindertageseinrichtungen 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 Kindertageseinrichtungen unter den Begrifflichkeiten Kleinkinderbewerhanstalten 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**

Carl Link 2025

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

Verberuflichung als Antwort auf die Industrialisierung

**Rollenstruktur
und Notwendig-
keit**

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 Kinder 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 Kindergärtnerinnen 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 Waldorfkinderergärten 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 Kindergärtnerinnen 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 Bildungseinrichtung

Der Kindergarten wurde dementsprechend als Bildungseinrichtungen verstanden, seine Bedeutung gesetzlich fixiert (Böttcher/Gebauer 2020; Kreyer 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.

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 3–6-jährigen 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 musische 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 finanzierbar 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 Verelendung 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**

Carl Link 2025

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 Geschlechterverteilung 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 entlohn-ten Tätigkeit

ehrenamtliche Ausübung

Die erzieherische Arbeit mit Kindern kennzeichnet sich durch einen späten Übergang von der privaten bzw. ehrenamtlichen Sorgetätigkeit zur beruflich entlohn-ten 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 entbehrte 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 welcher hohen 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